

# Žene u vođenju i zastupanju trgovačkih društava u kojima Republika Hrvatska ima većinsko vlasništvo ili upravljačka prava

---

Janković, Maja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:097155>

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

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

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**MAJA JANKOVIĆ**

**ŽENE U VOĐENJU I ZASTUPANJU TRGOVAČKIH**  
**DRUŠTAVA U KOJIMA REPUBLIKA HRVATSKA IMA**  
**VEĆINSKO VLASNIŠTVO ILI UPRAVLJAČKA PRAVA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**ŽENE U VOĐENJU I ZASTUPANJU TRGOVAČKIH  
DRUŠTAVA U KOJIMA REPUBLIKA HRVATSKA IMA  
VEĆINSKO VLASNIŠTVO ILI UPRAVLJAČKA PRAVA**

**Mentor: dr. sc. Ninoslav Gregurić –  
Bajza, v. pred.**

**Studentica: Maja Janković**

**Naziv kolegija: UPRAVLJANJE  
TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U  
JAVNOM SEKTORU**

**JMBAG studentice: 006612257**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1 UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1 PREDMET I CILJEVI RADA .....	3
1.2 METODOLOGIJA RADA.....	4
1.3 STRUKTURA RADA.....	4
<b>2 O VOĐENJU.....</b>	<b>5</b>
2.1 ODREĐENJE VOĐENJA.....	5
2.2 STILOVI VOĐENJA .....	6
2.2.1 Vođenje temeljeno na osobinama vođe.....	6
2.2.2 Vođenje temeljeno na ponašanju vođe.....	7
2.2.3 Situacijski pristup vođenju .....	10
2.2.4 Noviji pristupi vođenju.....	11
2.3 ŽENSKI NASUPROT MUŠKOM STILU VOĐENJA .....	12
<b>3 O KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU U JAVNOM SEKTORU .....</b>	<b>15</b>
3.1 ODREĐENJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA .....	15
3.2 SUSTAVI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA .....	16
3.2.1 Otvoreni sustav korporativnog upravljanja .....	16
3.2.2 Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja.....	18
3.3 MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	20
3.3.1 Interni mehanizmi korporativnog upravljanja.....	20
3.3.2 Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja .....	25
3.4 ZAKONODAVNI I REGULATORNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U RH.....	27
3.4.1 Zakon o trgovačkim društvima.....	27
3.4.2 Kodeks korporativnog upravljanja .....	29

3.4.3	Etički kodeks državnih službenika .....	32
3.4.4	OECD-ova načela korporativnog upravljanja .....	33
<b>4</b>	<b>VOĐENJE POSLOVA I ZASTUPANJE TRGOVAČKIH DRUŠTAVA .....</b>	<b>36</b>
4.1	VOĐENJE POSLOVA.....	36
4.1.1	Vođenje poslova u dioničkom društvu (d.d.) .....	36
4.1.2	Vođenje poslova u društvu s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) .....	39
4.2	ZASTUPANJE TRGOVAČKIH DRUŠTAVA .....	40
4.2.1	Zastupanje dioničkog društva (d.d.).....	40
4.2.2	Zastupanje društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).....	42
<b>5</b>	<b>POLOŽAJ ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U RH.....</b>	<b>43</b>
5.1	ZASTUPLJENOST ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U RH.....	43
5.2	RAZLIKE U PLAĆAMA MENADŽERICA I MENADŽERA U RH.....	48
5.3	USPOREDBA S DRŽAVAMA ČLANICAMA EU.....	52
5.4	STAKLENI STROP .....	54
<b>6</b>	<b>EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O SPOLNOJ RAVNOTEŽI U UPRAVAMA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U VEĆINSKOM VLASNIŠTVU RH.....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>64</b>
8.1	KNJIGE .....	64
8.2	ČLANCI OBJAVLJENI U STRUČNIM ČASOPISIMA .....	64
8.3	ZAKONI I DRUGI PROPISI.....	65
8.4	INTERNETSKI IZVORI.....	65
<b>9</b>	<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>68</b>
9.1	SLIKE.....	68
9.2	TABLICE .....	68
9.3	GRAFIKONI .....	68
	<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>70</b>

<b>IZJAVA O AUTORSTVU.....</b>	<b>72</b>
--------------------------------	-----------

## SAŽETAK

Zrelost svakog društva ogleda se u ambiciji za stvaranjem jednakopravne spolne zastupljenosti u svim društvenim područjima. Iako su žene danas obrazovanije, u poslovnom svijetu se i dalje suočavaju s fenomenom staklenog stropa koji im onemogućava uspinjanje na hijerarhijskoj ljestvici do najviših rukovodećih položaja.

U Republici Hrvatskoj je u 2022. godini udio žena u upravama trgovačkih društava iznosio 22,2%. Iako se bilježi rast, daleko je od kvote od najmanje 40% zastupljenosti žena na neizvršnim direktorskim položajima koju je usvojio Europski parlament u sklopu Direktive o ženama u upravnim odborima. Od svih zemalja članica Europske unije trenutno samo Francuska, Italija, Nizozemska i Danska ispunjavaju kvotu. Uvriježeno je mišljenje u tradicionalnim društvima da je primarna uloga žene briga za obitelj, a uloga muškarca je zarađivanje. Ukoliko su žene i muškarci u ravnopravnom hijerarhijskom položaju, žene su manje plaćene po satu za 11,1%.

Žene moraju uložiti veći napor kako bi se priznale njihove zasluge, a posljedično i pristup najvišim hijerarhijskim razinama. Ona trgovačka društva koja su prepoznala i implementirala uravnoteženu spolnu strukturu na najvišim rukovodećim položajima i koja primjenjuju posebnosti muškog i ženskog stila rukovođenja, ostvaruju korporativnu prednost u pogledu poboljšanja poslovanja. Podzastupljenost žena na upravljačkim pozicijama trgovačkih društava može se reducirati jedino međusobnom suradnjom države i trgovačkih društava te osviještenosti društva u cjelini.

**Ključne riječi:** javni menadžment, rukovođenje, žene, stakleni strop, spolna ravnoteža

## **ABSTRACT**

The maturity of every society is reflected in the ambition to create equal gender balance in all social areas. Although women are more educated today, in the business world they still face the glass ceiling phenomenon that prevents them from climbing the hierarchical positions to the highest leading positions.

In the Republic of Croatia, in 2022, the share of women in the management of companies amounted to 22.2%. Although there is growth, it is far from the quota of at least 40% representation of women in non-executive directorships adopted by the European Parliament as part of the Women on Boards Directive. Of all the member countries of the European Union, only France, Italy, the Netherlands and Denmark currently fulfill the quota. It is a common opinion in traditional societies that the primary role of a woman is to take care of the family, and the role of a man is to earn money. If women and men are in an equal hierarchical position, women are paid less per hour by 11.1%.

Women must make a greater effort in order to have their merits recognized and, consequently, access to the highest hierarchical levels. Those companies that have recognized and implemented a balanced gender structure in the highest management positions and that apply the advantages of male and female leadership styles, achieve a corporate advantage in terms of business improvement. The gender balance in the management positions of companies can only be reduced through mutual cooperation between the state and companies and the awareness of society as a whole.

**Key words:** public management, leadership, women, glass ceiling, gender balance



## **1 UVOD**

Jedno od temeljnih načela ljudskih prava i temeljnih načela pravne stečevine Europske unije je ravnopravnost spolova, koju i Ustav Republike Hrvatske proklamira kao jednu od najviših vrednota ustavnog poretka naše domovine. Ravnopravnost spolova proklamira se s ciljem jednake zastupljenosti oba spola u svim segmentima društva te s ciljem njihova jednakog statusa i jednakih prava. Ravnopravnost žena i muškaraca doseg je civiliziranog suvremenog društva i ključan čimbenik za svekoliki razvoj i napredak svakog društva. S tim u vezi, u ovom se radu istražuje položaj žena na rukovodnim pozicijama u Republici Hrvatskoj.

### **1.1 PREDMET I CILJEVI RADA**

Republika Hrvatska pripada kategoriji europskih država s izrazito visokim udjelom trgovačkih društava u vlasništvu ili većinskom vlasništvu države. U suvremenim demokratskim društvima, posebice u Europskoj uniji čiji je ravnopravan član i Republika Hrvatska, žene su sve obrazovanije te sukladno tome s pravom iskazuju svoju ambiciju za veću zastupljenost na odgovornijim i bolje plaćenim rukovodnim radnim mjestima. Unatoč tomu, bolje plaćena rukovodeća radna mjesta u većini slučajeva i dalje su popunjena muškarcima. Nastavno na to, a polazeći od propisima zajamčene rodne ravnopravnosti i prava žena, opravdano je upitati se treba li propisom odrediti i kvotu za zastupljenost žena u korporativnom upravljanju.

Cilj ovoga rada je istražiti zastupljenost žena u upravljačkim strukturama trgovačkih društava u kojima Republika Hrvatska ima većinsko vlasništvo ili upravljačka prava. Nastojat će se razjasniti pojam „stakleni strop“ koji se koristi kada se govori o sprječavanju napredovanja žena na više hijerarhijske razine na radnom mjestu te po čemu se ženski stil vođenja razlikuje od muškog stila vođenja trgovačkog društva.

## **1.2 METODOLOGIJA RADA**

U teorijskom dijelu rada korištene su metode sekundarnog istraživanja upotrebom sekundarnih izvora podataka dostupnih u stručnoj literaturi, publikacijama, znanstvenim člancima i internetskim stranicama. Za potrebe rada provedeno je i empirijsko istraživanje kojim će se ispitati spolna ravnoteža u upravama trgovačkih društava od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.

## **1.3 STRUKTURA RADA**

Rad je sadržajno strukturiran na sedam poglavlja podijeljenih u potpoglavlja i odjeljke. Prvo poglavlje čini uvod u kojem su određeni predmet i ciljevi rada te vrste korištenih istraživanja. Drugim poglavljem započinje teorijski dio rada. Definiran je pojam vođenja, prikazani su stilovi vođenja te po čemu se ženski stil vođenja razlikuje od muškog stila vođenja. Treće poglavlje govori o korporativnom upravljanju u javnom sektoru. Određen je pojam korporativnog upravljanja, predstavljeni su sustavi i mehanizmi korporativnog upravljanja te je analiziran zakonodavni i regulatorni okvir korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj. U četvrtom poglavlju se obrađuje vođenje poslova i zastupanje trgovačkih društava s naglaskom na društva s ograničenom odgovornošću i dionička društva. Petim poglavljem započinje istraživački dio rada. Proučavaju se već predstavljena istraživanja o zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj, analizira se jaz u plaćama muškaraca i žena, spomenuto se uspoređuje s drugim zemljama članicama Europske unije te se objašnjava fenomen staklenog stropa. U šestom poglavlju se provodi empirijsko istraživanje o spolnoj ravnoteži u upravama trgovačkih društava od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku. Sedmo poglavlje sadrži zaključak u kojem se navode glavna promišljanja i opažanja na temelju teorijskog i empirijskog dijela rada. Na samom kraju rada se nalazi popis literature, popis slika, tablica i grafikona te životopis autorice rada i izjava o autorstvu.

## **2 O VOĐENJU**

Vođenjem se podrazumijeva utjecaj vođe na druge ljude tako da ti ljudi bespogovorno i s elanom nastoje doprinijeti postizanju zadanog cilja. Kako bi se na taj način utjecalo na ljude, vođa mora biti sposoban motivirati ljude te znati što i radi čega ljudi nešto trebaju napraviti. Takav vođa moći će poticati ljude i usmjeravati ih ka uspješnom postizanju zadanih ciljeva.

### **2.1 ODREĐENJE VOĐENJA**

Northouse (2010) definira vođenje kao: „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“. Proces predstavlja dvosmjernan odnos između vođe i sljedbenika. Osoba u ulozi vođe utječe na postupanje i razmišljanje sljedbenika pri čemu oni zapostavljaju vlastiti interes. Vođa podupire grupu i pojedince na ispunjenje zadatka prema njegovoj viziji.

Vođenje u kojem vođa i sljedbenici međusobno utječu jedan na drugoga omogućeno je svima, neovisno o formalnom položaju vođe. Formalno vođenje označava osobu koja zbog hijerarhijskog položaja (npr. direktor, voditelj tima) ima ulogu vođe. Utjecaj formalnog vođe raste s njegovim napredovanjem na hijerarhijskoj razini. U svojoj okolini takva osoba ne mora biti i stvarni vođa. Zaposlenici mogu zadobiti povjerenje nekog drugog pojedinca, podupirati njegovo ponašanje i okarakterizirati ga kao najutjecajnijom osobom u skupini neovisno o njegovom formalnom položaju. Ta osoba predstavlja spontanog vođu.

Da bi utjecao na druge, vođa treba posjedovati moć odnosno vještinu koja će u drugoj osobi izazvati promjene. Sama moć ne znači puno ukoliko ju vođa ne zna iskoristiti i iznijeti. Sljedbenici se na taj način osjećaju utjecajnijima jer omogućuju vođama da postignu više.

Za uspješno vođenje je bitna uravnoteženost ne samo vođe već i njegovih sljedbenika i stabilne okoline. Osobnost vođe predstavlja jedan od temeljnih elemenata efektivnog vođenja. Ona se manifestira kroz ponašanje vođe prema drugima i može li motivirati ljude.

Vođenje čine poslovi koji se odnose na radne zadatke koje treba ispuniti (planiranje, nadziranje, postavljanje cilja i definiranje standarda), na zadatke koji se odnose na pojedinca (motiviranje, napredak, treniranje, savjetovanje) i na zadatke koji se odnose na grupu (disciplina,

komunikacija, motivacija, izgradnja tima). Ukoliko navedeni zadatci nisu prioritet vođenja, ne može se govoriti o uspješnom vođenju. Kvalitetan vođa razumije kada i u kojim situacijama naređivati, a kada zadatak delegirati. Također, razumije kada i u kojim situacijama savjetovati, a kada zapovijedati (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

## **2.2 STILOVI VOĐENJA**

Znanstvenici su u povijesti istraživali naučena ponašanja osobe koja ima odlike vođe. Zaključili su da jedinstveni stil učinkovitog vođenja ovisi o osobinama menadžera, osobinama podređenih i osobinama situacije. Te osobine su nestalne pa je neizvedivo izgraditi jednu opću teoriju vođenja. Tri su osnovne teorije vođenja te noviji pristupi vođenju, a to su:

- vođenje temeljeno na osobinama vođe
- vođenje temeljeno na ponašanju vođe
- situacijski pristup vođenju
- noviji pristupi vođenju

Teorije su nastajale navedenim povijesnim slijedom.

### **2.2.1 Vođenje temeljeno na osobinama vođe**

Temeljna tvrdnja vođenja temeljenog na osobinama vođe je da neki ljudi imaju urođene karakteristike vođe koje utječu na samu učinkovitost vođenja. Levicki primjećuje osobine uočljive u djetinjstvu ali se s vremenom, školovanjem i poslovnim iskustvom značajnije razvijaju. Znanstvenici Hellriegel i Slocum navode slijedeće osobine (Sikavica i sur., 2008):

- fizičke osobine – zgodan, visok, mlad, energičan, vitak
- socijalna pozadina – najbolje formalno obrazovanje i društveno prepoznat
- osobne karakteristike – samouvjeren, jednostavan, fleksibilan, emocionalno stabilan
- socijalne karakteristike – popularan, simpatičan, suosjećajan
- karakteristike u odnosu na zadatak – motivira nametanje, odgovoran, interpersonalne osobine

Ova teorija je neosnovana i u svakodnevnicu nemoguća prvenstveno sa gledišta fizičkih osobina jer je apsurdno da su svi dobri vođe npr. mršavi i zgodni.

Bennis je proveo istraživanje na temelju kojeg je došao do zaključka o postojanju četiri grupe osobina: upravljanje sobom, upravljanje povjerenjem, upravljanje pažnjom i upravljanje značenjem (Buble, 2006).

S obzirom da je svaki istraživač isticao različite osobine vođe, najčešće su se ponavljale: društvenost, inteligencija, odlučnost, samopouzdanje i poštenje (Northouse, 2010). Vođenje temeljeno na osobinama vođe ne zadovoljava standarde suvremenih organizacija jer su snalaženje i prilagođavanje u različitim situacijama bitan faktor poslovne uspješnosti, a ovaj pristup vođenju ne uračunava utjecaj situacije već samo osobine vođe. Time se situacija i sljedbenici ignoriraju.

Danas se vođenje temeljeno na osobinama upotrebljava za vlastito podizanje svijesti i razvoj. Pojedinaac može pomoću upitnika osobnosti uočiti svoj organizacijski položaj, može vidjeti vlastite snage i slabosti i na što konkretno obratiti pažnju s ciljem većeg doprinosa poduzeću.

### **2.2.2 Vođenje temeljeno na ponašanju vođe**

Vođenje temeljeno na ponašanju vođe predstavljaju biheviorističke teorije. Njihova glavna hipoteza odnosi se na stajalište da se učinkovite vođe ponašaju uvijek identično. Postavlja se pitanje da li bi se takvo ponašanje moglo savladati i upotrijebiti na buduće vođe. Tvrdnja koju zagovaraju teoretičari je da efektivno vođenje zavisi o načinu ophođenja vođe prema sljedbenicima. Primarni zadatak istraživanja je pronaći stil vođenja koji motivira zaposlenike a pri tome im povećava zadovoljstvo poslom. U okviru ove teorije istraživače se ubraja u dvije skupine. Jedni temelje vođenje na korištenju ovlasti odnosno ponašanju menadžera, a drugi su ispitivali ponašanje vođa sukladno tome da li su usmjereni na brigu za ljude ili na zadatke.

Vodeći računa da li je ovlast u rukama podređenih ili menadžera, vođenje temeljeno na ovlasti razlikuje autokratski stil, demokratski stil i *laissez-faire* stil (Buble, 2006; Sikavica i sur., 2008). Primjena jednog od ovih stilova odražava se na zaposlenike, njihovo zadovoljstvo, motivaciju i kakav imaju odnos prema menadžeru.

Autokratski stil vođenja podrazumijeva vođu koji samostalno odlučuje i posjeduje neograničenu moć. Ima sveobuhvatnu kontrolu pri donošenju odluka te preuzima odgovornost.

Od zaposlenika traži ispunjavanje njegovih naredbi služeći se sustavom nagrada i kazni što kod podređenih uzrokuje strah. Autokratski stil karakterizira negativno vođenje jer vođa traži izvršenje zadataka upotrebom dominacije i vršenjem pritiska nad zaposlenicima. Vođa svakom podređenom delegira jasno definiran zadatak. Kod ovakvog stila vođenja prevladavaju jednosmjerne veze a komunikacija se odvija prvenstveno od nadređenog prema podređenima tj. odozgo prema dolje. Zagovaratelji autokratskog stila tvrde da ono osigurava brže izvršenje zadataka i donošenje odluka što za posljedicu ima veću radnu efikasnost. Osnovni nedostatak ovog stila je razvijanje straha zaposlenika koji stvara zatumljivanje osobne inicijative (Buble, 2006).

Demokratski stil vođenja karakterističan je za vođe bez autoriteta i koji pri odlučivanju surađuju sa podređenima. Kod ovakvog stila vođenja prevladavaju dvosmjerne veze te se komunikacija odvija u dva smjera – odozdo prema gore i odozgo prema dolje. Iako je odgovornost u rukama vođe, on donosi odluke nakon savjetovanja s podređenima. Glavni čimbenik demokratskog stila su međuljudski odnosi. Razvija se inovativnost i kreativnost, doprinosi se većem zadovoljstvu i većoj efikasnosti zaposlenika (Sikavica i sur., 2004).

*Laissez-fair* stil vođenja karakterističan je za vođe spremne odreći se vlastitih ovlasti i koji odbijaju moć. Time se njegova uloga umanjuje i uvelike ovisi o vlastitim članovima skupine kojima se dozvoljava donošenje odluka. Vođa im pruža resurse potrebne za samostalno rješavanje problema te su slobodni u odlučivanju jer imaju njegovo povjerenje. Osiguravanje pomoći mu je glavna uloga. Među članovima skupine prevladava horizontalna komunikacija te se nerijetko javlja odbacivanje odgovornosti za vlastite greške (Buble, 2006).

Douglas McGregor autor je teorije X i teorije Y. Osnovna pretpostavka teorije odnosi se na prilagodbu stila vođenja zavisno o ponašanju zaposlenika najniže hijerarhijske razine. Prema teoriji X, zaposlenici odbijaju rad jer imaju odbojnost prema poslu te ih se treba konstantno nadzirati i ucjenjivati kaznama kako bi ih se primoralo na izvršavanje delegiranih zadataka. Najveća motivacija su im nagrade i novac, a najvažnija im je sigurnost. Suprotno ovoj teoriji je teorija Y. S usvojenim radnim navikama zaposlenici su kreativni i motivirani. Prihvataju odgovornost te je njihovo ponašanje usredotočeno na rješavanje zadataka čije uspješno obavljanje smatraju nagradom (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Temeljna zamisao istraživanja R. Likerta je da uspješnost poduzeća zavisi o ponašanju menadžera prema zaposlenicima. Likertovi sustavi vođenja čine četiri stila vodstva (Sikavica i sur., 2008):

- Sustav 1 označava ekstremno-autoritativan stil s autokratskim vođama koje obilježava nepovjerenje u podređene i rad pod prisilom, strahom i kaznama. Odlučuje se na najvišim hijerarhijskim razinama.
- Sustav 2 označava benevolentno-autoritativan stil s uključenim zaposlenicima prilikom usvajanja operativnih odluka. Vođa vjeruje podređenima, sagledava njihova mišljenja i ideje te se manje koristi kaznama a više nagradama.
- Sustav 3 označava savjetodavni stil s većim povjerenjem menadžera u podređene koji mogu sudjelovati prilikom donošenja odluka. Komunikacija je dvosmjerna te se menadžeri prvenstveno koriste sustavom nagrađivanja kako bi motivirali podređene.
- Sustav 4 označava participativno-demokratski stil s apsolutnim povjerenjem u podređene. Menadžeri uvažavaju njihova mišljenja i ideje, sudjeluju u odlučivanju i motivirani su nagradama. Na ovaj način podređeni i menadžeri postaju tim.

Temeljem istraživanja, Likert je došao do zaključka da su zadovoljstvo i predani rad najviši u sustavu 4, a najmanji u sustavu 1. Menadžeri koji uspješno i blisko surađuju s drugima, bez obzira na hijerarhijsku razinu, su najuspješniji. Iz tog razloga, participativno-demokratski stil vođenja se preporuča u svakodnevnoj primjeni (Buble, 2006).

