

Dr. sc. Željko Mateljak

Izvanredni profesor

Sveučilište u Splitu

Ekonomski fakultet

E-mail: zeljko.mateljak@efst.hr

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9942-760X>

IDENTIFICIRANJE VAŽNOSTI PRIMJENE KRITERIJA PRILIKOM IZBORA ŽENA NA UPRAVLJAČKE POZICIJE PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

UDK / UDC: 005.25:331.546-005.2(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M12, M51, M54, J21

DOI: 10.17818/EMIP/2023/1.8

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 22. travnja 2022. / April 22, 2022

Prihvaćeno / Accepted: 25. kolovoza 2022. / August 25, 2022

Sažetak

Svako poduzeće tijekom svojeg poslovnog vijeka treba težiti izboru najstručnijih osoba na upravljačke pozicije s ciljem ostvarivanja boljega konkurentnog položaja na domaćim i međunarodnim tržištima. Prilikom izbora na upravljačke pozicije potrebno je primijeniti određene kriterije te poštovati temeljnu zakonsku proceduru preko upravnih organa kao što su skupština društva, upravni odbor i nadzorni odbor. U ovom radu naglasak je na identificiranju važnosti primjene kriterija prilikom izbora žena na upravljačke pozicije. Predmet je ovog rada prepoznati važnost primjene kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije poduzeća. Problem je u kojem stupnju važnosti poduzeća primjenjuju kriterije prilikom izbora žena na upravljačke pozicije u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno nad 1900 poduzeća u Republici Hrvatskoj. Rezultati istraživanja pokazali su da se identificirani kriteriji primjenjuju prilikom izbora žena na upravljačke procese u Republici Hrvatskoj, ali u različitim stupnjevima važnosti.

Ključne riječi: kriteriji izbora, upravljačke pozicije, poduzeća, Republika Hrvatska.

1. UVOD

Ravnopravnost spolova u svakoj državi temelj je demokratskih načela i ustavnog poretka koji se zasniva na sustavnoj implementaciji rodne zastupljenosti u svim profitnim i/ili neprofitnim organizacijama. Osim demokratskih načela i

ustavnog poretka, težnja k uspostavljanju ravnopravne rodne zastupljenosti na svim razinama u društvu pokazatelj je zrelosti svakog društva. U posljednje vrijeme, kada se spominje pojam ravnopravnosti spolova, posebno pri upravljačkim pozicijama, sve se više naglašavaju načini izbora na iste pozicije. Pri načinu izbora na upravljačke pozicije nužno je da poduzeća imaju određene kriterije koji se vrednuju prilikom imenovanja osoba na iste pozicije. Pri upravljačkim pozicijama profitnih organizacija primjenu kriterija i postupak izbora provode organi društva poput uprave društva, nadzornog odbora, upravnog odbora i skupštine društva, a pri neprofitnim organizacijama upravna i ostala vijeća.

U Republici Hrvatskoj ravnopravnost spolova regulirana je Zakonom o ravnopravnosti spolova koji donosi Vlada Republike Hrvatske preko Ureda za ravnopravnost spolova. Prvi Zakon o ravnopravnosti spolova donesen je 14. srpnja 2003. Novi Zakon o ravnopravnosti spolova donesen je 2008., koji je objavljen u *Narodnim novinama* pod br. 82/08 čime je prestao vrijediti Zakon o ravnopravnosti spolova iz 2003., objavljen u *Narodnim novinama* pod br. 116/03. Zakonom o ravnopravnosti spolova utvrđuju se opće osnove za zaštitu i promicanje ravnopravnosti spolova kao temeljne vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske te se definira i uređuje način zaštite od diskriminacije na temelju spola i stvaranje jednakih mogućnosti za žene i muškarce (NN, 116/03, 82/08).

Pročišćeni tekst Zakona iz 2008., koji je donesen u 2017., također je objavljen u *Narodnim novinama* pod br. 69/17. Prema ovoj verziji Zakona, ravnopravnost spolova znači da su žene i muškarci jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata. Nadalje, prema gl. IV., čl. 13., definirana je zabrana diskriminacije na područjima zapošljavanja rada, i to u javnom i privatnom sektoru (NN, 69/17).

U svom članku Veštić (2017) naglašava razloge donošenja i institucionalne mehanizme osiguranja provedbe Zakona o ravnopravnosti spolova. Razlog donošenja novog Zakona o ravnopravnosti spolova iz 2008. bila je Odluka Ustavnog suda kojom je Zakon o ravnopravnosti spolova iz 2003. ukinut, a kao datum njegova prestanka važenja određen je 15. srpnja 2008. Kako bi postojao kontinuitet u zakonskoj regulaciji ravnopravnosti spolova, pripremljen je novi Zakon o ravnopravnosti spolova, koji je donesen po hitnom postupku. Donesen je, objavljen i stupio na snagu na dan prestanka važenja ranijeg Zakon o ravnopravnosti spolova. U Nacionalnoj politici za ravnopravnost spolova, za razdoblje od 2011. do 2015., u odnosu na Zakon o ravnopravnosti spolova iz 2008., navedeno je kako je on dodatno usklađen s odredbama međunarodnih standarda, kao i s pravom Europske unije te kako je njegovo donošenje bilo jedno od važnih mjerila za zatvaranje pregovaračkog poglavlja 19. Socijalne politike i zapošljavanja. U odnosu na pomake koji su ostvareni donošenjem Zakona o ravnopravnosti spolova iz 2008., navodi se kako je Zakon proširio osnove zabrane diskriminacije u području zapošljavanja i rada, uveo sustav kvota za izbore na svim razinama, unaprijedio područje sudske zaštite od diskriminacije i ustanovio nezavisno tijelo za suzbijanje diskriminacije u području ravnopravnosti spolova,

čime su se redefinirale i proširile ovlasti i djelokrug rada pravobraniteljice za ravnopravnost spolova sukladno s obvezama u preuzimanju pravne stečevine Europske unije. Zakonski je prvi put pravno definirana uloga i status županijskih povjerenstava za ravnopravnost spolova kao tijela zaduženih za provedbu Zakona o ravnopravnosti spolova uz pravobraniteljstvo, Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske te koordinatora i koordinatorice u tijelima državne uprave. Uz razloge donošenja, u radu navode se i institucionalni mehanizmi osiguranja provedbe u koje spada Ured za ravnopravnost poslova, Pravobranitelj/ica za ravnopravnost spolova, Koordinator/ice u tijelima državne uprave te Povjerenstva za ravnopravnost spolova.

