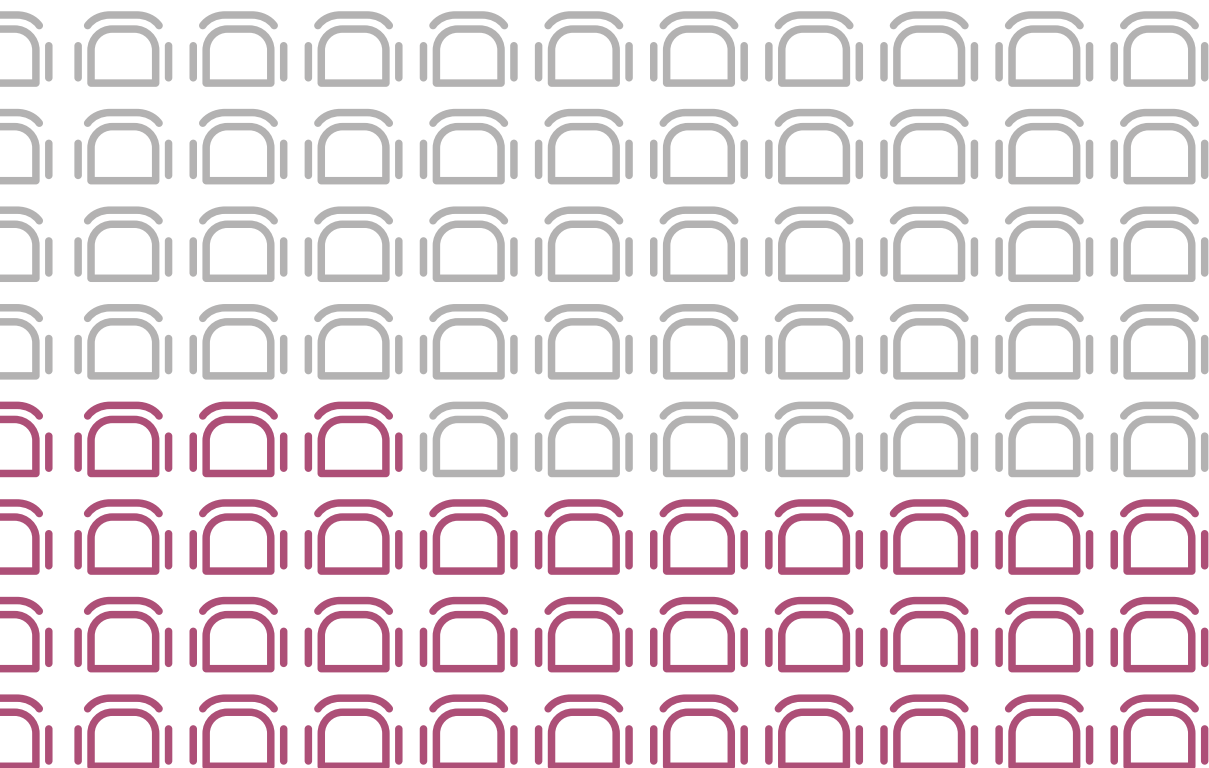




**PRAVOBRANITELJICA**  
ZA RAVNOPRAVNOST SPOLOVA



top 100

# ISTRAŽIVANJE O ZASTUPLJENOSTI ŽENA I MUŠKARACA

NA UPRAVLJAČKIM POZICIJAMA U POSLOVNIM  
SUBJEKTIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ



REPUBLIKA  
HRVATSKA



ISTRAŽIVANJE O ZASTUPLJENOSTI ŽENA I MUŠKARACA NA UPRAVLJAČKIM  
POZICIJAMA U POSLOVNIM SUBJEKTIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ / top 100

Zagreb, 2016.

**NAKLADNIK/CA:**

Pravobranitelj/ca za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske

**ZA NAKLADNIKA/CU:**

Višnja Ljubičić, dipl.iur.  
pravobraniteljica za ravnopravnost spolova

**NAZIV PUBLIKACIJE:**

Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj - top 100

**PROJEKT:**

Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja u Hrvatskoj  
No. JUST/2012/PROG/AG/4157/GE  
EU Progress program

**IZVRŠITELJ/CA PROJEKTA:**

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova  
Preobraženska 4/II, 10 000 Zagreb

**ISTRAŽIVANJE:**

Pravobranitelj/ca za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske  
Hendal d.o.o.

**AUTORI/CE PUBLIKACIJE:**

Ines Vranješ Radovanović  
Gabrijela Šurina Hanzl  
Goran Selanec

**PARTNERI/CE U PROJEKTU:**

Ministarstvo rada i mirovinskog sustava  
Hrvatska udruga poslodavaca  
Institut za razvoj tržišta rada

**DIZAJN:**

Bestias dizajn d.o.o.

**NAKLADA:**

300 primjeraka

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000936840.  
ISBN 978-953-55538-8-5

---

**DISCLAIMER:** This information has been published within the PROGRESS Programme of the European Union project "Dismantling the Glass Labyrinth – Equal Opportunity Access to Economic Decision-making in Croatia", No. JUST/2012/PROG/AG/4157/GE. The contents of this publication are the sole responsibility of Ombudsperson for Sex Equality of the Republic of Croatia and can in no way be taken to reflect the views of the European Commission.





**PRAVOBRANITELJ|ICA**  
ZA RAVNOPRAVNOST SPOLOVA

Preobraženska 4/I, 10000 Zagreb

Telefon: + 385 (01) 48 48 100

Fax: + 385 (01) 48 44 600

E-mail: [ravnopravnost@prs.hr](mailto:ravnopravnost@prs.hr)

Web: [www.prs.hr](http://www.prs.hr)

# ISTRAŽIVANJE O ZASTUPLJENOSTI ŽENA I MUŠKARACA

NA UPRAVLJAČKIM POZICIJAMA  
U POSLOVNIM SUBJEKTIMA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ  
top 100



REPUBLIKA  
HRVATSKA



# SADRŽAJ

<b>1.</b>	UVOD	6
<b>2.</b>	REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA INTERPRETACIJA	9
2.1.	Zastupljenost žena i muškaraca u dioničkim društvima u skupini top 100	10
2.1.1.	Zastupljenost žena i muškaraca na razini uprave dioničkih društava	10
2.1.2.	Zastupljenost žena i muškaraca na nadzornoj razini dioničkih društava iz skupine top 100	18
2.2.	Zastupljenost žena i muškaraca u društvima ograničene odgovornosti iz skupine top 100	20
2.2.1.	Zastupljenost žena i muškaraca na razini uprava društva ograničene odgovornosti iz skupine top 100	22
2.2.2.	Zastupljenost žena i muškaraca u nadzornim tijelima društava ograničene odgovornosti skupine top 100	26
2.3.	Zastupljenost žena i muškaraca na čelnim pozicijama upravljačkih tijela trgovačkih društava iz skupine top 100	30
2.3.1.	Zastupljenost žena i muškaraca na pozicijama predsjednik/ca uprave i zamjenik/ca predsjednika/ce uprave	30
2.3.2.	Zastupljenost žena i muškaraca na pozicijama predsjednik/ca nadzornog odbora i zamjenika/ca predsjednika/ce nadzornog odbora	34
2.4.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u trgovačkim društvima skupine top 100	36
2.4.1.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - prodaja	37
2.4.2.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - marketing	39
2.4.3.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - nabava	41
2.4.4.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - financije	43
2.4.5.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - ljudski resursi	46
2.4.6.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – organizacijska struktura	48
2.4.7.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – odnosi s javnošću	50
2.4.8.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – organizacija službenih događanja	53
2.4.9.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – održavanje	55
2.4.10.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – upravljanje proizvodnjom	57
2.4.11.	Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – kontrola kvalitete	59
2.5.	Promjene u karijerama zaposlenika/ca	61
<b>3.</b>	ZAKLJUČAK	63
<b>4.</b>	POPIS TABLICA I GRAFIKA	65

> 1

## UVOD

Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u 100 najuspješnijih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj provedeno je kao dio Progress projekta Dismantling the Glass Labyrinth – Equal Opportunity Access to Economic Decision-making in Croatia“ („Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja u Hrvatskoj“). Nositeljica Projekta je Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske. Pravobraniteljica projekt provodi uz podršku niz partnera. Uz Ministarstvo rada i mirovinskog sustava koje je odobrilo prijedlog projekta prema Europskoj komisiji partneri su i Hrvatska udruga poslodavaca i Institut za razvoj tržišta rada. Cilj projekta je osvješćivanje i promicanje potrebe za uravnoteženom zastupljenošću žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u trgovačkim društvima koje su od ključnog značenja za ekonomsko odlučivanje na hrvatskom tržištu rada.

Istraživanje je bilo kvantitativnog karaktera. Provedeno je putem elektronskog upitnika tijekom ožujka i travnja 2014. godine među 100 trgovačkih društava koja su prema FI-NA-inoj rang listi ostvarenih prihoda za 2012. godinu predstavljala sam vrh hrvatskog gospodarstva. S obzirom na to da je glavni kriteriji za formiranje uzorka sudionika pozvanih u istraživanje bila poslovna uspješnost odražena kroz prihode, istraživanje je ravnopravno uključilo kako dionička društva tako i trgovačka društva ograničene odgovornosti. S obzirom na poslovnu osjetljivost podataka prikupljenih tijekom istraživanja svim sudionicima istraživanja zajamčena je anonimnost sudjelovanja, ali i diskrecijska sloboda u pogledu sudjelovanja u pojedinim dijelovima istraživanja.

U okviru Progress projekta „Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja u Hrvatskoj“ provedeno je i istraživanje zastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama među 500 najuspješnijih trgovačkih društava na hrvatskom tržištu. Ovo istraživanja na uzorku od 100 trgovačkih društava od prvog istraživanja razlikuje se u dva aspekta. Prvo, na sudjelovanje u istraživanju pozvan je značajno manji broj trgovačkih društava. Taj smanjeni broj trgovačkih društava omogućio je da se kroz istraživanje promatra promjena trendova u pogledu zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama (uprava i nadzorni odbor) do koje eventualno dolazi uz rast uspješnosti, a time i tržišnog utjecaja trgovačkog društva. Drugo, manji



broj sudionika dopustio je i sadržajno širi upitnik te se uz zastupljenost na upravljačkim pozicijama pratila i zastupljenost na rukovodećim pozicijama (pozicije neizvršnih direktora/ica, voditelja/ica odjela i sl.).

Uz navedene podatke o stupnju zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim i rukovodećim pozicijama istraživanjem su također praćeni parametri za koje iz prakse znamo da su relevantni za položaj žena i muškaraca na tržištu rada – dob, obrazovanje, struktura zaposlenika/ca, širi kontekst strukture zaposlenih, trudnoća i korištenje porodiljnog dopusta, napredovanja, promjena posla, prekid radnog odnosa, utjecaj tradicionalnih rodni uloga na strukturu zaposlenih te korelaciju između upravljačke složenosti društva i rodne uravnoteženosti. Dodatno, istraživanjem je u trgovačkim društvima praćen i stupanj osviještenosti i posvećenosti politici ravnopravnosti spolova. Dakle, cilj je bio saznati ne samo koliko žena i muškaraca sudjeluje u upravljanju trgovačkim društvima, već i dobiti osnovne pokazatelje o tome kojim to ženama i muškarcima društva ukazuju povjerenje – s kojim stupnjem i vrstom obrazovanja, u kojoj dobi, koliko dugo i sl.

Od 100 trgovačkih društava kojima je upućena molba za sudjelovanjem temeljem FINA-ine ljestvice uspješnosti gledano prema prihodima, do 30. travnja 2014. godine, odazvalo se njih 38% trgovačkih društava iz uzorka. Struktura društava je prikazana u tablici niže. S obzirom na anonimnost i diskreciju koja je sudionicima/ama bila osigurana upravo zbog poslovne osjetljivosti podataka koji su se prikupljali upitnikom, od 38 trgovačkih društava koja su sudjelovalo u istraživanju, nisu sva bila voljna odgovarati na sva postavljena pitanja iz upitnika. Ti su dijelovi u analizi i interpretaciji rezultata jasno naznačeni kod navođenja pojedinačnih podataka prikupljenih istraživanjem. Isto tako, valja naglasiti kako se radilo o složenom upitniku za vrijeme čijeg je ispunjavanja uočeno da dio trgovačkih društava nema sustavno praćenje i vođenje rodno osjetljive statistike. Bez obzira na određena neizbježna ograničenja karakteristična za ovu vrstu istraživanja, broj sudionika/ca i njihova dosljednost u iskazivanju jamče da rezultati ukazuju na postojeće trendove u položaju žena i muškaraca na hrvatskom tržištu rada i poklapaju se s podacima iz drugih izvora te čine kvalitetnu podlogu ostalim aktivnostima u projektu.

**TABLICA 1. STRUKTURA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA**

STRUKTURA DRUŠTVA	n	%
trgovačko društvo pod pretežnom upravljačkom (vlasničkom) kontrolom Republike Hrvatske s javnim ovlastima	3	7,9%
trgovačko društvo pod pretežnom upravljačkom (vlasničkom) kontrolom Republike Hrvatske bez javnih ovlasti	5	13,2%
trgovačko društvo pod upravljačkom (vlasničkom) kontrolom privatnih osoba s javnim ovlastima	0	0%
trgovačko društvo pod upravljačkom (vlasničkom) kontrolom privatnih osoba bez javnih ovlasti	30	78,9%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>





**TABLICA 2. STRUKTURA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA PREMA PRAVNOM OBLIKU**

<b>STRUKTURA DRUŠTVA - PRAVNI OBLIK</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
dionička društva	69	38,12%
društva s ograničenom odgovornošću	107	59,12%
ostalo	5	2,76%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100,00%</b>

## &gt; 2

REZULTATI  
ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA  
INTERPRETACIJA

Rezultati istraživanja o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u Republici Hrvatskoj prikazani su prvenstveno kroz dva pravna oblika koja trgovačka društva u Hrvatskoj mogu imati temeljem Zakona o trgovačkim društvima (ZTD)<sup>1</sup> – to su dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću. Na ovaj način istraživanje se razlikuje od istraživanja sličnog tipa kako na nacionalnom nivou (npr. analize koje provodi HANFA<sup>2</sup>) tako i u EU kontekstu (podaci koje objavljuje i koristi Europska komisija) s obzirom na to da su ona uglavnom ograničena na dionička društva koja su izlistana na nacionalnim burzama trgovačkim papirima.

Nadalje, svaki pravi oblik zasebno je promatran i s aspekta organizacijske strukture upravljačkih tijela pri čemu je glavna podjela bila na dionička društva odnosno društva s ograničenom odgovornošću koja imaju samo upravu te dionička društva odnosno društva s ograničenom odgovornošću koja imaju i upravu i nadzorni odbor. Svrha ovakve podjele bila je pratiti moguću korelaciju između organizacijske strukture upravljanja društvom i veće ili manje uključenosti žena i muškaraca u upravljačka tijela.

Svaka uprava kao upravljačko tijelo promatrana je i kroz broj članova/ica uprave pa tako u analizi imamo uključene i rezultate za jednočlane i višečlane uprave oba pravna oblika društava. Svrha ovakve podjele bila je praćenje moguće korelacije između veće ili manje zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima te veće ili manje koncentracije ovlasti unutar konkretnog upravljačkog tijela.

Dodatno, posebno su razmatrane pojedinačne pozicije:

- predsjednik/ca uprave,
- predsjednik/ca nadzornog odbora,
- zamjenik/ca predsjednika/ce uprave,
- zamjenik/ca predsjednika/ce nadzornog odbora

Uz navedene podatke o stupnju zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 100 najuspješnijih trgovačkih društava prema ostvarenim prihodima, istraživanjem su se prikupljali i podaci o stupnju zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama.

---

1 <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>

2 Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, <http://www.hanfa.hr/>



Rukovodeća pozicija upitnikom je bila definirana kao pozicija koja uključuje sljedeće kriterije:

- sloboda procjene u donošenju odluka o organizaciji i raspodjeli posla specifičnog organizacijskog dijela trgovačkog društva (podružnica, pogon, jedinica, odjel itd.)
- donosi odluke ili preporuke o 3 ili više navedenih pitanja:
  1. odabir i imenovanje zaposlenih unutar svoje radne jedinice (svog tima)
  2. definiranja njihovih konkretnih ovlasti, odgovornosti i obveza za izvođenje zadataka unutar radne jedinice
  3. pravila o izvođenju konkretnih zadataka unutar radne jedinice
  4. kontrola stručnosti i učinkovitosti pojedinaca/ki pri izvršavanju zadataka unutar radne jedinice
  5. ocjena kvalitete rezultata ostvarenih kroz konkretne aktivnosti članova/ica radne jedinice
  6. koordinacija aktivnosti unutar radne jedinice
  7. prilike za napredovanje
  8. zahtjevi za premještajem
  9. pismeni prijekori
  10. suspenzije
  11. disciplinske mjere
  12. rješavanje prigovora ili pritužbi

U nastavku slijedi detaljna analiza navedenog.

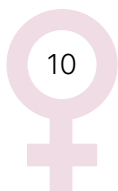
## 2.1. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U DIONIČKIM DRUŠTVA U SKUPINI TOP 100

### 2.1.1. Zastupljenost žena i muškaraca na razini uprave dioničkih društava

U istraživanju o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u trgovačkim subjektima u Republici Hrvatskoj sudjelovalo je 21 dioničko društvo, što čini 55,26% svih društava koja su sudjelovala u istraživanju, a po prihodu su u 2012. godini bila među top 100 hrvatskih društava.

Gledajući s aspekta pravnog oblika, analiza razlikuje dionička društva koja od upravljačkih tijela imaju samo upravu i ona koja imaju upravu i nadzorni odbor. Kod dioničkih društava prevagu nose dionička društva s višečlanom upravom i nadzornim odborom i njih je u ukupnom broju dioničkih društava koja su sudjelovala u istraživanju bilo 20 (98,24%). Dionička društva koja su sudjelovala u istraživanju ukupno zapošljavaju 41.274 zaposlenika/ca, od čega je 44,51% žena, a 55,49% muškaraca.

Analiza podataka o obrazovnoj strukturi zaposlenika/ca u dioničkim društvima koja su sudjelovala u istraživanju pokazuje kako je 5,92% zaposlenih samo sa završenom

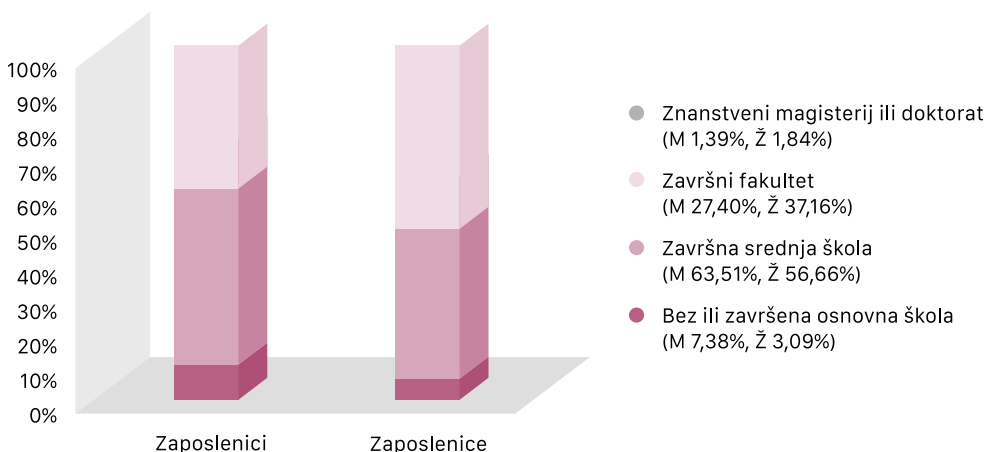


osnovnom školom, njih 60,46% ima završenu srednju školu, 31,74% ima završen fakultet, a 1,88% najviši stupanj obrazovanja. Navedeni podaci pokazuju kako je u dioničkim društvima koja su sudjelovala u istraživanju zaposlen veći udio žena sa završenim fakultetom (37,16% svih zaposlenica nasuprot 27,40% svih zaposlenika) i najvišim stupnjevima obrazovanja (2,08% nasuprot 1,71%), iako su žene u ukupnom broju zaposlenih, podzastupljene.

**TABLICA 3. DIONIČKA DRUŠTVA – OBRAZOVANJE I SPOL**

Presjek zaposlenih u d.d. (top 100): obrazovanje i spol	M	Ž
bez završene osnovne škole	1,42%	1,44%
završena osnovna škola	5,96%	2,65%
završena srednja škola	63,51%	56,66%
završen fakultet	27,40%	37,16%
najviši stupnjevi obrazovanja	1,71%	2,08%
TOTAL	100,00%	100,00%
55-59	6,69%	4,42%
60-65	2,77%	0,79%
65+	0,10%	0,01%
TOTAL	100,00%	100,00%

**GRAFIKA 1. DIONIČKA DRUŠTVA – OBRAZOVNA STRUKTURA**



Analiza podataka o dobnoj strukturi zaposlenih pokazuje kako najviše žena i muškaraca ima u dobi od 35-39 godina i da broj žena značajno opada s navršenom 59-om godinom života. Dodatno, broj muškaraca dva i pol je puta veći u dobnoj skupini 18-24, od žena u istoj dobnoj skupini.

**TABLICA 4. DIONIČKA DRUŠTVA – DOBNA STRUKTURA**

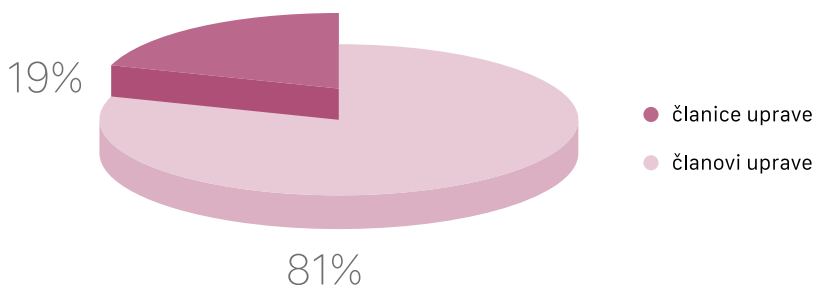
Udio zaposlenika i zaposlenica u ukupnom broju zaposlenih u d.d. (top 100) po dobnim skupinama

Udio zaposlenika i zaposlenica u ukupnom broju zaposlenih u d.d. (top 100) po dobnim skupinama	M	Ž
18- 24	1,75%	0,73%
25-29	5,52%	4,33%
30-44	8,49%	7,39%
35-39	9,54%	7,93%
40-44	8,25%	7,12%
45-49	5,79%	6,44%
50-54	6,36%	7,28%
55-59	5,25%	4,68%
60-65	2,38%	0,75%
65+ Ž	0,02%	0,00%
TOTAL	55,49%	44,51%

Analiza prikupljenih podataka ukazuje kako ne postoji značajna razlika u strukturi zaposlenih gledano prema kriterijima spola, dobi i obrazovanja između dioničkih društava iz skupine top 100 i skupine top 500 (za detaljniju usporedbu vidjeti rezultate i analizu u publikaciji Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova „Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u republici hrvatskoj - top 500“).

Rezultati istraživanja vezani uz strukturu uprave u dioničkim društvima pokazuju kako je u toj skupini trgovačkih društava u trenutku provođenja istraživanja ukupno bilo 54 članova/ica uprave, od čega 18,52% žena i 81,48% muškaraca. Usporedbe radi, u prvom istraživanju koje se provodilo u kontekstu 500 najuspješnijih trgovačkih društava prema kriteriju prihoda mjereno od strane FINA-e u tom su dijelu upitnika sudjelovala 44 dionička društva (146 članova i članica uprave) što je pokazalo kako na razini uprave zastupljenost žena iznosi 17,12%, a muškaraca 82,88%. Ovakvi podaci ne ukazuju na značajniju korelaciju između veće ili manje zastupljenosti žena i muškaraca na razini uprave s jedne strane i poslovne uspješnosti trgovačkog društva mjerene prema prihodima s druge strane.



**GRAFIKA 2. RAZINA UPRAVE DIONIČKA DRUŠTVA – SPOLNA STRUKTURA**


Kako bi dalo svoj doprinos postojećim informacijama o sudjelovanju žena i muškaraca na upravljačkim razinama na hrvatskom tržištu, istraživanje je ispitalo obrazovnu i dobnu strukturu uprava. Baš kao i kod prvog istraživanja u kontekstu 500 najuspješnijih trgovačkih društava prema kriteriju prihoda, rezultati ovog istraživanja o obrazovnoj i spolnoj strukturi članova uprave dioničkih društava ukazuju na ujednačenost u stupnju obrazovanja žena i muškaraca koji sudjeluju u upravljanju dioničkih društava.

