



USAID
OD AMERIČKOG NARODA



AMCHAM SERBIA
A LEADER IN CHANGE



Belgrade

AmCham istraživanje: **Inicijative za osnaživanje žena u poslovnom okruženju**

**ONA
ZNA**

**Ekonomsko
osnaživanje
žena**



Centar za razvoj Jablaničkog
i Pčinjskog okruga

ERSTE
Bank

Juni 2024.

Ovaj izveštaj je sačinjen uz podršku američkog naroda kroz Američku agenciju za međunarodni razvoj (USAID). Sadržaj izveštaja predstavlja isključivo odgovornost AmCham-a i Impakt Hab-a Beograd kao realizatora istraživanja i ne odražava mišljenje i stavove USAID-a ili Sjedinjenih američkih država.

Sadržaj

I.	UVOD	5
II.	METODOLOGIJA I STRUKTURA UZORKA	5
III.	KRATAK PREGLED NALAZA ISTRAŽIVANJA	7
IV.	KULTURA PODRŠKE ZA ZAPOSLENE ŽENE	8
V.	PROGRAMI PODRŠKE ŽENAMA	9
VI.	PREPREKE U POSLOVNOM OKRUŽENJU	10
VII.	RODNA RAVNOPRAVNOST I ZASTUPLJENOST ŽENA	11
	a. Udeo žena među novozaposlenima	11
	b. Metode zapošljavanja žena	11
	c. Zastupljenost žena na menadžerskim pozicijama	12
VIII.	UNAPREĐENJE ZAPOSLENIH	12
IX.	RAZLIKE U ZARADAMA I RADNOM VREMENU	14
X.	PROFIL ZAPOSLENIH	17
	a. Prosečne godine i radno iskustvo	17
	b. Obrazovni profil	19
	c. Menadžerske pozicije	19
	d. Teškoće u zapošljavanju	20
XI.	PROFESIONALNO USAVRŠAVANJE	21
XII.	KOMPETENCIJE	22
XIII.	PODRŠKA PORODIČNIM OBAVEZAMA	24
XIV.	MEHANIZMI PODRŠKE RODNOJ RAVNOPRAVNOSTI	25
XV.	UPOREDNI PRIKAZ MANJIH I VEĆIH KOMPANIJA	27
XVI.	PREGLED NALAZA ZA JABLANIČKI I PČINJSKI OKRUG	30
XVII.	NALAZI IZ KVALITATIVNOG ISTRAŽIVANJA	31
	a. Uticaj društva i porodice	31
	b. Uticaj poslovnog okruženja	32
	c. Individualna očekivanja	32
XVIII.	ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA	34
XIX.	PREPORUKE	35

I. UVOD

Pred vama je pregled istraživanja koje je sprovedla Američka privredna komora u Srbiji (AmCham) o inicijativama za osnaživanje žena u poslovnom okruženju. Ovo istraživanje je deo šireg projekta „Ona zna“, koji teži unapređenju ekonomske inkluzije žena kroz različite oblike podrške, uz istovremeno smanjenje prepreka i rodni predrasuda na radnom mestu. Projekat je finansiran od strane USAID-a a realizuje ga Impact Hub Beograd, u partnerstvu sa AmCham-om, Centrom za razvoj Jablaničkog i Pčinjskog okruga (CRPJO) i Erste Bankom.

Kroz ovaj pregled, istražujemo načine na koje kompanije podržavaju žene i identifikujemo prepreke koje još uvek postoje, uz poseban osvrt na kategorije žena koje su posebno ranjive, kao što su žene preko 45 godina i trudnice. Ova analiza naglašava važnost stvaranja inkluzivnog poslovnog ambijenta koji podstiče razvoj ženskog preduzetništva i profesionalni napredak, predstavljajući ključni korak ka postizanju rodne ravnopravnosti i ekonomske pravde u Srbiji.

Istraživanje je u velikoj meri obuhvatilo kompanije koje su članice AmCham-a, što su mahom razvijene internacionalne kompanije, čije politike i dobre prakse mogu da služe kao primer za drugima za stvaranje podržavajuće klime za žene.

II. METODOLOGIJA I STRUKTURA UZORKA

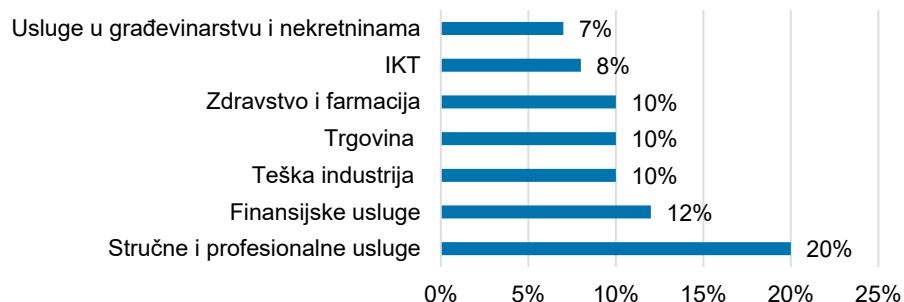
Prikupljanje podataka je trajalo od **marta do maja 2024. godine**. Podaci su prikupljeni putem online upitnika, fokus grupe i dubinskih intervjua. U istraživanju su učestvovala kompanije članice AmCham-a i kompanije iz Jablaničkog i Pčinjskog okruga. Ukupno je prikupljeno **78 potpunih upitnika**.

Kompanije koje su učestvovala u istraživanju dolaze iz **različitih sektora**, uključujući oblasti stručnih i profesionalnih usluga, zatim finansijske usluge, tešku industriju, trgovinu, zdravstvo i farmaciju, informaciono komunikacionih tehnologija (IKT) i usluge u građevinarstvu i nekretninama.

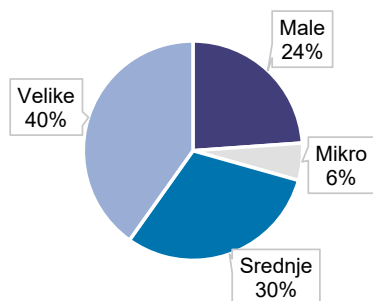
Prema veličini, 70% kompanija u uzorku pripada **srednjim i velikim kompanijama**.

Prema tržištu koje pokrivaju, kompanije najvećim delom rade za **globalna ili regionalna tržišta**.

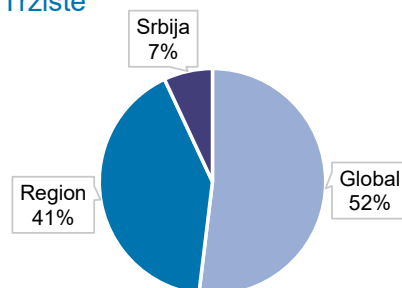
Sektori



Veličina kompanije



Tržište



III. KRATAK PREGLED NALAZA ISTRAŽIVANJA

Stanje postojećih programa podrške ženama: Analiza postojećih programa podrške ženama u poslovnim okruženjima pokazuje raznolikost pristupa i efikasnosti. Većina kompanija ima na svojoj agendi politike i inicijative za osnaživanje žena, koje su u velikoj meri spuštene globalno od strane centrala njihovih kompanija. Ove politike i inicijative obuhvataju širok spektar različitih programa i strategija koji mogu da se primenjuju u praksi i koji uključuju inicijative za mentorstvo, obuke za razvoj veština, politike koje promovišu rodnu ravnopravnost u zapošljavanju i napredovanju, kao i mere za unapređenje radne kulture koja podržava žene.

Kompanije koje su već implementirale programe podrške ženama često beleže pozitivne rezultate u smislu povećanja zastupljenosti žena na različitim nivoima organizacije, poboljšanja radne atmosfere i motivacije zaposlenih, kao i jačanja brenda kompanije kao poželjnog poslodavca koji podržava raznolikost i inkluziju.

Identifikacija prepreka u poslovnim okruženju: Iako su postignuti određeni pomaci u podršci ženama u poslovnim okruženju, identifikacija prepreka koje one i dalje susreću ključna je za dalje unapređenje. Prepreke su različitog karaktera, uključujući rodno pristrasne politike zapošljavanja i napredovanja, nedostatak prilika za profesionalni razvoj, nejednaku raspodelu domaćih i poslovnih obaveza, kao i nedostatak podrške i mentorstva za žene na putu ka liderstvu.

Važno je istražiti ove prepreke kroz različite perspektive, uključujući iskustva zaposlenih žena, analizu politika i praksi kompanija, kao i širu društvenu i ekonomsku kontekstualizaciju.

Potreba za daljim unapređenjem programa podrške: Istraživanje pokazuje da postoji očigledna potreba za daljim unapređenjem programa podrške ženama u poslovnim okruženjima. Ovo može uključivati reviziju postojećih politika i praksi kako bi se uklonile rodne nejednakosti, jačanje programa obuke i mentorstva kako bi se ženama pružile dodatne veštine i podrška za napredovanje, kao i kreiranje novih inicijativa koje su usmerene na specifične potrebe žena na radnom mestu.

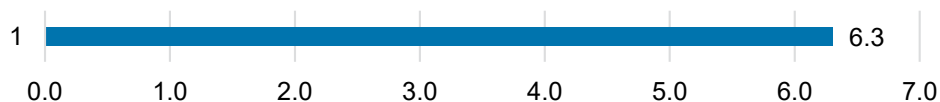
Ključno je da kompanije prepoznaju važnost kontinuiranog unapređenja svojih programa podrške ženama kako bi osigurale inkluzivno i podsticajno radno okruženje u kojem svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za uspeh.

IV. KULTURA PODRŠKE ZA ZAPOSLENE ŽENE

Kultura podrške za zaposlene žene ocenjena je **srednjom vrednošću 6.3 na skali od 1 do 7**. Ako se analizira položaj ispitanika u kompanijskoj hijerarhiji, primećuje se da su menadžeri i direktori davali visoke ocene, sa manjim varijacijama između sektora. Manja razlika se primećuje na primer kod teške industrije gde je srednja ocena 6, dok se u okviru sektora trgovine penje na 6.8.

