



Žene u poslovnom svijetu u Bosni i Hercegovini

Usporedba percepcija: 2019. i 2024.

Poruke liderica	2
Uvod	4
Metodologija i demografski podaci	5
Poslovna zajednica o tome ko postiže bolje rezultate	10
Kako vidimo lidere i liderice?	16
Percepcija rodne ravnopravnosti u rukovodećim pozicijama	20
Percepcije o platama, unapređenju i diskriminaciji	28
Žene poduzetnice u BiH	38
Uloga mentorstva u profesionalnom napredovanju	42
O ženama u poslovnom svijetu sa lidericama u industrijama	44
Zaključak	49
Kontakti i uredništvo	50

Na rodnoj ravnopravnosti u svijetu i u Bosni i Hercegovini trebamo raditi zajedničkim snagama, a njen značaj potvrđuje i peta pozicija na UN-ovim ciljevima održivog razvoja. Nažalost, žene se i dalje svakodnevno susreću sa izazovima i diskriminacijom na radnom mjestu, i brojne vještine koje ih čine uspješnima u pozicijama donositeljica odluka još uvijek ostaju zanemarene u prilikama za profesionalno napredovanje i jednaku novčanu kompenzaciju.



U Deloitteu kroz inicijative različitosti i inkluzije nastojimo pružiti podršku borbi protiv nejednakosti, te na regionalnom i globalnom nivou ponosno implementiramo različite programe sa ciljem ostvarenja rodne ravnopravnosti, inkluzije po svakom osnovu, te podršku mentalnom zdravlju. Kroz SheXO Klub radimo na umrežavanju i unapređenju leaderskih vještina žena u upravljačkim i menadžerskim ulogama, a kroz WorldClass program društvene odgovornosti dijelimo naša znanja kako bismo pomogli neprivilegovanim društvenim grupama, uključujući i žene. Ženska Mentorska Mreža, zajednički program Deloitte BiH i Addiko Bank Sarajevo, je kroz četiri godine posvećenosti uključio preko 60 mentorica koje su mentorstvom pomogle preko 200 mentorina, mladih, ambicioznih i perspektivnih žena, žena koje polako ali sigurno postaju liderice u svojim branšama i industriji Bosne i Hercegovine.

Kroz uspješna partnerstva šaljemo snažnije poruke, i nadamo se da će, kroz zajedničku posvećenost Deloitte BiH i MojPosao.ba, rezultati ovog istraživanja djelovati kao katalizatori društvenih promjena u poslovnoj zajednici. Vjerujemo da će vas rezultati istraživanja na kojem je naš tim vrijedno radio u proteklom periodu potaknuti na razmišljanje jer pružaju kvalitetan uvid o statusu poslovnih žena i potvrđuje da je društveni, korporativni, i lični napredak moguće ostvariti bez obzira na društvene izazove. Iako je fokus ovog istraživanja na ženama u poslovnom svijetu u našoj zemlji, nadamo se da će pored korisnih uvida u promjene u poslovnoj zajednici od 2019. godine do danas ovo istraživanje potaknuti kompanije i organizacije na usvajanje inkluzivnijih i ravnopravnijih internih politika koje će pomoći svima – ne samo ženama.

Sabina Softić
Odgovorna partnerica i direktorica Deloitte BiH

Mersiha Mima Mehić Generalna direktorica Kolektiv d.o.o. - MojPosao.ba

Uloga žena u poslovnom svijetu Bosne i Hercegovine već odavno prevazilazi tradicionalne stereotipe. Kroz vlastite karijere i vođenje kompanija, žene svakodnevno dokazuju kako inovacije, strateško razmišljanje i snažno liderstvo ne poznaju granice roda. Ipak, suočavamo se s nepobitnim činjenicama – pitanja jednakih plata, jednakih prilika za napredovanje i borba protiv diskriminacije i dalje su prisutni izazovi u našem društvu.

U okviru naše matične kuće Alma Career, kroz brojne inicijative posvećene raznolikosti i inkluziji, predano radimo na smanjenju nejednakosti. Na regionalnom i globalnom nivou provodimo programe s ciljem ostvarivanja rodne ravnopravnosti i inkluzije u svim segmentima društva, ali i afirmisanja i uključivanja žena u tržište rada.

U Kolektivu, s ponosom radimo na projektima koji osnažuju žene. Kroz saradnju sa Svjetskom bankom, na projektu koji podržava Švedska, omogućili smo dugoročno nezaposlenim ženama i ranjivim kategorijama žena, pristup besplatnom savjetovanju, obukama za posao i povezivanju s poslodavcima, čime im otvaramo vrata prema novim prilikama. U prethodne četiri godine koliko je trajao projekat, podržali smo blizu 5000 žena da se po prvi put ili nakon dugoročne nezaposlenosti integrišu u tržište rada. Posebno ističemo podršku majkama predškolske djece, kojima smo pokrili troškove vrtića u toku prva tri mjeseca obuke na poslu, kako bismo ih ohrabрили i olakšali im povratak na tržište rada.

Također, kroz naše istraživanje Najpoželjniji poslodavac u BiH i priznanje poslodavcima s najboljim politikama usklađivanja rada i porodice, koje dodjeljujemo zajedno sa UNFPA u BiH, identifikujemo i nagrađujemo kompanije koje nude fleksibilne uslove rada i druge olakšice za roditelje. Na taj način ne samo da osnažujemo žene, već i postavljamo standarde za stvaranje inkluzivnog i pozitivnog radnog okruženja u cijeloj BiH.



Partnerstvo MojPosao.ba s Deloitte BiH, kao i ova publikacija, ima za cilj ne samo pružiti uvid u trenutnu situaciju već i potaknuti ključne razgovore o nužnim promjenama. Vjerujemo da će rezultati istraživanja poslužiti kao inspiracija za kontinuirano zalaganje i osmišljavanje novih politika unutar kompanija i društva, s ciljem stvaranja okruženja u kojem će žene, zajedno s drugim pojedincima, moći ostvariti svoj puni potencijal bez ograničenja, s potpunim povjerenjem u vlastite sposobnosti i podrškom cijelog društva. Samo tada ćemo uistinu iskoristiti puni potencijal našeg zajedničkog prosperiteta.

Uvod

Rodna ravnopravnost je u Cambridge rječniku definisana kao „čin jednakog postupanja prema ženama i muškarcima“, ne implicirajući pritom da su žene i muškarci jednaki, već da vrijede jednako i kao takvi zaslužuju jednak tretman.

Tradicionalno, žene u poslovnom svijetu nisu ravnopravne s muškarcima, što potvrđuju podaci da i danas, u mnogim državama svijeta, žene imaju niže plate za iste pozicije u odnosu na muškarce ili im je otežano zauzimanje najviših pozicija u upravama. Svjetski ekonomski forum je u svom izvještaju o rodnom jazu za 2023. godinu prikazao **indeks rodno jaza** za 146 zemalja, gdje je **Bosna i Hercegovina na 86. mjestu u svijetu**, značajno kaskajući za zemljama regiona, pozicionirajući se na 31. mjestu od 36 zemalja uključenih u istraživanje u Evropi. Kada je riječ o paritetu u ekonomskom učešću i mogućnostima, **Bosna i Hercegovina ima najniži paritet u Evropi**, zauzimajući 112. poziciju u svijetu.

Ovo istraživanje pruža kvalitetne uvide u percepciju uloga žena i muškaraca u poslovnom okruženju za 2019. i 2024. godinu, poredeći rezultate u petogodišnjem intervalu i odgovarajući na ključno pitanje: **Gdje su žene u poslovnom svijetu u Bosni i Hercegovini i kako ih doživljavamo?**



Metodologija i demografski podaci

Istraživanje „Žene u poslovnom svijetu“ zajednički su sproveli Deloitte Bosna i Hercegovina i agencija MojPosao.ba kroz dvije ankete: anketa za širu javnost i targetirana anketa za žene u upravljačkim strukturama u Bosni i Hercegovini. Istraživanje za cilj ima identifikovati elemente zbog kojih dolazi do nejednakosti između muškaraca i žena u poslovnom svijetu.

Istraživanje je sprovedeno u dva ciklusa, tokom zadnjeg kvartala u 2019. godine i tokom zadnjeg kvartala 2024. godine, te je uključivalo isti set pitanja i za širu javnost i za targetirane pojedince kako bi se osigurala uporedivost podataka. **Anketa za širu javnost** obuhvatila je 15 pitanja, dok je **anketa namijenjena profesionalcima u upravljačkim strukturama** sadržavala 28 pitanja, pri čemu je 12 pitanja bilo identično onima iz ankete za širu javnost.

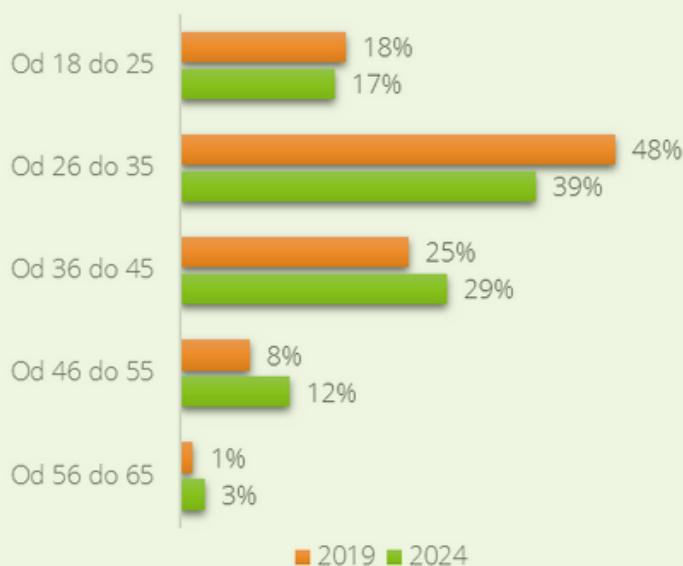
Pismeni intervjui sa deset otvorenih pitanja prikazali su percepcije ispitanica o ključnim koracima koje kompanije trebaju preduzeti kako bi kreirale poslovno okruženje jednakosti i povjerenja, značaju razgovora o rastućoj ulozi žena u biznisu i njihovom trenutnom statusu u BiH, kao i o osobinama koje definišu snažne žene – liderice današnjice, diskutujući o izazovima i ograničenjima s kojima se žene suočavaju, važnosti međusobnog mentorstva među ženama u poslovnom svijetu, te o potrebnim vrijednostima jednakosti i inkluzije u poslovanju. Pored toga, istaknuti su ključni faktori za uspjeh žene, kako profesionalno, tako i privatno, te su ponuđeni savjeti za organizacije koje sporo prihvataju promjene na temu rodne jednakosti.

Rezultati pismenih intervjua, citati saglasnih ispitanica, te rezultati ankete za profesionalce u upravljačkim strukturama će biti distribuirani kroz sažetak uz rezultate ankete za širu javnost.

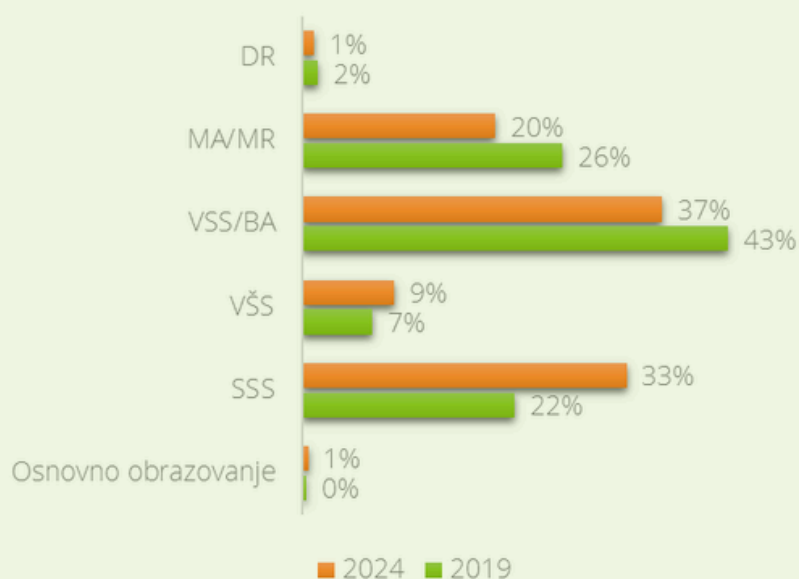
Anketa za širu javnost

Kada je riječ o **spolnoj strukturi**, u 2019. godini su 92.1% ispitanika (664 od 721) činile žene. Iako je uzorak ispitanika u 2024. godini porastao za 78.36% u odnosu na 2019. godinu, udio žena ispitanika je ostao približno isti, 94.8%, viši za 2.7 procentnih poena. U oba istraživačka perioda najveću zastupljenost bilježi **starosna dob** od 26 do 35 godina, a prate ju ispitanici od 36 do 45 godina. Najmanji udio ispitanika nalazi se u starosnoj grupi od 56 do 65 godina, svega 1% i 3% u 2019. i 2024., redom.

Starosna struktura ispitanika



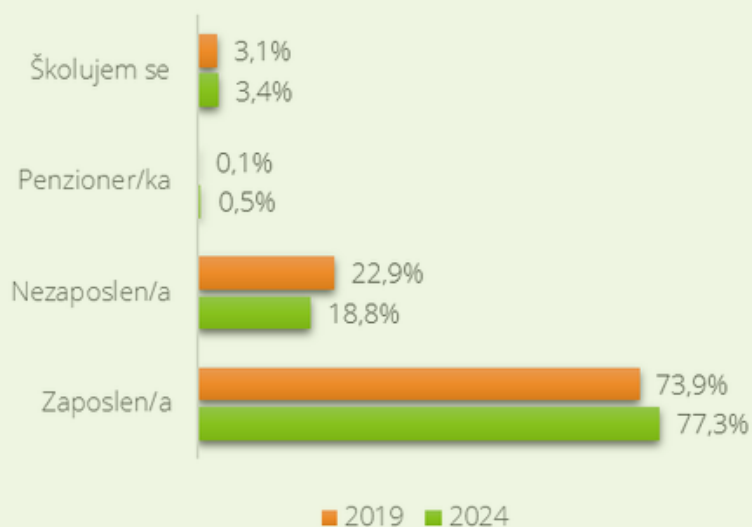
Stepen obrazovanja ispitanika



Nivo obrazovanja koji je najzastupljeniji u obje godine istraživanja je viša stručna sprema/bachelor. U 2019. godini, VSS redom prate magistarsko obrazovanje, srednja stručna sprema i visoka stručna sprema, nakon kojih sa 1% učešća nalaze ispitanici sa doktoratima i osnovnim obrazovanjem. U 2024. godini, nakon VSS-a je na drugom mjestu SSS, a na trećem master obrazovanje, uz neznatne promjene u ostalim kategorijama u odnosu na 2019. godinu.

Podaci o zaposlenosti bilježe da su u obje istraživačke godine otprilike tri četvrtine ispitanika bili zaposleni (73.9% i 77.3% u 2019. i 2024., redom), otprilike jedna petina nezaposlenih, te otprilike 3% ispitanika koji se još uvijek školuju, uz 0.1% i 0.5% penzionera u 2019. i 2024. godini, redom.

Podaci o zaposlenosti

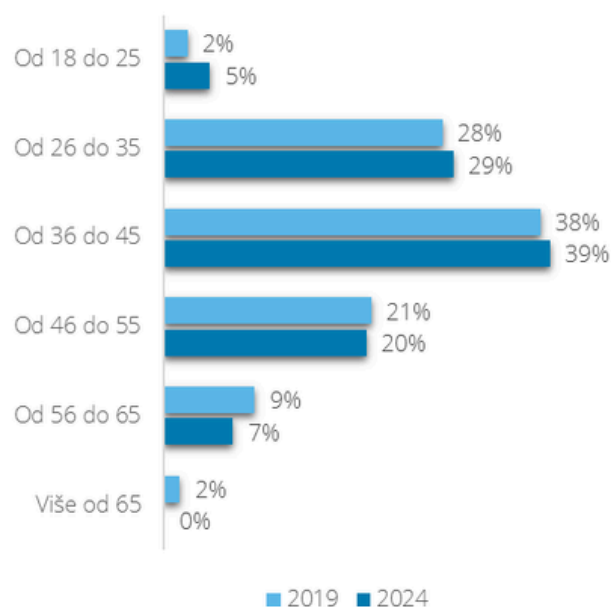


Anketa za profesionalce u upravljačkim strukturama

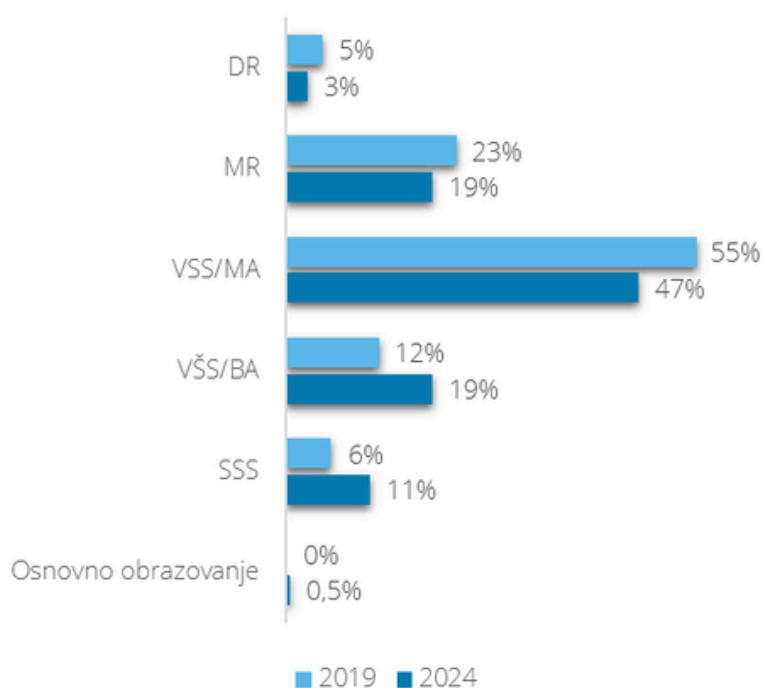
U istraživanju provedenom 2019. i 2024. godine, **spolnu strukturu** ispitanika većinski čine žene, sa značajnim porastom njihovog udjela sa 74% u 2019. na 97% u 2024. godini.

Starosna struktura ispitanika

Starosna struktura ostala je slična u oba istraživačka perioda, pri čemu su najzastupljenije bile starosne grupe od 36 do 45 godina (38% u 2019. i 39% u 2024.), dok su ispitanici u dobi od 26 do 35 godina činili drugu najbrojniju grupu (28% u 2019. i 29% u 2024.). Najveći rast zabilježen je u grupi od 18 do 25 godina, čiji je udio porastao s 2% u 2019. na 5% u 2024., a najveći pad u grupi iznad 65 godina, sa 2% ispitanika u 2019. i 0% u 2024. godini.



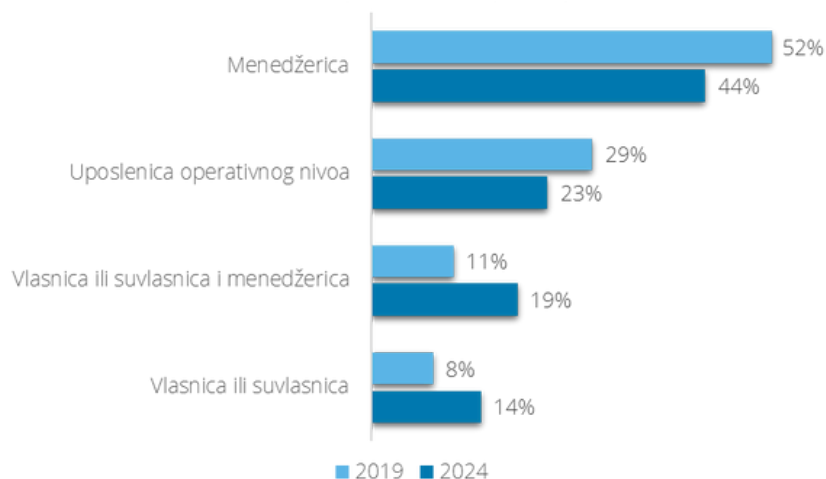
Stepen obrazovanja ispitanika



U pogledu **nivoa obrazovanja** ispitanika, najveći procenat ispitanika ima visoku stručnu spremu ili magisterij (VSS/MA), iako je njihov udio opao sa 55% u 2019. na 47% u 2024. S druge strane, porast je zabilježen kod ispitanika sa srednjom stručnom spremom (SSS) i višom stručnom spremom/bachelor (VŠS/BA), dok je udio ispitanika sa doktoratom blago opao sa 5% u 2019. na 3% u 2024. godini.