Gledajući obrazovnu i spolnu strukturu uprava dioničkih društava koja pripadaju u skupinu unutar top 100, podaci pokazuju kako su članovi uprave obrazovaniji kada govorimo o najvišim stupnjevima obrazovanja (25,00% svih članova u odnosu na 10,00% svih članica uprave), dok članice uprave prednjače u pogledu fakultetskog obrazovanja (90,00% svih članica u odnosu na 72,73% svih članova uprave).

**TABLICA 5. DIONIČKA DRUŠTVA – UPRAVA: OBRAZOVANJE I SPOL**

Presjek uprava d.d. (top 100): obrazovanje i spol	M	Ž
	%	%
bez završene osnovne škole	0,00%	0,00%
završena osnovna škola	0,00%	0,00%
završena srednja škola	2,27%	0,00%
završen fakultet	72,73%	90,00%
najviši stupnjevi obrazovanja	25,00%	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

S druge strane, promatrajući dobnu strukturu uprava, podaci pokazuju da muškarci ranije ulaze u ovo upravljačko tijelo i to u dobnom razredu 30-34, a žene u dobnom razredu 35-39. Dodatno, žene puno ranije izlaze iz upravljačkog tijela uprave, točnije nakon 59 godina, dok muškarci u upravama ostaju do 65. godine. Sve navedeno upućuje na činjenicu da je vremenski period sudjelovanja žena u upravljačkom tijelu uprave dioničkih društava načelno kraći.



**TABLICA 6. DIONIČKA DRUŠTVA – PRESJEK UPRAVE: DOBNA I SPOLNA STRUKTURA**

Presjek uprava d.d. (top 100): dob i spol	M	Ž
	%	%
18- 24	0,00%	0,00%
25-29	0,00%	0,00%
30-34	2,56%	0,00%
35-39	12,82%	25,00%
40-44	20,51%	16,67%
45-49	20,51%	16,67%
50-54	23,08%	16,67%
55-59	12,82%	25,00%
60-65	7,69%	0%
65+	0%	0%
TOTAL	100,00%	100,00%

#### Dionička društva s upravom (bez nadzornog tijela)

Od 21. dioničkog društva koje je sudjelovalo u istraživanju samo je jedno imalo upravu kao jedino upravljačko tijelo. Ukupan broj zaposlenika/ca u toj tvrtki iznosio je 499 zaposlenih, od čega 5,21% žena i 94,79% muškaraca.

Obrazovna struktura zaposlenika ovog dioničkog društava pokazuje kako najveći postotak zaposlenika/ca, čak 70,34% ima završenu srednju školu. Sa završenom osnovnom školom je 15,43% zaposlenika/ca, od čega su muškarci 15,64% od ukupnog broja muškaraca u ovoj obrazovnoj strukturi, a 11,54% žena od ukupnog broja žena. Završen fakultet ima 14,23% zaposlenika/ca, a zaposlenika/ca s najvišim stupnjevima obrazovanja ovdje nema. Kada zaposlenike promatramo kroz obrazovnu i spolnu strukturu podaci ukazuju kako su žene obrazovanije (34,62% ima završen fakultet), u odnosu na muškarce, kod kojih fakultetsko obrazovanje ima njih 13,11%. Najveći postotak žena, 53,85% ima završenu srednju školu. Što se tiče dobne strukture zaposlenika/ca, muškarci su otprilike jednako zastupljeni između 18 i 65 godine života, s tim da ih najviše ima između 50-te i 59-te godine (38,27%). Žene, s druge strane nalazimo u dobnim razredima od 18-29 i 40-65 godina, a najviše ih ima između 50-59 godine života (57,69%).

Navedeno dioničko društvo ima upravu koja se sastoji od direktora, muškarac sa završenom srednjom školom i preko 50 godina.

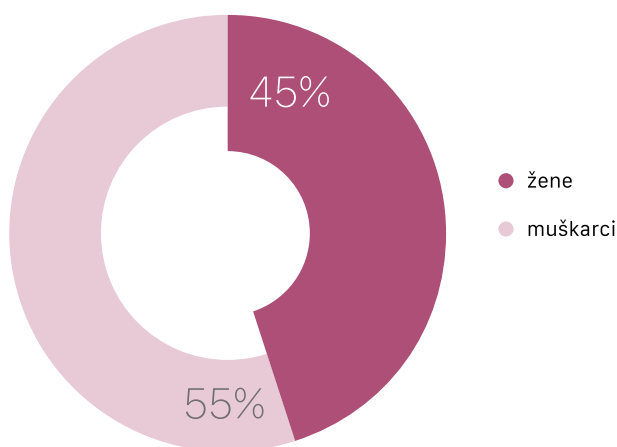


### Dionička društva s upravom i nadzornim odborom

Od 21 dioničkog društva koja su sudjelovala u istraživanju, njih 20, odnosno 95,24% imaju i upravu i nadzorni odbor, od čega tri društva (15,00%) imaju jednočlanu upravu i nadzorni odbor, a njih 16 (80,00%) ima višečlanu upravu i nadzorni odbor. Jedno društvo nije dalo odgovor na pitanje o broju članova svoje uprave, ali se klasificiralo kao ono koje od upravljačke strukture ima upravu i nadzorni odbor.

Ukupan broj zaposlenika/ca u tim tvrtkama iznosio je 40.777. Ukupno gledajući, u dioničkim društvima s upravom i nadzornim odborom zaposleno je 44,99% žena i 55,01% muškaraca.

**GRAFIKA 3. STRUKTURA ZAPOSLENIH PO SPOLU U D.D. S UPRAVOM I NO**



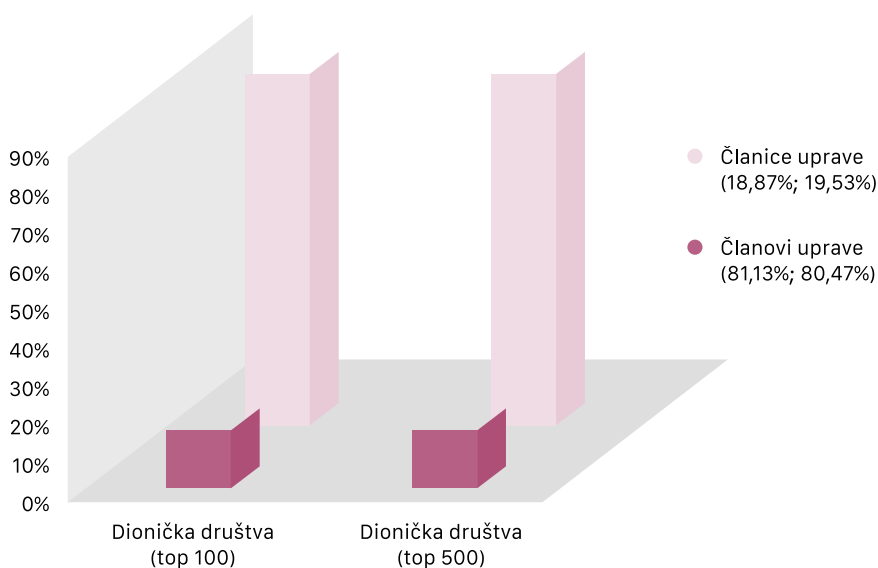
Što se tiče ukupne obrazovne strukture zaposlenika/ca društava s upravom i nadzornim odborom, njih 33,86% ima završen fakultet ili najviše stupnjeve obrazovanja. Pri tome udio žena s najvišim stupnjevima obrazovanja u ukupnom broju zaposlenih žena iznosi 39,25%, dok kod muškaraca taj udio iznosi 29,44%. Završenu srednju školu ima 60,34% zaposlenika/ca dioničkih društava s upravom i nadzornim odborom, dok s osnovnom školom ili bez nje u ovim društvima radi 5,80% zaposlenika/ca. U ovim društvima rezultati istraživanja pokazuju kako su žene načelno obrazovanije. Dobna struktura zaposlenika u dioničkim društvima s upravom i nadzornim odborom pokazuje kako najviše žena i muškaraca ima u dobnoj skupini 35-39 godina. Ukupna statistička podjela muškaraca i žena po dobnim je skupinama otprilike identična do navršene 59-te godine života, nakon čega broj žena značajno opada i to za 84,12%. Istovremeno, muškarce nalazimo i u dobnoj skupini 65+ godina, dok u toj dobnoj skupini žena nema. Ovdje valja imati u vidu da jednaku raspodjelu po dobnim skupinama treba promatrati i kroz ukupan udio žena i muškaraca u dioničkim društvima s upravom i nadzornim odborom, jer je broj žena i ukupno manji.



**TABLICA 7. DOBNA I SPOLNA STRUKTURA U D.D. S UPRAVOM I NO**

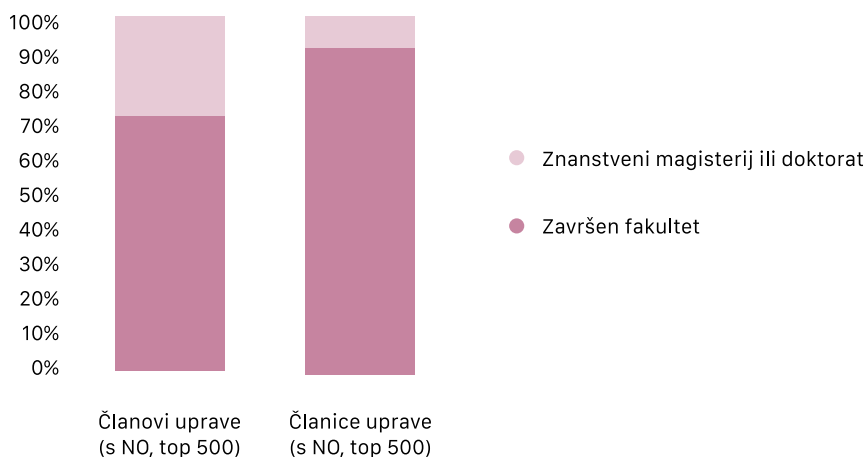
Dob x spol	M	Ž
	%	%
18- 24	3,21%	1,57%
25-29	10,41%	9,28%
30-34	16,10%	15,86%
35-39	18,09%	17,02%
40-44	15,67%	15,28%
45-49	10,77%	13,80%
50-54	11,70%	15,59%
55-59	9,63%	10,01%
60-65	4,37%	1,59%
65+	0,04%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

Na pitanje o strukturi uprave odgovorilo je 15 od 20 dioničkih društava ove skupine odnosno 75,00% ukupnog broja dioničkih društava koja su sudjelovala u istraživanju, a imaju upravu i nadzorni odbor kao dio upravljačke strukture. Istraživanje je pokazalo kako je na razini uprave ove skupine dioničkih društava u vrijeme provođenja istraživanja sudjelovalo ukupno 53 članova/ica, od čega su 18,87% žene i 81,13% muškarci.

**GRAFIKA 4. USPOREDBA DIONIČKA DRUŠTVA TOP 500 I TOP 100 – SPOLNA STRUKTURA**

Obrazovna struktura uprave kod dioničkih društava s upravom i nadzornim odborom koja su sudjelovala u ovom istraživanju pokazuje kako su muškarci u prosjeku obrazovaniji s obzirom na to da 25,58% članova uprave ima završene najviše stupnjeve obrazovanja, dok je takvih članica uprave 10,00%. Jednako tako, muškaraca sa završenim fakultetom ima 74,42%, a žena 90,00%. U upravi ovih društava nema osoba s nižim stupnjevima obrazovanja.

**GRAFIKA 5. OBRAZOVNA STRUKTURA UPRAVE KOD DIONIČKIH DRUŠTAVA S UPRAVOM I NADZORNIM ODBOROM**



S druge strane, kod dobne strukture situacija nije tako ujednačena – muškarci u upravi imaju između 30 i 65 godina, dok žene u upravi imaju između 35 i 59 godina. Najveći broj žena u upravi je u dva dobna razreda, 35-39 i 55-59, dok je broj muškaraca najveći u dobnim razredima između 40 i 54 godine.

**TABLICA 8. PRESJEK UPRAVA D.D. S NO (TOP 100): DOB I SPOL**

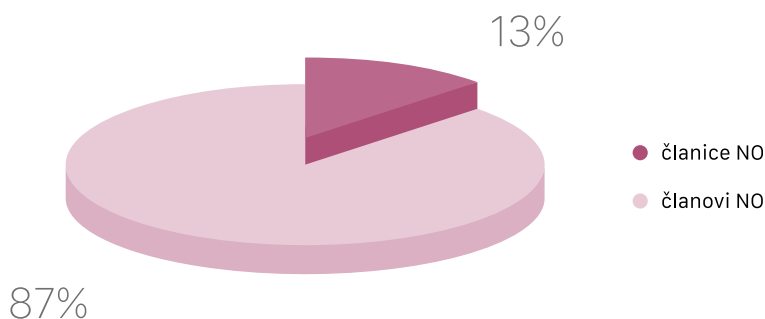
	M		Ž	
	%	n	%	n
18- 24	0	0,00%	0	0,00%
25-29	0	0,00%	0	0,00%
30-34	1	2,70%	0	0,00%
35-39	5	13,51%	3	25,00%
40-44	8	21,62%	2	16,67%
45-49	8	21,62%	2	16,67%
50-54	8	21,62%	2	16,67%
55-59	4	10,81%	3	25,00%
60-65	3	8,11%	0	0,00%
65+	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,00%</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

Niti na ovoj razini nisu uočene znatnije razlike u pogledu strukture uprava prema kriteriju spola, dobi i obrazovanja između dioničkih društava koja pripadaju u top 100 skupinu mjerenu prema uspješnosti prihoda i onih koja pripadaju u top 500 mjerene prema istom kriteriju.

### 2.1.2. Zastupljenost žena i muškaraca na nadzornoj razini dioničkih društava iz skupine top 100

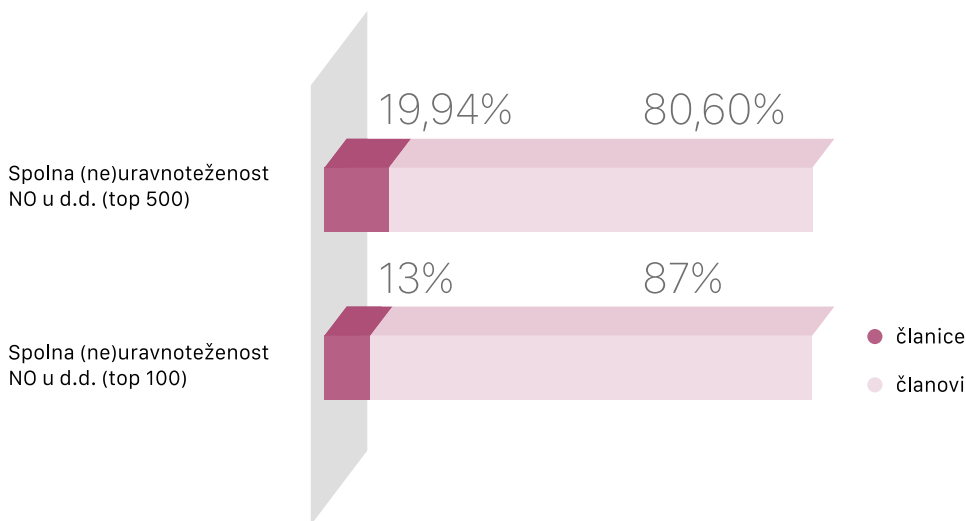
U dijelu istraživanja o strukturi nadzornih odbora odgovorilo je 18 od 20 dioničkih društava koja imaju upravu i nadzorni odbor i sudjelovali su u istraživanju, odnosno njih 85,71%. Istraživanje je pokazalo kako je među tom skupinom dioničkih društava na nadzornoj razini u trenutku istraživanja sudjelovalo 115 članova/ica nadzornih odbora, od čega 13,04% žena i 86,96% muškaraca.

GRAFIKA 6. SPOLNA STRUKTURA NAZORNIH ODBORA (TOP 100)



Usporedbe radi, prvo istraživanje provedeno u sklopu Progress projekta na uzorku od 500 najuspješnijih trgovačkih društava pokazalo je da na nadzornoj razini dioničkih društava udio žena iznosi 19,94%, a muškaraca 80,06% što se poklapa s podacima HANFA-e<sup>3</sup> prema kojima je prosječni udio žena u nadzornim odborima dioničkih društava u Hrvatskoj iznosio 20,34%. Iz navedenog slijedi kako je istraživanje zastupljenosti žena i muškaraca provedeno u kontekstu prvih 100 najuspješnijih trgovačkih društava ukazalo na nižu zastupljenost žena u nadzornim odborima dioničkih društava iz te skupine u odnosu na dionička društva iz šire skupine 500 najuspješnijih. Ova činjenica ukazuje na moguću korelaciju između ekonomske uspješnosti i utjecaja društva te stupnja zastupljenosti žena i muškaraca u nadzornim odborima dioničkih društava.

**GRAFIKA 7. SPOLNA (NE)URAVNOTEŽENOST NADZORNIH ODBORA D.D. (TOP 100)**



Istraživanjem je uočeno kako je opisana pojava osjetno niže zastupljenosti žena u nadzornim odborima dioničkih društava u skupini top 100, prisutna prvenstveno u onim dioničkim društvima s višečlanom upravom. Tako je među tri dionička društva (100% odaziv) s jednočlanom upravom uočeno kako njihovi nadzorni odbori imaju 12 članova/ica, od čega 25% žena i 75% muškaraca. Istovremeno, istraživanja je ukazalo kako je u 14 društava (87,5% dioničkih društava s višečlanom upravom i nadzornim odborom koja su sudjelovala u istraživanju) bilo 98 članova/ica i to 12,24% žena i 87,76% muškaraca. S obzirom na veličinu uzorka odnosno s obzirom na mogućnost diskrecije u pogledu sudjelovanja u pojedinačnim dijelovima istraživanja, opisane pojave i pretpostavke zahtijevaju daljnju verifikaciju.

Glede obrazovne i spolne strukture nadzornih odbora dioničkih društava u skupini prvih 100 najuspješnijih društava, podaci prikupljeni tijekom istraživanja pokazuju da muškarac, član nadzornog odbora dioničkog društva ove skupine načelno može imati i samo završenu srednju školu. Istovremeno, žena kao članica nadzornog odbora načelno uvijek ima najmanje fakultetsko obrazovanje.

**TABLICA 9. PRESJEK STRUKTURE NO D.D. (TOP 100) – OBRAZOVNA I SPOLNA STRUKTURA**

Presjek strukture NO d.d. (top 100): obrazovanje i spol	M		Ž	
	n	%	n	%
bez završene osnovne škole	0	0,00%	0	0,00%
završena osnovna škola	0	0,00%	0	0,00%
završena srednja škola	11	11,00%	0	0,00%
završen fakultet	66	66,00%	13	86,67%
najviši stupnjevi obrazovanja	23	23,00%	2	13,33%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



Dobna struktura nadzornih odbora dioničkih društava koja su sudjelovala u istraživanju pokazuje kako muškarci ulaze u nadzorne odbore već u dobi od 18 godina, a žene tek s 35 godina. Žene su brojno podzastupljene u svim dobnim skupinama, a nema ih u dobnjoj skupini između 50-59 godina.

**TABLICA 10. PRESJEK STRUKTURE NO D.D. (TOP 100): DOBNA I SPOLNA STRUKTURA**

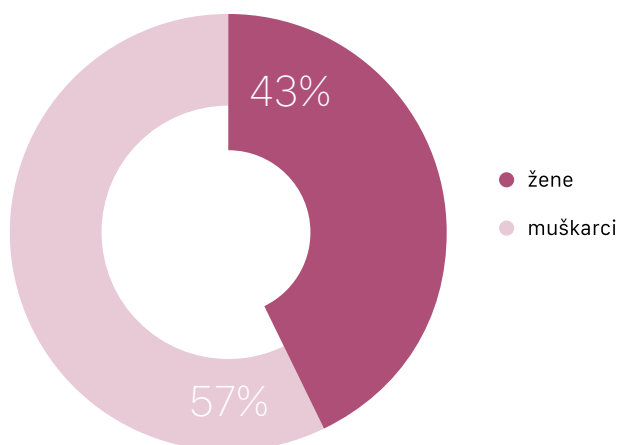
Presjek strukture NO d.d. (top 100): dob i spol	M	Ž
	%	%
18- 24	1,18%	0,00%
25-29	0,00%	0,00%
30-34	3,53%	0,00%
35-39	11,76%	20,00%
40-44	17,65%	20,00%
45-49	9,41%	20,00%
50-54	17,65%	0,00%
55-59	15,29%	0,00%
60-65	14,12%	20,00%
65+	9,41%	20,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

## 2.2. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U DRUŠTVIMA OGRANIČENE ODGOVORNOSTI IZ SKUPINE „TOP 100“

U istraživanju zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u 100 najuspješnijih trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj prema kriteriju prihoda, sudjelovalo je 15 društava s ograničenom odgovornošću što čini 39,47% ukupnih društava koja su sudjelovala u istraživanju. Gledajući s aspekta pravnog oblika, u ovom istraživanju razlikovat ćemo društva s ograničenom odgovornošću koja od upravljačkih tijela imaju samo upravu i ona koja imaju upravu i nadzorni odbor. Kod društava s ograničenom odgovornošću prevagu nose društva koja imaju upravu (višečlanu) i nadzorni odbor, a njih je u ukupnom broju društava s ograničenom odgovornošću koja su sudjelovala u istraživanju bilo 66,67%.

Navedena društva s ograničenom odgovornošću zapošljavaju 19.546 zaposlenika/ca, od čega 43,25% žena i 56,75% muškaraca.

**GRAFIKA 8.** SPOLNA STRUKTURA ZAPOSLENIH U D.O.O. (TOP 100)



Struktura zaposlenika/ca prema rezultatima istraživanja pokazuje kako u ovim društvima prevladavaju zaposlenici/e sa završenom srednjom školom u udjelu od 72,03% svih zaposlenica. U ovim društvima završen fakultet ima 22,06% svih zaposlenih žena i 21,22% svih zaposlenih muškaraca. Najmanje su zastupljeni najviši stupnjevi obrazovanja koje ima 1,60% svih žena odnosno 0,98% svih muškaraca. Udio zaposlenika/ca koji su bez završene osnovne škole ili sa završenom osnovnom školom iznosi 5,14%. Obrazovna struktura gledana s aspekta spolne uravnoteženosti pokazuje zastupljenost i muškaraca i žena na svim razinama obrazovanja.

Muškarci su u odnosu na ukupan broj muškarca zastupljeniji u skupini sa završenom osnovnom školom, dok su žene zastupljenije u skupini koja nema završenu osnovnu školu. Mjereno na ukupnom broju zaposlenih osoba njihovog spola, relativni udio žena, iako vrlo visok u skupini osoba sa završenom srednjom školom (72,40%), viši od relativnog udjela muškaraca u skupini osoba sa završenim fakultetom i najvišim stupnjevima obrazovanja.

**TABLICA 11.** PRESJEK ZAPOSLENIH U D.O.O. (TOP 100) – OBRAZOVANJE I SPOL

Presjek zaposlenih u d.o.o. (top 100): obrazovanje i spol	M	Ž
	%	%
bez završene osnovne škole	0,19%	0,58%
završena osnovna škola	5,86%	3,36%
završena srednja škola	71,75%	72,40%
završen fakultet	21,22%	22,06%
najviši stupnjevi obrazovanja	0,98%	1,60%
TOTAL	100,00%	100,00%

Rezultati pokazuju da žene i muškarci sudjeluju u svim dobnim skupinama prilično ujednačeno s tim da je muški dio populacije ravnomjerno raspoređen po dobnim skupi-



nama, dok kod žena nešto veći postotak odlazi na dobne skupine 30-34 (18,15%) i 35-39 (15,09%). Žena u dobnom razredu 65+ godina, nema.

