UTJEČE LI SPOLNA STRUKTURA OSOBA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA 400 NAJVEĆIH PODUZEĆA U RH NA USPJEŠNOST NJIHOVA POSLOVANJA?

Šteko, Matea

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:035989

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJEČE LI SPOLNA STRUKTURA OSOBA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA 400 NAJVEĆIH PODUZEĆA U RH NA USPJEŠNOST NJIHOVA POSLOVANJA?

Mentorica:
Prof. dr. sc. Maja Pervan

Studentica:
Matea Šteko

Split, siječanj 2020.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
1.1. Definicija problema 1
1.2. Cilj rada 3
1.3. Metode rada 5
1.4. Struktura rada 6
2. ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U PODUZEĆU 8
2.1. Upravljačka struktura poduzeća 8
2.2. Teorija staklenog stropa 10
2.3. Karakteristike žena menadžera 12
2.4. „Muški“ i „ženski“ stil vođenja 14
3. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA O UTJECAJU SPOLNE RAZNOLIKOSTI NA USPJEŠNOST PODUZEĆA 17
3.1. Istraživanja u RH 17
3.2. Istraživanja izvan RH 19
4. METODOLOŠKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA 25
4.1. Opis analiziranog uzorka 25
4.2. Definiranje korištenih varijabli 26
4.3. Deskriptivna statistika 28
4.4. Testiranje hipoteza 32
4.5. Sumarna prezentacija rezultata istraživanja 39
5. ZAKLJUČAK 41
SAŽETAK 42
SUMMARY 42
LITERATURA 44
POPIS TABLICA 50

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Promatrano na svjetskoj razini, postoji značajan broj radova o utjecaju žena na rukovodećim pozicijama poduzeća na njihovo poslovanje. Ipak, u Republici Hrvatskoj ovoj temi ne pridaje se pažnja u onoj mjeri u kojoj bi trebala. Spolna struktura upravnih i nadzornih odbora aktualna je zbog sve veće netrpeljivosti suvremenog društva na nediskriminaciju na radu, napredovanju na radnom mjestu, poduzetništvu i ostalim sferama života.

Žene su još uvijek podzastupljene u upravnim tijelima korporacija unatoč stalnim nastojanjima da se uspostavi veća rodna ravnoteža. Nije upitno mogu li žene biti jednako dobre na rukovodećim pozicijama kao i muškarci jer je dokazano da su u gotovo svim aspektima vođenja i upravljanja jednako dobre, pa čak i bolje od muškaraca. Razlog zbog kojeg se žene smatraju nedovoljno dobrima može ležati u stereotipnim poimanjima te svjesnim ili nesvjesnim predrasudama prema ženama na rukovodećim položajima.[1]

Europska komisija, 14. studenog 2012. godine predložila je direktivu kojom se utvrđuje donja granica od 40 % za udio podzastupljenog spola na neizvršnim položajima u upravnim odborima u Europi i određuje rok za njezino postizanje: 2020. za uvrštena trgovačka društva odnosno 2018. za uvrštena javna poduzeća.

Navedena se direktiva primjenjuje isključivo na nadzorne odbore ili neizvršne direktore uvrštenih trgovačkih društava zbog njihove gospodarske važnosti i velikog ugleda, pri čemu su mala i srednja poduzeća isključena. Međutim, države članice trebale bi uspostaviti politiku za pružanje podrške i poticanja malih i srednjih poduzetnika na značajno poboljšanje rodne uravnoteženosti na svim razinama uprave i u odborima trgovačkih društava.[2]

Bitno je naglasiti da se sve više naglašavaju različitosti, od kulturnih, političkih i ostalih sfera koje čine današnjicu i svijet oko nas. Također, sve popularniji je i tzv. „ženski stil“ menadžmenta koji je primjereniji novim poslovnim uvjetima i suvremenom poslovanju.

[1] Ružić V., Perušić M. (2014): Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/134960
[2] http://www.europarl.europa.eu/RegistreWeb/search/simple.htm?reference=COM_COM(2012)0614

Sukladno navedenom, cilj ovog istraživanja je utvrditi u kojoj su mjeri u RH žene zastupljene na rukovodećim pozicijama i utječe li njihovo mjesto na rukovodećim pozicijama na uspješnost poslovanja poduzeća.

Iz izložene definicije problema proizlazi i *predmet istraživanja* izložen u nastavku. Žene teško ulaze u upravne i nadzorne odbore iako su veoma često imenovane za mjesta pomoćnica odnosno asistentica tim istim članovima odbora. Prema istraživanju pravobraniteljice za ravnopravnost spolova (2011.) mali udio žena u tijelima odlučivanja odražava loše upravljanje ljudskim potencijalima unutar društva, odnosno ukazuje na društvenu i ekonomsku štetnost odluka tijela u kojima postoji značajna nadzastupljenost jednog spola.

Također, žene u Republici Hrvatskoj predstavljaju većinu visoko obrazovanog stanovništva. Unatoč tome što je u njihovo obrazovanje i stručno osposobljavanje investiralo značajna sredstva, društvo ukazuje na spremnost da se odrekne znanja, talenta i iskustva svog, u obrazovnom smislu, najuspješnijeg dijela, o čemu svjedoči podzastupljenost žena u tijelima koje donose važne društvene i ekonomske odluke.[3]

Naime, kada su 2009. u španjolskom operateru telefona i interneta, Jazztelu, povećali broj žena u svom upravnom odboru, nisu mogli ni sanjati kakve će to posljedice imati pet godina kasnije. Još 2007. godine španjolska je vlada donijela zakon prema kojem bi državne kompanije morale povećati udio žena u upravnim i nadzornim odborima u sljedećih 8 godina na barem 40 posto. Tek je nekoliko kompanija uspjelo u tom naumu. Korak koji je Jazztel napravio višestruko im se isplatio. U proteklih pet godina vrijednost dionica im se povećala više od šest puta.[4]

Istraživanje Credit Suisse Group iz 2012. godine pokazalo je kako su u prosjeku globalne kompanije, u čijim nadzornim odborima sjedi barem jedna žena, imale 16 posto bolje rezultate u periodu od 6 godina. Za usporedbu, u isključivo muškim kompanijama rast je bio 12 posto. I podaci o prihodima su bolji. Tvrtke sa ženama u odborima imale su 14 posto veće prihode, dok su tvrtke s isključivo muškim odborima imale rast od 10 posto[5].

[3]http://www.prs.hr/index.php/analize-i-istrazivanja/analize-rada-i-zaposljavanja/178-zastupljenost-zena-i-muskaraca-na-rukovodecim-i-upravljackim-pozicijama-u-poslovnim-subjektima-u-rh
[4]http://www.womeninadria.com/zene-u-upravama-isplativa-su-investicija/
[5]https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/higher-returns-with-women-in-decision-making-positions-201610.html

Većina istraživanja spolne strukture rukovodećih pozicija provedena su na američkom tržištu ili na tržištima drugih razvijenih zemlja, dok je ova tema na tržištima središnje i istočne Europe gotovo neistražena. Predmet istraživanja diplomskog rada je, stoga, stupanj zastupljenosti žena u upravnim i nadzornim odborima te njihov utjecaj na uspješnost poslovanja 400 najvećih poduzeća Republike Hrvatske.

1.2. Cilj rada

Imajući na umu prethodno izneseni problem i predmet rada, te polazeći od definicije hipoteze kao znanstvene pretpostavke postavljene za objašnjenje neke pojave koju treba provjeriti i dokazati da bi postala vjerodostojna znanstvena teorija ili zakon, u ovom radu su formirane sljedeće hipoteze:

H1. Na uspješnost poslovanja 400 najvećih hrvatskih poduzeća utječe spolna raznolikost upravnih odbora.

Smatra se da poduzeća u kojima je spolna raznolikost uprave izraženija, postižu bolje poslovne rezultate.

H2: Veza između spolne raznolikosti upravnih odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća je nelinearnog karaktera.

Budući da se smatra da spolna raznolikost značajno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća, zastupljenost oba spola je preduvjet ostvarenja dobrih rezultata poslovanja. U tom smislu, puko linearno povećavanje udjela zastupljenosti jednog spola će davati dobre rezultate samo do onog trenutka kada je uspostavljen optimalan odnos zastupljenosti muškaraca i žena u upravnim odborima. Nakon tog trenutka, svako daljnje linearno povećanje udjela zastupljenosti jednog spola više neće generirati pozitivne efekte na poslovanje poduzeća.

H3. Na uspješnost poslovanja 400 najvećih hrvatskih poduzeća utječe spolna raznolikost nadzornih odbora.

Važno je ispitati spolnu raznolikost nadzornih odbora jer je nadzorni odbor taj koji bira upravu te kontrolira njihov rad, odluke i poslove. Pretpostavka je da poduzeća u kojima je izraženija spolna raznolikost nadzornih odbora ostvaruju bolje poslovne rezultate.

H4: Veza između spolne raznolikosti nadzornih odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća je nelinearnog karaktera.

Praksa pokazuje kako sama spolna raznolikost igra ključnu ulogu kada se radi o uspješnosti poslovanja. Ipak, moguće je da linearan rast udjela osoba određenog spola daje pozitivne rezultate samo do točke uspostavljanja optimalnog odnosa. Nakon te točke, svako linearno povećanje udjela zastupljenosti jednog spola više neće ostvarivati pozitivne efekte na poslovanje.

H5. Udio žena u upravnim i nadzornim odborima 400 najvećih hrvatskih poduzeća manji je od 40%.

Sukladno prijedlogu Europske komisije, Europska Unija je uvela obvezne kvote za upravne i nadzorne odbore uvrštenih trgovačkih društava od minimalno 40% žena (podzastupljenog spola) do 2020 godine. S obzirom na to da je RH članica EU, ovo se odnosi i na nju.

Polazeći od ranije izloženih hipoteza, ovim diplomskim radom će se analizirati utjecaj spolne raznolikosti rukovodećih pozicija 400 najvećih hrvatskih poduzeća na njihovo poslovanje, odnosno utvrdit će se jakost i oblik veze spolne raznolikosti upravnih i nadzornih odbora s profitabilnosti poduzeća u Republici Hrvatskoj, za 2016. godinu. U tom smislu cilj ovog istraživanja je dati odgovor na sljedeća pitanja:

1. Utječe li spolna raznolikost upravnih i/ili nadzornih odbora na uspješnost poslovanja poduzeća?
2. Je li veza između spolne raznolikosti i uspješnosti poslovanja poduzeća linearnog ili nelinearnog karaktera?
3. Postoji li u Republici Hrvatskoj spolna uravnoteženost na rukovodećim pozicijama?
4. Koliki je udio žena u upravnim i/ili nadzornim odborima 400 najvećih poduzeća koja posluju u RH?

Doprinos ovog istraživanja ogleda se u činjenici da u Republici Hrvatskoj postoji relativno mali broj istraživanja koja se bave temom zastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama, odnosno temom spolne raznolikosti upravnih i nadzornih odbora te njihovim utjecajem na

poslovanje tj. uspješnost poduzeća, a svjesni smo da itekako postoji spolna diskriminacija i neuravnoteženost kada je u pitanju rad i zapošljavanje na rukovodećim funkcijama.

Istraživanje će doprinijeti povećanju svijesti o malom broju žena na visokim funkcijama unutar poduzeća i o njihovim sposobnostima i mogućnostima, jer je dokazano da je žena potpuno ravnopravna muškarcu kada je u pitanju upravljanje poduzećem i donošenje odluka, ako čak ne i bolja. Istraživanje bi trebalo doprinijeti povećanju težnje za uspostavljanje spolne uravnoteženosti na upravljačkim pozicijama. Također, rezultati dobiveni istraživanjem mogu služiti kao podloga za daljnja istraživanja na istu ili sličnu temu.

1.3. Metode rada

Metode istraživanja korištene u ovom radu spadaju u opće znanstvene metode. Za potrebe diplomskog rada bit će primijenjene različite metode i načini istraživanja kako u teoretskom tako i u empirijskom dijelu.

U izradi i istraživanju diplomskog rada koristit će se :

- *Metoda indukcije* – sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kome se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu.
- *Metoda dedukcije* - sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova i znanja izvode posebni stavovi i zaključci.
- *Metoda analize* - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjena stvarnosti putem raščlanjivanja složenih i misaonih tvorevina na njihove jednostavnije dijelove i elemente.
- *Metoda sinteze* - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, to jest sastavljanja jednostavnih elemenata u sve složenije tako da se izdvojeni elementi povežu u cjelinu.
- *Metoda deskripcije* - postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi u društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- *Metoda komparacije* – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika između njih.

- *Metoda kompilacije* – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkih radova, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- *Metoda usporedbe* .

Kao polazište za izradu empirijskog dijela diplomskog rada formirat će se baza podataka o 400 najvećih poduzeća u Republici Hrvatskoj koju će sačinjavati podaci prikupljeni iz različitih izvora: Poslovne.hr, Privrednog vjesnika, Financijske agencije, službene stranice sudskog registra RH te službene stranice poduzeća. Razdoblje obuhvaćeno u istraživanju odnosi se na period od 2016. godine, a ono je, kao i obuhvat poduzeća, uvjetovano dostupnošću podataka. Za analiziranje te grafičko prikazivanje u radu relevantnih varijabli koristit će se odgovarajući statistički softverski programi/paketi i to: Excel i SPSS.

1.4. Struktura rada

Diplomski rad će se sastojati od pet metodoloških cjelina. Uvodni dio rada bit će posvećen definiranju problema i predmeta istraživanja nakon čega će biti postavljeni ciljevi i hipoteze rada. U nastavku će biti iznesene osnovne znanstvene metode koje će se koristiti u teorijskom i empirijskom dijelu rada te će naposljetku biti definiran i sam sadržaj diplomskog rada.

