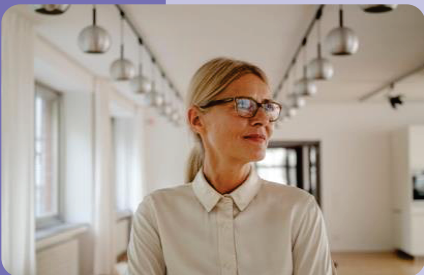




British Embassy
Sarajevo

UNIVERZITET U SARAJEVU
**Ekonomski
fakultet u Sarajevu**



ZASTUPLJENOST I ANGAŽMAN ŽENA NA LIDERSKIM POZICIJAMA U JAVNIM PREDUZEĆIMA U VLASNIŠTVU FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE

Izveštaj o rodnoj analizi

Sarajevo, 2021.

Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine

Izveštaj o rodnoj analizi

Originalni naslov studije:

Women representation and engagement in state-owned enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina

Prevod:

Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu FBiH

Implementator projekta:

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Autorice i autori:

Dr. Jasmina Selimović

Dr. Jasna Kovačević

Dr. Ljiljan Veselinović

Dr. Munira Šestić

Dr. Emir Kurtić

Dr. Fatima Mahmutćehajić

Dr. Midhat Izmirlija

Izdavač:

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Za izdavača:

Prof. dr. Jasmina Selimović, dekanesa

Design i DTP:

Perfecta, Sarajevo

Godina izdanja:

2021

CIP – Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

658.115.012.4-055.2(497.6 FBiH)

005-055.2:658.115(497.6 FBiH)

ZASTUPLJENOST i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine [Elektronski izvor] : izvještaj o rodnoj analizi / autorice i autori Jasmina Selimović ... [et al.]. – El. knjiga. – Sarajevo : Ekonomski fakultet Univerziteta, 2021

Način pristupa (URL): <http://www.efsa.unsa.ba/ef/bs/dogadjaji/studija-zastupljenost-i-angazman-zena-na-liderskim-pozicijama-u-javnim-preduzecima-u>. – Nasl. sa nasl. ekrana. – Opis izvora dana 29. 3. 2021.

ISBN 978-9958-25-159-7

1. Selimović, Jasmina

COBISS.BH-ID 43412230

Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine

Izvještaj o rodnoj analizi

Sarajevo, 2021.

Ova publikacija je objavljena u sklopu projekta „Zastupljenost i angažman žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u vlasništvu FBiH” kojeg finansira Vlada Ujedinjenog Kraljevstva putem sredstava iz UK Aid-a, a realizira ga Ekonomski fakultet u Sarajevu uz podršku Vlade Federacije Bosne i Hercegovine. Sadržaj ove publikacije te istraživački nalazi prezentirani u njoj ne odražavaju nužno stavove Vlade Ujedinjenog Kraljevstva.

Zahvalnost

Istraživački tim sa Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu se želi zahvaliti ekspertima i eksperticama koji su učestvovali u ekspertnim fokus grupama i koji su doprinijeli ovoj studiji svojim vrijednim spoznajama i komentarima: Zilki Spahić-Šiljak, Validi Repovac-Nikšić, Nedimu Krajišniku, Damiru Banoviću, Edni Haznadarević, Neiri Dizdarević, Adnanu Kadribašiću, Zlatiborki Popov-Momčinović, Nikoli Vučiću, Saši Gavriću, Emini Bošnjak, Dajani Cvjetković, Amili Ždralović i Maji Gasal Vražalici. Osim toga, zahvaljujemo se preduzetnicama iz FBiH na učešću u fokus grupama.

Pored toga, izražavamo zahvalnost svim javnim preduzećima u FBiH, kao i menadžericama i menadžerima koji su učestvovali u anketi i intervjuima. Informacije koje smo dobili od ispitanika i ispitanica u ovom istraživanju bile su od ključne važnosti za nalaze istraživanja.

U Vladi FBiH i Britanskoj ambasadi u Bosni i Hercegovini, tim se želi zahvaliti Aidi Soko i Sabini Đapo za njihovu podršku u istraživačkom procesu.



SADRŽAJ

1. SAŽETAK NALAZA ISTRAŽIVANJA	15
2. PREPORUKE I NAREDNI KORACI	25
3. METODOLOGIJA I PODACI	31
3.1. Predmet analize: Javna preduzeća u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine	31
3.2. Opis metodologije istraživanja i pisanja izvještaja	36
3.3. Opis izvora podataka i tehnika prikupljanja podataka	38
3.3.1. Struktura menadžmenta diferencirana prema spolu	38
3.3.2. Faktori, trendovi i proces odlučivanja	40
3.4. Ograničenja istraživanja	43
4. IZVJEŠTAJ O RODNOJ ANALIZI	47
4.1. Struktura menadžmenta u odborima JP razvrstana po spolu	47
4.2. Faza I: Kvantitativno istraživanje	66
4.2.1. Karakteristike uzorka	66
4.2.2. Glavni rezultati	74
4.3. Faza II: Kvalitativno istraživanje – intervjui	96
4.4. Faza III: Fokus grupe	103
5. PREGLED PRAVNE REGULATIVE, POLITIKE I REGULATORNOG OKVIRA	117
6. PREGLED DRUGIH IZVJEŠTAJA I RELEVANTNIH ISTRAŽIVANJA	135
6.1. Uvjerjenja i percepcije	135
6.2. Prakse i učešće	140
6.3. Pristup resursima	149
7. SWOT ANALIZA JAVNIH PREDUZEĆA U KONTEKSTU PREVAZILAŽENJA NAJVEĆIH PREPREKA RODNOJ RAVNOPRAVNOSTI	161
8. ZAKLJUČAK	167
BIBLIOGRAFIJA	171
PRILOZI	179
PRILOG 1: PITANJA ADRESIRANA MENADŽERICAMA TOKOM INTERVJUA	179
PRILOG 2: ANKETNI UPITNIK	180

Popis tabela

Tabela 1. JP u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine: Klasifikacija prema NACE područjima	32
Tabela 2. Broj JP po kantonima	33
Tabela 3. Operativni profit javnih preduzeća u 2019.	35
Tabela 4. Izvori podataka i prikupljeni podaci za strukturu menadžmenta JP prema spolu	38
Tabela 5. Vrsta prikupljenih podataka putem upitnika	39
Tabela 6. Upitnik	40
Tabela 7. Profil učesnica u intervjuima	42
Tabela 8. Zastupljenost žena u upravama JP	47
Tabela 9. Najčešće funkcije muškaraca i žena u upravama	48
Tabela 10. Zastupljenost muškaraca i žena u upravama prema privrednoj djelatnosti (NACE)	49
Tabela 11. Nivo obrazovanja muškaraca i žena u upravama	50
Tabela 12. Oblast obrazovanja muškaraca i žena u upravama	50
Tabela 13. Prosječna starost i radno iskustvo žena i muškaraca u upravama	51
Tabela 14. Primjer postupka analize zastupljenosti žena i muškaraca kroz desetogodišnji period	51
Tabela 15. Trajanje mandata za muškarce i žene, u godinama	52
Tabela 16. Trajanje mandata muškaraca i žena u upravama na poziciji generalnog direktora, u godinama	53
Tabela 17. Zastupljenost žena u nadzornim odborima	54
Tabela 18. Najčešće funkcije muškaraca i žena u nadzornim odborima	55
Tabela 19. Zastupljenost muškaraca i žena u nadzornim odborima prema privrednoj djelatnosti (NACE)	56
Tabela 20. Nivo obrazovanja muškaraca i žena u nadzornim odborima	56
Tabela 21. Oblast obrazovanja muškaraca i žena u nadzornim odborima	57
Tabela 22. Prosječna starost i trajanje funkcije muškaraca i žena u nadzornim odborima, u godinama	58
Tabela 23. Trajanje funkcije muškaraca i žena, u godinama, prema spolu – nadzorni odbori	59
Tabela 24. Trajanje funkcije predsjednika i predsjednica, u godinama, prema spolu – nadzorni odbori	59
Tabela 25. Zastupljenost žena u revizijskim odborima	61
Tabela 26. Najčešće funkcije muškaraca i žena u revizijskim odborima	62
Tabela 27. Zastupljenost muškaraca i žena u revizijskim odborima prema privrednoj djelatnosti (NACE)	63
Tabela 28. Nivo obrazovanja muškaraca i žena u revizijskim odborima	63
Tabela 29. Oblast obrazovanja muškaraca i žena u revizijskim odborima	64
Tabela 30. Broj muškaraca i žena (studija slučaja)	64
Tabela 31. Menadžerske pozicije na nivou poslovnice, odjela i sektora	65
Tabela 32. Karakteristike uzorka prema NACE privrednoj djelatnosti	66
Tabela 33. Karakteristike uzorka prema veličini kompanije	67
Tabela 34. Karakteristike uzorka prema starosnoj grupi	67
Tabela 35. Karakteristike uzorka prema radnom iskustvu (u godinama)	68
Tabela 36. Karakteristike uzorka prema nivou obrazovanja	68
Tabela 37. Karakteristike uzorka prema oblasti obrazovanja	69
Tabela 38. Karakteristike uzorka prema bračnom statusu	69
Tabela 39. Karakteristike uzorka prema broju djece	70
Tabela 40. Karakteristike uzorka prema trenutnoj menadžerskoj poziciji	70
Tabela 41. Karakteristike uzorka prema trenutnoj menadžerskoj poziciji – detaljna analiza	71
Tabela 42. Karakteristike uzorka prema trajanju mandata na trenutnoj menadžerskoj poziciji	71
Tabela 43. Karakteristike uzorka prema platnoj kategoriji	72
Tabela 44. Karakteristike uzorka prema spolu nadređenih	72
Tabela 45. Karakteristike uzorka prema broju podređenih muškaraca i žena	72
Tabela 46. Karakteristike uzorka prema međunarodnom iskustvu	73
Tabela 47. Karakteristike uzorka prema obrazovanju van Bosne i Hercegovine	73
Tabela 48. Rad od kuće tokom pandemije COVID-19	79

Tabela 49. Osobine muških i ženskih menadžera	84
Tabela 50. Tokenizam, vidljivost, kontrast i asimilacija	93
Tabela 51. Organizacijske mreže i interpersonalni odnosi (pitanje samo za žene)	94
Tabela 52. Istrajnost u poslu, strast prema poslu i odnos prema kompaniji	95
Tabela 53. Profil učesnica u intervjuu	96
Tabela 54. Učestalost kodova i iz intervjuja	97
Tabela 55. Profil učesnica fokus grupe	109
Tabela 56. Učestalost kodova iz fokus grupe sa preduzetnicama	110
Tabela 57. Prisutnost spolova na unutrašnjim i naslovnim stranama	138
Tabela 58. Odnos između spola osobe sa centralnom ulogom u priči i tematske sekcije članka na unutrašnjim stranama (N=8253)	139
Tabela 59. Podjela fotografija po različitim sekcijama novina na osnovu spola (N=6174)	139
Tabela 60. Globalni indeks spolne razlike (GGI) – Bosna i Hercegovina – Usporedba: 2018 – 2020 (WEF, 2018, 2020)	153
Tabela 61. Ekonomska inkluzija i prilike – Bosna i Hercegovina – GGI 2020 (WEF, 2020)	153
Tabela 62. Pristup finansijama – Bosna i Hercegovina – GGI 2020 (WEF, 2020)	154
Tabela 63. Učešće u poslu i liderstvu – Bosna i Hercegovina – GGI 2020 (WEF, 2020)	155
Tabela 64. Spolna jednakost u preduzetništvu – Bosna i Hercegovina – GEM 2017	156

Popis grafikona

Grafikon 1. Pravni oblik JP u Federaciji Bosne i Hercegovine	33
Grafikon 2. Zastupljenost žena na poziciji generalnog direktora u upravnim odborima	48
Grafikon 3. Procenat muškaraca i žena u upravnim odborima	52
Grafikon 4. Procenat muškaraca i žena u upravama na poziciji generalnog direktora	53
Grafikon 5. Ukupan mandat muškaraca i žena, uprave, 2010-2020	54
Grafikon 6. Zastupljenost žena na poziciji predsjednice nadzornog odbora	55
Grafikon 7. Procenat žena i muškaraca u nadzornim odborima	58
Grafikon 8. Procenat muškaraca i žena u nadzornim odborima na poziciji predsjedavajućeg	60
Grafikon 9. Ukupan mandat za period 2010.-2020. (nadzorni odbori)	60
Grafikon 10. Procenat žena u ukupnom broju predsjedavajućih (revizijski odbori)	62
Grafikon 11. Zastupljenost žena prema nivou	65
Grafikon 12. Trenutni organizacijski faktori koji se percipiraju kao važni za napredovanje (primarna važnost)	74
Grafikon 13. Trenutni organizacijski faktori koji se percipiraju kao važni za napredovanje (kombinovana primarna i sekundarna važnost)	75
Grafikon 14. Organizacijski faktori koji bi trebali biti primarni fokus u budućnosti, % žena i muškaraca	76
Grafikon 15. Organizacijski faktori koji bi trebali biti primarni ili sekundarni fokus u budućnosti, % žena i muškaraca	76
Grafikon 16. Pristup resursima za napredovanje u kompaniji, % muškaraca i žena koji se slažu sa tvrdnjom	77
Grafikon 17. Sa kojim barijerama u napredovanju na više menadžerske pozicije ste se suočili?	78
Grafikon 18. Stres i iscrpljenost (COVID)	80
Grafikon 19. Rodne uloge i podjela poslova u domaćinstvu	81
Grafikon 20. Liderske uloge	82
Grafikon 21. Liderske uloge	83
Grafikon 22. Uvjerenja i percepcije	84
Grafikon 23. Organizacijska kultura orijentisana prema rodnoj ravnopravnosti	86

Grafikon 24. Predrasude i diskriminacija	87
Grafikon 25. Organizacijska kultura orijentisana na ravnopravnost spolova (samo žene)	88
Grafikon 26. Zakoni, politike i propisi	89
Grafikon 27. Politike i pravilnici u kompanijama	90
Grafikon 28. Korištenje i pristup politikama i pravilnicima	91
Grafikon 29. Mogućnosti za poboljšanja politika kompanija	92
Grafikon 30. Stopa aktivnosti i stopa zaposlenosti u Federaciji Bosne i Hercegovine prema spolu	142
Grafikon 31. Postotak kandidatkinja na izbornim listama na Općim izborima 2018. godine	146
Grafikon 32. Postotak žena na vrhu izborne liste pripadajuće političke stranke na Općim izborima 2018. godine	147
Grafikon 33. Izabrani članovi općinskog/gradskog vijeća u FBiH prema spolu	148
Grafikon 34. Učenici osnovnih škola u Federaciji Bosne i Hercegovine	149
Grafikon 35. Studenti u visokoškolskim ustanovama u Federaciji Bosne i Hercegovine	149
Grafikon 36. Fakulteti s 50% i više studentica u Federaciji Bosne i Hercegovine	151

Popis slika

Slika 1. Pregled javnih preduzeća u Bosni i Hercegovini	31
Slika 2. Broj JP po kantonima	34
Slika 3. Prijedlog dizajna istraživanja	36
Slika 4. Shema institucionalnih mehanizama za rodnu ravnopravnost u Bosni i Hercegovini	127
Slika 5. Radna snaga u Federaciji Bosne i Hercegovine prema spolu (novembar 2020. godine)	141
Slika 6. Postotak vodećih menadžerica u 2013. godini.	143

Skraćenice

BiH – Bosna i Hercegovina

BSc, BA – engl. Bachelor of science, Bachelor of Business administration - bos. Visoka stručna sprema

CEDAW – Konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacije nad ženama

CEO – glavni/e izvršni/e direktorice/direktori

COVID-19 – engl. Coronavirus disease 2019 tj. bolest izazvana virusom SARS CoV 2

EBRD – Evropska banka za obnovu i razvoj

ECA – engl. Europe and Central Asia (WBs ECA region)– bos. Evropa i Centralna Azija

FBiH – Federacija Bosne i Hercegovine

FIA – Finansijsko informatička agencija

FIGAP – Program finansijskog mehanizma za provedbu Gender akcionog plana Bosne i Hercegovine

GAF – engl. Gender Analysis Framework – bos. Okvir za rodnu analizu

GAP - Gender akcioni plan Bosne i Hercegovine

GGI – engl. Gender Gap Index – bos. Indeks rodnog jaza

HR – engl. Human resources – bos. Ljudski resursi

ILO – engl. International Labour Organization – Međunarodna organizacija rada

JP – Javna preduzeća

KM – konvertibilna marka

MDG – eng. UN Millennium Development Goals – bos. UN milenijski ciljevi razvoja

MEASURE-BiH – eng. Monitoring and Evaluation Support Activity

MSc – eng. Master of Science - bos. Magistar/ica nauka

MSMEs – eng. Micro, Small, and Medium Enterprises – bos. mikro, mala i srednja preduzeća

NACE – eng. Nomenclature of economic activities – bos. Klasifikacija ekonomskih djelatnosti

NO – Nadzorni odbor

NVO – Nevladine organizacije

OECD – eng. Organization for Economic Co-operation and Development – bos. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj

OSCE – eng. Organization for Security and Co-operation in Europe – bos. Organizacija za evropsku sigurnost i saradnju

PhD – eng. Doctor of Philosophy - bos. Doktor/ica nauka

RS – Republika Srpska

SASE – eng. Sarajevo Stock Exchange – bos. Sarajevska berza

SDG – eng. UN Sustainable Development Goals – bos. UN ciljevi održivog razvoja

SWOT – eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – bos. Snage, slabosti, mogućnosti/prilike i prijete

UN – eng. United Nations – bos. Ujedinjene nacije

UO – Upravni odbor

USAID – eng. The United States Agency for International Development – bos. Američka državna agencija za međunarodni razvoj

WB - eng. World bank – bos. Svjetska banka

1

SAŽETAK NALAZA ISTRAŽIVANJA



1. SAŽETAK NALAZA ISTRAŽIVANJA

Žene u Bosni i Hercegovini suočavaju se s brojnim izazovima i barijerama na putu za ravnopravnost, i ta borba prisutna je već decenijama. Iako žene predstavljaju preko 50% populacije i 59% studenatske populacije u visokoškolskom obrazovanju, rodni jaz u pogledu nezaposlenosti i dalje je otporan na promjene, a stopa aktivnosti žena niska. Horizontalna segregacija u visokoškolskom obrazovanju i na tržištu rada je evidentna, dok su u isto vrijeme više pozicije u politici i poslovnom svijetu uglavnom rezervirane za muškarce. Čini se da je „stakleni plafon“ suviše debeo da bi se mogao probiti.

Cilj ovog istraživanja je da:

- Kvantificira zastupljenost žena u odborima javnih preduzeća (JP) u Federaciji BiH;
- Identificira barijere za učešće žena u odborima i na menadžerskim pozicijama;
- Identificira prilike za povećanje broja žena u odborima JP, i
- Da preporuke o tome kako postići rodnu ravnopravnost u odborima, izgradi *pool* talenata žena-poslovnih liderica i promovira prakse rodne ravnopravnosti na tržištu rada u FBiH.

Ova studija, koja koristi mješovite istraživačke metode, osmišljena je tako da obuhvati sekundarne podatke dobijene analizom javno dostupnih informacija, intervjuje, fokus grupe i anketu. Prilikom dizajniranja studije korišten je Okvir za rodnu analizu (eng. *Gender Analysis Framework - GAF*) kao struktura za organiziranje informacija o rodnim razlikama u raznim oblastima društvenog života. U te četiri oblasti spadaju:

- *pristup resursima* (npr. prihodu, informacijama, znanju, društvenim mrežama),
- *uvjerenja i percepcije* (npr. sistemi kulturalnih uvjerenja ili norme o tome šta znači biti muškarac ili žena u određenom kontekstu),
- *prakse i učešće* (npr. norme koje utiču na ponašanje muškaraca i žena i tako strukturiraju aktivnosti kojima se oni bave, uključujući rodne uloge i odgovornosti),
- *institucije, zakoni i politike* (npr. informacije o formalnim i neformalnim pravima muškaraca i žena), i
- *moć* koja prožima sve ostale oblasti (npr. može li pojedinac iskorištavati prilike, ostvarivati prava, sklapati pravne ugovore, kandidirati se za pozicije i obnašati ih itd.).

Takav dizajn istraživanja, koje je koncipiran kao triangulacija, pogodan je za ocjenjivanje složenih intervencija kao što su javne reforme, jer je moguće kombinirati standardizirani dizajn, prikupljanje podataka i analizu pomoću specifičnih alata. Zbog toga, ono može obuhvatiti kompleksnosti konteksta JP, promjenljivu prirodu politika, njihove namjeravane ishode i procese promjene u ponašanju koji se odvijaju. Podaci su prikupljeni na višestrukim nivoima unutar društvenog sistema, kao što su :

- **podaci na meta nivou** o normama, strukturalnim i društveno-kulturalnim barijerama za ravnopravnost spolova u društvenom životu,
- **podaci na makro nivou** vezani za međunarodne i regionalne obaveze (npr. CEDAW, Pekinška deklaracija) i državno zakonodavstvo (npr. Zakon o zabrani diskriminacije na osnovu spola i Zakon o ravnopravnosti spolova),
- **podaci na mezo nivou** o relevantnim državnim i međunarodnim institucijama i organizacijama civilnog društva, i o njihovoj ulozi u donošenju politike o ravnopravnosti spolova (npr. Agenciji za ravnopravnost spolova, Gender centru u FBiH, OSCE) i
- **podaci na mikro nivou** tj. na individualnom nivou, prikupljeni putem anketa i polustruktuiranih intervjua sa ženama i muškarcima na menadžerskim pozicijama u JP.

Nalazi iz analize sekundarnih podataka o zastupljenosti žena u JP

Istraživanje se vršilo na uzorku od 42 kompanije, pri čemu FBiH ima većinsko učešće u 38 a manjinsko u 4 kompanije. Pretražili smo objavljene i neobjavljene studije i izvještaje orijentirane na spol i baze podataka razvrstanih prema spolu, uključujući podatke na zvaničnim web stranicama kompanija, iz njihovih godišnjih izvještaja o poslovanju, sa Sarajevske berze, iz Službenih novina FBiH, web stranice Vlade Federacije BiH, finansijskih izvještaja, registara poslovnih subjekata u BiH, Komisije za vrijednosne papire Federacije BiH i druge izvore.

Glavni nalazi iz analize sekundarnih podataka:

Zastupljenost žena u upravama

- Broj kompanija gdje u upravi nema žena je 40,5%. Žene su generalne direktorice u samo 12% od ukupnog broja JP. Žene u upravi koje su stekle neko visokoškolsko obrazovanje (I, II ili III ciklus) prisutne su u svim privrednim sektorima, u raznim disciplinama. Glavne dvije glavne oblasti obrazovanja među ženama su ekonomija i poslovanje, kao i pravo i pravne nauke. Prosječna starost žena u upravi je 50 godina i one su na svojim trenutnim pozicijama provele manje vremena nego muškarci.
- Podaci za period od 2010. do 2020. godine pokazuju da se procenat žena u upravama povećava, iako je taj procenat još uvijek prilično nizak i iznosi ispod 20%. Procijenjeno je da je ukupan mandat muškaraca u periodu 2010. do 2020. godine 796 godina, dok su žene na tim pozicijama provele samo 125 godina. Drugim riječima, muškarci su proveli 6,37 više vremena u upravama nego žene.

Zastupljenost žena u nadzornim odborima

- Broj kompanija u čijim nadzornim odborima nema žena je 35,7%. Žene su predsjednice u samo 9% od ukupnog broja JP. Žene u nadzornim odborima koje su stekle neki stupanj visokoškolskog obrazovanja (I, II ili III ciklus) prisutne su u svim privrednim sektorima, u raznim disciplinama. Glavne dvije glavne oblasti obrazovanja među ženama su ekonomija i poslovanje, kao i pravo i pravne nauke. Prosječna starost žena u nadzornim odborima je 51 godina i one su na svojim trenutnim pozicijama provele manje vremena nego muškarci.
- Podaci za period od 2010. do 2020. godine pokazuju da se procenat žena u nadzornim odborima povećava, iako je taj procenat još uvijek prilično nizak. Procijenjeno je da je ukupan mandat muškaraca u periodu 2010. do 2020. godine 1099 godina, dok su žene na tim pozicijama provele samo 195 godina. Drugim riječima, muškarci su proveli 6,63 više vremena u nadzornim odborima nego žene.

Zastupljenost žena u revizijskim odborima

- Procenat žena u revizijskim odborima mnogo je viši nego onaj u upravama i nadzornim odborima, ali su još uvijek samo 19% žena predsjednice revizijskih odbora. Samo tri kompanije (7,1%) nemaju žene u revizijskim odborima. Čini se da revizijski odbori privlače više žena nego muškaraca, jer su 60% svih članova žene. Najčešća oblast obrazovanja među ženama u revizijskim odborima je ekonomija/poslovanje, a zatim pravo i pravne nauke. Izgleda da su te dvije oblasti jedine oblasti obrazovanja muškaraca i žena u revizijskim odborima.
- Da bismo pokazali prisustvo žena na pozicijama srednjeg nivoa menadžmenta (u poslovnica, odjelima i sektorima) prikupili smo podatke iz jedne velike kompanije u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine. Kompanija zapošljava 346 menadžera i menadžerica na različitim nivoima i na raznim lokacijama. Zastupljenost žena najviša je na nivou odjela (40% od svih rukovodilaca odjela su žene), ali se taj procenat smanjuje kako se one kreću na više hijerarhijske pozicije ka upravnom odboru, što pokazuje da u toj kompaniji postoji stakleni plafon.

Nalazi iz ankete

Prikupili smo podatke od 126 muškaraca i žena na različitim menadžerskim pozicijama u JP. Većina žena koje su učestvovala u studiji rade u preduzećima u klasi J (informacije i komunikacije) i D (snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacijom), prema NACE klasifikaciji, i velikim kompanijama. Podaci prikupljeni od muškaraca i žena pokazuju da učesnici i učesnice u anketi pripadaju svim starosnim grupama i da imaju različito radno iskustvo. U kontekstu obrazovanja, većina žena ima neki stepen visokog obrazovanja u oblasti ekonomije i elektrotehnike. Većina menadžera i menadžerica koji su učestvovali u anketi su oženjeni ili udate i imaju najmanje jedno dijete. Ispitanici i ispitanice u našoj anketi su na različitim menadžerskim pozicijama i imaju različite nivoe plata, a nadređene osobe većini njih su muškarci. Svi muškarci i žene imaju međunarodno iskustvo ali su u većini slučajeva obrazovanje stekli u Bosni i Hercegovini.

Glavni nalazi iz kvantitativnog istraživanja:

- Rezultati pokazuju da žene i muškarci smatraju da je podrška višeg rukovodstva u napredovanju faktor koji trenutno ima primarnu ili sekundarnu važnost u napredovanju. Nakon toga slijedi pristup informacijama o prilikama za napredovanje kao drugi faktor po važnosti. Značajno veći procent žena i muškaraca smatra da je pristup obrazovanju i obuci faktor od primarne ili sekundarne važnosti za napredovanje.
- Rezultati ukazuju da i žene i muškarci smatraju da kulturu kompanije koja podstiče napredovanje treba u budućnosti razmotriti kao oblast za poboljšanje.
- Većina žena u uzorku ima pristup sljedećim organizacijskim materijalnim i nematerijalnim resursima za napredovanje: dobra reputacija za napredovanje na radnom mjestu, adekvatno znanje i iskustvo za napredovanje i podršku viših nivoa menadžmenta za napredovanje na radnom mjestu. Ipak, ti resursi nisu dostupni svim ženama.
- Značajan procenat muškaraca i žena slaže se sa tvrdnjom da je uloga mentora naročito važna za napredovanje na više pozicije.
- Pet najvećih barijera sa kojima se žene suočavaju prilikom napredovanja na više menadžerske pozicije su: mali broj prilika za napredovanje na više menadžerske pozicije (56%), poteškoće u balansiranju porodičnih i poslovnih obaveza (26%), viši nivoi menadžmenta preferiraju muškarce u napredovanju (26%), nepovoljan ambijent u kompaniji (25%) i odsustvo mentorstva (25%).
- Tokom pandemije COVID-19, više žena nego muškaraca navele su da su imale više obaveza u porodici i domaćinstvu. Više žena nego muškaraca bile su pod većim stresom nego inače, osjećale se manje produktivnima, iscrpljenima, imale su poteškoće da pomire porodične i poslovne obaveze ili nisu imale vremena za sebe.
- Procenat žena koje su morale da stave karijeru na čekanje zbog obaveza u porodici i domaćinstvu veći je nego kod muškaraca (16,4% žena i 4,2% muškaraca).

- Skraćeno radno vrijeme i fleksibilni radni uvjeti smatraju se važnima za napredovanje, ali je procenat muškaraca koji se slažu s tom tvrdnjom veći nego procenat žena. Preko 50% muškaraca i žena smatra da muškarci i žene imaju različite stilove vođenja. Osim toga, muškarci smatraju da su žene manje efektivne na liderskim pozicijama (16,7%), dok se s tom tvrdnjom slaže svega 3,6% žena.
- I muškarci i žene smatraju da se žene prvo trebaju ostvariti kao majke, a tek onda posvetiti karijeri. Procenat žena koje se slažu s tom izjavom je 15,1% a muškaraca 17,2%.
- Žene smatraju da je agresivnost izrazito muška osobina (69,2%), dok su brižnost (85,2%), suosjećanje (85,2%), osjetljivost za emocije drugih (79,6%), razumijevanje (75%) i posvećenost (67,3%) izrazito ženske osobine. Muškarci se slažu da je agresivnost izrazito muška osobina (72,0%), dok je odlučnost druga (43,5%) a karizma treća (43,5%). Po mišljenju muških menadžera, najčešće ženske osobine su brižnost (68%) i osjetljivost za emocije drugih (56%).
- Žene smatraju da nemaju isti tretman kao muškarci kad se radi o njihovim performansama na poslu (50% ih se slaže s tom tvrdnjom), dok 18,5% muškaraca misli isto. Procenat žena koje smatraju da se o njima i njihovim kompetencijama nekorektno prosuđivalo zbog njihovog spola je 21,8%, u poređenju sa 3,8% muškaraca.
- Ostali aspekti organizacijske kulture u JP uključuju stereotipe o profesionalnim sposobnostima i posvećenosti žena, klimu u kompaniji, posvećivanje pažnje onome što žene govore tokom sastanaka, nivo pripremljenosti muškaraca i žena za sastanke, nivo postignuća u radu da bi se napredovalo na više pozicije i prisustvo agresivnosti.
- Relativno nizak procenat muškaraca i žena smatra da su bili diskriminirani zbog svog spola tokom karijere (5,4% žena i 4,3% muškaraca). Međutim, 27,3% žena zapazilo je da se, tokom svoje karijere, ambiciozne žene sputavaju u naporima da napreduju na više pozicije, a 12,0% muškaraca izjavilo je da su vidjeli takve prakse. Nijedan muškarac nije primijetio da je njihov spol kamen spoticanja u napredovanju na više pozicije i povišicama, u poređenju sa 18,9% žena. Više od polovine muškaraca i žena doživjelo je pozitivan stav prema ženama koje su htjele da napreduju na više pozicije u kompanijama u kojima su ranije radili (55,1% žena i 68,0% muškaraca).
- Muškarci i žene ne poznaju u potpunosti zakonsku regulativu o ravnopravnosti spolova (47,4% žena i 47,9% muškaraca izjavljuju da su upoznati sa zakonskom regulativom o ravnopravnosti spolova). Druga zabrinjavajuća informacija je ta što je svega 41% žena i 31,3% muškaraca izjavilo da su njihove kompanije usvojile interne procedure za zaštitu od diskriminacije.
- Uvođenje kvota smatra se pozitivnom mjerom za povećanje broja žena u odborima, pri čemu se 37,2% žena i 25,0% muškaraca slaže s tom tvrdnjom.
- Relativno visok procenat žena i muškaraca ukazao je da njihove kompanije imaju definirane politike i pravilnike vezane za trudničko odsustvo, porodiljsko odsustvo, bolovanje, pristup obuci i edukacijama, roditeljsko odsustvo, brigu o djece i brigu za starije i bolesne članove porodice.

- Značajan procenat žena smatra da ne postoje definirane politike i pravilnici vezani za balansiranje između privatnog života i karijere, mentorstvo i fleksibilno radno vrijeme.
- U pogledu pitanja da li žene i muškarci imaju ravnopravan status u kompaniji u pogledu različitih politika, većina muškaraca smatra da ne postoje razlike između muškaraca i žena, dok većina žena smatra da u njihovim kompanijama postoji ravnopravan status kada je riječ o mnogim unaprijed određenim procedurama. U slučaju politika kojima se reguliraju trudničko odsustvo, porodijsko odsustvo, regrutovanje i unapređenje, balansiranje između privatnog života i karijere i seksualno uznemiravanje, razlika u mišljenju između muškaraca i žena je očiglednija.
- Procenat žena koje se slažu da, kad žene mogu birati radne zadatke one imaju isti broj prilika za izbor kao i njihove muške kolege je 45,7%. Procenat žena koje se slažu da nemaju isti broj prilika za napredovanje kao njihove muške kolege na istim menadžerskim pozicijama iznosi 19,6%.

Nalazi iz intervjua i ekspertnih fokus grupa

Realizirano je ukupno 14 polustrukturiranih intervjua sa ženama koje su angažirane kao članice odbora ili sa ženama na menadžerskim pozicijama. Starost učesnica u intervjuiima kreće se od 39 do 62 godine. Tri učesnice imaju stepen doktorica nauka, šest su magistrice, a dvije imaju završen diplomski studij. Šest žena rade kao glavne izvršne direktorice (CEO), četiri su članice nadzornih odbora, dvije rukovoditeljice sektora a dvije predsjedavaju nadzornim odborom. Dužina obnašanja tih funkcija kreće se od jedne do deset godina. U svrhu vođenja polustrukturiranog intervjua razvili smo protokol za realizaciju intervjua na osnovu *a priori* okvira, koji je slijedio strukturu GAF-a. Svaki intervju trajao je oko 60 minuta, sniman je, transkribovan, potvrdila se njegova autentičnost, kodiran je i analiziran pomoću programa za kvantitativne analize QDA Miner v.5.

Pored intervjua, 14 eksperata i ekspertica učestvovalo je u dvije ekspertne fokus grupe. Učesnici i učesnice su bili predstavnici organizacija civilnog društva, akademske zajednice, politike, medija, psihoterapije i institucija koje učestvuju u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim diskusijama o pitanjima stereotipa, liderstva, ravnopravnosti spolova, ljudskih i ženskih prava i raznolikosti. Učesnice u trećoj fokus grupi su bile 10 menadžerica i vlasnica firmi iz različitih dijelova FBiH.

Glavni nalazi iz kvalitativnog istraživanja:

- Interni lokus kontrole važna je individualna osobina koja, u kombinaciji sa znanjem, stručnošću i podrškom porodice, služe kao faktori koji pozitivno utiču na napredovanje žena na više pozicije.
- Odsustvo ženske solidarnosti i podrške, kao i rodni stereotipi su faktori koji negativno utiču na karijeru žena.
- Menadžerice koje su učestvovala u intervjuima smatraju da su rodni stereotipi značajna barijera za napredovanje.
- U JP postoje mačo kulture, a takve kulture mogu sputavati formalnu moć žena na liderskim pozicijama. Mačo kulture stvaraju pretjerano konkurentna i agresivna okruženja u organizacijama, i postavljaju muškarce u centar organizacijskog odlučivanja.
- Politika je mnogim ženama barijera za ulazak u odbor. Preovladava praksa dominantnih političkih stranaka da određuju kandidate za liderske pozicije u JP i vrlo malo žena, budući da su manje zastupljene u politici, pronalaze put do najviših pozicija u JP.
- U stilovima vođenja postoje rodne razlike. Naše sagovornice u intervjuima su istakle izrazito ženske osobine vođenja kao recept za uspjeh.
- U JP postoji stakleni plafon, jer se najviše pozicije uglavnom percipiraju kao „muška teritorija“.
- Mentorstvo je od velike važnosti za napredovanje u karijeri, prema učesnicama u intervjuima. Bez adekvatnog mentorstva, šanse za napredovanje značajno se smanjuju.
- Poteškoće u balansiranju karijere i privatnog života direktna su posljedica strogih rodni uloga koje preovladavaju u bh. kontekstu.
- Bez obzira na položaj ili obrazovanje, žene doživljavaju nasilničko ponašanje u svojim porodicama, na radnom mjestu i u drugim društvenim kontekstima.
- Toksična muškost koja se podstiče u patrijarhalnom društvu generira nasilje kao manifestaciju takve muškosti u porodicama i na radnom mjestu.
- Do promjena u obrazovanju može doći ako se promijene nastavni planovi i programi koji su opterećeni sadržajima u kojima su prisutne stroge rodne uloge i ako društvo nastavnike i nastavnice osnaži u borbi za inkluzivno društvo i rodnu ravnopravnost.
- Stereotipi o ženama u politici često su faktor koji negativno utiče na učešće žena u politici.
- Muškarci su naročito važni saveznici u postizanju rodne ravnopravnosti u društvu kao i u organizacijskom kontekstu.

- Da bi došlo do bilo kakvih značajnih promjena u JP u pogledu performansi i rodne ravnopravnosti, mora doći kraj praksama politizacije pozicija u odborima u JP.
- Rodno zasnovano nasilje i diskriminacija široka su kulturološka pitanja, a ne pitanja vezana za pojedince.
- Iako do radikalnih promjena neće doći brzo, vidljive su promjene u stavovima u kontekstu porodice, naročito među mlađim generacijama muškaraca i žena.

2

**PREPORUKE
I NAREDNI KORACI**



2. PREPORUKE I NAREDNI KORACI

Uloge žena u FBiH se mijenjaju. Zaposlene žene pronalaze svoje mjesto u poslovnom svijetu. Međutim, ima mnogo prostora za unapređenje. U kontekstu porodice, krajem 1990-ih godina prošlog stoljeća, dolazi do retradicionalizacije rodni uloga te se javljaju različiti, hibridni obrasci patrijarhalnih vrijednosti i normi koje ometaju žene da uspiju u karijeri.

U ovom poglavlju dajemo konkretne preporuke za poboljšanje rodne raznolikosti u odborima i na menadžerskim pozicijama u JP u FBiH kao i za stvaranje pool-a talenata kvalificiranih žena sa potencijalom za liderstvo, koje mogu pomoći da se rodne razlike brzo prevaziđu.

Ove preporuke temelje se na:

- analizi javno dostupnih sekundarnih podataka o JP,
- opservacijama izvršenim tokom intervju sa ženama u JP u FBiH,
- opservacijama izvršenim tokom fokus grupa sa rodnim ekspertima i eksperticama te preduzetnicama iz FBiH i
- analizi podataka iz ankete sa menadžerima i menadžericama u JP u FBiH.

Preporuke su grupirane u skladu s oblastima iz Okvira za rodnu analizu, koje obuhvataju: institucije, zakon i politike, pristup resursima, moć, uvjerenja i percepcije, i prakse i participaciju.

Institucije, zakon i politike

Reforme koje se moraju sprovesti u oblasti vladavine prava, temeljnih prava i dobrog upravljanja još uvijek su najvažnija pitanja za Zapadni Balkan, a Europska unija će evaluirati napredak zemalja na njihovom putu za pristupanje upravo na temelju njihovih postignuća u tim oblastima (COM, 2018:65). Te države moraju usvojiti vladavinu prava, kao i temeljna prava i dobro upravljanje na snažniji i uvjerljiviji način. Prema gore navedenom, u predstavljenom okviru zakona i politika za osiguranje rodne ravnopravnosti u javnim preduzećima, preporuke su sljedeće:

1. Vladavina prava i pravna sigurnost neki su od najvažnijih preduslova za poboljšanje društveno-ekonomskog okruženja, konkurentnosti i regionalne saradnje Bosne i Hercegovine;
2. Bosna i Hercegovina mora strogo ocijeniti uticaj legislative koja se kreira, uključujući najbolje prakse i principe tokom legislativnog procesa i pokrivanje cijelog ciklusa politike koji se oslanja na dokaze i transparentne procese;
3. Javna preduzeća trebaju unaprijediti usklađenost sa svim donesenim zakonima i međunarodnim obavezujućim instrumentima, kao i sa preporukama i najboljim praksama. Imenovanja u odbore moraju se vršiti na osnovu zasluga i kompetencija, koje su evaluirane pomoću korektnih i transparentnih kriterija i procedura.

4. Strogo sprovođenje postojećih propisa na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini. Zakonski okviri trebaju postati koherentniji, i treba usmjeriti više truda prema ispravnom sprovođenju i praksi.
5. Sprovođenje Zakona o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini, konkretno Člana 20, koji obavezuje državna tijela na svim nivoima vlasti i tijela lokalne samouprave, uključujući zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast, političke stranke, pravna lica s javnim ovlaštenjima, pravna lica koja su u vlasništvu ili pod kontrolom države, entiteta, kantona, grada ili općine ili nad čijim radom javni organ vrši kontrolu, da osiguraju i promoviraju ravnopravnu zastupljenost spolova u upravljanju, procesu odlučivanja i predstavljanju. Ova obaveza postoji i za sve ovlaštene predlažke prilikom izbora predstavnika i delegacija u međunarodnim organizacijama i tijelima. Ravnopravna zastupljenost spolova postoji u slučaju kada je jedan od spolova zastupljen najmanje u procentu 40% u tijelima o kojima se govori u tekstu. Diskriminacijom po osnovu spola smatra se situacija kada ne postoji ravnopravna zastupljenost u smislu navedenom u tekstu.

Pored gore navedenog, prema Zakonu o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini, organi vlasti na državnom i entitetskom nivou, kantonalni organi i organi jedinica lokalne samouprave, pravna lica s javnim ovlaštenjima, pravna lica u većinskom vlasništvu države, u okviru svojih nadležnosti, dužni su poduzeti sve odgovarajuće i potrebne mjere radi provođenja odredbi propisanih ovim Zakonom i Gender akcionim planom Bosne i Hercegovine .

Pristup resursima

6. Podsticati razvoj karijere za poslovne žene s visokim potencijalom putem mentorstva i sponzorstva kako bi se riješila pitanja slabe zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama i problem nedostatka prilika.
7. Investirati u obuku o raznolikosti i liderstvu za žene u javnim preduzećima, sa naglaskom na usavršavanje mekih vještina, što ima za cilj njihovo osnaživanje da unaprijede interni lokus kontrole i samouvjerenost u procesu iskorištavanja prilika u svojim radnim sredinama.

Moć

8. Razvijati i primjenjivati strožije standarde korporativnog upravljanja kako bi se svelo na minimum politiziranje liderskih pozicija u JP te istakla važnost kompetencija i zasluga.
9. Promovirati ciljeve rodne raznolikosti u cijeloj kompaniji pomoću uvođenja inkluzivnih organizacijskih politika koje bi vjerovatno imale bolje efekte nego pravno obavezujuća kvota.
10. Podsticati javno objavljivanje informacija o rodnoj raznolikosti u preduzećima u skladu sa Zakonom o ravnopravnosti spolova.

Uvjerenja i percepcije

11. Obrazovati djecu i mlade o rodnoj ravnopravnosti s ciljem eliminacije rodni predrasuda i rodni stereotipa u obrazovnom sistemu, poboljšanja vještina kritičkog mišljenja dječaka i djevojčica te ih tako osnažiti da postanu agenti promjena.
12. Osnaživati liderice putem obuke i umrežavanja kako bi se usavršilo njihovo znanje i stručnost.
13. Stvarati pogodnije radno okruženje za roditelje uvođenjem pametne brige o djeci kako bi im se pomoglo da izbalansiraju poslovne i porodične obaveze.
14. Udružiti se i sa ženama i sa muškarcima kao agentima promjena u preduzećima putem stvaranja mreže saveznika za rodnu ravnopravnost u organizacijskom kontekstu JP.

Prakse i participacija

15. Stvarati inkluzivne organizacijske kulture u JP da bi se promovirala rodna ravnopravnost na menadžerskim pozicijama putem eksplicitne i simbolične borbe protiv postojećih mačo kultura, preispitivanja rodni stereotipa, i uvođenja poboljšanih praksi ljudskih resursa da bi se smanjile implicitne predrasude na radnom mjestu.
16. Kontinuirano unapređivati vidljivost žena na liderskim pozicijama kako bi se riješila pitanja slabe zastupljenosti žena na menadžerskim pozicijama, tako što će im se pružiti podrška i pristup resursima.

3

**METODOLOGIJA
I PODACI**



3. METODOLOGIJA I PODACI

Ovo poglavlje počinjemo opisom metodologije istraživanja i podnošenja izvještaja. Dajemo detaljan opis izvora podataka i tehnika prikupljanja podataka.

3.1. Predmet analize: Javna preduzeća u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine



550
Javnih preduzeća
u Bosni i
Hercegovini



Nedostupni
tačni, ažurni, i
javno dostupni
podaci



11%
ukupne
zaposlenosti



10%
agregatne dodane
vrijednosti



40%
više plate nego
u privatnim
sektorima

Slika 1. Pregled javnih preduzeća u Bosni i Hercegovini

Na osnovu: Cegar, B., & Parodi, M. F. J. (2019). *State-owned enterprises in Bosnia and Herzegovina: Assessing performance and oversight*. International Monetary Fund.

Javna preduzeća u Bosni i Hercegovini uglavnom su u lošem finansijskom stanju, a sektor JP ne doprinosi privredi koliko bi mogao¹. Pored toga, radni dokument MMF koji su pripremili Cegar, B. i Parodi, M.F.J. pokazao je da²:

- okvir upravljanja u JP treba da potiče transparentnost i poboljšava odgovornost,
- vlade ne vrše svoju vlasničku funkciju u skladu sa smjericama Svjetske banke/OECD-a,
- nema preciznih, ažurnih i javno dostupnih podataka o sektoru JP u Bosni i Hercegovini,
- sektor JP zaslužan je za oko 11% ukupne zaposlenosti (80,000 radnika), ali ta preduzeća zaslužna su samo za 10% dodane vrijednosti,
- prosječne plate su za 40% više nego u privatnim firmama,
- JP imaju manju produktivnost nego privatne firme,
- zbog većih plata i manje produktivnosti, JP unose distorziju u tržišta rada,
- povrat na kapital (ROE) u sektoru JP u prosjeku je iznosio -0.3% (negativan povrat),
- prosječan povrat na sredstva (ROA) u sektoru JP -0.2% (što ukazuje na neefikasnost),
- JP ne mogu smanjiti nivoe zaduženosti bez podrške vlade,
- argumentacija za državno vlasništvo nad JP, njihovi operativni i finansijski ciljevi i podjela odgovornosti za politiku i funkcije vlasništva nisu navedeni u dokumentima o vlasničkoj politici,

¹ Cegar, B., & Parodi, M. F. J. (2019). *State-owned enterprises in Bosnia and Herzegovina: Assessing performance and oversight*. International Monetary Fund.

² Ibidem

- decentralizovan pristup izboru članova upravnih i nadzornih odbora,
- specijalizirane jedinice ne vrše evaluacije finansijskog i operacionog učinka,
- slabo se poštuju zahtjevi za objavljivanjem finansijskih izvještaja JP koji su prošli reviziju, a entitetske vlade ne prave agregatne izvještaje o sektoru JP koji se nakon toga podnose parlamentima.

Izvještaj koji je objavio OECD pokazao je da je Bosna i Hercegovina „manje napredovala u uspostavljanju sveobuhvatnog pristupa praksama državnog vlasništva“³, pri čemu su prosječni rezultati za skoro sve dimenzije (prosječan rezultat za dimenziju JP, efikasnost i upravljanje, transparentnost i odgovornost i osiguravanje jednakih uslova) za Bosnu i Hercegovinu niži nego za sve druge zemlje Jugoistočne Evrope (Albaniju, Kosovo, Sjevernu Makedoniju, Crnu Goru i Srbiju).

U svrhu ovog istraživanja, identificirali smo 42 javna preduzeća (JP) čiji je vlasnik Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH), pri čemu je većinski vlasnik u njih 38 a manjinski vlasnik u četiri preduzeća. Većina preduzeća u vlasništvu FBiH pripada grupi prerađivačke industrije (29%), nakon koje slijede prijevoz i skladištenje (14%), građevinarstvo (12%) i informacije i komunikacije (10%). Preduzeća koja pripadaju tim NACE područjima (C, F, H i J) predstavljaju 65% svih javnih preduzeća u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine.

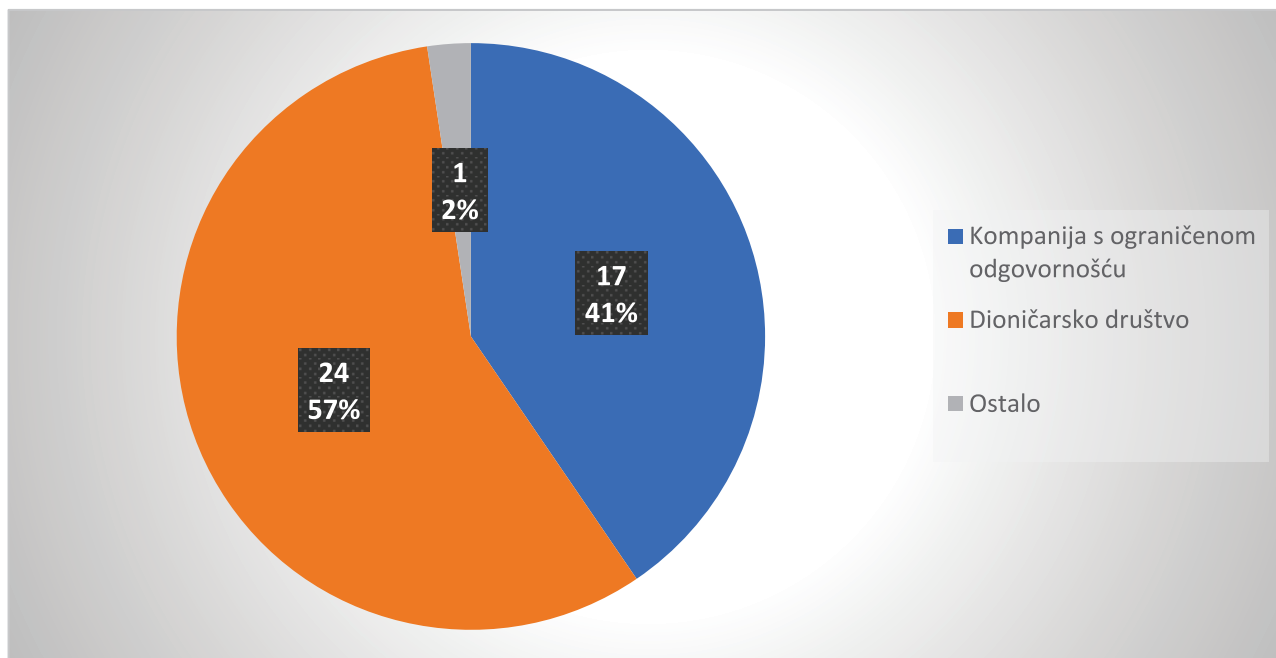
Tabela 1. JP u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine: Klasifikacija prema NACE područjima

Šifra	NACE opis	Broj	Procenat
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov	1	2%
B	Vađenje ruda i kamena	1	2%
C	Prerađivačka industrija	13	31%
D	Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom parom i klimatizacijom	2	5%
F	Građevinarstvo	5	12%
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	3	7%
H	Prijevoz i skladištenje	6	14%
J	Informacije i komunikacije	3	7%
K	Finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	3	7%
M	Stručne, naučne i tehničke djelatnosti	3	7%
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	2	5%
		42	100%

Izvor: Izračun autora

Najčešći pravni oblik JP u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine je dioničarsko društvo (57%) a nakon toga kompanija s ograničenom odgovornošću (41%).

³ OECD (2018), Competitiveness in South East Europe: A Policy Outlook 2018, Competitiveness and Private Sector Development, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298576-en>



Grafikon 1. Pravni oblik JP u Federaciji Bosne i Hercegovine

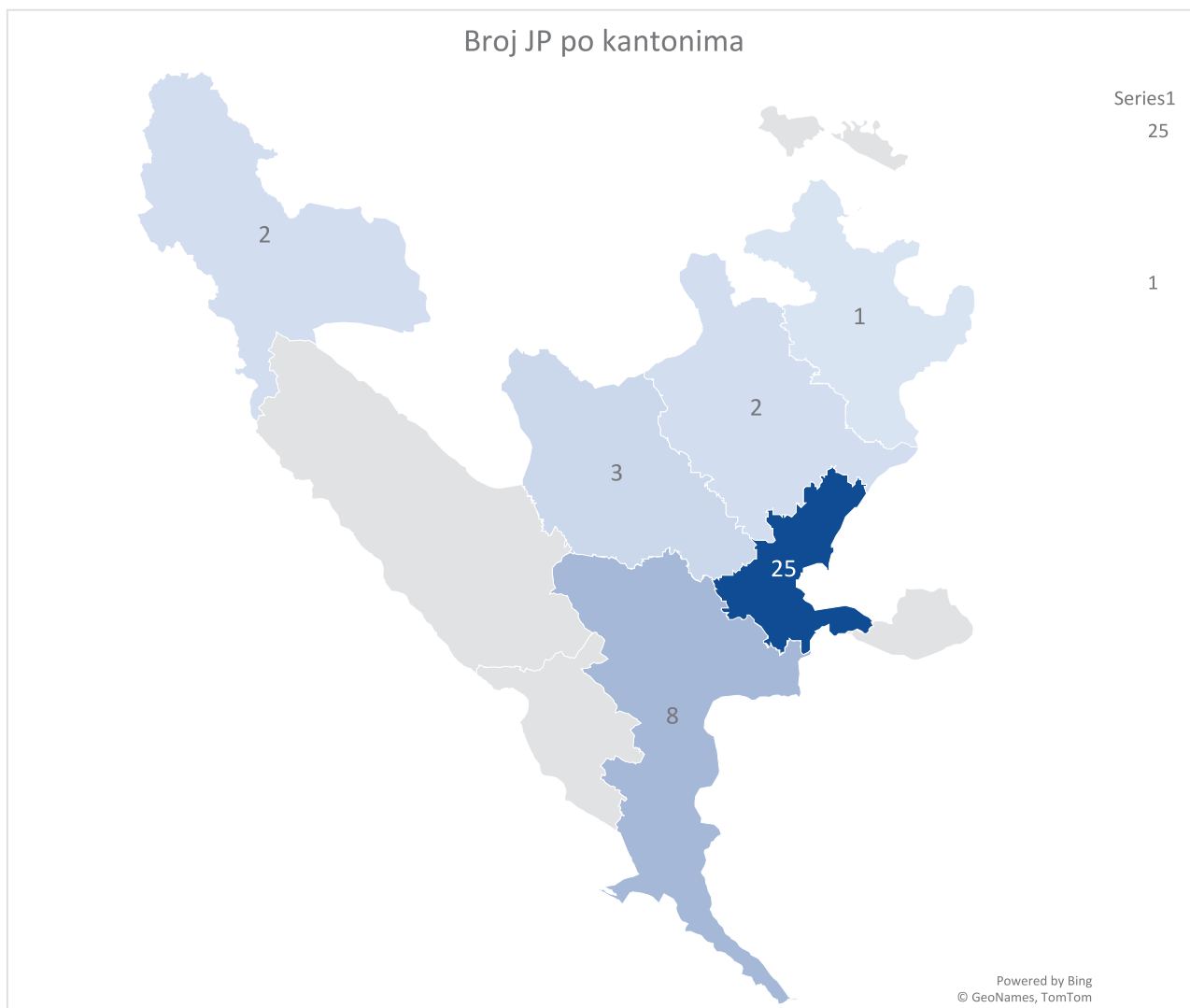
Izvor: Izračun autora

Najveći procenat JP dolazi iz Kantona Sarajevo (59.5%), a zatim iz Hercegovačko-neretvanskog kantona (19.0%). U ta dva kantona djeluje 78.5% svih JP u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine. U tabeli 2 i na slici 2 prikazani su detalji o broju JP u vlasništvu FBiH.

Tabela 2. Broj JP po kantonima

Kanton	JP	%
Unsko-sanski kanton	2	4,8%
Bosansko-podrinjski kanton	1	2,4%
Srednjobosanski kanton	3	7,1%
Kanton Sarajevo	25	59,5%
Zeničko-dobojski kanton	2	4,8%
Hercegovačko-neretvanski kanton	8	19,0%
Tuzlanski kanton	1	2,4%
Total	42	100,0%

Izvor: izračun autora



Slika 2. Broj JP po kantonima

Izvor: Izračun autora

Operativni profit javnih preduzeća u 2019. prikazan je u tabeli 2. Rezultati variraju, od profita od 144 miliona KM do gubitka od 122 miliona KM.

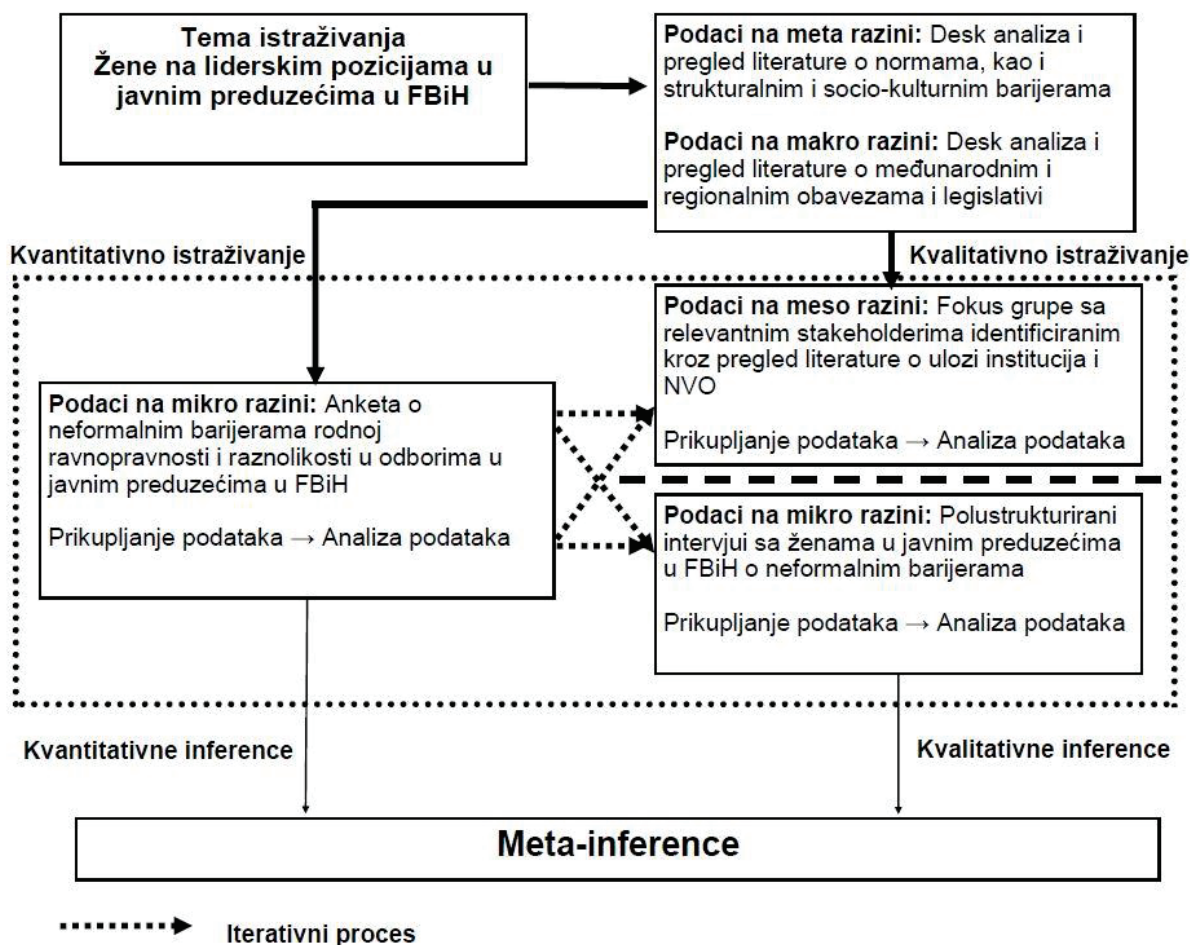
Tabela 3. Operativni profit javnih preduzeća u 2019.