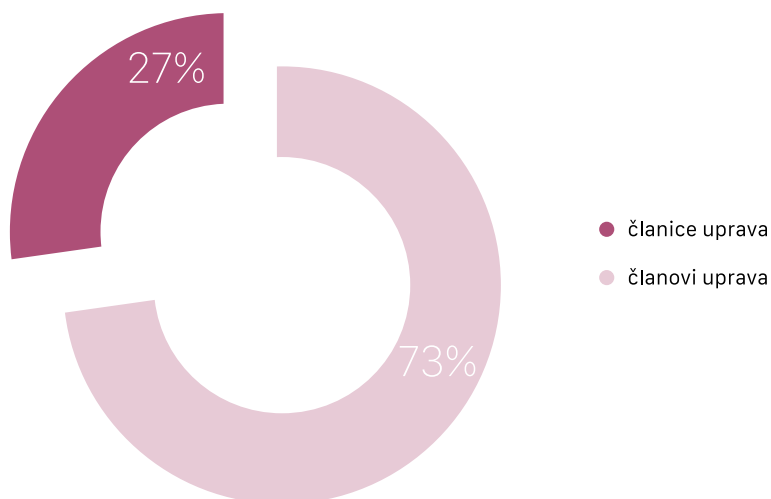
**TABLICA 12. PRESJEK ZAPOSLENIH U D.O.O. (TOP 100): DOB I SPOL**

Presjek zaposlenih u d.o.o. (top 100): dob i spol	M	Ž
	%	%
18- 24	2,02%	1,72%
25-29	8,24%	10,04%
30-34	13,67%	18,51%
35-39	17,44%	19,89%
40-44	15,42%	15,09%
45-49	17,96%	14,74%
50-54	8,70%	13,19%
55-59	14,08%	5,90%
60-65	2,46%	0,92%
65+	0,01%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

### 2.2.1. Zastupljenost žena i muškaraca na razini uprava društva ograničene odgovornosti iz skupine top 100

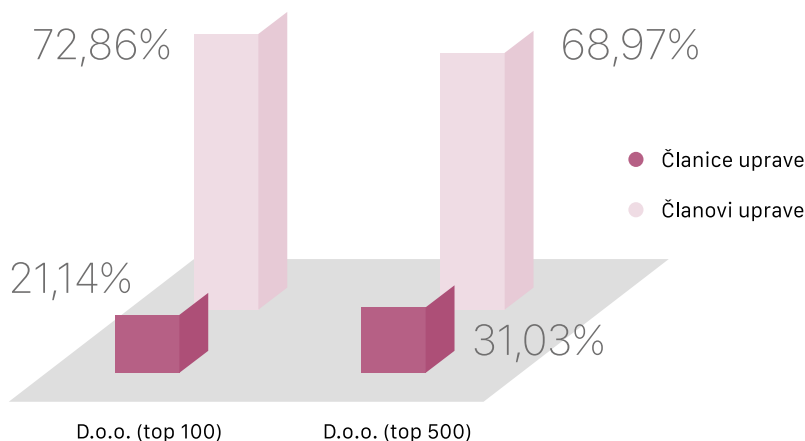
Rezultati istraživanja iz dijela upitnika koji se odnosi na strukturu uprave u kojem je sudjelovalo 15 društava ograničene odgovornosti (100,00% učešće) pokazuju da je u upravama te skupine trgovačkih društva u vrijeme provođenja istraživanja na razini uprave sudjelovalo 70 članova/ica, od čega 27,14% žena i 72,86% muškaraca.

**GRAFIKA 9. SPOLNA STRUKTURA UPRAVA D.O.O. (TOP 100)**



Usporedno, prvo istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 500 najuspješnijih trgovačkih društava na hrvatskom tržištu prema kriteriju prihoda ukazalo je da udio žena na razini uprava društava ograničene odgovornosti iznosi 31,03%, dok udio muškaraca iznosi 68,97%.

**GRAFIKA 10. SPOLNA ZASTUPLJENOST NA RAZINI UPRAVA D.O.O.**



Navedeni podaci ukazuju na moguću korelaciju između povećanja podzastupljenosti žena na razini uprava društava ograničene odgovornosti i jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti ovog oblika trgovačkog društva. S obzirom na navedene karakteristike istraživanja ova mogućnost zahtijeva daljnju verifikaciju.

Podaci o obrazovnoj strukturi članova/ica uprave društava ograničene odgovornosti iz top 100 skupine koja su sudjelovala u istraživanju pokazuju kako 60,00% članova/ica ima završen fakultet, a 37,14% najviše stupnjeve obrazovanja. Završenu srednju školu ima 2,86% članova/ica. Kada obrazovnoj strukturi pristupimo s aspekta spolne pripadnosti, rezultati upućuju kako u upravama nema žena sa srednjom školom, dok na istoj poziciji takvih muškaraca ima. Zatim, u upravama društava s ograničenom odgovornošću ima otprilike 52,63% žena sa završenim fakultetom i 62,75% muškaraca. Najviše stupnjeve obrazovanja u upravi imaju 33,33% muškaraca i 47,37% žena.

**TABLICA 13. PRESJEK STRUKTURE UPRAVA D.O.O. (TOP 100): OBRAZOVANJE I SPOL**

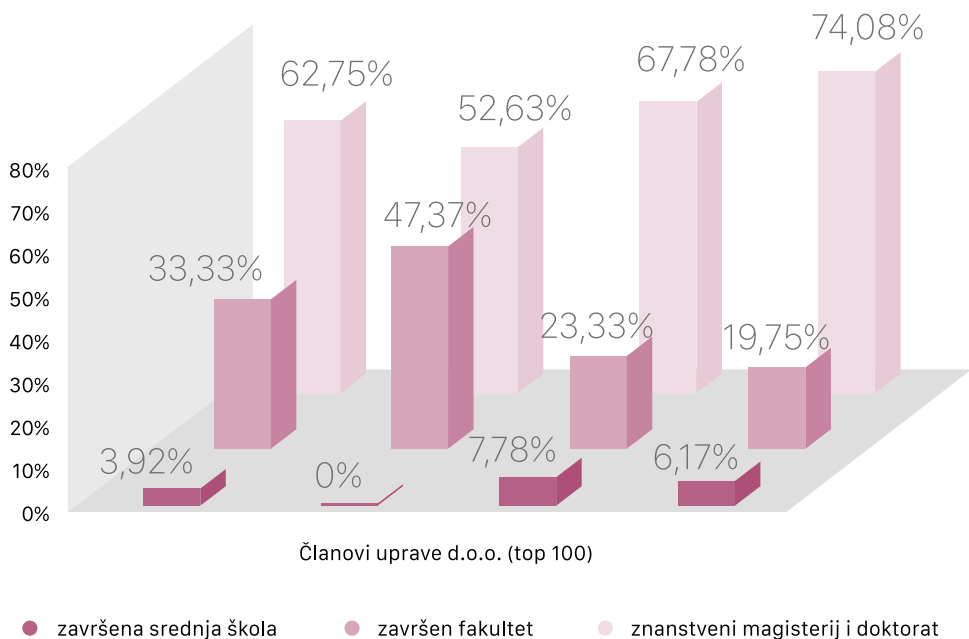
Presjek strukture uprava d.o.o. (top 100): obrazovanje i spol	M		Ž	
	n	%	n	%
bez završene osnovne škole	0	0,00%	0	0,00%
završena osnovna škola	0	0,00%	0	0,00%
završena srednja škola	2	3,92%	0	0,00%
završen fakultet	32	62,75%	10	52,63%
najviši stupnjevi obrazovanja	17	33,33%	9	47,37%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,00%</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>





Usporedno, prvo istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 500 najuspješnijih trgovačkih društava na hrvatskom tržištu prema kriteriju prihoda ukazalo je da udio žena sa završenim fakultetom na razini uprava društava ograničene odgovornosti u skupini top 500 iznosi 74,08% dok relativni udio muškaraca istog stupnja obrazovanja iznosi 67,78%. Istovremeno, najviše stupnjeve obrazovanja u upravama društava ograničene odgovornosti iz skupine top 500 imalo je 23,33% muškaraca i 19,75% žena.

**GRAFIKA 11. OBRAZOVNA I SPOLNA STRUKTURA NA RAZINI UPRAVA D.O.O.**



Ovakve razlike ukazuju na moguću korelaciju između jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti ovog oblika trgovačkog društva i slabije natjecateljske pozicije žena koju kompenziraju većim stupnjem obrazovanja. S obzirom na navedene karakteristike istraživanja ova mogućnost zahtijeva daljnju verifikaciju.

Odgovori na pitanja vezana uz dob pokazuju kako žene ulaze u upravu u dobi od 35 godina, a muškarci od 30 godina. Istovremeno, situacija sa završetkom sudjelovanja u radu ovog upravljačkog tijela jednaka je onoj u dioničkim društvima pa tako žene iz uprave izlaze ranije (sa 65 godina) dok muškarci u istoj ostaju i sa 65 i više godina.

**TABLICA 14. PRESJEK STRUKTURE UPRAVA D.O.O. (TOP 100): DOB I SPOL**

Presjek strukture uprava d.o.o. (top 100): dob i spol	M	Ž
	%	%
18- 24	0,00%	0,00%
25-29	0,00%	0,00%
30-34	2,44%	0,00%
35-39	19,51%	26,67%
40-44	24,39%	33,33%
45-49	12,20%	13,33%
50-54	12,20%	6,67%
55-59	19,51%	13,33%
60-65	7,32%	6,67%
65+	2,44%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

### Društva ograničene odgovornosti s upravom (bez nadzornog tijela)

Istraživanje je pokazalo kako među društvima s ograničenom odgovornošću koja za upravljačko tijelo imaju samo uprave nema onih s jednočlanom upravom, već su navedena društva isključivo ona s višečlanom upravom. U istraživanju o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama sudjelovala su četiri društva s ograničenom odgovornošću koja od upravljačkih tijela imaju samo upravu, što čini 26,67% ukupnih društava s ograničenom odgovornošću koja su sudjelovala u istraživanju. Navedena društva zapošljavaju ukupno 4.269 zaposlenika/ca, odnosno 62,71% žena i 37,29% muškaraca. S obzirom na veličinu uzorka podaci su izneseni isključivo opisno.

Zaposlenici/e društava s ograničenom odgovornošću s upravom uglavnom imaju završenu srednju školu (83,04%). Sa završenom osnovnom školom ili bez nje je 3,44% zaposlenika/ca, s fakultetom 13,23%, a s najvišim stupnjevima obrazovanja samo 0,28%. Gledajući ukupan broj muškaraca i ukupan broj žena, podaci ukazuju na nešto veću obrazovanost muškaraca s obzirom na to da 17,40% ukupnih muškaraca ima završen fakultet i najviše stupnjeve obrazovanja, u odnosu na 11,21% ukupnih žena s istim obrazovanjem. S druge strane, žene su zastupljenije u dijelu srednjoškolskog obrazovanja, a muškarcima u dijelu osnovnoškolskog obrazovanja, kao i u dijelu zaposleničke strukture bez završene osnovne škole.

Što se tiče dobne strukture, ona pokazuje kako su i muškarcima i ženama zastupljeni u skoro svim dobnim razredima, muškaraca ima najviše između 35-39 godine (21,94%), a tek nešto manje u dobnom razredu 30-34 godine (20,05%). Žena ima najviše u dobnom razredu između 30-34 godine (23,86%) i 35-39 godina (21,58%). Svi ostali dobnim razredima značajno su manje zastupljeni i kod muškaraca i kod žena, s time da žena nema u dobnom razredu 65+ godina.

Na pitanje o strukturi uprave društava s ograničenom odgovornošću koja od upravljačkih tijela imaju samo upravu, odgovorila su sva društva. Njihova struktura uprave prema rezultatima istraživanja prikazuje 29 članova/ica uprave, od čega 37,93% žena i 62,07%



muškaraca. Obrazovna struktura uprava u ovim društvima pokazuje kako 41,38% članova/ica ima završen fakultet te 58,62% najviše stupnjeve obrazovanja. Obrazovna struktura gledana s aspekta ukupnog broja žena i muškaraca pokazuje veću obrazovanost žena u odnosu na muškarce kada govorimo o najvišim stupnjevima obrazovanja (72,73% žena u odnosu na 50,00% muškaraca), odnosno muškaraca kada govorimo o završenom fakultetskom obrazovanju (50,00% nasuprot 27,27%). Dobna struktura članova/ica uprave ovih društava pokazuje kako muškarci i žene ulaze u upravu između 35-39 godine života. No, žene ranije izlaze s ove pozicije, dok su muškarci na njoj i sa 65 godina.

### **Društva s ograničenom odgovornošću s upravom i nadzornim odborom**

Društva s ograničenom odgovornošću koja od upravljačkih tijela imaju upravu i nadzorni odbor, a koja su sudjelovala u ovom istraživanju, odnosno njih 11, zapošljavaju 13.335 zaposlenika/ce, odnosno 29,65% žena i 70,35% muškaraca. Ovih 11 društava s upravom i nadzornim odborom čini ukupno 73,33% društava s ograničenom odgovornošću koja su sudjelovala u istraživanju.

Obrazovna struktura ovih društava pokazuje kako 0,04% zaposlenika/ca nema završenu osnovnu školu, 5,35% ima osnovnu školu, 66,40% ima završenu srednju školu, 26,55% ima završen fakultet i 1,66% ima završene najviše stupnjeve obrazovanja. Istraživanje pokazuje da oba spola nisu zastupljena u svim obrazovnim skupinama te da su u ovom slučaju žene obrazovanije. Naime, žena nema bez završene osnovne škole (muškaraca ima 0,05%), manje ih je sa završenom osnovnom školom (žene 4,35% vs. muškarci 5,77%), manje sa završenom srednjom školom (žene 54,73% vs. muškarci 71,31%), a više ih je sa završenim fakultetom (žene 37,84% vs. muškarci 21,80%) te s najvišim stupnjevima obrazovanja (žene 3,09% vs. muškarci 1,07%). Muškarci i žene prilično su podjednako zastupljeni u svim dobnim razredima od 18-65 godine što je uvelike različito od dosadašnjih dijelova istraživanja vezanih uz dobnu strukturu zaposlenika/ca.

Prema istraživanju, struktura uprave društava s ograničenom odgovornošću koja kao upravljačka tijela imaju upravu i nadzorni odbor, ukazuje na 39 članova/ica uprave, odnosno 20,51% žena i 79,49% muškaraca. Na ovo pitanje odgovorilo je devet društava, odnosno 90,00% društava s ograničenom odgovornošću koja imaju upravu i nadzorni odbor. Obrazovna struktura uprava društava s ograničenom odgovornošću koja imaju upravu i nadzorni odbor pokazuje kako 5,13% članova/ica ima završenu srednju školu, 71,79% završen fakultet, a 23,08% najviše stupnjeve obrazovanja. S aspekta spolne i obrazovne strukture, završenu srednju školu ima 6,45% muškaraca dok žena s takvim obrazovanjem nema, pritom završen fakultet ima 67,74% muškaraca i 87,50% žena, a najviše stupnjeve obrazovanja ima 25,81% muškaraca i 12,50% žena. Dobna struktura ovih uprava ukazuje da muškarci u njih ulaze ranije od žena, s 30 godina, dok žene ulaze s 35 godina. U ovim upravama žene djeluju do svoje 65. godine, a muškarci i sa 65+ godina. Iako je distribucija muškaraca i žena po dobnim razredima prilično ujednačena, postoji manje odstupanje, odnosno nešto veći broj muškaraca u dva dobnog razreda 35-39 i 55-59 godina, a žena između 35-39 godina života.

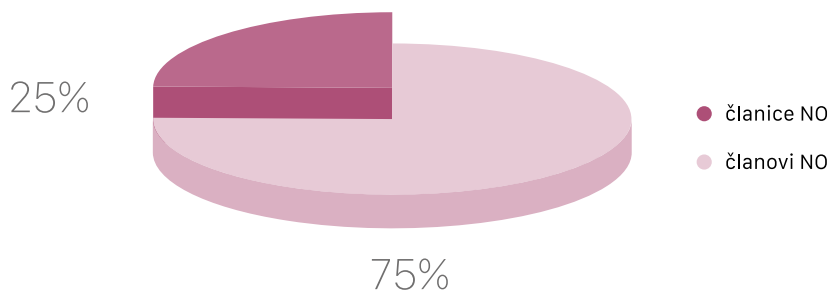
### **2.2.2. Zastupljenost žena i muškaraca u nadzornim tijelima društava ograničene odgovornosti skupine top 100**

U istraživanju zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u 100 najuspješnijih trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj mjereno prema kriteriju prihoda sudjelovalo je 15 društava s ograničenom odgovornošću, što čini 39,47% ukupnih društava koja su sudjelovala u istraživanju. Istovremeno, u dijelu istraživanja koji se odnosio na



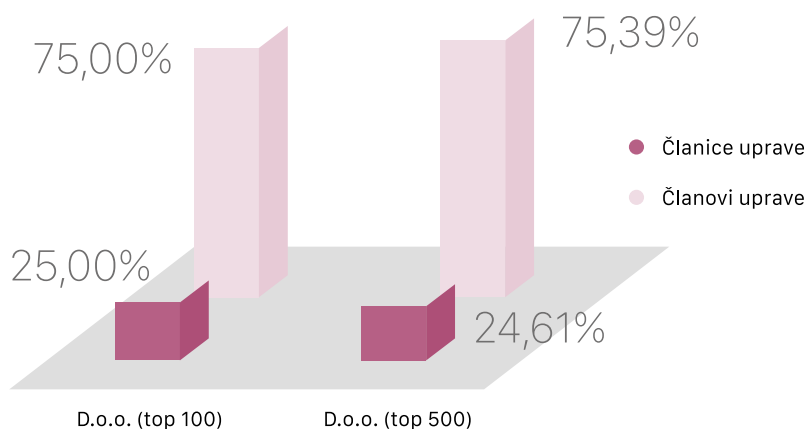
strukturu nadzornih odbora društava s ograničenom odgovornošću odgovorilo je njih 10, odnosno 66,67% ukupnih društava s ograničenom odgovornošću koja su sudjelovala u istraživanju. Rezultati tog dijela ukazuju da je u nadzornim odborima u vrijeme provođenja istraživanja sudjelovalo 40 članova/ica, odnosno 25% žena i 75% muškaraca.

**GRAFIKA 12. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U NADZORNIM ODBORIMA D.O.O. (TOP 100)**



Usporedno, prvo istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 500 najuspješnijih trgovačkih društava na hrvatskom tržištu prema kriteriju prihoda ukazalo je da udio žena na razini nadzornih odbora društava ograničene odgovornosti u skupini top 500 iznosi 24,61% dok udio muškaraca iznosi 75,39%.

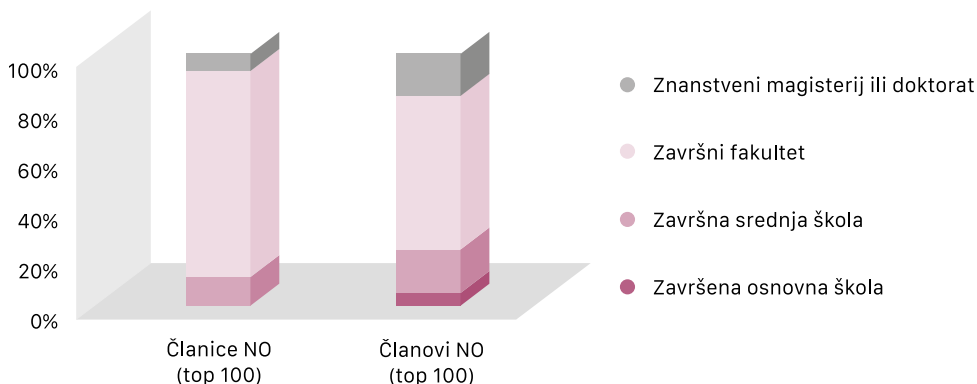
**GRAFIKA 13. SPOLNA ZASTUPLJENOST NA RAZINI NADZORNIH ODBORA D.O.O.**



Za razliku od podataka koji se odnose na razinu uprava, navedeni podaci ne ukazuju na moguću korelaciju povećanja podzastupljenosti žena na razini uprava društava ograničene odgovornosti, jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti ovog oblika trgovačkog društva. No, s obzirom na navedene karakteristike istraživanja ova mogućnost zahtijeva daljnju verifikaciju.

Kada gledamo obrazovnu strukturu članova/ica nadzornih odbora ovih društava uočavamo kako očekivano najveći broj članova/ica ima završen fakultet (62,50%), srednju školu 15%, osnovnu 2,50%, a najviše stupnjeve obrazovanja 20%. U nadzornim odborima društava s ograničenom odgovornošću od svih žena, njih 80% ima završen fakultet, 10% završenu srednju školu, a 10% najviše stupnjeve obrazovanja. Kod članova nadzornih odbora situacija je nešto drugačija, jer fakultetsko obrazovanje ima 56,67%, najviše stupnjeve obrazovanja 23,33%, srednju školu 16,67%, ali i osnovnu školu koju ima 3,33% muškaraca.

**GRAFIKA 14. OBRAZOVNA I SPOLNA STRUKTURA NADZORNIH ODBORA (TOP 100)**



Dobna struktura nadzornih odbora ovih društava pokazuje sličnost s rezultatima istraživanja za upravljačke pozicije dioničkih društava. Naime, žene ne sudjeluju u dva dobna razreda 45– 54 godine, a u nadzorni odbor ulaze s 30 godina. Najveći je broj žena, njih 25% u dobi između 40. i 44. godine života, ali i 25% u dobnoj skupini 65 i više godina. Najveći postotak muškaraca nalazi se u dobnoj skupini 45– 54 godina života (48%), ali i 20% u dobnoj skupini od 60–65 godina. Istraživanje je pokazalo kako u nadzornim odborima društava s ograničenom odgovornošću postoji izuzetno visok udio žena (25%) u dobnoj skupini 65 i više godina.

**TABLICA 15. PRESJEK DOBNE I SPOLNE STRUKTURE NADZORNIH ODBORA U D.O.O. (TOP 100)**

Presjek strukture NO d.o.o (top 100): dob i spol	M	Ž
	%	%
18- 24	0,00%	0,00%
25-29	0,00%	0,00%
30-34	0,00%	16,67%
35-39	4,00%	8,33%
40-44	8,00%	25,00%
45-49	20,00%	0,00%
50-54	28,00%	0,00%
55-59	16,00%	16,67%
60-65	20,00%	8,33%
65+	4,00%	25,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

### Društva ograničene odgovornosti s jednočlanom upravom i nadzornim odborom

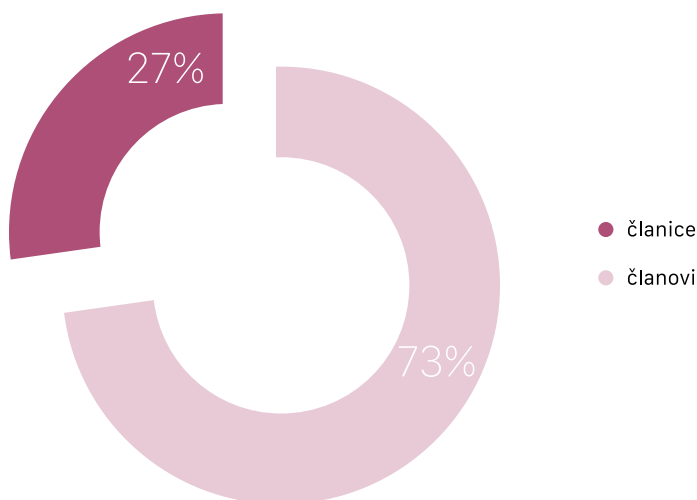
Istraživanje o zastupljenosti muškaraca i žena na upravljačkim pozicijama odnosilo se i na istraživanje društava s ograničenom odgovornošću koja imaju jednočlane uprave i nadzorne odbore. U istraživanju je sudjelovalo jedno takvo društvo. U ovom društvu zaposleno je 1.666 osoba, od čega 5,64% žena i 94,36% muškaraca. Struktura nadzornog odbora društva s ograničenom odgovornošću koje ima upravu i nadzorni odbor pokazuje kako nadzorni odbor ovog društva čine tri osobe muškog spola i sve tri imaju završen fakultet te se nalaze između 50. i 54. godine života.

### Društva ograničene odgovornosti s višečlanom upravom i nadzornim odborom

U istraživanju je sudjelovalo 10 društava s ograničenom odgovornošću koja imaju višečlanu upravu i nadzorni odbor. Navedena društva zapošljavaju 13.611 zaposlenika/cu, od čega 41,75% žena i 58,25% muškaraca.

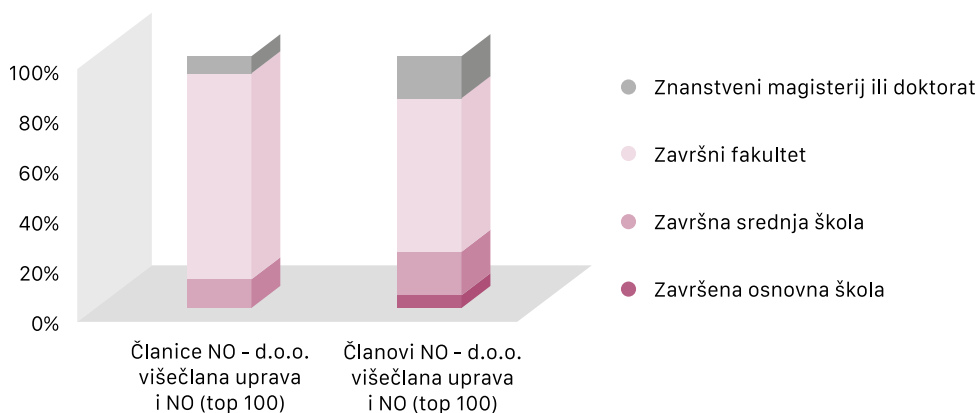
Struktura nadzornih odbora društava s ograničenom odgovornošću koja kao upravljačko tijelo imaju višečlanu upravu i nadzorni odbor pokazuje kako u nadzornim odborima sudjeluje 37 članova/ica i to 27,03% žena i 72,97% muškaraca.