Kada se uporede odgovori koje su davali muškarci i žene, prosečna ocena je različita: žene smatraju da je kultura podržavajuća za zaposlene žene sa prosečnom ocenom 6.2, dok su odgovori muškaraca u proseku na 6.9.

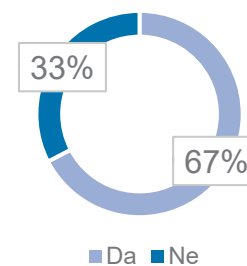
Ocena klime za zaposlene žene



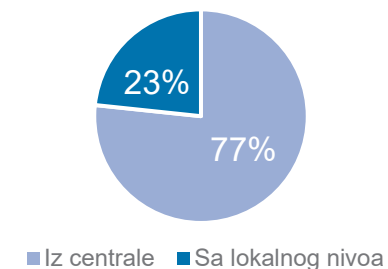
V. PROGRAMI PODRŠKE ŽENAMA

Većina kompanija (67%) navodi da ima politike ili inicijative za osnaživanje žena i prevazilaženje rodnog jaza, dok 33% kompanija nema politike ili inicijative u ovoj sferi. Posmatrano prema industriji, ove politike i inicijative najmanje su zastupljene u okviru kompanija koje posluju u oblasti građevinarstva i nekretnina (33%), dok su u sektoru finansijskih usluga zastupljene 100%. Politike za osnaživanje žena uglavnom se pokreću iz centrale, tj. sa globalnog nivoa, što je očekivano, obzirom na to da se u uzorku nalazi veći broj srednjih i velikih kompanija, koji su često deo velikih internacionalnih kompanija.

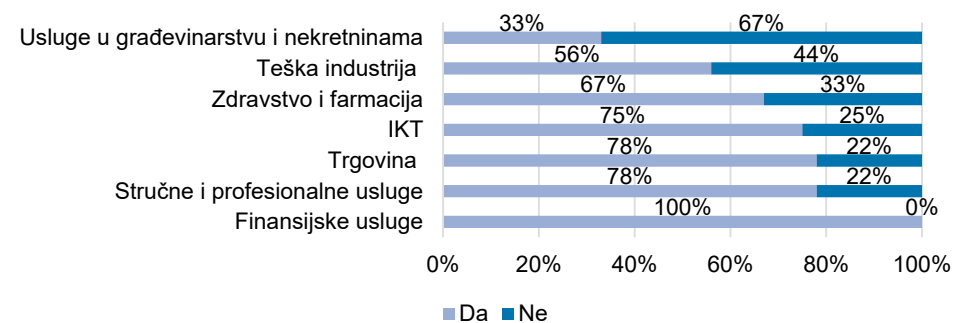
Politike i inicijative za osnaživanje žena



Politike i inicijative po nivou donošenja



Politike i inicijative po oblastima poslovanja



VI. PREPREKE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

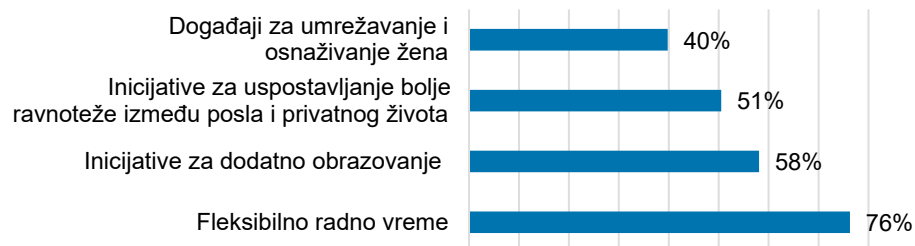
Najčešći izazovi sa kojima se žene suočavaju na radnom mestu su ograničena podrška za ravnotežu između poslovnog i privatnog života, razlike u platama i nedostatak pristupa rukovodećim pozicijama. **Rodno senzitivni jezik koristi 44% kompanija**, dok ga 23% uopšte ne koristi.

Kompanije pretežno pribegavaju fleksibilnom radnom vremenu, najčešće u obliku kliznog radnog vremena i hibridnog rada. Fleksibilno radno vreme koriste i muškarci i žene, te pola radnog vremena mahom rade od kuće.

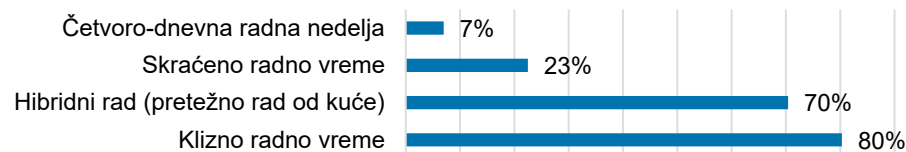
Izazovi sa kojima se žene suočavaju



Inicijative kompanija za osnaživanje žena



Oblici fleksibilnog radnog vremena

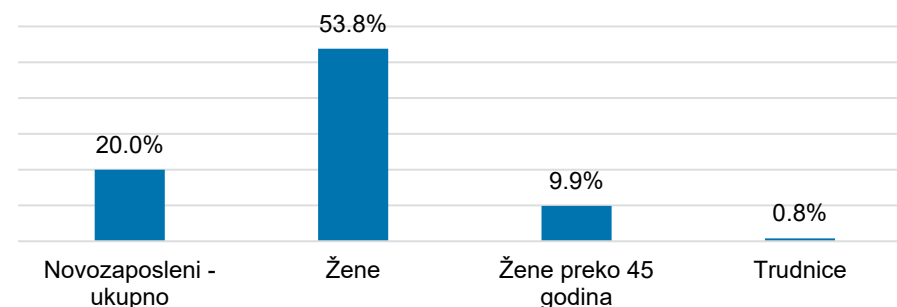


VII. RODNA RAVNOPRAVNOST I ZASTUPLJENOST ŽENA

a. Udeo žena među novozaposlenima

Broj novozaposlenih u kompanijama zavisi od veličine kompanije. U 2023. godini, prosečan procenat novozaposlenih iznosio je 20%, od čega su žene činile 54%. Međutim, **žene starije od 45 godina činile su svega 10% novozaposlenih. Trudnice su bile zaposlene u proseku u 0,8% slučajeva**, što znači da je 18% kompanija zaposlilo trudnu ženu, dok 82% nije. Generalno posmatrano, broj zaposlenih žena u kompanijama se tokom poslednje tri godine povećao u 55% slučajeva ili je ostao isti (42%).

Udeo žena među novozaposlenima



b. Metode zapošljavanja žena

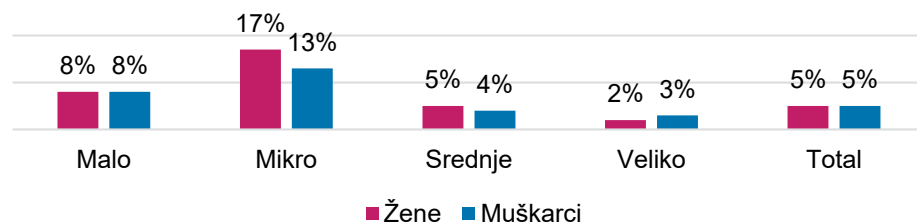
Kompanije su najčešće zapošljavale žene starije od 45 godina putem oglasa (40%) i preporuka (27%).

c. Zastupljenost žena na menadžerskim pozicijama

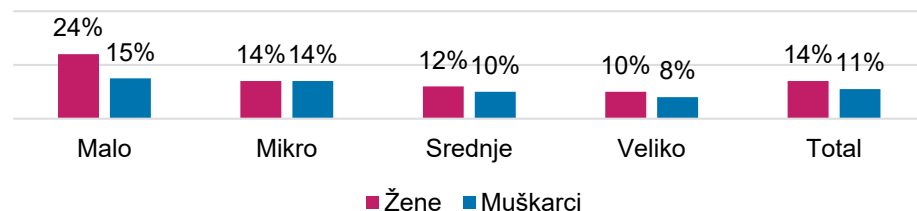
Broj žena na menadžerskim pozicijama blago nadmašuje broj muškaraca, dok je zastupljenost oba pola na visokim menadžerskim pozicijama jednaka. Evaluacija zaposlenih predstavlja široko rasprostranjenu praksu u kompanijama, pri čemu **76% firmi sprovodi redovne procese ocenjivanja**, dok 18% nema takvu praksu. Ovi sistemi evaluacije mogu značajno **doprineti pravednijem napredovanju na menadžerske pozicije i ujednačenijem pristupu menadžerskim ulogama**, što nalazi istraživanja i potvrđuju.

Veće razlike u zastupljenosti polova na najvišim rukovodećim pozicijama uočavaju se u različitim sektorima. **U industrijama koje su tradicionalno prepoznate kao dominantno ženske, kao što su finansije, stručne i profesionalne usluge, zdravstvo i farmacija, žene zauzimaju veći broj ovih pozicija.** Nasuprot tome, u sektorima prepoznatim kao dominantno muški, poput teške industrije, građevinarstva i informatičko-komunikacionih tehnologija (IKT), muškarci su zastupljeniji na najvišim menadžerskim pozicijama.