U sklopu teorija o ponašanju vođa Mouton i Blake razlikuju menadžere orijentirane na zadatak i one orijentirane na zaposlene (Buble, 2006). Kao stil vođenja, menadžerska mreža objedinjuje dvije dimenzije – brigu za ljude i brigu za proizvodnju. Mreža se sastoji od 9 stupnjeva intenziteta kroz koje se oblikuje matrica sa 81 stilom vođenja zavisno o dimenziji. Izdvaja se pet stilova vođenja:

- 1) osiromašeno vođenje – izostaje zainteresiranost za proizvodnju i ljude
- 2) timsko vođenje – najveća zainteresiranost za proizvodnju i ljude
- 3) menadžment lokalnog kluba – zainteresiranost za ljude ali ne i proizvodnju
- 4) autokratsko vođenje – menadžer koristi autoritet sa svrhom postizanja rezultata u proizvodnji
- 5) menadžment čovjeka organizacije – ravnomjerna briga za proizvodnju i ljude.

Svaki od navedenih stilova označava neku krajnost te u konkretnim okolnostima može biti najprikladniji (Sikavica i sur., 2008).

### **2.2.3 Situacijski pristup vođenju**

Situacijski pristup vođenju polazi od teorije da dobar vođa mijenja vlastiti stil vođenja zavisno o situaciji u kojoj se nalazi. Svaka situacija je specifična i vođa joj se treba prilagoditi uz prepoznavanje najboljeg rješenja. Ideja ovog pristupa je da vođenje predstavljaju vođa, okolnosti i interesno-utjecajne skupine. Vođa je osoba koja ispunjava prohtjeve zaposlenika, dobavljača, kupaca, lokalne zajednice i sl. Situacijski pristup vođenju se zbog jednostavne implementacije primjenjuje u svim vrstama organizacija, za sve vrste zadataka i na svim razinama hijerarhije (Northouse, 2010).

Fiedlerov model situacijskog pristupa koristi stilove i situacije. Stilovi vođenja ovise da li su usmjereni na zadatak ili ljude, a situacije variraju ovisno o tri elementa: odnosu između vođe i podređenih, strukturi zadatka i moći položaja (Northouse, 2010). Međusobni odnos vođe i podređenih obuhvaća povjerenje u vođu i da li su ga zaposlenici voljni slijediti. Struktura zadatka odražava se na njihovu određenost i jasnoću niže pozicioniranim zaposlenicima. Moć položaja vođe odražava se kroz formalni autoritet koji daje vođi mogućnost nagrađivanja i kažnjavanja podređenih. Upotreba jednog od ta dva stila vođenja i tri elementa situacije stvara osam mogućih situacija vođenja. Northouse (2010) navodi da su najučinkovitije situacije u kojima prevladavaju dobri odnosi podređenih i vođe, dobro pojašnjeni i utvrđeni zadaci i u kojima je visoka položajna moć vođe.

House je osmislio teoriju put do cilja koja ističe da su vođe učinkoviti kada objašnjavaju zaposlenicima puteve koji vode prema cilju. Stvaraju najučinkovitije ponašanje za zadovoljenje potreba podređenih i situacije u kojima rade. Vođa koristi motivacijske vještine kao što su nagrađivanje, eliminiranje poteškoća i praćenje na način da osigurava niže rangiranim zaposlenicima put kojim će ostvariti cilj. Ovisno o situaciji, o karakteristikama podređenih i o čimbenicima okoline vođa upotrebljava četiri stila vodstva. Sikavica i sur. (2008) navode da su to:

- usmjeravajući stil – podređeni su usmjereni što i kako raditi, motivirani su sustavom nagrada i kazni, vođe samostalno donose odluke i fokusirani su na zadatke. Ovaj stil



vođenja se upotrebljava u situacijama nejasno definiranog posla te je neophodno objasniti put do nagrade,

- podržavajući stil – vođe imaju veliki utjecaj na podređene ali i prijateljski odnos te surađuju u pozitivnom radnom okruženju. Ovaj stil vođenja se upotrebljava kada je potrebno potaknuti i povećati samopouzdanje zaposlenika,
- participativni stil – vođe očekuju sugestije od zaposlenika i zajedničko donošenje odluka. Ovaj stil vođenja se upotrebljava kada podređeni nisu motivirani nagradama,
- vođenje usmjereno na postignuće – vođa traži ispunjenje definiranih ciljeva i očekuje od podređenih preuzimanje odgovornosti. Ovaj stil vođenja se upotrebljava kada manjkaju poslovni izazovi.

Vroom-Yettonov model čini pet stilova vođenja koji vođe koriste zavisno o problemu i situaciji te stupnju uključivanja podređenih u donošenju odluka u konkretnim situacijama. Model počinje autokratskim stilom odlučivanja zatim se kreće sve većim uključivanjem te završava apsolutnim uključivanjem podređenih u donošenju odluka. Japan u svojim organizacijama najviše koristi demokratski stil vođenja i temeljem toga su razvili konkurentsku nadmoć u odnosu na SAD i Europu. Iz tog razloga, demokratski stil je nadmoćan u odnosu na druge (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

#### 2.2.4 Noviji pristupi vođenju

Da bi organizacije opstale na tržištu, njihov menadžment se treba prilagoditi konkurenciji i čestim promjenama. Sukladno tome se trebaju oblikovati i stilovi vođenja. Noviji pristupi vođenju je zajednički opis za više stilova koje menadžeri upotrebljavaju u suvremenim organizacijama. Prema autorima Sikavica i sur. (2008) najpoznatiji od njih su:

- **transformacijsko vođenje** - naglasak ima na promjenama i inovativnim rješenjima. Ovaj stil je karakterističan za menadžera koji inspirira i motivira svoje podređene, gradi međusobno povjerenje i potiče zajedništvo. Njegov utjecaj na zaposlenike je posljedica karizme. Buble (2006) ističe da transformacijsko vođenje najviše odgovara novim organizacijama i onima u fazi opadanja. Menadžer pokretanjem promjena može uspostaviti novi životni ciklus.
- **transakcijsko vođenje** - usmjereno je na organizacijsku stabilnost. Menadžer organizira, postavlja ciljeve i pomaže zaposlenicima na nižim hijerarhijskim razinama savjetujući ih. Njegov primarni cilj je povećati učinkovitost uspostavljanjem

zadovoljstva podređenih putem sustava nagrada i kazni. Ovakav stil vođenja najviše odgovara onim organizacijama koje se nalaze u visokoj fazi rasta (Buble, 2006).

- **karizmatsko vođenje** - poseban značaj stavlja na karakterne osobine menadžera pri čemu je karizma od presudne važnosti jer se ne može naučiti a pomoću nje se ostvaruju iznadprosječni rezultati. Da bi podređeni slijedili vođu, poštovanje mora biti obostrano. R. House ističe osobine koje povećavaju učinkovitost: dominacija, moral, samopouzdanje i želja za utjecajem (Sikavica i sur., 2008). Karizmatski vođa je onaj koji ima povjerenje u svoje zaposlenike, ima konkretnu viziju i vještinu podupiranja drugih.
- **sustavsko vođenje** - temelji se na tumačenju da je organizacija otvoren sustav koja je u direktnoj vezi s okolinom jer međusobno utječu jedan na drugoga. Sustavsko vođenje stvara zajednicu jer se provlači kroz cijelu organizaciju sve do njenog pojedinog člana. Menadžer oblikuje i nadopunjuje situaciju okolini i tako razvija ugodnije okruženje za organizaciju (Sikavica i sur., 2008).

Za niti jedan od ovih stilova vođenja se ne može reći da je najučinkovitiji, potrebno je primijeniti više stilova jer su svaka situacija, zaposlenik i svaki vođa jedinstveni i specifični.

### 2.3 ŽENSKI NASUPROT MUŠKOM STILU VOĐENJA

Pretežito su muškarci na rukovodećim pozicijama pa su iz tog razloga stilovi vođenja smatrani muškima. Porastom uključenosti žena na visokim hijerarhijskim položajima, porasla je i zainteresiranost znanstvenika za pitanjima koja se tiču razlika u ponašanju muškaraca i žena kao menadžera. U današnje vrijeme, ženski stil vođenja je pojam za moderan stil a opisuje se i kao i prijateljski, emotivni i kolegijalni stil (Pološki, 2003).

Autori Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) karakteristike ženskog i muškog stila vođenja dijele u slijedeće tri skupine:

- biološke karakteristike prema kojima žene bolje interpretiraju neverbalnu komunikaciju, bolje „čitaju“ ostale i općenito su intuitivnije.

- psihološke karakteristike prema kojima žene prednjače u komunikaciji i savjetovanju dok muškarci prednjače u spretnosti.
- radne karakteristike prema kojima su žene usredotočene na međuljudske odnose, sklone su suradnji, ne boje se i ne srame se pogrešaka i neznanja te su motivirane intrinzičnim faktorima kao npr. mogućnost razvoja, zadovoljstvo poslom te pružanje podrške i pomoći. Suprotno ženama, muškarci su usredotočeni na rezultate i skloni su sakriti svoje greške te su motivirani ekstrinzičnim faktorima kao npr. moć, status i novac.

Temeljem navedenih značajki, karakteristike ženskog i muškog stila vođenja vidljive su u Tablici 1.

Tablica 1 Razlike muškog i ženskog stila vođenja

<b>Muški stil vođenja</b>	<b>Ženski stil vođenja</b>
<b>autokratski, transakcijski stil</b> zapovijeda i traži pokornost daje nagrade i kazne	<b>demokratski, transformacijski stil</b> savjetuju i ohrabruju podređene u sudjelovanju donošenja odluka
<b>rivalski stav prema okolini</b> sve smatra konkurentima, usredotočen na pobjedu, nadahnjuje natjecateljske odnose među podređenima	<b>suradnja</b> konkurenciju i međusobno natjecanje zaposlenika ocjenjuje demotivirajućim, probleme uklanja suradnjom, kompromisom i izgladivanjem
<b>formalna moć</b> koristi moć nagrade, moć prisile i informacijsku moć	<b>karizmatična moć</b> proizašla iz osobnosti
<b>instrumentalni odnos prema podređenima</b> zaposlenici su sredstvo za postizanje cilja	<b>razvijene interpersonalne vještine</b> motivira iskazivanje osjećaja i ideja, potiče međuljudske odnose
<b>podložan kritiziranju</b> često kritiziraju, rijetko se služe pohvalama	<b>poticanje sudjelovanja</b> potiče timski rad, razmjenu informacija i sudjelovanje svih u svim dijelovima poslovanja

Izvor: Bahtijarević-Šiber i sur., 2008., str. 619

Žene uglavnom primjenjuju demokratski, transformacijski stil vođenja. One potiču svoje podređene na sudjelovanje s ciljem razvijanja vlastitih interesa u interese skupine. S druge strane, muškarci primjenjuju autokratski, transakcijski stil vođenja u kojem je on primarni vođa koji naređuje i traži podređivanje. Muškarcima je konkurencija cijela okolina u kojoj se odigrava bitka za nadmoć i položaj te su fokusirani na rivalstvo gdje je prioritet pobjeda. Suradnici su im konkurencija u pogledu napredovanja, podređeni u pogledu dobivanja izraženije pažnje viših menadžerskih razina, a nadređeni u pogledu veće plaće i moći. Moć kod

ženskog stila vođenja proizlazi iz osobnosti dok je kod muškog stila vođenja moć formalna odnosno proizlazi iz hijerarhijskog položaja u organizaciji. Žene više unapređuju interpersonalne vještine kojima potiču iskazivanje osjećaja i ideja te pozitivne međuljudske odnose. Također, potiču timski rad, zadovoljstvo poslom i samopoštovanje. S druge strane, muškarci su usredotočeni na postizanje ciljeva a manje na međuljudske odnose. Da bi ispunili te ciljeve, muškarci koriste svoje podređene kao sredstvo za rad. Za razliku od muškaraca koji su skloniji kritiziranju, žene su više sklone nagraditi uspjeh.

Iako je ženski stil vođenja bliskiji ženama, ne može se isključiti mogućnost da ovaj stil koriste i muškarci. Isto vrijedi i obrnuto. Najefikasniji menadžeri znaju balansirati između muškog i ženskog stila vođenja ovisno o situaciji.

### **3 O KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU U JAVNOM SEKTORU**

Korporativno upravljanje je u najvećem broju razvijenih zemalja svijeta, a time i svim državama Europske unije, usredotočeno na jačanje odgovornosti određenih osoba unutar društva ili poslovnog subjekta, kao i na jasne i transparentne mehanizme unutarnje i vanjske kontrole poslovanja. Poželjno i kvalitetno korporativno upravljanje podrazumijeva zakonito i uređeno djelovanje svih struktura poslovnog subjekta i u skladu s najvišim etičkim standardima. Takvo djelovanje svih uspostavlja se kodeksima korporativnog upravljanja.

#### **3.1 ODREĐENJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

Kupac, kako bi zadovoljio svoje potrebe, spreman je platiti dobra ili usluge i na taj način ekonomske resurse pretvara u bogatstvo a stvari u dobra. Zadovoljavanje postojećih i stvaranje potpuno novih potreba i želja, širenje na nova tržišta i stvaranje nove vrijednosti osnovna je zadaća suvremenih poduzeća. Pri tome, ekonomska djelotvornost odnosno ostvarivanje profita je prioritet u svakoj odluci.

Prema Tipuriću (2006), jedna od najznačajnijih društvenih inovacija je moderno poduzeće. Takva poduzeća su bila presudan poticaj ubrzanom ekonomskom rastu. Pokazala su se djelotvorna u stvaranju novih proizvoda, usluga i tehnologija, u alokaciji resursa i u povećanju produktivnosti. Tipurić (2006) dalje navodi da su za njen gospodarski razvoj bitne slijedeće temeljne odrednice: ograničena odgovornost investitora (vlasnika), slobodni prijenos investitorskih prava i interesa, pravna osobnost i centralizirani menadžment. Moderno poduzeće stvara i isporučuje bogatstva na više načina i to u obliku: zarade za investitore bez preuzimanja odgovornosti za poslovanje, kompenzacije za zaposlenike, koristi za kupce i sl. Svi oni ostvaruju vlastite interese a to nadalje stvara korist svima.

Način upravljanja i nadziranja poduzeća određuje korporativno upravljanje. Ono daje odgovore na pitanja tko i zašto ju nadzire. Tipurić (2006) je korporativno upravljanje definirao kao: „sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u poduzeću, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet“.

Obuhvaća odnos dioničara, interesno utjecajnih skupina, odbora i menadžmenta. Određuje ciljeve poduzeća, sredstva kojima će se oni ostvariti te prati izvedbu i učinkovitost. Posebna pažnja je usmjerena na probleme koji proizlaze iz različitih vlasničkih i menadžerskih uloga modernog poduzeća. Odvajanje nadzora i vlasništva rezultira različitim interesima između vlasnika i menadžera poduzeća. Problemi se javljaju i između dioničara koji nadziru poduzeće i onih manjinskih dioničara. Uloga korporativnog upravljanja je da jamči jednaka prava za sve dioničare, da zaštiti one manjinske i to prvenstveno u njihovim pravima na ostvarivanje povrata na ulaganja. Uloga korporativnog upravljanja je i da osigurava potporu nadzornom odboru i upravi u postizanju ciljeva u interesu i poduzeća i vlasnika te razvijanje učinkovitog sustava kontrole poslovanja i vođenja poduzeća.

Konkurentska prednost poduzeća mjerena tržišnim udjelom, vremenom potrebnom za izlazak na tržište novih proizvoda, financijskim pokazateljima, zadovoljstvom zaposlenika i klijenata i sl. ovisi o kvaliteti korporativnog upravljanja. Iz uzorka hrvatskih društava, 38% poduzeća ima formalno ustrojen sustav korporativnog upravljanja dok ostali to nemaju (Tipurić, 2006).

## **3.2 SUSTAVI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

Razlikuju se dva sustava korporativnog upravljanja: otvoreni i zatvoreni sustav. Oni daju odgovore na slijedeća pitanja:

1. Koje interesno-utjecajne skupine utječu na donošenje odluka u korporaciji?
2. Kojim instrumentima i mehanizmima i na koji način se koristi pojedina interesno-utjecajna skupina?
3. Kako i na koji način uloge tih skupina utječu na temeljna pitanja korporativnog upravljanja?

### **3.2.1 Otvoreni sustav korporativnog upravljanja**

Otvoreni sustav korporativnog upravljanja prvenstveno karakterizira SAD i Veliku Britaniju te se iz tog razloga ovaj sustav najčešće naziva angloamerički sustav korporativnog upravljanja. U ovom sustavu niti jedna interesno-utjecajna skupina nema nadzor nad menadžmentom već ta uloga pripada vanjskim činiteljima: tržištu kapitala i ponašanju investitora ovisno o njihovim

očekivanjima u pogledu zarade. Otvoreni sustav je opravdan u poduzećima gdje su razdvojene funkcije vlasništva dionica i nadzora, gdje je vlasništvo nad dionicama disperzirano, a u korporativnom upravljanju glavnu ulogu ima menadžment.

Uređenost sustava, dobro razvijena pravna infrastruktura i transparentnost financijskih podataka izrazito su važna jer zbog razvijenog tržišta kapitala ulagači imaju izbor u investicijskim odlukama. Institucionalni investitori kao što su: mirovinski fondovi, zajednički fondovi, poduzeća za životno osiguranje i dr. imaju važnu ulogu u otvorenom sustavu. Najvažniji od njih, mirovinski fondovi u SAD-u i Velikoj Britaniji drže većinu dionica dok 20% - 30% drže privatne osobe. (Tipurić, 2006)

Izbor članova odbora direktora i ovlasti za određivanje korporativne strategije u rukama su velikog broja anonimnih investitora a ne u rukama pojedinca ili manjeg broja prevladavajućih investitora. Slabija koncentracija vlasništva sprječava da dioničari imaju moć u korporativnim pitanjima. Veliki broj dioničara onemogućava njihovo zajedničko funkcioniranje i smanjuje mogućnost korištenja vlasničkog prava – aktivno glasovanje na skupštini društva sa namjerom utjecaja na ključne menadžerske pozicije i strukture odlučivanja.

U središte korporativnih događanja svrstava se menadžment koji ima moć jer odlučuje o svim bitnim pitanjima poduzeća. Takav položaj pojedini menadžeri iskorištavaju stavljanjem vlastitih interesa ispred interesa dioničara na način da ostvaruju jaka investiranja ne vodeći računa o profitabilnosti što ugrožava položaj dioničara. S druge strane, moć dioničara ogleda se u slobodi izlaska i ulaska iz vlasničke pozicije. Ukoliko poduzeće ne postiže zadovoljavajuće prihode, dioničari će prije prodati svoje dionice nego nastojati poboljšati menadžersku djelotvornost. Razlog nezainteresiranosti u procese poboljšanja korporativnog upravljanja leži u nedostatku motiviranosti za aktivno sudjelovanje u nadzoru poduzeća. Izlazak iz vlasničke pozicije odrazit će se smanjenjem tržišne vrijednosti poduzeća a osnažit će se prijetnja djelovanja tržišta za korporativnu kontrolu. Samo u slučaju brzog širenja vjerodostojnih informacija o tome može li se sadašnja vrijednost poduzeća poboljšati ili ne, na tržištu kapitala vrijednost poduzeća označava istinsku vrijednost za vlasnike dionica.

Problem otvorenog sustava korporativnog upravljanja je potencijalna manipulacijska pozicija vrhovnog menadžmenta. Kongres SAD-a je 2002. godine usvojio zakon kojim se pojačava regulativa sa svrhom suzbijanja malverzacija, računovodstvenih pogrešaka i postupanja suprotno interesima vlasnika i cijelog poduzeća. Cilj je povećanje korporativne odgovornosti i

točnosti financijskih izvještaja sukladno zakonima o vrijednosnim papirima te uvođenje kazni za revizorske nepravilnosti u javnim poduzećima. (Tipurić, 2006)

### **3.2.2 Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja**

Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja se naziva i kontinentalno-japanski sustav jer je prepoznatljiv za zemlje kontinentalne Europe i Japan te je karakterističan i za Hrvatsku.

U središnjoj poziciji zatvorenog sustava je vlasnik. Mali broj investitora različitih interesa imaju kontrolu u svojim rukama, a u upravljačkim procesima veliku ulogu imaju banke i radništva. U nadzoru i upravljanju poduzećem posebnu ulogu imaju značajni vlasnici tj. vlasnici velikog postotka ukupnog broja dionica. Za razliku od otvorenog sustava, ovdje je manja funkcija tržišta kapitala, a objavljivanje informacija je ograničeno i nedovoljno razvijeno jer burze ne djeluju kao tržišta za korporativnu kontrolu.

Poslovne banke imaju značajnu poziciju u zatvorenom sustavu. Često su i vlasnici dionica i kreditori poduzeća. Banke i druge financijske institucije ponekad obavljaju nadzornu ulogu nad menadžmentom primjenjujući unutarnje informacije.

Manja je važnost institucionalnih investitora. Poduzeća su značajni vlasnici dionica. Privatne kompanije u Njemačkoj su vlasnici 40% dionica poduzeća, 30% dionica su u rukama financijskih institucija, a 15% su vlasnici privatne osobe (Tipurić, 2006). Nadzorna i upravljačka uloga podijeljena je u dvije vrste odbora: upravu i nadzorni odbor i time pojednostavljuje procese korporativnog upravljanja.

Najveći problemi zatvorenog sustava su netransparentnost i stvaranje nadzornih korporativnih struktura pomoću kojih ulagači zadržavaju moć nerazmjerno svojim ulaganjima. Mogući su i sporazumi između većinskih vlasnika i interesno-utjecajnih skupina (npr. menadžera i zastupnika banaka) koji dovode do jakog otpora promjenama na štetu malih dioničara. Ukoliko ne postoji dobra zaštita manjinskih dioničara, nadzor nad poduzećem je izrazito značajan. Većinski dioničari poduzimaju sve kako bi očuvali kontrolni paket jer je skupo ostati bez njega. U tablici 2 sažete su sve karakteristike otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja.