**GRAFIKA 15.** ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U NADZORNIM ODBORIMA D.O.O. (TOP 100)



Na pitanje o strukturi uprave ovih društava odgovorilo je devet društava što čini 90,00% društava s ograničenom odgovornošću koja imaju višečlanu upravu i nadzorni odbor, a sudjelovala su u ovom istraživanju. Obrazovna struktura nadzornih odbora prema rezultatima istraživanja ukazuje kako članovi/ice imaju završenu osnovnu školu (2,7%), završenu srednju školu (16,22%), završen fakultet (59,46%) i završene najviše stupnjeve obrazovanja (21,62%). Međutim, među članovima/cama nadzornih odbora nema žena sa završenom osnovnom školom, dok ih sa srednjom ima 10,00% u odnosu na muškarce kojih ima 3,70% sa završenom osnovnom školom i 18,52% sa završenom srednjom školom. Završen fakultet ima 80,00% žena u nadzornim odborima i 51,85% muškaraca. Najviše stupnjeve obrazovanja ima 10,00% žena i 25,93% muškaraca.

**GRAFIKA 16. OBRAZOVNA I SPOLNA STRUKTURA NADZORNIH ODBORA D.O.O. (TOP 100)**



Dobna struktura nadzornih odbora ovih društava ukazuje kako sudjelovanje u radu nadzornih odbora za žene počinje u dobnom razredu 30-34 godine, a za muškarce u dobnom razredu 35-39 godina. Nadalje, i za žene i za muškarce rad u nadzornim odborima završava dobним razredom 65+ godina.

## 2.3. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA ČELNIM POZICIJAMA UPRAVLJAČKIH TIJELA TRGOVAČKIH DRUŠTVA IZ SKUPINE „TOP 100“

Istraživanje je osim zastupljenosti žena i muškaraca u kolektivnim upravljačkim tijelima 100 najuspješnijih trgovačkih društava mjereno prema prihodima društva pratilo i njihovu zastupljenost na čelnim pozicijama tih tijela, i to:

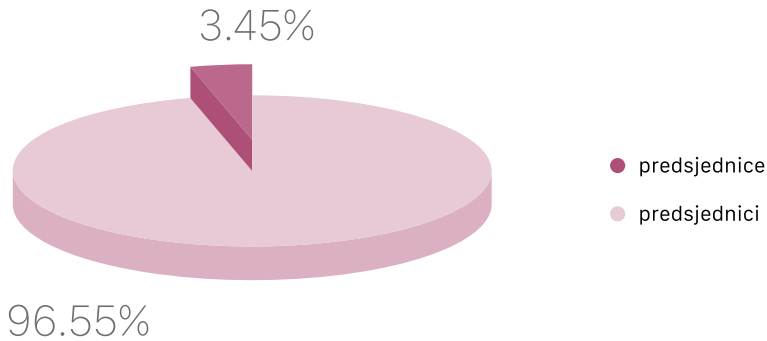
- predsjednika/ce uprave i
- zamjenika/ce predsjednika/ce uprave
- predsjednika/ce nadzornog odbora i
- zamjenika/ce predsjednika/ce nadzornog odbora.

### 2.3.1. Zastupljenost žena i muškaraca na pozicijama predsjednik/ca uprave i zamjenik/ca predsjednika/ce uprave

Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na poziciji predsjednika/ce uprave prikazuje podatke zasebno za predsjednika/cu uprave u višečlanoj upravi i zasebno za predsjednika/cu uprave jednočlane uprave gdje su on ili ona ujedno i jedini član odnosno članica uprave pa ćemo ih tako promatrati i u ovoj analizi.

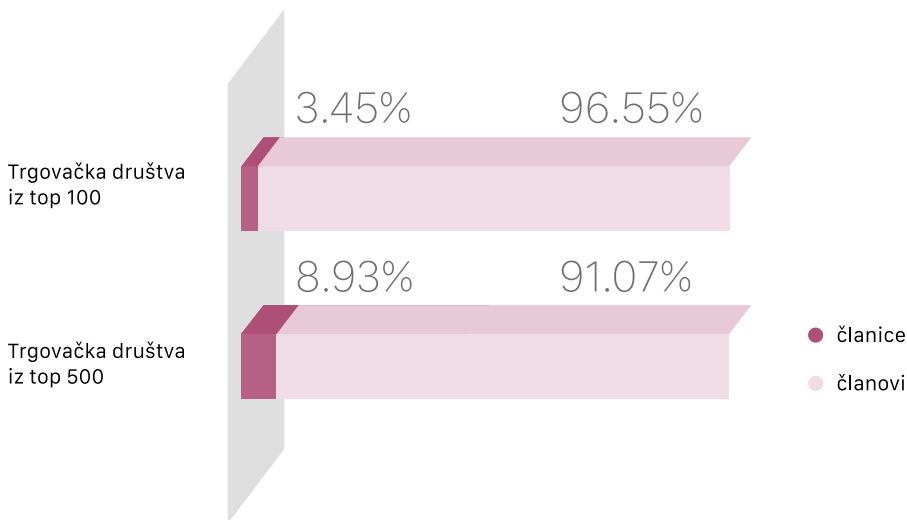
Prema istraživanju, poziciju predsjednika/ce uprave u višečlanoj upravi iskazalo je 29 trgovačkih društava pri čemu u 3,45% slučajeva tu poziciju obnašaju žene, a u 96,55% muškarci.

**GRAFIKA 17. SPOLNA STRUKTURA PREDSEDNIKA/CE VIŠEČLANE UPRAVE (TOP 100)**



Usporedno, prvo istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 500 najuspješnijih trgovačkih društava na hrvatskom tržištu prema kriteriju prihoda ukazalo je da udio žena na razini predsjednica uprava trgovačkih društava u skupini top 500 iznosi tek 8,93% dok udio muškaraca iznosi 91,07%.

**GRAFIKA 18. USPOREDBA PREDSEDNICI/CE UPRAVA TOP 100 I TOP 500**



Navedeni podaci ukazuju na moguću korelaciju između jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti trgovačkog društva na hrvatskom tržištu i povećanja podzastupljenosti žena na razini pozicije predsjednica uprava. No, s obzirom na navedene karakteristike istraživanja mogućnost ovog trenda zahtijeva daljnju verifikaciju.



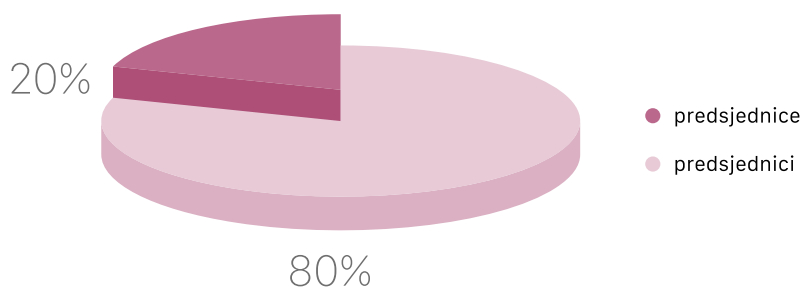


Obrazovna struktura pokazuje kako na poziciji predsjednika/ice uprave trgovačkih društva iz skupine „top 100“ koja su sudjelovala u istraživanju nema osoba sa samo završenom osnovnom odnosno samo srednjom školom. Istovremeno, njih 79,31% ima završen fakultet te 20,69% najviše stupnjeve obrazovanja. Žene na ovim pozicijama u 100,00% slučajeva imaju završen fakultet. Istovremeno 78,57% muškaraca ima završen fakultet, a njih 21,43% najviše stupnjeve obrazovanja.

Dobna struktura predsjednika/ce uprave u višečlanoj upravi pokazuje kako je žena na ovoj poziciji između 35-te i 39-te godine života, a muškarci na ovu poziciju ulaze s 35 godina i na njoj su aktivni i sa 65 i više godina. Najviše muškaraca na ovoj poziciji ima između 50–59 godine života (46,43%), nakon čega njihov udio polako opada.

Što se tiče pozicije predsjednika/ce uprave u jednočlanoj upravi, rezultati istraživanja ukazuju na pet osoba na ovoj poziciji, od čega je jedna žena i četiri muškaraca.

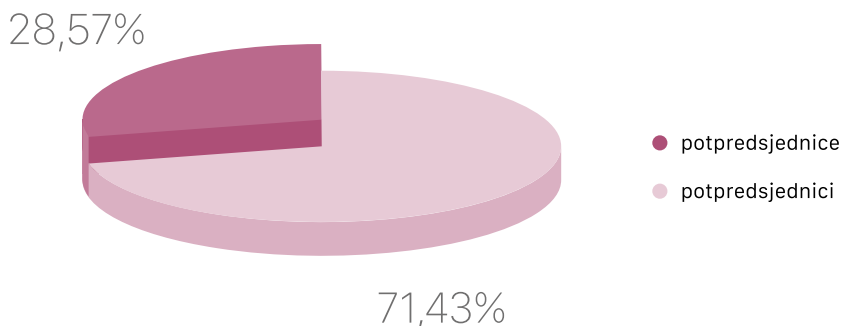
**GRAFIKA 19. SPOLNA STRUKTURA POZICIJE PREDSJEDNIKA/CA JEDNOČLANE UPRAVE (TOP 100)**



Obrazovna struktura osoba na ovoj poziciji pokazuje kako 80,00% ima završen fakultet, a njih 20,00% najviše stupnjeve obrazovanja. Jedina žena koja obnaša dužnost predsjednice (jednočlane) uprave ima jedan od najviših stupnjeve obrazovanja poput znanstvenog magisterija ili doktorata. Istovremeno, svi muškarci na ovoj poziciji imaju završen fakultet. Dobna struktura predsjednika/ca uprave u društvima s jednočlanim upravama pokazuje kako je na ovoj poziciji najviše žena u dobnom razredu 60–64 godine života. Muškarci su pak podjednako raspoređeni u dva dobna razreda i to 35–39 godina (50,00%) i 45–49 godina (50,00%).

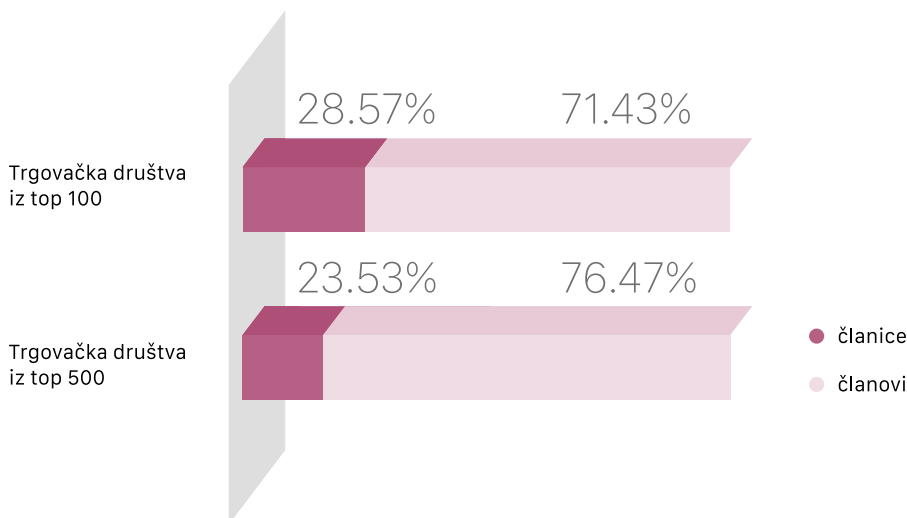
Istraživanje pokazuje da na poziciji zamjenika/ce predsjednika/ce uprave u 38 društava koja su sudjelovala u istraživanju bez obzira na pravni oblik, ima sedam osoba, od čega 28,57% žena i 71,43% muškaraca.

**GRAFIKA 20.** SPOLNA STRUKTURA POZICIJE POTPREDSJEDNIKA/CA UPRAVE (TOP 100)

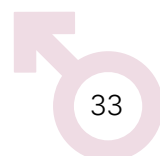


Usporedno, prvo istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 500 najuspješnijih trgovačkih društava ukazalo je da udio žena na razini potpredsjednica uprava trgovačkih društava u skupini top 500 iznosi 23,53% dok udio muškaraca iznosi 76,47%.

**GRAFIKA 21.** USPOREDBA POTPREDSJEDNICI/CE UPRAVA TOP 100 I TOP 500



Obrazovna struktura zamjenika/ce predsjednika/ce uprave trgovačkih društava iz skupine top 100 ukazuje kako 85,71% njih ima završen fakultet, a 14,29% najviše stupnjeve obrazovanja. Kada se u obzir uzme presjek rodne i obrazovne strukture, rezultati pokazuju kako 100% žena na ovoj poziciji ima završen fakultet, dok muškarci imaju ili završen fakultet (80%) ili najviše stupnjeve obrazovanja (20%). Kada govorimo o ženama na poziciji zamjenica predsjednika/ce uprave, njih 50% je u dobi od 50-54 godine, a osta-

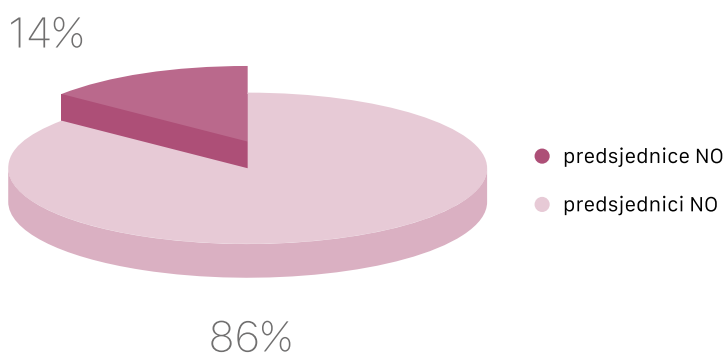


le su u dobi između 55-59 godina. Muškarci, s druge strane, sudjeluju na ovoj poziciji između 35-64 godine, a najviše (40%) ima ih u dobnom razredu između 45-49 godina.

### 2.3.2. Zastupljenost žena i muškaraca na pozicijama predsjednik/ca nadzornog odbora i zamjenik/ca predsjednika/ce nadzornog odbora

Rezultati pokazuju kako se na poziciji predsjednika/ce nadzornog odbora trgovačkih društava u skupini top 100 nalazilo 28 osoba, od čega 14,29% žena i 85,71% muškaraca što je vrlo sličan odnos iz prethodnog istraživanja koje je ispitivalo zastupljenost žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama trgovačkih društava u skupini top 500 (15,38% žena i 84,62% muškaraca).

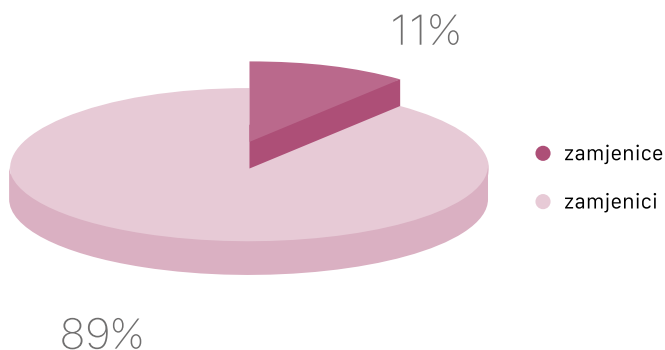
GRAFIKA 22. POZICIJA PREDSJEDNIKA/CE NADZORNOG ODBORA (TOP 100)



Nadalje, istraživanje pokazuje kako na ovoj poziciji 3,45% osoba ima završenu srednju školu, 51,72% ima završen fakultet, a 44,83% ima najviše stupnjeve obrazovanja. Muškarac, predsjednik nadzornog odbora društava koja su sudjelovala u ovom istraživanju načelno može imati završenu srednju školu, fakultet i najviše stupnjeve obrazovanja, dok žena, predsjednica nadzornog odbora načelno uvijek ima fakultet ili najviše stupnjeve obrazovanja. Što se tiče dobne strukture ove pozicije, muškarci na nju ulaze u dobnoj skupini 18-24 i na njoj ostaju do 65+ godina. Žene s druge strane, ulaze s 35 godina i na njoj ostaju do 59. godine života.

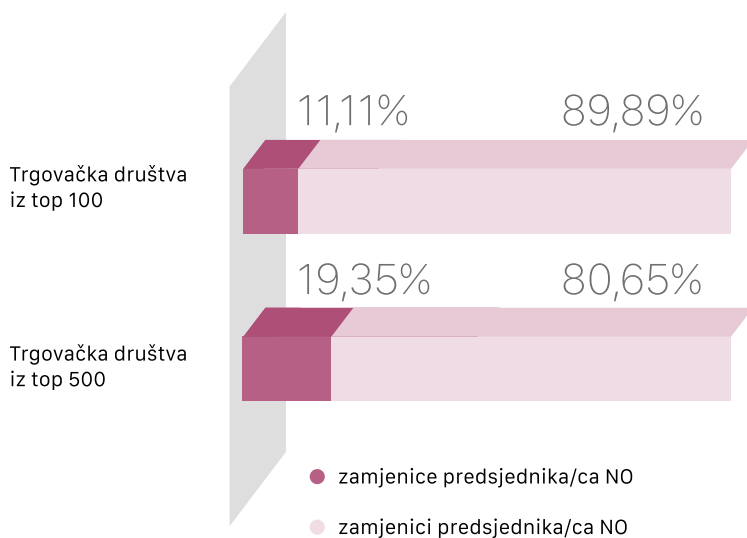
Istraživanje je također istražilo i zastupljenost žena i muškaraca na poziciji zamjenika/ce predsjednika/ce nadzornog odbora. Rezultati pokazuju kako se u trenutku istraživanja na poziciji zamjenika/ce predsjednika/ce nadzornog odbora (podatke je dostavilo 20 trgovačkih društava što predstavlja 75% svih trgovačkih društava koja imaju ovo upravljačko tijelo) nalazilo 18 osoba od čega dvije žene odnosno 11,11% žena i 88,89% muškaraca.

**GRAFIKA 23. POZICIJA ZAMJENIKA/CE PREDSEDNIKA/CE NADZORNOG ODBORA (TOP 100)**



Usporedno, prvo istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 500 najuspješnijih trgovačkih društava na hrvatskom tržištu prema kriteriju prihoda ukazalo je da udio žena na razini zamjenika/ica predsjednica nadzornih odbora trgovačkih društava u skupini „top 500“ iznosi 19,35% dok udio muškaraca iznosi 80,65%.

**GRAFIKA 24. USPOREDBA ZAMJENICI/E PREDSEDNIKA/CA NADZORNOG ODBORA TOP 100 I TOP 500**



Navedeni podaci ukazuju na moguću korelaciju između jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti trgovačkog društva na hrvatskom tržištu s povećanjem podzastupljenosti žena na razini pozicije zamjenika/ca predsjednika/ca nadzornih odbora. No, s obzirom na navedene karakteristike istraživanja mogućnost ovog trenda zahtijeva daljnju verifikaciju.

Obrazovna struktura zamjenika/ca predsjednika/ca nadzornog odbora pokazuje je 5,55% onih koji imaju završenu srednju školu, 66,66% onih koji imaju završeni fakultet i 27,79% najviše stupnjeve obrazovanja. Obje žene na ovoj poziciji imaju završen fakultet. Istovremeno, muškarci imaju završenu srednju školu (6,25%), završen fakultet (62,5%) ili najviše stupnjeve obrazovanja (31,25%).

Dobna struktura ove pozicije u dioničkim društvima, koja su sudjelovala u istraživanju i dala odgovor na ovo pitanje, ukazuje kako su muškarci prisutni u većem broju dobni skupina od 35. godine života pa sve do 65+ godina, dok se samo jedna žena nalazi u dobnoj skupini od 30-34 godine.

## **2.4. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA SKUPINE „TOP 100“**

U okviru istraživanja o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u skupini „top 100“ društava u Hrvatskoj također je praćena zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u različitim područjima poslovanja društva. Zastupljenost je promatrana neovisno o vrsti društva i njegovog pravnog oblika, broja članova u upravi i/ili nadzornom odboru te postojanju jednog ili oba upravljačka tijela.

Cilj istraživanja na ovim razinama bio je utvrditi ne samo zastupljenost jednog ili drugog spola na upravljačkim pozicijama već i postojanje eventualne razlike u zastupljenosti pojedinog spola na određenoj razini upravljanja.

Rukovodeće razine, odnosno područja poslovanja društva, koje je ovo istraživanje obuhvatilo su:

- prodaja,
- marketing,
- nabava,
- financije,
- ljudski resursi,
- organizacijska struktura,
- odnosi s javnošću,
- organizacija službenih događanja,
- održavanje,
- upravljanje proizvodnjom i
- kontrola kvalitete.

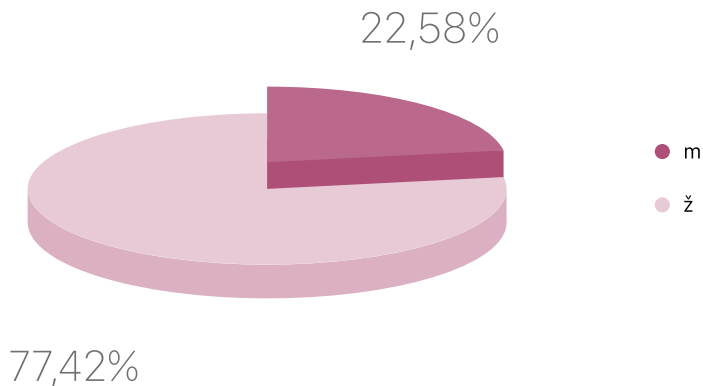
Osim toga, istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim i rukovodećim pozicijama u top 100 društava u Republici Hrvatskoj uključilo je prikupljanje i analizu podataka o promjenama u karijeri zaposlenika/ca te rodnoj strukturi zaposlenika/ca uključenih u te promjene.

Analizirani su podaci vezani uz:

- napredovanje,
- prekid radnog odnosa,
- korištenje roditeljnog dopusta,
- premještanje na drugo radno mjesto,
- premještanje na drugo radno mjesto nakon korištenja roditeljnog dopusta te
- pregled strukture zaposlenih u 2013. godini u tim društvima.

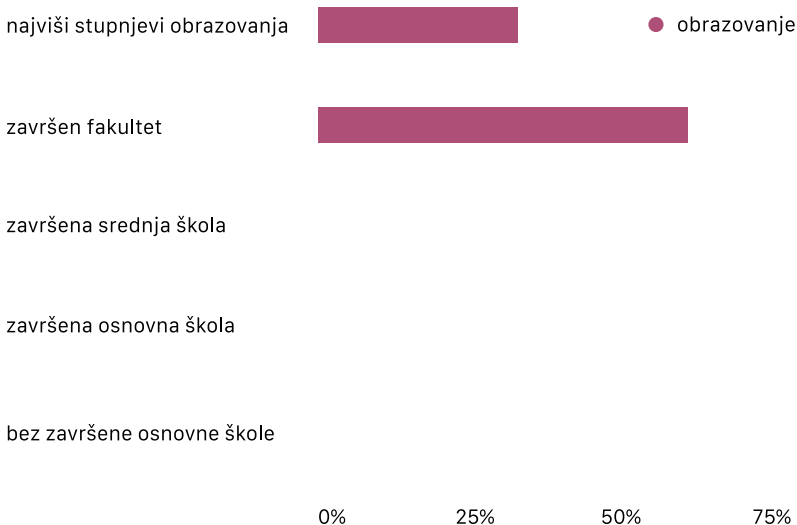
U nastavku slijede detaljne analize navedenih rukovodećih funkcija i zapaženih promjena u karijerama zaposlenika/ca top 100 društava koja su sudjelovala u istraživanju.