Javno preduzeće	Operativni profit
Autoceste Federacije Bosne i Hercegovine	144.990.913
Elektroprivreda BiH	61.750.949
Elektroprivreda HZ-HB	52.768.415
"BH Telecom" Sarajevo	50.526.674
Ceste Federacije BiH	47.452.261
Međunarodni aerodrom "SARAJEVO"	18.275.701
Pretis	12.092.591
Igman	6.241.887
UNIS "X"	4.498.209
Binas	3.688.759
Energopoetrol	3.383.734
Borac	3.219.372
Rudnici mrkog uglja Banovići	2.422.174
UNIS GROUP	2.334.388
Lutrija BiH	2.305.787
BH Pošta	1.160.488
BNT	849.855
Operator - Terminali Federacije	691.021
"Sarajevoputevi"	398.336
JP Nacionalni park Una	272.471
TZR Hadžići	195.362
"Filmski Centar Sarajevo"	36.544
"ENERGOINVEST-COMET"	0
Holding preduzeće Putevi BIH	-15.857
Zavod za saobraćaj Građevinskog fakulteta u Sarajevu	-48.649
BH šume	-132.689
Feroelektro	-165.253
Ceste Mostar	-372.364
Hrvatska pošta	-384.840
Zrak	-876.275
JP HT	-1.648.606
BH-Gas	-2.919.667
Željeznice FBiH	-3.781.904
Energoinvest	-7.818.842
Agrokomerc	-8.632.173
ArcelorMittal	-24.763.628
Aluminij	-102.707.076

3.2. Opis metodologije istraživanja i pisanja izvještaja

Dizajn istraživanja koncipiran je kao triangulacija koja je pogodna za ocjenjivanje složenih intervencija kao što su javne reforme, jer je moguće kombinirati standardizirani dizajn, prikupljanje podataka i analizu specifičnim istraživačkim alatima. Zbog toga takav dizajn može obuhvatiti kompleksnosti konteksta JP, promjenljivu prirodu politika, njihove namjeravane ishode i procese promjena. Takav dizajn omogućio nam je da ocijenimo podatke na više nivoa unutar društvenog sistema, kao što su:

- **podaci na meta nivou** o normama, strukturalnim i društveno-kulturalnim barijerama za ravnopravnost spolova u društvenom životu,
- **podaci na makro nivou** vezani za međunarodne i regionalne obaveze (npr. CEDAW, Pekinška deklaracija) i državno zakonodavstvo (npr. Zakon o zabrani diskriminacije na osnovu spola i Zakon o ravnopravnosti spolova),
- **podaci na mezo nivou** o relevantnim državnim i međunarodnim institucijama i organizacijama civilnog društva, i o njihovoj ulozi u donošenju politike o rodnoj ravnopravnosti (npr. Agenciji za ravnopravnost spolova, Gender centru u FBiH, OSCE) i
- **podaci na mikro nivou** tj. na individualnom nivou, prikupljeni putem anketa i polustruktuiranih intervjua sa ženama i muškarcima na menadžerskim pozicijama u JP.



Slika 3. Prijedlog dizajna istraživanja

Slika 3 prikazuje predloženi dizajn istraživanja. U ovoj studiji kombinirali smo rezultate iz kvantitativnih i kvalitativnih faza istraživanja kako bismo razvili meta-inference i dobili bolji uvid u formalne i neformalne barijere boljem učešću žena u upravljačkim strukturama JP u vlasništvu FBiH. Takvi meta zaključci nadilaze rezultate odvojenih kvantitativnih i kvalitativnih studija.

Rezultati nezavisnih kvantitativnih i kvalitativnih analiza pružili su dokaze o različitim formalnih i neformalnih barijerama u napredovanju žena u odbore i na menadžerske pozicije u JP.

Tip dizajna istraživanja koji se koristi u ovoj studiji je konvergentni dizajn (jednofazni dizajn), koji istovremeno obuhvata prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka i analizu. Ključna pretpostavka ovog pristupa jeste da i kvalitativni i kvantitativni podaci daju različite vrste informacija. Svrha izabranih metoda prikupljanja podataka je opisna (da prikaže tačan opis situacija) i eksplanatorna (da se ustanove uzročne veze između varijabli). Odluka da koristimo strategiju anketiranja omogućila nam je da prikupimo kvantitativne podatke koji se mogu analizirati kvantitativno, pomoću deskriptivne i inferencijalne statistike.

3.3. Opis izvora podataka i tehnika prikupljanja podataka

U ovom dijelu opisujemo izvore podataka i korištene tehnike prikupljanja podataka da bismo donijeli zaključke vezane za zastupljenost i angažiranost žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima u FBiH. Prvo smo pretražili objavljene i neobjavljene studije i izvještaje fokusirane na rodna pitanja, kao i baze podataka razvrstane prema spolu vezane za ciljeve ovog projekta. Zatim smo počeli prikupljati primarne podatke pomoću tehnika prikupljanja kvalitativnih i kvantitativnih podataka.

3.3.1. Struktura menadžmenta diferencirana prema spolu

Podaci o upravnim odborima, nadzornim odborima i revizijskim odborima prikupljeni su iz raznih sekundarnih izvora prikazanih u tabeli 4.

Tabela 4. Izvori podataka i prikupljeni podaci za strukturu menadžmenta JP prema spolu

Izvori podataka	Prikupljeni podaci
Zvanične web stranice kompanija	
Godišnji izvještaji o poslovanju	
Sarajevska berza (SASE)	Veličina i djelatnost kompanije
Službene novine FBiH	Imena
Web stranica Vlade Federacije FBiH http://www.fbihvlada.bartvusk.ba	Spol
Finansijski izvještaji od FIA	Trenutna pozicija
Registri poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini (https://bizreg.pravosudje.ba/)	Starost (u godinama)
Komisija za vrijednosne papire Federacije Bosne i Hercegovine	Dužina mandata (u godinama)
LinkedIn profili	Nivo obrazovanja
Poslovni portali (ekapija.ba, akta.ba, poslovenovine.ba)	Oblast obrazovanja
Novinski članci iz raznih relevantnih izvora	

Glavna tehnika prikupljanja podataka za menadžment srednjeg nivoa (rukovodioci odjela) bio je upitnik, ali i podaci koje su nam obezbijedila preduzeća. Upitnik je dostavljen svim menadžerima i menadžericama u preduzećima u vlasništvu FBiH. Prikupljeni su sljedeći podaci:

Tabela 5. Vrsta prikupljenih podataka putem upitnika

Izvori podataka	Prikupljeni podaci
Upitnik	Veličina i djelatnost kompanije
	Spol
	Starost
	Radno iskustvo (godine)
	Nivo obrazovanja
	Oblast obrazovanja
	Bračni status
	Broj djece
	Trenutna pozicija u firmi
	Oblast/sektor koji pokriva
	Dužina mandata (u godinama)
	Trenutna plata
	Spol nadređenog
	Broj uposlenika i uposlenica kojima ispitanik rukovodi
	Međunarodno iskustvo (Da/ne)
Obrazovanje stečeno van BiH (Da/Ne)	

3.3.2. Faktori, trendovi i proces odlučivanja

Podaci o faktorima, trendovima i procesu odlučivanja prikupljeni su pomoću više tehnika. Prva tehnika prikupljanja podataka bio je upitnik. Primarni cilj upitnika jeste da se bolje shvati bazična situacija. Obavljeni su polustrukturirani intervjui, u okviru kojih su ispitanicama postavljana standardizirana pitanja, kao i fokus grupe, gdje je u razgovor bilo uključeno više učesnika i učesnica. Polustrukturirani intervjui i fokus grupe koriste se da bi se odredili vodeći primjeri i da bi se bolje razumjele formalne i neformalne barijere i izazovi liderica, kao i proces odlučivanja o imenovanjima na liderske pozicije. Odlučili smo da koristimo različite tehnike prikupljanja primarnih podataka kao priliku da steknemo sveobuhvatno i holističko razumijevanje ovog pitanja, jer je upotreba višestrukih metoda ili izvora podataka važna strategija u istraživanju u društvenim naukama.

3.3.2.1. Upitnik

Upitnik se sastoji od sedam dijelova, kao što je prikazano u tabeli 6.

Tabela 6. Upitnik

Br.	Dio	Opis
1	Podaci o kompaniji	<ul style="list-style-type: none"> • Veličina i djelatnost kompanije
2	Podaci o ispitaniku	<ul style="list-style-type: none"> • Demografija (spol, starost, nivo obrazovanja, oblast obrazovanja, bračni status, radno iskustvo, plata, pozicija u firmi) • Rangiranje faktora za napredovanje u kompaniji – trenutni status i željeni status
3	Pristup resursima	<ul style="list-style-type: none"> • Resursi za napredovanje u kompaniji kojima muškarci i žene imaju pristup • Barijere za unapređenje na više menadžerske pozicije⁴ • Stres i iscrpljenost tokom COVID krize

⁴ Women in business and management – Gaining momentum, 2015. International Labor Organization.

⁵ Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(2), 230-242.

⁶ Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(2), 230-242.

⁷ Tlaiss, H., & Kauser, S. (2010). Perceived organizational barriers to women's career advancement in Lebanon. *Gender in Management: An International Journal*.

⁸ Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological science*, 22(10), 1243-1249.

⁹ Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(2), 230-242.

¹⁰ Stichman, A. J., Hassell, K. D., & Archbold, C. A. (2010). Strength in numbers? A test of Kanter's theory of tokenism. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 633-639.

- | | | |
|---|----------------------------|---|
| ④ | Prakse i učešće | <ul style="list-style-type: none"> • Rodne uloge i podjela poslova u domaćinstvu • Liderske uloge⁵ • Mobing i nasilje na poslu |
| ⑤ | Uvjerenja i percepcije | <ul style="list-style-type: none"> • Društvena uvjerenja i percepcije koje oblikuju šta znači biti muškarac ili žena⁶ • Organizacijska kultura orijentisana prema ravnopravnosti spolova⁷ • Predrasude i diskriminacija i rodna identifikacija⁸ |
| ⑥ | Zakoni, politike i pravila | <ul style="list-style-type: none"> • Upoznatost sa zakonskom regulativom o ravnopravnosti spolova • Interne procedure za zaštitu od diskriminacije • Mišljenje o uvođenju kvota • Politike kompanije⁹ • Tokenizam¹⁰ |
| ⑦ | Moć | <ul style="list-style-type: none"> • Organizacijske mreže i interpersonalni odnosi¹¹ • Istrajnost u poslu¹² • Strast prema poslu¹³ • Stav kompanije prema talentima |

Prilikom pripreme upitnika i u procesu organiziranja sekundarnih podataka rukovodili smo se Okvirom za rodnu analizu (GAF)¹⁴, koji daje strukturu za organiziranje informacija o rodnim razlikama u raznim oblastima društvenog života. Te četiri oblasti su:

- *pristup resursima* (prihodu, informacijama, znanju, društvenim mrežama),
- *uvjerenja i percepcije* (npr. sistemi kulturalnih uvjerenja ili norme o tome šta znači biti muškarac ili žena u određenom kontekstu),
- *prakse i učešće* (npr. norme koje utiču na ponašanje muškaraca i žena i tako strukturiraju aktivnosti kojima se oni bave, uključujući rodne uloge i odgovornosti),
- *institucije, zakoni i politike* (npr. informacije o formalnim i neformalnim pravima muškaraca i žena), i
- *moć* vezana za te oblasti (npr. može li pojedinac iskoristavati prilike, ostvarivati prava, sklapati pravne ugovore, kandidirati se za pozicije i obnašati ih itd.).

Upitnik je distribuiran online, pomoću aplikacije Lime Survey.

¹¹ Tlaiss, H., & Kauser, S. (2010). Perceived organizational barriers to women's career advancement in Lebanon. *Gender in Management: An International Journal*.

¹² Gartner W. B., Gatewood E., & Shaver K. G. (1991): Reasons for starting a business: Not-so-simple answers to simple questions, in Hills G. E. & LaForge R. W. (eds.), *Research at the marketing-entrepreneurship interface* (pp. 90-101). Chicago: University of Illinois at Chicago

¹³ Locke E. A. (1993): *The traits of American business heroes*, Working Paper, University of Maryland

¹⁴ <https://gender.jhpiego.org/analysis toolkit/gender-analysis-framework/>

3.3.2.2. Polustrukturirani intervjui

U skladu sa dizajnom simultane triangulacije, kvalitativni podaci dobijeni su istovremeno kad i kvantitativni. Prvo, da bismo odredili uzorak za polustrukturirane intervjue, izvršili smo reputacijsko uzorkovanje (*Teddlie and Yu, 2007*) pomoću tehnike ključnog informanta. Pored kriterija za izbor ključnog informanta, koji obuhvataju ulogu u zajednici, znanje, spremnost, komunikativnost i nepristrasnost, definirali smo dodatne kriterije za izbor ključnog informanta u JP. U te dodatne kriterije uključeni su: nivo obrazovanja (npr. magistar, doktor nauka), radno iskustvo u djelatnosti, radno iskustvo u JP, jer su te ulazne informacije relevantne za osvjetljavanje aspekata organizacijske kulture u JP.

Tabela 7. Profil učesnica u intervjuiima

Šifra	Pozicija	Dob	Nivo obrazovanja	Godine u preduzeću
JK1	Članica nadzornog odbora	61	PhD	3
JK2	Šefica odjela	45	Bsc.	3
JK3	CEO	n/a	MSc.	2,3
JK4	Članica nadzornog odbora	40	PhD	4
JK5	CEO	56	BA	1
MS6	Predsjednica nadzornog odbora	41	PhD	2
MS7	CEO	n/a	MSc.	2
MS8	CEO	62	BSc.	10
MS9	Članica nadzornog odbora	n/a	BSc.	4
MS10	Predsjednica nadzornog odbora	60	MSc.	2
MS11	CEO	44	MSc.	N/A
MS12	Šefica odjela	n/a	BSc.	N/A
EK13	Članica nadzornog odbora	39	MSc.	1
MS14	CEO	n/a	MSc.	8

Muškarci i žene koji su duže u JP socijalizirani su u kulturu JP, i stoga su u stanju da razgovaraju o elementima organizacijske kulture kao što su formalne i neformalne norme, vrijednosti, pretpostavke, rituali, mitovi, svečanosti, heroji i heroine koji mogu osnažiti žene ili sputavati žene da uđu u odbore ili na menadžerske pozicije u JP. Na taj način, putem polustrukturiranih intervjua sa ključnim informantima, moguće je utvrditi elemente npr. toksične muške kulture, implicitne predrasude, ponašanja „pčele matice“ među lidericama, stereotipe i auto-stereotipe kao neformalne barijere i uska grla.

Obavljeno je ukupno 14 intervjua sa ženama koje vrše dužnost članica odbora ili ženama na menadžerskim pozicijama, kao što je ilustrovano na tabeli 5. Starost učesnica u intervjuiima kreće se od 39 do 62 godine. Tri učesnice su doktori nauka, šest magistricе, a pet ima završen dodiplomski studij. Šest žena su glavni izvršne direktorice (CEO), četiri su članice nadzornih odbora, dvije rukovoditeljice sektora a dvije predsjednice nadzornih odbora. Na toj poziciji rade od jedne do 10 godina. U svrhu

vođenja polustrukturiranih intervjua, razvili smo protokol za intervjue na osnovu *a priori* okvira, koji je slijedio strukturu GAF. Pitanja u intervjuu kategorizirana su u razne GAF oblasti (vidi Prilog 1: Protokol intervjuiranja). Zbog kompleksnosti epidemiološke situacije u FBiH, svi intervjui realizirani su telefonom ili putem online platformi kao što su Zoom ili Skype. Intervjui su vođeni od 8. do 12. februara 2021. godine. Svaki intervju trajao je oko 60 minuta, sniman je, transkribiran, potvrđena je njegova autentičnost, kodiran je i analiziran pomoću softvera za kvalitativnu analizu QDA Miner v.5.

3.3.2.3. Fokus grupe

Fokus grupe su korištene za izučavanje procesa koji imaju snažan društveni element i gdje je važno uzeti u obzir raznolika stanovišta i perspektive. Kao i u slučaju ključnog informanta u polustrukturiranim intervjuiima, tri fokus grupe organizirane su procesom namjernog uzorkovanja koji obuhvata izbor interesnih grupa koje učestvuju u fokus grupama na osnovu pregleda dokumentacije i identifikiranja relevantnih interesnih grupa iz četiri oblasti definiranih u GAF-u (pristup resursima; uvjerenja i percepcije; prakse i učešće; i institucije, zakoni i politike). Te tri fokus grupe održane su od 9. do 10. februara 2021. godine.

U dvije ekspertne fokus grupe učestvovalo je 14 eksperata i ekspertica. Učesnici i učesnice su bili predstavnici i predstavnice iz organizacija civilnog društva, akademske zajednice, politike, medija, psihoterapije i institucija koji učestvuju u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim raspravama o pitanjima stereotipova, liderstva, rodnoj ravnopravnosti, ljudskim i ženskim pravima i raznolikosti. U trećoj fokus grupi učestvovalo je 10 menadžerica i vlasnica kompanija iz različitih krajeva FBiH.

Zbog kompleksnosti epidemiološke situacije u FBiH, sve fokus grupe održane su online, preko Big Blue Button platforme. Podaci prikupljeni u fokus grupama su transkribovani, potvrđena je njihova autentičnost, kodirani su i analizirani pomoću softvera za kvalitativnu analizu podataka QDA Miner.

3.4. Ograničenja istraživanja

U ovom dijelu predstavljamo i nekoliko ograničenja istraživanja.

Javno dostupni podaci su oskudni, a za neke kompanije zvanična web stranica nije ažurirana ili ne postoji. U nekim slučajevima, podaci o članovima odbora nisu bili ažurirani. Ovakva ograničenja mogu uticati na glavne zaključke vezane za zastupljenost i angažiranost žena u javnim preduzećima u FBiH. Međutim, usporedili smo naše rezultate sa sličnim studijama u Bosni i Hercegovini i, iako neki podaci nisu bili dostupni, to nije poremetilo realnu sliku da je zastupljenost žena u FBiH prilično niska. Ipak, tačni podaci su neophodni da bi se analizirao napredak u budućnosti.

Analiza zastupljenosti i angažiranosti žena u javnim preduzećima u FBiH na nivou odjela bila je ograničena zbog podataka koji nisu javno dostupni. Stekli smo dovoljno razumijevanja o problematici učešća žena na nivou odjela putem upitnika, ali je analiza menadžerskih pozicija bila ograničena jer su nam samo tri kompanije dostavile neophodne kadrovske podatke. Samo jedna kompanija dostavila je potpune podatke, koji su upotrijebljeni kao studija slučaja korporativnog „cjevovoda“ i staklenog

plafona. Te pojave su dobro poznate u literaturi, a rezultati ukazuju na sličan problem u JP: žene su zastupljenije na nižim menadžerskim pozicijama. Druge dvije kompanije poslale su nepotpune podatke (samo žene na menadžerskim pozicijama, što nije moglo dati stvarnu sliku), a jedna ima manje od 10 menadžerskih pozicija. Budući da je samo jedna kompanija dostavila kvalitetne podatke i budući da su njihove menadžerske pozicije raspoređene širom Federacije Bosne i Hercegovine, te podatke smo analizirali kao studiju slučaja. Možda bi se dobili drugačiji rezultati da su se razmotrile sve kompanije, ali to neće promijeniti problem, nego magnitudu problema.

I kvalitativne i kvantitativne studije imaju svoja ograničenja. U tom kontekstu, važno je spomenuti da neke kompanije imaju veliki broj menadžera i uposlenika, dok druge imaju prilično jednostavnu organizacijsku strukturu. To bi moglo dovesti do identifikacije barijera koje su uglavnom prisutne u kompanijama sa mnogo menadžerskih pozicija (preko 100) i zanemarivanja problema sa kojima se suočavaju žene u kompanijama s jednostavnijom organizacijskom strukturom (manje od 10). Zbog toga bi naši rezultati iz kvantitativne studije mogli izražavati mišljenje žena iz tih velikih kompanija. Međutim, da bismo prevazišli ta ograničenja, odlučili smo da organiziramo intervju i fokus grupe sa ženama u svim preduzećima, bez obzira na njihovu veličinu. Takav pristup omogućio nam je da prevaziđemo problem generalizacije, jer rezultati kvalitativnog istraživanja dopunjavaju kvantitativne rezultate. Kvalitativna studija omogućila nam je da bolje razumijemo kontekst i barijere s kojima se žene suočavaju, ali se rezultati kvalitativne studije ne mogu generalizirati na populaciju.

4

**IZVJEŠTAJ O
RODNOJ ANALIZI**



4. IZVJEŠTAJ O RODNOJ ANALIZI

U ovom dijelu istraživanja počinjemo prikazivanjem strukture menadžmenta u odborima JP (uprave, nadzorni odbori, revizijski odbori) i menadžmenta srednjeg nivoa (rukovodioci odjela) razvrstanih prema spolu. Potom prikazujemo faktore i trendove, uključujući i društveno-ekonomski kontekst (ne) prisustva žena na menadžerskim pozicijama i opis procesa odlučivanja.

4.1. Struktura menadžmenta u odborima JP razvrstana po spolu

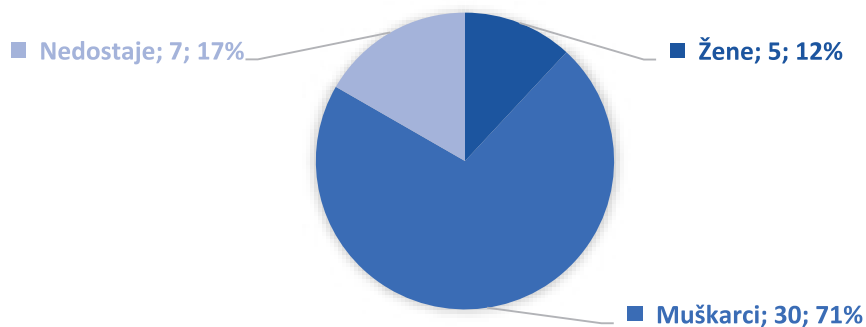
UPRAVE – ANALIZA SITUACIJE U 2021.

Analizirali smo 42 kompanije koje su u vlasništvu FBiH (38 u većinskom vlasništvu i četiri u manjinskom vlasništvu). Podaci o sedam preduzeća (16,67%) nisu bili dostupni, jer neka preduzeća nisu aktivna ili ne objavljuju podatke. Broj preduzeća bez žena u upravi je 17 (40,5%), 15 preduzeća ima jednu ženu (35,7%) u upravi, dva preduzeća dvije žene (4,8%) a samo jedno preduzeće ima više od tri žene u upravi (2,4%).

Tabela 8. Zastupljenost žena u upravama JP

Uprava	Broj kompanija	%	Kumulativni %
Bez žena	17	40,5%	40,5%
Jedna žena	15	35,7%	76,2%
Dvije žene	2	4,8%	81,0%
Preko tri žene	1	2,4%	83,3%
Podaci nedostupni	7	16,7%	100,0%
Ukupno	42	100,0%	-

ZASTUPLJENOST ŽENA NA POZICIJI GENERALNOG DIREKTORA U UPRAVAMA



Grafikon 2. Zastupljenost žena na poziciji generalnog direktora u upravama

Pet žena vrše dužnost generalne direktorice, tj. 12% kompanija ima ženu kao generalnu direktoricu. Kad se uzme u obzir samo broj preduzeća za koje su podaci dostupni, žene vrše dužnost generalne menadžerice u 14,7% preduzeća, a muškarci u 85,3%. Budući da uprava može obuhvatati niz funkcija, grupirali smo ih u nekoliko zasebnih oblasti. Žene su prisutnije u većini funkcija, osim u informatičkim sistemima i ljudskim resursima. U ostalim oblastima, zastupljeniji su muškarci. Međutim dvije oblasti gdje su zastupljenije žene treba tumačiti s oprezom, budući da je identificirano samo nekoliko osoba na toj poziciji.

Tabela 9. Najčešće funkcije muškaraca i žena u upravama

Funkcija	Muškarci	Postotak	Žene	Postotak	Ukupno	Ukupno
Generalni direktor	29	85%	5	15%	34	100%
Razvoj proizvoda/usluga	6	86%	1	14%	7	100%
Marketing	4	80%	1	20%	5	100%
Informacioni sistemi (IS)	0	0%	2	100%	2	100%
Ljudski resursi (HR)	1	25%	3	75%	4	100%
Računovodstvo i finansije	8	62%	5	38%	13	100%
Tehnička	9	100%	0	0%	9	100%
Operacije	19	90%	2	10%	21	100%
Investicije	3	100%	0	0%	3	100%
Pravni i opći poslovi	5	56%	4	44%	9	100%
Rizik	1	50%	1	50%	2	100%
Kvalitet	1	100%	0	0%	1	100%
Zadužen/a za specifični sektor u kompaniji	14	88%	2	13%	16	100%

Napomena: Član uprave može biti uključen u više od jedne funkcije u slučaju da njihova funkcija kombinuje različite oblasti (npr. Izvršni direktor za marketing i finansije)

Identificirali smo ukupno 106 osoba u upravama u preduzećima u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine, pri čemu 20,8% predstavljaju žene. Nismo uočili značajnu razliku u procentu muškaraca i žena zastupljenih u različitim privrednim djelatnostima prema klasifikaciji NACE. Sve u svemu, muškarci i žene prisutni su u svim privrednim sektorima.

Tabela 10. Zastupljenost muškaraca i žena u upravama prema privrednoj djelatnosti (NACE)

NACE šifra	Opis	Muškarci	% muških menadžera	Žene	% ženskih menadžera	Ukupno	% ukupnog broja
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov	3	4%	3	14%	6	6%
B	Vađenje ruda i kamena	4	5%	1	5%	5	5%
C	Prerađivačka industrija	22	26%	6	27%	28	26%
D	Snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom	6	7%	1	5%	7	7%
F	Građevinarstvo	6	7%	3	14%	9	8%
G	Trgovina na veliko i na malo, popravka motornih vozila i motocikala	4	5%	0	0%	4	4%
H	Prijevoz i skladištenje	17	20%	2	9%	19	18%
J	Informacije i komunikacije	9	11%	3	14%	12	11%
K	Finansijske aktivnosti i aktivnosti osiguranja	8	10%	2	9%	10	9%
M	Stručne, naučne i tehničke aktivnosti	3	4%	1	5%	4	4%
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	2	2%	0	0%	2	2%
	Ukupno	84	79%	22	21%	106	100%

Svi članovi i članice u upravama imaju visoko obrazovanje. Nivo obrazovanja nije poznat za 22 muškarca (26,2% svih muškaraca) i četiri žene (18,2% svih žena). Procenti žena i muškaraca ne razlikuju se mnogo kad se radi o trećem ciklusu studija, ali je više žena nego muškaraca završilo drugi ciklus obrazovanja.

Tabela 11. Nivo obrazovanja muškaraca i žena u upravama

Nivo obrazovanja	Men		Women		Total	
I ciklus (B.Sc.)	40	48%	14	64%	54	51%
II ciklus (M.Sc.)	18	21%	3	14%	21	20%
III ciklus (Ph.D.)	4	5%	1	5%	5	5%
Nedostaje	22	26%	4	18%	26	25%
Ukupno	84	100%	22	100%	106	100%

I muškarci i žene studirali su različite oblasti. Najčešća oblast obrazovanja članova i članica u upravama su ekonomija (29,2% od ukupnog broja) te pravo i pravne nauke (10,4%), ali je veći procenat žena nego muškaraca stekao obrazovanje iz prava i pravnih nauka. Ove dvije oblasti obrazovanja najčešće su među muškarcima i ženama u upravama.

Tabela 12. Oblast obrazovanja muškaraca i žena u upravama

Oblast obrazovanja	Muškarci		Žene		Ukupno	
Akademija scenskih umjetnosti	0	0%	1	5%	1	1%
Građevina	4	5%	0	0%	4	4%
Ekonomija	23	27%	8	36%	31	29%
Elektrotehnika	4	5%	0	0%	4	4%
Elektrotehnika, mašinstvo i brodogradnja	1	1%	0	0%	1	1%
Šumarstvo	2	2%	1	5%	3	3%
Hortikultura	0	0%	1	5%	1	1%
Upravljanje u ugostiteljstvu	1	1%	0	0%	1	1%
Informatičke tehnologije	0	0%	1	5%	1	1%
Pravo i pravne nauke	6	7%	5	23%	11	10%
Mašinstvo	5	6%	2	9%	7	7%
Metalurgija	1	1%	0	0%	1	1%
Rudarstvo	4	5%	0	0%	4	4%
Tehničke nauke	3	4%	0	0%	3	3%
Telekomunikacije i mreže	2	2%	0	0%	2	2%
Saobraćaj i komunikacije	1	1%	0	0%	1	1%
Saobraćaj	1	1%	0	0%	1	1%
Prijevoz i komunikacije	4	5%	0	0%	4	4%
Nedostaje	22	26%	3	14%	25	24%
Ukupno	84	100%	22	100%	106	100%

U pogledu starosti, nema značajne razlike između muškaraca i žena, tj. muškarci su u prosjeku stari 50,27 godina a žene 50,00 godina. Međutim, u pogledu radnog iskustva na sadašnjoj poziciji muškarci su na toj poziciji duže nego žene (2,31 godina za muškarce u poređenju s 1,74 godinom za žene). Ukupno 68 muškaraca radi 157 godina, a 17 žena radi 29,5 godina na trenutnoj funkciji generalnog direktora ili člana uprave.

Tabela 13. Prosječna starost i radno iskustvo žena i muškaraca u upravama

Varijabla	Muškarci			Žene			Ukupno		
	Br.	Prosjek	Ukup.	Br.	Prosjek	Ukup.	Br.	Prosjek	Ukup.
Starost (godine)	37	50,27	1860,0	12	50,00	600,0	49	50,20	2460,0
Vrijeme na sad. poziciji (godine)	68	2,31	157,0	17	1,74	29,5	85	2,19	186,5

UPRAVE – ANALIZA PROTEKLIH 10 GODINA

Da bismo analizirali podatke radi razumijevanja trendova, prikupili smo zvanične informacije o upravama u javnim preduzećima u vlasništvu FBiH za proteklih 10 godina, uključujući ime, spol, početak i kraj mandata. Tabela 14 prikazuje taj postupak na malom uzorku. Za svaku punu godinu koju je ispitanik proveo u upravi računala se jedna godina, inače se koristila razlika između zadnjeg i prvog dana na toj funkciji. Ukupno, analiziralo se 496 osoba u upravama i 734 osobe u nadzornim odborima.

Tabela 14. Primjer postupka analize zastupljenosti žena i muškaraca kroz desetogodišnji period

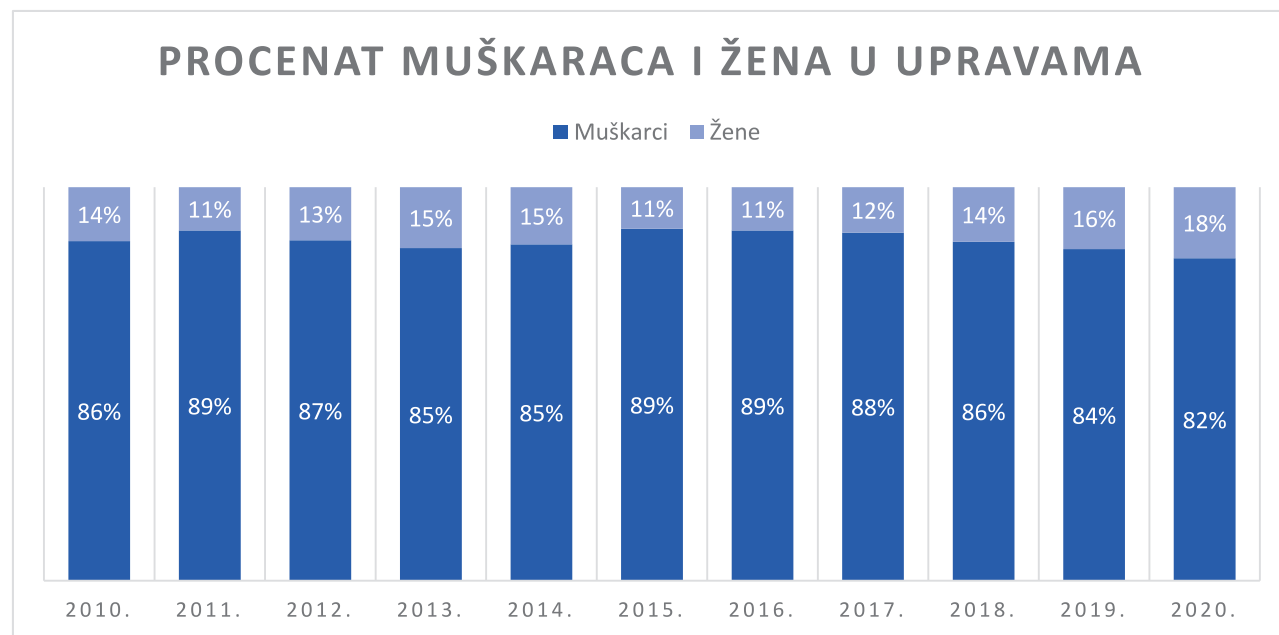
Ime	Spol	Godina rođenja	Pozicija (Generalni ili izvršni direktor)	Početak mandata	Kraj mandata	Broj godina za izračun			
						2015.	2016.	2017.	2018.
Osoba 1	Muškarac	1969	Generalni direktor	18. 06. 2015.	12. 04. 2018.	0,5	1,0	1,0	0,33
Osoba 2	Muškarac	1960	Razvoj poslovanja	22. 04. 2016.	27. 05. 2016.		0,1		
Osoba 3	Muškarac	N/A	Investicije	22. 04. 2016.	27. 05. 2016.		0,1		
Osoba 4	Muškarac	N/A	Informatička tehnologija	22. 04. 2016.	27. 05. 2016.		0,1		
Osoba 5	Muškarac	1960	Razvoj poslovanja	27. 05. 2016.	12. 04. 2018.		0,6	1,0	0,33
Osoba 6	Žena	1961	Pravni poslovi	27. 05. 2016.	12. 04. 2018.		0,6	1,0	0,33
Osoba 7	Muškarac	N/A	Razvoj tehnologije i usluga	27. 05. 2016.	12. 04. 2018.		0,6	1,0	0,33
Osoba 8	Žena	N/A	Ekonomski i finansijski poslovi	27. 05. 2016.	12. 04. 2018.		0,6	1,0	0,33
Osoba 9	Muškarac	N/A	Investicije	27. 05. 2016.	12. 04. 2018.		0,6	1,0	0,33
Osoba 10	Muškarac	N/A	Informatička tehnologija	27. 05. 2016.	April 12. 04. 2018		0,6	1,0	0,33

Analiza proteklih 10 godina (od 2010. do 2020.) pokazala je rastući trend u korist žena u pogledu učešća u upravama. Ipak, učešće žena u upravama manje je od 18%.

Tabela 15. Trajanje mandata za muškarce i žene, u godinama

Godina	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Muškarci	31,5	47,3	67,8	70,1	77,0	92,7	89,0	84,8	83,3	79,4	72,7
Žene	5,0	5,8	10,6	12,8	13,1	10,9	11,0	11,1	13,4	14,8	16,0
Ukupno	36,50	53,17	78,42	82,92	90,08	103,58	100,00	95,92	96,67	94,25	88,67

Napomena: Brojevi predstavljaju ukupan broj godina koje su muškarci i žene proveli u upravama za određenu godinu. Analiza je obuhvatila sljedeće kompanije: Agrokomerc, JP Nacionalni park Una, UNIS Ginex, Binas, BNT, Borac, BH Telecom, BH-Gas, Energoinvest, JP Elektroprivreda BiH, JP Elektroprivreda HZ HB, Ceste, Ceste FBiH, Autoceste FBiH, Željeznice FBiH, Hrvatska pošta Mostar, JP Hrvatske telekomunikacije, RMU Banovići, Razvojna banka FBiH, Feroelektro, Aluminij, Energopetrol, Zrak, KTK Visoko, TZR Hadžići, Sarajevoputevi, Union Banka, Operator Terminali Federacije, Filmski Centar Sarajevo, Međunarodni aerodrom Sarajevo, BH Pošta, Igman, Lutrija BiH, Pretis, Unis group



Grafikon 3. Procenat muškaraca i žena u upravnim odborima

Napomena: Procenati su se računali na osnovu ukupnog broja godina koje su muškarci i žene proveli kao generalni direktori za određenu godinu

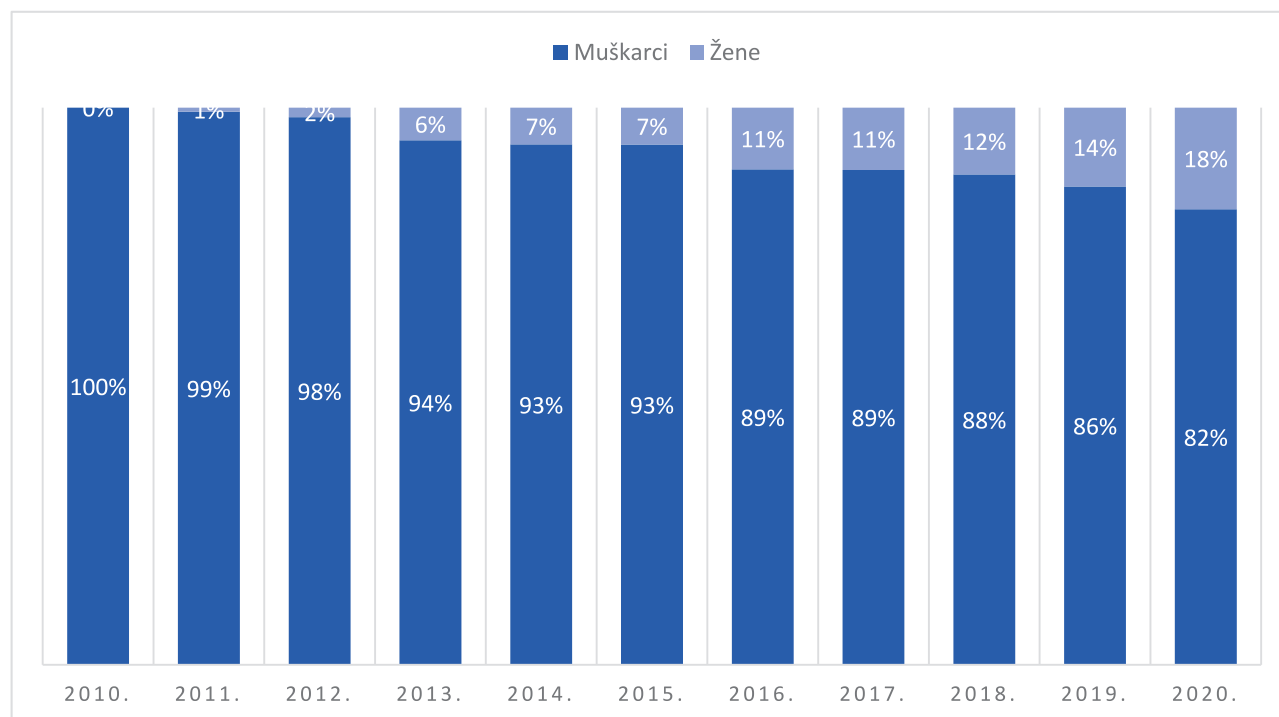
Kad se u obzir uzme uloga generalnog direktora u posljednjih 10 godina (od 2010. do 2020.), rezultati su ohrabrujući, budući da je više žena nego muškaraca angažirano kao generalne direktorice. Žene su provele 6,2 godina na poziciji generalnog direktora u 2020. godini, a muškarci 27,7 godina.

Tabela 16. Trajanje mandata muškaraca i žena u upravama na poziciji generalnog direktora, u godinama

Generalni direktor	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Muškarci	13,8	21,8	28,5	29,5	31,8	34,1	33,4	31,8	30,6	29,3	27,7
Žene	0,0	0,2	0,5	1,8	2,2	2,4	4,2	4,0	4,2	4,8	6,2
Ukupno	13,8	22,0	29,0	31,3	34,1	36,5	37,6	35,8	34,8	34,2	33,8

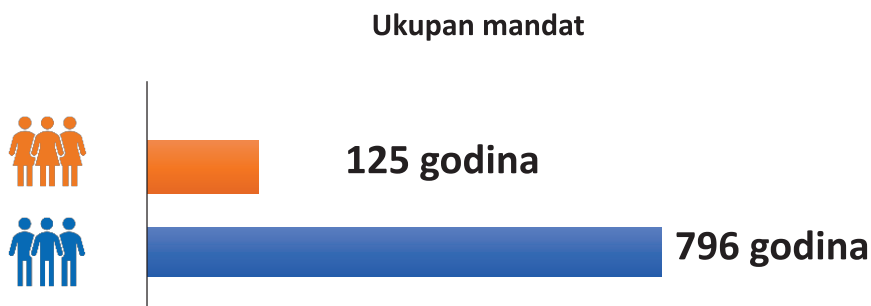
Brojevi predstavljaju ukupan broj godina koje su muškarci i žene proveli kao generalni direktori za određenu godinu. Analiza je obuhvatila sljedeće kompanije: Agrokomerc, JP Nacionalni park Una, UNIS Ginex, Binas, BNT, Borac, BH Telecom, BH-Gas, Energoinvest, JP Elektroprivreda BiH, JP Elektroprivreda HZ HB, Ceste, Ceste FBiH, Autoceste FBiH, Željeznice FBiH, Hrvatska pošta Mostar, JP Hrvatske telekomunikacije, RMU Banovići, Razvojna banka FBiH, Feroelektro, Aluminijski, Energopetrol, Zrak, KTK Visoko, TZR Hadžići, Sarajevoputevi, Union Banka, Operator Terminali Federacije, Filmski Centar Sarajevo, Međunarodni aerodrom Sarajevo, BH Pošta, Igman, Lutrija BiH, Pretis, Unis group

Analiza procenta žena u upravama pokazala je da je učešće žena u upravama na poziciji generalne direktorice još uvijek nisko i da je variralo tokom svih deset godina, počevši od 0% u 2010. godine te se povećavalo do 2020. U 2020. godini na žene je otpadalo 18% ukupnog trajanja mandata.

**Grafikon 4.** Procenat muškaraca i žena u upravama na poziciji generalnog direktora

Napomena: Procenti su se računali na osnovu ukupnog broja godina koje su muškarci i žene proveli kao generalni direktori za određenu godinu

Procjenjuje se da je ukupan mandat muškaraca od 2010. do 2020. godine bio 796 godina, dok su žene provele na toj funkciji samo 125 godina. Muškarci su proveli 6,37 puta više vremena u upravama nego žene.



Grafikon 5. Ukupan mandat muškaraca i žena, uprave, 2010-2020

NADZORNI ODBORI – ANALIZA SITUACIJE U 2020.

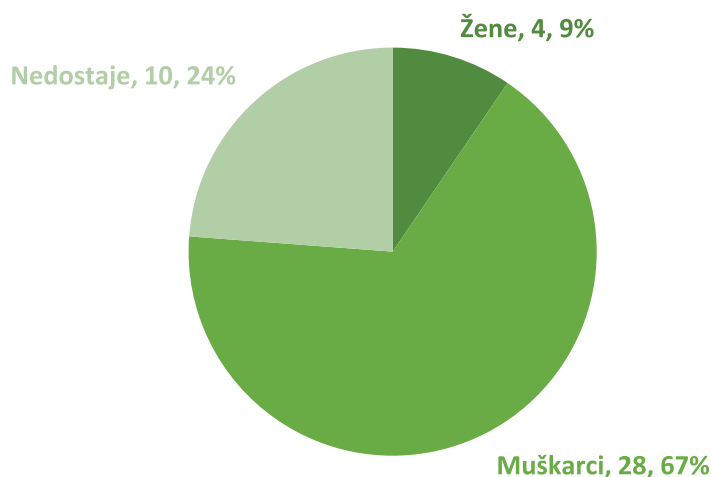
Analizirali smo 42 preduzeća u vlasništvu FBiH. Podaci za deset preduzeća (23,8%) nisu bili dostupni, jer neke kompanije nisu aktivne ili ne objavljuju informacije. Broj preduzeća bez žena u nadzornim odborima je 15 (35,7%), sedam preduzeća ima jednu ženu u nadzornom odboru (16,7%), šest preduzeća dvije žene (9,5%), i četiri preduzeća više od tri žene u nadzornom odboru (9,5%).

Tabela 17. Zastupljenost žena u nadzornim odborima

Nadzorni odbori	Broj kompanija	%	Kumulativni %
Nema žena	15	35,7%	35,7%
Jedna žena	7	16,7%	52,4%
Dvije žene	6	14,3%	66,7%
Više od tri žene	4	9,5%	76,2%
Podaci nedostupni	10	23,8%	100,0%
Ukupno	42	100,0%	-

Četiri žene vrše dužnost predsjednice, tj. 9% preduzeća ima ženu kao predsjednicu nadzornog odbora. Kad se uzme u obzir samo broj firmi za koje su podaci dostupni (tj. bez kompanija za koje podaci nedostaju), žene vrše dužnost predsjednice u 12,5% preduzeća a muškarci u 87,5%.

ZASTUPLJENOST ŽENA NA POZICIJI PREDSJEDNICE NADZORNOG ODBORA



Grafikon 6. Zastupljenost žena na poziciji predsjednice nadzornog odbora

Nadzorni odbori obično imaju sljedeće dvije uloge: predsjednika i člana. U nekim slučajevima, izvještaji pokazuju i podpredsjednika. Međutim, budući da je ta informacija bila rijetka, te osobe smatrane su članovima. Kako je već navedeno, od 32 kompanije za koje su podaci bili dostupni, 12,5% predsjedavajućih u nadzornim odborima su žene. Veći broj žena u nadzornim odborima nalazi se na poziciji člana (25% ukupnog broja članova).

Tabela 18. Najčešće funkcije muškaraca i žena u nadzornim odborima

Funkcija	Muškarci	Postotak	Žene	Postotak	Ukupno	Postotak
Predsjednik/ca	28	88%	4	13%	32	100%
Član	85	75%	28	25%	113	100%

Identificirali smo 145 osoba u nadzornim odborima preduzeća u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine, od čega su 22% žene. Nismo uočili značajnu razliku u procentu muškaraca i žena u različitim sektorima privrede (NACE klasifikacija). Muškarci i žene prisutni su u svim sektorima privrede, ali su muškarci najviše prisutni u prerađivačkoj industriji (C), a žene u prijevozu i skladištenju (H).

Tabela 19. Zastupljenost muškaraca i žena u nadzornim odborima prema privrednoj djelatnosti (NACE)

NACE šifra	Opis	Muškarci		Žene		Ukupno	%
B	Vađenje ruda i kamena	3	3%	0	0,0%	3	2,1%
C	Prerađivačka industrija	27	24%	5	16%	32	22%
D	Snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom	12	11%	1	3%	13	9%
F	Građevinarstvo	11	10%	1	3%	12	8%
G	Trgovina na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikala	8	7%	2	6%	10	7%
H	Prijevoz i skladištenje	21	19%	11	34%	32	22%
J	Informacije i komunikacije	16	14%	4	13%	20	14%
K	Finansijske aktivnosti i aktivnosti osiguranja	4	4%	5	16%	9	6%
M	Stručne, naučne i tehničke aktivnosti	8	7%	1	3%	9	6%
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	3	3%	2	6%	5	3%
Ukupno		113	78%	32	22%	145	100%

Svi članovi nadzornih odbora imaju visoko obrazovanje. Nije bilo moguće odrediti obrazovanje za 39 muškaraca (35% svih muškaraca) i 13 žena (41% žena). Procenat žena i muškaraca ne razlikuje se značajno u pogledu nivoa obrazovanja.

Tabela 20. Nivo obrazovanja muškaraca i žena u nadzornim odborima

Nivo obrazovanja	Muškarci		Žene		Ukupno	
I ciklus (B.Sc.)	43	38%	13	41%	56	39%
II ciklus (M.Sc.)	11	10%	3	9%	14	10%
III ciklus (Ph.D.)	20	18%	3	9%	23	16%
Nedostaje	39	35%	13	41%	52	36%
Ukupno	113	100%	32	100%	145	100%

Najčešća oblast obrazovanja među ženama u nadzornim odborima su ekonomija i poslovanje (31,3%), a zatim pravo i pravne nauke (18,8%) te mašinstvo (6,3%). Sličan obrazac može se uočiti i za muškarce.

Tabela 21. Oblast obrazovanja muškaraca i žena u nadzornim odborima

Oblast obrazovanja	Muškarci		Žene		Ukupno	
		%		%		%
Akademija scenskih umjetnosti	1	1%	0	0%	1	1%
Poljoprivreda	1	1%	0	0%	1	1%
Arhitektura	1	1%	0	0%	1	1%
Kardiologija	1	1%	0	0%	1	1%
Hemija	1	1%	0	0%	1	1%
Građevina	3	3%	0	0%	3	2%
Ekonomija	18	16%	11	34%	29	20%
Elektrotehnika	7	6%	0	0%	7	5%
Inženjering	1	1%	0	0%	1	1%
Geografija	1	1%	0	0%	1	1%
Islamske nauke	1	1%	0	0%	1	1%
Pravo i pravne nauke	12	11%	6	19%	18	12%
Mašinstvo	6	5%	2	6%	8	6%
Metalurgija	1	1%	0	0%	1	1%
Rudarstvo	2	2%	0	0%	2	1%
Pedagogija	1	1%	0	0%	1	1%
Političke nauke	1	1%	0	0%	1	1%
Sociologija	1	1%	0	0%	1	1%
Državna sigurnost	1	1%	0	0%	1	1%
Tehničke nauke	4	4%	0	0%	4	3%
Saobraćaj i komunikacije	5	4%	0	0%	5	3%
Nedostaje	43	38%	13	41%	56	39%
Ukupno	113	100%	32	100%	145	100%

Muškarci u nadzornim odborima su stariji, tj. u prosjeku muškarci u nadzornim odborima imaju 55,4 godine a žene 51,00. U pogledu radnog iskustva na sadašnjoj poziciji, muškarci vrše tu dužnost neznatno duže nego žene (2,33 godine za muškarce u poređenju sa 2,00 godine za žene). U konačnici, 101 muškarac radi 235,8 godina, dok 31 žena radi 62,0 godina na sadašnjoj funkciji predsjednice ili članice nadzornog odbora.

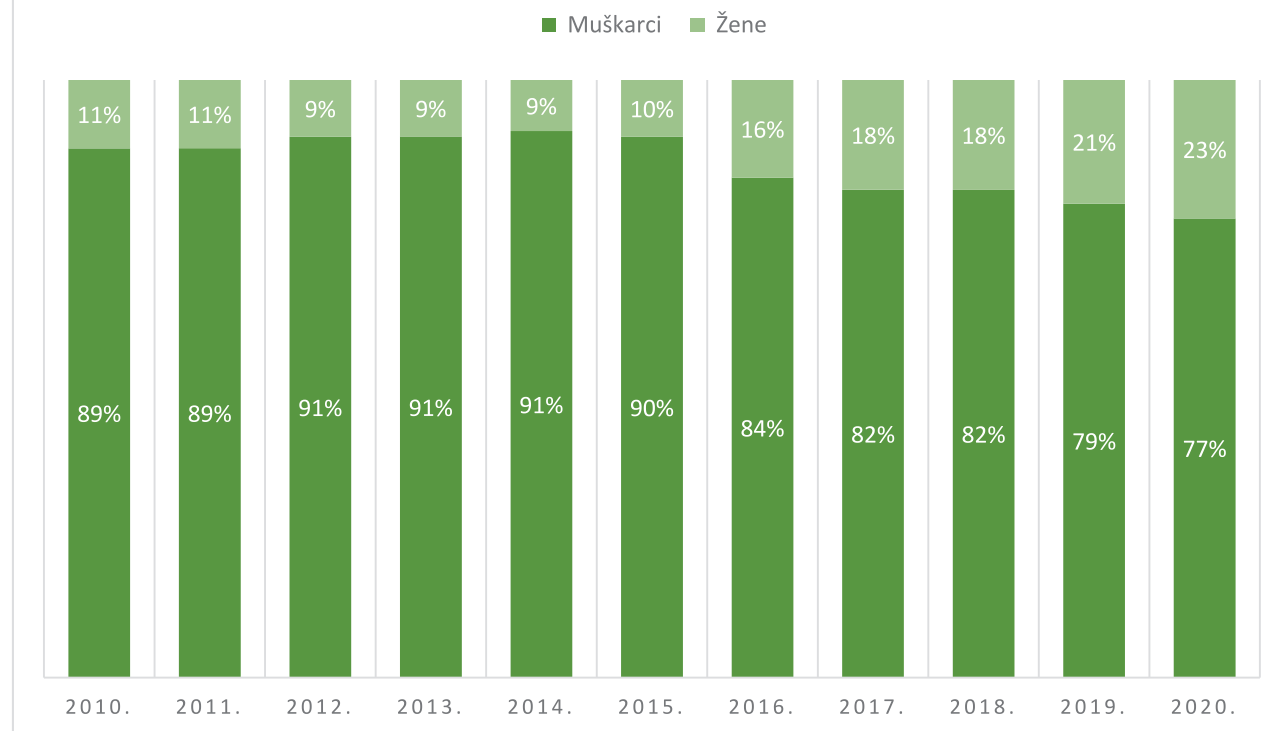
Tabela 22. Prosječna starost i trajanje funkcije muškaraca i žena u nadzornim odborima, u godinama

Varijabla	Muškarci			Žene			Ukupno		
	Br.	Prosjek	Zbir	Br.	Prosjek	Zbir	Br.	Prosjek	Zbir
Starost (godine)	56	55,04	3082,0	10	51,00	510,0	66	54,42	3592,0
Trajanje mandata (godine)	101	2,33	235,8	31	2,00	62,0	132	2,26	297,8

NADZORNI ODBORI – ANALIZA PROTEKLIH 10 GODINA

Da bismo analizirali podatke u svrhu razumijevanja trendova, prikupili smo zvanične informacije o nadzornim odborima u javnim preduzećima u vlasništvu FBiH za proteklih 10 godina, uključujući ime, spol, početak i kraj mandata. Tabela 14 ilustrira postupak prikupljanja podataka. Za svaku punu godinu koju je osoba provela u nadzornom odboru računala se jedna godina. Koristila se razlika između datuma kraja i početka mandata. Analizirano je 496 osoba u upravnim odborima i 734 osobe u nadzornim odborima.

PROCENAT ŽENA I MUŠKARACA U NADZORNIM ODBORIMA



Grafikon 7. Procenat žena i muškaraca u nadzornim odborima

Analizom proteklih 10 godina (od 2010. do 2020. godine) identificiran je trend rasta u korist žena u pogledu učešća u nadzornim odborima. Ipak, učešće žena u nadzornim odborima manje je od 23%.

Tabela 23. Trajanje funkcije muškaraca i žena, u godinama, prema spolu – nadzorni odbori

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Muškarci	46,50	68,58	88,92	90,17	111,42	118,25	113,17	117,75	116,08	114,42	114,17
Žene	6,00	8,83	9,33	9,42	10,42	12,42	22,08	26,50	26,17	29,83	34,42
Ukupno	52,50	77,42	98,25	99,58	121,83	130,67	135,25	144,25	142,25	144,25	148,58

Brojevi predstavljaju ukupan broj godina koje su muškarci i žene proveli u nadzornim odborima za određenu godinu. Analiza je obuhvatila sljedeće kompanije: Agrokomerc, JP Nacionalni park Una, UNIS Ginex, Binas, BNT, Borac, BH Telecom, BH-Gas, Energoinvest, JP Elektroprivreda BiH, JP Elektroprivreda HZ HB, Ceste, Ceste FBiH, Autoceste FBiH, Željeznice FBiH, Hrvatska pošta Mostar, JP Hrvatske telekomunikacije, RMU Banovići, Razvojna banka FBiH, Feroelektro, Aluminij, Energopetrol, Zrak, KTK Visoko, TZR Hadžići, Sarajevoputevi, Union Banka, Operator Terminali Federacije, Filmski Centar Sarajevo, Međunarodni aerodrom Sarajevo, BH Pošta, Igman, Lutrija BiH, Pretis, Unis group

Kad se uzmu u obzir samo predsjednici u proteklih 10 godina (od 2010. do 2020.) rezultati su ohrabrujući, jer se više žena angažira na poziciji predsjednice. Žene su u 2020. godini provele 2,67 godina na poziciji predsjednice, a muškarci 17,33 godine.

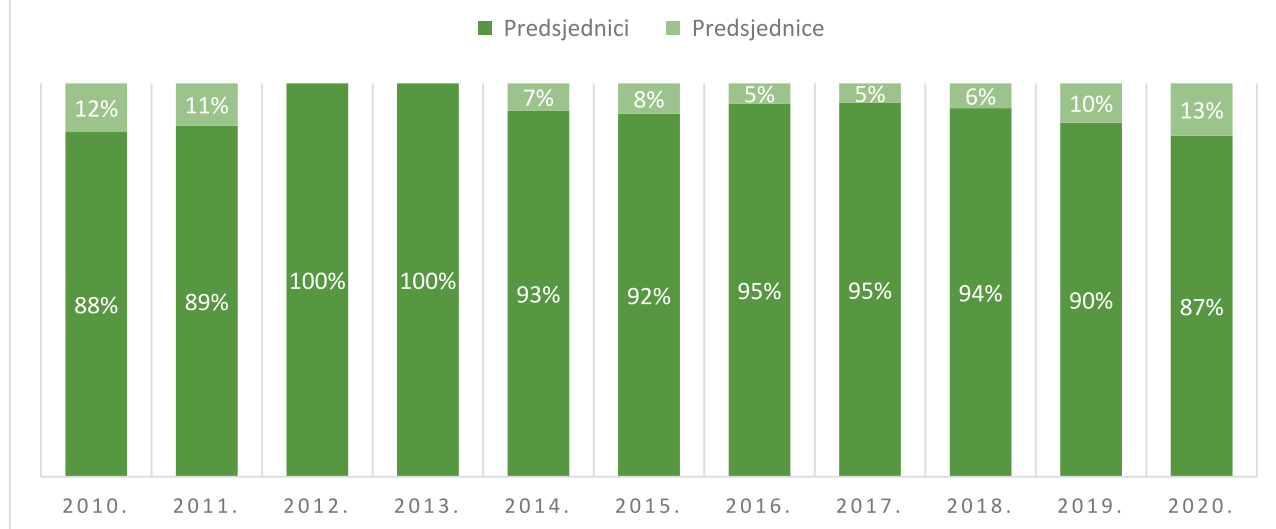
Tabela 24. Trajanje funkcije predsjednika i predsjednica, u godinama, prema spolu – nadzorni odbori

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Predsjednici	7,08	6,92	7,17	7,50	11,25	12,92	18,42	19,08	17,33	18,00	17,33
Predsjednice	1,00	0,83	-	-	0,83	1,08	1,00	1,00	1,17	2,00	2,67
Ukupno	8,08	7,75	7,17	7,50	12,08	14,00	19,42	20,08	18,50	20,00	20,00

Brojevi predstavljaju ukupan broj godina koje su muškarci i žene proveli kao predsjednici/predsjednice za određenu godinu. Analizom su obuhvaćene sljedeće kompanije: Agrokomerc, JP Nacionalni park Una, UNIS Ginex, Binas, BNT, Borac, BH Telecom, BH-Gas, Energoinvest, JP Elektroprivreda BiH, JP Elektroprivreda HZ HB, Ceste, Ceste FBiH, Autoceste FBiH, Željeznice FBiH, Hrvatska pošta Mostar, JP Hrvatske telekomunikacije, RMU Banovići, Razvojna banka FBiH, Feroelektro, Aluminij, Energopetrol, Zrak, KTK Visoko, TZR Hadžići, Sarajevoputevi, Union Banka, Operator Terminali Federacije, Filmski Centar Sarajevo, Međunarodni aerodrom Sarajevo, BH Pošta, Igman, Lutrija BiH, Pretis, Unis group

Učešće žena u nadzornim odborima na poziciji predsjednice još uvijek je nisko i variralo je tokom proteklih deset godina, počevši od 12% u 2010. godini, da bi variralo (uglavnom se smanjivalo) do 2017. godine, nakon koje je evidentan trend rasta. U 2020. godini, na žene je otpadalo 13% ukupnog mandata.

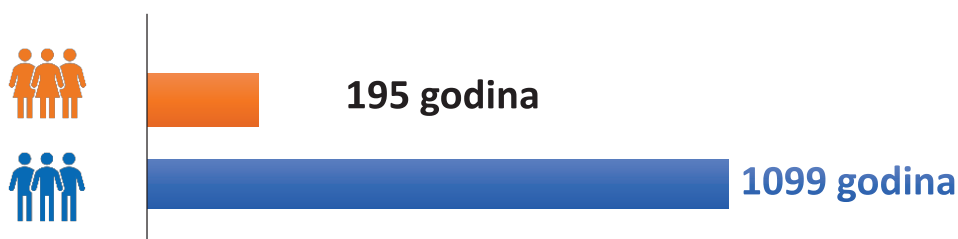
PROCENAT MUŠKARACA I ŽENA U NADZORNIM ODBORIMA NA POZICIJI PREDSEDAVAJUĆEG



Grafikon 8. Procenat muškaraca i žena u nadzornim odborima na poziciji predsjedavajućeg

Za muškarce ukupno trajanje funkcije u nadzornim odborima od 2010. do 2020. godine bilo 1099 godina, dok su žene na toj poziciji provele samo 195 godine. Muškarci su provele 6,63 puta više vremena u nadzornim odborima nego žene.