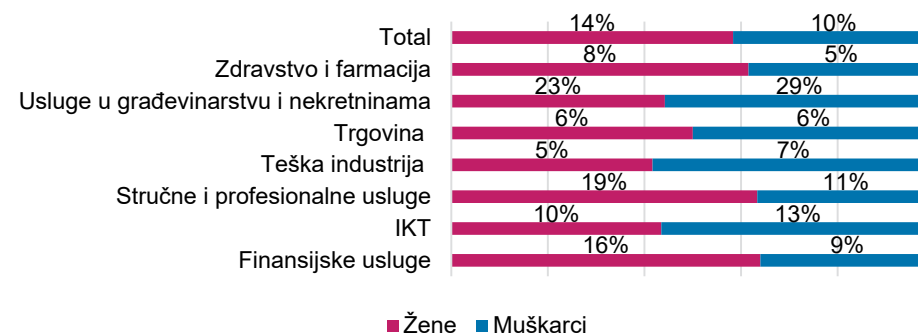
Najviše rukovodeće pozicije u odnosu na ukupni broj zaposlenih



Menadžeri u odnosu na ukupan broj zaposlenih



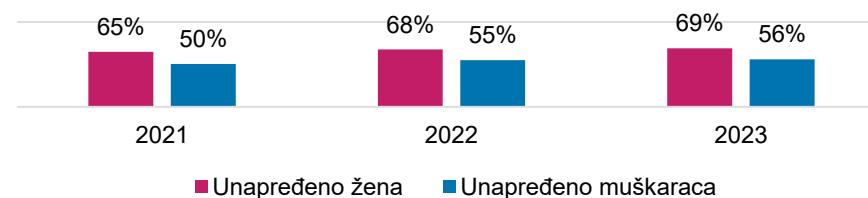
Menadžeri u odnosu na ukupan broj zaposlenih



VIII. UNAPREĐENJE ZAPOSLENIH

Tokom poslednje tri godine, primećen je porast stope unapređenja kako muškaraca, tako i žena, s tim da je, prema našem istraživanju, **više unapređenja zabeleženo kod žena nego kod muškaraca**. Međutim, treba napomenuti da uzorak uključuje veći broj kompanija iz sektora koji se smatraju dominantno ženskim, kao što su stručne i profesionalne usluge, kao i finansijske usluge.

Unapređenje zaposlenih



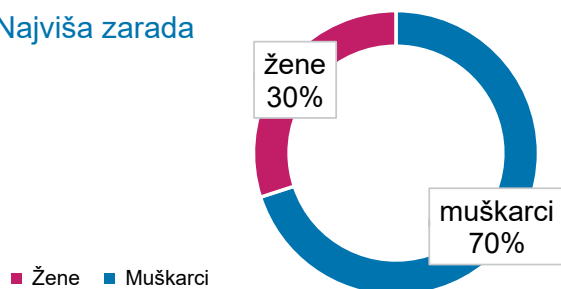
IX. RAZLIKE U ZARADAMA I RADNOM VREMENU

Razlika u prosečnim zaradama između muškaraca i žena ostaje značajna, s tim da **prosečne zarade muškaraca premašuju zarade žena za čak 24% kada se posmatra medijana**. Ova razlika je posebno prisutna u mikro i velikim kompanijama. **Većina kompanija (64%) ne prati prosečne zarade po polu, što znači da nema dovoljno podataka za eventualnu korekciju zarada.**

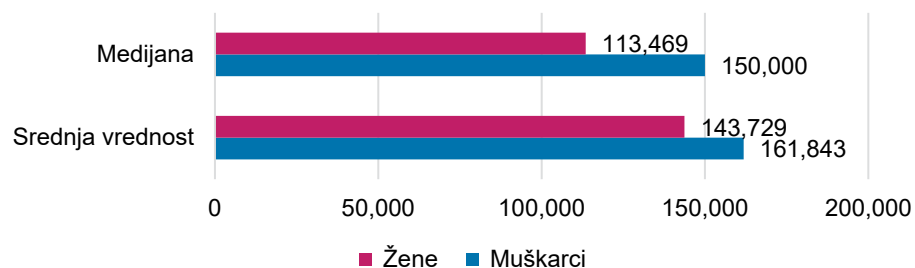
Razlike u zaradama su izražene i **po sektorima**. U sektorima koji se tradicionalno smatraju dominantno ženskim, kao što su finansije, prosečna razlika u zaradama između muškaraca i žena iznosi 40 hiljada dinara u korist muškaraca. U sektorima usluga u građevinarstvu i oblasti nekretnina ta razlika je 84 hiljade dinara, dok je u sektoru IKT, 66 hiljada dinara.

Prema našem istraživanju, u 70% kompanija muškarac ima najvišu zaradu, dok samo u 30% slučajeva žena ima najvišu zaradu u kompaniji.

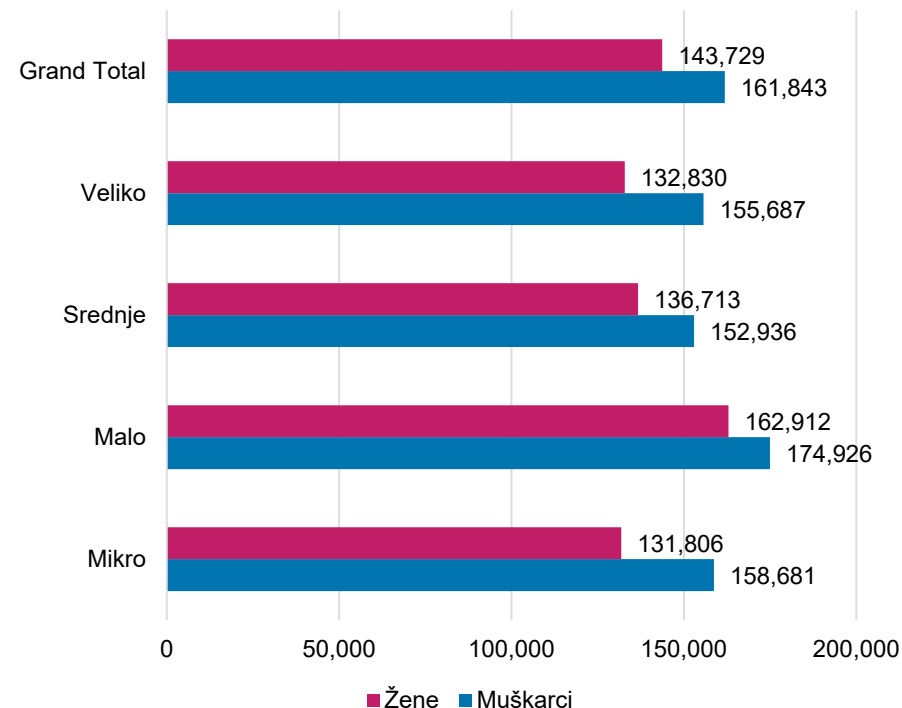
Najviša zarada



Zarade

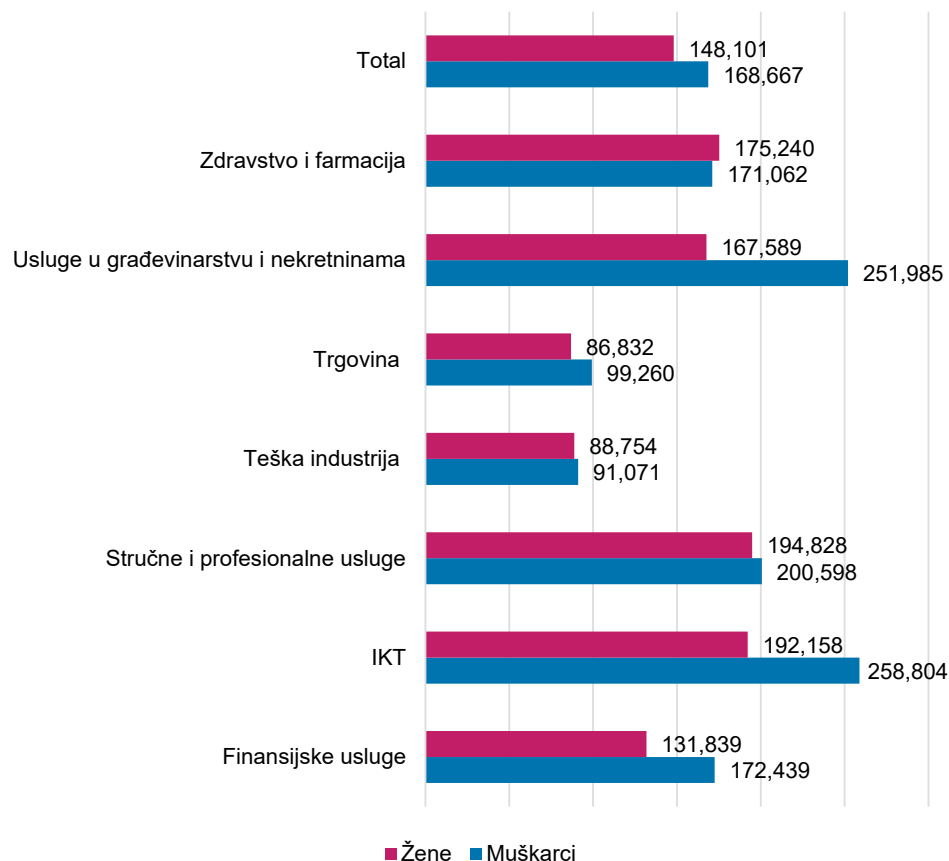


Zarade u odnosu na veličinu preduzeća

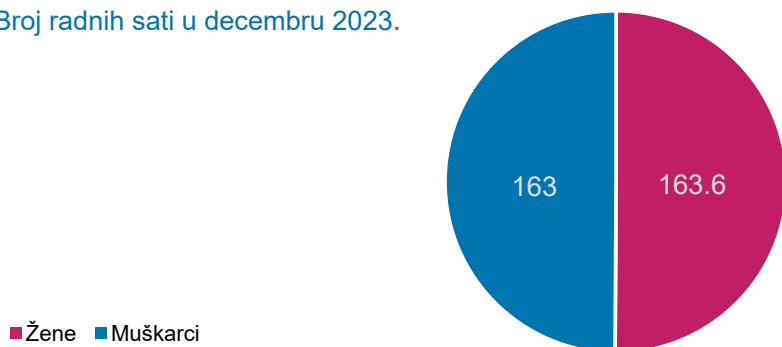


Žene i muškarci u proseku rade jednak broj sati mesečno. Međutim, postoje male razlike u radnom vremenu kada se posmatraju različite veličine preduzeća. U srednjim kompanijama, žene rade nešto više sati mesečno nego muškarci, dok u velikim kompanijama muškarci rade malo više sati nego žene.