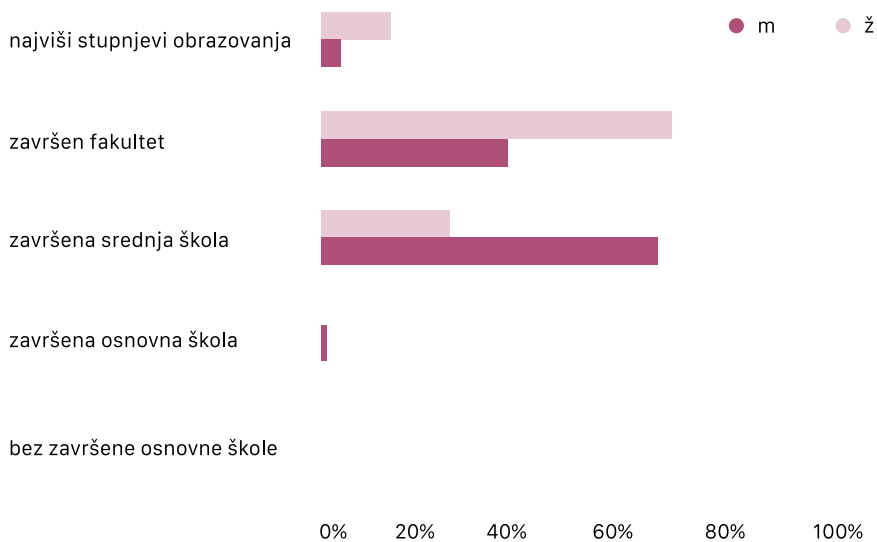
### 2.4.1. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - prodaja



Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u organizacijskoj jedinici prodaje odgovorila su 23 društva, što je 60,53% ukupnih društava koja su sudjelovala u istraživanju.

Na ovim rukovodećim pozicijama je 907 osoba, od čega 24,48% žena i 75,52% muškaraca.

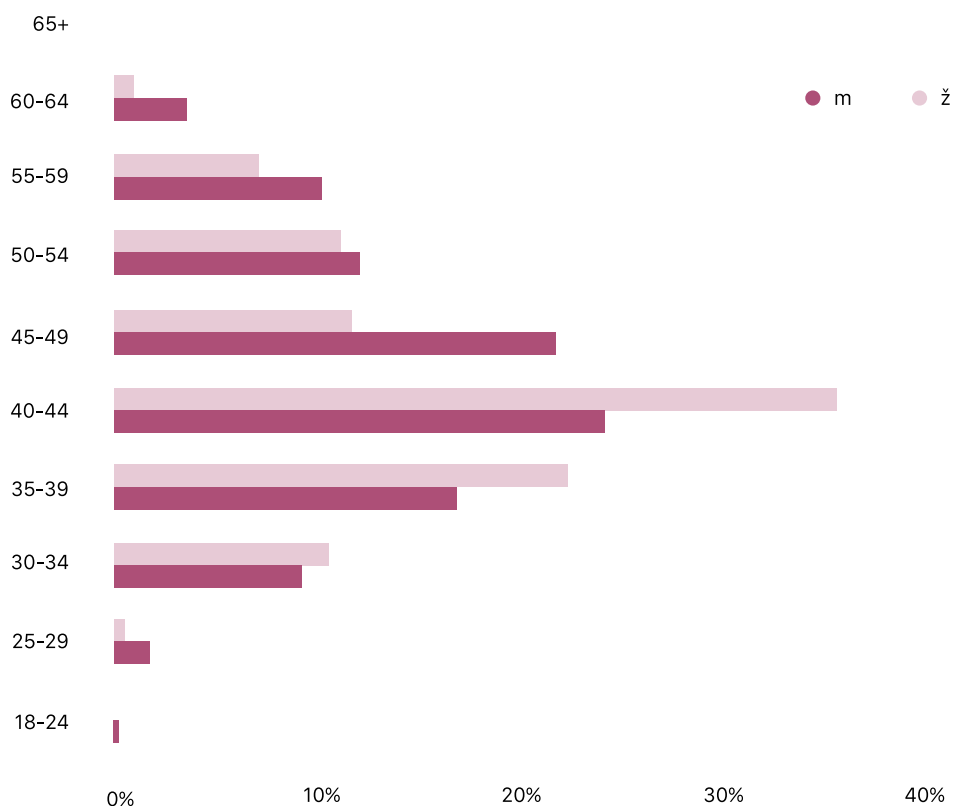




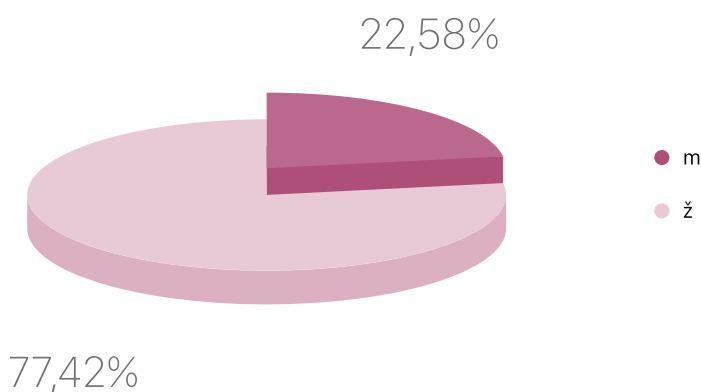
Obrazovna struktura pokazuje kako 0,33% ovih osoba ima završenu osnovnu školu, 52,37% završenu srednju školu, 41,79% završen fakultet, a 5,51% najviše stupnjeve obrazovanja.

Prema rezultatima istraživanja na rukovodećim pozicijama u području prodaje žene su značajno obrazovanije, s obzirom na to da njih 12,16% ima najviše stupnjeve obrazovanja u odnosu na 2,36% muškaraca s istom razinom obrazovanja. Jednako tako, žena sa završenim fakultetom ima 64,41% u odnosu na 34,45% muškaraca, dok s druge strane žena sa završenom srednjom školom ima 23,42% u odnosu na 61,75% muškaraca. Dodatno, na ovim pozicijama žena sa završenom osnovnom školom nema, dok je muškaraca s tim obrazovanjem 0,44%.

Što se tiče dobne strukture na rukovodećim pozicijama u prodaji, žene su u dobnim razredima između 25-65 godina života, a najviše ih je (35,44%) između 40-44 godine. Muškarci su u dobnim skupinama od 18-65 godina, a najviše ih je između 40-49 godina što čini 45,82%.



#### 2.4.2. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – marketing

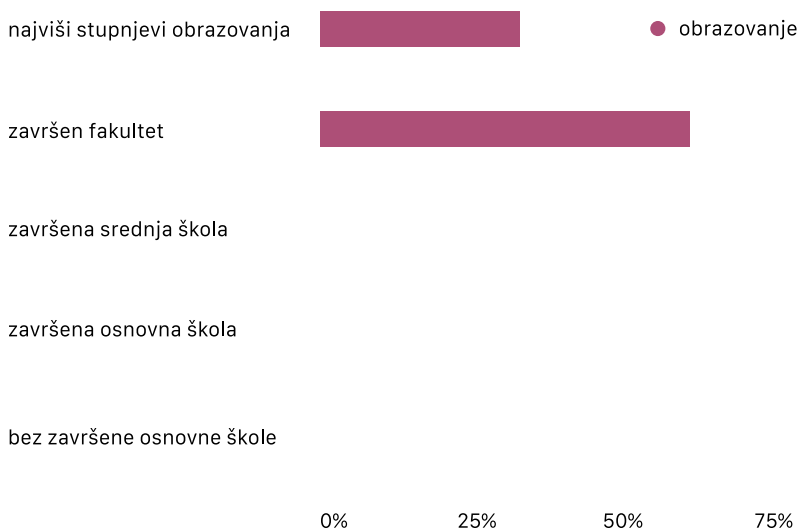


Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u području marketinga odgovorilo je 13 društava, što je 34,21% ukupnih društava koja su sudjelovala u istraživanju.

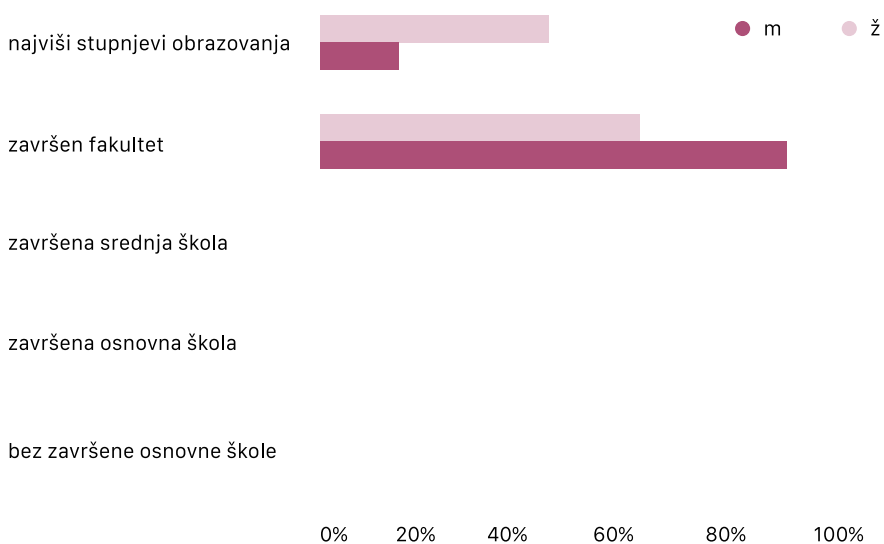


Na ovim rukovodećim pozicijama ima 31 osoba, od čega 77,42% žena i 22,58% muškaraca.

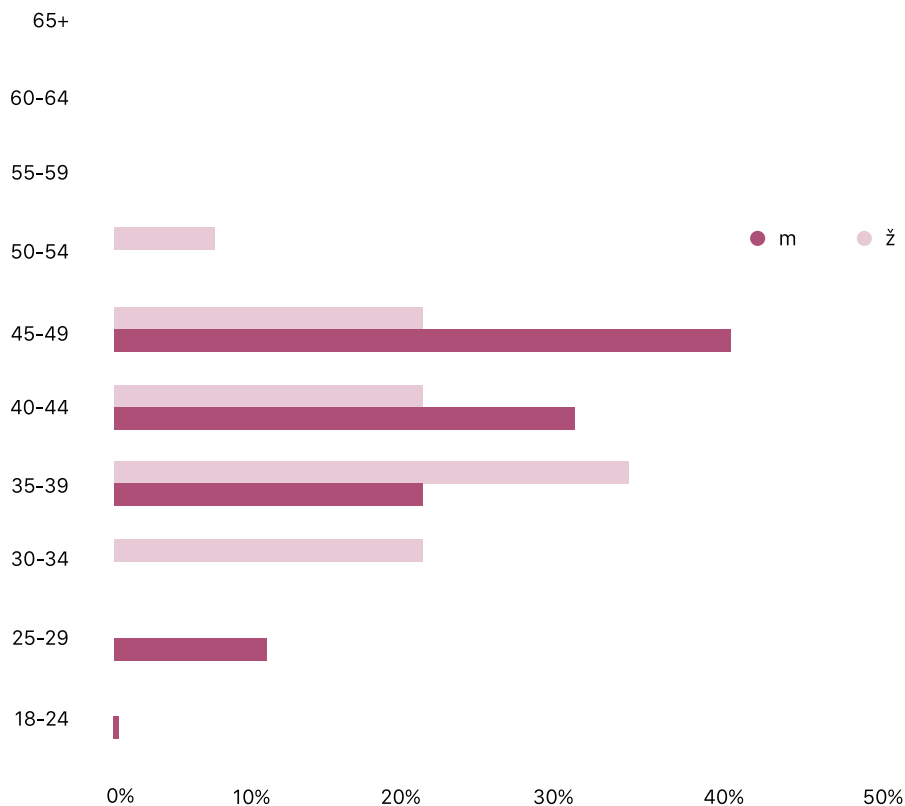
Obrazovna struktura pokazuje kako na rukovodećim pozicijama u području marketinga, 64,62% osoba ima završen fakultet, a 35,48% najviše stupnjeve obrazovanja.



Od navedenog, 41,67% žena ima najviše stupnjeve obrazovanja u odnosu na 14,29% muškaraca. S druge strane, sa završenim fakultetom na ovim pozicijama je 58,33% žena i 85,71% muškaraca.

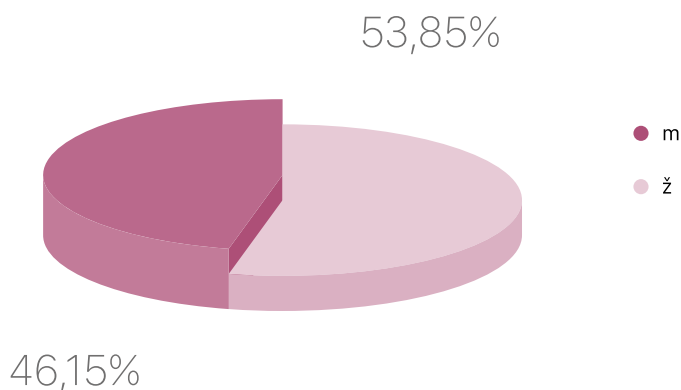


Na ove rukovodeće pozicije žene ulaze s 30 godina te na njima ostaju do 54. godine života, a najviše ih je u dobi od 35-39 godina (33,33%). Muškarci na rukovodeće pozicije u području marketinga ulaze u dobnoj razredu 25-29 godina, no na njima ostaju do 49. godine. Najviše ih je u dobnoj razredu 45-49 godina.



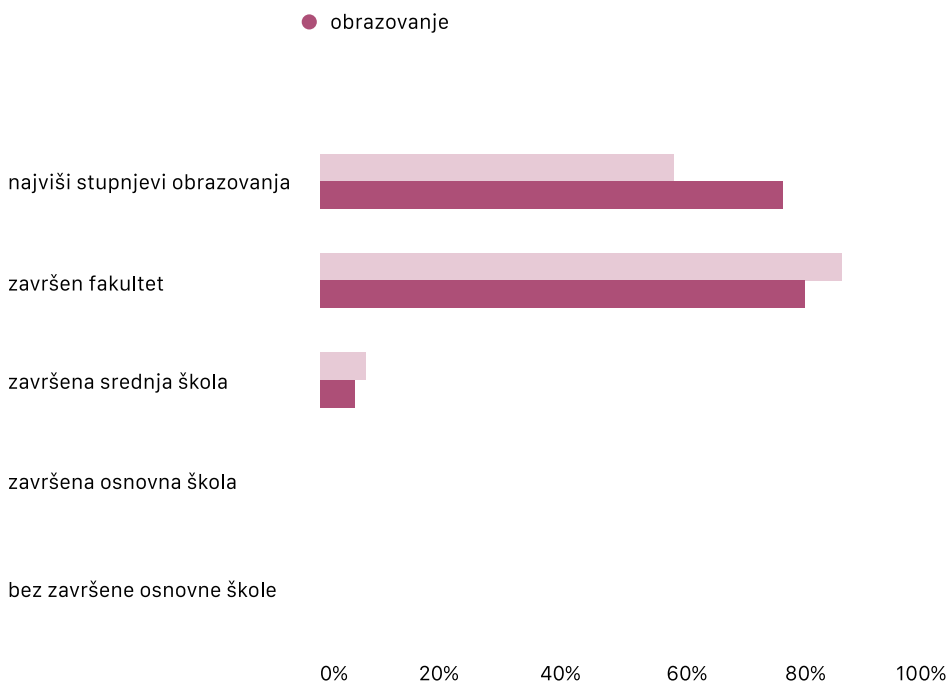
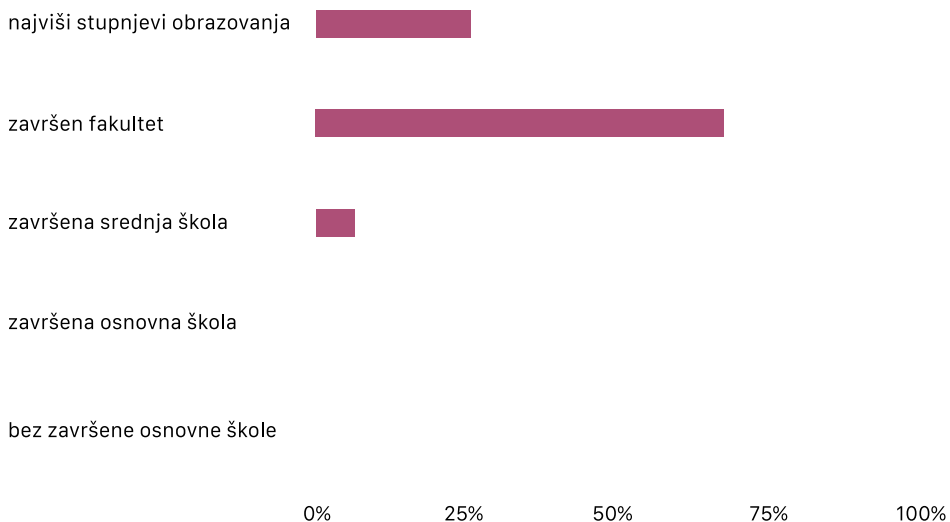
### 2.4.3. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – nabava

Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u području nabave odgovorila su 22 društva, što je 57,89% ukupnih društava koja su sudjelovala u istraživanju.



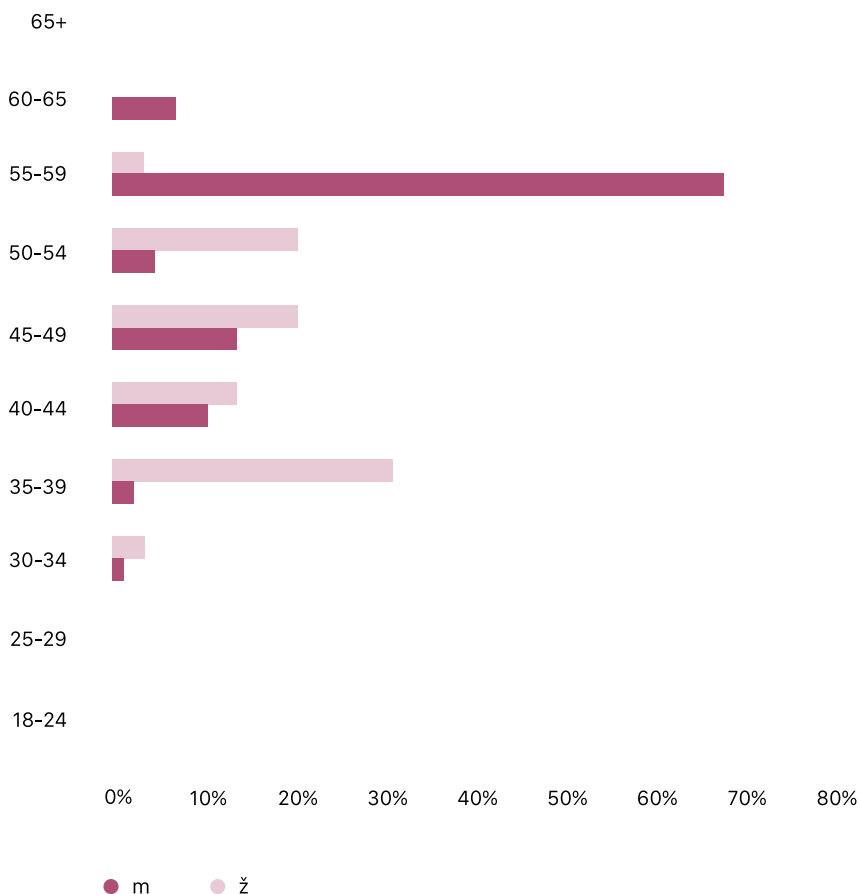
Na ovim rukovodećim pozicijama nalazilo se 78 osoba, od čega 53,85% žena i 46,15% muškaraca.

Što se tiče obrazovne strukture na rukovodećim pozicijama u nabavi, 6,41% osoba ima završenu srednju školu, 67,95% završen fakultet, a 25,64% najviše stupnjeve obrazovanja.



I na ovim rukovodećim pozicijama žene su značajno obrazovanije jer ih s najvišim stupnjemima ima 33,33%, dok je muškaraca s istim stupnjem obrazovanja 16,67%. Završen fakultet ima 59,52% žena te 77,78% muškaraca. Na ovoj poziciji sa završenom srednjom školom je 7,14% žena i 5,56% muškaraca.

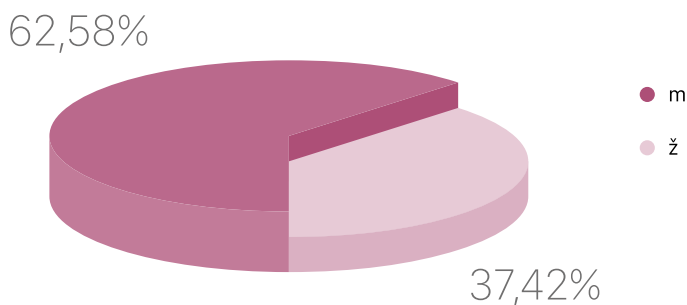
Dobna struktura na rukovodećim pozicijama u nabavi pokazuje kako su žene prisutne u dobi između 30-65 godine života s tim da ih značajno više ima u dobnom razredu između 35-39 godina (31,03%). Muškarci su pak prisutni između 30-te i 59-te godine i čak ih 67,82% ima u dobnom razredu 55-59 godina.



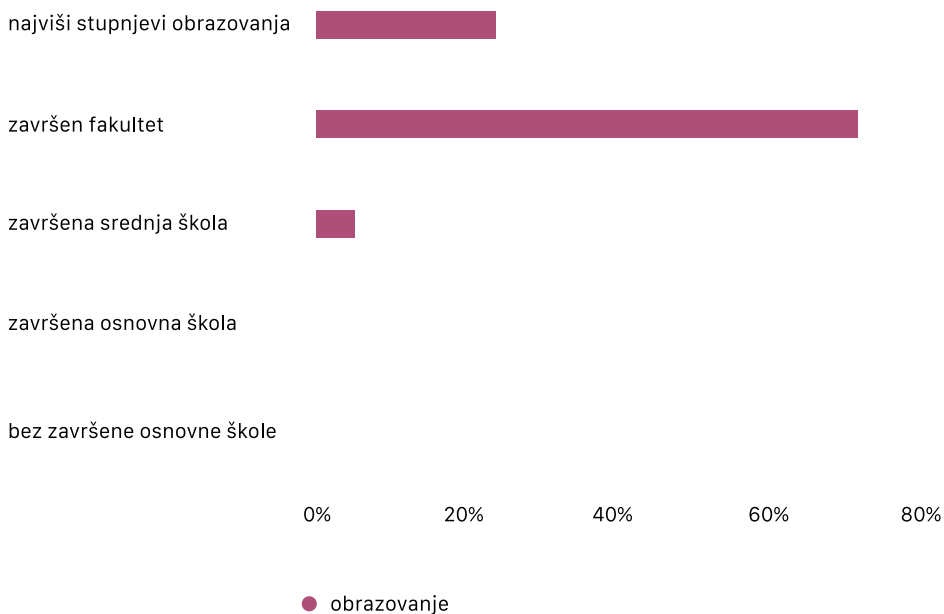
#### 2.4.4. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - Financije

Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u području financija odgovorilo je 27 društava, što je 71,05% ukupnih društava u top 100 društava koja su sudjelovala u istraživanju.

Na ovim rukovodećim pozicijama ima 163 osoba, od čega 62,58% žena i 37,42% muškaraca.