Na temelju prethodno iznesenih pravnih tumačenja može se zaključiti da su donošenjem Zakona o ravnopravnosti spolova, uz Ustav Republike Hrvatske, stvorene temeljne pretpostavke za postizanje uravnoteženosti muškaraca i žena na svim društvenim razinama, među koje spadaju i upravljačke pozicije. Na osnovi toga, u ovom je radu neophodno prikazati važnost primjene kriterija koji su bitni prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije pri profitnim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Predmet je ovog rada prepoznati važnost primjene kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije poduzeća. Problem je u kojem stupnju važnosti poduzeća primjenjuju kriterije prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije u Republici Hrvatskoj. Također je bitno naglasiti da će se stupanj primjene kriterija prilikom izbora žena na upravljačke pozicije utvrditi korištenjem metodom anketnog upitnika nad 1900 poduzeća u Republici Hrvatskoj.

2. PREGLED PROVEDENIH ISTRAŽIVANJA

Nakon definiranja temeljnih pojmova i pravnog aspekta u području rodne ravnopravnosti te smjernica ovog istraživanja, u nastavku rada dat će se pregled od sada provedenih relevantnih istraživanja. Tako Buble (2006) u svojoj knjizi prilikom objašnjavanja suvremenih stilova vodstva naglašava da interaktivni stil vodstva smatra da žene imaju drugačiji stil vođenja od muškaraca, točnije, stil vođenja koji je učinkovitiji u suvremenoj turbulentnoj okolini poduzeća. Iako žene često imaju iste osobine, sklonije su interaktivnom ponašanju. Interaktivni vođa sklon je konsenzusu i sudjelovanju. Međutim, interaktivni stil vođenja nije karakterističan samo za žene; mnogi su muškarci isto tako skloni interaktivnom ponašanju.

Pravobraniteljica za ravnopravnost poslova u svojem Izvješću za 2011. godinu (2012) naglašava da su tijela državne vlasti, tijela s javnim ovlastima i pravne osobe u pretežitom vlasništvu države dužna redovito provoditi analize o položaju žena i muškaraca u konkretnom poslovnom subjektu, instituciji ili tijelu, odnosno analizu o poštivanju antidiskriminacijskih jamstava koja su, prema zakonu, morala ugraditi u svoje interne akte (i učiniti dostupnima svim zaposlenicima ili članovima) te na temelju utvrđene situacije donositi četverogodišnje planove za promicanje i uspostavu ravnopravnosti spolova.

Posebne mjere radi postizanja uravnotežene zastupljenosti, kao najdalekosežniji oblik pozitivne akcije, sastavni su dio takvih planova te moraju biti propisane, na zakonom određen način, internim aktima konkretnog subjekta. Posebne mjere moraju imati jasne razloge koji ukazuju na njihovu potrebnost, odnosno moraju imati jasno definirane ciljeve koji se s njima žele postići i vremenski period u kojem će ti ciljevi biti ostvareni. U istom Izvješću također se navodi da se problem visoke podzastupljenosti žena na visokim rukovodećim, odnosno upravljačkim pozicijama može objasniti samo utjecajem tradicionalnih rodno uvjetovanih predrasuda i stereotipova o ženama te njihovim interesima i sposobnostima, tj. izravnom diskriminacijom. Dodatnu potvrdu za ovu tvrdnju nalazimo i u razlozima kojima su poslovni subjekti objašnjavali podzastupljenost žena na rukovodećim i upravljačkim pozicijama. Čak 36% poslovnih subjekata tako je objasnilo podzastupljenost tvrdnjom kako se u njihovu slučaju radi o području djelatnosti u kojem prema tradiciji prevladava muški spol. Samo 4% poslovnih subjekata tvrdilo je kako među njima postoji manjak interesa prisutnih žena za rad na tim pozicijama, dok je 5% poslovnih subjekata tvrdilo da su zahtjevni uvjeti rada razlog podzastupljenosti. Tvrdnja da je podzastupljenost rezultat činjenice da se radi o području djelatnosti u kojoj prema tradiciji prevladava muški spol u biti implicira kako je razumljivo da će poduzećem u kojem dominira muška radna snaga upravljati „muška“ uprava. Ovakav stav ukazuje na visoku razinu tolerancije prema spolno/rodno uvjetovanim predrasadama, stereotipovima i podjelama na tržištu rada.

U svojem radu Marković (2017) naglašava da postoje brojni kriteriji koji utječu na žensko poduzetništvo, a to su samopouzdanje, sposobnost, samoizražavanje, znanje, iskustvo, motiviranost, komunikacija, snalažljivost i timski rad. Nastavno na ovo istraživanje, u svojem radu Trajanovski (2018) naglašava da poznanstva i veze nisu kriteriji koji se uzimaju u obzir pri zapošljavanju žena, dok zaposlenici smatraju da su to bitni kriteriji, posebice pri zapošljavanju u poduzećima javnog sektora. U svojem se radu također navodi da su spolno uvjetovane predrasude i stereotipovi za određena posla, manja ambicioznost žena, životna dob koja se korelira s životnim periodom u kojem dolazi do zasnivanja obitelji, majčinstva i brige za djecu mlađe dobi ključni kriteriji pri imenovanju žena na upravljačka mjesta.

Vela (2019) u svojem radu naglašava da su temeljni kriteriji napredovanja žena do najviših upravljačkih pozicija trud i napor, fizičke karakteristike, osobine ličnosti, emocionalne predispozicije, poslovne preferencije, intuitivnost, komunikativnost, stupanj obrazovanja, više sluha za razumijevanje problema, lakši pronalazak inovativnih rješenja, rjeđe stvaranje neprijateljskog ozračja, lakše uvažavanje rasnih, socijalnih, kulturnih i ostalih posebnosti, upornost, sklonost timskom radu, preuzimanje inicijative, rad na vlastitom razvoju, pokazivanje visokog integriteta i poštenja, usmjerenost prema rezultatu, utjecaj na razvoj zaposlenika, inspiracija i motivacija, rješavanje problema i analiziranje situacije, posjedovanje tehničkog ili profesionalnog iskustva te razvijanje strateške perspektive poduzeća.