U pogledu **pozicija ispitanika u kompaniji**, najviše njih nalazi se u menadžerskoj ulozi u svojim kompanijama u obje istraživačke godine (52% i 44%, 2019. i 2024., redom). Prate ih uposlenici operativnog nivoa, te vlasnici/suvlasnici sa menadžerskom ulogom, čiji je udio porastao u 2024. godini sa 11% na 19%. Najmanji udio ispitanika čine vlasnice ili suvlasnice koje nemaju menadžersku već isključivo vlasničku ulogu u kompaniji, 8% i 14% u 2019. i 2024., redom.

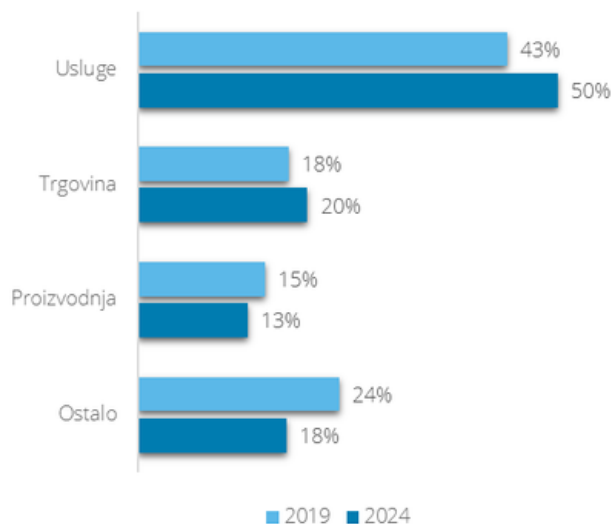
Pozicija u kompaniji



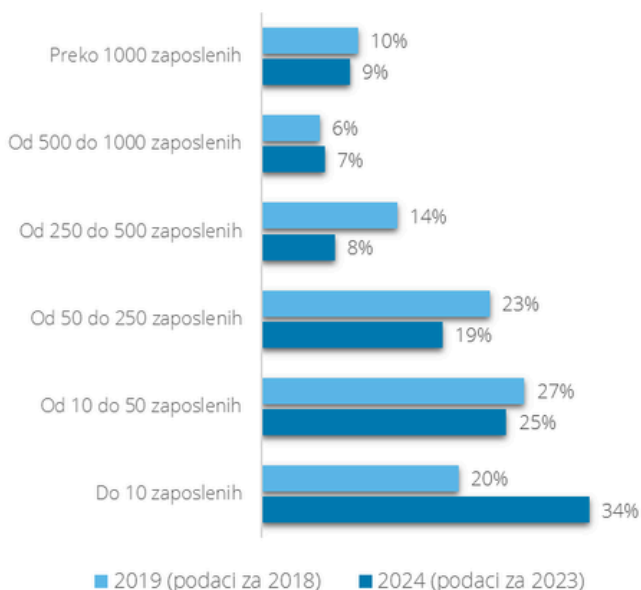


Podacima o **djelatnostima kompanija kojima ispitanici upravljaju** pokazuju da najviše ispitanika u obje istraživačke godine dolazi iz sektora usluga, sa rastom udjela u istraživanju s 43% u 2019. na 50% u 2024. godini. Trgovina bilježi porast udjela sa 18% na 20%, dok udio ispitanika iz sektora proizvodnje bilježi blagi pad sa 15% na 13%.

Djelatnost kompanije ispitanika



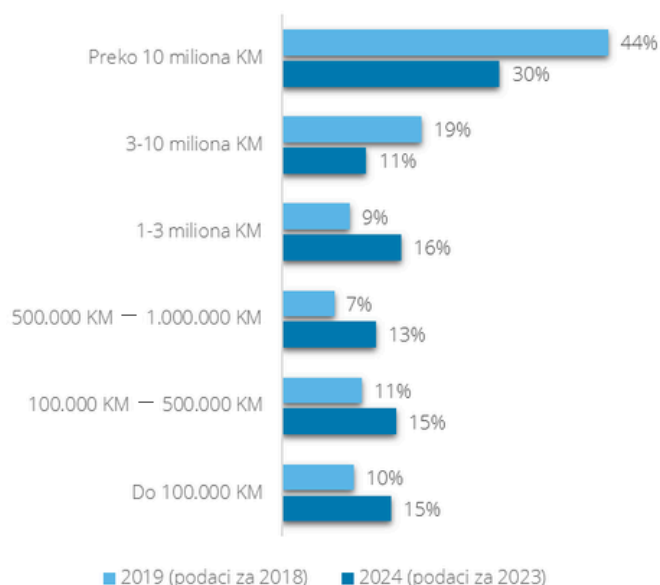
Broj zaposlenih u prethodnoj godini poslovanja



Mjereći veličine kompanija ispitanika po **broju zaposlenih u prethodnoj godini**, primjetan je porast ispitanika koji upravljaju kompanijama koje broje do 10 zaposlenih, sa 20% u 2019. na 34% u 2024. godini, dok su ispitanici koji upravljaju kompanijama koje broje preko 50 zaposlenih zabilježile pad udjela u istraživanju, sa izuzetkom kompanija sa 500 do 1000 zaposlenih, čije je učešće poraslo za jedan procentni poen.

Pitanje **godišnjeg prometa u kompanijama ispitanika za prethodnu godinu** nije bilo obavezno u istraživanju, ali odgovori pokazuju da je – od ispitanika koji su odabrali dati odgovor na ovo pitanje – njih 44% u 2019. i 30% u 2024. bilježi promet veći od 10 miliona KM, predstavljajući najveći procenat zastupljenosti u oba istraživačka perioda. Zanimljivo je da u istraživačkom periodu od 2019. do 2024. godine udio ispitanika koji upravljaju kompanijama sa prometom preko 10 miliona KM smanjen za 14 procentnih poena, što predstavlja i najveću razliku zabilježenu u odgovorima na ovo pitanje u istraživačkim godinama, ali da je u 2024. godini i dalje vodeći odgovor. Udio ispitanika koji upravljaju kompanijama sa godišnjim prometom do 100.000 KM i između 100.000 KM i 500.000 KM značajno je porastao od 2019. do 2024. godine, redom za 5 i 6 procentnih poena.

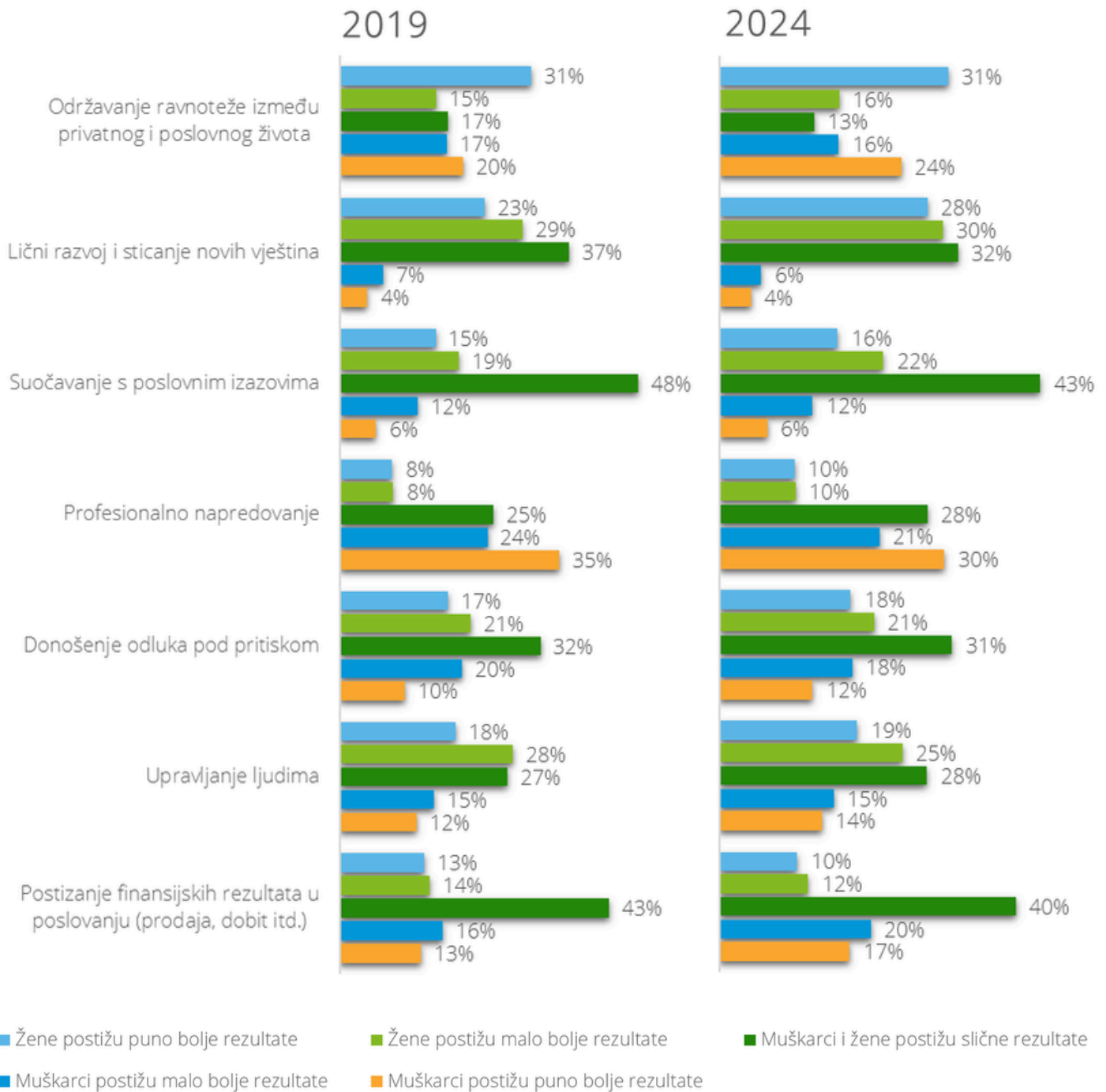
Godišnji promet kompanije u prethodnoj godini poslovanja



Poslovna zajednica o tome ko postiže bolje rezultate

Upoređujući žene i muškarce u poslovnom svijetu, šta mislite ko postiže bolje rezultate na poslu?

STAVOVI ŠIRE JAVNOSTI



Kada je riječ o **održavanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života**, žene su dosljedno prepoznate kao uspješnije u ovoj oblasti. U obje godine, značajan broj ispitanika vjeruje da žene bolje balansiraju svoje profesionalne i privatne obaveze. U 2024. godini, čak 47% ispitanika dalo je prednost ženama, što potvrđuje trend iz 2019. godine.

U oblasti **ličnog razvoja i sticanja novih vještina**, žene su još jednom pokazale svoju dominaciju. U 2019. godini, 52% ispitanika smatralo je da žene postižu bolje rezultate, dok je ta brojka u 2024. dodatno porasla na 58%. Ovi rezultati ukazuju na percepciju žena kao predvodnica u kontinuiranom učenju, napredovanju i usavršavanju.

Kada je riječ o **suočavanju s poslovnim izazovima**, percepcija javnosti je ostala slična. Gotovo polovina ispitanika u obje godine smatra da žene i muškarci podjednako dobro odgovaraju na poslovne prepreke. Međutim, žene su ostvarile blagi pomak, jer je u 2024. godini zabilježen rast u korist žena za nekoliko procentnih poena.

Na polju **profesionalnog napredovanja**, muškarci su i dalje dominantno percipirani kao uspješniji. U 2019. godini, čak 59% ispitanika smatralo je da muškarci brže napreduju u karijeri. Iako je ova percepcija i dalje prisutna, primjetan je mali napredak, budući da je broj ispitanika koji vjeruju u sposobnost žena za napredovanje porastao na 20% u 2024. godini.

Kod **donošenja odluka pod pritiskom**, percepcija je ostala relativno stabilna. Muškarci su u blagoj prednosti, jer oko 30% ispitanika smatra da oni donose bolje odluke u stresnim situacijama. Ipak, žene su pokazale svoju snagu, jer gotovo 39% ispitanika vjeruje da žene i muškarci jednako dobro donose odluke u ovim okolnostima.

U oblasti **upravljanja ljudima**, žene su i dalje percipirane kao uspješnije. U 2019. godini, 46% ispitanika vjerovalo je da žene bolje upravljaju ljudskim resursima, a ta brojka je ostala stabilna u 2024. godini (44%). Ovo potvrđuje prepoznatljivost žena u liderstvu i sposobnostima vođenja timova.

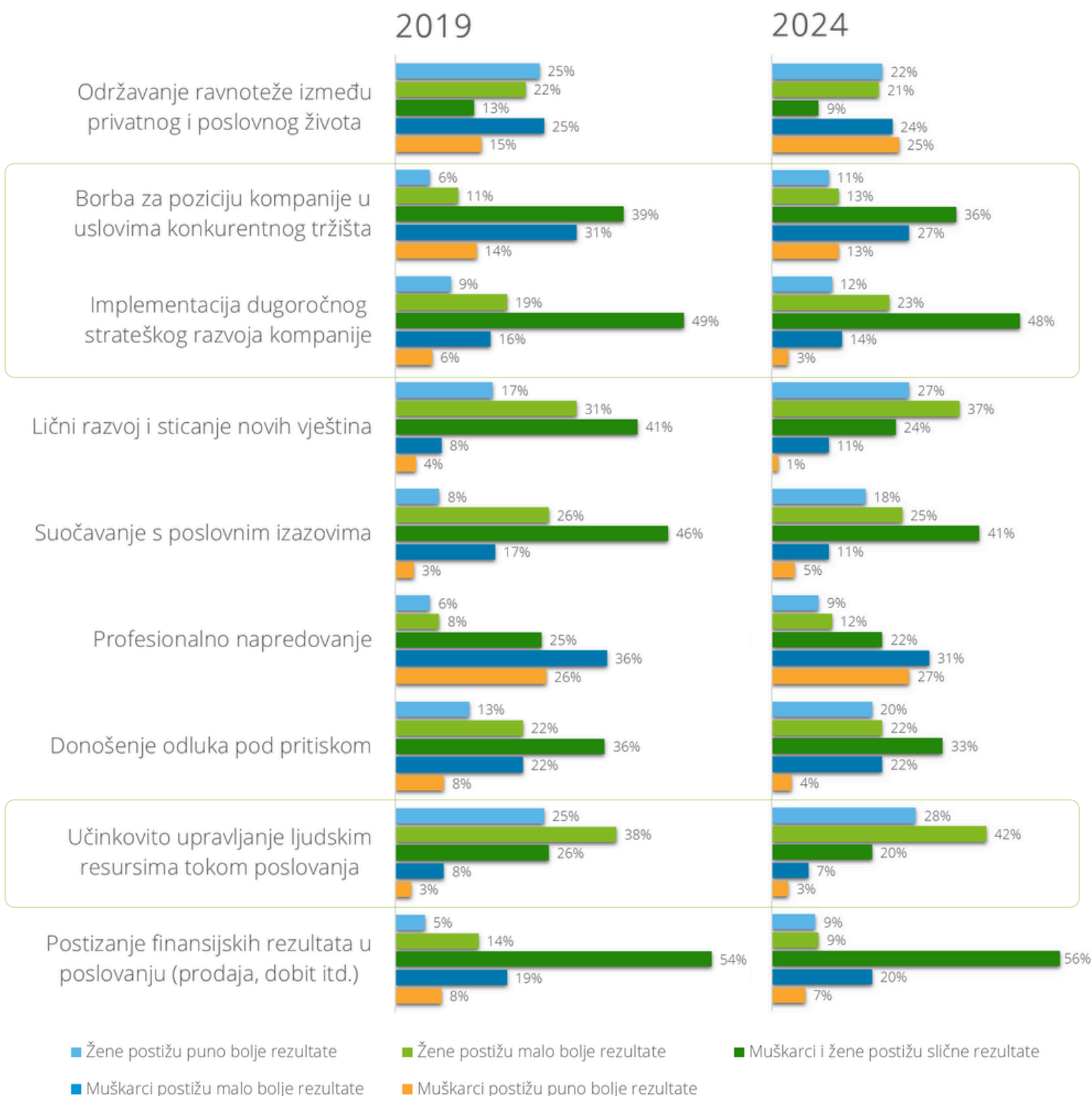
Kada je riječ o **postizanju finansijskih rezultata u poslovanju** (prodaja, dobit itd.), percepcija nije doživjela značajne promjene. U obje godine, najveći broj ispitanika smatrao je da žene i muškarci postižu slične rezultate. Ipak, primjećuje se blagi porast udjela onih koji vjeruju da muškarci ostvaruju bolje finansijske rezultate, što može ukazivati na postojanje rodni stereotipa kada je riječ o poslovnim uspjesima.

Ova analiza pokazuje da, iako žene ostaju prepoznate po svojoj sposobnosti da balansiraju između privatnog i poslovnog života, ulažu u lični razvoj i efikasno upravljaju timovima, određeni rodni stereotipi i dalje utiču na percepciju njihovih sposobnosti u profesionalnom napredovanju i donošenju odluka pod pritiskom. Promjene su primjetne, ali napredak u ravnopravnosti zahtijeva dalji rad na osvještavanju i razbijanju predrasuda.

Poslovna zajednica o tome ko postiže bolje rezultate

Upoređujući žene i muškarce u poslovnom svijetu, šta mislite ko postiže bolje rezultate na poslu?

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA



Dok šira javnost percipira žene kao uspješnije u **održavanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života**, stavovi profesionalaca u upravljačkim strukturama daju prednost muškarcima. U 2019. godini, jednak procenat ispitanika (po 25%) odgovorio je da žene postižu mnogo bolje i muškarci malo bolje rezultate. U 2024. godini, gotovo polovina ispitanika (49%) dao je prednost muškarcima, od čega je četvrtina prepoznala da muškarci postižu puno bolje rezultate u održavanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života.

Odgovori profesionalaca dali su uvid u percepciju postizanja rezultata u oblasti **borbe za poziciju kompanije u uslovima konkurentnog tržišta**, gdje su muškarci percipirani kao bolji u borbi sa konkurencijom u odnosu na žene, sa 45% u 2019. i 40% u 2024. Važno je naglasiti trend porasta u percepciji da žene postižu bolje rezultate, sa 17% u 2019. na 24% u 2024., nagovještavajući veću percepciju rodne jednakosti u ovoj oblasti u upravljačkim strukturama kompanija.

Kada je riječ o **implementaciji dugoročnog strateškog razvoja kompanije**, gotovo polovina ispitanika – profesionalaca u obje istraživačke godine percipira da ne postoje jasne rodne razlike, uz povećanu percepciju da žene postižu bolje rezultate, sa 28% u 2019. na 35% u 2024. godini.

U oblasti **ličnog razvoja i sticanja novih vještina**, targetirana anketa daje prednost ženama u odnosu na muškarce, smanjujući broj neutralnih odgovora u obje istraživačke godine u odnosu na rezultate javne ankete istog perioda. Percepcija ženskih prednosti značajno raste iz 2019. u 2024. godinu, sa 31% na 37% da žene postižu malo bolje i sa 17% na 27% da žene postižu puno bolje rezultate u odnosu na muškarce.