Drugi dio rada bit će posvećen definiranju upravljačke strukture unutar poduzeća, teoriji staklenog stropa, karakteristikama muškog i ženskog stila vođenja te karakteristikama žena menadžera.

Treći dio rada bit će usmjeren na prethodna relevantna istraživanja utjecaja spolne raznolikosti na uspješnost poslovanja poduzeća, kako na razini RH, tako i izvan njezinih granica.

Četvrti dio rada predstavlja ujedno i glavni dio rada u kojem će biti analiziran utjecaj žena na rukovodećim pozicijama na profitabilnost poduzeća u Republici Hrvatskoj. U ovom dijelu rada obradit će se metodologija istraživanja i testirati postavljene hipoteze. Na kraju ovog dijela rada bit će izneseni rezultati do kojih se došlo istraživanjem.

U petom dijelu rada, bit će prezentirani zaključci do kojih se došlo analiziranjem utjecaja žena, odnosno spolne raznolikosti upravnih i nadzornih odbora na profitabilnost 400 najvećih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

2. ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U PODUZEĆU

U ovom poglavlju definirat će se upravljačka struktura poduzeća, radi utvrđivanja rukovodećih pozicija koje su zadužene za poslovanje, definiranje ciljeva, zastupništvo, nazor i kontrolu poslovanja, a postoje unutar većine poduzeća u Republici Hrvatskoj. Bitno je objasniti i termin, odnosno teoriju „staklenog stropa“ – metafori koja opisuje kako žene teško napreduju do najviših pozicija, a paralelno s tim teško se i održavaju na istima. Navest će se i osnovne karakteristike žena menadžera kao i sveprisutne razlike u stilu vođenja poduzeća koji se danas sve češće dijeli na „ muški“ i „ženski“.

2.1. Upravljačka struktura poduzeća

Tipurić (2008) navodi da se poduzeće može utemeljiti u različitim pravnim oblicima, ovisno o svojoj svrsi, nakani, željama i interesima nositelja vlasničkih prava, što utječe na oblik, vrstu i kvalitetu upravljačkih i nadzornih procesa te samim tim naglašava važnost korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje možemo definirati kao „ *sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate za svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njen dugoročni opstanak i prosperitet*“. Korporativno upravljanje bavi se upravljačkim strukturama i procesima u poslovnim sustavima.

Korporativno upravljanje treba dati odgovore na pitanja koja se vežu za moć, ovlasti i odgovornosti u obavljanju temeljne djelatnosti poduzeća, definirati okvir za postavljanje ciljeva i određivanje sredstava za ostvarenje istih, uz konstantno praćenje izvedbe i djelotvornosti poduzeća, uzimajući u obzir sve interesno-utjecajne skupine, različite odnosne menadžmenta, dioničara i odbora koji čine jedno poduzeće. Upravo zbog različitih skupina ljudi i njihovih interesa i interesa poduzeća, potrebno je izgraditi kvalitetan sustav mehanizama korporativnog upravljanja radi postizanja kontrole. Mehanizam korporativnog upravljanja Tipurić (2008) dijeli na 1) interne i 2) eksterne. Internim mehanizmima pripadaju odbori, naknadne menadžmentu, koncentracija vlasništva, odnos s interesno-utjecajnim skupinama i korporativno izvještavanje, dok u eksterne mehanizme ubrajamo tržište za korporativnu kontrolu, pravni i regulatorni okvir, zaštitu manjinskih dioničara i konkurencijske uvjete.

Za razumijevanje ovoga rada potrebno je razmotriti upravljačku strukturu poduzeća. Prema Dropulić Ružić (2011) postoji monoistički, jednorazinski odnosno angloamerički model korporativnog upravljanja te dualni, dvorazinski odnosno kontinentalni model korporativnog upravljanja. Razlika između ova dva modela ogleda se u načinu organiziranja funkcija vođenja poslovanja i kontrole odnosno nadzora poduzeća.

Dvorazinski model ustroja organa društva organiziran je u dva odbora, da bi se izvršne funkcije odvojile od nadzornih. Gonan Božac (2008) definira prvi odbor kao nadzorni, koji se sastoji od neizvršnih nadzornih direktora, a njegove funkcije su trostruke: 1. djeluje kao savjetnik uprave, 2. Odobrava važne uloge koje je donijela uprava, 3. Kontrolira izvedbu uprave. Drugi odbor je upravni, čiji su članovi izvršni direktori, a koji je zadužen za upravljanje društvom prema vlastitom poslovnom prosuđivanju, predstavljanje društva u njegovom poslovanju i zastupanje u sudskim procesima.
Dioničari na glavnoj skupštini imenuju nadzorni odbor, a nadzorni odbor imenuje upravu.

Monoistički model, temelji se na jedinstvenom odboru direktora, odnosno upravnom odboru koji objedinjuje dvije funkcije, nadzornu i upravljačku, a zajedno sjede i izvršni i neizvršni direktori. Vanjski (neizvršni) direktori nisu uključeni u operativno funkcioniranje poduzeća, dok unutarnji (izvršni) imaju operativne poslovne ovlasti. Za vanjske članove odbora pretpostavlja se da će biti neovisni i objektivni te da će svoje znanje, umijeće, stručnost, ugled, veze i informacije biti uvijek stavljati na raspolaganje poduzeću, dok unutarnji članovi trebaju pridonijeti radu svojim dobrim poznavanjem korporacijskog poslovanja, kao i da će biti glavna poveznica u pretvorbi posebnih odluka i inicijativa odbora u poslovnu akciju, Tipurić (2008).

U Hrvatskoj su ovlasti upravnog odbora opisane u članku 272h Zakona o trgovačkim društvima, u kome je navedeno da upravni odbor vodi društvo, nadzire vođenje poslovanja društva i zastupa društvo prema izvršnim direktorima društva te postavlja osnove za obavljanje predmeta poslovanja. Svako društvo mora imati upravni odbor, koji je određen statutom društva, mora imati najmanje tri člana, najviše na 6 godina s pravom ponovnog izbora.

S druge strane, nadzorni odbor i njegove ovlasti opisane su u članku 263 Zakona o trgovačkim društvima. Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova društva, pregledava i ispituje

poslovne knjige i dokumentaciju, daje nalog za reviziju za ispitivanje godišnjih financijskih izvještaja, podnosi glavnoj skupštini pisano izvješće o nadzoru poslovanja, saziva glavnu skupštinu društva, ali na njega se ne može prenijeti vođenje poslova društva. Društvenim ugovorom se određuje da li društvo ima nadzorni odbor, osim u iznimnim situacijama kada po članku 434. ZTD postojanje nadzornog odbora je obligatorno :

1. ako je prosječan broj zaposlenih u godini veći od 200,
2. ako je za to društvo koje obavlja određenu djelatnost propisano posebnim zakonom,
3. ako je temeljni kapital društva veći od 600 000,00kn i ono ima više od 50 članova,
4. ako društvo jedinstveno vodi dionička društva ili društva s ograničenom odgovornošću koja moraju imati nadzorni odbor ili s više od 50% sudjeluje u njima s neposrednim udjelom u temeljnom kapitalu, s tim da je broj zaposlenih veći od 200,
5. ako je društvo komplementar u komanditnom društvu, a prosječan broj zaposlenih u društvu i komanditnom društvu zajedno iznosi više od 200.

Također, bitno je naglasiti da uglavnom učestalo u hrvatskoj praksi prevladavaju društva koji su uređeni prema dualnom modelu korporativnog upravljanja, prema Zakonu o trgovačkim društvima, ukoliko nije predviđeno statutom, odnosno društvenim ugovorom, trgovačka društva imaju dualni ustroj, dok je monoistički potrebno unaprijed predvidjeti statutom što se može vidjeti u članku ZTD-a 272a i članku 434 stavka 1.

2.2. Teorija staklenog stropa

Od prve definicije staklenog stropa do danas, položaj žena u odnosu na muškarce na rukovodećim pozicijama je svakako napredovao, no ipak žene su još uvijek nedovoljno zastupljene na istima. Borić (2007) naziva staklenim stropom sve nevidljive prepreke koje proizlaze iz složenih strukturalnih odnosa u organizacijama i ustanovama u kojima dominiraju muškarci, a te nevidljive prepreke sprečavaju žene u zauzimanju vodećih položaja. Iako se govori o nevidljivim preprekama, nevidljivost treba staviti pod navodne znakove jer u sustavu u kojem dominiraju muškarci i čuvaju poredak nejednake raspodjele moći žene osjećaju, vide i žive s „preprekama“. Stakleni strop stoga ne znači samo sporiji napredak u ostvarivanju vlastite karijere ili mjesta na ljestvici moći nego i vidljivu prepreku ravnopravnosti spolova.

Ružić i Perušić (2014) definiraju najčešće prepreke koje se pojavljuju u sklopu staklenog stropa:

1. Predrasude – muškarci unatoč istim kvalifikacijama bivaju promaknuti brže od žena;
2. Otpor ženskom vodstvu – ljudi uspješne žene menadžere doživljavaju kao sebične, nasilne i agresivne za razliku od muških menadžera;
3. Problemi sa stilom vođenja – mnoge žene menadžeri bore se s pokušajem da izbalansiraju kvalitete koje ljudi vole kod žena (suosjećanje) s kvalitetama za koje se smatra da menadžer treba imati da bi bio uspješan (kontrola)
4. Zahtjevi obitelji – žene su i dalje one koje prekidaju svoje karijere kako bi uskladile obiteljske obaveze; na taj način gube vrijeme za angažman koji je neophodan za napredovanje.

Prijić Samardžija (2009) sažima moguće uzroke pojave staklenog stropa, koji se mogu kategorizirati u tri skupine: 1) povijesne i suvremene uzroke; 2) uzroke na razini institucija i one na razini pojedinaca; 3) uzroke koje treba tražiti u ponašanju muškaraca i u ponašanju žena. Diskriminacijska praksa proistječe iz mnogo kompleksnijih i tvrdokorno ukorijenjenih društvenih obrazaca ponašanja i raspodjele društvenih uloga pri čemu je ključno zapaziti da jednom kada su spolne uloge podijeljene, obrazac se sam reproducira i potreban je golem napor da se osvijesti i promijeni. Upravo zato treba vidjeti postoji li ikakvo opravdanje za dodjeljivanje spolnih društvenih uloga.

U idealnim uvjetima, svi napori za uravnoteženjem spolne raznolikosti i problem „staklenog stropa“ ne bi uopće postojao, no u stvarnom svijetu itekako postoji, i zadaća svih je da se fokusiraju na pronalazak rješenja. Nije nužno sistem taj koji ograničava žene, nego ženama često treba i poticaj za apliciranje na visoke pozicije. Razbijanje „staklenog stropa“ ne znači sprječavanje muškaraca, nego postavljanje principa „najbolje osobe za posao“ mjerena po kvalifikacijama i kvalitetama, a nikako po spolu, Georgieva (2016).

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju, u kojoj se odavno uz provođenje različitih politika i strategija promiče ravnopravnost spolova, Republika Hrvatska je također zauzela stav podupiranja svih programa, politika i strategija za ravnopravnost spolova.

Uz „stakleni strop“ danas se sve više koristi termin „stakleni labirint“ koji kao metafora zapravo govori o tome kako žene putovima koji postoje ali s puno prepreka i promjena u putovima teško dolaze do rukovodećih pozicija, ali isto tako i da se na njima teško održavaju.

U prilog tome ide i izvještaj Europske Komisije za 2017. godinu koji navodi da problem staklenog stropa još uvijek postoji u svim zemljama članicama osim u Francuskoj, Italiji, Finskoj i Švedskoj koje imaju najmanje 30% žena u odborima velikih tvrtki. No ipak, u okvirima Europske komisije i postizanja cilja zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama u iznosu od 40% do 2020. godine je po navodima izvještaja gotovo ostvaren, konkretno u posljednje dvije godine (povećanje zastupljenosti žena s 13 na 29%) što je svakako ohrabrujuće za budućnost žena menadžera i spolne jednakosti unutar poslovnog svijeta. Prema provedenom popisu iz 2008. godine od strane Australske vladine organizacije EOWA, postotak žena u odborima u Australiji iznosio je 10.7%, u Velikoj Britaniji 15.4%, a u Sjedinjenim Američkim Državama 12.2%.

Nedavna istraživanja prema Iannota, Mauro i Huse (2016) otkrila su da postojanje samog zakonodavstva o kvotama za spolnu ravnopravnost samo po sebi nije dovoljno za postizanje većeg broja žena u odborima. Takvi dokazi sugeriraju da bi njegovo širenje moglo biti posljedica društvene solidarnosti i legitimnosti više nego iz racionalnih razloga. Čimbenici na razini države uzročno su i zajednički povezani sa ženama u odborima kao i sa prirodom njihove komplementarnosti. Stoga bi širenje/usvajanje spolnih kvota u odborima trebalo biti uređeno uzimajući u obzir njihovu ulogu u postojećim nacionalnim konfiguracijama.

2.3. Karakteristike žena menadžera

Bahtijarević-Šiber (2014) uz fizičke razlike između muškaraca i žena, navodi i razlike u osobinama ličnosti. Takve razlike dovode i do razlika u radnom i poslovnom ponašanju. Praksa pokazuje razlike u odnosu prema radu, načinima rješavanja problema, pregovaranju, interpersonalnim i komunikacijskim vještinama (takozvana emocionalna inteligencija), stilu menadžmenta i drugome.