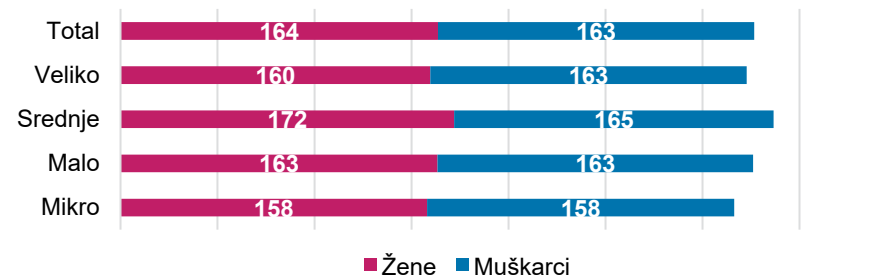
Zarade u odnosu na oblast poslovanja



Broj radnih sati u decembru 2023.



Broj radnih sati u odnosu na veličinu preduzeća



X. PROFIL ZAPOSLENIH

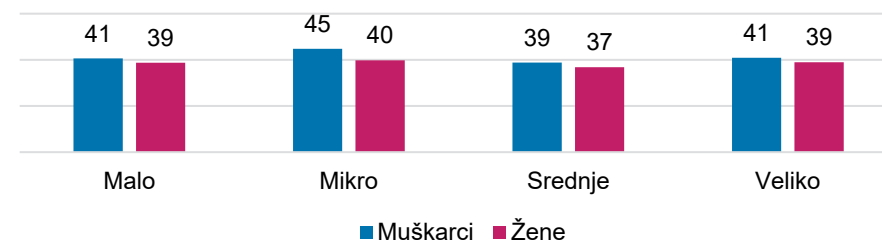
Analiza profila zaposlenih u kompanijama otkriva značajne razlike između muškaraca i žena u pogledu prosečnih godina starosti, radnog iskustva, obrazovanja i prisutnosti na menadžerskim pozicijama.

a. Prosečne godine i radno iskustvo

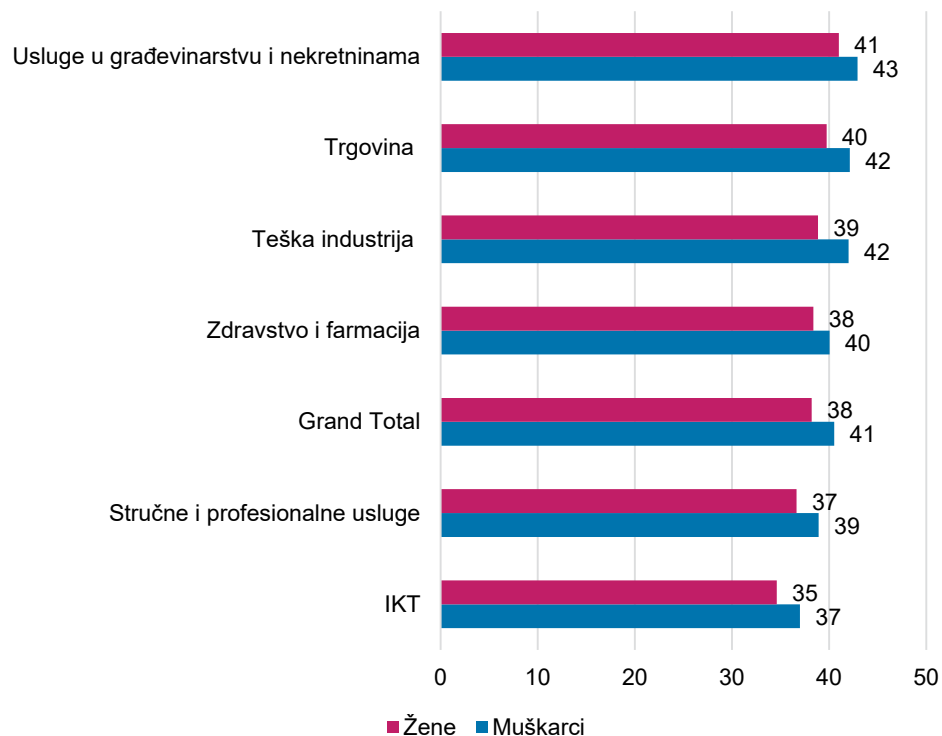
Prosečna starost zaposlenih muškaraca iznosi 40,5 godina, dok je kod žena 38 godina. Najmlađe žene rade u srednjim kompanijama, posebno u sektorima IKT i stručnih i profesionalnih usluga, dok su najstarije u mikro preduzećima, sa naglaskom na usluge u građevinarstvu i nekretninama. Sličan trend je prisutan i kod muškaraca.

Što se tiče radnog iskustva, **muškarci u proseku najčešće postaju menadžeri nakon 14 godina rada (49%), dok žene najčešće dostižu menadžerske pozicije već posle 8 do 10 godina (32%).** Ovaj trend može biti rezultat različitih politika i inicijativa (npr. kvote) usmerenih na povećanje broja žena na menadžerskim pozicijama.

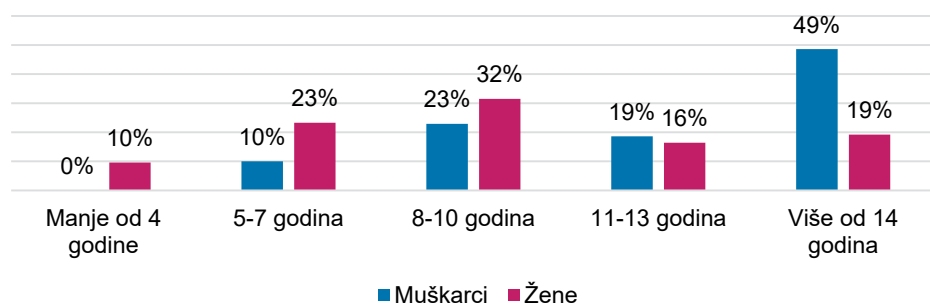
Prosečna starost u odnosu na veličinu kompanije



Prosečna starost u odnosu na oblast poslovanja



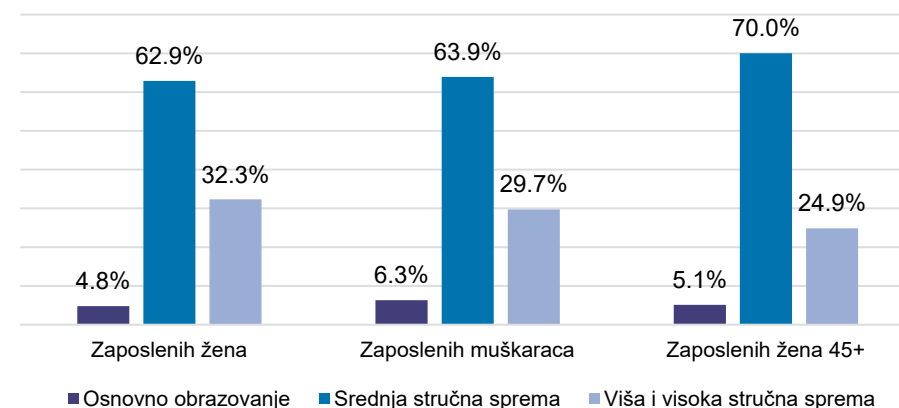
Prosečno radno iskustvo menadžera



b. Obrazovni profil

U pogledu obrazovanja, žene i muškarci pokazuju dosta sličnosti. Srednja stručna sprema dominira kod oba pola u sličnom procentu. Međutim, više obrazovanje (viša, visoka škola, master i doktorat) je malo zastupljenije kod žena (32,3%) nego kod muškaraca (29,7%). Žene starije od 45 godina najčešće su zaposlene sa srednjom školom (70%). Među zaposlenima, više je muškaraca sa STEM obrazovanjem (science, technology, engineering, and mathematics) - 52,2%, dok je kod žena taj procenat 42,9%.

Zaposleni prema obrazovnoj strukturi



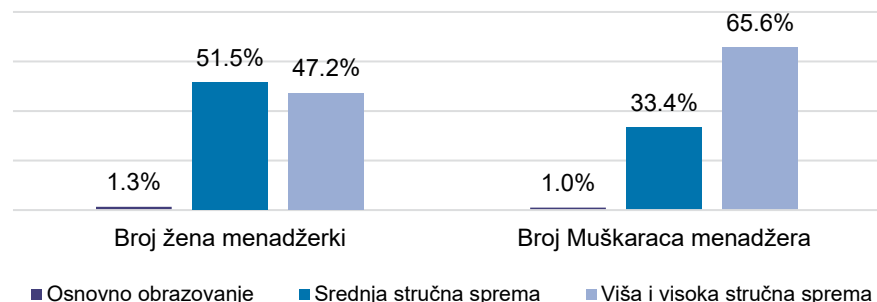
c. Menadžerske pozicije

Kada se posmatraju menadžeri, 52% žena na menadžerskim pozicijama ima srednju stručnu sprema, što može ukazivati na niže menadžerske pozicije koje ne zahtevaju visok stepen obrazovanja. Dok su žene sa višim obrazovanjem na menadžerskim pozicijama (uzevši i višu, visoku školu, master i doktorat zajedno) u 47,2% slučajeva, 65,6% muškaraca na menadžerskim pozicijama ima više obrazovanje.

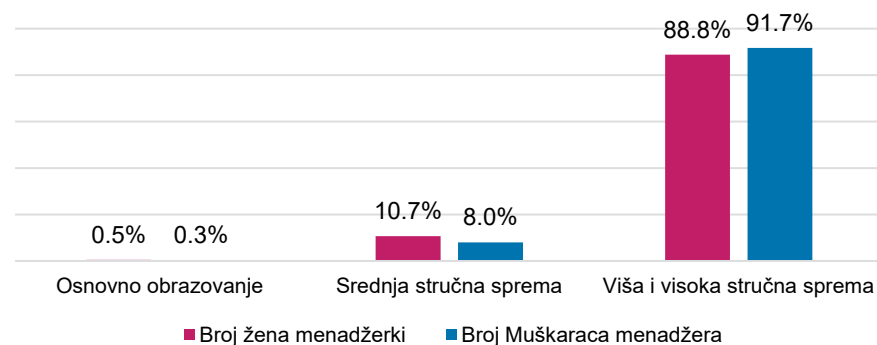
Isključivanjem velikih trgovinskih lanaca iz analize, slika se menja. Udeo žena sa srednjom školom opada na 39,2%, dok se udeo sa višim obrazovanjem povećava na 59,2%. Slično je i kod muškaraca - udeo sa srednjom školom pada na 55%, dok se udeo sa višim obrazovanjem povećava na 44%.