Ukupno trajanje mandata



Grafikon 9. Ukupan mandat za period 2010.-2020. (nadzorni odbori)

REVIZIJSKI ODBORI – ANALIZA SITUACIJE U 2020.

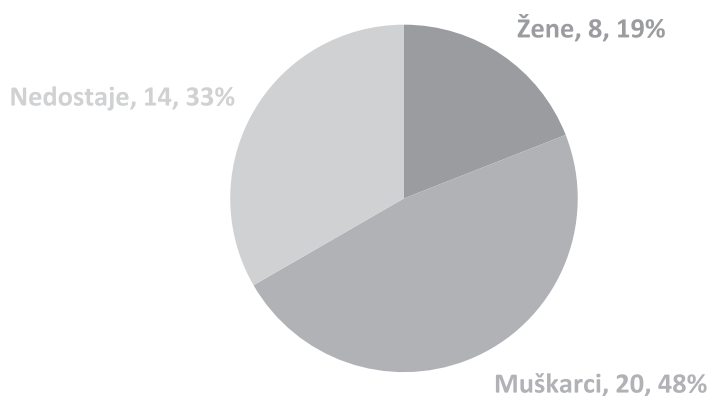
Kako bismo bolje razumjeli proces angažiranja žena u revizijske odbore, analizirali smo 42 preduzeća u vlasništvu FBiH. Podaci o 14 preduzeća (33,3%) nisu bili dostupni, jer neka preduzeća nisu aktivna, ne objavljuju informacije, ili nemaju revizijske odbore. Broj preduzeća bez žena u revizijskim odborima je 3 (7,1%), 12 preduzeća ima po jednu ženu (28,6%), osam preduzeća dvije žene u revizijskim odborima (19,0%) a pet preduzeća preko tri žene u svom revizijskom odboru (11,9%). U poređenju s upravnim i nadzornim odborima, procenat žena u revizijskim odborima značajno je veći u korist žena.

Tabela 25. Zastupljenost žena u revizijskim odborima

Revizijski odbori	Broj kompanija	%	Kumulativni %
Bez žena	3	7,1%	7,1%
Jedna žena	12	28,6%	35,7%
Dvije žene	8	19,0%	54,8%
Više od tri žene	5	11,9%	66,7%
Podaci nedostupni	14	33,3%	100,0%
Ukupno	42	100,0%	-

Osam žena vrši dužnost predsjednice, tj. 19% kompanija ima ženu kao predsjednicu revizijskog odbora. Kad se uzme u obzir samo broj firmi za koje su podaci dostupni (tj. kad se ne računaju kompanije za koje podaci nedostaju), žene vrše dužnost predsjednice revizijskih odbora u 28,6% preduzeća, a muškarci u 71,4% preduzeća.

PROCENAT ŽENA I MUŠKARACA U UKUPNOM BROJU PREDSEDVAJUĆIH U REVIZIJSKIM ODBORIMA



Grafikon 10. Procenat žena u ukupnom broju predsjedavajućih (revizijski odbori)

Revizijski odbori obično imaju sljedeće dvije uloge: predsjednika/predsjednicu i člana. Od 28 preduzeća za koje su podaci bili dostupni, u 28.6% preduzeća predsjedavajuće su žene. Revizijski odbori privlače više žena nego muškaraca, jer su 60% svih članova revizijskih odbora žene.

Tabela 26. Najčešće funkcije muškaraca i žena u revizijskim odborima

Funkcija	Muškarci	Žene	Ukupno
Predsjedavajući	20 71%	8 29%	28 100%
Član	23 40%	35 60%	58 100%

Identificirali smo 86 osoba u revizijskim odborima u kompanijama u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine, od kojih su 50% žene. Zastupljenost žena najveća je u prerađivačkoj industriji (C), gdje su 26% članova žene, te u prijevozu i skladištenju (26%).

Tabela 27. Zastupljenost muškaraca i žena u revizijskim odborima prema privrednoj djelatnosti (NACE)

NACE šifra	Description	Muškarci		Žene		Ukupno	
B	Vađenje ruda i kamena	2	5%	1	2%	3	3,5%
C	Prerađivačka industrija	13	30%	11	26%	24	28%
D	Snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom	2	5%	4	9%	6	7%
F	Građevinarstvo	5	12%	4	9%	9	10%
G	Trgovina na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikala	1	2%	2	5%	3	3%
H	Prijevoz i skladištenje	4	9%	11	26%	15	17%
J	Informacije i komunikacije	6	14%	3	7%	9	10%
K	Financijske aktivnosti i aktivnosti osiguranja	5	12%	3	7%	8	9%
M	Stručne, naučne i tehničke aktivnosti	3	7%	3	7%	6	7%
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	2	5%	1	2%	3	3%
Ukupno		43	50%	43	50%	86	100%

Svi članovi revizijskih odbora imaju visoko obrazovanje. Informacije o nivou obrazovanja nisu dostupne za 26 muškaraca (60% svih muškaraca) i 30 žena (70% svih žena). Procenat žena i muškaraca ne razlikuje se značajno u pogledu nivoa obrazovanja, ali više muškaraca nego žena završilo je II ciklus obrazovanja.

Tabela 28. Nivo obrazovanja muškaraca i žena u revizijskim odborima

Nivo obrazovanja	Muškarci		Žene		Ukupno	
		%		%		%
I ciklus (B.Sc.)	11	26%	9	21%	20	23%
II ciklus (M.Sc.)	5	12%	3	7%	8	9%
III ciklus (Ph.D.)	1	2%	1	2%	2	2%
Nedostaje	26	60%	30	70%	56	65%
Ukupno	43	100%	43	100%	86	100%

Najčešća oblast obrazovanja među ženama u revizijskim odborima je ekonomija/poslovanje (26,2%) a nakon toga pravo i pravne nauke (25%). Sličan obrazac može se uočiti i za muškarce. U poređenju sa oblasti obrazovanja članova i članica u upravnim i nadzornim odborima, gdje je identificiran niz disciplina, u revizijskim odborima dominiraju ove dvije discipline.

Tabela 29. Oblast obrazovanja muškaraca i žena u revizijskim odborima

Oblast obrazovanja	Muškarci		Žene		Ukupno	
		%		%		%
Ekonomija	13	30%	11	26%	24	28%
Pravo i pravne nauke	3	7%	1	2%	4	5%
Nedostaje	27	63%	31	72%	58	67%
Ukupno	43	100%	43	100%	86	100%

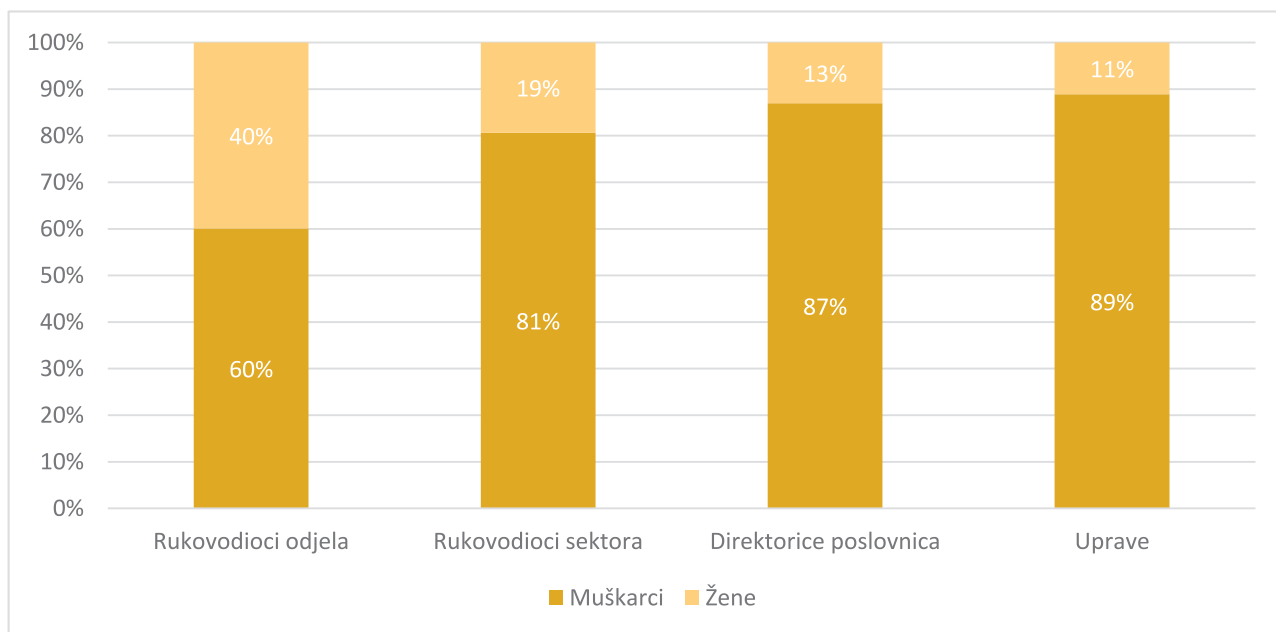
ANALIZA ODJELA – STUDIJA SLUČAJA

S ciljem da istražimo zastupljenost žena u menadžmentu srednjeg nivoa (poslovnice, odjeli i sektori), prikupili smo kadrovske podatke od velikog preduzeća u vlasništvu Federacije Bosne i Hercegovine. Preduzeće ima poslovnice na nekoliko lokacija u Bosni i Hercegovini (Sarajevo, Mostar, Tuzla, Bihać, Zenica i Goražde) i zapošljava 346 menadžera na različitim nivoima. Podatke nam je ustupilo preduzeće, a oni obuhvataju ime, spol, lokaciju i sektor. Još dva preduzeća su dostavila ove podatke. Međutim, jedno preduzeće ima ograničen broj menadžerskih pozicija (sedam), a drugo preduzeće je dostavilo samo spisak pozicija na kojima su zaposlene žene, tako da poređenje nije bilo moguće.

Tabela 30. Broj muškaraca i žena (studija slučaja)

Nivo	Muškarci		Žene		Ukupno
Uprave	8	88,9%	1	11,1%	9
Direktori poslovnice	80	87,0%	12	13,0%	92
Rukovodilac sektora	50	80,6%	12	19,4%	62
Rukovodilac odjela	110	60,1%	73	39,9%	183
	248	71,7%	98	28,3%	346

Zastupljenost žena na svim razinama menadžmenta u ovom preduzeću prikazana je na slici 14. Zastupljenost žena najveća je na nivou odjela (40% svih menadžera odjela su žene), ali se taj procenat značajno smanjuje na višim nivoima menadžmenta u organizacijskoj hijerarhiji.



Grafikon 11. Zastupljenost žena prema nivou

Analizirali smo zastupljenost žena na nivou poslovnice, odjela i sektora prema različitim lokacijama. Obrazac koji se otkrio na nivou kompanije prisutan je i na nivou lokacije, uz neke izuzetke. Međutim, te izuzetke treba tumačiti s oprezom, jer na tim lokacijama nije uposlen veliki broj menadžera.

Tabela 31. Menadžerske pozicije na nivou poslovnice, odjela i sektora

Lokacija	Spol	Uprave	Menadžeri poslovnica	Rukovodilac sektora	Rukovodilac odjela	Ukupno
Sarajevo	Muškarci	8	7	19	23	57
	Žene	1	7	5	20	33
Kakanj	Muškarci	N/A	9	5	13	27
	Žene	N/A	1	0	5	6
Tuzla	Muškarci	N/A	28	8	23	59
	Žene	N/A	0	3	16	19
Mostar	Muškarci	N/A	7	8	22	37
	Žene	N/A	1	2	17	20
Bihać	Muškarci	N/A	11	6	13	30
	Žene	N/A	1	1	8	10
Goražde*	Muškarci	N/A	1	0	1	2
	Žene	N/A	1	0	0	1
Zenica	Muškarci	N/A	10	3	14	27
	Žene	N/A	1	1	4	6
Travnik	Muškarci	N/A	7	1	1	9
	Žene	N/A	0	0	3	3

Tabela 29. Menadžerske pozicije na nivou poslovnica, odjela i sektora, kao procenat

Napomena: Na osnovu podataka iz Tabele 28.

4.2. Faza 1: Kvantitativno istraživanje

U ovom dijelu studije prikazani su rezultati koje smo dobili putem upitnika. Počinjemo opisom uzorka, a zatim prikazujemo glavne rezultate kvantitativnog istraživanja.

4.2.1. Karakteristike uzorka

Prikupili smo podatke od 126 muškaraca i žena na različitim menadžerskim pozicijama. Većina žena u uzorku radi u sektorima koji pripadaju klasama J: Informacije i komunikacije (43,6%), i D: Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom (23,1%). Ta dva sektora prevladavaju i među muškarcima, ali više muškaraca radi u sektorima koji pripadaju klasi D (50,0%) nego J (27,1%). Uzimajući u obzir veličinu ta dva sektora u bh. privredi, bilo je za očekivati da će većina ispitanika i ispitanica raditi u tim sektorima.

Tabela 32. Karakteristike uzorka prema NACE privrednoj djelatnosti

NACE šifra	Muškarci	Žene	Ukupno
A: Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov	1 2,1%	0 0,0%	1 0,8%
C: Prerađivačka industrija	0 0,0%	5 6,4%	5 4,0%
D: Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom	24 50,0%	18 23,1%	42 33,3%
F: Građevinarstvo	0 0,0%	2 2,6%	2 1,6%
J: Informacije i komunikacije	13 27,1%	34 43,6%	47 37,3%
K: Finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	0 0,0%	3 3,8%	3 2,4%
M: Stručne, naučne i tehničke djelatnosti	2 4,2%	7 9,0%	9 7,1%
S: Ostale uslužne djelatnosti	7 14,6%	9 11,5%	16 12,7%
U: Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	1 2,1%	0 0,0%	1 0,8%
Ukupno	48 100,0%	78 100,0%	126 100,0%

Većina žena i muškaraca radi u velikim preduzećima (preko 93% ispitanika u obje kategorije). Veća preduzeća nude više prilika za napredovanje u poređenju sa malim i srednjim preduzećima. Zbog toga, razumijevanje napredovanja u velikim kompanijama može dati dobar uvid u barijere, društveno-ekonomske trendove i proces odlučivanja. Pored toga, veće kompanije imaju više sektora i odjela, tako da se očekivao veći broj popunjenih upitnika iz velikih preduzeća.

Tabela 33. Karakteristike uzorka prema veličini kompanije

Veličina kompanije	Muškarci		Žene		Ukupno	
Mala (10-49)	3	6,3%	1	1,3%	4	3,2%
Srednja (50-250)	0	0,0%	4	5,1%	4	3,2%
Velika (preko 250 uposlenika)	45	93,8%	73	93,6%	118	93,7%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Muškarci i žene od kojih su podaci prikupljeni pripadaju svim starosnim grupama. Međutim, žene su nešto mlađe, tj. 21,8% od svih žena pripadaju starosnoj grupi od 30 do 39 godina, dok toj grupi pripada 14,6% svih muškaraca. Nijedan muškarac ni žena ne pripadaju starosnoj grupi od 20 do 29 godina.

Tabela 34. Karakteristike uzorka prema starosnoj grupi

Starost	Muškarci		Žene		Ukupno	
20-29	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
30-39	7	14,6%	17	21,8%	24	19,0%
40-49	16	33,3%	24	30,8%	40	31,7%
50-59	18	37,5%	28	35,9%	46	36,5%
Preko 60	7	14,6%	8	10,3%	15	11,9%
Nedostaje	0	0,0%	1	1,3%	1	0,8%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Uzorkom su obuhvaćeni muškarci sa različitim radnim iskustvom, mjerenim brojem godina tokom kojih rade. Međutim, najčešće radno iskustvo za žene je između 10 i 19 godina (37,2% svih žena), a isto važi i za muškarce (33,3%).

Tabela 35. Karakteristike uzorka prema radnom iskustvu (u godinama)

Radno iskustvo	Muškarci		Žene		Ukupno	
0-9 godina	3	6,3%	3	3,8%	6	4,8%
10-19 godina	16	33,3%	29	37,2%	45	35,7%
20-29 godina	15	31,3%	28	35,9%	43	34,1%
30-40 godina	14	29,2%	17	21,8%	31	24,6%
Nedostaje	0	0,0%	1	1,3%	1	0,8%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Muškarci i žene na menadžerskim pozicijama stekli su obrazovanje na visokoškolskim institucijama. I muškarci i žene imaju završen II ciklus obrazovanja (master nivo) i to 70,8% svih muškaraca i 79,5% svih žena.

Tabela 36. Karakteristike uzorka prema nivou obrazovanja

Nivo obrazovanja	Muškarci		Žene		Ukupno	
Srednja stručna škola	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Srednja tehnička škola	0	0,0%	2	2,6%	2	1,6%
Glazbena škola	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Druga srednja škola	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Visokoškolsko obrazovanje (I ciklus, B.Sc.)	11	22,9%	12	15,4%	23	18,3%
Visokoškolsko obrazovanje (II ciklus, master/magistar)	34	70,8%	62	79,5%	96	76,2%
Visokoškolsko obrazovanje (III ciklus, doktor nauka)	3	6,3%	2	2,6%	5	4,0%
Nedostaje	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Tabela 37. Karakteristike uzorka prema oblasti obrazovanja

Fakultet	Muškarci		Žene		Ukupno	
Ekonomski	7	14,6%	33	42,3%	40	31,7%
Političkih nauka	0	0,0%	3	3,8%	3	2,4%
Kriminalistika, kriminologija i sigurnosne studije	1	2,1%	0	0,0%	1	0,8%
Pravni	2	4,2%	6	7,7%	8	6,3%
Poljoprivredno-prehrambeni	0	0,0%	2	2,6%	2	1,6%
Prirodno-matematički	1	2,1%	2	2,6%	3	2,4%
Arhitektonski	0	0,0%	1	1,3%	1	0,8%
Elektrotehnički	23	47,9%	16	20,5%	39	31,0%
Saobraćaj i komunikacije	6	12,5%	3	3,8%	9	7,1%
Građevinski	0	0,0%	3	3,8%	3	2,4%
Mašinski	6	12,5%	4	5,1%	10	7,9%
Muzička akademija	1	2,1%	0	0,0%	1	0,8%
Drugi	1	2,1%	1	1,3%	2	1,6%
Nedostaje	0	0,0%	4	5,1%	4	3,2%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Najčešća oblast obrazovanja žena je ekonomija/poslovanje/menadžment (42,3% svih žena steklo je neki stupanj visokoškolskog obrazovanja u ovoj oblasti). Zatim slijedi elektrotehnika (20,5%). Najčešća oblast obrazovanja muškaraca je elektrotehnika (47,9% svih muškaraca steklo je neki stupanj visokoškolskog obrazovanja u ovoj oblasti). Oblast obrazovanja koja je druga po učestalosti za muškarace je ekonomija (14,6%).

Većina žena i muškaraca u uzorku su udati i oženjeni: 93% svih žena su udate, a 89,3% svih muškaraca oženjeni.

Tabela 38. Karakteristike uzorka prema bračnom statusu

Bračni status	Muškarci		Žene		Ukupno	
Sam/a	1	2,1%	3	3,8%	4	3,2%
Oženjen/udata	43	89,6%	73	93,6%	116	92,1%
Razveden/a	2	4,2%	1	1,3%	3	2,4%
Nedostaje	2	4,2%	1	1,3%	3	2,4%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

I muškarci i žene imaju najmanje jedno dijete. Međutim, većina ispitanika i ispitanica ima dvoje djece (54,2% svih muškaraca i 56,4% svih žena). Ti rezultati mogu ukazivati da su i muškarci i žene našli način da balansiraju posao menadžera i odgajanje djece.

Tabela 39. Karakteristike uzorka prema broju djece

Broj djece	Muškarci		Žene		Ukupno	
0	3	6,3%	7	9,0%	10	7,9%
1	7	14,6%	20	25,6%	27	21,4%
2	26	54,2%	44	56,4%	70	55,6%
3	9	18,8%	5	6,4%	14	11,1%
Više od 3	1	2,1%	1	1,3%	2	1,6%
Nedostaje	2	4,2%	1	1,3%	3	2,4%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Najčešće menadžerske pozicije koje obnašaju ispitanici i ispitanice su rukovodilac na nivou kompanije/sektora (za muškarce) i rukovoditeljica odjela (za žene). Ti rezultati slažu se sa analizom sekundarnih podataka, tj. žene su zastupljenije na nivou odjela nego na višim menadžerskim pozicijama.

Tabela 40. Karakteristike uzorka prema trenutnoj menadžerskoj poziciji

Pozicija	Muškarci		Žene		Ukupno	
Top menadžer	9	18,8%	5	6,4%	14	11,1%
Rukovodilac na nivou kompanije/sektora	21	43,8%	25	32,1%	46	36,5%
Rukovodilac odjela	14	29,2%	43	55,1%	57	45,2%
Drugo	4	8,3%	4	5,1%	8	6,3%
Nedostaje	0	0,0%	1	1,3%	1	0,8%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Karakteristike uzorka prema trenutnoj menadžerskoj poziciji prikazane su i u tabeli 41. Muškarci su zastupljeniji na višim pozicijama nego žene, a žene su zastupljenije u drugim kategorijama. Ova kategorija uglavnom obuhvata menadžerske pozicije na nivou odjela.

Tabela 41. Karakteristike uzorka prema trenutnoj menadžerskoj poziciji – detaljna analiza

Koju oblast/sektor/odjel pokrivate?	Muškarci		Žene		Ukupno	
Upravni odbor – direktor/ica	6	12,5%	4	5,1%	10	7,9%
Upravni odbor – član/ica	1	2,1%	1	1,3%	2	1,6%
Nadzorni odbor – predsjednik/predsjednica	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nadzorni odbor – član/ica	0	0,0%	1	1,3%	1	0,8%
HR odjel – direktor(ica)/rukovodilac	2	4,2%	4	5,1%	6	4,8%
Marketing odjel – direktor(ica)/rukovodilac	1	2,1%	6	7,7%	7	5,6%
Proizvodnja/ Operacije - direktor(ica)/rukovodilac	16	33,3%	10	12,8%	26	20,6%
Ostalo	20	41,7%	50	64,1%	70	55,6%
Nedostaje	2	4,2%	2	2,6%	4	3,2%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Trajanje mandata, koje je definirano kao vrijeme u godinama tokom kojeg neka osoba radi na određenoj poziciji, pokazuje da muškarci imaju duže radno iskustvo na trenutnoj poziciji. Ti rezultati mogu ukazivati sljedeće: (a) žene su tek nedavno počele dobijati menadžerske poslove, i zbog toga je njihovo radno iskustvo kraće u pogledu broja godina tokom kojih osoba radi na određenoj poziciji; (b) stopa zadržavanja na menadžerskim pozicijama za žene prilično je niska. Potrebno je daljnje istraživanje da bi se rasvijetlili temeljni razlozi.

Tabela 42. Karakteristike uzorka prema trajanju mandata na trenutnoj menadžerskoj poziciji

Koliko dugo radite na trenutnoj poziciji?	Muškarci		Žene		Ukupno	
Manje od godinu dana	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dvije godine	6	12,5%	6	7,7%	12	9,5%
Tri godine	0	0,0%	14	17,9%	14	11,1%
Četiti godine	4	8,3%	9	11,5%	13	10,3%
Duže od četiri godine	34	70,8%	46	59,0%	80	63,5%
Nedostaje	4	8,3%	3	3,8%	7	5,6%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

U pogledu plata, uzorak sastoji se od ispitanika i ispitanica koji pripadaju različitim platnim grupama. Međutim, većina žena (33,3%) izjavila je da im je plata u opsegu od 2.001, do 2.500 KM (33,3%), dok je većina muškaraca izjavila da im je plata između 2.501 do 3.000 KM (25,0%). Ti rezultati u skladu su sa postojećim rezultatima u literaturi koji ukazuju da žene imaju niže plate od muškaraca.

Tabela 43. Karakteristike uzorka prema platnoj kategoriji

Plata	Muškarci		Žene		Ukupno	%
Do 1.000 KM	0	0,0%	1	1,3%	1	0,8%
1.001 - 1.500 KM	0	0,0%	8	10,3%	8	6,3%
1.501 - 2.000 KM	5	10,4%	12	15,4%	17	13,5%
2.001 - 2.500 KM	9	18,8%	26	33,3%	35	27,8%
2.500 - 3.000 KM	12	25,0%	10	12,8%	22	17,5%
3.000 - 3.500 KM	6	12,5%	6	7,7%	12	9,5%
Preko 3.500 KM	5	10,4%	4	5,1%	9	7,1%
Nedostaje	11	22,9%	11	14,1%	22	17,5%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Kada je u pitanju odgovaranje nadređenima, muškarci češće odgovaraju muškarcima kao nadređenima (79,2%) a svega 12,5% odgovara ženama. Međutim, u poređenju s muškarcima, nadređene osobe ženama u uzorku su češće žene (30,8%). Osam ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje (6,3%).

Tabela 44. Karakteristike uzorka prema spolu nadređenih

U slučaju da imate osobu kojoj direktno odgovarate, kojeg je spola ta osoba?	Muškarci (ispitanici)		Žene (ispitanici)		Ukupno	
Muškarci (nadređeni)	38	79,2%	50	64,1%	88	69,8%
Žene (nadređeni)	6	12,5%	24	30,8%	30	23,8%
Bez odgovora	4	8,3%	4	5,1%	8	6,3%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Ispitanici i ispitanice u ovom istraživanju rukovode sa 4.494 ljudi na različitim nivoima. Kada su nadređene, žene rukovode sektorom ili odjelom gdje su uposlenici i muškarci i žene (51% muškaraca i 49% žena). Međutim, kad je nadređeni muškarac, većina uposlenika kojima on rukovodi su muškarci (82%), a ostatak žene (18%).

Tabela 45. Karakteristike uzorka prema broju podređenih muškaraca i žena

	Muškarci		Žene		Ukupno	
Sa koliko osoba muškog spola upravljate?	1.966	82%	1.060	51%	3.026	67%
Sa koliko osoba ženskog spola upravljate?	429	18%	1.039	49%	1.468	33%
Ukupno	2.395	100%	2.099	100%	4.494	100%

Muškarci i žene na menadžerskim pozicijama imaju međunarodno radno iskustvo (preko 70% za svaku grupu). Osam ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje (6,3%). Veći procent žena nego muškaraca ima međunarodno radno iskustvo.

Tabela 46. Karakteristike uzorka prema međunarodnom iskustvu

Imate li međunarodno radno iskustvo?	Muškarci		Žene		Ukupno	
Da	8	16,7%	18	23,1%	26	20,6%
Ne	36	75,0%	56	71,8%	92	73,0%
Bez odgovora	4	8,3%	4	5,1%	8	6,3%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Muškarci i žene na menadžerskim pozicijama uglavnom nisu stekli dio obrazovanja van granica Bosne i Hercegovine. Sedam ispitanika nije dalo odgovor (5,6%). Nema značajne razlike između muškaraca i žena u pogledu obrazovanja stečenog van Bosne i Hercegovine.

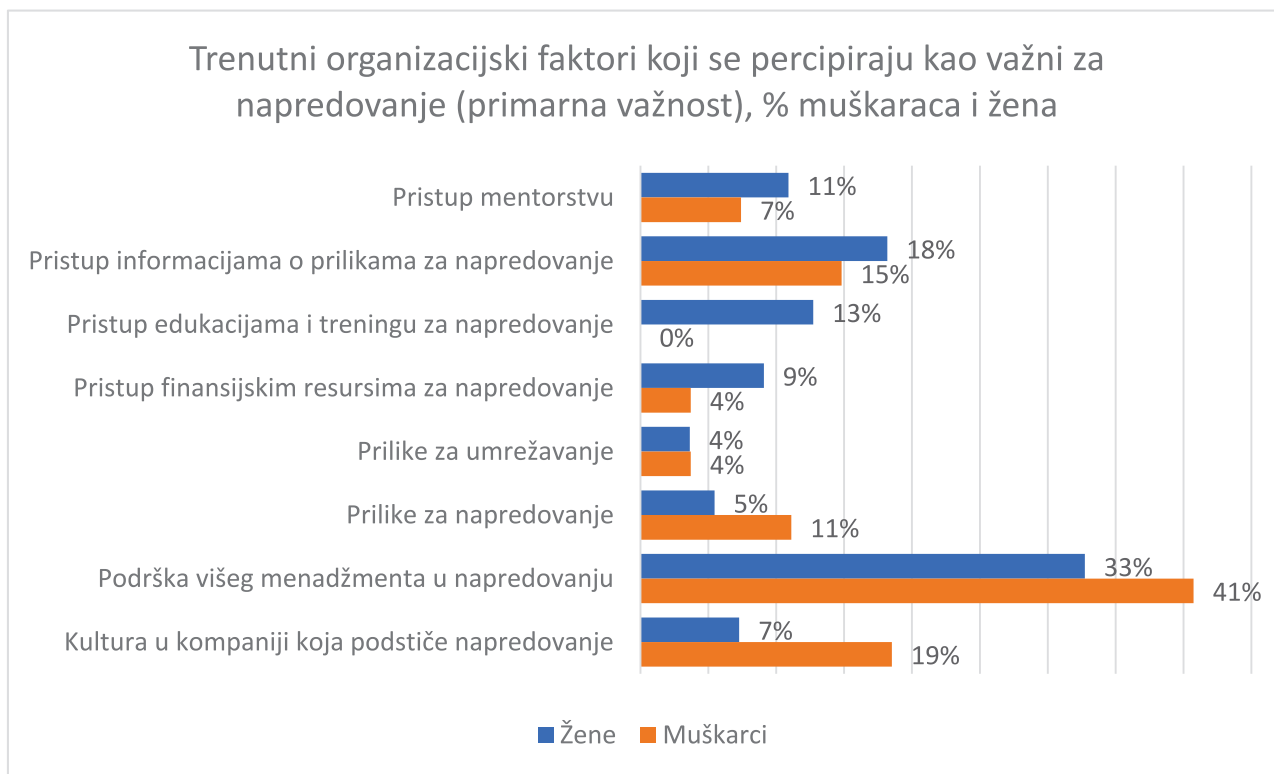
Tabela 47. Karakteristike uzorka prema obrazovanju van Bosne i Hercegovine

Da li ste jedan dio svog obrazovanja stekli van granica Bosne i Hercegovine?	Muškarci		Žene		Ukupno	
Da	13	27,1%	15	27,1%	28	22,2%
Ne	30	62,5%	61	62,5%	91	72,2%
Bez odgovora	5	10,4%	2	10,4%	7	5,6%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

4.2.2. Glavni rezultati

Od ispitanika i ispitanica se tražilo da po važnosti rangiraju organizacijske faktore u njihovim preduzećima koji su važni za napredovanje, pri čemu rang 1 označava najvažniji faktor za napredovanje u kompaniji, a rang 8 je najmanje važan organizacijski faktor.

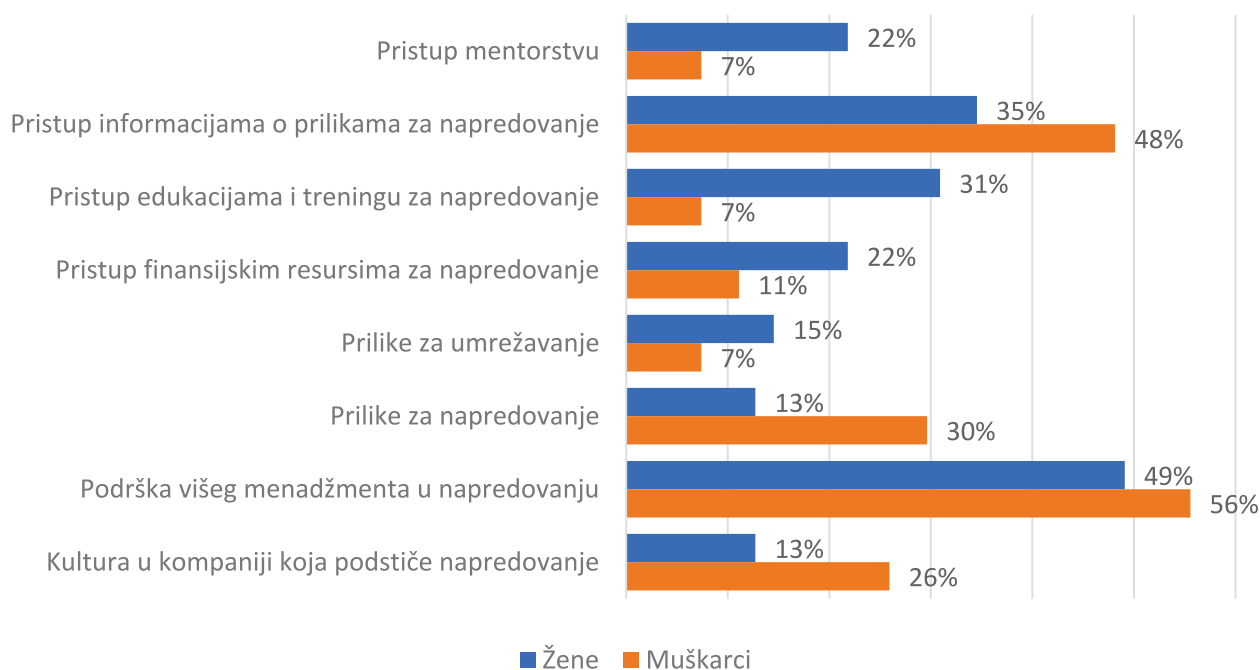
Rezultati pokazuju da žene i muškarci smatraju kako je podrška višeg rukovodstva u napredovanju faktor koji je trenutno od primarne ili sekundarne važnosti za napredovanje (49,1% žena i 55,6% muškaraca), dok je pristup informacijama o prilikama za napredovanje na drugom mjestu (34,5% žena i 48,1% muškaraca). Pristup obrazovanju i treningu za napredovanje označen je kao faktor od primarne ili sekundarne važnosti od strane 30,9% žena, dok samo 8,5% muškaraca smatra da je tako.



Grafikon 12. Trenutni organizacijski faktori koji se percipiraju kao važni za napredovanje (primarna važnost)

Napomena: Primarna važnost računa se tako da se broj ispitanika koji su rangirali neki faktor kao prvi podijeli sa brojem ispitanika koji su odgovorili na to pitanje.

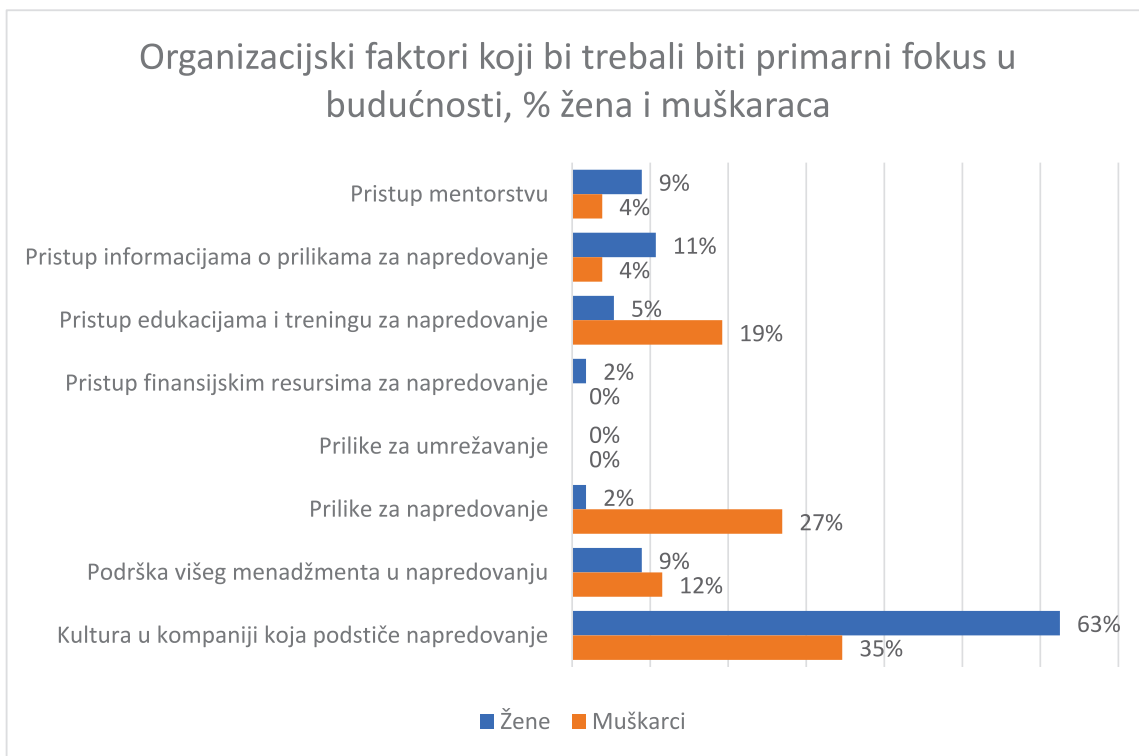
Trenutni organizacijski faktori koji se percipiraju kao važni za napredovanje (primarna i sekundarna važnosti), % muškaraca i žena



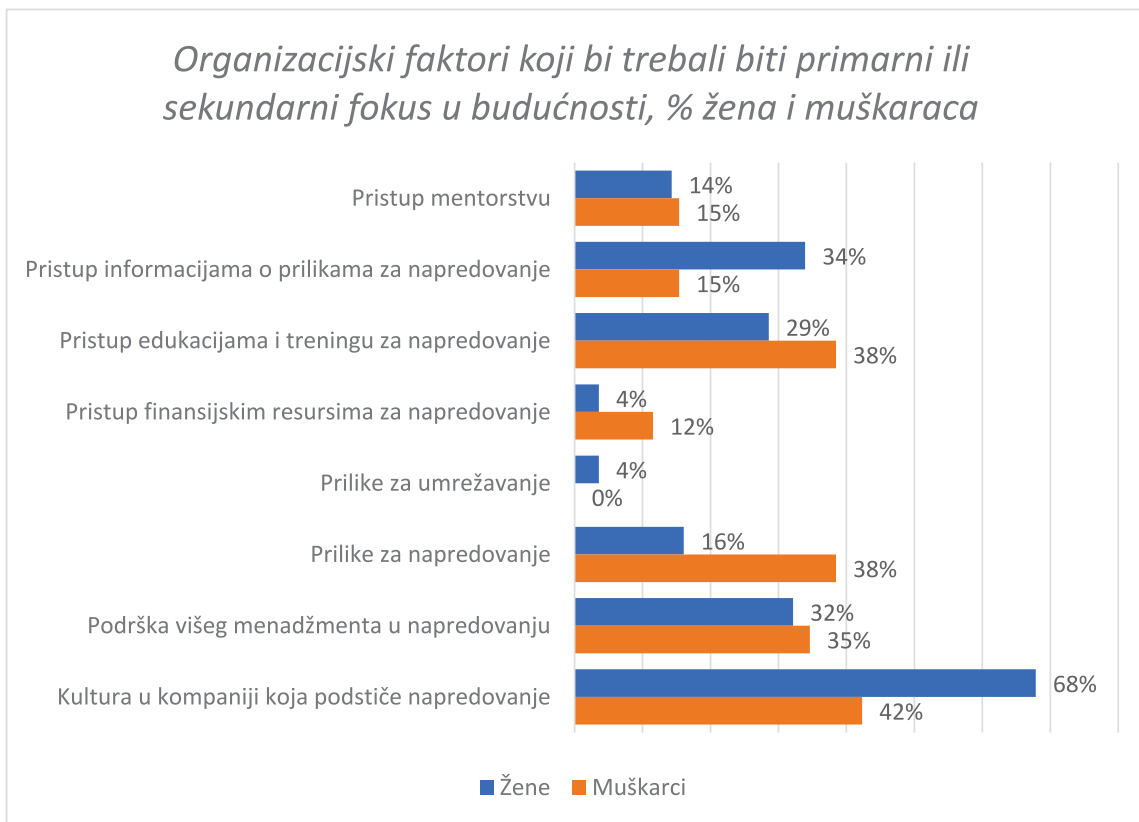
Napomena: Kad smo ih kombinovali sa sekundarnom važnošću, podijelili smo zbir ispitanika koji su rangirali neki faktor na prvo i drugo mjesto sa brojem ispitanika koji su odgovorili na to pitanje. Zato zbir postotaka odražava omjer ispitanika koji su rangirali neki faktor bilo na prvo ili na drugo mjesto, i zato zbir može biti veći od 100%.

Grafikon 13. Trenutni organizacijski faktori koji se percipiraju kao važni za napredovanje (kombinovana primarna i sekundarna važnost)

Od ispitanika i ispitanica se tražilo da prema važnosti rangiraju organizacijske faktore koji bi trebali biti važni u njihovom preduzeću u budućnosti, pri čemu rang 1 označava najvažniji faktor o kom treba razmisliti u budućnosti, dok rang 8 znači da je taj faktor najmanje važan. Rezultati pokazuju da muškarci i žene smatraju da u budućnosti treba razmisliti o kulturi u kompaniji koja podstiče napredovanje, kao o području koje treba poboljšati. Oko 63% žena i 35% muškaraca smatra da je to od primarne važnosti, dok 68% žena i 42% muškaraca smatra da je to od primarne ili sekundarne važnosti.

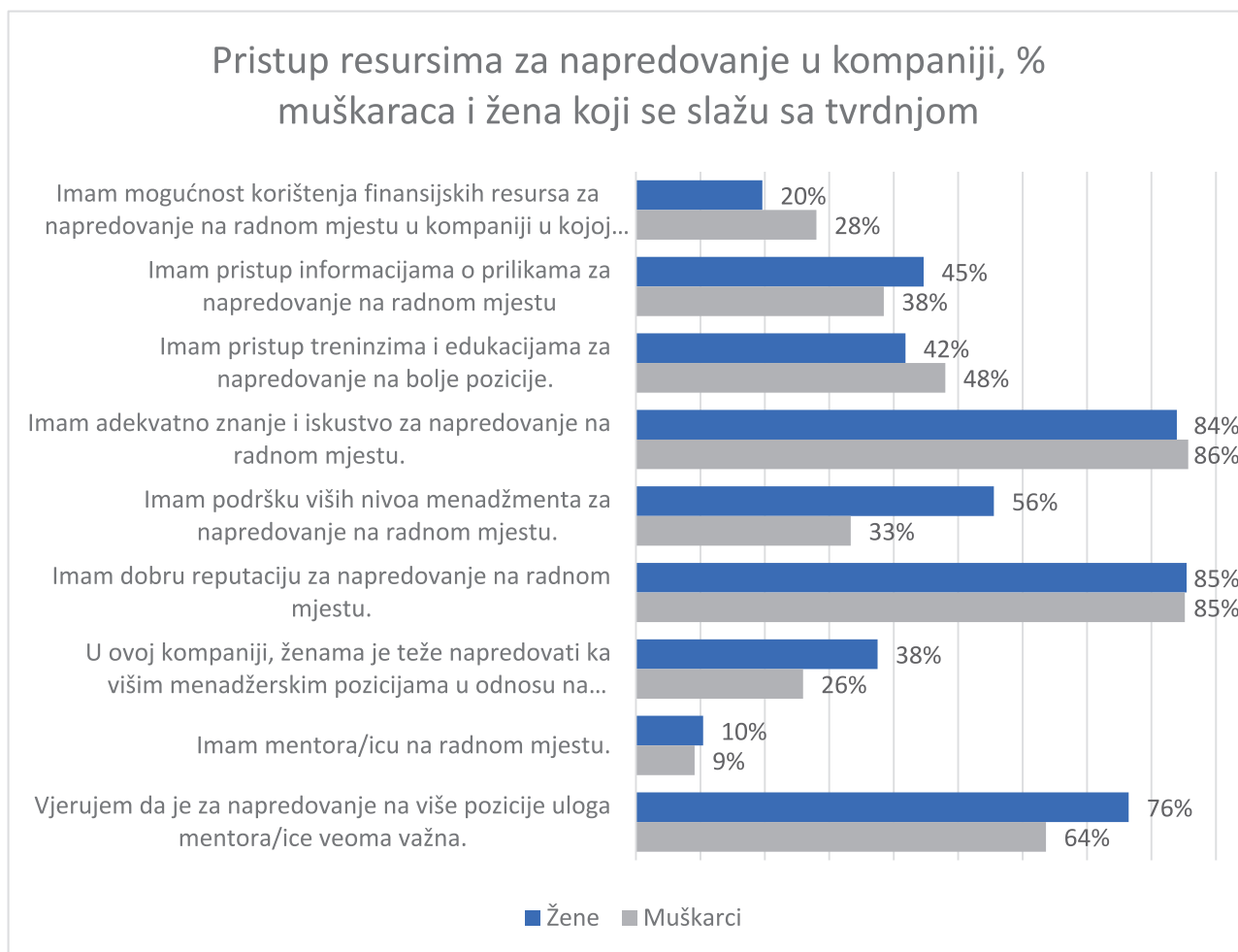


Grafikon 14. Organizacijski faktori koji bi trebali biti primarni fokus u budućnosti, % žena i muškaraca



Grafikon 15. Organizacijski faktori koji bi trebali biti primarni ili sekundarni fokus u budućnosti, % žena i muškaraca

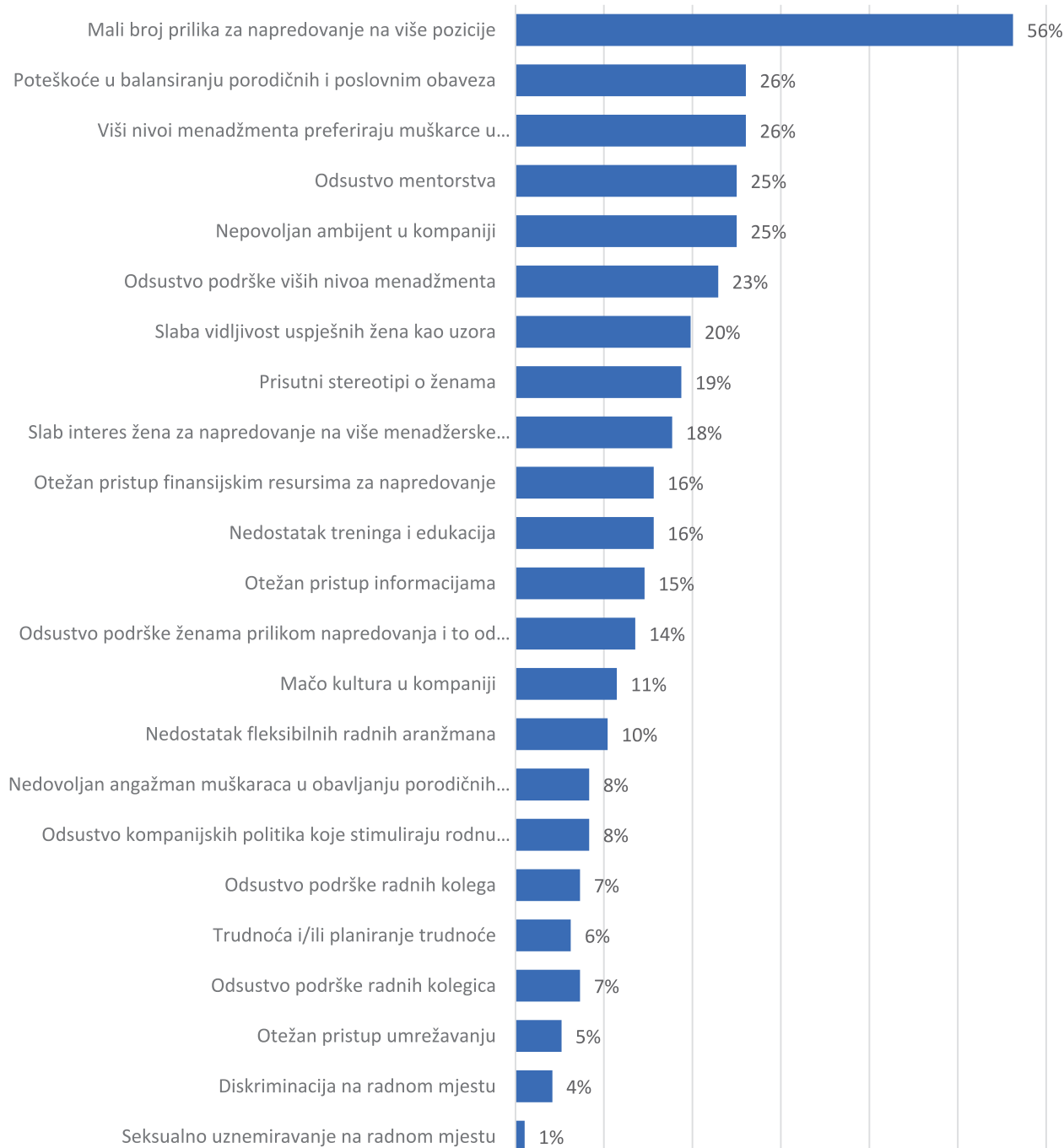
Većina žena u uzorku ima pristup sljedećim organizacijskim materijalnim i nematerijalnim resursima za napredovanje: dobru reputaciju za napredovanje na poslu (85%), adekvatno znanje i iskustvo za napredovanje (84%), i podršku viših nivoa menadžmenta za napredovanje na poslu (56%). Više muškaraca nego žena ima priliku da koristi finansijske resurse da bi napredovali na poslu (20% žena se slaže ili u potpunosti slaže u poređenju s 28% muškaraca). Veliki procenat muškaraca i žena slaže se da je uloga mentora veoma važna za unapređenje u više pozicije (76% žena i 65% muškaraca).



Grafikon 16. Pristup resursima za napredovanje u kompaniji, % muškaraca i žena koji se slažu sa tvrdnjom

Pet najvećih barijera sa kojima se žene suočavaju u napredovanju na više menadžerske pozicije su: mali broj prilika za napredovanje na više pozicije (56%), poteškoće u balansiranju porodičnih i poslovnih obaveza (26%), viši nivoi menadžmenta preferiraju muškarce u napredovanju (26%), nepovoljan ambijent u kompaniji (25%) i odsustvo mentorstva (25%). Potpuni spisak barijera prikazan je na slici 12.

Barijere sa kojima se žene suočavaju u napredovanju na više menadžerske pozicije, I % žena koje su navele neku barijeru



Napomena: Žene su mogle navesti više opcija.

Grafikon 17. Sa kojim barijerama u napredovanju na više menadžerske pozicije ste se suočili?

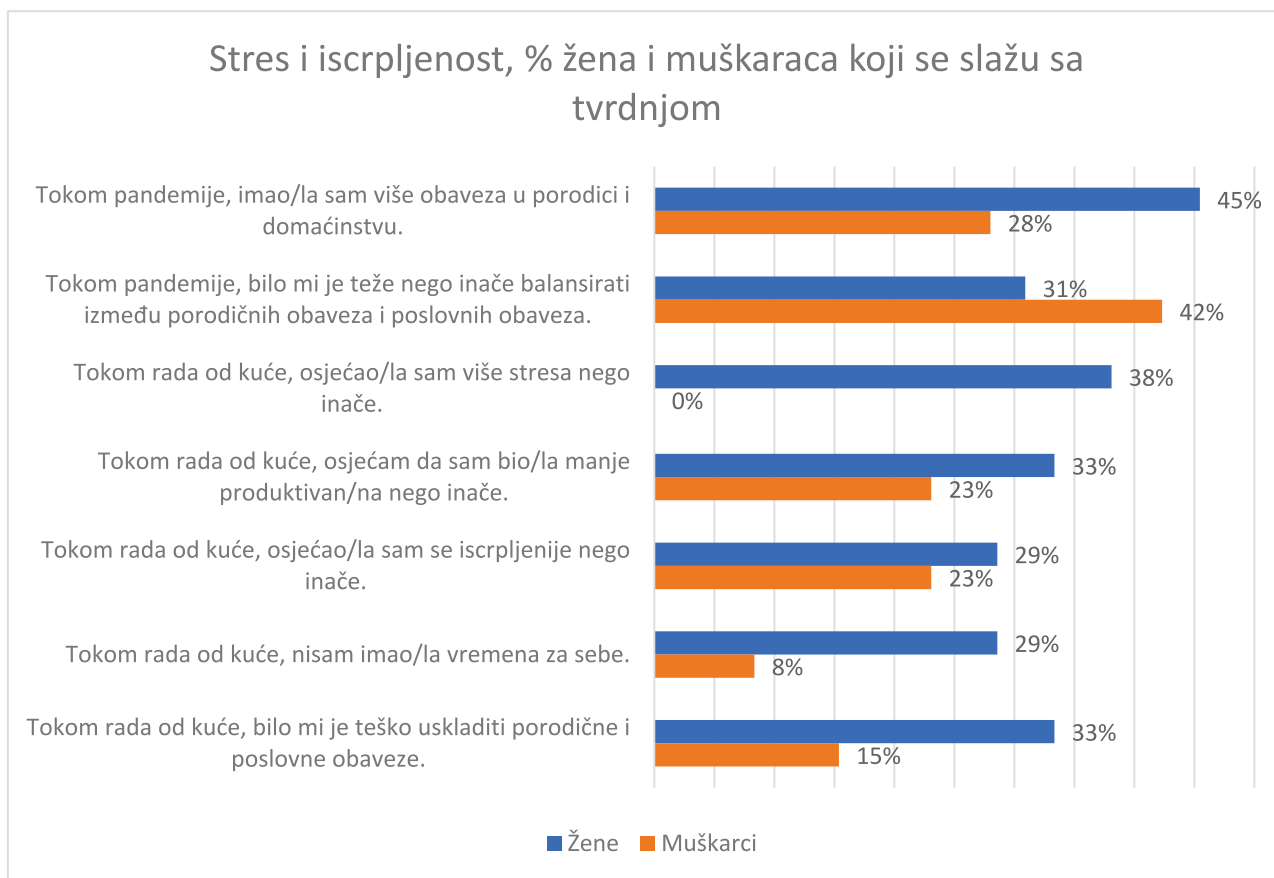
Veliki procenat muškaraca i žena nije odgovorio na pitanje o radu od kuće. Oko 40% muškaraca i 37% žena nije odgovorilo na to pitanje. Međutim, rezultati ukazuju da je više žena nego muškaraca radilo od kuće tokom pandemije COVID-19.

Tabela 48. Rad od kuće tokom pandemije COVID-19

Tokom pandemije radio/la sam od kuće.	Muškarci		Žene		Ukupno	%
Da	6	12,5%	25	32,1%	31	24,6%
Ne	23	47,9%	24	30,8%	47	37,3%
N/A	19	39,6%	29	37,2%	48	38,1%
Ukupno	48	100,0%	78	100,0%	126	100,0%

Tokom pandemije COVID-19, više žena nego muškaraca navelo je da su imale više obaveza u porodici i domaćinstvu (45% žena i 28% muškaraca slaže se s tom tvrdnjom). Više žena nego muškaraca osjećalo je više stresa nego inače (38% žena i 0% muškaraca), ali i ženama i muškarcima bilo je teško balansirati između porodičnih i poslovnih obaveza (31% žena i 42% muškaraca). Veći je procenat žena nego muškaraca koje su se složile sa tvrdnjom da su, dok su radile od kuće, osjećale da su manje produktivne, iscrpljenije, da im je bilo teško balansirati između porodičnih i poslovnih obaveza, ili da nisu imale dovoljno vremena za sebe.

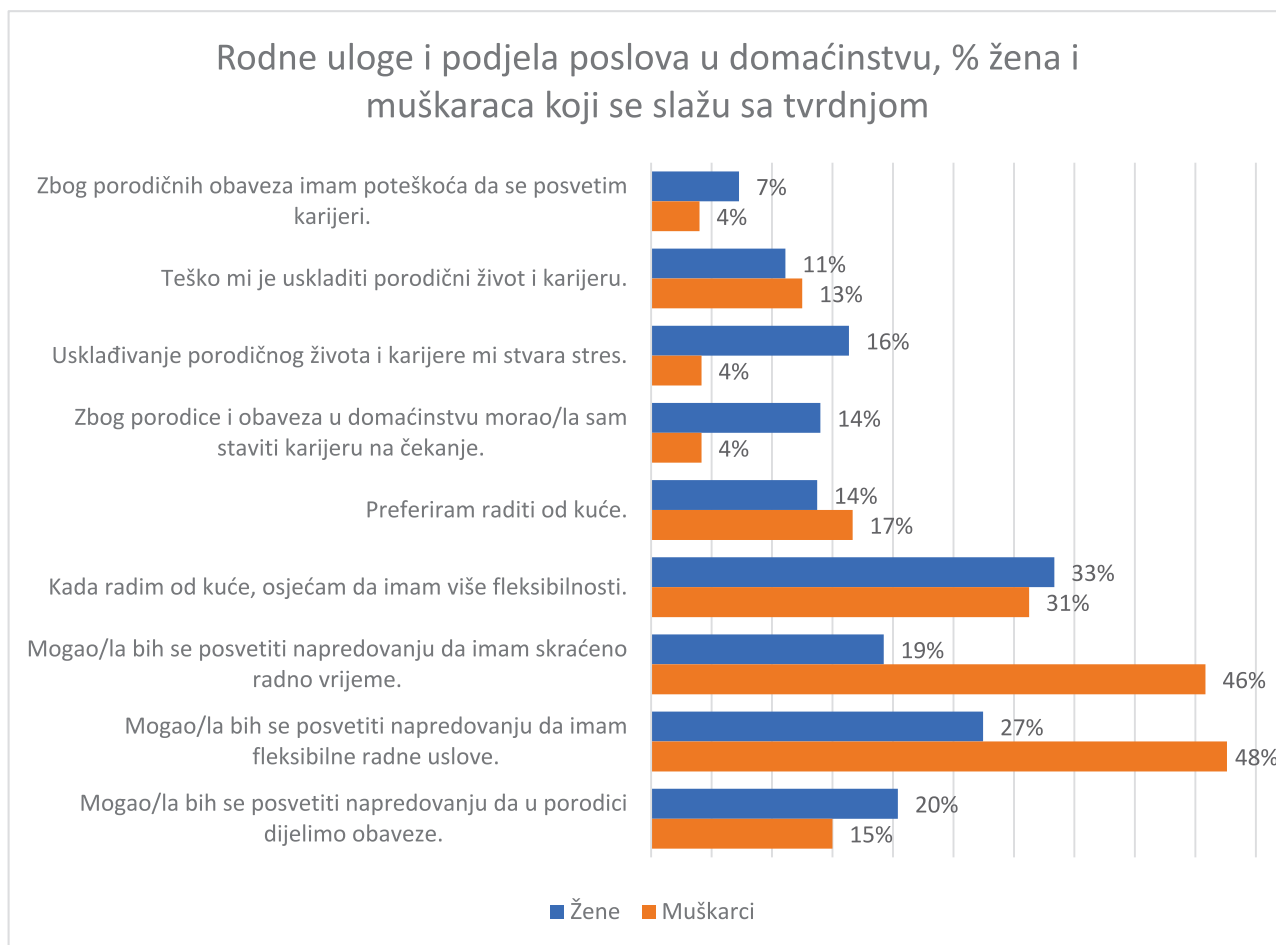
Stres i iscrpljenost, % žena i muškaraca koji se slažu sa tvrdnjom



Grafikon 18. Stres i iscrpljenost (COVID)

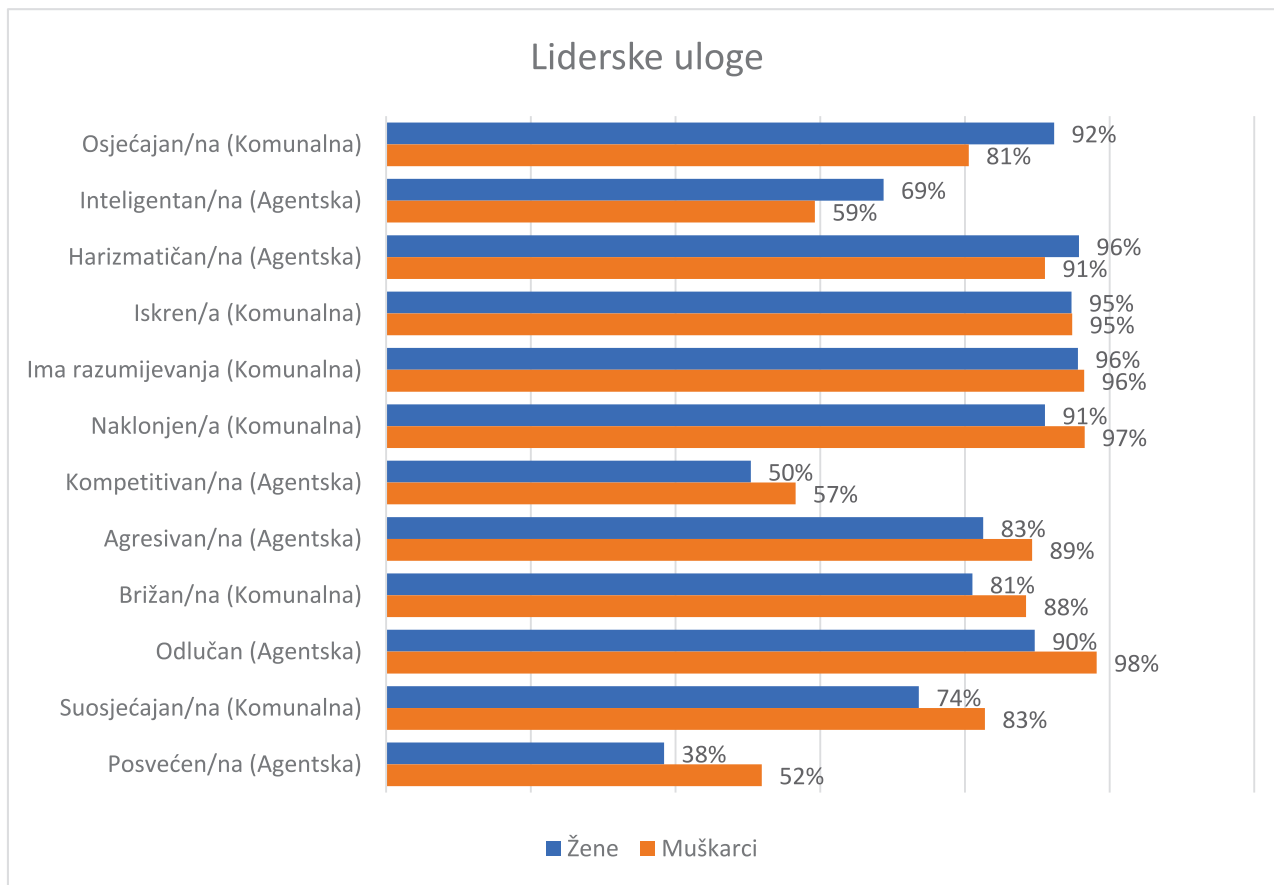
Grafikon 19 prikazuje procenat slaganja sa nekoliko tvrdnji o rodnim ulogama i podjeli poslova u domaćinstvu. Procenat žena koje su navele da im je teško posvetiti se karijeri zbog porodičnih obaveza veći je nego procenat muškaraca, iako u procentima iznosi manje od 10% za obje kategorije. Značajna razlika može se zapaziti i u stresu koji je rezultat nastojanja da se usklade porodični život i karijera (16,4% žena i 4,2% muškaraca). Procenat žena koje su stavile karijeru na čekanje zbog porodice i obaveza u domaćinstvu veći je nego procenat muškaraca koji su morali učiniti isto (16,4% žena i 4,2% muškaraca slaže se s tom tvrdnjom). Smatra se da su skraćeno radno vrijeme i fleksibilni radni uslovi važniji za posvećivanje unapređenju i napredovanju, ali je procenat muškaraca koji se slažu s tom tvrdnjom veći nego procenat žena (45,8% muškaraca se slaže da bi se mogli posvetiti napredovanju da imaju skraćeno radno vrijeme, a 47,6% muškaraca slaže se da bi se mogli posvetiti napredovanju da imaju fleksibilne radne uslove u poređenju sa 19,2%, odnosno 27,5% žena).