Matić u svojem radu (2015) naglašava da su za žene, kao i za muškarce, temeljni kriteriji poput komunikacijskih vještina, edukacije, vještina pregovaranja, snalaženja u kriznim situacijama, motivacije zaposlenika, kreativnosti, usklađenosti verbalnog i neverbalnog komuniciranja, vještina upravljanja i vođenja, samopouzdanja, socijalne stabilnosti, objektivnosti, odlučnosti, energičnosti i aktivno slušanje ključni za angažiranje u radu poduzeća. Ista autorica naglašava da su vještine rada s ljudima, konceptualne vještine i vještine oblikovanja temelj dobrog i uspješnog menadžera.

Udruga poslodavaca iz Crne gore u svojem vodiču za kompanije (2017) prvenstveno je naglasila da uspostavljanje jakog sustava za unapređenje ženskih talenata predstavlja tzv. „ključ“ za promoviranje uspješnih poslovnih žena i njihovo uključivanje u upravljačka tijela, ali i za ukupne procese koji kompaniji mogu olakšati da privuče, a potom i zadrže one najkvalitetnije i najstručnije kadrove. Alati koji se koriste u tim procesima jesu odlučnost i posvećenost top menadžmeta, analiza postojeće poslovne prakse (prednosti i mane), poticanje transparentnosti, promoviranje fleksibilnih radnih aranžmana te stvaranje poticajnog okruženja.

Nadalje, Voicila, Ghinea i Filculescu (2018) proveli su istraživanje u 2017. o temi žena na upravljačkim pozicijama u Rumunjskoj nad 64 poduzeća iznad 600 zaposlenika. Rezultati istraživanja pokazali su da su pri izboru žena na upravljačke pozicije bitni kriteriji poput postavljanja viših standarda u poslovanju, otvorenosti prema nečem novom ili razvoju, viša razina ambicioznosti, znatiželjnosti, osobne pažnje prema suradnicima, kreiranja dobrog radnog okruženja, više zahtjevnosti u poslu, emocionalne inteligencije, suradnje, kompetencija, orijentiranosti prema budućnosti, stimulacije, komunikacijskih vještina, povjerenja, poštenja, načina uvjeravanja i timskog duha.

Kriterije povezane s menadžerskim stereotipovima istražili su Stoker, Velde i Lammers (2012) na uzorku od 3226 pretplatnika nizozemskog tjednika Intermediar iz različitih poslovnih područja. Rezultati istraživanja pokazali su da su poželjne karakteristike idealnog vodstva u žena i muškaraca asertivnost, težnja prema svojim vjerovanjima, dinamičnost, sposobnost vodstva, dominantnost, snažna osobnost, želja za preuzimanjem rizika, neovisnost te želja za zauzimanjem stava.

Cimirotić i ostali (2017) proveli su istraživanje o mogućim kriterijima koji pridonose imenovanju žena na upravljačke pozicije s pomoću metode intervjua među 10 žena koje upravljaju odjelom računovodstva u austrijskim poduzećima. Rezultati istraživanja pokazali su da većina žena naglašava da su socijalne vještine i stručnost ključni kriteriji koji vode k imenovanju žena na upravljačke pozicije. Istraživanje je također pokazalo da ambicija i sreća igraju važnu ulogu prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. Uz to, također je istraživanjem utvrđeno da je podrška bračnog partnera i ostalih članova obitelji temelj imenovanja i zadržavanja žena na upravljačkim pozicijama, kao i radno vrijeme, uspostava ravnoteže između privatnog života i posla te majčinstvo.

U svojem izvješću Sveučilište za primijenjene znanosti iz Lahitija, Finska (2013), istražilo je kriterije koji utječu na uspješnu karijeru žena na upravljačkim pozicijama. Istraživanje je provedeno primjenom kvalitativnih istraživačkih metoda, dok su podaci prikupljeni primjenom metode intervjua i anketnog upitnika među ženama na upravljačkim pozicijama pri vodećim finskim organizacijama. Rezultati istraživanja pokazali su da postoje mnogi kriteriji koji utječu na podzastupljenost žena na upravljačkim pozicijama, a to su tradicionalne rodne uloge, organizacijska kultura, percepcija i kompetencija žena, promicanje ženskog vodstva primjenom zapošljavanja i napredovanja u karijeri. Također, istraživanje je utvrdilo da se mogućnosti žena da postanu lideri razlikuje u različitim sektorima i da snažna podjela finskog tržišta rada prema spolu usporava ravnopravnost i razvoj karijere žena. Jones (2019) s Globalnog instituta za žensko vodstvo s Kraljevskog studija u Londonu je u svojem izvješću istraživala i temu prepreka i smjernica za pozicioniranje žena u vodstvu. U ovom izvještaju naglašeno je da su žene u podzastupljenom položaju u organizacijama u kojima nedostaju kriteriji formalnosti i transparentnosti pri procesu zapošljavanja i napredovanja te u politici plaća.

Mateljak (2020) je u svojem radu istraživao utjecaj spolne zastupljenosti u upravljačkim pozicijama na profitabilnost velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno nad 148 velikih poduzeća iznad 600 zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Za mjerenje profitabilnosti koristili su se pokazatelji EBITDA marža (engl. *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) i neto profitna marža. Rezultati istraživanja pokazali su da, iako su prema dobivenoj vrijednosti pokazatelja EBITDA poduzeća s zastupljenosti žena u upravama društava ostvarila veću prosječnu profitabilnost od poduzeća bez zastupljenosti žena u upravama, ovaj se rezultat ne može statistički potvrditi na razini od 5% ($p = 0,69$; $p > 0,05$). Nadalje, iako se na temelju prethodno dobivenih rezultata istraživanja može zaključiti da su poduzeća sa zastupljenošću žena u nadzornim odborima ostvarila veću prosječnu profitabilnost od poduzeća bez zastupljenosti žena u nadzornim odborima, ovaj se rezultat ne može statistički potvrditi na razini od 5% ($p = 0,62$; $p > 0,05$). S druge strane, s obzirom na dobivene vrijednosti pokazatelja EBITDA i statističku značajnost testa, može se zaključiti da su poduzeća sa zastupljenošću više od jedne žene u upravama društava ostvarila veću prosječnu profitabilnost od poduzeća sa zastupljenošću samo jedne žene u upravama društava, čime se ovaj rezultat ne može statistički potvrditi na razini od 5% ($p = 0,77$; $p > 0,05$). Nadalje, dobivene vrijednosti neto profitne marže pokazuju da su poduzeća s zastupljenošću više od jedne žene u nadzornim odborima ostvarila veću prosječnu profitabilnost od poduzeća sa zastupljenošću samo jedne žene u nadzornim odborima. Ovaj se rezultat ne može statistički potvrditi na razini od 5% ($p = 0,42$; $p > 0,05$).