Kada se posmatraju menadžeri u ovom preseku, žene sa višim obrazovanjem čine 88,8% menadžerskih pozicija, dok je kod muškaraca taj procenat 91,7%. Žene sa srednjom školom čine 10,7% menadžerskih pozicija, u poređenju sa 8% kod muškaraca.

Zaposleni i menadžeri po obrazovnoj strukturi



Zaposleni i menadžeri po obrazovnoj strukturi - bez velikih trgovinskih lanaca



d. Teškoće u zapošljavanju

Kompanije su navele da najteže pronalaze kandidate i kandidatkinje za pozicije stručnih profila kao što su IT stručnjaci, inženjeri, finansijski stručnjaci, digitalni stručnjaci i farmaceuti. Kao najčešći razlog navode nedostatak adekvatnih kvalifikacija. Takođe, teško se nalaze kandidati za operativne pozicije u administraciji, pozicije podrške, saradnike na terenu, mesare i vozače, zbog nedostatka prijave na konkurse.

XI. PROFESIONALNO USAVRŠAVANJE

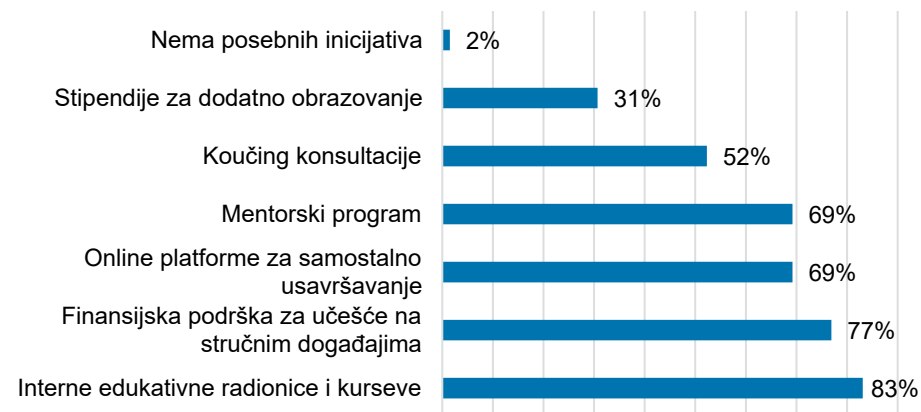
Tokom 2023. godine, primećeno je da su žene uložile znatno više vremena u dodatno usavršavanje, sa prosekom od 393 sata, u poređenju sa muškarcima koji su uložili 171 sat. Ove aktivnosti profesionalnog razvoja obuhvatale su različite oblike podrške koje su kompanije pružale svojim zaposlenima.

Najčešći oblici podrške koje su kompanije nudile uključivali su:

- **Interne radionice i kurseve:** 83% kompanija organizovalo je interne treninge i kurseve, što je najpopularniji oblik usavršavanja.
- **Finansijska podrška za učešće na konferencijama, seminarima i stručnim događajima:** 77% kompanija pružalo je finansijsku pomoć zaposlenima kako bi mogli da učestvuju na relevantnim profesionalnim događajima.
- **Koučing konsultacije:** 52% kompanija nudilo je koučing konsultacije, omogućavajući zaposlenima individualizovanu podršku za razvoj veština.
- **Stipendije za dodatno obrazovanje ili napredne studije:** 31% kompanija obezbeđivalo je stipendije za formalno obrazovanje ili napredne studije, što je najmanje zastupljena forma podrške.

Ovi podaci ukazuju na značaj koji kompanije pridaju kontinuiranom obrazovanju i razvoju veština svojih zaposlenih, sa posebnim naglaskom na interne radionice i finansijsku podršku za eksterne događaje. Očigledno je da žene iskorišćavaju ove prilike za usavršavanje u većoj meri nego muškarci, što može doprineti njihovom bržem napredovanju u karijeri.

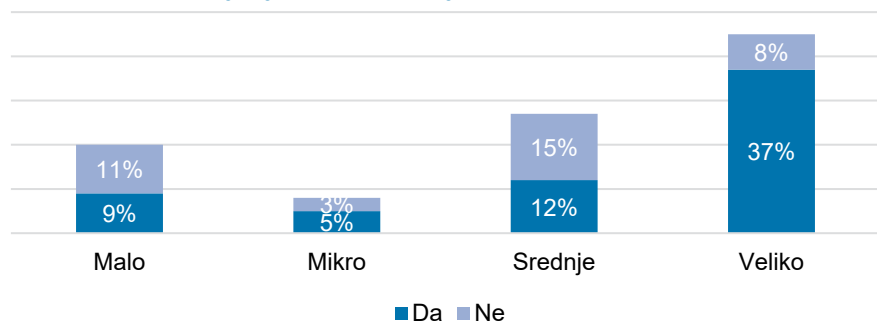
Inicijative za podršku profesionalnog razvoja/usavršavanja zaposlenih



XII. KOMPETENCIJE

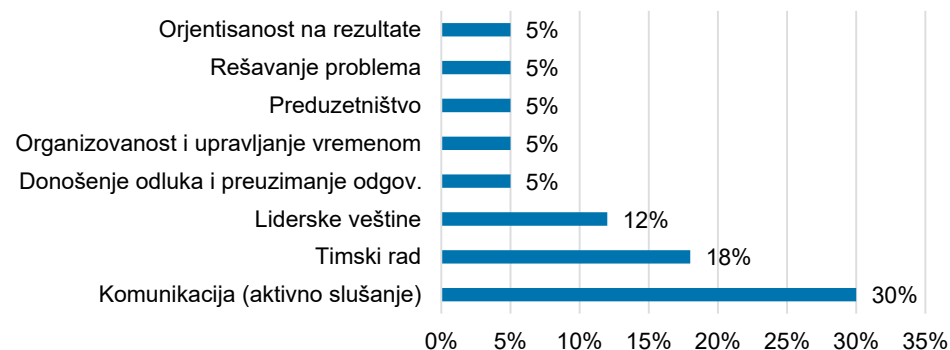
Većina kompanija koje su bile obuhvaćene istraživanjem (63%) ima operativni sistem za upravljanje kompetencijama, dok značajan procenat (37%) kompanija još uvek nema uspostavljen takav sistem. Interesantno je primetiti da postoji pozitivna korelacija između veličine kompanije i verovatnoće da će imati operativni sistem za upravljanje kompetencijama, što znači da su veće kompanije verovatnije da će ga imati.

Sistem za upravljanje kompetencijama

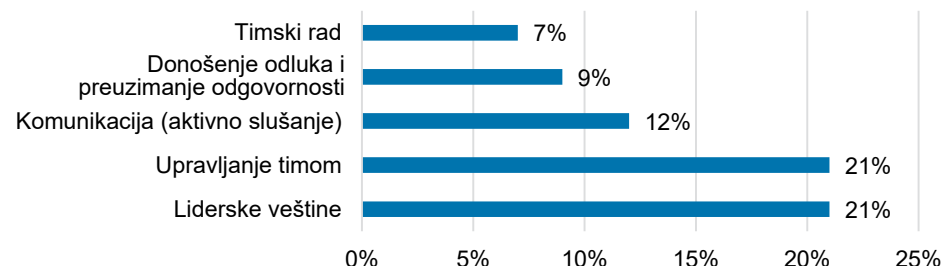


Kada je reč o najtraženijim kompetencijama prilikom selekcije i planiranja razvoja zaposlenih, komunikacija zauzima prvo mesto sa 30%, slede timski rad sa 18% i liderske veštine sa 12%. Ove kompetencije se smatraju ključnim za efikasno funkcionisanje u današnjem poslovnom okruženju. Nakon njih, slede donošenje odluka, organizovanost i planiranje, preduzetništvo, rešavanje problema i orijentisanost na rezultate. Za menadžere, ključne kompetencije su fokusirane oko liderskih veština (21%), izgradnje efikasnih timova (21%) i komunikacije (12%), nakon čega slede donošenje odluka i timski rad.

Najtraženije kompetencije prilikom selekcije i planiranja razvoja zaposlenih



Najtraženije kompetencije prilikom selekcije i planiranja razvoja menadžera



Kada uporedno analiziramo kompetencije koje su najčešće razvijene kod muškaraca i žena menadžera, primećujemo da je **donošenje odluka na prvom mestu za oba pola**. Na drugom mestu kod žena je timski rad, dok su kod muškaraca to liderske veštine. Takođe, kod žena se na četvrtom mestu nalaze liderske veštine, dok kod muškaraca to mesto zauzima timski rad. Zanimljivo je primetiti da se kao kompetencija pojavljuje rezilijentnost kod žena, ali ne i kod muškaraca, što ukazuje na razlike u fokusu razvoja veština između ova dva pola.