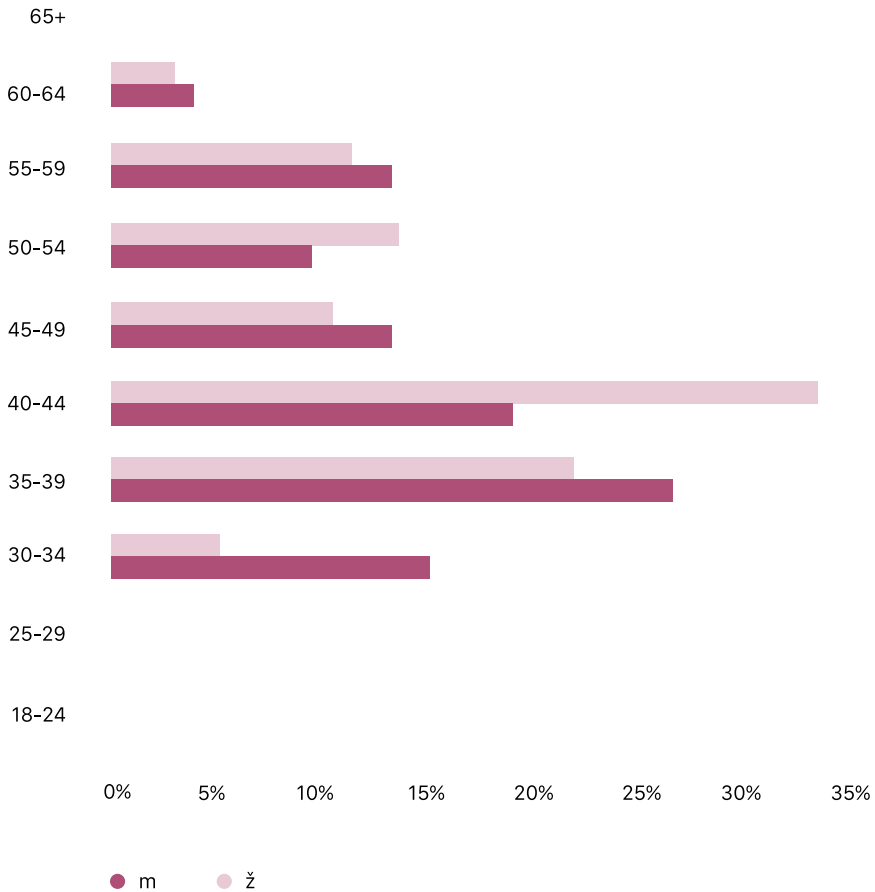
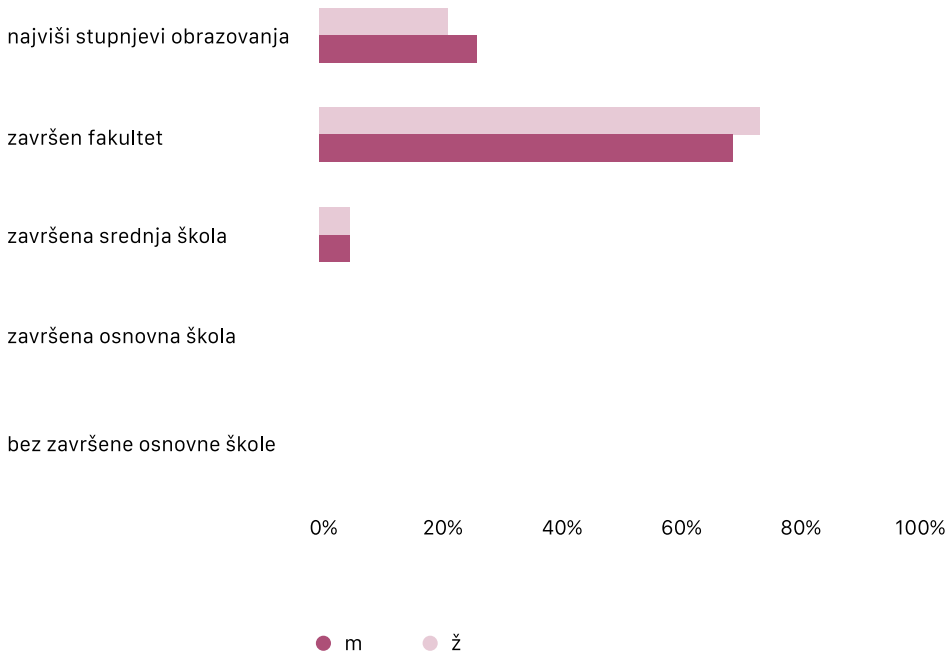


Struktura obrazovanja osoba na rukovodećim pozicijama u području financija je prema podacima u istraživanju pokazala kako 4,91% osoba ima završenu srednju školu, 71,78% završen fakultet, a 23,31% najviše stupnjeve obrazovanja.



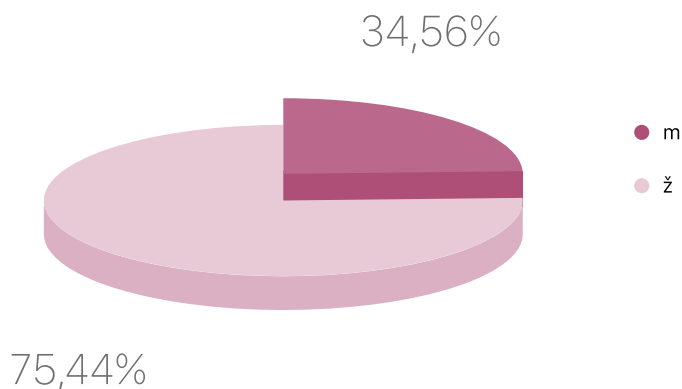
Kada se obrazovna struktura pogleda u presjeku sa spolnom strukturom jasno je kako su muškarci i žene na ovim pozicijama podjednako zastupljeni kada je riječ o srednjoškolskom obrazovanju (4,92% muškaraca i 4,90% žena). Završen fakultet ima 68,85% muškaraca i 73,53% žena, dok najviše stupnjeve obrazovanja ima 26,23% muškaraca i 21,57% žena.

Dobna struktura za ove pozicije ukazuje na sudjelovanje žena od 25. do 65. godine života, dok ih je najviše u dobi između 40-44 godine života. Muškarci na ovim rukovodećim pozicijama sudjeluju između 30. i 65. godine s nešto većom zastupljenošću u dobnom razredu 35-39 godina.



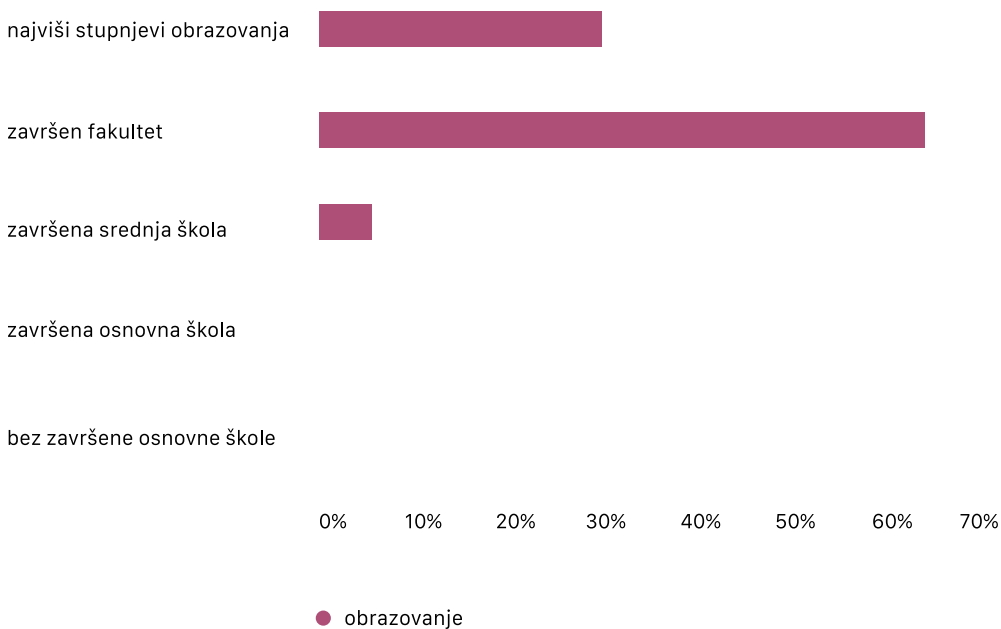
#### 2.4.5. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – ljudski resursi

Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u organizacijskoj jedinici ljudskih resursa odgovorila su 23 društva, što je 60,53% ukupnih društava u top 100 društava koja su sudjelovala u istraživanju.

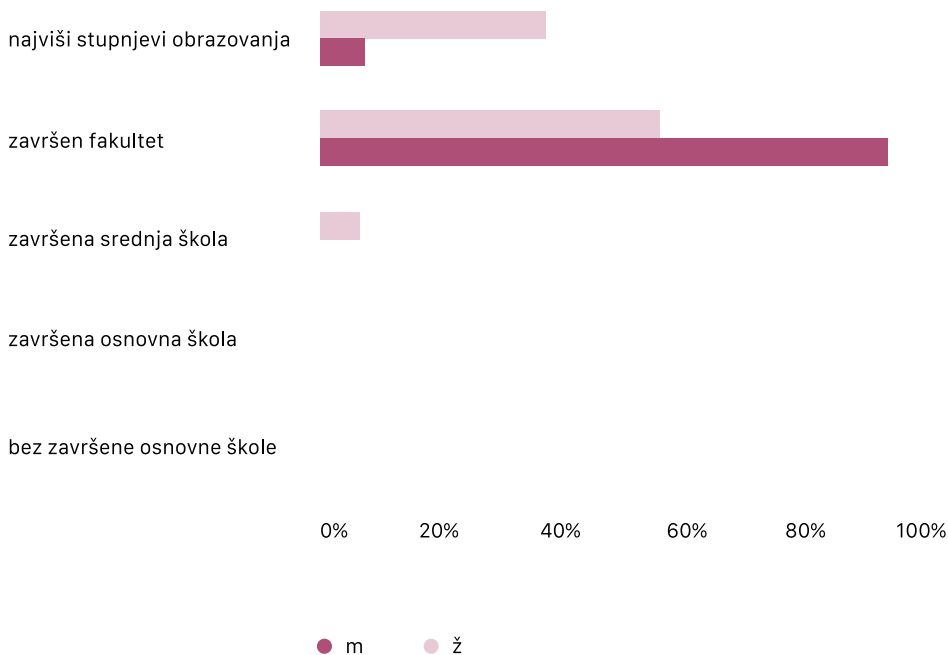


Na ovim rukovodećim pozicijama sudjelovalo je 57 osoba, od čega 75,44% žena i 24,56% muškaraca.

Struktura obrazovanja pokazuje kako 5,26% osoba ima završenu srednju školu, 64,91% završen fakultet, a 29,82% najviše stupnjeve obrazovanja.

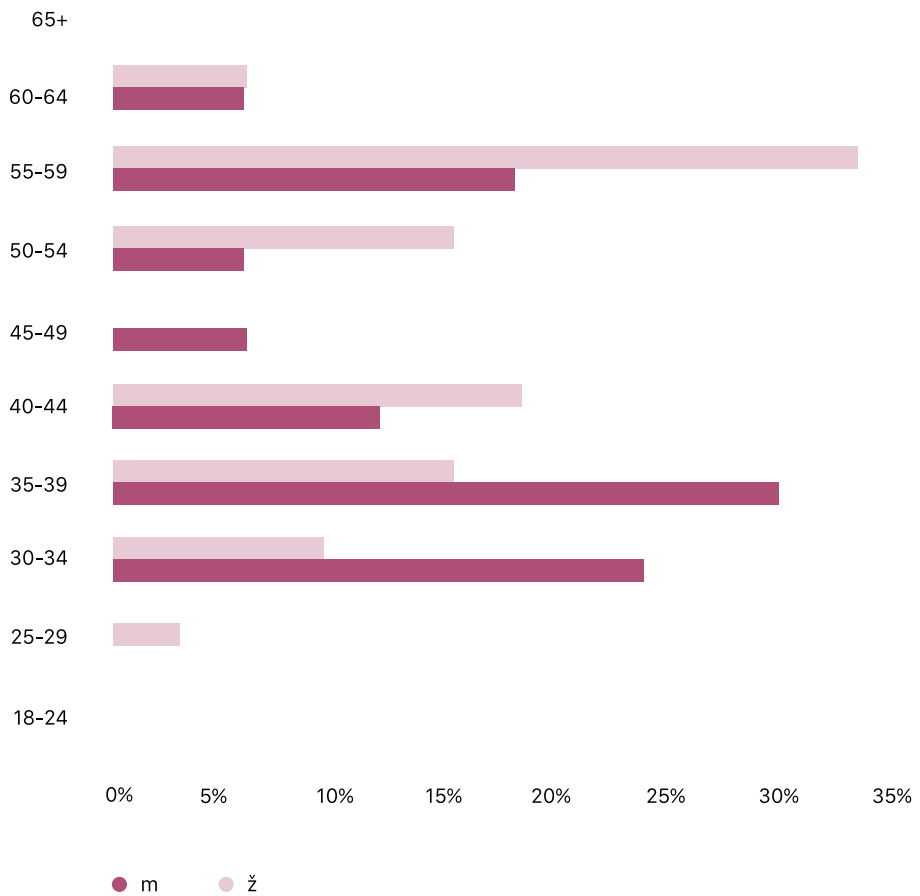


Kada pogledamo obrazovnu strukturu s aspekta ukupnog broja žena i muškaraca, tada vidimo kako 6,98% žena ima završenu srednju školu, dok takvih muškaraca nema. Završen fakultet ima 55,81% žena i 92,86% muškaraca, a najviše stupnjeve obrazovanja ima čak 37,21% žena i samo 7,14% muškaraca.



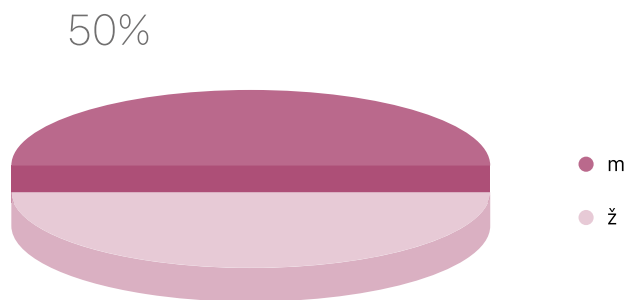
Dobna struktura osoba na rukovodećim pozicijama u ljudskim resursima društava koja su sudjelovala u istraživanju pokazuje prisutnost žena na ovim pozicijama između 25. i 65. godine života, s najvećom prisutnošću od čak 33,33% u dobnoj skupini 55-59. Muškarci na ovim pozicijama imaju između 30-65 godina, a najviše ih je između 30. i 39. godine i to čini 52,94%.





#### 2.4.6. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - organizacijska struktura

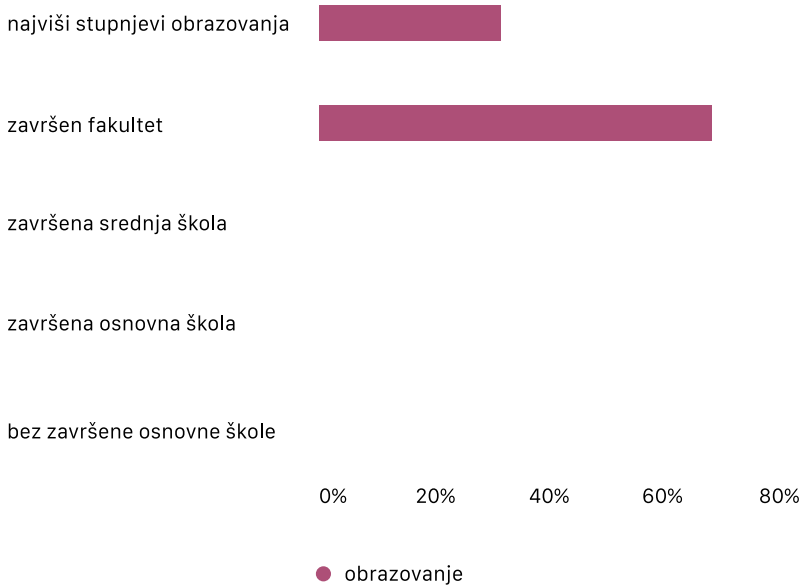
Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u području organizacijska struktura odgovorilo je 10 društava, što je 26,32% ukupnih društava u „top 100“ društava koja su sudjelovala u istraživanju.



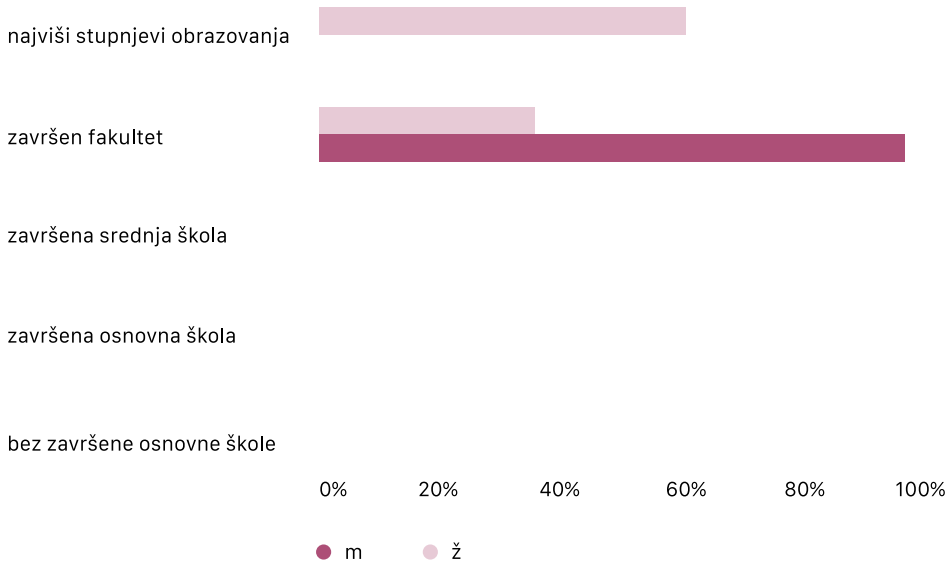
48

Na ovim rukovodećim pozicijama ima 22 osobe, od čega 50% žena i 50% muškaraca.

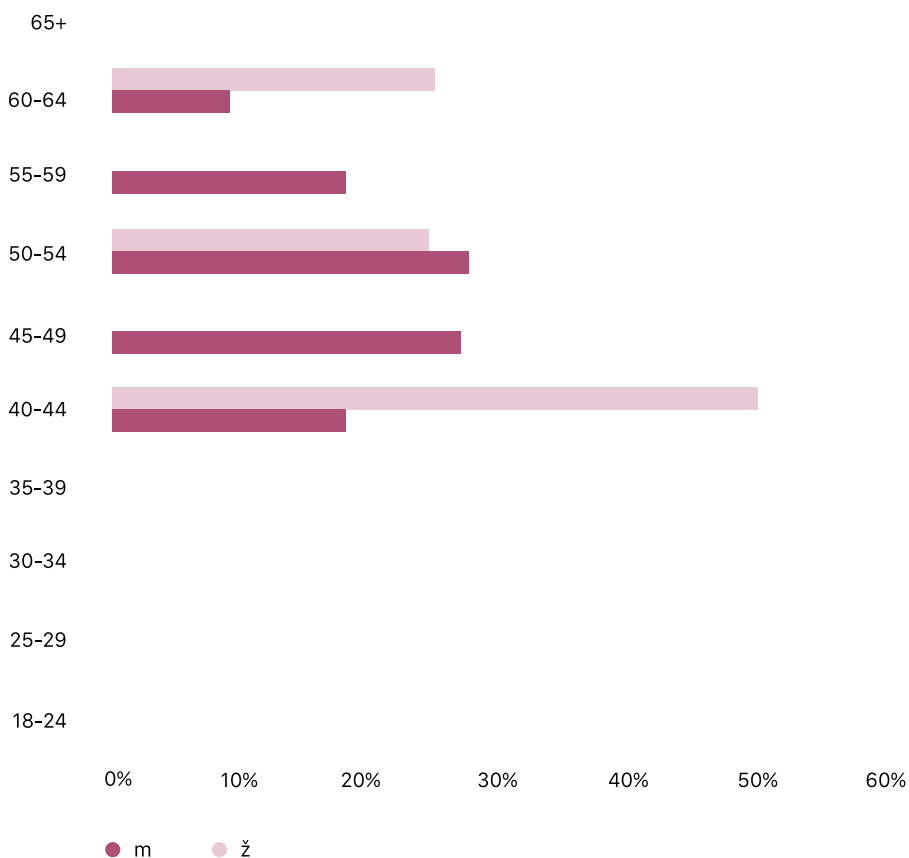
Istraživanje o obrazovnoj strukturi ovih rukovodećih pozicija pokazalo je kako 68,18% osoba ima završen fakultet, a 31,82% najviše stupnjeve obrazovanja.



Iz kombinacije obrazovne i spolne strukture zaključujemo o značajno višem obrazovanju žena jer ih čak 63,64% ima najviše stupnjeve obrazovanja dok takvih muškaraca nema. Fakultetsko obrazovanje ima 100% i dodatnih 36,36% žena.



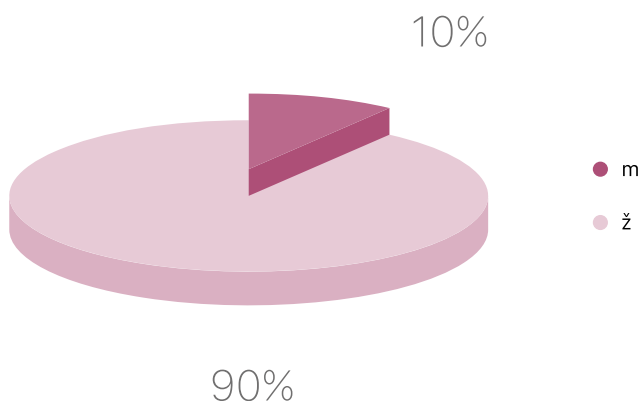
Dobna struktura pokazuje kako su muškarci na ovim pozicijama između 40. i 65. godine života, najviše ih ima između 45. i 54. godine (54,54%). Žene su pak prisutne u dobnim skupinama: 40-44 (50,00%), 50-54 (25,00%) te 60-65 (25,00%) godina.



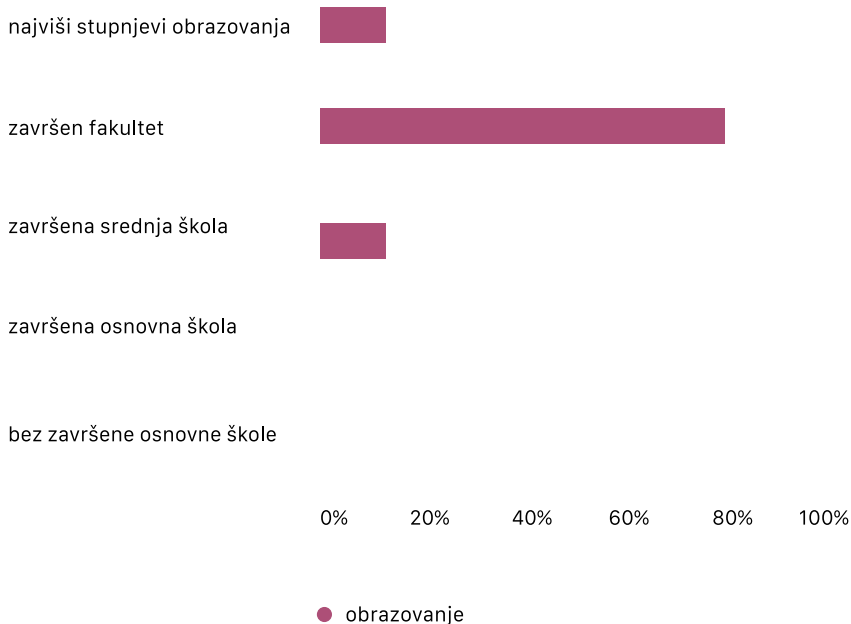
#### 2.4.7. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – odnosi s javnošću

Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u organizacijskoj jedinici odnosi s javnošću odgovorilo je 12 društava, što je 31,38% ukupnih društava u top 100 društava koja su sudjelovala u istraživanju.

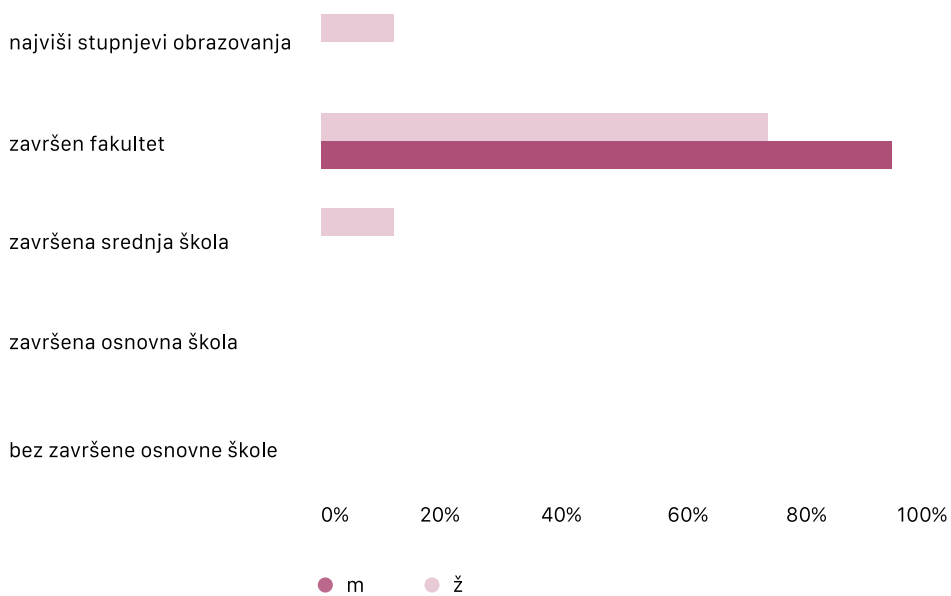
Na ovim rukovodećim pozicijama ima 10 osoba, od čega 90,00% žena (9) i 10,00% muškaraca (1).