Rodne uloge i podjela poslova u domaćinstvu, % žena i muškaraca koji se slažu sa tvrdnjom



Grafikon 19. Rodne uloge i podjela poslova u domaćinstvu

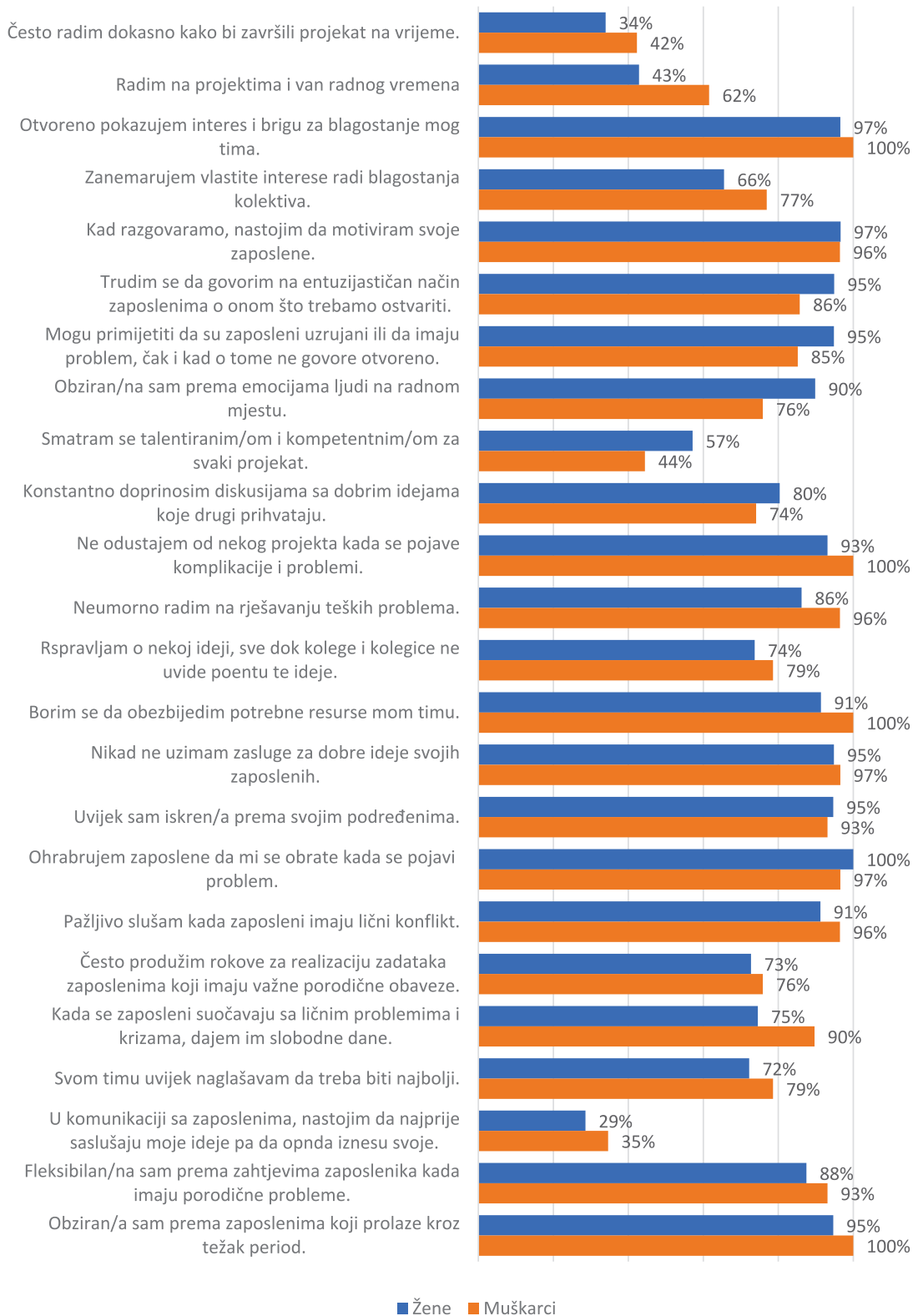
Grafikon 20 i 21 pokazuju razlike u percepciji muškaraca i žena o liderskim ulogama. Žene se slažu ili u potpunosti slažu da su sljedeće uloge važne kad se rukovodi ljudima: karizma (96%), razumijevanje (96%), iskrenost (95%), osjetljivost (92%) i suosjećajnost (91%). Druge uloge ocjenjuju se kao važne, a samo posvećenost (38%) i kompetitivnost (50%) rangirane su najniže. Najizraženija razlika između muškaraca i žena odnosi se na osjetljivost (92% žena i 81% muškaraca se slažu), inteligenciju (69% žena i 59% muškaraca) i karizmu (96% žena i 91% muškaraca). Muškarci su ocijenili sljedeće liderske uloge kao važnije nego žene: posvećenost (38% žena i 52% muškaraca), suosjećajnost (74% žena i 83% muškaraca) i odlučnost (90% žena i 98% muškaraca). Razlika između muškaraca i žena za ostale uloge manja je od 7%.



Napomena: Zasnovano na podacima sa slike 14 (prosječni rezultati za nekoliko dimenzija)

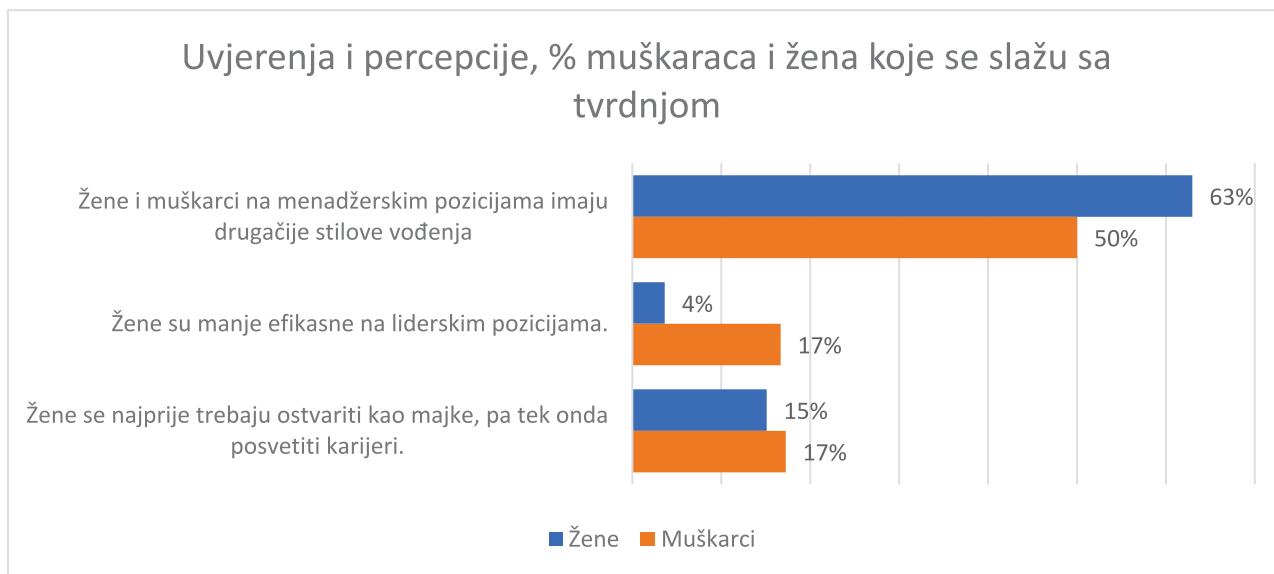
Grafikon 20. Liderske uloge

Liderske uloge, % muškaraca i žena koji se slažu sa tvrdnjom



Grafikon 21. Liderske uloge

Više od 50% muškaraca i žena smatra da žene i muškarci imaju različite stilove vođenja. To uvjerenje više preovladava među ženama (63% žena slaže se sa tvrdnjom da žene i muškarci na menadžerskim pozicijama imaju različite stilove vođenja, u poređenju sa 50% muškaraca). Muškarci smatraju da su žene manje efikasne na liderskim pozicijama (16,7%), dok se 3,6% žena slaže s tom tvrdnjom. I muškarci i žene smatraju da se žene prvo trebaju ostvariti kao majke, a tek onda posvetiti karijeri. Procenat muškaraca koji se slažu s tom tvrdnjom je 15,1% a žena 17,2%.



Grafikon 22. Uvjerenja i percepcije

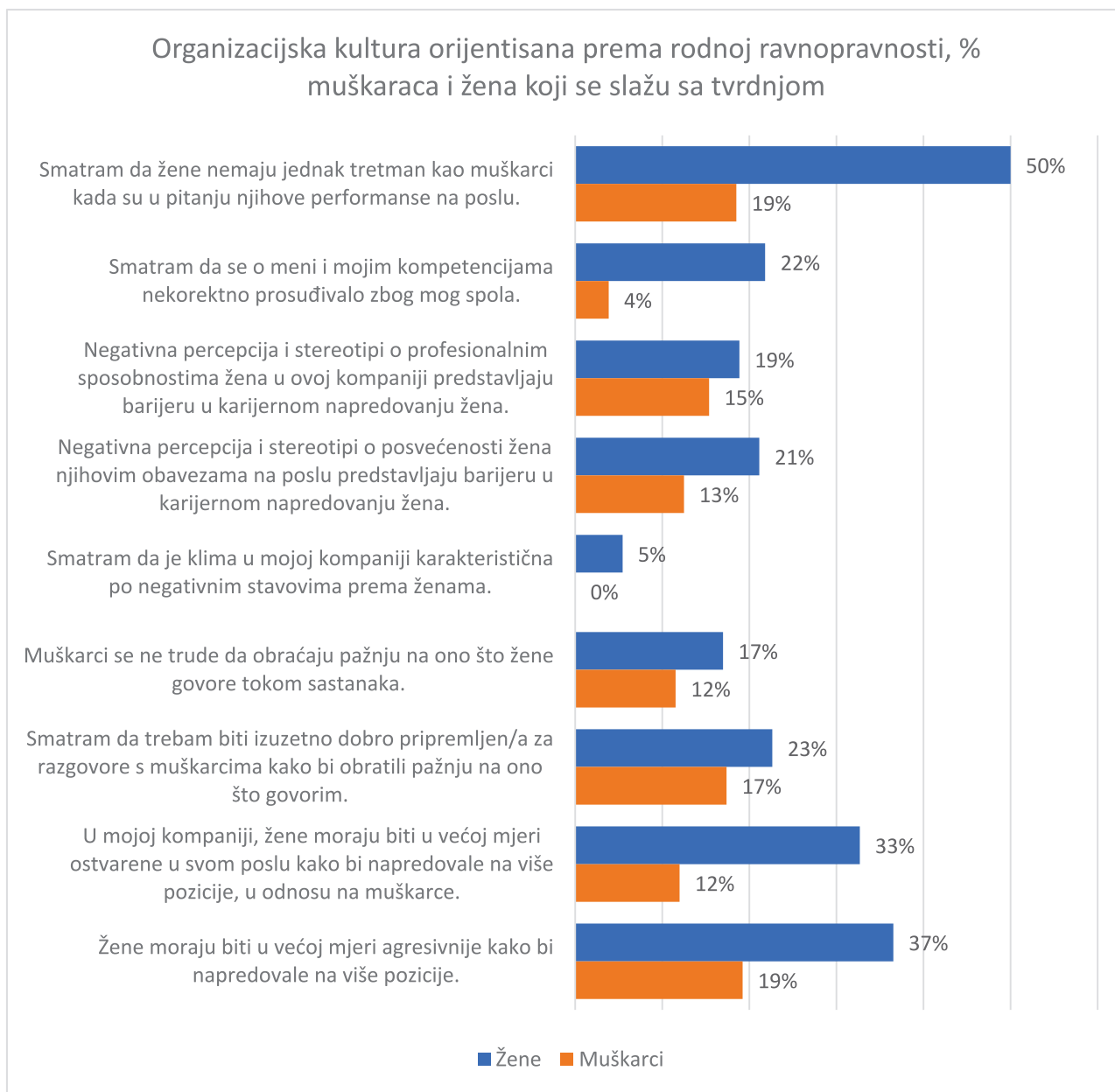
Žene smatraju da je agresivnost izrazito muška osobina (69,2%), dok su brižnost (85,2%), suosjećajnost (85,2%), osjetljivost na emocije drugih (79,6%), razumijevanje (75%) i posvećenost (67,3%) izrazito ženske osobine. Muškarci se slažu da je agresivnost izrazito muška osobina (72,0%), dok je odlučnost na drugom mjestu (43,5%) a karizma na trećem (43,5%). Najčešće ženske osobine, prema mišljenju muških menadžera su brižnost (68%) i osjetljivost na emocije drugih (56%).

Tabela 49. Osobine muških i ženskih menadžera

Osobine	Stav žena		Stav muškaraca		Stav žena i muškaraca zajedno	
	Muška osobina	Ženska osobina	Muška osobina	Ženska osobina	Muška osobina	Ženska osobina
Posvećenost	4%	67%	16%	28%	8%	55%
Brižnost	2%	86%	4%	68%	2%	80%
Harizmatičnost	13%	29%	43%	22%	23%	27%
Osjetljivost na emocije drugih	4%	80%	16%	56%	8%	72%
Inteligencija	0%	29%	9%	14%	3%	24%

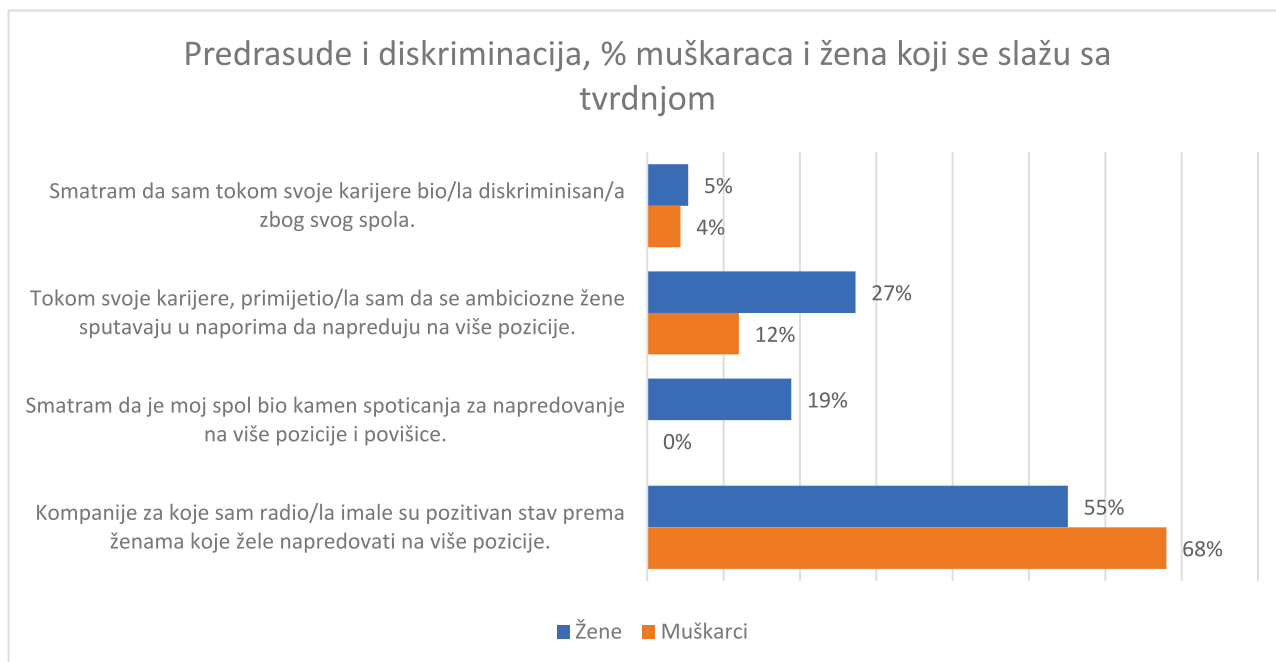
Odlučnost	15%	36%	43%	17%	24%	30%
Agresivnost	69%	8%	72%	4%	70%	6%
Iskrenost	6%	51%	18%	23%	9%	43%
Razumijevanje	2%	75%	8%	38%	4%	63%
Suosjećajnost	0%	85%	8%	46%	3%	73%
Kompetitivnost	16%	33%	14%	23%	15%	30%

Procenat slaganja sa nekoliko tvrdnji vezanih za organizacijsku kulturu orijentiranu na rodnu ravnopravnost prikazan je na grafikonu 23. Žene smatraju da nemaju isti tretman kao muške kolege kad su u pitanju njihove performanse na poslu (50% slaganja sa tvrdnjom), dok 18,5% muškaraca misli isto. Procenat žena koje smatraju da se o njima i njihovim kompetencijama sudi nekorektno zbog njihovog spola je 21,8%, u poređenju sa 3,8% muškaraca. Procenat žena i muškaraca koji se slažu da negativna percepcija i stereotipi o profesionalnim sposobnostima žena u kompaniji predstavljaju barijeru u karijernom napredovanju žena je 18,9%, odnosno 15,4%. Sa tvrdnjom da negativna percepcija i stereotipi o posvećenosti žena njihovim obavezama na poslu predstavljaju barijeru u karijernom napredovanju žena slaže se 21,2% žena i 12,5% muškaraca. Relativno nizak procenat slaganja (5,5% za žene i 0,0% za muškarce) zabilježen je u pogledu tvrdnje da se klima u kompaniji odlikuje negativnim stavovima prema ženama. Sa tvrdnjom da se muškarci ne trude da obraćaju pažnju na ono što žene govore tokom sastanaka slaže se 17,0% žena i 11,5% muškaraca. Slično tome, procenat žena koje smatraju da trebaju biti izuzetno dobro pripremljene za razgovore sa muškarcima kako bi oni obratili pažnju na ono što govore je 22%, u poređenju sa 17,4% muškaraca. Da bi napredovale na više pozicije, 32,7% žena smatra da žena mora biti u većoj mjeri ostvarena u svom poslu kako bi napredovala na više pozicije, u poređenju sa 12,0% muškaraca koji se slažu s tom tvrdnjom. Slična razlika može se zapaziti u pogledu agresivnosti koja je potrebna kako bi se napredovalo na više pozicije: 36,5% žena i 19,2% muškaraca slaže se da je ta tvrdnja tačna.



Grafikon 23. Organizacijska kultura orijentisana prema rodnoj ravnopravnosti

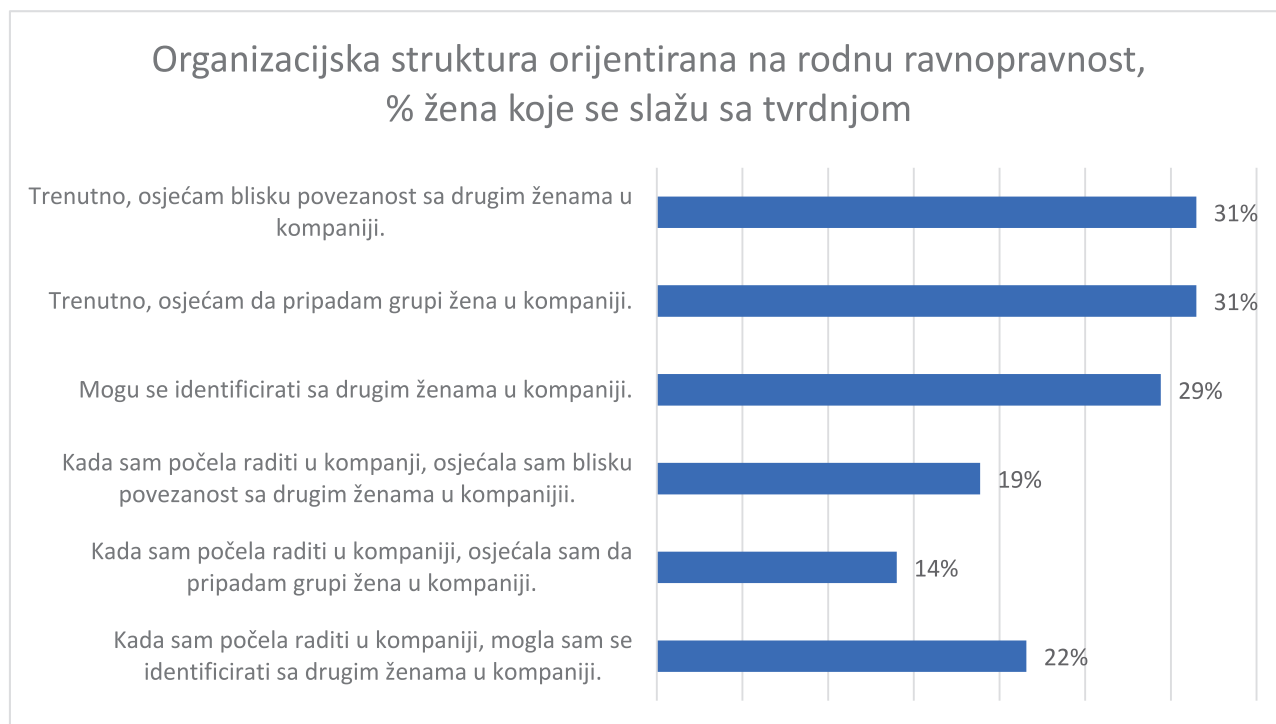
Relativno nizak procenat muškaraca i žena smatra da su tokom svoje karijere bili diskriminirani zbog svog spola (5,4% žena i 4,3% muškaraca). Međutim, 27,3% žena je tokom karijere primijetilo da se ambiciozne žene sputavaju u naporima da napreduju na više pozicije, a tu pojavu primijetilo je 12,0% muškaraca. Nijedan muškarac nije primijetio da je njegov spol bio kamen spoticanja za napredovanje na više pozicije i povišice, u poređenju s 18,9% žena. Više od polovine muškaraca i žena doživjelo je pozitivan stav prema ženama koje žele napredovati na više pozicije u preduzećima za koja su radili (55,1% žena i 68,0% muškaraca).



Grafikon 24. Predrasude i diskriminacija

Kad su žene počele raditi u preduzeću, 18,9% ih je osjećalo blisku povezanost sa drugim ženama u kompaniji, 14,0% ih je osjećalo da pripadaju grupi žena u kompaniji a 21,6% ih se moglo identificirati sa drugim ženama u kompaniji. Ti procenti su porasli vremenom na 31,5% (osjećaj bliske povezanosti sa drugim ženama u kompaniji), 31,5% (osjećaj pripadanja grupi žena u kompaniji) i 29,4% (sposobnost da se identificiraju s drugim ženama u kompaniji).

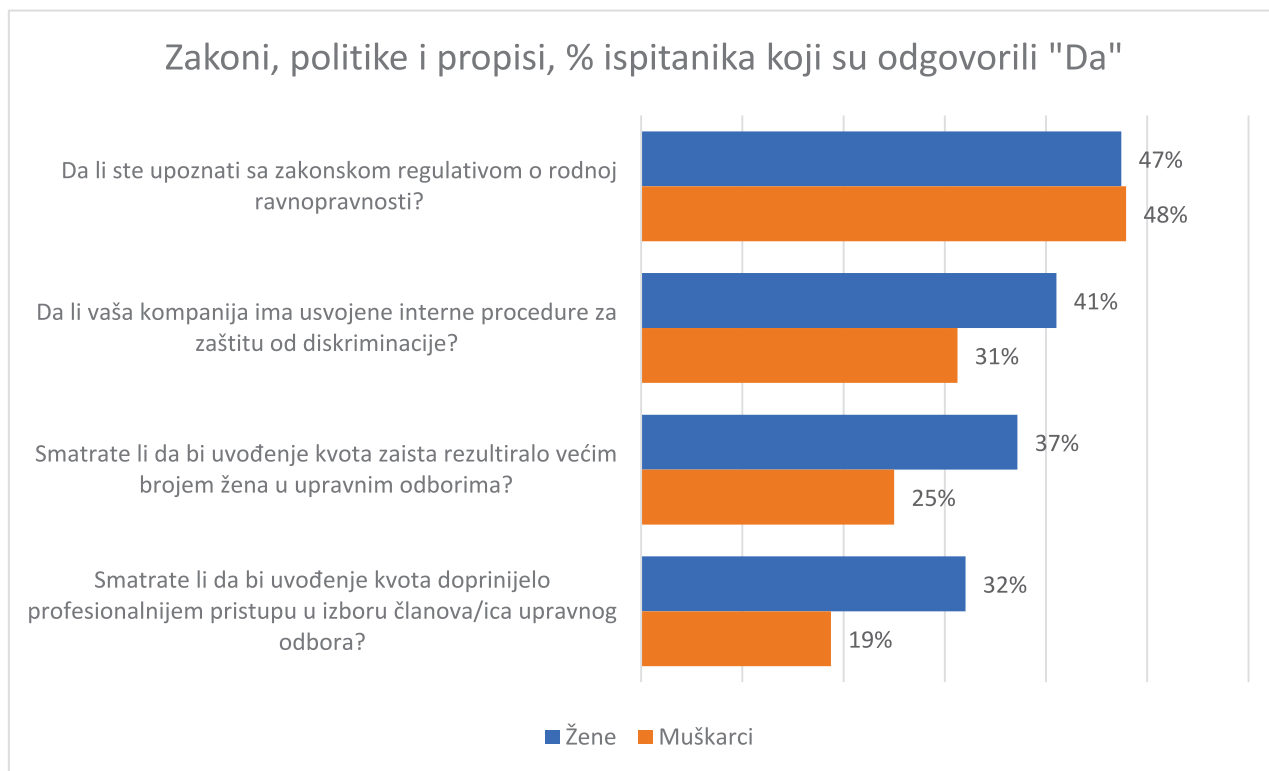
Organizacijska struktura orijentirana na rodnu ravnopravnost, % žena koje se slažu sa tvrdnjom



Grafikon 25. Organizacijska kultura orijentisana na rodnu ravnopravnost (samo žene)

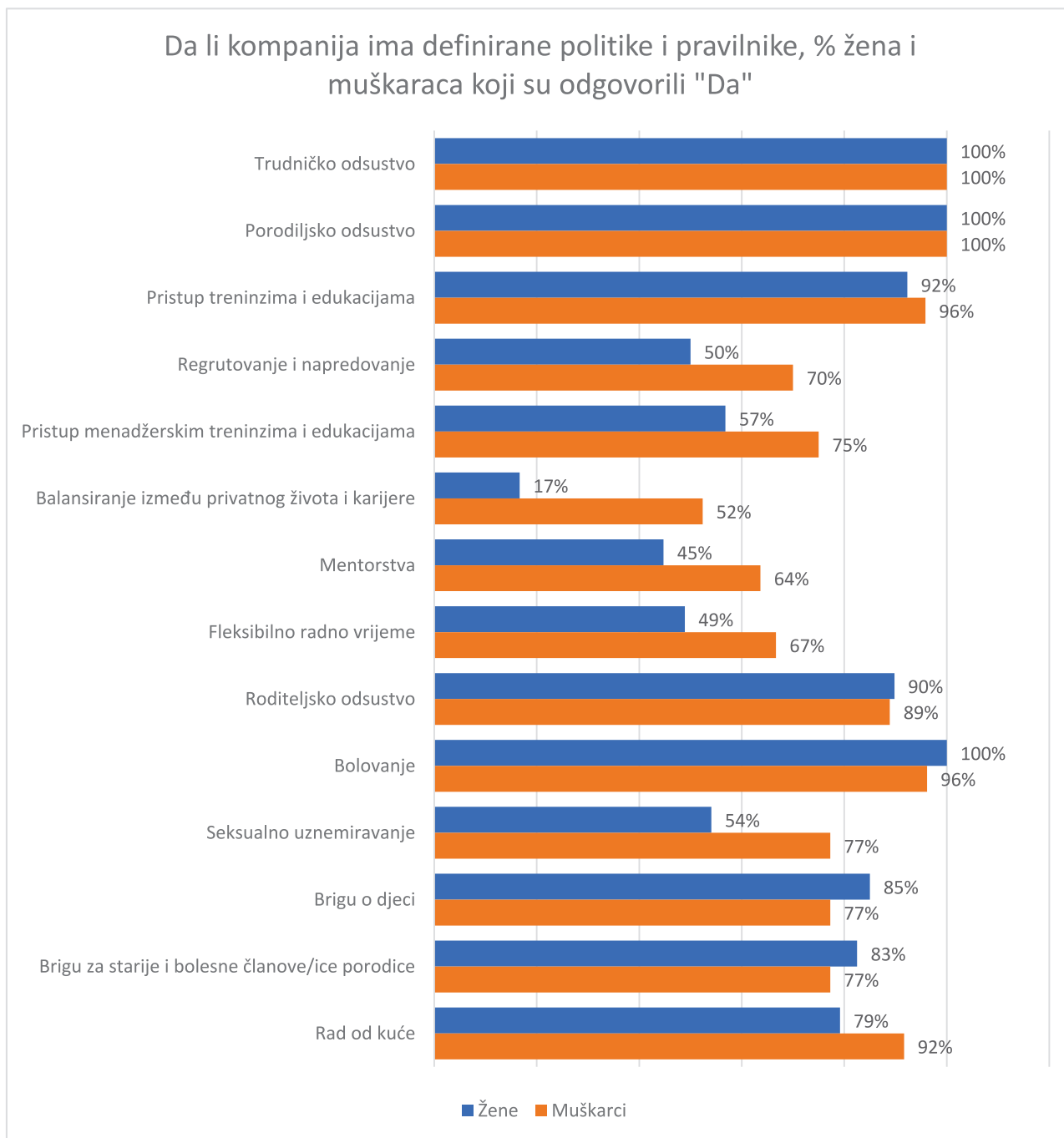
Muškarci i žene nisu u potpunosti upoznati sa zakonskom regulativom o ravnopravnosti spolova. Svega 47,4% žena i 47,9% muškaraca tvrde da su upoznati sa zakonskom regulativom o rodnoj ravnopravnosti. Druga zabrinjavajuća informacija je to što su samo 41% žena i 31,3% muškaraca naveli da su njihove kompanije usvojile interne procedure za zaštitu od diskriminacije.

Uvođenje kvota smatra se pozitivnom mjerom za povećanje broja žena u odborima, jer se s tim slaže 37,2% žena i 25,0% muškaraca. Pored toga, 32,1% žena i 18,8% muškaraca smatra da bi uvođenje kvota doprinijelo profesionalnijem pristupu u izboru članova i članica upravnih odbora.



Grafikon 26. Zakoni, politike i propisi

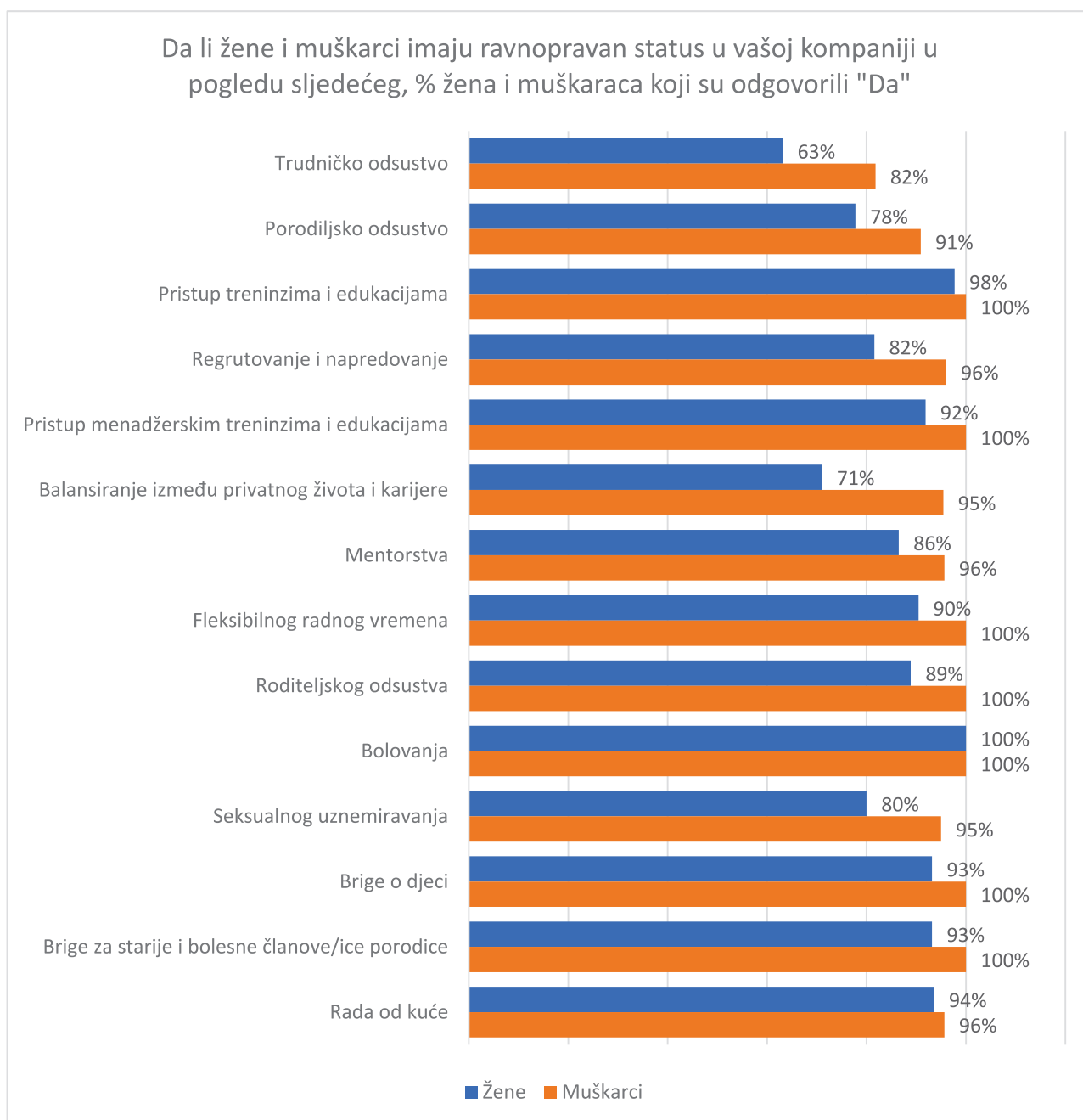
Relativno visok procenat žena i muškaraca ukazali su da su njihove kompanije definirale politike i pravilnike koji reguliraju trudničko odsustvo, porodijsko odsustvo, bolovanje, pristup treninzima i edukacijama, roditeljsko odsustvo, brigu o djeci i brigu za starije i bolesne članove porodice. Procenti žena koje smatraju da postoje definirane politike i pravilnici koji reguliraju balansiranje između privatnog života i karijere, mentorstvo i fleksibilno radno vrijeme su 16,7%, 44,7% i 48,9% respektivno. S druge strane, procenti muškaraca koji smatraju da postoje definirane politike i pravilnici koji reguliraju balansiranje između privatnog života i karijere, mentorstvo i fleksibilno radno vrijeme su 52,4%, 63,6% i 66,7% respektivno.



Grafikon 27. Politike i pravilnici u kompanijama

Kada je riječ o pitanju da li žene i muškarci imaju ravnopravan status u kompaniji u pogledu različitih politika, većina muškaraca smatra da ne postoji razlika između muškaraca i žena. Najveća razlika tiče se pristupa trudničkom odsustvu, jer se 81,8% muškaraca slaže da imaju isti status u preduzeću. Međutim, iako većina žena smatra da u njihovim preduzećima postoji ravnopravan status kada su u pitanju brojne definirane procedure, u slučaju trudničkog odsustva, porodiljskog odsustva, regrutovanja i napredovanja, balansiranja između privatnog života i karijere i seksualnog uznemiravanja, razlika u

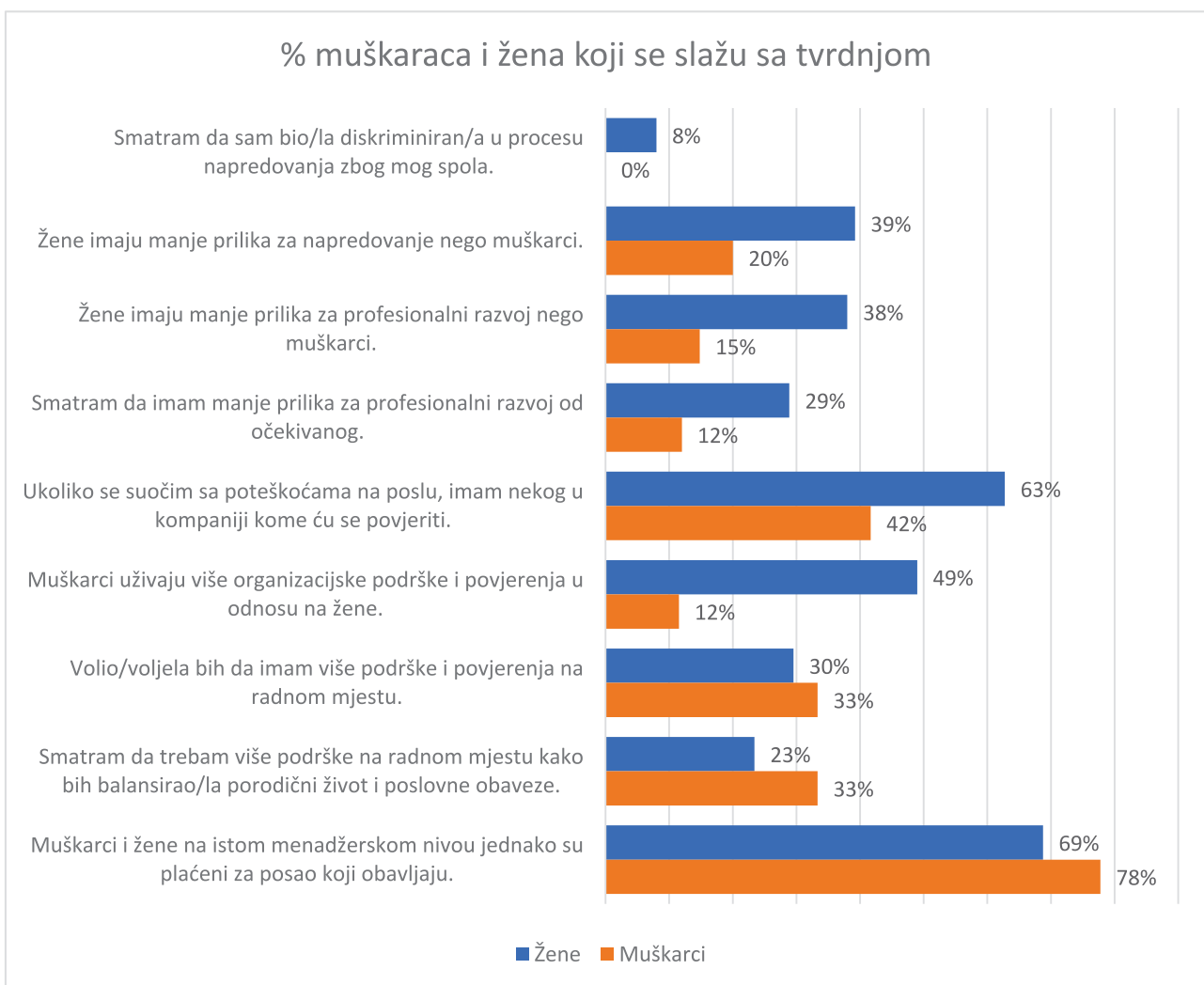
mišljenjima muškaraca i žena je očiglednija. Grafikon 28 prikazuje sažetak tih statistika kao procenat muškaraca i žena koji su odgovorili „da“ na pitanje da li žene i muškarci imaju ravnopravan status u njihovim kompanijama u pogledu tih specifičnih internih procedura.



Grafikon 28. Korištenje i pristup politikama i pravilnicima

Veći procenat žena nego muškaraca smatra da su bile diskriminirani u procesu napredovanja zbog svog spola (8,0% žena i 0,0% muškaraca), da žene imaju manje prilika za napredovanje nego muškarci (39,2% žena i 20,0% muškaraca) i da žene imaju manje prilika za profesionalni razvoj nego muškarci (38,0% žena i 14,08% muškaraca). Žene smatraju da imaju manje prilika za profesionalni razvoj od

očekivanog (28,9%), u poređenju s 12,0% muškaraca koji smatraju da imaju manje prilika za profesionalni razvoj od očekivanog. Veći procenat žena (62,8%) nego muškaraca (41,8%) navodi da imaju nekog u kompaniji kome se mogu povjeriti ukoliko se suoče s poteškoćama na poslu. Sa tvrdnjom da muškarci uživaju više organizacijske podrške i povjerenja nego žene slaže se 49% žena, ali i 11,5% muškaraca. Više muškaraca nego žena smatra da su muškarci i žene na istom menadžerskom nivou jednako plaćeni za posao koji obavljaju (68,6% žena i 77,8% muškaraca). Procenat žena koje bi željele više podrške i povjerenja na radnom mjestu je 29,5%, što je niže nego 33,3% muškaraca. Slično tome, više muškaraca nego žena smatra da trebaju više podrške kako bi balansirali porodični život i poslovne obaveze (23,4% žena i 33,3% muškaraca).



Grafikon 29. Mogućnosti za poboljšanja politika kompanija

Žene se ne osjećaju izoliranim na poslu, iako 12,0% žena smatra da njihov rad na radnom mjestu nije dovoljno cijenjen.

U pogledu vidljivosti žena, 57,4% žena slaže se sa tvrdnjom da ih radne kolege i kolegice pohvale kad nešto dobro urade, a 58,7% žena kaže da ih nadređeni pohvale kad nešto dobro urade.

Relativno nizak procenat žena smatra da su njihove sposobnost podcijenjene na njihovom radnom mjestu zbog njihovog spola (4,1%) i da postoje predrasude o ženama (6,4%).

Procenat žena koje se slažu da, kad žene imaju priliku da biraju radne zadatke, imaju isti broj prilika da biraju kao i njihove muške kolege je 45,7%. Pored toga, procenat žena koje se slažu da nemaju isti broj prilika za napredovanje kao što imaju njihove muške kolege koje su na istoj poziciji je 19,6%.

Tabela 50. Tokenizam, vidljivost, kontrast i asimilacija

	Slazem se ili u potpunosti se slažem, % žena
Tokenizam	
Osjećam se izoliranom na poslu.	0%
Osjećam da moj rad na radnom mjestu nije dovoljno cijenjen.	12%
Vidljivost	
Radne kolege i kolegice me pohvale kad nešto dobro uradim.	57%
Nadređeni me pohvale kad nešto dobro uradim.	59%
Kontrast	
Moje sposobnosti su podcijenjene na mom radnom mjestu zbog mog spola.	4%
U mojoj kompaniji, postoje predrasude o ženama.	6%
Asimilacija	
Kad imamo priliku da biramo radne zadatke, imam isti broj prilika da biram kao i moje muške kolege.	46%
Nemam isti broj prilika za napredovanje kao što imaju moje muške kolege koji su na istoj poziciji kao i ja.	20%

U pogledu interpersonalnih odnosa, žene ih percipiraju kao prilično povoljne. Nizak procenat žena identificirao je probleme kao što su: nadređenima koji su muškarcima često je nelagodno raditi sa ženama zbog njihovog spola (2,1%), muškim uposlenicima kojima su nadređeni žene često je nelagodno raditi s njima zbog njihovog spola (4,4%), žene preferiraju raditi sa ženama umjesto sa muškarcima koji su im podređeni (2,2%) a 13% ispitanica doživjelo je diskriminaciju na osnovu svog spola.

U pogledu moći, žene smatraju da imaju formalnu moć da nagrađuju i kažnjavaju zaposlene u preduzeću (23,8%), ali u nešto manjem procentu žene koriste tu formalnu moć da nagrađuju i kažnjavaju zaposlene (18,6%). Žene smatraju da imaju formalnu moć da donose važne odluke u preduzeću (16,7%), ali su navele da tu formalnu moć da donose odluke u preduzeću koriste u nešto nižem procentu (12,5%). Žene smatraju da imaju formalnu moć da upravljaju sredstvima i procesima u organizaciji (23,1%) ali tu moć koriste nešto rjeđe (12,5%). Ti procenti su prilično niski, što ukazuje da većina žena smatra da nemaju formalnu moć u svojim kompanijama.

Tabela 51. Organizacijske mreže i interpersonalni odnosi (pitanje samo za žene)

Organizacijske mreže i interpersonalni odnosi (Pitanje samo za žene)	% žena koje se slažu ili u potpunosti slažu
Interpersonalni odnosi	
Smatram da je radnim kolegama (muškarcima) nelagodno raditi sa mnom, zbog mog spola.	0%
Mojim nadređenim koji su muškarcima često je nelagodno raditi sa mnom, zbog mog spola.	2%
Muškim zaposlenicima kojima sam nadređena često je nelagodno raditi sa mnom, zbog mog spola.	4%
Preferiram surađivati s kolegicama, umjesto sa kolegama.	0%
Preferiram surađivati s nadređenima koji su žene.	0%
Preferiram surađivati sa ženama umjesto sa muškarcima koji su mi podređeni.	2%
Na radnom mjestu, iskusila sam diskriminaciju na osnovu mog spola.	13%
Moć	
Smatram da imam formalnu moć da nagrađujem i kažnjavam zaposlene u organizaciji.	24%
Koristim formalnu moć da nagrađujem i kažnjavam zaposlene u organizaciji.	19%
Smatram da imam formalnu moć da donosim važne odluke u kompaniji.	17%
Koristim formalnu moć da donosim odluke u kompaniji.	13%
Smatram da imam formalnu moć da upravljam sredstvima i procesima u organizaciji.	23%
Koristim formalnu moć da upravljam sredstvima i procesima u organizaciji.	13%

Tabela 52 opisuje posljednje tri dodatne oblasti istraživanja u ovoj studiji: istrajnost u poslu, strast prema poslu i stav kompanije prema talentima Sve u svemu, može se zapaziti da muškarci i žene pokazuju sličnu istrajnost u poslu. Žene pokazuju veću strast prema poslu nego muškarci u većini dimenzija, iako je taj obrazac prilično sličan. Jedina dimenzija gdje su muškarci strastveniji prema poslu vezana je za razmišljanje o poslu cijelo vrijeme tokom dana (42,3% muškaraca i 25,5% žena slaže se da je to tačno).

Tabela 52. Istrajnost u poslu, strast prema poslu i odnos prema kompaniji

	% procenat žena i muškaraca koji se slažu ili u potpunosti slažu		
	Žene	Muškarci	Ukupno
Istrajnost u poslu			
Često istrajavam u izvršavanju zadataka čak i kada drugi žele da odustanu.	87%	85%	86%
Radim više od većine ljudi koje poznajem.	64%	63%	63%
Nije mi problem obavljati zahtjevan posao tokom dužeg vremenskog perioda.	89%	89%	89%
Kad nešto krene naopako, odmah analiziram koji je uzrok problema i preduzimam akciju.	89%	96%	92%
Istrajavam da radim svoj posao čak i onda kada me drugi u tome sputavaju.	89%	88%	89%
Strast prema poslu			
Većina mog životnog zadovoljstva proizilazi iz toga što sam zadovoljan/na svojim poslom.	49%	42%	46%
O svom poslu razmišljam u svakom trenutku – i kada se tuširam i kada vozim – čak i kada drugi pričaju o stvarima koje nemaju veze sa poslom.	26%	42%	32%
Često se moram „prisiliti“ da ostavim posao kako bih mogao/la završiti neke druge obaveze.	26%	27%	26%
Dosta toga postižem u svom poslu jer volim raditi to što radim.	87%	67%	79%
Drugi za mene kažu da sam intenzivno fokusiran/a na svoj posao.	77%	71%	75%
Stav kompanije prema talentima			
Kompanija kontinuirano traži talentirane zaposlene.	23%	32%	26%
Oprema, novac i materijalna infrastruktura su osnovni kapital ove kompanije.	21%	35%	26%
Talentirani zaposlenici su osnovni kapital ove kompanije.	58%	65%	61%
Talentirana osoba u ovoj kompaniji ima malu prednost u odnosu na druge zaposlene.	62%	64%	63%
Talentirana osoba u ovoj kompaniji ima veliku prednost u odnosu na druge zaposlene.	9%	8%	9%
U ovoj kompaniji, mali je broj talentiranih zaposlenika i zaposlenica.	19%	24%	21%

4.3. Faza II: Kvalitativno istraživanje – intervjui

Glavni cilj kvalitativne analize jeste identificirati neformalne barijere s kojima se susreću žene na vodećim pozicijama u javnim preduzećima. U skladu dizajnom istraživanja koji podrazumijeva simultanu triangulaciju, kvalitativni podaci su dobijeni paralelno s kvantitativnim podacima. Da bismo odredili uzorak za polustrukturirane intervjue, realizirali smo namjerno uzorkovanje (*Teddlie and Yu, 2007*) koristeći tehniku ključnog informanta. Uz kriterije za odabir ključnog informanta koji podrazumijevaju ulogu u zajednici, znanju, spremnosti, komunikativnosti i nepristrasnosti, definirali smo dodatni kriterij za odabir ključnog informanta u javnim preduzećima. Ovi dodatni kriteriji uključuju nivo obrazovanja (npr. MSc/mr. sc., PhD/dr. sc.), radno iskustvo u određenoj oblasti, radno iskustvo u javnom preduzeću, jer su ovi podaci važni za rasvjetljavanje karakteristika organizacijske kulture u javnim preduzećima.

Tabela 53. Profil učesnica u intervjuiima

Šifra	Pozicija	Dob	Nivo obrazovanja	Godine u preduzeću
JK1	Članica nadzornog odbora	61	PhD	3
JK2	Šefica odjela	45	Bsc.	3
JK3	CEO	n/a	MSc.	2,3
JK4	Članica nadzornog odbora	40	PhD	4
JK5	CEO	56	BA	1
MS6	Predsjednica nadzornog odbora	41	PhD	2
MS7	CEO	n/a	MSc.	2
MS8	CEO	62	BSc.	10
MS9	Članica nadzornog odbora	n/a	BSc.	4
MS10	Predsjednica nadzornog odbora	60	MSc.	2
MS11	CEO	44	MSc.	N/A
MS12	Šefica odjela	n/a	BSc.	N/A
EK13	Članica nadzornog odbora	39	MSc.	1
MS14	CEO	n/a	MSc.	8

U konačnici je sprovedeno 14 polustrukturiranih intervjua sa ženama članicama odbora ili ženama na menadžerskim pozicijama, što je ilustrirano u tabeli 51. Starosna dob učesnica u intervjuu je između 39 i 62 godine. Tri učesnice imaju doktorsku titulu, šest učesnica su magistri nauka, a pet učesnica imaju visoku stručnu spremu (BSc./BA). Šest žena rade kao glavne izvršne direktorice (CEO), četiri su članice nadzornih odbora, dvije su šefice odjela a dvije predsjednice nadzornog odbora. Godine provedene u uredu variraju od jedne do 10 godina. Za potrebe sprovođenja polustrukturiranih intervjua, razvili smo protokol intervjua baziran na *a priori* okviru koji prati strukturu GAF-a. Pitanja u intervjuu su podijeljena u različite GAF domene (vidi Dodatak 1: Protokol intervjua). Uzimajući u obzir

kompleksnost epidemiološke situacije u FBiH, svi intervjui su realizirani telefonom ili korištenjem online platformi kao što su Zoom ili Skype. Intervjui su realizirani u periodu od 8. do 12. februara 2021. godine. Svaki intervju je trajao blizu 60 minuta, svaki je snimljen, transkribovan, potvrđena mu je autentičnost, šifriran je i analiziran pomoću QDA Miner v.5. softvera za kvalitativnu analizu.

Kvalitativna analiza je sprovedena u tri koraka. Najprije smo šifrirali sve transkripte intervjua i analizirali učestalost identificiranih kodova. Nakon toga smo, u drugom koraku kvalitativne analize, analizirali narative kategorizirane po glavnim temama. Kako je *a priori* okvir korišten za razvoj protokola intervjua, svi kodovi su klasificirani u četiri glavne domene GAF-a: *Pristup resursima*, *Vjerovanja i percepcije*, *Prakse i učešće*, i *Moć*, kao što se vidi u tabeli 52. Peta domena GAF-a, *Institucije, zakoni i politike* je detaljno elaborirana u poglavlju koje slijedi.

Tabela 54. Učestalost kodova iz intervjua

Kategorija	Šifra	Učestalost šifre	% šifri
Moć (f=168) 33,5%	Politizacija u javnim preduzećima	29	4,77%
	Nedostatak kompetencija	3	0,49%
	Kvote	5	0,82%
	Stakleni plafon	20	3,29%
	Dupli standardi	8	1,32%
	Tokenizam	11	1,81%
	Rodne razlike na vodećim pozicijama	25	4,11%
	Mačo kulture	38	6,25%
	Stečene kompetencije	31	5,10%
	Stav	8	1,32%
Pristup resursima (f=75) 14,9%	Rezultati/Učinak	21	3,45%
	Mobing	1	0,16%
	Nedostatak prilika	8	1,32%
	Loša zastupljenost žena	21	3,45%
	Podrška višeg nivoa uprave	4	0,66%
	Nedostatak podrške	5	0,82%
	Iskorištavanje prilika	28	4,61%
	Podrška muških kolega	2	0,33%
	Umrežavanje	3	0,49%
	Pametna briga o djeci	1	0,16%
Mentorstvo	16	2,63%	

	Horizontalna segregacija	3	0,49%
	Mijenjanje stavova mladih	9	1,48%
	Porodični utjecaj	8	1,32%
	Spolna jednakost	4	0,66%
	Potreba za promjenom	8	1,32%
	Rodni stereotipi	24	3,95%
	Indirektna pristrasnost	6	0,99%
	Znanje i stručnost	24	3,95%
	Ženska solidarnost	7	1,15%
Vjerovanja i percepcije (f=181) 36%	Nedostatak ženske solidarnosti	25	4,11%
	Nedostatak kritičkog mišljenja	5	0,82%
	Poniznost	6	0,99%
	Kultura odsustva ljutnje	2	0,33%
	Neprofesionalizam	3	0,49%
	Unutarnji lokus kontrole	45	7,40%
	Nacionalnost	3	0,49%
	Podrška porodice	18	2,96%
	Timski rad	7	1,15%
	Saradnja sa podređenima	8	1,32%
	Ideal žene	5	0,82%
Prakse i participacija (f=79) 15,7%	Izazovi u balansiraju privatnog i poslovnog života	42	6,91%
	Mali procenat žena na pozicijama donošenja odluka	10	1,64%
	Stroge rodne uloge	34	5,59%
	Nedostatak društvene podrške	14	2,30%

Ukupan broj kodova nakon procesa kodiranja svih 14 intervjua je iznosio 608. Najzastupljenija tema/ GAF domena u intervjuiima bila je *Vjerovanja i percepcije*, s najvećom učestalošću kodova (f=181), nakon koje slijedi *Moć* (f=168), *Prakse i participacijae* (f=79) i *Pristup resursima* (f=75). Ovaj podatak pokazuje da su tokom intervjua žene naročito obraćale pažnju na pitanja o vjerovanjima i percepcijama i problemima vezanim za moć s kojima se susreću u svojim preduzećima.

Viša kategorija “Vjerovanja i percepcije”

Kada su govorile o vjerovanjima i percepcijama, ispitanice su se referirale na unutarnji lokus kontrole kao na važnu individualnu osobinu ($f=45$), znanje i stručnost ($f=24$) i podršku porodice ($f=18$) koji su percipirani kao pozitivni faktori koji utječu na napredovanje žena na više pozicije. S druge strane, čini se da su nedostatak ženske solidarnosti ($f=25$) i rodni stereotipi ($f=24$) faktori koji negativno utječu na karijere žena iz perspektive ispitanica.

“Na neki način, sve je to bilo određeno mojim stavom – moje mišljenje da trebam uzeti sve u svoje ruke i da će tako sve ovisiti o meni. Ja mogu uraditi sve kada odredim cilj i krenem prema njemu; uvijek razmišljam o potencijalnim preprekama i tome kako ih mogu prevazići; zbog toga nikad ne razmišljam o ograničenjima koja me sprječavaju da postignem nešto.”

“Mislim da žene trebaju investirati više energije, organizirati se bolje i izaći iz zone komfora. Ako želite da budete uspješna majka i supruga i da se obrazujete, ali i da istovremeno budete na vodećoj poziciji i da budete odgovorni u poslu i obavljate aktivnosti koje uz to idu, onda morate biti svjesni da je potrebno puno energije i da trebate izaći iz svoje zone komfora.”

Unutarnji lokus kontrole se pojavljuje kao važna individualna osobina koja ima potencijal da pomogne osobi da više cijeni sebe, da ima veće samopouzdanje i samodisciplinu koji su potrebni za napredak u karijeri. Osim unutarnjeg lokusa kontrole, znanje i stručnost igraju važnu ulogu u napredovanju u karijeri, kao i podrška članova porodice. Faktor koji sprječava proces napretka jeste nedostatak solidarnosti među ženama, jer, prema iskazima ispitanica, žene ne ohrabruju jedna drugu ili čak stoje na putu jedna drugoj ka uspješnoj karijeri kao što se može vidjeti iz sljedećeg narativa:

„Na mom putu napredovanja u karijeri imala sam više problema koje su uzrokovale žene. Žene zaista ne prihvataju konkurenciju.”

“Često sam bivala iznenađena kada bih primijetila neku vrstu neodobravanja i odsustva pomoći žene prema drugoj ženi. Kao da to dolazi iz stava da, ako jedna žena nije uspjela jer nije bila dovoljno jaka i nije imala dovoljnu podršku, onda ona osjeća kako bi i druga žena trebala biti spriječena u tome da bude uspješna – ona ne bi trebala biti primjer da ponekad, usprkos poteškoćama, žene mogu uspjeti.”