Tablica 2 Karakteristike otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja

	<b>Otvoreni sustav</b>	<b>Zatvoreni sustav</b>
<b>Vlasništvo</b>	disperzirano	koncentrirano
<b>Glasačka moć dioničara</b>	slaba	velika
<b>Vlasništvo i kontrola</b>	razdvojeni	povezani
<b>Moć</b>	menadžment	vlasnici, banke, zaposlenici
<b>Uloga vlasnika</b>	mala	velika
<b>Instrumenti korporativnog upravljanja</b>	eksterni	interni
<b>Interesi interesno-utjecajnih skupina</b>	nisu zastupljeni	zastupljeni
<b>Temeljni odnosi</b>	dioničari – menadžment	većinski – manjinski dioničari
<b>Glavni problem</b>	ostvarivanje ciljeva na štetu efikasnosti i profitabilnosti	ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika na štetu manjinskih dioničara
<b>Tržište kapitala</b>	primarna uloga	sekundarna uloga
<b>Tržište korporativne kontrole</b>	postoji - veliki udio neprijateljskih preuzimanja	ne postoji - rijetka neprijateljska preuzimanja

Izvor: Autorski rad prema Tipurić, 2006: 88

Niti jedan od navedenih sustava nije nadmoćniji već su koncepti potekli u drugačijim situacijskim okvirima. Razvitak međunarodnog tržišta usmjerava sustav korporativnog upravljanja prema stvaranju jedinstvenog modela. Preduvjet za to su priželjkivane promjene zakonskog okvira pojedinih zemalja u kojem se treba stvoriti univerzalni pravni kontekst prije svega preko promocije kodeksa korporativnog upravljanja i dobre prakse.

### **3.3 MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

Korporativno upravljanje se prema Tipuriću (2006) izražava mehanizmima koji jamče da poduzećem upravlja menadžment u najboljem interesu dioničara i drugih stakeholdera. Efikasnost upravljanja putem mehanizama su raznoliki i uključuju: mehanizme unutarnje kontrole, vanjske revizore, kontrolu od strane kreditora i velikih dioničara te zakonske granice u kojima posluje poduzeće. Razlikuju se interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja kojima se jamči efikasnost upravljanja i pomoću kojih se otklanjaju sukobi u korporativnim strukturama.

#### **3.3.1 Interni mehanizmi korporativnog upravljanja**

U interne mehanizme korporativnog upravljanja ubrajaju se: odbor direktora, naknade menadžmentu, koncentracija vlasništva, odnos s interesno-utjecajnim skupinama te financijska transparentnost i objavljivanje informacija (Tipurić, 2006).

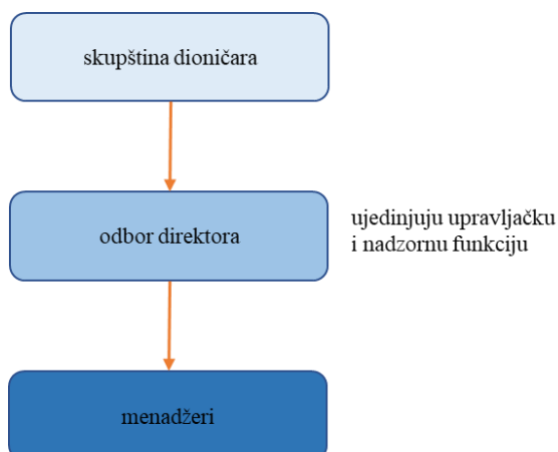
- Odbori

Tipurić (2006) je definirao odbor kao: „organizacijski instrument putem kojega dioničari utječu na ponašanje menadžera kako bi osigurali da poduzećem upravljaju u njihovu interesu“. U poduzeću je jako važan entitet jer oblikuje korelaciju između vlasnika i menadžera i time dobiva glavnu ulogu u korporativnom upravljanju. Odbor u poduzeću se može organizirati na dva načina i to uspostavom jedinstvenog odbora direktora ili uspostavom dvaju odbora: nadzornog odbora i uprave.

Jedinstveni odbor direktora koji se naziva još i jednorazinski, karakterističan je za angloamerički model korporativnog upravljanja. Takav odbor direktora ima nadzornu i upravljačku funkciju te u njemu sjede:

- izvršni (unutarnji) direktori - imaju operativne ovlasti te pridonose poduzeću svojom stručnošću i insajderskim razumijevanjem poslovanja
- neizvršni (vanjski) direktori - nisu vezani uz operativno djelovanje poduzeća jer nisu u njemu zaposleni već oni svojim znanjima, stručnošću, umijećima te informacijama, ugledu i vezama pomažu poduzeću. Neizvršni direktori dobivaju sve veću ulogu jer njihovim uključivanjem poduzeća imaju veću razinu neovisnosti.

Slika 1 Model korporativnog upravljanja s jedinstvenim odborom



Izvor: Autorski rad prema Tipurić (2006: 56)

U ime dioničara poduzećem upravlja odbor direktora. Osim što definira ciljeve, sudjeluje i u definiranju poslovne politike, nadzire, savjetuje, ocjenjuje, zapošljava menadžere i utvrđuje njihove kompenzacijske dodatke, štiti vrijednost imovine poduzeća, nadzire temeljne financijske izvještaje, provodi reviziju, obznanjuje informacije dioničarima, javnosti i vlastima te održava integritet odbora a sve u interesu poduzeća. Glavni izvršni direktor, kojeg bira odbor direktora, odgovoran je za provođenje planirane poslovne strategije. Tu funkciju može obavljati i predsjednik odbora direktora kao što je u preko 80% američkih korporacija (Tipurić, 2006).

Kako bi se povećala efikasnost rada odbora, nadzorna i upravljačka funkcija su odvojene. U sklopu odbora direktora formiraju se specijalizirani pododbori zbog jednostavnijeg i učinkovitijeg ispunjavanja dužnosti. Prema Tipuriću (2006) najčešće se radi o slijedećim pododborima:

- Odbor vanjskih (neizvršnih) direktora – temeljna funkcija mu je nadzor glavnog izvršnog direktora. Čine ga osobe koje nisu menadžeri u poduzeću. Predsjednika odbora biraju njegovi članovi.
- Izvršni odbor – ukoliko nisu prisutni svi članovi može mijenjati odbor direktora, može koordinirati rad ostalih pododbori ako je sastavljen od predsjednika tih pododbori, može biti nadređen odbor kojem se izlažu problemi.
- Odbor za nagrađivanje – nagrađuje menadžere i ostalo bitno osoblje poduzeća.

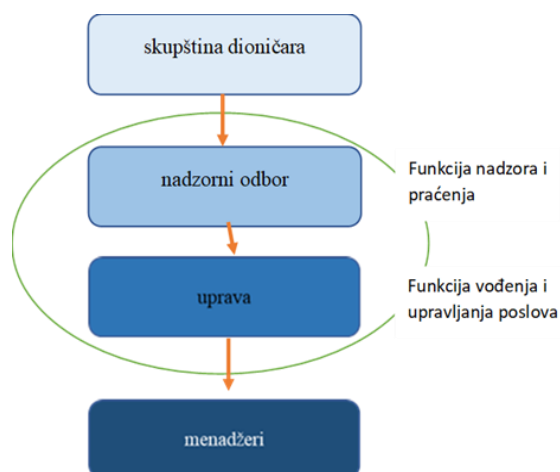
- Revizijski odbor – nadzire točnost i kvalitetu financijskih izvještaja. Čine ga najmanje tri neovisna člana u odboru direktora te najmanje jedan od njih mora imati potrebno financijsko i računovodstveno znanje.
- Odbor za imenovanja – rukovodi postupcima ocjenjivanja odbora i njegovih članova te predlaže nove članove odbora.

Najveća prednost modela s jedinstvenim odborom je kvalitetnija informiranost članova odbora. To se manifestira većim znanjem o poduzeću a doprinosi jednostavnijem i djelotvornijem donošenju ključnih upravljačkih odluka u odnosu na dvorazinski model korporativnog upravljanja.

Drugi naziv za Dvorazinski model korporativnog upravljanja je kontinentalni model. Temelji se na formiranju dvije vrste odbora:

- Nadzorni odbor – ima nadzornu ulogu i ulogu praćenja poslovanja. Zastupa interese vlasnika i drugih interesno-utjecajnih skupina. Imenuju ga dioničari na glavnoj skupštini, a njegovi članovi nemaju izvršne pozicije. Zakon u Njemačkoj utvrđuje obvezno članstvo predstavnika radnika.
- Upravni odbor (uprava) – ima upravljačku ulogu i ulogu vođenja. Imenuje ga nadzorni odbor, a sastoji se od menadžera prve razine u poduzeću.

Slika 2 Dvorazinski model korporativnog upravljanja



Izvor: Autorski rad prema Tipurić (2006: 61)

Nadzorni odbor je neovisan o upravi i to čini najveću prednost dvorazinskog modela upravljanja pogotovo u slučajevima kada menadžeri žele ostvariti osobnu korist na štetu interesa poduzeća.

- Naknade menadžmentu

U interne mehanizme korporativnog upravljanja ubraja se i kompenzacijski paket menadžmentu. Vrijednost tih paketa izvršnog menadžmenta uglavnom se izražava: vrijednošću plaće, bonusima, dioničarstvom, dividendama, otpremninama, policama za životna i mirovinska osiguranja i sličnim financijskim beneficijama. Naknade menadžera su:

- Fiksne - osnovna plaća je definirana fiksnim iznosom. Dobar je izbor u slučajevima kada se menadžere može lako nadgledati, ako je njihov posao rutinski i jednostavan, a krajnji rezultat nepredvidljiv.
- Varijabilne - služi kao motivator za realizaciju postavljenih ciljeva. Taj dio se može isplatiti u:
  - novcu – kao bonus na plaću,
  - dodjelama dionicama,
  - dioničkim opcijama – ostvaruju pravo kupnje dionica poduzeća po prethodno zadanoj cijeni u određenom razdoblju,
  - udjelom u dobiti – uključuju radnika i menadžera u poslovnom rezultatu poduzeća.
- Kombinacija fiksne i varijabilne naknade

Vlasnik poduzeća treba odabrati kompenzacijski paket koji će motivirati menadžment u ostvarenju poslovnih ciljeva, a s druge strane neće imati negativan učinak na trošenje novca poduzeća.

Pritisak javnosti je kontinuiran u pogledu veličina naknada vrhovnog menadžmenta. Prema podacima za 2021. godinu, predsjednici uprava u Njemačkoj prosječno zarađuju 6 milijuna eura godišnje, u Švicarskoj oko 6,5 milijuna eura dok u Francuskoj 7,8 milijuna eura. Uspoređujući te podatke s SAD-om, ti iznosi su skromni. Predsjednici uprava američkih poduzeća prosječno zarađuju 27,3 milijuna eura, a članovi uprava 3,9 milijuna eura. Iz toga se zaključuje da su članovi uprava zarađivali 53 puta više od običnih zaposlenika.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DW (03.03.2023.), *Treba li ograničavati plaće vrhunskih menadžera?*, preuzeto s: <https://www.dw.com/hr/treba-li-ograni%C4%8Davati-pla%C4%87e-vrhunskih-menad%C5%BEera/a-64866083>, (07.03.2023.)

- Koncentracija vlasništva

Način upravljanja poduzećem te raspodjelu moći i kontrole između vlasnika i menadžera regulira koncentracija vlasništva. Poduzeća s velikim brojem manjinskih dioničara koji ne ostvaruju presudan utjecaj imaju fragmentirano vlasništvo dok poduzeća s vlasnicima velikih paketa dionica koji utječu na upravljanje i poslovanje imaju konsolidirano vlasništvo.

Koncentracija vlasničke strukture razlikuje se ovisno o sustavu korporativnog upravljanja. U angloameričkom sustavu koncentracija vlasništva je niska dok je u kontinentalnom sustavu visoka. Prema istraživanju iz 2004. godine, Tipurić (2006) navodi: „deset najvećih dioničara hrvatskih poduzeća ima ukupno 83,34% vlasništva“.

Koncentrirano vlasništvo može imati pozitivne učinke na poslovanje poduzeća i korporativno upravljanje. Ograničava se neumjesno ponašanje menadžmenta s ciljem postizanja osobne koristi. Većinski dioničari su motivirani aktivno sudjelovati u kontroli i odlučivanju poduzeća. Pozitivan učinak ovakvog tipa vlasništva ogleda se i u eliminiranju tzv. *free-rider* problema koji se odnosi na dioničara koji želi zaobići neizostavne troškove ukoliko poduzme kontrolu, a korist od vlasništva nad dionicama može biti manja od tih troškova.

Negativni učinci koncentriranog vlasništva na poslovanje poduzeća i korporativno upravljanje očituje se najviše kroz nedostatak transparentnosti, loš položaj malih dioničara i favoriziranje pri zapošljavanju menadžmenta.

- Odnos s interesno-utjecajnim skupinama

Dugoročni interes poduzeća je stvaranje bogatstva izgradnjom kvalitetnog stakeholderskog menadžmenta. Stakeholderskim konceptom žele se promicati opća načela jednakosti, solidarnosti i zajedništva. Najvažnije vrijednosti ovog koncepta su uključivanje i individualne slobode. Pobornici koncepta ističu potrebu za oblikovanjem pravednog društva koje je proporcionalno s privatnim vlasništvom, decentraliziranim odlukama i željom za profitom.

Korporativno upravljanje treba se temeljiti na zakonskim pravima interesno-utjecajnih skupina i treba potaknuti učinkovitu suradnju između poduzeća i takvih grupa sa svrhom stvaranja radnih mjesta, vrijednosti i stabilnog poslovanja. Zakonski zaštićeni interesi stakeholdera trebaju imati opciju djelotvorne zaštite interesa ukoliko se ne poštuju njihova prava te pravo na pouzdane, dostupne, i relevantne informacije.

Stakeholderi zajedno sa radnicima i njihovim predstavnicima trebaju imati slobodu razgovarati o svojim brigama, o neetičnoj praksi odbora te im u tom smislu ne treba oduzimati prava.

- Objavljivanje informacija i financijska transparentnost

Osim za postojeće investitore, informiranje je važno i za sve one koji bi to mogli postati. Objavljivanje uključuje informacije o: financijskim i poslovnim rezultatima, o vlasničkoj strukturi i pravima glasovanja, o transakcijama, o zaposlenicima i drugim interesno-utjecajnim skupinama, o ciljevima poduzeća, o politikama korporativnog upravljanja te o politici nagrađivanja i uključivanja članova odbora i menadžera.

Kako bi se uspostavio efikasan sustav korporativnog upravljanja, poduzeća moraju slati pravodobne, istinite i kvalitetne informacije o svojim rezultatima i djelovanju. Na taj način investitori imaju mogućnost praćenja stanja poduzeća.

Vanjski revizor obavlja godišnju reviziju i daje dioničarima i odboru objektivne informacije o financijskim izvještajima. Revizori su odgovorni dioničarima, a ne menadžerima s kojima surađuju. Zahtijevaju od članova odbora objavljivanje jesu li u poslovnim transakcijama imali materijalni interes. Ukoliko jesu, isključuju su iz odlučivanja jer takve transakcije mogu imati utjecaj na procjene članova odbora.

Osim sadržaja, također su važni i kanali za prikupljanje i razmjenu informacija. Mogućnost za poboljšanje razmjene informacija nude Internet i ostale informacijske tehnologije. Pristup informacijama treba biti jednak svim korisnicima.

### **3.3.2 Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja**

U eksterne mehanizme korporativnog upravljanja ubrajaju se, prema Tipuriću (2006): tržište za korporativnu kontrolu, pravna infrastruktura, zaštita manjinskih dioničara i konkurencijski uvjeti.

- Tržište za korporativnu kontrolu

Tržište za korporativnu kontrolu je vanjska snaga koja provodi pritisak na menadžere da se ponašaju u skladu s interesima dioničara koristeći resurse poduzeća. Osnovna ideja modela tržišta za korporativnu kontrolu je da menadžeri upravljaju poduzećem sve dok se ne pojavi nova grupa menadžera koja će povećati tržišnu vrijednost poduzeća zamjenskom poslovnom

strategijom. Slaba djelotvornost i učinkovitost menadžmenta u kontekstu stvaranja vrijednosti za dioničare glavni je pokretač promjena. Loše upravljanje menadžmenta uzrokuje smanjivanje vrijednosti dionica na tržištu kapitala. Neučinkovite menadžere naslijedit će efikasni menadžeri sa svrhom povećanja vrijednosti. Takve akcije pridonose povećanju cijene dionica na tržištu kapitala i jačanju nove menadžerske grupe na čelu poduzeća.

Preuzimanje kontrole nad poduzećem bez odobrenja trenutnog menadžmenta može se odvijati na slijedeća dva načina:

- 1) borba glasovima na skupštini dioničara – vanjski sudionici preporučuju novi menadžment i zahtijevaju podršku dioničara,
- 2) javna ponuda za preuzimanje dionica – potiče se dioničare na prodaju jer im potencijalni preuzimatelj nudi cijenu dionice iznad tržišne cijene.

Ciljevi djelovanja tržišta za korporativnu kontrolu su transparentnost i efikasnost, a postupci i pravila ostvarivanja nadzora nad poduzećem na tržištu kapitala moraju biti jasno prikazana i objavljena da bi ulagači mogli znati svoja prava i mogućnost zaštite. Transparentne cijene i korektni uvjeti moraju štiti prava svih dioničara u takvim uvjetima.

- Pravna infrastruktura

Za efikasno korporativno upravljanje temelj su legislativa i dobri pravni standardi. Kvalitetna zakonska rješenja smanjuju nestabilnost tržišnih aktera i stvaraju realna očekivanja o efektima postojanja u korporacijskom i investitorskom svijetu. Pri tome treba biti oprezan jer previše rigorozna regulacija može usporavati poduzetništvo i usmjeriti pažnju potencijalnih ulagača u druge zemlje. Uspostava nacionalnih kodeksa korporativnog upravljanja i dobrih zakonskih rješenja dovodi do kreiranja nadnacionalne regulative na globalnoj razini kojoj je cilj unapređenje i širenje dobre prakse. Okvir pravne infrastrukture treba biti prilagodljiv kako bi poduzeće moglo poslovati u raznolikim okolnostima i kako bi se ostvario razvoj novih prilika stvaranja vrijednosti i utvrđivanja najefikasnijih resursa.

Potrebno je provesti preciznu podjelu odgovornosti između raznih državnih tijela i institucija sa svrhom osiguranja javnog interesa. Presudno je ujednačiti niz regulativa i zakona kako bi se ograničio i spriječio rizik sukoba i preklapanja koji mogu reducirati glavne ciljeve korporativnog upravljanja. Također je potrebno zabraniti trgovanje povlaštenim informacijama putem kojih se manipulira i zlouporaba funkcije utjecajne osobe.



- Zaštita manjinskih dioničara

Zaštita manjinskih dioničara bitan je instrument korporativnog upravljanja u slučajevima kada većinski dioničari zloupotrebljavaju svoj položaj na trošak manjinskih dioničara. Time žele sebi priskrbiti posebne pogodnosti, a na štetu manjinskih dioničara. Prema korporativnom upravljanju, svi dioničari trebaju imati isti tretman i potpunu slobodu u otklanjanju eventualnih kršenja njihovih prava.

- Konkurentski uvjeti

Tržišni uvjeti osiguravaju preživljavanje poduzećima koje imaju efikasnu konkurentsku prednost. Najuspješniji tržišni sudionici će napredovati vođeni najboljim menadžerima i s efikasnim upravljačkim strukturama. Neučinkoviti menadžeri koji su rastrošni i nesposobni stvoriti konkurentsku prednost poduzeća, trebaju biti zamijenjeni boljima da ne bi poduzeće izgubilo tržišnu bitku. Poduzećima bez konkurencije, kao što je u slučajevima monopola, uglavnom upravljaju neefikasni menadžeri i s nekvalitetnim korporativnim upravljanjem. Konkurencija potiče pronalazak najefikasnijeg oblika korporativnog upravljanja.

### **3.4 ZAKONODAVNI I REGULATORNI OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U RH**

#### **3.4.1 Zakon o trgovačkim društvima<sup>2</sup>**

Temeljna pravila koja se odnose na upravljanje, nadzor i kontrolu trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj se nalaze u brojnim zakonima, propisima i pravilnicima kojima se uređuju društva kapitala. Najvažniji od njih je Zakon o trgovačkim društvima (u daljnjem tekstu: Zakon). Zakon je stupio na snagu 01.01.1995. godine dok su zadnje izmjene i dopune bile 15.02.2023. godine. Sastoji se od 647 članaka a uređuju „osnivanje, ustroj, prestanak i statusne promjene trgovačkih društava i povezanih društva“.

---

<sup>2</sup> Zakon o trgovačkim društvima (NN br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22); preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> (07.05.2023.)

Zakon započinje prvim dijelom u kojem su navedene zajedničke odredbe koje se primjenjuju na sva trgovačka društva te se uređuju i elementi individualizacije – tvrtka, predmet poslovanja i sjedište, zastupanje te odredbe koje se odnose na sudski registar. Drugi dio Zakona čini njegov najveći dio, a odnosi se na razradu pojedinih trgovačkih društava – društva osoba i društva kapitala te na definiranje tajnog društva, povezana društva, pripajanje i spajanje društava, prijenos imovine i preoblikovanje društava. Za svako društvo se propisuje osnivanje, pravni odnosi između članova i odnosi prema trećima, upravljanje, unutrašnje ustrojstvo i prestanak društva. Treći dio Zakona uređuje gospodarsko interesno udruženje. Zatim slijede odredbe u četvrtom dijelu o inozemnim trgovačkim društvima i inozemnim ulaganjima. Peti dio Zakona sadrži odredbe koje se odnose na kaznena djela i prekršaje, a posljednji tj. šesti dio uređuje prijelazne i završne odredbe.

- Bitna obilježja trgovačkog društva

Trgovačko društvo je pravna osoba koje nastaje sklapanjem ugovora između najmanje dvije fizičke ili pravne osobe, a udruženim kapitalom i radom posluju pod istom tvrtkom kako bi ostvarili zajedničke ciljeve tj. stekli dobit. Pravnu osobnost društvo stječe upisom u sudski registar, a gubitak tog svojstva stječe brisanjem društva iz registra. Na taj način u pravnom prometu društvo preuzima obveze i stječe prava, može tužiti i biti tuženo te može biti vlasnik nepokretnih i pokretnih stvari. Posluje pod određenim imenom tvrtke, ima samo jedno sjedište otkuda se upravlja društvom te može obavljati bilo koju zakonski dopuštenu djelatnost. Trgovačka društva čine društva osoba i društva kapitala koja se međusobno razlikuju po postupku osnivanja i prestanka društva, odgovornosti članova, zastupanju i temeljnom kapitalu.