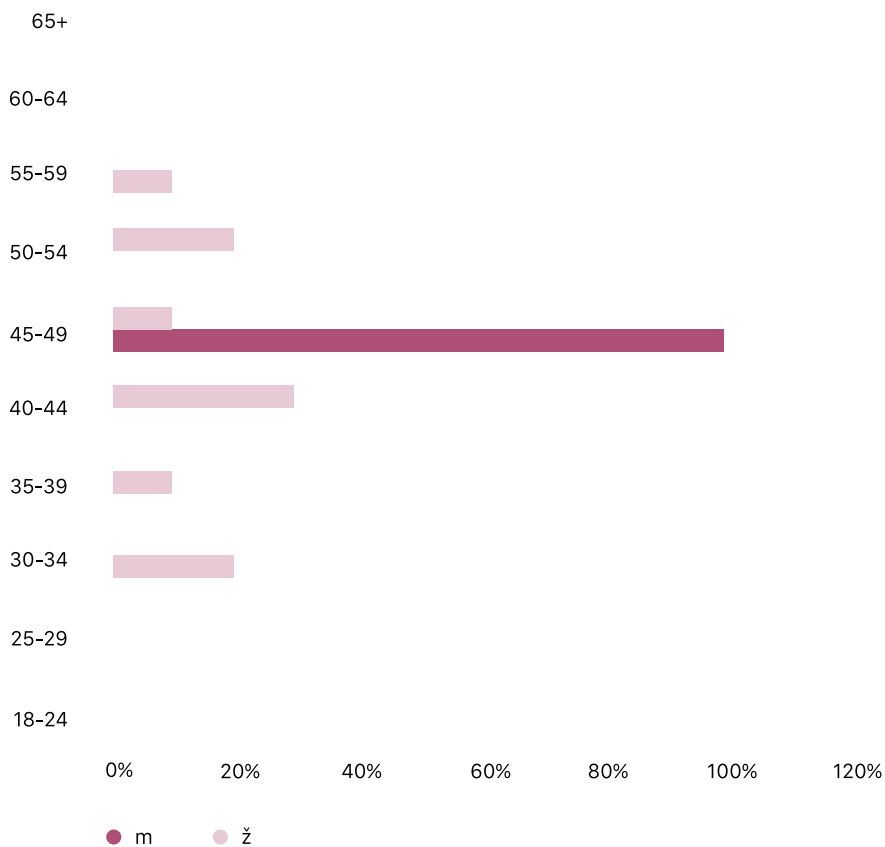
Što se tiče obrazovne strukture u ovoj organizacijskoj jedinici djeluje 10,00% osoba sa završenom srednjom školom, 80,00% sa završenim fakultetom i 10,00% s najvišim stupnjevima obrazovanja.



Što se pak tiče obrazovne strukture s obzirom na to da ukupan broj žena i muškaraca, ona pokazuje kako 100,00% muškaraca ima završen fakultet, 11,11% žena završenu srednju školu, 77,78% završen fakultet i 11,11% najviše stupnjeve obrazovanja.

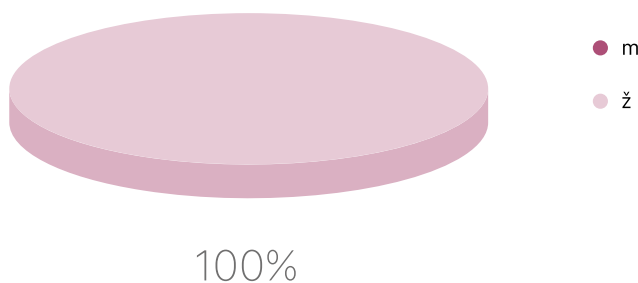


Dobna struktura na rukovodećim pozicijama u odnosima s javnošću pokazuje kako je muškarac na ovoj poziciji u dobnom razredu 45-49 godina, dok su žene raspoređene po razredima između 30-te i 59-te godine života.



### 2.4.8. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – organizacija službenih događanja

Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u području organizacija službenih događanja odgovorilo je pet društava, što je 13,16% ukupnih društava u top 100 društava koja su sudjelovala u istraživanju.



Na ovim rukovodećim pozicijama su zaposlene dvije osobe, žene.

Obje žene na ovoj poziciji imaju završen fakultet, jedna je u dobnom razredu 30-34 godine, a druga u dobnom razredu 40-44 godine.

najviši stupnjevi obrazovanja

završen fakultet



završena srednja škola

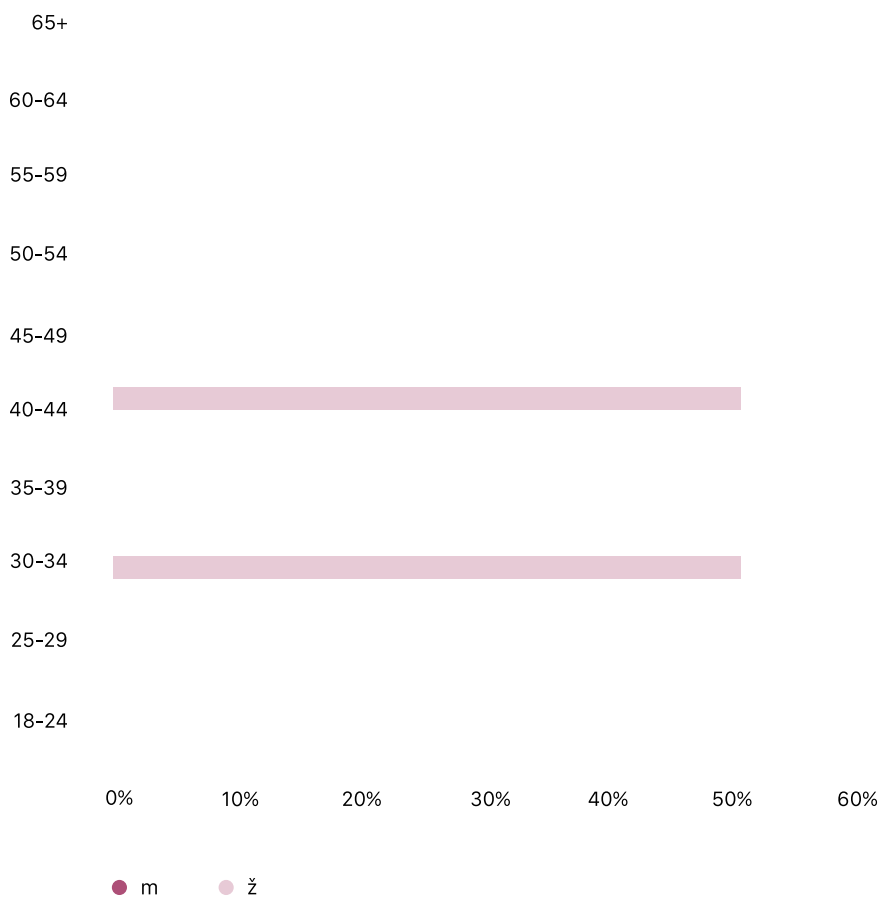
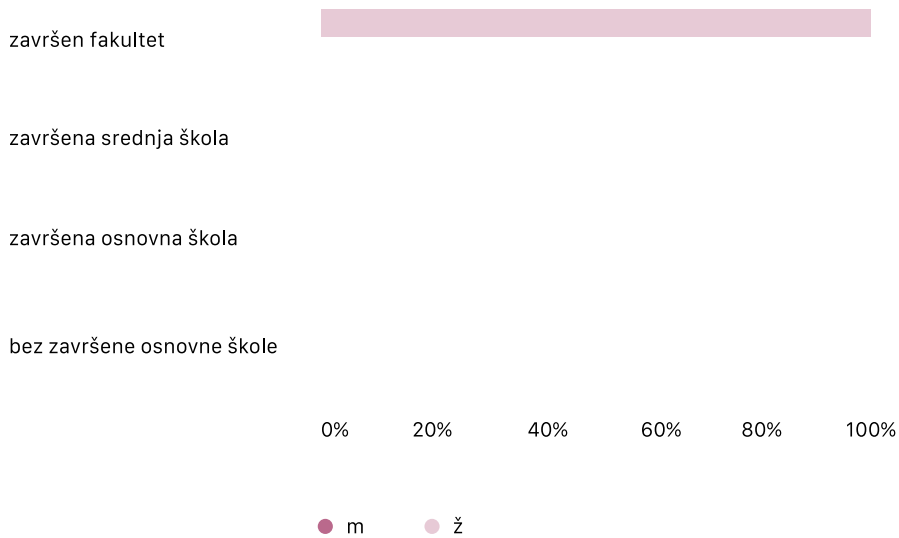
završena osnovna škola

bez završene osnovne škole

0% 25% 50% 75% 100% 125%

● obrazovanje

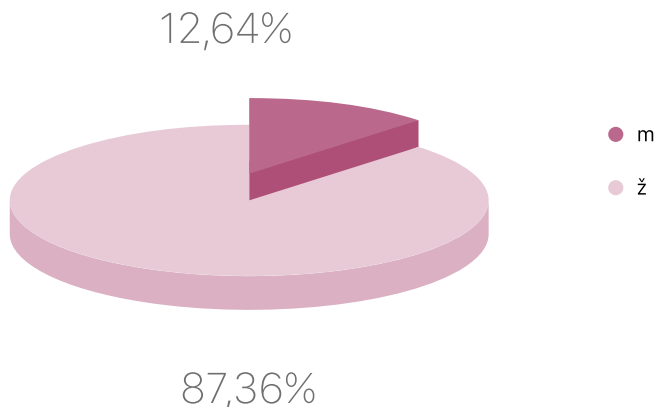
najviši stupnjevi obrazovanja



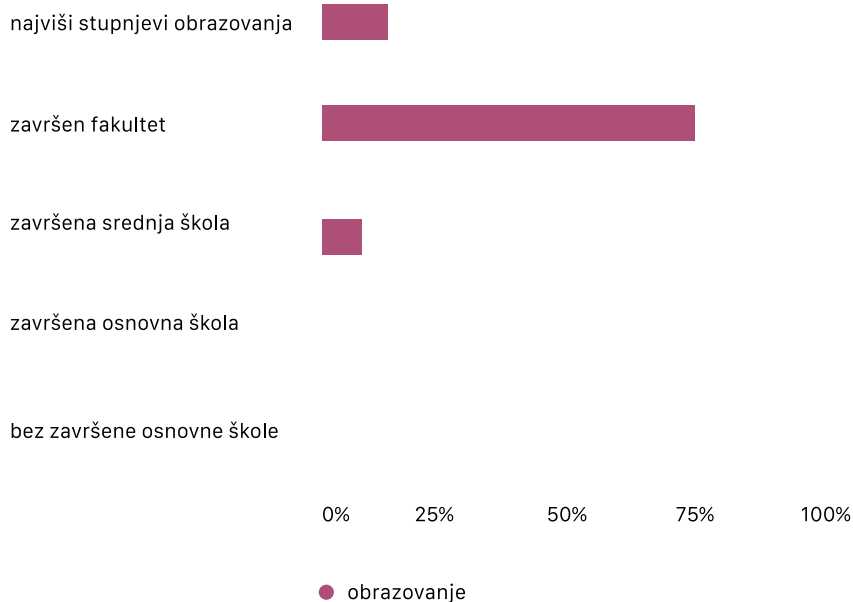
### 2.4.9. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – održavanje

Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u području održavanja odgovorilo je 20 društava, što je 52,63% ukupnih društava koja su sudjelovala u istraživanju.

Na ovim rukovodećim pozicijama je 87 osoba, od čega 12,64% žena i 87,36% muškaraca.

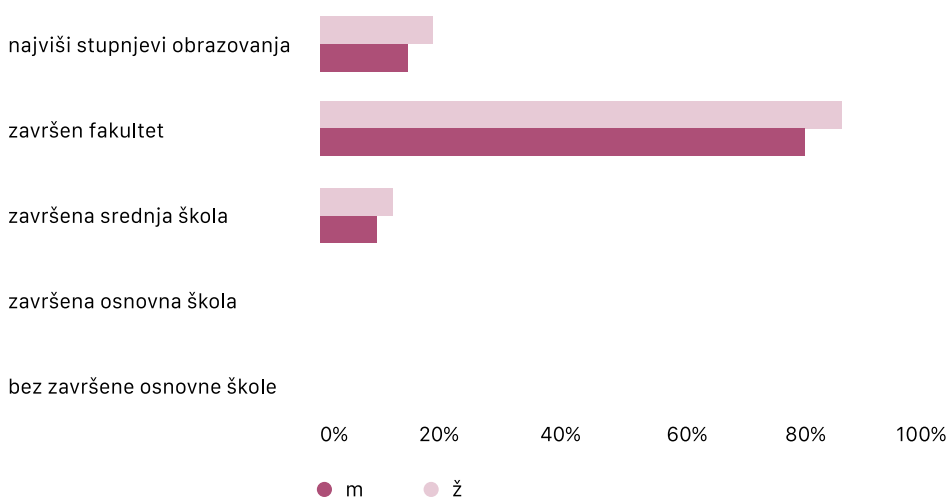


Što se tiče obrazovne strukture rukovodećih pozicija u održavanju, 8,05% muškaraca i žena ima završenu srednju školu, 77,01% ima završen fakultet i 14,94% ima najviše stupnjeve obrazovanja.

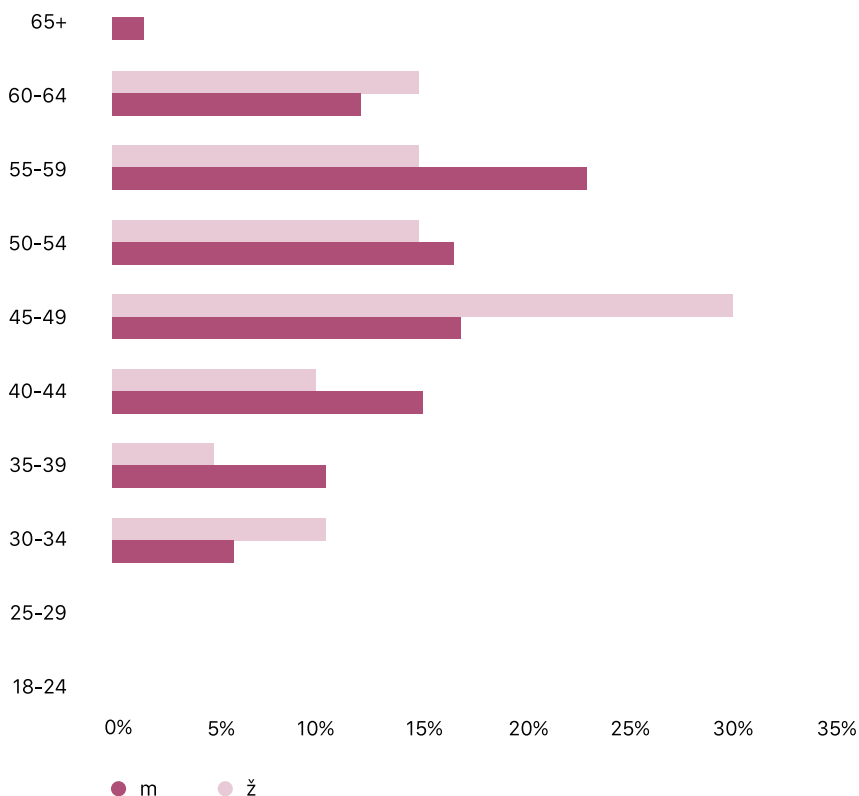




Kada obrazovnu strukturu pogledamo u odnosu na spolnu razvidno je kako su žene, iako brojno podzastupljene, obrazovanije jer ih 18,18% ima najviše stupnjeve obrazovanja u odnosu na 14,47% muškaraca. Jednako tako, završen fakultet ima 81,82% žena u odnosu na 76,32% muškaraca. Završenu srednju školu ima 9,21% muškaraca dok takvih žena nema.



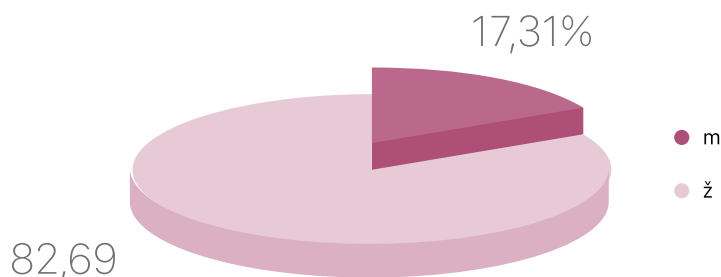
Dobna struktura ovih žena i muškaraca pokazuje kako su žene na ovim pozicijama prisutne u razredu između 30-65 godina života (najviše ih je u između 45-49 – 30,00%), dok su muškarci prisutni između 30-65+, a najviše ih je u dobi između 55-59 godina života (22,81%).



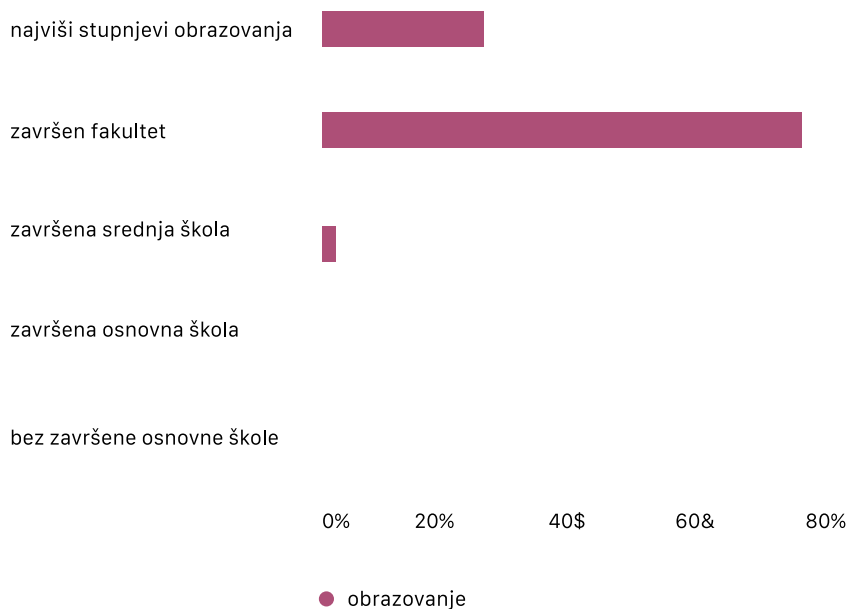
### 2.4.10. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – upravljanje proizvodnjom

Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u organizacijskoj jedinici upravljanje proizvodnjom odgovorilo je 17 društava, što je 44,74% ukupnih društava koja su sudjelovala u istraživanju.

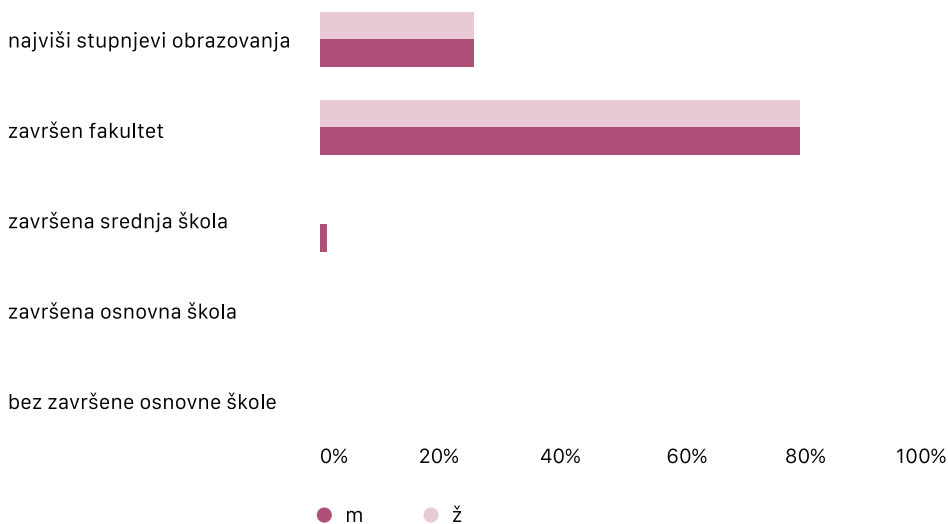
Na ovim rukovodećim pozicijama je 260 osoba, od čega 17,31% žena i 82,69% muškaraca.



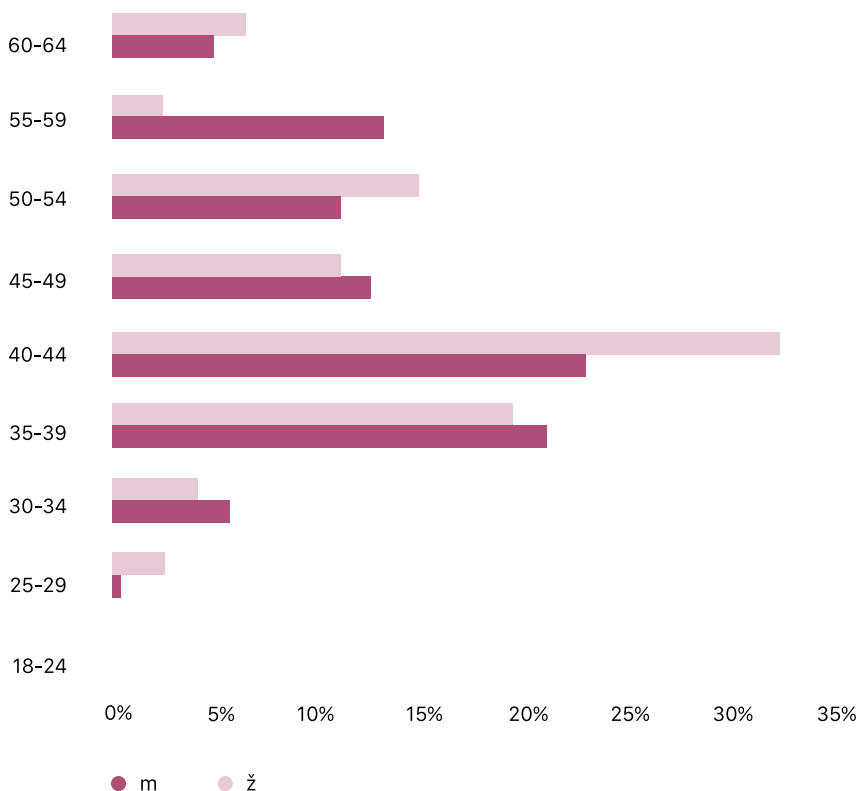
Istraživanje je pokazalo kako obrazovnu strukturu čini 0,77% osoba sa završenom srednjom školom, 75,00% osoba sa završenim fakultetom i 24,23% s najvišim stupnjevima obrazovanja.



Obrazovna struktura u odnosu na spolnu pokazuje kako otprilike podjednak broj muškaraca i žena ima završen fakultet (75,56% žena i 74,88% muškaraca) te najviše stupnjeve obrazovanja (24,44% žena i 24,19% muškaraca). Završenu srednju školu ima samo 0,93% muškaraca.



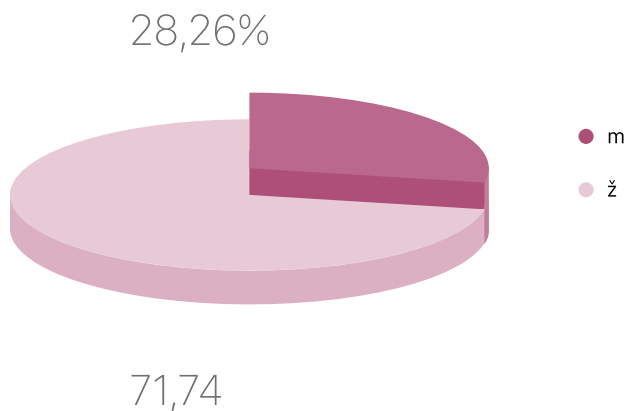
Što se tiče dobne strukture i muškarci i žene su zastupljeni između 25. i 65. godine života, jednih i drugih ima najviše u dobnom razredu 40-44 godine te nešto manje u razredu 35-39 godina života.



