

IN COOPERATION WITH



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group

ŽENE U ODBORIMA DIREKTORA

U BOSNI I HERCEGOVINI, BJR MAKEDONIJI I SRBIJI

DOC. DR KATARINA ĐULIĆ
MSC TANJA KUZMAN



MEĐUNARODNA FINANSIJSKA KORPORACIJA

FAKULTET ZA EKONOMIJU, FINANSIJE I ADMINISTRACIJU

**ŽENE U ODBORIMA DIREKTORA
U BOSNI I HERCEGOVINI,
BJR MAKEDONIJI I SRBIJI**

DOC. DR KATARINA ĐULIĆ
MSC TANJA KUZMAN

BEOGRAD, JUN 2013.

Izdavači:

Međunarodna finansijska korporacija
Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju (FEFA)

Za izdavača:

MA Merima Buzadžić Zupčević, rukovodilac projekta Međunarodne finansijske korporacije
Prof. dr Ana S. Trbović, dekanica FEFA

Autori:

Doc. dr Katarina Đulić, konsultant Međunarodne finansijske korporacije i prodekan za nauku
FEFA

Master ekonomije Tanja Kuzman, konsultant Međunarodne finansijske korporacije i izvršna
direktorka Instituta FEFA

Recezeni:

Prof. dr Branko Vasiljević, redovni profesor Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Beogradu

Prof. dr Boško Živković, redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Prof. dr Vuk Radović, vanredni profesor Pravnog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Prof. dr Ana S. Trbović, vanredni profesor FEFA Univerziteta Singidunum

MA Merima Zupčević Buzadžić, rukovodilac projekta Međunarodne finansijske korporacije

Lektorka:

Snežana Knežević

Prevodilac:

Vanja Mitrović

Dizajn korica i priprema za štampu:

Jelisaveta Dragojlović

Štampa:

Školski servis Gajić d.o.o

Tiraž: 220

ISBN: 978-86-909925-9-1

Copyright © 2013 [Katarina Đulić, Tanja Kuzman]. Ova [Žene u odborima direktora u Bosni i Hercegovini, BJR Makedoniji i Srbiji] Nacionalna monografija je rad zasnovan na izveštaju [Žene u odborima direktora u Bosni i Hercegovini, BJR Makedoniji i Srbiji], zaštićenom autorskim pravom Međunarodne finansijske korporacije. Sva prava zadržana.

Materijal u ovom radu je zaštićen autorskim pravom. Kopiranje i prenošenje dela ili celog rada bez dozvole predstavlja kršenje relevantnih zakona.

IFC ne garantuje za tačnost, pouzdanost i potpunost sadržaja uključenih u ovaj rad, kao ni zaključaka ili preporuka opisanih u ovom tekstu, i ne prihvata odgovornost za bilo kakve propuste ili greške (uključujući, ali ne ograničavajući se na štamparske greške i tehničke greške) u sadržaju ili za oslanjanje na njega. Granice, boje, denominacije i druge informacije prikazane na mapi u ovom radu ne odražavaju stav IFC i/ili grupacije Svetske banke u pogledu pravnog statusa bilo koje teritorije, niti odobravanje i prihvatanje takvih granica. Nalazi, tumačenja, mišljenja i zaključci izraženi u ovoj knjizi ne odražavaju nužno stavove izvršnih direktora Svetske banke ili vlada koje oni predstavljaju.

Sadržaj ovog rada namenjen je za opšte informisanje i ne predstavlja pravni, odnosno investicioni savet, niti savet vezan za HoV, kao ni mišljenje o prikladnosti investicija ili navođenje na bilo kakvu vrstu investicije. IFC ili njene pridružene institucije mogu da investiraju, ili pruže druge savete ili usluge, ili na drugi način imaju finansijski interes kod kompanija i strana (uključujući i one pomenute u ovom radu).

Sve druge zahteve za prava i licence, uključujući dodatna prava treba uputiti na Odeljenje za korporativne odnose IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N. W., Washington, D.C. 20433.

IFC je međunarodna organizacija osnovana sporazumom između zemalja članica i članica je grupe Svetske banke. Sva imena, logotipi i zaštitni znaci su vlasništvo IFC i ne mogu se koristiti bez izričite pismene saglasnosti IFC. Pored toga, „Međunarodna finansijska korporacija“ i „IFC“ su registrovani zaštitni znaci IFC i zaštićeni su međunarodnim pravom.



PREDGOVOR

Raznovrsnost u odborima je tema koja je bila predmet brojnih diskusija u poslednjih nekoliko godina. Teorija korporativnog upravljanja pokazuje da su odbori ključni za efikasno donošenje odluka i adekvatan strateški nadzor u kompanijama. Smatra se da raznovrsnost odbora u pogledu veština, iskustva, obrazovanja i pola pozitivno utiče na njegovo funkcionisanje. Autori ove knjige se bave pitanjima rodne raznovrsnosti, jednim od ključnih aspekata za koje se Međunarodna finansijska korporacija (*IFC*) zalaže kroz svoj rad u oblasti korporativnog upravljanja.

Pokrenute su brojne inicijative kako bi se povećao broj žena u korporativnim odborima širom sveta. Razlozi su jasni – primera radi, samo 15,8% članova odbora i 16,8% neizvršnih članova odbora najvećih kompanija listiranih na berzama u Evropskoj uniji čine žene, dok su 96 od 100 predsednika kompanija muškarci.

Prednosti koje kompanije imaju u slučajevima kada se žene nalaze na najvišim korporativnim pozicijama variraju, ali postoji nekoliko prednosti koje su uočene kod svih kompanija tokom našeg rada sa klijentima, i to: unapređeno angažovanje i zadržavanje kadrova, porast produktivnosti, bolji proces donošenja odluka, poboljšana usklađenost sa propisima, te bolje sagledavanje potreba interesnih grupa, društva i potrošača. Kompanije širom sveta počele su sve više da prepoznaju doprinos koji žene mogu da pruže privatnom sektoru i da prave korake kojima će se smanjiti jaz između muškaraca i žena kroz unapređenje žena na pozicije u odborima, poboljšanje uslova rada, čineći posao i porodicu kompatibilnim celinama, kao i kroz fino podešavanje politika vezanih za ljudske resurse.



Istraživanja pokazuju da kompanije sa većom zastupljenošću žena u upravi ili odborima imaju bolje poslovne performanse. Pored toga, kompanije sa spremnošću na rodnu raznovrsnost kroz svoje unutrašnje politike, mogu da imaju veći pozitivan uticaj na položaj žena. IFC, kao jedan od vodećih investitora na tržištima u razvoju, svojim radom sa kompanijama koje prepoznaju značaj ravnopravnosti polova, priključio se privatnom sektoru u nastojanju da rodna raznovrsnost postane jedan od važnih prioriteta za kompanije.

Verujemo da je osnovni kriterijum za članstvo u odborima sposobnost i zato radimo sa ženama kako bi unapredile svoje veštine kroz naše savetodavne programe korporativnog upravljanja.

Smatramo da ova knjiga predstavlja relevantan i pravovremen doprinos diskusiji o raznovrsnosti u odborima, sa fokusom na Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju i Srbiju. Dok su zaključci i preporuke u ovoj knjizi stavovi samih autora, nalazimo da su autori sprovedi detaljnu analizu položaja u ove tri zemlje i da predlažu određene mere koje, ako im se pristupi sistematski, mogu dovesti do značajnih poboljšanja u pogledu zastupljenosti žena u korporativnim odborima. Preporučili bismo ovu knjigu zato svima koji se akademski ili profesionalno interesuju za ovu temu.

Merima Zupčević Buzadžić

Oliver Orton

Međunarodna finansijska korporacija

Zahvalnost: Katarina Đulić i Tanja Kuzman bi želele da se zahvale Merimi Zupčević Buzadžić, Perici Vrboskom, Samiri Sauvage, Ani Filipović, Ireni Kosanović, Jovani Kovačević, Tamari Mišković i Ani Stiković, učesnicima u istraživanju koje je bilo inspiracija za ovu knjigu.



SADRŽAJ

| | |
|--|----|
| PREDGOVOR | 3 |
| UVOD | 7 |
| DA LI JE RAZNOVRSNOST ODBORA VAŽNA? | 13 |
| DEMOGRAFSKI TRENDOVI | 21 |
| OPŠTI TRENDOVI VEZANI ZA ŽENE U ODBORIMA KOMPANIJA | 31 |
| KARAKTERISTIKE ŽENA U ODBORIMA KOMPANIJA | 35 |
| PREPREKE NA KOJE NAILAZE ŽENE KOJE ŽELE DA POSTANU ČLANOVI ODBORA | 39 |
| ŠTA MOŽE DA SE URADI? UPOREDNA ISKUSTVA | 43 |
| EVROPSKA UNIJA | 44 |
| MERE NA NIVOU DRŽAVE | 50 |
| O kvotama – državni ili privatni sektor? | 51 |
| Razlozi i iskustva koji idu u prilog kvotama..... | 52 |
| Kvote bez kaznenih mera | 58 |
| Razlozi i iskustva koji ne idu u prilog kvotama | 61 |
| Zahtevi vezani za izveštavanje | 68 |
| MERE NA NIVOU KOMPANIJE | 69 |
| Šta investitori treba da urade? | 69 |
| Šta odbori treba da urade? | 70 |

| | |
|---|------------|
| Šta uprava kompanije treba da uradi? Politike ljudskih resursa u kompaniji..... | 73 |
| MERE NA DRUŠTVENOM NIVOU..... | 77 |
| MERE KOJE ŽENE SAMOSTALNO MOGU DA PREDUZMU | 78 |
| ŽENE U ODBORIMA DIREKTORA U BOSNI I HERCEGOVINI..... | 81 |
| UVODNA RAZMATRANJA | 81 |
| OKVIR..... | 87 |
| UZORAK..... | 89 |
| REZULTATI ISTRAŽIVANJA | 89 |
| ŽENE U ODBORIMA DIREKTORA U BJR MAKEDONIJI..... | 95 |
| UVODNA RAZMATRANJA | 95 |
| OKVIR..... | 102 |
| UZORAK..... | 95 |
| REZULTATI ISTRAŽIVANJA | 104 |
| ŽENE U ODBORIMA DIREKTORA U SRBIJI..... | 109 |
| UVODNA RAZMATRANJA | 109 |
| OKVIR..... | 115 |
| UZORAK..... | 116 |
| REZULTATI ISTRAŽIVANJA | 117 |
| OPŠTI TRENDOVI | 121 |
| PREPORUKE..... | 131 |
| MERE NA NIVOU DRŽAVE..... | 132 |
| MERE NA NIVOU KOMPANIJE I NA NIVOU TRŽIŠTA..... | 134 |
| MERE NA NIVOU DRUŠTVA | 137 |
| MERE KOJE ŽENE SAMOSTALNO TREBA DA PREDUZMU..... | 138 |
| ZAKLJUČAK | 141 |
| LITERATURA..... | 145 |



UVOD

Poslednjih decenija u centru istraživanja bili su problemi raznovrsnosti u odborima i njihov značaj za rad kompanije. Diskusije su bile posvećene neophodnosti angažovanja sposobnih i kvalitetnih ljudi čije različite veštine, bogata iskustva i karijere doprinose radu odbora. S druge strane, problem rodne raznovrsnosti spominjan je samo sporadično i to na marginama, a u žižu interesovanja došao je tek u poslednjih nekoliko godina. Iako je tema rodne raznovrsnosti tokom decenija bila zapostavljena, ovaj problem postao je deo jedne veoma proširene debate iz sledećih razloga: žene predstavljaju veći deo stanovništva u skoro svim zemljama u svetu; žene su u proseku obrazovanije; zemlje u razvijenijim regionima sveta suočavaju se sa demografskom implozijom; žene donose većinu odluka kada je kupovina u pitanju; kompanije mogu da prošire svoju bazu talenata samo uključivanjem većeg broja žena, itd.

Najvažnija diskusija u pogledu rodne raznovrsnosti započeta je 2011. godine od strane komesarke *Reding*, koja je rodnu ravnopravnost predstavila kao jedan od svojih prioriteta. Ona je pozvala sve listirane kompanije u EU da potpišu *Women on the Board Pledge for Europe* i da do marta 2012. godine preduzmu konkretne korake kako bi povećali broj žena na najvišim funkcijama. Pošto je ova akcija rezultirala vrlo skromnim rezultatima, Evropska komisija (EK) sačinila je direktivu o povećanju broja žena u odborima kompanija, koja je usvojena od strane EK u novembru 2012. godine.

Sve navedene diskusije bavile su se problemom rodne raznovrsnosti u odborima kompanija razvijenih zemalja, gde je ova tema bila istraživana u svim segmentima i do detalja. Nasuprot tome, tema rodne raznovrsnosti u zemljama zapadnog Balkana koje žele da

postanu članice EU, nije istražena i ne postoje podaci u ovom domenu. Ova knjiga će objasniti značaj raznovrsnosti, sa naglaskom na rodnu raznovrsnost u odborima, posmatraće karakteristike odbora širom sveta, aktivnosti koje su različite zemlje preduzele u cilju povećanja broja žena u odborima, itd. Istraživanje koje su autori sprovedli u Bosni i Hercegovini (BiH), BJR Makedoniji (BJRM) i Srbiji (SRB), obezbediće uvid u zastupljenost žena u odborima, njihovo životno doba, obrazovanje, veštine, prepreke s kojima se suočavaju na putu do članstva u odborima itd. Zaključci i rezultati predstavljeni u ovoj knjizi pokazaće da je problem zastupljenosti žena u odborima u ovim zemljama sličan problemima koji postoje u zemljama članicama EU. Stoga, ova knjiga će omogućiti popunjavanje postojeće praznine u naučnoj literaturi, ali ono što je još važnije, ova knjiga doprinosi diskusiji na nivou EU i stvara osnov za kreiranje politika u pomenutim zemljama koje mogu doprineti povećanju broja žena u odborima, imajući u vidu nastojanje ovih zemalja da postanu članice EU.

Rast dohotka nije sam po sebi obezbedio veću rodnu ravnopravnost u svim društvenim segmentima. Statistike jasno pokazuju da su žene i dalje u nepovoljnijem položaju i da su neke od značajnijih razlika među polovima prisutne i danas, čak i u veoma bogatim zemljama. Globalizacija je doprinela ubrzanju razvoja i širenju naprednih misli, otvaranjem mogućnosti da učimo iz tuđih iskustava i razmenjujemo ideje. Ipak, lokalna tržišta i institucije vrlo često deluju u suprotnom smeru i guše napredak. Istorija je pokazala da se bez ciljanog i delotvornog lokalnog napora stvari neće promeniti nabolje same od sebe.

Tačno je da je razvoj uklonio neke veoma važne rodne neravnopravnosti. Prepreke s kojima su se devojčice i žene suočavale prilikom uključivanja u proces obrazovanja drastično su se smanjile, a životni vek se produžio tokom prethodnih 25 godina (*World Bank, 2011*). Ipak, najupornije razlike su i dalje prisutne u vidu nejednakih mogućnosti za pristup ekonomskim prilikama i uvažavanje mišljenja žena u domaćinstvima i društvu (*World Bank, 2011*).

Samo obrazovanje ne može značajno promeniti status žene u društvu. Porast broja žena sa fakultetskom diplomom još uvek nije dovoljan da bi izazvao promenu. Od ukupnog broja svršenih diplomaca u Evropi 55% su žene (*McKinsey&Company, 2010*), ali je njihovo učešće u radnoj snazi mnogo manje, pošto je procenat



zapošljavanja žena u Evropi 21% niži od procenta zapošljavanja muškaraca (*McKinsey&Company*, 2010). Možemo uzeti Evropu kao ilustrativan primer, imajući u vidu da je to jedan od najrazvijenijih regiona na svetu. Rodna razlika vidljiva je i u zaradama, pa u Evropi danas dostiže čitavih 15%, a žene čine samo 11% članova odbora u evropskim listiranim kompanijama (*McKinsey&Company*, 2010). Brojke veoma jasno pokazuju da su mogućnosti za napredovanje u karijeri i sticanje bogatstva nejednako raspodeljene između muškaraca i žena, uprkos činjenici da su žene obrazovanije.

Glavni filozofski argument u prilog rodnoj ravnopravnosti u svim oblastima života vezan je za činjenicu da se na kraju sve svodi na potpunu jednakost u mogućnostima za svakog člana društva. Danas nam je potrebno da pokažemo da žene, koje čine u proseku 51% svakog društva na ovoj planeti, pri ulasku na tržište rada nisu diskriminisane od strane institucija kada je reč o njihovim karijerama, da ne odustaju od borbe za više funkcije, kao što pokazuju nesrazmerne brojke, zbog prepreka s kojima se suočavaju samo zato što su žene (*European Union Committee*, 2012).

S druge strane, najvažniji „praktični” razlog za mobilisanje ženskog potencijala u društvu proističe iz demografije. Demografski trendovi će staviti ovo pitanje na dnevni red mnogo ranije nego što se misli. Veliki broj razvijenih zemalja sveta uskoro će se suočiti sa demografskom implozijom. Broj starih osoba dramatično će porasti, dok će se broj zaposlenih smanjiti. Sa ovako zabrinjavajućim demografskim izgledima, ne možemo dozvoliti sebi da ignorišemo i nedovoljno koristimo potencijal koji predstavlja polovinu društva. Svetska banka je ukazala na činjenicu da bi rodna ravnopravnost dovela do povećanja produktivnosti, obezbedila bi bolje rezultate razvoja za buduće generacije i učinila bi sve društvene institucije reprezentativnijim (*World Bank*, 2011).

U ovoj studiji usredsređujemo se na žene koje biraju specifičnu karijeru – žene koje pokušavaju da ostvare uspešnu karijeru u korporativnom svetu, koji se istorijski (i uobičajeno) posmatra kao profesionalno opredeljenje rezervisano za muškarce. Studije pokazuju da iako žene i muškarci stupaju na posao u relativno približnom broju, žene ipak nekako „nestaju” kako se penjemo korporativnom lestvicom prema višim funkcijama. U ovoj knjizi želimo da istražimo zašto nema više žena na vrhu korporativne lestvice. Očekuje se da su žene koje se odlučuju za korporativnu karijeru ambiciozne, obaveštene i spremne za naporan rad, s

obzirom na to da je opštepoznato da korporativna karijera koja obezbeđuje mogućnost dobre zarade, u isto vreme zahteva i tehničku stručnost i posvećenost. Ipak, nedostatak mogućnosti za napredak može dovesti do nedostatka motivacije za bavljenjem ovim zahtevnim, iako dobro plaćenim poslom. Bacanjem svetla na prilike koje žene mogu dobiti u kompanijama, mogli bi se dobiti neki odgovori na pitanje zašto u kompanijama još uvek postoje velike rodne razlike na vrhu lestvice, uprkos srazmernom ulasku oba pola na početne pozicije.

Sastanak odbora je mesto gde se donose strateške odluke i gde se nadgleda vrh uprave. Odbor direktora u jednodomnom sistemu, odnosno Nadzorni odbor u dvodomnom sistemu korporativnog upravljanja, sinonimi su za vrh korporativne lestvice (u daljem tekstu termin „odbor” odnosi se na ova dva tela). Povećana pažnja istraživanja odnedavno je okrenuta ka razumevanju uloga i odgovornosti odbora širom sveta, prvenstveno zahvaljujući detaljnijim kontrolama i kritikama rada odbora posle svetske ekonomske krize. Efektivan, profesionalan i nezavisan odbor smatra se suštinskim za dobro korporativno upravljanje u kompaniji. Odbor deluje u najboljem interesu kompanije i njenih vlasnika (Kuzman i Đulić, 2011). On je ključni mehanizam upravljanja zbog toga što je odgovoran za tri stuba dobrog upravljanja. Prvo, odbor definiše viziju i vrednosti kompanije i određuje „ton sa vrha”. Ako vođstvo kompanije nije posvećeno ili nedovoljno razume svoje etičke i upravljačke dužnosti, kompanija bi vrlo lako mogla da zanemari ključne oblasti rizika i odgovornosti (Kuzman i Đulić, 2011). Drugo, odbor definiše strategiju i pravac kompanije. Strategija bi trebalo da stvori povezanost između svih zaposlenih, od dna do vrha lestvice, odredi pravac kretanja i odluka u kompaniji. Nedostatak strategije dovodi do nedostatka razumevanja konkurentnog okruženja, do loših procena i neefikasne alokacije resursa (Kuzman i Đulić, 2011). Treće, dobar odbor štiti vlasnička prava, nadgleda izvršna tela i finansijske operacije kompanije, određuje stav kompanije prema riziku, delegira ovlašćenja i nadgleda primenu politike i planova (Kuzman i Đulić, 2011). Đuričin (2009) takođe ukazuje na to da odbor određuje stav kompanije prema riziku i treba da da odgovor na pitanje da li je neki rizik prihvatljiv i ukoliko nije šta treba preduzeti da bi se izbegao. Stoga se odbor može slobodno smatrati najvažnijim internim nadzorom kompanije. Đulić i Kuzman (2011) potvrđuju da, na primer, odbori u kompanijama koje se nalaze u državnom vlasništvu treba da obezbede nezavisno i objektivno nadgledanje ali da to u praksi u kompanijama nije slučaj zbog neadekvatne strukture odbora.



Empirijske studije ukazuju na to da je neophodno da odbor čine kompetentne i visokokvalitetne osobe, čije različite veštine i bogato iskustvo čine jednu celinu. Đulić et al (2012) takođe ukazuju na činjenicu da je i za porodične kompanije izgradnja struktura upravljanja tj. imenovanje odbora veoma važna. Kuzman i Đulić (2011) objašnjavaju da je neadekvatna struktura odbora jedan od najvećih razloga za loše korporativno upravljanje u kompanijama koje se nalaze u državnom vlasništvu. Uzimajući u obzir dugačku listu žena koje su stekle najviše kvalifikacije i vodeće pozicije, opravdano se postavlja pitanje zašto nema više žena u odborima kompanija širom sveta. Zabeležena slaba zastupljenost žena u odborima dovela je do pitanja da li se formiranje odbora u praksi zasniva na kvalifikacijama, veštinama, iskustvu i radu ili su neki drugi kriterijumi važniji.

O pitanju rodne ravnopravnosti u odborima raspravlja se već izvesno vreme na nivou Evropske unije, ali tek od skora pojavljuju se jasne naznake da će možda doći do uvođenja posebnih evropskih mera ili zakona koji će povećati procenat žena u odborima. Kao što je ranije pomenuto, podaci pokazuju da iako u Evropi postoji značajna prisutnost žena na najvišim upravljačkim pozicijama u kompanijama (obično su vlasnici ili rukovodioci), njihova zastupljenost je ipak daleko ispod nivoa na kome bi trebalo da bude, imajući u vidu brojnost žena na tržištu rada, njihovo znanje ili obrazovna dostignuća (Sattar, 2012). Naše istraživanje će se koncentrisati na region zapadnog Balkana i konkretno na tri zemlje: Bosnu i Hercegovinu (BiH), Bivšu Jugoslovensku Republiku Makedoniju (BJRM) i Srbiju (SRB), pošto želimo da damo značajan doprinos debati Evropske unije obezbeđivanjem uvida u situaciju u zemljama koje žele da joj se pridruže.

Ova knjiga pokazuje da je status žena u društvu sličan širom sveta i da je promena u ovom pogledu s jedne strane neophodna, dok s druge strane predstavlja benefit. Neophodna je zbog demografskih trendova, broja žena u svetu, a predstavlja benefit jer je to način na koji kompanije mogu da povećaju svoju bazu talenata i bolje razumeju svoje klijente i potrošače (žene su te koje donose većinu odluka vezanih za kupovinu).

Rezultati istraživanja u BiH, BJRM i SRB pokazuju da žene nisu dovoljno zastupljene u odborima kompanija, da postaju članice odbora u kasnijem periodu u karijeri, iako su obrazovanije i imaju više radnog iskustva od njihovih muških kolega. Značajna većina

članova odbora misli da je raznovrsnost u odborima važna (naročito u pogledu iskustva i veština), ali da do stvarne promene u dinamici odbora može doći samo kada je prisutno više od jedne žene u sali za sednice odbora. Rezultati takođe pokazuju da žene misle da je najvažnija veština potrebna za članstvo u odboru – mudra samopromocija i umrežavanje (ženama obično nedostaje pristup najvažnijim mrežama, jer su one uglavnom orijentisane ka muškarcima). Kao najveće prepreke s kojima se suočavaju ambiciozne žene na putu ka vrhu korporativne lestvice, žene su naznačile sindrom dvostrukog tereta i neodgovarajuće politike ljudskih resursa. Zaključujemo da promena, koja će doprineti povećanju broja žena u odborima, mora da uključuje i pristup odozdo nagore i pristup odozgo nadole, pošto je to jedini način da se dođe do korenitih promena koje će dovesti i do suštinskih promena.

U sledećem poglavlju knjige biće razmatran značaj raznovrsnosti u odborima i njena povezanost sa performansama kompanije. Drugo poglavlje će se baviti globalnim demografskim trendovima i demografskim trendovima određenih zemalja. U trećem poglavlju će biti predstavljeni opšti trendovi kada su u pitanju žene u odborima, s posebnim naglaskom na žene u odborima u okviru EU. Karakteristike žena u odborima, vezane za njihovo obrazovanje, radno iskustvo i veštine koje poseduju, biće predstavljene u četvrtom poglavlju, dok će se peto poglavlje baviti preprekama na koje žene nailaze na putu do vrha korporativne lestvice. U okviru šestog poglavlja biće data uporedna analiza mera koje su druge zemlje preduzele kako bi povećale broj žena u odborima kompanija. Mere u ovom poglavlju grupisane su prema nivou s koga promena može nastupiti – nivo države, nivo kompanije, društveni nivo i lični nivo. Sedmo, osmo i deveto poglavlje posvećeni su predstavljanju rezultata istraživanja u BiH, BJR i Srbiji. Sva tri poglavlja strukturirana su tako da imaju uvodno razmatranje (kako bi se shvatio kontekst zemlje), zatim pravni okvir (mere i zakoni koji su doneseni kako bi se stvorile jednake mogućnosti za žene), zakonski okvir vezan za odbore kompanija, objašnjenje istraživačkog uzorka i predstavljanje rezultata. Da bi se identifikovali obrasci ponašanja koji su uobičajeni i zajednički u svim zemljama u kojima je istraživanje izvršeno, deseto poglavlje objedinjuje podatke i upoređuje ih. U jedanaestom poglavlju sumiramo preporuke koje bi pomogle da se poveća broj žena u odborima kompanija u regionu i delimo ih na četiri nivoa: nivo države, kompanije, društva i lični nivo. Poslednje poglavlje je zaključak.



DA LI JE RAZNOVRSNOST ODBORA VAŽNA?

„Najvažnije tržište u razvoju su žene.”

Andrea Jung, izvršna direktorka Avon

Na samom početku razumno je pitati – da li bi nametanje mera za povećanje broja žena u odborima na bilo koji način bilo štetno za kompanije? Svi se slažemo da bi loše rešenje bilo zakonsko uvođenje kvota koje bi rezultiralo imenovanjem značajno lošije kvalifikovanih žena u odbore, ili čak automatski i bezuslovni prioritet koji bi imale jednako kvalifikovane žene (*European Union Committee, 2012*). Istovremeno, vrlo neubedljivo bi mogli da dokažemo da su muškarci, preko 50 godina starosti, najbolji izvor ljudskog kapitala koje društvo može da ponudi kompanijama. Problem žena u odborima je usko povezan s problemom **raznovrsnosti u odborima**. Da li je zaista važno imati odbor sastavljen od ljudi sa raznovrsnim kvalifikacijama, različitim veštinama, u kome su i muškarci i žene, mlađi i stariji, domaći i stranci? Ili je kompanijama možda bolje sa ljudima koji slično misle i bolje razumeju jedni druge? Argumenti koji idu u prilog raznovrsnosti u odboru svakako su brojniji, ali njihova snaga još uvek nije dovoljno velika da bi donela stvarnu promenu u ponašanju odbora širom sveta. Ovo je dokazano u studiji koju je izveo *McKinsey & Company* (2010), gde se pokazalo da većina rukovodilaca kompanija nije ubeđena u pozitivan uticaj raznovrsnosti u odboru na rad kompanije, uprkos činjenici da se širi svest o dobrobitima rodne raznovrsnosti u odborima. Đulić et al (2012) zaključuju da je neadekvatna struktura jedan od glavnih razloga za neodrživost poslovanja porodičnih kompanija.

Raznovrsnost u odboru dobila je na značaju posle završetka svetske ekonomske krize, koja je dokazala brojne neuspehe mehanizama korporativnog upravljanja. Đulić (2009) tvrdi da je za sveobuhvatnu analizu rada odbora neophodno sagledati osam aspekata njegovog funkcionisanja uključujući imenovanje i izbor članova odbora i sastav

odbora. Iako većina kompanija shvata značaj raznovrsnosti, još uvek postoji velika razlika između dobre prakse korporativnog upravljanja i stvarnosti u kompanijama. Raznovrsnost u odboru treba da se shvati kao mešavina ljudi sa veštinama, znanjem i iskustvom, koji poseduju različite kvalifikacije i koji se međusobno razlikuju po starosti, polu, etničkom i geografskom poreklu. Danas možemo reći da je dosta urađeno po pitanju raznovrsnosti iskustva i znanja članova odbora, ali rodna raznovrsnost, koja je u potpunosti bila zanemarena, našla se tek nedavno u centru pažnje zbog inicijative Evropske unije vezane za povećanje broja žena u odborima kompanija.

Prema *Virtcom* (2009), raznovrsnost u odboru je najvažniji aspekt u svakoj kompaniji. Ona pokazuje posvećenost organizaciji i daje primer ostatku organizacije. Naime, raznovrsni odbori imaju više izgleda da budu efikasni i da bolje razumeju potrebe svojih klijenata i zainteresovanih strana. Nadalje, *Virtcom* (2009) kaže da kompanije sa raznovrsnim odborima mogu da imaju koristi od sveže perspektive, novih ideja i širokog iskustva, koji zauzvrat vode do boljeg donošenja odluka. Đulić i Kuzman (2013) nadograđuju ovo i tvrde da raznovrsnost u odboru, u pogledu polova, profesionalnog iskustva i sposobnosti, vodi do šire debate koja štiti odbor od grupnog razmišljanja i jednodušnosti.

S druge strane, raznovrsnost je postala deo svakog segmenta našeg života – radnog mesta, zajednice, itd. (*Virtcom*, 2009). Globalizacija takođe dodaje raznovrsnosti još više slojeva otkad svet počinje interkontinentalno da se povezuje. Zahvaljujući ovim činjenicama, tema raznovrsnosti u odboru je uveliko prešla sa moralnog imperativa na globalnu diskusiju. Ne iznenađuje ni to što sve više kompanija shvata da je raznovrstan odbor od ključne važnosti za uspešnu poslovnu strategiju.

U nekim pogledima stari univerzum kompanija eksplodirao je od veličine i složenosti i doveo do potrebe za različitim veštinama i iskustvom koji moraju da postoje u odborima. Radosavljević i Kuzman (2011) ukazuju da konkurentnost države zavisi od konkurentnosti kompanija koje u njoj posluju, dok je za konkurentnost kompanija adekvantna struktura odbora presudna. Ako pogledamo unazad, pre deset godina odbori kompanija imali su sasvim drugačiju ulogu i odgovornosti. U međuvremenu, funkcionisanje odbora i njegove odgovornosti drastično su se promenile i obim nadzora odbora značajno se povećao. Dalje, procesi uz pomoć kojih



se nadzor sprovodi bolje su definisani i strožiji su. Sve ovo zahteva veći skup veština i širu perspektivu koja vodi zaključku da postoji potreba za većom raznovrsnošću u odboru (*Deloitte*, 2011).

Danas, veliki broj istraživanja pokazuje da je široki skup koristi za kompaniju povezan sa rodnom raznovrsnošću u odborima kompanija. Te koristi uključuju poboljšani finansijski rezultat i veću vrednost za akcionare, povećano zadovoljstvo klijenata i zaposlenih, porast poverenja ulagača i veće poznavanje tržišta, te bolji ugled.