#### ➤ Društva osoba

- Javno trgovačko društvo – čine najmanje dvije osobe sa jednakim ulozima (u novcu, stvarima, pravima, radom i dr.) i sa svrhom trajnog obavljanja djelatnosti; svaki njen član odgovora cijelom svojom imovinom
- Komanditno društvo – čine najmanje dvije osobe zbog trajnog obavljanja djelatnosti od kojih jedna osoba (komplementar) odgovara za obveze društva neograničeno cijelom svojom imovinom, a druga osoba (komanditor) odgovara do iznosa određenog uloga u društvo

- Gospodarsko interesno udruženje - osnovano od najmanje dvije fizičke i pravne osobe sa svrhom obavljanja određene gospodarske djelatnosti na način da poboljšaju ili povećaju učinak ali bez stjecanja dobiti za tu pravnu osobu

➤ Društva kapitala

- Dioničko društvo – društvo kojeg može činiti samo jedan ili više članova (dioničari) te oni učestvuju u temeljnom kapitalu s ulozima podijeljenom na dionice. Njegovi članovi nisu odgovorni za obveze društva
- Društvo s ograničenom odgovornošću – društvo kojeg čini najmanje jedna fizička ili pravna osoba te koja unosi ulog u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Ukoliko društvo čini više osoba, ulozi ne trebaju biti jednaki. Cjelokupan iznos uloga mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala društva.

### 3.4.2 Kodeks korporativnog upravljanja

Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 28. prosinca 2017. godine donijela Odluku o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele (u daljnjem tekstu: Kodeks)<sup>3</sup>.

Prvo poglavlje odnosi se na ciljeve i osnovna načela. Kodeks je definiran kao: „zbir načela poslovnog profesionalnog ponašanja i dobrih običaja kojima se jača korporativna i vlasnička odgovornost provođenjem standarda ponašanja u svrhu postizanja dobrobiti za sve sudionike“. Kodeks je predviđen za trgovačka društva od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku. Takva trgovačka društva u poslovnom okruženju moraju poštivati gospodarske i poslovne ciljeve a da se pri tome drže zakona ekonomije. Prvenstveno sudjeluju u postizanju političkih i društvenih ciljeva bitnih za zajednicu. Cilj je razviti i poboljšati standarde korporativnog upravljanja kroz efikasno upravljanje i bolji nadzor, uspostaviti kvalitetnije proizvode i usluge, privući investitore, jačati transparentnost poslovanja i bolje integrirati Republiku Hrvatsku unutar Europske unije. Kodeks uvelike pridonosi unaprjeđenju poslovanja, sprječava sukob interesa, jača borbu protiv korupcije, potiče neovisnost tijela i organa

---

<sup>3</sup> Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele (NN br. 132/2017); preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_132\\_3023.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_132_3023.html) (09.05.2023.)

trgovačkih društava, promiče brigu za zaposlenike i okoliš te provodi državnu politiku koja ostvaruje socijalne i financijske dobiti upotrebljavajući državnu imovinu.

Drugo poglavlje Kodeksa odnosi se na izazove upravljanja. Trgovačka društva u državnom portfelju uglavnom provode nestručne i ekonomski neopravdane odluke kako bi ispunili političke i društvene ciljeve. To ih razlikuje od privatnih poduzeća pa se susreću sa upravljačkim i operativnim izazovima. Takva trgovačka društva osiguravaju glavne usluge važne za razvoj gospodarstva i čine znatan udio bruto domaćeg proizvoda. Iz tog razloga vlade nastoje zahtijevati izravnu kontrolu nad njima. S druge strane neumjereno prisustvo može doprinijeti neekonomskim odlučivanjem.

Treće poglavlje Kodeksa odnosi se na vlasničku politiku koja je usmjerena na upravljanje poslovnim udjelima i dionicama, izbor predstavnika u nadzornim odborima i skupštinama, dobiti trgovačkih društava, upravljanju kriznim situacijama, restrukturiranju te na privatizaciju. Državnim portfeljem upravljaju nadležna tijela Republike Hrvatske koja moraju redovito donositi i objavljivati plan, vlasnička pravila, ciljeve, očekivane rezultate i svrhu državnog vlasništva. Trgovačka društva primorana su nadležnim tijelima pružati potpuna i točna financijska izvješća i druge podatke o poslovanju kako bi se mogla pratiti uspješnost poslovanja i obavještavati javnost o rezultatima. Za nadležna tijela vrijedi isti zakonski okvir reguliran za privatna trgovačka društva.

Četvrto poglavlje Kodeksa čine preporuke nadzornom odboru. Trgovačka društva imaju nadzorni odbor koji donosi odluke neovisno, objektivno i za dobrobit društva. Nadzorni odbor postavlja ciljeve, brine o transparentnosti poslovanja, nadzire borbu protiv korupcije, odgovara za poslovnu strategiju i sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenih i uprave. Ukoliko uprava ne posluje uspješno i ne ostvaruje ciljeve, nadzorni odbor ima mogućnost raskinuti ugovore pazeći pritom na nepoželjne posljedice za društvo. Nadzorni odbor je sastavljen od članova koji su odgovorni dioničarima, ne smiju biti u sukobu interesa te su dužni biti lojalni, voditi brigu i donositi odluke u interesu dioničara i samog društva a ne na temelju osobnog interesa. Za svoje radne obveze i odgovornosti su nagrađeni. Također, članovi ne smiju biti istovremeno i članovi nadzornog odbora ili uprave drugih trgovačkih društava sa istom djelatnošću.

Peto poglavlje Kodeksa čine preporuke upravi. Sva trgovačka društva trebaju imati jedinstvenu i kvalitetnu upravu koja je odgovorna za provođenje planova i ispunjavanje ciljeva čije smjernice određuje nadzorni odbor. Ti ciljevi moraju biti jasni, mjerljivi, dogovoreni,

formalizirani i kvalitativni. Menadžeri se ocjenjuju periodički s obzirom na ostvarenje tih ciljeva. Upravu čine članovi koji, kao i članovi nadzornog odbora, ne smiju biti u sukobu interesa niti smiju odlučivati na temelju osobnog interesa. Za svoje radne obveze i odgovornosti članovi uprave primaju uz fiksnu plaću i varijabilni dio ovisno o uspješnosti poslovanja tj. u kojoj mjeri su ostvarili ciljeve i planove. Plaća je propisana odlukom Vlade Republike Hrvatske o utvrđivanju plaća i drugih primanja predsjednika i članova uprava trgovačkih društava i kasnijim izmjenama.<sup>4</sup>

Šesto poglavlje Kodeksa odnosi se na suradnju i odnos između nadzornog odbora i uprave. Nadzorni odbor je obavezan pregovarati s upravom i pravovremeno odlučivati te obavještavati upravu o odlukama. S druge strane, uprava je obavezna pravovremeno i sveobuhvatno obavještavati nadzorni odbor o svim informacijama koje mogu utjecati na poslovanje, financije i stanje imovine trgovačkog društva. Nadzorni odbor i uprava zajedničkim snagama moraju provoditi strateške ciljeve te u slučaju nesuradnje ne smije se ugroziti stabilnost poslovanja.

Sedmo poglavlje Kodeksa odnosi se na reviziju i mehanizme. Trgovačko društvo je obvezno imati vanjske nezavisne revizore kako bi se jamčilo da financijska izvješća prikazuju stvarno stanje društva u svim segmentima. Nezavisni vanjski revizor je onaj koji nije povezan niti vlasnički niti interesno s trgovačkim društvom te ne nudi druge usluge društvu. Propisanim Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru<sup>5</sup>, trgovačko društvo će oformiti Unutarnju reviziju. Ona procjenjuje efikasnost i efektivnost sustava unutarnjih kontrola te pruža adekvatnu razinu sigurnosti temeljem dokaza da korporativno upravljanje djeluje na razini ostvarenja ciljeva društva. Nadzorni odbor i revizijski odbor trebaju međusobno kvalitetno sudjelovati u planiranju zadataka unutarnjeg revizora kojem se ne može raskinuti ugovor o radu bez suglasnosti nadzornog odbora i to na temelju unutarnjih akata trgovačkog društva.

Zadnja dva poglavlja Kodeksa odnose se na preporuke u vezi obavještavanja i izvještavanja te na primjenu Kodeksa. Trgovačka društva u državnom portfelju obavezna su obavještavati i izvještavati pri tome pazeći na povlaštene i cjenovno specifične informacije sukladno Zakonu o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru te uvažavati transparentnost poslovanja sukladno Zakonu o fiskalnoj odgovornosti. Državno tijelo s vlasničkim ovlastima upravljanja

---

<sup>4</sup> Odluka o utvrđivanju plaća i drugih primanja predsjednika i članova uprava trgovačkih društava, Narodne novine 83/2009, preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_77\\_1455.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_77_1455.html), (09.05.2023.)

<sup>5</sup> Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN br. 78/15 i 102/19); preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/806/Zakon-o-sustavu-unutarnjih-kontrola-u-javnom-sektoru> (09.05.2023.)

državnim portfeljem treba izvještavati javnost o korporativnom upravljanju društva minimalno jednom godišnje te redovito objavljivati podatke na internetskim stranicama nadležnih tijela. Kodeks korporativnog upravljanja predviđen je trgovačkim društvima i drugim pravnim osobama od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, a savjetuje se svim društvima sa državnim portfeljem. Sva ta društva trebaju u organizaciju i poslovanje implementirati preporuke Kodeksa te dostavljati informacije o njegovoj primjeni.

### **3.4.3 Etički kodeks državnih službenika<sup>6</sup>**

Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 25. ožujka 2011. godine donijela Etički kodeks državnih službenika. Njime se utvrđuju „pravila ponašanja državnih službenika i etička načela na temelju kojih postupaju državni službenici prilikom obavljanja službene dužnosti“. Etički kodeks čine etička načela kojih se trebaju pridržavati svi državni službenici tijekom svog rada. Ta načela službenici trebaju usvojiti kao vlastiti kriterij ponašanja te ih trebaju primijeniti u međusobnim odnosima, u odnosu prema radu, prema građanima i državnom tijelu gdje rade.

Etička načela su:

- Poštivanje integriteta i dostojanstva građana i državnih službenika,
- Zaštita osobnog ugleda i ugleda državne službe,
- Ponašanje državnog službenika u javnim istupima,
- Zabrana ostvarivanja financijske ili druge koristi i sprječavanje sukoba interesa u službi.

Svrha Etičkog kodeksa je poticanje etičkih i moralnih vrijednosti u ponašanju kako bi ostvarili zajedničko dobro i povjerenje građana. Etički kodeks sadrži i način na koji državni službenici trebaju pristupati prema građanima, osobama s posebnim potrebama i neukim strankama. Tako se navodi da se službenik mora ponašati pristojno, profesionalno i nepristrano, treba pomoći neukim strankama i odnositi se s posebnom pažnjom prema osobama s invaliditetom. Međusobno se službenici trebaju poštivati, trebaju međusobno surađivati, imati povjerenja i strpljenja te težiti odgovornosti i međusobnoj suradnji. Kako bi ostvarili zajedničko dobro, trebaju razmjenjivati informacije i mišljenja o stručnim pitanjima.

Čelnik tijela odlukom imenuje povjerenika za etiku i dostavlja ju središnjem tijelu državne uprave nadležnom za službeničke odnose. Povjerenik promiče etičko ponašanje, kontrolira

---

<sup>6</sup> Etički kodeks državnih službenika (NN br. 40/2011. i 13/2012.); preuzeto s: <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=27095> (20.04.2023.)

primjenu Etičkog kodeksa, zaprima pritužbe građana i službenika na rad službenika, vodi o tome evidenciju i provodi postupak osnovanosti pritužbe te podnosi izvješće čelniku tijela u roku od 30 dana. Ukoliko se na temelju prikupljenih dokaza ustanovi da su navodi iz pritužbe osnovani, čelnik tijela pokreće postupak zbog povrede službene dužnosti ili šalje pismeno upozorenje na neetično ponašanje službeniku. Pritužba se može podnijeti i za neetično ponašanje čelnika tijela. U tom slučaju, etičko povjerenstvo ima rok od 60 dana da se očituje i dostavi izvješće Vladi Republike Hrvatske. Etičko povjerenstvo je neovisno tijelo čije članove odlukom imenuje Vlada na mandat od četiri godine. Sastoji se od šest članova među kojima su tri državna službenika, dva predstavnika sindikata i jedan iz reda nevladinih udruga i između sebe biraju predsjednika.

Primjenu Etičkog kodeksa prati središnje tijelo nadležno za službeničke odnose. U poslove središnjeg tijela spadaju i suradnja s etičkim povjerenstvom, učestvovanje u izradi edukativnih programa, davanje uputa povjerenicima, pripremanje izvješća jednom godišnje te njihovo objavljivanje na web stranicama i sl. Etički kodeks je objavljen na oglasnoj ploči u svim državnim tijelima, na web-stranicama državnih tijela i Vlade.

#### **3.4.4 OECD-ova načela korporativnog upravljanja**

OECD (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) je supranacionalna organizacija koja je integrirana u stvaranje prosperitetnog okvira korporativnog upravljanja na globalnoj razini određujući Načela korporativnog upravljanja (u daljnjem tekstu Načela). Na zahtjev Vijeća OECD-a, Načela su prvi put usvojena 1999. godine te su postala svjetska referentna točka korporativnog upravljanja. Nisu obvezujuća, zasnivaju se na preporukama i usmjerena su na upravljačke probleme nastali razvijanjem poduzeća i odvajanjem vlasništva i kontrole poslovanja. Predstavljaju jedan od temeljnih standarda za kvalitetne financijske sustave.

Načela se sastoje od šest temeljnih područja: uspostava učinkovitog okvira korporativnog upravljanja koji promiče transparentna tržišta, usklađenost sa zakonom i jasno definirane odgovornosti, prava dioničara i njihova zaštita, jednakost dioničara i mogućnost otklanjanja kršenja njihovih prava, uloga interesno-utjecajnih grupa: investitora, zaposlenika, dobavljača i kreditora, transparentnost i objavljivanje podataka: financijski podaci, vlasnička struktura, način upravljanja poduzećem i pokazatelji uspješnosti te odgovornost odbora prema dioničarima i poduzeću (Tipurić, 2006).

- Smjernice OECD-a za korporativno upravljanje u poduzećima u državnom vlasništvu

Kao dodatak OECD-ovim načelima, 2005. godine su sastavljene, a 2015. godine ažurirane Smjernice OECD-a za korporativno upravljanje u poduzećima u državnom vlasništvu (u daljnjem tekstu: Smjernice). Smjernice služe državama kao preporuke za transparentno, učinkovito i odgovorno poslovanje državnim poduzećima. Njihovi ciljevi su: „profesionalizacija države kao vlasnika, poticanje poduzeća u državnom vlasništvu da ostvare istovjetnu razinu transparentnosti, odgovornosti i učinkovitosti kao što imaju privatna poduzeća i osiguravanje da se konkurencija između poduzeća u državnom i privatnom vlasništvu odigrava pod jednakim uvjetima“.<sup>7</sup> Smjernice obuhvaćaju područja:

- obrazloženja za državno vlasništvo – poduzeća u državnom vlasništvu trebaju biti u interesu šire javnosti sa učinkovitim raspodjelom resursa te se trebaju objaviti i konstantno preispitivati razloge za državno vlasništvo nad poduzećima,
- uloga države kao vlasnika – država treba poslovati transparentno, odgovorno, učinkovito i profesionalno,
- poduzeća u državnom vlasništvu na tržištu – treba regulirati zakonodavni okvir koji će jamčiti ravnopravne uvjete i tržišnu pravednu konkurenciju prilikom obavljanja gospodarskih aktivnosti,
- pravično postupanje prema dioničarima i drugim ulagateljima – treba osigurati transparentnost u informiranju i savjetovanje prema svim dioničarima jednako,
- odnosi s dionicima i odgovorno poslovanje – trebaju poštovati zakonska prava dioničara, trebaju izvještavati o odnosima dionika i precizirati državna očekivanja vezano za odgovorno poslovanje poduzeća,
- objavljivanje i transparentnost – trebaju poštivati standarde transparentnosti, objavljivanja, knjigovodstva, usklađenosti i revizije a odnose se na objavu financijskih i nefinancijskih informacija poduzeća,
- odgovornost nadzornih odbora poduzeća u državnom vlasništvu –trebaju imati jasne ovlasti i odgovornosti prema vlasnicima, jasno definiranu ulogu u zakonodavstvu i funkcionirati u najboljem interesu poduzeća.

---

<sup>7</sup> OECD (09.10.2020), *Smjernice OECD-a za korporativno upravljanje u poduzećima u državnom vlasništvu*, preuzeto s: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/smjernice-oecd-a-za-korporativno-upravljanje-u-poduzecima-u-drzavnom-vlasnistvu\\_45a716e6-hr#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/smjernice-oecd-a-za-korporativno-upravljanje-u-poduzecima-u-drzavnom-vlasnistvu_45a716e6-hr#page1), (06.05.2023.)



Dobro upravljanje državnim poduzećima presudno je za otvorena i učinkovita tržišta. Takva poduzeća su u mnogim zemljama primarni davatelji javnih usluga odnosno utječu na svakodnevni život građana. Osiguravanje da poduzeća u državnom vlasništvu posluju u zdravom okruženju važno je za provođenje otvorenog trgovinskog ozračja koji je temelj gospodarskog rasta.

U lipnju 2021. godine OECD je izradio pregled za Republiku Hrvatsku s opisom i procjenom korporativnog upravljanja u odnosu na Smjernice. Pregled je dio Izvješća o stanju korporativnog upravljanja u državnim poduzećima u Republici Hrvatskoj. U okviru područja navedenih u Smjernicama preporuke su slijedeće:

- jačanje funkcije državnog vlasništva osnivanjem središnjeg državnog tijela za koordinaciju vlasništva koje bi odgovaralo Vladi Republike Hrvatske ili ministarstvu, proširivanje vlasničke politike za sva poduzeća u većinskom ili potpunom državnom vlasništvu,
- usklađivanje pravnog i regulatornog okvira donošenjem jednog sveobuhvatnog Zakona o pravnim osobama u vlasništvu države,
- održavanje jednakih uvjeta tržišnog natjecanja s privatnim poduzećima i to unifikacijom pravnog oblika poduzeća u dionička društva,
- poboljšanje transparentnosti i objavljivanja povećanjem opsega izvješća na sve pravne osobe u vlasništvu države a ne samo na ona izlistana na burzi,
- jačanje sustava unutarnje kontrole zaštitom unutarnjih i neovisnosti vanjskih revizora
- jačanje autonomije i neovisnost nadzornog odbora od poduzeća, uprave i dioničara. O snaživanje nadzornih odbora u izvršavanju funkcija definiranja strategije i nadzora upravljanja bez političkog utjecaja i pritiska.

Vlada Republike Hrvatske je u listopadu 2021. godine usvojila Odluku o donošenju Akcijskog plana za implementaciju preporuka OECD-a za unaprjeđenje korporativnog upravljanja u pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske. Hrvatska je trenutno kandidat, uz još pet zemalja za ulazak u OECD. Završetak reforme korporativnog upravljanja se očekuje krajem 2024. godine.

## **4 VOĐENJE POSLOVA I ZASTUPANJE TRGOVAČKIH DRUŠTAVA**

Vođenje poslova trgovačkog društva je svako stvarno i pravno djelovanje za to društvo. Ono obuhvaća radnje koje se provode unutar društva i radnje prema trećima koje se ostvaruju zastupanjem. Iako pojmovno valja odvojiti ovlast vođenja poslova od zastupanja, u praksi su te ovlasti najčešće spojene u istoj osobi. Zakonodavac je propisao standarde zastupanja i vođenja poslova društava te se oni ne mogu ukloniti niti mijenjati propisivanjem drugačijih standarda u osnivačkim i/ili općim aktima društva (Gregurić-Bajza i Strahinec, 2019).

### **4.1 VOĐENJE POSLOVA**

Sva trgovačka društva egzistiraju i posluju kako bi ostvarili zacrtane ciljeve. Djelovanje društva definira se općim aktima. To predstavlja pravni okvir za vođenje poslova i rukovođenje trgovačkim društvom. Temeljni cilj društva je učinkovito vođenje poduzeća, a tu ulogu preuzima jedna ili više fizičkih osoba. Tko i na koji način će voditi poslove ovisi o unutarnjem ustrojstvu društva i zakonskom uređenju, a prvenstveno o Zakonu o trgovačkim društvima (u daljnjem tekstu: ZTD).

Vođenje poslova trgovačkog društva je svako ponašanje sa svrhom ostvarenja cilja zbog kojeg je i osnovano društvo. Ta ponašanja uključuju zadaće koje se obavljaju unutar društva i zadaće zastupane prema trećima. Prema autorima Buljan, Omazić (2017), vođenje poslova može se razvrstati u:

- strateško vođenje poslova – čine ih poslovi u širem smislu, a obuhvaćaju opće upravljanje društvom i korištenje načela poslovne politike društva,
- tekuće vođenje poslova – čine ih poslovi u užem smislu, a obuhvaćaju svakodnevne, redovne poslove (ustroj, odlučivanje, provedba planova, nadzor i sl.).

#### **4.1.1 Vođenje poslova u dioničkom društvu (d.d.)**

Vođenje poslova u d.d.-u se razlikuje s obzirom na vrstu ustroja. Tako se razlikuju d.d. s dualističkim ustrojem kod kojih poslove vodi uprava te d.d. s monističkim ustrojem kod kojih poslove vode izvršni direktori koji su primorani djelovati po smjernicama upravnog odbora.

- Vođenje poslova u d.d.-u s dualističkim ustrojem

Upravu čine jedan ili više direktora određenih statutom. Ukoliko upravu čine više osoba, jedan od njih se imenuje predsjednikom, a članovi su ovlašteni samo zajednički voditi poslove ako nije drugačije određeno statutom. Prilikom donošenja odluka uzimaju se glasovi većine, a u slučaju da su jednako podijeljeni odlučuje glas predsjednika uprave. Član uprave može biti svaka fizička osoba koja ima potpunu poslovnu sposobnost.

Upravu razrješuje i imenuje nadzorni odbor. Ukoliko zbog ostavke, opoziva svih članova ili smrti članova trgovačko društvo ostane bez uprave, društvo gubi sposobnost funkcioniranja ali ne utječe na postojanje društva.