Ispitanici u javnoj i targetiranoj anketi pružili su sličan uvid kada je riječ o **suočavanju sa poslovnim izazovima**, s tim da je u javnoj anketi je izraženija neutralnost, tj. percepcija da muškarci i žene postižu slične rezultate. Stavovi profesionalaca u upravljačkim strukturama u obje istraživačke godine, nakon neutralne percepcije, daju relativno snažniju prednost ženama nego muškarcima.

I javnost i profesionalci daju prednost muškarcima u postizanju rezultata koji se tiču **profesionalnog napredovanja**. Iako je primjetan blagi rast u percepciji da žene bolje napreduju u odnosu na muškarce u obje istraživačke godine (14% u 2019. i 21% u 2024.), percepcija da muškarci postižu bolje rezultate preovladava i pokazuje rast u 2024. godini.

Targetirana anketa, u odnosu na javnu, pruža uvid u značajno veću percepciju žena u odnosu na muškarce kada je riječ o **donošenju odluka pod pritiskom**. Dok su u javnoj anketi procenti relativno ujednačeni i distribuirani gotovo trećinski za žene, muškarce, i oba spola, profesionalci u upravljačkim strukturama ipak daju značajniju prednost ženama, čak 42% u 2024. godini, dok je percepcija da muškarci donose bolje odluke pod pritiskom smanjena na 26%, od čega samo 4% ispitanika smatra da muškarci postižu puno bolje rezultate (50% manje nego u 2019. godini).

U anketi targetiranoj na profesionalce u upravljačkim strukturama, stavovi da muškarci i žene postižu slične **finansijske rezultate u poslovanju (prodaja, dobit, itd.)** su dominantni i bilježe porast, sa 54% u 2019. na 56% u 2024. godini. Pored vodećeg neutralnog stava, ispitanici targetirane ankete na drugo mjesto stavili su muškarce kao bolje u postizanju finansijskih rezultata u obje istraživačke godine. Tek 18% ispitanika u 2024. godini smatra da žene postižu bolje rezultate, što je pad od jednog procentnog poena u odnosu na rezultate iz 2019. godine, ali je značajan pad u percepciji u odnosu na rezultate javne ankete u obje istraživačke godine (27% u 2019. i 22% u 2024.).

Učinkovito upravljanje ljudskim resursima tokom poslovanja pitanje je specifično kreirano za anketu namijenjenu profesionalcima u upravljačkim strukturama, a istraživanje ukazuje na značajnu percepciju da žene postižu bolje rezultate u ovoj oblasti sa trendom rasta sa 63% u 2019. na 70% odgovora u 2024. u korist žena.

Analiza pokazuje da percepcije rodni razlika u poslovnim performansama variraju između šire javnosti i profesionalaca u upravljačkim strukturama, pri čemu profesionalci češće favorizuju muškarce u oblastima poput finansijskih rezultata, profesionalnog napredovanja i borbe sa konkurencijom, dok žene prepoznaju kao uspješnije u upravljanju ljudskim resursima, donošenju odluka pod pritiskom i ličnom razvoju. Iako postoji rast percepcije ženskih rezultata u pojedinim oblastima, muškarci i dalje imaju prednost u ključnim strateškim segmentima, što ukazuje na postepene, ali nejednake pomake ka rodnoj ravnoteži u poslovnom okruženju.

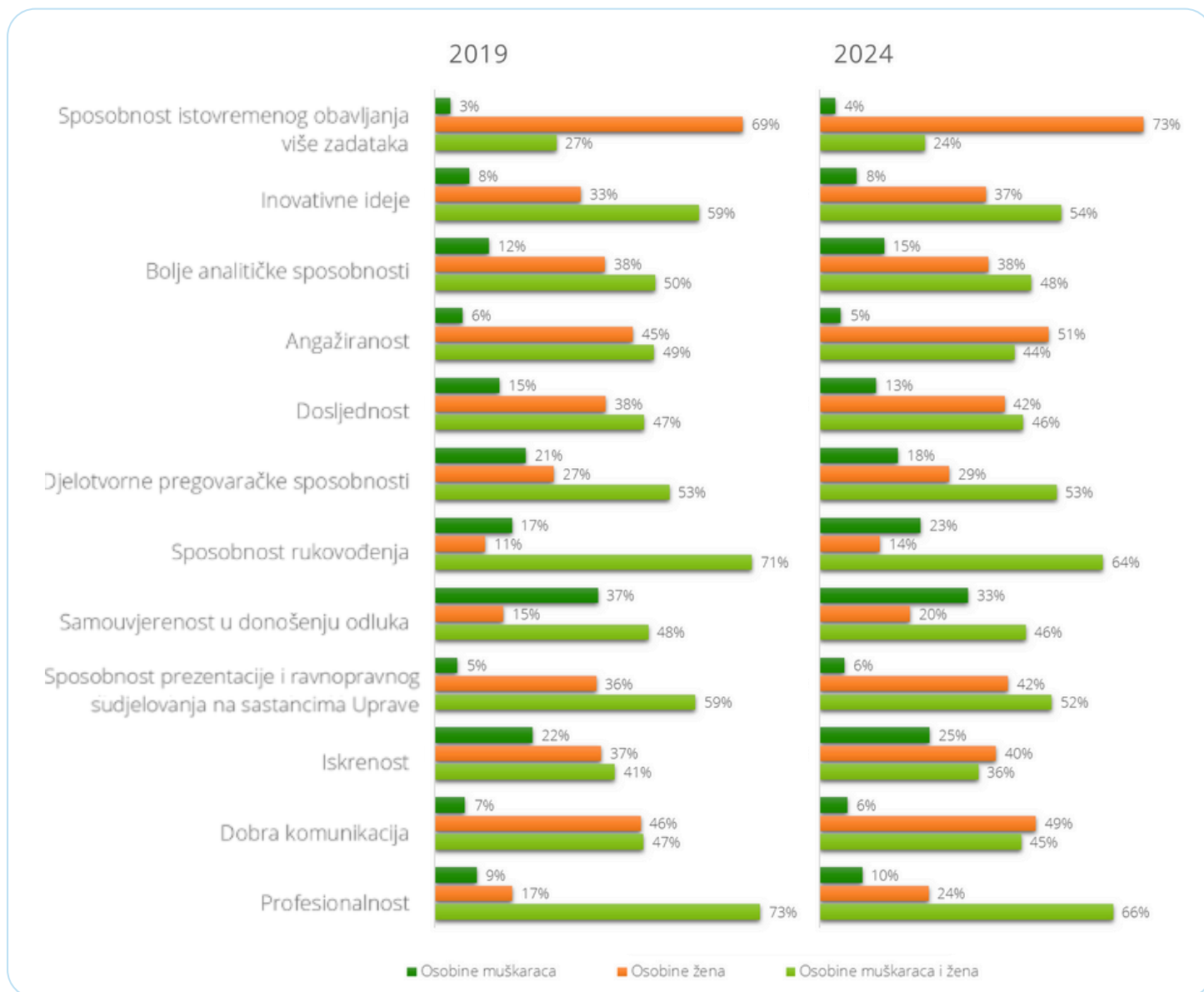
Bitno je da kompanije što prije integrišu vrijednosti jednakosti i inkluzije u srž svog poslovanja jer te vrijednosti ne samo da unapređuju radnu atmosferu, već i doprinose većem poslovnom uspjehu. Kada kompanije aktivno promovišu jednakost i inkluziju, one stvaraju okruženje u kojem svi zaposlenici, bez obzira na spol, etničku pripadnost, dob, ili bilo koji drugi identitetski faktor, imaju jednake mogućnosti za rast, razvoj i napredovanje. To podstiče kreativnost, inovacije i razmjenu ideja, jer raznoliki timovi donose različite perspektive koje mogu dovesti do boljih rješenja i novih poslovnih prilika.

Merima Dževdetbegović
COO, Menprom d.o.o.

Kako vidimo lidere i liderice?

Koje od sljedećih osobina su, prema Vašem mišljenju, obilježja žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama?

STAVOVI ŠIRE JAVNOSTI



Sposobnost istovremenog obavljanja više zadataka je još jedan parametar gde su žene u 2024. godini značajno prepoznate – čak 73% ispitanika smatra da je to karakteristika žena, dok je u 2019. godini taj procent bio manji, 69%. Muškarci su uvijek manje prepoznati po ovoj osobini, s opadanjem procenta s 27% u 2019. na 24% u 2024. godini.

Prema podacima, žene su u 2024. godini prepoznate kao **nosioци inovativnih ideja** – 37% ispitanika smatra da je ta osobina najviše prisutna kod žena, dok je u 2019. taj procent bio 33%. Iako se procent muškaraca nije značajno promijenio, porast u prepoznavanju žena za ovu osobinu ukazuje na kontinuirani pomak u vidu percipiranja ženskih sposobnosti.

Muškarci i žene su u 2024. procjenjivani podjednako kada je riječ o **analitičkim sposobnostima** – 48% ispitanika vjeruje da je karakteristična za oba spola. Ovaj procent je ostao gotovo identičan u odnosu na 2019. godinu (50%). Iako su analitičke sposobnosti tradicionalno percipirane muškom prednošću, izjednačenost u 2024. godini pokazuje da se mišljenje o ženama u ovoj oblasti mijenja.

Najveći pomak zapažen je u percepciji **angažiranosti**. U 2024. godini čak 51% ispitanika smatra da je angažiranost karakteristika žena, dok je u 2019. godini taj procent bio 45%. Muškarci su prepoznati s mnogo manjim procentima u ovoj oblasti – 5% u 2019. i u 2024. godini. Ovaj pomak pokazuje jaču percepciju angažiranosti žena u poslovnom svijetu. Percepcija **dosljednosti** također pokazuje pozitivan pomak prema percepciji žena u odnosu na muškarce – 42% ispitanika procjenjuje da je to karakteristika žena u 2024. godini, dok je u 2019. taj procent bio 38%. Kod muškaraca, procent dosljednosti smanjio se s 15% u 2019. na 13% u 2024. godini, što može ukazivati na porast povjerenja u sposobnosti žena na rukovodećim pozicijama.

U 2024. godini, 53% ispitanika smatra da i muškarci i žene podjednako posjeduju **djelotvorne pregovaračke sposobnosti**, što se nije značajno promijenilo u odnosu na 2019. godinu kada je taj procent također iznosio 53%. Međutim, žene su u 2024. zadržale bolju percepciju za ovu osobinu (29%), dok je kod muškaraca smanjen procent s 21% na 18%.

Većina ispitanika u 2024. godini – njih 64% – smatra da je **sposobnost rukovođenja** karakteristika koju podjednako imaju i žene i muškarci. Iako su u 2019. godini žene manje prepoznate po ovoj osobini, percepcija je postala inkluzivnija u 2024. godini bilježeći rast sa 11% na 14%. Ipak, važno je pomenuti da je porasla i percepcija da je sposobnost rukovođenja muška osobina, sa 17% u 2019. na 23%, ukazujući na jasnije stavove ispitanika kada je u pitanju spolna uloga u percepciji rukovodećih sposobnosti.

Iako su žene prepoznate po većoj **samouvjerenosti u donošenju odluka**, procent onih koji vjeruju u ovu sposobnost kod žena pao je sa 15% u 2019. na 20% u 2024. Muškarci, s druge strane, i dalje dominiraju u ovoj percepciji – 37% ispitanika u 2019. i 33% u 2024. vjeruje da su samouvjerenost i donošenje odluka jača strana muškaraca. Podaci pokazuju i da su žene postaju sve više prepoznate po **sposobnostima prezentacije** – 42% ispitanika u 2024. godini smatra ovu osobinu tipičnom za žene, dok je u 2019. izmjereno 36%. U istom periodu, procent muškaraca porastao je neznatno sa 5% na 6%, što dodatno potvrđuje sve veću percepciju prezentacije kao ženske osobine.

Iskrenost se i dalje povezuje s ženama. U 2024. godini, 40% ispitanika smatra da je to osobina žena, dok je u 2019. taj procent bio 37%. Kod muškaraca se procent povećao s 22% na 25%, ali žene i dalje prednjače. U 2024. godini, žene su značajno percipirane kao snažnije u oblasti **dobre komunikacije** – čak 49% ispitanika u 2024. smatra da je to osobina žena, dok je u 2019. godini je taj procent iznosio 46%. Sa 7% u 2019., percepcija da je dobra komunikacija osobina muškaraca je u 2024. smanjena za jedan procentni poen, što dodatno potvrđuje sve veću prepoznatljivost ženskih sposobnosti kada je riječ o komunikaciji.

Žene su prepoznate kao **profesionalnije** u 2024. godini (24%), sa procentom višim u odnosu na 2019. kada je iznosio 17%. Procent je viši i kada je riječ o percepciji profesionalnosti kao osobine muškaraca, ali je rast manji u odnosu za žene i iznosi svega jedan procentni poen (sa 9% na 10%).

Kako vidimo lidere i liderice?

Koje od sljedećih osobina su, prema Vašem mišljenju, obilježja žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama?

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA

Rezultati istraživanja nisu otkrili velika odstupanja u stavovima profesionalaca u upravljačkim strukturama u odnosu na stavove šire javnosti. Polovina ili više od polovine ispitanika je osobine **inovativnosti, angažiranosti, djelotvornog pregovaranja, rukovođenja, samouvjerenosti u donošenju odluka, dobre komunikacije i profesionalnosti** pripisala i muškarcima i ženama jednako.

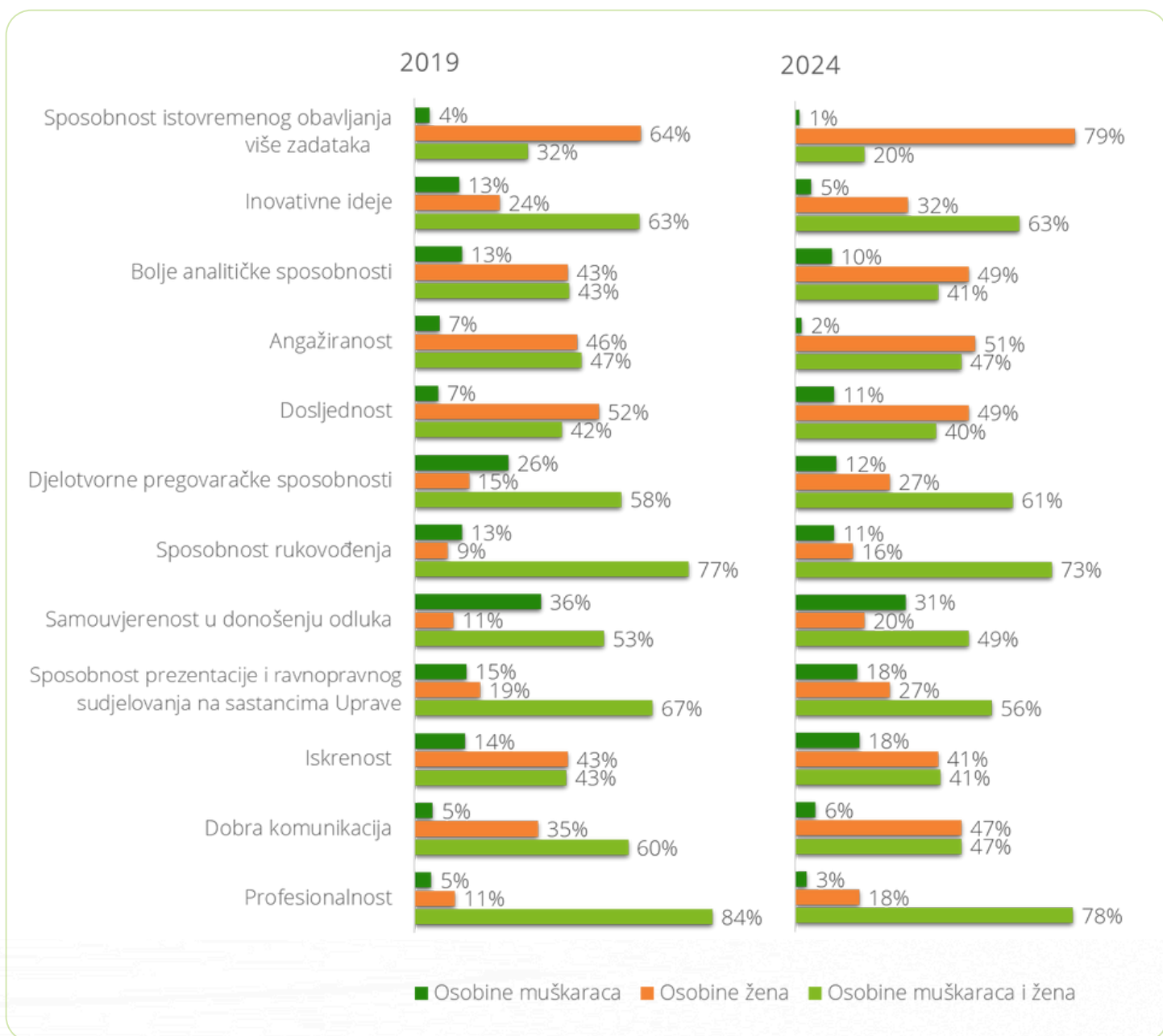
Rast of 6 procentnih poena u 2024. godini u korist žena prepoznat je u stavovima profesionalaca kada je riječ o **sposobnosima istovremenog obavljanja više zadataka** u odnosu na stavove šire javnosti, a nešto snažniji rast u korist žena u istoj godini, sa 42% na 49% prepoznat je i u oblasti **dosljednosti**, ukazujući na veće povjerenje ženama.

Profesionalci percipiraju muškarce kao značajno **bolje u sposobnostima prezentacije i ravnopravnog sudjelovanja na sastancima Uprave** u odnosu na percepciju javnosti u obje istraživačke godine, sa čak tri puta većim nivoom slaganja.

Iako percepcija profesionalaca da je **iskrenost** ženska osobina procentualno ne odstupa od percepcije šire javnosti, profesionalci sve manje ovu osobinu pripisuju muškarcima (25% šira javnost, 18% profesionalci) u 2024. godini. Također, profesionalci prepoznaju da žene posjeduju **bolje analitičke sposobnosti** – gotovo svaki drugi ispitanik profesionalac (49%) u 2024. godini ovu osobinu pripisuje ženama.

Snažan lider današnjice, bez obzira na spol, kvaliteta, emocionalne inteligencije i strateških samopouzdanje, snalažljivost, društvenu osjetljivost, sposobnost da motivira tim i da se ne boji okruženja. Ipak, najvažnije je imati kredibilitet i

Maja Sušac
Članica Uprave, Croatia Osiguranje d.d.