Žene su usmjerene na procese i međuljudske odnose, dok su muškarci usmjereni na zadatke, rezultate i postignuća. Uz muškarce vežemo individualni i natjecateljski stil rada dok su žene sklonije suradnji i timskom radu. Žene svoj posao shvaćaju kao širi dio cjeline iz čega i proizlazi potreba za dogovaranjem i suradnjom s drugima, a muškarci svoj posao vide kao zasebnu cjelinu koju obavljaju samostalno. Žene su spremnije priznati pogrešku i prihvatiti krivnju, tražiti savjete i mišljenja ostalih zaposlenika i mijenjati odluke, dok muškarci teško priznaju pogrešku i pri svojoj odluci ostaju uglavnom bez obzira na mišljenje drugih i na

posljedice koje ta odluka donosi. Po pitanju radne motivacije žene su motivirane intrinzično (orijentirane na osobni razvoj, suradnju, dobre i društvene odnose), a muškarci ekstrinzično (motivirani materijalnim nagradama, statusom, moći, priznanjima).

Područje u kojem su također naglašene razlike je način rješavanja problema, kao i pristup istima. Žene traže i povezuju više podataka za određeni problem uključujući i posljedice koje ima za druge, imaju intuitivan pristup, a muškarci pristupaju racionalno i analitički uz isključivanje svih emocija. Žene uz suradnju i aktivno uključivanje sudionika nastoje pronaći rješenja, dok se uz muškarce veže samostalni, autokratski način odlučivanja koji se definira kao snaga i odlučnost, ženski stil se često smatra kao odraz slabosti i nesigurnosti.

Teza da žene smatraju kako dobri međuljudski odnosi za posljedicu imaju dobre poslovne odluke potvrđuje se kod pristupa poslovnog pregovaranja gdje je najvažnije da se postignu zacrtani ciljevi a da se pritom ni jedna strana ne osjeća kao gubitnik. Tako žene nastoje da se svi osjećaju kao pobjednici, dok je muškarcima važno pobijediti u pregovorima.

Razlike su vidljive i kod načina komuniciranja. Dok žene više računa vode o osjećajima, razgovore koriste za uspostavljanje prijateljskih odnosa i razumijevanja drugih, uz njih vežemo i jednu od najvažnijih karakteristika dobrog menadžera – vještinu slušanja. Muškarci razgovor koriste prvenstveno za posao, prikupljanje informacija i rješavanje problema, manje slušaju a više govore i iznose svoja stajališta. Žene se koriste mekšim oblicima razumijevanja i zapovijedanja, a muškarci se služe tvrđim.

Položaj žene na visokim odnosno odgovornim pozicijama unutar poduzeća svakako ima više prednosti nego nedostataka. Prvenstveno zato što uspješna žena iza sebe ima mnogo rada, usavršavanja i upornosti jer se mora pokazati više od kolege muškarca. Žena ne smije biti opterećena time da je žena, pri obavljanju poslova nikako ne bi trebala oponašati muškarce već se fokusirati na vlastitu intuiciju i stručnost.

Naravno da će uvijek postojati situacije kada žena ima problema sa svojim zaposlenicima upravo zbog spola, no te uzroke tih situacija treba pronalaziti unutar stupnja obrazovanosti i kulture organizacije u kojoj radi. Dobar menadžer nije definiran po rođenju, dobar menadžer je onaj koji stalno uči. Menadžer može imati velike prirodne sposobnosti, no dobar postaje tek sa stalnim usavršavanjem i praksom.

Žene su te koje lakše pronalaze rješenja, imaju više sluha za razumijevanje, stvaraju prijateljsko okruženje i uvažavaju posebnosti (rasne, socijalne, kulturne i druge). Žena menadžer je odgovorna, odana, povjerljiva, poslušna, sklona timskom radu, kreativna, uspješna u komunikaciji, a najvažnije od svega shvaća ulogu menadžera kao koordinatora odnosa između tima, sudjeluje u zajedničkim radnim procesima i zajedno sa timom snosi odgovornost kao i zasluge za sve rezultate unutar tima.

Dio teoretičara upravljanja vjeruju da će žene imati prednost pred muškarcima u budućnosti. Predviđaju nestanak postojeće radne organizacijske strukture, a zamjena će biti mreže osobnih odnosa, glavne radnike će zamijeniti timovi koje će sačinjavati radnici na svim razinama, a imat će moć odlučivanja. Umjesto sadašnjih detaljnih pravila i procedure pojaviti će se fleksibilan sustav koji traži donošenje odluka na temelju ključnih vrijednosti i stalne potrage za novim načinima obavljanja poslova. Upravo karakteristike koje se prepisuju ženama, a tu su: stavljanje naglasaka na međusobne odnose, motiviranje, slušanje i poticanje drugih biti će dominantne vrline za korporacije budućnosti.

2.4. „Muški“ i „ženski“ stil vođenja

Jedna od najvažnijih razlika koja nosi posljedice za funkcioniranje i uspješnost poduzeća je ona između muškaraca i žena, takozvana spolna različitost. I ne samo kroz povijest, nego i danas je spol, a ne sposobnost, taj koji još uvijek određuje položaj u društvu i poduzećima. Pološki (2003) navodi da poduzeća današnjice shvaćaju da njihova se njihova konkurentska prednost ne ogleda više u zemlji, na sirovinama, tehnologiji, financijskim sredstvima, nego isključivo o ljudima koji rade za njih, njihovim međusobnim odnosima, odanosti i entuzijazmom. Bahtijarević-Šiber (2014) smatra da je današnje doba „informacijsko doba“, gdje su ljudi sa svim idejama, znanjima i informacijama zapravo nešto najvrjednije što poduzeće ima. Stoga je jedan od najvećih izazova suvremenog menadžmenta uspješno upravljanje spolnom raznolikošću i postizanju sinergije iz nje.

Da bi ljudski potencijali bili maksimalno iskorišteni, te da je prisutna njihova zainteresiranost za stalnim učenjem i usavršavanjem znanja i vještina u organizacijske svrhe, potrebno je koncipirati organizaciju odnosno poduzeće tako da se u njemu svi osjećaju ugodno, kao kod kuće, stvoriti osjećaj odanosti te uskladiti osobne ciljeve sa ciljevima organizacije. Upravo je

ovo razlog zbog kojeg se od današnjih menadžera zahtjeva da primjenjuju „mekani“ način vođenja, u suvremenoj literaturi nazivan i kao „ženski stil“ vođenja, Pološki (2003).

Na temu analize spola i stila vodstva brojna istraživanja potvrđuju opći zaključak da žene i muškarci imaju različit stil vođenja. Na osnovi razlika ponašanja žena i muškaraca, razvijeni su muški i ženski stilovi vođenja koji imaju znatne razlike. Primarno se vežu uz pripadnike ova dva spola, no zapravo oni su metafora za stilove vođenja koje mogu koristiti i žene i muškarci.

Moderni stil vođenja popularno je nazivan i „ženski stil“ vođenja, koji se još i naziva „emotivnim“, prijateljskim, kolegijalnim, interaktivnim, kao i demokratski ili participativni stil vođenja. Ženski stil menadžmenta, poznat kao i „soft“ stil, odnosno „WoManagement“ ističe važnost dobrih odnosa sa suradnicima, kreativno vodstvo, emocionalno izražavanje kao i sve vještine koje se tradicionalno pripisuju ženskoj domeni, postaje metafora za promjene koje suvremena poslovna okolina zahtjeva od menadžera. Temeljna obilježja oba stila prikazana su u Tablici 1.

Tablica 1: Temeljna obilježja muškog i ženskog stila vođenja

Stilovi vođenja	
Muški stil	Ženski stil
➢ Usmjerenost na zadatke	➢ Usmjerenost na ljude
➢ Instrumentalan odnos prema ljudima	➢ Empatičan i poticajan odnos prema ljudima
➢ Pozicijska, legitimna moć	➢ Osobna (stručna i referentna) moć
➢ Natjecanje i pobjeđivanje	➢ Suradnja, dogovaranje i kompromis
➢ Dokazivanje autoriteta	➢ Slušanje mišljenja i problema sugovornika
➢ Zapovijedanje i određivanje zadataka i ciljeva	➢ Zajedničko dogovaranje i postavljenje zadataka i ciljeva
➢ Očekivanje pokoravanja	➢ Očekivanje angažiranja svih
➢ Objašnjavanje uloga i zahtjeva	➢ Stvaranje entuzijazma, motivacije i povjerenja
➢ Kontroliranje	➢ Inspiriranje i utjecanje
➢ Usmjeravanje zaposlenika prema postavljenim ciljevima	➢ Vođenje primjerom
➢ Vođenje pomoću nagrada i kazna	➢ Osiguravanje timskog rada i suradnje
➢ Osiguravanje efikasnosti	➢ Isticanje nevidljivih aspekata uspješnosti (sposobnosti, motivacije)
➢ Isticanje vidljivih aspekata uspješnosti (planova, programa)	➢ Poticanje dijeljenja i razmjene informacija i znanja

➢ Informacije i znanje su izvor moći ➢ Analitičke vještine ➢ Primarni interes: osobni probitak i moć ➢ Jačanje osobne pozicije i karijere	➢ Interpersonalne vještine ➢ Primarni interes: potrebe i interesi suradnika ➢ Jačanje samopouzdanja sljedbenika i suradnika

Izvor: Izrada studentice (prema: Bahtijarević-Šiber, F. (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 397.)

Žene imaju visoke ocjene na onim vještinama koje su potrebne za uspjeh u globalnom informacijskom dobu gdje su partnerski odnosi i timski rad od iznimne važnosti, bolje udovoljavaju zahtjevima modernog društva koji zahtjeva poštivanje pravila, obraćanje pozornosti, verbalnu kompetentnost i interpersonalne odnose na poslu. Ženski stil je svakako osjetljiv na različitosti i primjeren je za upravljanje njima.

Sve se više ističe da bi muškarci na liderskim mjestima trebali učiti od žena i njihovih osobina i ponašanja. To ne znači nikako da na liderske pozicije treba birati isključivo žene, nego treba uvoditi demokratski, mekši stil vođenja.

Ne postoji jedan najbolji stil koji je jednako djelotvoran u svim situacijama. Upravljanje različitošću kao cilj ima postizanje sinergije iz različitih stilova, tako da rješenje za uspješno poduzeće i poslovanje je optimalna kombinacija muških i ženskih karakteristika i stilova vođenja. Što znači da današnje društvo treba poraditi na uključivanju svih vidljivih i nevidljivih prepreka napredovanju žena na visoke pozicije, ukloniti diskriminaciju te promijeniti organizacijsku politiku i praksu.

Može se zaključiti da su ženski lideri demokratičniji i koriste se transformacijskim stilom vođenja. Ipak, sklonost prema većoj demokratičnosti žena opada kada su žene na poslovima u kojima dominiraju muškarci. U takvim okolnostima, muški stereotipi utječu na to da žene djeluju „autokratskije“, zbog same činjenice da bi bile prihvaćene i da bi se uklopile, a time i opstale odnosno zadržale svoju (menadžersku) poziciju.

3. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA O UTJECAJU SPOLNE RAZNOLIKOSTI NA USPJEŠNOST PODUZEĆA

U današnje vrijeme posebno zanimljiv i aktualan problem postaju istraživanja spolne strukture upravljačkih pozicija poduzeća iz tri razloga: 1. suvremeno društvo i organizacije postaju sve osjetljiviji na svaki oblik diskriminacije u radu; 2. Isticanje različitosti i superiornosti „ženskog stila vođenja“ koji je primjereniji za nove poslovne uvjete kao i uloga menadžera u suvremenom poslovanju, orijentiran na razvoj i maksimalno korištenje ljudskih potencijala, koji su postali glavni izvor konkurentske prednosti poduzeća i 3. Upravljanje različitošću i raznolikošću, u koju naravno spada i spolna raznolikost, postaje važna orijentacija modernih organizacija.

3.1. Istraživanja u RH

Istraživanja unutar Republike Hrvatske o zastupljenosti žena u upravama i nadzornim odborima su nova. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova prvi puta 2012. godine provodi istraživanje i sa podatcima koje iznosi potvrđuje podzastupljenost žena unutar upravljačkih struktura 500 najvećih i najuspješnijih trgovačkih društava. Od ukupno 928 članova uprave subjekata koji su sudjelovali u istraživanju, muškarci čine 81% (751 član), a žene 19% (177 članica), dok od 1202 članova nadzornih odbora, muškarci drže 80% (963 člana), a žene 20% (239 članica).

2015. godine pravobraniteljica za ravnopravnost spolova provodi drugo istraživanje na drugom uzorku poduzeća. Uzorak je činilo 500 trgovačkih društava koji su po prihodima iz 2012. Godine predstavljala najuspješnija hrvatska poduzeća prema rang listi Fine. Rezultati su pokazali da u upravnim odborima društava koji su sudjelovali u istraživanju, 25,40% čine žene, a muškarci 74,60% svih članova uprave, dok u nadzornim odborima žene čine 22,66%, a muškarci 77,34% svih članova. Usporedbom oba istraživanja, vidljivo je da je broj žena u upravnim i nadzornim odborima povećan, no i dalje u oba istraživanja postoji problem podzastupljenosti žena unutar upravljačkih struktura, kao i postojanje „staklenog stropa“ odnosno rodno uvjetovane neuravnoteženosti unutar odbora.