Hajde da započnemo sa empirijskim dokazima. Dokazi, izgleda, upućuju na to da je raznovrsnost važna i da je dobra. Postoje istaknute istraživačke studije koje su uspele da povežu rodnu raznovrsnost sa boljim finansijskim rezultatima. Doduše, uzročno-posledični odnos nije još uvek dokazan. Ipak, studije podržavaju stanovište da investitori treba da obrate pažnju na kompanije u koje ulažu. Na primer, neke studije koje je izvela konsultantska kompanija *McKinsey & Company* (2010) pokazuju da su kompanije sa najvišim stepenom rodne raznovrsnosti na najvišim upravljačkim funkcijama više postigle kada je reč o merama organizacione izuzetnosti, da su ostvarile veći prinos na akcijski kapital, da su postigle zapaženije operativne rezultate i veći rast cena akcija u poređenju sa prosekom u njihovim sektorima. Ovi rezultati su potvrđeni u dve studije – jedna koja je uzorkovala 101 veliku kompaniju širom sveta i druga koja je uzorkovala 89 evropskih listiranih kompanija. Američka neprofitabilna organizacija *Catalyst*, izvela je dve slične studije. U svim ovim studijama, kompanije koje imaju tri ili četiri žene u odboru nadmašile su srodne kompanije u pogledu prinosa na prodaju, prinosa na uloženi kapital, te prinosa na akcijski kapital. Njihov izveštaj je pronašao više finansijske performanse kod kompanija sa većom zastupljenošću žena direktora u pogledu tri važne mere:

- prinosa na akcijski kapital – u proseku, kompanije sa najvišim procentom žena direktora nadmašile su one sa najmanjim za 53%;
- prinosa na prodaju – u proseku, kompanije sa najvišim procentom žena direktora nadmašile su one sa najmanjim za 42%;
- prinosa na uloženi kapital – u proseku, kompanije sa najvišim procentom žena direktora nadmašile su one sa najmanjim za 66% (*Catalyst*, 2007).

Virtcom (2009) snažno podržava rezultat istraživačke studije koju je izveo *Catalyst*, pošto njegovo istraživanje sugerira da kompanije sa raznovrsnijim odborima, naročito zasnovanim na rodnoj raznovrsnosti, imaju više finansijske parametre kao što su: prinos na prodaju, prinos na akcijski kapital i prinos na uloženi kapital. Njegov rezultat ukazuje na to da su kompanije sa visokom zastupljenošću raznovrsnih direktora u odboru prevazišle prosečne prinose *Dow Jones* i *NASDAQ* indeksa za period od pet godina (*Virtcom*, 2009).

U oktobru 2011. godine australijska neprofitna istraživačka organizacija *Reibey Institute* našla je da su u periodima od tri i pet godina kompanije u okviru *ASX500* (indeks australijske berze) koje imaju žene u odborima ostvarile značajno veći prinos na akcijski kapital nego kompanije koje nemaju žene u odborima – 6,7% više za period od tri godine i 8,7% više za period od pet godina (*Reibey Institute*, 2011). Ekonomska opravdanja o uključivanju žena u odbore sugeriraju da će zastupljenost žena u odborima povećati profitabilnost kompanija i povrat akcionara (*Simpson et al*, 2010). *Virtcom* (2009) takođe pokazuje da kompanije sa neraznovrsnim odborima mogu da se nađu u vrlo nepovoljnom konkurentskom položaju i da podbace u pogledu vrednosti akcija.

Ako pogledamo dalje, *The Credit Suisse Institute* objavio je studiju koja je našla da je uzorak kompanija sa ženama u odborima nadmašio srodne kompanije koje nisu imale žene u odborima za 26% u periodu od šest godina (*ICGN*, 2012). Advokatska firma *Eversheds* objavila je 2011. godine studiju koja je istraživala odnos sastava odbora i performansi berzanskog kursa. U uzorak je bila uključena 241 velika globalna kompanija. Naročito je važno naglasiti da su cene akcija analiziranih kompanija posmatrane za vreme finansijske krize (*Eversheds*, 2011). Studija je našla snažnu vezu između rezultata kompanija i procenta žena direktora (*Eversheds*, 2011). *Colaco et al* (2010) potvrđuju i ističu blisku vezu između raznovrsnosti u odboru i rada kompanije.

Druge studije su pronašle dodatne razloge koji ukazuju na korist koju kompanije imaju od žena koje su zastupljene u odborima. *Yilmaz Arguden* (2012) studija pokazuje da je prisustvo od bar tri žene neophodno da promeni dinamiku u odboru. U stvari, analiza listiranih odbora na *FTSE* je našla da su operativni rezultat i cena akcija bili veći u slučaju kompanija gde su žene činile više od 20% članova odbora. Slično je primetio i *Schwartz-Ziv* (2013), koji nalazi da su odbori sa dualnom kritičnom masom definisani kao odbori koji imaju



po tri direktora svakog pola, aktivniji od odbora koji nemaju ovu kritičnu masu. Istraživanje *Colaco et al* (2010) pokazuje da uključivanje žena u rad odbora ima direktan i pozitivan uticaj na profit kompanije i upravljanje rizicima. Štaviše, oni su našli da je raznovrsnost u pogledu rase, pola i drugih dimenzija predložena kao potencijalno uspešan standard za nezavisnost odbora u američkim kompanijama kojima se javno trguje (*Colaco et al*, 2010). Uz dodatak poboljšanog nadzora, raznovrsnost u odboru je povezana sa vrednošću i profitabilnošću kompanije (*Colaco et al*, 2010). *Adams i Ferreira* (2009) nalaze da žene direktori povećavaju sposobnost odbora da nadgleda rad izvršnog direktora. *Yilmaz Arguden* (2012) je potvrdio jedan od njihovih nalaza kroz objašnjenje da stručnjaci veruju da se kompanije sa ženama u odboru uspešnije nose sa rizicima. Žene članovi odbora takođe proširuju poznavanje tržišta kompanije i podižu joj ugled (*Guy et al*, 2011). Dokazi takođe pokazuju da kompanije koje imaju tri ili četiri žene u odboru imaju bolje poslovne rezultate u poređenju sa kompanijama sa isključivo muškim odborima (*Brown et al*, 2002).

Ipak, ovi citirani rezultati ne bi trebalo da zavaraju. Kao što je ranije navedeno, oni nisu dokazali uzročno-posledičnu vezu između broja žena u odborima i finansijskog rezultata kompanije. Oni su samo uspeli da dokažu određenu pozitivnu vezu koja bi možda mogla da ukaže na to da kompanije koje obraćaju pažnju na raznovrsnost najverovatnije imaju i ostale važne attribute koji vode do kvalitetnog upravljanja, dobre organizacije i superiornog finansijskog rezultata. Ipak, postoje i neke studije koje pokazuju veoma slabu vezu (*Shrader et al*, 1997; *Rose*, 2007), dok neke druge nalaze čak i negativnu vezu (*Bohren i Storm*, 2005). Kao odgovor na poziv Evropske unije svojim članicama da izađu s predlozima za rešenje problema uporne neravnoteže između muškaraca i žena u odborima širom Evrope, Britanski parlament (Dom lordova) je izjavio da je „verovatno nemoguće dokazati bilo postojanje ili nepostojanje uzročnosti” između prisutnosti žena u odborima i finansijskog rezultata kompanije. Stoga, oni savetuju da ako ova veza ne može biti snažnije dokazana, onda treba da bude odbačena iz argumentacije. Ako bi se drugačije uradilo, prema mišljenju Doma lordova, slučaj koji ne može da se dokaže bio bi stavljen u centar argumentacije za promenu politike (*European Union Committee*, 2012). Naša tendencija je da se složimo sa ovakvim stanovištem.

Ipak, argumenti za raznovrsnost u odboru i dalje su veoma ubedljivi. Ukoliko neka kompanija želi da bolje razume svoje tržište, njeni donosioci odluka treba da razmišljaju o svojim klijentima. Dokazana

je činjenica da je značajna većina odluka o kupovini doneta od strane žena (uključujući odluke o kupovini kola ili IT opreme). Dalje, ako želite da privučete i zadržite talenat visokog kvaliteta, onda morate da posmatrate i sve vrste raznovrsnosti, uključujući rodnu. Nedostatak raznovrsnosti signalizira da se odbor ne trudi dovoljno da pronađe najkvalitetnije ljude. Zatim, ako želite kreativnost i inovacije u današnjem visokokonkurentnom okruženju, treba da razvijete strategiju ljudskog kapitala koja se zasniva na raznovrsnosti i uključivanju. Raznovrsniji odbor menja kulturu na vrhu kompanije: on vodi češćem dovođenju u pitanje predloženih odluka, širem spektru ideja i poboljšava korporativno upravljanje (*European Union Committee, 2012*).

U izveštaju *Deloitte* (2011) istaknut je značaj raznovrsnosti u odborima i kaže se da kompanije treba da uvedu u svoju poslovnu strategiju jačanje uloge žena i njihovo uključivanje na više pozicije. Iz ugla korporativnog upravljanja, uključivanje više osoba sa različitim iskustvom u odbore poboljšalo bi funkcionisanje ovakvih odbora. Koordinacija i udruživanje različitih iskustava i shvatanja omogućavaju odborima da unesu raznovrsnije poglede i ideje kada je reč o problemima. Prema *Deloitte* (2011), raznovrsnost odbora u stvari je kombinovanje alternativnih i komplementarnih gledišta, koje na kraju dovodi do boljih odluka odbora. *Ernst&Young* (2012) se slažu sa ovim i tvrde da postoji jasna potreba za raznovrsnošću u veštinama, stručnosti, iskustvu i gledištima u odboru, koju nameću kompleksni strateški ciljevi i izazovi na tržištu. Uistinu, odbor koji izuzetno dobro radi sada je, po definiciji, raznovrstan. Neke studije su pokazale da uključivanjem žena u odbore, kompanije smanjuju rizik od korporativnog neuspeha. Raznovrsni odbori imaju tendenciju ka raznovrsnom mišljenju, što je pozitivno za kompaniju (*Carter et al, 2003; Erhardt et al, 2003; Burton i Ryall, 1995*).

Suprotno, nedostatak raznovrsnosti vodi do „grupnog razmišljanja“, odnosno jednomulja. Ovo je naznačeno u studijama koje jasno pokazuju da je sastav odbora visoko homogen već decenijama. Bez stvarne raznovrsnosti mišljenja i iskustva, ne postoji kontrapunkt u diskusiji, niti postoji prava nezavisnost na sastancima odbora. Zajedničke slepe mrlje, takođe, sprečavaju odbore da bolje obavljaju važnu dužnost nadzora (*ICGN, 2012*). Odbori kojima nedostaje raznovrsnost, rizikuju da postanu odbori koji loše rade (*Ernst&Young, 2012*). Ako je to slučaj, ako kompaniji obično nedostaju raznovrsnost i dinamičnost koje su potrebne za konkurentnost na današnjim globalnim tržištima, onda bi se jedan deo rešenja ovog problema



mogao naći u rodnoj raznovrsnosti na vrhu kompanije (*Ernst&Young*, 2012).

Jedan indijski direktor, intervjuisan od strane Međunarodne finansijske korporacije, upitan je da prokomentariše pitanje žena u odborima. Gospodin Jaspal Bindra je izjavio: „Ja sam Azijac koji nosi turban; znam kako je biti u manjini u odborima. Verujem, ako ste manjina na važnoj poziciji, da je to privilegija, a ne teret.” (IFC, 2011, str. 16). Citirane reči gospodina Bindre možda zvuče lepo, ali svi mi znamo, iz iskustva, da je biti u većini uvek udobnija pozicija. Ako osećate da ste nekako drugačiji od ostalih, možda nećete biti baš uvereni u dobijanje podrške za vašu poziciju (IFC, 2011). Ova ideja potiče iz literature o organizacionom ponašanju koja tvrdi da odbor treba da ima najmanje 30% ženskih članova da bi se uspostavila „kritična masa” zastupljenosti žena u odboru. U toj tački, literatura sugeriše, korporativna kultura počinje da se menja i žene članovi odbora stiču značajan uticaj (European Union Committee, 2012).

Raznovrsnost je u osnovi pitanje upravljanja. Slažemo se da raznovrsnost sama po sebi nije poboljšanje u upravljanju. Takođe smo svesni da je situacija manje jasna kad je reč o rodnoj raznovrsnosti, dok raznovrsnost u kvalifikacijama vodi do očigledne koristi. Pa ipak, mi zasnivamo našu studiju na pretpostavci da raznovrstan odbor može samo da bude komparativna prednost u današnjem veoma složenom svetu koji se neprestano menja. Takođe, mislimo da nedostatak raznovrsnosti ukazuje na nedostatak napora da se pronađu najbolji ljudi. Na kraju, vraćamo se prethodnom argumentu – s obzirom na demografske promene koje se dešavaju u ovom visokokonkurentskom svetu – kompanija ne može sebi da dozvoli da ignoriše žene koje predstavljaju značajan deo njenih ljudskih resursa i talenata.



DEMOGRAFSKI TRENDovi

Region centralne i istočne Evrope i centralne Azije, kome Bosna i Hercegovina, BJR Makedonija i Srbija pripadaju, može da se pohvali solidnom istorijom težnje ka rodnoj ravnopravnosti. Rodna ravnopravnost je bila jedna od najvećih briga i važno zaveštanje ere socijalizma. U to vreme, većina vlada u regionu usvojila je važne zakone vezane za rodnu ravnopravnost i dodelila značajna sredstva da bi se obezbedio jednak tretman muškaraca i žena po pitanju obrazovanja, zdravlja, javnog života i na tržištu rada. Evo jednog primera – kvalitet službi za brigu o deci u nekim zemljama u regionu, tokom velikog dela prošlog veka, nadmašivao je kvalitet službi za brigu o deci koje imamo danas u mnogim razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Međutim, tokom tranzicije, ova važna prednost se postepeno istopila (Sattar, 2012).

U ovom delu knjige ćemo pregledati ključne demografske trendove u Bosni i Hercegovini, BJR Makedoniji i Srbiji, kao i širem regionu istočne Evrope i centralne Azije, pošto verujemo da će se ovaj region uskoro suočiti sa važnim demografskim promenama, koje će stvoriti priliku da se mudro postupi s problemom žena u društvu. U stvari, jačina demografskih izazova je takva da će vlade morati da se njima bave tako što će rešavati pitanje učešća žena u radnoj snazi.

Ne očekuje se da će se broj stanovnika u regionu dramatično promeniti. Tačnije, prema predviđanjima, mogli bismo da vidimo – 0,1% smanjenja u narednim godinama (Sattar, 2012). Međutim, ono što će se značajno promeniti je starosna struktura u društvima. U većini slučajeva očekuje se da će deo populacije starosti iznad 60 godina rapidno skočiti sa 15% populacije u 2009. godini, na 25% do 2025. godine i na 35% do 2035. godine (Sattar, 2012). Žene će

činiti 57% ove starosne grupe, s obzirom na to da žive duže od muškaraca (*Sattar, 2012*).

Zemlje koje su predmet naše analize imaju unekoliko različite demografske izgledе. BiH i BJRM mogle bi da imaju korist od demografskih prilika (*Sattar, 2012*), jer će ove dve zemlje imati relativno veću razmeru radnosposobnog stanovništva. Takođe se očekuje da će bosanske i makedonske žene više raditi i imati manje dece narednih godina. Prepoznata demografska promena stvara mogućnost ovim zemljama da ubrzaju njihov privredni i društveni razvoj, zahvaljujući povećanom ekonomskom potencijalu. Međutim, da bi imali korist od ove prilike, BiH i BJRM će morati da reorganizuju njihove političke prioritete. Naročito, moraće da nađu način da privuku trenutno ili trajno neaktivne žene i da odlaganjem penzije zadrže zaposlene žene u radnoj snazi na duži vremenski period, da bi starosna granica za penziju postala jednaka i za muškarce, i za žene. U isto vreme, one će morati to da urade bez štetnih uticaja na natalitet. Da bi se to postiglo, moraju se razvijati adekvatne porodične politike i službe, koje su neophodni preduslovi za omogućavanje ženama da učestvuju i ostanu na tržištu rada.

S druge strane, Srbija će morati da se suoči sa takozvanom „demografskom implozijom”, to jest, ona će rapidno ostariti i imaće manji broj radno sposobnog stanovništva (*Sattar, 2012*). Njeni stari ljudi koji žive dugo, biće podložni siromaštvu trećeg doba. Da bi se uhvatila u koštac sa ovim izazovom, Srbija će morati da se usredsredi na penzionu politiku, ali i na razvoj snažne i podržavajuće infrastrukture da bi privukla veći procenat ekonomski aktivnih žena u njenu radnu snagu. Da zaključimo, ono što je zajedničko za ove tri zemlje je da će morati da se usredsrede na pronalaženje načina kako da povećaju procenat žena koje su deo njihove aktivne radne snage.



| Profile | High fertility and window of opportunity | Low fertility and window of opportunity | Sex imbalance at birth | Large increase in the share of elderly women | Moderate increase in the share of elderly women |
|---|---|--|---|--|---|
| Young population; population pyramid with large base and skinny top | Kyrgyz Republic, Tajikistan, Turkmenistan, Uzbekistan | | | | |
| Aging population; population pyramid with balanced age structure | | Armenia; Bosnia and Herzegovina; Kazakhstan; Macedonia, FYR; Moldova | Armenia; Azerbaijan; Macedonia, FYR | | |
| Aged population; population pyramid with small base and wide top | | | Belarus, Bulgaria, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Russian Federation, Ukraine | Croatia, Czech Republic, Georgia, Montenegro, Poland, Romania, Serbia, Slovak Republic, Slovenia | |

Tabela 11: Demografski profili zemalja.²

Da bi se razumeo ženski potencijal i kontekst iz kog on mora da se mobiliše, potrebno je da analiziramo neke važne demografske pokazatelje i da objasnimo njihov uticaj na kreiranje politike. Ovo je neophodno, pošto trendovi koji stoje iza ovih indikatora, stvaraju potrebu i definišu univerzum potencijalnih rešenja.

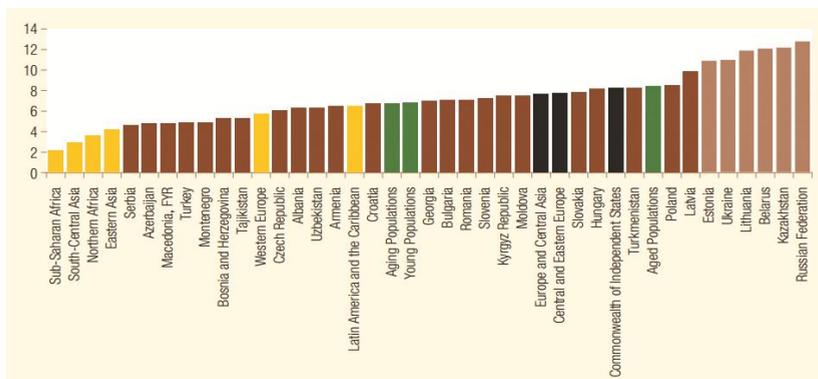
Većina pokazatelja vezanih za zdravlje u regionu menja se prema uporedivim pokazateljima zdravlja u OECD zemljama sa visokim dohotkom (Sattar, 2012). Kada je reč o životnom veku i stopi smrtnosti, rodne razlike u životnom veku u SRB, BJRM i BiH su među najmanjima u regionu (malo manje od četiri godine u SRB i BJRM i između pet i šest godina u BiH). Ovo je blizu opšteg proseka od četiri godine. Najveća promena u rodnoj razlici u životnom veku u poslednjih dvadeset godina dogodila se u BiH, gde se razlika smanjila za 12 godina. Ova promena se većinom dogodila zbog oporavka životnog veka muškaraca posle rata (Sattar, 2012). Ostali pokazatelji zdravlja u tri posmatrane zemlje superiorni su u odnosu na one iz uporedivih zemalja sa srednjim i niskim dohotkom.

U ovim zemljama stope nataliteta su ispod proseka od 1,8 porođaja po ženi u Evropi i centralnoj Aziji (Sattar, 2012). Tokom poslednje dekade prošlog veka došlo je do drastičnog pada ukupne stope nataliteta u čitavom regionu, nakon čega je ovaj pad prešao u stabilan trend u ovom veku.

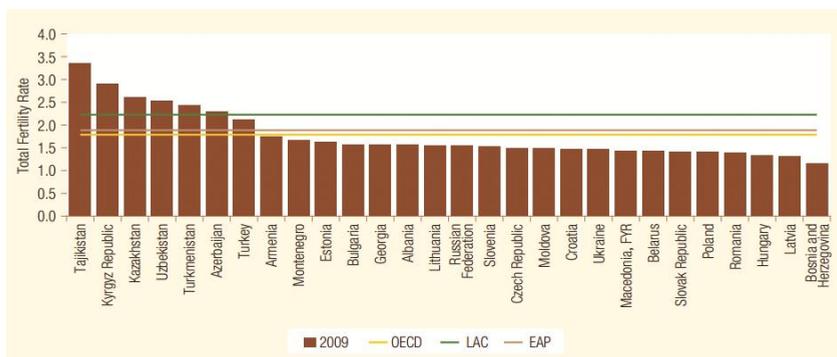
¹ Izvor: Sattar, 2012

² „Prozor mogućnosti“ odnosi se na potencijalno povećanje ekonomski aktivnog stanovništva između 20 i 59 godina starosti.

Ova dva trenda – duži životni vek i nikad manja stopa nataliteta u regionu, ključni su pogonski točkovi koji bi mogli da nateraju vlade da se pozabave pitanjem niske stope učešća žena u radnoj snazi.



Grafikon 1: Prednost žena po pitanju životnog veka, odabrane zemlje i regioni, 2005-10, prosekn, godine.³



Grafikon 2: Varijacije u ukupnoj stopi nataliteta u zemljama, 2009.⁴

Šta ovi trendovi znače kreatorima politika? Prva bitna oblast za politiku odnosi se na prethodnu stavku, to jest napore vlade da poveća natalitet. Ovo može da se postigne kroz različite politike koje imaju za cilj da ubede žene da imaju više dece, kao što su velikodušna naknada za porodijsko odsustvo ili značajni dečiji dodaci. Ipak, iskustvo razvijenijih zemalja, koje su se već bavile problemom pada nataliteta, pokazuje da ovakve politike nisu donele

³ Izvor: Sattar, 2012

⁴ Izvor: Sattar, 2012

Napomena: EAP – Istočna Azija i Pacifik, LAC – Latinska Amerika i Karibi



očekivane rezultate. Mnogo efikasniji pristup je izgleda istraživanje mogućnosti za podizanje produktivnosti mlađih radnika na održiv način (Sattar, 2012). Na primer, analize strukture privrednog rasta pokazuju, u većini zemalja u regionu, da je porast produktivnosti rada poslednjih godina u najvećoj meri doprineo povećanju dohotka per capita (Chawla et al, 2007).

Drugi veliki izazov za politiku ima veze sa starijom populacijom koja će naterati zemlje u regionu da naprave radikalni zaokret u njihovim socijalnim i penzionim programima. Trenutno, penziona pravila u regionu obično dozvoljavaju ženama da se ranije penzionišu od muškaraca. U stvari, prosečno starosno doba za penziju u Evropi i centralnoj Aziji je 55 godina za žene i 57 godina za muškarce (Sattar, 2012). Pensioneri u regionu prvenstveno se oslanjaju na državne penzione programe, a rano penzionisanje, doduše, ima neke implikacije na nivo benefita. Ovaj model, međutim, postaje neodrživ iz nekoliko razloga. Prvo, sve veći broj starih ljudi stvara rastući fiskalni teret, koji zemlje u regionu uskoro neće moći da izdrže. Drugo, siva ekonomija i neformalnost na tržištu rada konstantno smanjuju doprinose za penziona i socijalno osiguranje iz kojih država primarno finansira penzije sadašnjih penzionera. Treće, u budućnosti, prema prepoznatom demografskom trendu, žene u regionu će imati manje dece na koju bi se roditelji mogli oslanjati u starosti, tako da će neformalna socijalna sigurnosna mreža biti značajno slabija. Na kraju, s obzirom na to da žene žive duže od muškaraca, ove demografske promene će imati jači uticaj na njih i one će biti mnogo podložnije siromaštvu trećeg doba nego muškarci.

Ponovo je logičan odgovor na ove izazove povećati učešće žena u radnoj snazi. Jedan od načina da se to uradi je da se izjednači granica za odlazak u penziju između muškaraca i žena. S jedne strane, ovo će povećati prihode penzionom sistemu koji će generisati žene koje rade; s druge strane, s obzirom na to da žene duže rade, doći će do skraćanja perioda na koji će penzioni doprinosi morati da se rastegnu. Ovo je naročito važno, pošto žene imaju duži životni vek. Ako žene rade duže, imaće pravo na veću penziju, što će smanjiti opasnost od siromaštva trećeg doba. Na kraju, iskusne žene će imati veće mogućnosti da stignu do viših pozicija, uključujući i članstvo u odboru (Sattar, 2012).

Kada je reč o obrazovanju, u većini slučajeva, može se reći da su zemlje Evrope i centralne Azije postigle rodnu ravnopravnost u oblasti osnovnog obrazovanja i da su vrlo blizu postizanja tog cilja i

kada je reč o srednjoškolskom obrazovanju (Sattar, 2012). Ova rodna ravnopravnost u oblasti obrazovanja, po pravilu je socijalističko zaveštanje ogromnih ulaganja u obrazovanje i zdravstvo i za muškarce i za žene. Međutim, primećene su rodne razlike u fakultetskom obrazovanju, koje pokazuju tendenciju da se povećaju. U poslednjih dvadeset godina došlo je do velikog porasta ukupnog upisa na fakultet. Među ženama u regionu, ove stope su porasle u proseku 25%, a među muškarcima oko 15%. Dok je za žene verovatnije da će završiti osnovne studije, muškarci češće nastavljaju i posle diplomске studije (Sattar, 2012). U isto vreme, veći broj ljudi sa diplomom fakulteta ne znači nužno da su ti ljudi završili dobre škole i da poseduju kvalitetno i relevantno znanje. U stvari, studija Sondergaard and Murthi (2012) ukazuje na zaostajanje obrazovnog sektora u ovom regionu. Ovaj slabiji učinak tiče se i kvaliteta i fleksibilnosti nastavnog programa, koji treba da se unapredi i da omogući doživotno učenje (Sattar, 2012).

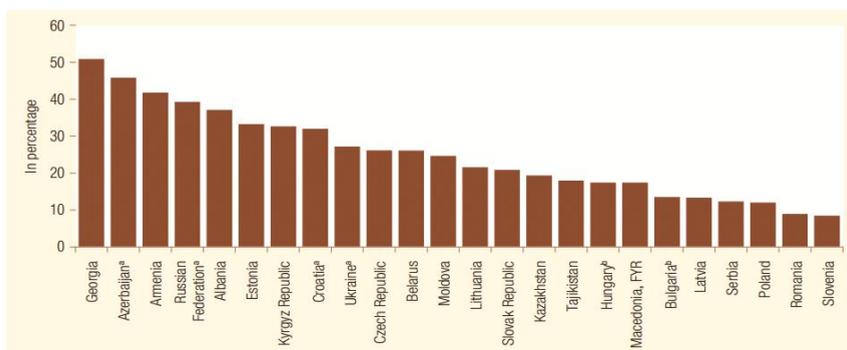
Stope zastupljenosti u radnoj snazi za žene i za muškarce u Evropi i centralnoj Aziji, u proseku iznose 51%, odnosno 69%. Stope učešća žena uporedive su sa svetskim prosekom. S druge strane, stope učešća muškaraca u radnoj snazi su značajno niže od svetskog proseka od 78% (Sattar, 2012). Ipak, u određenim zemljama u regionu, naročito u BiH i SRB, koje su i predmet ove studije, istraživanje je prepoznalo takozvanu retradicionalizaciju. Ovo je proces u kome žene i muškarci prate tradicionalnije uloge polova na tržištu rada. Prema studijama, retradicionalizacija u ovim zemljama počela je sa tranzicijom i dalje se nastavlja. Njene posledice su vezane za nižu stopu učešća žena u radnoj snazi. Proces su jasno dokazali Paci (2002), Paci i Reilly (2004) i Babović (2008).

Neke skorašnje studije ovih zemalja obezbeđuju i dalji uvid i beleže relativno veće poteškoće s kojima se žene suočavaju na tržištima rada. Studija koja je uključila Srbiju pokazuje da je ženama umereno teže da nađu posao nego muškarcima, ako su nezaposlene, i da češće napuštaju posao. Za vreme globalne ekonomske krize, u Srbiji je za 4,2% bila veća verovatnoća da nezaposlene žene neće moći da nađu posao, nego što je bio slučaj sa nezaposlenim muškarcima (Blunch i Sulla, 2011). Ista studija procenjuje da je za 2,8% veća verovatnoća da se nezaposlene žene obeshrabre i postanu neaktivne, nego nezaposleni muškarci. Poslednjih nekoliko godina u Srbiji je bilo samo 1% manje verovatno da će zaposlene žene ostati bez posla, u odnosu na muškarce (Sattar, 2012).



Čini se da u posmatranim zemljama postoji segregacija prema vrsti poslodavaca. Sektor usluga zapošljava više žena u većini zemalja u regionu. Na zapadnom Balkanu, prosek je oko dve trećine svih zaposlenih žena. Ova struktura zaposlenosti žena odgovara obrascu viđenom u privredama zemalja OECD (Sattar, 2012). Žene biraju pozive koji im omogućavaju duža odsustva i pružaju im veću fleksibilnost. Drugim rečima, one biraju pozive koji im omogućavaju da podižu decu. Stoga, nije iznenađujuće da žene više vole da rade u javnom sektoru koji im olakšava potrebe da usklade i privatni i poslovni život. Na primer, samo 24% muškaraca je zaposleno u državnom sektoru. Za razliku od žena, muškarci više rade u privatnom sektoru (58% zaposlenih muškaraca, nasuprot 52% zaposlenih žena) (Sattar, 2012). Slični obrasci mogu se naći u Bugarskoj i Rusiji (Reva and Sulla, 2005; Dimova et al, 2006; Oglobin, 2005). U isto vreme, činjenica da je za žene manje verovatno da će postati preduzetnici ili da će izabrati privatni sektor, ima značajan uticaj na njihovo bogatstvo.

Razlika u plati između muškaraca i žena je velika, ali postoje i velike razlike među zemljama u regionu. Na zapadnom Balkanu razlika ide i do 20%. Istraživanja još nisu uspela da objasne ovu razliku među polovima, iako su neka objašnjenja ponuđena (žene u proseku rade manje sati, njihov sat rada je u proseku jeftiniji, itd.). Naročito, relativno veći broj žena sa fakultetskim obrazovanjem čini ovu razliku još većom. Vrlo značajan, neobjašnjeni deo rodne razlike kada je reč o plati ukazuje na diskriminaciju, pošto je očigledno da za identičan posao žene nisu plaćene koliko i muškarci (Sattar, 2012).



Grafikon 3: Razlika u platama između muškaraca i žena po zemljama.⁵

⁵ Izvor: Sattar, 2012

Obrazac podele rada po polovima u regionu sličan je onome u ostatku sveta. Briga o drugima, podizanje dece i obavljanje kućnih poslova glavni su razlozi zašto žene ne učestvuju u radnoj snazi ili zašto rade pola radnog vremena. Podaci izgleda podržavaju ove tvrdnje. Prema studiji Svetske banke, žene provedu tri četvrtine svog vremena kuvajući i vodeći računa o deci i starijima u domaćinstvu (Sattar, 2012). Kao rezultat, žene imaju manje slobodnog vremena. U proseku, žene u regionu potroše svakog dana tri sata više na kućne obaveze. Ovo vreme muškarci provedu u aktivnostima na tržištu rada (dva sata) i u odmoru (jedan sat) (Sattar, 2012).