Žene na vodećim pozicijama koje smo intervjuirali su govorile o rodnim stereotipima kao o velikoj prepreci ka napretku na više menadžerske pozicije. Iznijele su svoja iskustva sa stereotipima na sljedeći način:

“Radi se ili o tome koliko godina ima ili kako izgleda ili koji joj je bračni status. Ako je žena razvedena, neće reći ‘Razvedena je’, već ‘Raspuštenica.’”

„Pozicija žene se uvijek posmatra u smislu: ‘Ona je žena, imat će djecu, provodit će puno vremena s njima.’ Ja sam osjećala kao da sam uvijek ograničena unutar njihovog intelektualnog kapaciteta, da nemam kapacitet koji muškarac ima.”

“Kao da kao žena ne možeš upravljati budžetom, kao da ne znaš šta je u pozadini, vjerovatno misle da ćeš provoditi vrijeme s porodicom. Znae šta su primjedbe na bolovanje. ... Kao žena nemaš intelektualne sposobnosti kao muškarac, kao da nisi sposoban da postigneš ono što može postići muškarac.”

Viša kategorija “Moć”

Ispitanice su govorile o moći koju imaju u svojim preduzećima, komentirajući da mačo kulture postoje u javnim preduzećima i da takve kulture mogu sprječavati formalnu moć žena na vodećim pozicijama. Mačo kulture kreiraju izrazito takmičarsku i agresivnu okolinu unutar preduzeća, postavljajući muškarce u središte odlučivanja:

“... muškarci, naročito ranije, u prethodnim generacijama, imali su isključiv stav da su muškarci rođeni za vodeće pozicije, da vodeće pozicije pripadaju muškarcima ...”

Osim mačo kultura u javnim preduzećima u FBiH, čini se da je politika prepreka mnogim ženama da uđu u odbore. Preovladava praksa da dominantne političke stranke biraju kandidate za vodeće pozicije u javnim preduzećima, a malo žena, jer su one manje zastupljene u politici, nađu svoj put do vodećih pozicija.

“Dobro znate da mora postojati prijedlog političke stranke i da se zna kome i kako ta pozicija pripada, ta se mjesta daju kao nagrade bez obzira na potrebno znanje, postignuća ili mogući doprinos kompaniji.”

“Sve je pitanje koliko se možete nametnuti. Činjenica da ja nisam članica nijedne političke stranke i da nisam ničija miljenica – to me koštalo jako puno. Možda bi za mene bilo bolje da sam bila, jer ko zna koliko bih daleko došla, ali da Vam iskreno kažem, nije mi žao.”

“Činjenica je da smo u javnom preduzeću i znate da su sve pozicije većinom političke. Bar se članovi odbora tako postavljaju.”

Kada smo govorili o moći unutar preduzeća, intervuirane žene su se složile da postoje rodne razlike u stilovima vođenja, naglašavajući pri tome da su prepoznatljive ženske osobine zapravo recept za uspjeh u rukovodstvu:

“Teško je biti žena na menadžerskoj poziciji u BiH jer postoji određen način komunikacije koji je uobičajen među muškim kolegama kada se radi o organizaciji posla, rješavanju problema, radnim satima, itd.”

“Ja mislim da postoji razlika koja dolazi iz muške i ženske percepcije života. Mislim da žene imaju te organizacijske vještine, da su konkretnije i da u većini slučajeva imaju blaži odnos i komunikaciju sa uposlenicima.”

“Mislim da su žene puno konkretnije i puno lojalnije, i da su manje podložne lažima i zabludama i prevarama. Mislim da su to glavni razlozi zašto ih nema više u našem političkom životu, ali je situacija drugačija na menadžerskim pozicijama. Tu su zaista potrebne osobine koje žene prirodno imaju: bolje su u tome da podijele mišljenje, da se organiziraju na drugi način, da na neki način budu konkretnije. Mislim da su zbog ovih osobina žene u prednosti nad muškarcima i da mogu biti vrlo uspješne na menadžerskim pozicijama.”

Liderice koje smo intervjuirali su se susretale i sa staklenim plafonom kao preprekom. Kažu da su vodeće pozicije uglavnom muška teritorija:

„... kada pogledate upravu na vrhu, to su uglavnom muškarci ...”

“... Muškarci jednostavno ne žele isti način rada kao žene, oni ne žele da one dođu na pozicije, da smetaju njima i njihovom divnom svijetu. Ako dvije, tri žene slučajno i dođu, to bi sve moralo biti dobro pokriveno procedurama a muškarcima se to ne sviđa. Većina muškaraca voli malo opuštenija rješenja.”

„Ja sam u nadzornom odboru banke u kojoj su više od 60% uposlenika žene i to je slučaj s većinom državnih firmi. Postoje žene i na menadžerskim pozicijama, ali ih je, recimo oko 50%. One su tu jednake muškarcima, dok je među direktorima odjela odnos 35%/75%. Kada pogledate ko su direktori, ko su predsjednici upravnog odbora i predsjednici nadzornih odbora – to su uglavnom muškarci.

Viša kategorija „Pristup resursima“

Tokom intevjua, žene iz javnih preduzeća su pričale o tome koliko je važno iskoristiti priliku (f=28), jer takvih prilika nema u izobilju kada govorimo o Bosni i Hercegovini:

„Pozitivna stvar je to da imamo jednak pristup obrazovanju kao i muškarci i ovo je jako važno za žene – da budu obrazovane i da imaju neku startnu poziciju pri zaposlenju.”

„Uvijek uživam u tome da razumijem situaciju u kojoj se nalazim i da radije mijenjam okolnosti umjesto cjelokupne okoline.”

„U cijeloj mojoj karijeri, ne mogu se sjetiti kada sam bila na bolovanju. Mislim da i nisam bila. To je naša volja da se tako ponašamo. Ne prihvatam izgovore da je žena žrtva svoje porodice i svog posla.”

„Imala sam sreće da budem rođena i odgojena u porodici koja je obrazovanje shvatala ozbiljno jer obrazovanje daje priliku da birate profesiju. Ali imate puno obrazovanih i kompetentnih žena koje jednostavno nemaju priliku da pokažu svoje znanje i kapacitete, a to se dešava ili zato što ih menadžment ne favorizira ili zato što nemaju podršku porodice ili drugu vrstu podrške.”

Još jedna prepreka napretku u karijeri a koja je vezana za pristup resursima jeste loša vidljivost i zastupljenost žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima (f=21). Ispitanice su se složile da vidjeti znači uvjeriti se da je moguće, kao i da zastupljenost žena mnogo znači i u organizacijskom i u društvenom kontekstu. Važnost mentorstva je također bila tema o kojoj se često govorilo tokom intervjua (f=16). Žene su se složile da mentorstvo ima ogroman značaj za napredovanje u karijeri i da su bez adekvatnog mentorstva šanse za napredovanje značajno smanjene.

„Mentorstvo je jako, jako, jako važno. Smatram se sretnicom jer sam uvijek imala odlične mentore. Vrlo je važan trenutak da budete prepoznati od strane vašeg nadređenog i vašeg mentora. Nažalost, mi živimo u okruženju u kojem mentori ne favoriziraju žene i u takvim su okolnostima šanse za razvoj slabe.“

„Ja ću uvijek pokušati dobiti najbolje od žena na poslu, dati im priliku bez diskriminiranja muških kolega. Radim ovo uglavnom zato što želim da im podignem svijest kao mentor.“

„Ako su mentori otvoreni prema ženskom talentu i ako imaju otvoren um kada se radi o kapacitetu žena za liderske pozicije, onda je jako važno učiti od tih mentora.“

Viša kategorija „Prakse i participacija“

U okviru ove super kategorije, teme o kojima se često govorilo tokom intervjua su vezane za mnoge izazove s kojima se žene susreću u procesu balansiranja između porodičnog i poslovnog života (f=42), strogih rodnih uloga (f=34) koje se dodjeljuju ženama pozicionirajući ih primarno kao majke i supruge, i u širem smislu, o nedostatku društvene podrške (f=14). Izazovi u balansiranju posla i privatnog života se čine kao nepremostiva barijera za mnoge žene koje smo intervjuirali.

„Balansiranje između karijere i porodice je teško i zahtijeva od žena dodatni trud. Ako jednu stvar uradiš kako treba, druga stvar mora čekati ili ispaštati.“

„Ako u braku nema razumijevanja i podrške, onda sve propada, nema šanse. Ne možeš imati i jedno i drugo u isto vrijeme.“

„Ovo je najteži kompromis koji žena mora napraviti. Veoma je teško pokriti sve stvari istovremeno. Često ili karijera ili porodica zaostaju i to se uvijek pripisuje ženi. Ako zapostavi porodicu, onda će biti uspješnija u karijeri, a ako nije uspješna u karijeri, onda će imati više vremena za porodicu.“

„Ovo je onaj teški dio za svaku ženu koja želi karijeru. Svaka karijera zahtijeva 100% posvećenosti i onda pati privatni život. Kada je obrnuto i kada govorimo o muškarcima, njihove porodične obaveze su smanjene zahvaljujući ženama. Kada žena želi karijeru puno je teže naći muškarca koji će biti spreman da preuzme porodične obaveze nauštrb samoga sebe.“

Teškoće u balansiranju između karijere i privatnog života su izravna posljedica strogih rodnihi uloga koje prevladavaju u kontekstu Bosne i Hercegovine. Kada smo ih pitali zašto stroge rodne uloge predstavljaju prepreku u napredovanju u karijeri, žene su odgovorile:

„Zato. Zato što smo tradicionalno društvo i prema tradicionalnim vrijednostima žene trebaju biti u kući u 15 ili 16h, skuhati ručak, nahraniti djecu.“

„Žena će imati poteškoće u BiH ukoliko se odluči da cilja na vodeće pozicije jer svako preispituje hoće li odlučiti da ima dijete ili neće, i hoće li zbog toga biti na poslu ili neće.“

4.4. Faza III: Fokus grupe

Fokus grupe sa ekspertima i eksperticama

Fokus grupe sa ekspertima i eksperticama su realizirane s ciljem mapiranja neformalnih prepreka, i to iz perspektive eksperata i ekspertica iz različitih i multidiscipliniranih oblasti. Uzimajući u obzir kompleksnost teme, njihov angažman u fokus grupama rasvijetlio je važne aspekte društvenog života koji sprječavaju žene na njihovom putu ka rukovodećim pozicijama u poslu i politici.

Tema “Nasilje”

Ovo je bila prva tema u obje ekspertne fokus grupe jer rodno zasnovano nasilje u BiH ostaje problem o kojem se ne govori dovoljno u javnom diskursu. Žene, bez obzira na njihovu poziciju ili obrazovanje, doživljavaju nasilje u svojim porodicama, na radnom mjestu i u drugim društvenim kontekstima. Učesnici i učesnice fokus grupa su problem definirali na sljedeći način, povezujući nasilje sa intersekcionalnošću, feminizacijom siromaštva i društvenim isključivanjem ranjivih grupa:

„Društvo obilježeno nasiljem je, po mom mišljenju, nešto što obuhvata i spol i generaciju. Jednostavno smo bili jako nasilni jedni prema drugima od kako smo bili djeca.“

„U našoj zemlji, društveno nasilje ili nasilje u društvu je važan društveni problem. Danas se ono akumuliralo u siromaštvo, pa ovi negativni aspekti siromaštva uništavaju društvo, društvo koje je već prilično uništeno.“

„Za sve nas sloboda je skupa, naročito za marginalizirane i manjinske grupe koje uključuju djecu sa određenim poteškoćama u razvoju, bolesne ljude, siromašne, djecu, žene, samohrane majke i migrante.“

„Malo se govori o medijskom nasilju nad ženama. Niko vas neće naučiti kako da se emocionalno nosite s tim.“

„Siromaštvo u smislu prava na nasljedstvo, siromaštvo u smislu statusa u zajednici, ali ono što je zabrinjavajuće po mom mišljenju, osim činjenice da ste rekli da sve više žena napušta neobavezno obrazovanje, jeste trend da sve više žena odustaju od “pozicija moći” jer ih društvo primorava da izaberu između karijere i onoga što se u društvu zove dobra supruga, majka ili supruga, i upravo se porede ove dvije uloge, ali ne bi trebale stajati jedna naspram druge.“

Interesantno gledište je iznio je jedan od učesnika koji je objasnio vezu između toksične muškosti koja se njeguje u patrijarhalnom društvu te nasilja kao posljedice takve muškosti:

„Tako je toksična muškost ona muškost koja u prvi plan stavlja agresiju i koja agresivnim metodama pokušava da riješi sve društvene probleme kao i neke subjektivne osjećaje s kojima se susreće. Toksična muškost se u istraživanjima koje sam čitao pokazuje kao štetna i kataklizmatična ne samo za žene koje su njene primarne žrtve, jer je najradikalnije ponašanje toksične muškosti nasilje, seksualno nasilje, silovanje, zlostavljanje, koje vidimo da ovdje uzimaju sve više maha a tek odnedavno počinjemo da više javno govorimo o njima.“

„Mislim da je toksična muškost dio svakodnevnog života na Balkanu i da bi trebalo da bude predmet javnih i porodičnih debata. U konačnici trebamo u našim vlastitim porodicama razvijati svjesni muški identitet koji više neće ugrožavati njihov (ženski) identitet niti ih feminizirati, već od njih napraviti jednake članove društva koji će biti osjetljivi na patnju svojih kolega, partnere koji nemaju ovaj toksični mehanizam upravljanja.“

O nasilju se također govorilo kroz prizmu neoliberalizma kao o nečemu što je prirodno ukorijenjeno u patrijarhalne vrijednosti:

„Sve dok država dopušta da se tržište regulira na ovaj divlji, neoliberalni način, uvijek će biti teže ženama nego muškarcima, jednostavno zato što je cijela ideja kapitalizma bazirana na eksploataciji žena i na mizoginiji koja je dio kapitalizma – naročito ako je taj kapitalizam u obliku u kojem ga možemo vidjeti u Bosni i Hercegovini.“

Tema „Kultura nejednakosti“

U okviru diskusije o nasilju, učesnici i učesnice su tvrdili da su nasilje i rodna diskriminacija zapravo kulturološki problemi, a ne problemi vezani za pojedince.

„Snažno podržavam činjenicu da je ovaj fenomen, koji je ozbiljan, zapravo kulturološki fenomen. Ako se svi elementi kulture koriste kako bi se održalo to isto stanje za koje možemo reći da je orijentirano ka muškarcima, nasilno, vrlo patrijarhalno, jer ako ne zovemo nešto kulturološkim, znači da je to nešto partikularno, da postoje određeni ljudi koji su dio tog problema. Ovi ljudi su zamišljeni neprijatelji protiv kojih se ne možemo boriti na pravi način. Ne postoji borba, struktura, itd. protiv zamišljenog neprijatelja. Ja ne vidim problem, zašto ne bismo nazvali stvari pravim imenom, a to je da je ovo zaista kulturološki problem.“

Tema „Progres i potreba za promjenom“

Slično narativima iznesenim na fokus grupama sa preduzetnicama, o ovoj se temi govorilo i tokom ekspertskih fokus grupa. Ekspertica za mentalno zdravlje i psihoterapeutica je tvrdila da iako se radikalne promjene neće desiti u skoroj budućnosti, vidljive su promjene u stavu u porodičnom kontekstu, naročito kod pripadnika mlađe generacije:

„Vjerovanje je za muškarca ono što bi on trebao biti, a za ženu ono što bi ona trebala biti. Te partijarhalne uloge je jako teško zaista promijeniti. Ono što želim da kažem je da, iako ne u velikoj mjeri, ipak postoji mali napredak u praktičnom radu sa porodicama, naročito sa ženama, koje žele da promijene svoja lična uvjerenja kada dođu na psihoterapiju. One sebi daju priliku da mijenjaju taj narativ koji im je usađen, i ne samo njima, već i njihovim porodičnim obrascima ponašanja. Generalno, na cijeloj teritoriji BiH, ali i na širem području Balkana, postoji narativ da se žene trebaju ponašati kao muškarci. Male promjene se dešavaju i mlađe generacije prave razliku.“

Tema „Obrazovanje“

Kako se prethodni narativ odnosio na mlađe generacije, eksperti i ekspertice su nastavili sa diskusijom o obrazovanju i pitanjem na koji način ono utječe na ravnopravnost spolova u jednom društvu. Obrazovni sistem u FBiH je vrlo kompleksan, jer različiti kantoni imaju različita rješenja po pitanju obrazovne politike, udžbenika, nastavnih praksi i obrazovnih vrijednosti. U tom smislu, eksperti i ekspertice su tvrdili da nastavnici i nastavnice mogu biti dio problema ali i dio rješenja tako što će preispitivati postojeće rodne nejednakosti i stroge rodne uloge:

„Moram se vratiti na temu obrazovanja ... na to koliko bi škola trebala raditi na tome da promijeni ove obrasce. Ne samo da trebamo raditi sa učenicima i učenicama, nego trebamo raditi i s nastavnicima i nastavnicama kako bi se uspostavila ta uvjerenja. Ukoliko sistematski ne radimo s nastavnicima i nastavnicama onda neće biti promjene ni kod djece. Jer, ako pogledamo porodicu koja je prva i osnovna ćelija koja utječe na dijete, koja ga/je odgaja, koja u njega/nju usađuje vjerovanje, dijete odrasta s tim uvjerenjima koja su roditelji u njemu/njoj izgradili.“

„U okviru sistema imate puno nastavnika i nastavnica koji dijele vrijednosnu strukturu koju imamo u društvu, uključujući i fenomen o kojem govorimo danas. Koliko god smo se nadali da će taj faktor u obrazovanju nametnuti neke nove vrijednosti i otvoriti neka nova pitanja u učionici, ali realnost je protjerana iz učionica. Ni u jednoj bh. školi (ovo je opasna generalizacija, ali nemojte me kriviti) se nije govorilo o seksualnom uznemiravanju i nasilju. Realnost je exkomunicirana iz škole i bavimo se nečim što je rigidni sadržaj koji ne dozvoljava nastavniku da pokreće teme koje su od važnosti. Sa druge strane, upitno je koliki broj nastavnika želi pokrenuti te teme ili ima neki kontra stav za razliku od onih kojih imamo danas. U jednoj ruci su rješenja, a drugoj problem. Ono što smo mi vidjeli, jeste da ogroman broj nastavnika perpetuira i vrijednosti i mišljenje vezana ne samo za ovu tematiku, već i za ono što nama predstavlja jedan krug iz koga treba da izađemo.“

„Nisam siguran da formalno obrazovanje uopšte pruža tu vrstu kvalifikacija, a kada govorim o adresiranju pitanja koje si ti spomenula, to je adresiranje stereotipa kroz obrazovanje, to jeste reproduciranje stereotipa kroz obrazovanje. Tu bih rekao stvarno da ja nisam vidio nikakvu proaktivnu mjeru unutar BiH obrazovnog sistema da se proaktivno, svjesno radi na uklanjanju stereotipa.“

Do promjene može doći ukoliko se promijeni plan i program i ukoliko društvo podrži nastavnike i nastavnice da stanu u prve linije borbe za inkluzivno društvo i rodnu ravnopravnost:

„Kada smo uveli predmet Gender i pravo, neki ljudi nisu ni znali šta znači gender, od toga da vi sada imate mogućnost da ova pitanja prije svega pravno, sociološki, politološki obrađujete i akademski. To ima i svoju aktivističku notu, nije to samo osnaživanje žena, nego i muškaraca i upoznavanje sa nekim pravnim okvirom koji postoji u našoj pravnoj državi s nadom da ćete osobe kada završe fakultet biti zagovornici ili barem biti svjesni mogućnosti.“

Tema “Tokenizam”

Tokom diskusija, tema “Tokenizam” je najviše spominjana u političkom kontekstu. Jedna od učesnica koja se aktivno bavi politikom je dala sljedeći komentar:

„Upravo su te patrijarhalne strukture njih (žene) izbacile na vrh da one budu izabrane i onda one ne rade faktički ništa ili vrlo malo, a neke od njih nešto i rade povodom svih ovih pitanja.“

„Mi smo uvijek nečije. Evo u prilog toj tezi, ja ću spomenuti posljednje konstituisanje Vlade Kantona Sarajevo, kada je u medijima izašao spisak potencijalnih ministrica. Čini mi se da su to bile pozicije za ministricu obrazovanja, za jednu se napisalo da je supruga uglednog gospodina, za drugu da je bratičina, dakle uvijek neka muška figura, a zna se gdje su žene. Žene se nekako sklanjaju u neke forume, u neke organizacije i onda same su nekako tihe i to zapravo odgovara i partijama i liderima, jer nije baš popularno ni u strankama pretjerano govoriti o zastupljenosti žena. Žene se nekako, što im jednim dijelom zamjeram, kada se sklone u forume, više se bave nekim humanitarnim akcijama umjesto pravim političkim djelovanjem.“

Ovaj narativ ilustrira stvarne izazove formalne vidljivosti žena u političkim strukturama, a zapravo ne postoji istinska osnaženost i uključenost u proces donošenja važnih političkih odluka, bez obzira na ispunjavanje pravno obavezujućih kvota.

Tema „Kvota“

Primjetno je razilaženje u mišljenju između eksperata i ekspertica kada se govorilo o uvođenju pravno obavezujućih kvota u javnim preduzećima. Oni su tvrdili da je pitanje rodne ravnopravnosti jako važno i da ono nije binarno na relaciji muškarac-žena, jer postoji mnogo varijacija u tom smislu. Eksperti i ekspertice su komentirali sljedeće:

„Idealno bi bilo posmatrati u tom javnom prostoru individuu sa svojim višestrukim identitetima, naravno to je jedan utopijski koncept koji mi nećemo doživjeti. Veoma je bitno pitanje političke participacije i kvota i nekih afirmativnih akcija, ali ono što se u praksi može često desiti, jeste koga žene ustvari predstavljaju? Da li ako žena bira da politički bude predstavljena, da li ona ima pravo? Ili recimo heteropatrijarhalni koncept da li predstavlja? Ili predstavlja genuino žensko pitanje. Vi sami znate da su u valovima feminizma, bila različita zalaganja. Žena se takođe može zalagati i za zabranu abortusa, tako da i to može biti neko genuino žensko pitanje.“

„Mislim da se, koliko god bio značajan taj korak da žena bude predstavljena kao žena, to ne znači nužno da će nas to dovesti do ženske politike.“

„Nikad takvo pitanje ne bismo, ne postavljamo za muške kvote. Nemamo nikakvu garanciju da će promjeniti. To nam pokazuje iskustvo pravosuđa. U pravosuđu žene su dominantne, imamo i statističke podatke. Ništa se nije promijenilo, patrijarhalni stereotipi su i dalje dominantni.“

„Bile popularne ili ne, ako žene čine 50% stanovništva onda trebaju biti jednako zastupljene na mjestima odlučivanja. Meni je to jedini argument, koji je čvrst argument. Naravno imaju i oni drugi argumenti, oko različitih načina predstavljanja. Međutim, moj temeljni argument u cijeloj priči kada govorimo o kvotama jeste da ako činimo 50% stanovništva, trebamo biti jednako zastupljene na mjestima odlučivanja.“

„Ali često takve mjere imaju efekat koji proizvodi određene mjere nezadovoljstva kod onih koji nažalost se ne prepoznaju u tim kvotama. Zato što ne postoji neko bazično razumijevanje, koji je cilj takvih mjera i da su one najčešće privremene. Takve mjere čini mi se, doživljaju se, to je neko moje iskustvo, kao nekakvo davanje privilegije, davanje nezaslužene prednosti, iako se historijski gledano naravno da one imaju itekako dobro utemeljenje.“

Tema „Stroge rodne uloge, stereotipi i neplaćeni rad“

Prethodne studije o političkoj zastupljenosti žena u BiH su pokazale da su stereotipi o ženama u politici često faktor koji negativno utječe na učešće žena u politici:

„Možda je politika najsurovije područje za jednu ženu. Pored svih stereotipa: da je žena čuvarica porodice, da je stub kuće, morala, a politika se percipira kao jako prljava, korumpirana, nekako je teško shvatiti da je jednoj ženi biti teško u politici. Pored toga, od žene se očekuje da bude ostvarena u svim oblastima, da je ostvarena u privatnom planu. Zatim percepcija se pita uvijek čije smo?“

Pandemija COVID-19 ima žensko lice. Tokom diskusije s ekspertima i eksperticama, osvrnuli smo se na posljedice koje COVID-19 pandemija ima na povećanu potrebu za brigom i neplaćenim radom usljed mjera zatvaranja koje su donesene s ciljem da se zaustavi širenje virusa, a koje podrazumijevaju zatvaranje škola i vrtića. Usluge brige iz javnog sektora prelile su se u privatnu sferu:

„Vjerujem da svaka krizu koja pogodi bilo koje društvo, prvo osjete žene i žene najčešće i najviše rade na rješavanju posljedica pandemije. Možemo se sjetiti i kada je Sarajevo ostalo bez vode, da je to pitanje zapravo najviše pogađalo žene, zato što su žene te koje ostaju same sa problemima održavanja domaćinstva koje opet sa sobom vuče još nekih deset drugih obaveza. Mislim da u ovoj pandemiji, u poslovnom svijetu, su žene osjećale veću odgovornost da nađu rješenje za pitanje obrazovanja i odgoja djece i u kući.“

„Ja mislim da je stvarno jako važno da imamo uvijek na umu koje su to posljedice kriza, znači neovisno da li se sad radi o poplavi, da li se radi o pandemiji, zemljotresu, to sve sa sobom uvijek povlači izvanredne napore kad govorimo o načinu na koji se privatni život organizuje. A privatni život u patrijarhalnom društvu velikim dijelom zavisi od žene i naravno da u svim ovim potencijalnim krizama koje se dešavaju, koje se mogu dešavati, onda itekako dolazi do povećanog tereta samim tim i na žene jer one upravo nose domaćinstvo i brigu o članovima porodice na sebi, ne samo svoje uže porodice već i šire porodice, za članove porodice koje ne žive sa njima.“

Tema „Podrška muškaraca“

Borba za rodnu jednakost nije samo ženska borba, kao što je i naglašeno u ekspert fokus grupama. Muškarci su jako važni saveznici u postizanju rodne jednakosti u kontekstu društva i organizacije. Učesnice su tvrdile:

„Nama trebaju rodno osvješteni muškarci, jer mi same ne možemo, jer mi same i ne moramo. Pred nama je najteži zadatak, a to je mijenjati svijest od najmanjih nogu u svom mikro svijetu i da nije u redu da vaspitačica u obdaništu dječaku koji zaplače kaže da plače kao curica.“

„Osvještavanje treba biti na različitim nivoima i često i muškarci mogu zastupati tu rodnu politiku, mislim da mi ne trebamo posmatrati to binarno, nego holistički.“

Tema „Politizacija“

O problemu politizacije na pozicijama unutar odbora u javnim preduzećima se prethodno govorilo sa intervjuiranim ženama u javnim preduzećima. U tom smislu, stručnjaci su također naglasili negativne efekte politizacije nad zaslugom:

„Ne možete imati brojke u nadzornim i upravnim odborima, jer se radi o tome da su naše javne institucije visoko politizirane. Vi ako imate smjenu vlasti, svako godinu ili dvije, vi imate stalno te smjene upravnih odbora. Svjedočim tome, usko saradujem. Kolegica moja iz Naše stranke sa jos jednim zastupnikom. Ne mozete imati brojke ni koliko je broj muškaraca na pozicijama jer se to stalno mijenja. Onog momenta kada se naše javne institucije depolitiziraju, kada se građani stručnjaci počnu uključivati, mi ćemo moći imati neke statistike na koje se može osloniti i računati.“

„Svjedoci smo da su žene, skoro u svim državama Istočne Europe više obrazovane, a da su izrazito manje zastupljene u javnim preduzećima. Očigledno obrazovanje nije značajan faktor za imeonovanje i napredovanje, nego se tu radi o određenim drugim skills, kao što su određene veze, networking, određeni nepotizam djelomično, a najviše politička pripadnost i politička dominacija od strane vladajućih stranaka prema javnim preduzećima. Gdje opet dolazimo do toga da rod ne igra neku značajnu ulogu.“

„Ako se vratimo na pitanje politiziranosti javnih preduzeća, onda zapravo one žene koje su stekle formalno obrazovanje, ali i sve one neformalne vještine koje se vežu za vođenje, liderstvo i upravljanje, bi vjerovatno radije nakon što su, kako ste ono rekli na početku, žrtvovala razne slobode i mnogo toga, da uopšte dođu u tu poziciju. Vjerujem da bi radije birale privatni sektor nego sektor javnih preduzeća, u kontekstu koliko onda one zapravo moći mogu da imaju i koliko stvarna njihova pozicija u tom slučaju može da određuje njihovo upravljanje i ponašanje na tim pozicijama.“

Fokus grupa s preduzetnicama

Osim intervjua sa ženama u odborima i na menadžerskim pozicijama u javnim preduzećima, realizirali smo i fokus grupu sa preduzetnicama iz FBiH. Cilj ove fokus grupe bio je da rasvijetli neformalne prepreke s kojima se poslovne žene svakodnevno susreću kao i da napravimo usporedbu njihovog pogleda na prepreke s pogledom žena u javnim preduzećima.

Deset preduzetnica ili predstavnica asocijacija/NVO-a koje rade sa preduzetnicama je učestvovalo u ovoj fokus grupi. Profil učesnica je prikazan u tabeli 53.

Tabela 55. Profil učesnica fokus grupe

Učesnica	Svojstvo
WE1	Predsjednica Asocijacije poslovnih žena u BiH
WE2	Preduzetnica iz Vogošće
WE3	Preduzetnica iz Bosanske Krupe
WE4	Preduzetnica iz Bosanske Krupe
WE5	Preduzetnica iz Sarajeva
WE6	Preduzetnica iz Sarajeva
WE7	Predstavnica udruženja žena iz Srebrenice
WE8	Predstavnica iz NVO sektora koji radi sa ženama preduzetnicama
WE9	Preduzetnica iz Zenice
WE10	Preduzetnica iz Sarajeva

Pitanja za realizaciju fokus grupe su bila podijeljena u različite GAF domene. Uzimajući u obzir kompleksnost epidemiološke situacije u FBiH, ova fokus grupa je realizirana koristeći online platformu Big Blue Button 10. februara 2021. godine. Ova fokus grupa je trajala 101 minutu, snimljena je, transkribovana, potvrđena je njena autentičnost, šifrirana je i analizirana uz pomoć QDA Miner v.5. softvera za kvalitativnu analizu.

Kao što je bio slučaj i sa intervjuima, kvalitativna analiza je sprovedena u tri koraka. Najprije smo šifrirali transkript fokus grupe i analizirali učestalost identificiranih kodova. Nakon toga smo, u drugom koraku kvalitativne analize, analizirali narative kategorizirane prema glavnim temama. Obzirom da je a priori okvir korišten pri izradi protokola intervjua, svi kodovi su klasificirani u četiri glavne domene/super kategorije GAF-a: pristup resursima, uvjerenja i percepcije, prakse i participacija, i moć, kao što je ilustrirano u tabeli 54. Peta domena GAF-a, institucije, zakoni i politike je detaljno elaborirana u sljedećem poglavlju.

Ukupni broj kodova koji su nastali procesom kodiranja ove fokus grupe je iznosio 192. Najdominantnija tema/GAF domena u intervjuima jeste *uvjerenja i percepcije*, sa najvećom učestalošću kodova ($f=62$), iza koje su uslijedile prakse i participacija ($f=49$), moć ($f=48$), i pristup resursima ($f=33$). Ovaj rezultat pokazuje da su tokom intervjua žene obraćale posebnu pažnju na diskusiju o uvjerenjima i percepcijama, te problemima vezanim za prakse i participaciju žena, kao što je prikazano u tabeli 54.

Tabela 56. Učestalost kodova iz fokus grupe sa ženama preduzetnicama

Kategorija	Šifra	Broj	% šifri
Moć ($f=48$) 25%	Politizacija	7	3,65%
	Nedostatak kompetencija	1	0,52%
	Stakleni plafon	1	0,52%
	Rezultati i dupli standardi	3	1,56%
	Rodne razlike u liderstvu	6	3,13%
	Mačo kulture	18	9,38%
	Adekvatnost kompetencija	6	3,13%
	Stav	3	1,56%
	Rezultati/Učinak	1	0,52%
	Mobing	2	1,04%
Pristup resursima ($f=33$) 17,18%	Loša zastupljenost žena	7	3,65%
	Nedostatak podrške	6	3,13%
	Iskorištavanje prilika	5	2,60%
	Podrška muških kolega	1	0,52%
	Umrežavanje	7	3,65%
	Mentorstvo	7	3,65%

	Mijenjanje stavova mladih	2	1,04%
	Porodični utjecaj	4	2,08%
	Rodna ravnopravnost	2	1,04%
	Potreba za promjenom	13	6,77%
	Rodni stereotipi	13	6,77%
Uvjerenja i percepcije (f= 62) 32,29%	Znanje i stručnost	1	0,52%
	Ženska solidarnost	4	2,08%
	Nedostatak ženske solidarnosti	5	2,60%
	Unutarnji lokus kontrole	13	6,77%
	Podrška porodice	4	2,08%
	Timski rad	1	0,52%
	Izazovi u postizanju balansa između posla i života	4	2,08%
Prakse i participacija (f=49) 25,52%	Mali procenat žena na pozicijama donošenja odluka	11	5,73%
	Stroge rodne uloge	25	13,02%
	Nedostatak društvene podrške	9	4,69%

Viša kategorija “Uvjerenja i percepcije”

Najzastupljenije teme vezane za uvjerenja i percepcije o kojima se govorilo tokom trajanja fokus grupe su bile unutarnji lokus kontrole, rodni stereotipi i potreba za promjenom. Zanimljivo, ove tri teme imaju jednak broj frekvencija, što znači da ih preduzetnice smatraju jednako važnim za svoj uspjeh u poslu. U poređenju s temama iz ove kategorije na primjeru žena u javnim preduzećima, tema “Potreba za promjenom” je češće naglašena od strane preduzetnica koje smatraju da se mora promijeniti način razmišljanja ljudi u FBiH:

„Želim naglasiti da bh. društvo treba prihvatiti, prepoznati i usvojiti specifičan liderski stil žena.“

„Trebamo same sebi dokazati, ohrabrivati se više, dokazati novim generacijama i dati im krila, dati im primjer kako otvoriti vrata ka boljem i kompetentnijem svijetu.“

„Općenito, mislim da moramo kreirati novi koncept kako bismo ženama dali pravo mjesto u okruženju u kojem se nalaze.“

Komentari koji se odnose na potrebu za promjenom su isprepleteni s mislima o slobodi i potrebom preduzetnica da imaju kontrolu nad realnosti u kojoj žive, ukazujući pri tome na unutarnji lokus kontrole preduzetnica:

„Svaka bi se žena trebala sama odlučiti i to po svom ličnom izboru bez pritiska okoline na koji način i hoće li uravnotežiti ili se specijalizirati za određeno područje.“

„Mislim da ponekad ima puno toga u mogućnostima koje imate, ali i u vašoj borbi i spremnosti da se promijenite i potražite neke bolje mogućnosti.“

„Sloboda kao alternativa koštala me braka i svega, ali jednostavno sam odlučila biti svoja i to je moj primarni izbor. Drugi se ne usuđuju nositi različite epitete, ne usuđuju se izmaknuti nekom fokusu, nekom okruženju u kojem će biti drugačiji. Dakle, puno je prepreka i zaista je naša odgovornost pružiti neke mogućnosti onima koji se još nisu usudili.“

Rodni stereotipi su duboko ukorijenjeni u kulturu BiH i često ih je teško prevazići. Preduzetnice su govorile o svojim iskustvima sa rodnim stereotipima referirajući se na patrijarhalne vrijednosti i norme koje su još uvijek veoma rezilijentne, uprkos napretku koji su napravljeni u socijalizmu:

„Na Balkanu, mi kao žene smo marginalizirana grupa, još uvijek čujemo kad majka rodi žensko dijete, “Nema veze, sljedeći put će biti muško”. Vrlo često tokom nekih sastanaka muškarci često kažu “Da si mi ti žena, ne bi bila ovdje” ...

„Nedavno sam doživjela vrlo neugodan komentar poslovnog muškarca, vrlo uspješnog i koga se smatra za nekoga ko podržava poslovne žene - komentirao je mom suprugu da se ja (kao njegova supruga) previše pojavljujem u medijima i da li meni zaista treba sve to.“

„Mislim da se svatko od nas s tim svakodnevno susretao - svi se iznenade kad otvorite poklopac motora i kada znate kud idu tekućine za auto i što trebate napuniti. Iznenadeni su kada je u pitanju jednostavno rukovanje tehničkom opremom, npr. projektorom ...“

Iako postoje sličnosti u pogledu neformalnih prepreka ka uspjehu žena u kompanijama i javnim preduzećima (npr. obje grupe su naglasile mačo kulture, unutarjni lokus kontrole, stroge rodne uloge, lošu zastupljenost žena), postoje i razlike u vezi sa neformalnim preprekama. Na primjer, kada se govorilo o pristupu resursima, žene u javnim preduzećima su naglasile važnost **mentorstva i proaktivnosti u iskorištavanju prilika** u korporativnom okruženju jer ovi faktori mogu pozitivno utjecati na njihove karijere u javnim preduzećima. Za razliku od njih, preduzetnice, koje dolaze iz drugačijih okolnosti, smatraju da su **umrežavanje i mentorstvo** ključni faktori koji utječu na njihove poslovne napore. Za preduzetnice, umrežavanje sa drugim preduzeticama predstavlja jedan od ključnih faktora za uspjeh u njihovom poslu:

„Samo bih spomenula da me ohrabruje da u posljednje vrijeme možemo vidjeti puno inicijativa povezanih s različitim mentorskim programima koji se nude i preduzeticama i ženama koje žele pokrenuti vlastiti posao i raznim mrežama koje podržavaju ovu priču. Ne moramo imati podršku u svom okruženju, ali tu ste sa onima koje imaju istu borbu, i kao grupa biste me mogli nadahnuti i motivirati druge.“

„Prošle godine pokrenuli smo zajedno s Mozaik Fondacijom, projekat u kojem smo pokušali pružiti podršku mladim ženama da prođu kroz ove faze i da imaju različitu podršku, i mentorsku

i finansijsku. Sada smo u fazi prikupljanja sredstava za pokretanje vlastitog posla, pa su ovo mali koraci u malim zajednicama poput naše, vrlo značajna podrška ženama koje žele pokrenuti biznis, da postanu kreativne jer možemo biti orijentirani prema budućnosti.“

„Moram se vratiti pitanju obrazovanja. Vrlo je malo edukacija, kongresa na kojima se žene sastaju, međusobno se upoznaju, imaju priliku sarađivati i koje se osnivaju samo u tu svrhu.“

Viša kategorija „Prakse i participacija“

U okviru više kategorije “Prakse i participacija”, **stroge rodne uloge** je bila tema o kojoj su najviše diskutovale preduzetnice komentirajući da žene u BiH žive u sistemu vrijednosti koji ženama dodjeljuje marginalnu ulogu u njihovom vlastitom domaćinstvu i u društvu. U skladu s tim, stroge rodne uloge su povezane s mačo kulturom koja se njeguje u društvu ali i u poslu:

„Prošle smo razne prepreke, komentare i stigmatizaciju zbog činjenice da mi kao žene vodimo posao, samo zbog toga što iz perspective drugih možda bismo trebali imati posla samo sa djecom i porodičnim obavezama.“

„Svaka žena koja želi biti proaktivna, koja želi djelovati, „iskače“ iz jednog okvira očekivanog ponašanja, jednog osnovnog zadatka kako žena treba postupati u društvu.“

„Imam prijateljicu koja je menadžerica i vodi firmu - kad se vrati kući, suprug je pita zašto nije oprala vrata.“

„Suština ove priče je da živimo u okruženju u kojem se žene cijelo vrijeme tretiraju kao neko bez mišljenja, bez stava, kao neko kome je stvarno suđeno samo da ima djecu i brine o domaćinstvu.“

„Mačoizam koji ste spomenuli, on se jednostavno njeguje, baš kao što neko njeguje karanfile u vrtu, tako je i unutar porodice, unutar grupa, u tradiciji i običajima, a moramo biti svjesni da je zaista prisutan - tako je jednostavno za muškarce, njima je uobičajeno da dođu i šutnu vrata da se otvore i dogovore sve što treba. Niko neće optužiti muškarca za takav stil, on je takav, on je muškarac, i to je stoga razumljivo.“

„Mačoizam u našem društvu je nagrađen. Dok, ako imate ženu koja nije, recimo, dama, koja lijepo trepće i sjedi i zabavlja porodicu uz klavir, ako želi nešto drugačije, ona je crna ovca i nitko ne voli taj njezin stil.“

5

**PREGLED PRAVNE
REGULATIVE, POLITIKE I
REGULATORNOG OKVIRA**



5. PREGLED PRAVNE REGULATIVE, POLITIKE I REGULATORNOG OKVIRA

Pravni okvir

Međunarodni instrumenti

Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima¹⁵ kao osnovni UN dokument, u Članu 2. zabranjuje diskriminaciju na osnovu spola: *“Svakome pripadaju sva prava i slobode utvrđene u ovoj Deklaraciji bez razlike bilo koje vrste, kao što je rasa, boja kože, spol, jezik, vjeroispovijest, političko ili drugo mišljenje, nacionalno ili društveno porijeklo, imovina, rođenje ili drugi status.”*

Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima¹⁶ kao pravno obavezujući instrument u Članu 26. propisuje da su sva lica jednaka pred zakonom i imaju pravo, bez ikakve diskriminacije, na jednaku zakonsku zaštitu. U tom smislu, zakon treba da zabrani svaku diskriminaciju i da garantuje svim licima jednaku i djelotvornu zaštitu protiv diskriminacije po bilo kojem osnovu kao što je rasa, boja kože, spol, jezik, religija, političko ili drugo mišljenje, nacionalno ili društveno porijeklo, vlasništvo, rođenje ili bilo koje druge okolnosti.

U skladu s Članom 3. Međunarodnog pakta o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima¹⁷, države članice ovog pakta obavezuju se da obezbijede jednako pravo muškarcima i ženama da uživaju sva ekonomska, socijalna i kulturna prava koja su nabrojana u ovom paktu. Dalje, Član 7. priznaje pravo koje ima svako lice da se koristi pravičnim i povoljnim uslovima za rad koji naročito obezbijeduju:

- a) nagradu koja minimalno obezbjeđuje svim radnicima:
 - i. pravičnu zaradu i jednaku nagradu za rad i iste vrednosti bez ikakve razlike; posebno, žene moraju da imaju garanciju da uslovi njihovog rada nisu gori od uslova koje koriste muškarci i primaju istu nagradu kao oni za isti rad;
 - ii. pristojan život za njih i njihovu porodicu shodno odredbama ovog pakta;
- b) Higijensko-tehničku zaštitu na radu;
- c) Jednake prilike za sve da napreduju u svom radu u višu odgovarajuću kategoriju, vodeći računa jedino o navršenim godinama službe i o sposobnostima;
- d) Odmor, razonodu, razumno ograničenje radnog vremena i povremena plaćena odsustva, kao i naknadu za praznične dane.

¹⁵ The Universal Declaration of Human Rights (1948) <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>

¹⁶ International Covenant on Civil and Political Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966 entry into force 23 March 1976, in accordance with Article 49 <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>

¹⁷ International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966 entry into force 3 January 1976, in accordance with article 27. <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

Konvencija o ukidanju svih oblika diskriminacije žena (CEDAW)¹⁸ predstavlja prvi međunarodni dokument o pravima žena, a u preambuli stoji: “*Podsjećajući da se diskriminacijom žena krše načela ravnopravnosti i poštovanja ljudskog dostojanstva, da to predstavlja prepreku ravnopravnom učešću žena u političkom, društvenom, ekonomskom i kulturnom životu njihovih zemalja, sputava daljnji napredak društva i porodice i otežava potpun razvoj sposobnosti žena da učestvuju u službi svojih zemalja i čovječanstva.*” Prema Članu 1. CEDAW-a “diskriminacija žena” označava svaku razliku, isključenje ili ograničenje u pogledu spola, što ima za posljedicu ili cilj da ženama ugrozi ili onemogući priznanje, ostvarenje ili vršenje ljudskih prava i osnovnih sloboda na političkom, ekonomskom, društvenom, kulturnom, građanskom ili drugom polju, bez obzira na njihovo bračno stanje, na osnovu ravnopravnosti muškaraca i žena.” Dalje, u Članu 2. je posebno naglašeno da “Države članice osuđuju diskriminaciju žena u svim vidovima, saglasne su da provode svim odgovarajućim sredstvima koja im stoje na raspolaganju i bez odlaganja politiku otklanjanja diskriminacije žena i radi toga se obavezuju:

- a) da unesu princip ravnopravnosti muškaraca i žena u svoje nacionalne ustave ili odgovarajuće zakone, ako to već nisu učinile, kao i da osiguraju, zakonskim ili drugim odgovarajućim mjerama, praktičnu primjenu tog principa;
- b) da usvoje odgovarajuće zakonske i druge mjere, uključujući i sankcije kada je potrebno, kojima se zabranjuju svi vidovi diskriminacije žena;
- c) da uvedu pravnu zaštitu prava žena na ravnopravnoj osnovi s muškarcima i da putem nadležnih nacionalnih sudova i drugih javnih institucija osiguraju efikasnu zaštitu žena od svakog postupka kojim se vrši diskriminacija;
- d) da se uzdrže od svakog postupka ili prakse diskriminacije žena i osiguraju da javni organi i institucije postupaju u skladu s ovom obavezom;
- e) da preduzmu sve potrebne mjere za otklanjanje diskriminacije žena od strane bilo kog lica, organizacije ili preduzeća;
- f) da preduzmu sve odgovarajuće mjere, uključujući i zakonodavne, radi izmjene ili ukidanja postojećih zakona, propisa, običaja i prakse koji predstavljaju diskriminaciju žena;
- g) da stave van snage sve unutrašnje kaznene odredbe kojima se vrši diskriminacija žena.

Uz gore pomenuto, Članovi 3, 4 i 5 navode obaveze država članica s ciljem ukidanja diskriminacije, razvoja i napredovanja žena, te ubrzavanja postizanja jednakosti između žena i muškaraca. Ove obaveze uključuju, ali nisu ograničene na:

- Države članice preduzimaju u svim oblastima, posebno političkoj, društvenoj, ekonomskoj i kulturnoj, sve prikladne mjere, uključujući zakonodavne, da bi osigurale potpun razvoj i napredak žena, kako bi im se garantiralo ostvarivanje i uživanje prava čovjeka i osnovnih sloboda ravnopravno s muškarcima.
- Usvajanje posebnih privremenih mjera od strane država članica, čiji je cilj da se ubrza ostvarenje ravnopravnosti muškaraca i žena de facto, ne smatra se diskriminacijom kako je definirana u ovoj konvenciji, ali ne smije ni na koji način imati za posljedicu nejednaka ili različita mjerila; a ove mjere prestat će da važe kada se ostvari cilj da se svima pruže jednake mogućnosti i tretman.
- Države članice preduzimaju sve odgovarajuće mjere radi izmjene društvenih i kulturnih običaja u pogledu ponašanja muškaraca i žena da bi se otklonile predrasude, kao i uobičajena i svaka

¹⁸ Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women New York, 18 December 1979 <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

druga praksa zasnovana na percepciji inferiornosti ili superiornosti jednog ili drugog spola ili tradicionalnoj ulozi muškaraca, odnosno žena.

Ovi dokumenti, Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima (1966.) i Opcioni protokoli (1966. i 1989.), Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima (1966.) i Konvencija o uklanjanju svih vrsta diskriminacije žena (1979.) su od velike važnosti za Bosnu i Hercegovinu, ne samo kao za članicu UN-a, već zato što su sastavni dio Ustava Bosne i Hercegovine, kako je navedeno u Annexu I (Dodatni sporazumi o ljudskim pravima koji se trebaju primijeniti u Bosni i Hercegovini)¹⁹ i zbog toga imaju ustavnu snagu, tojest direktnu primjenu u pravnom sistemu Bosne i Hercegovine.

Pekińska deklaracija i Platforma za djelovanje²⁰ su usvojene 1995. godine na Četvrtoj svjetskoj konferenciji o ženama. One ukazuju na konkretne ciljeve i aktivnosti koje treba preduzeti, zagovaraju veću uključenost žena u javnom i drugim sferama života, i uvode tzv. "rodnu osvještenost" kao alat. Naravno, naglašavamo ciljeve Deklaracije koji se odnose na:

13. da je davanje većih ovlaštenja ženama i njihovo puno učešće na osnovu jednakosti u svim sferama društva, uključujući i učešće u procesu donošenja odluka i strukturama vlasti, od osnovne važnosti za postizanje jednakosti, razvoja i mira;

19. da je od bitne važnosti sačiniti, implementirati i pratiti, uz puno učešće žena, efikasne, efektivne i međusobno potkrjepljujuće politike i programe koji vode računa o pitanju spola, uključujući i razvojne politike i programe, na svim nivoima, kojima će se podržati veća kvalificiranost i napredak žena;

24. da preduzmemo sve potrebne mjere za eliminaciju svih oblika diskriminacije nad ženama i ženskom djecom i uklonimo sve prepreke ravnopravnosti spolova i napretku i osnaživanju žena;

38. da ovim činom, kao vlade, usvajamo i obavezujemo na implementaciju sljedeće Platforme za akciju, kojom se obezbjeđuje prisustvo gender perspektiva u svim našim platformama i programima.

Pekińska deklaracija i Platforma za akciju definiraju nekoliko ključnih područja: žensko siromaštvo, nejednakost u obrazovanju i obučavanju, nejednak pristup zdravstvenoj zaštiti, nasilje nad ženama, položaj žena u oružanom sukobu, nejednakost u ekonomskim strukturama i politikama i pristupima resursima, nejednakost u moći i u procesima donošenja odluka, nedovoljni mehanizmi za promoviranje ženskog napretka na svim nivoima, nedostatak poštovanja i neadekvatna promocija i zaštita ženskih ljudskih prava, stereotipiziranje žena i nejednakost u pristupu i učešću u sistemima komunikacije, spolne nejednakosti u upravljanju prirodnim resursima i zaštiti okoliša i diskriminacija i nasilje nad pravima ženske djece.

¹⁹ Constitution of Bosnia and Herzegovina http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_bos.pdf

²⁰ Beijing Declaration and Platform for Action (1995) https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Beijing_Declaration_and_Platform_for_Action.pdf

Sigurnosno vijeće je usvojilo Rezoluciju 1325 (2000)²¹ o ženama i miru i sigurnosti 31. oktobra 2000. godine potvrđujući važnost uloge žena u prevenciji i rješavanju konflikata i građenju mira, i naglašavajući važnost njihovog jednakog učešća i punog uključenja u sve napore za održanje i promoviranje mira i sigurnosti, te potrebe da se poveća njihova uloga u procesima donošenju odluka s obzirom na prevenciju i rješavanje konflikata.

Generalna skupština Ujedinjenih nacija je usvojila Održivi plan razvoja 2015-2030 (A/RES/70/1) 2015. godine (Agenda 2030 za održivi razvoj).²² Ciljevi održivog razvoja (SDG) nastavljaju misiju prethodnih Milenijskih ciljeva razvoja (MDG) i služe, između ostalog, tome da se kreira "svijet u kojem sve žene i djevojke uživaju punu rodnu jednakost i u kojem su sve pravne, socijalne i ekonomske prepreke njihovom osnaživanju uklonjene."

Od 17 ciljeva, SDG cilj 5 se odnosi na položaj žena – "Postizanje rodne jednakosti i osnaživanje svih žena i djevojaka" – i implicira kraj svih oblika diskriminacije nad ženama i djevojkama svugdje; Uklanjanje svih oblika nasilja nad ženama i djevojkama u javnim i privatnim sferama, uključujući trgovinu ljudima i seksualne i druge oblike eksploatacije; Uklanjanje svih štetnih praksi, kao što je rani i nasilni brak i žensko genitalno sakaćenje; Prepoznavanje i valoriziranje neplaćene skrbi i posla u domaćinstvu kroz pružanje javnih usluga, infrastrukturu i socijalne politike zaštite i promoviranja podijeljene odgovornosti u domaćinstvu i porodici kao nacionalno prikladno; **Osiguravanje ženama puno i efektivno učešće i jednake prilike u liderstvu na svim nivoima donošenja odluka u političkom, ekonomskom i javnom životu;** Osiguravanje univerzalnog pristupa pravima na seksualno i reproduktivno zdravlje kao što je u skladu sa Programom akcije međunarodne konferencije o populaciji i razvoju i Pekinškom platformom za akciju i dokumentima koji su proizašli iz konferencija o njihovom revidiranju; **Preduzimanje reformi da se ženama daju jednaka prava na ekonomske resurse, kao i pristup vlasništvu i kontroli nad zemljom i svim drugim oblicima imovine, finansijskih usluga, naslijeđa, i prirodnih resursa, u skladu sa državnim zakonima;** Unaprjeđivanje korištenja razvojnih tehnologija, naročito informacijskih i komunikacijskih tehnologija, kako bi se promoviralo osnaživanje žena; **Usvajanje i jačanje zdrave politike i zakonodavstva za promociju spolne jednakosti i osnaživanje žena i djevojaka na svim nivoima.**

UN-Women strateški plan 2018-2021²³ artikulira strateški smjer, ciljeve i pristupe za podršku naporima za postizanje rodne jednakosti i osnaživanja svih žena i djevojaka do 2030. godine. U Preambuli Strateškog plana UN-Women se traži da žene nastave igrati centralnu ulogu u promoviranju spolne jednakosti i osnaživanju žena i djevojaka i pružanju podrške zemljama članicama, na njihov zahtjev, u koordinaciji sa sistemom Ujedinjenih nacija i u mobilizaciji civilnog društva, privatnog sektora i drugih bitnih faktora, na svim nivoima, u podržavanju pune, efektivne i ubrzane implementacije Pekinške deklaracije i Platforme za akciju i rodno osjetljive implementacije Agende 2030. Ovaj Plan doprinosi implementaciji Održivog plana razvoja i drugih napora da se postigne spolna jednakost, i za potrebe ovog istraživanja naročito je važno naglasiti: (25) (i) podržci jačanju globalnih normi i standarda; (ii) promoviranju efektivnije koordinacije, koherentnosti i rodnog osvještavanja cijelog UN sistema u

²¹ Resolution 1325 (2000) Adopted by the Security Council at its 4213th meeting, on 31 October 2000 <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/720/18/PDF/N0072018.pdf?OpenElement>

²² The 2030 Agenda for Sustainable Development, <https://sdgs.un.org/2030agenda>

²³ United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN-Women) Strategic Plan 2018-2021 UNW/2017/6/Rev.1 <http://undocs.org/en/UNW/2017/6/Rev.1>

pružanju podrške posvećenosti rodnoj jednakosti i osnaživanju žena: i (iii) podršci zemljama članicama, na zahtjev, da prenesu globalne norme i standarde u zakonodavstvo, politike i planove razvoja na regionalnom, državnom i lokalnom nivou kao dio njihovih operativnih aktivnosti. Također omogućava pružanje podrške razvoju globalnih normi i standarda iskustvima na nivou države; (26) UN-Women podržava globalne normativne napore za ubrzanje napretka ka jednakosti spolova i osnaživanju žena i zagovara sistematsku integraciju rodničkih perspektiva u norme i standarde sektora; (49) Više žena svih dobi imaju puno učešće, vode i uključene su u političke institucije i procese. Ovo uključuje podršku političkim organima za donošenje odluka (uključujući parlamente, lokalne vlade, političke partije), i izbornim upravljačkim tijelima da budu inkluzivni, rodno izbalansirani i rodno osjetljivi; žensko umrežavanje; govori se o stereotipima koji rade protiv ženskog liderstva kroz uključivanje muškaraca i momaka; i o tome da kako da mlade žene, žene s lokalnih područja i žene s invaliditetom dođu do položaja donošenja odluka.

Regionalni instrumenti

Europska konvencija o ljudskim pravima²⁴ usvojena od strane Vijeća Europe 1950. godine zabranjuje diskriminaciju na osnovu spola kako se navodi u Članu 14: “Uživanje prava i sloboda **predviđenih ovom konvencijom** osigurava se bez diskriminacije po bilo kojoj osnovi, kao što su spol, rasa, boja kože, jezik, vjeroispovijest, političko ili drugo mišljenje, nacionalno ili socijalno porijeklo, veza sa nekom nacionalnom manjinom, imovno stanje, rođenje ili drugi status.”

U skladu s Članom II (2) Ustava BiH, prava i slobode predviđeni u Evropskoj konvenciji za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda i u njenim protokolima se direktno primjenjuju u Bosni i Hercegovini. Ovi akti imaju prioritet nad svim ostalim zakonima.²⁵

Potrebno je naglasiti Dodatni protokol No. 12 pridodat Konvenciji za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda²⁶ iz 2000. godine koji navodi opštu zabranu diskriminacije kako je navedeno u Članu 1: Uživanje svih prava utvrđenih zakonom osigurano je bez diskriminacije po bilo kojem osnovu kao što je pol, rasa, boja kože, jezik, vjeroispovijest, političko ili drugo mišljenje, nacionalno ili socijalno porijeklo, veza sa nekom nacionalnom manjinom, imovinsko stanje, rođenje ili drugi status. (2) Nikog nijedan organ vlasti ne smije diskriminirati ni po kojem osnovu, kao što je navedeno u stavu 1.

Preporuka CM/Rec(2007) 17²⁷ postavlja standard za “samoprocjenu postignuća u postizanju spolne jednakosti” i služi kao važan dokument za planiranje mjera koje su potrebne za postizanje stvarne jednakosti u državama članicama Vijeća Europe.

²⁴ European Convention on Human Rights https://www.echr.coe.int/documents/convention_eng.pdf

²⁵ Ustav BiH http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_bos.pdf

²⁶ Protocol No. 12 to the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms <https://www.coe.int/en/web/conventions/search-on-treaties/-/conventions/rms/0900001680080622>

²⁷ Recommendation CM/Rec(2007)17 of the Committee of Ministers to member states on gender equality standards and mechanisms CM/Rec 2007/17 https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d4aa3

A. Opšti standardi

1. Rodna jednakost kao načelo ljudskih prava i odgovornost vlada

1. Ravnopravnost spolova načelo je ljudskih prava, a ženska su prava neotuđiv i neodjeljiv dio općih ljudskih prava. Ravnopravnost spolova također je uvjet za postizanje socijalne pravde i sine qua non demokracije.
2. Prihvatanje tih načela ne implicira samo zakonsko ili kakvo drugačije ukidanje svih oblika spolne diskriminacije nego i ispunjenje niza drugih zahtjeva koji moraju biti kvalitativni pokazatelji političke volje za postizanje stvarne ravnopravnosti spolova ili ravnopravnosti *de facto*.
3. Elementi koji ukazuju na postojanje političke volje i opredijeljenost država za ravnopravnost spolova iz ove su perspektive sljedeći:
 - i. politika ravnopravnosti spolova mora biti izrađena i uključena u sveobuhvatni okvir promocije i zaštite ljudskih prava, čak i ako se u određenim područjima traže specifični programi i odgovorne institucije;
 - ii. ne prihvaća se i ne tolerira nikakva kulturna tradicija ni društveni običaj koji negativno utječe na potpuno uživanje ljudskih prava i na ljudsko dostojanstvo žena i djevojčica; mjere koje se poduzmu da bi se iskorijenile određene tradicije ili običaji moraju biti dopunjene primjerenim mjerama usmjerenima na specifične potrebe žena;
 - iii. nijedna socijalna, ekonomska ili politička prilika ne smije izazvati negiranje ili neispunjenje zahtjeva za ravnopravnost spolova ni ženama onemogućiti uživanje ljudskih prava;
 - iv. mora se prepoznati globalna priroda i horizontalni karakter mjera za ravnopravnost spolova te ih valja primjenjivati u sveobuhvatnim operativnim planovima i programima koji se odnose na različita područja i različite razine vlasti, a sve se to mora pažljivo nadgledati i vrednovati;
 - v. za programe, projekte i inicijative kojima je cilj postizanje ravnopravnosti spolova i osnaživanje žena moraju se osigurati adekvatni ljudski i finansijski resursi, a rodni se proračun mora koristiti u svim područjima kao nužno oruđe koje jamči poštivanje načela ravnopravnosti spolova u raspodjeli i namjeni resursa;
 - vi. redovito se moraju prikupljati i analizirati spolno raščlanjeni podaci i statistike vezane za različita područja, politike i programe jer je to nužno oruđe za nadziranje napretka u postizanju stvarne ravnopravnosti spolova.