Prilikom vođenja poslova uprava prvenstveno vodi računa kako zaštititi interes društva i to interes zaposlenih, dioničara i opći interes, u suprotnom podliježe sankcijama. Također mora voditi brigu o ekonomskoj isplativosti i stabilnosti poslovanja. Uprava je dužna u vođenju poslova biti neovisna. Tu svoju nadležnost ne može preusmjeriti na drugoga (neotuđiva je) pa ni uz postojanje suglasnosti nadzornog odbora ili glavne skupštine.

Članovi uprave mogu donositi odluke usmeno, mailom, telefonom i dr. načinima očitovanja volje ali jedino uz suglasnost svih članova uprave. Autori Buljan i Omazić (2017) navode da se poslovnikom ili statutom može odrediti u granicama Zakona i:

- zajedničko vođenje poslova – očituje se voljom većine,
- pojedinačno vođenje poslova bez restrikcija ovlaštenja,
- pojedinačno vođenje poslova određenih područja (npr. prodaja, financije, proizvodnja, marketing i sl.),
- pojedinačno vođenje poslova ali teritorijalno suženo (npr. poslovanje na području neke zemlje, određenih podružnica i sl.).

Temeljem unutarnje podjele poslova, svaki član ima dužnost obavještavati druge članove o vlastitim aktivnostima jer je odgovornost na upravi te je obveza svakog od njih obratiti pozornost na radnje drugih članova bez da ih se ometa u poslovanju. Članovi uprave vođenje poslova obavljaju s pozornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika, dužni su čuvati poslovnu tajnu društva te sve poduzete radnje moraju biti za dobrobit društva. U slučaju kršenja

svojih dužnosti i odgovornosti podliježu sporu u kojem dokazuju da su upotrijebili pozornost urednog i savjesnog gospodarstvenika (čl. 252. ZTD-a).

Zakon propisuje da se odlučivanje uređuje statutom te se može provoditi većinom glasova svih članova uprave ili običnom većinom (većinom danih glasova). U situacijama jednakog broja glasova, statut može odrediti da je odluka donesena ukoliko je za nju glasao zadani član uprave kao npr. predsjednik (čl. 240. st. 2. ZTD-a). Statut može odrediti i pravo veta zadanom članu (ne mora biti predsjednik) ili određenoj kvalificiranoj manjini članova na većinsku odluku. Time se zaustavlja njeno donošenje ili se odgađa do ponovnog odlučivanja o istom pitanju.

Način rada se može regulirati i Poslovníkom o radu uprave koji se donosi, izmjenjuje ili dopunjava jednoglasno i u pisanom obliku (čl. 240. st. 3. ZTD-a). Poslovníkom se uređuju interna pravila kao npr. način vođenja i vremenski razmaci održavanja sjednica, načini obavještavanja, pravila o zastupanju i sl.

Uprava vođenje poslova radi na vlastitu odgovornost jer nije vezana preporukama dioničara pa ni drugih društvenih organa već prema vlastitoj prosudbi u interesu društva (čl. 240. st. 3. ZTD-a). Nadzorni odbor može utjecati na vođenje poslova društva isključivo ako ne izda suglasnost i time onemogućiti djelovanje uprave. Posredno, nadzorni odbor utječe na način rada uprave jer može raspustiti i imenovati članove uprave (čl. 244. ZTD-a), sklopiti s njima ugovore u ime društva i definirati njihova primanja (čl. 247. ZTD-a) te je nadležan donijeti poslovnik o radu uprave (čl. 240. st. 3. ZTD-a).

- Vođenje poslova u d.d.-u s monističkim ustrojem

Koji će ustroj d.d. imati, ZTD daje slobodu odabira. Statutom se može definirati da društvo ima upravni odbor umjesto uprave i nadzornog odbora (čl. 272.a ZTD-a).

U monističkom sustavu, upravni odbor d.d.-a sa glavnom skupštinom predstavlja jedini i obvezatni organ društva. Upravni odbor čine minimalno tri člana ukoliko se statutom ne odredi veći broj (čl. 272.b ZTD-a). Broj članova u upravnom odboru mora biti neparan i može ih biti najviše 21 što ovisi o veličini temeljnog kapitala (čl. 254 ZTD-a). Samo fizička osoba s potpuno poslovnom sposobnošću može biti član te se daljnji uvjeti mogu odrediti statutom (čl. 255. st. 1. ZTD-a). Monistički ustroj dozvoljava da član upravnog odbora bude i izvršni direktor ali pod uvjetom da većina članova nisu i izvršni direktori. Odredba čl. 256. ZTD-a propisuje da glavna skupština bira članove koji se imenuju na najviše šest godina s mogućnošću ponovnog

imenovanja. Za svoj rad, članovima se može platiti naknada koja može biti određena i sudjelovanjem člana u dobiti d.d.-a (čl. 269. st. 1. ZTD-a). Članovi upravnog odbora biraju predsjednika i jednog njegovog zamjenika. Tu funkciju ne može obnašati osoba koja je ujedno i izvršni direktor društva (čl. 272. i ZTD-a).

Temeljne zadaće upravnog odbora su vođenje, nadzor i zastupanje društva ali samo prema izvršnim direktorima (čl. 272.h ZTD-a) dok oni zastupaju društvo prema van (čl. 272.m st. 1. ZTD-a). Također, upravni odbor vodi računa da se poslovne knjige društva vode uredno. Radi dobrobiti društva, upravni odbor dužan je sazvati glavnu skupštinu i o tome odlučuje običnom većinom glasova. Pojedine akcije vezane za pripremu i vođenje skupštine, upravni odbor može prepustiti izvršnim direktorima. Prema odredbama čl. 251. ZTD-a uprava je dužna pokrenuti stečajni postupak i to u slučaju prezaduženosti, nesposobnosti za plaćanje i u slučaju gubitka društva.

Uz navođenje razloga, svaki član ili izvršni direktor može zatražiti od predsjednika sazivanje sjednice odbora. Obveza je da se sjednica održi u roku od 15 dana od dana sazivanja. Pravilo je da ih se saziva svaka tri mjeseca, a moraju se održati najmanje jednom polugodišnje (čl. 265. ZTD-a).

Vođenje poslova d.d.-a je u rukama izvršnih direktora (čl. 272.i st. 4. ZTD-a), a imenuje ih upravni odbor na mandat od najviše šest godina te se prijavljuju za upis u sudski registar. Ukoliko ih je imenovano više, jedan od njih se imenuje glavnim izvršnim direktorom te je moguće imenovati i njihove zamjenike. Više izvršnih direktora je ovlašteno za isključivo zajedničko vođenje poslova ukoliko nije drugačije određeno statutom ili poslovníkom o radu. Upravni odbor može vlastitom odlukom poništiti imenovanje izvršnih direktora bez da se dira u njihov sklopljen ugovor s društvom.

#### **4.1.2 Vođenje poslova u društvu s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)**

Vođenje poslova u d.o.o. je povjereno upravi. Društvenim ugovorom se s velikim stupnjem autonomije mogu odrediti poslovi uprave i poslovi skupštine. U čl. 441. ZTD-a je striktno regulirano da je nadležnost skupštine donošenje odluka koje se odnose na: financijska izvješća društva, imenovanje i opoziv članova uprave i nadzornog odbora (ako ga ima), podjelu poslovnih udjela, davanje prokure, postavljanje zahtjeva za naknadu štete i izmjenu društvenog ugovora. Uprava je odgovorna za savjesno vođenje poslovnih knjiga i izradu kvalitetnih

financijskih izvješća (čl. 428. ZTD-a) koja moraju bez odgađanja biti dostavljena nadzornom odboru i skupštini uz izvješća o stanju društva i izvješće revizora. Načela poslovne politike postavlja skupština koja daje upute upravi ali ona o tome odlučuje. Može se reći da je zadatak skupštine vođenje strateških poslova društva dok je tekuće vođenje poslova u nadležnosti uprave.

Upravu društva čini jedan ili više direktora koje imenuje i opoziva skupština odlukom ako drugačije nije predviđeno društvenim ugovorom. Predsjednik i član uprave mogu dati ostavku u pisanom obliku. Ostavka se izjavljuje skupštini te se obavještavaju svi članovi uprave. Ukoliko je društvenim ugovorom određeno da nadzorni odbor imenuje članove uprave onda se ostavka izjavljuje odboru te se mora obavijestiti predsjednik.

Zakon nalaže jednoglasnost u odlučivanju što znači da se prilikom donošenja odluke s njom moraju slagati svi članovi uprave. Društvenim ugovorom ili poslovníkom se može odrediti zajedničko vođenje poslova izraženo voljom većine te pojedinačno vođenje po pojedinim područjima ili bez ograničenja ovlaštenja. Nadalje, društvenim ugovorom se mogu regulirati potrebne većine (obična ili kvalificirana) za donošenje odluka. Neovisno o vlastitim glasovima, svi članovi moraju provoditi donesenu odluku.

Uprava d.o.o. nije samostalna, a njen status je ograničen hijerarhijskim položajem drugih organa društva što ju razlikuje od uprave d.d.-a.

## **4.2 ZASTUPANJE TRGOVAČKIH DRUŠTAVA**

Zastupanje je vođenje poslova obavljanjem pravnih radnji u tuđe ime prema trećima s istim učinkom kao da ih je ugovorio sam zastupani. Zastupanje je zakonski uređeno te može proizaći iz odluke, statuta ili društvenog ugovora. Osoba ovlaštena za zastupanje se upisuje u sudski registar. Na taj način treća strana može vidjeti tko je osoba koja smije davati pravno vjerodostojna očitovanja volje za društvo.

### **4.2.1 Zastupanje dioničkog društva (d.d.)**

Zastupanje d.d.-a ovisi o ustrojstvu organa društva isto kao i u slučaju vođenja poslova. U dualističkom ustroju uprava je ovlaštena zastupati društvo u svim stvarima. Kada više članova čini upravu, oni zastupaju skupno te je dovoljno očitovati volju prema jednom članu uprave.

Statutom se može regulirati da određeni članovi uprave samostalno ili zajedno s prokuristom također mogu zastupati društvo (čl. 241. ZTD-a).

Skupna ovlast za zastupanje može se postići pružanjem:

- zajedničkog očitovanja volje svih članova uprave,
- odvojenih očitovanja ali istog značenja,
- očitovanja volje jednog člana s naknadnom suglasnosti ostalih.

U slučaju spriječenosti člana za zastupanje, radnja se ne može obaviti bez njegove prisutnosti. Prestankom mandata u upravi, ovlast za zastupanje imaju drugi članovi pod uvjetom da njihov broj nije manji od broja određen statutom ili odlukom nadzornog odbora. Ukoliko je određeno da su za zastupanje potrebna dva člana od kojih jedan od njih ostaje u upravi, zastupanje je onemogućeno sve do imenovanja drugog člana.

Kod pasivnog zastupanja (npr. u slučajevima prigovora, zahtjeva za plaćanjem, postavljanja rokova, opomena i sl.) dostatno je očitovanje volje treće osobe prema jednom od članova uprave. Time se procjenjuje kako je to poduzeto prema društvu.

Prema čl. 268. ZTD-a, prema članovima uprave je ovlašten zastupati nadzorni odbor. To je vezano za odnose između različitih pravnih subjekata, društva i uprave. U posebnim pitanjima je dana zakonska ovlast nadzornom odboru da zastupa društvo. Ta pitanja odnose se na upis društva u sudski registar (čl. 186. ZTD-a), na zahtjev sudu za imenovanje likvidatora (čl. 371. st. 3. ZTD-a) i na sporove u povodu tužbe prilikom pobijanja neke odluke skupštine.

U monističkom ustroju, d.d. zastupaju izvršni direktori te se potpisuju u ime društva. Za njih također vrijede odredbe čl. 241. i 242. ZTD-a (čl. 272.m ZTD-a). Prilikom sporova između izvršnih direktora i društva, društvo zastupa upravni odbor i njihove ovlasti su prisilne naravi što znači da se ne mogu izbjeći statutom.

Ukoliko se d.d. nađe u likvidaciji koju provode članovi uprave, društvo zastupaju likvidatori (čl. 375. st. 1. ZTD-a). Osim fizičke osobe, likvidator može biti i pravna osoba (čl. 371. st. 2. ZTD-a). Zakonske odredbe koje se tiču uprave društva sastavljene od više članova tiču se i likvidatora. Prilikom otvaranja stečajnog postupka, a temeljem Stečajnog zakona, društvo zastupa stečajni upravitelj.

#### **4.2.2 Zastupanje društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)**

Prema čl. 426. st. 1. ZTD-a, d.o.o. zastupa uprava a može ga zastupati i nadzorni odbor, skupština i likvidatori kada je to izričito propisano Zakonom. Članovi uprave trebaju uvažavati ograničenja ovlasti za zastupanje regulirana odlukom članova, uputama nadzornog odbora i društvenim ugovorom.

Zakonske odredbe koje se tiču zastupanja d.d.-a, vrijede i za zastupanje d.o.o.-a. Jedina razlika je u tome što se drugačija rješenja kod d.o.o.-a mogu regulirati društvenim ugovorom a ne statutom jer ga ovaj tip društva nema. Prema članovima uprave, društvo zastupa nadzorni odbor ukoliko ga ima. U suprotnom, društvo zastupa skupština.



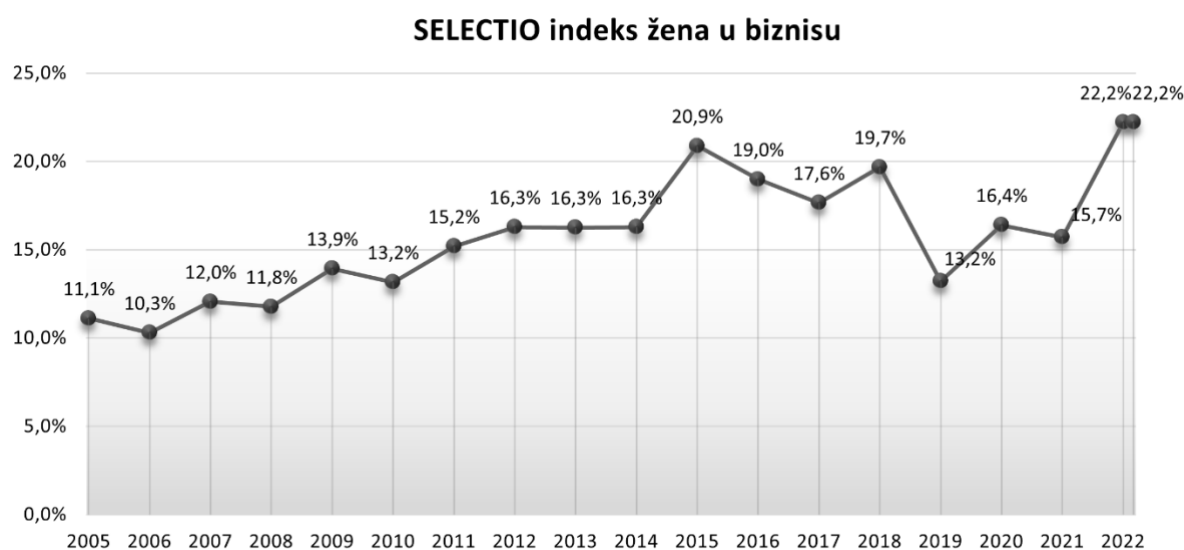
## 5 POLOŽAJ ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U RH

Jedno od temeljnih ljudskih prava koja proklamira Ustav Republike Hrvatske je i rodna ravnopravnost. Ona spada i u glavna načela europskog stupa socijalnih prava, a suzbijanje spolne diskriminacije sastavni je dio svih programa i politika Europske unije. Ravnopravnost žena i muškaraca nužna je i za svekoliki gospodarski razvoj te za razvoj društva u cjelini. Rodna neravnopravnost prožima gotovo sve društvene aspekte.

### 5.1 ZASTUPLJENOST ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U RH

Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj će se predstaviti kroz dostupna istraživanja. U 2022. godini udio žena u upravama trgovačkih društava u sastavu CROBEX-a iznosi 22,2%.

Grafikon 1 Udio žena u upravama trgovačkih društava



Izvor: Selectio (<https://selectio.hr/selectio-vijesti/indeks-zena-u-biznisu-najveci-dosad-uedena-i-nova-direktiva>)

U odnosu na prethodno razdoblje indeks ostvaruje rast. U 2021. godini indeks je iznosio 15,7%, a u 2020. godini 16,4% što se može iščitati iz Grafikona 1. Udio trgovačkih društava čije uprave su isključivo sastavljene od muškaraca bilježe pad iz godine u godinu. U 2020. godini taj udio je iznosio 60%, u 2021. godini 52,6%, u 2022. 42,9%, a u 2023. godini se smanjio na 33,3%. Iako je povećana zastupljenost žena u upravi, broj trgovačkih društava s predsjednicom uprave

se smanjio u odnosu na prethodnu godinu. U 2022. godini takvih društava je bilo pet, a u 2023. godini četiri. To su: Ericsson Nikola Tesla d.d., FTB Turizam d.d., Brodogradilište Viktor Lenac d.d. te Podravka d.d. koja se naročito istaknula sa čak 40% žena u upravi. Tvrtke koje su nositeljice certifikata Poslodavac Partner također pokazuju pozitivan trend jer u upravama imaju 26,9% žena. Posebno se ističu TRS d.o.o., Procter & Gamble, HiPP i Poslovna inteligencija d.o.o. sa udjelom žena u upravama od 100%. Iznadprosječne rezultate žena u upravama bilježe PLIVA d.o.o. sa 75%, Zagrebačka pivovara d.o.o. sa 66,7% te HBOR sa 60%. Hrvatski pozitivan trend ne izgleda tako perspektivno kada se rezultati stave u europski okvir. Sve najznačajnije tvrtke Londonske burze, njih 100 imaju najmanje jednu ženu u upravi, a ukupna zastupljenost žena u upravama iznosi 39,6% u 2022. godini i bilježi trend kontinuiranog rasta.<sup>8</sup>

HANFA (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga) od 2011. godine sastavlja godišnji izvještaj o korporativnom upravljanju. Izvještaj je u 2021. godini predalo 91 trgovačko društvo čije su dionice uvrštene na Zagrebačkoj burzi d.d. Kodeks o korporativnom upravljanju definira da trgovačka društva moraju svakih pet godina postaviti ostvariv cilj u zastupljenosti ženskih članova nadzornih odbora i uprava te ga objaviti u godišnjem izvješću uključujući plan ostvarenja i pregled napredovanja. Prema izvješću HANFE za 2021. godinu ciljani postotak zastupljenosti žena u nadzornom odboru je ostvarilo 41% trgovačkih društava, a zastupljenost žena u upravi je ostvarilo 29% društava. U odnosu na prethodnu, 2020. godinu bilježi se rast. Tada je taj udio iznosio 28% u nadzornom odboru i 24% u upravi.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Selectio (08.03.2023.), *Indeks žena u biznisu najveći dosad, uvedena i nova direktiva!*, preuzeto s: <https://selectio.hr/selectio-vijesti/indeks-zena-u-biznisu-najveci-dosad-uvjedena-i-nova-direktiva>, (pristupano 08.05.2023.)

<sup>9</sup> HANFA (2022.), *Godišnji izvještaj o korporativnom upravljanju 2021.*, preuzeto s: <https://www.hanfa.hr/media/8254/giku-2021.pdf>, (pristupano 09.05.2023.)

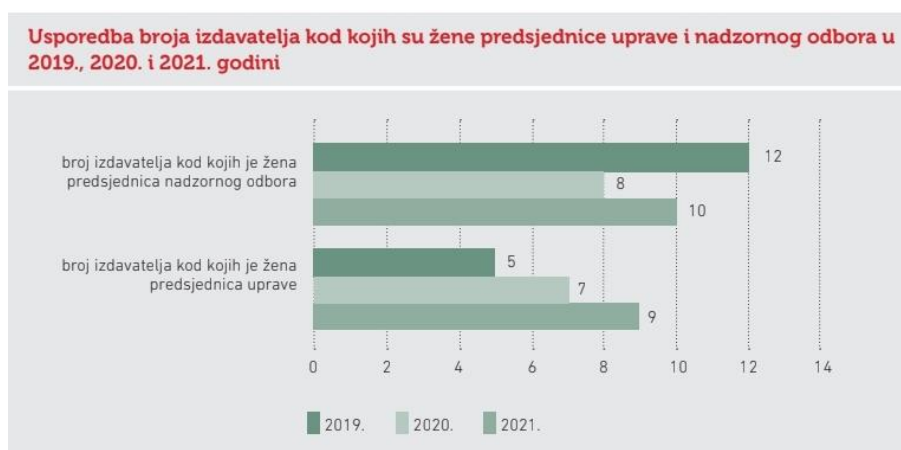
Grafikon 2 Kretanje udjela žena u upravi i nadzornim odborima od 2010. do 2021.



Izvor: HANFA (<https://www.hanfa.hr/media/8254/giku-2021.pdf>)

U vremenskom periodu od 2010. godine do 2021. godine uočava se u Grafikonu 2 trend smanjenja žena u upravama. Od 2019. godine trend se poboljšava da bi u 2021. godini udio žena u upravama iznosio 17% što predstavlja blago povećanje u odnosu na prethodnu godinu kad je iznosio 15%. Udio žena u nadzornim odborima se uglavnom zadržao na istim razinama te je prosjek udjela u promatranom vremenskom razdoblju 21%.

Grafikon 3 Trgovačka društva s predsjednicom uprave i nadzornog odbora od 2019. do 2021.



Izvor: HANFA (<https://www.hanfa.hr/media/8254/giku-2021.pdf>)

Grafikon 3 prikazuje trgovačka društva koji imaju predsjednicu uprave i predsjednicu nadzornog odbora. Na temelju prikazanih podataka, uočava se pozitivan trend u kategoriji društava predsjednicom uprave. U 2021. godini bilo je 9 trgovačkih društava s predsjednicom

uprave, u 2020. je bilo 7 takvih društava, a u 2019. godini je bilo 5 trgovačkih društava s predsjednicom uprave. Broj trgovačkih društava kojima je žena predsjednica nadzornog odbora je također veći u 2021. godini u odnosu na prethodnu godinu te iznosi 12.

Grafikon 4 Trgovačka društva bez članica uprave i nadzornog odbora od 2019. do 2021.



Izvor: HANFA (<https://www.hanfa.hr/media/8254/giku-2021.pdf>)

Od 2019. godine postoji trend smanjenja broja trgovačkih društava koji imaju isključivo muške članove uprave i nadzornog odbora. Taj udio i dalje je velik, a pogotovo obeshrabruje podatak da u 2021. godini, u 65% trgovačkih društava niti jedan član uprave nije žena. U nadzornim odborima je nešto bolja situacija jer 32% trgovačkih društava nema članicu nadzornog odbora. Navedeno je vidljivo iz Grafikona 4.