Porodiljsko odsustvo u regionu je veoma dugačko i uporedivo je sa najrazvijenijim zemljama. Na primer, doprinosi za porodiljsko odsustvo u analiziranim zemljama su slični onim u nordijskim zemljama (Sattar, 2012). Međutim, studije ukazuju da nedostatak službi za brigu o deci smanjuje ženama mogućnosti za rad. Državnih službi za brigu o deci ima nedovoljno i/ili su po mišljenju roditelja nezadovoljavajućeg kvaliteta, dok su ovakve privatne službe tek nedavno oformljene i skupe. Tako je stopa upisa dece ispod tri godine u jaslice u proseku manja, u odnosu na zemlje zapadne Evrope. U regionu centralne i istočne Evrope i u centralnoj Aziji, prosečno samo 13% dece ispod tri godine idu u jaslice, dok u zapadnoj Evropi taj procenat iznosi 34% (Sattar, 2012). Nedostatak odgovarajućih službi za brigu o deci ima i dodatni uticaj na učešće žena u radnoj snazi. Posebno, starije žene teže da se ranije penzionišu da bi mogle da čuvaju decu (obično svoje unuke) i starije. Većina baka u regionu bila bi iznenađena da sazna da australijska vlada plaća dedama i bakama koji vode računa o unucima do 50 sati nedeljno (Sattar, 2012).

Ipak, postaje jasno da ove neformalne (ženske) dadilje ne mogu ovako da nastave večno. Teret brige o starima, koji će sve duže živeti, će se u budućnosti samo povećavati. Nekim neformalnim pružaocima usluga brige o deci i starima će možda biti potrebna stručna pomoć, s obzirom na to da neki zadaci vezani za ove aktivnosti mogu biti van njihove sposobnosti (Sattar, 2012). Neke studije (Chawla et al, 2007) ističu da postoji realna opasnost da ovi neplaćeni, neformalni (ženski) pružaoci usluga postanu preopterećeni i da budu naterani da prebace svoje starije članove porodice u institucije (bolnice, staračke domove gde ih ima, itd.). Da bi podržali ove neformalne dadilje koje brinu o deci/ili starima, neke razvijenije zemlje kao što su Austrija, Nemačka i neke nordijske zemlje, obezbeđuju im penzionerske kredite, pošto su ovo žene koje su morale da se odreknu mogućnosti za zapošljavanje.



Sve ovo znači da kvalitet ovih **opisanih socijalnih politika** (porodiljsko odsustvo i nega deteta koju pruža otac, briga o deci, službe za brigu o starima, itd.) **ima mnogo veći uticaj na učešće žena na tržištu rada, nego na učešće muškaraca** (Sattar, 2012). Analiza takođe ukazuje na to da postoji potreba za podizanjem svesti od početka do kraja društvene lestvice, potreba za demistifikacijom brige o nekome kao samo ženskoj dužnosti i potreba za većom uključenosti muškaraca u ove aktivnosti (Sattar, 2012). Praksa nekih zemalja da porodiljsko odsustvo podele na majku i oca i da se očevu „porodiljsko odsustvo” ne može zameniti dodatnim produženjem majčinog porodiljskog odsustva, bio bi dobar primer politike ciljane da promeni uvrežene i zastarele društvene i psihološke obrasce.

Na kraju, poglavlje o demografskim trendovima ćemo zaključiti opisom žena na najvišim upravljačkim pozicijama u regionu. Viši rukovodioci su odgovorni za strateški razvoj kompanije, neprestani nadzor uprave kompanije i, na kraju, za finansijski rezultat kompanije. Ova analiza ima za cilj da oceni učešće žena u ekonomskom donošenju odluka. Neki mogu da kažu da vlasništvo kompanije može bolje da ilustruje uticaj žena od njihovog prisustva na upravljačkim pozicijama. Mi se ne slažemo. Žene često mogu biti manjinski vlasnici kompanije, kao žene ili ćerke, ali uprkos tome što su vlasnici, njihov glas se ne čuje u upravi ovih porodičnih kompanija. S druge strane, žene preduzetnici (i kontrolišući vlasnici) po prirodi su stvarni donosioci odluka, ali one nisu predmet razmatranja ove knjige.

Podaci Svetske banke pokazuju da je žena najviši rukovodilac u jednoj od pet firmi u regionu Evrope i centralne Azije. Zbog tako male zastupljenosti žena na najvišim rukovodećim pozicijama, izgleda da je veliki broj veoma obrazovanih žena nedovoljno iskorišćen u Evropi i centralnoj Aziji (Sattar, 2012). Veća je verovatnoća da žene dostignu najviše rukovodeće pozicije u malim, nego u velikim ili srednjim kompanijama, u regionu kao i u ostatku sveta. Ima više žena najviših rukovodilaca u sektorima u kojima žene vlasnici preovlađuju. Ovi sektori uključuju: industriju odeće, ugostiteljsku i tekstilnu industriju. U ovim sektorima, udeo žena najviših rukovodilaca je od 30 do 40% širom regiona. S druge strane, udeo žena najviših rukovodilaca u industriji osnovnih metala, mašina i industriji opreme je samo 6% (Sattar, 2012). Iznenaduje činjenica, prema podacima Svetske banke, da je zemlja sa najujednačenijim pristupom rukovodećim pozicijama po pitanju polova – Srbija, gde je razlika u broju muškaraca i žena u upravi samo 1%. Ipak, samo 4% zaposlenih muškaraca nalazi se na rukovodećim pozicijama u

kompanijama u Srbiji nasuprot 11% zaposlenih muškaraca u Turskoj.



Grafikon 4: Razlika između broja menadžerskih pozicija koje zauzimaju muškarci i broja menadžerskih pozicija koje zauzimaju žene (%).⁶

Da zaključimo: demografske promene će dovesti do porasta broja starijih ljudi, do manjeg broja dece i smanjivanja radne snage, koja će imati poteškoće da izdržava brojne penzionere kojima pretilo siromaštvo trećeg doba. Da bi se rešio ovaj problem, svaka zemlja će morati da postane produktivnija, otvorena za emigrante ili da poveća učešće žena u radnoj snazi. Da bi države bile u mogućnosti da to urade, kreatori politika će morati da razumeju zašto su žene generalno obrazovanije od muškaraca, zašto žene i muškarci ulaze na tržište rada u skoro jednakoj razmeri, ali se nekako dogodi da žene „nestanu” u momentu kada treba da preuzmu više, odgovornije pozicije i da obezbede najveći doprinos društvu.

⁶ Izvor: Sattar, 2012. Napomena: Razvijene zemlje su: Austrija, Kanada, Danska, Finska, Francuska, Nemačka, Grčka, Island, Irska, Italija, Luksemburg, Malta, Holandija, Norveška, Portugal, Španija, Švedska, Švajcarska, Velika Britanija, SAD. ECA – Evropa i centralna Azija.

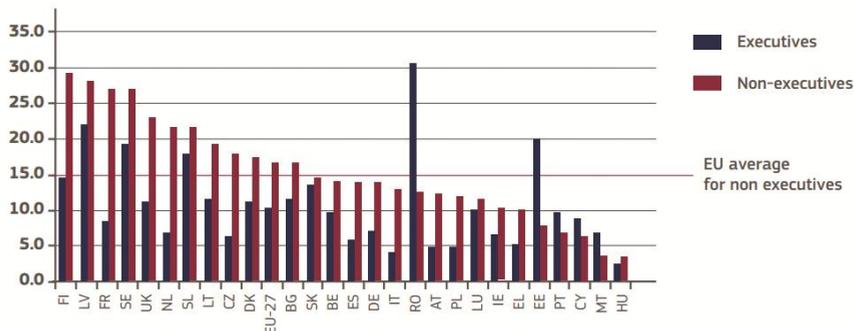


OPŠTI TREND OVI VEZANI ZA ŽENE U ODBORIMA KOMPANIJA

Stopa zaposlenosti u zemljama članicama EU u 2012. godini iznosila je 64,3%, dok je stopa nezaposlenosti iznosila 9,7%. Uprkos činjenici da žene čine 56,5% svršenih studenata u Evropi, stopa njihove zaposlenosti je 58,5% i niža je od stope zaposlenosti muškaraca za 11,6% (*European Commission, 2012*). Prema statistici Evropske komisije žene imaju manje izgleda za poslove s punim radnim vremenom – 32,1% žena radi pola radnog vremena, u poređenju sa 9% muškaraca (*European Commission, 2012*).

Izveštaj Evropske komisije pod nazivom *Gender equality in the member states*, obezbedio je solidan pregled žena u odborima kompanija u zemljama članicama. Rezultati pokazuju sledeće:

- 15,8% članova odbora i 16,8% neizvršnih članova odbora najvećih kompanija listiranih na berzama 27 zemalja članica EU su žene;
- više od 96 od 100 predsednika kompanija su muškarc;
- između oktobra 2011. godine i oktobra 2012. godine, broj žena u odborima kompanija povećao se za 2,2%, što predstavlja najveći godišnji porast od 2003. godine (*European Commission, 2012a*).

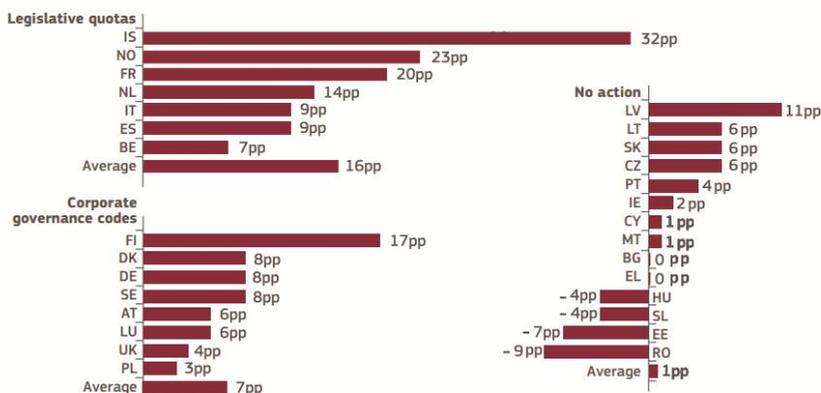


Grafikon 5: Žene u odborima najvećih listiranih kompanija: izvršni i neizvršni članovi (oktobar 2012).⁷

Izveštaj Evropske komisije takođe pokazuje da zemlje sa zakonskim kvotama ostaju prvenstveni nosioci porasta broja žena u odborima kompanija. Na primer, jula 2011. godine, Italija je usvojila zakon koji zahteva od državnih i listiranih kompanija da imaju najmanje jednu trećinu žena i u upravnim, i u nadzornim odborima do 2015. godine. Ovaj zahtev je doveo do povećanja broja žena u odborima za više od 5% u 2011. godini. Dalje, udeo žena članova odbora u 2011. godini u Francuskoj, dupliran je za dve godine i dostigao je 25,1%. Ovo pokazuje da su najbolji rezultati među zemljama članicama EU postignuti zahvaljujući kvotama. Jedini izuzetak je Finska, gde je povećani broj žena u odborima od 17% između 2003. i 2012. godine postignut uvođenjem kodeksa korporativnog upravljanja, koji je uključivao i mere vezane za rodnu raznovrsnost.

Prema izveštaju Evropske komisije, promene u procentu žena u odborima kompanija značajno se razlikuju u različitim zemljama, što ukazuje da različiti mehanizmi daju različite rezultate. Naročito, Finska, Letonija i Francuska imaju oko 10% veći broj žena neizvršnih članova odbora, u poređenju sa prosekom EU. S druge strane, broj žena izvršnih članova odbora je najveći u Rumuniji i Estoniji, gde su 31% i 20% članova odbora žene izvršni direktori.

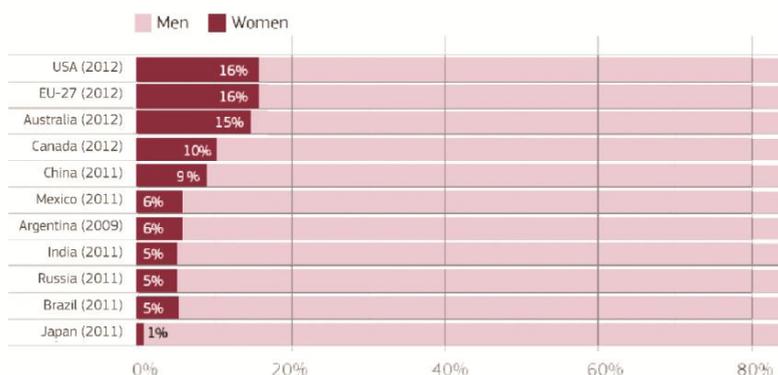
⁷ Izvor: *European Commission, 2012.*



Grafikon 6: Promena u broju žena u korporativnim odborima između 2003. i 2012. godine u procentnim poenima (EU, Island i Norveška).⁸

Women in economic decision-making in the EU: Progress report, objavljen od strane Evropske komisije u martu 2012. godine, pokazao je da u odborima kompanija širom Evrope trenutno dominira jedan pol (*European Commission, 2012b*). Takođe, postoje velike razlike među samim zemljama – žene čine do 27% članova odbora u najvećim finskim kompanijama i 26% u Letoniji, ali zato samo 3% na Malti i 4% na Kipru (*European Commission, 2012b*). S druge strane, broj žena koje predsedavaju odborima vodećih kompanija čak je i opao na 3,2% u januaru 2012. godine sa 3,4% u 2010. godini (*European Commission, 2012b*). Ovi podaci pokazuju da su žene naročito nedovoljno zastupljene u upravi i ulogama donosioca odluka. Štaviše, ako pogledamo podatak Evropske komisije da je samo jedna od sedam članova odbora najvećih evropskih kompanija žena, moramo da priznamo da će sa ovakvom stopom porasta broja žena u odborima u EU biti potrebno oko 40 godina da se Evropa koliko-toliko približi ravnoteži polova u odborima.

⁸ Izvor: *European Commission, 2012*



Grafikon 7: Broj muškaraca i žena u korporativnim odborima direktora u zemljama koje su najveći trgovinski partneri EU.⁹

Kada je reč o ostalim zemljama sveta, SAD i Australija imaju slične stope žena u odborima kompanija kao i EU, dok Kanada i Kina zaostaju sa 10%, odnosno 9% žena u odborima. *Ernst & Young* (2012) studija pokazuje da je za šest godina broj žena u odborima kompanija S&P500 porastao za manje od 3%. Zatim, 10% ovih kompanija nema žene u odborima, dok 28% njih ima samo jednu ženu u odborima. Imajući u vidu činjenicu da kompanije S&P500 imaju 5.000 mesta u odborima, ovi podaci pokazuju i demonstriraju veliku rodnu neravnopravnost u odborima kompanija u SAD. *Singh et al* (2008) se slažu da je odsustvo žena u odborima globalni fenomen, pošto u nekim azijskim zemljama nivo žena u odborima kompanija dostiže jedva 0,2%.

Još jedan trend koji bi trebalo uzeti u obzir, u vezi sa rodom raznovrsnošću, jeste i činjenica da žene donose 70% odluka vezanih za kupovinu u Evropskoj uniji i 80% u Sjedinjenim Američkim Državama. *Heffernan* je 2002. godine pokazao da žene u SAD kupuju 81% svih proizvoda i usluga, 75% lekova koji se kupuju bez recepta, čine 81% individualnih kupaca i kupuju 82% robe iz prodavnica. One potpisuju 80% svih ispisanih čekova u SAD i čine 40% poslovnih putnika. Žene utiču na kupovinu 85% svih automobila i na 51% svih putnih i elektronskih kupovina. Ovi rezultati se ne razlikuju značajno od Evropske unije. Ovakav trend podvlači značaj postojanja žena u odborima, da bi se što bolje razumela baza klijenata kompanija i njihove sklonosti.

⁹ Izvor: *European Commission*, 2012



KARAKTERISTIKE ŽENA U ODBORIMA KOMPANIJA

U ovom delu knjige posmatraćemo karakteristike žena u odborima kompanija, njihovo godište, stepen obrazovanja, veštine i sposobnosti, način na koji one utiču na dinamiku odbora, a sve to da bismo stvorili sliku onoga što žene treba da urade da bi postale članovi odbora. Tokom empirijskih istraživanja primećeno je da izvršni direktori odbiju tri poziva za prijem u odbore za jedan koji prihvate. Jedan način da se reše neki problemi koji su se pojavili u vezi sa efektivnošću i relevantnošću odbora kompanija, jeste da se imenuje više žena koje su kvalifikovane da rade kao članovi odbora (*Burke, 1997*).

U SAD, 98% žena u odborima ima više od 40 godina, dok u Australiji ovaj procenat stoji na 81%. U Velikoj Britaniji 87% žena u odborima su starije od 40 godina (*Holton et al, 1993*), a u Kanadi 70% su starije od 41 godine (*Burke, 1994*). Rezultati iz Izraela pokazuju da je prosečna starost žena direktora 47 godina (*Talmud i Izraeh, 1998*). Na osnovu ovoga možemo da zaključimo da najveći broj žena u odborima kompanija imaju preko 40 godina.

Heidrick i Struggles (2012) pokazuju da su žene u proseku članice 5,7 odbora, dok su muškarci, prosečno, članovi 6,4 odbora. Broj godina koje žene provedu u odborima je duži, u proseku, za 0,8 godina. Žene, u proseku, dobiju prvo imenovanje u odboru sa 42 godine, dok muškarci, u proseku, prvi put budu imenovani sa 40 godina. Dalje razlike u ovom pogledu mogu se videti između članova odbora koji su iz SAD i koji nisu iz SAD, pošto članovi odbora u SAD pri prvom imenovanju imaju 44,5 godina, dok su članovi odbora koji

nisu iz SAD mlađi u proseku za 5,6 godina (za više detalja videti grafikon broj 8).



Grafikon 8: Karakteristike odbora direktora.¹⁰

Razlog zašto je važno imati žene u odborima je taj što se žene razlikuju od svojih muških kolega po ličnosti, ponašanju, obrazovanju i radnom iskustvu (Huse, 2008). Studije pokazuju da su žene važne za odbore kompanija zato što mogu da donesu jedinstvene i značajne informacije koje mogu da rezultiraju boljim donošenjem odluka. *McInemey-Lacombe et al* (2008) su našli u svojoj studiji da su žene direktori važni za odbore, zato što utiču na komunikaciju, interpersonalnu razmenu i donošenje odluka među članovima odbora. Oni takođe tvrde da prisustvo žena u odboru vodi boljem radu odbora, dok su odluke koje se donose kreativnije, inovativnije i netradicionalne (*McInemey-Lacombe et al*, 2008). *Terjesen and Singh* (2009) nadograđuju ovaj argument i dodaju da je u odboru u kome postoji rodna raznovrsnost primećeno da su muškarci efikasniji, da pristojnije razgovaraju i da su civilizovaniji u prisustvu

¹⁰ Izvor: *Heidrick i Struggles*, 2012



žena. Takođe se tvrdi da žene direktori unose u kompaniju nezavisna stanovišta (*Fondas, 2000*) i da utiču i na promenu strategije kompanije (*Selby, 2000*). Žene donose u odbor skup veština koje se razlikuju od veština muških kolega (*Green and Cassell, 1996*), a takođe čine ljudske resurse kompanije raznolikijim (*Shultz, 1995; Thomas, 1990*). Prisustvo žena direktora u odboru je korisno, naročito za kompanije čiji su većinski potrošači žene. U ovoj situaciji, sposobnosti žena u odboru su presudne za pravljenje planova u pogledu plasiranja proizvoda, udela na tržištu i odgovora na zahteve potrošača, vezane za proizvode ili usluge kompanije (*Terjesen and Singh, 2009*).

Kada je reč o karakteristikama žena u odborima, moglo bi se očekivati da članovi odbora, bilo da su muškarci ili žene, imaju iste karakteristike. Studija koju je izveo *Eagly (2003)* pokazuje da je uobičajeno da muškarci imaju agresivniji, konkurentniji i samouvereniji pristup, da se bore za pažnju, da su napadniji i da daju predloge koji sadrže u sebi problem. S druge strane, studija je pokazala da je tipično ženska karakteristika empatija, da su žene generalno komunikativnije i nežnije, i da su njihova mišljenja objektivnija (*Eagly, 2003*). *Letendre (2004)* dodaje da žene imaju sposobnost da sagledaju stvari iz više perspektiva i sa više stanovišta, i da poboljšavaju kvalitet procesa donošenja odluka. *Bilimoria (2007)* ističe da su žene bolje u oblasti zadataka strateške kontrole koji su složeniji i kreativniji, i koji zahtevaju veliku sposobnost da bi se postigli ciljevi kompanije. Shodno tome, ove karakteristike žena doprinose boljem izvođenju zadataka strateške kontrole. Žene direktori su bolje pripremljene za sastanke, one shvataju svoju ulogu na profesionalan i odgovoran način, aktivnije su u razgovoru i detaljnije od svojih muških kolega (*Izraeli, 2000; Huse and Solberg, 2006*).

Ako pogledamo razloge zbog kojih se žene biraju za članstvo u odboru, studija kanadskih žena direktora je pokazala da su tri najvažnija razloga za njihovo imenovanje bila: veliko radno iskustvo u određenoj oblasti ili profesiji, poslovni kontakti i dobro razumevanje posla (*Burke, 1997*). Prema *Burke (1997)*, većina žena je nominovana zbog preporuka trenutnih članova odbora, izvršnog direktora, ili nekoga ko je poznavao članove odbora ili izvršnog direktora. Stoga su lična poznanstva (umrežavanje), kao i radno iskustvo i odgovarajuća stručnost, bili važni faktori nominacije u odbor (*Burke, 1997*). S druge strane, istraživanje koje su izveli *Sheridan i Milgate (2005)* pokazalo je da 38% žena u odborima veruje da je neophodno imati veliko radno iskustvo za izbor u odbor,

21% žena kaže da je važno dobro razumeti poslovne principe, a 23% žena je istaklo značaj poslovnih kontakata. Upitane šta misle zašto su izabrane za članove odbora, većina žena (74%) je rekla da su izabrane zato što su imale traženu oblast stručnosti, a 45% žena je tvrdilo da su izabrane zbog visokih pozicija koje su prethodno zauzimale (*Sheridan i Milgate*, 2005). Nasuprot ovim razlozima, žene iz istraživanja koje su izveli *Bradshaw i Wicks* (2000) misle da su postigle uspeh u odboru zato što su bile posvećene i zato što su naporno radile. Mišljenje *Sandre Dawson*, neizvršnog direktora u *Barclays*, je da žene koje žele da budu u odboru moraju da budu proaktivne, da njihove rečenice treba da budu kratke, da moraju pažljivo da osmisle poteze u svojoj karijeri i da se samopromovišu. *Zelechowski i Bilimoria* (2004), s druge strane, misle da žene treba strateški da se pozicioniraju i da se nauče da savladaju ulogu direktora da bi dobile članstvo u odboru.



PREPREKE NA KOJE NAILAZE ŽENE KOJE ŽELE DA POSTANU ČLANOVI ODBORA

Generalno, žene nailaze na mnogo više prepreka u poslovnom svetu nego muškarci, naročito kada se dođe do najviših, rukovodećih pozicija. Predstava o ženama koje ne mogu da vode posao pošto nisu dovoljno sposobne, u neku ruku još je prisutna u društvu. Ova vrsta socijalne ideje ugrađuje se i u korporativnu kulturu i može da predstavlja značajnu prepreku profesionalnom napredovanju žena (Burke, 1997). Jedna od najistaknutijih prepreka je zasigurno vezana za predrasudu da nema dovoljno kvalifikovanih žena koje bi poslodavci mogli da unaprede u članove odbora (Burke, 2000). Jedna od istraživačkih studija iz 1995. godine pokazala je da su izvršni direktori obično muškarci i stoga su i u odborima uglavnom muškarci (Daily, 1995). Nekoliko godina kasnije, jedan istraživač je istakao da se članovi odbora biraju iz grupe ljudi koji su prethodno bili izvršni direktori (Gutner, 2001). Pošto su izvršni direktori uglavnom muškarci, nije iznenađujuće da su većina članova odbora muškarci (Gutner, 2001). Nekoliko razloga je ponuđeno da bi se objasnio veći broj muškaraca u odborima, uključujući i nesavršeni proces izbora direktora, koji se previše oslanja na lična poznanstva (mreže koje uglavnom čine muškarci) (Leighton i Thain, 1993). Ostali razlozi bili su vezani za teškoće pronalaženja kvalifikovanih žena, malo radnih mesta za nove članove odbora i opiranje imenovanju žena bez prethodnog iskustva u odborima (Leighton i Thain, 1993).

Konrad et al (2008) kaže da se žene na prvom mestu posmatraju kao žene generalno (u smislu pola), ističući seksualnu konotaciju, i da im je potrebno dosta vremena da postanu osobe sa određenim kvalifikacijama u očima članova odbora. Ovo predstavlja veliki problem ženama direktorima, koji je potrebno rešiti da bi se žene

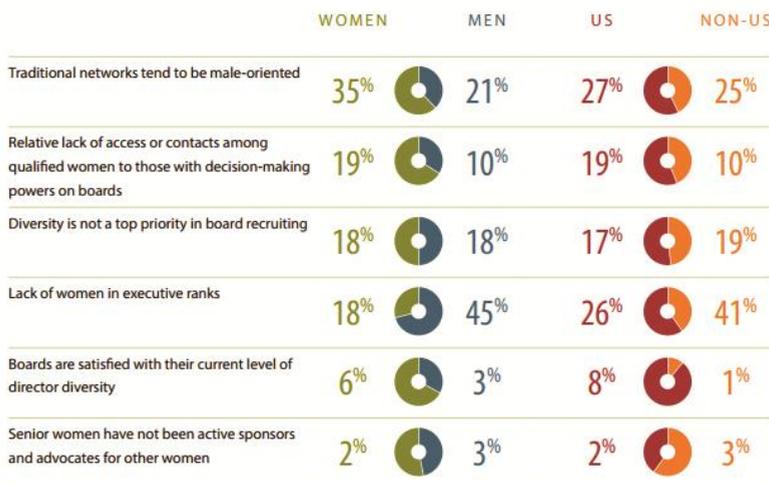
direktori videle, čule i slušale na isti način kao i ostali članovi odbora (Konrad et al, 2008). S druge strane, studije pokazuju da muškarci obično ističu da imaju dobro iskustvo sa kolegicama i da je njihovo iskustvo ili rodno neutralno, ili da su čak bili u boljim odnosima sa ženama članovima odbora (Burke, 1997). Prema Hastings (2012), prepreke s kojima se žene suočavaju u upravi više mogu biti stvar diskriminacije pri zapošljavanju nego pri unapređenju, s obzirom na to da se žene pre svega obeshrabruju da uđu u radni odnos. Ali uprkos svemu navedenom, žene veruju da svi članovi odbora treba da budu imenovani u skladu sa stepenom kvalifikacija, bez obzira na njihov pol (Hastings, 2012).

Istraživanje koje je urađeno 1997. godine među kanadskim kompanijama pokazuje da je jedan od razloga zašto ima malo žena u odborima prvenstveno vezan za stavove izvršnih direktora muškaraca i predsednika odbora (Burke, 1997). Izvršni direktori muškarci su mislili da žene nisu dovoljno kvalifikovane, plašili su se da imenuju žene bez prethodnog iskustva u odborima, ili su brinuli da će možda preovladati ženski interesi i ciljevi u odboru (Burke, 1997). Neki od muških članova odbora nisu se osećali prijatno u prisustvu žena direktora (Burke, 1997). S druge strane, žene direktori su verovala da organizacije nisu htele da imaju žene u odborima ili nisu znale kako da ih nađu (Burke, 1997). Same žene su delimično krive za manjak žena u odborima, jer nisu jasno stavljale do znanja da su zainteresovane (Burke, 1997).

Zanimljivo istraživanje u pogledu prepreka s kojima se žene suočavaju na putu ka članstvu u odborima izveli su Colaco et al 2010. godine. Oni su pokušali da identifikuju najvažnije prepreke, ali takođe i da razmotre kako pojedinačne prepreke ocenjuju dve različite grupe žena – žene koje žele i žene koje ne žele da postanu članovi odbora (Colaco et al, 2010). Rezultati su pokazali da su za žene koje žele članstvo u odboru dve najznačajnije prepreke – nedostatak potrebnih veza da bi dobile mesto u odboru i vremensko ograničenje u vezi sa radom u odboru (Colaco et al, 2010). Činjenica da rad u odboru smanjuje broj sati koji se može provesti sa porodicom takođe je bila važna, ali samo kao treći faktor po značaju (Colaco et al, 2010). Kada su ovi rezultati upoređeni sa odgovorima žena koje ne žele da postanu članovi odbora, primećeno je da su obe grupe identifikovale tri istovetne prepreke, ali da su redosled i relativan stepen značaja pojedinačnih prepreka bili različiti. Ženama koje ne žele članstvo u odboru, vremensko ograničenje je bilo najvažnije, dok je smanjenje vremena za porodicu takođe bilo odlučujući faktor (Colaco et al, 2010).



Uz to, istraživanje koje su uradili *Heidrick i Struggles* (2012) uporedilo je stanovišta žena i muškaraca u pogledu nedovoljne zastupljenosti žena u odborima. Ovo istraživanje je pokazalo da 45% muškaraca veruje da je „nedostatak žena na izvršnim pozicijama” prvenstveni razlog za nizak procenat žena u odborima, dok 35% žena kaže da je glavni razlog činjenica da „tradicionalne mreže imaju tendenciju da budu orijentisane prema muškarcima” (*Heidrick i Struggles*, 2012). Detaljnije rezultate možete videti na grafikonu 9.



Grafikon 9: Zašto ima tako malo žena u odborima direktora?¹¹

U istraživanju koje je izvela *McKinsey & Company* (2010) identifikovane su glavne prepreke za postizanje raznolikosti u kompanijama. Žene izvršioci su istakle kao najvažniju prepreku „sindrom dvostrukog tereta” koji se odnosi na poteškoću stvaranja ravnoteže između poslovnog i privatnog života (*McKinsey & Company*, 2010). S druge strane, i žene i muškarci slažu se oko druge prepreke, a to je korporativni model „bilo kad, bilo gde”, odnosno model koji zahteva od zaposlenih da budu na raspolaganju 24 časa sedam dana u nedelji (*McKinsey & Company*, 2010). Žene su takođe dodale i treću važnu prepreku – nedostatak mogućnosti da se samopromovišu (*McKinsey & Company*, 2010).

Najnoviji podaci o preprekama s kojima se suočavaju žene koje žele mesto u odboru, mogu se videti u specijalnom Evrobarometru

¹¹ Izvor: *Heidrick i Struggles*, 2012

Evropske komisije, br.376. Ovaj izveštaj pokazuje da većina Evropljana misli da su dve glavne prepreke ženama da dobiju članstvo u odboru nedostatak poverenja u ženske sposobnosti od strane muškaraca (76%) i nedostatak slobode, koji se javlja kod žena zbog njihovih porodičnih obaveza (68%) (*European Commission, 2012c*). S druge strane, najniži procenat Evropljana misli da su „žene manje voljne da se bore za svoju karijeru od muškaraca” (29%), da su „žene manje zainteresovane za pozicije koje nose sa sobom odgovornost“ (28%) i da „žene nemaju uvek neophodne kvalitete i veštine da bi zauzele odgovorne pozicije“ (21%) (*European Commission, 2012c*).



ŠTA MOŽE DA SE URADI? UPOREDNA ISKUSTVA

U ovom delu knjige pregledaćemo šta su neke zemlje uradile pokušavajući da reše problem žena u odborima i, generalno, koje mere su preduzele da bi povećale učešće žena u radnoj snazi. Analiza iskustava drugih pomoći će nam da prepoznamo neke moguće pristupe i da učimo iz tuđih iskustava. Ipak, da bi se mudro ocenila iskustva drugih zemalja, važno je razumeti kontekst u kojem su ove zemlje pokušale da primene ove mere. Stoga će naredna analiza pokušati da se osvrne i na situaciju u analiziranim zemljama i na testirane mere.