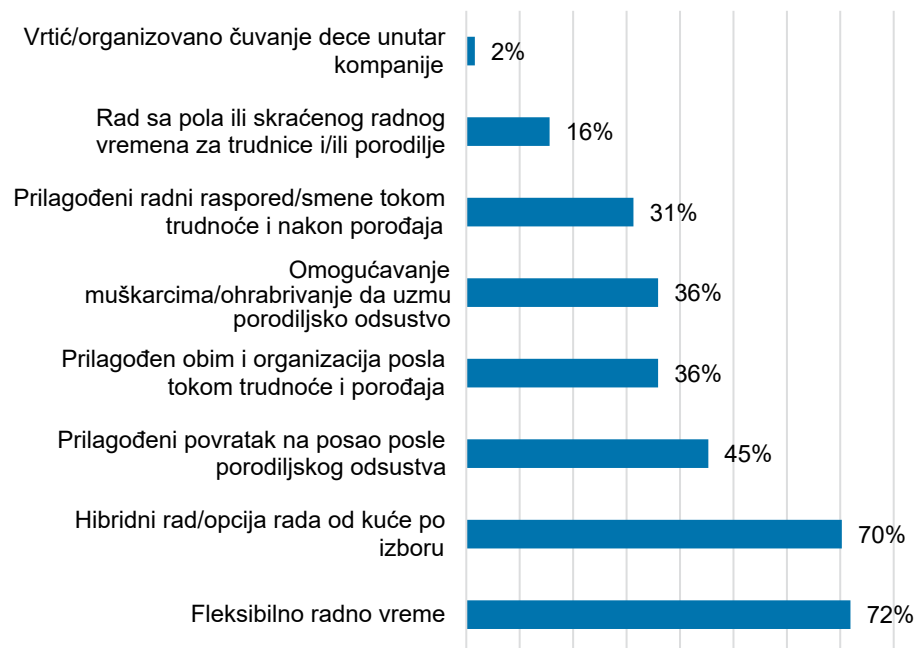
Tražene kompetencije - uporedno žene i muškarci menadžeri



XIII. PODRŠKA PORODIČNIM OBAVEZAMA

Jedan od glavnih izazova za žene u kompanijama je usklađivanje poslovnog i privatnog života, te kompanije nastoje da pruže podršku zaposlenima kako bi olakšale tu ravnotežu. Najčešće ponuđene mere podrške uključuju fleksibilno radno vreme (72%) i hibridni rad (70%), gde zaposleni mogu kombinovati rad iz kancelarije i rad od kuće. Osim toga, nešto manje od polovine kompanija pruža inicijative prilagođenog rada ili skraćenog radnog vremena tokom trudnoće, porođaja i nakon povratka na posao, što dodatno pomaže zaposlenima da se lakše nose sa porodičnim obavezama. Ovakve mere podrške ne samo što unapređuju zadovoljstvo zaposlenih i njihovu produktivnost, već i doprinose stvaranju inkluzivnog radnog okruženja.

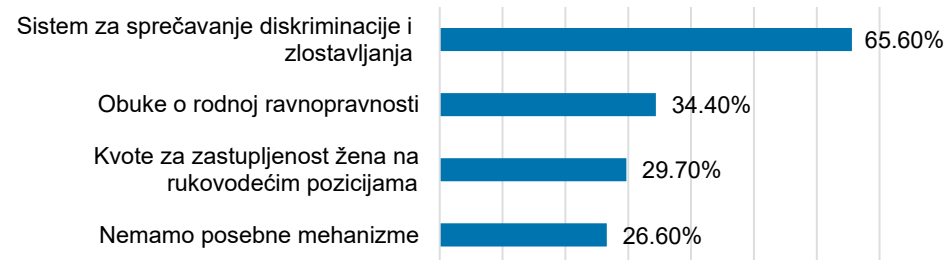
Podrška koja se nudi zaposlenima



XIV. MEHANIZMI PODRŠKE RODNOJ RAVNOPRAVNOSTI

Većina mehanizama koji imaju za cilj smanjenje predrasuda i unapređenje rodne ravnopravnosti u kompanijama fokusirana je na implementaciju sistema za sprečavanje diskriminacije i zlostavljanja (66%). Pored toga, jedna trećina kompanija sprovodi obuke o rodnoj ravnopravnosti (34%), dok 30% kompanija primenjuje kvote za zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama.

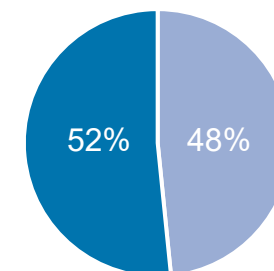
Mehanizmi rodne ravnopravnosti



Iako postoji napor kompanija da uspostave različite mehanizme podrške rodnoj ravnopravnosti, često nedostaje praćenje napretka u ostvarivanju ciljeva u vezi sa rodnom ravnopravnošću. Međutim, među kompanijama koje ipak prate progres, 97% koristi broj žena na rukovodećim pozicijama kao ključni indikator napretka. Ovo naglašava važnost praćenja i evaluacije rezultata u ostvarivanju rodne ravnopravnosti unutar organizacija.

Merenje napretka u ostvarivanju ciljeva vezanih za osnaživanje žena i rodnu ravnopravnost

- Da
- Ne

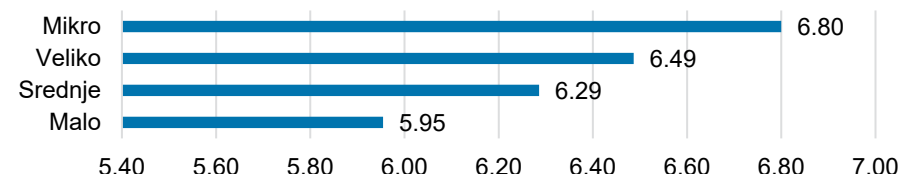


Ključni pokazatelji napretka



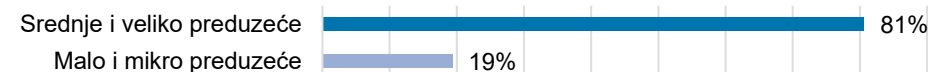
XV. UPOREDNI PRIKAZ MANJIH I VEĆIH KOMPANIJA

Kultura podrške za zaposlene žene



Istraživanje pokazuje **značajnu razliku** između malih i velikih kompanija, kada je reč o postojećim politikama i inicijativama za osnaživanje žena. Rezultati ukazuju da **velike i srednje kompanije uglavnom imaju politike i inicijative za osnaživanje žena, dok male i mikro kompanije to najčešće nemaju.**

Politike i inicijative za osnaživanje žena



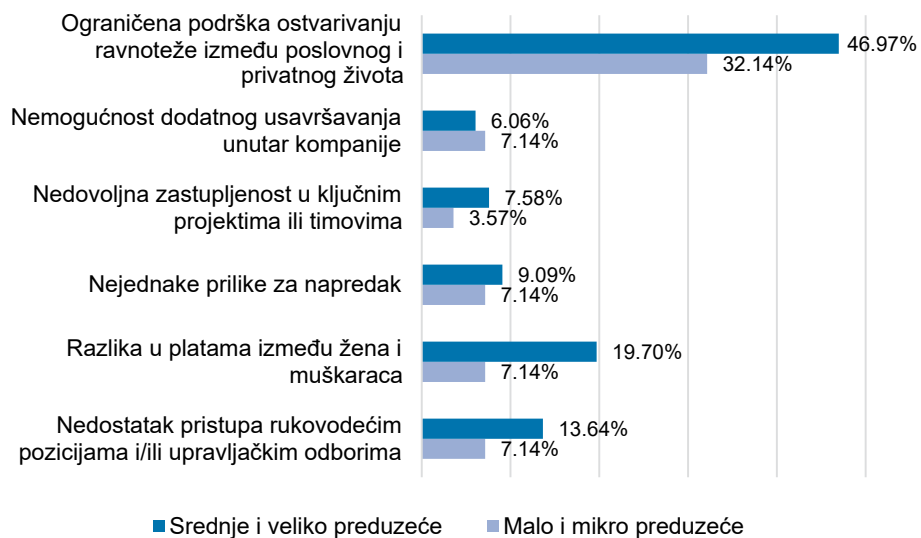
Glavni izazovi sa kojima se suočavaju žene su veoma slični, bez obzira na veličinu kompanije. Ipak, **razlika u zaradama** kao izazov, izraženiji je u srednjim i velikim kompanijama.

Inicijative za osnaživanje žena i u većim i u manjim kompanijama su dosta slične, pri čemu dominira **fleksibilno radno vreme.**

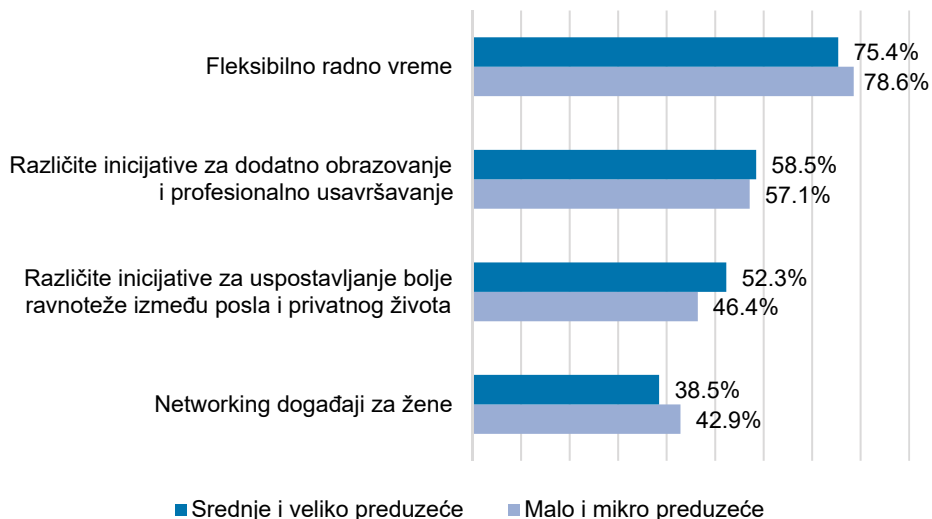
Podrška za usklađivanje profesionalnih i privatnih obaveza razlikuje se između malih i mikro kompanija, s jedne strane, i srednjih i velikih kompanija, s druge strane. U malim i mikro kompanijama je **hibridni rad** zastupljeniji, sa posebnim naglaskom na mogućnost većeg prilagođavanja obima i organizacije posla tokom trudnoće i porođaja. Nasuprot tome, u srednjim i velikim kompanijama ističe se **davanje mogućnosti muškarcima** da uzmu porodiljsko odsustvo, a fleksibilno radno vreme je nešto izraženije.

Mehanizmi za smanjenje predrasuda, uspostavljanja i očuvanja rodne ravnopravnosti u radnom okruženju su većinom prisutni u srednjim i velikim kompanijama. U malim i mikro kompanijama ove prakse nisu toliko zastupljene (50%), što se dodatno potvrđuje činjenicom da **manje kompanije uglavnom ne prate napredak u ostvarivanju ciljeva vezanih za osnaživanje žena i rodnu ravnopravnost** (67%), dok velike kompanije prate i mere ovaj napredak.