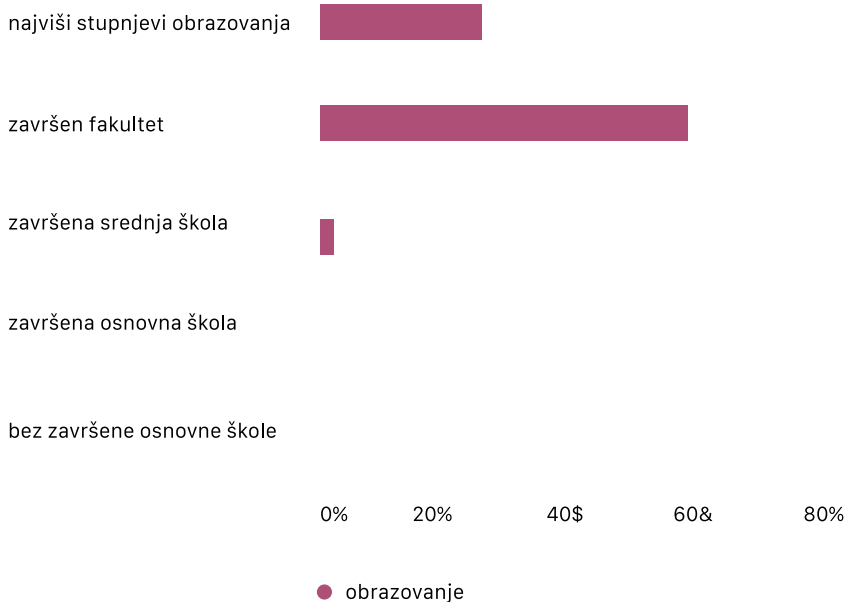
### 2.4.11. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – kontrola kvalitete

Na pitanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u organizacijskoj jedinici kontrola kvalitete odgovorilo je 15 društava, što je 39,47% ukupnih društava u top 100 društava koja su sudjelovala u istraživanju.

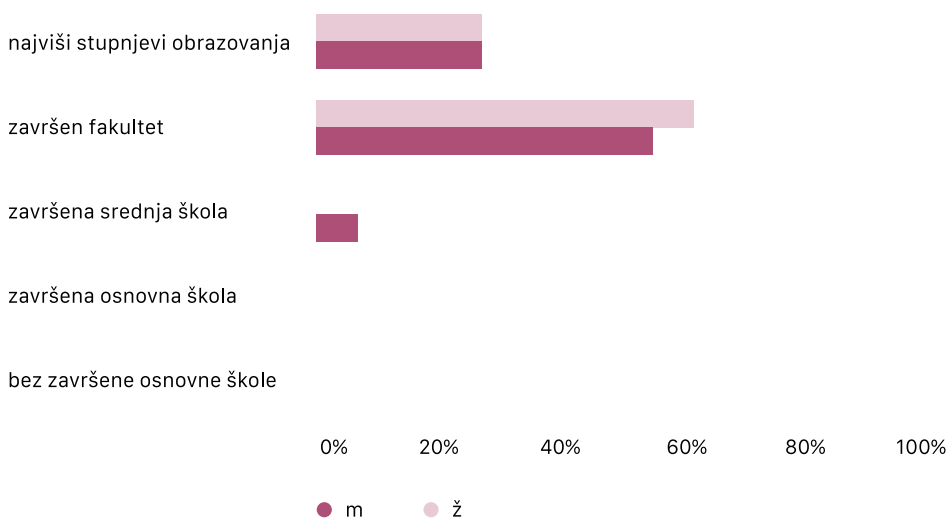
Na ovim rukovodećim pozicijama je 46 osoba, od čega 71,74% žena i 28,26% muškaraca.



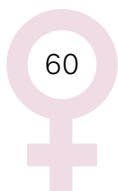
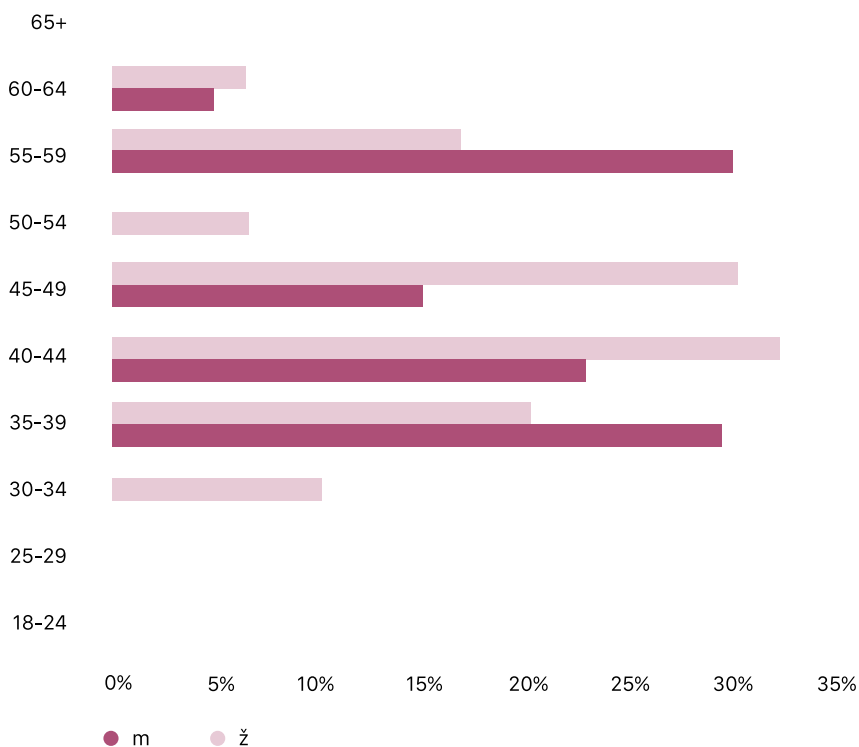
Obrazovna struktura osoba na rukovodećim pozicijama u kontroli kvalitete pokazuje da 2,17% osoba ima završenu srednju školu, 67,39% završen fakultet, a 30,43% najviše stupnjeve obrazovanja.



Obrazovna struktura u odnosu na spol, prema istraživanju, pokazuje kako 69,70% žena i 61,54% muškaraca ima završen fakultet, dok 30,30% žena i 30,77% muškaraca ima završene najviše stupnjeve obrazovanja na rukovodećim pozicijama u kontroli kvalitete. Završenu srednju školu ima 7,69% muškaraca, dok takvih žena nema.



Dobna struktura muškaraca i žena na ovim pozicijama pokazuje kako su žene na ovim pozicijama između 30. i 59. godine života, a muškarci između 35. i 65. godine. Najveći broj žena je u dobnoj skupini 45-49, a muškaraca u dobnim skupinama 35-39 i 55-59.



## 2.5. PROMJENE U KARIJERAMA ZAPOSLENIKA/CA

Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim i rukovodećim pozicijama u „top 100“ društava u Republici Hrvatskoj uključilo je i prikupljanje i analizu podataka o promjenama u karijeri zaposlenika/ca te rodnoj strukturi zaposlenika/ca uključenih u te promjene.

U nastavku će biti analizirani podaci vezani uz napredovanje, prekid radnog odnosa, korištenje roditeljnog dopusta, premještanje na drugo radno mjesto, premještanje na drugo radno mjesto nakon korištenja roditeljnog dopusta te pregled strukture zaposlenih tijekom 2013. godine u tim društvima.

Što se tiče napredovanja, na ovo pitanje odgovorilo je 29 društava (76,32% svih društava koja su sudjelovala u istraživanju). U tim društvima napredovalo je 157 osoba, od čega 42,68% žena i 57,32% muškaraca. Obrazovna struktura zaposlenika/ca koji su napredovali pokazuje kako njih 15,29% ima završenu srednju školu, 71,97% završen fakultet, a 12,74% najviše stupnjeve obrazovanja. Što se tiče promatranja obrazovne strukture u kombinaciji s rodnom strukturom, pri analiziranju vidimo kako je napredovalo 14,93% žena i 15,56% muškaraca sa završenom srednjom školom, 68,66% žena i 74,44% muškaraca sa završenim fakultetom te 16,42% žena i 10,00% muškaraca s najvišim stupnjevima obrazovanja. Žene koje su napredovale imaju između 25 i 59 godina, s tim da ih je najviše u dobnoj skupini 30-34 godine (30,30%). Muškarci koji su napredovali imali su između 25 i 65 godina, a najviše ih je bilo u dobi između 35-39 godine (28,41%).

Prilikom analize podataka o prekidu radnog odnosa razvidno je kako je radni odnos prekinulo 160 zaposlenika/ca, od čega 25,63% žena i 64,38% muškaraca. Na pitanje o prekidu radnog odnosa odgovorilo je 29 društava što čini 76,32% svih društava koja su sudjelovala u istraživanju i nalaze se u top 100 hrvatskih društava po prihodu u 2012. godini. Radni odnos je prekinulo 10,63% osoba sa završenom srednjom školom, 73,13% sa završenim fakultetom i 16,25% s najvišim stupnjevima obrazovanja. Ovdje je važno napomenuti kako istraživanje nije uključivalo ispitivanje razloga prekida radnog odnosa kao niti činjenice je li riječ o otkazivanju radnog odnosa od strane poslodavca ili posloprimca. Među osobama koje su prekinule radni odnos bilo je 19,51% žena sa završenom srednjom školom te 7,56% muškaraca s istim stupnjem obrazovanja. Radni odnos je prekinut i za 56,10% žena i 78,99% muškaraca sa završenim fakultetom, kao i sa 24,39% žena i 13,45% muškaraca s najvišim stupnjevima obrazovanja. Dobna struktura pokazuje kako je prekinut radni odnos sa ženama između 25-65 godine života, dok ih je najviše u dobnom razredu 55-59 godina života. Što se tiče muškaraca, riječ je o dobi između 30-65 godina pri čemu ih je najviše u razredu 60-65 godina. S obzirom na to da najveći postotak žena i muškaraca s prekidom radnog odnosa u nešto starijim dobnim razredima moguće je da dio proizlazi iz prijevremenog i/ili redovitog odlaska u mirovinu.

Na pitanje o korištenju roditeljnog dopusta odgovorilo je 29 društava, tj. 76,32% svih društava koja su sudjelovala u istraživanju i nalaze se u „top 100“ društava u Hrvatskoj. Rodiljni dopust u tim društvima iskoristilo je 50 žena. Obrazovna struktura pokazuje kako je među njima 16,00% žena sa završenom srednjom školom, 72,00% sa završenim fakultetom i 12,00% s najvišim stupnjevima obrazovanja. Gledajući dobnu strukturu razvidno je kako su žene koristile roditeljni dopusti u dobi između 25-49 godine života, pri čemu ih je 50,00% u dobnom razredu 35-39 godina, a čak 24,00% u dobnoj skupini 40-44. Indikativno je kako, neovisno o zakonskoj mogućnosti, u ovom istraživanju nije zabilježen niti jedan slučaj korištenja roditeljnog dopusta od strane muškarca.



Društva koja su sudjelovala u istraživanju, točnije njih 29 (76,32%) odgovorila su i na pitanje o premještanju zaposlenika/ca na drugo radno mjesto unutar društva. Takav premještaj imalo je 145 zaposlenika/ca, od čega 46,21% žena i 53,79% muškaraca. Promjenu radnog mjesta unutar društva imalo je 31,72% osoba sa završenom srednjom školom, 60,00% sa završenim fakultetom i 8,28% s najvišim stupnjevima obrazovanja. Gledajući ukupan broj muškaraca i žena, promjenu radnog mjesta imalo je 19,40% žena i 42,31% muškaraca sa završenom srednjom školom. Jednako tako, ovakvu promjenu imalo je i 65,67% žena i 55,13% muškaraca sa završenim fakultetom te 14,93% žena i 2,56% s najvišim stupnjevima obrazovanja. Žene koje su promijenile radno mjesto unutar društva u kojem su zaposlene imale su između 25 i 65 godina pri čemu ih je najviše između 35-44 godine (49,15%). Muškarci su pak promijenili radno mjesto u istom rasponu godina kao i žene (25-65) s tim da ih je najviše to učinilo između 35-39 godine života (23,75%).

Kada govorimo o premještanju unutar društva, istraživanje je uključivalo i ovu vrstu premještaja nakon korištenja roditeljnog dopusta. Na ovo je pitanje odgovorilo 28 društava, što čini 73,68% svih društava među top 100 koja su sudjelovala u istraživanju. Prema podacima iz istraživanja ovakav premještaj je imala samo jedna osoba, žena sa završenim fakultetom i u dobnom razredu između 35 i 39 godina života.

Što se tiče strukture zaposlenih u 2013. godini, istraživanje je pokazalo kako je u 29 društava (76,32%), zaposleno 68 osoba, od čega 29,41% žena i 70,59% muškaraca. Ovdje valja povući paralelu između prekida radnog odnosa i novozaposlenih u ovim društvima gdje je 160 osoba prekinulo radni odnos, a samo 68 zasnovalo isti. Obrazovna struktura novozaposlenih pokazuje kako je zaposleno 5,88% osoba sa završenom srednjom školom, 75,00% s fakultetom i 19,12% s najvišim stupnjevima obrazovanja. Od novozaposlenih žena njih 15,00% ima završenu srednju školu, 65,00% završen fakultet i 20,00% najviše stupnjeve obrazovanja. Novozaposleni muškarci imaju završenu srednju školu (2,08%), završen fakultet (79,17%) i najviše stupnjeve obrazovanja (18,75%). Dob novozaposlenih žena je kraća i obuhvaća dva dobna razreda manje od dobi u kojoj se zapošljavaju muškarci, pa su novozaposlene žene u dobi između 30-te i 59-te godine života, sa značajno najvećim postotkom u dobi 35-39 godina (40,00%). S druge strane, dob muškaraca koji su zaposleni u 2013. godini je između 25-65 godina s najvećim postotkom u dobi između 35-44 godine (2 dobna razreda) gdje ih je 43,18%.

## &gt; 3

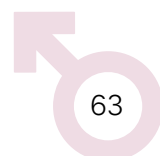
## ZAKLJUČAK

Smanjenjem uzorka iz prvog istraživanja „Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u 500 najuspješnijih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj“ s 500 na 100 najuspješnijih trgovačkih društava po kriteriju prihoda omogućilo je praćenje mogućih promjena trendova u pogledu zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama (uprava i nadzorni odbor) do koje eventualno dolazi uz rast uspješnosti, a time i tržišnog utjecaja trgovačkog društva.

U tom smislu istraživanje je pokazalo značajnu podzastupljenost žena u upravnim tijelima dioničkih društava iz skupine „top 100“ (18,52% žena i 81,48% muškaraca) koja odgovara njihovoj podzastupljenosti na istoj upravljačkoj razini u trgovačkim društvima skupine „top 500“ (17,12% žena, a muškaraca 82,88%) što ne ukazuje na značajniju korelaciju između veće ili manje zastupljenosti žena i muškaraca na razini uprave s jedne strane i poslovne uspješnosti trgovačkog društva mjerene prema prihodima s druge strane. Istovremeno, istraživanje je ukazalo na moguću korelaciju između ekonomske uspješnosti i utjecaja društva te stupnja zastupljenosti žena i muškaraca u nadzornim odborima dioničkih društava s obzirom na to da je na nadzornoj razini skupine top 500 utvrđen veći udio žena ( udio žena iznosi 19,94%, a muškaraca 80,06%) od onog utvrđenog u skupini „top 100“ (13,04% žena i 86,96% muškaraca).

Kod trgovačkih društava ograničene odgovornosti situacija je ponešto drugačija. Istraživanjem je utvrđena značajna podzastupljenost žena na razini uprava trgovačkih društava ograničene odgovornosti iz skupine „top 100“ u odnosu 27,14% žena naspram 72,86% muškaraca. S obzirom na to da je na istoj razini u skupini „top 500“ utvrđen odnos od 31,03% žena naspram 68,97% muškaraca takvi podaci ukazuju na moguću korelaciju između povećanja podzastupljenosti žena na razini uprava društava ograničene odgovornosti i jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti ovog oblika trgovačkog društva. Istovremeno, istraživanje je također utvrdilo podzastupljenost žena na razini nadzornih tijela društava ograničene odgovornosti iz skupine „top 100“ (25% žena i 75% muškaraca). Usporedno, prvo istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 500 najuspješnijih trgovačkih društava na hrvatskom tržištu prema kriteriju prihoda ukazalo je da udio žena na razini nadzornih odbora društava ograničene odgovornosti u skupini „top 500“ iznosi 24,61% dok udio muškaraca iznosi 75,39%. Za razliku od podataka koji se odnose na razinu uprava, takvi podaci ne ukazuju na moguću korelaciju povećanja podzastupljenosti žena na razini uprava društava ograničene odgovornosti, jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti ovog oblika trgovačkog društva.

Istraživanje je također utvrdilo moguću korelaciju između jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti trgovačkog društva na hrvatskom tržištu i povećanja podzastupljenosti žena na razini pozicije predsjednica uprava. Prema istraživanju, poziciju predsjednice/ce višestruke uprave u 3,45% slučajeva tu poziciju obnašaju žene, a u 96,55% muškarci. Usporedno, prvo istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim tijelima 500 najuspješnijih trgovačkih društava na hrvatskom tržištu prema kriteriju prihoda





ukazalo je da udio žena na razini predsjednica uprava trgovačkih društava u skupini „top 500“ iznosi tek 8,93% dok udio muškaraca iznosi 91,07%. Istovremeno, istraživanje je ukazalo kako se na poziciji predsjednika/ce nadzornog odbora trgovačkih društava u skupini „top 100“ nalazilo 14,29% žena i 85,71% muškaraca što je vrlo sličan odnos utvrđen istraživanjem koje je ispitalo zastupljenost žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama trgovačkih društava u skupini „top 500“ (15,38% žena i 84,62% muškaraca).

Istraživanjem su prikupljeni i podaci poziciji zamjenika/ce predsjednika/ce uprave odnosno nadzornih odbora. Tako je utvrđeno da je se na poziciji zamjenika/ca predsjednika/ica uprava trgovačkih društava iz skupine „top 100“ nalazilo 28,57% žena i 71,43% muškaraca dok se na istoj poziciji u trgovačkim društvima iz skupine „top 500“ nalazilo 23,53% žena i 76,47% muškaraca što ukazuje na mogućnost korelacije između zastupljenosti žena na toj poziciji i tržišnog utjecaja društva, ali s tim da se u ovom slučaju radi o mogućnosti pozitivnog utjecaja. Istovremeno, utvrđeno je kako se na poziciji zamjenika/ce predsjednika/ce nadzornog odbora u trenutku istraživanja nalazilo 11,11% žena i 88,89% muškaraca dok je udio žena na razini zamjenika/ica predsjednica nadzornih odbora trgovačkih društava u skupini „top 500“ iznosio 19,35% dok udio muškaraca iznosi 80,65% što ukazuje na mogućnost negativne korelacije između jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti trgovačkog društva na hrvatskom tržištu s povećanjem podzastupljenosti žena za ovu poziciju.

Zaključno, podaci prikupljenim istraživanjem pokazuju na to da postoji značajna vjerojatnost utjecaja tržišnog utjecaja trgovačkog društva na hrvatskom tržištu s povećanjem podzastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama. U tom smislu neophodna su dodatna istraživanja kojom bi se ta korelacija znanstveno potvrdila te precizno utvrdio njen izvor.

# > 4

## POPIS TABLICA I GRAFIKA

### Popis tablica:

UVOD	
Tablica 1. Struktura trgovačkih društava	7
Tablica 2. Struktura trgovačkih društava prema pravnom obliku	8
2.1.1. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA RAZINI UPRAVE DIONIČKIH DRUŠTAVA	
Tablica 3. Dionička društva – obrazovanje i spol	11
Tablica 4. Dionička društva – dobna struktura	12
Tablica 5. Dionička društva – uprava: obrazovanje i spol	13
Tablica 6. Dionička društva – presjek uprave: dobna i spolna struktura	14
Tablica 7. Dobna i spolna struktura u d.d. s upravom i nadzornim odborom	16
Tablica 8. Presjek uprava d.d. s NO (top 199): dob i spol	17
2.1.2. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA NADZORNOJ RAZINI DIONIČKIH DRUŠTAVA IZ SKUPINE TOP 100	
Tablica 9. Presjek strukture NO d.d. (top 100): obrazovna i spolna struktura	19
Tablica 10. Presjek strukture NO d.d. (top 100): dobna i spolna struktura	20
2.2. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U DRUŠTVIMA OGRANIČENE ODGOVORNOSTI IZ SKUPINE TOP 100	
Tablica 11. Presjek zaposlenih u d.o.o. (top 100): obrazovanje i spol	21
Tablica 12. Presjek zaposlenih u d.o.o. (top 100): dob i spol	22
2.2.1. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA RAZINI UPRAVA DRUŠTVA OGRANIČENE ODGOVORNOSTI IZ SKUPINE TOP 100	
Tablica 13. Presjek strukture uprava d.o.o. (top 100): obrazovanje i spol	23
Tablica 14. Presjek strukture uprava d.o.o. (top 100): dob i spol	25
2.2.2. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U NADZORNIM TIJELIMA DRUŠTAVA OGRANIČENE ODGOVORNOSTI SKUPINE TOP 100	
Tablica 15. Presjek dobne i spolne strukture nadzornih odbora u d.o.o. (top 100)	28

### Popis grafika:

2.1.1. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA RAZINI UPRAVE DIONIČKIH DRUŠTAVA	
Grafika 1. Dionička društva – obrazovna struktura	11
Grafika 2. Razina uprave dionička društva – spolna struktura	13
Grafika 3. Struktura zaposlenih po spolu u d.d. s upravom i NO (top 100)	15
Grafika 4. Usporedba dionička društva top 500 i top 100 – spolna struktura	16
Grafika 5. Obrazovna struktura uprave kod dioničkih društava s upravom i nadzornim odborom	17



2.1.2. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA NADZORNOJ RAZINI DIONIČKIH DRUŠTAVA IZ SKUPINE TOP 100	
Grafika 6. Spolna struktura nadzornih odbora (top 100)	18
Grafika 7. Spolna (ne)uravnoteženost nadzornih odbora d.d. (top 100)	19
2.2. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U DRUŠTVIMA OGRANIČENE ODGOVORNOSTI IZ SKUPINE TOP 100	
Grafika 8. Spolna struktura zaposlenih u d.o.o. (top 100)	21
2.2.1. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA RAZINI UPRAVA DRUŠTVA OGRANIČENE ODGOVORNOSTI IZ SKUPINE TOP 100	
Grafika 9. Spolna struktura uprava d.o.o. (top 100)	22
Grafika 10. Spolna zastupljenost na razini uprava d.o.o	23
Grafika 11. Obrazovna i spolna struktura na razini uprava d.o.o	24
2.2.2. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U NADZORNIM TIJELIMA DRUŠTAVA OGRANIČENE ODGOVORNOSTI SKUPINE TOP 100	
Grafika 12. Zastupljenost žena i muškaraca u nadzornim odborima d.o.o. (top 100)	27
Grafika 13. Spolna zastupljenost na razini nadzornih odbora d.o.o.	27
Grafika 14. Obrazovna i spolna struktura nadzornih odbora (top 100)	28
Grafika 15. Zastupljenost žena i muškaraca u nadzornim odborima d.o.o. (top 100)	29
Grafika 16. Obrazovna i spolna struktura nadzornih odbora d.o.o. (top 100)	30
2.3.1. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA POZICIJAMA PREDSJEDNIK/CA UPRAVE I ZAMJENIK/C A PREDSJEDNIKA/CE UPRAVE	
Grafika 17. Spolna struktura predsjednika/ce višečlane uprave (top 100)	31
Grafika 18. Usporedba predsjednici/ce uprava top 100 i top 500	31
Grafika 19. Spolna struktura pozicije predsjednika/ce jednočlane uprave (top 100)	32
Grafika 20. Spolna struktura pozicije potpredsjednika/ca uprave (top 100)	33
Grafika 21. Usporedba potpredsjednici/ce uprava top 100 i top 500	33
2.3.2. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA NA POZICIJAMA PREDSJEDNIK/CA NADZORNOG ODBORA I ZAMJENIK/CA PREDSJEDNIKA/CE NADZORNOG ODBORA	
Grafika 22. Pozicija predsjednika/ce nadzornog odbora (top 100)	34
Grafika 23. Pozicija zamjenika/ce predsjednika/ce nadzornog odbora (top 100)	35
Grafika 24. Usporedba zamjenici/e predsjednika/ca nadzornog odbora top 100 i top 500	35
2.4.1. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama - prodaja	37
2.4.2. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – marketing	39
2.4.3. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – nabava	41
2.4.4. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – financije	43
2.4.5. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – ljudski resursi	46



2.4.6. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – organizacijska struktura	48
2.4.7. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – odnosi s javnošću	50
2.4.8. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – organizacija službenih događanja	53
2.4.9. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – održavanje	55
2.4.10. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – upravljanje proizvodnjom	57
2.4.11. Zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama – kontrola kvalitete	59