2. Ravnopravnost spolova kao interes i odgovornost društva u cjelini

4. Ravnopravnost spolova nije samo žensko pitanje, nego je to pitanje koje se jednako odnosi i na muškarce, a utječe na društvo u cjelini. Osim što je uvjet za demokraciju i socijalnu pravdu, ravnopravnost je spolova i javno dobro koje osigurava socijalnu, političku i ekonomsku dobrobit pojedincima u društvu i društvu u cjelini.
5. Vlade su primarno nadležne i izričito odgovorne za promicanje ravnopravnosti spolova i ženskoga osnaživanja. No odgovorni su i svi ostali javni i privatni društveni čimbenici, kao i svi sektori kulturnoga, ekonomskoga, socijalnoga i političkoga života. Postizanje ravnopravnosti spolova zahtijeva socijalnu i kulturnu promjenu i zajednička je odgovornost svih spomenutih čimbenika.

6. Elementi koji ukazuju na postojanje političke volje i opredijeljenost država za ravnopravnost spolova iz ove su perspektive sljedeći:
- i. redovita procjena relativnoga postotka žena i muškaraca u vodećim tijelima na svim razinama društvene organizacije i djelovanja; to se odnosi i na vodeća tijela političkih i administrativnih institucija i na organizaciju civilnoga društva (političke stranke, socijalne partnere, organizacije mladih, akademske institucije, organizacije privatnoga sektora itd.);
 - ii. postojanje obveznih/dobrovoljnih planova o ravnopravnosti spolova u političkim i administrativnim institucijama, u organizacijama civilnoga društva i u organizacijama privatnoga sektora; prihvaćanje norma/smjernica za postizanje ravnopravnoga sudjelovanja žena i muškaraca u vodećim tijelima spomenutih institucija i organizacija; određivanje ciljeva i rokova provedbe tih planova;
 - iii. podrška istraživanjima i analitičkim studijama o programima sudjelovanja žena na različitim razinama tih institucija i organizacija (uključujući i razine odlučivanja), o zaprekama koje ženama onemogućavaju pristup odlučivanju i o učinkovitim strategijama koje promiču njihovo sudjelovanje.

Konvencija Vijeća Europe o preveniranju i borbi protiv nasilja nad ženama i porodičnog nasilja (2011)²⁸ U Članu 4. – Temeljna prava, ravnopravnost i nediskriminacija, stav (1) navodi da će stranke poduzeti potrebne zakonodavne i druge mjere za promicanje i zaštitu prava svih, a osobito žena, na život bez nasilja u javnoj i u privatnoj sferi.

Naime, nakon serije preporuka Vijeća Europe o zabrani diskriminacije na osnovu spola i zaštiti od nasilja koje su imale za cilj da državama članicama postave opšte ciljeve i minimum opštih standarda ali nisu bile pravno obavezujuće, Konvencija je prvi pravno obavezujući akt Vijeća Europe u oblastima preveniranja i borbe protiv nasilja nad ženama. Po svojoj prirodi, ovaj akt ne mora biti direktno primjenjivan u zemljama članicama, ali zahtjeva posebnu prilagodbu pravnih i institucionalnih okvira država članica da bi bio uspješno implementiran. Bosna i Hercegovina je 7. novembra 2013. godine ratificirala Konvenciju. Bosna i Hercegovina se obavezala na preduzimanje pravnih i drugih mjera kako bi osigurala pravni, institucionalni i organizacijski okvir za prevenciju nasilja nad ženama, zaštitu žrtava nasilja i kažnjavanje počinitelja nasilja.²⁹

Strategija za rodnu ravnopravnost Vijeća Europe 2018-2023³⁰, rodna ravnopravnost je definirana u odjeljku 2. U Uvodu kao “Rodna ravnopravnost podrazumijeva jednaka prava žena i muškaraca, djevojčica i dječaka, kao i jednaku vidljivost, osnaživanje, odgovornost i sudjelovanje u svim područjima javnog i privatnog života. Također podrazumijeva ravnopravan pristup resursima i njihovu ravnopravnu raspodjelu između žena i muškaraca.”³¹ U odjeljku 35. se navodi da je opći cilj nove Strategije jest postizanje učinkovite realizacije ravnopravnosti spolova te osnaživanje žena i muškaraca u državama članicama Vijeća Europe podržavanjem provedbe postojećih instrumenata i jačanjem pravne stečevine Vijeća Europe u području ravnopravnosti spolova pod vodstvom Komisije za ravnopravnost spolova (GEC). Fokus za period 2018-2023 će biti na šest strateških područja:

²⁸ Council of Europe Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence (2011) CETS No.210 <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/210>

(Konvencija Vijeća Evrope o prevenciji i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilja u porodici (“Službeni glasnik BiH” broj 15/13))

²⁹ ARS BiH <https://arsbih.gov.ba/project/istanbulska-konvencija/>

³⁰ COUNCIL OF EUROPE GENDER EQUALITY STRATEGY 2018-2023 <https://rm.coe.int/strategy-en-2018-2023/16807b58eb>

³¹ COUNCIL OF EUROPE GENDER EQUALITY STRATEGY 2018-2023, Str.5 <https://rm.coe.int/strategy-en-2018-2023/16807b58eb>

1. Sprječavanje i borba protiv rodni stereotipa i seksizma.
2. Sprječavanje i borba protiv nasilja nad ženama i nasilja u obitelji,
3. Osiguravanje ravnopravnog pristupa žena pravosuđu.
4. Postizanje ravnoteže u zastupljenosti žena i muškaraca pri donošenju odluka u političkom i javnom sektoru.
5. Zaštita prava žena i djevojčica migrantica, izbjeglica i tražiteljica azila.
6. Uvođenje načela ravnopravnosti spolova u cjelokupnu politiku i mjere.³²

Preporuka CM/Rec(2019)³³ u Dodatku Vodiča za prevenciju i borbu protiv seksizma navodi: mjere za implementaciju definiraju seksizam kao svaki čin, gest, vizuelno predstavljanje, izgovorene ili pisane reči, praksa ili ponašanje **zasnovano na ideji da je osoba ili grupa osoba inferiorna zbog svog pola, koji se javlja u javnoj ili privatnoj sferi**, bilo online ili offline, u svrhu odnosno sa posljedicom: i. kršenja suštinskog dostojanstva odnosno prava lica ili grupe lica; ili ii: dovođenja do fizičke, seksualne, psihološke ili društvenoekonomske štete ili patnje lica ili grupe lica; ili iii. stvaranja zastrašujućeg, neprijateljskog, ponižavajućeg ili uvredljivog okruženja; ili iv. predstavljanja prepreke samostalnosti i potpunom ostvarivanju ljudskih prava lica ili grupe lica; ili v. održavanja i jačanja rodni stereotipa.

Komitet ministara preporučuje da države članice preduzmu sve neophodne mjere za prevenciju i borbu protiv seksizma u svim oblicima, da prate i izvještavaju odgovorne komitete Vijeća Europe o napretku, te da implementiraju i šire preporuke odgovornim vlastima i interesnim stranama.

Europska unija

Cilj Amsterdamskog ugovora koji je dopuna Ugovoru o Europskoj uniji (1997)³⁴ jeste da se ispune predušlovi za rješavanje pitanja kao što su globalizacija ekonomije i njen utjecaj na zapošljavanje, borba protiv terorizma, međunarodni kriminal i trgovina lijekovima, problem zaštite okoliša, i izazovi petog kruga proširenja. Uz to, Amsterdamski ugovor zahtijeva od zemalja članica da promoviraju spolnu ravnopravnost, naročito kada se radi o prilikama na tržištu rada i tretiranju na random mjestu (Član 118).

Povelja o osnovnim pravima Europske unije (2000)³⁵ je donešena je 7. decembra 2000. godine i zamijenjena je Lisabonskim ugovorom od datuma njegovog stupanja na snagu. Član 21. Povelje zabranjuje svaku diskriminaciju po osnovu pola, rase, boje kože, etničkog ili socijalnog porijeklu, genetskih karakteristika, jezika, vjeroispovjesti ili uvjerenja, političkog ili bilo kog drugog mišljenja, pripadnosti nacionalnoj manjini, imovinskog stanja, rođenja, invalidnosti, starosne dobi ili seksualne orijentacije, i u skladu s Članom 23: Ravnopravnost žene i muškarca mora biti osigurana u svim oblastima, uključujući zapošljavanje, rad i plaćanje. Načelo jednakosti ne sprečava zadržavanje ili usvajanje mjera kojima se utvrđuju posebne prednosti u korist nedovoljno zastupljenog pola.

³² COUNCIL OF EUROPE GENDER EQUALITY STRATEGY 2018-2023, Str.15 <https://rm.coe.int/strategy-en-2018-2023/16807b58eb>

³³ Recommendation CM/Rec(2019)1 of the Committee of Ministers to member States on preventing and combating sexism <https://rm.coe.int/168093b26a>

³⁴ Treaty of Amsterdam amending the Treaty on European Union, the Treaties establishing the European Communities and certain related acts OJ C 340, 10.11.1997 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:11997D/TXT>

³⁵ Povelja o osnovnim pravima Evropske unije (2016/C 202/02) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=RO>

Preporuke Komisije za Europski parlament, Vijeće, Europski ekonomski i socijalni komitet regiona se nalaze u – Savez za jednakost: Strategija za ravnopravnost spolova 2020–2025.³⁶ Ova strategija daje okvir radu Europske komisije po pitanju ravnopravnosti spolova i postavlja ciljeve i ključne aktivnosti za period od 2020.–2025. godine. Ona ima za cilj postizanje rodno ravnopravne Europe gdje su nasilje na osnovu spola, seksualna diskriminacija i strukturalna neravnopravnost između žena i muškaraca stvar prošlosti, Europe, u kojoj su žene i muškarci, djevojke i momci, u svoj svojoj različitosti, ravnopravni, dje su slobodni da idu putem koji su sami birali, gdje imaju jednake prilike za napredovanje, i gdje mogu ravnopravno učestvovati u i voditi naše europsko društvo.

Državni instrumenti

U Bosni i Hercegovini, rodna ravnopravnost je regulirana Ustavom Bosne i Hercegovine i ustavi- ma entiteta, odnosno međunarodnim konvencijama. Bosna i Hercegovina se, kao potpisnica brojnih konvencija, obavezala na preduzimanje svih neophodnih mjera kako bi se uspostavila ravnopravna zastupljenost žena u svim dijelovima života. Član II (4) Ustava Bosne i Hercegovine garantira uživanje prava i sloboda “svim licima u Bosni i Hercegovini bez diskriminacije po bilo kojem osnovu kao što je pol, rasa, boja, jezik, vjera, političko i drugo mišljenje, nacionalno ili socijalno porijeklo, povezanost sa nacionalnom manjinom, imovina, rođenje ili drugi status.”³⁷ U Odjeljku II (A), Članu 2, stav 1 (d), Ustava Federacije Bosne i Hercegovine se također zabranjuje svaka diskriminacija na osnovu spola,³⁸ a Član 10 Ustava Republike Srpske garantira jednakost i ravnopravnost svih građana bez obzira na razlike, uključujući i spolne razlike.³⁹

Usvajanjem Zakona o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini (Službene novine BiH, 16/03, 102/09, prečišćeni tekst – 32/10), spolna ravnopravnost je zagarantovana (Član 1). Ipak, žene nisu dovoljno zastupljene na pozicijama donošenja moći u brojnim životnim područjima.⁴⁰ Ovaj fenomen koji se dovodi u vezu s (ne)uspjehom žena u poslovnom okruženju jeste fenomen “staklenog stropa”.⁴¹ Ovaj termin je predstavio Marilyn Moden 1978. godine i on se 40 godina kasnije koristi da opiše nevidljive prepreke koje sprječavaju žene i druge marginalizirane grupe da napreduju ja višim upravljačkim pozicijama zbog postojećih stereotipa.⁴² Dalje, kako se navodi u ILO Izvještaju “Žene u biznisu i menadžmentu: Poslovni model za promjenu” – da bi bile uspješne u globalnoj ekonomiji danas i sutra, pametne kompanije će učiniti raznolikost spolova ključnim dijelom svoje poslovne strategije.⁴³

³⁶ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025. COM/2020/152 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=HR>

³⁷ Ustav Bosne i Hercegovine, član II (4).

³⁸ Ustav Federacije Bosne i Hercegovina http://www.fbihvlada.gov.ba/hrvatski/federacija/ustav_hr_stari.htm

³⁹ Ustav Republike Srpske https://www.narodnaskupstinars.net/sites/default/files/upload/dokumenti/ustav/lat/ustav_republike_srpske.pdf

⁴⁰ Narandžasti izvještaj 5 – Izvještaj o stanju ljudskih prava žena u BiH u periodu 2016-2019. Sarajevski otvoreni centar, 2019 https://soc.ba/site/wp-content/uploads/2019/12/Narandz%CC%8Casti-izvjes%CC%8Ctaj-2016.-2019_BHS_web.pdf

⁴¹ <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#cracking>

⁴² Zastupljenost žena u upravljačkim strukturama javnih preduzeća u vlasništvu Bosne i Hercegovine, Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Brčko Distrikta BiH, Human Rights Paper 54 <https://soc.ba/site/wp-content/uploads/2020/11/paper-54-final2.pdf>

⁴³ Women in business and management: the business case for change / International Labour Office. - Geneva: ILO, 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

Prema Zakonu o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini, Član 9, stav b) kaže: “ravnopravnost spolova znači da su osoba muškog i ženskog spola jednako prisutne u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata.” Dalje, Član 20 (1) navodi da državna tijela na svim nivoima organizacije vlasti, i tijela lokalne samouprave, uključujući zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast, političke stranke, pravna lica s javnim ovlaštenjima, pravna lica koja su u vlasništvu ili pod kontrolom države, entiteta, kantona, grada ili opštine ili nad čijim radom javni organ vrši kontrolu, osigurat će i promovirati ravnopravnu zastupljenost spolova u upravljanju, procesu odlučivanja i predstavljanju. Ova obaveza postoji i za sve ovlaštene predlagачe prilikom izbora predstavnika i delegacija u međunarodnim organizacijama i tijelima.” (2) Ravnopravna zastupljenost spolova postoji u slučaju kada je jedan od spolova zastupljen najmanje u procentu 40% u tijelima iz stava (1) ovog člana. (3) Diskriminacijom po osnovu spola smatra se situacija kada ne postoji ravnopravna zastupljenost iz stava (2) ovog člana.

Uz gore navedeno, prema Zakonu o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini obaveze nadležnih organa vlasti su kao što se navodi u Članu 24 (1) Organi vlasti na državnom i entitetskom nivou, kantonalni organi i organi jedinica lokalne samouprave, pravne osobe sa javnim ovlaštenjima, pravne osobe u većinskom vlasništvu države, u okviru svojih nadležnosti, dužni su poduzeti sve odgovarajuće i potrebne mjere radi provođenja odredbi propisanih ovim Zakonom i Gender akcionim planom Bosne i Hercegovine, uključujući, ali ne ograničavajući se na: a) donošenje programa mjera radi postizanja ravnopravnosti spolova u svim oblastima i na svim nivoima vlasti; b) donošenje novih ili izmjenu i dopunu postojećih zakona i drugih propisa radi usklađivanja sa odredbama ovog Zakona i međunarodnim standardima za ravnopravnost spolova; c) provođenje aktivnosti i mjera Gender akcionog plana Bosne i Hercegovine kroz redovne programe rada uz osiguranje budžetskih sredstava; d) osiguranje prikupljanja, vođenja, analize i prikazivanja statističkih podataka razvrstanih po spolu; (2) Sastavni dio programa mjera radi postizanja ravnopravnosti spolova u svim oblastima uključuje, ali se ne ograničava na: a) analizu stanja spolova u određenoj oblasti; b) implementaciju donesenih državnih politika kroz akcione planove za ravnopravnost spolova; c) mjere za otklanjanje uočene neravnopravnosti spolova u određenoj oblasti. (3) Nadležni zakonodavni, izvršni i organi uprave svih nivoa vlasti u Bosni i Hercegovini obavezni su osnovati odgovarajuće institucionalne mehanizme za ravnopravnost spolova koji će provoditi Zakon o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini, koordinirati realizaciju programskih ciljeva iz Gender akcionog plana Bosne i Hercegovine i osigurati provođenje međunarodnih standarda u oblasti ravnopravnosti spolova. (4) Nadležni državni, entitetski i kantonalni organi vlasti, kao i organi jedinica lokalne samouprave dužni su sve propise i druge akte iz svoje nadležnosti prije upućivanja u zakonsku proceduru dostaviti na mišljenje institucionalnim mehanizmima za ravnopravnost spolova iz stava (2) ovog člana radi usaglašavanja sa odredbama Zakona o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini.

Ova izjava bi se mogla potkrijepiti rezultatima istraživanja Međunarodne organizacije rada koja su pokazala da kompanije sa razvijenom kulturom spolne inkluzivnosti imaju 8.9% veće šanse za postizanje boljih radnih uspjeha ukoliko su zadovoljeni jednaki uslovi i prilike za sve.⁴⁴

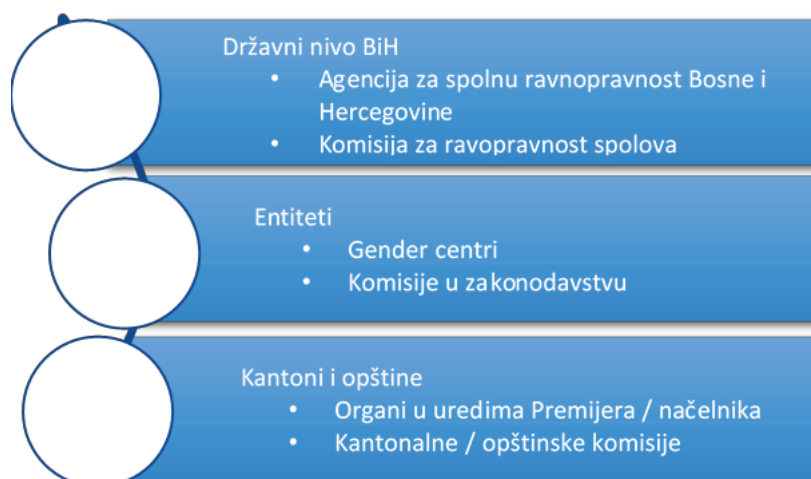
Zakon o zabrani diskriminacije u Bosni i Hercegovini u Članu 2 jasno navodi (1) Diskriminacijom će se, u smislu ovog zakona, smatrati svako različito postupanje uključujući svako isključivanje,

⁴⁴ Women in business and management: the business case for change / International Labour Office. - Geneva:ILO, 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

ograničavanje ili davanje prednosti utemeljeno na stvarnim ili pretpostavljenim osnovama prema bilo kojem licu ili grupi lica i onima koji su s njima u rodbinskoj ili drugoj vezi na osnovu njihove rase, boje kože, jezika, vjere, etničke pripadnosti, invaliditet, starosna dob, nacionalnog ili socijalnog porijekla, veze s nacionalnom manjinom, političkog ili drugog uvjerenja, imovnog stanja, članstva u sindikatu ili drugom udruženju, obrazovanja, društvenog položaja i spola, seksualne orijentacije, rodnog identiteta, spolnih karakteristika, kao i svaka druga okolnost koja ima za svrhu ili posljedicu da bilo kojem licu onemogućí ili ugrožava priznavanje, uživanje ili ostvarivanje na ravnopravnoj osnovi, prava i sloboda u svim oblastima života. (2) Zabrana diskriminacije primjenjuje se na sve javne organe kao i na sva fizička ili pravna lica, i u javnom i u privatnom sektoru, u svim oblastima, a naročito: zaposlenja, članstva u profesionalnim organizacijama, obrazovanja, obuke, stanovanja, zdravstva, socijalne zaštite, dobara i usluga namijenjenih javnosti i javnim mjestima, te obavljanja privrednih aktivnosti i javnih usluga.⁴⁵

Institucionalni mehanizmi za spolnu ravnopravnost u Bosni i Hercegovini

Kada govorimo o institucionalnim mehanizmima za spolnu ravnopravnost, ključna uloga pripada Agenciji za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovina kao organizacionoj jedinici u okviru Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice Bosne i Hercegovine, kao i Gender centru Federacije Bosne i Hercegovine i Gender centru – Centru za ravnopravnost entiteta Republika Srpska. Oni rade na nivou izvršne vlasti zajedno sa tijelima koja su osnovana unutar ureda premijera/načelnika na kantonalnom i opštinskom nivou, i u okviru zakonodavne grane saraduju sa: na državnom nivou – Komisijom za ravnopravnost spolova parlamentarne skupštine; na nivou entiteta – Komisijom za spolnu ravnopravnost Doma naroda i Parlamenta Federacije Bosne i Hercegovine, i Odborom jednakih mogućnosti Narodne skupštine Republike Srpske, dok se na kantonalnom i opštinskom nivou nalaze kantonalne i opštinske komisije.



Slika 4. Shema institucionalnih mehanizama za spolnu ravnopravnost u Bosni i Hercegovini⁴⁶

⁴⁵ Zakon o zabrani diskriminacije ("Službeni glasnik BiH", broj 59/09); Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zabrani diskriminacije ("Službeni glasnik BiH", broj 66/16)

⁴⁶ <https://arsbih.gov.ba/oblasti/institucionalni-mehanizmi-za-ravnopravnost-spolova/>

Gender akcioni plan Bosne i Hercegovine

Obaveza države da napravi nacrt za Gender akcioni plan Bosne i Hercegovine (GAP) je postavljena u državnim instrumentima i predstavlja međunarodni uslov na koji se Bosna i Hercegovina obavezala kao potpisnica konvencija na polju rodne ravnopravnosti. Vijeće ministara Bosne i Hercegovine je usvojilo Odluku o usvajanju Gender akcionog plana Bosne i Hercegovine za period 2018-2022 ("Službene novine BiH", No. 89/18).⁴⁷ GAP Bosne i Hercegovine za period od 2018. od 2022. godine je strateški dokument koji sadrži ciljeve, programe i mjere za postizanje spolne ravnopravnosti u svim područjima društvenog života i posla, u javnoj i privatnoj sferi. GAP Bosne i Hercegovine postavlja tri strateška cilja: "1. prioritetne oblasti djelovanja, implementaciju i praćenje programa mjera za promociju spolne ravnopravnosti u vladinim institucijama; 2. Izgradnja i jačanje Sistema, mehanizama i instrumenata za postizanje spolne ravnopravnosti; 3. Uspostavljanje i jačanje saradnje i partnerstava."⁴⁸ Ostali prirodni partneri u implementaciji strategije spolne ravnopravnosti uključuju: ► parlamente; ► državne vlade; ► lokalne i regionalne autoritete i njihove pridružene elemente; ► tijela za spolnu ravnopravnost; ► institucije ljudskih prava; ► stručne mreže (naročito na poljima prava, novinarstva, obrazovanja, zdravstvene zaštite i socijalnih službi); ► sindikate i unije uposlenika; ► medije; ► privatni sektor.

Sudska praksa (primjeri)

Kalanke protiv Freie Hansestadt Bremen, (Slučaj C-450/93)⁴⁹

Činjenice

Eckhard Kalanke je imao diplomu iz hortikulture i uređivanja pejzaža. Od 1973. godine je radio kao uposlenik u Odjelu za parkove na poziciji stalnog pomoćnika direktoru odjela. Na konkursu za napredovanje je ušao u uži krug zajedno sa gđom Glissman koja je bila na sličnoj poziciji i mala slične kvalifikacije. Odjel za parkove je unaprijedio gospodina Kalankea ali je unaprijeđenje odbijeno od strane Odbora uposlenika. Slučaj je prenijet na arbitražu s presudom u korist gospodine Kalankea. Tada se Odbor uposlenika žalio mirovnom vijeću koje je presudilo da bi se, s obzirom na to da oba kandidata imaju jednake kvalifikacije, prednost trebala dati gđi Glissman u skladu sa državnim zakonom. Gosp. Kalanke se žalio Radnom sudu tvrdeći da on ima bolje kvalifikacije i da državni zakon nije kompatibilan s Osnovnim njemačkim pravom ni sa građanskim zakonikom. Njegova žalba je odbijena, a također je odbijena i na Regionalnom radnom sudu. Federalni radni sud je zadržao proces i uputio niz pitanja Europskom sudu. 3) Državni zakon • Stav 4 Bremenskog zakona o jednakom tretmanu žena i muškaraca u javnoj službi, 20. novembra 1990 [(1) U slučaju imenovanja (uključujući i pozicije državnog službenika ili sudije) koje nije napravljeno u svrhu obuke, ženama koje imaju jednake kvalifikacije kao muškarci koji su konkurisali za istu poziciju se daje prednost u odjelima u kojima su žene nedovoljno zastupljene. (2) U slučaju imenovanja na poziciju s većom platom, naknadama i platnim razredom, ženama koje imaju jednake kvalifikacije kao i muškarci koji su konkurisali za istu poziciju se daje prednost ukoliko su nedovoljno zastupljene... (5) Nedovoljna zastupljenost postoji onda kada žene ne čine bar polovinu uposlenika s

⁴⁷ Odluku o usvajanju Gender akcionog plana Bosne i Hercegovine za period 2018 - 2022. godina ("Službeni glasnik BiH", broj 89/18)

⁴⁸ Gender akcioni plan Bosne i Hercegovine za period od 2018. do 2022. godine https://www.gcfbih.gov.ba/wp-content/uploads/2018/11/GAP-BiH-2018-2022_B.pdf

⁴⁹ Reference Details Jurisdiction: European Court of Justice (ECJ), reference for a preliminary ruling from Germany Date of Decision: 17 October 1995 Link to full case: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61993J0450:EN:HTML>

pojedinačnom platom, naknadom i platnim razredom u relevantnoj grupi uposlenika u jednom odjelu]. Pravo Europske zajednice • Član 2(1) Direktive Vijeća 76/207/EEC (Direktiva o jednakom tretmanu) • Član 2(4) Direktive Vijeća 76/207/EEC (Direktiva o jednakom tretmanu) (koja uređuje da direktiva bude bez predrasuda prema mjerama koje se preduzimaju da se promoviraju jednake prilike za muškarce i žene, naročito otklanjanjem postojećih nejednakosti koje utječu na prilike kada se radi o ženama). 4) Pravna pitanja koja su upućena Europskom sudu – 1. Da li se Član 2(4) odnosi i na statutorne odredbe kao što su odredbe iz Bremenskog zakona koje pozitivnu diskriminaciju čine obligatornom? 2. Ako ne, mora li se pozvati na Član 2(1) kako bi primjena statutornih odredbi kao što su odredbe Bremenskog zakona bila odbačena kao nedozvoljena?

Odluka

Europski sud je smatrao da se Član 2(4) mora restriktivno tumačiti. Državne odredbe kao odredbe Bremenskog zakona koji garantiraju ženama apsolutni i bezuvjetni prioritet za imenovanje ili napredovanje idu dalje od promoviranja jednakih prilika i izvan su okvira izuzetka iz Člana 2(4). To je značilo da Član 2(1) i 2(4) Direktive isključuje državne odredbe kao što je Bremenski zakon.

Marschall protiv Land Nordrhein - Westfalen (Slučaj C-409/95)⁵⁰

Činjenice

Hellmut Marschall je bio zaposlen kao nastavnik u srednjoj školi. 8. februara 1994. godine gosp. Marschall je konkurisao za napredovanje, međutim, predsjednik Gradske uprave mu je reklo da planiraju na to mjesto postaviti ženu. Gosp. Marschall se neuspješno žalio predsjedniku Gradskog vijeća koji mu je rekao da, s obzirom na to da postoji ženska osoba s jednakim kvalifikacijama te da je manje žena zaposleno u tom platnom razredu nego muškaraca, ženskom kandidatu bi trebalo biti ponuđeno napredovanje. Gosp. Marschall je prenio slučaj protiv predsjednika Gradske uprave na lokalne sudove. U početku je rečeno da, s obzirom na to da ženski kandidat i gosp. Marschall imaju jednake kvalifikacije, ishod slučaja će zavisiti od kompatibilnosti sa Direktivom o jednakom tretmanu i stavu 25(5) Beamtenengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen, u kojem se navodi, "Gdje, u odjelu koji je odgovoran za napredovanje, ima manje žena nego muškaraca na određenim višim pozicijama, ženama se daje prioritet za napredovanje u slučaju jednake podobnosti, kompetencije i stručnosti, osim ako posebni razlozi pojedinog (muškog) kandidata ne prevagnu stvari u njegovu korist." Sud koji se pozvao na odluku Europskog suda u slučaju Kalanke protiv Freie Hansestadt Bremen [1995] ECR I-3051 je izjavio: "da smatra da se čini da prednost koja se ovom odredbom daje ženama stvara diskriminaciju unutar značenja Člana 2(1) Direktive i da takva diskriminacija nije uklonjena mogućnošću davanja prioriteta, uz izuzetak, muškim kandidatima." Dalje, Sud je izjavio svoje uvjerenje da: "Osnova za procjenu kandidata je neopravdano sužena jer se samo brojčana proporcija muškaraca naspram žena na određenom nivou uzima u obzir. Dalje, ova odredba ne poboljšava sposobnost žena da se natječu na tržištu rada i da grade karijeru na jednakoim osnovama s muškarcima već propisuje rezultat, dok Član 2(4) Direktive dopušta samo mjere za promoviranje jednakih prilika." Sud je zaustavio slučaj i zatražio preliminarnu presudu od Europskog suda. 3) Državni zakon • Beamtenengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Zakon o državnoj službi) Pravo Europske zajednice • Direktiva Vijeća 76/207 – Direktiva o jednakom tretmanu u europskoj pravnoj praksi • Kalanke protiv Freie Hansestadt Bremen [1995] ECR I-3051 4) Pravna pitanja upućena Europskom sudu – 1. Da li Član 2(1) i (4) Direktive Vijeća 76/207/EEC od 9. februara 1976. godine i odnosi se na implementaciju principa jednakog tretiranja muškaraca i žena u kontekstu pristupa zaposlenju, profesionalnoj obuci i napredovanju, i radnim uslovima, sprječavaju odredbu državnog prava kojom se

⁵⁰ Reference Details Jurisdiction: European Court of Justice (ECJ), reference for a preliminary ruling from Germany Date of Decision: 11 November 1997 Link to full case: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&lg=en&numdoc=695J0409

omogućava da se, u odjelima javne službe u kojima je zaposleno manje žena nego muškaraca na višim pozicijama od značaja, ženama mora dati prioritet gdje muški i ženski kandidati za napredovanje imaju jednake kvalifikacije (u kontekstu prikladnosti, kompetencije i stručnosti), osim ukoliko posebni razlozi pojedinog muškog kandidata ne prevagnu u njegovu korist.

Odluka

Europski sud je odlučio da državna odredba, u slučaju gdje ima manje žena nego muškaraca na nivou pozicije od značaja u odjelu javne službe i gdje i ženski i muški kandidati za tu poziciju imaju jednake kvalifikacije po pitanju prikladnosti, kompetencije i stručnosti, a koja zahtijeva da se prioritet da napredovanju ženskog kandidata, osim ako posebni razlozi pojedinog muškog kandidata ne prevagnu u njegovu korist, ne može biti sprječena Članom 2(1) i (4) Direktive Vijeća 76/207/EEC od 9. februara 1976. godine pod uslovom da: a. U svakom individualnom slučaju odredba osigurava da kandidature gdje muški kandidati koji imaju jednake kvalifikacije kao i ženski kandidati biti predmet objektivne procjene koja će voditi računa o svim kriterijima specifičnim za kandidate i da će odbaciti prioritet koji je dat ženama gdje jedan ili više od tih kriterija prevagne u korist muškog kandidata, i b. Takvi kriteriji ne diskriminiraju ženske kandidate.

Katarina Abrahamsson i Leif Anderson protiv Elisabet Fogelqvist (Slučaj C-407/98)⁵¹

Činjenice:

Univerzitet u Geteborgu je oglasio upražnjeno mjesto za poziciju profesora hidrosferičnih nauka 3. juna 1996. godine. U oglasu je također stajalo da pozitivna diskriminacija može biti primjenjena (u skladu sa Regulativom 1995:936) da bi se pomogla promocija spolne jednakosti. Ukupno je osam kandidata konkurisalo za poziciju, uključujući i gđu Abrahamsson, gđu Destouni gđu Fogelqvist i gosp. Andersona. Odbor za imenovanje je imao dva glasa. U prvom krugu, ograničavajući kriterije za izbor samo na akademske kvalifikacije, gosp. Anderson je došao na prvo mjesto s pet glasova a gđa Destouni na drugo mjesto s tri glasa. Onda se desio drugi krug glasanja, kada su se uzimale u obzir i naučne zasluge i Regulativa, gdje je gđa Destouni došla na prvo mjesto sa šest glasova a gosp. Anderson sa dva glasa. Odbor za imenovanje je onda dao preporuku Univerzitetu da gđi Destouni bude ponuđena pozicija (gosp. Anderson je bio drugi a gđa Fogelqvist treća). Gđa Destouni je povukla prijavu, zbog čega je Univerzitet poslao izbor nazad Odboru za imenovanje da osluči o konkursu u svjetlu univerzitetske politike ravnopravnosti između muškaraca i žena i Regulative 1995:936. Odbor za imenovanje je odbio da se ponovo bavi ovim slučajem, jer su već pregledali sve prijave u svjetlu Regulative i problema ravnopravnosti. Dalje je Odbor imao stav da je postojala značajna razlika u kvalifikacijama između gosp. Andersona i gđe Fogelqvist, i da tumačenje Regulative nije bilo jednostavno. Univerzitet je 18. novembra 1997. godine odlučio da poziciju da gđi Fogelqvist. Gosp. Anderson i gđa Abrahamsson su se žalili Överklagandenämnden, stručnom komitetu za žalbe koji se bavi žalbama na određene odluke donesene od strane visokoškolske uprave. Gosp. Anderson se žalio po osnovi da je odluka u suprotnosti s Članom 3 Regulative i sudske prakse Europskog suda. Gđa Abrahamsson, iako je priznavala bolje kvalifikacije gosp. Andersona, je smatrala da su njene kvalifikacije bolje od kvalifikacija gđe Fogelqvist. Odbor za žalbe je odlučio da su gosp. Anderson i gđa Fogelqvist najkvalificiraniji kandidati, i da je gosp. Anderson nakon razgovora jasno kompetentniji na polju nauke od gđe Fogelqvist(...) Pravna pitanja upućena Eurospkom sudu – 1. Da li Članovi 2(1) i 2(4) Direktive Vijeća 76/207/EEC od 9. februara 1976. godine o implementaciji principa jednakog tretmana za muškarce i žene u kontekstu pristupa zaposlenju, stručnoj obuci i napredovanju, i radnim uslovima sprječavaju državni zakon prema kojem kandidat nedovoljno zastupljenog spola koji posjeduje dovoljne

⁵¹ Reference Details Jurisdiction: European Court of Justice (ECJ), reference for a preliminary ruling from Sweden Date of Decision: 6 July 2000 Link to full case: <http://eur.lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61998J0407:EN:HTML>

kvalifikacije za poziciju u javnoj službi treba biti izabran u odnosu na kandidata suprotnog spola koji bi inače bio izabran ("pozitivni posebni tretman") ukoliko postoji potreba za kandidatom nedovoljno zastupljenog spola da bude izabran i prema kojem se pozitivni posebni tretman ne primjenjuje samo onda kada je razlika između kvalifikacija kandidata tolika da bi takav tretman bio u suprotnosti sa uslovom objektivnosti u samom imenovanju? 2. Ako je odgovor na Pitanje 1. potvrđan, da li je pozitivni posebni tretman nedozvoljen čak i u slučaju gdje je primjena državnog zakona ograničena na imenovanja ili na određen broj pozicija koji je unaprijed ograničen (kao što je to prema Regulativi 1995:936) ili se tretman može primijeniti (kao što stoji prema Članu 15a Poglavlja 4 Högscoleförordningen)? 3. Ukoliko odgovor na Pitanje 2. znači da je tretman kao pozitivni posebni tretman u nekom obliku nezakonit, može li odredba bazirana na švedskoj administrativnoj praksi i na drugom stavu Člana 15. Poglavlja 4 Högscoleförordningen – odobrenog od strane Žalbenog vijeća – da se kandidatu koji pripada nedovoljno zastupljenom spolu mora dati prednost nad drugim kandidatom suprotnog spola, uz uslov da su kandidati ocjenjeni jednako ili približno jednako u smislu zasluge, smatrati u nekom obliku suprotna Direktivi 76/207/EEC? 4. Da li pravi ikakvu razliku u gore navedenim pitanjima to da li se zakon odnosi na pozicije nižeg ranga u sferi nadležnosti ili se radi o najvišim pozicijama u toj sferi?

Odluka

Europski sud je u vezi s postavljenim pitanjima odlučio da Član 2(1) i (4) Direktive Vijeća 76/207/EEC od 9. februara 1976. godineo implementaciji principa jednakog tretmana muškaraca i žena u vezi sa pristupom zaposlenju, stručnim obukama i napredovanju, i radnim uslovima i Članom 141(4) EC sprječavaju državni zakon prema kojem kandidat za poziciju u javnoj službi koji pripada nedovoljno zastupljenom spolu i posjeduje dovoljne kvalifikacije za tu poziciju mora biti izabran u odnosu na kandidata suprotnog spola koji bi inače bio imenovan, kada je ovo neophodno da se osigura imenovanje kandidata nedovoljno zastupljenog spola i kada razlika u zaslugama kandidata nije tolika da bi došlo do kršenja uslova objektivnosti pri imenovanju."

6

**PREGLED DRUGIH
IZVJEŠTAJA I RELEVANTNIH
ISTRAŽIVANJA**



6. PREGLED DRUGIH IZVJEŠTAJA I RELEVANTNIH ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu, prezentiramo rezultate drugih izvještaja i istraživanja na temu žena na liderskim pozicijama. Ovaj dio je organiziran je u skladu s GAF koji je korišten da se rezultati ovih studija klasificiraju u šire domene, uključujući: društvena uvjerenja i percepcije, prakse i participacija, i pristup resursima.

6.1. Uvjerenja i percepcije

Patrijarhalne društvene norme i rodne uloge u BiH

Postsocijalistička i postkonfliktna kultura u Bosni i Hercegovini je obilježena patrijarhalnim i dominantno muškim strukturama vlasti i liderstva. U tom kontekstu, karizmatična osobnost muških etno-nacionalnih vođa preovladava u javnom diskursu, gdje se žene većinom uklapaju u postojeće muške norme liderstva i imaju poteškoće da izraze svoj stil liderstva bez obzira na postignuća i emancipaciju u odnosu na eru socijalizma (1945 – 1990).⁵² Dominantni stereotipi koji sprječavaju žene da uzmu aktivno učešće na tržištu rada i u politici su povezani s društveno konstruiranim rodnim ulogama koje ženama dodjeljuju njihovu primarnu ulogu u privatnoj domeni, držeći ih odgovornim za neplaćeni posao u domaćinstvu. S druge strane, muškarci su pozicionirani kao prehranjivači (eng. *breadwinners*), dominantni u javnoj domeni, i odgovorni za plaćeni posao izvan domaćinstva.⁵³ Prema tome, rodni režimi u BiH ostaju patrijarhalni, sa strogo definiranim rodnim ulogama koje su duboko ukorijenjene u svakodnevne živote žena.⁵⁴

S tim u vezi, nezadovoljavajuća zastupljenost žena na liderskim pozicijama u BiH direktna je posljedica strukturalnih i društveno-kulturoloških barijera. Strukturalne barijere su duboko utkane u društvo, i manifestiraju se kroz patrijarhalni šablon socijalizacije, strogo definirane rodne uloge i društvena očekivanja od žena koje ih oslabljuju i sprječavaju u napredovanju u njihovim karijerama.

U BiH, institucionalne norme su često kreirane da indirektno obeshrabre žene u nastojanima da grade karijere u politici i biznisu, dok neplaćeni rad, nedostatak fleksibilnih radnih dogovora i nedostatak odgovarajuće usluge za brigu o djeci i starijima ostaje kao nepremostiva prepreka. Javni život je organiziran oko patrijarhalnih normi i vrijednosti, te životnih stilova muškaraca. Na tržištu rada, žene su percipirane kao “manje poželjni radnici” i “majke nacije” sa svojim primarnim odgovornostima koje su vezane za porodicu i neplaćeni posao. U kontekstu brojnih strukturalnih i društveno-kulturoloških barijera, žene se susreću sa stereotipima na koje muškarci na liderskim pozicijama ne nailaze. Tvrdnje o rodnim stereotipima koji preovladavaju u bh. društvu mogu biti podržane rezultatima istraživanja iz

⁵² Spahić-Šiljak, Z. (2019). Bosanski labirint – Kultura, rod i liderstvo. TPO Fondacija i Buybook Sarajevo.

⁵³ Rodni jaz na tržištu rada. Friedrich Ebert Stiftung 2020.

⁵⁴ Milinović, J. (2017). Liderke izbliza – Prilog proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini. Sarajevski otvoreni centar.

studije sprovedene 2012. godine na uzorku od 1684 muškarca i 687 žena starosne dobi između 18 i 59 godina, iz 56 opština u BiH. Rezultati pokazuju da su stavovi prema rodnoj ravnopravnosti generalno obilježeni stereotipima i uvjerenjima vezanim za dominantne društvene uloge muškaraca i stavovima spram spola koji naginju ka nasilju rodno zasnovanom nasilju. Čak 52% muškaraca iz uzorka smatra da je primarna uloga žene upravo vezana za domaćinstvo i odgoj djece, dok 49% muškaraca misle da bi muškarac trebao imati dominantnu ulogu u donošenju važnih odluka. Blizu 23% muškaraca vjeruju da bi žene u određenim situacijama trebalo fizički kazniti za “neprimjereno” ponašanje. Na skali rodno ravnopravih muškaraca (GEM) koja se sastoji od niza izjava kojima se mjere stavovi muškaraca prema rodnim normama, 23% ispitanih muškaraca su imali eksplicitno negativne stavove prema rodnoj ravnopravnosti, 41% muškaraca su imali umjerene stavove prema rodnoj ravnopravnosti dok 36% muškaraca smatraju sebe promotorima rodne ravnopravnosti. Oko 50% ispitanih muškaraca podržavaju kvote koje garantiraju učešće žena u vladi, obrazovanju, i na liderskim pozicijama. Ipak, većina ispitanika je imala homofobne stavove⁵⁵ pokazujući nisku toleranciju prema onima koji se ne uklapaju u postojeće šablone i vrijednosti.

Drugo istraživanje o rodnim ulogama u BiH iz perspektive lidera i liderica u politici i biznisu je pokazalo da većina ispitanika i ispitanica percipiraju žene prvenstveno kao majke, hraniteljice, i domaćice. Prema uvjerenjima ispitanika i ispitanica, tek nakon što ispune ta društvena očekivanja, onda žene mogu graditi karijeru. Kako su ispitanici i ispitanice naglasili, takva društvena uloga žene je “prirodno dodijeljena” uloga, određena njenim biološkim karakteristikama i nije društveno konstruirana. Slične stavove su izrazile i žene koje su učestvovala u drugoj studiji koja je sprovedena u BiH i na Kosovu, tvrdeći kako je “glavna uloga žene u njenom domaćinstvu i u privatnom domenu upravo ta u okviru koje ona igra ulogu mudrog ali tihog učitelja koji izražava dominaciju na način koji ne propituje društvene norme niti dovodi u pitanje muški autoritet i poziciju.”⁵⁶

Poželjna društvena slika žene u bh. društvu je predstavlja kao obrazovanu osobu s karijerom, ali takva karijera ne bi trebala da bude suviše zahtjevna, kako bi joj ostavila dovoljno vremena da se posveti brizi o porodici i domaćinstvu. Takvo uvjerenje je vezano uz proces “feminizacije zanimanja”, gdje ženska zanimanja postaju ona koja u većini slučajeva proširuju ženske brižne uloge iz privatnog domena na zanimanja kao što su obrazovanje, zdravstvena zaštita i socijalna zaštita. I muškarci i žene koji su učestvovali u ovom istraživanju potvrdili su da žene često bivaju osuđivane zbog svog uspjeha. Ako žena pokazuje spremnost i samopouzdanje te tako prevazilazi prepreke u labirintu liderstva, onda se osuđuje njen privatni život – da li je zaista dobra majka i žena; zapostavlja li porodicu; ko stoji iza njene karijere i da li je moguće da sve stigne u isto vrijeme.⁵⁷

Nasilje na osnovu spola

Nasilje nad ženama, kao primjer nasilja koje nastaje kao rezultat favorizirane pozicije jednog spola u odnosu na drugi, je jedno od najrasprostranjenijih oblika narušavanja ljudskih prava u BiH. Rodne analize u ekonomiji potvrđuju da žene bivaju češće diskriminirane nego muškarci; da su manje

⁵⁵ Dušanić, S. (2012). Muškarci i rodni odnosi u BiH. NVO Perpetuum Mobile – Centar za razvoj mladih i zajednice Banja Luka

⁵⁶ Spahić-Šiljak, Z. (2019). Bosanski labirint – Kultura, rod i liderstvo. TPO Fondacija i Buybook Sarajevo, p.129

⁵⁷ Spahić-Šiljak, Z. i Penava, S. (2019). Kulturološke percepcije liderstva. U Bosanski labirint – Kultura, rod i liderstvo. (Ed. Z. Spahić-Šiljak) TPO Fondacija i Buybook Sarajevo

plaćene za istu vrstu i kompleksnost posla; da su preopterećene neplaćenim poslom kod kuće; i da su ograničene u realizaciji prilika za razvoj i društvene sigurnosti na tržištu, u politici i društvu.⁵⁸

Žene Bosne i Hercegovine koje su žrtve nasilja su izložene daljoj diskriminaciji i dodatnoj viktimizaciji na poljima zaposlenja⁵⁹ – zato je nasilje nad ženama i uzrok i posljedica ženskog siromaštva i društvene isključenosti⁶⁰

Tokom 2018. godine, Bosna i Hercegovina je predala odgovore na Upitnik Europske komisije, od kojih se jedan dio odnosi na statističke podatke vezane za rodno zasnovano i nasilje u porodici. Prema tim podacima su u Federaciji BiH ministarstva unutrašnjih poslova prijavila da u posljednjih pet godina u prosjeku godišnje bude 1500 slučajeva nasilja, a tužilaštvo zaprimi oko 900 izvještaja ove vrste. Opštinski sudovi u FBiH godišnje izdaju u prosjeku oko 350 presuda, a najčešće kazne su suspenzije i zatvorske kazne. U prosjeku oko 350 žrtava nasilja bude smješteno u sigurne kuće u Federaciji BiH, a u prosjeku oko 1200 poziva bude upućeno SOS telefonskoj vrućoj liniji 1265.⁶¹

Istraživanje izvještaja o spolno osnovanoj diskriminaciji pokazuje da iako mali broj slučajeva diskriminacije na osnovu spola (uključujući mobing i seksualno uznemiravanje) bude prijavljen na poslu, to ne znači da je takva diskriminacija od manje važnosti, već da su razlozi za neprijavlivanje kompleksni i često vrlo uznemirujući.⁶² Zbog malog broja prijavljenih slučajeva na tržištu rada, teško je odlučiti da li je to zbog nedostatka znanja o diskriminaciji ili zbog straha od posljedica koje bi mogle nastati ukoliko diskriminacija, tojest nasilje, mobing ili seksualno uznemiravanje budu prijavljeni – ili se radi o kombinaciji oba od navedenog.⁶³

Uloga žena u medijima

Osim kroz njihovu informativnu ulogu, mediji se mogu posmatrati i kao važni faktori socijalizacije i edukacije u društvu. Stoga, nije važno samo kako mediji predstavljaju svijet, već i koju vrstu identiteta i kulturoloških vrijednosti i društvenih odnosa uspostavljaju.⁶⁴ Obrazovne i društvene uloge medija su posljednjih godina u centru dešavanja, jer su društveni mediji potpuno promijenili načine za diseminaciju informacija. Danas, obrazovne institucije i porodica nisu primarni agenti socijalizacije. Mlađe generacije postaju neovisnije u ovom procesu, na taj način birajući vrstu medijskog sadržaja i pristupajući mu kako njima odgovara⁶⁵.

⁵⁸ Gavrić S. & Ždralović A. (Eds.) (2019): Rodna ravnopravnost – teorija, pravo, politike; Sarajevski otvoreni centar Univerzitet u Sarajevu - Pravni fakultet, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

⁵⁹ Idžaković F. et al. (2012): Analiza politika uključivanja žena žrtava nasilja u porodici; EU i „Udružene žene“, BiH

⁶⁰ Idem.

⁶¹ Petrić N. (2019): „Rodno zasnovano nasilje“ – poglavlje u Gavrić S. & Ždralović A. (Eds.) (2019): Rodna ravnopravnost – teorija, pravo, politike; Sarajevski otvoreni centar Univerzitet u Sarajevu - Pravni fakultet, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

⁶² Gačanica L. (2019): Rodno zasnovana diskriminacija u oblasti rada u BiH, : Helsinški parlament građana Banja Luka

⁶³ Idem

⁶⁴ Isanović, A. (2007). Medijski diskurs kao muški domen : predstavljanje roda u dnevnim novinama u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji. U Stereotipizacija : predstavljanje žena u štampanim medijima u jugoistočnoj Evropi.; Sarajevo : MEDIACENTAR.

⁶⁵ Ždralović, A. (2019). Rodna socijalizacija: odgoj i obrazovanje. U S. Gavrić i A. Ždralović (Eds.) Rodna ravnopravnost: Teorija, pravo i politike – Uvod u rodne studije za student i studentice društvenih nauka u BiH. Sarajevski otvoreni centar i Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu

U bh. društvu, proces retradicionalizacije i repatrijarhalizacije koji je počeo kasnih 1990-ih godina realizira se kroz obrazovni sistem, vjerske institucije i medije⁶⁶. Društveni stereotipi i seksističke ilustracije koje se prenose putem masovnih medija mogu umanjiti ulogu i autoritet koji žene imaju u društvu. Iako se medije ne može smatrati eksplicitno odgovornim za oblikovanje identiteta žene u određenom društvu, oni zasigurno doprinose širenju informacija o postojećim identitetima i strogim rodnim ulogama. U tom smislu, mediji mogu spriječiti postizanje rodne ravnopravnosti, te tako namjerno ili nenamjerno učestvovati u kreiranju i širenju postojećih rodnih stereotipa.⁶⁷ Postoje sličnosti između predstavljanja žena u medijima i načina na koji društvo tretira žene. Tako mediji pomažu u kreiranju začaranog kruga podrijetla uloge žena u društvu.⁶⁸ Da bi potkrijepili takve tvrdnje, provedeno je istraživanje koje rasvjetljava ulogu medija u perpetuiranju rodnih stereotipa.⁶⁹ Kvantitativna analiza sadržaja dnevnih novina iz Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Srbije (BiH: Dnevni avaz, Oslobođenje, Glas Srpske, Hrvatska: Jutarnji list, Večernji list, Slobodna Dalmacija i Srbija: Politika, Večernje novosti, i Blic) je pokazala da se na naslovnim i unutrašnjim stranama novina muškarci pojavljuju gotovo pet puta češće nego žene. Rezultati također pokazuju da su muškarci citirani četiri do pet puta češće (direktno i indirektno) nego žene. Muškarci su također i pet puta češće intervjuirani nego žene.

Tabela 57. Prisutnost žena i muškaraca na unutrašnjim i naslovnim stranama dnevnih novina

Prisutnost	Spol			Ukupno
	Muškarci	Žene	Ostali	
Na unutrašnjim stranama	81.3%	17.6%	1.1%	100% N=29.921
Na naslovnim stranama	84.2%	15.8%	0.1%	100% N=1675

Kada se pozicioniranje muškaraca i žena poredi unutar različitih tematskih cjelina, rezultati pokazuju da muškarci dominiraju u svim temama, iako značajno manje u sekcijama Kultura/Umjetnost i Zabava. Žene češće imaju centralnu ulogu u člancima koji se pojavljuju u sekciji Zabava. Druge rodne grupe su doslovno nepostojeće.

⁶⁶ Buljubašić, B. (2019). Mediji kao agens rodne socijalizacije. U S. Gavrić i A. Ždralović (Eds.) Rodna ravnopravnost: Teorija, parvo i politike – Uvod u rodne studije za student i studentice društvenih nauka u BiH. Sarajevski otvoreni centar i Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu

⁶⁷ Ibid. p. 173

⁶⁸ Juka, S. i Primorac-Bilaver, I. (2013). Identitet žene – antropološka i medijska slika. Kultura komuniciranja – Znanstveno-stručni godišnjak. Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru

⁶⁹ Isanović, A. (2007). Medijski diskurs kao muški domen : predstavljanje roda u dnevnim novinama u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji. U Stereotipizacija : predstavljanje žena u štampanim medijima u jugoistočnoj Evropi.; Sarajevo : MEDIACENTAR.

Tabela 58. Odnos između spola osobe sa centralnom ulogom u priči i tematske sekcije članka na unutrašnjim stranama (N=8253)

Sekcija	Spol					Ukupno
	Muškarac/ muškarci	Žena/ žene	Balans (oba spola)	Ostali (transeksualci, interseks, ...)	Ostali (organizacije, itd.)	
Trenutna dešavanja/ politika	85.1%	8.4%	4.4%	0.3%	1.8%	N=1351
Svijet	83.5%	8.1%	4.9%	1.7%	1.8%	N=1303
Ekonomija/biznis	84.3%	9.6%	3.2%	0.3%	2.6%	N=720
Crna hronika/nesreće	80.2%	8.2%	8.1%	2.6%	0.9%	N=1712
Zabava	46.6%	37.6%	13.7%	0.4%	1.7%	N=988
Kultura/umjetnost	68.9%	17.2%	11.2%	0.2%	2.5%	N=1198
Sport	88.0%	9.0%	1.3%	0%	1.7%	N=981

Rezultati iz studije o predavljanju žena u medijima pokazuju da prema novinama koje su uključene u uzorak, ženama je dozvoljen pristup “tradicionalno” ženskim područjima života, tj. zabavi i kulturi/umjetnosti, dok je zastupljenost u “važnim” ili “ozbiljnim” temama kao što su politika, ekonomija i biznis rezervirana za muškarce.

Tabela 59. Podjela fotografija po različitim sekcijama novina na osnovu spola (N=6174)

Sekcija	Spol				Ukupno
	Muškarac/ muškarci	Žena/žene	Balans (oba spola)	Ostali	
Trenutna dešavanja/politika	68.4%	7.9%	14.1%	9.6%	N=960
Svijet	59.5%	7.5%	14.4%	18.6%	N=827
Ekonomija/biznis	62.8%	3.2%	8.8%	25.2%	N=777
Crna hronika/nesreće	51.5%	7.3%	7.7%	33.5%	N=822
Zabava	37.0%	33.5%	24.7%	4.8%	N=1319
Kultura/umjetnost	44.2%	18.1%	24.0%	13.7%	N=968
Sport	82.5%	11.9%	2,5%	3.1%	N=759

Analiza fotografija po različitim tematskim sekcijama na osnovu spola je pokazala da se muškarci češće nalaze na fotografijama u svim tematskim sekcijama dok je taj odnos bolji u sekcijama zabave. Dominantni oblici i načini predavljanja još uvijek odražavaju, podržavaju, rekonstruiraju i u velikom dijelu potvrđuju postojeće rodne stereotipe, identitete, uloge i odnose moći. Jasno je da novine sistematski rekonstruiraju i potvrđuju dominantne rodne stereotipe u ovim društvima dok problem

spola ignoriraju kao važnu temu koja zaslužuje da se o njoj piše. Do sličnih rezultata se došlo i u drugim studijama.^{70 71}

Nedavno istraživanje o predstavljanju žena u medijima koje je sprovedeno 2019. godine pokazuje da od 10.000 vijesti koje su prenesene od juna do jula 2019. godine, u samo 17% pregledanih vijesti focus je bio na ženama. Kao što su pokazale prethodne studije, i u 2019. godini se žene još uvijek češće pojavljuju u vijestima vezanim za zabavu, sport i kulturu/umjetnost i u vijestima vezanim za kriminal i nasilje.⁷²

Kada se analiziraju vijesti o ženama u biznisu, istraživanje pokazuje da teme vezane za žene u menadžmentu ne privlače pažnju u javnom diskursu u BiH i da se takve teme ne smatraju važnima za bh. društvo.⁷³ U politici, bez obzira na pravno obavezujuće kvote, žene su manje vidljive u medijima u odnosu na svoje muške kolege. Centar za izborne studije je analizirao medijsku zastupljenost kandidatkinja na lokalnim izborima 2016. godine. Rezultati su pokazali da je medijska zastupljenost kandidatkinja na izborima iznosila samo 10% u odnosu na kandidate koji su bili zastupljeni 90% vremena odvojenog za lokalne izbore 2016. godine. Takvi rezultati ukazuju na činjenicu da su žene zapostavljene u medijima i da nemaju jednak pristup javnosti kroz kanale pripadajućih političkih partija.⁷⁴ Slični nalazi su prezentirani i u Polaznoj studiji o barijerama političkom učešću žena u BiH.⁷⁵

Evidentno je da mediji u BiH direktno ili indirektno promoviraju koncept odsustva⁷⁶ koji reprodukcira podređenu ulogu žena u tradicionalnim i patrijarhalnim društvima. Iako je rodno osjetljivi jezik u određenoj mjeri prisutan u medijima, rodna diskriminacija opstaje jer se žene rijetko smatraju relevantnim izvorima informacija ili relevantnim društvenim agentima koji imaju moć da oblikuju društvena dešavanja. U medijima u BiH, žene su obično prikazane kao osobe koje zabavljaju druge, s posebnim fokusom na njihove tjelesne attribute i fizičku privlačnost.

6.2. Prakse i učešće

Učešće žena na tržištu rada

Federalni zavod za statistiku (2021) je iznio podatak da registrovana stopa nezaposlenosti iznosi 38,3% ukupne populacije, a 46,2% za žene. Ukupno je bilo 134.780 nezaposlenih muškaraca i 188.198 nezaposlenih žena u Federaciji Bosne i Hercegovine. Razlika između tri najčešća mjerenja aktivnosti populacije prema spolu u FBiH je 2019. godine postala očita kada su se poredile stope aktivnosti na

⁷⁰ Majstorović, D. i Turjačanin, V. (2006). The representation of women in Bosnian-Herzegovinian dailies: Gender and ethnic separations in society. In N. Moranjak Bamburać, T. Jusić, A. Isanović (Eds.) Stereotyping: Representation of women in print media in south east Europe. Mediacentar Sarajevo.

⁷¹ Kukić, D. i Jurčić, D. (). Žene u medijima: Podjela društvene (ne)moći. U Kultura komuniciranja

⁷² <https://bhrt.ba/nedovoljna-zastupljenost-zena-u-vodecim-medijima-u-bih/>



⁷³ Penava, S. i Šehić, Dž. (2007).

⁷⁴ Centar za izborne studije (CIS) Učešće politički angažiranih žena u predizbornoj kampanji za lokalne izbore 2016 https://cisbih.ba/app/uploads/2017/06/ucesce-zena-u-politici_02-12.pdf (pristupljeno 17.11. 2020).

⁷⁵ Kadribašić, A. et al (2020). Polazna studija o barijerama političkom učešću žena u Bosni i Hercegovini. UN Women kancelarija u BiH i UNDP.

⁷⁶ Koncept odsustva implicira da oni koji nisu zastupljeni u javnom diskursu su zapravo nevidljivi ili nevažni. The concept of absence implies that those who are displaced from the frame are therefore the invisible or unimportant. Ovaj koncept je važan u kontekstu prisutnosti u medijima, jer govori o tome kako mediji doprinose odnosima moći i vjerovanjima u određenom društvu.

tržištu rada, koje su iznosile 29,3% za žene i 49,7% za muškarce; stopa nezaposlenosti je također bila manja za žene (23%) nego za muškarce (41,6%), dok je stopa nezaposlenosti bila viša za žene (21,7%) nego za muškarce (16,3%)⁷⁷.