U delu koji sledi prvo ćemo analizirati Evropsku uniju (EU), s obzirom na to da sve tri zemlje iz regiona žele da se priključe EU, pa će zato morati da se usaglase sa njenim *acquis communautaire*. Zatim ćemo pregledati različite kategorije mera usmerenih ka poboljšanju učešća žena u radnoj snazi i povećanju broja žena u odborima. Mere smo podelili na: (1) mere koje preduzima država, ili regulatorna tela, ili organizatori tržišta; (2) mere koje preduzimaju kompanije i (3) mere koje se mogu preduzeti na društvenom i (4) mere koje se mogu preduzeti na „ličnom” nivou (ono što žene treba/mogu da urade za sebe). Posebno, prvi skup mera će se baviti pitanjem kvota koje su trenutno predmet velike diskusije. Kvote će biti detaljno analizirane. Za svaku analiziranu meru/pristup predstavimo iskustva određenih zemalja koje su izabrale ovu posebnu meru/pristup i dati mišljenje, odnosno komentar.

EVROPSKA UNIJA

Rodna ravnopravnost jedan je od suštinskih principa EU. Formalno, ovaj princip je ugrađen u veliki broj direktiva EU kao i u različite preporuke koje je izdala Evropska komisija (EK). Ipak, u praksi, do 2010. godine, iako su 45,5% radnika širom EU bile žene i iako su 60% svršenih studenata bile žene, one su predstavljale samo 12% članova odbora u evropskim javnim kompanijama (*Hastings, 2012*). Ovi podaci kao i podaci koji su predstavljeni u nastavku, potvrđuju da se čak i danas, u realnosti, suočavamo sa brojnim rodnim neravnopravnostima, čak i u mnogim zemljama članicama EU, premda se one smatraju jednim od najrazvijenijih zemalja sveta.

Do današnjeg dana, EU je objavila dva strateška dokumenta, koja su usmerena ka rodnoj ravnopravnosti. Evropska komisija je 1. marta 2006. godine objavila svoju prvu „Strategiju ravnopravnosti između žena i muškaraca, za period 2006–2010” (Prva strategija EU), koja je sumirala prioritetne oblasti, postavila primarne ciljeve i definisala aktivnosti. Prvu strategiju EU je pratila 21. septembra 2010. godine druga strategija, za naredni period od pet godina – „Strategija ravnopravnosti između žena i muškaraca, za period 2010–2015” (Druga strategija EU). Druga strategija EU predlaže niz aktivnosti u pet prioritetnih oblasti. Ove oblasti uključuju: privredu i tržište rada; jednake plate; ravnopravnost kada je reč o višim rukovodećim mestima; rešavanje nasilja među polovima; i promovisanje ravnopravnosti van granica EU. Preporučene aktivnosti pokušavaju da dostignu specifične ciljeve kao što je – dostizanje zacrtane stope zaposlenosti od ukupno 75% za oba pola, u Evropi, do 2020. Ono što je važno reći za ovaj izveštaj jeste da Druga strategija EU ima za poseban cilj da pomogne većem broju žena da stigne do najviših pozicija i pozicija na kojima se donose ekonomske odluke (kao što je članstvo u odboru) (*Hastings, 2012*).

Konkretnije, 5. aprila 2011. godine, Evropska komisija je objavila *Green Paper* o korporativnom upravljanju, koji je pozvao zemlje članice i ostale zainteresovane strane da iznesu svoje stavove vezano za brojne mehanizme korporativnog upravljanja, uključujući i rodnu raznovrsnost u odborima kompanija. Evropska komisija je tražila ideje i komentare o uvođenju posebnih mera koje bi osigurale rodnu ravnotežu u odborima javnih kompanija (*Hastings, 2012*).



Dok su konsultacije oko *Green Paper* bile u toku, 1. marta 2011. godine, komesarka za pravosuđe, fundamentalna prava i građanstvo EU *Viviane Reding*, koja je rodnu ravnopravnost uvrstila u svoje najveće prioritete, dala je zvaničnu izjavu za štampu, pozivajući listirane javne kompanije u okviru EU da potpišu *Women on the Board - Pledge for Europe* i da preuzmu konkretne korake ka povećanju broja žena na najvišim pozicijama u svojim kompanijama, do marta 2012. (*European Commission*, 2011). Potpisivanjem ovog dokumenta, kompanije bi se opredelile za povećanje zastupljenosti žena u svojim odborima na 30% do 2015. i na 40% do 2020. Tokom svog govora, komesarka *Viviane Reding* se osvrnula na jednu suštinski spornu tačku, odnosno na dilemu ko bi trebalo da odlučuje o broju žena na najvišim pozicijama u javnim kompanijama – da li bi Evropska komisija trebalo da se bavi ženama u evropskim odborima, ili bi ovo pitanje trebalo ostaviti samim kompanijama da se one njime bave? Komesarka *Reding* je izjavila: „U sledećih 12 meseci ću dati samoregulisanoj poslednju priliku. Želela bih da kompanije budu kreativne, tako da regulatorna tela ne bi morala da budu kreativna. Ono što mene zanima je ishod. Moj cilj je da u odborima u glavnim evropskim javnim listiranim kompanijama žene čine 30% članova do 2015. godine i 40% članova do 2020. godine. Pozivam evropske listirane javne kompanije širom Evrope da potpišu *Women on the Board - Pledge for Europe* i da razviju njihov sopstveni pouzdan način za postavljanje žena na najviše pozicije. Za godinu dana od danas, na Međunarodni dan žena, 8. marta 2012. godine, Evropska komisija će oceniti da li je došlo do značajnog napretka i da li su razvijene pouzdane samoregulatorne inicijative, koje bi povećale učešće žena u donošenju odluka. Ako se ovo dogodi do marta 2012. godine, čestitacu evropskom poslovnom svetu. Ako se to ne desi, možete računati na moju regulatornu kreativnost.”

Godinu dana kasnije, 5. marta 2012, komesarka *Reding* je objavila *Women on Economic Decision-making in EU*, izveštaj napretka, koji ocenjuje status rodne raznovrsnosti u odborima javnih kompanija EU i rezultate samoregulatornih aktivnosti (*European Commission*, 2012b). Rezultati su bili poražavajući. Izveštaj je zabeležio izvestan napredak, do koga je očigledno došlo uglavnom zbog uvođenja zakonski obaveznih kvota u Francuskoj, januara 2011. godine. Konkretno, stopa žena u odborima francuskih kompanija po CA 40 indeksu, u januaru 2012. godine porasla je na 22,3% sa 12,3% u oktobru 2010. godine. Ova promena, izazvana obavezujućim kvotama, „odgovorna” je za više od 40% ukupne promene širom Evrope (*Hastings*, 2012). Dalje, postalo je jasno da su za godinu dana, samo 24 javne kompanije EU potpisale pomenuti dokument i

dobrovoljno usvojile mere da bi uspostavile ravnotežu polova u svojim kompanijama. Na kraju, izveštaj je istakao da je prosek od 13,7% žena u odborima listiranih javnih kompanija EU, u januaru 2012. godine, još uvek daleko ispod očekivanog proseka od 30% i naveo da bi ovom brzinom trebalo otprilike 40 godina da bi se dostigao cilj od 40% zastupljenosti svakog pola do 2020. godine (*European Commission, 2012b*).

U svetlu ovog skromnog napretka učinjenog 2011. godine, putem sprovođenja dobrovoljnih mera, 5. marta 2012. godine Evropska komisija pokrenula je nove javne konsultacije sa zainteresovanim stranama, o oceni mogućih mera na nivou EU, kojima bi se povećalo učešće žena u donošenju ekonomskih odluka. Te konsultacije trebalo je da pokažu Komisiji EU da li da predloži akciju za povećanje broja žena u odborima kao i o optimalnoj formi eventualne akcije. Rok za ovu konsultaciju je bio 28. maj 2012. godine. Skoro 500 lica, kompanija, organizacija i vlada širom Evrope, odazvalo se ovoj javnoj konsultaciji (Hastings, 2012).

Očekivalo se da će predlog regulative uslediti 23. oktobra 2012. godine, ali je došlo do odlaganja zbog jednog nerešenog pitanja. Konkretno, ključne zainteresovane strane nisu mogle da se slože da li regulativa koja bi uvela kvote u svim zemljama članicama treba da se uvede na nivou EU. Ovakav korak predstavljao bi značajan preokret, pošto se do tada smatralo da zemlje članice treba da preuzmu prvostepenu odgovornost za unapređivanje rodne raznovrsnosti, što su one i radile na različite načine (*European Union Committee, 2012*).

Komisija EU 14. novembra 2012. godine usvojila je direktivu koja postavlja kao minimalni cilj postavljanje 40% manje zastupljenog pola na neizvršne funkcije u odborima listiranih kompanija Evrope do 2020. godine, ili do 2018. godine za listirane javne kompanije (*European Commission, 2012d; European Commission, 2012e*). **Glavni elementi** predložene direktive su sledeći:

- direktiva postavlja kao minimalni cilj, imenovanje 40% manje zastupljenog pola na neizvršne funkcije u odborima listiranih javnih kompanija Evrope do 2020. godine, ili listiranih javnih kompanija do 2018. godine;
- predlog takođe sadrži, kao dopunsku meru, „fleksivne kvote“: obavezu listiranim kompanijama da same sebi postave individualne, samoregulatorne ciljeve u pogledu zastupljenosti oba pola među izvršnim direktorima, do 2020.



godine (ili 2018. godine, u slučaju javnih listiranih kompanija). Kompanije će jednom godišnje izveštavati o učinjenom napretku;

- kvalifikacije i zasluge će i dalje biti osnovni kriterijumi za dobijanje mesta u odborima. Direktiva ustanovljava minimum harmonizacije zahteva korporativnog upravljanja, jer će odluke o imenovanju morati da se zasnivaju na objektivnim kriterijumima kvalifikacija. Ubačene mere zaštite će obezbediti da ne dolazi do bezuslovnog, automatskog favorizovanja manje zastupljenog pola. U skladu sa precedentima Evropskog suda pravde o afirmativnim aktivnostima, prednost će biti data jednako kvalifikovanom manje zastupljenom polu, ukoliko objektivna procena, uzevši u obzir sve kriterijume specifične za individualnog kandidata, ne preokrene odluku u korist kandidata drugog pola. Zemlje članice, koje već imaju efikasan sistem, biće u mogućnosti da ga zadrže, pod uslovom da je on jednako efikasan kao predloženi sistem u postizanju cilja prisustva 40% manje zastupljenog pola na funkcijama neizvršnih direktora do 2020. godine. Zemlje članice takođe mogu da uvode mere koje idu i dalje od ovog predloženog sistema;
- zemlje članice će morati da ustanove odgovarajuće kaznene mere za kompanije koje prekrše direktivu;
- subsidijarnost i proporcionalnost predloga: cilj od 40% odnosi se na listirane javne kompanije, zbog njihove ekonomske važnosti i velike vidljivosti. Predlog se ne odnosi na male i srednje kompanije. Cilj od 40% je usredsređen na mesta neizvršnih direktora. U skladu sa boljim regulatornim principima, direktiva je privremena mera i ističe 2028. godine (*European Commission, 2012d*).

Ono što je naročito obeshrabrujuće je to da podaci koji su objavljeni u januaru 2013. godine izgleda potvrđuju da su jedino pritisci regulatornih tela imali učinak. U to vreme je Evropska komisija objavila polugodišnje brojke o udelu žena u odborima u listiranim javnim kompanijama. Nove brojke su pokazivale **povećanje** broja žena u odborima sa **13,7%** u januaru 2012. godine, na **15,8%**. Ovo povećanje se raščlanjuje na prosek od 17% neizvršnih članova odbora (sa 15% u januaru 2012. godine) i 10% izvršnih članova odbora (sa 8,9%). **Povećanje** udela žena u odborima zabeleženo je u svim zemljama EU, **osim u tri** (Bugarskoj, Poljskoj i Irskoj).



Grafikon 10: Procentualna promena u udelu žena u odborima direktora, januar-oktobar 2012 (procentni poeni).¹²

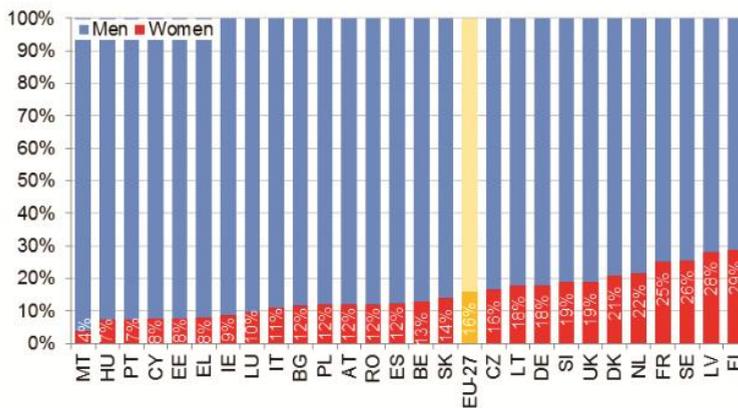
Nova brojka predstavlja povećanje od 2,2% u poređenju sa oktobrom 2011. godine i to je **najveća godišnja promena dosad zabeležena**. Ovaj porast je očigledno pratio regulativu od 14. novembra 2012. godine, kao i visok nivo diskusija u EU u pogledu potreba za aktom koji će regulisati broj žena u odborima. Komesarka *Viviane Reding* predstavila je nove brojke na Svetskom ekonomskom forumu u Davosu i prokomentarisala: „*Dokaz je očigledan: regulatorni pritisci imaju efekat. Kompanije konačno počinju da shvataju da ako žele da ostanu konkurentne u društvu koje stari, ne mogu sebi da priušte da ignorišu talenat žena: 60% svršenih studenata su žene. Primer koje su dale zemlje kao što su Belgija, Francuska i Italija, koje su nedavno usvojile zakon i počele da pokazuju napredak, jasno ilustruje da vremenski ograničena regulatorna intervencija može da napravi razliku. Zakon koji se primenjuje širom Evrope će obezbediti da se postojeći talenti koriste kroz proces povećanja ravnoteže među polovima, ravnopravno, u svim odborima kompanija, širom naših međunarodnih tržišta.*”

Komesarkine reči su podržane brojkama koje jasno pokazuju da kvote ostaju glavni pokretač promene. Najzapaženija povećanja zabeležena su u **Italiji** (porast od 4,9%) i u **Francuskoj** (porast od 2,8% u razmaku od 10 meseci (januar-oktobar 2012. godine)), zemljama koje su uvele obavezne kvote.

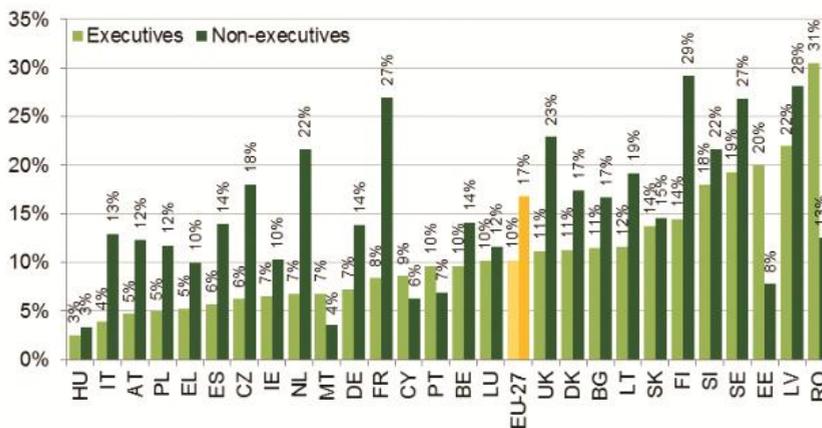
¹² Izvor: *European Commission*, 2013



Nacrt direktive je uspešno prošao proveru subsidijarnosti 15. januara (sa rezultatom 43:11) – gde nacionalni parlamenti (koji imaju svaki po dva glasa, čineći 54 glasa ukupno) daju mišljenje da li je odgovarajuće pozabaviti se problemom na nivou EU ili je najbolje ostaviti ga zemljama članicama (*European Commission, 2013*).



Grafikon 11: Balans polova u najvećim kompanijama u EU, oktobar 2012.¹³



Grafikon 12: Broj žena koje se nalaze na izvršnim i neizvršnim pozicijama, oktobar 2012.¹⁴

¹³ Izvor: *European Commission, 2013*

¹⁴ Izvor: *European Commission, 2013*

Beleška o zemljama članicama:

Dok će iskustva pojedinačnih zemalja članica biti predstavljena u daljem tekstu, ovde ćemo dati samo opštu belešku o pristupima koje su različite zemlje EU koristile. Sledeći primer Norveške, koja nije u EU i koja je uvela zakonski obavezujuće kvote od 40% još 2003. godine, kao i veliki broj zemalja članica EU uvele su zakonske ciljeve ili kvote za rodnu zastupljenost u odborima kompanija. Izdvojićemo Francusku, Belgiju i Italiju, koje su ovo uradile za odbore kompanija, uključujući i kaznene mere za kompanije koje se ne usklađuju sa kvotama. Dodatno, Danska, Grčka, Austrija, Slovenija i Finska uvele su zahteve za rodnu ravnopravnost u zakon za sastav odbora državnih kompanija. Mnoge od ovih zemalja usvojile su kvote sa **naporima da utiču na kulturalnu promenu u poslovanju**. S druge strane, veliki broj ostalih zemalja usvojio je samoregulatorni pristup da bi postigle isti cilj. Holandija i Španija, na primer, uvele su ciljeve koji niti su obavezujući, niti ih prate kaznene mere. Neke zemlje su upotrebile kodekse korporativnog upravljanja da bi podstakle promene ponašanja – ovo je bio poželjniji kurs za Švedsku, Nemačku, Poljsku, Luksemburg i Veliku Britaniju (*European Commission, 2012b*)

MERE NA NIVOU DRŽAVE

Državne politike koje se bave demografskim promenama nisu predmet analize ovog rada. Umesto toga, ovaj rad se usredsređuje samo na mere koje posebno utiču na žene u odborima. Najinteresantnija i najkontroverznija od svih mera je definitivno kvota. Šta su tačno kvote? Kvote su zakonski mehanizmi koji zahtevaju od kompanija da obezbede specifičan odnos sastava odbora u pogledu manje zastupljenog pola i koji su često praćeni kaznama za neusklađivanje. Problem koji mi analiziramo je da li su kvote efektivne i da li treba da budu nametnute i praćene sankcijama širom EU, i na kraju, i u BiH, BJR i SRB. U narednom poglavlju komentarišaćemo glavne argumente za i protiv kvota i predstavitićemo iskustva raznih zemalja koje su odlučile da primene, odnosno da ne primene kvote. Na osnovu ove analize iznećemo naše zaključke.

Takođe, u ovom delu ćemo pomenuti druge, manje drastične mere koje mogu da sprovedu država, regulatorna tela ili organizatori tržišta. Ove mere uključuju više transparentnosti u pogledu rodne



ravnopravnosti na najvišim rukovodećim pozicijama kao i kodekse korporativnog upravljanja.

O kvotama – državni ili privatni sektor?

Heidrick i Struggles, Women Corporate Directors (WCD), profesor *Boris Groysberg* sa *Harvard Business School* i istraživač *Deborah Bell* anketirali su direktore iz državnih i privatnih kompanija širom sveta između 18. aprila i 8. juna 2012. godine i dobili su 1067 odgovora (procenat onih koji su odgovorili na anketu je 11%). Muškarci su zastupljeni u 60% uzorka, a žene u 40%. U pogledu geografske raspoređenosti, američki odbori su činili 37% uzorka, a 62% odbora bili su van SAD, predstavljajući 58 zemalja širom sveta (*Heidrick i Stuggles, 2012*). Jedno od pitanja koje su istraživači postavili intervjuisanim muškarcima i ženama bilo je – da li EU treba da uvede obavezne kvote za žene u odborima? Odgovori su prikazani na grafikonu 13.



Grafikon 13: Da li EU treba da uvede kvote vezane za broj žena u odborima direktora?¹⁵

¹⁵ Izvor: *Heidrick and Struggles, 2012*

Kao što istraživanje pokazuje, kvote ostaju sporno pitanje među muškarcima i ženama direktorima. Očigledno je da kvote nemaju snažnu podršku nijednog od polova. Međutim, izgleda da više od polovine ispitanica (51%), veruje da su kvote efektivna alatka za povećanje raznovrsnosti u odboru. S druge strane, samo 25% muškaraca slaže se sa njima. Uz to, relativno visok procenat žena lično podržava kvote (39%), nasuprot samo 18% muškaraca (*Heidrick i Struggles*, 2012). Najjači argument u prilog kvotama je da su one, izgleda, neophodne da započnu promenu. Hajde da pogledamo razloge za kvote i iskustva nekih zemalja koje su uvele kvote.

Razlozi i iskustva koji idu u prilog kvotama

Glavni razlog u prilog kvotama, koji je ranije predstavljen i koji će nadalje biti predstavljen u ovoj knjizi, je iskustvo. Usporedna iskustva svih analiziranih zemalja jasno pokazuju da bez kvota ne može doći do stvarne promene. Ne postoji nijedna zemlja koja je uspela da značajno poveća broj žena u odborima, a da nije prethodno uvela kvote. Blaži pristup (uvođenje kvota bez kaznenih mera ili pozivanje kompanija da dobrovoljno promene njihove politike nominacija u cilju postizanja rodno ravnopravnijih odbora, itd.) nije dao zadovoljavajuće rezultate.

Drugi glavni razlog u prilog kvotama je da veliki preokreti u psihološkim obrascima u društvu obično treba da budu uvedeni putem koordinacije pristupa odozgo nadole i odozdo nagore. Kada je reč o ženama u odborima kompanija, mi dovodimo u pitanje neke duboko usađene ideje o ulozi žene u društvu. Dok do promene verovatno ne bi došlo bez intenzivne kampanje podizanja svesti u toj oblasti, i to na svim nivoima društva, sama kampanja ne bi bila dovoljna. Bez jakog vođstva koje dolazi od strane države i političke elite u zemlji, teško da se može očekivati da bi se ijedan duboko usađen društveni obrazac promenio.

Treće, iako svi mi više volimo sadržaj nego formu, teško da možemo da odbranimo argument da je forma nevažna. Istorija nas neprestano uči da ponekad moramo da počnemo sa nametanjem paradigme da bi počeli da joj stremimo, čak iako u tom momentu ta paradigma ne može biti u potpunosti i naširoko primenjena, pošto društvo nije dovoljno zrelo. Ako nametnemo društvu institucionalni model, prisiljavamo društvo da traži načine da odgovori na taj nametnuti model. Stoga, ako država nametne obavezne kvote,



najverovatnije, na početku njihova primena neće biti savršena. Međutim, tokom vremena, kompanije će morati da se bore da ostanu konkurentne i sama konkurencija i složeni uslovi tržišta će ih naterati da traže najbolje kandidate, dok se pridržavaju zahteva vezanih za kvote.

Četvrto, čini se da država i društvo u određenom vremenskom trenutku treba da daju prednost nekoj društvenoj grupi koja je na neki način bila diskriminisana od strane prošlih društvenih psiholoških obrazaca i predrasuda. Obezbeđivanje jednakih uslova u procesu selekcije grupama koje se razlikuju u nekim važnim aspektima, često, u stvarnosti, ne vodi jednakim mogućnostima, jer izborni proces ignoriše važne razlike koje postoje među tim grupama. Istorija SAD nam pruža nekoliko dobrih primera. Da bi se ponovo afirmisala jednaka mogućnost zapošljavanja, uvedeno je sistematsko favorizovanje manjinskih grupa u SAD. Ono je imalo za cilj uklanjanje diskriminatornih efekata procesa selekcije i zapošljavanja članova manjinskih grupa u prošlosti. Iako je mnogo univerziteta i organizacija bilo tuženo od strane poslovnih i fakultetskih kandidata zbog ove „pozitivne diskriminacije” (npr. čuveni slučajevi Vrhovnog suda SAD: Univerzitet u Kaliforniji *Regents v Bakke*, 438 U.S. 265 (1978); *Johnson v. Transportation Agency, Santa Clara County, California, et al.*, 480 U.S. 616 (1987); *Grutter v. Bollinger*, 539 U.S. 306 (2003)), sada čuvena odluka Vrhovnog suda, koju je napisala sudija *Sandra Day O’ Connor* 2003. godine, stavila je tačku na ove optužbe. Sudija *O’ Connor* je izjavila da „usko definisana i prilagođeno primenjena upotreba rase kao kriterijuma za upis na fakultet ima za cilj poboljšanje obrazovanja koje proističe iz raznolikog studentskog tela” i da nije ilegalna. Sud je istakao da očekuje da „25 godina od sad”, upotreba rasnih kriterijuma možda neće biti više potrebna da produbluje raznolikost, ali da je danas njihova upotreba legitimna (i implicitno neophodna). Ponavljamo, odluka je napisana 2003. godine.

U vezi sa navedenim, u interesu je i kompanija i društva u celini da imaju raznovrsnu korporativnu elitu koja može da doprinese svojim raznovrsnim znanjem, veštinama, osobinama i iskustvima, generisanim kroz različite uloge koje imaju u društvu. Da bi se negovao skup korporativnih vođa koji će imati legitimitet i poštovanje starijih rukovodilaca u kompanijama, neophodno je ubediti te rukovodioce da je put ka vrhu transparentan i zaista otvoren svim talentovanim i kvalifikovanim osobama, bez obzira na njihov pol. Svi kandidati iz korporativnog sveta moraju da imaju poverenje u otvorenost procesa i integritet kriterijuma za unapređenje i politiku

nominacija u odbor, da bi bili motivisani da daju sve od sebe. Kao što posedovanje posebnog profesionalnog iskustva verovatno utiče na gledište pojedinca, tako utiče i nečije iskustvo da je deo društvene/korporativne grupe koja je u nepovoljnom položaju u svetu u kome je, prema prikupljenim podacima, pol još uvek bitan. Možemo samo da se nadamo da nam u decenijama koje dolaze neće biti uistinu potrebne kvote da bi imali raznovrsne i uravnotežene odbore. Do tada, kvote će možda biti jedini način koji će obezbediti ženama nadu da će im kompanije zaista dati jednake prilike kao i njihovim kolegama.

U nastavku ćemo opisati nekoliko primera zemalja koje su uvele kvote.

Norveška¹⁶

Norveška je bila jedna od prvih zemalja na svetu, koja je dala ženama pravo glasa 1913. godine. Ona je takođe jedna od 10 zemalja sa najvećim brojem žena u nacionalnom parlamentu.

Veliki deo norveškog napretka u pogledu polova bio je nametnut upravo od strane norveškog parlamenta. Istorija Norveške ilustruje da je nivo učešća žena u oblastima politike i ekonomije značajno povećan posle uvođenja rodnih kvota. Prema izveštaju „Jednakost i društveno uključivanje”, koji je 2010. godine sačinilo norveško Ministarstvo spoljnih poslova i Ministarstvo za decu, „iskustvo pokazuje da se udeo žena u političkim organima ne povećava bez specijalnog napora, tako da su kvote dokazale da su najefektivniji način postizanja uravnoteženije rodne zastupljenosti” (*Norwegian Ministry of Foreign Affairs and the Norwegian Ministry of Children, Equality and Social Inclusions, 2010*).

Zakon o javnim kompanijama sa ograničenom odgovornošću br. 45 (*The Public Limited Companies Act 45*) iz 1997. godine, sa amandmanima br. 120, od 19. decembra 2003. godine, daje ženama i muškarcima jednaku priliku da budu zastupljeni u odborima javnih kompanija sa ograničenom odgovornošću, u skladu sa principom jednakog tretmana. Kada je ovaj zakon predložen, samo 7,3% članova odbora javnih kompanija sa ograničenom odgovornošću su bile žene. Zakon je bio prilično radikalna na dva načina. Prvo, predlagao je zahtev da najmanje 40% oba pola bude zastupljeno u odborima javnih kompanija sa ograničenom

¹⁶ Hastings, 2012



odgovornošću. Drugo, u slučaju neusklađivanja sa novim pravilom o kvotama, već postojeće kompanije mogle su da odu u likvidaciju odlukom suda. Uprkos tome, ovaj zakon je usvojen od strane norveškog parlamenta velikom većinom glasova.

Ono što je značajno istaći, ova pravila o kvotama ne bi postala obavezna da su kompanije dobrovoljno dostigle zastupljenost polova u svojim odborima do 1. jula 2005. godine. Međutim, anketa koju je sproveo Centralni biro za statistiku pokazala je da je do tog datuma samo 68 od 519 javnih kompanija sa ograničenom odgovornošću (oko 13%) uspelo dobrovoljno da se uskladi sa kvotama rodne zastupljenosti. Stoga je Vlada odlučila, decembra 2005. godine, da pravila o kvotama u odborima javnih kompanija sa ograničenom odgovornošću postanu obavezna od 1. januara 2006. godine. Rezultat ovakve odluke bio je da su javne kompanije sa ograničenom odgovornošću, koje su registrovane pre 31. decembra 2005. godine, dobile dve godine vremena da se usklade sa zahtevima pravila o kvotama, dok su nove kompanije morale da se usklade sa pravilom od 40% zastupljenosti oba pola, *ab initio*, tj. rodno raznovrsni odbor postao je uslov za registraciju.

Tokom dvogodišnjeg tranzicionog perioda, većina kompanija sa ograničenom odgovornošću uspela je da ispuni zahtev od 40% prisustva u odborima manje zastupljenog pola. Do aprila 2008. godine sve javne kompanije sa ograničenom odgovornošću bile su usklađene sa obaveznom kvotom od 40% i ta kvota se poštuje i do današnjih dana.

S druge strane, nikakva pravila o kvotama nisu odobrena za privatne kompanije sa ograničenom odgovornošću, jer su većina ovih kompanija mala ili srednja porodična preduzeća, čiji su akcionari često i članovi odbora. Dovoljno je jasno ako kažemo da su prema Centralnom birou za satatistiku, u 2011. godini, samo 17% članova odbora ovih kompanija bile žene.

Francuska¹⁷

Udeo žena u odborima CAC40 listiranih kompanija u Francuskoj 2010. godine iznosio je 15%. U isto vreme, slučajni uzorak od 103 listirane kompanije koje su bile anketirane pokazao je da je bilo samo 9,5% žena u odborima iz tog uzorka. Na osnovu istorije i ovih

¹⁷ Hastings, 2012

brojki, nije izgledalo da su dobrovoljni pristupi davali zadovoljavajuće rezultate.

Francuska je bila ozbiljna kad su kvote bile u pitanju. U julu 2008. godine, francuski ustav je izmenjen da bi se omogućilo uvođenje rodni kvota u odborima putem zakona. Zakon je usvojen 2011. godine i pokriva ne samo listirane kompanije čijim se akcijama trguje na regulisanom tržištu, već i nelistirane kompanije s prihodom ili ukupnom imovinom preko 50 miliona EUR ili koje zapošljavaju najmanje 500 ljudi u protekle tri godine.

Po zakonu, udeo muških i ženskih direktora ne bi trebalo da bude ispod 40% i u listiranim i u nelistiranim kompanijama. Kompanije imaju šest godina, od momenta donošenja zakona, da dostignu ovaj nivo od 40%. Kompanije čijim se akcijama trguje na regulisanom tržištu, moraju da dostignu 20% rodne zastupljenosti oba pola pre kraja isteka treće godine od dana donošenja zakona. Važno je istaći da zakon nameće apsolutne rodne kvote, što znači da kvote moraju biti postignute bez prethodnog razmatranja veština kandidata, mada se navodi da imenovanja treba da budu obavljena u skladu sa društvenim interesom kompanije.

Što se tiče nametanja kaznenih mera za neusklađivanje, francusko zakonodavstvo je izabralo da ne propiše nikakve novčane kazne, jer najveće kompanije takva sankcija ne bi značajno pogodila. Stoga je glavna kaznena mera predviđena francuskim zakonodavstvom poništenje imenovanja koje nije u skladu sa zakonom.