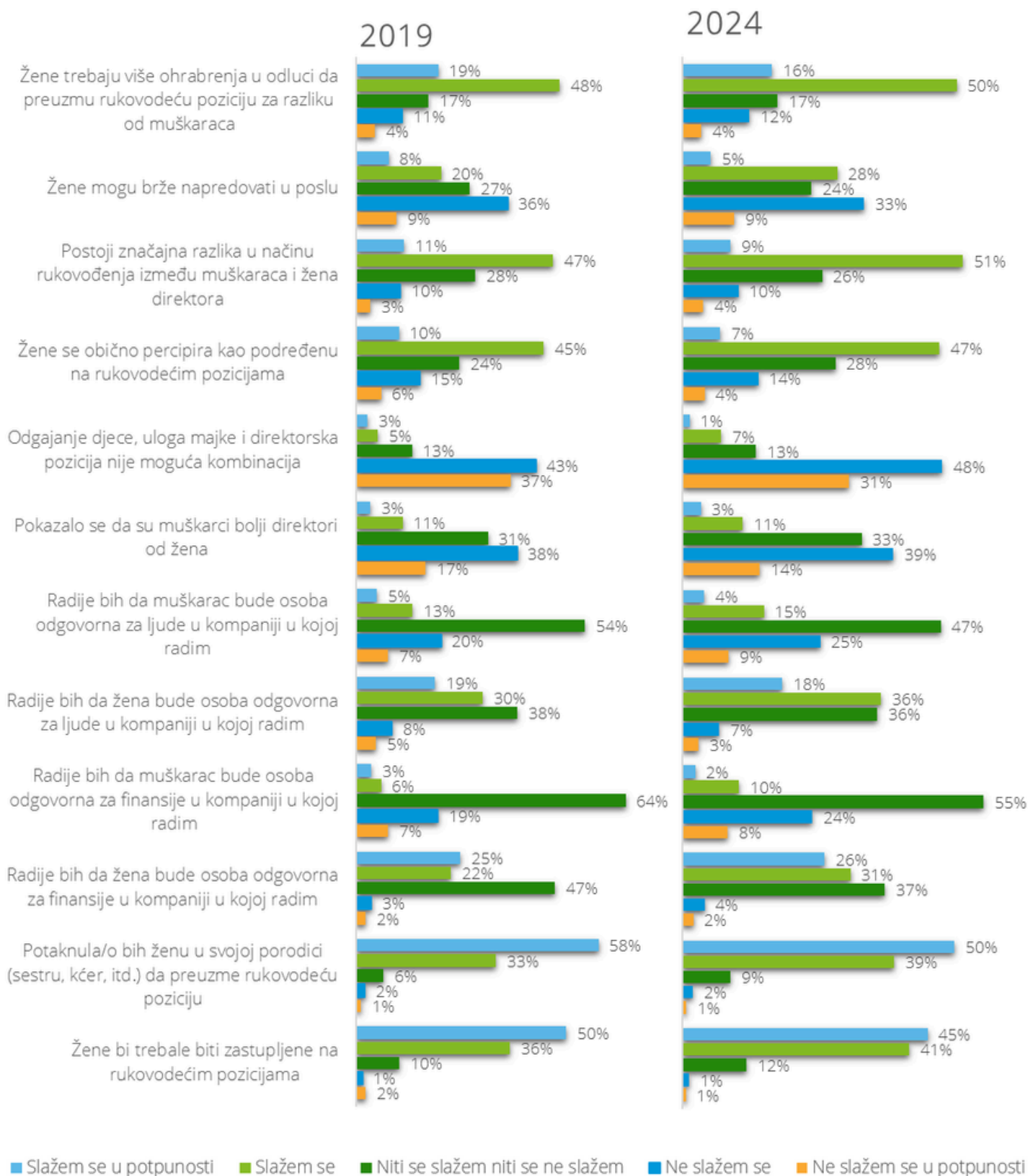


posjeduje generalno kombinaciju osobnih sposobnosti. Istakla bih svakako znanje, lživost, spremnost na kompromise, užiti pametnijim od sebe kao važne autentičnost.

Percepcija rodne ravnopravnosti u rukovodećim pozicijama

Izrazite stepen slaganja s navedenim izjavama.

STAVOVI ŠIRE JAVNOSTI



Kada je riječ o tvrdnji da **žene trebaju više ohrabrenja da preuzmu rukovodeće uloge u odnosu na muškarce**, u 2019. godini 67% ispitanika dijelilo je ovaj stav, dok u 2024. stepen slaganja bilježi blagi pad na 66%, ukazujući na spor napredak u podršci ženama na rukovodećim pozicijama.

Ispitanici se pretežno ne slažu da **žene mogu brže napredovati u poslovnom okruženju**. U 2019. godini, 36% ispitanika dijelilo je ovaj stav, dok je 2024. taj procent pao na 33%, sugerišući blagi pomak naprijed u promjeni percepcije o rodnoj ravnopravnosti na radnom mjestu, što potvrđuje i porast cjelokupnog stepena slaganja, sa 28% u 2019. na 33% u 2024. godini.

Kada se radi o **razlikama u rukovodećim stilovima između muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama**, broj ispitanika koji percipira postojanje značajne razlike u stilovima rukovođenja ostao je stabilan – 58% u 2019. i 60% u 2024. godini, što pokazuje spor napredak u percepciji postojanja rodni razlika u načinu vođenja timova.

Kod tvrdnje da se **žene obično percipiraju kao podređene na rukovodećim pozicijama**, u 2019. godini 55% ispitanika je imalo saglasan stav, dok je 2024. ta brojka pala tek za jedan procentni poen – na 54%, ukazujući na blagi pomak ka pozitivnijem prepoznavanju i percipiranju žena kao nadređenih na rukovodećim mjestima.

Kada se govori o **spajanju uloge majke i direktorske pozicije**, u 2019. godini 80% ispitanika dijelilo je ovu stavku, dok je 2024. broj pao na 79%, što ukazuje na i dalje prisutne izazove za žene koje žele da usklade majčinstvo i rukovodeće funkcije.

Stavovi ispitanika u 2019. godini pokazali su da se 80% njih ne slaže sa tvrdnjom da **odgajanje djece, uloga majke i direktorska pozicija nisu moguća kombinacija**, što ukazuje na široku podršku ideji da žene mogu uskladiti roditeljstvo i rukovodeće pozicije. U 2024. godini, nivo neslaganja ostao je relativno stabilan, sa padom od tek jednog procentnog poena, dok je u obje istraživačke godine broj ispitanika koji percipiraju da žene ne mogu kombinovati ulogu majke i direktorice iznosio 8%.

Tvrdnja da su **muškarci bolji direktori od žena** također je jedna od onih sa prevalentnim neslaganjem ispitanika – 55% u 2019. na 53% u 2024. godini, što potvrđuje pomak u razbijanju rodni stereotipa u vezi s vođenjem timova.

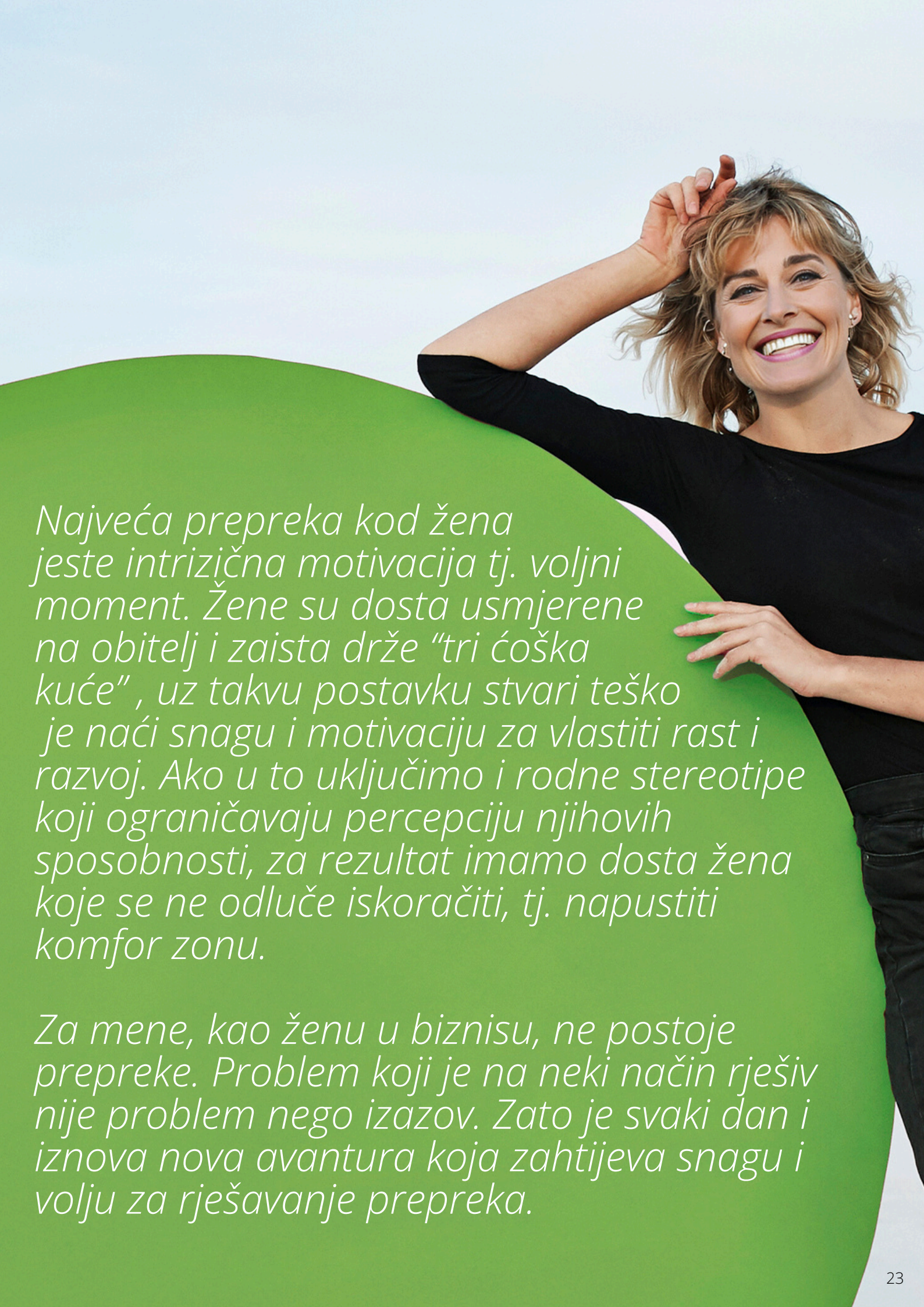
Zanimljivo je pratiti stepene slaganja za tvrdnje da bi ispitanici **radije da muškarac bude odgovoran za ljude**, kao i tvrdnje da bi **radije da muškarac bude osoba odgovorna za finansije** u kompaniji u kojoj je ispitanik zaposlen – u obje istraživačke godine, gotovo polovina ispitanika nema snažne stavove, sa 54% i 47% u 2019. i 2024. redom za odgovornost muškaraca za ljude, te 64% i 55% u 2019. i 2024. redom za odgovornost muškaraca za finansije u kompaniji ispitanika. U oba slučaja, veći udio ispitanika izražava stepen neslaganja sa tvrdnjama, ukazujući na veću percepciju povjerenja prema ženama kada je riječ o odgovornostima za ljude i finansije u kompanijama.

Percepciju povjerenja prema ženama u ovom slučaju pokazuju i stepeni slaganja ispitanika sa tvrdnjama da bi **radije da žena bude osoba odgovorna za ljude**, te da **žena bude osoba odgovorna za finansije** u kompaniji u kojoj je ispitanik zaposlen. U 2019. godini 49% ispitanika složilo se da bi radije da žena bude odgovorna za ljude, a ta brojka je u 2024. godini porasla na 54%. Trend rasta u percepciji ispitanika prisutan je i u stavu da bi radije da žena bude odgovorna za finansije – bilježi se rast od čak 10 procentnih poena, sa 47% u 2019. na 57% u 2024. godini.

U obje istraživačke godine evidentirana je **podrška ispitanika ženama u njihovim porodicama (sestra, kćer, itd.) da preuzmu rukovodeću poziciju**. Rezultati iz 2019. godine pokazuju da je 91% ispitanika iskazalo saglasnost s ovom tvrdnjom, pri čemu je 58% njih to učinilo u potpunosti. U 2024. godini taj nivo slaganja blago opada na 89%, sa 50% ispitanika koji se u potpunosti slažu. Ovo ukazuje na visok nivo podrške ženama u porodici da preuzmu rukovodeće uloge, iako se primjećuje blagi pad potpune saglasnosti.

Također, ispitanici pokazuju visok nivo slaganja sa tvrdnjom da bi **žene trebale biti zastupljene na rukovodećim pozicijama** u obje istraživačke godine. Stavovi ispitanika u 2019. godini ukazuju na 86% saglasnosti, od čega je 50% izrazilo potpuno slaganje. U 2024. godini procent je ostao 86%, uz smanjenje potpune saglasnosti na 45%. Uprkos tome, ovi rezultati potvrđuju kontinuiranu podršku ravnopravnoj zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama i društvu jednakih prilika.

Nikolina Krešić
Izvršna direktorica, MLINI d.o.o.



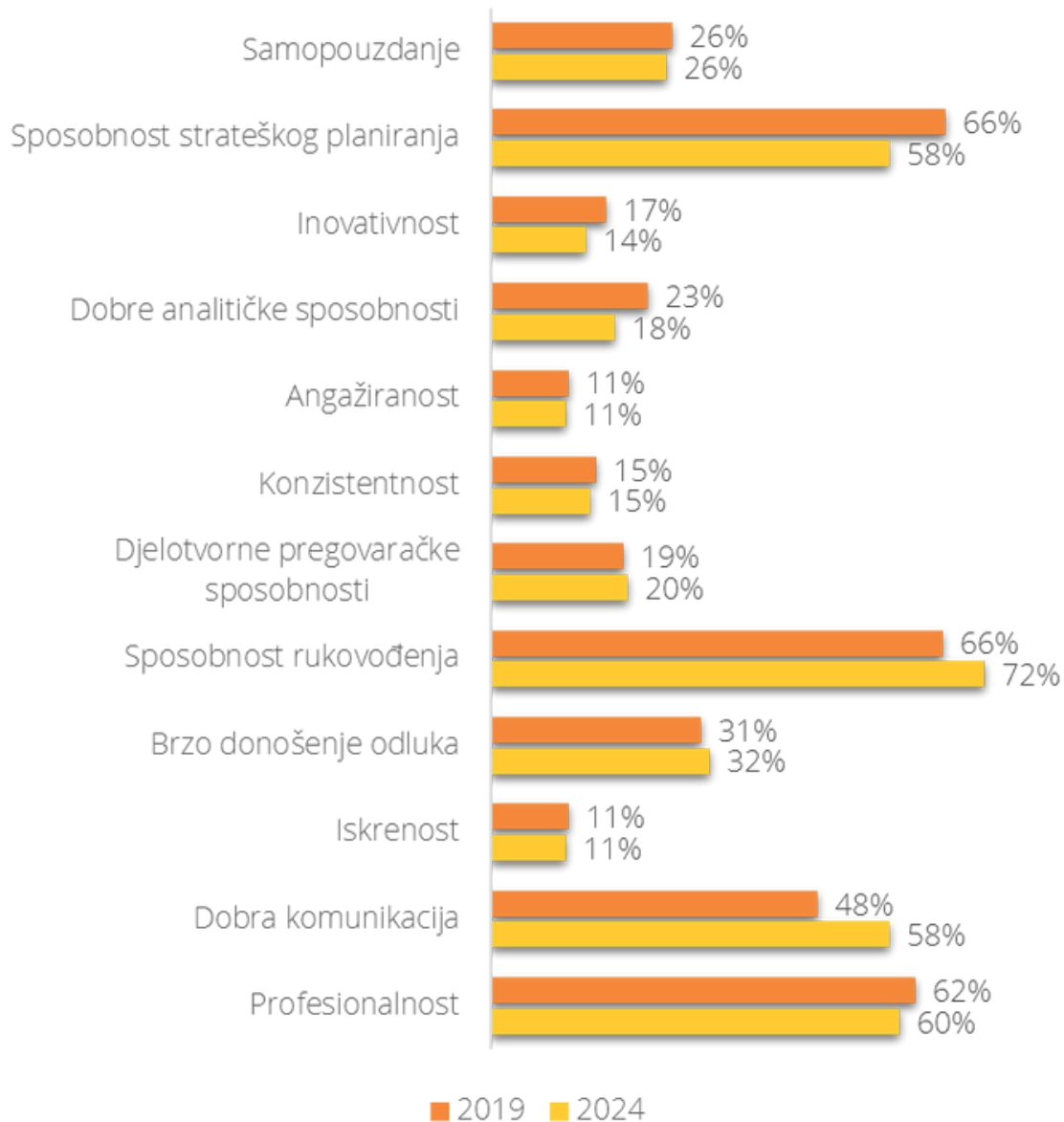
Najveća prepreka kod žena jeste intrinzična motivacija tj. voljni moment. Žene su dosta usmjerene na obitelj i zaista drže "tri ćoška kuće", uz takvu postavku stvari teško je naći snagu i motivaciju za vlastiti rast i razvoj. Ako u to uključimo i rodne stereotipe koji ograničavaju percepciju njihovih sposobnosti, za rezultat imamo dosta žena koje se ne odluče iskoračiti, tj. napustiti komfor zonu.

Za mene, kao ženu u biznisu, ne postoje prepreke. Problem koji je na neki način rješiv nije problem nego izazov. Zato je svaki dan i iznova nova avantura koja zahtijeva snagu i volju za rješavanje prepreka.

Koje bi od navedenih osobina trebao imati dobar član Uprave (Organ upravljanja ili najviša leaderska pozicija u kompaniji)?

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA

Na osnovu podataka iz 2019. i 2024. godine, jasno je da se određene osobine ističu kao ključne za uspješnog člana Uprave, sa pretežno ujednačenim prioritiziranjem osobina usprkos petogodišnjem razmaku između istraživačkih godina.



Sposobnost rukovođenja istaknuta je kao najvažnija osobina i u 2019., i u 2024. godini. Ovo ukazuje na potrebu za liderima koji mogu efektivno upravljati timovima, donositi strateške odluke i inspirisati druge. U poređenju sa 2019. godinom, ova osobina je značajno porasla (sa 66% na 72%), što može ukazivati na povećanu kompleksnost upravljanja u savremenom poslovnom okruženju.

2

Profesionalnost je i dalje visoko rangirana (60%), iako je blago opala u odnosu na 2019. godinu (62%). Ova osobina ostaje ključna za građenje povjerenja, održavanje visokih standarda rada i kreiranje ugleda kompanije.

3

Sposobnost strateškog planiranja je također prepoznata kao ključna za uspjeh Uprave, a iako je došlo do pada sa 66% u 2019. na 58% u 2024. godini, ova osobina je i dalje visoko cijenjena. Članovi Uprave trebaju biti u stanju da razviju dugoročne planove i osiguraju njihovu implementaciju.

4

Vještine **dobre komunikacije** postale su značajno važnije, bilježeći rast sa 48% u 2019. na 58% u 2024. godini. Ovo odražava sve veću potrebu za transparentnošću, efektivnim prenošenjem informacija i izgradnjom snažnih međuljudskih odnosa.

5

Sposobnost **brzog donošenja odluka** percipirana je kao gotovo jednako važna u obje istraživačke godine (31% u 2019., 32% u 2024.). U dinamičnim poslovnim okruženjima, ova sposobnost pomaže liderima da brzo reaguju na promjene i prilike.

6

Samopouzdanje je neophodno za liderstvo, a njegova vrijednost ostala je nepromijenjena (26%) u oba istraživačka perioda. Samopouzdana lideri donose sigurne poslovne odluke, naročito u nepovoljnim tržišnim uslovima.

7

Percepcija važnosti posjedovanja **djelotvornih pregovaračkih sposobnosti** je također gotovo jednaka u obje istraživačke godine (19% u 2019., 20% u 2024.). Ova osobina je ključna za ostvarivanje povoljnih poslovnih dogovora i izgradnju odnosa s partnerima.

8

Dobre analitičke sposobnosti bilježe pad u percepciji važnosti (sa 23% na 18%), što može ukazivati na prioritiziranje osobina koje uključuju interpersonalne i strateške vještine.

9

Konzistentnost bilježi isti stepen percepcije važnosti u obje istraživačke godine (15%) i značajna za stvaranje povjerenja i osiguravanje kvaliteta rada.

10

Inovativnost bilježi blagi pad u percepciji važnosti (sa 17% na 14%), što može odražavati fokus na stabilnost i predvidljivost u donošenju odluka.

11 12

Zanimljivo je da su u oba istraživačka perioda **iskrenost** i **angažiranost** imale jednak procenat percepcije važnosti, po 11%.; iako su niže rangirane, iskrenost i angažiranost ostaju važne za etično liderstvo.