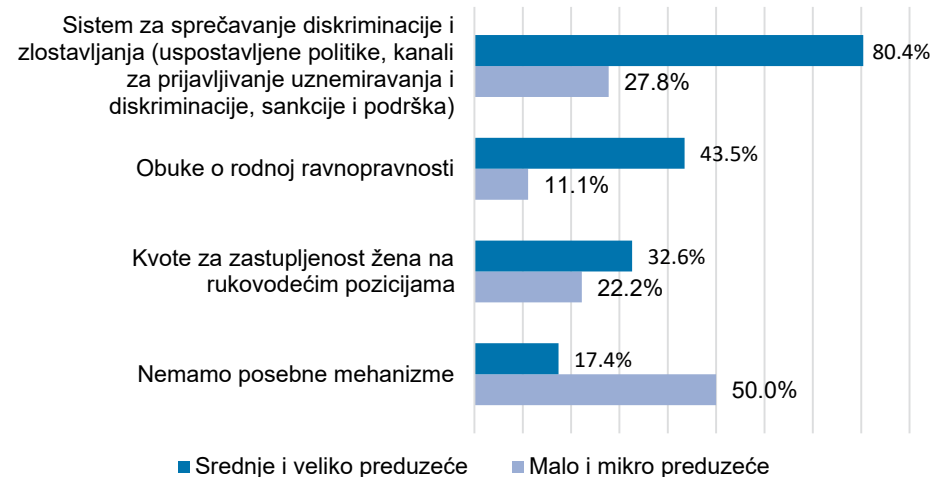
Izazovi sa kojima se suočavaju žene u kompanijama



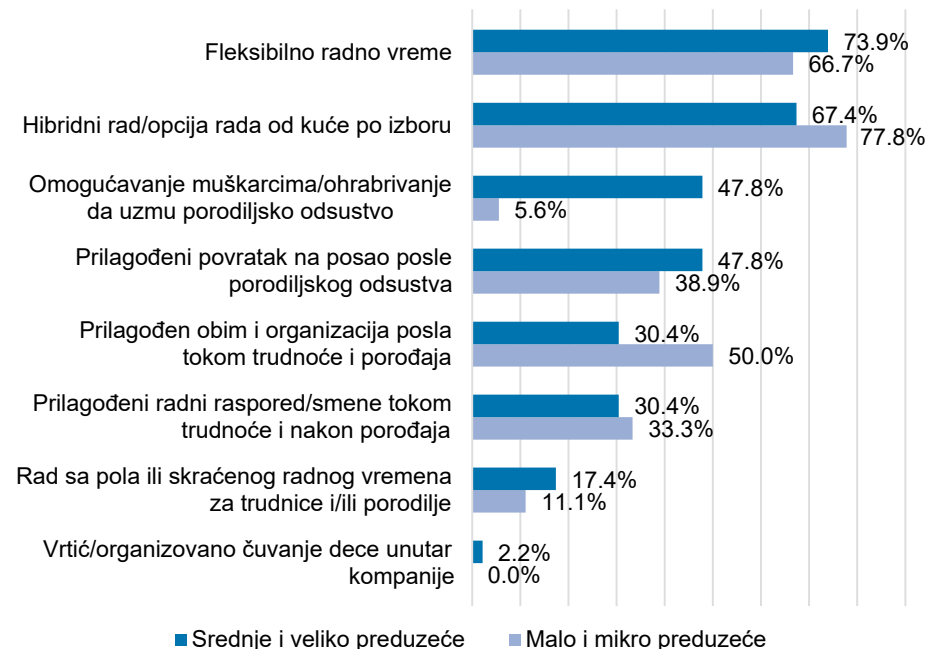
Inicijative za podršku profesionalnog razvoja/usavršavanja zaposlenih u kompanijama



Mehanizmi rodne ravnopravnosti u kompanijama



Podrška u usklađivanju privatnih i poslovnih obaveza



XVI. PREGLED NALAZA ZA JABLANIČKI I PČINJSKI OKRUG

U istraživanju je učestvovalo 4 kompanije iz Jablaničkog i Pčinjskog okruga, što ne predstavlja dovoljan uzorak za zaključivanje na nivou okruga, ali prikazujemo odabrane rezultate kako bi se stekla okvirna slika o temama vezanim za inicijative za osnaživanje žena u ovom okrugu.

Klima za zaposlene žene u Jablaničkom i Pčinjskom okrugu, na osnovu ove četiri kompanije je ocenjena **srednjom vrednošću 5.0 na skali od 1 do 7**, što je nešto niže nego na nivou celog uzorka. Tri od četiri kompanije (75%) nemaju inicijative za osnaživanje žena i prevazilaženje rodnog jaza. Sve četiri kompanije iz ovog okruga su odgovorile da nemaju mehanizme za smanjenja predrasuda, uspostavljanja i očuvanja rodne ravnopravnosti u radnom okruženju. Samom tim i ne prate napredak u ovoj sferi.

Procenat novozaposlenih u ove četiri kompanije je 10.5% što je niže nego na nivou celog uzorka, i tri od četiri kompanije u toku 2023. godine nisu zaposlile žene uopšte. Ipak, jedna kompanija je zaposlila veći broj žena, i njih je pronašla preko Nacionalne službe za zapošljavanje. Kompanije iz ovog okruga, najteže nalaze visoko kvalifikovane pozicije (inženjere, farmaceute) a kao razlog se navodi nedostatak kvalifikacija i adekvatnih veština. Kao i na celom uzorku, prosečna starost zaposlenih ukazuje da su zaposleni muškarci stariji od žena. Muškarci imaju u proseku 41.3 godine, dok žene imaju 37.3 godine.

Prema podacima ove četiri kompanije, prosečne zarade muškaraca su za nijansu veće (4%) u odnosu na zarade žena. Ipak, kada dođemo do najviše zarade u kompaniji ovde se rezultat izjednačava, dve kompanije navode da muškarac ima najvišu zaradu, dok u druge dve to je žena. Prosečan broj radnih sati je isti i za muškarce i za žene (168).

XVII. NALAZI IZ KVALITATIVNOG ISTRAŽIVANJA

Kvalitativno istraživanje, koje je uključivalo **fokus grupnu diskusiju sa 12 žena na menadžerskim i direktorskim pozicijama u sektoru ljudskih resursa, kao i četiri dubinska intervjua sa direktorima kompanija i predstavnicima odeljenja ljudskih resursa**, pružilo je uvid u stavove i percepcije o rodnoj ravnopravnosti u poslovnom svetu.

Na osnovu ovih nalaza, čini se da kompanije **uopšteno promovišu rodnu ravnopravnost**. Prilikom selekcije kandidata za različite pozicije, naglasak je stavljen na kompetencije, iskustvo i znanje. Takođe, istaknute su i lične ambicije, kao i spremnost na kontinuirano ulaganje u razvoj karijere, kao ključni faktori profesionalnog napredovanja.

Tokom intervjua i fokusirane grupne diskusije, identifikovani su faktori koji mogu značajno uticati na položaj žena u poslovnom okruženju. Jedan od najvažnijih faktora je **kulturološki kontekst** koji manifestuje svoj uticaj na tri nivoa – na nivou društva i porodice, na nivou kompanije i na individualnom nivou.

Ovaj sveobuhvatni pristup omogućava bolje razumevanje složenih dinamika koje utiču na rodnu ravnopravnost u poslovnom svetu i ističe važnost kontekstualizacije ovog problema u širem socio-kulturnom okviru.

a. Uticaj društva i porodice

Na nivou društva i porodice, primećuje se **snažan uticaj očekivanja koja sredina ima od žena, kao i očekivanja koja žena ima od sopstvene uloge u društvu i porodici**. Često se pretpostavlja da će žene staviti porodicu ispred karijere i odustati od profesionalnog napredovanja kako bi se posvetile ulozi majke. Ova pretpostavka, zajedno sa kulturnim i biološkim faktorima, često dovodi do direktnih pritisaka iz porodice, što može uticati na odluke žena o karijeri.

Primer iz istraživanja jasno ilustruje kako društvena očekivanja i porodični pritisci mogu uticati na odluke žena u poslovnom svetu. Iako je ženi direktno ponuđeno napredovanje u firmi, ona nije odmah prihvatila ponudu, već je želela da se konsultuje sa porodicom. Nakon što je razgovarala sa suprugom, odlučila je da odbije ponudu za napredovanje jer se suprug nije slagao sa tim.

Tokom kvalitativnog istraživanja, naglašena je uloga žene u društvu kao majke i stuba porodice, što dodatno otežava ženama da se fokusiraju na profesionalni razvoj. Takođe, ocena uspešnih poslovnih žena od strane drugih žena kao nedovoljno dobrih majki predstavlja dodatni faktor koji utiče na percepciju i izbore žena u poslovnom svetu.

Međutim, primećuju se i **generacijske promene**, gde su muškarci sve više spremni da preuzmu veći deo brige o deci i porodici. Primeri kolega koji uzimaju porodijsko odsustvo kako bi podržali svoje supruge u brizi oko dece ili im pomogli da se ranije vrate na posao ukazuju na evoluciju tradicionalnih rodni uloga i podršku partnerstva u porodici.

Ovi nalazi naglašavaju kompleksnost dinamike između društvenih očekivanja, porodičnih uloga i profesionalnog razvoja, kao i potrebu za kontinuiranim radom na promociji rodne ravnopravnosti na svim nivoima društva.

b. Uticaj poslovnog okruženja

Naši sagovornici ističu kako **tradicionalni modeli poslovanja, naročito u manjim sredinama, mogu biti izazovni za žene koje teže rukovodećim pozicijama**.

Kulturološki faktori, kao što su predrasude o rodni ulogama i očekivanja koja se vezuju za žene, mogu stvoriti prepreke za njihovu napredak.

Poseban izazov predstavlja **duže odsustvo žena sa posla zbog porodijskog ili trudničkog odsustva**. Ovo može uticati na njihovu brzinu napredovanja i mogućnosti za povratak na isti nivo ili slične pozicije na kojima su bile pre odsustva. Često se podrazumeva da muškarci zauzimaju rukovodeće pozicije, dok se od žena očekuje da dodatno "zasluže" tu ulogu, što može biti nepravedno i otežavajuće za žene koje teže karijernom napretku.