Lolić Čipčić i Pavić Kramarić (2016) istražuju utjecaj zastupljenosti žena u upravi i nadzornom odboru na financijske performanse mjerene povratom na imovinu i povratu na kapital u 2014. godini unutar uzorka od 50 financijskih institucija, odnosno 25 banaka i 25

osiguravajućih društava. Nezavisna varijabla zastupljenost žena u upravi i nadzornom odboru iskazana je preko dummy varijabli zastupljenosti žena u upravi i nadzornom odboru, kao i udio žena u upravi i nadzornom odboru. Također, korišten je i Blau indeks kojim se mjerila spolna raznolikost unutar uprave i nadzornog odbora. Kontrolne veličine koje su se koristile u ovom istraživanju su veličina poduzeća mjerena veličinom imovine poduzeća, veličina imovine mjerena brojem zaposlenih i starost poduzeća. Zaključci doneseni ovim istraživanjem nakon korištenja OLS regresije su: zastupljenost žena u upravi ima pozitivan i statistički značajan utjecaj na povrat na imovinu i povrat na kapital, te da zastupljenost žena izražena dummy varijablom ima statistički značajan i pozitivan utjecaj na performanse poduzeća.

Pavić Kramarić, Milun i Pavić (2016) su također istražili spolnu strukturu raznolikost unutar upravljačkih struktura. U uzorku su uvrštena ona poduzeća čijim se dionicama aktivno trgovalo na Zagrebačkoj burzi do prosinca 2014. godine. Kao pokazatelj profitabilnosti koriste Tobinov Q, dok su nezavisne varijable: spol predsjednika uprave i nadzornog odbora izražen preko dummy varijabli, udio žena u upravi i nadzornom odboru, zastupljenost žena u upravi i nadzornom odboru izražena preko dummy varijabli, uz upotrebu Blauindex i Shanonindex kojima se mjerila spolna raznovrsnost u odborima. Kontrolne varijable bile su: veličina poduzeća (broj zaposlenih i ukupna imovina poduzeća), financijska poluga i starost poduzeća.
Višestrukom regresijom, došli su do zaključaka da poduzeća koja imaju ženu predsjednicu uprave kao i ona koja imaju veći udio žena u upravi imaju veći Tobin Q za razliku od onih poduzeća koja imaju muškarca na mjestu predsjednika i manji udio žena u upravi.

Pavić Kramarić i Pervan (2016) provele su istraživanje o spolnoj raznolikosti u upravama i nadzornim odborima kao i utjecaj na performanse hrvatske bankarske industrije uvrstivši u svoje istraživanje banke i štedne banke u vremenu od 2002. do 2013. godine. Zbog mijenjanja broja banaka unutar promatranog perioda u prosjeku uzorak obuhvaća 34 banke. Povrat na vlastiti kapital (ROE) korišten je kao mjera performansi banaka, dok su se kao nezavisne varijable koristile: spol predsjednika uprave izražen kao dummy varijabla, zastupljenost žena u upravnom odboru (mjerena kao postotak ukupnog broja članova u upravnom odboru kojeg čine žene), veličina nadzornog odbora (mjerena brojem članova nadzornog odbora) te broj članova ženskog spola unutar nadzornog odbora (izražen u postotku ukupnog broja članova nadzornog odbora koji su ženskog spola). Kao kontrolne varijable pojavljuju se adekvatnost kapitala, tržišni udio banke, stopa rasta bazirana na imovini i odnos danih kredita i primljenih

depozita. Zaključci ovog istraživanja korištenjem dinamičnog panel modela bili su sljedeći : spol predsjednika nadzornog odbora nema statistički značajan utjecaj na performanse banaka, dok postotak članova ženskog spola ima statistički značajan i negativan utjecaj na profitabilnost banaka.

Drmać, Pervan i Pavić Karamarić (2017) istražile su postoji li podzastupljenost žena u nadzorom odboru kao i utjecaj rodne raznolikosti odnosno zastupljenost žena u nadzornom odboru na bolju profitabilnost poduzeća. Uzorak korišten u ovom istraživanju bila su poduzeća čije su dionice kotirale na zagrebačkoj burzi (ZSE) u 2016. godini. Zavisna varijabla kojom je mjerena profitabilnost poduzeća je povrat na imovinu (ROA), dok su korištene nezavisne varijable kojima se mjeri rodna raznolikost članova nadzornog odbora: udio žena u nadzornim odborima, dummy varijabla za osobe ženskog spola u nadzornom odboru, Blau i Shannon indeks zastupljenosti žena u nadzornim odborima. Deskriptivnom statistikom i višestrukom regresijskom analizom autorice su došle do zaključaka da postoji problem podzastupljenosti žena u nadzornim odborima te da rodna raznolikost ima pozitivan ali ne i statistički značajan utjecaj na profitabilnost poduzeća.

Možemo reći da rezultati empirijskih istraživanja o utjecaju raznolikosti odbora na uspješnost poslovanja poduzeća nisu konačni, odnosno uvjerljivi, a rezultati jako ovise o metodologiji. Također, treba voditi računa o tome da rezultati istraživanja odražavaju različita vremenska razdoblja, države, ekonomsko okruženje, oblike poduzeća kao i mjere raznolikosti i financijskih performansi.

3.2. Istraživanja izvan RH

Erhardt, Werbel i Sahrader (2003) istražuju vezu između spolne (i etničke) raznolikosti nadzornih odbora i financijskih performansi poduzeća. U istraživanju su kao uzorak korišteni dokumenti financijskih performansi poduzeća iz 1993. i 1998. godine, dok su se kao varijable koristile postotak žena (i manjina) unutar nadzornog odbora unutar 127 američkih poduzeća. Korelacijom i regresijskom analizom utvrđen je statistički pozitivan utjecaj spolne (i demografske) raznolikosti na financijske performanse poduzeća.

Unatoč činjenici da je Danska otišla vrlo daleko u liberalizaciji žena, unutar odbora danskih poduzeća još uvijek u velikoj mjeri dominiraju muškarci. Suprotno brojnim drugim

istraživanjima, Rose C. (2007) koristeći uzorak poduzeća koji kotiraju na Kopenhagenskoj burzi u periodu od 1998. do 2001. godine donosi zaključak da nema statistički značajnog utjecaja spolne raznolikosti na performanse poduzeća mjerenih Tobinovim Q pokazateljem. Osim za spolnu raznolikost, isto je utvrđeno i za obrazovnu pozadinu članova odbora kao i za nacionalnu raznolikost.

Marimuthu M., Rahman T.A. i Kolandaisami I. (2009) u svom istraživanju formiraju uzorak od 100 poduzeća sa burze u Maleziji (u uzorku se nisu nalazile financijske institucije) u razdoblju od 2000. do 2006. godine, s ciljem utvrđivanja zastupljenosti žena u odborima, nacionalnu pripadnost (raznolikost) na financijske performanse poduzeća koje su mjerene povratom na imovinu i povratom na kapital. Korištene zavisne varijable su ROA i ROE, nezavisne varijable su spolna raznolikost i nacionalna pripadnost (raznolikost). Kontrolne varijable bile su: starost poduzeća, veličina odbora i dosadašnje performanse poduzeća. Nakon provedene regresijske analize zaključci su bili sljedeći: nacionalna pripadnost (raznolikost) ima statistički značajan i pozitivan utjecaj na financijske performanse promatranih poduzeća, dok spolna raznolikost nema statistički značajan utjecaj na performanse poduzeća.

Wang i Clift (2009) istražuju vezu između raznolikosti odbora i performansi poduzeća. Za potrebe ovog istraživanja formiran je uzorak od 243 australska poduzeća listana na burzi u periodu od 2003. do 2006. godine. Spolna i etnička raznolikost testirana su odvojeno, dok su se kao zavisne varijable koristile povrat na imovinu (ROA), povrat na kapital (ROE) i ukupan povrat dioničara (TSR). Zaključak ovog istraživanja bio je da ni spolna ni etnička raznolikost odbora nema utjecaja na financijske performanse promatranih poduzeća.

Agag A., El-Ansary O. (2011) u svom istraživanju testiraju dvije hipoteze na uzorku od 50 najaktivnijih (u smislu aktivnog trgovanja njihovim dionicama) poduzeća sa egipatske burze u 2008. godini. Prva hipoteza se odnosila na faktore koji imaju utjecaj na veći broj žena unutar odbora poduzeća. U tom smislu, formirana je anketa za ispitivanje faktora koje imaju utjecaj na broj žena unutar odbora. Ukupno ih je bilo deset, a neki od njih su sljedeći: visoko obrazovanje, radno iskustvo, spremnost za preuzimanje rizika, postojanje veza (političke, poslovne), priznanja za uspješnost. T-testom je utvrđeno da postoji statistički značajna razlika u važnosti navedenih faktora i da najveći utjecaj na dolazak žena u odbore poduzeća ima faktor priznanja za uspješnost. Druga hipoteza ispituje vezu između zastupljenosti žena unutar odbora na performanse poduzeća iz uzorka. Korištena zavisna varijabla bila je udio žena u

odborima, a nezavisna varijabla odnosno profitabilnost poduzeća iskazana je putem četiri pokazatelja: povrat na imovinu (ROA), povrat na kapital (ROE), zarada po dionici (EPS) i neto dobit (NPM). Nakon provedene višestruke regresije donesen je zaključak da ne postoji statistički značajna povezanost između gore navedenih varijabli. Isti zaključak o ne postojanju statistički značajnog utjecaja između spolne raznolikosti odbora i financijskih performansi poduzeća mjerene povratom na imovinu (ROA), povratom na kapital (ROE), ukupnim povratom dioničara (TSR) i tržišnom i knjigovodstvenom vrijednosti donijeli su i Gregory-Smith, Main i O'Relly (2014) na uzorku od 350 velikih britanskih poduzeća u razdoblju od 1996. do 2011. godine.

Julizaerma M.K. i Zulkarhain Mohamad Sori (2012) na uzorku od 280 poduzeća (isključujući financijske institucije i bankarsku industriju) čije su dionice kotirale na Malezijskoj burzi u periodu od 2008. do 2009. godine analizirali su strukturu odbora i njen utjecaj na performanse poduzeća. Kao nezavisna varijabla korišten je postotak žena na poziciji direktora. Nezavisne varijable bile su povrat na imovinu (ROA) i broj sastanaka odbora unutar poslovne godine. Također, korištene su i kontrolne varijable veličina odbora, veličina poduzeća i starost poduzeća. OLS regresijom utvrđeno je kako postotak žena na poziciji direktora, te veličina i starost poduzeća imaju pozitivan i statistički značajan utjecaj na performanse poduzeća. Pozitivan utjecaj žena u odborima na financijske performanse poduzeća mjerene ROA (povrat na imovinu), ROE (povrat na kapital) i ROIC (povrat na investirani kapital) na uzorku od 500 vodećih poduzeća Sjedinjenih Američkih Država dokazao je i Catalyst (2007).

K. Campbell i A. Minguez- Vera (2008) promatraju vezu između performansi poduzeća i prisutnosti žena unutar odbora. Četiri mjere obujma žena u oborima su: dummy varijabla koja ukazuje na postojanje jednog ili više ženskog člana, postotak žena direktora i dva indeksa spolne raznolikosti (Blau indeks i Sahnnonov indeks). Vrijednost tvrtke, odnosno performansa poduzeća mjerena je korištenjem aproksimativnim Tobin Q pokazateljem. Uzorak korišten za ovo istraživanje su poduzeća listana na Madriškoj burzi u periodu od siječnja 1995. do prosinca 2000. godine. Zbog određenih ograničenja u dostupnosti podataka, uzorak sadrži 68 ne-financijskih poduzeća i 408 opservacija, dok su detalji članova odbora prikupljeni koristeći registar Španjolske burzovne komisije (CNVM). Kao kontrolne varijable korišten je ukupan broj članova odbora, ROA, veličina poduzeća i veličina duga poduzeća. Zanimljiv zaključak ovog istraživanja je taj da prisustvo žene unutar odbora samo po sebi ne utječe na performanse poduzeća, no spolna raznolikost odbora (mjerena Blau i Shannon indeksom) pozitivno utječe na vrijednost poduzeća odnosno performanse. Također, bitno je

naglasiti i podatak da vrijednost poduzeća ne utječe na prisustvo žena unutar odbora i na spolnu raznolikost.

Ekdah i Mboya (2009) istražuju vezu između spolne raznolikosti odbora i financijskih performansi banaka u Keniji. Uzorak čine četrdeset i četiri komercijalne kenijske banke prema revizijskom izvješću centralne banke u Keniji za 2009. godinu. Financijske performanse su promatrane u periodu od 1998. do 2009. godine. Zavisna varijabla bila je povrat na imovinu (ROA). Prva nezavisna varijabla (spolna) raznolikost odbora mjerena je dummy varijablom, gdje varijabla poprima vrijednost 1 ukoliko postoji barem jedna ženska članica odbora, odnosno 0, ukoliko ne postoji ni jedna ženska članica odbora. Druga nezavisna varijabla bila je udio žena u odborima. Nakon provedene postepene regresije, zaključci ovog istraživanja bili su sljedeći: spolna raznolikost unutar odbora nema statistički značajan utjecaj na performanse banaka kao i taj da većina banaka iz uzorka nema ni jednu žensku članicu unutar svojih odbora. Do istog zaključka, došli su i Zulkafli i Samad (2007) koji su ispitivali spolnu raznolikost odbora i utjecaj na financijske performanse banaka mjerene ROA pokazateljem na uzorku od 107 banaka koje su se nalazile unutar 9 azijskih financijskih tržišta 2004. godine.