Percepcija rodne ravnopravnosti u rukovodećim pozicijama

Izrazite stepen slaganja s navedenim izjavama.

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA

Kada govorimo o stavovima profesionalaca, istraživanje je pokazalo da postoji veći stepen potpunog slaganja sa tvrdnjom da postoji značajna **razlika u načinu rukovođenja između muškaraca i žena direktora** u odnosu širu javnost, gdje je zabilježen rast od čak 6 procentnih poena u ovoj kategoriji u 2024. godini.

Pozitivan pomak ka rodnoj jednakosti u poslovnom svijetu primjetan je po povećanom stepenu neslaganja profesionalaca sa tvrdnjom da se **žene obično percipiraju kao podređene članice Uprave ili članice drugih upravljačkih organa**, kao i nešto niži stepen slaganja sa tvrdnjom da je **ženama potrebno više ohrabrenja nego muškarcima** da se odluče na preuzimanje pozicije **člana Uprave ili druge upravljačke strukture** u kompanijama.

Kako su obje istraživačke godine žene činile većinu profesionalaca u upravljačkim strukturama koji su svoje stavove izrazili kroz istraživanje, zaključak je da je u upravljačkim strukturama rodna jednakost prisutnija nego što to javnost percipira, ali odgovori ukazuju i na to da je **ženama ipak teže doći do upravljačkih struktura i članstva u Upravi**. Također se uočava i trend rasta stepena neslaganja i potpunog neslaganja sa tvrdnjom da **odgajanje djece, uloga majke i direktorska pozicija nisu moguća kombinacija**, što ukazuje da sve veći broj profesionalaca smatra da je uz dobro upravljanje vremenom moguće osigurati kvalitetan i profesionalni i privatni život.

Trend potpunog neslaganja sa tvrdnjom da su **muškarci bolji direktori od žena** evidentan je u odgovorima profesionalaca u upravljačkim strukturama – duplo više targetiranih ispitanika u 2024. godini (njih 28%) se uopće ne slaže, u odnosu na 14% ispitanika šire javnosti.

Gotovo dvije trećine profesionalaca (63%) u obje istraživačke godine odgovara da bi **radije da žena bude odgovorna za ljudske resurse u njihovim kompanijama**, što odgovara i stavovima ispitanika šire javnosti koji su također izrazili visok stepen slaganja sa preferencijom da žena bude odgovorna za ljudske resurse u kompaniji gdje su uposleni.

Više od polovine ispitanih profesionalaca nema snažne stavove kada je riječ o **preferenciji da muškarac bude osoba odgovorna za finansije u kompaniji**, ali je na drugom mjestu ipak stepen neslaganja ili potpunog neslaganja – kada je riječ o **preferenciji da u kompaniji ispitanih profesionalaca ovu ulogu obavlja žena**, više od polovina ispitanika se slaže ili potpuno slaže.



■ Ne znam ■ Slažem se u potpunosti ■ Slažem se ■ Niti se slažem niti se ne slažem ■ Ne slažem se ■ Uopće se ne slažem

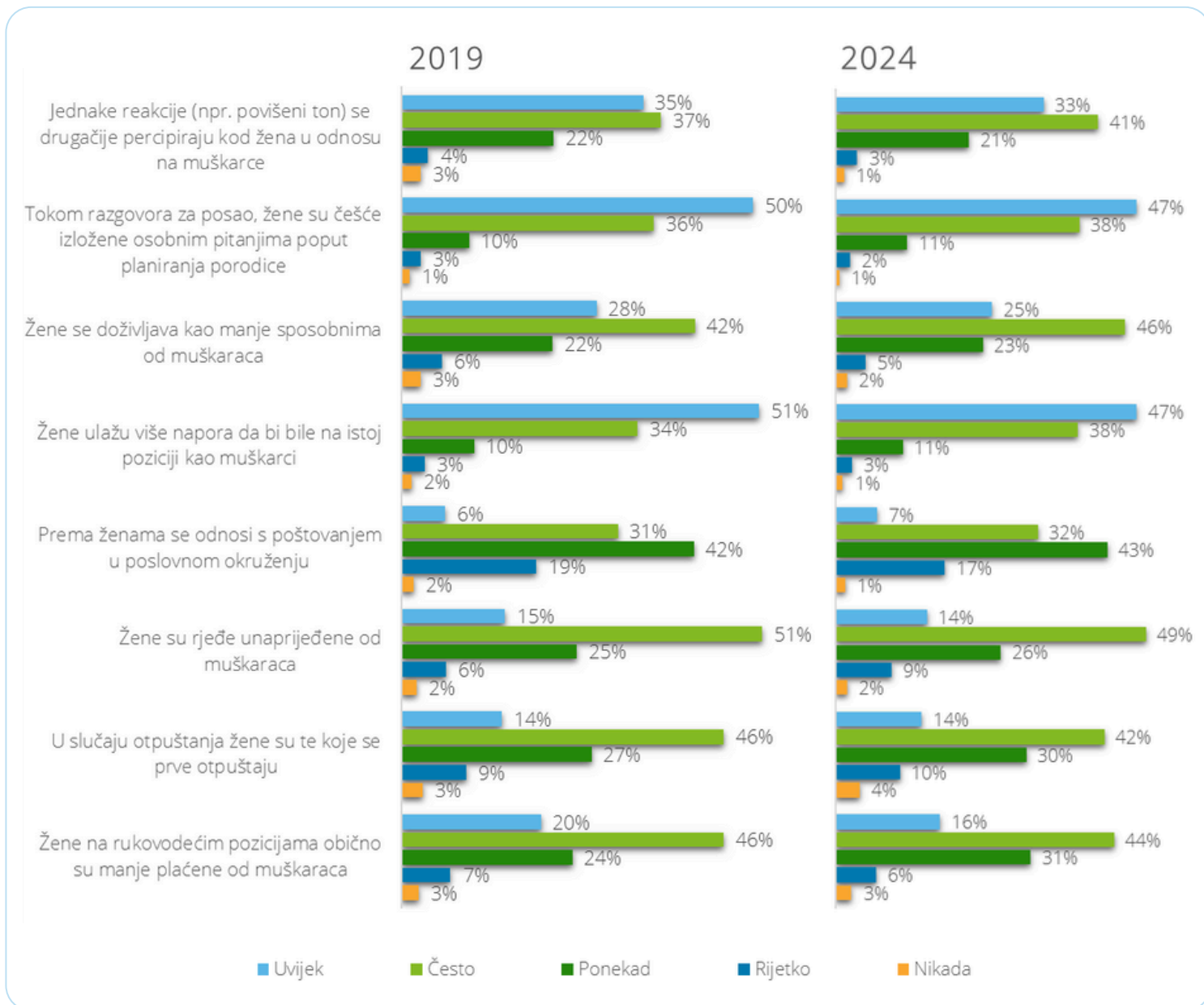
Iako su rezultati slični i kada je riječ o široj javnosti i preferenciji žena kao odgovornih za finansije u kompanijama u kojima su uposleni, profesionalci u upravljačkim strukturama su generalno u obje istraživačke godine izrazili jasnije stepene slaganja sa ovim stavovima.

Profesionalci u upravljačkim strukturama izrazili su visok stepen slaganja i potpunog slaganja sa tvrdnjom da bi **žene trebale biti zastupljene u upravljačkim strukturama**, te tvrdnjom da bi **pružili podršku drugim ženama u porodici da preuzmu upravljačke uloge**.

Percepcije o platama, unapređenju i diskriminaciji

Izrazite stepen slaganja s navedenim izjavama.

STAVOVI ŠIRE JAVNOSTI



Kada je riječ o percepciji **jednakih reakcija muškaraca i žena u poslovnom kontekstu (poput povišenog tona)** u 2019. godini, 72% ispitanika vjerovalo je da se jednaki tonovi drugačije percipiraju kod žena u poređenju s muškarcima. U 2024. godini, taj procent se blago povećao na 74%. Iako su rezultati gotovo identični, minimalni porast ukazuje da postoji još prostora za napredak kada je riječ o stigmatizaciji i prepoznavanju jednakih profesionalnih standarda za žene i muškarce.

Tokom razgovora za posao, žene su i dalje izložene osobnim pitanjima o planiranju porodice, sa 86% ispitanika koji su u 2019. prepoznali da su ženama češće postavljana ovakva pitanja. U 2024. taj procent ostao je gotovo identičan – 85% – što pokazuje da je diskriminacija prilikom selekcije na temelju privatnih pitanja još uvek prisutna.

Kada je riječ o **razlikama u doživljavanju sposobnosti žena u odnosu na muškarce**, u 2019. godini, 70% ispitanika vjerovalo je da žene pretežno nisu jednako sposobne kao muškarci. U 2024., stepen slaganja sa ovom tvrdnjom ostao je stabilan, uz porast od jednog procentnog poena, pokazujući da se percepcija muškaraca kao sposobnijih nije značajno promijenila tokom pet godina.

Istraživanje je pokazalo da su napori žena ka rodnoj jednakosti na poslu prepoznati; u vezi sa **ličnim trudom žena da postignu iste rezultate kao muškarci**, u 2019. i u 2024. godini, 85% ispitanika percipira da žene često ulažu više napora da bi bile na istoj poziciji kao i njihove muške kolege, gdje je gotovo svaki drugi ispitanik u obje istraživačke godine odgovorio da je percepcija da je to uvijek slučaj.

Kada je riječ o **poštovanju prema ženama u poslovnom okruženju**, u 2019. godini, tek je 37% ispitanika smatralo je da se žene često ili uvijek tretiraju s poštovanjem, dok je u 2024. procent slaganja blago povećan na 39%. Ovaj rezultat pokazuje spor ali kontinuiran napredak u percepciji ravnopravnosti i uzajamnog poštovanja na radnom mjestu.

Sa tvrdnjom da **žene prve bivaju otpuštane u slučaju otpuštanja** često ili uvijek se u 2019. godini složilo 60% ispitanika, dok je u 2024. ta brojka blago smanjena na 54%. Ovo pokazuje da i dalje postoji značajna percepcija rodne diskriminacije prilikom otpuštanja, ali da je postignut blagi napredak prema prepoznavanju jednakih tretmana u kriznim situacijama.

Analizirajući stepen slaganja sa tvrdnjom da **žene na rukovodećim pozicijama obično zarađuju manje od muškaraca**, istraživanje je pokazalo da je u 2019. godini 66% ispitanika smatralo je da je to često ili uvijek slučaj, dok je u 2024. godini taj broj smanjen i iznosi 60%, što ukazuje na jače prepoznavanje problema rodnog jaza i potrebu za većom sviješću o rodnoj ravnopravnosti.

Zaključno, iako su ovi problemi i dalje prisutni, evidentan je blagi pomak u smanjenju rodnih razlika kada je u pitanju percepcija šire javnosti o platama i otpuštanjima, što ukazuje na postepeni napredak ka rodnoj ravnopravnosti u poslovnom okruženju Bosne i Hercegovine.

*Autentičnost i samosvijest su važni za svaki uspjeh.
Istina je da je ženama još uvijek potrebno više
muškarci, ali to ne*

Percepcije o platama, unapređenju i diskriminaciji

Izrazite stepen slaganja s navedenim izjavama.

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA

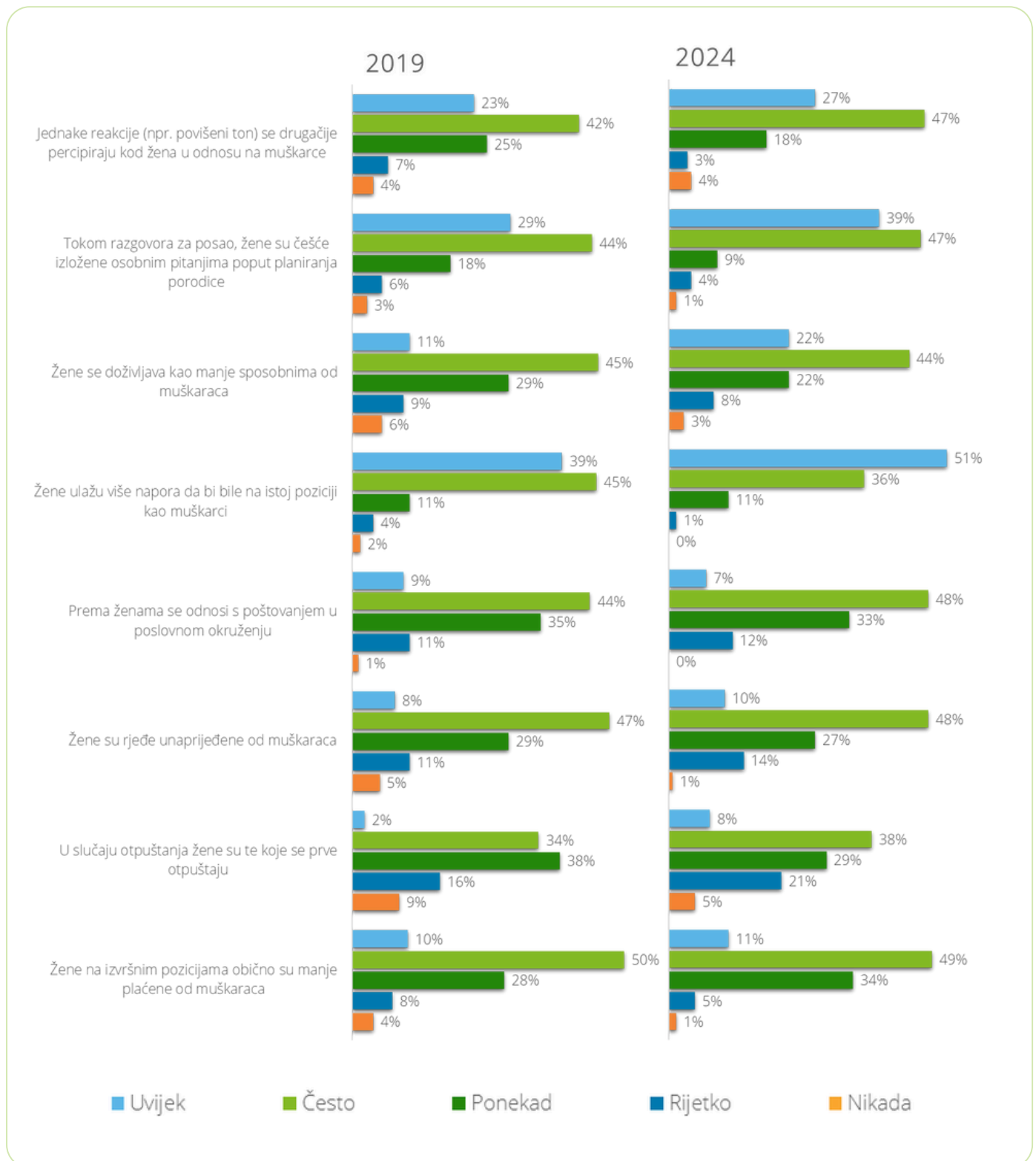
Rezultati istraživanja stavova profesionalaca u upravljačkim strukturama također prate stavove šire javnosti kada je riječ o percepcijama plata, prilikama za unapređenje, i diskriminaciji žena. Primjetan je veći procent ispitanika – profesionalaca koji smatraju da se **jednake reakcije žena i muškaraca (npr. povišen ton)** često percipiraju drugačije u odnosu na procent ispitanika koji su učestvovali u javnom istraživanju.

Zanimljivo je da je u upravljačkim strukturama znatno manji procent ispitanika koji tvrde da su **žene** uvijek **češće izložene osobnim pitanjima (npr. planiranje porodice)** u odnosu na javnu anketu, što ukazuje na to da se udio osobnih pitanja smanjuje na putu uposlenika od početnih do upravljačkih pozicija u kompaniji.

Više od polovine targetiranih ispitanika u 2024. godini (51%) istaklo je da **žene** uvijek **ulažu više napora nego muškarci da bi bile na istoj poziciji**, dok je njih gotovo polovina (49%) u istoj godini istakla da su **žene** često **na izvršnim pozicijama plaćene manje u odnosu na njihove muške kolege**. Da se **prema ženama** često **odnosi sa poštovanjem u poslovnom okruženju** istaklo je 48% profesionalaca u upravljačkim strukturama u istoj godini.

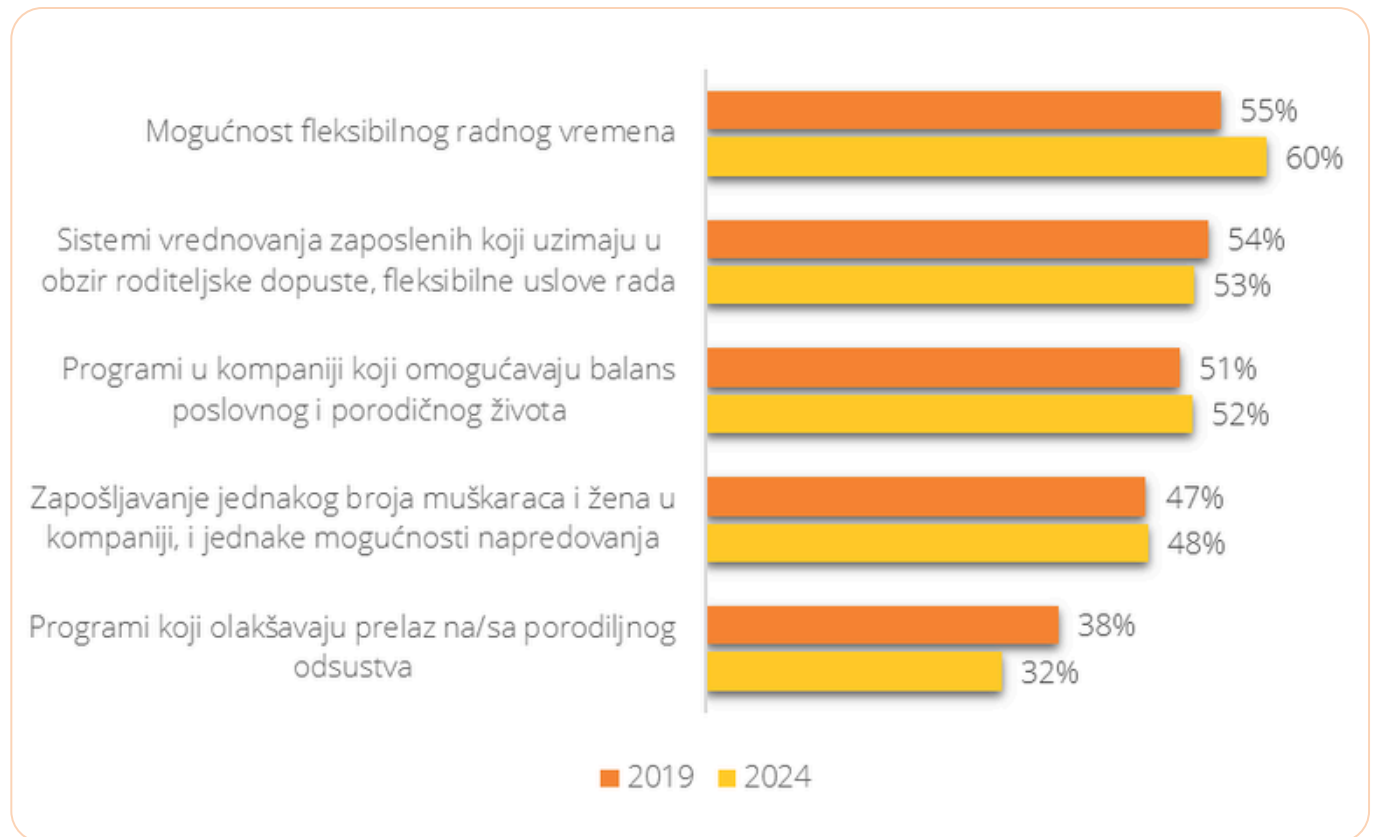
U odnosu na stavove šire javnosti, stavovi profesionalaca manje prepoznaju da su **žene** često ili uvijek **rjeđe unaprijeđene od muškaraca**, izražavaju značajno veći stepen neslaganja i potpunog neslaganja sa stavom da se **u slučaju otpuštanja žene otpuštaju prve**, te bilježe blagi porast neslaganja i potpunog neslaganja sa tvrdnjom da se **žene doživljavaju manje sposobnima u odnosu na muškarce**.