Posle donošenja zakona o rodnim kvotama iz 2011. godine, udeo žena neizvršnih direktora u francuskim listiranim kompanijama je porastao na 23% do juna 2012. godine – što je mnogo više u odnosu na brojke iz 2010. godine.

Italija¹⁸

Zakon o kvotama usvojen je u Italiji u junu 2011. godine. Zakon se odnosi samo na listirane i državne kompanije i kažnjava neusklađivanje. Uz to, italijanski kodeks korporativnog upravljanja je revidiran u decembru iste godine. Posle tih revizija, kodeks izričito navodi da pri identifikaciji kandidata za mesta direktora akcionari

¹⁸ Hastings, 2012



moraju da uzmu u obzir profesionalnu sposobnost, iskustvo (uključujući i upravljačko iskustvo) i pol kandidata.

Italija je izabrala kvote zbog značajnih razlika u polovima u svojim odborima. Prema izveštaju *Cerved* iz marta 2009. godine, te godine samo je 4% italijanskih javnih kompanija imalo bar jednu ženu u svojim odborima. Broj žena u odborima većih italijanskih javnih kompanija je bio veći, ali još uvek neupečatljiv – nije prelazio 14%.

Italijanski parlament je 28. juna 2011. godine doneo zakon o obaveznim rodnom kvotama (Zakon o rodnoj ravnopravnosti). Zakon o rodnoj ravnopravnosti se odnosi na tri izabrana tipa kompanija: 1) javne kompanije čijim se akcijama trguje na italijanskoj berzi, 2) italijanske kompanije koje su listirane na berzama EU i 3) italijanske državne kompanije. Zakon zahteva od navedenih kompanija da postignu rodnu ravnopravnost u njihovim odborima i komisijama za reviziju od prvog izbora članova odbora (odnosno članova komisija za reviziju), godinu dana posle donošenja Zakona o rodnoj ravnopravnosti. Zakon će biti na snazi devet godina posle prvog izbora relevantnog odbora, odnosno komisije. Prema Zakonu o rodnoj ravnopravnosti, od pomenutih italijanskih kompanija zahteva se da promene svoja interna akta i usklade ih sa ovim zakonom. Kompanije naročito moraju da obezbede da će manje zastupljeni pol dobiti najmanje 20% direktorskih mesta i mesta u komisijama za reviziju na prvim sledećim izborima za odbor, odnosno za komisiju. Za drugi i treći izbor Zakon o rodnoj ravnopravnosti zahteva da najmanje 33% pozicija u odboru i komisijama za reviziju mora da dobije manje zastupljeni pol. Zakon o rodnoj ravnopravnosti se ne odnosi na privatne kompanije.

U slučaju da javne kompanije ne uspeju da se usklade sa obaveznim pravilom o kvotama, primeniće se različite kaznene mere, počevši od upozorenja pa sve do uklanjanja celog izabranog odbora (ili komisije za reviziju) sa njihovih pozicija. Tako da, ukoliko se desi da se kompanija ne uskladi sa Zakonom o rodnoj ravnopravnosti, prvi korak bi bio da *Commissione Nazionale per la Società e la Borsa* (*Consob*, italijanski ekvivalent Komisije za hartije od vrednosti) izda upozorenje toj kompaniji, u kome se traži da se kompanija uskladi sa Zakonom o rodnoj ravnopravnosti u roku od četiri meseca od izdavanja upozorenja. Ako se zakonska kvota ne ispuni u roku od ta četiri meseca, neusklađena kompanija će biti kažnjena novčanom kaznom u iznosu od 100.000 do 1.000.000 EUR ili od 20.000 do 200.000 EUR, u zavisnosti da li se prekršaj odnosi na odbor ili na

komisiju za reviziju. Uz to, *Consob* će izdati još jedno zvanično upozorenje u kome nalaže kompaniji da uskladi obavezne kvote u narednom periodu od tri meseca. Ako kompanija ponovo ne uspe da se uskladi sa kvotama, izbor njenog odbora i/ili komisije za reviziju će biti poništen i svi izabrani članovi će biti uklonjeni sa njihovih pozicija.

Oktobra 2011. godine, samo nekoliko meseci posle donošenja Zakona o rodnoj ravnopravnosti, *Consob* je objavio studiju u kojoj je analiziran status zastupljenosti žena u italijanskim odborima kompanija. Studija *Consob* pokazala je da su žene prvenstveno bile zastupljene u manjim kompanijama i da je njihovo članstvo u odboru često bilo posledica porodičnih veza sa kontrolnim akcionarima. Kada je reč o većim kompanijama, žene su češće bile prisutne u kompanijama sa disperzovanom vlasničkom strukturom, kompanijama sa stranim vlasništvom i u kompanijama koje posluju u IT sektoru ili sektoru telekomunikacija. Ove kompanije (koje su voljnije da imenuju ženu u njihov odbor i komisiju za reviziju) takođe teže da imaju mlađe i nezavisnije članove odbora. I kad su bile u italijanskim odborima, žene često nisu bile nezavisne (zbog njihovih veza sa kontrolnim vlasnicima), a samo u jednoj trećini slučajeva imale su izvršnu ulogu (*Bianco et al*, 2011)

Pravi efekat Zakona o rodnoj ravnopravnosti će se videti u godinama koje dolaze. Na primer, 2013. godine se očekuje da će samo jedna trećina kompanija koje je targetirao pomenuti Zakon o rodnoj ravnopravnosti birati svoje odbore, odnosno komisije za reviziju.

Kvote bez kaznenih mera

Holandija¹⁹

Zakon o kvotama je u Holandiji usvojen od strane holandskog parlamenta 2011. godine. Ono što je posebno za Holandiju je širina primene zakona, to jest broj kompanija na koje se zakon odnosi. U većini zemalja, zakonske kvote po pravilu su obuhvatale listirane kompanije i/ili državne kompanije. Nasuprot ovoj praksi, holandske zakonske kvote obuhvataju sve kompanije, to jest, kako holandske listirane korporacije tako i privatne kompanije sa ograničenom odgovornošću, koje su kvalifikovane kao „velike kompanije” po holandskom zakonu (to jest, one koje imaju više od 250 zaposlenih i

¹⁹ *Hastings*, 2012



koje ispunjavaju određene kriterijume obrta). Slično ovome, još jedna posebnost Holandije je da zakon obezbeđuje viši standard u pogledu rodne raznovrsnosti u odborima u odnosu na kodeks korporativnog upravljanja.

Prema holandskom zakonu o kvotama, sve velike holandske kompanije treba da učine napor da imaju najmanje 30% mesta u odboru direktora kompanije (kad kompanija ima jednodomni sistem korporativnog upravljanja) ili u izvršnim i nadzornim odborima (u slučaju dvodomnog sistema) koje zauzimaju muškarci i najmanje 30% mesta koje zauzimaju žene. Ova obaveza nije efektivno kažnjiva zakonom. U slučaju neusklađivanja, od kompanije se zahteva da u svom godišnjem izveštaju da objašnjenje o: (i) razlozima zašto sastav njenih odbora nije u skladu sa zahtevom o rodnoj raznovrsnosti; (ii) merama koje je kompanija preduzela da postigne usklađenost; i (iii) merama koje kompanija planira da preduzme da bi obezbedila buduću usklađenost. Takođe, zakonska obaveza je vremenski ograničena i trenutno se očekuje da prestane da bude na snazi od januara 2016. godine.

Uz ove obavezne zahteve koje propisuje holandski zakon o kompanijama, listirane holandske kompanije su takođe predmet „regulisanja” od strane Kodeksa korporativnog upravljanja. Holandski Kodeks je prvo objavljen 2003. godine. Paralelno sa donošenjem Kodeksa, obrazovano je i nezavisno nadzorno telo (Komisija za nadzor). Komisija ima obavezu da objavljuje godišnje izveštaje o sveukupnoj usklađenosti listiranih kompanija na tržištu i da daje preporuke da li Kodeks treba ili ne treba da se unapredi ili dopuni.

Komisija za nadzor je predložila da se u unapređenu verziju Kodeksa iz 2008. godine uključi princip i najbolja praksa vezana za raznovrsnost. Princip III.3 Kodeksa iz 2008. godine, predviđa da nadzorni odbor mora da ima za cilj postizanje rodne i starosne raznovrsnosti, te da ima obavezu da objavi svoj pristup i napore koje čini u ovom pogledu. Međutim, kvote nisu uvedene. Dakle, Komisija za nadzor je izabrala fleksibilniji način za primenu najbolje prakse.

Španija²⁰

Od „pridošlice” u politici rodne ravnopravnosti, Španija je za trideset godina postala zemlja „pionir”, kojoj je rodna ravnopravnost na vrhu

²⁰ Hastings, 2012

političke agende (*Directorate General for Internal Policies*, 2009). U Španiji, član 14. Ustava obavezuje da su „Španci jednaki pred zakonom i da ne mogu ni na koji način biti diskriminirani u pogledu rođenja, rase, pola, religije, mišljenja ili bilo kojih drugih ličnih ili društvenih uslova ili okolnosti”. Ova odredba, međutim, nije sama po sebi dovela do promene u društvu, jer u nekim oblastima života, posebno u oblastima vezanim za poslovanje i tržište rada, rodna ravnopravnost nije postignuta.

Da bi ujedinili i ojačali razne zakonske i nezakonske pokušaje, španski Kongres je marta 2007. godine, doneo zakon 3/2007 o efektivnoj ravnopravnosti između žena i muškaraca (Zakon o ravnopravnosti). Zakon o ravnopravnosti je nametnuo kvotu od 40% za manje zastupljeni pol (odnosno nametnuo je takozvanu ‘ravnomernu zastupljenost’ (40–60)). Uskoro nakon usvajanja Zakona o ravnopravnosti, u junu 2007. godine Narodna partija je podnela zahtev Ustavnom sudu da oceni ustavnost zakonskih odredbi o ravnomernoj zastupljenosti polova. Ustavni sud je odbacio ovaj zahtev, odlukom od 29. januara 2008. godine.

Prema Zakonu o ravnopravnosti, Vlada i njeni pridruženi ili podređeni organi će se pridržavati principa ravnomerne zastupljenosti pri imenovanju članova odbora kompanija u kojima država ima vlasništvo. Slično ovome, kompanije koje imaju zakonsku obavezu da objave svoje neskrraćene finansijske izveštaje (to jest, kompanije koje imaju više od 250 zaposlenih) treba da uključe dovoljan broj žena u svoje odbore, da bi obezbedile ravnomernu zastupljenost žena i muškaraca, u periodu od osam godina od stupanja na snagu Zakona o ravnopravnosti (to jest, do 2015. godine).

Međutim, uprkos dobrim namerama, Zakon o ravnopravnosti ne sadrži efektivne kaznene mere za neusklađenost sa zakonskim zahtevima i/ili za probijanje roka. Kompanije obuhvaćene Zakonom o ravnopravnosti samo treba da objave u svojim godišnjim izveštajima rodni sastav njihovih odbora. Ipak, postoji podstrek za usklađene kompanije – one mogu da dobiju potencijalno povlašćeni status u procesu dobijanja ugovora sa državom.

Cesce grupa je 2012. godine izvela studiju o ženama u odborima i drugim telima kompanija koja donose odluke. Prema objavljenim nalazima, došlo je do opipljivih poboljšanja posle donošenja Zakona o ravnopravnosti. Posebno, izveštaj Cesce nalazi da žene u 2012. godini čine 29% odbora i organa koji donose odluke. Zatim, dodatne



informacije iz ovog izveštaja potvrđuju da su kompanije koje imaju nedovoljno žena u odborima po pravilu iz sektora koji se uobičajeno smatraju „muškim”, kao što su građevinarstvo, proizvodnja energije i rudarstvo. Uz to, prema ovom izveštaju, u kompanijama sa državnim vlasništvom zastupljenost žena u odborima je skočila sa 25,3% u 2008. godini, na 30,75% u 2012. godini.

Španski Kodeks korporativnog upravljanja, u svojoj Preporuci 15, razrađuje rodni sastav odbora. Kodeks posmatra povećanu zastupljenost žena u odborima kao etički, politički i izazov korporativno-društvene odgovornosti kompanije, te kao način za povećanje efikasnosti u kompanijama, pošto pristup koji uzima u obzir rodnu raznovrsnost ne zanemaruje 51% španskog stanovništva. Kodeks naročito preporučuje da se kandidatkinje traže da bi se popunila mesta nezavisnih direktora. On savetuje listiranim kompanijama sa malim brojem žena direktora da objasne razloge za ovu situaciju i da opišu javnosti preduzete inicijative da poprave tu situaciju. Kodeks stavlja poseban naglasak na komisiju za imenovanje i na izborne procese. Prateći ove pokušaje, Zakon o tržištu hartija od vrednosti od marta 2011. godine, pretvorio je ovu preporuku u zakonsku obavezu za listirane kompanije, zahtevajući od njih da obezbede informacije u njihovim godišnjim izveštajima o korporativnom upravljanju, o sastavu njihovih odbora, kao i informacije o nivou usklađenosti sa preporukama iz Kodeksa (*Zakon o tržištu hartija od vrednosti koji je dopunjen Zakonom 2/2011 od 4. marta 2011. godine*).

Zahvaljujući ovim aktivnostima, učešće žena u španskim odborima značajno se povećalo, ali još uvek je ispod 40% minimuma koji zahteva Zakon o ravnopravnosti. Sa trenutnom stopom napretka, nije verovatno da će preporučena ravnomerna zastupljenost biti postignuta do 2015. Godine.

Razlozi i iskustva koji ne idu u prilog kvotama

Postoji mnogo razloga protiv kvota koji se često citiraju i u životu i u literaturi. Ovde ćemo nabrojati najistaknutije i kratko ih prokomentarisati.

Prvi čvrst argument kaže da je „pozitivna diskriminacija” kontradiktorna sama sebi i da je pogrešno koristiti diskriminirajuće aktivnosti kao način da se postigne ravnopravnost. Stroga zakonska

kvota, prema neistomišljenicima, može dovesti do toga da se biraju žene, iako muškarci imaju jače kvalifikacije i bolje iskustvo. Ovaj razlog, na primer, uticao je na italijanski Ustavni sud kada je razmatrao pitanje obaveznih rodni kvota 1995. godine. U to vreme usvojen je nacionalni zakon koji reguliše izbor gradonačelnika, članova gradske skupštine i pokrajinskih veća. Od italijanskog Ustavnog suda se tražilo da odluči da li bi davanje prednosti manje zastupljenom polu bilo u sukobu sa članom 3(1) italijanskog Ustavnog zakona koji je proglasio princip ravnopravnosti. U svojoj presudi 422/1995, sud je izjavio da su kvote za manje zastupljeni pol bile neodgovarajući instrumenti, zato što su imale efekat diskriminacije drugog pola (*Hastings*, 2012).

Drugi razlog protiv kvota bio je da se kvote bave posledicama, a uzroke ostavljaju netaknutim. Ako zemlja uvede kvote, stvarna situacija u kompanijama će morati da se promeni i broj žena u odborima će se povećati. Međutim, samo insistiranje na kvotama, bez otklanjanja suštinskih uzroka koji u stvarnosti generišu rodnu neravnopravnost, može da se vrati kao bumerang. Same kvote neće povećati broj podobnih žena kandidatkinja, niti će otkloniti kulturološke prepreke.

Treći razlog su navele neke članice EU, naročito Velika Britanija i Nemačka. Po njihovom mišljenju, kvote treba da budu poslednja mera, koja bi se uvela samo u slučaju da sve alternativne mere ne daju rezultate. Argument se dalje proširuje tvrdnjom da nisu još sve mogućnosti iscrpljene. Ovo stanovište je sada prilično oslabljeno, nakon neupečatljivog napretka koje su ostvarile dobrovoljne mere u EU u 2011. godini. Nema sumnje da bi dobrovoljni pristup za koji se opredelile same kompanije bio bolji put, pošto bi izazvao dublje i dugotrajnije promene. Ipak, naklonost prema samoregulativi ne može da bude večna. Čak se i protivnici kvota iz Velike Britanije slažu da ako same kompanije nisu u stanju da u razumnom roku „srede stvari u svojoj kući i uvedu održive promene, kvote će postati legitimna krajnja opcija koja će promeniti sadašnju nesrazmernost polova u odborima” (European Union Committee, 2012).

Četvrti argument oslanja se na činjenicu da mnoge žene ne podržavaju kvote. Razlozi su vezani za priličan rizik da kvote mogu da podstaknu percepciju da žene koje na kraju postanu članovi odbora, nisu na tom mestu svojom zaslugom. Drugim rečima, žene treba da obezbede da budu izabrane na osnovu svojih kvalifikacija i sposobnosti, a ne da njihov izbor bude samo sredstvo koje pomaže



kompaniji da formalno ispuni zahteve koje postavlja kvota. Prema ovom mišljenju, pogrešno primenjene kvote lako bi obezvređile svu argumentaciju koja podržava povećanje broja žena u odborima.

Peti argument koji smo odbacili u našoj knjizi, ali koji se pojavljuje u literaturi, ističe da zbog kulturoloških i drugih izazova jednostavno ne postoji dovoljan broj kvalifikovanih žena da bi se dozvolilo uvođenje kvota. Ovaj strah se najbolje rešava osnivanjem baza podataka koje sadrže biografije žena profesionalaca iz različitih oblasti, a koje bi olakšale identifikaciju kvalifikovanih kandidatkinja. Ove baze podataka mogle bi da organizuju profesionalna udruženja i one mogu biti nacionalno, regionalno i/ili sektorski definisane.

Poslednji argument naglašava da vlasnicima kompanija treba da bude dozvoljeno da izaberu koga god hoće i da ne treba ograničavati njihov izbor nekim arbitrarnim zahtevima. Pošto još uvek ne može da se dokaže da li postoji uzročno-posledična veza između povećanog broja žena u odborima i finansijskog rezultata kompanije, rodni kriterijum neosnovano ograničava legitimno pravo vlasnika da izabere kandidate koje on smatra najboljim.

Nemačka²¹

Povećani pritisak na nivou EU u Nemačkoj je pokrenuo raspravu o obaveznim kvotama. Broj žena u odborima u Nemačkoj se povećava, mada veoma polako – od oktobra 2010. godine do januara 2012. godine procenat žena u odborima se povećao za manje od 3%. Otkad su kvote stvorile neslaganja u vodećoj partiji, kancelarka *Merkel* je izdala dekret po kome nijedan zatev o obaveznim kvotama neće biti uveden pre 2013. godine. Tokom 2013. godine zahtev o kvotama bi mogao biti kodifikovan u zakon, ako procenat žena u odborima javnih listiranih kompanija ne pokaže vidljivo poboljšanje.

Koncept „fleksiv-kvota” iznikao je iz javnih rasprava i zvanično je odobren od strane nemačke federalne sekretarke za porodična pitanja *Kristine Schröder* i kancelarke *Merkel*. „Fleksiv-kvote” omogućile bi javnim listiranim kompanijama da postave svoje dobrovoljne ciljeve umesto uspostavljanja zakonski obaveznih kvota. Cilj kompanije mora da se objavi i ne može retroaktivno da se promeni. Ako kompanija ne uspe da ostvari cilj koji je sebi postavila,

²¹ *Hastings*, 2012

može biti sankcionisana. „Fleksi-kvota” su jedan od važnih elemenata predložene direktive EU o obaveznim kvotama. Predlog uključuje, kao dopunsku meru, „fleksij-kvota” koje su obaveza listiranim kompanijama da postavie samoregulatorne ciljeve u pogledu zastupljenosti oba pola među izvršiocima, koje bi trebalo ispuniti do 2020. godine (ili do 2018. godine za javne kompanije). Kompanije moraju da objave godišnji napredak koji su postigle u ovom pogledu.

Nemački Kodeks korporativnog upravljanja preporučuje nadzornim odborima da poštuju raznovrsnost i da naročito teže odgovarajućem uzimanju u obzir žena pri imenovanju izvršnog odbora. Kodeks takođe preporučuje nadzornim odborima da navedu konkretne ciljeve u pogledu njihovog sastava, koji će, uzimajući u obzir sve specifičnosti kompanije, voditi računa o međunarodnim aktivnostima kompanija, mogućim sukobima interesa, broju nezavisnih članova nadzornog odbora, starosnoj granici za članove nadzornog odbora i raznovrsnosti.

Velika Britanija²²

Prema izveštaju koji je objavila *The Cranfield School of Management (Female FSTE Report 2012)* 2010. godine, samo 12,5% direktora i 5,5% izvršnih direktora na *FTSE100* kompanija bile su žene. *FTSE100* kompanija imalo je isključivo muške odbore u 21% slučajeva.

U septembru 2010. godine *Lord Davies of Abersoch* pozvan je od strane Ministra ekonomije *Edward Davey* i Ministarke za žene *Lynn Featherstone* da analizira razloge koji stoje iza premalog broja žena u odborima. Izveštaj je objavljen 2011. godine i potvrdio je postojanje velike razlike u zastupljenosti polova u odborima kompanija. Dejvisov izveštaj iz 2011. godine imao je za cilj davanje konkretnih preporuka za povećanje broja žena u odborima, ali među preporukama na kraju nije bilo obaveznih kvota. *Lord Davies* je izričito preporučio:

1. do septembra 2011. godine predsednici *FTSE 350* kompanija treba sami da odrede procenat žena koji hoće da imaju u odborima do 2013. i 2015. godine. Preporučuje se da se

²² *Hastings*, 2012



FTSE 100 odbori opredele da najmanje 25% njihovih članova budu žene do 2015. godine;

2. navedene kompanije treba svake godine da objave procenat žena u njihovim odborima, na višim izvršnim pozicijama, kao i procenat zaposlenih žena u čitavoj organizaciji;
3. savet za finansijsko izveštavanje (*Financial Reporting Council*) treba da dopuni Kodeks korporativnog upravljanja UK, da bi nametnuo obavezu listiranim kompanijama da razviju politiku koja se tiče rodne raznovrsnosti;
4. kompanije treba da izveštavaju o rodnoj ravnoteži u odborima, na višim izvršnim pozicijama kao i među njihovim zaposlenima u godišnjim izjavama o korporativnom upravljanju za 2012. godinu;
5. predsednici odbora treba da objave relevantne informacije o procesu imenovanja članova odbora u kompaniji i da objave u svom godišnjem izveštaju kako kompanije rešavaju pitanje raznovrsnosti;
6. investitori treba da razumeju svoju ulogu u vezi sa odborima kompanije;
7. kompanijama se savetuje da periodično oglašavaju pozicije neizvršnih direktora da bi podstakle veću raznovrsnost među kandidatima;
8. *headhunting* kompanije koje su u potrazi za kandidatima za izvršne direktore, treba da dobrovoljno usvoje kodeks ponašanja koji će se baviti i pitanjem rodne raznovrsnosti;
9. izvršni direktori kao i žene van korporativnog sektora (preduzetnice, profesorke, državne službenice i starije žene sa bogatim profesionalnim iskustvom) treba da pokrenu programe obuke, koji bi pomogli ženama da razviju veštine relevantne za članove odbora;
10. akcioni odbor koji je objavio izveštaj treba da se sastaje svakih šest meseci da bi razmotrio napredak i na godišnjem nivou o istom izveštavao.

Iako lord Davies nije preporučio obavezne kvote, kao što je ranije pomenuto, u svom izveštaju on kaže da ako dobrovoljna inicijativa kompanija ne da rezultate, onda će možda biti potrebne „alternative koje su u većoj meri propisane”.

Kao odgovor na Dejvisov izveštaj, agencije za talente u UK usvojile su dobrovoljni kodeks raznovrsnosti. Nakon usvajanja ovog kodeksa, veći broj žena se uključuje na liste kandidata za mesta u odborima. Ipak, kandidatkinje i dalje retko ulaze u uži izbor. Glavni razlog za ovu upornu razliku među polovima je taj što se žene doživljavaju kao neko ko neće moći da se uklopi u kulturu i vrednosti postojećih članova odbora, koji su većinom muškarci.

Na kraju, važno je spomenuti takozvani Klub 30 procenata, koji je osnovala *Helena Morrissey* (izvršni direktor *Newton Investment Management*) i njena koleginica iz Laburističke partije *Mary Goudie*. Ovaj klub ima za cilj pokretanje britanske poslovne zajednice na akciju. Klub podržava svoje kompanije članice u poboljšavanju raznovrsnosti u odborima povezivanjem kompanija sa potencijalnim kandidatkinjama, utičući na političku agendu, obezbeđujući medijsko pokrivanje ovog problema i prateći napredak prema ostvarenju cilja od 30% zastupljenosti žena u odborima kompanija.

SAD²³

Njujorška berza (NYSE) i NASDAQ ustanovili su standarde korporativnog upravljanja za njihove listirane kompanije. Međutim, ni NYSE ni NASDAQ nisu postavili nikakve zahteve, niti naveli preporuke „najbolje prakse” u pogledu raznovrsnosti u odborima. S druge strane, 2009. godine Komisija za hartije od vrednosti usvojila je pravila koja od kompanija zahtevaju da objave da li imaju ili nemaju politiku raznovrsnosti u odborima. Važno je istaći da Komisija ne zahteva od javnih kompanija da uvedu politike raznovrsnosti. Ona samo zahteva od javne kompanije da objavi: 1) da li je raznovrsnost faktor u razmatranju kandidata za imenovanje u odbor direktora; 2) kako se raznovrsnost uzima u obzir u tom procesu; 3) kako kompanija ocenjuje efektivnost sopstvene politike u pogledu razmatranja i uvažavanja raznovrsnosti (*Securities and Exchange Commission, Regulation S-K, 17 C.F.R. pt. 229.407(c) (2)(vi) (2010)*).

Dok regulatorna tela i berze u SAD još uvek ne prepoznaju rodnu raznovrsnost kao važno pitanje za korporativnu Ameriku, neki institucionalni investitori troše dosta sredstava da bi se zalagali za ovu plemenitu stvar. *Calvert* je, na primer, kompanija koja upravlja investicionim fondovima i koja ima preko 11,5 milijardi dolara aktive. Od 2002. godine *Calvert* se uključio, zajedno sa stotinama

²³ *Hastings, 2012*



kompanija, u diskusiju o raznovrsnosti u odborima, uspevši da obezbedi izbor 28 kandidatkinja i/ili manjinskih kandidata u odbore kompanija u koje *Calvert* ulaže. U poslovnoj 2011. godini, *Calvert* je pokrenuo pet inicijativa vezanih za raznovrsnost u odborima, a tri kompanije su zbog toga promenile svoje izborne kriterijume za odbor, koji nakon intervencije *Calverta* uključuju i rasu i rodnu raznovrsnost.

Ipak, još uvek nema vidljivog poboljšanja po pitanju broja žena u odborima listiranih kompanija u SAD. Američko iskustvo tako postaje još jedan obeshrabrujući primer da bez zakonom nametnutih kvota, privatni sektor još uvek nije spreman da sam preduzme konkretne korake u pravcu rešavanja nedostatka raznovrsnosti u odborima.

Kanada²⁴

Kanada takođe još uvek nije uvela obavezne kvote za kompanije širom zemlje, ali je došlo do značajnog napretka u nekim oblastima. Na primer, Vlada pokrajine Kvebek 2006. godine usvojila je zakon koji zahteva od državnih kompanija (i kompanija koje kontroliše država) u Kvebeku da ostvare ravnomernu zastupljenost muškaraca i žena u odborima do decembra 2011. godine. Nedavno objavljeni izveštaji pokazuju da su državne kompanije u Kvebeku bile blizu ispunjenja zahteva od 50% zastupljenosti žena u odborima, pre kraja 2011. godine (*Bitti*, 2010). Međutim, nejasno je da li je do danas došlo do potpune usklađenosti.

Women on Board je neprofitna organizacija koja se usredsređuje na promovisanje imenovanja žena u kanadske odbore kompanija. Ova organizacija je pokrenula dve zanimljive inicijative koje su dale dobre rezultate u pogledu povećanja broja žena u odborima. Prva inicijativa je bila Mentorski program u Kanadi pokrenut 2007. godine, koji povezuje žene na višim izvršnim pozicijama sa generalnim direktorima ili predsednicima odbora, nekonkurentnih kompanija koje učestvuju u programu. Do druge važne inicijative došlo je aprila 2012. godine, kada su *Women on Board* pokrenule *WomenOnBoard Source*. Ovo je pretraživa baza podataka na internetu koja predstavlja kandidatkinje kvalifikovane za poziciju direktora u odborima. *WomenOnBoard Source* sadrži i biografije žena na izvršnim pozicijama koje su učestvovala u Mentorskom programu *Women on board*. Putem ove dve inicijative, *Women on Board* pokušavaju da sačine skup talenata potencijalnih članica odbora.

²⁴ *Hastings*, 2012

Konačno, marta 2012. godine kanadska Federalna vlada najavila je političku inicijativu za osnivanje savetodavnog veća, u cilju promovisanja zastupljenosti žena u odborima. Ovaj pokušaj još uvek je u začetku, pa ostaje da se vidi da li će postići uspeh kao druge predstavljene kanadske inicijative.

Zahtevi vezani za izveštavanje

Dodatni pritisci vezani za rodnu raznovrsnost mogu da se stvore putem zahteva vezanih za izveštavanje, koji su pokazali određene rezultate tamo gde su uvedeni. Postoje tri načina na koje ovi zahtevi za izveštavanjem mogu biti nametnuti:

- putem zakonskih normi, gde će regulatorna tela zahtevati da se jedan deo godišnjeg izveštaja kompanije odnosi na statistiku u pogledu žena u odborima i na najvišim rukovodećim pozicijama. Ovako formulisan zahtev podrazumeva da postoji definisani, referentni cilj u pogledu broja žena u odborima. U tom smislu, kompanije bi trebalo ili da se usklade sa tim definisanim ciljem ili da objasne zašto taj cilj nije ostvaren. Smatra se da su objavljivanje i pružanje objašnjenja javnosti dobri načini da se izvrši pritisak na kompanije da počnu da se bave pitanjem raznovrsnosti (ICGN, 2012);
- kroz direktive i inicijative Evropske komisije koje mogu da zahtevaju od svih listiranih kompanija iz zemalja članica da izveštavaju o broju žena zaposlenih u ovim kompanijama. Na taj način bi se od kompanija zahtevalo da imaju statistiku u pogledu ukupnog broja zaposlenih žena, broja žena na izvršnim pozicijama i broja žena u odborima. Ove statistike obezbedile bi kompanijama uvid u trenutno interno stanje. Ove statistike pratile bi se na godišnjoj osnovi, što bi omogućilo kompanijama da preduzmu potrebne korektivne mere (*European Union Committee, 2012*);
- putem kodeksa korporativnog upravljanja, u kojima bi se od kompanija zahtevalo da izveštavaju o merama koje su preduzele po pitanju rodne raznovrsnosti. Kompanije takođe treba da budu podstaknute da same postave neobavezujuće ciljeve, vezane za zastupljenost žena u odborima i na najvišim rukovodećim pozicijama, te da godišnje izveštaju o napretku koji su ostvarile (*European Union Committee, 2012*). Zabeleženo je veliko povećanje zastupljenosti žena u



odborima u Australiji, sa 14,2% u 2010. godini na 24% u 2012. godini, koje je bilo posledica revidiranog kodeksa korporativnog upravljanja i uvođenja strogih zahteva u pogledu objavljivanja (*Hastings, 2012*).

MERE NA NIVOU KOMPANIJE

Neki izveštaji pokazuju da odsustvo žena u odborima može da bude uzrokovano nezainteresovanošću kompanija da izaberu i unaprede žene (*Burke, 1997*). Kada se pokrene pitanje malog broja žena na visokim pozicijama, kompanije uglavnom ističu da mali broj žena u odborima nije posledica nespemnosti kompanija da unaprede žene ili da ih postavu na najviše pozicije, već da je uzrok tome pre svega činjenica da žene nisu „vidljive” i da kompanije ne znaju gde i kako da ih nađu i angažuju (*Burke, 1997*). Uz to, podaci pokazuju da je došlo do značajnog povećanja rodne raznovrsnosti u odborima koji su već imali bar jednu ženu direktora (*Ernst&Young, 2012*). Ovo ukazuje da oni odbori koji već imaju iskustvo sa prisustvom žena u odboru, sada prepoznaju vrednost, doprinos i uticaj koji raznovrsnost može da ima na razmišljanje i funkcionisanje odbora (*Ernst&Young, 2012*). Imenovanje žena za članove odbora rezultira: probijanjem nevidljive prepreke za napredovanje žena, povećanjem broja žena direktora kao i povećanjem ugleda kompanije (*Singh et al, 2008*). Kompanije, dakle, mogu same da preduzmu korake ka povećanju broja žena u odborima na različite načine, o čemu će biti reči u nastavku ovog poglavlja.