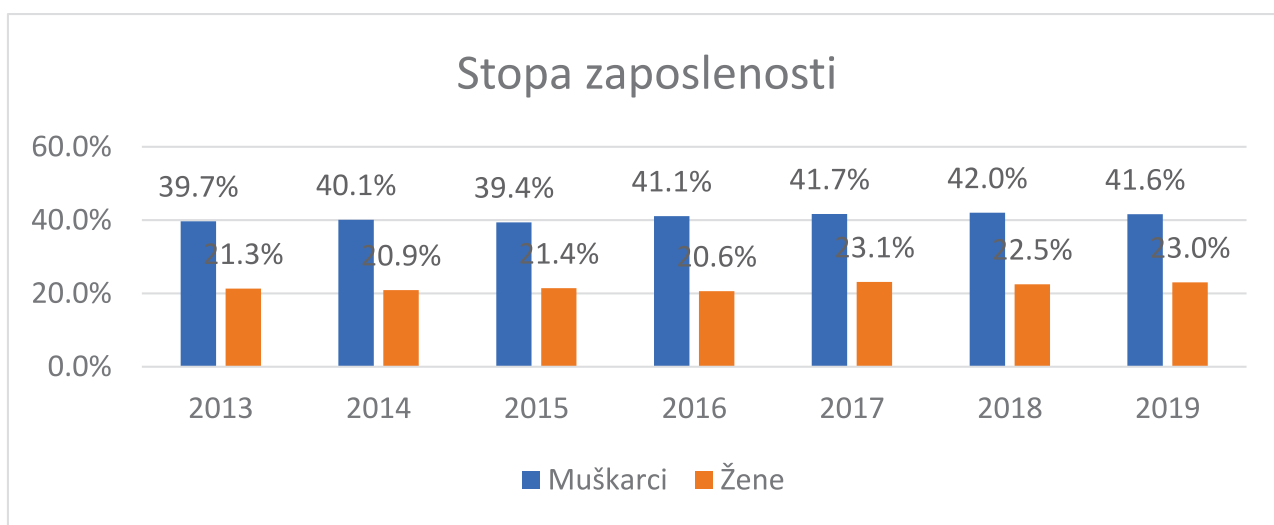
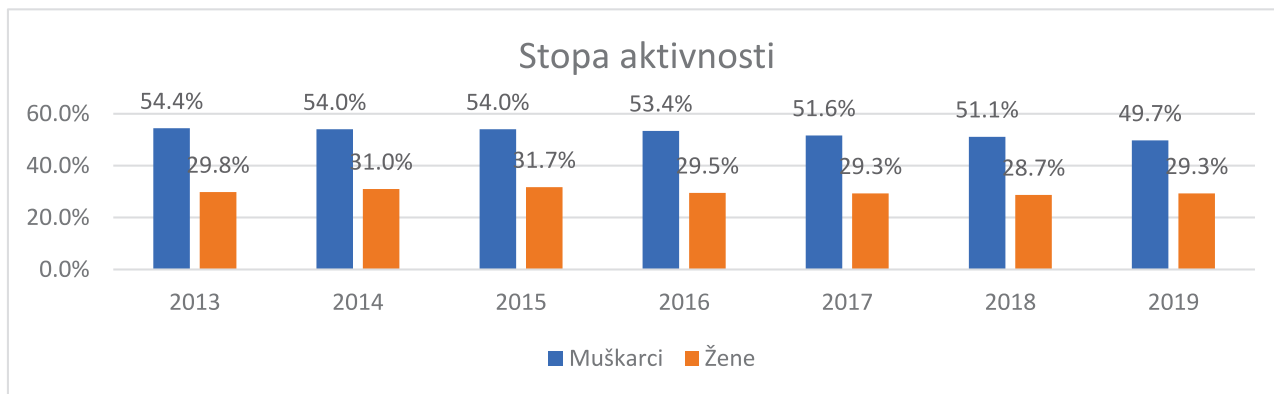
	Aktivna populacija	Osobe zaposlene u firmi	Osobe zaposlene u trgovini i srodnim granama	Registrovana nezaposlenost
 Ukupno	843.896	463.731	57.187	322.978 38,3%
 Žene	407.027	195.031	23.798	188.198 46,2%

Slika 5. Radna snaga u Federaciji Bosne i Hercegovine prema spolu (novembar 2020. godine)

Izvor: Federalni zavod za statistiku (2021). Saopćenje/Priopćenje: Zaposleni i nezaposleni, novembar/student 2020.

Ako pogledamo podatke od 2013. do 2019. godine, očit je blagi porast u stopi ženske zaposlenosti (sa 21,3% na 23%). Međutim, stopa aktivnosti je smanjena (sa 29,8% na 29,3%). Čak i s nekim pozitivnim trendovima, ukupne stope aktivnosti i zaposlenja su niže za žene nego za muškarce u Federaciji Bosne i Hercegovine.

⁷⁷ Federalni zavod za statistiku (2020). Žene i muškarci u Federaciji Bosne i Hercegovine. Str. 57

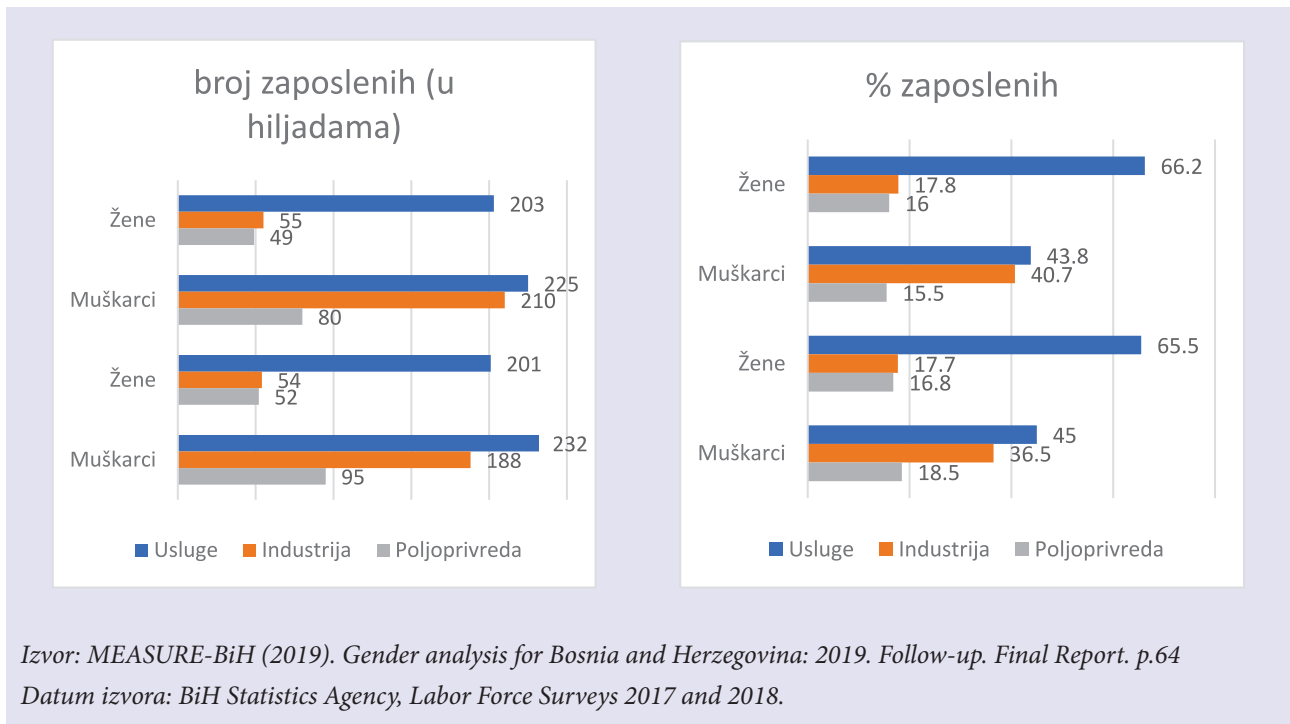


Grafikon 30. Stopa aktivnosti i stopa zaposlenosti u Federaciji Bosne i Hercegovine prema spolu

Izvor: Federalni zavod za statistiku (2020). Žene i muškarci u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Okvir 1. Zaposleni po područjima ekonomskih aktivnosti u Bosni i Hercegovini

„U apsolutnim terminima, manje žena ostaje zaposleno u svim područjima ekonomskih grana u poređenju s muškarcima, s najmanjom zaposlenošću u industriji koja se još značajno smanjila između 2015. i 2018. godine. Trend smanjenog zapošljavanja u zemljoradnji je nastavljen nakon 2015. godine, ali je i ukupno zapošljavanje na polju usluga također smanjeno. S druge strane, broj muškaraca zaposlenih u industriji se povećao za oko 22.000 između 2015. i 2018. godine, dok je promjena za žene u industriji bila zanemariva. U relativnim terminima, usluge su najveći izvor zaposlenosti za muškarce (43,8%) i za žene (66,2%), ali još uvijek ima više muškaraca (225.000) u uslužnim djelatnostima nego žena (203.000).”



Jedan od rezultata izvještaja MEASURE-BiH (2019) jeste: “Žensko liderstvo u velikim kompanijama je ekstremno nisko, dok žene uglavnom vode i posjeduju manje kompanije.” Prikazani podaci iz 2013. godine pokazuju da žene zauzimaju vodeće menadžerske pozicije u 24,1% kompanija bilo koje veličine u BiH. Međutim, izvještaj također pokazuje smanjenje u broju ženskih vodećih menadžera u većim kompanijama (100+ uposlenika) sa 0,3% 2009. godine na 6,1% 2013. godine.



Velike kompanije (100+ uposlenika)

Procenat vodećih
menadžerica u 2013. godini

6,1%



Kompanije bilo koje veličine

24,1%

Slika 6. Procenat vodećih menadžerica u 2013. godini.

Okvir 2. Uloge u vlasništvu i upravljanju u bh. mikro, malim i srednjim preduzećima

“Prema istraživanju Svjetske banke, među mikro, malim i srednjim preduzećima (MSMEs) koja posjeduju žene, većina su zapravo mikropreduzeća, nedavno osnovana (40 posto njih su stara manje od šest godina), većina su obrti (90 posto), smještena u sektoru pružanja usluga (92 posto), i s manjom dodatnom vrijednošću i količinom sredstava u poređenju s firmama koje su u vlasništvu muškaraca. Malo veći broj mikro, malih i srednjih preduzeća (MSMEs) u BiH vode žene (53%), ali su dvije trećine MSMEs u vlasništvu muškaraca (64%). Ovaj podatak nije bio dostupan 2016. godine, kada je rađena prethodna analiza spolova.”

Vlasništvo i upravljačke uloge u bh. MSMEs

Posjeduju muškarci a vode žene, (MOFA), 34%	Posjeduju muškarci i vode muškarci, (MOMA), 30%	Posjeduju žene i vode žene, (FOFA), 19%	Posjeduju žene a vode muškarci, (MOMA), 17%
---	---	---	---

Izvor: MEASURE-BiH (2019). *Gender analysis for Bosnia and Herzegovina: 2019. Follow-up. Final Report.* p.68

Izvor: The World Bank Group, “Access to Finance for Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in Bosnia and Herzegovina with a Focus on Gender.” Washington: The World Bank Group, 2018.

Neplaćeni posao i teret brige

Jedna od najočitijih prepreka ravnopravnom učešću žena na tržištu rada i u javnom životu jeste neplaćeni posao. Žene su preopterećene neplaćenih poslom i sedmično u prosjeku provedu 13 sati više radeći neplaćeni posao u domaćinstvu od muškaraca.⁷⁸ U BiH su žene češće angažirane u domaćinstvu (6.8%) u poređenju s muškarcima (1.9%)⁷⁹. Retradicionalizacija rodni uloga i rezilijentnost patrijarhalnih normi u tranzicijskoj i postratnoj eri u BiH su značajno ograničile žene u uspješnom balansiraju između njihovih karijera i porodičnih obaveza⁸⁰. Istraživačka studija iz 2016. godine⁸¹ fokusirana na istraživanje nejednakosti iz perspektive unutrašnjih podjela u BiH je pokazala da neplaćeni posao, uključujući brigu o djeci, članovima porodice s invaliditetom i starijima, ostaje glavni uzrok za nedovoljno učešće žena u određenim zanimanjima.

⁷⁸ Beijing +25: The Fifth Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States, <https://eige.europa.eu/publications/beijing-25-fifth-review-implementation-beijing-platform-action-eu-member-states> (pristupljeno 20. 10. 2020)

⁷⁹ *Anketa o radnoj snazi 2018.* Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2019: http://www.bhas.ba/tematskibilteni/LAB_00_2018_Y1_0_HR.pdf (pristupljeno 20. 11. 2020.)

⁸⁰ *Bosnia and Herzegovina: Gender Disparities in Endowments, Access to Economic Opportunities and Agency.* The World Bank, Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina, FBiH Institute for Statistics and RS Institute for Statistics, 2015, available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/754241467992483659/pdf/97640-ESW-P132666-and-P152786-Box385353B-PUBLIC-BiH-Gender-Disparities-in-Endowments.pdf> (pristupljeno 20. 11. 2020.)

⁸¹ Malkić, A. and Hadžiristić, T. *Intersecting Inequalities in Social Protection in Bosnia and Herzegovina.* Analitika – Center for Social Research, 2016, available at: https://www.analitika.ba/sites/default/files/inequality_eng_-_izvjestaj_3003.pdf (pristupljeno 20. 11. 2020.)

Recentna studija “Žene u biznisu”, kao dio istraživačkog projekta “100 najvećih u BiH” je istraživala trenutno stanje rodne ravnopravnosti u 100 najvećih kompanija u BiH 2018. godine. Ispitanici i ispitanice su bili muškarci i žene na liderskim pozicijama (N=420) kao i zaposleni (N=222). Najčešće spominjana prepreka napredovanju žena na više pozicije je bila postizanje balansa između karijere i porodice, bez obzira na poziciju žene (53.4%)⁸². Kao rezultat takvih otežanih okolnosti u postizanju balansa između privatne i javne sfere, žene se ili povuku sa viših pozicija ili ne bivaju osnažene da pretendiraju na više pozicije s pretpostavkom da će biti češće odsutne s posla usljed porodičnih obaveza nego muškarci. Ovi rezultati su potkrijepljeni još jednom studijom percepcije muških i ženskih lidera u politici i biznisu u BiH.⁸³ Muški lideri u uzorku su tvrdili da žene biraju zanimanja koja im ostavljaju dovoljno prostora za porodične obaveze. Muški ispitanici vjeruju da čak i u slučajevima kada žene biraju “zahtjevne” profesije (npr. inženjstvo, medicinu), ostaje problem potpune posvećenosti poslu. Oni su tokom intervjua navodili primjere doktorica ili inženjerki koje su izabrale specijalizacije koje ne zahtijevaju noćne smjene, česta putovanja i prekovremeni rad. Domaćinstvo i porodične obaveze ostaju kao značajne prepreke na putu karijere žena koje je jedino moguće prevazići ako je žena podržana od strane svog partnera i svoje porodice.

Pandemija COVID 19 je poslužila kao povećalo za društvene nejednakosti i u prvi plan istaknula neplaćeni posao kao glavnu poteškoću u ženskoj karijeri. Tokom pandemije, neplaćeni posao u domaćinstvu je postao još zahtjevniji jer su usluge pružanja brige iz drugih sektora (npr. obrazovnog, socijalnog i zdravstvenog) prešle iz javne u privatnu sferu. Vlade na svim nivoima u BiH su nametnule mjere zatvaranja s ciljem da se zaustavi širenje virusa. Kao rezultat, vrtići i škole su zatvoreni prenoseći na taj način obaveze sa škola i vrtića na porodicu, naročito na majke.⁸⁴ Studija o efektima pandemije COVID 19 na ljudska prava iz rodne perspektive koju je provela OSCE Misija u BiH⁸⁵ je pokazala da su menadžerice i preduzetnice s kojima je Misija razgovarala rekle da su preopterećene neplaćenim poslom kod kuće, brigom o djeci, i pomaganju djeci u online školi. Balansiranje između poslovnih obaveza, neplaćenih poslova u domaćinstvu, i brige o djeci su se pokazali kao veliki izvor iscrpljenosti, stresa i anksioznosti. Još ranjivije na povećani teret usljed brige su bile majke djece predškolskog uzrasta i djece u nižim razredima osnovne škole. Briga o djeci je bila naročito izazovna za ispitanice iz FBiH u prvom mjesecu pandemije, jer je osobama mlađim od 18 godina u FBiH bilo zabranjeno da napuste domove. U većini slučajeva, menadžerice i preduzetnice su rekle da imaju malo ili nimalo vremena za sebe i da se suočavaju sa izraženom iscrpljenošću i stresom usljed rasporeda za učenje na daljinu svoje djece i kratkih rokova za slanje zadaće.

Izazovi s kojima se susreću žene na tržištu rada u kombinaciji sa duplim teretom izlažu žene društvenoj isključenosti u post-COVID periodu, jer su vladine mjere zatvaranja i mjere ekonomskog oporavka skrojene bez uzimanja u obzir potreba ranjivih grupa žena. Osim ekonomskih poteškoća kroz koje su prošle različite grupe žena tokom pandemije, povećan obim posla i brige kod kuće je bio ozbiljan izvor stresa. Ovaj stres u kombinaciji sa strahom za zdravlje njihovih voljenih je kod mnogih doprinio poteškoćama da zadrže mentalno zdravlje, što je rezultiralo osjećajima anksioznosti praćene hroničnom psihičkom i fizičkom iscrpljenošću.

⁸² <https://poslovnenovine.ba/2018/09/28/anketa-zene-u-bih-jednako-placene-ali-uz-mnogo-vise-truda/> (accessed 23/01/2021)

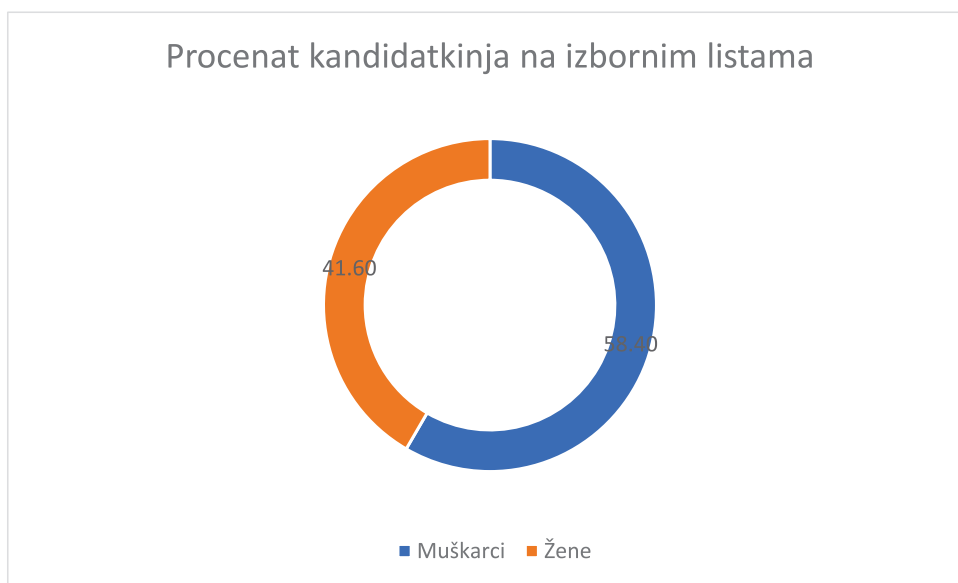
⁸³ Spahić-Šiljak, Z. i Penava, S. (2019). Kulturološke percepcije liderstva. U Bosanski labirint – Kultura, rod i liderstvo. (Ed. Z. Spahić-Šiljak) TPO Fondacija i Buybook Sarajevo

⁸⁴ Bašić, S. (2020). Pandemija COVID-19: Rodna perspektiva. Friedrich Ebert Stiftung.

⁸⁵ Odgovor na krizu uzrokovanu pandemijom COVID-19: Analiza iz perspektive ljudskih prava i rodne ravnopravnosti. 2020. OSCE

Učešće žena na liderskim pozicijama

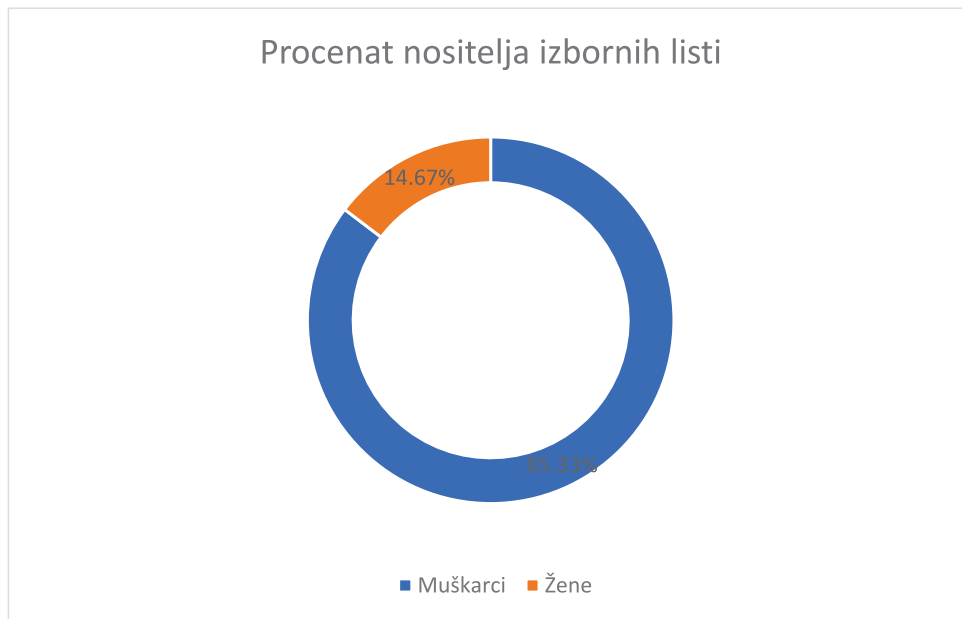
Društvene institucije se razlikuju po svom potencijalu da eliminišu tradicionalne rodne društvene uloge. Uklanjanje rodnih stereotipa u jednom dijelu društva bi moglo poslužiti kao referenca za iniciranje društvene promjene i u drugim njegovim dijelovima. Vidjeti znači vjerovati, što znači da bi to što vidimo više žena u vladi ili politici trebalo povećati motivaciju drugih (npr. žene u biznisu) da teže prema ravnopravnim ulogama u biznisu⁸⁶. U tom smislu, više žena u političkim partijama koje biraju članove odbora u javnim preduzećima bi moglo povećati interes žena u javnim preduzećima da ustraju u svojim naporima za vodeće pozicije. Međutim, zastupljenost žena na visokim pozicijama u politici je daleko od zadovoljavajućeg, usprkos uloženom trudu i postignućima napravljenim od 2013. godine kada je Izborni zakon usklađen sa Zakonom o ravnopravnosti spolova i kada je predstavljena kvota. Kao rezultat usklađivanja i kvote, na opštim izborima 2014. godine se desio očigledan porast u procentu kandidatkinja za Dom naroda (40,9%) i Parlament FBiH (43,6%). Na Općim izborima 2018. godine 23,55% žena je izabrano da uđe u državna i entitetska zakonodavna tijela. Iako smo svjedoci da je u porastu trend zastupljenosti žena u vlasti, napredak je spor i nedovoljan za suštinsku promjenu u rodnoj ravnopravnosti i aktivnom učešću žena u politici u BiH.



Grafikon 31. Postotak kandidatkinja na izbornim listama na Općim izborima 2018. godine

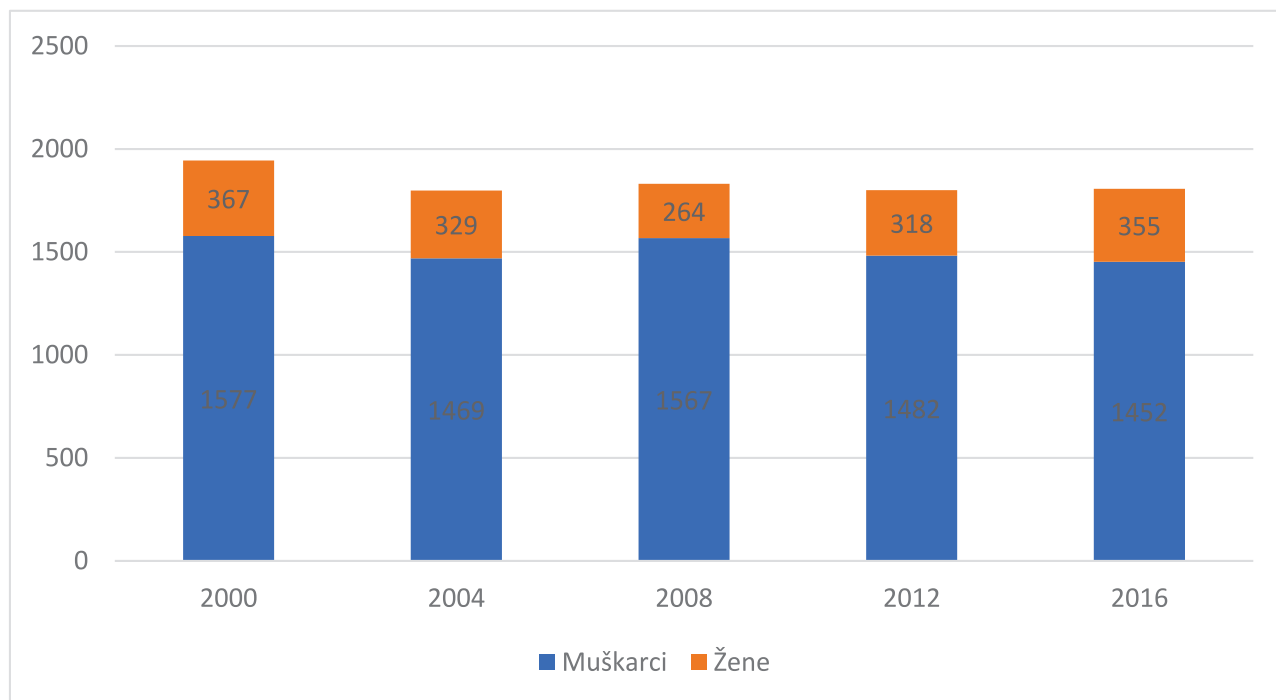
Očigledno je da političke partije u BiH ispunjavaju propisanu kvotu samo *pro forma*. Međutim, suštinske promjene su daleko. Političke partije su još uvijek obilježene patrijarhalnim strukturama i muškim normama ponašanja. Na Općim izborima 2018. godine, žene su činile 41,60% ukupnog broja kandidata na izbornim listama, dok je samo 14,67% žena nominirano za vodeće pozicije od strane svojih stranaka na izbornim listama. Oko 43% žena iz FBiH je izabrano za Dom naroda Parlamentarne skupštine BiH.

⁸⁶ Chizema, A., Kamuriwo, D. S., & Shinozawa, Y. (2015). Women on corporate boards around the world: Triggers and barriers. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1051-1065.



Grafikon 32. Procenat žena na vrhu izborne liste pripadajuće političke stranke na Općim izborima 2018. godine

Prema podacima preuzetim od Centralne izborne komisije BiH, na lokalnim izborima 2020. godine ukupni broj kandidata za glavne liderske pozicije (načelnik) je iznosio 425 osoba, od kojih su samo 29 bile žene (ili 6,8%). Uzimajući u obzir liste kandidata za lokalne izbore, situacija je optimističnija jer je 42,27% žena nominirano za općinska ili lokalna vijeća. Međutim, nominiranje žena u izbornom procesu nužno ne odražava njihovo stvarno učešće u politici. Bez obzira na pravno obavezujuću gender kvotu od minimalno 40% učešća manje zastupljenog spola, narušavanje ove kvote je očito na visokim liderskim pozicijama na lokalnom nivou. Kada se procenat kandidatkinja za načelničke pozicije poredi na svim izbornim ciklusima od 2012. do 2020. godine, može se izvući zaključak da broj kandidatkinja za visoke liderske pozicije na lokalnom nivou nije zadovoljavajući, jer ovaj procenat od 2012. do 2020. godine varira od 7.1% do 6.8% respektivno. U FBiH, procenat žena izabranih za članice općinskog ili gradskog vijeća ostaje nizak i niži od 20%, kao što se može vidjeti na sljedećem grafikonu.



Grafikon 33. Izabrani članovi i članice općinskog/gradskog vijeća u FBiH prema spolu

Postoje mnoge sličnosti između žena na liderskim pozicijama u politici i biznisu. Visoke liderske pozicije u javnim preduzećima u BiH su uglavnom “muški klubovi”, a političke partije su odgovorne za imenovanje članova odbora. U tom smislu je važno motivirati političke partije i ohrabriti njihove lidere da osnaže veći broj žena u političkom liderstvu, u njihovim strankama, u visokim upravnim strukturama i javnim preduzećima. Većina vladajućih stranaka u BiH su desničarske ili centralne orijentacije i promoviraju konzervativne i patrijarhalne vrijednosti. U takvom patrijarhalnom konzervatizmu, akcent se stavlja na biološku ulogu žene, dok se podcjenjuje njen potencijal u procesu socijalnog i ekonomskog razvoja društva.⁸⁷

Istraživanje iz 2018. godine koje se fokusiralo na žene u biznisu u 100 najvećih kompanija u BiH je pokazalo da su žene obično koncentrirane na niže i srednje menadžerske pozicije, što znači da stakleni plafon opstaje u bh. kompanijama. Kako su žene više zastupljene na nižim menadžerskim pozicijama, one nemaju pristup strateškom odlučivanju. Uz to, procenat žena sa tercijskim obrazovanjem u ovim velikim kompanijama je viši u odnosu na njihove muške kolege, ali bez obzira na njihovo obrazovanje, žene se susreću s poteškoćama dok napreduju unutar kompanije zbog staklenog plafona. Čak 79% ispitanika i ispitanica su rekli da žene u biznisu moraju raditi napornije od muškaraca, a preko 74% ispitanika i ispitanica vjeruje da se žene susreću s diskriminacijom u poslovnim kontekstu.⁸⁸

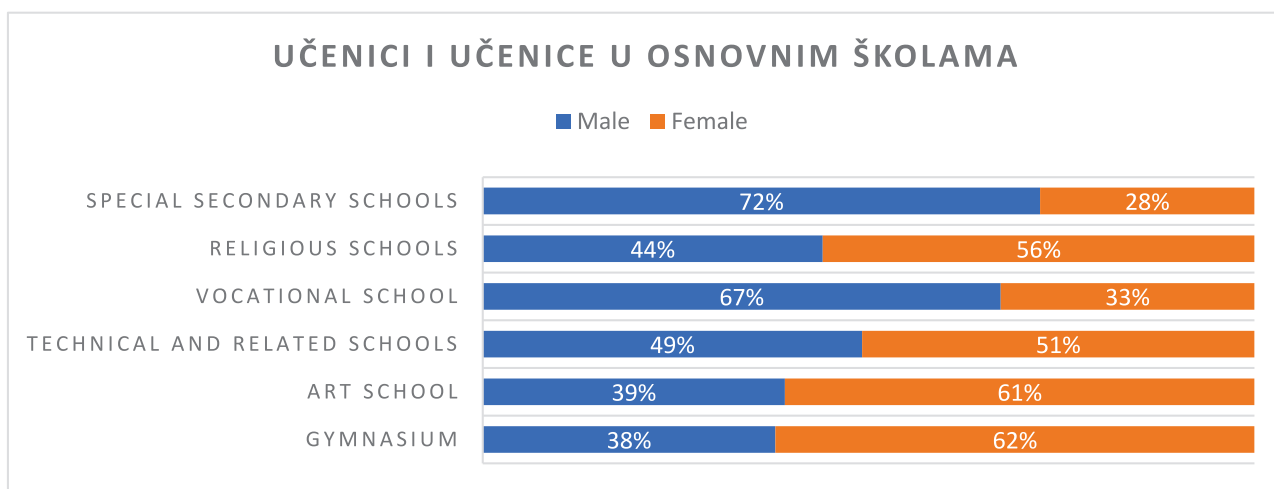
⁸⁷ Bošnjak, D. i ostali/e (2016). Jačanje uloge žena u javnom i političkom životu Bosne i Hercegovine. Policy paper. Udruženje Pravni institut u BiH. Izvještaj podržan od strane Ambasade SAD-a

⁸⁸ <https://poslovenovine.ba/2018/09/28/anketa-zene-u-bih-jednako-placene-ali-uz-mnogo-vise-truda/>

6.3. Pristup resursima

Pristup obrazovanju

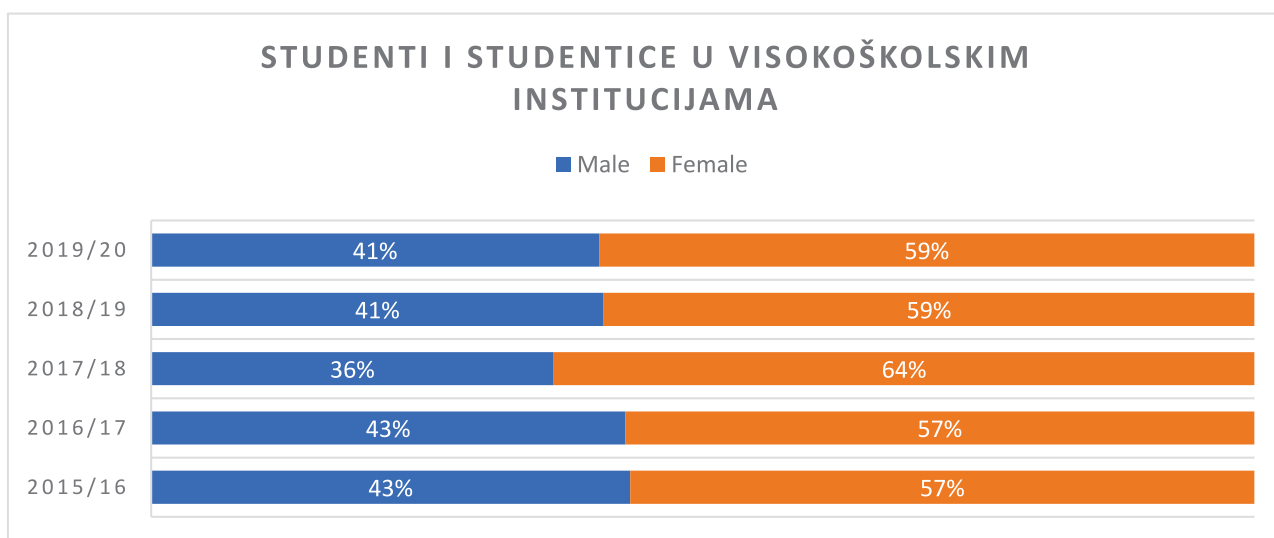
Kada poredimo podatke iz Federacije Bosne i Hercegovine, među redovnim đacima koji su 2019/2020 godine završili srednju školu, učenice čine više od 50% svih učenika vjerskih škola (56%), u tehničkim i srodnim školama (51%), umjetničkim školama (61%) i gimnazijama (62%). Muški učenici dominiraju samo u stručnim školama sa 67% ukupnih učenika koji su završili srednju školu.



Grafikon 34. Učenici i učenice osnovnih škola u Federaciji Bosne i Hercegovine

Izvor: Federalni zavod za statistiku (2020). Žene i muškarci u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Žene češće studiraju. Kada poredimo podatke iz 2015. godine s onim iz 2019. godine, studentice su činile gotovo 60% studentske populacije upisane na visokoškolske ustanove.



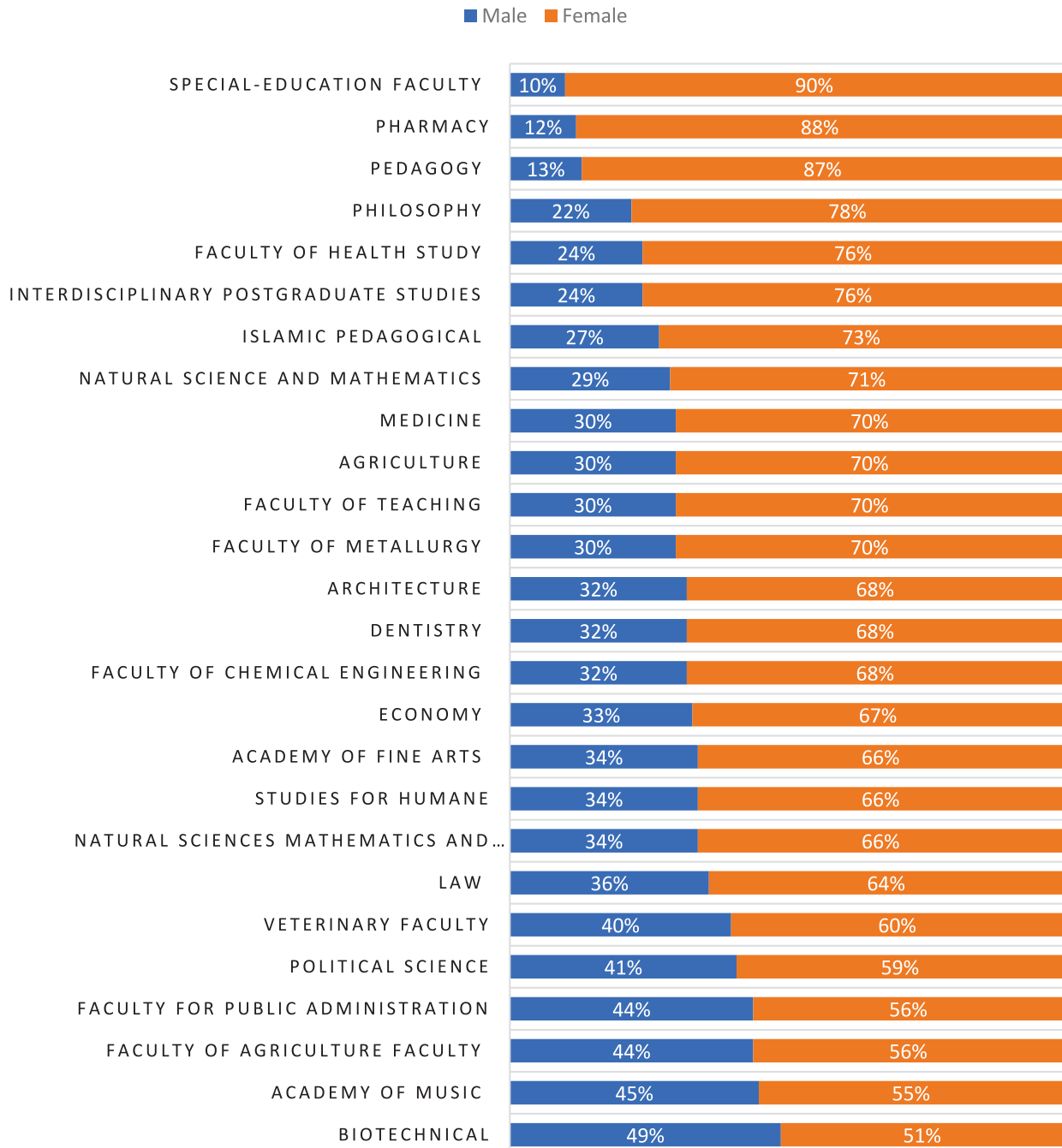
Grafikon 35. Studenti i studentice u visokoškolskim ustanovama u Federaciji Bosne i Hercegovine

Izvor: Federalni zavod za statistiku (2020). Žene i muškarci u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Fakulteti u Federaciji Bosne i Hercegovine sa 50% ili više studentica su prikazani na slici 33. Na Odsjeku za edukaciju i rehabilitaciju, Farmaceutskom fakultetu i Pedagoškom fakultetu gotovo 90% studenatske populacije čine žene. Relativno visok procenat studentica u ukupnoj studentskoj populaciji prisutan na Filozofskom fakultetu (78%), Fakultetu zdravstvenih studija (76%), Interdisciplinarnim postdiplomskim studijima (76%), Islamskoj pedagogiji (73%) i Prirodno-matematičkom fakultetu (71%).

Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku (2020), fakulteti koji su 2019/2020 godine imali 50% ili više muških studenata su: Elektrotehnički fakultet (57%), Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije (54%), Fakultet sporta i tjelesnog odgoja (83%), Fakultet fizičkog vaspitanja (75%), Fakultet saobraćaj i komunikacije (55%), Građevinski fakultet (52%), Mašinski fakultet (65%), Šumarski fakultet (56%), Akademija scenskih umjetnosti (55%), Katolički bogoslovni fakultet (72%), Franjevačka teologija (93%), Fakultet islamskih nauka (72%), International University (56%), International Burch University (52%), Fakultet za rudarstvo (60%), Akademija dramskih umjetnosti (60%), Američki univerzitet u BiH (66%), Agromediteranski fakultet (53%), Fakultet informacionih tehnologija (76%), Mašinski fakultet (73%) i Politehnički fakultet (51%).

FAKULTETI S 50% I VIŠE STUDENTICA, 2019/20



Grafikon 36. Fakulteti s 50% i više studentica u Federaciji Bosne i Hercegovine

Source: Federalni zavod za statistiku (2020). Žene i muškarci u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Ekonomska inkluzija i pristup prilikama

Ekonomsku poziciju žena u FBiH je prilično teško definirati, najviše zbog nedostatka relevantnih podataka uz pomoć kojih bismo imali cjelovitu sliku. Iz tog razloga, - ekonomska pozicija žena u FBiH uglavnom je povezana sa dostupnim podacima koji se odnose na učešće na tržištu rada i učešću u plaćenim poslovima⁸⁹, o kojima je ranije bilo govora. Međutim, važno je dodatno naglasiti neke zaključke koji se odnose na ukupni nivo zaposlenosti žena u BiH, pa se u ovom segmentu zaključci mogu prenijeti na nivo FBiH⁹⁰ kako je “rodna razlika u učešću muškaraca i žena u radnoj snazi prepoznata kao najvažniji problem na tržištu rada”⁹¹:

- Postoji značajna rodna razlika u korist muškaraca kada se radi o broju neplaćenih radnika u porodici;
- Među nezaposlenom populacijom, rodne razlike postoje u njihovoj historiji zapošljavanja: postoji značajan nesrazmjer između muškaraca i žena koji nikada nisu imali zaposlenje;
- Viša je stopa nezaposlenosti kod žena koje nikada nisu imale posao u poređenju s muškarcima; ovo je posebno izraženo u siromašnim dijelovima populacije;
- Muška i ženska radna snaga različito je distribuirana po sektorima i grupama zanimanja;
- Žene nastavljaju da biraju obrazovanje i grade karijeru koja prati prihvaćene tradicionalne uloge žena u društvu;
- Postoje vidljive rodne razlike u cijeni sata u korist muškaraca i one su primjetne na svim nivoima obrazovanja, u svim starosnim skupinama, zanimanjima i granama;
- Kada se u obzir uzmu ne samo uposlenici, već svi sposobni muškarci i žene, razlika u plati se povećava nauštrb žena.

Spol (uz naciju) se uzima kao najčešći osnov za radnu diskriminaciju. Iako postoji konkretno pravno tijelo koje se bavi problemima diskriminacije i ravnopravnosti, implementacija još uvijek nije zadovoljavajuća⁹².

S obzirom na to da nismo u mogućnosti da prikažemo ukupnu ekonomsku poziciju žena u FBiH u svim segmentima, iznijet ćemo podatke koji se odnose na BiH, a koji su vrlo dobro prikazani uz pomoć GGI indeksa za BiH iz 2020⁹³, gdje nema značajne promjene u ukupnoj ekonomskoj poziciji žena u BiH u proteklih nekoliko godina, jer su ekonomski indikatori neravnopravnosti žena u BiH najgori u poređenju sa prilikama za obrazovanje, zdravstvenu zaštitu i učešće u politici (Tabela 58).

⁸⁹ Institute for Statistics - FBiH (2020): Women and men in Federation of Bosnia and Herzegovina

⁹⁰ World Bank (2015): Bosna i Hercegovina: Rodne razlike u iskorištavanju prava i mogućnosti koje nudi društvo, pristupu ekonomskim mogućnostima i zastupanju; USAID (2016): Gender Analysis Report for Bosnia and Herzegovina

⁹¹ USAID (2016): Gender Analysis Report for Bosnia and Herzegovina

⁹² Ortlieb R et al. (2019): Diversity and equality in Bosnia and Herzegovina: Limits to legislation, public debate and workplace practices, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal 38(50)

⁹³ WEF (2020): Global Gender Gap Report 2020

Tabela 60. Globalni indeks spolne razlike (GGI) – Bosna i Hercegovina – Usporedba: 2018 – 2020 (WEF, 2018, 2020)

Bosna i Hercegovina	Rang 2018	Rang 2020
Ukupni status	62	69
<i>Ukupan broj zemalja koje su učestvovale</i>	149	153
Praćeni segmenti		
Ekonomska inkluzija i prilike	115	109
Prilike za obrazovanje	94	108
Zdravstvena zaštita	1	68
Učešće u politici	33	38

Prezentacijom podataka koji su prikupljeni u cjelokupni prikaz ekonomskog statusa žena u BiH (inkluzija i prilike), vidimo detaljniju sliku rodne ekonomske neravnopravnosti žena u BiH (tabela 59).

Tabela 61. Ekonomska inkluzija i prilike – Bosna i Hercegovina – GGI 2020 (WEF, 2020)

Bosna i Hercegovina	Rang 2020
<i>Ukupan broj zemalja koje su učestvovale</i>	153
Praćeni segmenti	
Ekonomska inkluzija i prilike	109
Stopa učešća u radnoj snazi	113
Jednaka plata za sličan posao	94
Procjenjeni zarađeni prihod	106
Zakonodavci, viši službenici i menadžeri	104

S obzirom na to da ovaj izvještaj⁹⁴ ne navodi i ne poredi platne razrede za poslove koji rade žene i muškarci u FBiH, već nudi podatke samo za ukupno zaposlenje, u ovom dijelu se možemo referirati na WB Izvještaj⁹⁵, na dio Jednake plate za sličan posao⁹⁶ na način prikazan u tabeli 59, i zaključiti da je razlika u plati među spolovima u BiH najgora u Europi.⁹⁷

Žene zarađuju samo 54% onoga koliko zarađuju muškarci.⁹⁸ Vezano za procjenu razlike u plati na osnovu spola, Izvještaj Svjetske banke⁹⁹ navodi da “socijalne vrijednosti u BiH ostaju konzervativne,

⁹⁴ Institute for Statistics - FBiH (2020): Women and men in Federation of Bosnia and Herzegovina

⁹⁵ World Bank (2015): Bosna i Hercegovina: Rodne razlike u iskorištavanju prava i mogućnosti koje nudi društvo, pristupu ekonomskim mogućnostima i zastupanju

⁹⁶ WEF (2020): Global Gender Gap Report 2020

⁹⁷ Arslanagić- Kalajdžić et al. (2019): Women in Business – Žensko preduzetništvo: pregled stanja i preporuke za budućnost, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, BiH

⁹⁸ Idem.

⁹⁹ World Bank (2015): Bosna i Hercegovina: Rodne razlike u iskorištavanju prava i mogućnosti koje nudi društvo, pristupu ekonomskim mogućnostima i zastupanju

gdje većina muškaraca i žena pokazuje tradicionalnu percepciju rodnih uloga.” Izvještaj navodi da postratni zakoni i mjere preduzete od strane institucija da bi se postigla rodna ravnopravnost “nisu bili u potpunosti uspješni u kreiranju drugačijih stavova prema ženama i njihovoj tradicionalnoj ulozi u društvu”, naglašavajući da su patrijarhalne vrijednosti i ostaci komunističkog režima najveće prepreke ženskim pravima i njihovim prilikama i mogućnostima. U tom smislu, percepcija položaja Bosne i Hercegovine, koja se vidi kroz dvojni efekat¹⁰⁰, se smatra limitirajućom za napredak žena u poslu kroz odsustvo očekivanog pozitivnog utjecaja tranzicijskog okruženja (i formalnog i neformalnog), i negativnog utjecaja postratne okoline¹⁰¹.

Iako u pravnom smislu žene imaju jednaka prava kao muškarci kada se radi o vlasništvu, u praksi žene posjeduju daleko manje zemlje i druge vrste imovine nego muškarci u BiH¹⁰². U FBiH, žene posjeduju 14% nekretnina i imaju 13% zajedničkog vlasništva u nekretninama.¹⁰³

Žene u BiH se susreću s većim izazovima pri podizanju kredita, jer je finansijsko isključivanje žena još uvijek zapanjujuće, s daleko manjim brojem žena koje imaju bankovni račun ili formalnu uštedevinu nego muškarci. Također postoji razlika u svrsi podizanja kredita, gdje više žena novac uzima za svrhu obrazovanja, zdravlja i drugih direktnih potreba, dok muškarci novac uzimaju za biznis.¹⁰⁴

Tabela 62. Pristup finansijama – Bosna i Hercegovina – GGI 2020 (WEF, 2020)

Bosna i Hercegovina	2020
Pristup finansijama	0 – 1 (najgore)
Pravo da ima bankovni račun & dobije kredit	0
Pravo nasljeđa za žene	0.25
Pristup žena korištenju, kontroli i vlasništvu zemlje	0.25
Pristup žena korištenju, kontroli & vlasništvu imovine koja nije zemlja	0.25

Rezultati studije sprovedene 2012. godine pokazuju da se finansijski problemi nalaze u srži izazova za žene koji su vlasnice ili suvlasnice kompanija¹⁰⁵. Postoje primjeri rodno osvještenog finansiranja u FBiH, većinom za biznise čiji su vlasnici žene:

- putem mikrokreditnih organizacija koje su fokusirane na davanje kredita ženama preduzetnicama (npr. MI-BOSPO, u početku od strane USAID-a a od 2020. godine od strane EBRD-a¹⁰⁶ - i
- opet od strane EBRD-a (ima za cilj prevazići potvrđena ograničenja za ženska preduzeća omo-

¹⁰⁰ World Bank (2016): Bosnia and Herzegovina: two decades of peace and transition, Washington D. C. World Bank Group

¹⁰¹ Šestić M. (2020): PhD thesis: The performance of women's entrepreneurship in the context of transitional and post-conflict environments in Bosnia and Herzegovina, School of Economics and Business, University of Sarajevo

¹⁰² USAID (2016): Gender Analysis Report for Bosnia and Herzegovina

¹⁰³ Idem.

¹⁰⁴ Idem.

¹⁰⁵ Šestić M. (2012): Master's thesis: Marketing Problems in Women Entrepreneurship in Bosnia and Herzegovina: Estimates and possible ways to overcome, Faculty of Economics, University of Zenica

¹⁰⁶ <https://www.ebrd.com/news/2020/more-funds-for-small-businesses-in-bosnia-and-herzegovina.html>

gućavajući pristup finansijama i znanju koji su potrebni za rast biznisa) u saradnji s jednom komercijalnom bankom u FBiH¹⁰⁷.

Ako govorimo o ukupnom ekonomskom statusu žena u FBiH, neophodno je istaći situaciju koja se odnosi na ženska preduzeća koja još uvijek čine najslabije razvijen sektor u BiH, jer su muškarci puno češće vlasnici i menadžeri kompanija¹⁰⁸.

Tabela 63. Učešće u poslu i liderstvu – Bosna i Hercegovina – GGI 2020 (WEF, 2020)

Bosna i Hercegovina – 2020			
	Ž %	M %	O
Učešće u poslu i liderstvu			
Razlika u plati na osnovu spola	n/a	n/a	n/a
Napredovanje žena na liderske pozicije 1-7 (najbolje)	-	-	3.79
Odbori nabrojanih kompanija, % članova odbora	n/a	n/a	n/a
Firme s većinskim vlasničkim udjelom žena, % firmi	9.30	90.70	0.10
Firme s ženskim vrhovnim menadžerima, % firmi	24.10	75.90	0.32

Ne postoje konzistentni podaci samo za FBiH i u tom smislu se možemo referirati samo na strukture zapošljavanja i reći da je samozapošljavanje žena u FBiH jako rijetko i iznosi samo 13,1% za 2019. godinu, dok za muškarce iznosi 17,3%¹⁰⁹ i niže je od onog registriranog 2017. godine koje je bilježilo 13,5% za žene i 18,5% za muškarce.¹¹⁰

Ipak, može se naći i drugi podatak u istraživanju Poslovna okolina i poslovni rezultati¹¹¹, prema kojem žene posjeduju 27% svih biznisa u BiH, ili približno 25%¹¹² što je ispod prosjeka Europe i Centralne Azije (ECA) koji iznosi 33% i opet se odnosi na nivo BiH. Iako lokalna vlada i međunarodne organizacije nude programe i finansijske resurse da podrže žensko preduzetništvo, oni nisu uvijek implementirani i korišteni i žene preduzetnice ih malo koriste i u FBiH¹¹³.

Rodna (ne)jednakost je zabilježena u preduzetništvu na nivou BiH gdje odnos između žena i muškaraca za ukupnu preduzetničku aktivnost i preduzetničke prilike ne ide u prilog ženama preduzetnicama u BiH. BiH je smještena na 46. mjesto za ukupne preduzetničke aktivnosti i na 53. mjesto za preduzetničke prilike za žene. Ukupno 54 zemlje su bile uključene u ovo GEM istraživanje i poređenje ženskih i muških preduzetnika¹¹⁴.

¹⁰⁷ <https://www.ebrd.com/news/2020/raiffeisen-bank-bih-and-ebd-to-support-women-in-business.html>

¹⁰⁸ WB (2015): Bosna i Hercegovina: Rodne razlike u iskorištavanju prava i mogućnosti koje nudi društvo, pristupu ekonomskim mogućnostima i zastupanju; Šestić M. (2020): PhD thesis: The performance of women's entrepreneurship in the context of transitional and post-conflict environments in Bosnia and Herzegovina, School of Economics and Business, University of Sarajevo

¹⁰⁹ Institute for Statistics - FBiH (2020): Women and men in Federation of Bosnia and Herzegovina

¹¹⁰ Institute for Statistics - FBiH (2018): Women and men in Federation of Bosnia and Herzegovina

¹¹¹ Arslanagić- Kalajdžić et al. (2019): Women in Business – Žensko preduzetništvo: pregled stanja i preporuke za budućnost, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, BiH

¹¹² Šestić M. (2020): PhD thesis: The performance of women's entrepreneurship in the context of transitional and post-conflict environments in Bosnia and Herzegovina, School of Economics and Business, University of Sarajevo

¹¹³ WB (2015): Bosna i Hercegovina: Rodne razlike u iskorištavanju prava i mogućnosti koje nudi društvo, pristupu ekonomskim mogućnostima i zastupanju

¹¹⁴ GEM World Report, 2016/17

Tabela 64. Spolna jednakost u preduzetništvu – Bosna i Hercegovina – GEM 2017

Spolna jednakost u preduzetništvu	
Ukupni odnos muške/ženske preduzetničke aktivnosti	46/54
Odnos preduzetničkih prilika za muškarce i žene	53/54

Izvor: GEM Report 2017, Profile of Bosnia and Herzegovina

U ovom segmentu, neophodno je istaći niz aktivnosti kojima je za cilj ekonomsko osnaživanje žena kroz institucije FBiH – npr. Poticaji za žene preduzetnice – implementirani od strane Federalnog ministarstva razvoja, preduzetništva i obrta; kroz dodjelu grantova za projekte, žene se potiču da se samozaposle (za bolje i lakše uključivanje u aktivnosti preduzetništva i kreiranja radnog mjesta)¹¹⁵ programske aktivnosti podržane od strane akademije (npr. Žene u biznisu, s Ekonomskim fakultetom u Sarajevu kao partnerom), i aktivnosti udruženja žena u biznisu¹¹⁶, ženske stručne organizacije za umrežavanje (npr. High Heels Club koji organizira Bisnode) koje su najčešće podržane od strane stranih nacionalnih ili internacionalnih donatora.

Ekonomska moć žena u Federaciji BiH je prilično mala (Gender Centar BiH). Posljedica ukupne ekonomske neravnopravnosti žena vodi ka tzv. “feminizaciji siromaštva”¹¹⁷ i to ima višestruke implikacije jer počinje s ekonomskom sferom i neravnopravnim pristupom i podjelom resursa (nizak prihod ili trošenje) i širi se na društvenu, kulturnu i psihološku sferu¹¹⁸.

Problemu uočene ekonomske nejednakosti žena se u BiH generalno, ali i u FBiH, pristupa sistematski kroz procese i ekonomsko osnaživanje unutar GAP-a, tj. kroz finansijske mehanizme za implementaciju Gender akcionog plana za BiH – FIGAP programa. FIGAP program teži ka ukidanju diskriminacije na osnovu spola na poslu, pri zapošljavanju i na tržištu rada osiguravajući jednake prilike ženama za pristup ekonomskim resursima kroz nove makroekonomske i razvojne strategije. FBiH Gender Centar na ovaj način podržava ove aktivnosti u Federaciji BiH¹¹⁹

Nejednak pristup resursima na osnovu spola je bio tema niza inicijativa koje bi mogle omogućiti uravnoteženiji pristup resursima¹²⁰, gdje je, uz institucionalne mehanizme, rodno osvješteno budžetiranje prepoznato kao način rješavanja ovog problema. U GAP BiH su za period 2018-2022 dati principi za utvrđivanje mjera i aktivnosti za institucije koje su određene, i definirana su prioritetna područja za djelovanje – jedno od njih je posao, zaposlenje i pristup ekonomskim resursima, definirane su obaveze pripadajućih ministarstava/institucija i institucionalnih mehanizama za rodnu ravnopravnost, kao i saradnja s drugim akterima (međunarodnim, nevladinim i drugim građanskim organizacijama)¹²¹

¹¹⁵ (<https://www.fmrpo.gov.ba/javni-pozivi/poticaji/poticaj-entrepreneurship-women>),

¹¹⁶ OSCE Mission in BiH (2020): COVID-19 Crisis response: human rights and gender analysis

¹¹⁷ Gavrić S. & Ždralović A. (Eds.) (2019): Rodna ravnopravnost – teorija, pravo, politike; Sarajevski otvoreni centar Univerzitet u Sarajevu - Pravni fakultet, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

¹¹⁸ Bašić S. i Miković M. (2012): RODNE (NE)JEDNAKOSTI NA TRŽIŠTU RADA U BiH - Ženska strana priče, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Sarajevo, BiH

¹¹⁹ <https://www.gcfbih.gov.ba/oblasti/figap-program/>

¹²⁰ Hadžiahmetović A. et al. (Eds.) (2013): Rodno odgovorno budžetiranje, University press, Sarajevo; Tielemans S. et al. (2018): Kvina, EUSR - Završni Izveštaj inicijative – Uključimo žene u promjene

¹²¹ Gavrić S. & Ždralović A. (Eds.) (2019): Rodna ravnopravnost – teorija, pravo, politike; Sarajevski otvoreni centar Univerzitet u Sarajevu - Pravni fakultet, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Način na koji je postignuta implementacija i institucionalizacija inicijative rodno osvještenog budžetiranja na nivou vlasti Federacije BiH¹²² se može prikazati na sljedeći:

- primjena rodniih perspektiva u budžetskoj politici FBiH (Član 38. Zakona o izvršavanju budžeta u FBiH),
- rodna perspektiva i programi djelovanja – godišnji operativni plan,
- razvoj rodno osvještenih programa djelovanja; situaciona analiza, određivanje ciljeva, razvojni pokazatelji, te
- praćenje učinka i izvještavanje na osnovu rodniih pokazatelja.

Značajni rezultati rodno osvještenog budžetiranja su postignuti na entiteskom nivou FBiH, zahvaljujući inicijativama Gender centra FBiH na polju rada, zaposlenja i pristupu resursima, i može se reći da Federacija BiH u posljednjih nekoliko godina radi na implementaciji rodno osvještenog budžetiranja; budžetska jednakost se uzima u obzir pri planiranju i implementaciji budžeta na polju nauke, obrazovanja, turizma i drugih sektora na kantonalnom i opštinskom nivou. Međutim, prema rezultatima objavljenim kroz statističke prezentacije gender usporedbe¹²³ na nivou BiH¹²⁴, trebat će duži period da se odrede stvarni efekti implementiranih mjera rodno osvještenog budžetiranja po pitanju jednakog pristupa tržištu rada i ekonomskim resursima.

¹²² Idem.

¹²³ Babić-Svetlin K. (2009): Analiza situacije - Izvještaj o stanju ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini – studija; INSTITUTE FOR STATISTICS - FBiH (2018): WOMEN AND MEN IN FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA; INSTITUTE FOR STATISTICS - FBiH (2020): WOMEN AND MEN IN FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

¹²⁴ WEF (2020): Global Gender Gap Report 2020

7

**SWOT ANALIZA JAVNIH
PREDUZEĆA U KONTEKSTU
PREVAZILAŽENJA
NAJVEĆIH PREPREKA
RODNOJ RAVNOPRAVNOSTI**



7. SWOT ANALIZA JAVNIH PREDUZEĆA U KONTEKSTU PREVAZILAŽENJA NAJVEĆIH PREPREKA RODNOJ RAVNOPRAVNOSTI

U ovom dijelu prikazujemo SWOT analizu najvećih prepreka rodnoj ravnopravnosti u javnim preduzećima. Inputi korišteni za ovaj SWOT su raznovrsni i uključuju: rezultate analiza sekundarnih podataka, rezultate dobijene kroz kvalitativno i kvantitativno istraživanje, i druge relevantne izvore prikazane u sekciji pregleda literature. SWOT analiza se tipično fokusira na dvije unutrašnje dimenzije (prednosti i slabosti) i dvije vanjske dimenzije (prilike i prijetnje). U ovom kontekstu smo posmatrali javna preduzeća kao subjekt analize, tako da su svi faktori unutar javnih preduzeća posmatrani ili kao prednosti ili kao slabosti. Svi faktori koji su izvan kontrole javnih preduzeća se smatraju vanjskim, dakle ili kao prilike ili prijetnje.