Također, potrebno je znati kada i kako balansirati. truda da bi postigle isti uspjeh i benefite koje imaju treba da nas sprječava da pratimo svoj put i snove.



Šta od sljedećeg bi imalo najveći utjecaj na ravnopravan položaj žene u poslovnom svijetu?

STAVOVI ŠIRE JAVNOSTI



Ispitanici su u 2019. godini istakli da je **mogućnost fleksibilnog radnog vremena** ključni faktor za postizanje ravnopravnog položaja žena, sa visokih 55% glasova. Do 2024. godine taj procent raste na 60%, što jasno ukazuje na sve veću važnost fleksibilnosti u radnom okruženju.

Na drugom mjestu prepoznati su **sistemi vrednovanja zaposlenih koji uzimaju u obzir roditeljske dopuste i fleksibilne uslove rada**, sa 54% podrške u 2019. i 53% u 2024. godini, potvrđujući njihovu ključnu ulogu u ostvarenju ravnopravnosti.

Prate ih **programi u kompaniji koji omogućavaju balans poslovnog i porodičnog života**, koji su sa 51% podrške u 2019. i 52% u 2024. godini prepoznati kao značajni.

Zapošljavanje jednakog broja muškaraca i žena u kompaniji, i jednake mogućnosti napredovanja zadržava stabilnu podršku – 47% u 2019. i 48% u 2024. godini. Ovaj rezultat ukazuje na kontinuiranu važnost jednakih prilika za oba spola prilikom zapošljavanja.

Programi koji olakšavaju prelaz na/sa porodičnog odsustva imali su značajnu podršku u 2019. godini (38%), ali do 2024. dolazi do blagog pada, s podrškom od 32%. Ovaj trend može ukazivati na to da su ispitanici ove programe percipirali kao manje presudne u odnosu na druge prioritete.



Razgovori o ulozi žena u biznisu su ključni jer pokazuju pozitivan primjer mladim ženama, koje kroz ovakve priče stižu hrabrost da se uključe u biznis i preuzmu vodeće uloge.

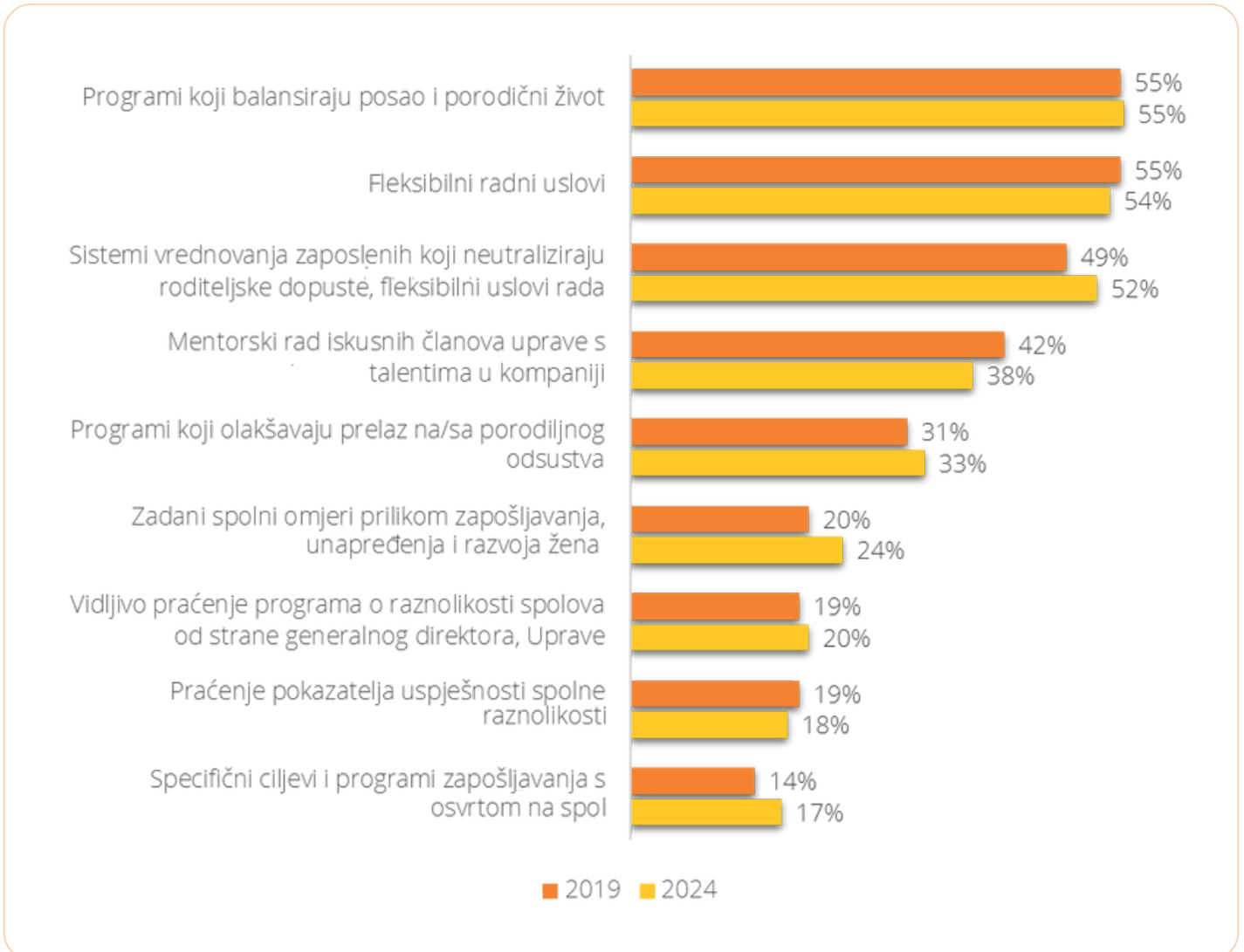
U Bosni i Hercegovini, žene u biznisu još uvijek susreću brojne prepreke: prisutna je rodna nejednakost u napredovanju i odlučivanju, te mnoge žene rade u sektorima koji su manje plaćeni ili manje cijenjeni.

Ipak, sve veći broj žena dokazuje svoj potencijal u preduzetništvu, gdje preuzimaju inicijativu i pokreću uspješne biznise

Aida Špirtović Bakalović
Potpredsjednica finansija, Symphony

Koje od sljedećih taktičkih mjera, ako ih ima, imaju najveći utjecaj na uspostavljanje ravnopravnog ili izbalansiranog položaja žene u poslovnom svijetu?

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA



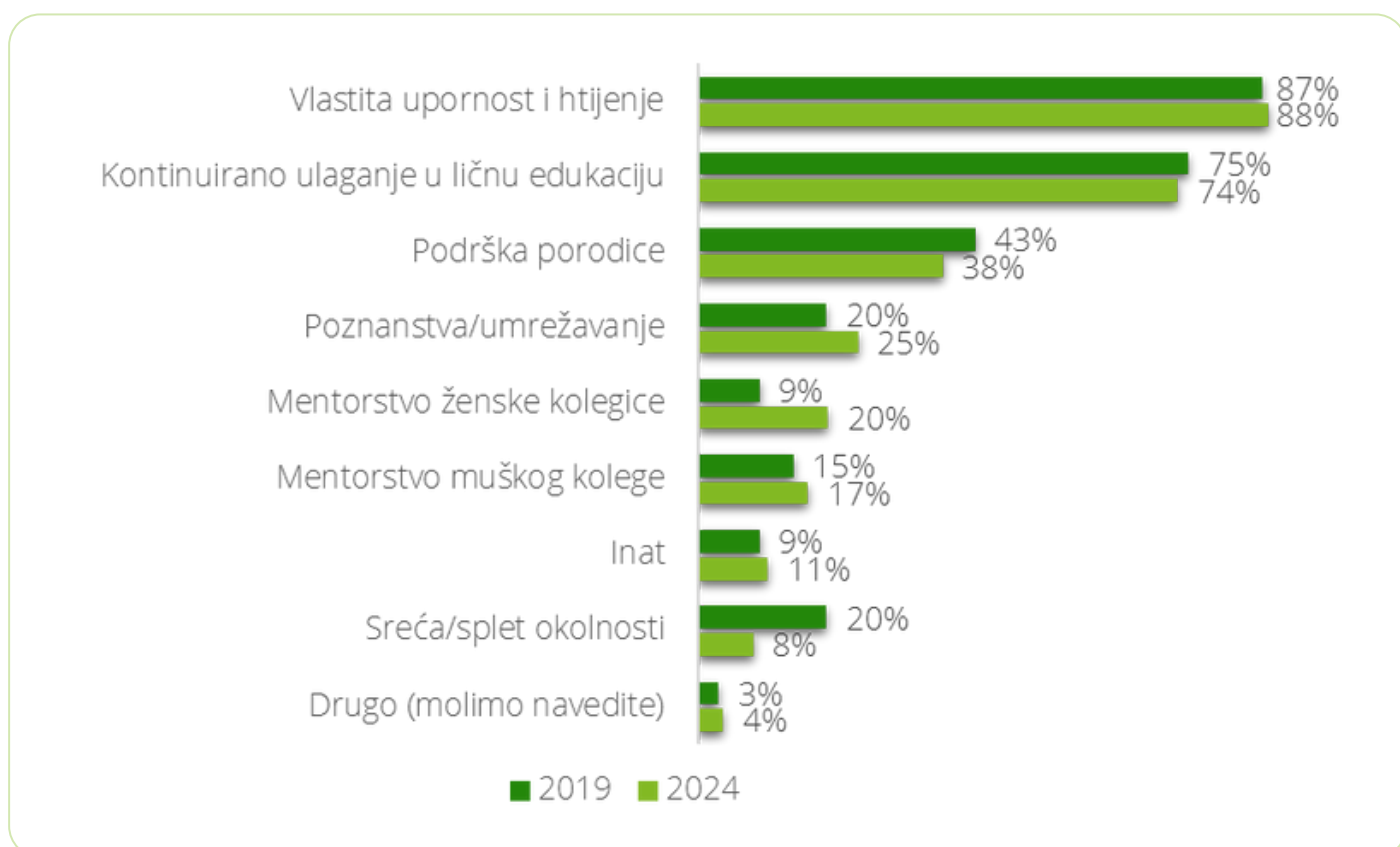
Profesionalci u upravljačkim strukturama koji su učestvovali u istraživanju na prvo mjesto stavili su **programe koji balansiraju posao i porodični život**, sa 55% u obje istraživačke godine. Prate ih **fleksibilni radni uslovi** i **sistemi vrednovanja zaposlenih koji neutraliziraju roditeljske dopuste i koje prati fleksibilnost po povratku na radno mjesto**. Ove tri taktičke mjere kao značajne je izdvojio svaki ili gotovo svaki drugi ispitanik.

Zanimljivo je da su targetirani ispitanici prepoznali važnost **programa koji olakšavaju prelaz na/sa porodiljnog odsustva** znatno više nego šira javnost; iako se procentualno manji broj targetiranih ispitanika u obje istraživačke godine odlučio na ovu mjeru u odnosu na širu javnost, to se može pisati većem izboru mjera nego što je to slučaj sa javnom anketom – važno je naglasiti da je javnost ovu mjeru rangirala kao najmanje značajnu u odnosu na ostale.

Najmanje značajna mjera za profesionalce u upravljačkim strukturama je **postavljanje specifičnih ciljeva i programa zapošljavanja s osvrtom na spol**, gdje se za ovu mjeru odlučilo svega 14% i 17% ispitanika u 2019. i 2024., redom.

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA

Koji su bili ključni faktori koji su pomogli napretku Vaše karijere ili poslovanja?



Gotovo 9 od 10 ispitanih profesionalaca u obje istraživačke godine prepoznali su **vlastitu upornost i htijenje** kao ključne faktore za napredak karijere ili poslovanja, percipirajući ih kao najvažnije. Prate ih **kontinuirana ulaganja u ličnu edukaciju**, koja su kao ključna prepoznala 3 od 4 ispitanika. Treći po važnosti faktor za napredovanje je **podrška porodice**, stav je profesionalaca u upravljačkim strukturama.

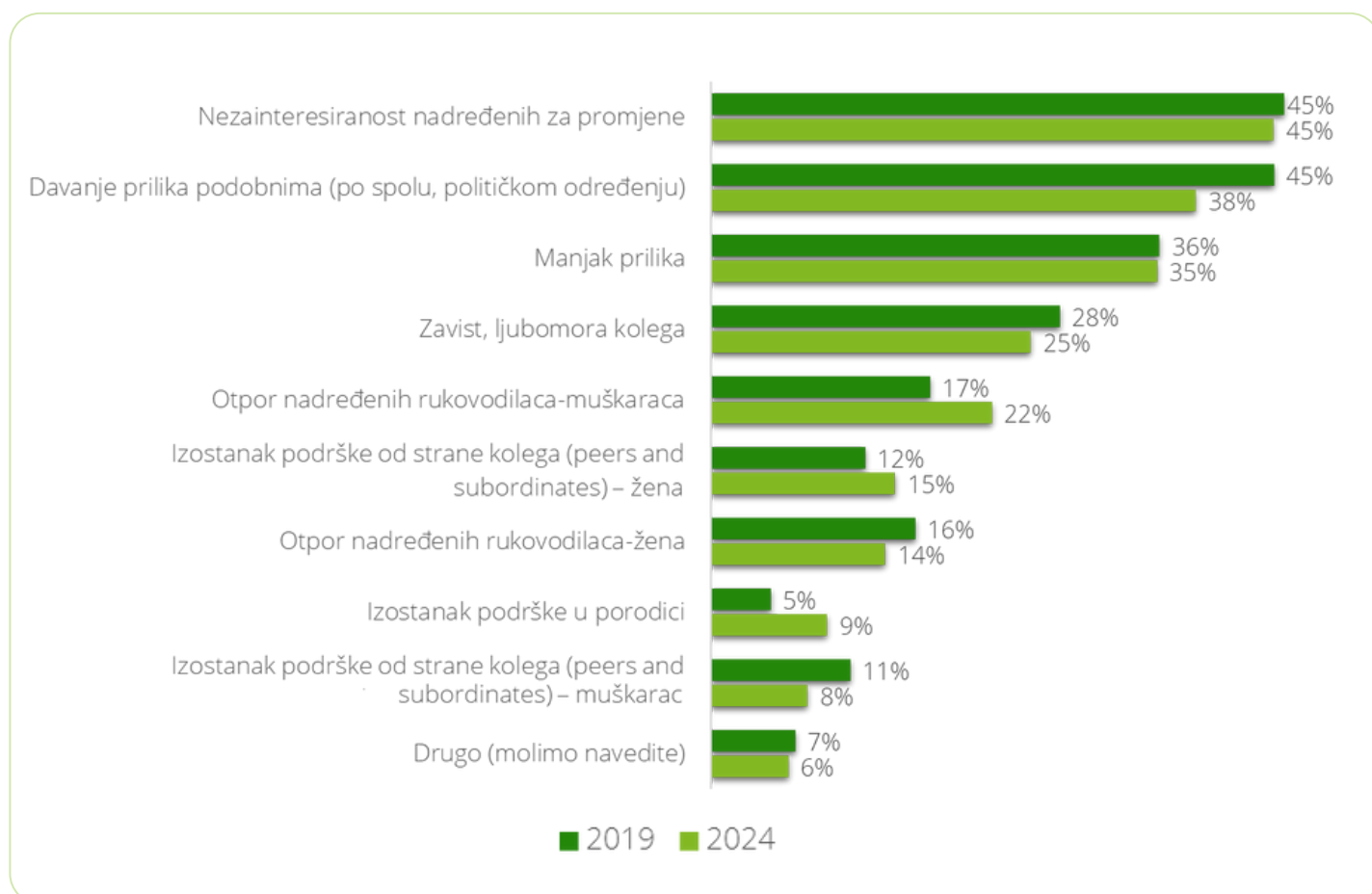
Mentorstvo kolega bez obzira na njihov spol dobilo je na važnosti u 2024. godini u odnosu na 2019., dok je **sreća/splet okolnosti** u istoj godini izgubio na značaju.

Kao **druge ključne faktore** koji su pomogli napretku karijere ili poslovanja ispitanicima targetiranim u 2019. godini, navode se odricanja od privatnog života u korist poslovnog napretka, preuzimanje odgovornosti, vlastito znanje i iskustvo, kontinuitet, odgovornost i posvećenost u radu, dobra organizacija i pomoć izvan porodice, dobar i lojalan tim, profesionalizam i komunikacijske vještine. U 2024. godini, ispitanici – profesionalci ističu odlične komunikacijske vještine, timski rad, povjerenje nadređenih, mentorstvo muških i ženskih kolega/ica i hrabrost kao ključne za lični ili poslovni napredak.

Prate ju **davanje prilika podobnima – po spolu, političkom određenju, ili nekim drugim faktorima** – dok **manjak prilika** zauzima treće mjesto prema percepciji targetiranih ispitanika. Zavist i ljubomora kolega problem je sa kojim se susretala otprilike jedna četvrtina profesionalaca koji su učestvovali u istraživanju.

U 2024. godini, percepcija je da je **otpor nadređenih rukovodioca** značajniji problem kada su u pitanju muškarci nego žene, iako je procent ispitanika u 2019. godini prepoznao otpor rukovodioca muškaraca i žena relativno jednako, sa samo jednim procentnim poenom razlike. Kada govorimo o **podršci kolega i podređenih**, situacija je obrnuta; izostanak podrške žena percipira se kao značajniji problem nego izostanak podrške kolega muškaraca. Ovi rezultati ukazuju na to da je problem nedostatka podrške žena više osjetan u horizontalnoj hijerarhiji kompanija, te da je problem otpora muškaraca osjetniji pri hijerarhijskom (vertikalnom) napredovanju profesionalaca.

Druge prepreke u napredovanju koje su prepoznale ispitanici profesionalci u 2019. godini uključuju inicijalni otpor klijenata prema godinama i spolu, ustaljene sisteme vrednovanja i manjak jasnih korporativnih vrijednosti, loše lične procjene i manjak ambicije, korupciju, poslovnu kulturu neformalnih druženja muških kolega u koju žene nisu uključene, a za rezultat imaju razmjenu informacija i poslovne dogovore, te propuštene prilike za napredovanje zbog porodičnog odsustva i brige o djeci. Usporeno karijerno napredovanje uslijed porodičnog odsustva problem je prepoznat i u 2024. godini, zajedno sa nemogućnošću balansa uloge majke i direktorice, nedostatkom fleksibilnosti i korporativnim politikama. U obje istraživačke godine su profesionalci u upravljačkim strukturama također naglasili da se na ličnom putu napretka nisu susreli sa preprekama i/ili problemima, sa više takvih odgovora zabilježenih u 2024., ukazujući na generalnu percepciju smanjenja problema prilikom napredovanja.



Žene poduzetnice u BiH

Poduzetništvo se globalno smatra najuspješnijim pokretačem ekonomskih aktivnosti, razvoja i napretka, te je trend pokretanja novih biznisa u porastu svake godine. Prema podacima Svjetske banke iz 2019. godine, ženama u Bosni i Hercegovini je u prosjeku potrebno 80 dana da otvore kompaniju, što nas stavlja na poziciju 6. ekonomije u svijetu po broju dana potrebnim za otvaranje kompanije, značajno kaskajući za ekonomijama Evrope i regiona u optimizaciji procesa otvaranja kompanija.