Šta investitori treba da urade?

Akcionari mogu da utiču na rodnu raznovrsnost u odborima njihovih kompanija na dva načina. Prvo, oni mogu aktivno da učestvuju indirektno, namećući pitanje raznovrsnosti odborima i upravama kompanija u koje su uložili. Ako vlasnici iznesu stav da je raznovrsnost važno pitanje to može dovesti do stvaranja dodatnih pritisaka na kompanije, te u krajnjoj liniji do razvijanja i primene politike rodne raznovrsnosti. Napredak u sprovođenju ove politike može biti ocenjivan na osnovu informacija predstavljenih u godišnjim izveštajima (*ICGN, 2012*). Drugo, akcionari mogu direktno, sami u procesu imenovanja i izbora članova odbora da povedu računa o polu kandidata. Izbor članova odbora jedno je od najvažnijih prava (i obaveza) akcionara i oni mogu prilikom glasanja da daju prednost

kandidatkinjama, koje poseduju isti nivo stručnosti, veština i znanja, nad njihovim muškim kolegama (ICGN, 2012).

Šta odbori treba da urade?

Većina studija pokazuje da odbori imaju suštinsku ulogu u procesu promene korporativne kulture, te u pogledu rodne raznovrsnosti u kompanijama. Podrška izvršnog direktora i članova odbora od suštinskog je značaja za stvaranje istinski rodno raznovrsne kompanije (McKinsey&Company, 2010). Pozitivne prakse vezane za rodnu raznovrsnost imaju malu šansu da se razviju i postanu neodvojiv deo korporativne kulture, bez iskrene posvećenosti članova odbora i izvršnog direktora kompanije. Članovi odbora i izvršni direktor su prvi stubovi „ekosistema” kompanije. Izvršni direktor jedne velike svetske kompanije iz zdravstvene industrije je rekao: „Posvećenost izvršnog direktora je apsolutno presudna. Ona odslikava i posvećenost i strategiju kompanije. Ako želite da imate strategiju kompanije, ako želite da postoji posvećenost u kompaniji, izvršni direktor mora lično da bude posvećen. On mora da bude prisutan u situacijama kada ljudi razgovaraju o rodnoj raznovrsnosti. On mora biti opredeljen za nametanje rodne raznovrsnosti kada su u pitanju liste kandidata za unapređenje. On mora biti prisutan pri obukama talenata. Stoga, mislim da je apsolutno neophodno da izvršni direktor ima fundamentalnu i centralnu ulogu u promovisanju i pokretanju rodne raznovrsnosti u kompaniji” (McKinsey&Company, 2010). Heindrick i Struggles (2012) su pokazali da članovi odbora širom sveta misle da je najefektivniji način da se naprave raznovrsni odbori u kompanijama, vođstvo odbora u toj inicijativi (videti grafikon broj 14).



| | WOMEN | MEN | US | NON-US |
|--|-------|-----|----|--------|
| Board leadership (Chair, Lead Director, Nom/ Gov Chair) serving as champions of board diversity | 1 | 1 | 1 | 1 |
| CEOs serving as champions of board diversity | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Developing a pipeline of diverse board candidates through director advocacy, mentorship and training | 3 | 1 | 3 | 2 |
| Requiring that every director slate includes diverse director candidates | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Shareholders actively demanding greater board diversity | 5 | 4 | 5 | 3 |
| Board implementing targets for diverse membership | 5 | 6 | 6 | 6 |

Grafikon 14: Koji su najefikasniji načini za izgradnju raznovrsnih odbora?²⁵

Kao što se vidi na grafikonu 15, rodna raznovrsnost je najviši strateški prioritet u samo 28% kompanija.

In recent years, many companies have undertaken measures to increase gender diversity in leadership. How important is gender diversity on your company strategic agenda?

Percent, total respondents = 1,560; mid-level and up respondents only



Grafikon 15: Da li je polna raznovrsnost strateški prioritet?²⁶

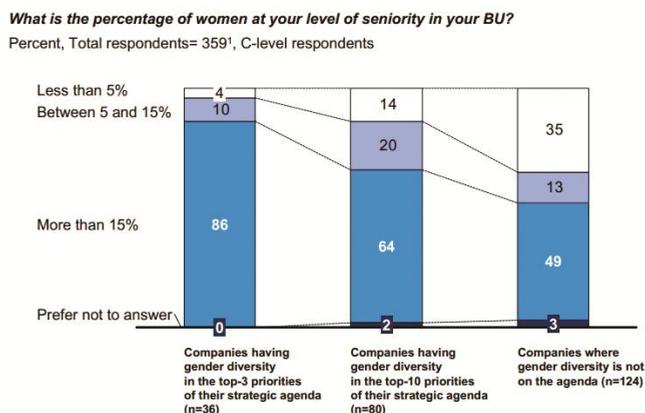
Ista istraživačka studija pokazala je da kompanije u kojima je rodna raznovrsnost definisana kao prioritet imaju više žena na najvišim

²⁵ Heidrick i Struggles, 2012

Napomena: Rangiranje po važnosti, 1 – najvažnije 6 – najmanje važno

²⁶ Heidrick i Struggles, 2012

rukovodećim pozicijama, što se može videti na grafikonu 16 (Heidrick and Struggles, 2012).



Grafikon 16: Kompanije kojima je polna raznovrsnost strateški prioritet imaju više žena u top menadžmentu.²⁷

Uz to, *Heidrick i Struggles* (2012) našli su da odbori treba da preuzmu mnogo aktivniju ulogu u stvaranju strateškog plana za nasleđivanje u odborima koja uključuje opsežne diskusije o raznovrsnosti, a nije samo fokusirana na iskustvo vezano za industriju i finansijsku ekspertizu. *Virtcom* (2009) kaže da je prvi korak ka postizanju rodne raznovrsnosti organizovanje sastanaka odbora, na kojima će rodna raznovrsnost biti posebna tačka dnevnog reda.

Odbori mogu da preduzmu neke od sledećih koraka u cilju povećanja broja žena u odborima kompanija:

- promovisanje rodne raznovrsnosti – odbor treba da bude glavni katalizator promene korporativne kulture davanjem sopstvenog primera. Stoga, odbor treba da teži da ima ženske članove i da uvrsti rodnu raznovrsnost u svoje politike i procese imenovanja;
- politike zapošljavanja – odbor treba da utiče na stvaranje politika zapošljavanja na svim nivoima, koje uzimaju u obzir ravnotežu među polovima;
- razvijanje i definisanje pokazatelja – odbor treba da razvije pokazatelje koji će ocenjivati rad kompanije i uprave u

²⁷ *Heidrick i Struggles*, 2012



pogledu zapošljavanja, zadržavanja, unapređenja i obuke žena. Ovi pokazatelji rodne raznovrsnosti koristili bi se u cilju prepoznavanja nejednakosti i razlika u pogledu rodne raznovrsnosti, ali takođe bi merili i napredak na osnovu daljih koraka koji će biti preduzeti. Ovi pokazatelji trebalo bi zatim da budu uključeni u ocene rada izvršnih direktora, pošto je to jedini način da se uprava kompanije primora da preuzme odgovornost za promovisanje rodne raznovrsnosti;

- traženje kandidata izvan uobičajene mreže – odbor treba da napravi procedure pomoću kojih bi komisija za imenovanja bila odgovorna za traženje kandidatkinja van uobičajenih kanala i postojećih mreža (ICGN, 2012);
- ocena rodne raznovrsnosti u odboru – odbor treba da uključi u svoju sopstvenu godišnju ocenu rezultata i pokazatelje vezane za postizanje veće rodne ravnoteže na svom nivou (ICGN, 2012).

Šta uprava kompanije treba da uradi? Politike ljudskih resursa u kompaniji

S obzirom na to da je ljudski kapital najvrednije preimućstvo i konkurentska prednost kompanije, od suštinske je važnosti da kompanija ima dobru politiku zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa. Iako su odbori kompanija glavni nosioci promene u pogledu rodne raznovrsnosti u kompaniji, ako ta promena nije sprovedena u celokupnom sistemu, ona će biti viđena kao neiskrena i kozmetička. Stoga bi pristupi vezani za rodnu raznovrsnost trebalo da budu primenjivani uvek i na svim nivoima. Ovo je jedini način da se investitori ubede u to da se uprava istinski i ozbiljno bavi rodnom raznovrsnošću. Uz to, ovakav pristup će biti signal investitorima da je rodna raznovrsnost efektivno primenjena u čitavoj kompaniji, a ne samo na njenom vrhu. Kompanije koje znaju kako da privuku, zadrže i unaprede žene, će biti u boljoj poziciji da koriste svoje zaposlene, da smanje troškove koji nastaju zbog iscrpljivanja radne snage i da povećaju bazu talenata za izbor budućih lidera (Deloitte, 2011).

Programi/akcije/aktivnosti koji mogu da budu preduzeti na upravljačkom nivou kompanije, da bi se omogućila i podstakla rodna raznovrsnost su sledeći:

- politike zapošljavanja, koje vode računa o ravnoteži polova – kompanije treba da obezbede jednak tretman i ženskim i muškim kandidatima, kroz razvoj politika zapošljavanja i unapređenja koje su u svom efektu rodno neutralne. Neke

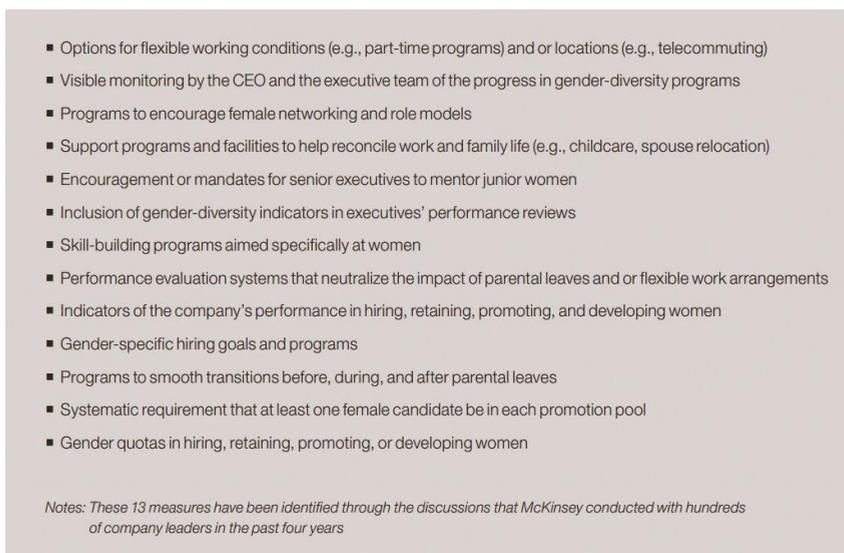
kompanije su čak kreirale politike ljudskih resursa koje obezbeđuju da je bar jedna kandidatkinja prisutna na svakom spisku kandidata za upravljačke pozicije, dok neke druge kompanije primenjuju programe zapošljavanja, koji su naročito usmereni prema ženama (*McKinsey&Company, 2010*);

- sistemi efektivno neutralnih ocena i unapređenja – politike ljudskih resursa treba da budu skrojene na način koji će obezbediti jednake uslove svim zaposlenim, bez obzira na njihov pol. Ove politike ne bi trebalo da dozvoljavaju da žene budu kažnjene nazadovanjem u njihovim karijerama, samo zato što su žene. Ove politike treba da budu skrojene tako da obezbeđuju jednake uslove i ženama i muškarcima za razvoj njihovih karijera, uzimajući u obzir razlike koje među polovima postoje;
- fleksibilnost radnih uslova i radnog vremena – ako kompanije tretiraju žene i muškarce na identičan način to ne znači da oba pola imaju iste uslove, jer žene i muškarci imaju različite uloge u društvu i različite lične i porodične okolnosti. Stoga, politike ljudskih resursa treba da omoguće fleksibilno radno vreme (klizno radno vreme, rad pola radnog vremena i/ili radne sate prilagođene potrebama zaposlenih), kao i rad van radnog mesta (rad od kuće). Na taj način kompanije bi smanjile uticaj odsustava (porodiljsko odsustvo, i sl.) na razvoj karijere i rad žena (*McKinsey&Company, 2010*);
- obuke, podučavanja i mentorski programi za žene – kompanije koje iskreno veruju i žele da postignu rodnu raznovrsnost, treba da razviju programe koji bi omogućili ženama da razumeju svoj sopstveni potencijal i da upravljaju svojim karijerama kao što to rade muškarci. Programi i aktivnosti koje kompanije mogu da preduzmu u ovom pogledu su: odbori sa ženskim članovima, koji će biti uzor ostalim ženama u organizaciji (ovo obezbeđuje kompanijama priliku da pokažu svoju posvećenost rodnoj ravnopravnosti, da privuku i zadrže širi spektar kandidata; programi „praćenja” (*shadowing*), u kojima se potencijalnim kandidatkinjama omogućava da provode vreme sa izvršnim direktorima i steknu poslovno iskustvo; programi sa ciljem razvijanja veština liderstva koji su skrojeni za žene; jasno predočavanje ženama kojim pozicijama u kompaniji mogu da teže; razvijanje politika nasleđivanja, koje obezbeđuju povlašćen tretman kandidatima koji su pripremani u samoj kompaniji itd). Jedan primer bi svakako bio razvijanje



programa „praćenja”, gde bi mlade žene radile i pratile rad iskusnih direktora nekoliko godina i na kraju dobile sertifikat od strane tog iskusnog direktora, koji bi im takođe kasnije služio kao preporuka (IFC, 2011).

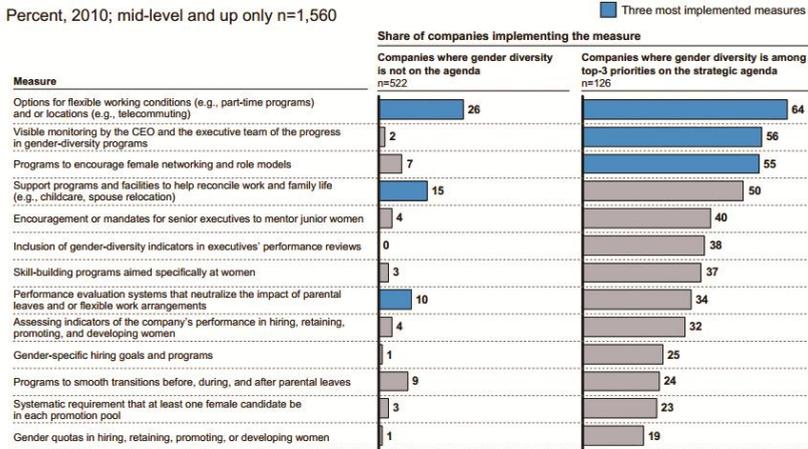
Na grafikonu 17 se može videti 13 mera koje kompanije mogu da preduzmu da bi postigle rodnu raznovrsnost u celokupnom sistemu.



Grafikon 17: Trinaest mera za rodnu raznovrsnost.²⁸

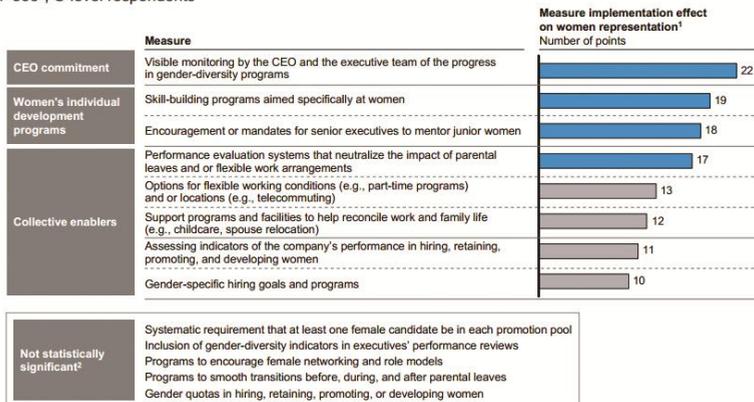
²⁸ McKinsey&Company, 2010

Grafikon 18 i grafikon 19 podržavaju ove nalaze i potvrđuju da su fleksibilni radni uslovi najprimenjenija mera koja obezbeđuje najveći pozitivan rezultat u ovom pogledu (McKinsey&Company, 2010).



Grafikon 18: Mere koje su kompanije preduzimale kako bi pronašle, zadržale i unapređivale žene u poslednjih 5 godina.²⁹

n=355³, C-level respondents



¹ Difference between the proportion of companies with more than 15% women at the C-level depending on whether the measure is implemented or not
² Chi square >0.05
³ Does not include respondents who didn't know which measures were implemented in their company or who didn't know / preferred not to answer the question about the percentage of women at their level of seniority

Grafikon 19: Najefektivnije mere za promociju rodne raznovrsnosti sa fokusom na unapređenje žena.³⁰

²⁹ McKinsey&Company, 2010

³⁰ McKinsey&Company, 2010



Sve mere koje su kompanije primenile takođe su prepoznate kao važne i od strane direktorke Sandre *Dawson*, neizvršne direktorke u *Barclays*, koja je rekla da kompanije treba da budu mentori, da imaju dobro planiranje karijere, fleksibilne prakse zapošljavanja i inovativne šeme za dobijanje odsustva. Na kraju, treba iskreno konstatovati da je nerealno očekivati da probleme vezane za žene reši samo jedna kompanija ili samo jedna žena. Ovde je pre svega reč o globalnom problemu i neadekvatnom vrednovanju žena u radnoj snazi.

MERE NA DRUŠTVENOM NIVOU

Čak i danas, žene su nedovoljno zastupljene u ekonomskom i političkom životu. Žene koje su stigle do vrha lestvice političkog ili javnog života dobijaju mnogo manje medijske pažnje nego muškarci. Mnoge veoma uspešne žene su potpuno nepoznate široj javnosti. Ova situacija je podržana činjenicom da su rodni stereotipi i predrasude još uvek prisutni na svim nivoima našeg društva. U poslednje vreme, javlja se potreba da se ublaži oživljavanje patrijarhalnih tradicija preduzimanjem aktivnosti koje bi pomogle da se bolje razume uloga žene u društvu. Nedostatak samopouzdanja i strah od neuspeha među ženama mogu biti direktno povezani sa prisutnim shvatanjem u društvu da žene treba da imaju prvenstveno ulogu domaćica i da je poslovna karijera muški domen (*Allen et al*, 2008; *Minniti et al*, 2005). Povećana vidljivost žena na višim funkcijama ima ulogu katalizatora, jer se te žene posmatraju kao uzori i nosioci kulturalne promene koja pomaže da se žene na svim nivoima osnaže i motivišu.

Probleme uporno generišu i ograničeni psihološki obrasci, kao što su: ubeđenje da samo žene snose odgovornost za brigu o ostarelim roditeljima; dodela nesrazmernog dela odgovornosti u podizanju dece ženama; tradicionalni modeli umrežavanja koji su orijentisani prema muškarcima; uobičajeno verovanje da su žene manje ambiciozne od muškaraca; široko rašireno shvatanje da karijera u kompanijama zahteva muške atribute i kao takva, nije prikladna za žene; ideja da „jednostavno nema dovoljno kandidatkinja da bi se povećao broj žena u odborima“; uobičajeno verovanje da žene treba da usvoje muške modele ponašanja da bi uspele u korporativnom svetu, itd. Ove i slične predrasude su ozbiljne prepreke koje ne mogu da se prenebregnu, pošto je ženama potrebna podrška njihovih partnera, porodica, neformalnih i formalnih društvenih mreža, da bi uspele da izgrade karijeru.

Protivteža ovim negativnim društvenim stavovima može da se postigne sledećim aktivnostima:

- vođenjem opsežne kampanje koja bi isticala snagu žena u današnjem svetu kao i promenu uloge žena u društvu. Mediji takođe treba da doprinesu ovom procesu, vodeći računa o rodnoj raznovrsnosti u svim svojim programima;
- promovisanjem ženskih uzora – prisustvo žena na najvišim pozicijama u svim oblastima ima jak uticaj, jer njihove visoke pozicije ohrabruju i podržavaju druge kolegice (Bilimoria i Diana, 2006). Na ovaj način, mlade žene mogu da se identifikuju sa svojim uzorima i da teže karijerama kakve njihovi uzori imaju. Postojanje ovih uzora je važno i zato što na taj način mlade žene mogu da čuju iskustva najviših rukovodilaca i savete o tome kako da se bore sa poslovnim i porodičnim izazovima i kako da se bore protiv muške dominacije (Singh et al, 2008);
- mrežama i bazama podataka žena koje su spremne da budu članovi odbora – ženama obično nedostaje pristup mrežama koje im mogu pomoći da dobiju članstvo u odborima. Stvaranje mreže ili baze podataka žena koje su spremne za članstvo u odboru omogućilo bi kompanijama lak pristup i jednostavno nalaženje odgovarajućih kandidatkinja za njihove odbore. Postojanje ovakve vrste mreže takođe bi obezbedilo dodatni pritisak da se izvrše društvene promene i da nestanu postojeće predrasude.

MERE KOJE ŽENE SAMOSTALNO MOGU DA PREDUZMU

Za žene je veoma važno da steknu neophodno iskustvo, znanje i sposobnosti da bi se kvalifikovale za članstvo u odboru (Burke, 1997). Da bi prevazišle nedostatak iskustva, žene treba da pohađaju obuke i da kontinuirano rade na sebi. Ženama uglavnom nedostaje iskustvo vođstva koje treba da razviju kroz obuke i rad sa uzorima. Žene treba više da budu svesne svoje snage, jer se po pravilu usredsređuju na svoje nedostatke, pa se na taj način ograničavaju (IFC, 2011).

Takođe je primećeno da žene koje žele da budu imenovane za članove odbora treba da budu priznate i da naprave javni imidž visokog profila. Da bi stvorile javni imidž i promovisale se, žene treba da privuku medijsku pažnju, da govore u javnosti, da učestvuju na okruglim stolovima i u javnim debatama, da budu vešte u



komunikaciji, da razvijaju kontakte sa novinarima, da učestvuju na profesionalnim i poslovnim forumima i da razvijaju veštine lobiranja i pregovaranja (McGregor, 1997).

Stoga, možemo da zaključimo da žene treba da pohađaju obuke i da se posvete doživotnom učenju i savladavanju relevantnih veština. Dalje, one moraju da budu sposobne da stvore ime u javnosti i imidž, kroz učešće na relevantnim konferencijama, prisustvom u medijima, itd.



ŽENE U ODBORIMA DIREKTORA U BOSNI I HERCEGOVINI

UVODNA RAZMATRANJA

Bosna i Hercegovina (BiH) je zemlja koja se nalazi na jugozapadu Balkanskog poluostrva, s populacijom od nešto više od tri miliona ljudi. BiH je bivša jugoslovenska republika koja je stekla nezavisnost posle odvajanja od Jugoslavije 1992. godine. Danas BiH ima specifičnu političku strukturu koja je uspostavljena Ustavnim zakonom zasnovanim na Dejtonskom mirovnom sporazumu iz 1995. godine, koji je usledio posle rata koji je trajao od 1992. do 1995. godine. Zemlja je podeljena na dva entiteta: Federaciju Bosne i Hercegovine (FBiH) i na Republiku Srpsku (RS), i Brčko distrikt. Federacija BiH je dalje podeljena na 10 kantona i 79 opština, dok je RS podeljena na 62 opštine. Prema poslednjem popisu iz 2000. godine, najveća etnička grupa u ukupnoj populaciji su Bošnjaci (48%), zatim slede Srbi (37%) i Hrvati (14%).

Politička situacija u BiH je stabilna, ali još uvek prilično ranjiva zbog tenzija između Federacije BiH i RS i unutrašnje politike unutar oba entiteta. Kancelarija visokog predstavnika za BiH (institucija koja je osnovana u vreme Dejtonskog mirovnog sporazuma) još uvek je prisutna u zemlji sa veoma velikim političkim uticajem, iako se njen upliv u dnevnu politiku značajno smanjio poslednjih nekoliko godina. Dalje tenzije su još uvek prisutne zbog činjenice da je rukovodstvo RS, u nekoliko navrata tokom proteklih godina, izjavilo da želi nezavisnost od Federacije BiH. Pored toga, političko rukovodstvo dva entiteta unutar BiH čak i danas, posle osamnaest godina, još uvek ima značajno neslaganje oko nekih ključnih pitanja i razvojnog puta

BiH. Ovakva politička situacija se prenosi i na stanovništvo, među kojim se netrpeljivost još uvek može osetiti u svim oblastima života.

Zemlja je potencijalni kandidat za članstvo u Evropskoj uniji, što je jedan od glavnih političkih ciljeva. BiH je takođe i kandidat za članstvo u NATO od aprila 2010. godine, kada je primila Akcioni plan za članstvo, što je poslednji korak pred prijem u puno članstvo alijanse. Puno članstvo se očekuje u 2014. ili 2015. godine, u zavisnosti od napretka reformi. Uz to, zemlja je članica Saveta Evrope od aprila 2002. godine i jedna od zemalja osnivača Mediteranske unije po njenom formiranju jula 2008. godine. Zemlja je usmerila napore na regionalnu stabilizaciju i dobre odnose sa susednim zemljama, imajući u vidu da je to jedan od glavnih preduslova za članstvo u EU. Odnosi sa Hrvatskom, Srbijom i Crnom Gorom su prilično stabilni od momenta potpisivanja Dejtonskog sporazuma 1995. godine.

Posle izbora u oktobru 2010. godine došlo je do velikog zastoja u formiranju Parlamentarne skupštine na državnom nivou. Ovo je dovelo do prekida u koordinaciji nacionalne politike, prestanka servisiranja javnog duga nekim međunarodnim finansijskim institucijama (IFIs) početkom 2012. godine i poteškoća oko usaglašavanja budžeta. Odlaganje je takođe zaustavilo ekonomske reforme i napredovanje u procesu pristupanja EU.³¹ BiH je imala stabilan rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) sve do početka svetske ekonomske krize krajem 2008. godine, kada je stopa rasta dramatično opala. Stvarna stopa rasta BDP u 2011. godini bila je 1,7%, što je daleko ispod optimalne stope rasta za BiH. U pogledu strukture BDP, najveći deo se generiše iz uslužnog i javnog sektora (više od dve trećine BDP), dok industrija i poljoprivreda učestvuju sa 23%. Prema MMF iz 2012. godine, BiH će morati da započne fiskalnu konsolidaciju kao i reforme u pogledu strukture javnih rashoda.³² Javni dug trenutno iznosi oko 40% BDP, dok se smatra da zemlja kao što je BiH – zemlja u razvoju sa fiksnim deviznim kursom koja je osetljiva na spoljne potrese – treba da ga spusti na 30%. Valutni odbor predviđa da će inflacija u sledećih pet godina biti oko 2%, što bi značajno moglo da doprinese boljim ekonomskim rezultatima lokalnih kompanija. Uz to, septembra 2012. godine MMF je odobrio dvogodišnji aranžman iz predostrožnosti u vrednosti od 500 miliona dolara, koji bi trebalo da povрати poverenje stranih investitora u stabilnost BiH.

³¹ *International Monetary Fund, 2012*

³² *International Monetary Fund, 2012*

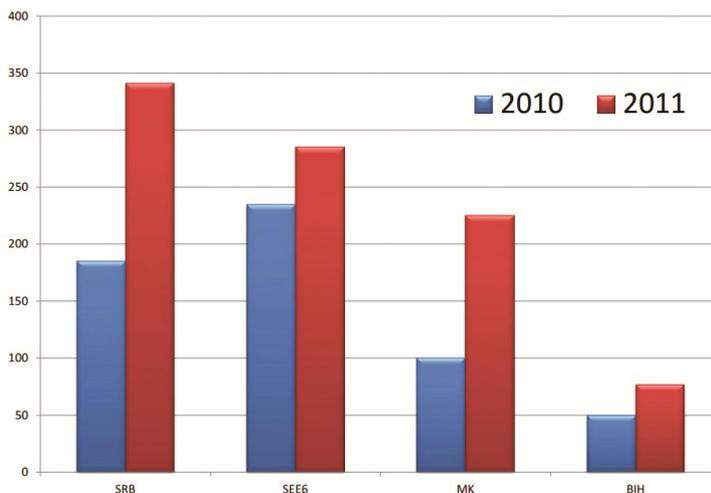


Realna stopa rasta BDP (%)

| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012* ³³ | 2013* |
|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------|-------|
| 6,3 | 3,9 | 6 | 6,2 | 5,7 | -2,9 | 0,7 | 1,7 | 0 | 1 |

Tabela 2: Realni BDP (%).³⁴

Poslovno okruženje u BiH je nedovoljno razvijeno, ali država ulaže napore da stvori povoljnije uslove poslovanja koji bi doveli do boljeg funkcionisanja privrede. Vlasti su usredsređene na privlačenje direktnih stranih ulaganja, iako je poslovno okruženje i dalje nerazvijeno, a investiciona klima je i dalje na niskom nivou. Ovaj zaključak može podržati činjenica da se BiH nalazi na 126. mestu *World Bank Doing Business 2013 Report*. Najslabije ocenjene oblasti za BiH, odnosno oblasti u kojima je BiH najlošije rangirana su: otpočinjanje poslovanja (162. mesto) i dobijanje građevinskih dozvola (163. mesto).³⁵



Grafikon 20: SDI per capita (net, US dolara).³⁶

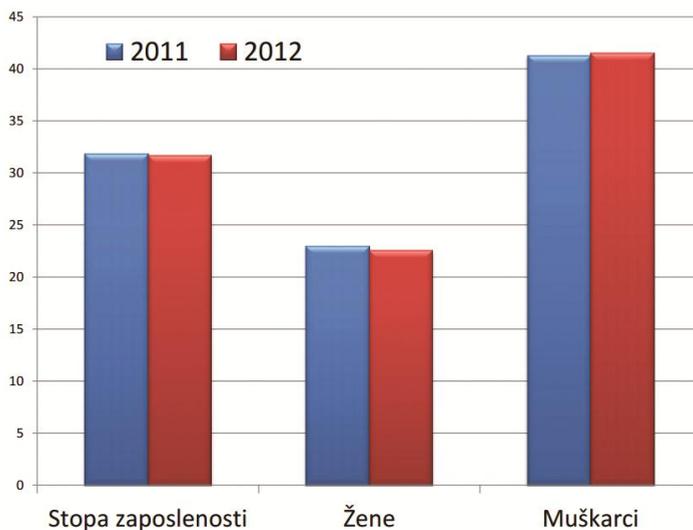
³³ Predviđanje

³⁴ *International Monetary Fund, 2012a*

³⁵ *World Bank, 2013*

³⁶ *World Bank, 2012*

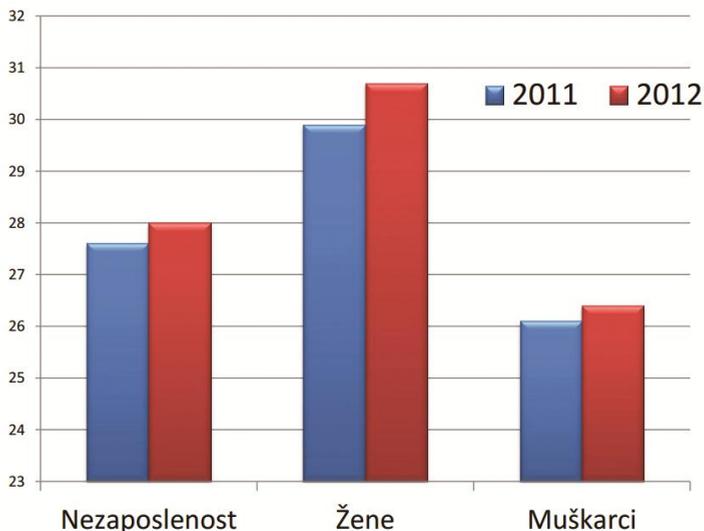
Svetska ekonomska kriza imala je značajan uticaj na stopu zaposlenosti i životni standard u BiH. S druge strane, u okviru radno sposobne populacije stopa nezaposlenosti je dostigla 28% u 2012. godini, dok je stopa zaposlenosti iznosila 31,7%. Žene čine 51,1% ukupnog stanovništva i 51,8% radno sposobnog stanovništva. Stopa zaposlenosti žena je 22,6%, dok je stopa zaposlenosti muškaraca 41,5%. Stopa nezaposlenosti kod žena je 30,7%, dok je kod muškaraca ovaj procenat niži za 4%. U okviru radno sposobne populacije, 8% žena i 9,7% muškaraca imaju diplomu fakulteta, završene master ili doktorske studije. Ipak, ako se posmatra obrazovna struktura radne snage, 19,1% žena i 11,7% muškaraca imaju diplomu fakulteta ili završene master ili doktorske studije. Ovi podaci su u suprotnosti sa činjenicom da je stopa nezaposlenosti kod žena veća nego kod muškaraca. Ako pogledamo detaljnije, videćemo da je 31,3% ukupno zaposlenog stanovništva u BiH samozaposleno ili su preduzetnici, od kojih žene čine 24,9%, što je uporedivo sa regionalnim prosekom. U isto vreme, žene predstavljaju 71% neplaćenih radnika u porodici.³⁷



Grafikon 21: Stopa zaposlenosti i nivo zaposlenosti kod žena i muškaraca (%).³⁸

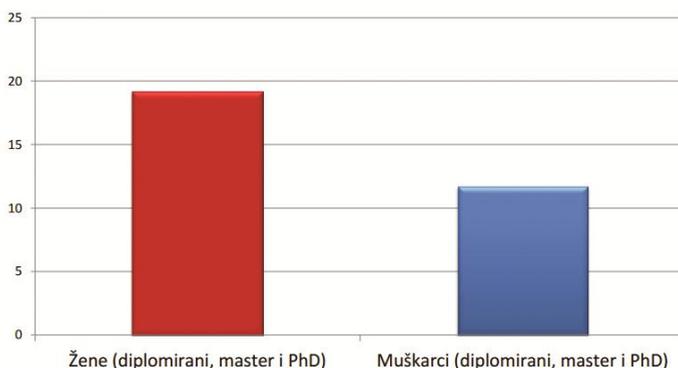
³⁷ Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2012

³⁸ Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2012



Grafikon 22: Stopa nezaposlenosti i nivo nezaposlenosti kod žena i muškaraca (%).³⁹

2012



Grafikon 23: Nivo obrazovanja radne snage po polovima (%).⁴⁰

Rodna ravnopravnost je jedna od oblasti kojoj se u BiH poklanja dosta pažnje, s obzirom na to da žene imaju relativno nepovoljan ekonomski i društveni status. Štaviše, žene skoro uopšte nisu

³⁹ Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2012

⁴⁰ Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2012

prisutne u političkom i javnom životu. Ne samo da se ženama uskraćuje učešće u političkom donošenju odluka već se takođe suočavaju i sa diskriminacijom na tržištu rada i dobijaju manje plate, iako često upravo one izdržavaju svoje porodice. Rodni stereotipi i predrasude koje još uvek postoje u društvu otežavaju obezbeđivanje rodne ravnopravnosti.