Vrdoljak Raguž i suradnici (2018) u radu su uspoređivali udio žena u upravama poduzeća u Republici Hrvatskoj u odnosu na zemlje članice Eurospke unije. Rezultati istraživanja pokazali su da je, prema statističkim podacima iz 2017. godine, udio žena u upravama vodećih hrvatskih kompanija bio 17,3%, što pokazuje i indeks CROBEX koji mjeri udio žena na rukovodećim pozicijama u

najvažnijim kompanijama na Zagrebačkoj burzi. U 2017. udio žena u upravnim odborima smanjio se u usporedbi s 2015. i 2016., kada je bio iznad 20%. Prema posljednjim dostupnim podacima Europske komisije iz travnja 2016., najveći udio žena u upravnim odborima u zemljama Europske unije bilježe Francuska (37,1%), Švedska (36,1%), Italija (30,0%) i Finska (29,8%).

Drmač i suradnici (2017) istraživali su zastupljenost žena u nadzornim odborima i njezin utjecaj na profitabilnost poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno nad 111 poduzeća, čijim se dionicama trgovalo na Zagrebačkoj burzi u 2016. godini. Rezultati istraživanja pokazali su da postoji podzastupljenost žena u nadzornim odborima (18,09%) naspram 40%, čime je potvrđena prva hipoteza rada. Nadalje, također je dokazano da ne postoji pozitivan utjecaj rodne raznolikosti na profitabilnost poduzeća, odnosno da rodna različitost u nadzornim odborima ne utječe na profitabilnost poduzeća sa Zagrebačke burze. Bitno je naglasiti da su sve varijable kojima se mjeri rodna raznolikost pokazale pozitivan, ali ne i statistički značajan utjecaj na profitabilnost poduzeća iz uzorka istraživanja.

Nakon prethodno navedenih dosadašnjih rezultata istraživanja o temi identificiranja kriterija koji se primjenjuju prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije, u nastavku rada prikazat će se rezultati provedenog istraživanja.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje o identificiranju važnosti primjene kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije u Republici Hrvatskoj provedeno je nad 1900 malih, srednjih i velikih poduzeća od 1. studenoga 2021. do 1. veljače 2022. godine primjenom metode anketnog upitnika. Metoda anketnog upitnika provedena je putem *Google formsa*. Na poslani anketni upitnik odgovorilo je 255 poduzeća, čime je ostvarena stopa povrata od 13,37%.

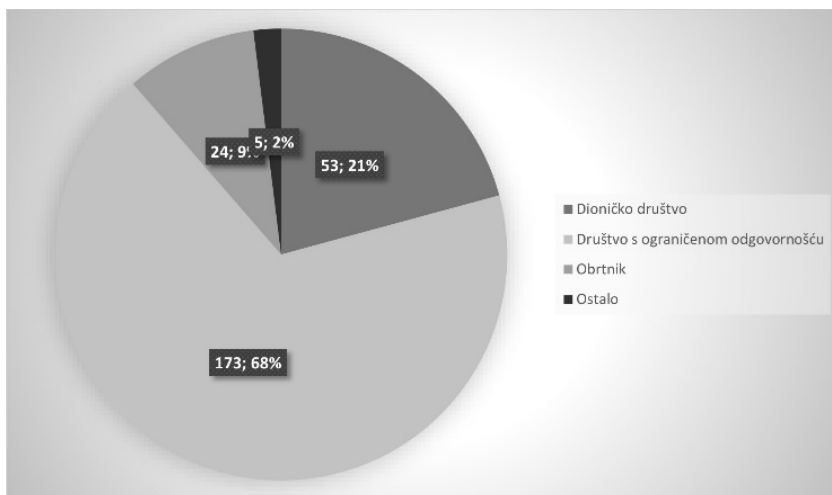
Prilikom korištenja metodom anketnog upitnika, uz osnovne podatke o poduzećima, identificirani su stupnjevi važnosti kriterija kojima se istraživana poduzeća koriste prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. Pri utvrđivanju stupnja važnosti kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije koristila se mjerna ljestvica od 1 do 11, gdje 1 predstavlja najmanje važan, a 11 najvažniji kriterij. U radu se koristila i deskriptivna statistika za potrebe prikazivanja rezultata istraživanja osnovnih karakteristika uzorka te metoda aritmetičke sredine aritmetičkih sredina.

Obrađeni podaci koristili su se za identificiranje stupnja važnosti primjene pojedinih kriterija koji se koriste prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. U rezultatima istraživanja prikazat će se osnovne karakteristike uzorka istraživanja i identificirani stupnjevi važnosti temeljnih kriterija koji se koriste prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije u Republici Hrvatskoj.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Osnovne karakteristike uzorka

Kao što je prethodno navedeno, istraživanje je provedeno primjenom metode anketnog upitnika nad 1900 malih, srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Prilikom provedbe anketnog istraživanja poduzeća su najprije odgovarala na pitanja vezana za njihove osnovne podatke u koje spadaju pravni oblik poduzeća, vlasnička struktura poduzeća te veličina poduzeća prema kriteriju broja zaposlenika. Nakon obrađenih rezultata istraživanja, najprije će se prikazati pravni oblik pri istraživanim poduzećima koji je prikazan na Slici 1.