Ovi izazovi naglašavaju potrebu za promenom kulturoloških normi i podrškom inkluzivnijem poslovnom okruženju koje ceni različite talente i perspektive bez obzira na pol. Edukacija, osvešćivanje i implementacija politika koje podržavaju rodnu ravnopravnost i ravnotežu između poslovnog i privatnog života mogu biti ključni u smanjenju prepreka za profesionalni razvoj žena u poslovnim sredinama.

c. Individualna očekivanja

Žene, prema mišljenju naših sagovornika, imaju često visoko izraženu potrebu da se dokažu kroz dodatno usavršavanje i postavljanje visokih kriterijuma svog uspeha, što može biti mač sa dve oštrice – s jedne strane, to može motivisati žene da se kontinuirano usavršavaju i teže ka postizanju svojih ciljeva, ali s druge strane, može dovesti do pritiska i nedostatka samopouzdanja ako se očekivanja ne ispune ili se dožive kao nedovoljna.

Naši sagovornici primećuju da ženama ponekad **nedostaje samopouzdanje u poslovnom kontekstu**, naročito u situacijama kada je potrebno da se izbore za napredovanje ka višim pozicijama. Nedostatak pozitivnog samovrednovanja se posebno primećuje u situacijama pregovaranja za poziciju i beneficije, gde su žene češće spremne da prihvate prvu ponuđenu opciju, tj. da brzo odustanu od daljih pregovora.

Kao primer dobre prakse istaknuta je mentorska podrška za žene koje se vraćaju na posao nakon perioda porodijskog odsustva. U ovom slučaju, kolege se organizuju uz podršku odeljenja ljudskih resursa i menadžmenta, kako bi imenovale osobu koja će pružiti podršku kolegici koja se vraća na posao. Mentori igraju ključnu ulogu u olakšavanju procesa prilagođavanja nakon povratka na posao, pomažući kolegicama da brže usvoje promene koje su se dogodile u poslovnom okruženju tokom njihovog odsustva.

XVIII. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je pružilo dublji uvid u inicijative i prakse koje kompanije primenjuju kako bi podržale i osnažile žene u poslovnom okruženju. Nalazi ukazuju na napredak u smanjenju rodni predrasuda i prepreka na radnom mestu, ali istovremeno ističu i izazove koji su još uvek prisutni i zahtevaju dalje napore.

- **Izazovi usklađivanja privatnih i poslovnih obaveza:** Prema subjektivnoj oceni učesnika, klima u kompanijama za zaposlene žene je ocenjena kao veoma dobra (6.3 na skali do 7). S tim, da postoji razlika između odgovora koje su davali muškarci, kada je ocena 6.9 i odgovora koje su davale žene, kada je ocena bila 6.2. Iako je subjektivno klima unutar kompanija ocenjena kao podržavajuća za žene, ipak se žene na poslu suočavaju sa različitim izazovima. Najčešći izazov je usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza, a fleksibilno radno vreme (klizno radno vreme i hibridni rad) često se koristi kao strategija za olakšavanje ovog balansa.
- **Rodna razlika u zaradama:** Žene u kompanijama često imaju nižu zaradu u poređenju s muškarcima (za 24%), pri čemu je najviša zarada u kompaniji često zarada muškarca (70%). Razlika u zaradama postaje još izraženija u sektorima koji su dominantno muški, poput IKT sektora i građevinarstva.
- **Unapređenje na menadžerske pozicije:** Žene se unapređuju na menadžerske pozicije podjednako kao i muškarci, ali se razlikuju u vremenu unapređenja. Naime, žene počinju da se promovišu na menadžerske pozicije nešto ranije, i sa manje od 4 godine radnog staža ili 5-7 godina radnog staža, dok se muškarci promovišu nešto kasnije posle 5-7 godina a najčešće tek nakon 14 godina staža. Ovde je važno i napomenuti da jedan deo kompanija radi na praćenju broja žena na rukovodećim pozicijama, pa tako i dolazimo do toga da se broj žena na najvišim menadžerskim pozicijama u našem istraživanju izjednačio sa brojem muškaraca. Ipak, ne znamo da li ovo ujednačavanje prati i jednakost u zaradama na ovim pozicijama.

- **Obrazovanje i ulaganje u usavršavanje:** Žene su obrazovanije od muškaraca, pri čemu 61% žena završi fakultet u poređenju sa 39% muškaraca. Takođe, žene ulažu više vremena u dodatno profesionalno usavršavanje u poređenju s muškarcima.
- **Inicijative kompanija za podršku ženama:** Većina kompanija sprovodi politike i inicijative za osnaživanje žena i prevazilaženje rodni razlika jaza i one se najčešće spuštaju sa globalnog nivoa na lokalni nivo. Ove inicijative uključuju kvote za žene na rukovodećim pozicijama, obuke o rodnoj ravnopravnosti i podršku ženama prilikom povratka na posao nakon porodijskog odsustva.
- **Kulturološki faktori i samopouzdanje:** Kulturološki faktori, poput očekivanja porodice i društva, mogu negativno uticati na samopouzdanje žena u poslovnom kontekstu. Direktni pritisci od porodice da se više posvete porodici umesto karijeri, kao i pretpostavka da žene moraju zaslužiti svoje pozicije, dodatno otežavaju njihov napredak.
- **Potreba za osvešćivanjem i podrškom muškaraca:** Važno je osvestiti muškarce o izazovima s kojima se žene suočavaju u poslovnom svetu i podržati ih da aktivno doprinesu stvaranju inkluzivnijeg radnog okruženja kako bi se postigla suštinska ravnopravnost.

Ukupno gledano, zaključci istraživanja naglašavaju potrebu za daljim radom na eliminisanju rodni nejednakosti u poslovnom svetu i podršci ženama kako bi mogle ostvariti svoj puni profesionalni potencijal bez obzira na rodne stereotipe i prepreke s kojima se suočavaju.

XIX. PREPORUKE

Na osnovu analize, izdvojene su sledeće preporuke za kompanije koje mogu pomoći u osnaživanju žena i uspostavljanju rodne ravnopravnosti u poslovnom okruženju. **Generalne preporuke** uključuju bolje informisanje zaposlenih i odgovornih lica u kompanijama, kao i edukaciju društva o ključnim problemima i izazovima sa kojima se žene susreću, kao i načinima da se ti izazovi prevaziđu. Ovo se može postići kroz organizovanje istraživanja, debata, radionica, predavanja i drugih metoda informisanja koji podižu svest o važnosti ove teme, bilo da ih sprovode same kompanije ili angažuju nekoga za realizaciju ovih aktivnosti.

Na osnovu zaključaka istraživanja, predlažemo i sledeće, specifične, preporuke koje kompanije mogu usvojiti kako bi se poboljšala rodna ravnopravnost i osnažile žene u poslovnom okruženju:

1. **Razvoj i sprovođenje strategija za rodnu ravnopravnost:** Usvojiti i implementirati sveobuhvatne strategije za rodnu ravnopravnost koje pokrivaju sve aspekte poslovanja. Ove strategije treba da uključuju specifične ciljeve, metrike praćenja i redovne revizije kako bi se osigurala njihova efikasnost.
2. **Praćenje i korekcija razlika u zaradama:** Uspostaviti sistem za redovno praćenje zarada kako bi se identifikovale i korigovale rodne razlike, u kompanijama koje to već nemaju. Osigurati transparentnost u procesu određivanja plata i promovisati jednakost u kompenzacijama za oba pola.
3. **Fleksibilno radno vreme i hibridni rad:** Uvesti politike koje omogućavaju fleksibilno radno vreme i hibridni rad u kompanijama u kojima je to moguće. Ove mere pomažu zaposlenima, da bolje usklade poslovne i privatne obaveze.
4. **Inkluzivni procesi zapošljavanja:** Osigurati inkluzivnost u procesima regrutacije i selekcije tako što će se posebno fokusirati na povećanje broja žena u radnom okruženju, uključujući i žene starije od 45 godina i trudne žene. Postaviti kvote za zapošljavanje žena na rukovodećim pozicijama.
5. **Podrška profesionalnom razvoju žena:** Organizovati treninge i mentorstvo za žene kako bi se osnažile njihove liderske veštine, samopouzdanje i pregovaračke sposobnosti. Promovisati kulturu učenja i kontinuiranog profesionalnog usavršavanja. Investirati u obrazovanje i profesionalno usavršavanje zaposlenih žena. Podsticati ih da se upuste u dodatne obuke i programe razvoja kako bi unapredile svoje veštine i konkurentnost na tržištu rada.
6. **Podrška muškarcima u preuzimanju porodičnih obaveza:** Podsticati muškarce da ravnopravno učestvuju u porodičnim obavezama, uključujući korišćenje porodijskog odsustva. Promovisati jednakost u roditeljskim pravima i obavezama.

7. **Podizanje svesti o rodnom pitanjima:** Organizovati radionice, predavanja i kampanje za podizanje svesti o rodnoj ravnopravnosti među zaposlenima. Edukovati zaposlene o predrasudama i stereotipima koji utiču na žene na radnom mestu.
8. **Praćenje napretka i transparentnost:** Redovno izveštavati o napretku u postizanju rodne ravnopravnosti unutar kompanije. Osigurati transparentnost u politikama i praksama koje se odnose na rodna pitanja.
9. **Razbijanje kulturoloških barijera:** Raditi na razbijanju kulturoloških barijera koje sprečavaju žene u ostvarivanju njihovog punog potencijala. To uključuje osveščivanje porodica i društva o važnosti podrške ženama u njihovim profesionalnim ambicijama.
10. **Podrška ženama pri povratku na posao:** Uspostaviti programe podrške za žene koje se vraćaju na posao nakon porodijskog odsustva. Ovo može uključivati fleksibilno radno vreme, mentorstvo i programe za reintegraciju.

Primena ovih preporuka će pomoći kompanijama da stvore inkluzivnije i pravednije radno okruženje, gde će žene biti osnažene da ostvare svoj puni profesionalni potencijal.