Od 2003. godine BiH je pokrenula neke ključne zakonske reforme da bi obezbedila rodnu ravnopravnost u javnom i privatnom životu. Zakon o ravnopravnosti polova je usvojen 2003. godine, i zatim dopunjen 2009. godine. Jedinostveni tekst zakona usvojile su ustavno-pravne komisije oba doma Parlamentarne skupštine Bosne i Hercegovine u 2010. godini. Ovaj zakon predstavlja pravni okvir za rodnu ravnopravnost i unosi rodnu perspektivu u javnu politiku i zakonodavstvo. Nadalje, ovaj zakon je važan instrument za povećanje opšte svesti u pogledu rodne ravnopravnosti. Zakon prati i Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW), koja promoviše rodnu ravnopravnost i u javnim i u privatnim oblastima života i zabranjuje diskriminaciju koja se zasniva na polnoj ili seksualnoj orijentaciji. Zakon ima 18 poglavlja, uključujući i poglavlja o diskriminaciji, obrazovanju, zapošljavanju, socijalnoj i zdravstvenoj zaštiti, sportu, kulturi, javnom životu, zabrani zlostavljanja, uznemiravanju i seksualnom uznemiravanju, statističkoj evidenciji, sudskoj zaštiti, obavezama i merama države i kaznama. Agencija za ravnopravnost polova Bosne i Hercegovine osnovana je u okviru Ministarstva za ljudska prava i izbeglice, da bi se pratila primena ovog zakona. „Gender akcioni plan“ Bosne i Hercegovine usvojen je 2007. godine da bi omogućio primenu ovog zakona, dok je Finansijski mehanizam za implementaciju Gender akcionog plana Bosne i Hercegovine (FIGAP) usvojen kako bi obezbedio njegovu održivu primenu.

Program ima nameru da doprinese povećanju stepena rodne ravnopravnosti i u tom smislu predlaže da koncept rodne ravnopravnosti bude prihvaćen kao pristup pri formulisanju i primeni programa i politika u svim oblastima društva, kao što je opisano u akcionom planu. Uspех akcionog plana i programa će se meriti nizom sveobuhvatnih pokazatelja na nivou društva, kao što su povećanje broja žena političara na „jakim“ funkcijama (političke funkcije na svim državnim nivoima BiH i na nivou entiteta), poboljšana ekonomska pozicija i situacija žena i ostalih marginalizovanih grupa (sa fokusom na javna i privatna tržišta rada i pristup ekonomskim pravima) i poboljšana socijalna pozicija žena i ostalih marginalizovanih grupa (sa fokusom na smanjivanje nasilja,



kulturnu spoznaju uloga i statusa muškaraca i žena, obrazovanje i zdravlje). Još jedan zakon Bosne i Hercegovine koji se bavi pitanjima polova je Zakon o zabrani diskriminacije, koji je donet 2007. godine, dok Zakon o jednakim mogućnostima postoji kao nacrt.

OKVIR

Akcionarska društva u BiH regulisana su na nivou entiteta, preko usvajanja zakona koji reguliše privredna društva. Zakon o privrednim društvima FBiH usvojen je 1999. godine i nedavno je izmenjen u cilju usaglašavanja sa zakonodavstvom EU. Zakon o privrednim društvima RS donet je 2008. godine, takođe sa ciljem da bude usklađen sa *acquis communautaire* EU. Prema Zakonu o privrednim društvima FBiH, akcionarska tj. dionička društva organizovana su po dvodomnom sistemu, u kome Skupština imenuje Nadzorni odbor, koji zatim imenuje upravu i odbor za reviziju. U okviru Zakona o privrednim društvima RS, predviđeno je da Skupština akcionara imenuje članove Upravnog odbora, koji zatim imenuje Izvršni odbor. U 2006. godini Komisija za hartije od vrednosti FBiH i Komisija RS usvojile su dodatne propise u vezi sa standardima korporativnog upravljanja, koji će akcionarska društva morati da unesu u interna akta kompanije.

Nadzorni odbor u FBiH imenuje se na period od četiri godine, dok se Izvršni odbor u RS imenuje na period od pet godina. U RS je predviđeno da Upravni odbor ima najmanje tri a najviše 15 članova, dok se u FBiH Nadzorni odbor sastoji od predsednika i najmanje dva člana, i ukupni broj članova treba da bude neparan. U FBiH ista osoba može biti ponovo izabrana na mesto predsednika ili člana Nadzornog odbora, bez ograničenja. Uz to, direktor i članovi uprave ne mogu biti predsednik ili član Nadzornog odbora u FBiH. Predsednik Upravnog odbora u RS je generalni direktor kompanije, ukoliko interna akta kompanije ovo ne definišu na neki drugi način.

Tržišta kapitala u BiH su većinom regulisana na nivou entiteta. Svaki entitet ima svoj sopstveni pravni sistem i posebnu Komisiju za hartije od vrednosti i berzu. Stoga, postoje dve berze – Sarajevska berza (SASE) i Banjalučka berza (BLSE). Obe berze regulisane su zakonima donetim na nivou entiteta – FBiH i RS. Zakon o tržištu vrijednosnih papira FBiH, koji je u skladu sa *acquis communautaire* EU, donet je 2008. godine i reguliše trgovinu i izdavanje hartija od vrednosti. Ovaj zakon je dopunjen 2012. godine (bez dodatnih suštinskih promena,

osim članova koji se bave akcijama i obavezama profesionalnih posrednika, kapitalom i promenama u terminologiji). U isto vreme, Zakon o tržištu hartijama od vrednosti u RS ponovo je napisan 2006. i dopunjen 2009. godine i on reguliše transparentnost tržišta, zaštitu investitora, izdavanje i trgovinu hartijama od vrednosti, ponašanje učesnika na tržištu hartija od vrednosti, funkcije berze i centralni registar hartija od vrednosti.

Banjalučka berza ima kapitalizaciju tržišta od oko dve milijarde EUR (od 29. decembra 2012. godine) i 494 listirane kompanije, dok Sarajevska berza ima kapitalizaciju tržišta od oko 2,3 milijarde EUR (od 28. decembra 2012. godine) i 179 listiranih kompanija u 2012.⁴¹

SASE ima tri segmenta trgovine hartijama od vrednosti kompanija i oni su:

1. kotacija, tj. zvanično tržište kompanija (na kome se trguje „prvoklasnim akcijama” kompanija koje moraju da zadovolje najviše standarde);
2. slobodno tržište, koje je segment organizovanog tržišta hartijama od vrednosti, koje su uspešno ponuđene javnosti, čija je dalja prodaja odobrena od strane Komisije za hartije od vrednosti Federacije Bosne i Hercegovine i koje nisu bile listirane na zvaničnom tržištu kompanija čijim se hartijama od vrednosti trguje. Ovaj segment tržišta ima tri podsegmenta: primarno slobodno tržište (sastoji se od 30 akcija kojima se najviše trguje), sekundarno slobodno tržište (sastoji se od izdavalaca koji nisu listirani na zvaničnom tržištu kompanija, ne ispunjavaju uslove primarnog slobodnog tržišta i nisu u stečajnim postupcima) i tercijarno slobodno tržište (sastoji se od kompanija koje ne objavljuju svoje periodične finansijske izveštaje);
3. tržište za izdavaoce koji su u stečajnim postupcima.

BLSE takođe ima dva segmenta tržišta – službeno tržište i slobodno tržište. Svaki od ovih segmenata tržišta ima podsegmente i pravila listiranja koja kompanije moraju da poštuju.

⁴¹ Banjalučka berza i Sarajevska berza, 2013



UZORAK

Uzorak od 30 kompanija uključuje 13 privatnih kompanija, 16 javnih akcionarskih društava i jednu kompaniju koju kontroliše strani vlasnik. Javna akcionarska društva su odabrana između kompanija koje su listirane na SASE-u i BLSE-u. Glavni kriterijumi za odabir bili su likvidnost akcija kompanije i dostupnost podataka o članovima odbora. Svi rezultati, nalazi i zaključci istraživača sačinjeni su na osnovu rezultata dobijenih tokom projekta.

Kompanije uključene u uzorak su iz raznih grana industrije – duvanske, tekstilne, telekomunikacija, proizvodnje električne energije, cementa i prehrambene industrije, kao i iz bankarskog sektora. Kada je reč o veličini kompanija iz uzorka, 50% njih ima manje od 200 zaposlenih, a preostalih 50% ima više od 200 zaposlenih. Većina podataka tokom procesa uzorkovanja dobijeno je sa internet stranica SASE i BLSE, internet stranica kompanija i iz njihovih godišnjih izveštaja, sa LinkedIn profila i iz ostalih dostupnih javnih izvora informacija.

Prosečna veličina odbora iz uzorka je 3,9 članova. Ukupan broj izvršnih članova u uzorku je 8; ukupan broj nezavisnih članova je 11. U odborima iz uzorka ima ukupno 38 direktorki, što je oko 32% članstva uzorkovanih odbora.

Uzorak je uključivao 24 žene i 6 muškaraca. Svih 6 muškaraca su članovi odbora u kojima nema žena. Među intervjuisanim osobama devetoro su izvršni članovi odbora, četvero su neizvršni članovi, a 17 direktora su nezavisni prema lokalnim zakonskim odredbama.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

- U uzorku intervjuisanih lica većina žena su fakultetski obrazovane, dok je 7 od 30 intervjuisanih lica završilo poslediplomske studije (tj. završili su master ili doktorske studije). Jedna intervjuisana osoba je završila srednju školu. Ovo pokazuje da **visok nivo obrazovanja može da bude važan preduslov da bi osoba postala član odbora.**
- 17% intervjuisanih žena su između 30 i 40 godina starosti, 25% između 40 i 50 godina, dok je većina (58%) preko 50 godina starosti. **Prosek godina muškaraca iz uzorka je oko**

40, dok je prosek godina žena oko 51, što navodi na zaključak da su žene u nadzornim odborima u proseku značajno starije od muškaraca. Tokom razgovora sa ženama postalo je očigledno da je većina žena uložila mnogo svog vremena u neformalno obrazovanje, to jest, obuke, specijalizovane kurseve, itd., što takođe ukazuje na činjenicu da su žene otvorenije i voljnije da rade na samounapređenju, i da odvoje vreme za neprestani rad na samounapređenju ili sticanju novih znanja i veština.

- **Žene iz uzorka imaju viši stepen obrazovanja od muškaraca, ali ipak dobijaju poziciju u odborima kasnije od muškaraca, što nas može dovesti do zaključka da kvalifikacije nisu ključni preduslov za poziciju u odborima.**
- Dalji rezultati potvrđuju ovaj zaključak, pošto u uzorku nije bilo žena koje imaju manje od 10 godina radnog iskustva, dok 38% njih ima više od 20 godina radnog iskustva. S druge strane, nijedan od intervjuisanih muškaraca nije imao više od 20 godina iskustva. Stoga bi se moglo zaključiti da muškarci sa manje radnog iskustva od žena imaju veće šanse da postanu članovi odbora.
- **Većina žena iz uzorka (88%) su udate i skoro sve (96%) imaju bar jedno dete.** Njihova deca su u proseku oko 20 godina starosti i ovi podaci u poređenju sa podacima o godištu intervjuisanih lica ukazuju da je većina žena dobila decu u njihovim tridesetim. Ovo takođe može da se posmatra kao jedan od razloga zašto žene dobijaju mesto u odborima u kasnijem životnom dobu. Intervjuisane žene iz Bosne su rekle da kompanije smatraju da su žene sa malom decom okrenute porodici i da nisu dovoljno posvećene poslu.
- **Intervjuisana lica su bila članovi 2,5 odbora u proseku.⁴²**
- **Prosečan broj godina koji su intervjuisana lica provela u odboru je 5 godina za žene i 3,5 za muškarce.** Ovo može da ukaže na to da su žene bile uzastopno birane na pozicije u odborima, pa se na osnovu toga može pretpostaviti da su svojim radom i posvećenošću zaslužile da budu ponovo izabrane, ili je možda u pitanju činjenica da su muškarci skloniji promeni, dok žene teže stabilnosti i ostaju duže u jednoj kompaniji (ovaj zaključak je takođe zasnovan na razgovorima sa intervjuisanim ženama i muškarcima).
- **Prosečan broj žena u odborima je 1,5 a muškaraca 2,6.**

⁴² Prilikom računanja, jedan učesnik je isključen iz uzorka, pošto su rezultati vezani za tog učesnika dali ekstremno rezultat. Učesnik je bio član 15 odbora.



- Svi intervjuisani članovi odbora, i žene i muškarci, veruju da je raznolikost u odborima važna i da ona poboljšava efikasnost i rezultate kompanije. Rodna raznovrsnost nije obeležena kao najvažnija stavka raznovrsnosti odbora, ali je dosta ispitanika izjavilo da žene poboljšavaju rad odbora. Svim intervjuisanim licima je raznovrsnost bila važna u smislu različitih kvalifikacija, veština i tehničkog znanja koje poseduju članovi odbora. Intervjuisana lica su takođe izjavila da odbori mnogo sistematičnije rade uz prisustvo žena, zato što žene imaju tendenciju da budu efikasne sa pristupom „hajde da odmah pređemo na stvar”. Dalje, oni su naglasili da su žene sklonije tome da obraćaju pažnju na važne detalje, da se manje oslanjaju na tuđa mišljenja, da iza njihovih gledišta stoji jaka i čvrsta argumentacija i da su mnogo pedantnije, organizovanije i ponekad čak i odgovornije.
- Na pitanje „koji su bili ključni preduslovi za vaše članstvo u odboru?” sva intervjuisana lica su istakla iskustvo i stručnost, te visok nivo odgovornosti i posvećenosti kao najvažnije. Žene i muškarci smatraju da je „spremnost na kompromis između privatnog i poslovnog života” bila nevažna za njihov izbor u odbor. Žene takođe smatraju da je razvoj relevantnih stručnih znanja i dobijanje važnih preporuka bilo presudno za povećanje verovatnoće njihovog izbora u odbor, dok muškarci (66%) smatraju samopromovisanje ključnom veštinom koju žene treba da razviju da bi poboljšale svoje šanse za članstvo u odboru. Nijedno od intervjuisanih lica nije smatralo važnim povezanost sa agencijama koje traže talente (što može da proizađe iz činjenice da su takve agencije u BiH još uvek u nastanku).
- Rezultati istraživanja su pokazali da žene smatraju da se njihov glas čuje u odboru zahvaljujući njihovom profesionalnom stavu, iskustvu i stručnosti. Sve one smatraju da činjenica da su u odboru ne menja način na koji rade, a veruju da se njihovo mišljenje i stavovi vrednuju u skladu sa jačinom argumenata koji su iza njih, a ne činjenicom da su žene. Muškarci se u potpunosti slažu sa ovim stanovištem i dodaju da ne postoji razlika između muškaraca i žena, pošto je najvažnije za člana odbora da poseduje znanje i veštine.
- Sve intervjuisane žene misle da se dinamika u odboru promeni kada je žena član odbora i 80% muškaraca se sa tim viđenjem složilo. Žene misle da najviše doprinose dobroj dinamici rada odbora svojim sistematskim pristupom,

posvećenošću, dobrom komunikacijom i analitičkim veštinama. One takođe misle da žene imaju bolje organizacijske veštine, da bolje upravljaju vremenom, da imaju sposobnost da posmatraju probleme iz različitih uglova i da su spremnije da traže kompromisna rešenja. Muškarci, s druge strane, misle da žene često imaju drugačiju perspektivu, da obraćaju pažnju na detalje, da su dobro pripremljene, racionalnije, da su manje podložne uticaju grupe, da imaju jaku intuiciju i drugačiji proces donošenja odluka. Sva intervjuisana lica misle da su veštine kojima najviše doprinose radu odbora upravljanje rizicima, strategijsko razmišljanje i dobre komunikacijske veštine.

- Istraživanje je takođe pokazalo da žene misle da je **najvažnija prepreka njihovom članstvu u odborima vezana za nedostatak žena na izvršnim pozicijama, potom sledi činjenica da su žene u proseku manje ambiciozne od muškaraca, te sindrom „dvostrukog tereta” (tereta profesionalnog i privatnog života); muškarci smatraju da je sindrom „dvostrukog tereta” najveća prepreka, dok je druga prepreka po značaju korporativni model rada „bilo kad, bilo gde” koji podrazumeva raspoloživost zaposlenih i nakon radnog vremena.** Ovo ukazuje na to da žene i muškarci imaju slično mišljenje u ovom pogledu. Važno je napomenuti i da svi misle da ne postoji nedostatak kvalifikovanih žena koje bi bile dobri kandidati za članstvo u odboru.

U poslednjem delu našeg istraživanja pokušali smo da identifikujemo šta može da se uradi da bi se povećao broj žena u odborima, koja bi društvena grupa najviše odgovarala u ovom pogledu, koje bi vrste aktivnosti imale najveći uticaj, da li bi kvote i zahtevi vezani za objavljivanje značajno doprineli u ovom pogledu, da li bi politike ljudskih resursa kompanija trebalo da budu prilagođene kako bi podržale žene u njihovim ambicijama vezanim za članstvo u odborima, itd. U idealnom društvu, sve ovo zajedno moglo bi da promeni trenutnu situaciju koja je nepovoljna za žene koje prevazilaze „nevidljive prepreke” i teže pozicijama u odborima.

- **Polovina intervjuisanih žena su za uvođenje kvota koje vide kao jedino rešenje, pošto dobrovoljni mehanizmi ne daju rezultat.** Druga polovina žena i 83% muškaraca su protiv kvota. Ovi ispitanici su mišljenja da uvođenje kvota može dovesti do obrnute „pozitivne” diskriminacije. Oni takođe misle da najbolji ljudi treba da budu na najvišim pozicijama i



uvereni su da uvođenje kvota ne bi na adekvatan način rešilo problem malog broja žena u odborima.

- **79% žena i 50% muškaraca takođe misli da uobičajena politika ljudskih resursa ne podržava žene u njihovim željama u pogledu karijere**, dok 21% žena misli da im ona ide u prilog. Uopšteno govoreći, podrška koju kompanije pružaju ambicioznim ženama veoma je slaba, a planovi za razvoj karijere nisu modifikovani u skladu sa specifičnostima uloge žena u društvu.
- **77% intervjuisanih lica misli da bi transparentnost i objavljivanje mogli značajno da doprinesu prevazilaženju problema rodne raznolikosti**, ali takođe misle da to ne bi bio najefikasniji mehanizam za prevazilaženje pitanja rodne raznolikosti.
- Na osnovu povratnih informacija koje su dobijene od intervjuisanih, može se zaključiti **da su žene svesne da je pre svega na njima samima da promene okruženje i da ga prilagode sopstvenim potrebama**. Muškarci misle da kompanije treba generalno da podignu svest o važnosti nadzornih odbora i smatraju da će, kada se to desi, kompanije razumeti i značaj raznolikosti. S druge strane, oni takođe misle da žene treba da budu agresivnije i da bolje promovišu same sebe.

ŽENE U ODBORIMA DIREKTORA U BJR MAKEDONIJI

UVODNA RAZMATRANJA

Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija (BJRM) je mlada zemlja sa više od dva miliona stanovnika. Ona je postala nezavisna posle odvajanja od Jugoslavije 1991. godine. Prema podacima poslednjeg popisa iz 2002. godine, najveća etnička grupacija su Makedonci. Druga najveća etnička grupacija po redu su Albanci, koji dominiraju severozapadom zemlje. Albanci čine 25% stanovništva prema istom popisu iz 2002. godine. Međutim, njihov broj je porastao u međuvremenu, tako da danas verovatno čine i do 30% stanovništva. Iako je zemlja uspjela da izbegne Balkanske ratove iz 1990-ih, bila je ozbiljno destabilizovana 2001. godine, tokom sukoba na Kosovu. Oporavila se, ali su etnički problemi ostali visoko na političkoj agendi. Čak i danas, postoje ozbiljna neslaganja između političkih partija koje su suštinski etnički definisane, odnosno koje predstavljaju Makedonce i Albance. Odnosi snaga između dva naroda su narušeni ugovorom o podeli moći, koji je postignut 2004. godine. Danas je politička situacija stabilnija, ali etničke tenzije su još uvek prisutne.

BJRM je posvećena tome da postane moderna, demokratska zemlja, usredsređena na ekonomski razvoj. Njeni glavni strateški ciljevi su da postane članica Evropske unije (EU) i da dobije članstvo u NATO. BJRM ima status kandidata za EU od 2005. godine, ali zemlja još uvek čeka datum za početak pristupnih pregovora. Uistinu, marta 2009. godine Evropski parlament je podržao kandidaturu BJRM za članstvo u EU i tražio od Evropske komisije da dodeli zemlji datum za

početak pristupnih pregovora do kraja 2009. godine. Ipak, BJRM nije uspjela da dobije ovaj datum zbog spora sa Grčkom oko imena zemlje.

Makedonska vlada daje sve od sebe da stvori povoljno poslovno okruženje i da poveća konkurentnost zemlje. U tom cilju, zemlja je prošla značajne ekonomske reforme od sticanja svoje nezavisnosti. Rezultati su nesumnjivi i zvanično su priznati od Svetske banke u njenom *Doing Business Report*. Štaviše, BJRM je održala najvišu poziciju u ovim izveštajima dugi niz godina. U *World Bank Doing Business Report* iz 2008. godine, BJRM je rangirana kao četvrti svetski reformator od 175 zemalja, dok je u pogledu sveukupnog olakšavanja poslovanja bila na 75. mestu.⁴³ U izveštaju iz 2010, BJRM je bila treći reformista na svetu. Iste godine, u pogledu sveobuhvatnog olakšavanja poslovanja bila je na 32. mestu od 183 zemlje.⁴⁴ Na kraju, u poslednjem *World Bank Doing Business Report*, BJRM je na 23. mestu od 185 zemalja sveta.⁴⁵ Slična pohvala je došla od strane godišnjeg izveštaja o napretku, koji je izdala Evropska komisija, koja je pratila proces evropskih integracija BJRM.

Većina domaćih kompanija (97% njih) su privatne. Državne kompanije još uvek postoje prvenstveno u sektorima energetike i transporta. Makroekonomsko okruženje je stabilno, s obzirom na to da je zemlja uspjela da održi nisku stopu inflacije od oko 2% u 2012. godini. Fiskalna politika je mudro vođena i obezbedila je nizak deficit budžeta kao i prihvatljiv nivo zaduženosti. Makedonski BDP je imao stabilan rast tokom prošle decenije, osim dva pada, koja su se dogodila uglavnom zahvaljujući spoljnim potresima – Kosovskoj krizi 2001. godine i svetskoj ekonomskoj krizi krajem 2008. godine.

Realna stopa rasta BDP (%)

| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013* |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 4,6 | 4,4 | 5,0 | 6,1 | 5,0 | -0,9 | 1,8 | 3,0 | 2,0 | 3,2* |

Tabela 3: Realni BDP (%)⁴⁶

⁴³ *World Bank*, 2008

⁴⁴ *World Bank*, 2010

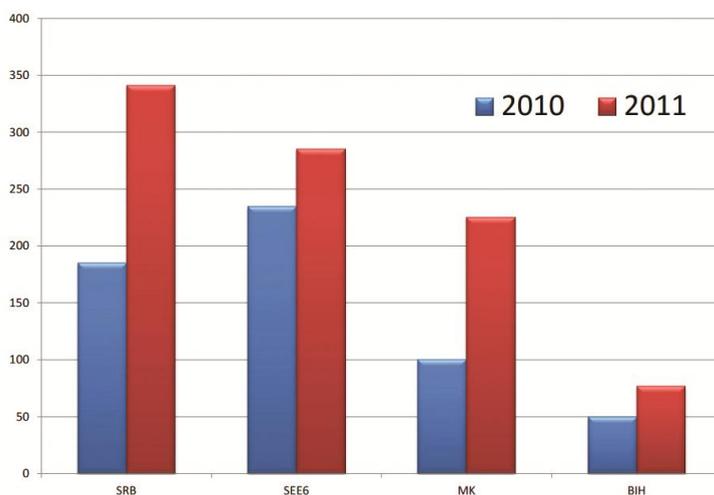
⁴⁵ *World Bank*, 2013

⁴⁶ *International Monetary Fund*, 2012a



U pogledu strukture BDP, najveći deo se generiše iz usluga kao što su trgovina i građevinarstvo (više od 50%), oko jedne trećine BDP dolazi iz industrijskih sektora i značajno manji deo se generiše iz poljoprivrede. Prema podacima Eurostata, makedonski BDP *per capita* po standardu kupovne moći je bio 36% od proseka EU u 2011. godini.

Vlada je ostala usredsređena na privlačenje direktnih stranih investicija. U tom cilju, na primer, vlada je uvela jedinstvenu poresku stopu od 10%, što je najniža stopa poreza na dobit kompanija i na dohodak građana u Evropi. Ovaj i ostali napor doneli su značajna strana ulaganja prvenstveno iz Grčke, ali i iz Nemačke, Italije, SAD, Slovenije, Austrije i Turske. Najprivlačniji sektori bili su proizvodnja auto-delova i finansije.⁴⁷



Grafikon 24: SDI per capita (neto, US dolara).⁴⁸

Međutim, uprkos ovim naporima, stopa nezaposlenosti je bila i ostala visoka na 30,6% u 2012. godini.⁴⁹ Isto važi i za stopu siromaštva, koja je iznosila 19% prema podacima o razvoju Svetske banke iz 2011. godine.

Slično ostalim bivšim socijalističkim zemljama, BJR Makedonija poseduje značajno nasleđe kada je reč o rodnoj ravnopravnosti. Zemlja je ratifikovala Konvenciju o eliminaciji svih oblika

⁴⁷ World Bank, 2012

⁴⁸ World Bank, 2012

⁴⁹ Zavod za statistiku BRJ Makedonije, 2013

diskriminacije nad ženama 1994. godine, kao i neobavezni protokol o nasilju nad ženama 2000. godine. Makedonski ustav podržava nediskriminaciju u članu 9. Zatim, da bi podržali jednake mogućnosti u oblasti politike, usvojeni su Zakon o izboru članova Parlamenta i Zakon o lokalnim izborima 2002, odnosno 2004. godine. Cilj ovih zakona bio je da obezbede da su oba pola zastupljena sa kvotom od najmanje 30% na listi nominovanih kandidata za izbore u skupštinu, opštinska veća i savet grada Skoplja.

Zakon o jednakim mogućnostima za žene i muškarce usvojen je 2006. godine. Zakon je promovisao jednake mogućnosti u oblasti politike, ekonomije, društva, obrazovanja i ostalih oblasti života; zabranjivao je bilo kakav oblik rodne diskriminacije i u javnom i u privatnom sektoru. Da bi se olakšalo sprovođenje ovog zakona, 2007. godine osnovan je Sektor za jednake mogućnosti u okviru Ministarstva rada i socijalne politike. Njegovi glavni zadaci bili su da promoviše poboljšanje statusa žena i da pruži jednake mogućnosti i muškarcima i ženama na nacionalnom i lokalnom nivou. Uz to, osnovan je i Komitet za jednake mogućnosti za žene i muškarce. Uprkos ovim očiglednim institucionalnim naporima, *Amnesty International* je zabeležio da je zakon iz 2006. godine mogao bolje da bude sproveden.⁵⁰

Nacionalni akcioni plan o rodnoj ravnopravnosti za period od 2007–2012. usvojen je 2007. godine. Prema planu, tržište rada u BJR Makedoniji karakteriše vrlo niska stopa zaposlenosti. Ukupna stopa zaposlenosti u BJR Makedoniji 2005. godine bila je 37,9% (u poređenju sa 63,8% u EU), dok je stopa zaposlenosti kod žena u isto vreme bila 30,1%. U odeljku „Žene i zaposlenost”, plan je identifikovao četiri strateška cilja. Prvi je bio da se podigne stopa zaposlenosti kod žena. Prema planu, ovaj cilj bi trebalo da bude postignut uz pomoć sledeće četiri grupe aktivnosti: (1) podržavanjem žena-preduzetnica olakšavanjem pristupa finansiranju i razvijanjem šema solidarnosti; (2) ostvarivanjem programa za obuku menadžera i upravljačko savetovanje; (3) primenom aktivnosti vezanih za dopunsko obrazovanje i profesionalnu obuku za nezaposlene žene; i (4) vođenjem kampanja za podizanje svesti o ženama-preduzetnicima. Drugi strateški cilj plana bio je da se poboljša, promoviše i osnaži ekonomski status žena. Treći cilj je bio vezan za obezbeđivanje pružanja podrške procesu prelaska određenih usluga koje prvenstveno pružaju žene (briga o starima i deci, itd.), iz sive ekonomije u formalnu ekonomiju. Na kraju, četvrti strateški cilj plana

⁵⁰ *Amnesty International Report*, 2009



bio je usredsređen na načine povećanja stope zaposlenosti žena u ruralnim oblastima.