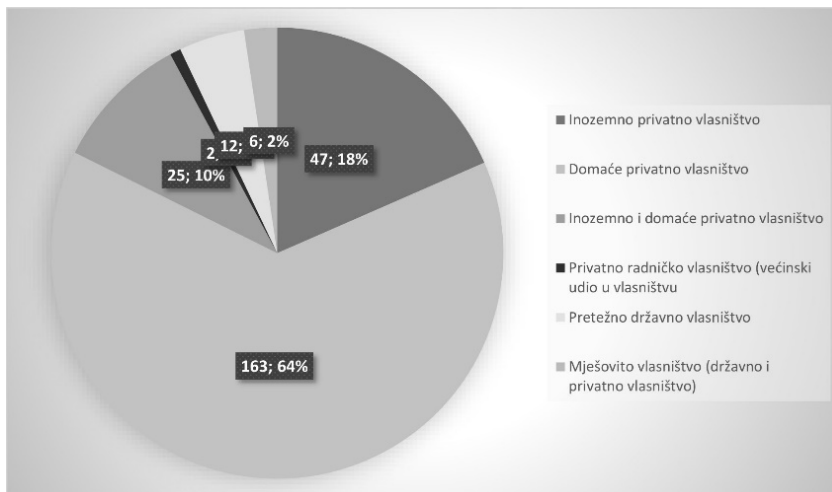


Slika 1. Pravni oblik istraživanih poduzeća

Izvor: istraživanje autora

Kao što prikazuje Slika 1, od 255 poduzeća koja su sudjelovala u ovom istraživanju, 173 poduzeća ili njih 68% jesu društva s ograničenom odgovornošću, dok su 53 poduzeća ili njih 21% dionička društva. Nadalje, među istraživanim poduzećima postoje i društva osoba, i to obrtnici kojih je 24 ili 9%, dok u ostala društva (javna trgovačka društva, komanditna društva i ostala) spada 5 poduzeća ili njih 2%. Kada se analizira klasična podjela poduzeća na društva kapitala i društva osoba, može se zaključiti da u društva kapitala (dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću) spada 226 poduzeća ili 88,63%, dok u društva osoba (obrnici, javna trgovačka društva, komanditna društva i ostala) spada 29 poduzeća ili 11,37%.

Uz pravni oblik poduzeća, na Slici 2 će se, na temelju dobivenih rezultata istraživanja, prikazati vlasnička struktura istraživanih poduzeća.

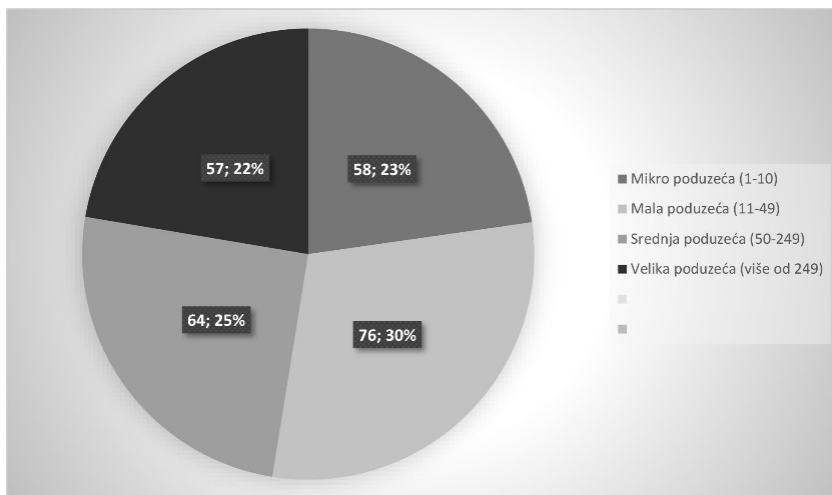


Slika 2. Vlasnička struktura istraživanih poduzeća

Izvor: istraživanje autora

Na Slici 2 vidi se da 163 poduzeća ili njih 64% ima domaće privatno vlasništvo, dok 47 poduzeća ili 18% ima pretežno inozemno privatno vlasništvo. Uz prethodno navedena vlasništva, bitno je naglasiti da 25 poduzeća ili 10% imaju istodobno inozemno i domaće privatno vlasništvo. Kada se u obzir uzme da su prethodno navedene vrste vlasništva u potpunosti privatne, može se zaključiti da 234 poduzeća ili njih 92,16% imaju u potpunosti privatno vlasništvo. Uz potpuno privatno vlasništvo, pri istraživanim poduzećima postoji privatno radničko vlasništvo (većinski udio radnika u vlasništvu) koje imaju 2 poduzeća ili njih 1%, pretežno državno vlasništvo ima 12 poduzeća ili 4%, dok mješovito vlasništvo (državno i privatno) ima 6 poduzeća ili njih 2%.

Nakon prikazivanja rezultata istraživanja prema pravnom obliku i vlasničkoj strukturi, na Slici 3 prikazana je veličina istraživanih poduzeća prema kriteriju broja zaposlenika.



Slika 3. Veličina istraživanih poduzeća prema broju zaposlenika

Izvor: istraživanje autora

Na Slici 3 vidljivo je da su istraživana poduzeća podijeljena na četiri kategorije prema kriteriju broja zaposlenika, i to velika poduzeća (više od 249 zaposlenih), srednja poduzeća (50 – 249 zaposlenika), mala poduzeća (11 – 49 zaposlenika) i mikropoduzeća (1 – 10 zaposlenika). Rezultati istraživanja pokazali su da najviše istraživanih poduzeća, njih 76 ili 30%, pripada skupini malih poduzeća, dok 64 ili 25% spada u skupinu srednjih poduzeća. Nadalje, u skupinu mikropoduzeća spada 58 istraživanih poduzeća ili 23%, dok se na velika poduzeća odnosi njih 57 ili 22%. Iz dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti da su istraživana poduzeća približno ravnomjerno raspoređena prema četirima kategorijama veličine poduzeća.

4.2. Interpretacija rezultata istraživanja

U ovom radu prikazat će se provedeno istraživanje o identificiranju stupnja važnosti primjene kriterija koji se koriste prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije u Republici Hrvatskoj. Primjenom metode anketnog upitnika istraživana su poduzeća mjernom ljestvicom od 1 do 11 utvrđivala stupanj korištenja deset identificiranih kriterija, a to su stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu, dugogodišnji rad u poduzeću, brzina usvajanja novih znanja i vještina, komunikacijske vještine, brzina donošenja odluka, brzina rješavanja nastalih poslovnih problema, samostalnost u radu, kvaliteta rada u timskom okruženju, podobnost i lojalnost te politički razlozi (obvezne kvote i sl.). Pri dodjeljivanju ocjena mjerne ljestvice od 1 do 11, istraživana su poduzeća 1 dodijelila najmanje važnom kriteriju, dok su 11 dodijelila najvažnijem kriteriju. Rezultati provedenog istraživanja prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1.