Ni drugi pokazatelji nisu optimističniji. U pogledu ženskog poduzetništva u Bosni i Hercegovini, podaci iz 2021. godine predstavljeni u pregledu UN Women Evropa i Centralna Azija ističu da žene u Bosni i Hercegovini posjeduju manje od jedne trećine biznisa u Bosni i Hercegovini, sa 27.3% biznisa u ženskom vlasništvu u Republici Srpskoj i otprilike 27% u Federaciji Bosne i Hercegovine.

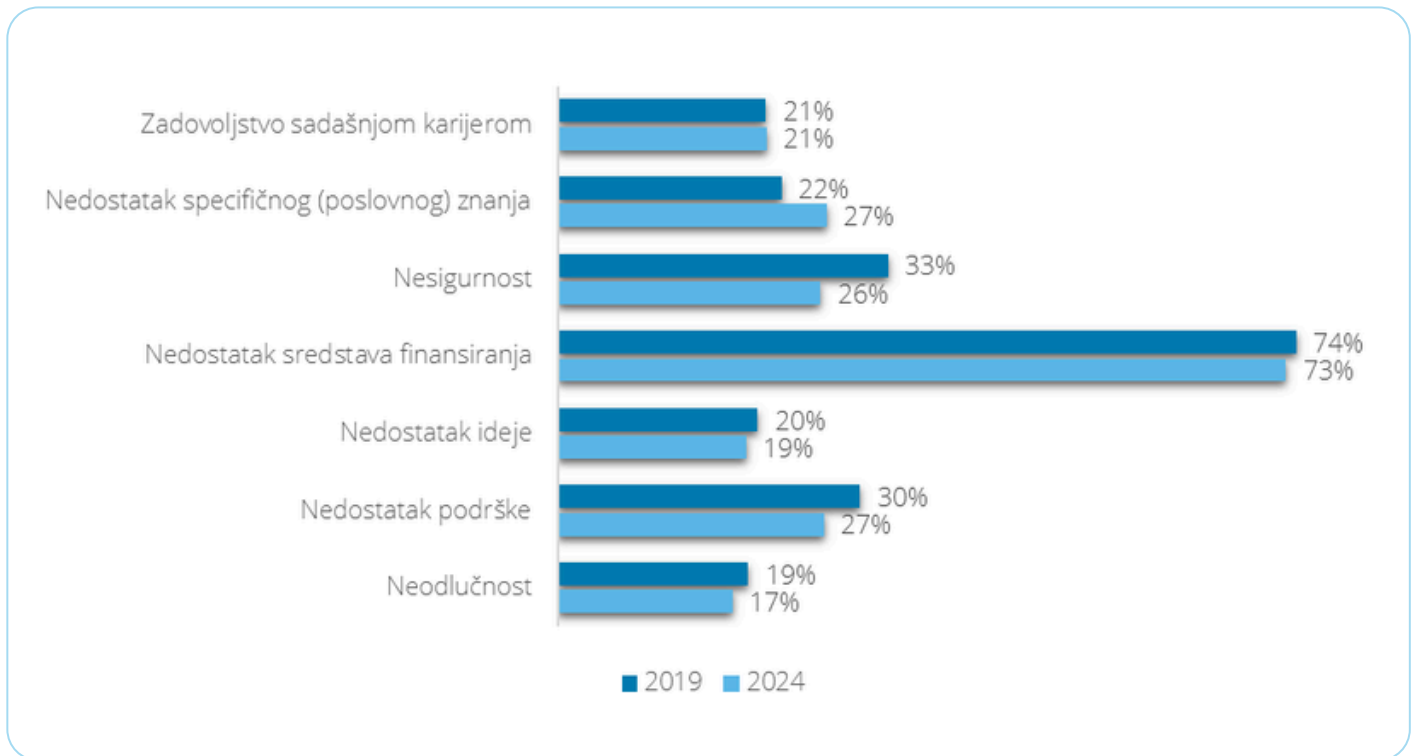
Istraživanje je u obje istraživačke godine pokazalo da dvije trećine ispitanika smatra da se **o poduzetništvu u Bosni i Hercegovini ne govori dovoljno** – 67% u 2019. i 65% u 2024. godini. Nešto više od tri četvrtine ispitanika percipira da se **žene rjeđe odlučuju na samostalne poduzetničke poduhvate**. U petogodišnjem intervalu istraživanja, izmjena se ogleda u svega jednom procentnom poenu – u 2024. godini 76% ispitanika slaže se sa tvrdnjom da se žene na poduzetništvo odlučuju rjeđe, dok se njih 24% sa tom tvrdnjom ne slaže. U 2019. godini se sa tvrdnjom nije slagalo 23% ispitanika, pokazujući znatno spore trendove promjene u percepciji.

Rezultati iz 2019. godine pokazuju da je 53% ispitanika smatralo da su **izvori finansiranja više ograničeni za žene nego za muškarce**. Do 2024. godine taj procent značajno raste na 60%, što ukazuje na percepciju pogoršanja ili veću svjesnost o izazovima s kojima se žene suočavaju u pristupu kapitalu. Ovi podaci jasno signaliziraju da ispitanici prepoznaju prepreke u pristupu finansiranju za žene, te da je potrebna veća podrška i promocija jednakih uslova za sve poduzetnike, bez obzira na spol.

Zanimljivo je da motivacija ispitanika prkosi ostalim statistikama: rezultati iz obje istraživačke godine pokazuju da bi se **ispitanici, da imaju priliku, upustili u samostalne poduzetničke vode**. U 2019. godini ispitanici pokazuju visok nivo interesa za poduzetništvo, gdje je 85% ispitanika izrazilo želju za pokretanjem vlastitog posla. Iako je entuzijazam i dalje izražen u 2024. godini, taj procent se blago smanjuje na 82%.

Rezultati stavova šire javnosti pokazuju da je finansijska sigurnost ključni faktor za većinu potencijalnih poduzetnika, dok bi fokus na obrazovanje, podršku i smanjenje nesigurnosti mogao dodatno motivisati ljude da se odluče na produzetnički korak.

STAVOVI ŠIRE JAVNOSTI



Razlozi su različiti. Analizirajući izazove koji ispitanici prepoznaju kao otežavajuće prilikom upuštanja u samostalne vode u 2019. i 2024. godini, jasno je da je **nedostatak sredstava finansiranja** ostao najznačajnija prepreka. Ovaj izazov pogađa čak 74% ispitanika u 2019. godini, a iako je taj procenat u 2024. blago smanjen na 73%, finansijska ograničenja i dalje dominiraju kao ključni faktor koji sprečava ljude da se upuste u samostalne poslovne vode.

Pored toga, **nesigurnost** se u 2019. godini navodila kao izazov za 33% ispitanika, ali se u 2024. taj procenat smanjio na 26%. Ovaj pad može ukazivati na poboljšanja u dostupnosti informacija, podršci zajednice ili promjenama u percepciji rizika povezanog s poduzetništvom. **Nedostatak podrške** također ostaje značajna prepreka, ali s blagim padom sa 30% u 2019. na 27% u 2024. godini, što ukazuje na pozitivne promjene u pristupu mentorima i resursima.

Interesantno je da se **nedostatak specifičnog poslovnog znanja** pokazao kao sve važniji izazov, jer je s 22% u 2019. porastao na 27% u 2024. godini. Ovo može sugerisati rastuću svijest o potrebi za specijalizovanim vještinama u savremenom poslovnom okruženju. S druge strane, **zadovoljstvo trenutnom karijerom** ostaje konstantno, s 21% ispitanika u oba perioda koji ne vide potrebu za promjenom.

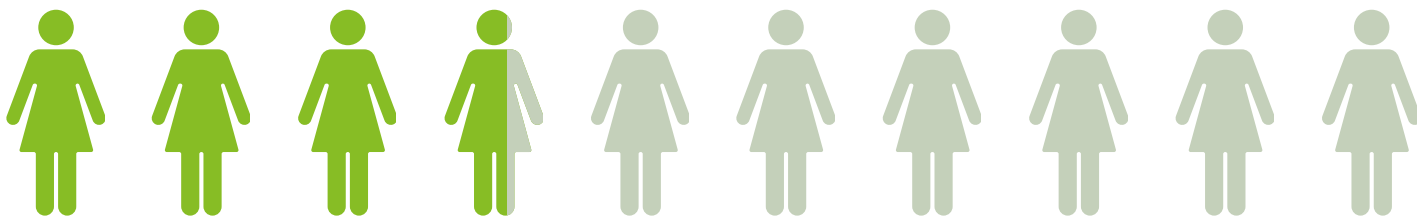
Manje značajni izazovi uključuju **nedostatak ideja**, koji je problem za 20% ispitanika u 2019. i 19% u 2024., te **neodlučnost**, koja je kao prepreka smanjena s 19% na 17% u istom periodu. Ovi podaci ukazuju na to da većina ispitanika ima ideju i relativno je odlučna kada je riječ o pokretanju vlastitog biznisa, ali je suočena s većim preprekama kao što su finansijska ograničenja, manjak sigurnosti i nedostatak specifičnih znanja.

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA

I šira javnost, i profesionalci u upravljačkim strukturama percipiraju do se **o poduzetništvu u Bosni i Hercegovini ne govori dovoljno** – 68% u 2019. i 64% u 2024. godini. Slična percepcija javnosti i profesionalaca prisutna je i u stavu do se **žene rjeđe odlučuju na samostalne poduzetničke poduhvate** – sa ovim stavom saglasno je 74% i 78% ispitanika u 2019. i 2024., redom.

Ipak, uočljive su razlike u percepciji profesionalaca u odnosu na širu javnost do postoje **veće ograničenosti izvora finansiranja start-upa za žene nego za muškarce**; u 2019. godini, svega 29% ispitanika ovu tvrdnju smatra tačnom, ali je taj procenat porastao na 42% u 2024. godini, štiti može indicirati generalno smanjenje prilika za finansiranje na tržištu pet godina poslije ili prisustvo rodno pristrasnih investitora.

Kompanije, čiji su ispitanici vlasnici ili uposlenici, a **koje pružaju određeni vid podrške ženama poduzetnicama** je porastao sa 50% u 2019. na 54% u 2024. godini, sugerirajući blagi trend rasta podrške ženama koje se odlučuju upustiti u poduzetništvo.



Poduzetnice u upravljačkim strukturama u BiH

Od 10 profesionalaca u upravljačkim strukturama koji su učestvovali u istraživanju u 2019. i 2024. godini, gotovo 4 su **poduzetnice – vlasnice start-up kompanije**, redom 37% i 38%.

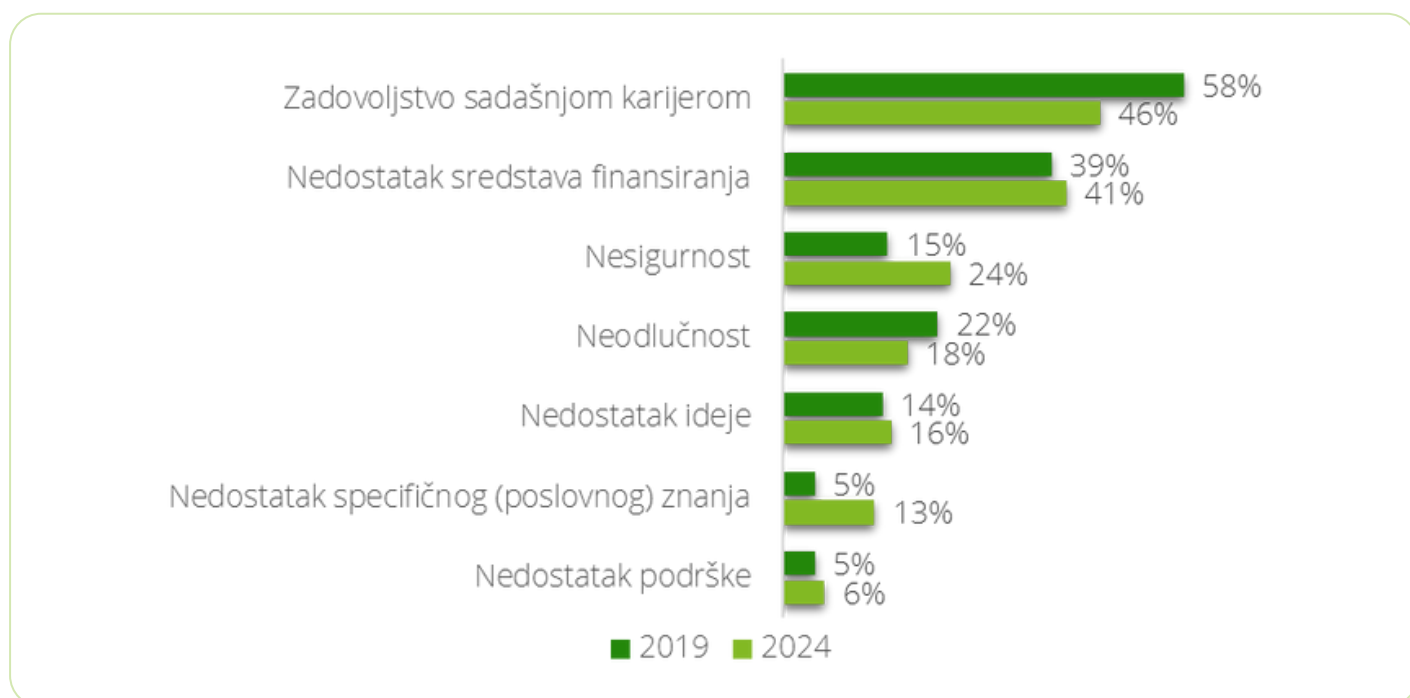
Rezultati istraživanja također ukazuju na povećanje broja **programa formalne ili neformalne edukacije kroz koje učesnici mogu dobiti više informacija, znanja i vještina relevantnih za pokretanje i vođenje vlastitog biznisa**; u 2019. godini, gotovo polovina poduzetnica (49%) prošla je ovakav program, a u 2024. godini ovaj je procenat porastao značajno – 62%.



Profesionalci u upravljačkim strukturama u BiH koji nisu poduzetnici

Istraživanje poduzetničkog duha profesionalaca u upravljačkim strukturama za rezultat je pokazalo da bi se 78% ispitanika u 2019. i 81% u 2024. godini **upustilo u samostalne poduzetničke vode da za to imaju priliku**. Ukoliko bi se odlučili na pokretanje biznisa, **između samostalnog upravljanja ili poslovnog partnerstva**, 63% ispitanika u 2024. godini bira samostalno upravljanje u odnosu na 37% ispitanika koji bi se u poduzetničke poduhvate upustili sa poslovnim partnerima. To je značajna razlika u odnosu na 2019. godinu, kada je odnos ispitanika bio gotovo jednak – 51% za samostalno upravljanje i 49% za poslovno partnerstvo.

Šta Vam otežava da se upustite u samostalne vode?



Kao glavna otežavajuća okolnost za pokretanje vlastitog biznisa sa kojom se suočava najveći broj profesionalaca u upravljačkim strukturama uključenih u istraživanje je **zadovoljstvo sadašnjom karijerom**, gdje je ovaj faktor – iako vodeći u obje istraživačke godine – prepoznat kao značajniji u 2019. godini (58%) nego u 2024., kada bilježi pad od 12 procentnih poena (46%).

Nedostatak sredstava finansiranja prepoznat je kao drugi po važnosti otežavajući faktor, koji je u 2024. godini u blagom porastu od 2 procentna poena, te **nesigurnost**, čiji je porast u 2024. nešto značajniji – 9 procentnih poena više. Rast sa 5% na 13% u 2024. godini primjetan je u percepciji **nedostatka specifičnog (poslovnog) znanja**, potencijalno ukazujući na manjak prilika za napredno profesionalno usavršavanje ili prisustvo imposter sindroma.

Uloga mentorstva u profesionalnom napredovanju

STAVOVI PROFESIONALACA U UPRAVLJAČKIM STRUKTURAMA

Programi mentorske podrške izuzetno su važni, bez obzira na spol i fazu razvoja karijere u kojoj se pojedinac nalazi, ali su oni u Bosni i Hercegovini tek u povoju. Tek 34% profesionalaca u upravljačkim strukturama u 2019. i 38% u 2024. godini su nekada bili **mentor/mentorica poduzetnici koja započinje svoj biznis ili ga želi unaprijediti**.

Spremnost ispitanika da **postanu mentor/mentorica poduzetnici koja započinje svoj biznis ili želi da unaprijedi isti** je izrazito visoka u obje istraživačke godine, iako bilježi pad od 5 procentnih poena u 2024.: 87% u 2019., te 82% u 2024. godini.

Čak 69% ispitanika u 2024. godini ističe da bi **željeli imati mentora/icu koji bi im pomogao/la da ostvare rast u poslovanju njihovih biznisa**, u odnosu na 60% u 2019. godini, ukazujući na spremnost na učenje i lično usavršavanje.

Najveći rast od 11 procentnih poena bilježe potvrdni odgovori na pitanje: **„Da li smatrate da bi upravitelji/ce iz velikih kompanija i korporacija bili odgovarajući/dobri mentori za Vas?”**, gdje je 88% ispitanika identifikovalo liderice u velikim kompanijama kao potencijalne mentore koji im mogu pomoći da ostvare profesionalne ciljeve. U 2019. godini, 77% ispitanika je dalo potvrdan odgovor na isto pitanje.

Mentorstvo među ženama je iznimno važno jer pruža priliku za prenos iskustava, deljenje izazova i strategija u biznisu. Kroz međusobnu podršku žene mogu razviti snažnu mrežu, osloniti se jedna na drugu, tražiti pomoć bez ustručavanja. Sve to im definitivno pomaže u profesionalnom napredovanju i „preskakanju“ prepreka, koje ne moraju nužno da služe kao primer „učiti na svojim greškama“. Kako ja sama rado „slušam“ žene za koje smatram da su obrazovane, pametne,iskusne, da mi mogu pomoći, tako se sa istim žarom odazivam mentorskim programima i trudim se da budem na raspolaganju onima, koji iskažu interes za mentoring.

Zvezdana Žujo
Direktorica, Communis

O ženama u poslovnom svijetu sa lidericama u industrijama

Za potrebe istraživanja, sprovedeno je šest pismenih intervju sa lidericama iz različitih industrija:

- **Nikolina Krešić** Izvršna direktorica, MLINI d.o.o.
- **Merima Dževdetbegović** COO, Menprom d.o.o.
- **Aida Špirtović Bakalović** Potpredsjednica finansija, Symphony
- **Zvezdana Žujo** Direktorica, Communis
- **Maja Sušac** Članica Uprave, Croatia Osiguranje d.d.
- **Aida Salkić** Osnivačica i izvršna direktorica, Beyond Consulting

Intervjui su sadržavali 10 pitanja, a zbirni odgovori na svako od njih dostupni su u nastavku. Citati svake liderice vidljivi su u različitim dijelovima istraživanja.

Koje korake smatrate da bilo koja kompanija treba da preduzme kako bi kreirala poslovno okruženje jednakosti, međusobnog poštovanja i povjerenja između svih zaposlenih?

Intervjui sa ženama lidericama iz kompanija širom Bosne i Hercegovine otkrivaju da je **stvaranje okruženja jednakosti i povjerenja** ključno za uspjeh. Prema odgovorima, važno je da kompanije donesu jasne politike koje promovišu jednakost i poštovanje svih zaposlenih. To uključuje **usklađivanje radnog okruženja sa potrebama različitih grupa**, kao i osiguranje ravnoteže u poslovnim prilikama za žene i muškarce. Kompanije bi trebale **ulagati u obuke i edukaciju** koje ne samo da podstiču raznolikost, već i stvaraju kulturu gdje se glas svake osobe uvažava. Kroz **implementaciju transparentnih procedura i politika**, posebno u vezi sa zapošljavanjem i napredovanjem, organizacije mogu izgraditi povjerenje među zaposlenima. **Snažna komunikacija i otvorenost** prema kritikama i prijedlozima omogućavaju rješavanje potencijalnih problema u samom začetku, čime se povećava osjećaj sigurnosti i poštovanja među zaposlenima, ističu liderice.