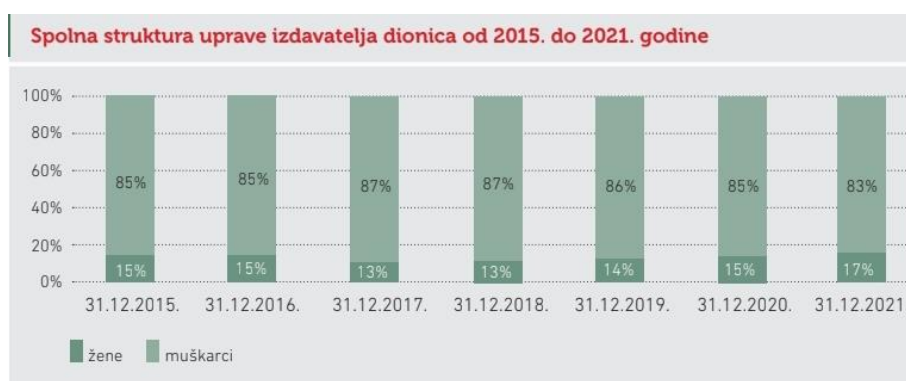
Grafikon 5 Spolna zastupljenost u nadzornim odborima trgovačkih društava od 2015. do 2021.



Izvor: HANFA (<https://www.hanfa.hr/media/8254/giku-2021.pdf>)

Analizirajući spolnu zastupljenost nadzornih odbora vidljivu u Grafikonu 5 može se zaključiti da je u 2021. godini udio žena u nadzornom odboru u blagom povećanju u usporedbi sa 2020. godinom. U promatranom vremenskom razdoblju taj udio se nije izrazitije izmijenio te je on prosječno iznosio 21%.

Grafikon 6 Spolna zastupljenost u upravama trgovačkih društava od 2015. do 2021.

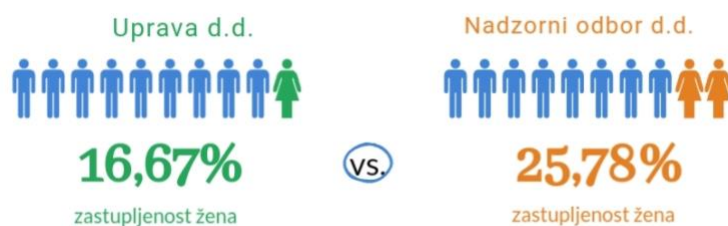


Izvor: HANFA (<https://www.hanfa.hr/media/8254/giku-2021.pdf>)

Grafikon 6 prikazuje spolnu zastupljenost u upravama trgovačkih društava. Iz grafikona je vidljivo da se u promatranom vremenskom razdoblju spolna zastupljenost uprave nije osjetnije poboljšala. U 2021. godini bilježi se blagi porast u odnosu na prethodna razdoblja. Uvidom u Grafikon 5 i Grafikon 6 zaključuje se da je u nadzornim odborima naglašenija zastupljenost žena u odnosu na zastupljenost žena u upravama.

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova je u sklopu izrade Izvješća o radu za 2022. godinu analizirala udio žena na pozicijama ekonomskog odlučivanja. Na dan 31.12.2022. zastupljenost žena u upravama dioničkih društava iznosila je 16,67%, a zastupljenost žena u nadzornim odborima dioničkih društava je iznosila 25,78%.

Slika 3 Infografika: Zastupljenost žena u upravi i nadzornom odboru d.d.-a u 2022.



Izvor: Autorski rad

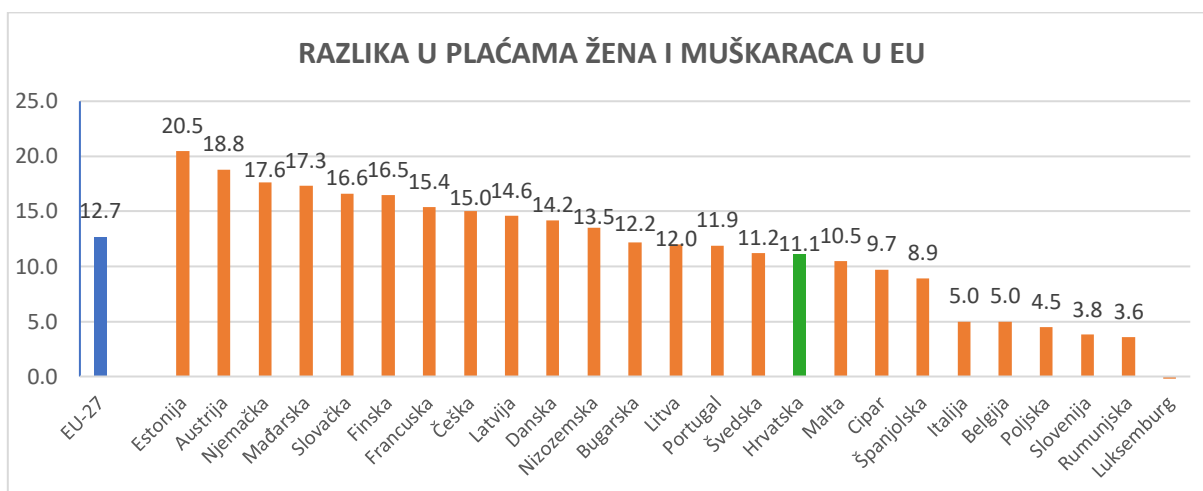
Iz navedenog se zaključuje da udio žena u upravama dioničkih društava stagnira u odnosu na 2021. godinu dok udio žena u nadzornim odborima bilježi rast od 2,8%.<sup>10</sup>

Visokoobrazovane žene na tržištu rada, iako imaju potencijal za upravljačke pozicije, ostaju zamjetno podzastupljene. Udio visokoobrazovanih žena i onih u upravljačkim tijelima je poprilično nerazmjern. Trgovačka društva koja su prepoznala vrijednost spolne uravnoteženosti sve više uključuju žene i time pospješuju poslovanje kroz financijske i organizacijske rezultate. Veća zastupljenost žena na upravljačkim pozicijama pruža bolji pregled u ponašanju i ukuse kupaca a posljedično dovodi do veće prodaje. Vrijednost društva raste jer su prihodi i dobit veći.

## 5.2 RAZLIKE U PLAĆAMA MENADŽERICA I MENADŽERA U RH

Spolna razlika u plaćama stavlja naglasak na disproporciju prosječne bruto zarade po satu između muških i ženskih zaposlenika. U 2021. godini žene su imale 12,7% manje bruto plaće po satu od muškaraca u zemljama EU i 13,6% manje u zemljama euro zone.<sup>11</sup>

Grafikon 7 Razlika u plaćama žena i muškaraca u EU



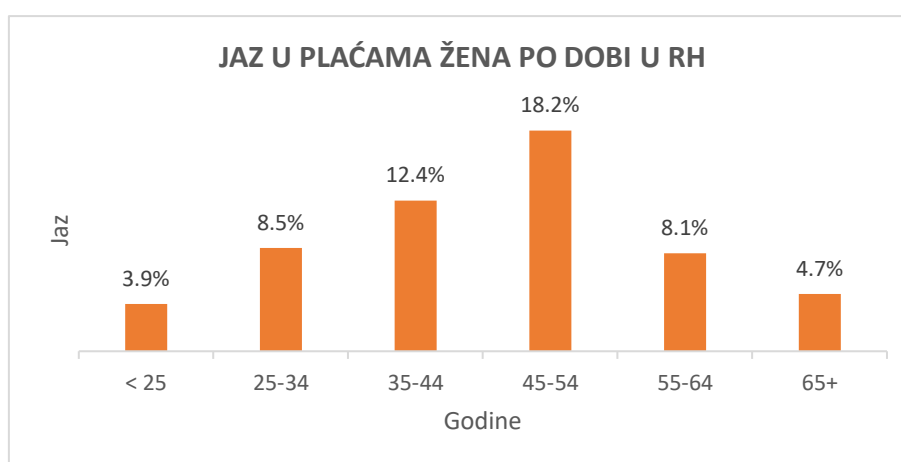
Izvor: Eurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/b2bb8968-dcd3-4476-af26-3cf3cd102cb2?lang=en>)

<sup>10</sup> Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (ožujak 2023.), *Izvešće o radu za 2022.*, [https://www.prs.hr/application/uploads/Izveje%C5%A1%C4%87e\\_o\\_rad\\_u\\_PRS\\_u\\_2022\\_cjelo.pdf](https://www.prs.hr/application/uploads/Izveje%C5%A1%C4%87e_o_rad_u_PRS_u_2022_cjelo.pdf), (09.05.2023.)

<sup>11</sup> Eurostat (14.04.2023.), Gender pay gap statistics, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_levels\\_vary\\_significantly\\_across\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU), (11.05.2023.)

Razlike u plaćama žena i muškaraca u EU prikazane u Grafikonu 7 razlikuju se ovisno o državi te variraju od -0,2% do 20,5%. Prema podacima Eurostata za 2021. godinu najveći jaz je zabilježen u Estoniji (20,5%), Austriji (18,8%), Njemačkoj (17,6%) i Mađarskoj (17,3%), a najmanji u Rumunjskoj (3,6%), Sloveniji (3,8%) i Poljskoj (4,5%). Treba naglasiti da jedina zemlja EU koja nema nejednakosti u plaćama je Luksemburg (-0,2%). Hrvatska s 11,1% je pretekla puno razvijenije zemlje.

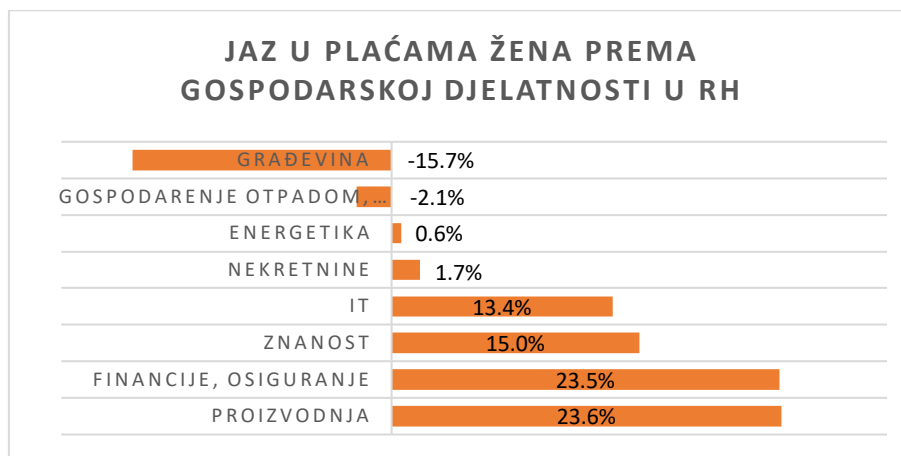
Grafikon 8 Jaz u plaćama žena prema dobi u RH



Izvor: Eurostat, (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/1d49ec9e-16fd-4036-aa2e-2f873fc45f81?lang=en>)

Iz Grafikona 8 je vidljivo da je najniži jaz u plaćama kod onih žena koje su tek ušle na tržište rada prema podacima Eurostata. S povećanjem godina života ima uzlaznu putanju sve do 55. godine starosti što može biti posljedica prekida karijere koje žene doživljavaju tijekom svog radnog vijeka. Nakon 55. godine života taj se jaz smanjuje.

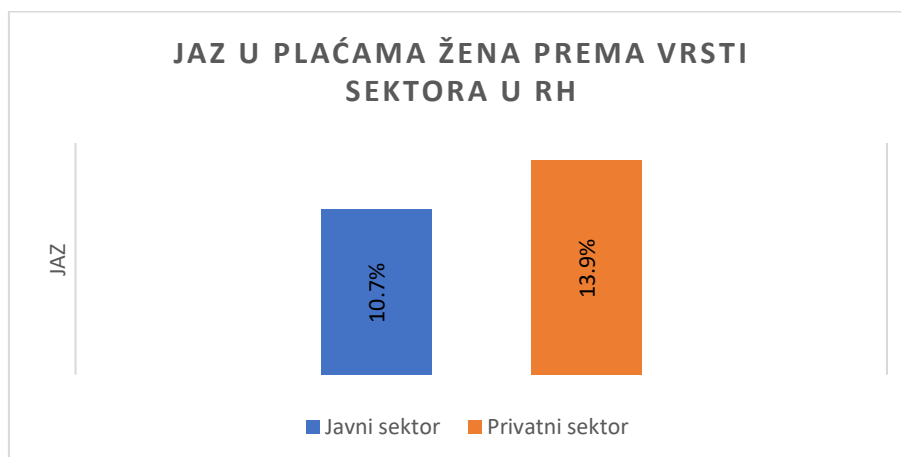
Grafikon 9 Jaz u plaćama žena prema gospodarskoj djelatnosti u RH



Izvor: Eurostat, ([https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:The\\_unadjusted\\_gender\\_pay\\_gap\\_by\\_economic\\_activity\\_\(%25\),\\_2021.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:The_unadjusted_gender_pay_gap_by_economic_activity_(%25),_2021.png))

Statistička analiza jaza u plaćama žena prema gospodarskoj djelatnosti pokazuje da je najveći nesrazmjer u sektoru proizvodnje (23,6%) i u financijskim i osiguravajućim djelatnostima (23,5%) te je u tim granama taj nesrazmjer veći nego u cjelokupnom gospodarstvu (11,1%). Najmanji jaz je u sektoru energetike (0,6%) i nekretnina (1,7%). Dojmljiv je podatak da žene imaju veću plaću od muškaraca u sektoru građevine i to čak za 15,7% te u djelatnostima vezana za gospodarenje otpadom, vodoopskrbom i odvodnjom za 2,1% što je vidljivo iz Grafikona 9.

Grafikon 10 Jaz u plaćama žena prema vrsti sektora u RH



Izvor: Eurostat, ([https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:The\\_unadjusted\\_gender\\_pay\\_gap\\_by\\_economic\\_control\\_\(%25\),\\_2021.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:The_unadjusted_gender_pay_gap_by_economic_control_(%25),_2021.png))

Prema podacima Eurostata za 2021. godinu u Republici Hrvatskoj je veći nesrazmjer u plaćama muškaraca i žena u privatnom sektoru i on iznosi 13,9% dok je jaz u javnom sektoru 10,7%.



Navedeni podaci su vidljivi u Grafikonu 10. U javnom sektoru plaće se utvrđuju koeficijentima složenosti poslova koje jednako vrijede za sve zaposlenike bez obzira na spol pa je iz tog razloga ovakav rezultat razumljiv.

Prema DZS-u (Državni zavod za statistiku), u Republici Hrvatskoj je prema zadnjim podacima za treće tromjesečje 2022. godine prosječna mjesečna bruto plaća za zaposlene žene iznosila 9 931 kn, a za muškarce 10 741 kn. To znači da je muškarcima bruto plaća porasla za 8,7%, a ženama za 8,3% u odnosu na isto razdoblje 2021. godine. Za žene je najveća prosječna bruto plaća isplaćena u djelatnosti Informacije i komunikacije u iznosu od 13 796 kn, a najniža u iznosu od 7 631 kn u Administrativnim i pomoćnim djelatnostima.<sup>12</sup>

Manja razlika u plaćama ne znači nužno i ravnopravnost spolova već može označavati nedostatak žena na tržištu rada. Za potplaćenost žena postoji više razloga. U EU trećina žena (30,7%) zbog kućanskih poslova i brige o djeci radi skraćeno te su posljedično vremenski više na neplaćenom radu. Veća je zastupljenost žena u slabije plaćenim sektorima kao npr. u skrbi i obrazovanju, a u dobro plaćenim sektorima su podzastupljene. Samo je 34% menadžerica u EU te su plaćene 23% manje po satu nego muškarci na istim pozicijama. Najveće razlike u plaći se uočavaju kod najobrazovanijih žena jer one sa završenim postdiplomskim studijem imaju 21% manje plaće od jednako obrazovanih muškaraca.<sup>13</sup>

Krajem ožujka 2023. godine Europski parlament je usvojio Direktivu o jačanju primjene načela jednakih plaća muškaraca i žena za jednak rad ili rad jednake vrijednosti. Cilj Direktive je transparentnost plaća na način da zahtijeva od poduzeća redovno objavljivanje razlike u plaćama prema spolu. Ukoliko netko od zaposlenika (uključujući i muškarce) uoči da je za jednaki rad plaćen manje može tražiti povrat razlike, naknadu za nematerijalnu štetu i izgubljene prilike. Za potpunu primjenu Direktive zemlje članice EU imaju rok od 3 godine kako bi prilagodile nacionalno zakonodavstvo.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Državni zavod za statistiku (20.05.2022.), *Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih prema spolu u 2022.*, preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31498>, (12.05.2023.)

<sup>13</sup> Europski parlament (04.04.2023.), *Razlika u plaćama muškaraca i žena: definicija i uzroci*, preuzeto s: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200109STO69925/razlika-u-placama-muskaraca-i-zena-definicija-i-uzroci>, (13.05.2023.)

<sup>14</sup> Europski parlament (30.03.2023.), *Jačanje primjene načela jednakih plaća muškaraca i žena za jednak rad ili rad jednake vrijednosti*, preuzeto s: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0091\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0091_HR.html), (13.05.2023.)

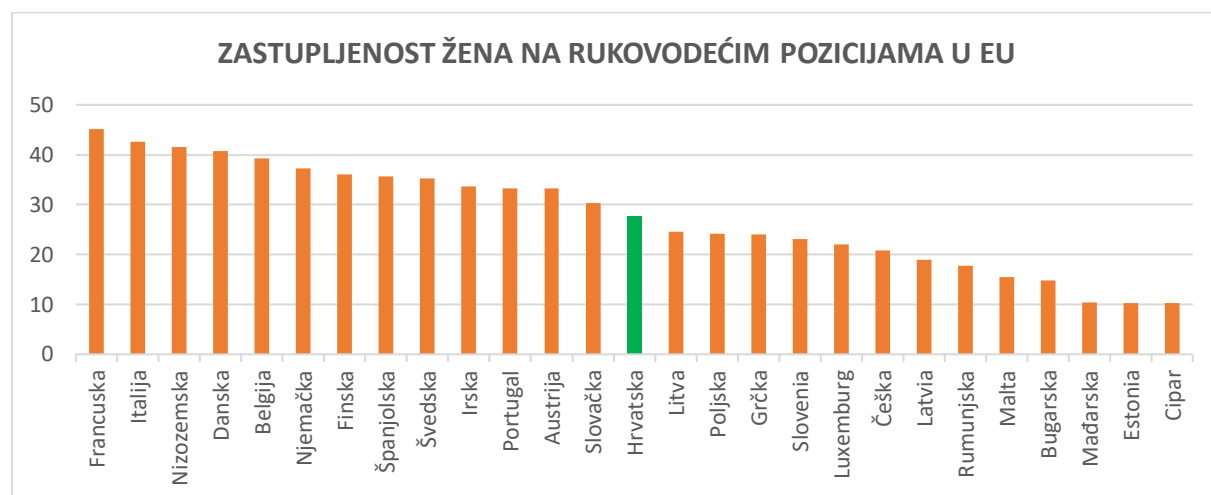
Dan jednakih plaća u EU je inicijativa Europske komisije koji simbolizira neplaćen rad žena do kraja godine. U 2022. godini to je bio 15. studenoga što znači da su s tim danom muškarci zaradili godišnju plaću žena.

### 5.3 USPOREDBA S DRŽAVAMA ČLANICAMA EU

Svake godine Europski institut za ravnopravnost spolova (u daljnjem tekstu EIGE) istražuje zastupljenost muškaraca i žena u trgovačkim društvima EU čije su dionice uvrštene na burzi. Iako postoje prednosti spolno ujednačenog odlučivanja, žene su diskriminirane na najvišim hijerarhijskim razinama. U suradnji s Europskom komisijom, EIGE je usvojio strategiju prikupljanja podataka i praćenja uravnoteženosti spolova.

Spolna neravnopravnost na najvišim hijerarhijskim razinama izaziva bojazan. Iako je od ukupnog broja 60% žena u EU steklo diplomu, podzastupljene su na najvišim položajima na kojima se odlučuje. Prema istraživanju EIGE-a iz listopada 2022. godine, 32,2% žena je član uprave, a 8% žena je u ulozi predsjednice uprave trgovačkih društava.

Grafikon 11 Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u EU



Izvor: Europski institut za ravnopravnost spolova, ([https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compbm/datatable](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm/datatable))

Iz Grafikona 11 je vidljivo da jedino Francuska (45,2%), Italija (42,6%), Nizozemska (41,6%) i Danska (40,8%) imaju više od 40% žena na rukovodećim pozicijama. U odnosu na 2020. godinu vidljiv je pomak jer je samo Francuska ostvarivala kvotu od 40%. Najmanje jednu

trećinu zastupljenosti žena imaju Slovačka, Austrija, Portugal, Irska, Švedska, Španjolska, Finska, Njemačka i Belgija.