Prednosti ("P")	Opis
Žene dominiraju u odborima revizije	Broj žena koje učestvuju u odborima revizije je veći nego broj muškaraca.
Pojačani trend da žene učestvuju u upravljanju i nadzornim odborima u javnim preduzećima	Podaci od 2010. do 2020. godine pokazuju da se broj žena u upravljačkim odborima povećava, ali je zastupljenost žena u tim odborima još uvijek prilično mala.
Žene u javnim preduzećima su visoko obrazovane	Žene trenutno zaposlene u javnim preduzećima su visoko obrazovane (I, II i III ciklus) i svoje su titule stekle u ranim oblastima.
Žene posjeduju dobru reputaciju i adekvatno znanje za menadžerske pozicije	Na osnovu samoprocjene žena, većina žena u našoj studiji je prijavila dobru reputaciju za napredovanje na radnom mjestu i adekvatno znanje i iskustvo za napredovanje.

Slabosti ("S")	Opis
Slabo učešće žena u upravljačkim i nadzornim odborima	Veliki broj kompanija nemaju žene u svojim upravljačkim i nadzornim odborima. Žene su također nedovoljno zastupljene na pozicijama upravnih direktora i predsjedavajućih.
Žene su nedovoljno zastupljene čak i na nivou odjela	Zastupljenost žena na nivou odjela je najveća, ali još uvijek ispod 40% i smanjuje se ka višim pozicijama u upravnim odborima.
Kultura u kompaniji koja ohrabruje napredovanje	Naši rezultati pokazuju da i žene i muškarci smatraju da bi se kultura koja podržava napredovanje u kompaniji u budućnosti trebala poboljšati.
Malo prilika za napredovanje na više pozicije	Procenat žena koje se slažu da kada žene imaju priliku da izaberu radni zadatak, one imaju jednak broj prilika da biraju kao i njihove muške kolege je 45,7%. Procenat žena koje se slažu da nemaju jednak broj prilika za napredovanje kao njihove muške kolege na istim pozicijama jeste 19,6%.
Poteškoće u kreiranju balansa između porodičnih i poslovnih obaveza	Broj žena koje karijeru stave na čekanje zbog porodičnih obaveza je veći nego broj muškaraca (16,4% žena i 4,2% muškaraca). I muškarci i žene misle da bi se žene najprije trebale ostvariti kao majke i tek onda se posvetiti karijeri, a procenat žena i muškaraca koji dijele ovo mišljenje je 15,1% i 17,2% tim redosljedom.
Viši nivoi upravljanja preferiraju napredovanje muškaraca	Nijednom muškarcu se nije desilo da mu njegov spol bude kamen spoticanja ka napredovanju na više pozicije, u poređenju sa 18,9% žena.
Odsustvo mentorisanja	Značajan broj žena vjeruje da ne postoje tačno utvrđene politike i pravila kada je u pitanju mentorstvo.
Skraćeno radno vrijeme i fleksibilni radni uslovi	Skraćeno radno vrijeme i fleksibilni uslovi rada se smatraju važnima za posvećenost napredovanju.
Različita percepcija muških i ženskih osobina	Žene vjeruju da je agresivnost tipično muška osobina (69,2%). Muškarci se slažu da je agresivnost tipično muška osobina (72%). Najčešća ženska osobina prema uvjerenjima muških menadžera jeste briga (68%) i osjetljivost na osjećaje drugih (56%).
Nepoznavanje zakona o spolnoj ravnopravnosti	Muškarci i žene nisu potpuno upoznati sa zakonom o spolnoj ravnopravnosti (47.4% žena i 47.9% muškaraca tvrdi da jesu upoznati sa zakonom o spolnoj ravnopravnosti). Još jedna zabrinjavajuća informacija jeste da je samo 41% žena i 31.3% izjavilo da su njihove firme usvojile interne procedure zaštite od diskriminacije.

Prilike ("P")	Opis
Uvođenje kvote	Uvođenje kvota se percipira kao pozitivna mjera da bi se povećao broj žena u odborima, 37,2% žena i 25% se slaže u ovome.
Trenutni pravni okvir	Trenutni pravni okvir nudi jasna pravila, ali javna preduzeća trebaju poboljšati usklađenost sa svim donesenim zakonima i međunarodnim obavezujućim instrumentima kao i sa preporukama i najboljim praksama. Imenovanja u odbore se moraju vršiti na osnovu zasluga koje se mjere pravičnim i transparentnim kriterijima i procedurama.
Nove generacije imaju egalitarniji pristup rodnoj ravnopravnosti	Mlade osobe demonstriraju pozitivnije stavove prema rodnoj ravnopravnosti i aktivnijem učešću žena u društvu.
Osjetljivost na rodna pitanja	U proteklim godinama, izraženija je svijest i osjetljivost na rodna pitanja.
Izraženiji angažman međunarodnih institucija i nevladinih organizacija	Međunarodne organizacije i nevladine organizacije koje su fokusirane na rodnu problematiku intenzivirale su svoje aktivnosti u bh. društvu.

Prijetnje ("P")	Opis
Društveni pritisak na žene	Za vrijeme COVID-19 pandemije, više žena nego muškaraca je prijavilo da imaju više obaveza u porodici i domaćinstvu. Više žena nego muškaraca osjećaju stres u većoj mjeri nego inače, osjećaju da su manje produktivne, više iscrpljene, da imaju poteškoće da pomire porodicu i poslovne obaveze ili da nemaju dovoljno vremena za sebe.
Manjak stroge implementacije postojeće regulative na svim nivoima vlasti	Stroga implementacija postojeće regulative na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini. Pravni okviri trebaju biti koherentniji, i više truda se treba usmjeriti prema pravilnoj implementaciji i praksi.
Rezilijentni rodni stereotipi i autostereotipi	Rodni stereotipi i autostereotipi su i dalje prisutni, a što je direktna posljedica patrijarhalnih normi koje preovladavaju u društvu.
Marginalizacija rodnih pitanja	Tendencija da se rodna pitanja ostavljaju po strani, zbog „važnijih” društvenih prioriteta u političkom djelovanju.
Rodno zasnovano nasilje	Rodno zasnovano nasilje predstavlja uzrok i posljedicu siromaštva žena, kao i njihove socijalne isključenosti u društvu.
Uloga medija u društvu	Mediji nisu fokusirani na promoviranje žena na liderskim pozicijama u politici i biznisu.

Retradicionalizacija rodni uloga	Krajem 1990-ih godina dolazi do jačanja uticaja desničarskih političkih partija te sukladno i do repatrijarhalizacije i retradicionalizacije rodni uloga.
Horizontalna segregacija u obrazovanju i na tržištu rada	Izražena tendencija žena za izborom studija i zanimanja koja slijede etablirane tradicionalne rodne uloge.
Ekonomski isključenost i nedostatak ekonomskih prilika	Žene u BiH imaju poteškoće pristupiti resursima koji su potrebni za ekonomsku emancipaciju, što u konačnici rezultira feminizacijom siromaštva i ekonomskom isključenosti.
Rodni jaz na tržištu rada	Pored niže stope aktivnosti u odnosu na muškarce, te veće stope nezaposlenosti žena, one se još suočavaju sa nepovoljnijim uvjetima na tržištu rada i rodni jazom u plaćama.
Mali broj aktivnih žena u politici	Političke stranke u BiH, posebno stranke desne provincijencije, ne osnažuju aktivan angažman talentiranih žena na visoke pozicije u stranačkim strukturama i na različitim nivoima vlasti.

8. ZAKLJUČAK

U ovom dijelu sumiramo koje mjere se mogu preduzeti da bi se adresirale relevantne razlike i rodne neravnopravnosti, te sumiramo istraživačke nalaze o formalnim i neformalnim barijerama kako bi se omogućilo veće učešće žena na menadžerskim i upravljačkim strukturama u javnim preduzećima u FBiH. Konačno, predstavljamo ograničenja i prilagodbe primjenjene metodologije i pristupa javnim preduzeća na nižim nivoima vlasti.

Kvalitativni i kvantitativni podaci prikupljeni u ovom istraživanju donose važna otkrića o zastupljenosti i učešću žena na liderskim pozicijama u javnim preduzećima. Rezultati pokazuju da je od 2010. do 2020. godine napravljen napredak u pogledu učešća žena u menadžerskim odborima, ali učešće žena u ovim strukturama ostaje ispod prosjeka u poređenju sa zemljama članicama Europske unije. Muškarci provode 6,37 puta više vremena u menadžerskim odborima u poređenju sa ženama. Odbori za reviziju privlače više žena nego muškaraca, jer 60% članova odbora za reviziju čine žene. Na nivou odjela, studij slučaja jednog velikog javnog preduzeća iz uzorka, sa uredima u svim dijelovima FBiH, je pokazao da je stakleni plafon prepreka koja opstaje i koju je teško prevazići. Istraživanje je pokazalo da je astupljenost menadžerica na nivou odjela najveća (40%), ali se značajno smanjuje kako žene napreduju na karijernoj ljestvici.

Ova studija je također identificirala najveće barijere u procesu napredovanja na više menadžerske pozicije u javnim preduzećima, uključujući malo prilika za napredak na menadžerske pozicije, poteškoće u balansiranju porodičnih i poslovnih obaveza, viši menadžment preferira napredovanje muškaraca, nepovoljna okolina u preduzeću, i odsustvo mentorstva. Poteškoće u balansiranju između porodičnih i poslovnih obaveza su se intenzivirale za vrijeme pandemije COVID-19, jer je više žena izjavilo da su imale dodatne obaveze u domaćinstvu i pružanju podrške djeci u učenju na daljinu. Žene su istaknule da su osjećale veći stres nego inače, da su se osjećale manje produktivnima, iscrpljenijima i da nisu imale dovoljno vremena za sebe.

Važan rezultat ove studije se odnosi na prisustvo mačo kultura koje karakteriziraju stereotipi o ženama i nepovoljna okolina za napredovanje žena u javnim preduzećima u FBiH. U takvim mačo kulturama koje obiluju rodnim stereotipima i autostereotipima, međusobna podrška žena je gotovo nepostojeći fenomen, jer su intervjuirane žene izjavile da često nailaze na negativne reakcije drugih žena u firmi. Kao potvrda rezultatima vezanim za mačo culture u javnim preduzećima, žene u istraživanju su navele niži stepen identifikacije sa drugim ženama u preduzeću na početku karijere u poređenju sa nivoom identifikacije nešto kasnije u karijeri. Ovaj rezultat govori da je međusobna podrška žena spriječena u organizacijskom kontekstu kojeg karakterizira nizak nivo identifikacije, naročito u ranim fazama socijalizacije u organizacijskim kulturama javnih preduzeća. Kao posljedica toga, ove poteškoće u socijalizaciji i identifikaciji mogu dovesti do malog broja prilika za žene da grade mreže podrške i podržavaju jedna drugu u karijerama.

Žene koje su učestvovala u istraživanju i intervjuima su se složile da žene u javnim preduzećima nemaju jednak tretman kao muškarci kada se radi o njihovom učinku, da imaju manje prilika da biraju svoje radne zadatke u poređenju s muškarcima, kao i da se o njima napravedno prosuđivalo na osnovu

spola. Uz to, žene su rekle da su kroz karijeru primijetile da ambiciozne žene bivaju namjerno sprečavane u svojim naporima da napreduju na karijernoj ljestvici. Značajan broj žena vjeruje da politike koje reguliraju balansiranje privatnog života i karijere, fleksibilne radne sate i mentorstvo ne postoje u njihovim kompanijama. Odsustvo takvih politika komplicira proces napredovanja na liderske pozicije za talentirane žene.

Na osnovu već analize sekundarnih podataka, te kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja, dajemo sljedeće preporuke razvrstane u odgovarajuće GAF domene:

Institucije, zakon i politike

Reforme koje se moraju sprovesti u oblasti vladavine prava, temeljnih prava i dobrog upravljanja još uvijek su najvažnija pitanja za Zapadni Balkan, a Europska unija će evaluirati napredak zemalja na njihovom putu za pristupanje upravo na temelju njihovih postignuća u tim oblastima (COM, 2018:65). Te države moraju usvojiti vladavinu prava, kao i temeljna prava i dobro upravljanje na snažniji i uvjerljiviji način. Prema gore navedenom, u predstavljenom okviru zakona i politika za osiguranje rodne ravnopravnosti u javnim preduzećima, preporuke su sljedeće:

1. Vladavina prava i pravna sigurnost neki su od najvažnijih preduslova za poboljšanje društveno-ekonomskog okruženja, konkurentnosti i regionalne saradnje Bosne i Hercegovine;
2. Bosna i Hercegovina mora strogo ocijeniti uticaj legislative koja se kreira, uključujući najbolje prakse i principe tokom legislativnog procesa i pokrivanje cijelog ciklusa politike koji se oslanja na dokaze i transparentne procese;
3. Javna preduzeća trebaju unaprijediti usklađenost sa svim donesenim zakonima i međunarodnim obavezujućim instrumentima, kao i sa preporukama i najboljim praksama. Imenovanja u odbore moraju se vršiti na osnovu zasluga, koje su evaluirane pomoću korektnih i transparentnih kriterija i procedura.
4. Strogo sprovođenje postojećih propisa na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini. Zakonski okviri trebaju postati koherentniji, i treba usmjeriti više truda prema ispravnom sprovođenju i praksi.
5. Sprovođenje Zakona o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini, konkretno Člana 20, koji obavezuje državna tijela na svim nivoima vlasti i tijela lokalne samouprave, uključujući zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast, političke stranke, pravna lica s javnim ovlaštenjima, pravna lica koja su u vlasništvu ili pod kontrolom države, entiteta, kantona, grada ili općine ili nad čijim radom javni organ vrši kontrolu, da osiguraju i promoviraju ravnopravnu zastupljenost spolova u upravljanju, procesu odlučivanja i predstavljanju. Ova obaveza postoji i za sve ovlaštene predlažaće prilikom izbora predstavnika i delegacija u međunarodnim organizacijama i tijelima.

Ravnopravna zastupljenost spolova postoji u slučaju kada je jedan od spolova zastupljen najmanje u procentu 40% u tijelima o kojima se govori u tekstu.

Diskriminacijom po osnovu spola smatra se situacija kada ne postoji ravnopravna zastupljenost u smislu navedenom u tekstu.

Pored gore navedenog, prema Zakonu o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini, organi vlasti na državnom i entitetskom nivou, kantonalni organi i organi jedinica lokalne samouprave, pravna lica s javnim ovlaštenjima, pravna lica u većinskom vlasništvu države, u okviru svojih nadležnosti, dužni su poduzeti sve odgovarajuće i potrebne mjere radi provođenja odredbi propisanih ovim Zakonom i Gender akcionim planom Bosne i Hercegovine .

Pristup resursima

6. Podsticati razvoj karijere za poslovne žene s visokim potencijalom putem mentorstva i sponzorstva kako bi se riješila pitanja slabe zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama i problem nedostatka prilika.
7. Investirati u obuku o raznolikosti i liderstvu za žene u javnim preduzećima, sa naglaskom na usavršavanje mekih vještina, što ima za cilj njihovo osnaživanje da unaprijede interni lokus kontrole i samouvjerenost u procesu iskorištavanja prilika u svojim radnim sredinama.

Moć

8. Razvijati i primjenjivati strožije standarde korporativnog upravljanja kako bi se svelo na minimum politiziranje liderskih pozicija u JP te istakla važnost kompetencija i zasluga.
9. Promovirati ciljeve rodne raznolikosti u cijeloj kompaniji pomoću uvođenja inkluzivnih organizacijskih politika koje bi vjerovatno imale bolje efekte nego pravno obavezujuća kvota.
10. Podsticati javno objavljivanje informacija o rodnoj raznolikosti u preduzećima u skladu sa Zakonom o ravnopravnosti spolova.

Uvjerenja i percepcije

11. Obrazovati djecu i mlade o rodnoj ravnopravnosti s ciljem eliminacije rodni predrasuda i rodni stereotipa u obrazovnom sistemu, poboljšanja vještina kritičkog mišljenja dječaka i djevojčica te ih tako osnažiti da postanu agenti promjena.

12. Osnaživati liderice putem obuke i umrežavanja kako bi se usavršilo njihovo znanje i stručnost.
13. Stvarati pogodnije radno okruženje za roditelje uvođenjem pametne brige o djeci kako bi im se pomoglo da izbalansiraju poslovne i porodične obaveze.
14. Udružiti se i sa ženama i sa muškarcima kao agentima promjena u preduzećima putem stvaranja mreže saveznika za rodnu ravnopravnost u organizacijskom kontekstu JP.

Prakse i participacija

15. Stvarati inkluzivne organizacijske kulture u JP da bi se promovirala rodna ravnopravnost na menadžerskim pozicijama putem eksplicitne i simbolične borbe protiv postojećih mačo kultura, preispitivanja rodni stereotipa, i uvođenja poboljšanih praksi ljudskih resursa da bi se smanjile implicitne predrasude na radnom mjestu.
16. Kontinuirano unapređivati vidljivost žena na liderskim pozicijama kako bi se riješila pitanja slabe zastupljenosti žena na menadžerskim pozicijama, tako što će im se pružiti podrška i pristup resursima.

Konačno, prezentiramo ograničenja i prilagodbe primjenjene metodologije i pristupa javnim preduzećima na nižim nivoima.

Prvo, preporuka je da javna preduzeća uvedu adekvatan i relevantan sistem mjerenja performansi. Sistem bi trebao biti kreiran tako da dopušta jednostavno prikupljanje svih relevantnih podataka. Analiza presjeka je korisna, ali kontinuirano praćenje rodno segregiranih podataka će osigurati da ostanemo na ispravnom putu, i da žene budu zastupljene u javnim preduzećima.

Drugo, javna preduzeća bi trebala definirati upute koje se odnose na izvještavanje o ženskoj zastupljenosti i učešću u procesu rukovođenja, i učiniti ove izvještaje dostupnim javnosti na njihovim web stranicama. Utvrđena metodologija bi trebala uključiti učestalost izvještavanja i podatke koji se izvještavaju.

Treće, ni muškarci ni žene ne razumiju važnost teme rodne ravnopravnosti, tako da bi prije sprovođenja istraživanja bilo korisno organizirati radionice s upravama kako bi se razumjela prava poruka i kako bi se osiguralo puno učešće u ovom procesu od strane svih nivoa menadžmenta.

BIBLIOGRAFIJA

Anketa o radnoj snazi 2018. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2019, accessed January 2021, http://www.bhas.ba/tematskibilteni/LAB_00_2018_Y1_0_HR.pdf

Arslanagić- Kalajdžić et al. (2019): Women in Business – Žensko preduzetništvo: pregled stanja i preporuke za budućnost, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, BiH, Accessed February 2021, http://www.efsa.unsa.ba/ef/sites/default/files/women_in_business.pdf

Babić-Svetlin K. (2009): Analiza situacije - Izvještaj o stanju ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini – studija, accessed January 2021, <https://www.unicef.org/bih/media/1176/file/Cilj%20analize%20stanja%20ravnopravnosti%20spolova%20u%20Bosni%20i%20Hercegovini%20je%20procjena%20napretka%20u%20implementaciji%20Zakona%20o%20ravnopravnosti%20spolova,%20Gender%20akcionog%20plana%20i%20CEDAW%20preporuka%20za%20Bosnu%20i%20Hercegovinu.%20Izve%C5%A1taj%20sadr%C5%BEi%20pregled%20me%C4%91unarnog%20i%20domadeg%20pravnog.pdf>

Bašić, S. (2020). Pandemija COVID-19: Rodna perspektiva. Friedrich Ebert Stiftung, accessed February 2021, <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/sarajevo/16154.pdf>

Bašić S. i Miković M. (2012): RODNE (NE)JEDNAKOSTI NA TRŽIŠTU RADA U BiH - Ženska strana priče, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Sarajevo, BiH, accessed January 2021, <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/sarajevo/09705.pdf>

Beijing +25: The Fifth Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States, accessed January 2021, <https://eige.europa.eu/publications/beijing-25-fifth-review-implementation-beijing-platform-action-eu-member-states>

Beyond the glass ceiling: Why business need women at the top, Accessed January 2021, <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#cracking>

Bosnia and Herzegovina: Gender Disparities in Endowments, Access to Economic Opportunities and Agency. The World Bank, Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina, FBiH Institute for Statistics and RS Institute for Statistics, 2015, accessed February 2021, <http://documents.worldbank.org/curated/en/754241467992483659/pdf/97640-ESW-P132666-and-P152786-Box385353B-PUBLIC-BiH-Gender-Disparities-in-Endowments.pdf>

Bosnia and Herzegovina: two decades of peace and transition, Washington D. C. World Bank Group, accessed January 2021 <http://documents1.worldbank.org/curated/en/686081474374448860/pdf/108374-REVISED-WP-PUBLIC.pdf>

Bošnjak, D. i ostali/e (2016). Jačanje uloge žena u javnom i političkom životu Bosne i Hercegovine. Policy paper. Udruženje Pravni institut u BiH. Izvještaj podržan od strane Ambasade SAD-a, accessed February 2021 <http://lawinstitute.ba/wp-content/uploads/2017/05/Jacanje-uloge-zena-u-javnom-i-politickom-zivotu-BiH.pdf>

Buljubašić, B. (2019). Mediji kao agens rodne socijalizacije. U S. Gavrić i A. Ždralović (Eds.) Rodna ravnopravnost: Teorija, parvo i politike – Uvod u rodne studije za student i studentice društvenih nauka u BiH. Sarajevski otvoreni centar i Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu

Cegar, B., & Parodi, M. F. J. (2019). State-owned enterprises in Bosnia and Herzegovina: Assessing performance and oversight. International Monetary Fund.

Centar za izborne studije (CIS) - Učešće politički angažiranih žena u predizbornoj kampanji za lokalne izbore 2016, accessed January 2021, https://cisbih.ba/app/uploads/2017/06/ucesce-zena-u-politici_02-12.pdf

Chizema, A., Kamuriwo, D. S., & Shinozawa, Y. (2015). Women on corporate boards around the world: Triggers and barriers. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1051-1065.

Council of Europe Gender Equality Strategy 2018-2023, accessed January 2021, <https://rm.coe.int/strategy-en-2018-2023/16807b58eb>

COVID-19 Crisis response: human rights and gender analysis, 2020, OSCE Mission in BiH, accessed, February 2021, <https://www.osce.org/files/f/documents/0/e/470655.pdf>

Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological science*, 22(10), 1243-1249.

Dušanić, S. (2012). Muškarci i rodni odnosi u BiH. NVO Perpetuum Mobile – Centar za razvoj mladih i zajednice Banja Luka

Gaćanica L. (2019): Rodno zasnovana diskriminacija u oblasti rada u BiH, : Helsinški parlament građana Banja Luka; <http://hcabl.org/wp-content/uploads/2019/05/Rodno-zasnovana-diskriminacija-na-radu-u-Bosni-i-Hercegovini.pdf>

Gartner W. B., Gatewood E., & Shaver K. G. (1991): Reasons for starting a business: Not-so-simple answers to simple questions, in Hills G. E. & LaForge R. W. (eds.), *Research at the marketing-entrepreneurship interface* (pp. 90–101). Chicago: University of Illinois at Chicago

Gavrić S. & Ždralović A. (Eds.) (2019): Rodna ravnopravnost – teorija, pravo, politike; Sarajevski otvoreni centar Univerzitet u Sarajevu - Pravni fakultet, Sarajevo, Bosna i Hercegovina <https://soc.ba/site/wp-content/uploads/2019/08/Rodna-ravnopravnost-verzija-za-web.pdf>

Gender Analysis Framework, JHPIEGO Johns Hopkins University Affiliate, accessed January 2021, <https://gender.jhpiego.org/analysistoolkit/gender-analysis-framework/>

Gender akcioni plan Bosne i Hercegovine za period od 2018. do 2022. godine, accessed January 2021, https://www.gcfbih.gov.ba/wp-content/uploads/2018/11/GAP-BiH-2018-2022_B.pdf

Global Entrepreneurship Monitor GEM World Report, 2016/17, accessed January 2021, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2016-2017-global-report>

Hadžiahmetović A. et al. (Eds.) (2013): Rodno odgovorno budžetiranje, University Press, Sarajevo.

Idžaković F. et al. (2012): Analiza politika uključivanja žena žrtava nasilja u porodici; EU i „Udružene žene“, BiH; http://www.rightsforall.ba/publikacije-bs/docs-bs/Analiza_politika_socijalnog_ukljucivanja_zena_zrtava_nasilja_u_porodici.pdf

Isanović, A. (2007). Medijski diskurs kao muški domen : predstavljanje roda u dnevnim novinama u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji. U Stereotipizacija : predstavljanje žena u štampanim medijima u jugoistočnoj Evropi.; Sarajevo : MEDIACENTAR.

Institucionalni mehanizmi, Accessed January 2021, <https://arsbih.gov.ba/oblasti/institucionalni-mehanizmi-za-ravnopravnost-spolova/>

Juka, S. i Primorac-Bilaver, I. (2013). Identitet žene – antropološka i medijska slika. Kultura komuniciranja – Znanstveno-stručni godišnjak. Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru

Kadribašić, A. et al (2020). Polazna studija o barijerama političkom učešću žena u Bosni i Hercegovini. UN Women kancelarija u BiH i UNDP.

Kukić, D. i Jurčić, D. (). Žene u medijima: Podjela društvene (ne)moći. Kultura komuniciranja – Znanstveno-stručni godišnjak. Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru

Locke E. A. (1993): The traits of American business heroes, Working Paper, University of Maryland

Milinović, J. (2017). Liderke izbliza – Prilog proučavanju liderstva u Bosni i Hercegovini. Sarajevski otvoreni centar.

Majstorović, D. i Turjačanin, V. (2006). The representation of women in Bosnian-Herzegovinian dailies: Gender and ethnic separations in society. In N. Moranjak Bamburać, T. Jusić, A. Isanović (Eds.) Stereotyping: Representation of women in print media in south east Europe. Mediacentar Sarajevo.

Malkić, A. and Hadžiristić, T. *Intersecting Inequalities in Social Protection in Bosnia and Herzegovina*. Analitika – Center for Social Research, 2016, accessed January 2020, https://www.analitika.ba/sites/default/files/inequality_eng_-_izvjestaj_3003.pdf

Nedovoljna zastupljenost žena u vodećim medijima u BiH. accessed February 2021, <https://bhrt.ba/nedovoljna-zastupljenost-zena-u-vodecim-medijima-u-bih/>

Narandžasti izvještaj 5 – Izvještaj o stanju ljudskih prava žena u BiH u periodu 2016-2019. Sarajevski otvoreni centar, 2019, accessed January 2020, https://soc.ba/site/wp-content/uploads/2019/12/Narandz%CC%8Casti-izvjes%CC%8Ctaj-2016.-2019_BHS_web.pdf

OECD (2018), *Competitiveness in South East Europe: A Policy Outlook 2018*, Competitiveness and Private Sector Development, OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264298576-en>

Odluka o usvajanju Gender akcionog plana Bosne i Hercegovine za period 2018 - 2022. godina ("Službeni glasnik BiH", broj 89/18)

Odgovor na krizu uzrokovanu pandemijom COVID-19: Analiza iz perspektive ljudskih prava i rodne ravnopravnosti, 2020, OSCE, accessed February 2021, <https://www.osce.org/files/f/document-s/7/a/470658.pdf>

Ortlieb R et al. (2019): Diversity and equality in Bosnia and Herzegovina: Limits to legislation, public debate and workplace practices, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 38(50)

Penava, S., & Šehić, D. (2007). Women in management of companies in Bosnia and Herzegovina. *Ekonomski pregled*, 58(5-6), 305-327.

Petrić N. (2019): „Rodno zasnovano nasilje“ – poglavlje u Gavrić S. & Ždralović A. (Eds.) (2019): *Rodna ravnopravnost – teorija, pravo, politike*; Sarajevski otvoreni centar Univerzitet u Sarajevu - Pravni fakultet, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Rodni jaz na tržištu rada. Friedrich Ebert Stiftung 2020. accessed January 2021, https://www.fes-bosnia-and-herzegovina.org/fileadmin/user_upload/documents/infografika_rodni_jaz_2020_7_13.pdf

Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(2), 230-242.

Strategic Plan 2018-2021 UNW/2017/6/Rev.1, accessed January 2021 <http://undocs.org/en/UNW/2017/6/Rev.1>

Spahić-Šiljak, Z. i Penava, S. (2019). Kulturološke percepcije liderstva. U *Bosanski labirint – Kultura, rod i liderstvo*. (Ed. Z. Spahić-Šiljak) TPO Fondacija i Buybook Sarajevo

Spahić-Šiljak, Z. (2019). *Bosanski labirint – Kultura, rod i liderstvo*. TPO Fondacija i Buybook Sarajevo.

Stichman, A. J., Hassell, K. D., & Archbold, C. A. (2010). Strength in numbers? A test of Kanter's theory of tokenism. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 633-639.

Šestić M. (2012): Master's thesis: *Marketing Problems in Women Entrepreneurship in Bosnia and Herzegovina: Estimates and possible ways to overcome*, Faculty of Economics, University of Zenica

Šestić M. (2020): PhD thesis: The performance of women's entrepreneurship in the context of transitional and post-conflict environments in Bosnia and Herzegovina, School of Economics and Business, University of Sarajevo

Tielemans S. et al. (2018): Kvina, EUSR - Završni Izvještaj inicijative – Uključimo žene u promjene, accessed February 2021, <http://europa.ba/wp-content/uploads/2018/09/Kvinna-Till-Kvinna-FINAL-REPORT-BCS-1.pdf>

Tlaiss, H., & Kauser, S. (2010). Perceived organizational barriers to women's career advancement in Lebanon. *Gender in Management: An International Journal*.

The 2030 Agenda for Sustainable Development, accessed January 2021, <https://sdgs.un.org/2030agenda>

USAID Gender Analysis Report for Bosnia and Herzegovina 2016, accessed January 2021, <http://measurebih.com/uimages/Edited20GA20Report20MEASURE-BiH.pdf>

Women in business and management: the business case for change / International Labour Office. - Geneva:ILO, 2019. accessed January 2021, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

World Economic Forum (2020): Global Gender Gap Report 2020, accessed January 2021, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Women and men in Federation of Bosnia and Herzegovina, Institute for Statistics - FBiH (2020), accessed January 2021, <https://fzs.ba/wp-content/uploads/2020/12/%C5%BDene-i-mu%C5%A1karci-u-FBiH-2019.pdf>

World Bank (2015): Bosna i Hercegovina: Rodne razlike u iskorištavanju prava i mogućnosti koje nudi društvo, pristupu ekonomskim mogućnostima i zastupanju, accessed January 2021, <https://arsbih.gov.ba/wp-content/uploads/2016/03/WB-Rodne-razlike-u-iskoris%C3%8c%C5%92tavanju-prava.pdf>

Zastupljenost žena u upravljačkim strukturama javnih preduzeća u vlasništvu Bosne i Hercegovine, Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Brčko Distrikta BiH, Human Rights Paper 54, accessed February 2021, <https://soc.ba/site/wp-content/uploads/2020/11/paper-54-final2.pdf>

Ždralović, A. (2019). Rodna socijalizacija: odgoj i obrazovanje. U S. Gavrić i A. Ždralović (Eds.) Rodna ravnopravnost: Teorija, parvo i politike – Uvod u rodne studije za student i studentice društvenih nauka u BiH. Sarajevski otvoreni centar i Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu

Žene i muškarci u Federaciji Bosne i Hercegovine. Federalni zavod za statistiku (2020). Žene u BiH jednako plaćene, ali uz mnogo više truda, accessed January 2021, <https://poslovenovine.ba/2018/09/28/anketa-zene-u-bih-jednako-placene-ali-uz-mnogo-vise-truda/> (accessed 23/01/2021)

Legislative documents, declarations and conventions

Beijing Declaration and Platform for Action (1995) https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Beijing_Declaration_and_Platform_for_Action.pdf

Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women New York, 18 December 1979 <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

Constitution of Bosnia and Herzegovina http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_bos.pdf

Council of Europe Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence (2011) CETS No.210 <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/210>

(Konvencija Vijeća Evrope o prevenciji i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilja u porodici ("Službeni glasnik BIH" broj 15/13)

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025. COM/2020/152 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=HR>

European Convention on Human Rights https://www.echr.coe.int/documents/convention_eng.pdf

International Covenant on Civil and Political Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966 entry into force 23 March 1976, in accordance with Article 49 <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>

International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966 entry into force 3 January 1976, in accordance with article 27. <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

Istanbulska konvencija <https://arsbih.gov.ba/project/istanbulska-konvencija/>
Protocol No. 12 to the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms <https://www.coe.int/en/web/conventions/search-on-treaties/-/conventions/rms/0900001680080622>

Povelja o osnovnim pravima Evropske unije (2016/C 202/02) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=RO>

Resolution 1325 (2000) Adopted by the Security Council at its 4213th meeting, on 31 October 2000 <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/720/18/PDF/N0072018.pdf?OpenElement>

Recommendation CM/Rec(2007)17 of the Committee of Ministers to member states on gender equality standards and mechanisms CM/Rec 2007/17 https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d4aa3

Recommendation CM/Rec(2019)1 of the Committee of Ministers to member States on preventing and combating sexism <https://rm.coe.int/168093b26a>

Reference Details Jurisdiction: European Court of Justice (ECJ), reference for a preliminary ruling from Germany Date of Decision: 17 October 1995 Link to full case: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61993J0450:EN:HTML>

Reference Details Jurisdiction: European Court of Justice (ECJ), reference for a preliminary ruling from Germany Date of Decision: 11 November 1997 Link to full case: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&lg=en&numdoc=695J0409

Reference Details Jurisdiction: European Court of Justice (ECJ), reference for a preliminary ruling from Sweden Date of Decision: 6 July 2000 Link to full case: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61998J0407:EN:HTML>

Ustav BiH http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_bos.pdf

The Universal Declaration of Human Rights (1948) <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>

Treaty of Amsterdam amending the Treaty on European Union, the Treaties establishing the European Communities and certain related acts OJ C 340, 10.11.1997 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:11997D/TXT>

Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, signed at Lisbon, 13 December 2007 OJ C 306, 17.12.2007 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT>

Ustav Federacije Bosne i Hercegovina http://www.fbihvlada.gov.ba/hrvatski/federacija/ustav_hr_stari.htm

Ustav Republike Srpske https://www.narodnaskupstinars.net/sites/default/files/upload/dokumenti/ustav/lat/ustav_republike_srpske.pdf

Zakon o zabrani diskriminacije (“Službeni glasnik BiH”, broj 59/09); Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zabrani diskriminacije (“Službeni glasnik BiH”, broj 66/16)

PRILOZI

PRILOG 1: PITANJA ADRESIRANA MENADŽERICAMA TOKOM INTERVJUA

PRISTUP RESURSIMA

Da li se ženama u kompaniji pružaju iste prilike za napredovanje kao muškarcima?

Da li žene imaju pristup resursima za napredovanje?

Da li žene imaju podršku viših nivoa menadžmenta u procesu napredovanja na više pozicije?

Koliko je po Vašem mišljenju važna podrška mentora/ica i višeg menadžmenta?

VJEROVANJA I PERCEPCIJE

Da li je teško biti žena na rukovodećoj poziciji u BiH? Zašto?

Kako bh. društvo doživljava uspješnu poslovnu ženu koja je fokusirana na karijeru?

Šta je Vaš ideal žene sa uspješnom karijerom na liderskoj poziciji? Da li je taj ideal moguće ostvariti u bh. kontekstu?

Šta se smatra adekvatnim ponašanjem žena i muškaraca u Vašoj kompaniji?

Da li je ženama teže ostvariti se na liderskoj poziciji u kompaniji? Zašto?

Smatrate li da su žene na visokim pozicijama na neki način outsider-ke u svojim sredinama?

Koji faktori pozitivno a koji negativno utiču na karijeru žene?

PRAKSE I PARTICIPACIJA

Da li se žene i muškarci razlikuju u svojim liderskim stilovima?

Da li se lidericom rađa ili se postaje?

Na koji način obaveze žene u domaćinstvu i briga o porodici utiču na karijeru žene?

Da li je teško balansirati između karijere i privatnog života?

Da li, po Vašem mišljenju, žene pružaju dovoljno podrške drugim ženama u karijernom napredovanju u kompaniji?

Postoje li mačo kulture u bh. preduzećima?

MOĆ

Prema Vašem iskustvu, da li muškarcima smeta kada im je žena nadređena u poslu?

Da li ženama smeta kada im je žena nadređena u poslu?

U kojoj mjeri su žene zastupljene na rukovodećim pozicijama u kompaniji?

Da li se po Vašem iskustvu, formalna moć u procesu rukovođenja dovodila u pitanje zbog Vašeg spola?

PRILOG 2: ANKETNI UPITNIK

Poštovani/poštovana,

u saradnji sa Vladom Federacije Bosne i Hercegovine, Ekonomski fakultet u Sarajevu provodi istraživanje o zastupljenosti žena na menadžerskim pozicijama u javnim preduzećima i neformalnim barijerama sa kojima se žene suočavaju prilikom napredovanja u karijeri.

Imajući u vidu Vašu ekspertizu i poziciju u preduzeću, smatramo da bi Vaše učešće bilo od izuzetnog značaja za ovo istraživanje. Kompletiranje anketnog upitnika bi trebalo oduzeti 10 – 15 minuta Vašeg vremena. Anketa je anonimna, a podaci će biti šifrirani i u potpunosti zaštićeni te korišteni isključivo u svrhu ovog istraživanja. Nakon prikupljanja podataka na terenu, studiozno će se pristupiti njihovoj kvantitativnoj analizi.

Ukoliko budete imali pitanja ili komentara vezanih za ovo istraživanje možete nas kontaktirati na sljedeće e-mail adrese: jasna.kovacevic@efsa.unsa.ba i ljljan.veselinovic@efsa.unsa.ba

Zahvaljujemo se na Vašoj spremnosti da uzmete učešće.

Srdačan pozdrav.

Q1. Koja je glavna djelatnost vašeg preduzeća/kompanije u kojoj poslujete? *

Izaberite jedan od ponuđenih odgovora

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- A: Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov
- B: Vađenje ruda i kamena
- C: Prerađivačka industrija
- D: Proizvodnja i opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- E: Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- F: Građevinarstvo
- G: Trgovina na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikala
- H: Prijevoz i skladištenje
- I: Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hoteljerstvo i ugostiteljstvo)
- J: Informacije i komunikacije
- K: Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- L: Poslovanje nekretninama
- M: Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- N: Administrativne i pomodne uslužne djelatnosti
- O: Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje
- P: Obrazovanje
- Q: Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- R: Umjetnost, zabava i rekreacija
- S: Ostale uslužne djelatnosti
- T :Djelatnosti kudanstava kao poslodavaca, djelatnosti kudanstava koja proizvode različita dobra i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe
- U: Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela

Q2. Veličina vašeg preduzeća/kompanije u kojoj radite. *

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Mikro (do 10)
- Malo (od 10 do 49)
- Srednje (od 50 do 250 zaposlenih)
- Veliko (preko 250 zaposlenih)

Q3. Koliko starosnoj grupi pripadate? (vaša dob)

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Više od 60

Q4. Koliko imate ukupno radnog iskustva? (u godinama)

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- 0-9 godina
- 10-19 godina
- 20-29 godina
- 30-40 godina

Q5. Vaš spol? *

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Ženski
- Muški

Q6. Vaš bračni status?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Sam/a
- Oženjen/udata
- Razvreden/a

Q7. Vaš trenutni nivo obrazovanja?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Srednja stručna škola
- Sretnja tehnička škola
- Gimnazija
- Druga srednja škola
- Visokoškolsko obrazovanje (I ciklus)
- Visokoškolsko obrazovanje (II ciklus/master/magistar)
- Visokoškolsko obrazovanje (III ciklus/doktor)

Q8. Koji fakultet ste završili?

Na ovo pitanje su odgovor davali samo u slučaju da je u Q6 odabrana 'Visokoškolsko obrazovanje (I ciklus)', 'Visokoškolsko obrazovanje (II ciklus/master/magistar)' ili 'Visokoškolsko obrazovanje (III ciklus/doktor)'

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Ekonomski fakultet
- Fakultet političkih nauka
- Fakultet sporta i tjelesnog odgoja
- Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije
- Fakultet za upravu
- Institut za istraživanje zločina protiv čovječnosti i međunarodnog prava

- Pravni fakultet
- Univerzitet u Sarajevu
- Fakultet islamskih nauka
- Filozofski fakultet
- Institut za historiju
- Institut za jezik
- Katolički bogoslovni fakultet
- Orijentalni institut
- Pedagoški fakultet
- Fakultet zdravstvenih studija
- Farmaceutski fakultet
- Medicinski fakultet
- Stomatološki fakultet sa klinikama
- Veterinarski fakultet
- Institut za genetičko inženjerstvo i biotehnologiju
- Poljoprivredno-prehrambeni fakultet
- Prirodno-matematički fakultet
- Šumarski fakultet
- Arhitektonski fakultet
- Elektrotehnički fakultet
- Fakultet za saobraćaj i komunikacije
- Građevinski fakultet
- Mašinski fakultet
- Akademija likovnih umjetnosti
- Akademija scenskih umjetnosti
- Muzička akademija
- Ostalo

Q9. Koliko djece imate?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- 0
- 1
- 2
- 3
- Više od 3

Koliko imate djece da pohađaju:

	Predškolsku ustanovu	Niže razredi osnovne škole (od 1. do 4. razreda)	Više razredi osnovne škole (od 5. do 9. razreda)	Srednju školu	Fakultet
Broj djece					

Q10. Vaša trenutna pozicija u firmi?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Top menadžer
- Rukovodilac na nivou firme/sektora
- Rukovodilac odjela
- Ostalo

Q11. Koju oblast/sektor/odjel pokrivete?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Upravni odbor – direktor/ica
- Upravni odbor – član/ica
- Nadzorni odbor – predsjednik/predsjednica
- Nadzorni odbor – član/ica
- HR odjel – direktor(ica)/rukovodilac
- Marketing odjel – direktor(ica)/rukovodilac
- Proizvodnja/ Operacija – direktor(ica)/rukovodilac
- Ostalo

Q12. Koliko dugo radite na trenutnoj poziciji?

Upišite vaš odgovor ovdje:

Q13. Vaša trenutna plata?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- do 1.000 KM
- od 1.001 do 1.500 KM
- Od 1.501 do 2.000 KM
- Od 2.001 do 2.500 KM
- Od 2.501 do 3.000 KM
- Od 3.001 do 3.500 KM
- Preko 3.500 KM

Q14. U slučaju da imate osobu kojoj direktno odgovarate, kojeg spola je ta osoba?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Ženski
- Muški

Q15. S koliko ljudi upravljate/rukovodite?

Upišite vaš odgovor(e) ovdje:

- Muškog spola. _____
- Ženskog spola _____

Q16. Da li imate međunarodno radno iskustvo?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Da
- Ne

Q17. Da li ste jedan dio svog obrazovanja stekli van granica Bosne i Hercegovina – molimo specificirajte

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Da
- Ne

PRISTUP RESURSIMA**Q18. Ocijenite trenutnu važnost organizacijskih faktora koji su važni za napredovanje na radnom mjestu, na način da na prvo mjesto stavite onaj faktor kojem se pridaje najveća važnost u kompaniji, a faktor koji stavite na posljednje mjesto je najmanje važan. Ocjenjujete stanje kakvo jeste.**

Nakon ocjene trenutnog stanja, rangirajte željeno stanje tj. željeni poredak organizacijskih faktora važnih za napredovanje tj. ocjenjujete kako bi trebalo da bude po Vašem mišljenju.

Ocjena trenutnog stanja - na prvo mjesto stavite one faktore kojima se pridaje najveća važnost u kompaniji.

Unesite brojeve u kvadrate po redu koji želite od 1 do 8

- Pristup mentorstvu. []
- Pristup informacijama o mogućnostima napredovanja []
- Pristup edukacijama i treninzima za napredovanje []
- Pristup finansijskim resursima za napredovanje []
- Prilike za umrežavanje []
- Prilike za napredovanje []
- Podrška višeg menadžmenta u napredovanju []
- Kultura u kompaniji koja podstiče napredovanje []

Q19. Sada rangirajte željeno stanje tj. željeni poredak organizacijskih faktora važnih za napredovanje tj. ocjenjujete kako bi trebalo da bude po Vašem mišljenju.

Željeno stanje

Unesite brojeve u kvadrate po redu koji želite od 1 do 8

- Pristup mentorstvu []
- Pristup informacijama o mogućnostima napredovanja []
- Pristup edukacijama i treninzima za napredovanje []
- Pristup finansijskim resursima za napredovanje []
- Prilike za umrežavanje []
- Prilike za napredovanje []
- Podrška višeg menadžmenta u napredovanju []
- Kultura u kompaniji koja podstiče napredovanje []

Q20. Kakvim resursima za napredovanje u kompaniji imate pristup?

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Imam mogućnost korištenja finansijskih resursa za napredovanje na radnom mjestu u kompaniji u kojoj radim.					
Imam pristup informacijama o prilikama za napredovanje na radnom mjestu.					
Imam pristup treninzima i edukacijama za napredovanje na bolje pozicije.					
Imam adekvatno znanje i iskustvo za napredovanje na radnom mjestu.					
Imam podršku viših nivoa menadžmenta za napredovanje na radnom mjestu.					
Imam dobru reputaciju za napredovanje na radnom mjestu.					
U ovoj kompaniji, ženama je teže napredovati ka višim menadžerskim pozicijama u odnosu na muškarce.					
Imam mentora/icu na radnom mjestu.					
Vjerujem da je za napredovanje na više pozicije uloga mentora/ice veoma važna.					

**Q21. Sa kojim barijerama u napredovanju na više menadžerske pozicije ste se suočili?
Izaberite više ponuđenih odgovora, a ostavite komentar ukoliko želite – nije obavezno)**

Izaberite sve što vrijedi i dajte komentar:

- Poteškoće u balansiranju porodičnih i poslovnih obaveza
- Viši nivoi menadžmenta preferiraju muškarce u napredovanju
- Trudnoća i/ili planiranje trudnoće
- Nedovoljan angažman muškaraca u obavljanju porodičnih obaveza u domaćinstvu
- Prisutni stereotipi o ženama
- Otežan pristup finansijskim resursima za napredovanje
- Otežan pristup informacijama
- Otežan pristup umrežavanju (networking)
- Mali broj prilika za napredovanje na više pozicije
- Odsustvo mentorstva
- Odsustvo podrške viših nivoa menadžmenta
- Odsustvo podrške radnih kolegica
- Odsustvo podrške radnih kolega
- Odsustvo podrške ženama prilikom napredovanja i to od strane žena na visokim menadžerskim pozicijama
- Nepovoljan ambijent u kompaniji
- Mačo kultura u kompaniji
- Slaba vidljivost uspješnih žena kao uzora
- Odsustvo kompanijskih politika koje stimuliraju rodnu ravnopravnost
- Nedostatak treninga i edukacija
- Nedostatak fleksibilnih radnih aranžmana
- Diskriminacija na radnom mjestu
- Seksualno uznemiravanje na radnom mjestu
- Slab interes žena za napredovanje na više menadžerske pozicije

Q22. Tokom pandemije, radio/la sam od kuće.

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Da
- Ne

Q23. Stres tokom COVID-19 pandemije - Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Tokom pandemije, imao/la sam više obaveza u porodici i domaćinstvu.					
Tokom pandemije, bilo mi je teže nego inače balansirati između porodičnih obaveza i poslovnih obaveza.					
Tokom rada od kuće, osjećao/la sam više stresa nego inače.					
Tokom rada od kuće, osjećam da sam bio/la manje produktivna nego inače.					
Tokom rada od kuće, osjećao/la sam se iscrpljenije nego inače.					
Tokom rada od kuće, nisam imao/la vremena za sebe.					
Tokom rada od kuće, bilo je teško uskladiti porodične i poslovne obaveze.					

PRAKSE I PARTICIPACIJA

Q24. Rodne uloge i podjela rada u domaćinstvu - Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Zbog porodičnih obaveza imam poteškoća da se posvetim karijeri.					
Teško mi je uskladiti porodični život i karijeru.					
Usklađivanje porodičnog života i karijere mi stvara stres.					
Zbog porodice i obaveza u domaćinstvu, morao/la sam staviti karijeru na čekanje.					
Više preferiram raditi od kuće.					

Kada radim od kuće, osjećam da imam više fleksibilnosti.					
Mogao/la bih se posvetiti napredovanju da imam skraćeno radno vrijeme.					
Mogao/la bih se posvetiti napredovanju da imam fleksibilne radne uslove.					
Mogao/la bih se posvetiti napredovanju da u porodici dijelimo obaveze.					

Q25. Leadership uloge - Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Često radim dokasno, kako bi završili projekat na vrijeme.					
Često radim na projektima (radnim zadacima) i van radnog vremena.					
Otvoreno pokazujem interes i brigu za blagostanje mog tima.					
Često zanemarujem vlastite interese, radi blagostanja/interesa mog tima/kolektiva.					
Kada razgovaramo, nastojim da motiviram svoje zaposlene.					
Trudim se da govorim na entuzijastičan način zaposlenima o onome što trebamo ostvariti.					
Mogu primijetiti da su zaposleni uzrujani ili da imaju problem, čak i kada o tome ne govore otvoreno.					
Obziran/na sam prema emocijama ljudi na radnom mjestu.					
Smatram se talentiranim/om i kompetentnim/om za svaki projekat.					
Konstantno doprinosim diskusijama sa dobrim idejama koje drugi prihvataju.					
Ne odustajem od nekog projekta ili radnog zadatka kada se pojave komplikacije i problemi.					

Neumorno radim na rješavanju teških problema.					
Raspravljam o nekoj ideji, sve dok kolege i kolegice ne uvide poentu te ideje.					
Borim se da obezbijedim potrebne resurse mom timu.					
Nikada ne uzimam zasluge za dobre ideje svojih zaposlenih.					
Uvijek sam iskren/a prema svojim podređenima.					
Ohrabrujem zaposlene da mi se obrate kada se pojavi problem.					
Pažljivo slušam kada zaposleni imaju lični konflikt.					
Često produžim rokove za realizaciju zadataka zaposlenima koji imaju važne porodične obaveze.					
Kada se zaposleni suočavaju sa ličnim problemima i krizama, dajem im slobodne dane.					
Svom timu uvijek naglašavam da treba biti najbolji.					
U komunikaciji sa zaposlenima, nastojim da najprije saslušaju moje ideje pa da onda iznesu svoje.					
Fleksibilan/na sam u zahtjevima prema zaposlenima kada imaju porodične probleme.					
Obziran/a sam prema zaposlenima koji prolaze kroz težak period.					

Q26. Mobing na radnom mjestu – Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Bio/la sam žrtva mobinga na radnom mjestu.					
Tokom svoje karijere, bio/la sam izložena nasilnom ponašanju na radnom mjestu.					
Tokom svoje karijere, bio/la sam izložen/a seksualnom uznemiravanju.					
Tokom svoje karijere, bio/la sam izložen/a nemoralnim ponudama.					

UVJERENJA I PERCEPCIJE

Q27. Rodne razlike u leadership stilovima – Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Žene i muškarci na menadžerskim pozicijama imaju drugačije stilove vođenja.					
Žene su manje efikasne na liderskim pozicijama.					
Žene se najprije trebaju ostvariti kao majke, pa tek onda posvetiti karijeri.					

Q28. Rodne razlike u leadership osobinama - Ocijenite sljedeće karakteristike na skali, pri čemu je ocjena 1 – izrazito muška osobina; 7 – izrazito ženska osobina:

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	1 - izrazito muška osobina	2	3	4	5	6	7 – izrazito ženska osobina
Posvećenost							
Brižnost							
Harizmatičnost							
Osjetljivost na emocije drugih							
Inteligencija							
Odlučnost							
Agresivnost							
Iskrenost							
Razumijevanje							
Suosjećajnost							
Kompetitivnost							
Naklonost							

Q29. Organizacijska kultura orijentirana na rodnu ravnopravnost

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Smatram da žene nemaju jednak tretman kao muškarci kada su u pitanju njihove performanse na poslu.					
Smatram da se o meni i mojim kompetencijama nekorektno prosuđivalo zbog mog spola.					
Negativna percepcija i stereotipi o profesionalnim sposobnostima žena u ovoj kompaniji predstavljaju barijeru u karijernom napredovanju žena.					
Negativna percepcija i stereotipi o posvećenosti žena njihovim obavezama na poslu predstavljaju barijeru u karijernom napredovanju žena.					

Smatram da je klima u mojoj kompaniji karakteristična po negativnim stavovima prema ženama.					
Muškarci se ne trude da obraćaju pažnju na ono šta žene govore tokom sastanaka.					
Smatram da trebam biti izuzetno dobro pripremljen/a za razgovore sa muškarcima kako bi obratili pažnju na ono što govorim.					
U mojoj kompaniji, žene moraju biti u većoj mjeri ostvarene u svom poslu kako bi napredovale na više pozicije, u odnosu na muškarce					
Žene moraju biti u većoj mjeri agresivnije kako bi napredovale na više pozicije.					

Q30. Predrasude i diskriminacija na radnom mjestu - Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

Na ovo pitanje su odgovarale samo ispitanice.

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Smatram da sam tokom svoje karijere bio/la diskriminiran/a zbog svog spola.					
Tokom svoje karijere sam primijetio/la da su ambiciozne žene sputavane u svojim naporima da napreduju na više pozicije.					
Smatram da je moj spol bio kamen spoticanja za napredovanje na više pozicije i povišice.					
Kompanije za koje sam radio/la su imale pozitivan stav prema ženama koje žele napredovati na više pozicije.					

Q31. Rodna identifikacija – Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

Na ovo pitanje su odgovarale samo ispitanice.

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Trenutno, osjećam blisku povezanost sa drugim ženama u kompaniji.					
Trenutno, osjećam se da pripadam grupi žena u kompaniji.					
Trenutno se mogu identificirati sa drugim ženama u kompaniji.					
Kada sam počela raditi u kompaniji, osjećala sam blisku povezanost sa drugim ženama u kompaniji.					
Kada sam počela raditi u kompaniji, osjećala sam da pripadam grupi žena u kompaniji.					
Kada sam počela raditi u kompaniji, mogla sam se identificirati sa drugim ženama u kompaniji.					

ZAKONI, POLITIKE I PRAVILNICI**Q32. Da li ste upoznati sa zakonskom regulativom o rodnoj ravnopravnosti?**

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Da
- Ne

Q33. Da li vaša kompanija ima usvojene interne procedure za zaštitu od diskriminacije?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Da
- Ne

Q34. Smatrate li da bi uvođenje kvota zaista rezultiralo većim brojem žena u upravnim odborima?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Da
- Ne

Q35. Smatrate li da bi uvođenje kvota doprinijelo profesionalnijem pristupu u izboru članova/ica upravnog odbora?

Molimo vas da izaberete SAMO JEDAN od ponuđenih odgovora:

- Da
- Ne

Q36. Da li kompanija ima definirane politike i pravilnike koji reguliraju:

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	Da	Ne
Trudničko odsustvo		
Porodiljsko odsustvo		
Pristup treninzima i edukacijama		
Regrutovanje i napredovanje		
Pristup menadžerskim treninzima i edukacijama		
Balansiranje između privatnog života i karijere		
Mentorstva		
Fleksibilno radno vrijeme		
Roditeljsko odsustvo		
Bolovanja		
Seksualno uznemiravanje		
Briga o djeci		
Briga za starije i bolesne članove/ice porodice		
Rad od kuće		

Q37. Da li žene i muškarci imaju jednak status u Vašoj kompaniji kada su u pitanju? (da/ne)

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	Da	Ne
Trudničko odsustvo		
Porodiljsko odsustvo		
Pristup treninzima i edukacijama		
Regrutovanje i napredovanje		
Pristup menadžerskim treninzima i edukacijama		
Balansiranje između privatnog života i karijere		
Mentorstva		
Fleksibilno radno vrijeme		
Roditeljsko odsustvo		
Bolovanja		

Seksualno uznemiravanje		
Briga o djeci		
Briga za starije i bolesne članove/ice porodice		
Rad od kuće		

Q38. Politike u kompaniji - U mojoj kompaniji....

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Smatram da sam bio/la diskriminiran/a u procesu napredovanja zbog mog spola.					
Žene imaju manje prilika za napredovanje za razliku od muškaraca.					
Žene imaju manje prilika za profesionalni razvoj za razliku od muškaraca.					
Smatram da imam manje prilika za profesionalni razvoj od očekivanog.					
Ukoliko se suočim sa poteškoćama na poslu, imam nekoga u kompaniji kome ću se povjeriti.					
Muškarci uživaju više organizacijske podrške i povjerenja u odnosu na žene.					
Volio/voljela bih da imam više podrške i povjerenja na radnom mjestu.					
Smatram da trebam više podrške na radnom mjestu kako bih balansirao/la porodični život i poslovne obaveze.					
Muškarci i žene na istom menadžerskom nivou jednako su plaćeni za posao koji obavljaju.					

Q39. Tokenizam

Na ovo pitanje su odgovarale samo ispitanice.

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Osjećam se izolirano na poslu.					
Osjećam da moj rad na radnom mjestu nije dovoljno cijenjen.					
Radne kolege i kolegice me pohvale kada nešto dobro uradim.					
Nadređeni me pohvale kada nešto dobro uradim.					
Moje sposobnosti su podcijenjene na mom radnom mjestu zbog mog spola.					
U mojoj kompaniji, postoje predrasude o ženama.					
Kada imamo priliku da biramo radne zadatke, imam isti broj prilika da biram kao i moje muške kolege.					
Nemam isti broj prilika za napredovanje kao što imaju muške kolege koji su na istoj poziciji kao i ja.					

MOĆ

Q40. Organizacijske mreže i interpersonalni odnosi

Na ovo pitanje su odgovarale samo ispitanice.

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Smatram da je radnim kolegama (muškarcima) nelagodno raditi sa mnom, zbog mog spola.					
Mojim nadređenima koji su muškarci je često nelagodno raditi sa mnom, zbog mog spola.					
Muškim zaposlenicima kojima sam nadređena je često nelagodno raditi sa mnom, zbog mog spola.					
Preferiram surađivati sa kolegicama, umjesto sa kolegama.					
Preferiram surađivati sa nadređenima koji su žene.					
Preferiram surađivati sa ženama umjesto sa muškarcima koji su mi podređeni.					
Na radnom mjestu, iskusila sam diskriminaciju na osnovu mog spola.					
Smatram da imam formalnu moć da nagrađujem i kažnjavam zaposlene u organizaciji.					
Koristim formalnu moć da nagrađujem i kažnjavam zaposlene u organizaciji.					
Smatram da imam formalnu moć da donosim važne odluke u kompaniji.					
Koristim formalnu moć da donosim odluke u kompaniji.					
Smatram da imam formalnu moć da upravljam sredstvima i procesima u organizaciji.					
Koristim formalnu moć da upravljam sredstvima i procesima u organizaciji.					

Q41. Istrajnost u poslu

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Često istrajavam u izvršavanju zadataka čak i kada drugi žele da odustanu.					
Radim više od većine ljudi koje poznajem.					
Nije mi problem obavljati zahtjevan posao tokom dužeg vremenskog perioda.					
Kada nešto krene naopako, odmah analiziram koji je uzrok problema i preduzimam akciju.					
Istrajavam da radim svoj posao čak i onda kada me drugi u tome sputavaju.					

Q42. Strast prema poslu

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Većina mog životnog zadovoljstva proizilazi iz toga što sam zadovoljan/na svojim poslom.					
O svom poslu razmišljam u svakom trenutku – i kada se tuširam i kada vozim – čak i kada drugi pričaju o stvarima koje nemaju veze sa poslom.					
Često se moram „prisiliti“ da ostavim posao kako bih mogao/la završiti neke druge obaveze.					
Dosta toga postizem u svom poslu jer volim raditi to što radim.					
Drugi za mene kažu da sam intenzivno fokusiran/a na svoj posao.					

Q43. Odnos kompanije prema kadrovima

Odaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku:

	U potpunosti se ne slažem (1)	Ne slažem se (2)	Niti se slažem niti se ne slažem (3)	Slažem se (4)	U potpunosti se slažem (5)
Kompanija kontinuirano traži talentirane zaposlene.					
Oprema, novac i materijalna infrastruktura su osnovni kapital ove kompanije.					
Talentirani zaposleni su osnovni kapital ove kompanije.					
Talentirana osoba u ovoj kompaniji ima malu prednost u odnosu na druge zaposlene.					
Talentirana osoba u ovoj kompaniji ima veliku prednost u odnosu na druge zaposlene.					
U ovoj kompaniji, mali je broj talentiranih zaposlenika i zaposlenica.					

Hvala za popunavanje ove ankete.