Muller (2011) u svom istraživanju promatra vezu između performansi poduzeća i strukture odbora za poduzeća koja su listana na najvećoj Europskoj burzi – Londonskoj (LSE) u periodu od 2010 do 2011. Kriterij za odabir poduzeća je indeks FTSE 100 koji sadrži prvih 100 najvećih poduzeća i poduzeća koja najviše trguju na burzi. Kao zavisna varijabla koristi se povrat na imovinu odnosno ROA. Korištene nezavisne varijable su: ukupan broj direktora u odboru direktora, udio neizvršnih direktora u odboru direktora, udio stranih direktora, udio žena, prosječno trajanje dužnosti neizvršnih direktora, trajanje dužnosti predsjednika odbora, trajanje dužnosti izvršnog direktora, prosjek godina neizvršnih direktora i prosjek godina izvršnih direktora. Kontrolne varijable su : veličina poduzeća i industrija kojoj poduzeće pripada. 2010. godine regresijskom analizom utvrđeno je da pozitivan i statistički značajan utjecaj na profitabilnost poduzeća ima neovisnost direktora u odborima, udio stranih direktora u odborima kao i udio žena u odboru direktora. Uz praćenje utjecaja i u 2011. godini utvrđeno je da na povrat na imovinu pozitivan i statistički značajan utjecaj ima neovisnost direktora te udio stranih direktora u odboru direktora. Zanimljiva stavka ovog istraživanja je ta da u prvoj

promatranoj godini (2010) postoji statistički značajan utjecaj spolne raznolikosti i performanse poduzeća, dok se u narednoj (2011) godini ne ponavlja isti zaključak.

M. Ararat, M. Aksu i A.T. Cetin (2010) prateći poduzeća koja pripadaju ISE-100 indeksu i trguju na Istambulskoj burzi dolaze do zaključka o pozitivnoj vezi spolne različitosti u odborima i performansi poduzeća mjerene tržišnim Tobinovim Q i ROE pokazateljem.

Salim Darmadi (2011) provodi istraživanje o spolnoj, nacionalnoj i dobnoj raznolikosti i njihov utjecaj na financijske performanse poduzeća. Uzorak čini 44.13% poduzeća koja su listana na indonezijskoj burzi, odnosno ukupno 169 poduzeća unutar 2007. godine. Zavisne varijable korištene u ovom istraživanju su povrat na imovinu (ROA) i tržišni Tobinov Q pokazatelj. Nezavisne varijable su: zastupljenost žena članica, zastupljenost 'stranih' članova, te dob članova odbora (udio članova mlađih od 50 godina). U istraživanju se koriste i četiri kontrolne varijable a to su: veličina poduzeća, veličina odbora, vlasništvo najvećeg dioničara, vlasništvo dioničara sa velikim brojem dionica/udjela (engl. blockholder). Nakon provedene regresijske analize utvrđeno je da: zastupljenost žena u odborima ima statistički značajan i negativan utjecaj na performanse poduzeća mjerene tržišnim Tobinovim Q pokazateljem i povratom na imovinu (ROA), zastupljenost 'stranih' članova nema statistički značajan utjecaj na Tobinov Q pokazatelj, kao ni na ROA pokazatelj, dok udio mladih članova (mlađih od 50 godina) ima statistički značajan i negativan utjecaj na povrat na imovinu, ali ima statistički značajan i pozitivan utjecaj na Tobinov Q.

Luckerath Rovers (2013) u svom istraživanju uključuje samo nizozemska poduzeća, odnosno formira uzorak od 99 poduzeća koja su listana na Amsterdam-Euronext burzi. Podaci korišteni u ovom istraživanju obuhvaćaju razdoblje od 2005. do 2007. godine. Glavno istraživačko pitanje je utjecaj zastupljenosti žena u odborima na financijske performanse poduzeća. Performanse su iskazane ROS (povrat na prodano), ROE (povrat na kapital) i ROIC (povrat na investirani kapital) pokazateljima. Kontrolne varijable su: veličina odbora i veličina poduzeća prikazana kao prirodni logaritam ukupne imovine poduzeća. Nakon provedene OLS regresije donesen je zaključak da poduzeća koja imaju u prosjeku bolji ROE (povrat na kapital) pokazatelj su ona u čijim su odborima zastupljene žene.

Duppati, Rao, Matlani, Scrimgeour i Patnaik (2019) istražuju vezu između spolne raznolikosti i financijskih performansi poduzeća, za čiju su svrhu izabrane dvije države, Singapur koji ima 'soft law' pristup i Indija koja ima obvezne zahtjeve (kvote) za spolnu raznolikost unutar odbora poduzeća. Uzorak čine ne financijska poduzeća listana na SGX Mainboard burzi u

Singapuru i Nacionalnoj burzi u Indiji u razdoblju od 2005. do 2015. godine. Varijable kojima su mjerene financijske performanse poduzeća su povrat na imovinu (ROA) i tržišni Tobinov Q pokazatelj. Spolna raznolikost mjerena je kao udio žena u odborima, dok su kontrolne varijable bile: starost poduzeća i veličina poduzeća. Rezultat istraživanja bio je sljedeći: postoji statistički značajna i pozitivna veza između spolne raznolikosti odbora i financijskih performansi poduzeća.

Zaključak o pozitivnom utjecaju zastupljenosti žena unutar upravljačkih struktura poduzeća na njihovu uspješnost utvrdili su i sljedeći autori: Francoeur C., Labelle R., Sinclair-Desgange B. (2008),Carter, D' Souza, Simkins i Simpson (2010), Badrul Muttakin, Khan i Subramainaiam (2013), Liu Y., Wei Z., Xie F. (2014), Andre Luiz Carvalhal da Silva i Helen Margem (2015), Owen Ann L. i Temesvary Judith (2017).

Odnos između raznolikosti odbora i uspješnosti poduzeća ne daje uvjerljive rezultate. Dokazi istraživanja su izrazito miješani jer otkrivaju pozitivne, negativne ali i neutralne učinke. Puka „različitost radi različitosti“ teži šteti kvaliteti upravljanja, prvenstveno kada vodi prisilnom preokretu i imenovanju manje iskusnih ljudi na funkcije članova odbora poduzeća. Napori na povećanju raznolikosti se najbolje rješavaju na način kada se usklade napori za zapošljavanje kvalificiranih stručnjaka, a ne kvote.

Bitno je naglasiti da sva gore navedena istraživanja treba promatrati u kontekstu država unutar kojih su provođena, njihovog pravnog i gospodarskog uređenja kao i drugih faktora poput tradicije, kulture, socijalne osviještenosti, postojanja stereotipa i diskriminacije, koji također utječu na zastupljenost žena na visokim funkcijama unutar poduzeća kao i općenito unutar poslovnog svijeta.

4. METODOLOŠKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA

4.1. Opis analiziranog uzorka

Predmet ovog istraživanja su 400 najvećih hrvatskih poduzeća koje temeljem službenih podataka za javnu objavu priprema tjednik „Poslovni vjesnik“ uz pomoć Financijske Agencije. Zadnje ovakvo izdanje s pregledom 400 najvećih hrvatskih tvrtki objavljeno je 2016. godine, što znači da ovaj uzorak sačinjavaju poduzeća koja su se unutar 2016. godine našla na listi 400 najvećih.

Od 400 najvećih poduzeća, dio njih nije mogao ostati u uzorku. Razlozi njihova ispuštanja iz daljnjeg razmatranja su dani u nastavku. Tri su komanditna društva (LIDL k.d, BAUHAUS HRVATSKA k.d. i KAUFLAND HRVATSKA k.d.) koji se po ZTD-u, odjeljak 2, članak 133, uređuju društvenim ugovorom prema kojem se određuju član ili članovi koji imaju položaj komplementara ili komanditora, što znači da u ustroju poduzeća ne postoji uprava i nadzorni odbor, zbog čega ne mogu biti dio ovog istraživanja. Prema podacima službene stranice FININFO.hr, dva poduzeća (Viadukt d.d i Konstruktor – inženjering d.d.) su u otvorenom stečajnom postupku. Poduzeća TE Plomin, FINA Zagreb, Alstom Hrvatska, Bila d.o.o., Starlight d.o.o. Umag te H1 Telekom su brisani, dok je poduzeće Vodovod Split d.d. promijenilo pravni oblik u udrugu hrvatskih dragovoljaca i sudionika domovinskog rata. Treba naglasiti da za dio poduzeća, njih 160 ukupno, ne postoje dostupni podaci na portalima Poslovna.hr, Privrednog vjesnika, Financijske agencije, FININFO.hr, službene stranice sudskog registra RH te službene stranice poduzeća, tako da nisu mogli biti obuhvaćeni istraživanjem.

Također, poduzeća koja su ispuštena iz razmatranja su hrvatske autoceste, ljekarne, brodogradilišta, zračne luke, Hrvatska Lutrija, gradska plinara Zagreb te poduzeća članice Agrokor grupe. U konačnici, uzorak su sačinjavala 227 poduzeća.

Većina istraživanja spolne strukture rukovodećih pozicija provedena su na američkom tržištu ili na tržištima drugih razvijenih zemlja, dok je ova tema na tržištima središnje i istočne Europe gotovo neistražena. Stoga, predmet istraživanja ovog diplomskog rada je stupanj

zastupljenosti žena u upravnim i nadzornim odborima te njihov utjecaj na uspješnost poslovanja 400 najvećih poduzeća Republike Hrvatske.

4.2. Definiranje korištenih varijabli

Prije same analize i interpretacije rezultata, definirat će se zavisna, nezavisne i kontrolne varijable koje su korištene za potrebe ovog istraživanja.

Zavisna varijabla korištena u ovom istraživanju je povrat na imovinu (ROA) kojom se mjeri profitabilnost poduzeća i koja predstavlja računovodstvenu mjeru profitabilnosti. Razlozi korištenja ovog pokazatelja leže u činjenici da se ROA najčešće i najviše koristi kada uspoređujemo dosadašnje performanse odnosno rezultate poduzeća, ali i zbog činjenice da glavnom menadžeru, investitoru ili pak analitičaru pruža informacije o tome koliko je rukovodstvo (odbori) tvrtke učinkovito kada je u pitanju korištenje vlastitih sredstava u cilju stvaranja profita. Varijabla je prikazana u postotcima, i dobivena je formulom:

$$\textbf{Povrat na imovinu} = \frac{\textbf{Dobit nakon poreza}}{\textbf{Ukupna imovina}} \cdot \mathbf{100}$$

Udio žena u nadzornom i upravnom odboru su nezavisne varijable koje se koriste da bi se potvrdila pretpostavka da unutar odbora 400 najvećih hrvatskih poduzeća ima manje od 40% ženskih članova, sukladno prijedlogu Europske komisije i uvedenoj kvoti za upravne i nadzorne odbore uvrštenih trgovačkih društava. Ove varijable su dobivene stavljanjem u odnos ukupnog broja žena u upravnom/nadzornom odboru, prema ukupnim brojem članova upravnog/nadzornog odbora za svako poduzeće. Varijabla se također izražava u postotcima.

$$\textbf{Udio žena u upravnom odboru} = \frac{\textbf{Broj žena u upravnom odboru}}{\textbf{Ukupan broj članova u upravnom odboru}} \cdot \mathbf{100}$$

$$\textbf{Udio žena u nadzornom odboru} = \frac{\textbf{Broj žena u nadzornom odboru}}{\textbf{Ukupan broj članova u nadzornom odboru}} \cdot \mathbf{100}$$

Preostale dvije nezavisne varijable su **Blau indeks zastupljenosti žena u upravnom odboru,** kao i **Blau indeks zastupljenosti žena u nadzornom odboru**, dobivene sljedećom formulom:

$$\boldsymbol{Blau\ indeks = 1 - \sum_{i=1}^{k} pi^2}$$

gdje p*i* predstavlja proporciju kategorije *i* u grupi. Indeks poprima vrijednost od 0 do (k-1)/k. U smislu spolne raznolikosti, maksimalna vrijednost Blau indeksa je 0,5 što znači da su i žene i muškarci jednako zastupljeni u upravnom/nadzornom odboru. Prosječna vrijednost Blau indeksa različita od 0,5 u upravnom ili nadzornom odboru ukazuje na neravnomjernu raspodijeljenost prema spolu. U ovom radu, pretpostavljen je pozitivan odnos spolne raznolikosti i profitabilnosti poduzeća mjereno ROA pokazateljem.

Kontrolne varijable korištene u ovom istraživanju su sljedeće:

Prva varijabla je veličina poduzeća, koja je iskazana vrijednošću **ukupne imovine** poduzeća. Varijabla ukupne imovine prikazana je kao logaritam ukupne imovine svakog poduzeća koje je uvršteno u uzorak. Pretpostavka je da poduzeća koja su veća u smislu ukupne imovine imaju bolju profitabilnost iskazano ROA pokazateljem.