Zašto smatrate da je bitno razgovarati o sve rastućoj ulozi žene u biznisu? Koji je po Vašem mišljenju trenutni status žene u biznisu u BiH?

Liderice otkrivaju da žene na vodećim pozicijama često nailaze na izazove povezane sa **predrasudama i stereotipima**. Iako su žene u poslovnom svijetu sve prisutnije, još uvijek se suočavaju sa pitanjem da li su dovoljno kompetentne za rukovodeće pozicije. Ovaj problem često je povezan sa **društvenim normama** koje nameću određena očekivanja i uloge ženama, što



može utjecati na njihovu percepciju unutar kompanije. Kako bi se prevazišle ove prepreke, intervjuirane liderice u poslovnom svijetu savjetuju da se kompanije fokusiraju na **obrazovanje i jačanje svijesti** o važnosti ravnoteže u rukovodećim timovima, kao i na promovisanje žena koje već imaju uspjeha u menadžmentu. Također, važno je stvoriti **mreže podrške i mentorstva za žene**, koje im mogu pomoći da se suoče sa izazovima i prepoznaju svoje talente i sposobnosti. **Osiguravanje jednakih prilika za napredovanje** i donošenje politika koje omogućavaju **fleksibilnost u radu** mogu dodatno pomoći ženama da balansiraju profesionalni i privatni život.

Koje karakteristike i osobine čine ženu snažnim liderom današnjice?

Snažne lidere današnjice, bez obzira na spol, karakteriše **kombinacija ličnih kvaliteta, emocionalne inteligencije i strateških sposobnosti**. Žena liderica mora posjedovati empatiju, sposobnost slušanja i razumijevanja potreba svog tima, što joj omogućava da gradi povjerenje i lojalnost. Također, važno je da ima **viziju i odlučnost** u donošenju strateških odluka, čime usmjerava organizaciju prema dugoročnim ciljevima, čak i u neizvjesnim vremenima. **Fleksibilnost i otpornost na promjene** čine je spremnom na prilagodbu novim izazovima, dok njezina **sposobnost da inspiriše druge** kroz lični primjer stvara motivirajuće i inovativno okruženje. Ključne osobine snažne liderice uključuju **empatiju, posvećenost rezultatu, jasnu komunikaciju i sposobnost da inspiriše tim**. Važno je da liderka bude autentična i dosljedna u svojim vrijednostima, a njezina emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u izgradnji povjerenja i pozitivne radne atmosfere.

Kao uspješna žena u biznisu u BiH, šta je po Vašem mišljenju potrebno za uspjeh jedne žene na našem tržištu?

Za uspjeh žene na tržištu Bosne i Hercegovine, ključno je **odvažiti se**, zadržati **fokus i vjeru u sebe** i predano raditi na svojim ciljevima, bez obzira na prepreke koje se mogu pojaviti. **Postati dio mreže** koja pruža podršku i omogućava mentorstvo može značajno olakšati taj put, ističu liderice, te navode da je nužno **razviti svijest o vlastitim mogućnostima i sposobnostima**, ali i pronaći vremena za sebe. Žena u biznisu, ističu, treba biti **ambiciozna**, imati **samopouzdanje** da prepozna prilike i **preuzme odgovornost**. Iako je ženama još uvijek potrebno više truda da postignu isti uspjeh kao muškarci, to ne treba biti prepreka. Žena koja je **odlučna, fokusirana** na dugoročne ciljeve i **spremna** za kontinuirani razvoj bit će uspješna, a najvažniji koraci ka tome su stalno učenje, umrežavanje, postizanje novih ciljeva i maštanje o novim projektima.

Koje je Vaše mišljenje o važnosti međusobnog mentorstva između žena poslovnog svijeta?

Mentorstvo među ženama u poslovnom svijetu igra **ključnu ulogu u osnaživanju**. Kroz mentorstvo, žene dijele svoje znanje i iskustvo, pomažući mladim kolegicama da prepoznaju svoj potencijal, savladaju prepreke i razviju leaderske vještine. Ovaj proces omogućava brži profesionalni napredak, jer **žene mogu izbjeći greške koje su drugi već napravili**, te učiti od iskusnijih koleginica. Mentorstvo takođe pomaže u **izgradnji mreže podrške** unutar poslovnog svijeta, što jača poziciju žena u biznisu. Kroz međusobnu podršku, žene mogu razviti **snažnu zajednicu** koja doprinosi njihovom profesionalnom razvoju i većoj zastupljenosti na vodećim pozicijama. Žene koje mentoriraju druge ne samo da omogućavaju rast svojih koleginica, već **stvaraju prostor za saradnju i inspiraciju**, čime doprinose stvaranju pozitivnog poslovnog okruženja u kojem žene imaju priliku napredovati.

Šta je trenutno najveća ograničavajuća okolnost s kojom se žene u biznisu suočavaju u BiH?

Trenutna najveća ograničavajuća okolnost s kojom se žene u biznisu suočavaju, sudeći po odgovorima liderica iz poslovnog svijeta u BiH, je **balansiranje između profesionalnog i privatnog života**. Žene često moraju usklađivati porodične obaveze sa poslovnim zadacima, što može značajno otežati njihov profesionalni napredak. Uz to, **rodni stereotipi i društvena očekivanja** često ograničavaju njihove šanse za preuzimanje leaderskih pozicija, dok **nedostatak mentorskih programa i mogućnosti za profesionalni razvoj** dodatno otežava njihov rast. Ključno je imati odgovarajuću podršku, motivaciju, postavljati ciljeve i razvijati mreže mentora koji mogu pomoći u prevladavanju tih izazova, ističu liderice.

Kako vjerujete da žene trebaju da posmatraju sve ograničavajuće okolnosti koje im se nalaze na putu uspjeha?

Žene bi trebale **ograničavajuće okolnosti gledati kao izazove**, a ne kao nepremostive prepreke, poručuju intervjuirane liderice. Umjesto da ih doživljavaju kao prepreke, žene bi trebale gledati na ove situacije kao **mogućnost za pokazivanje snage, kreativnosti i sposobnosti prilagodbe**. Iako situacije mogu biti zahtjevne, one pružaju prilike za rast, jačanje i ličnu transformaciju. Ključno je **razvijati otpornost** i razumjeti da nijedna prepreka nije kraj puta, već prilika za napredak. **Traženje podrške, umrežavanje** s drugim ženama, te **mentorstvo**, mogu pomoći u prevazilaženju izazova i prepoznavanju novih prilika. Uz hrabrost, posvećenost i stalno usavršavanje, žene mogu **rušiti barijere i inspirisati druge**.

Zašto je bitno da kompanije što prije integrišu vrijednosti jednakosti i inkluzije u srž svog poslovanja?

Integracija vrijednosti jednakosti i inkluzije u srž poslovanja ključna je za **stvaranje produktivnog, inovativnog i zadovoljnog radnog okruženja**. Kompanije koje usvajaju ove vrijednosti ne samo da poboljšavaju radnu atmosferu, već i doprinose boljim poslovnim rezultatima. Kada svi zaposlenici, bez obzira na spol, etničku pripadnost, dob ili druge identificirajuće faktore, imaju jednake prilike za rast i napredovanje, to potiče kreativnost, razmjenu ideja i inovacije, čime se otvaraju nove poslovne prilike, stavovi su intervjuiranih liderica.

Osim toga, uključivanje ovih vrijednosti u poslovnu strategiju pomaže u **privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata**, jer zaposleni koji se osjećaju poštovano i cijenjeno, lakše ostvaruju svoj potencijal. Kompanije koje promovišu inkluziju također grade **bolju reputaciju** na tržištu, što im pomaže da se izdvoje u konkurentnom globalnom okruženju. Brža implementacija vrijednosti inkluzije olakšava poslovanje, smanjuje interne probleme, a kompanije koje brzo usmjere fokus na ravnopravnost mogu **lakše ostvariti zacrtane ciljeve**. Stvaranje radnog okruženja koje cijeni raznolikost doprinosi dugoročnom uspjehu i **boljoj međusobnoj saradnji među uposlenicima**. **Pružanje edukacija i postavljanje konkretnih ciljeva za inkluziju** mogu biti prvi koraci ka stvaranju ovakvog okruženja.

Koji je po Vama ključni faktor za ostvarenje uspješne žene – kako poslovno, tako i privatno?

Ključni faktor za ostvarenje uspješne žene, kako poslovno, tako i privatno, leži u **sposobnosti balansiranja različitih aspekata života**. To uključuje postavljanje jasnih ciljeva, samopouzdanje, kontinuirani lični razvoj, kao i sposobnost prilagodbe. U poslovnom svijetu, žena treba biti **odlučna, spremna na učenje i suočavanje s izazovima**, dok istovremeno održava **emocionalnu stabilnost** i zdrave međuljudske odnose, što je osnov za suočavanje sa stresom i životnim preprekama. Za uspjeh je važna i **briga o mentalnom i fizičkom zdravlju**, ističu liderice. Kvalitetni međuljudski odnosi, podrška bliskih ljudi i sposobnost opuštanja omogućavaju emocionalnu ravnotežu koja pomaže u suočavanju s izazovima. **Samosvijest, motivacija i strast** u svemu što žena radi, uz jasnu mrežu podrške, od ključne su važnosti. Žene često previše strogo procjenjuju same sebe, pa je važno **naučiti iz grešaka i prihvatiti ih** kao prilike za rast. Uspjeh je također u tome **da žena vjeruje u sebe**, bude **hrabra i spremna na prevazilaženje izazova** koji se pojavljuju na njenom putu.

Kakav je Vaš savjet organizacijama koje sporo prihvataju promjene na temu jednakosti žene i muškarca?

Liderice savjetuju organizacijama koje sporo prihvataju promjene u području rodne jednakosti da prepoznaju ovu tematiku kao **ključnu za njihov dugoročni uspjeh i konkurentnost**. Rodna ravnopravnost nije samo moralna ili zakonska obaveza, već strateški element za **izgradnju uspješnih i inovativnih timova**. Organizacije koje ulažu u inkluzivne politike stvaraju radno okruženje koje omogućava svim zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal, čime povećavaju produktivnost, kreativnost i inovacije. Konkretno, organizacije trebaju shvatiti da **jednakost nije samo pitanje jednakih plata**, već i mogućnosti za profesionalni razvoj, mentorstvo i unapređenje žena u liderstvu. **Edukacija menadžmenta i uposlenika** kroz interne treninge, radionice i dijalog o prednostima ravnopravnosti može pomoći u prevladavanju nesigurnosti i neznanja o ovoj temi. **Transparentnost u platama i otvoreni razgovori o karijernim prilikama za žene** mogu biti prvi koraci prema dugoročnim promjenama. Podrška promjenama mora doći od vrha kompanije, jer je korporativna kultura ključna za uspjeh svih strategija. Važno je da organizacije shvate da su **ove promjene neizbježne** i da one **donose konkretne koristi**. Kroz edukaciju, postavljanje jasnih ciljeva i stvaranje strategija za ravnopravnost, organizacije mogu stvoriti pozitivnu promjenu koja će pridonijeti njihovom rastu i uspjehu.

Istraživački tim se zahvaljuje lidericama na izdvojenom vremenu i sjajnim uvidima.



Zaključak

Istraživanje „Žene u poslovnom svijetu“ nastojalo je identifikovati elemente zbog kojih dolazi do nejednakosti između muškaraca i žena u poslovnom svijetu, ali i pružiti više informacija o tome šta se može uraditi kako bi poslovni svijet u Bosni i Hercegovini napravio pozitivan pomak ka rodnoj ravnopravnosti.

Jedan od stereotipa koji je prisutan u obje istraživačke godine je nemogućnost balansa između privatnog i poslovnog života, kojeg su neke ispitanice navele i kao vlastiti izazov. **Rodne razlike u poslovnim performansama** primjetne su kako u percepcijama ispitanika šire javnosti, tako i percepcijama profesionalaca upravljačkim strukturama, ali u nešto manjoj mjeri – ispitanici profesionalci su osobine iz istraživanja pripisale i muškarcima i ženama procentualno više nego šira javnost. Finansijski rezultati, profesionalno napredovanje i borba sa konkurencijom biraju se kao rezultati prilagođeni muškarcima, dok se za rezultate prilagođene ženama prepoznaju upravljanje ljudskim resursima i finansijama. Sposobnost rukovođenja percipira se kao najvažnija osobina za individuu u ulozi organa upravljanja ili člana Uprave, a prate ju profesionalnost i sposobnost strateškog planiranja, dok su iskrenost i angažiranost po važnosti najniže rangirane.

Primjetan pozitivan pomak a ogleda se u tome da **sve veći broj ispitanika smatra da žene trebaju biti zastupljene na rukovodećim pozicijama**, te da trebaju **učestvovati u mentorskim procesima** – bilo kao mentorice ili kao mentorine. Važnost mentorstva ističe se kao značajna u targetiranom istraživanju, iako je tek trećina ispitanika bila mentor ženama u poduzetništvu tokom petogodišnjeg intervala. Također, sve više ispitanika je svjesno rodno zasnovanih razlika u plati i odluka o otpuštanju, ukazujući na mogućnost promjene ovih praksi u budućnosti, barem u kompanijama kojima upravljaju intervjuirani profesionalci.

Široj javnosti je **mogućnost fleksibilnog radnog vremena** najutjecajnija na ravnopravan položaj žena, dok je za profesionalce u upravljačkim strukturama to **omogućavanje programa koji balansiraju posao i porodični život**. Vlastita upornost i htijenje su ključni faktori za napredak karijere i poslovanja za najveći broj profesionalaca koji su učestvovali u istraživanju, a kao najveću prepreku za napredak prepoznaju nezainteresiranost nadređenih za promjene.

Žensko poduzetništvo u BiH, prema rezultatima istraživanja, najviše ograničava nedostatak sredstava za finansiranje. Profesionalci koji su učestvovali u targetiranom istraživanju ističu zadovoljstvo sadašnjom karijerom kao glavnu prepreku za pokretanje vlastitih biznisa, prepoznavajući nedostatak sredstava finansiranja kao drugu po važnosti. Ipak, **većina targetiranih ispitanica bi se upustila u poduzetničke vode kada bi za to imala priliku**, birajući samostalno upravljanje vlastitom kompanijom u odnosu na poslovno partnerstvo.

Pismeni intervjui dali su uvid u **neophodno povećanje samopouzdanja i samosvjesnosti žena u poslovnom svijetu**, te promjenu načina pristupa izazovima – važnost posmatranja izazova kao prilika umjesto problema. Ističe se i korak dalje od balansiranja privatnog i poslovnog života: **briga o mentalnom i fizičkom zdravlju i emocionalna stabilnost uz mrežu podrške** percipiraju se kao osnov za borbu protiv stresa i prepreka. Sudeći prema odgovorima intervjuiranih ispitanika, **rodna ravnopravnost i inkluzija su put prema budućnosti** za koju je neophodno kreirati strategije i educirati upravljačke strukture i uposlenike.

Kontakti i uredništvo

Za sva pitanja koja se tiču istraživanja „Žene u poslovnom svijetu“, kontaktirajte nas:

Deloitte Bosna i Hercegovina
cedeloittebih@deloittece.com

Kolektiv d.o.o. - MojPosao.ba
info@mojposao.ba



UNA KARABEG

Deloitte Bosna i Hercegovina

**Izvršna urednica
Dizajnerica**



INA VUČKOVIĆ-DELALIĆ

Deloitte Bosna i Hercegovina

Istraživačica



AMILA ALEČKOVIĆ

Kolektiv d.o.o. - MojPosao.ba

Analitičarka podataka



AMILA JAŽIĆ

Kolektiv d.o.o. - MojPosao.ba

Istraživačica

Reference

Skenirajte QR kodove kako biste pristupili sekundarnim izvorima podataka istraživanja „Žene u poslovnom svijetu“:



Deloitte.

Deloitte se odnosi na Deloitte Touche Tohmatsu Limited, skraćeno DTTL, i mrežu njegovih članova i s njima povezanih subjekata (zajednički „organizacija Deloitte“). DTTL („Deloitte Global“) i svaki njegov član i njegovi povezani subjekti su pravno odvojeni i samostalni subjekti, koji se ne mogu međusobno obavezivati na određene radnje u odnosu na treće strane. DTTL i svi njegovi povezani subjekti odgovorni su isključivo za vlastita, a ne međusobna, djela i propuste. Usluge klijentima ne pruža DTTL. Detaljan opis DTTL-a i njegovih članova možete pronaći na adresi www.deloitte.com/ba.

Deloitte je vodeći pružatelj usluga revizije i savjetovanja, poreznih usluga, poslovnog i finansijskog savjetovanja skoro 90% društava koja se nalaze na popisu Fortune 500® i hiljadama drugih privatnih društava. Naši stručnjaci ostvaruju mjerljive i dugotrajne rezultate koji osnažuju povjerenje javnosti u kapitalna tržišta, klijentima omogućavaju promjene i napredak te da imaju vodeću ulogu na putu prema snažnijoj ekonomiji, ravnopravnijem društvu i održivijem svijetu. S iskustvom od preko 175 godina, Deloitte djeluje u više od 150 država i teritorija. Saznajte kako Deloitteovih 415 000 Deloitteovih zaposlenika širom svijeta ostvaruje učinak koji čini razliku na sljedećem linku www.deloitte.com.

U Bosni i Hercegovini usluge pružaju Deloitte d.o.o. Sarajevo, Deloitte Tax & Accounting Services d.o.o. i Deloitte Advisory d.o.o. sa svojim podružnicama Deloitte d.o.o. Sarajevo – Podružnica Banja Luka i Deloitte Tax & Accounting Services d.o.o. – Podružnica Banja Luka pod zajedničkim nazivom „Deloitte Bosna i Hercegovina“, subjekti povezani pod krovnim društvom Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Bosna i Hercegovina je među vodećim pružaocima profesionalnih usluga u zemlji, koje obuhvataju usluge revizije i savjetovanja, poslovnog savjetovanja, finansijskog savjetovanja, savjetovanja u području upravljanja rizicima te porezne i povezane usluge koje pruža više od 160 domaćih i specijaliziranih inostranih stručnjaka.

© 2025. Za informacije, molimo kontaktirajte Deloitte Bosna i Hercegovina.

MojPosao.ba

MojPosao.ba je vodeći portal za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini, osnovan 2001. godine s ciljem unapređenja tržišta rada. Kao pouzdan partner poslodavcima i poslotražiocima, portal pruža inovativna rješenja za zapošljavanje, uključujući oglašavanje poslova, pretragu baze kandidata i savjete za razvoj karijere. Dio je internacionalne grupacije Alma Career, koja posluje u 10 evropskih zemalja širom regija Adriatic, Centralne Evrope, Baltika i Finske. Portal mjesečno bilježi više od 5 miliona posjeta, a posredstvom istog zaposleno je više od 400.000 osoba, čime se pozicionirao kao ključni faktor u povezivanju talenata i prilika.

Putem MojPosao.ba omogućene su i usluge posredovanja u zapošljavanju preko recruitment agencije, koja poslodavcima osigurava stručnu podršku tokom procesa zapošljavanja. Također, kroz aktivnosti portala realizuju se brojni značajni projekti, kao što su: Najpoželjniji poslodavac u Bosni i Hercegovini, DRIVE Leadership & Talent konferencija, Regionalni sajam poslova, te istraživačke platforme Plata.ba i Pulser.ba, koje pružaju dragocjene uvide u tržište rada.

Ove aktivnosti omogućavaju MojPosao.ba da kontinuirano doprinosi razvoju tržišta rada, povezivanju kandidata i poslodavaca, te jačanju poslovne zajednice u Bosni i Hercegovini.