Odgovori anketiranih poduzeća prema svakom kriteriju prema stupnjevima važnosti primjene

Redni broj	Naziv temeljnog kriterija	Odgovori poduzeća prema stupnjevima važnosti											Ukupan broj poduzeća
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.	stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu	0	1	2	2	2	2	3	6	7	55	175	255
2.	dugogodišnji rad u poduzeću	11	3	11	10	18	26	20	34	22	51	49	255
3.	brzina usvajanja novih znanja i vještina	0	1	2	2	2	7	8	25	35	82	91	255
4.	komunikacijske vještine	1	1	0	1	2	3	6	27	41	75	98	255
5.	brzina donošenja odluka	1	1	2	4	6	7	12	31	39	78	74	255
6.	brzina rješavanja nastalih poslovnih problema	2	1	0	2	4	5	11	18	37	78	97	255
7.	samostalnost u radu	3	1	0	2	2	8	5	14	31	86	103	255
8.	kvaliteta rada u timskom okruženju	1	1	2	1	3	5	6	17	27	80	112	255
9.	podobnost i lojalnost	139	12	8	8	15	9	6	12	10	15	21	255
10.	politički razlozi (obvezne kvote i sl.)	193	10	9	7	11	6	2	5	2	2	8	255

Izvor: rezultati istraživanja

Kao što je prikazano u Tablici 1, svih 255 istraživanih poduzeća vrednovalo je deset identificiranih kriterija koji se primjenjuju prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije ocjenama od 1 do 11. Kada se detaljno analiziraju dobiveni rezultati istraživanja, može se uočiti da je pri šest kriterija, kao što su stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu (68,63%), brzina usvajanja novih znanja i vještina (35,69%), komunikacijske vještine (38,43%), brzina rješavanja nastalih poslovnih problema (38,04%), samostalnost u radu (40,39%) i kvaliteta rada u timskom okruženju (43,92%), najveći udio poduzeća dodijelio ocjenu 11, što predstavlja najveći stupanj važnosti. Pri dvama kriterijima, dugogodišnji rad u poduzeću (20%) i brzina donošenja odluka (30,59%), najveći udio poduzeća dodijelio je ocjenu 10, što također predstavlja veoma visok stupanj važnosti. S druge strane, pri dvama kriterija, podobnost i lojalnost (54,51%) te politički razlozi (obvezne kvote i sl.) (75,69%), najveći udio poduzeća dodijelio je ocjenu 1, što predstavlja najmanju važnost ovih kriterija. Ovdje je bitno naglasiti da su upravo ova dva kriterija u obrnuto proporcionalnom odnosu važnosti naspram osam kriterija jer imaju negativan utjecaj na izbor imenovanja žena na upravljačke pozicije. Stoga je izuzetno važno da su istraživana poduzeća u najvećim udjelima

ova dva kriterija ocijenila ocjenom 1 i time ih učinila najmanje važnima prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije.

Nakon detaljne analize deset kriterija prema odgovorima istraživanih poduzeća prema ocjenama važnosti, u nastavku ovog rada utvrdit će se prosječan stupanj važnosti primjene pojedinog kriterija. Prilikom određivanja prosječnog stupnja važnosti primjene koristit će se dva stupnja važnosti, i to viši i niži stupanj. Budući da su poduzeća pojedini temeljni kriterij ocjenjivala mjernom ljestvicom od 1 do 11, viši stupanj važnosti odredit će se za sve prosječne ocjene koje se nalaze u intervalu između 5,5 i 11, dok će se niži stupanj važnosti odrediti za sve prosječne ocjene koje se nalaze u intervalu između 1 i 5,5. Prosječan stupanj važnosti primjene pojedinog kriterija dobio se množenjem ocjene važnosti s brojem poduzeća koja su dodijelila istu ocjenu važnosti, podijeljeno s brojem poduzeća koja su sudjelovala u dodjeljivanju ocjena važnosti. Rezultati prosječnog stupnja važnosti primjene pojedinog kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije, dobiveni primjenom metode aritmetičke sredine i aritmetičke sredine aritmetičkih sredina, prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2.

Prosječan stupanj važnosti primjene pojedinog kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije

Redni broj	Naziv temeljnog kriterija	Prosječan stupanj važnosti primjene
1.	stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu	10,37
2.	dugogodišnji rad u poduzeću	7,82
3.	brzina usvajanja novih znanja i vještina	9,65
4.	komunikacijske vještine	9,76
5.	brzina donošenja odluka	9,31
6.	brzina rješavanja nastalih poslovnih problema	9,66
7.	samostalnost u radu	9,76
8.	kvaliteta rada u timskom okruženju	9,85
9.	podobnost i lojalnost	3,75
10.	politički razlozi (obvezne kvote i sl.)	2,11
UKUPAN PROSJEČAN STUPANJ VAŽNOSTI PRIMJENE		8,20

Izvor: rezultati istraživanja

Iz Tablice 2. može se vidjeti da najveću prosječnu ocjenu važnosti primjene ima kriterij stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu (10,37), dok najmanju ima kriterij politički razlozi (obvezne kvote i sl.) (2,11). Kada se dobiveni rezultati istraživanja detaljnije analiziraju, može se zaključiti da od deset identificiranih kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije, njih osam, i to stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu (10,37),

dugogodišnji rad u poduzeću (7,82), brzina usvajanja novih znanja i vještina (9,65), komunikacijske vještine (9,76), brzina donošenja odluka (9,31), brzina rješavanja nastalih poslovnih problema (9,66), samostalnost u radu (9,76) i kvaliteta rada u timskom okruženju (9,85), imaju prosječnu važnost primjene u intervalu između 5,5 i 11, čime se potvrđuje da su za istraživana poduzeća ovi kriteriji visokog stupnja važnosti te da ih ista poduzeća u visokom stupnju upotrebljavaju prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. Uz to, isti rezultati istraživanja također potvrđuju da je za istraživana poduzeća prema dobivenom prosječnom stupnju važnosti najvažniji kriterij stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu (10,37), dok je najmanje važan dugogodišnji rad u poduzeću (7,82). Kao što je prethodno već navedeno, pri identificiranju važnosti primjene kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije, postoje dva kriterija, i to podobnost i lojalnost te politički razlozi (obvezne kvote i sl.), koji su u obrnuto proporcionalnom odnosu naspram ostalih osam kriterija. Ako pri obama kriterijima prosječan stupanj važnosti primjene pripada nižem stupnju (interval od 1 do 5,5), to pokazuje da su za istraživana poduzeća isti kriteriji manje važni, što stvara pozitivan utjecaj prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. S druge strane, ako pri obama kriterijima prosječan stupanj važnosti primjene pripada višem stupnju (interval od 5,5 do 11), to pokazuje da su za istraživana poduzeća isti kriteriji više važni, što stvara negativan utjecaj prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. Kada se analiziraju dobiveni prosječni stupnjevi važnosti primjene za oba kriterija, može se zaključiti da kriteriji politička podobnost i lojalnost (3,75) te politički razlozi (obvezne kvote i sl.) (2,11) pripadaju nižem stupnju te ih istraživana poduzeća veoma malo primjenjuju prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. Točnije, kriterij politička podobnost i lojalnost s niskim stupnjem važnosti primjene prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije (interval od 1 do 5,5) ocijenila su 182 poduzeća ili 71,37%, dok su kriterij politički razlozi (obvezne kvote i sl.) istim stupnjem važnosti primjene ocijenila 230 poduzeća ili 90,20%. Iz ovoga se također može zaključiti da ipak postoje istraživana poduzeća kojima su politička podobnost i lojalnost (73 ili 28,63%) i politički razlozi (obvezne kvote i sl.) (25 ili 9,80%) veoma važni prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije (interval od 5,5 do 11). Dobiveni rezultati istraživanja također pokazuju da ukupan prosječan stupanj važnosti primjene deset kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije iznosi 8,20 te pripada višem stupnju (interval od 5,5 do 11), na temelju čega se može zaključiti da istraživana poduzeća u višem stupnju važnosti primjenjuju navedene kriterije prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije.

5. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Većina poduzeća u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju usredotočena je na izbor kvalitetnih kadrova na upravljačke pozicije kako bi bila uspješna na međunarodnim i domaćim tržištima. Prilikom izbora kadrova na upravljačke pozicije ključno je identificirati kriterije prema kojima će upravni organi izabrati najkvalitetnije kadrove sa svrhom ostvarivanja postavljenih poslovnih ciljeva

poduzeća. Pri izboru kadrova na upravljačke pozicije neophodno je omogućiti vrednovanje prijavljenih kadrova obaju spolova, čime se ostvaruje ravnopravna mogućnost izbora muškaraca i žena. Osim toga, ovim načinom izbora poduzeća pokazuju da se prilikom izbora kadrova na upravljačke pozicije izrazito vode profesionalnim i stručnim kriterijima izbora.

U ovom se radu naglasak ponajprije stavlja na imenovanje žena na upravljačke pozicije. Stoga je za potrebe rada provedeno istraživanje nad 1900 malih, srednjih i velikih poduzeća sa svrhom identificiranja i utvrđivanja važnosti primjene kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije u Republici Hrvatskoj. Provedena je metoda anketnog upitnika *putem Google formsa*, na koji su odgovorila 255 poduzeća, čime je ostvarena stopa povrata od 13,37%. Rezultati istraživanja su pokazala da sva istraživana poduzeća upotrebljavaju deset identificiranih kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije, ali u različitim stupnjevima važnosti primjene. To znači da osam temeljnih kriterija, kao što su stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu, dugogodišnji rad u poduzeću, brzina usvajanja novih znanja i vještina, komunikacijske vještine, brzina donošenja odluka, brzina rješavanja nastalih poslovnih problema, samostalnost u radu i kvaliteta rada u timskom okruženju, poduzeće koriste u višem stupnju važnosti primjene, dok dva temeljna kriterija kao što su podobnost i lojalnost te politički razlozi (obvezne kvote i sl.) poduzeća upotrebljavaju u nižem stupnju važnosti primjene prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. Bitno je naglasiti da ako poduzeća žele na kvalitetan i učinkovit način primijeniti identificirane kriterije prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije, trebaju se voditi poslovnom praksom da kriteriji poput podobnosti i lojalnosti te političkih razloga (obvezne kvote i sl.) trebaju pripadati nižem stupnju važnosti primjene (interval od 1 do 5,5), dok ostalih osam identificiranih kriterija poput stručnosti, profesionalnosti i kvalitete u dosadašnjem radu, dugogodišnjeg rada u poduzeću, brzine usvajanja novih znanja i vještina, komunikacijskih vještina, brzine donošenja odluka, brzine rješavanja nastalih poslovnih problema, samostalnosti u radu i kvalitete rada u timskom okruženju trebaju pripadati višem stupnju važnosti primjene (interval od 5,5 do 11).

Ovako dobiveni rezultati istraživanja pokazuju da se sva anketirana poduzeća prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije koriste jasnim i relevantnim kriterijima kako bi na upravljačkim pozicijama imali kvalitetne i profesionalne kadrove. Uz to, primjena identificiranih kriterija pokazuje da poduzeća prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije vode računa ne samo za upravljačke pozicije nego i za ostala radna mjesta na nižim razinama. To se prvenstveno odnosi na način komunikacije, motivacije, implemetacije strategije, organizacije poslovanja i ostalih poslovnih procesa koji se trebaju profesionalno i učinkovito realizirati između upravljačkih razina i nižih razina u poduzeću. Zbog toga je jako važna primjena identificiranih kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije.

6. ZAKLJUČAK I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Zastupljenost žena na upravljačkim pozicijama u svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj, veoma je aktualna tema. Uz zastupljenost, izbor žena na upravljačke pozicije uz osiguranje istog statusa s muškarcima također je jedna od aktualnih tema. Prilikom izbora žena na upravljačke pozicije u Republici Hrvatskoj veoma je važno koristiti se kriterijima izbora, čime se pokazuje visoka razina profesionalnosti i stručnosti upravljačkih organa koji provode postupak izbora. Bitno je naglasiti da je prilikom izbora upravljačkih kadrova neophodno primijeniti kriterije izbora na oba spola. čime se osigurava ravnopravnost izbora na upravljačke pozicije.

Stoga je u ovom radu provedeno istraživanje o temi identificiranja važnosti primjene kriterija prilikom izbora žena na upravljačke pozicije poduzeća u Republici Hrvatskoj nad 1900 malih, srednjih i velikih poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su da sva istraživana poduzeća upotrebljavaju deset identificiranih kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije, ali u različitim stupnjevima važnosti primjene. To znači da osam temeljnih kriterija, kao što su stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu, dugogodišnji rad u poduzeću, brzina usvajanja novih znanja i vještina, komunikacijske vještine, brzina donošenja odluka, brzina rješavanja nastalih poslovnih problema, samostalnost u radu i kvaliteta rada u timskom okruženju, poduzeća upotrebljavaju u višem stupnju važnosti primjene, dok se dvama temeljnim kriterijima, kao što su podobnost i lojalnost te politički razlozi (obvezne kvote i sl.), poduzeća koriste u nižem stupnju važnosti primjene prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije.