Druga kontrolna varijabla je **zaduženost poduzeća**, koja pokazuje koliko je imovine poduzeća financirano zaduživanjem. Preporuka je svakako da ovaj koeficijent bude manji od 50%. Širim pregledom ove varijable imamo i podatke o tome koliko se poduzeće financira vlastitim sredstvima, kada se utvrdi koliko imovine poduzeća se financira tuđim izvorima. Pretpostavka je da ovaj pokazatelj ima negativan utjecaj na profitabilnost poduzeća. Zaduženost računamo formulom:

$$\textbf{Zaduženost} = \frac{\textbf{Ukupne obaveze poduzeća}}{\textbf{Ukupna imovina poduzeća}}$$

Koeficijent tekuće likvidnosti treća je kontrolna varijabla čija je svrha pronalazak utjecaja likvidnosti na profitabilnost poduzeća. Kao najoptimalnija vrijednost ovog pokazatelja navodi se omjer 2:1, odnosno, poduzeće mora imati dva puta više kratkoročne imovine nego li kratkoročnih obveza radi sigurnosti i budućnosti poslovanja. S obzirom na to da profitabilnost može biti uvjetovana pokazateljima likvidnosti, očekuje se pozitivan utjecaj ovog koeficijenta

na povrat na imovinu ROA pokazatelj. Koeficijent tekuće likvidnosti se računao na sljedeći način:

$$\textbf{Koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\textbf{kratkotrajna imovina}}{\textbf{kratkoročne obaveze}}$$

Sljedeća kontrolna varijabla korištena u ovom istraživanju je **koeficijent obrtaja imovine** kojom se prati odnos ukupno ostvarenih prihoda i ukupne imovine poduzeća. Ova varijabla je jedan od načina utvrđivanja kvalitete menadžmenta u smislu upotrebe imovine poduzeća s ciljem ostvarivanja dobiti. Očekuje se pozitivan utjecaj ove varijable na ROA pokazatelj. Ovaj koeficijent izračunat je primjenom sljedeće formule:

$$\textbf{Koeficijent obrtaja imovine} = \frac{\textbf{Ukupni prihodi}}{\textbf{Ukupna imovina}} \cdot \mathbf{100}$$

Financijska snaga peta je i posljednja kontrolna varijabla. Ovaj pokazatelj omogućava pregled da li i koliko uspješno poduzeće koristi sve preuzete obaveze, ali i kako s njima koordinira u cilju ostvarivanja neto dobiti. Optimalna vrijednost ovog pokazatelja iznosi 1. Financijska snaga je također i znak financijski zdravog poduzeća. Shodno gore navedenom, očekivan je pozitivan utjecaj financijske snage na zavisnu varijablu (ROA). Financijska snaga dobivena je formulom:

$$\textbf{Pokazatelj financijske snage} = \frac{\textbf{Neto dobit}}{\textbf{Ukupne obaveze}}$$

4.3. Deskriptivna statistika

Iz tablice 2 se može utvrditi da je prosječna vrijednost povrata na imovinu (ROA) 4,61% sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 8,03 postotnih poena. Vrijednost ROA pokazatelja kretala se u rasponu od -46,6% do 32,40%. Vrijednost standardne devijacije prelazi vrijednost aritmetičke sredine, te se može reći da su promatrana poduzeća prema ROA pokazatelju heterogena.

Tablica 2: Kretanje prosječne vrijednosti povrata na imovinu (ROA)

Statistics

ROA (%)		
N	Valid	227
	Missing	0
Mean		4,612832
Median		4,400000
Mode		1,6000[a]
Std. Deviation		8,0384722
Minimum		-46,6000
Maximum		32,4000

a. Multiplemodesexist.
Thesmallestvalue is shown

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Iz tablice 3 može se utvrditi da je prosječan udio žena u upravi 16,16% s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 24,18%, gdje je Pi žena u upravi (nadzornom odboru) dobiven kao broj žena u upravi (nadzornom odboru) kroz ukupan broj članova uprave (nadzornog odbora). Prosječan udio žena u nadzornim odborima je 13,00% s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 33,50 postotnih poena.

Na temelju podataka o udjelu žena u upravama i nadzornim odborima kreiran je pokazatelj Blau indeks. Prosječne vrijednosti različite od 0,50 u upravama i nadzornim odborima ukazuju na neravnomjernu raspodijeljenost prema spolu u upravama i nadzornim odborima.

Tablica 3: Raspodijeljenost prema spolu u uprava i nadzornim odborima

Statistics

		pi žena UP	pi žena NO	BL_UP	BL_NO
N	Valid	227	227	227	227
	Missing	0	0	0	0
Mean		,161066	,13	,153831	,238449
Median		,000000	,00	,000000	,320000
Mode		,0000	0	,0000	,0000
Std. Deviation		,2417964	,335	,2085505	,2089561
Minimum		,0000	0	,0000	,0000
Maximum		1,0000	1	,5000	,5000

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Kao pokazatelj veličine poduzeća korištena je logaritmirana vrijednost imovine, za koju je dobivena prosječna vrijednost od 20,33 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,24. Riječ je o manjoj disperziji.

Prosječna vrijednosti pokazatelja zaduženosti je 0,52 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,35.

Pokazatelj tekuće likvidnosti je u prosjeku 2,26, zbog čega se može reći da zadovoljava preporučenu vrijednost, dok je prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 5,48. Riječ je o većem odstupanju.

Prosječna vrijednost koeficijenta obrtaja aktive je 4,67 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 48,63, dok je financijska snaga u prosjeku 1,23 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 2,08.

Tablica 4: Deskriptivna statistika

Statistics

		Ln imovina	Zaduženost	Koef. Tek likv	Koef. Obrt. Akt	Fin. Snaga
N	Valid	227	227	227	226	227
	Missing	0	0	00	0	0
Mean		20,233	,519515	2,266388	4,674	1,234714
Median		20,100	,500000	1,300000	,900	,700000
Mode		19,8	,4000	1,0000	,4	,3000
Std. Deviation		1,2381	,3494119	5,4798616	48,6259	2,0756074
Minimum		14,7	,0000	,0800	,0	-3,8000
Maximum		24,5	3,5000	76,3700	730,3	18,3000

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

U prvom koraku procjene utjecaja zastupljenosti žena u upravljačkim i nadzornim strukturama na uspješnost poslovanja testira se postojanje povezanosti među varijablama.

Tablica 5: Korelacijska matrica (Pearsonova korelacija)

Korelacijska matrica

		Ln imovina	Zaduženost	Koef. Tek likv	Koef. Obrt. Akt	Fin. Snaga
Ln imovina	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	226				
Zaduženost	Pearson Correlation	-0,028	1			
	Sig. (2-tailed)	0,671				
	N	226	227			
Koef. Tek likv	Pearson Correlation	0,09	**-,255****	1		
	Sig. (2-tailed)	0,179	**0**			
	N	226	**227**	227		
Koef. Obrt. Akt	Pearson Correlation	**-,324****	-0,055	-0,012	1	
	Sig. (2-tailed)	**0**	0,407	0,857		
	N	**226**	226	226	226	
Fin. Snaga	Pearson Correlation	-0,054	**-,433****	**,419****	0,029	1
	Sig. (2-tailed)	0,423	**0**	**0**	0,668	
	N	226	**227**	**227**	226	227
	N	226	227	227	226	227
pi žena UP	Pearson Correlation	0,02	0,027	-0,074	0,044	-0,065
	Sig. (2-tailed)	0,76	0,681	0,268	0,508	0,33
	N	226	227	227	226	227
pi žena NO	Pearson Correlation	-0,124	0,066	-0,009	-0,027	,156*
	Sig. (2-tailed)	0,063	0,325	0,893	0,687	0,019
	N	226	227	227	226	227
BL_UP	Pearson Correlation	0,029	0,066	-0,072	0,088	-0,057
	Sig. (2-tailed)	0,665	0,326	0,281	0,185	0,393
	N	226	227	227	226	227
BL_NO	Pearson Correlation	0,043	-0,004	0,037	-0,082	0,055
	Sig. (2-tailed)	0,516	0,952	0,577	0,22	0,407
	N	226	227	227	226	227

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Nakon provedbe Pearsonove korelacije nisu utvrđene statistički značajne veće povezanosti, zbog čega se može pretpostaviti da problem multikolinearnosti nije prisutan.

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji testiraju se postavljene hipoteze. U radu se koriste metode deskriptivne statistike, te regresijska analiza. Statistička značajnost modela testirana je upotrebom F vrijednosti ANOVA testa. Testiranje zastupljenosti žena u nadzornim odborima i upravama u odnosu na kontrolnu vrijednost 0,40 (40%) testirano je T-testom za jedan nezavisan uzorak. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 22.

4.4. Testiranje hipoteza

Imajući na umu prethodno izneseni problem i predmet rada, te polazeći od definicije hipoteze kao znanstvene pretpostavke postavljene za objašnjenje neke pojave koju treba provjeriti i dokazati da bi postala vjerodostojna znanstvena teorija ili zakon, u ovom radu su formirane sljedeće hipoteze:

H1. Na uspješnost poslovanja 400 najvećih hrvatskih poduzeća utječe spolna raznolikost upravnih odbora.

Smatra se da poduzeća u kojima je spolna raznolikost uprave izraženija, postižu bolje poslovne rezultate. Hipoteza se testira regresijom u kojoj će se varijabla spolna raznolikost mjeriti primjenom Blau indeksa i pi pokazatelja spolne raznolikosti. Rezultati dobiveni analizom za oba pokazatelja su slični, zbog čega se u nastavku prezentiraju samo rezultati testiranja primjenom Blau indeksa.

Tablica 6: Sažetak testiranja hipoteze

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. ErroroftheEstimate
1	,624[a]	,390	,373	6,3747198

a. Predictors: (Constant), BL_UP, Ln imovina, Zaduženost, Koef. Tek likv, Koef. Obrt. Akt, Fin. Snaga
b. DependentVariable: ROA (%)

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Iz tablice se može utvrditi da je vrijednost pokazatelja determinacije 0,39, što znači da je 39,0% sume kvadrata odstupanja stvarne vrijednosti ROA pokazatelja od aritmetičke sredine

protumačeno modelom, dok se ostatak odstupanja pripisuje djelovanju ostalih faktora koji nisu predmet ove analize.

Tablica 7: Anova Test

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	Df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	5661,272	6	943,545	23,219	,000[b]
	Residual	8858,877	218	40,637		
	Total	14520,150	224			

a. DependentVariable: ROA (%)
b. Predictors: (Constant), BL_UP, Ln imovina, Zaduženost, Koef. Tek likv, Koef. Obrt. Akt, Fin. Snaga

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Na temelju empirijske F vrijednosti 23,129 može se donijeti zaključak da je procijenjeni model kao cjelina statistički značajan, odnosno da u odabranom modelu postoje varijable koje imaju statistički značajan utjecaj na ROA pokazatelj uspješnosti. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Tablica 8: Vrijednost procijenjenih koeficijenata

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,590	7,564		2,325	,021					
	Ln imovina	-,718	,368	-,111	-1,952	,052	-,140	-,131	-,103	,872	1,147
	Zaduženost	-2,470	1,362	-,107	-1,813	,071	-,317	-,122	-,096	,797	1,254
	Koef. Tek likv	-,250	,086	-,171	-2,890	,004	,095	-,192	-,153	,804	1,244
	Koef. Obrt. Akt	-,006	,009	-,036	-,631	,528	,033	-,043	-,033	,880	1,137
	Fin. Snaga	2,349	,244	,607	9,615	,000	,582	,546	,509	,702	1,425
	BL_UP	3,408	2,060	,088	1,654	,098	,050	,111	,087	,979	1,022

a. DependentVariable: ROA (%)

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Na temelju vrijednosti procijenjenih koeficijenata može se utvrditi da statistički značajan utjecaj na ROA pokazatelj uspješnosti imaju varijable:

- Imovina (empirijska p vrijednost 0,052; signifikantnost testa 10%)
- Zaduženost (empirijska p vrijednost 0,071; signifikantnost testa 10%)
- Koeficijent tekuće likvidnosti (empirijska p vrijednost 0,004; signifikantnost testa 1%)
- Financijska snaga (empirijska p vrijednost <0,001; signifikantnost testa 1%)
- BL_U (empirijska o vrijednost 0,098; signifikantnost testa 10%).

Dakle, veća vrijednost Blau indeksa za posljedicu ima veću razinu pokazatelja uspješnosti. Prosječna vrijednost Blau indeksa je manja od 0,50, zbog čega se može zaključiti da približavanje vrijednosti 0,50 koja je ujedno i maksimalna vrijednost se pozitivno odražava na ROA pokazatelj.

Hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da na uspješnost poslovanja 400 najvećih hrvatskih poduzeća utječe spolna raznolikost upravnih odbora se može prihvatiti kao istinita.

H2: Veza između spolne raznolikosti upravnih odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća je nelinearnog karaktera.

Budući se smatra da spolna raznolikost značajno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća, zastupljenost oba spola je preduvjet ostvarenja dobrih rezultata poslovanja. U tom smislu, puko linearno povećavanje udjela zastupljenosti jednog spola će davati dobre rezultate samo do onog trenutka kada je uspostavljen optimalan odnos zastupljenosti muškaraca i žena u upravnim odborima. Nakon tog trenutka, svako daljnje linearno povećanje udjela zastupljenosti jednog spola više neće generirati pozitivne efekte na poslovanje poduzeća.

Hipoteza se testira upotrebom polinoma drugog stupnja (nelinearni model) koji uključuje vrijednost BL indeksa, te kvadriranu vrijednost kao nezavisnu varijablu, uz ROA pokazatelj kao zavisnu varijablu. Upotreba modela multiple regresije se nije mogla provesti zbog postojanja problema multikolinearnosti između vrijednosti BL indeksa i kvadrirane vrijednosti BL indeksa. U nastavku je stoga samo testirana linearna i kvadratna forma ovih varijabli.

Tablica 7: Sažetak modela i procjena parametara

Dependent Variable: ROA (%)							
Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	b1	b2
Linear	,145	39,241	1	231	,000	14,236	
Quadratic	,157	21,427	2	230	,000	38,455	-59,583

The independent variable is BL UP.

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Na temelju dobivenih R Square vrijednosti može se donijeti zaključak da procjenitelj koji uključuje BL indeks i kvadrirani BL indeks spolne raznolikosti uprave malo bolje tumači vezu između profitabilnosti i spolne raznolikosti, slijedom čega se hipoteza H2 može prihvatiti kao istinita.

H3. Na uspješnost poslovanja 400 najvećih hrvatskih poduzeća utječe spolna raznolikost nadzornih odbora.

Važno je ispitati spolnu raznolikost nadzornih odbora jer je nadzorni odbor taj koji bira upravu te kontrolira njihov rad, odluke i poslove. Pretpostavka je da poduzeća u kojima je izraženija spolna raznolikost nadzornih odbora ostvaruju bolje poslovne rezultate. Spolna raznolikost je mjerena upotrebom Blau indeksa i Pi pokazatelja spolne raznolikosti. Rezultati dobiveni analizom za oba pokazatelja su slični, zbog čega se u nastavku prezentiraju rezultati testiranja na pokazatelju Blau indeksa.