Samo je osam država članica EU uvelo u svoje zakonodavstvo kvote za minimalnu zastupljenost žena. To su: Francuska, Italija, Nizozemska, Portugal, Belgija, Austrija, Njemačka i Grčka. Učinak kvota je jasan. Te države imaju prosječno 38,3% žena u upravama trgovačkih društava te je zabilježen njihov kontinuiran rast od 2010. godine i to za 29%. Države bez kvota su imale samo 17,5% žena u upravama trgovačkih društava te je njihov rast od 2010. godine spor jer iznosi samo 4,9%.<sup>15</sup>

U 2021. godini je pod pokroviteljstvom Europske komisije, zaklada EWOB (European Women on Boards) pokrenula istraživanje u kojem je sudjelovalo 668 najvećih trgovačkih društava EU koje kotiraju na europskoj burzi uključujući i trgovačka društva Švicarske, Norveške i Ujedinjenog Kraljevstva. Iz rezultata navedenog istraživanja je vidljivo da je samo 50 trgovačkih društava (7%) koji imaju izvršnu direktoricu. Ta trgovačka društva posjeduju i veći udio žena na najvišim razinama (38%). Sa zastupljenosti od 35% žene su općenito najprisutnije na razini uprave, a najmanje na izvršnoj razini gdje ih je samo 19%. Iako je sve više novoimenovanih žena na rukovodećim pozicijama, njihova zastupljenost bilježi trend rasta ali je on spor. U 2021. godini od svih novoimenovanih čelnika tijela, 30% su činile žene te ih je 23% napustilo korporativno upravljanje. Broj trgovačkih društava koje ostvaruju spolnu ravnopravnost na najvišim razinama je porastao sa 62 u 2020. godini na 84 u 2021. godini. Ukupno trećina trgovačkih društava ima upravu sastavljenu od najmanje 40% žena te je u odnosu na prethodnu godinu taj udio porastao za 3%. Ta trgovačka društva u najvećem broju su iz Norveške, Francuske i Ujedinjenog Kraljevstva.<sup>16</sup>

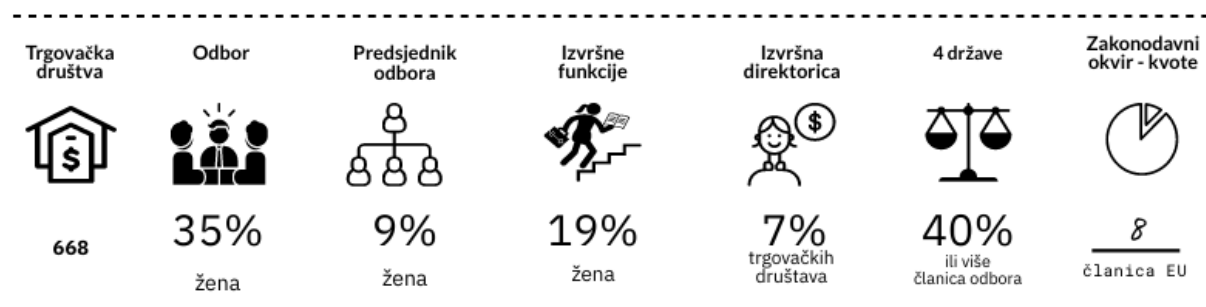
Oscilacije u spolnoj zastupljenosti su puno veće među zemljama nego prema sektorima. To pojašnjava činjenicu da na spolnu nejednakost u vođenju trgovačkim društvima utječe nacionalna kultura a ne narav određenog gospodarskog sektora.

---

<sup>15</sup> Europska komisija (22.11.2022.), *Gender balance on corporate boards*, preuzeto s: [https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender\\_Balance\\_on\\_Corporate\\_Boards\\_2\\_.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender_Balance_on_Corporate_Boards_2_.pdf), (13.05.2023.)

<sup>16</sup> EWOB (2021), *Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership*, preuzeto s: <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>, (13.05.2023.)

Slika 4 Infografika: Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u EU



Izvor: Autorski rad

EU pokušava ostvariti uravnoteženu zastupljenost žena i muškaraca u upravama europskih trgovačkih društava. Europska komisija je u Strategiji za rodnu ravnopravnost 2020. – 2025. navela kao jedan od glavnih prioriteta spolnu ravnotežu u odlučivanju ističući važnost aktivnog uključivanja žena na rukovodećim pozicijama. Europski parlament je 22. studenog 2022. godine usvojio Direktivu o ženama u upravnim odborima. Do 2026. godine sva velika (s više od 250 zaposlenih) trgovačka društva uvrštena na burzi moraju osigurati najmanje 40% neizvršnih direktorskih položaja ili 33% svih direktorskih položaja podzastupljenom spolu. Države članice imaju period od dvije godine za prilagodbu Direktive, a nakon toga uvest će se kazne za trgovačka društva koja neće provoditi transparentne postupke imenovanja.

## 5.4 STAKLENI STROP

U novinama Wall Street Journal 1986. godine se prvi put spominje pojam staklenog stropa. Termin predstavlja žene koje u trgovačkim društvima mogu napredovati samo do određene razine u hijerarhiji. Riječ strop ukazuje na granicu koju žena otežano prelazi ili ju čak i ne može prijeći kako bi došla na hijerarhijski više pozicije iako je kvalificirana. Riječ stakleni ukazuje da je ta granica ženi i klasičnom promatraču nevidljiva, sve dok ne dođe u tu poziciju. Pojam općenito predstavlja spolnu diskriminaciju žena na poslu u okviru napredovanja, a koristi se i na druge vrste diskriminacija kao npr. rasnu pripadnost i vjerske diskriminacije.

Postoje tri zapreke koje ženama sprječavaju uključivanje u viši menadžment. Prva je neravnoteža u ljudskom kapitalu. Žene su slabije obrazovane te je njihovo radno iskustvo slabije u odnosu na muškarce. Analizom statističkih izvješća se može zaključiti da je takvo mišljenje bilo

prikladnije u prošlosti. U Republici Hrvatskoj je u 2021. godini diplomiralo ili završilo studij 61% žena<sup>17</sup>, magistriralo 66,2% žena te doktoriralo 54,1% žena.<sup>18</sup> Usprkos tome, žene oskudijevaju na rukovodećim pozicijama iako imaju obrazovanje i ambiciju.

Drugu zapreku karakterizira tradicionalno mišljenje da žene ne mogu uravnotežiti poslovne i obiteljske zahtjeve. U tradicionalnim društvima prevladava uvjerenje da se karijera žene treba prepustiti u korist obitelji, a žena nije sposobna obavljati jedno i drugo. Da je briga o domu i obitelji primarna uloga žene, ocjenjuje 44% Europljana. Kao primarnu ulogu muškarca, 43% Europljana ocjenjuje zarađivanje.<sup>19</sup> Prema podacima Europskog instituta za ravnopravnost spolova, u Republici Hrvatskoj 35% žena i 21% muškaraca svakodnevno brine o djeci, starijim članovima obitelji i unucima. Svakodnevne poslove kućanstva kao npr. kuhanje, čišćenje i sl. obavlja 62% žena i samo 12% muškaraca.<sup>20</sup> Nerijetko se ženama uslijed razgovora za posao postavlja pitanje o planovima vezana za djecu i time im se mogućnosti za dobivanje tog posla, a zatim i prilike za napredovanje, smanjuju. Kućne obaveze, odgoj djece i drugi obiteljski zahtjevi traže od žena prekid karijere i nerijetko su nakon povratka na posao degradirane. Na taj način su žene prisiljene birati između karijere i obitelji. U rujnu 2022. godine, Europska komisija je kreirala Europsku strategiju skrbi kojoj je cilj ostvariti uravnoteženost privatnog i poslovnog života.

Treća se zapreka odnosi na stereotipe vezane za drugačiji stil vođenja u odnosu na muške kolege. Žene slabije predstavljaju formalnog vođu i manje koriste pregovaranje koje je nužno za prilaz višim hijerarhijskim položajima. Prevladavaju određeni stereotipi o prosudbi žena kao npr.: žene se vode osjećajima, a muškarci imaju veće ambicije i inovativnost. U situacijama nesigurnosti u vlastite vještine žene se tim stereotipima prilagođavaju, a u situacijama u kojima imaju visoku dozu sigurnosti one se stereotipima suprotstavljaju (Northouse, 2010).

Jergovski (2010) navodi da je ženama, zbog težeg integriranja u organizacijske neformalne mreže, ograničen pristup informacijama koje uvelike pojednostavljaju napredovanje a prenose

---

<sup>17</sup> Državni zavod za statistiku (27.06.2022.), *Studenti koji su diplomirali ili završili sveučilišni ili stručni studij u 2021.*, preuzeto s: [https://podaci.dzs.hr/media/jpljrg3l/obr-2022-4-4-studenti-koji-su-diplomirali\\_zavr%C5%A1ili-sveu%C4%8Dili%C5%A1ni-ili-stru%C4%8Dni-studij-u-2021.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/jpljrg3l/obr-2022-4-4-studenti-koji-su-diplomirali_zavr%C5%A1ili-sveu%C4%8Dili%C5%A1ni-ili-stru%C4%8Dni-studij-u-2021.pdf), (07.05.2023.)

<sup>18</sup> Državni zavod za statistiku (2022), *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2022.*, preuzeto s: [https://podaci.dzs.hr/media/04pffl1do/women\\_and\\_man\\_2022.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/04pffl1do/women_and_man_2022.pdf), (07.05.2023.)

<sup>19</sup> Europska komisija (05.03.2020.), *Unija ravnopravnosti: Strategija za rodnu ravnopravnost 2020.–2025.*, preuzeto s: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152>, (07.05.2023.)

<sup>20</sup> Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (ožujak 2023.), *Izješće o radu za 2022.*, preuzeto s: [https://www.prs.hr/application/uploads/Izvjete%C5%A1%C4%87e\\_o\\_radu\\_PRS\\_u\\_2022\\_cjelo.pdf](https://www.prs.hr/application/uploads/Izvjete%C5%A1%C4%87e_o_radu_PRS_u_2022_cjelo.pdf), (08.05.2023.)

se u takvim grupama. Kod žena prevladava nedostatak uzora zbog njihove podzastupljenosti na rukovodećim položajima, a uzor bi ih potaknuo na ambicije za napretkom. Žene se često stavljaju u kalupe, a njihove vještine se minimiziraju. U ponekim situacijama će se muškarca okarakterizirati kao analitičnog dok će se za ženu u istim situacijama reći da cjepidlači, ona će se označiti kao spora a on će biti temeljit. Žene moraju uložiti veći napor za priznavanje i tumačenje njihovih zasluga i sposobnosti u odnosu na muške kolege.

Penjanje žena na hijerarhijske razine doživljava pozitivan pomak. Poboljšava se poslovna kultura, stajališta o neprekidnoj karijeri i razdvajanju privatnog i poslovnog života. U tom pravcu se sve više prihvaća prilagodljivo radno vrijeme i raznolikost. Muškarci su više nego ikada posvećeni kućanskim poslovima i djeci, a žene u sve većem broju sudjeluju u programima koji se odnose na razvoj karijera.

Svijest o jednakosti inkorporirana je u članku 55. Ustava Republike Hrvatske pa tako glasi: „Svatko slobodan bira poziv i zaposlenje i svakomu je pod jednakim uvjetima dostupno svako radno mjesto i dužnost“.<sup>21</sup> Prisustvo ovakvih odredbi ne podrazumijeva uvijek njihovo uspješno provođenje. Odgoj i okolina u kojoj se živi oblikuju predodžbu o društvenoj podjeli. I dalje je dominantan svjetonazor o muškarcu kojem je primarna uloga zarađivanje, a primarna uloga žene je briga o obitelji. Takvo stajalište nije sporno ukoliko je to odluka obje strane. Sporna je u situacijama kada se takvo stajalište smatra jedino ispravnim. Ženu se obeshrabruje po pitanju obitelji ili je prisiljena prihvatiti slabije plaćene poslove zbog kompromisa.

---

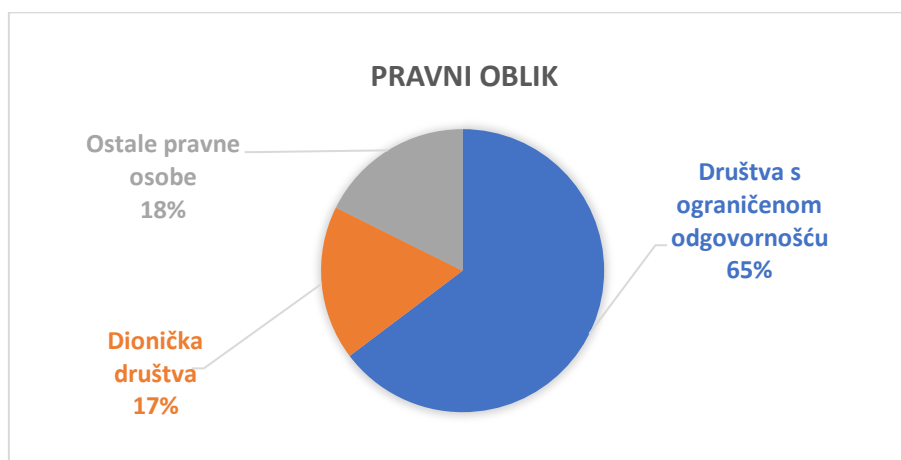
<sup>21</sup> Ustav Republike Hrvatske (pročišćeni tekst); preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske> (07.05.2023.)

## 6 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O SPOLNOJ RAVNOTEŽI U UPRAVAMA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U VEĆINSKOM VLASNIŠTVU RH

Za potrebe rada provedeno je empirijsko istraživanje kojim se želi istražiti udio žena u upravama trgovačkih društava u kojima RH ima većinsko vlasništvo s osvrtom na pravne osobe od posebnog interesa za RH. Za potrebe istraživanja prikupljeni su i obrađeni dostupni sekundarni izvori podataka sa službenih stranica trgovačkih društava i Ministarstva prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine.

Vlada RH je 30. prosinca 2021. godine donijela Odluku o pravnim osobama od posebnog interesa za RH. Da bi trgovačko društvo bilo na listi pravnih osoba od posebnog interesa za RH, trgovačko društvo mora imati obrazložen javni interes utvrđen propisima. Odlukom je definirano 36 trgovačkih društava od posebnog interesa.

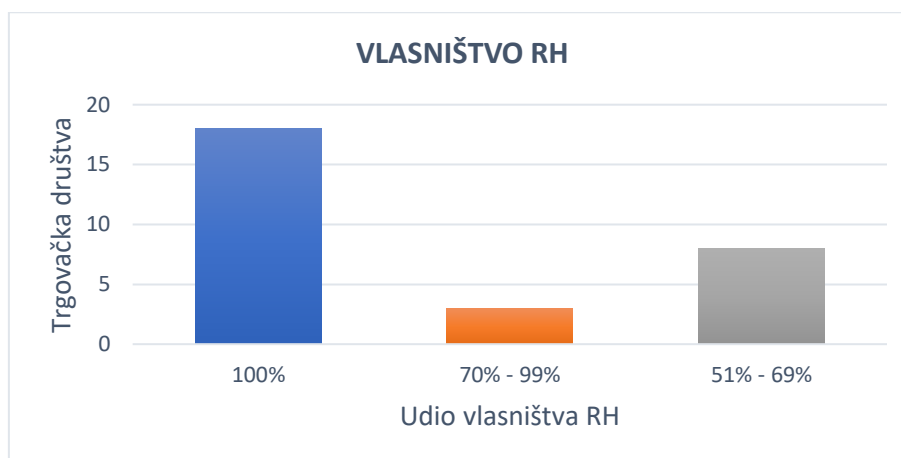
Grafikon 12 Pravni oblik analiziranih trgovačkih društava



Izvor: Autorski rad

Od ukupno 36 trgovačkih društava od posebnog interesa za RH, najviše ih ima pravni oblik društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) s udjelom od 65% odnosno njih 22 kao što je vidljivo u Grafikonu 12. Manji udio od 17% pripada dioničkim društvima (d.d.) kojih je ukupno 6. Ostale pravne osobe čine udio od 18% u koje spadaju: FINA, CERP, HBOR, Hrvatska agencija za osiguranje depozita, Hrvatske vode i Jadrolinija.

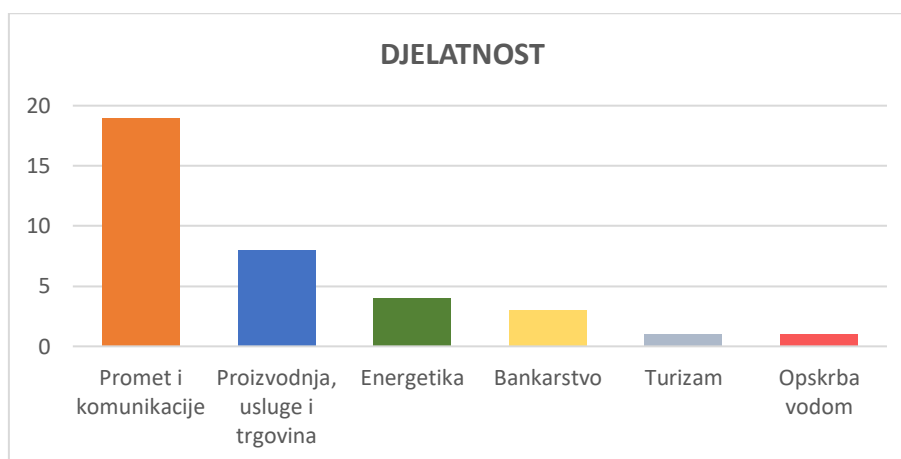
Grafikon 13 Udio vlasništva RH u trgovačkim društvima



Izvor: Autorski rad

Iz Grafikona 13 je vidljivo da je najveći broj analiziranih trgovačkih društava u 100%-tnom vlasništvu Republike Hrvatske i to njih 18. Slijede trgovačka društva u vlasništvu RH od 51% do 69%, njih 8 u koje spadaju sve Zračne luke i APIS IT d.o.o. Samo su 3 trgovačka društva u srednjoj kategoriji vlasništva od 70% do 99% a to su: ACI d.d., JANAF d.d. i Croatia Airlines d.d.

Grafikon 14 Trgovačka društva po djelatnostima

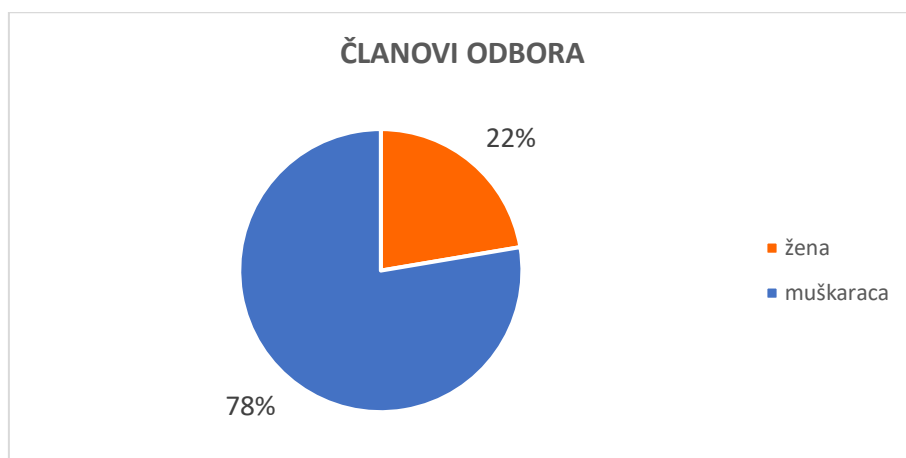


Izvor: Autorski rad

Prema predloženim djelatnostima prikazanim u Grafikonu 14 primijećeno je da je najveći broj trgovačkih društava u sektoru Promet i komunikacije i to njih 19, zatim u sektoru Proizvodnja, usluge i trgovina (8), a najmanje ih je u sektorima Turizam i Opskrba vodom, po 1 trgovačko društvo.



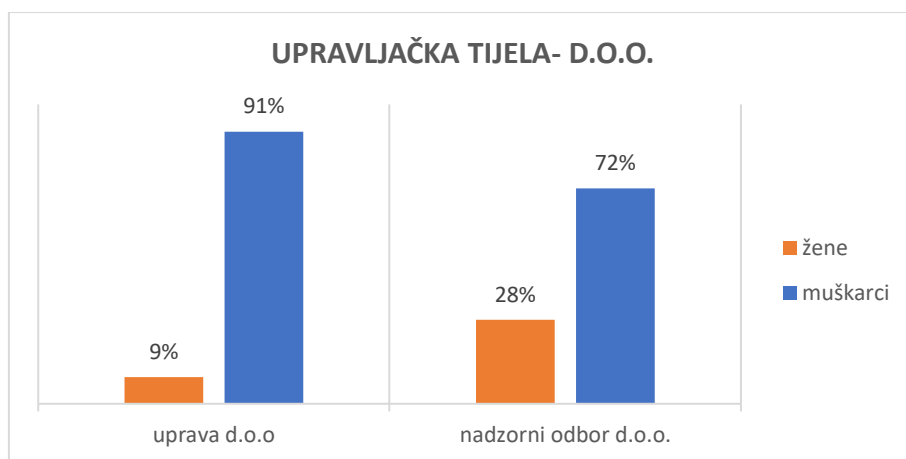
Grafikon 15 Spolna zastupljenost članova u odborima trgovačkih društava



Izvor: Autorski rad

Ukupnost svih članova u odborima trgovačkih društava je 188, uključujući upravu i nadzorni odbor. Iz Grafikona 15 je vidljivo da je udio muškaraca u odborima trgovačkih društava visok i iznosi 78%. S druge strane, udio žena u odborima od 22% potvrđuje da su žene podzastupljene na višim hijerarhijskim položajima.

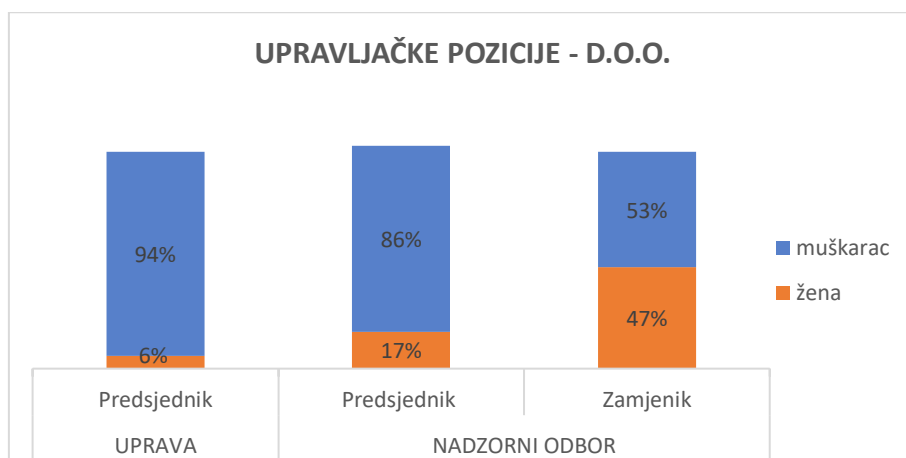
Grafikon 16 Spolna zastupljenost u upravljačkim tijelima d.o.o.



Izvor: Autorski rad

Spolna zastupljenost u upravljačkim tijelima d.o.o. također prikazuje podzastupljenost žena, a što je vidljivo u Grafikonu 16. U upravama d.o.o. je izrazito niska zastupljenost žena od samo 9%, a udio žena u nadzornim odborima d.o.o. iznosi 28%.