S obzirom na provedeno istraživanje, prilikom izrade ovog rada postojala su dva ograničenja. Prvo ograničenje odnosilo se na nedovoljan broj provedenih istraživanja u Republici Hrvatskoj o temi identificiranja kriterija koja se koriste prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. Točnije, u Republici Hrvatskoj postoje određena istraživanja o temi utjecaja rodne zastupljenosti na profitabilnost. Uz to, postoje i provedena istraživanja o temi udjela žena na upravljačkim pozicijama. Međutim, u Republici Hrvatskoj ne postoje slična istraživanja o temi identificiranja kriterija koja se koriste prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije. Osim u Republici Hrvatskoj, bitno je naglasiti da u ostalim državama svijeta ipak postoji manji broj provedenih istraživanja o sličnoj temi, što je bilo značajno ograničenje prilikom izrade ovog rada. Drugo se ograničenje odnosilo na veličinu uzorka istraživanjem odnosno na broj velikih, srednjih i malih poduzeća nad kojima se trebalo provesti istraživanje. Naime, za potrebe ovog istraživanja nije postajala jedinstvena baza svih poduzeća, odnosno bilo je neophodno iz različitih izvora detaljno analizirati poduzeća po svim djelatnosti s obzirom na veličinu, napraviti popis svih poduzeća i identificirati njihove kontakte za slanje upitnika, što je uvelike predstavljalo ograničenje ovog istraživanja. Uz to, dodatno ograničenje bilo je postojanje neispravnih e-adresa pojedinih poduzeća prilikom

stvaranja baze poduzeća, što je uzrokovalo ograničenje u smislu provođenja ovog istraživanja.

Budući da su istraživanja o ovoj temi u Republici Hrvatskoj nedostatna, postoji sve veća potreba za provedbom ovog tipa istraživanja u budućnosti. Stoga je identificiranje važnosti primjene kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije moguće provesti u javnoj upravi, i to u državnoj upravi (ministarstva i državne upravne organizacije), regionalnoj i lokalnoj samoupravi, te napraviti usporednu analizu između navedenih jedinica istraživanja. Također ovu istu temu moguće je proširiti novijim istraživanjima u kojima bi se ispitala međuovisnost identificiranja važnosti primjene kriterija prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije i postignutih rezultata poslovanja, odnosno ispitalo bi se postoji li statistički značajna razlika između poduzeća (privatni sektor) ili institucija (javna uprava) koja se (ne) koriste kriterijima prilikom imenovanja žena na upravljačke pozicije u odnosu na rezultate poslovanja. Nadalje, također je moguće ispitati postojanost statistički značajne razlike između poduzeća (privatni sektor) ili institucija (javna uprava) koja imaju viši i niži stupanj važnosti primjene kriterija imenovanja žena na upravljačke pozicije u odnosu na rezultate poslovanja. Pretpostavka je da bi se utvrdila postojanost međuovisnosti i statistički značajna razlika između navedenih varijabli istraživanja.

LITERATURA

- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
- Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gartner, B., Hiebl, M. R. W. (2017). „Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants“. *Management Research Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 165-194. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233>
- Drmać, I., Pervan, M., Pavić Kramarić, T. (2017). „Zastupljenost žena u nadzornim odborima i utjecaj na profitabilnost“. *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 26, No. 2, pp. 453-476.
- Izvještaj o radu Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2011. godinu. Dostupno na: https://www.prs.hr/application/images/uploads/IZVJE%C5%A0%C4%86A/01_IZVJESCE_2014_CJELOVITO.pdf
- Jones, L. (2019). *Women's Progression in the Workplace*. London: Global Institute for Women's Leadership, Kings College.
- Lahti University of Applied Sciences (2013). *Women and Leadership: Factors that influence women's career success*. Lahti: Degree programme in International Business.
- Marković, I. (2017). *Žene u poduzetništvu: Izazovi i ograničenja*. Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu.
- Mateljak, Ž. (2020). „Utjecaj spolne zastupljenosti u upravljačkim pozicijama na profitabilnost velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj“. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-17. <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.1>
- Matić, M. (2015). *Osobine vještih menadžera: žene ili muškarci*. Diplomski rad. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku.

Stoker, J. I., Van der Velde, M., Lammers, J. (2012). „Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio“. *Springer*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-42. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9210-0>

Trajanovski, S. (2018). *Rodna osnova diskriminacije žena pri napredovanju na poslu: Problemi staklenog stropa*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

Unija poslodavaca Crna Gora (2017). *Više žena u menadžmentu: ključ uspješnog poslovanja*. Podgorica: Unija poslodavaca.

Vela, M. (2019). *Položaj žena u menadžmentu*. Diplomski rad. Koprivnica: Sveučilište Sjever.

Veštić, S. (2017). „Zakon o ravnopravnosti spolova – razlozi donošenja i institucionalni mehanizmi osiguranja provedbe“. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, Vol. 3, No. 4, pp. 73-94.

Voicila, A., Ghinea, V. M., Filculescu, A. (2018). „Women in Leadership Positions: Perspectives from an International Consulting Company“. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, Vol. 8, pp. 170-192. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i8/4457>

Vrdoljak Raguž, I., Krželj-Čolović, Z., Milić Beran, I. (2018). „Women on corporate boards in the Republic of Croatia in the context of the European union directives and national policies“. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, No. Special Issue, pp. 313-321. <https://doi.org/10.46458/27121097.2018.SI.313>

Zakon o ravnopravnosti spolova. NN, 69/17.

Zakon o ravnopravnosti spolova. NN, 82/08.

Zakon o ravnopravnosti spolova. NN, 116/03.

Željko Mateljak, PhD

Associate Professor
University of Split
Faculty of Economics, Business and Tourism
E-mail: zeljko.mateljak@efst.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9942-760X>

**IDENTIFYING THE IMPORTANCE OF APPLYING
FUNDAMENTAL CRITERIA IN THE ELECTION OF
WOMEN TO MANAGEMENT POSITIONS OF
COMPANIES IN THE REPUBLIC OF CROATIA*****Abstract***

Every company during its business life should strive to select the most professional people for management positions with the aim of achieving a better competitive position on the domestic and international markets. When choosing management positions, it is necessary to apply certain criteria and respect the basic legal procedure through administrative bodies such as the company's assembly, the board of directors and the supervisory board. In this paper, the emphasis is on identifying the importance of applying criteria when electing women to management positions. The subject of this paper is to recognize the importance of applying criteria when appointing women to company management positions. The problem to be solved is to what degree of importance companies apply the criteria when choosing women to management positions in the Republic of Croatia. The research was conducted on 1,900 companies in the Republic of Croatia. Results of the research showed that the identified criteria are applied during the election of women to management processes in the Republic of Croatia, but in different degrees of importance.

Keywords: criteria of election, management positions, companies, Republic of Croatia

JEL classification: M12, M51, M54, J21