Tablica 8: Sažetak testiranja hipoteze

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. ErroroftheEstimate
1	,619[a]	,383	,366	6,4125496

a. Predictors: (Constant), BL_NO, Zaduženost, Ln imovina, Koef. Tek likv, Koef. Obrt. Akt, Fin. Snaga
b. DependentVariable: ROA (%)
Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Iz tablice se može utvrditi da je vrijednost pokazatelja determinacije 0,619, što znači da je model tumači 61,9% sume kvadrata odstupanja stvarne vrijednosti ROA pokazatelja od

aritmetičke sredine protumačeno modelom, dok se ostatak odstupanja pripisuje djelovanju ostalih faktora koji nisu predmet ove analize.

Tablica 9: Anova Test

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	5555,817	6	925,969	22,518	,000[b]
	Residual	8964,333	218	41,121		
	Total	14520,150	224			

a. DependentVariable: ROA (%)
b. Predictors: (Constant), BL_NO, Zaduženost, Ln imovina, Koef. Tek likv, Koef. Obrt. Akt, Fin. Snaga

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Na temelju empirijske F vrijednosti 22,518 može se donijeti zaključak da je procijenjeni model kao cjelina statistički značajan, odnosno da u odabranom modelu postoje varijable koje imaju statistički značajan utjecaj na ROA pokazatelj uspješnosti. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Tablica 10: Vrijednost procijenjenih koeficijenata

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,092	7,611		2,246	,026					
	Ln imovina	-,678	,370	-,104	-1,836	,068	-,140	-,123	-,098	,876	1,142
	Zaduženost	-2,369	1,369	-,103	-1,731	,085	-,317	-,116	-,092	,799	1,252
	Koef. Tek likv	-,258	,087	-,176	-2,972	,003	,095	-,197	-,158	,806	1,241
	Koef. Obrt. Akt	-,004	,009	-,024	-,423	,673	,033	-,029	-,023	,886	1,129
	Fin. Snaga	2,340	,246	,605	9,513	,000	,582	,542	,506	,700	1,428
	BL_NO	,769	2,064	,020	,373	,710	,041	,025	,020	,989	1,011

a. DependentVariable: ROA (%)

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Na temelju vrijednosti procijenjenih koeficijenata može se utvrditi da statistički značajan utjecaj na ROA pokazatelj uspješnosti imaju varijable:

- Imovina (empirijska p vrijednost 0,068; signifikantnost testa 10%)
- Zaduženost (empirijska p vrijednost 0,085; signifikantnost testa 10%)

- Koeficijent tekuće likvidnosti (empirijska p vrijednost 0,003; signifikantnost testa 1%)
- Financijska snaga (empirijska p vrijednost <0,001; signifikantnost testa 1%)

Nije utvrđen statistički značajan utjecaj zastupljenosti udjela žena u nadzornim odborima mjeren Blau indeksom na kretanje uspješnosti poslovanja mjerenog ROA pokazateljem (empirijska p vrijednost =0 ,710>5%), slijedom čega se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da na uspješnost poslovanja 400 najvećih hrvatskih poduzeća utječe spolna raznolikost nadzornih odbora odbacuje kao neistinita.

H4: Veza između spolne raznolikosti nadzornih odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća je nelinearnog karaktera.

Praksa pokazuje kako sama spolna raznolikost igra ključnu ulogu kada se radi o uspješnosti poslovanja. Ipak, moguće je da linearan rast udjela osoba određenog spola daje pozitivne rezultate samo do točke uspostavljanja optimalnog odnosa. Nakon te točke, svako linearno povećanje udjela zastupljenosti jednog spola više neće ostvarivati pozitivne efekte na poslovanje.

Hipoteza se testira upotrebom polinoma drugog stupnja (nelinearni model) koji uključuje vrijednost BL indeksa, te kvadriranu vrijednost kao nezavisnu varijablu, te ROA pokazatelj kao zavisnu varijablu.

Tablica 11: Sažetak modela i procjena parametara

Dependent Variable: BL NO

	Model Summary					Parameter Estimates		
Equation	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Linear	,000	,049	1	205	,824	,226	,000	
Quadratic	,003	,276	2	204	,759	,222	,000	4,687E-5

The independent variable is ROA (%).

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Na temelju empirijske F vrijednosti 0,276 se može donijeti zaključak da procjenitelj koji uključuje BL indeks i kvadrirani BL indeks spolne raznolikosti nadzornog odbora nije statistički značajan (emp. p=0,759), slijedom čega se ne može utvrditi postojanje nelinearne veze između spolne raznolikosti nadzornih odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća, te se hipoteza H4 odbacuje kao istinita.

H5. Udio žena u upravnim i nadzornim odborima 400 najvećih hrvatskih poduzeća manji je od 40%.

Sukladno prijedlogu Europske komisije, Europska Unija je uvela obvezne kvote za upravne i nadzorne odbore uvrštenih trgovačkih društava od minimalno 40% žena (podzastupljenog spola) do 2020 godine. S obzirom da je RH članica EU, ovo se odnosi i na nju.

Tablica 12: Prosječna zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima

One-SampleStatistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
pi žena UP	227	,16	,241	,016
pi žena NO	227	,13	,335	,022

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna zastupljenost žena u upravama promatranih poduzeća 16,11%, dok je prosječna zastupljenost žena u nadzornim odborima 13,00%. Je li zastupljenost statistički značajno manja od 40% (0,40), testira se T-testom za jedan nezavisan uzorak gdje se kao kontrolna vrijednost koristi vrijednost 40%.

Tablica 13: Prosječna zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima

One-Sample Test

	Test Value = 0.400					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval oftheDifference	
					Lower	Upper
pi žena UP	14,888	226	<0,001	-,239	-,27	-,21
pi žena NO	12,261	226	<0,001	-,272	-,32	-,23

Izvor: Izrada studentice na temelju podataka (podaci dostupni na zahtjev)

Na temelju rezultata provedenog testiranja dolazi se do zaključka da su žene statistički značajno manje od 40% zastupljene u upravama najvećih poduzeća (empirijska t vrijednost = 14,89; empirijska p vrijednost <0,001).

Jednak zaključak se donosi i za testiranje zastupljenosti žena u nadzornim odborima gdje je na temelju empirijske t vrijednosti 12,26 donesen zaključak da su žene zastupljene u manje od 0,40 (40%) nadzornih odbora (empirijska p vrijednost <0,001).

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

4.5. Sumarna prezentacija rezultata istraživanja

Nakon provedenog istraživanja na uzorku od ukupno 227 poduzeća, utvrđeno je da postoji neravnomjerna raspodijeljenost prema spolu u obje kategorije rukovodećih pozicija (uprava i nadzorni odbor). Provedbom Pearsonove korelacije nisu utvrđene statistički značajne povezanosti među varijablama, zbog čega je pretpostavljeno da ne postoji problem multikolinearnosti.

Povrat na imovinu (ROA) pokazatelj korišten je kao indikator uspješnosti poduzeća, a varijable koje imaju statistički značajan utjecaj na ROA pokazatelj su: imovina, zaduženost, koeficijent tekuće likvidnosti i financijska snaga.

Nakon testiranja regresijom, utjecaj žena u upravama poduzeća, odnosno spolna raznolikost upravnog odbora ima statistički značajan utjecaj na kretanje uspješnosti njihova poslovanja mjerenog pokazateljem povrata na imovinu (ROA), zbog čega se hipoteza H1, prihvaća kao istinita.

Linearno povećanje udjela zastupljenosti jednog spola će davati pozitivne rezultate samo do trenutka kada se uspostavi optimalan odnos muškaraca i žena unutar upravnih odbora, nakon toga, svako daljnje linearno povećanje udjela jednog spola, neće imati dobre rezultate, zbog čega hipoteza H2 pretpostavlja da je veza između spolne raznolikosti upravnih odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća nelinearnog karaktera, te se prihvaća kao istinita.

Postojanje žena u nadzornim odborima poduzeća, nakon provedene regresije, nema statistički značajan utjecaj na uspješnost poslovanja mjereno ROA pokazateljem, čime se hipoteza H3 ne prihvaća kao istinita. Testiranjem veze između spolne raznolikosti nadzornog odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća, hipoteza H4 se ne prihvaća kao istinita.

Prosječna zastupljenost žena u upravama analiziranih poduzeća iznosi 16,11%, dok njihova zastupljenost u nadzornim odborima iznosi 13,00%. Provedbom t-testa za 1 nezavisan uzorak utvrđeno je da su žene statistički značajno manje zastupljene unutar rukovodećih funkcija poduzeća, čime se hipoteza H5 koja pretpostavlja da je udio žena unutar uprava i nadzornih odbora u 400 najvećih hrvatskih poduzeća manja od 40%, prihvaća kao istinita.

5. ZAKLJUČAK

Postoje razni interni i eksterni faktori koji utječu na uspješnost poslovanja poduzeća, no spolna raznolikost unutar rukovodećih pozicija je jedan od elemenata koji je gotovo pa neistražen unutar Republike Hrvatske. Iako čine većinu visoko obrazovanog stanovništva, žene i dalje teško pronalaze put do vrha, i na tom putu se susreću s brojnim poteškoćama kao što su razni stereotipi, otpor ženskom vodstvu, predrasude, zahtjevi obitelji te ostale vidljive i nevidljive prepreke unutar sve više prisutne teorije „staklenog stropa“. Karakteristike žena, jednako kao i ženski stil vođenja, definitivno predstavlja način opstanka poslovanja poduzeća u budućnosti. Što ne znači da samo žene moraju biti na rukovodećim pozicijama, nego da bi i muškarci trebali učiti od žena, jer je sigurno jedna od glavnih vrlina poduzeća u budućnosti demokratskiji i mekši stil vođenja.

Cilj ovog rada je bio utvrditi utječe li spolna raznolikost unutar upravnog i nadzornog odbora u 400 najvećih hrvatskih poduzeća na uspješnost njihovog poslovanja, da li je i u hrvatskim poduzećima udio žena manji od 40%, te ispitati da li je veza između spolne raznolikosti upravnog i nadzornog odbora poduzeća nelinearnog karaktera. Za potrebe ovog istraživanja napravljena je baza podataka 400 najvećih hrvatskih poduzeća na temelju podataka prikupljenih sa stranica Financijske agencije, Poslovna.hr, Privredni vjesnik, službene stranice sudskog registra RH te službene stranice poduzeća.

Za potrebe ovog rada formirano je pet hipoteza koje su se kroz rad testirale i rezultirale sljedećim zaključcima. Hipoteza H1 pretpostavlja da spolna raznolikost unutar upravnih odbora ima utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. Prihvaća se kao istinita, jer spolna raznolikost unutar upravnih odbora ima statistički značajan utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća mjereno ROA pokazateljem. Hipoteza H2 (veza između spolne raznolikosti upravnih odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća je nelinearnog karaktera) se prihvaća kao istinita. Hipoteza H3 prema kojoj na uspješnost poslovanja poduzeća utječe spolna raznolikost nadzornog odbora ne prihvaća se kao istinita, jer parametar uz BL indeks nije statistički značajan. Postojanje žena unutar nadzornih odbora poduzeća statistički značajno negativno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća mjerenog ROA pokazateljem. Hipoteza H4 pretpostavlja da je veza između spolne raznolikosti nadzornog odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća nelinearnog karaktera se odbacuje kao istinita. Hipoteza H5 (udio žena u upravnim i nadzornim odborima je manji od 40%) je prihvaćena kao istinita.

SAŽETAK

Komponenta koja može imati utjecaj na uspješnost poslovanja je spolna raznolikost. U tom kontekstu, postavljeno je pet hipoteza. Prva se odnosi na utjecaj spolne raznolikosti unutar upravnih odbora poduzeća na uspješnost njihova poslovanja. Druga hipoteza pretpostavlja da je veza između spolne raznolikosti upravnih odbora i uspješnosti poslovanja nelinearnog karaktera. Treća hipoteza ispituje utjecaj spolne raznolikosti unutar nadzornih odbora na uspješnost poslovanja poduzeća. Četvrta hipoteza ispituje vezu između spolne raznolikosti unutar nadzornih odbora i uspješnosti poslovanja poduzeća. Peta hipoteza pretpostavlja da je udio žena u upravnim i nadzornim odborima manji od 40%. Varijabla kojom se mjerila uspješnost poslovanja poduzeća je povrat na imovinu (ROA). Zaključci ovog istraživanja su: spolna raznolikost unutar upravnih odbora ima statistički značajan utjecaj na uspješnost poslovanja, spolna raznolikost nadzornih odbora nema statistički značajan utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća, veza između spolne raznolikosti upravnih odbora i uspješnosti poslovanja je nelinearnog karaktera, dok veza između spolne raznolikosti nadzornih odbora i uspješnosti poslovanja nije statistički značajna, te udio žena u upravnim i nadzornim odborima manji je od 40% u 400 najvećih hrvatskih poduzeća.

Ključne riječi: spolna raznolikost, uprava, nadzorni odbor, uspješnost poduzeća.

SUMMARY

One of the component that can have an impact on business performance is gender diversity. Concerning that, five hypotheses were created and investigated. The first one relates the impact of gender-diverse boards on corporate performance. The second hypothesis assumes that the relationship between the gender diversity of boards of directors and the corporate success is non-linear. The third hypothesis investigates the impact of gender diversity within the supervisory boards on the corporate performance. The fourth hypothesis examines non-linearity between gender diversity within supervisory boards and the corporate performance. The fifth hypothesis assumes that the share of women on the boards of directors and supervisors is less than 40%. The variable that was used to measure corporate performance is return on assets (ROA). The findings of this study are as follows: gender diversity within boards of directors has a statistically significant influence on business performance.