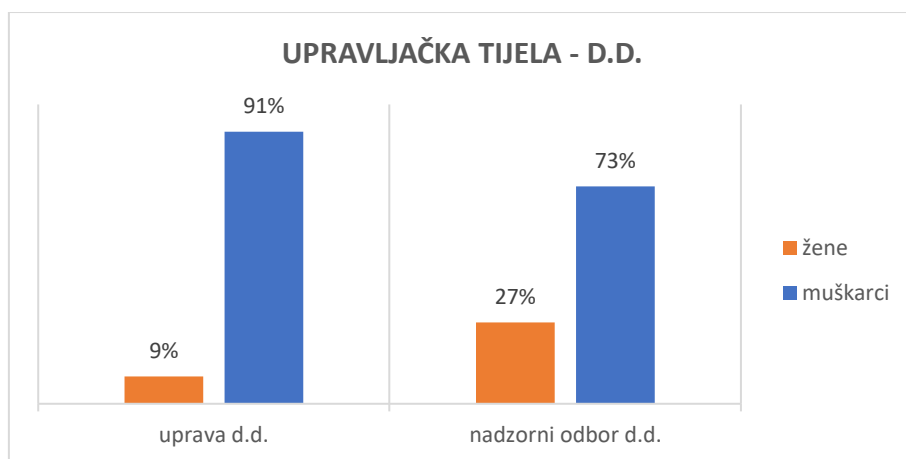
Grafikon 17 Spolna zastupljenost na upravljačkim pozicijama u d.o.o.



Izvor: Autorski rad

Za potrebe istraživanja upravljačke pozicije čine predsjednik uprave, predsjednik nadzornog odbora i zamjenik predsjednika nadzornog odbora. Prema Grafikonu 17, u d.o.o. udio predsjednica uprava je samo 6% dok je udio predsjednica nadzornog odbora nešto veći i iznosi 17%. Najviše žena je u funkciji zamjenice predsjednika nadzornog odbora te ih je čak 47%.

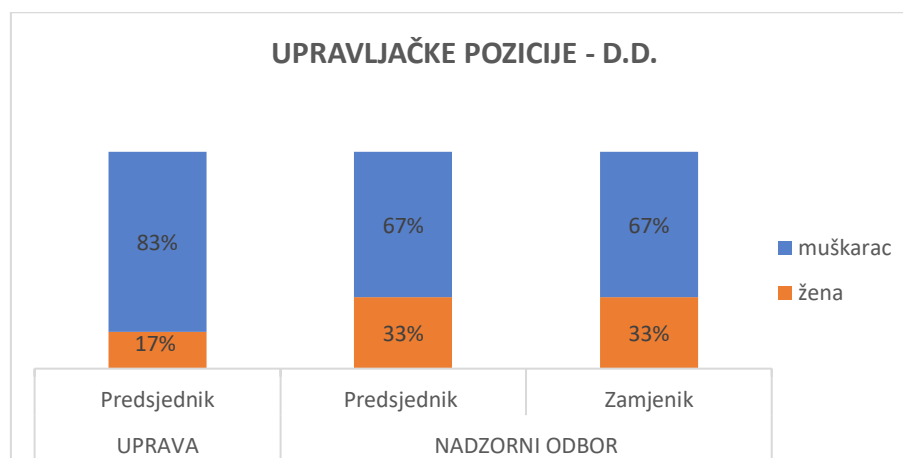
Grafikon 18 Spolna zastupljenost u upravljačkim tijelima u d.d-a



Izvor: Autorski rad

Spolna zastupljenost upravljačkih tijela d.d.-a je gotovo identična kao i u d.o.o. U upravi d.d.-a je samo 9% žena, a u nadzornom odboru d.d.-a je 27% žena. Navedeno je vidljivo u Grafikonu 18. Zaključuje se da su žene jednako podzastupljene u tijelima trgovačkih društava neovisno o pravnom obliku društva.

Grafikon 19 Spolna zastupljenost na upravljačkim pozicijama d.d.-a



Izvor: Autorski rad

U d.d.-u na upravljačkim pozicijama je podjednak udio žena koje imaju funkciju predsjednice nadzornog odbora i zamjenice predsjednika nadzornog odbora te taj udio iznosi 33%. Udio muškaraca na tim funkcijama je duplo veći te iznosi 67%. Posebno je velika podzastupljenost žena u funkciji predsjednice uprave kojih je 17% u odnosu na muškarce kojih je 83%.

Veći broj žena na rukovodećim položajima povećava poboljšanje poslovanja kroz veći rast dionica i veću poslovnu dobit, donosi bolju kvalitetu pri donošenju odluka jer raznolikost potiče inovacije i kreativnost, poboljšava korporativno upravljanje i etičke standarde te se bolje koriste talenti na tržištu rada.

Podzastupljenost žena na upravljačkim pozicijama trgovačkih društava može se regulirati suradnjom države i trgovačkih društava. Država treba uvesti zakonske mjere u obliku kvota i inicijative kojima će stimulirati trgovačka društva u uspostavljanju spolne uravnoteženosti. S druge strane, trgovačka društva trebaju pokrenuti programe za podršku napredovanja žena kroz mentorstvo, sponzorstvo, jačanje vještina vođenja i sl. te modificirati kriterije napredovanja koji diskriminiraju žene.

## 7 ZAKLJUČAK

Osnova demokratskih načela i ustavnog poretka svake države je ravnopravnost spolova. Potreba za stvaranjem ravnopravne spolne zastupljenosti u svim područjima odraz je zrelosti svakog društva. Iako se društveni položaj žena tijekom godina poboljšao, žene se i dalje na tržištu rada suočavaju s fenomenom staklenog stropa. Pojam označava otežano, a često i onemogućeno napredovanje žena do viših hijerarhijskih položaja u trgovačkim društvima. Tri su zapreke koje ih ograničavaju u karijernom napretku. Prva se odnosi na neravnotežu u ljudskom kapitalu po kojem su žene manje obrazovane i imaju slabije radno iskustvo od muškaraca. Takvo mišljenje je vrijedilo u prošlosti jer je u 2021. godini u Republici Hrvatskoj diplomu steklo 61% žena. Druga zapreka se odnosi na mišljenje tradicionalnih društava da se žena treba posvetiti obitelji i kućanskim poslovima, a primarna uloga muškarca je da zarađuje. Treća zapreka se odnosi na stereotipe vezane za ženski stil vođenja.

Ženski i muški stil vođenja razlikuju se po biološkim, psihološkim i radnim karakteristikama. Ženski stil se danas smatra modernim stilom vođenja koji se prikazuje još i kao prijateljski i emotivni stil. Zbog omalovažavanja ovakvog stila vođenja i uvjerenja da je muški stil efikasniji za trgovačko društvo, žene moraju uložiti veći napor za priznavanje zasluga, a posljedično i za pristup najvišim hijerarhijskim položajima.

Istraživanja pokazuju da su žene na upravljačkim pozicijama trgovačkih društava podzastupljene. U 2022. godini udio žena u upravama trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj iznosi 22.2%. Iako se povećala zastupljenost žena u odnosu na prethodna razdoblja, broj trgovačkih društava koji imaju predsjednicu uprave se smanjio. U EU je 32,2% članica uprave, a 8% žena je u ulozi predsjednice uprave trgovačkih društava. Krajem 2022. godine Europski parlament je usvojio Direktivu o ženama u upravnim odborima kojom se osigurava zastupljenost žena od najmanje 40% na neizvršnim direktorskim položajima ili najmanje 33% na svim direktorskim položajima koje se treba ostvariti do 2026. godine. Trenutno, od svih zemalja članica EU, samo Francuska, Italija, Nizozemska i Danska imaju više od 40% žena na čelnim pozicijama. Pojedine članice su uvele zakonodavne mjere u obliku kvota za minimalni udio zastupljenosti žena. Te zemlje među kojima su Francuska, Nizozemska, Italija, Belgija, Portugal, Austrija, Grčka i Njemačka bilježe kontinuiran rast udjela žena u upravama trgovačkih društava.

Osim što su ograničene u napredovanju, žene su manje plaćene nego muškarci na istim pozicijama. Prema podacima Eurostata za 2021. godinu, u EU žene prosječno zarađuju 12,7% manje po satu od muških kolega. Najveći jaz bilježi Estonija s 20,5% dok je Luksemburg jedina zemlja EU u kojoj muškarci i žene imaju jednaku plaću na istim pozicijama. Republika Hrvatska je s jazom od 11,1% pretekla puno razvijenije zemlje kao npr. Njemačku, Dansku i Austriju. Jedan od glavnih razloga potplaćenosti žena je da zbog brige o obitelji rade skraćeno, uglavnom rade na slabije plaćenim poslovima, a na najvišim razinama rukovođenja su podzastupljene.

Na temelju rezultata provedenog empirijskog istraživanja o spolnoj ravnoteži u upravama trgovačkih društava u većinskom vlasništvu Republike Hrvatske zaključuje se da su žene podzastupljene na najvišim razinama rukovođenja i sudjelovanja u upravnim i nadzornim odborima. Istraživanje je obuhvatilo 36 trgovačkih društava od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku od čega je 65% društava s ograničenom odgovornošću, 17% dioničkih društava i 18% ostalih pravnih osoba koji se u najvećem dijelu bave djelatnošću promet i komunikacije. Od svih članova odbora trgovačkih društava, samo je 22% žena. Neovisno o pravnom obliku društva, žene su jednako podzastupljene u tijelima trgovačkih društava. Na upravljačkim pozicijama najviše žena je u funkciji zamjenice predsjednika nadzornog odbora, a najmanje ih ima funkciju predsjednice uprave te je njihova zastupljenost samo 6%.

Iako su sve obrazovanije, žene su podzastupljene na gotovo svim upravljačkim pozicijama trgovačkih društava kako u zemljama EU tako i onih u većinskom vlasništvu Republike Hrvatske. Uravnoteženom spolnom strukturom i korištenjem posebnosti ženskog i muškog stila rukovođenja, trgovačka društva ostvaruju korporativnu prednost u odnosu na ostala trgovačka društva, najviše u pogledu efikasnijeg odlučivanja i poboljšanja poslovanja.

Zakonodavne i regulatorne odredbe ne jamče uvijek i njihovu provedbu. Treba širiti svijest o jednakosti spolova, a trgovačka društva i država trebaju sustavno i koordinirano provoditi mjere kako bi se omogućilo radno okruženje ravnomjernih mogućnosti za sve, neovisno o spolu.

## 8 POPIS LITERATURE

### 8.1 KNJIGE

1. Adamović, M. (2011) *Žene i društvena moć*. Zagreb: Plejada
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžment*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
4. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Čengić, D. (2001) *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar
6. Gorenc, V. (2011) *Pravo trgovačkih društava*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
7. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2014) *Upravna znanost*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
8. Northouse, P.G. (2010) *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Perko Šeparović, I. (2006) *Izazovi javnog menadžmenta*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga
10. Tipurić, D. (2006) *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.

### 8.2 ČLANCI OBJAVLJENI U STRUČNIM ČASOPISIMA

1. Crnković, B., Požega, Ž., Karačić, D. (2011) *Izazovi korporativnog upravljanja u državnim poduzećima – Hrvatske perspektive*. <https://hrcak.srce.hr/file/112973>
2. Gregurić.Bajza, N. i Strahinec, S., (2019) *Zastupanje i vođenje društva s ograničenom odgovornošću*. Kiseljak; Društvena i tehnička istraživanja – časopis za društvene i tehničke studije, godina V, broj 2, str. 21-36. Visoka škola CEPS – Centar za poslovne studije
3. Mateljak, Ž. (2020) *Utjecaj spolne zastupljenosti u upravljačkim pozicijama na profitabilnost velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj*. <https://hrcak.srce.hr/file/348543>

4. Račić, D., Cvijanović, V. (2006) *Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava*. <https://hrcak.srce.hr/file/16847>
5. Vinšalek Stipić, V. (2020) *Korporativno upravljanje i ekonomija trećeg puta*. <https://hrcak.srce.hr/file/347960>

### 8.3 ZAKONI I DRUGI PROPISI

1. Etički kodeks državnih službenika, Narodne novine 40/2011, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_04\\_40\\_950.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_04_40_950.html)
2. Ustav Republike Hrvatske (pročišćeni tekst), Narodne novine 85/2010, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_07\\_85\\_2422.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_07_85_2422.html)
3. Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, Narodne novine 132/2017, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_132\\_3023.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_132_3023.html)
4. Odluka o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, Narodne novine 147/2021, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_12\\_147\\_2537.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_12_147_2537.html)
5. Odluka o utvrđivanju plaća i drugih primanja predsjednika i članova uprava trgovačkih društava, Narodne novine 83/2009, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_77\\_1455.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_77_1455.html)
6. Zakon o trgovačkim društvima (pročišćeni tekst), Narodne novine 152/11, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html)

### 8.4 INTERNETSKI IZVORI

1. Državni zavod za statistiku (27.06.2022.), *Studenti koji su diplomirali ili završili sveučilišni ili stručni studij u 2021.*, [https://podaci.dzs.hr/media/jpljrg31/obr-2022-4-4-studenti-koji-su-diplomirali\\_zavr%C5%A1ili-sveu%C4%8Dili%C5%A1ni-ili-stru%C4%8Dni-studij-u-2021.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/jpljrg31/obr-2022-4-4-studenti-koji-su-diplomirali_zavr%C5%A1ili-sveu%C4%8Dili%C5%A1ni-ili-stru%C4%8Dni-studij-u-2021.pdf)
1. Državni zavod za statistiku (2022.), *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2022.*, [https://podaci.dzs.hr/media/04pff1do/women\\_and\\_man\\_2022.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/04pff1do/women_and_man_2022.pdf)

2. Državni zavod za statistiku (20.05.2022.), *Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih prema spolu u 2022.*, <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31498>
3. DW (03.03.2023.), *Treba li ograničavati plaće vrhunskih menadžera?*, <https://www.dw.com/hr/treba-li-ograni%C4%8Davati-pla%C4%87e-vrhunskih-menad%C5%BEera/a-64866083>
4. EIGE, (17.05.2021.), *Statistical brief: gender balance in corporate boards 2020*, <https://eige.europa.eu/publications/statistical-brief-gender-balance-corporate-boards-2020>
5. Europska komisija (22.11.2022.), *Gender balance on corporate boards*, [https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender\\_Balance\\_on\\_Corporate\\_Boards\\_2\\_.pdf.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender_Balance_on_Corporate_Boards_2_.pdf.pdf)
6. Europska komisija (05.03.2020.), *Unija ravnopravnosti: Strategija za rodnu ravnopravnost 2020.–2025.*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152>
7. Europski parlament (04.04.2023.), *Razlika u plaćama muškaraca i žena: definicija i uzroci*, <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200109STO69925/razlika-u-placama-muskaraca-i-zena-definicija-i-uzroci>
8. Europski parlament (30.03.2023.), *Jačanje primjene načela jednakih plaća muškaraca i žena za jednak rad ili rad jednake vrijednosti*, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0091\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0091_HR.html)
9. Europsko vijeće (18.10.2022.), *Rodna ravnoteža u upravama trgovačkih društava*, <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/gender-balance-corporate-boards/>
10. Eurostat (14.04.2023.), *Gender pay gap statistics*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_levels\\_vary\\_significantly\\_across\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU)
11. EWOB (2021.), *Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership*, <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>
12. HANFA (2022.), *Godišnji izvještaj o korporativnom upravljanju 2021.*, <https://www.hanfa.hr/media/8254/giku-2021.pdf>



13. Jutarnji list (10.04.2022.), *Hrvatska bi mogla u OECD za tri godine, usvojili smo tek 29 'zakonskih instrumenata' od ukupno 253,* <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/hrvatska-bi-mogla-u-oecd-za-tri-godine-usvojili-smo-tek-29-zakonskih-instrumenata-od-ukupno-253-15182081>
14. Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (2022.), *Izješće o poslovanju pravnih osoba u državnom vlasništvu za 2021. godinu,* [https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/imovina/Izjestaji\\_o\\_poslovanju\\_strateskih\\_trgovackih\\_drustava/Izjesce\\_pravne\\_osobe\\_2021.pdf](https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/imovina/Izjestaji_o_poslovanju_strateskih_trgovackih_drustava/Izjesce_pravne_osobe_2021.pdf)
15. OECD (08.06.2021.), *OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Croatia,* <https://www.oecd.org/corporate/Conclusions-and-recommendations-SOE-Review-of-Croatia-HR.pdf>
16. OECD (09.10.2020.), *Smjernice OECD-a za korporativno upravljanje u poduzećima u državnom vlasništvu,* [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/smjernice-oecd-a-za-korporativno-upravljanje-u-poduzecima-u-drzavnom-vlasnistvu\\_45a716e6-hr#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/smjernice-oecd-a-za-korporativno-upravljanje-u-poduzecima-u-drzavnom-vlasnistvu_45a716e6-hr#page1)
17. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (ožujak 2023.), *Izješće o radu za 2022.,* [https://www.prs.hr/application/uploads/Izvj%C5%A1%C4%87e\\_o\\_radu\\_PRS\\_u\\_2022\\_cjelo.pdf](https://www.prs.hr/application/uploads/Izvj%C5%A1%C4%87e_o_radu_PRS_u_2022_cjelo.pdf)
18. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (ožujak 2023.), *Jednaka prava – jednake plaće – jednake mirovine,* [https://gppg.prs.hr/wp-content/uploads/2018/12/letak\\_hr.pdf](https://gppg.prs.hr/wp-content/uploads/2018/12/letak_hr.pdf)
19. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (n.d.), *Rodna uravnoteženost u procesima ekonomskog odlučivanja - društvene i ekonomske prednosti* [https://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/rodna\\_uravnotezenost\\_u\\_procesima\\_ekonomskog\\_odlucivanja\\_web.pdf](https://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/rodna_uravnotezenost_u_procesima_ekonomskog_odlucivanja_web.pdf)
20. Publications Office of the European Union (2022.), *2022 report on gender equality in the EU,* <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0fb69c07-e79d-11ec-a534-01aa75ed71a1>
21. Publications Office of the European Union (2022.), *Women in economic decision-making in the EU* ,<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0fb69c07-e79d-11ec-a534-01aa75ed71a1>
22. Selectio (08.03.2023.), *Indeks žena u biznisu najveći dosad, uvedena i nova direktiva!*, <https://selectio.hr/selectio-vijesti/indeks-zena-u-biznisu-najveci-dosad-uedena-i-nova-direktiva>

## **9 POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### **9.1 SLIKE**

Slika 1 Model korporativnog upravljanja s jedinstvenim odborom.....	21
Slika 2 Dvorazinski model korporativnog upravljanja.....	22
Slika 3 Infografika: Zastupljenost žena u upravi i nadzornom odboru d.d.-a u 2022. ....	47
Slika 4 Infografika: Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u EU .....	54

### **9.2 TABLICE**

Tablica 1 Razlike muškog i ženskog stila vođenja.....	13
Tablica 2 Karakteristike otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja .....	19

### **9.3 GRAFIKONI**

Grafikon 1 Udio žena u upravama trgovačkih društava.....	43
Grafikon 2 Kretanje udjela žena u upravi i nadzornim odborima od 2010. do 2021. ....	45
Grafikon 3 Trgovačka društva s predsjednicom uprave i nadzornog odbora od 2019. do 2021. ....	45
Grafikon 4 Trgovačka društva bez članica uprave i nadzornog odbora od 2019. do 2021. ....	46
Grafikon 5 Spolna zastupljenost u nadzornim odborima trgovačkih društava od 2015. do 2021. ....	46
Grafikon 6 Spolna zastupljenost u upravama trgovačkih društava od 2015. do 2021. ....	47
Grafikon 7 Razlika u plaćama žena i muškaraca u EU .....	48
Grafikon 8 Jaz u plaćama žena prema dobi u RH .....	49
Grafikon 9 Jaz u plaćama žena prema gospodarskoj djelatnosti u RH .....	50
Grafikon 10 Jaz u plaćama žena prema vrsti sektora u RH.....	50
Grafikon 11 Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u EU .....	52
Grafikon 12 Pravni oblik analiziranih trgovačkih društava .....	57

Grafikon 13 Udio vlasništva RH u trgovačkim društvima.....	58
Grafikon 14 Trgovačka društva po djelatnostima .....	58
Grafikon 15 Spolna zastupljenost članova u odborima trgovačkih društava .....	59
Grafikon 16 Spolna zastupljenost u upravljačkim tijelima d.o.o. ....	59
Grafikon 17 Spolna zastupljenost na upravljačkim pozicijama u d.o.o. ....	60
Grafikon 18 Spolna zastupljenost u upravljačkim tijelima u d.d.-a .....	60
Grafikon 19 Spolna zastupljenost na upravljačkim pozicijama d.d.-a .....	61

## ŽIVOTOPIS

### Maja Janković

---

**Datum rođenja:** 09. rujna 1985. | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol** Žensko | (+385) 0953601201 | [maja.jankovic@bak.hr](mailto:maja.jankovic@bak.hr) |

#### • RADNO ISKUSTVO

01. RUJNA 2013. – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska  
VIŠA REFERENTICA – GRAD ZAGREB

---

- evidencija radnog vremena djelatnika
- otpremanje pismena
- priprema dokumentacije za izradu građevinskih dozvola, uporabnih dozvola i legalizacija

01. STUDENOGA 2011. – 01. RUJNA 2013. – Zagreb, Hrvatska  
ASISTENTICA U RAČUNOVODSTVU – GSKG D.O.O.

---

- računovodstveni poslovi

01. KOLOVOZA 2008. – 01. LIPNJA 2009. – Zagreb  
REFERENTICA KADROVSKIH POSLOVA – MINISTARSTVO REGIONALNOG RAZVOJA I FONDOVA EU

---

- administrativni poslovi

#### • OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01. LISTOPADA 2018. – TRENUTAČNO – Vladimira Novaka 23, Zaprešić  
STRUČNA PRVOSTUPNICA EKONOMIJE (bacc.oec) – Veleučilište Baltazar Zaprešić  
<https://www.bak.hr/hr>

---

01. RUJNA 2004. – 30. LIPNJA 2008. – Klaićeva 7, Zagreb  
X. GIMNAZIJA

#### • JEZIČNE VJEŠTINE

**Materinski jezik/jezici:** HRVATSKI

---

**Drugi jezici:**

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLISKI</b>	C2	C2	B2	B2	B2
<b>TALIJANSKI</b>	B1	B1	B1	B1	B1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

• **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

Iskusna u radu s MC Office programima

Rad na računalu

Informacije i komunikacija (pretraživanje interneta)

Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint)

## **IZJAVA O AUTORSTVU**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta:** Maja Janković

**Matični broj studenta:** 006612257

**Naslov rada:** Žene u vođenju i zastupanju trgovačkih društava u kojima Republika Hrvatska ima većinsko vlasništvo ili upravljačka prava

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---