Furthermore, gender diversity of supervisory boards does not have a statistically significant impact on the corporate performance, the link between gender diversity within boards of directors and business performance is non-linear, while the link between gender diversity of supervisory boards and business performance is not statistically significant, and the share of women on boards and boards of directors is quite less than 40% in the 400 largest Croatian companies.

Keywords: gender diversity, board of directors, supervisory board, company performance.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Adamović Mirjana (2011): Žene i društvena moć, Plejada, Institut za društvena istraživanja, Zagreb.
2. Adams, R.B., Ferreira, D. (2008): Woman In the boardroom and Their Impact on Governance and Performance, European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Working Paper No. 57/2004, Raspoloživo na: SSRN: http://ssrn.com/abstract=1107721 (12.12.2019).
3. Agag, Amira El Saeed, El- Ansary, Osama (2011): The Impact of Board Gender Diversity int he Egyptian Publicity Traded Companies, The Annual Conference of DAVO (German Middle East Studies Association for Contemporary Research and Documentation), 18th International DAVO, Raspoloživo na: SSRN: http://ssrn.com/abstract=2872483 . (12.12.2019).
4. Ararat, M., Aksu, M., Cetin, A. T. (2010): Impact of Bord Diversity on Boards' Monitoring Intensity and Firm Performance: Evidence from the Istanbul Stock Exchange, raspoloživo na: http://ssrn.com/abstract=1572283 (23.11.2018.).
5. Badrul Muttakin, M., Khan, A., Subramainaiam, N. (2013): Firm characteristics, bord diversity and corporate social responsibility: Evidence from Bangladesh, Pacific Accounting Review, Vol.27, Issue: 3, Raspoloživo na: https://doi.org/10.1108/PAR-01-2013-0007 (23.11.2018).
6. Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb.
7. Campbell, K., Minguez-Vera, A. (2008): Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance, Journal of Business Ethics, Volume 83, Number 3, Raspoloživo na: https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-007-9630-y (22.11.2018).
8. Carter, D.A., D' Souza, F., Simkins, B.J., Simpson, W.G. (2010): The Gender and Ethnic Diversity of U.S. Boards and Bord Committees and Firm Financial Performance, Corporate Governance: An International Review, Raspoloživo na: http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x (12.12.2019.)
9. Carvalhal da Silva, A. L., Margem, H. (2015): Do Womenin Top Management Affect the Value and Performance of Brasilian Firms?, Brazilian Review of Finance, vol. 13.,

issue 1, Raspoloživo na: https://econpapers.repec.org/article/brfjournl/v_3a13_3ay_3a2015_3ai_3a1_3ap_3a103-133.htm (22.11.2018).

10. Certo S., Certo T. (2009): Moderni menadžment 10. Izdanje, MATE, Zagreb.
11. Ekadah, J.W., Josphat Mboya (2009): Effect of board gender diversity on the performance of commercial banks in Kenya, European Scientific Journal, April edition vol. 8, No. 7, UDC: 005.742-057.117:336.71(676.2), Raspoloživo na: https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/120/125 (13.12.2019.).
12. Darmadi, Salim (2011): Board Diversity and Firm Performance: The Indonesian Evidence, Corporate Ownership and Control Journal, Vol. 8, 2011., Raspoloživo na: SSRN: http://ssrn.com/abstract=1727195 (13.12.2019).
13. Dropulić Ružić, M. (2011). KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U HOTELSKIM PODUZEĆIMA - SLUČAJ HRVATSKE. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 171-201. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/69710 (10.09.2018.).
14. Drmać, I., Pervan, M. i Pavić Kramarić, T. (2017). ZASTUPLJENOST ŽENA U NADZORNIM ODBORIMA I UTJECAJ NA PROFITABILNOST PODUZEĆA. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 453-476, Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/191283 (18.09.2018.).
15. Duppati, G., Rao, N.V., Matlani N., Scrimgeour, F. & Patnaik, D. (2019): Gender diversity and firm performance: evidence from India and Singapore, Applied Economics, Raspoloživo na: DOI:10.1080/00036846.2019.1676872 (12.12.2019.).
16. Erhard, N.L., Werbel, J.D., Shrader, C.D. (2003): Board of directors diversity and firm financial perfomance, Corporate Governance, vol. 11, number 2, pages 102-111, raspoloživo na: http://ocrid.org/0000-0003-0791-0368 (10.12.2019).
17. Europska komisija (2011): More women in senior positions: key to economic stability and growth.
18. Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair- Desgagne, B. (2008): Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management, J Bus Ethics 81, str. 83-95., Raspoloživo na: DOI: 10.1007./s10551-007-9482-5. (12.12.2019.)
19. Gonan Božac, M. (2008). SWOT ANALIZA MONISTIČKOG I DUALISTIČKOG SUSTAVA KORPORACIJSKOG UPRAVLJANJA I KONVERGENCIJA. *Ekonomski pregled, 59* (7-8), 370-393. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/25694 (08.09.2018).

20. Gregory- Smith, Ian and Main, Brian G.M., O'Reilly III, Charles A. (2014): Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender, The Economic Journal, Vol. 124, Issue 574, str. F109-F128. Raspoloživo na: SSRN: http://ssrn.com/abstract=2400789 (12.12.2019.).
21. Iannotta M., Mauro G., Huse M. (2016): Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach, Corporate Governance, An International Review 24, str. 406-427, Raspoloživo na: DOI: 10.1111/corg.12140. (12.12.2019.).
22. Julizaerma Mohamad K., and Zulkarnain Mohamad S. (2012): Gender diversity in the boardroom and firm performance of Malaysian public listed companies." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 65, 1077-1085., raspoloživo na: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812053608 (06.11.2018).
23. Lolić Čipić, M., Pavić Kramarić, T. (2016): Management and Supervisory Board Gender Diversity as an Indicator of Financial Institutions Profitability in Croatia, u Contemporary Issues in Economy and Tehnology-Ciet 2016, str.22-32. Raspoloživo na: http://d.researchbib.com/f/cnBQt1ZQNhpTEz.pd (11.12.2019.).
24. Liu, Y., Wei, Z., Xie, F. (2014): Do Woman Directors Improve Firm Performance in China? Journal of Corporate Finance, (28), str. 169-184. Raspoloživo na: http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016 (12.12.2019).
25. Lückerath Rovers, M. (2013): Women on Bords and Firm Performance, Journal of Management and Governance, (17), Raspoloživo na: doi:10.1007/s10997-011-9186-1 (13.12.2019)
26. Maran, Marimuthu & Kolandaisamy, Indraah. (2009): Ethnic and Gender Diversity in Boards of Directors and Their Relevance to Financial Perfomance of Malaysian Companies, Journal of Sustainable Development, Raspoloživo na: DOI 10.5539/jsd.v2n3p139 (12.12.2019).
27. Müller,W. O. (2014): The Impact of Bord Composition on the Financial Performanceof FTSE 100 constituents, Procedia-Social and Behavioral Sciences, (109), Raspoloživo na: http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.573 (23.11.2018.).
28. Owen, Ann L., Temesvary, Judit (2017) : The performance effects of gender diversity on bank boards, raspoloživo na: SSRN: http://ssrn.com/abstract=2893189 (10.12.2019).

29. Pavić Kramarić, T., Milun, T., Pavić I. (2016): Does Gender Diversity in the Boardroom Influence Tobin's Q firm of Croatian Listed Firms? International Journal of Economic Sciences, (V) 3 / 2016, str. 50-65. Raspoloživo na: DOI: 10.20472/ES.2016.5.3.004 (04.09.2018).
30. Pavić Kramarić, T., Pervan, M. (2016): „Does Bord Structure Affect the Performance of Croatian Banks?", Journalof Financial Studies&Research, Vol. 2016 (2016), Article ID 158535, DOI: 10.5171/2016.158535. (04.09.2018).
31. Poulsen A. Kirsten (2011): Exploring Payand Management Gaps for Woman, Nova Science Publisher, New York
32. Pološki, N. (2003). "ŽENSKI STIL" VOĐENJA- EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMARNIH NOSITELJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA. *Ekonomski pregled, 54* (1-2), 38-54., raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/25258 (04.09.2018.).
33. Prijić Samarđija, S. et al. (2009): "ŽENE U ZNANOSTI: STAKLENI STROP." *Društvena istraživanja*, vol. 18, br. 6 (104), raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/45797 (04.09.2018.).
34. Pivac Snježana (2010.): „STATISTIČKE METODE", e-nastavni materijal, Ekonomski fakultet Split, ISBN 978-953-281-033-2
35. Rose Caspar (2007.): Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, Corporate Governance: An International Review, (15) 2, str. 404–413. Raspoloživo na: DOI: 10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x (12.12.2019.)
36. Ružić V., Perušić M. (2014): Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/134960 (09.10.2018.).
37. Sikavica P, Bahtijarević-Šiber Fikreta (2003): Neki aspekti položaja i načina rukovođenja žena managera u hrvatskim poduzećima : empirijska analiza, suvremeno poduzetništvo.
38. Tipurić D. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
39. Ugedo, J. F. M., Vera, A.M. (2014): Firm Performance and Women on the Board: Evidence from Spanish Small and Medium – Sized Enterprises, Feminist Economics, (20), 3, str. 136-162. Raspoloživo na: https://econpapers.repec.org/article/taffemeco/v_3a20_3ay_3a2014_3ai_3a3_3ap_3a136-162.htm (13.12.2019.).
40. Yi Wang and Bob Clift (2009): Is there a „Business Case" for Board Diversity?, Pacific Accounting Review, (21), str. 88-103, Raspoloživo na: DOI: 10.1108/01140580911002044 (12.12.2019).

41. Zulkafli, A.H, & Samad, F.A. (2007): Corporate Governance and Performance of Banking Firms: Evidence from Asian Emerging Markets, *Advances in Financial Economics*, 12, str. 49-74., Raspoloživo na: http://dx.doi.org/10.1016/S1569-3732(07)12003-X (13.12.2019.).

Pravilnici/ zakoni:

1. Narodne novine, (2015): Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 110.

Izvori s interneta:

1. Borić, R. (2007): Pojmovnik rodne terminologije prema standardima Europske Unije, [Internet] , raspoloživo na: https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/biblioteka-ona/Publikacija_Pojmovnik%20rodne%20terminologije%20prema%20standardima%20Europske%20unije.pdf (04.09.2018.).

2. Credit Suisse Research (2014): The CS Gender 3000: Woman in Senior Management, [Internet], raspoloživo na: https://www.calpers.ca.gov/docs/diversity-forum-credit-suisse-report-2015.pdf (03.09.2018.).

3. Credit Suisse Research (2015): Diversity on Board!, [Internet], raspoloživo na: https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/diveristy-on-board-201506.html (03.09.2018.).

4. Credit Suisse Research (2016): Higher Returns with Woman in Decision-Making Positions, [Internet], raspoloživo na: https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/higher-returns-with-women-in-decision-making-positions-201610.html (03.09.2018.).

5. Deloitte (2017): Žene u upravnim tijelima – Globalna perspektiva, [Internet], raspoloživo na: https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom5th-edition.html (04.09.2018.).

6. Poslovni portal - Poslovna.hr.

7. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (2011): Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: 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 (04.09.2018.).

8. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. (2015): Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH - 500 trgovačkih društava, [Internet],Raspoloživo na: .http://www.prs.hr/index.php/analize-i-istrazivanja/analize-rada-i-zaposljavanja (04.09.2018.).

9. Službena stranica Europske Komisije (2014): Woman and Man in decision making, [Internet], raspoloživo na: http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/browse/wmidm (19.09.2018.).

10. Službena stranica Europske Komisije (2016): Gender balance in decision-making positions, [Internet], raspoloživo na: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm (19.09.2018.).

11. Službena stranica Europske Komisije (2016): The Glass Ceiling, [Internet], raspoloživo na: https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2014-2019/georgieva/blog/glass-ceiling_en (19.09.2018.).

12. Službena stranica Europske Komisije (2017): International Women's Day 2017: Gender Equality – a European export, [Internet], raspoloživo na: https://ec.europa.eu/malta/news/international-womens-day-2017-gender-equality-%E2%80%93-european-export_en (19.09.2018.).

13. Dobin, F., Jung, J. (2010): Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias , Harvard University Department of Sociolology, Raspoloživo na: https://ddi.law.unc.edu/documents/boarddiversity/boarddiversityandperformance070110dobbinjung.pdf (13.12.2019.).

POPIS TABLICA

Tablica 1: Temeljna obilježja muškog i ženskog stila vođenja 15
Tablica 2: Kretanje prosječne vrijednosti povrata na imovinu (ROA) 29
Tablica 3: Raspodijeljenost prema spolu u uprava i nadzornim odborima 29
Tablica 4: Deskriptivna statistika 30
Tablica 5: Korelacijska matrica (Pearsonova korelacija) 31
Tablica 6: Sažetak testiranja hipoteze 32
Tablica 7: Anova Test 33
Tablica 8: Vrijednost procijenjenih koeficijenata 33
Tablica 9: Sažetak modela i procjena parametara 35
Tablica 10: Sažetak testiranja hipoteze 35
Tablica 11: Anova Test 36
Tablica 12: Vrijednost procijenjenih koeficijenata 36
Tablica 13: Sažetak modela i procjena parametara 37
Tablica 14: Prosječna zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima 38
Tablica 15: Prosječna zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima 38