Međutim, uprkos snažnom zakonskom okviru koji je štitio žene, u stvarnosti su mnoge žene na nižim pozicijama nego muškarci u raznim oblastima života, naročito u ruralnim sredinama.⁵¹ Turbulentan tranzicioni period posle sticanja nezavisnosti imao je nesrazmerno jak uticaj na žene i doveo je do visoke stope nezaposlenosti kod žena. Studija koju je izveo USAID u 2011. godini potvrdila je da je nezaposlenost žena jedan od glavnih problema u BJR Makedoniji. Studija je pokrila osam zemalja u regionu Evrope i centralne Azije da bi odredila izazove i mogućnosti sa kojima se žene suočavaju u pogledu zapošljavanja i preduzetništva.⁵² Analizirane zemlje bile su: Jermenija, Bosna i Hercegovina, Gruzija, Kosovo, BJR Makedonija, Rusija, Srbija i Ukrajina. Studija nije mogla da obezbedi konačne rezultate, ali je u svakom slučaju pokazala da se čini da žene u Rusiji i Ukrajini imaju malu prednost nad ženama iz ostalih zemalja. S druge strane, žene iz BJR Makedonije (i Gruzije) su se izgleda suočavale sa najvećim izazovima u pogledu obezbeđenja sredstava za život.⁵³ Nadalje, izveštaj je beležio da je BJR Makedonija imala najnižu stopu učešća ženske radne snage od svih ciljanih zemalja, naročito kada je reč o mladim ženama.

Na sledećim grafikonima prikazani su najnoviji podaci iz Makedonske državne kancelarije za statistiku koji se odnose na stope zaposlenosti i druge relevantne statističke podatke vezane za žene i muškarce u BJR Makedoniji. Krajem 2012. godine, žene su činile 50% ukupnog stanovništva. Stopa nezaposlenosti je bila i ostala visoka – 30,6% u 2012. godini.⁵⁴ Stopa zaposlenosti je bila 39,3%. Stope zaposlenosti kod žena i muškaraca dramatično su se razlikovale. Kao što sledeći grafikoni pokazuju, u poslednjem kvartalu 2012. godine stopa zaposlenosti kod žena bila je 39%, a kod muškaraca 61%. Stopa nezaposlenosti kod oba pola bila je slična, ali je razlika između stope zaposlenosti i nezaposlenosti objašnjena stopama neaktivnosti. Neaktivna ženska populacija dostigla je 63,7% na kraju 2012. godine, dok je muška neaktivna populacija za isti period dostigla „samo” 36,3%.⁵⁵

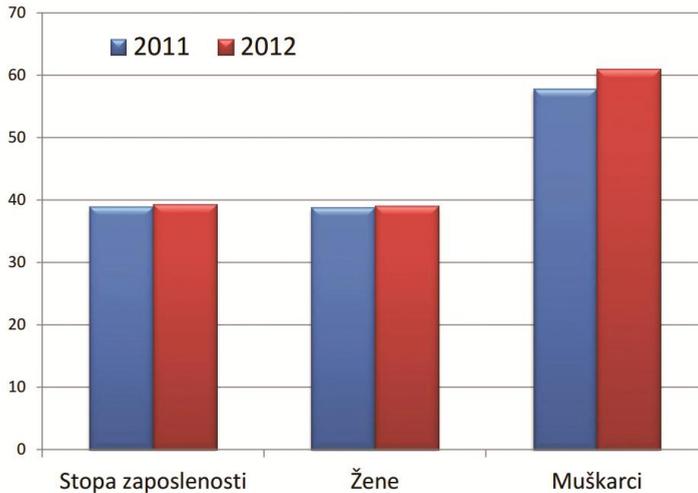
⁵¹ CEDAW, 2004

⁵² USAID Knowledge Services Center, 2011

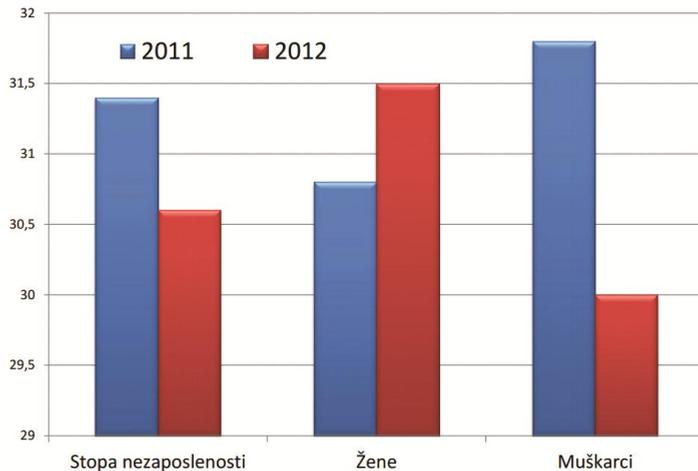
⁵³ USAID Knowledge Services Center, 2011

⁵⁴ Zavod za statistiku BRJ Makedonije, 2013

⁵⁵ Zavod za statistiku BRJ Makedonije, 2013



Grafikon 25: Stopa zaposlenosti i nivo zaposlenosti kod žena i muškaraca (%).⁵⁶



Grafikon 26: Stopa nezaposlenosti i nivo nezaposlenosti kod žena i muškaraca (%).⁵⁷

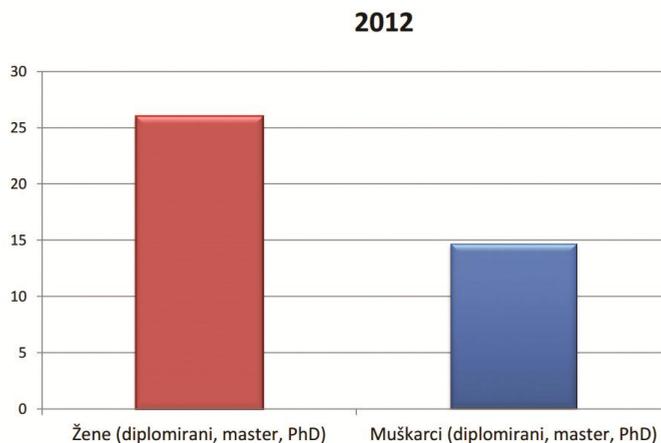
Razlika postaje još dramatičnija kada se posmatraju podaci o sticanju obrazovanja kod muškaraca i žena u poslednjem kvartalu 2012. godine. Jasno je da značajno veći broj žena nego muškaraca

⁵⁶ Zavod za statistiku BRJ Makedonije, 2013

⁵⁷ Zavod za statistiku BRJ Makedonije, 2013



ima završen fakultet (26% nasuprot 14,7%). Zatim, samo 8,9% muškaraca sa fakultetskom diplomom je nezaposleno, nasuprot 25,7% žena.⁵⁸



Grafikon 27: Nivo obrazovanja radne snage po polovima (%).⁵⁹

Najskoriji pomak vezan za rodnu ravnopravnost u BJR Makedoniji je usvajanje Strategije za rodnu ravnopravnost za period od 2013. do 2020. godine. Strategiju je usvojila Narodna skupština Makedonije 20. februara 2013. godine. Ova strategija čini rodnu ravnopravnost društvenim i političkim prioritetom zemlje, ali ostaje da se vidi da li će ona dati upečatljivije rezultate u poređenju sa ranijim inicijativama.

Žene u odborima, kao poseban segment ženske radne snage, bio je zanimljiv i istraživačima i javnosti u BJR Makedoniji neko vreme. Program korporativnog upravljanja Međunarodne finansijske korporacije, podržan od strane Državnog sekretarijata Švajcarske (SECO) i Instituta direktora Makedonije (IDM), organizovao je konferenciju u Skoplju, u junu 2010. godine, pod nazivom „Nova uloga žena izvršnih direktora”. Gospođa Verica Hadži Vasileva Markovska, članica odbora IDM-a sprovedla je i istraživanje pod nazivom „Žene u korporativnim odborima u Republici Makedoniji”.⁶⁰ Glavni nalazi ove studije dati su u Tabeli 4.

⁵⁸ Zavod za statistiku BRJ Makedonije, 2013

⁵⁹ Zavod za statistiku BRJ Makedonije, 2013

⁶⁰ Verica Hadži Vasilevska Markovska, 2010

| | 2011 | | | | 2009 | | | |
|--------------------------------|-------------|--------------|-----------|--------------|-------------|--------------|-----------|--------------|
| | Broj odbora | Broj članova | Broj žena | ukupno % | Broj odbora | Broj članova | Broj žena | ukupno % |
| Upravni odbori | 17 | 116 | 20 | 17,2% | 17 | 117 | 22 | 18,8% |
| Upravljački odbori | 19 | 98 | 27 | 27,6% | 19 | 97 | 29 | 29,9% |
| Nadzorni odbori | 19 | 94 | 23 | 24,5% | 19 | 94 | 22 | 23,4% |
| Ukupan broj članova u odborima | 36 | 308 | 70 | 22,7% | 36 | 308 | 73 | 23,7% |

Tabela 4. Žene u odborima kompanija u Republici Makedoniji⁶¹

Tabela 4 pokazuje da su u 2011. godini, u uzorku od 36 kompanija, žene činile 22,7% svih članova odbora, što je bilo smanjenje u odnosu na 2009. godinu kada su činile 23,7% članova odbora u istom posmatranom uzorku.

OKVIR

Prema makedonskom Zakonu o privrednim društvima, makedonske kompanije mogu da biraju između jednodomnog i dvodomnog sistema upravljanja. Kada je u kompaniji zastupljen jednodomni sistem, upravljačko telo je Odbor direktora, koji uključuje i izvršne i neizvršne članove. Neizvršni članovi treba da čine većinu odbora. Jedna četvrtina neizvršnih članova treba da bude nezavisna. Odbor direktora bira se od strane Skupštine akcionara i može da ima između 3 i 15 članova.

U dvodomnom sistemu kompanije imaju Upravni odbor i Nadzorni odbor. Oba odbora mogu imati između tri i 11 članova. Najmanje jedna četvrtina članova Nadzornog odbora mora biti nezavisna. Kada kompanija ima osnivački kapital manji od 150.000 EUR, umesto Upravnog odbora kompanija može da ima samo direktora, sa istim pravima i odgovornostima koje ima Upravni odbor. Specifičnost makedonskog Zakona o privrednim društvima je da dozvoljava zaposlenima kompanije da nastupaju kao nezavisni direktori, sve

⁶¹ Verica Hadži Vasilevska Markovska, 2010



dok nemaju izvršnu poziciju. Nadzorni odbor se bira od strane Skupštine akcionara, dok Upravni odbor bira Nadzorni odbor.

Zakon o bankama utvrđuje posebne, strože dužnosti i odgovornosti članova Upravnih i Nadzornih odbora u bankama. BJRM takođe ima Kodeks korporativnog upravljanja, koji je usvojen 2006. godine od strane Makedonske berze i koji se trenutno revidira.

Tržište kapitala u BJRM ima dva segmenta: (1) zvanično (oficijelno) tržište i (2) regularno (redovno) tržište. Zvanično tržište je tržište listiranih hartija od vrednosti i sastoji se od: (1a) superkotacije i (1b) berzanske kotacije. Jednostavno rečeno, najkvalitetnije hartije od vrednosti su listirane na superkotaciji, dok su hartije od vrednosti nešto slabijeg kvaliteta listirane na berzanskoj kotaciji. Regularno tržište, s druge strane, je tržište nelistiranih hartija od vrednosti i sastoji se od tržišta akcionarskih društava s posebnim obavezama u pogledu objavljivanja i slobodnog tržišta.

Danas postoje 433 kompanije čijim se hartijama od vrednosti trguje na Makedonskoj berzi. Od 433 kompanije, dve kompanije su listirane na superkotaciji, 31 kompanija na berzanskoj kotaciji, oko 120 kompanija kotirano je na regularnom tržištu i oko 280 kompanija je kotirano na slobodnom tržištu. Naše istraživanje je pokrilo samo kompanije koje su listirane na superkotaciji i berzanskoj kotaciji.

UZORAK

Uzorak od 29 kompanija napravljen je prvenstveno odabirom kompanija koje su listirane na superkotaciji i berzanskoj kotaciji MSE-a. Glavni kriterijumi za odabir bili su likvidnost akcija kompanija i dostupnost podataka o članovima odbora. Uz to, kompanije predstavljene u uzorku su među najvećim kompanijama u BJR Makedoniji po ostvarenom prihodu. Akcijama većine kompanija iz uzorka (72,4%) javno se trguje na MSE-u. Sedam kompanija (24%) kontroliše strani vlasnik.

Kompanije koje su uključene u uzorak su iz raznih grana industrije, uključujući farmaceutsku industriju, poljoprivredu, trgovinu, međunarodno i lokalno špediterstvo, građevinarstvo, turizam i ugostiteljstvo, uvoz i izvoz, nabavku i proizvodnju ulja i uljanih proizvoda, preradu hrane, proizvodnju i prodaju hemikalija za

građevinarstvo, hemikalije i tekstil, a uključeni su i sektor osiguranja i bankarstvo. Uzorak uključuje pet banaka koje kontrolišu strani vlasnici. U pogledu veličine kompanija, uzorak ima skoro isti odnos malih, srednjih i velikih kompanija.

Većina podataka tokom procesa uzorkovanja dobijeno je sa internet stranice MSE-a, internet stranice Komisije za hartije od vrednosti, iz godišnjih izveštaja koje su objavile kompanije, sa LinkedIn profila i iz ostalih raspoloživih izvora informacija. Istraživači u BJRM su kao i istraživači u drugim zemljama naišli na poteškoće u pronalaženju podataka o ženskim članovima odbora što ukazuje na sistematski nedostatak informacija o članovima odbora u ove tri zemlje. Đulić i Kuzman (2013) u svojoj studiji navode da upravo netransparentnost u pogledu dostupnosti informacija o članovima odbora predstavlja narušavanje najbolje prakse korporativnog upravljanja.

Prosečan broj članova odbora iz uzorka je 5. Ukupan broj direktora iz uzorka je 142; ima 31 članica odbora (što je oko 22% uzorka).⁶² Izračunati procenti podržavaju nalaze iz gorenavedene studije koju je izvela gospođa Verica Hadži Vasileva Markovska iz IDM. U uzorku, u svakom odboru ima u proseku po jedna žena.

Uzorak uključuje 23 žene i 6 muškaraca. Svi muškarci su članovi odbora u kojima nema žena. Među intervjuisanim direktorima tri osobe su članovi izvršnog odbora, 10 su neizvršni direktori, a 16 su nezavisni direktori po lokalnom zakonu.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

- Većina intervjuisanih članica odbora diplomirale su ekonomiju ili pravo. Od 29 intervjuisanih, 12 (41%) je završilo posle diplomske studije (master ili doktorat). Ovo pokazuje da **visok nivo obrazovanja može biti važan preduslov da bi osoba postala član odbora.**
- Skoro 38% učesnika studije su starosne grupe između 50 i 60 godina. Iz ovoga se može zaključiti da se **iskustvo visoko vrednuje.** Ovaj zaključak je kasnije potvrđen i drugim rezultatom studije koji pokazuje da 12 od 29 intervjuisanih lica (41%) ima više od 30 godina iskustva.

⁶² U ovaj broj uključeno je šest kompanija u kojima žene nisu članovi ni u nadzornom ni u odboru direktora. Ovaj podatak je dobijen tokom procesa uzorkovanja.



- Od 23 žene koje su učestvovala u studiji, **19 je udato (83%) i 14 (61%) imaju po dvoje dece**. Skoro sva intervjuisana lica su zaposlena, osim jednog koje je u penziji.
- Na osnovu rezultata studije, intervjuisana lica su u proseku bili članovi dva odbora.⁶³ **Prosečni broj godina koji su intervjuisana lica provela u odborima je šest godina.**
- Skoro **72% intervjuisanih članova odbora veruje da je raznovrsnost u odboru važna** i da ona poboljšava finansijski rezultat kompanije. **Međutim, rodna raznovrsnost nije označena od strane intervjuisanih lica kao najvažnija.** Umesto toga, svi intervjuisani direktori su izjavili da je presudno da svaki odbor ima dobru kombinaciju različitih kvalifikacija, veština i tehničkog znanja. Intervjuisana lica su takođe izjavila da bi raznolikost kultura i vrednosti takođe mogla da obogati rad odbora. Kada su bili zamoljeni da pojasne, većina intervjuisanih lica je izjavila da su karakterne crte članova odbora veoma važne i da one na kraju odlučuju da li će dinamika grupe biti konstruktivna. Naročito je izdvojeno profesionalno ponašanje kao važan kvalitet svakog člana odbora.
- Intervjuisana lica su takođe zamoljena da daju mišljenje o tome da li se žene razlikuju od muškaraca i da li se njihov doprinos odboru na bilo koji način razlikuje. **Većina intervjuisanih lica je izjavilo da su žene u proseku racionalnije od muškaraca** i da su **bolje pripremljene za sastanke odbora**. Takođe su ocenjene kao preciznije, efikasnije, profesionalnije i praktičnije. Mnogi direktori su izjavili da žene bolje rade pod stresom i da nisu žurile sa donošenjem odluka, s obzirom na to da su odgovornije. Žene su takođe okarakterisane kao **bolji timski igrači**, pošto po mišljenju intervjuisanih lica one teže da pronađu prihvatljiva rešenja za sve i imaju bolje komunikacijske veštine. Muške kolege su izdvojile žensku intuiciju i sposobnost da prepoznaju i razmotre više opcija u odnosu na muškarce kao važan doprinos žena odborima.
- U studiji smo želeli da odredimo **veštine, osobine i aktivnosti koje bi mogle da povećaju izgleda da žene postanu članovi odbora**. Po mišljenju naših ispitanika „**visok stepen odgovornosti i posvećenosti**” (koje je izabralo 72% ispitanika) i „**bogato iskustvo u određenim oblastima stručnosti**” (59% svih ispitanika) bile bi najbolje veštine koje žene treba da

⁶³ Prilikom izračunavanja, jedan učesnik je isključen iz uzorka pošto je intervjuisano lice dalo ekstremni rezultat. Učesnik je bio član 15 odbora za više od 20 godina.

razviju ako žele da postanu članovi odbora. Uz to, intervjuisane žene su naglasile da je važna **„spremnost na kompromis između privatnog i poslovnog života”** (56,5% žena je zaokružilo ovaj odgovor). „Prethodna članstva u odborima” i „prethodne pozicije na kojima su bile”, bile su među najmanje važnim faktorima. Prema mišljenju ispitanika, ako žena želi da postane članica odbora, ona bi prvo trebalo da teži da razvije relevantne tehničke veštine (59% ispitanika) i zatim da izgradi jaku mrežu (45% intervjuisanih lica). Samo jedan ispitanik je rekao da su kontakti sa agencijama za talente važni. Ovo nije iznenađujuće s obzirom na to da ova vrsta usluga u BJR Makedoniji praktično ne postoji.

- **Sve intervjuisane žene, osim jedne, izjavile su da se njihov glas čuo u odborima uglavnom zbog njihovog iskustva, veština i poznavanja poslovanja.** Od 29 ispitanika, 18 (62%) je izjavilo da se dinamika odbora menja kada je jedna ili nekoliko žena u odboru, jer se ponašaju odgovornije i zato što izgleda da bolje razumeju rizike. Žene profesionalci mogu da promene dinamiku u odboru zato što su odgovornije i zato što su, izgleda, svesnije različitih rizika. Jedno od intervjuisanih lica je izjavilo da bi žena mogla da promeni dinamiku u odboru jedino ako je Predsednik Nadzornog odbora. Neka intervjuisana lica su izjavila da žene treba da izbegavaju usvajanje obrazaca ponašanja muškaraca, ukoliko zaista žele da promene dinamiku u odboru. Ostali veruju da individualne osobine odlučuju da li se oseća prisustvo žene i da li će to promeniti dinamiku grupe. Ipak, **većina veruje da žene mogu da nauče kako da utiču na rad odbora.**
- **Najčešće oblasti stručnosti koje imaju intervjuisane žene su finansije i upravljanje rizicima.** U pogledu veština, ispitanici su izdvojili sposobnost strateškog razmišljanja o poslovnim pitanjima. Naši ispitanici su savetovali ženama u BJRM da budu profesionalne, ambiciozne i spremne da se susretnu sa raznim izazovima. Žene, prema anketiranim članovima odbora, treba da budu sposobne da pokažu svoja znanja i veštine, i da budu efikasne i prijatne u komunikaciji. Ono što ne iznenađuje je to da će najverovatnije **morati da budu spremne da prave kompromise između poslovnog i privatnog života.** Uz to, žene moraju da imaju dobre poslovne kontakte i razvijenu mrežu. Pošto su znanje i tehnička stručnost suštinski važni, žene treba konstantno da ulažu u svoje



obrazovanje u različitim oblastima. Na kraju, treba da iskoriste priliku kada im se ukaže.

- Pitali smo ispitanike šta su, po njihovom mišljenju, najveće prepreke povećanja broja žena u odborima. **Takozvani sindrom „dvostrukog tereta”, tradicionalne vrste mreža koje su orijentisane prema muškarcima i sklonost mnogih žena da su manje ambiciozne nego muškarcima, prema ispitanicima su najveće prepreke povećanju rodne raznovrsnosti u odborima u BJR Makedoniji.** Mnogi ispitanici su krivili lošu infrastrukturu i nedostatak adekvatnih usluga pomoći u kući, oko dece i starih lica. Skoro nijedan od ispitanika ne veruje da postoji nedostatak kvalifikovanih žena koje bi mogle da budu kandidati za članstvo u odborima u BJR Makedoniji. Slično ovome, naši ispitanici veruju da postoji mnogo upečatljivih žena koje su dobri uzori mladim i ambicioznim ženama, koje imaju aspiracije da postanu članovi odbora.

Na kraju, poslednji deo našeg istraživanja pokušao je da prepozna šta treba da se uradi, po mišljenju intervjuisanih članova odbora, da bi se povećao broj žena u odborima? Naročito smo bili zainteresovani da čujemo ko je u najboljoj poziciji da podrži žene u ovom nastojanju. Šta naši ispitanici misle o kvotama? Da li se slažu sa zahtevima u pogledu objavljivanja? Da li politike njihovih kompanija, koje se odnose na ljudske resurse, podržavaju žene na njihovom putu ka vrhu lestvice? Koji su društveni stavovi o ulozi žene u društvu i privredi i da li ovi stavovi podržavaju ili unazađuju žene, ukoliko imaju ambiciju da stignu do vrha korporativne lestvice?

- Prema našim ispitanicima, **žene su u najboljoj poziciji da sebi pomognu** i da povećaju mogućnosti ženama koje žele najviše pozicije u korporativnom svetu. Ovo je mišljenje 68% naših ispitanika. Naročito bi trebalo da žene imaju više samopuzdanja i da **poboljšaju svoje samopromovisanje.**
- **Drugi najveći faktor promene bi mogle biti kompanije koje pružaju ženama mogućnosti za razvoj karijere (48% ispitanika je obeležilo ovaj odgovor).** Naročito, kompanije treba da podrže žene u njihovim pokušajima da pomire sve veće opterećenje na poslu i porodične obaveze. Kompanije treba da imaju politike koje zaista podržavaju rodnu raznovrsnost i koje obezbeđuju ženama i muškarcima jednake uslove i jednake prilike, uzimajući u obzir njihove različitosti.
- **Od 29 intervjuisanih lica 25 (86%) u studiji je izjavilo da su protiv uvođenja kvota.** Ključni argument u prilog ovoj tvrdnji

je unekoliko uobičajena i politički korektna izjava da su kompanijama potrebni profesionalci i da uvek treba izabrati najbolje kandidate. Po mišljenju intervjuisanih direktora, uvođenje kvota bez strogog kriterijuma podobnosti za članstvo u odboru, lako bi moglo da dovede do lošijeg kvaliteta u makedonskim odborima. Kandidati koji bi bili izabrani samo da se ispoštuju zahtevi za kvote, najverovatnije ne bi imali ni autoritet ni poštovanje u odborima. Neki od ispitanika su označili kvote kao diskriminatorne, pošto bi veoma lako prouzrokovale dolazak lošije kvalifikovanih ljudi u odbore. Poslednji ponuđeni argument je bio da bi uvođenje kvota moglo da prevaziđe mnogo važnije kriterijume za odabir i na taj način dovede do suboptimalnog sastava odbora. Manjina ispitanika koji su bili za kvote rekli su da bi one pružile priliku ženama da pokažu šta znaju.

- **Kada su odgovarali na pitanje vezano za politiku ljudskih resursa i zahteva vezanih za objavljivanja po pitanju rodne raznolikosti, ispitanici su dali polarizovane odgovore.** Polovina ispitanih je odgovorila da bi opsežnije objavljivanje podiglo nivo svesti po pitanju rodne ravnopravnosti u odborima kompanija. Nasuprot ovome, druga polovina ispitanih je izjavila da je već dosta učinjeno na normativnom, tj. zakonskom nivou i da je krajnje vreme da žene počnu da dokazuju da one treba da budu izabrane, a ne muškarci, prvenstveno zbog njihovih znanja i veština.
- 87% ispitanika misli da se njihova kompanija ne razlikuje od prosečne makedonske kompanije u pogledu uslova rada koje obezbeđuju ženama. **Učesnici koji veruju da politika ljudskih resursa u njihovim kompanijama podržava žene u njihovom pokušaju da održe ravnotežu između poslovnog i privatnog života, mahom su iz finansijskog sektora (iz banaka, lizing kompanija i osiguravajućih društava).**



ŽENE U ODBORIMA DIREKTORA U SRBIJI

UVODNA RAZMATRANJA

Srbija (SRB) je zemlja sa oko 7,2 miliona stanovnika i nalazi se na raskrsnici centralne i jugoistočne Evrope. Srbija je, za razliku od ostalih zemalja u ovoj monografiji, imala veoma dugu istoriju sticanja svoje nezavisnosti. Srbija je bila deo Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije do 1992. godine, kada je započeo raspad ove zemlje. Posle raspada Jugoslavije, Srbija i Crna Gora su ostale zajedno i u to vreme formirale Saveznu Republiku Jugoslaviju. Između 1992. i 2000. godine Savezna Republika Jugoslavija je prošla kroz period sankcija, hiperinflacije i NATO bombardovanja, između 1998. i 1999. godine zbog situacije i rata na Kosovu. Demokratske promene usledile su 2000. godine i od tada, prvenstveni cilj Srbije je da postane članica EU. Crna Gora je objavila nezavisnost 2006. godine i ostavila Srbiju da postoji kao zasebna zemlja, dok je Kosovo samoproklamovalo svoju nezavisnost 2008. godine. Prema poslednjim podacima o stanovništvu iz 2011. godine, najveća etnička grupacija su Srbi (83%), zatim slede Mađari (4%) i Bošnjaci (2%).

Politička situacija u Srbiji je stabilna, ali još uvek ranjiva, prvenstveno zbog tenzija sa Kosovom, iako su preduzeti koraci prema zajednički prihvatljivom rešenju. Srbija je kandidat za članstvo u EU i trenutno čeka datum za početak pregovora. Međutim, put Srbije prema EU obeležen je političkim neuspesima, pa je uvreženo mišljenje među njenim građanima da Srbija predugo čeka na članstvo u EU. Srbija učestvuje u programu Partnerstva za mir, ali ne želi da postane

članica NATO, u najvećoj meri zbog neprihvatanja društva koji je posledica NATO bombardovanja 1999. godine. Srbija ima ugovore o slobodnoj trgovini sa zemljama EFTA i CEFTA, povlašćeni režim trgovine sa EU i sporazume o slobodnoj trgovini sa Rusijom, Belorusijom, Kazahstanom i Turskom i *Generalized System of Preferences* sa SAD. Ovi trgovinski sporazumi učinili su Srbiju još privlačnijom stranim investitorima.

BDP Srbije je imao stabilan rast do svetske ekonomske krize. Realna stopa rasta BDP pre krize je bila 4,45%.⁶⁴ Najveći pad bio je 2009. godine, kada je stopa rasta BDP pala na 3,5%.⁶⁵ Od tog momenta, Srbija nije povratila svoju realnu stopu rasta BDP, što ukazuje na spor oporavak privrede. Ako se detaljnije pogleda, bruto dodata vrednost u 2011. godini, ona je prvenstveno generisana iz usluga, informacionih i komunikacionih tehnologija i građevinarstva.⁶⁶ Posle izbora 2012. godine, Vlada Republike Srbije je započela fiskalnu konsolidaciju, kao i reforme u pogledu javne potrošnje. Deficit Srbije porastao je u 2012. godini iznad 60% BDP.⁶⁷ Prema Izjavi MMF, fiskalni deficit u Srbiji je značajno porastao sa povećanjem javnog duga i velikim opterećenjem spoljnog duga.⁶⁸ Zatim, godišnja inflacija je 12,2%, što se smatra visokim za zemlju sa ekonomskom strukturom koju ima Srbija.⁶⁹

Realna stopa rasta BDP (%)

| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012* ⁷⁰ | 2013* |
|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------|-------|
| 9,3 | 5,4 | 3,6 | 5,4 | 3,8 | -3,5 | 1,0 | 1,8 | 0,5 | 3,0 |

Tabela 5: Realni BDP (%)⁷¹

Poslovno okruženje u Srbiji je nedovoljno razvijeno i prilično je nestabilno, uprkos naporima koje država preduzima da preuredi i poboljša poslovnu klimu. Većina procedura u Srbiji još uvek je previše komplikovana i one nisu dostupne na internetu. Zbog ove činjenice, kompanije moraju da provode dosta vremena boreći se sa

⁶⁴ *International Monetary Fund*, 2012a

⁶⁵ *International Monetary Fund*, 2012a

⁶⁶ Zavod za statistiku Republike Srbije, 2012

⁶⁷ *International Monetary Fund*, 2013

⁶⁸ *International Monetary Fund*, 2012b

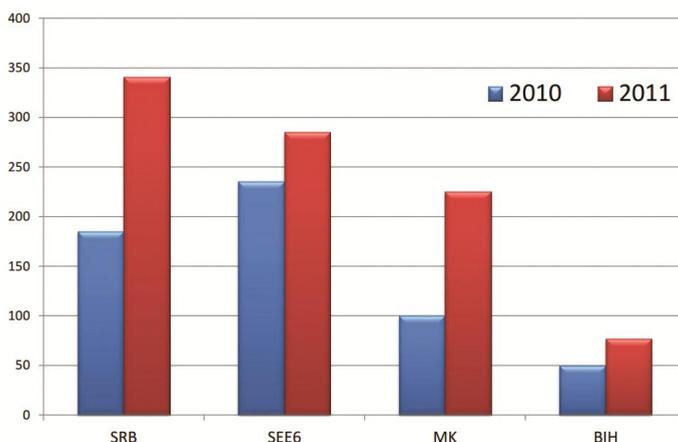
⁶⁹ Narodna banka Republike Srbije, 2013

⁷⁰ Predviđanje

⁷¹ *International Monetary Fund*, 2012a



ovim teškim i opterećujućim procedurama. Vlada je fokusirana na privlačenje direktnih stranih investicija pošto se ovo smatra jednim rešenjem za visok nivo nezaposlenosti, uprkos činjenici da je klima za ulaganja još uvek na veoma niskom stepenu. Ova rečenica može biti predstavljena činjenicom da je Srbija na 86. mestu u *The World Bank Doing Business 2013 Report*. Oblasti u kojima Srbija ima najviše problema, koji nisu rešeni već dugi niz godina su: dobijanje građevinskih dozvola (179. mesto), plaćanje poreza (149. mesto), sprovođenje ugovora (103. mesto) i sprovođenje stečajnih postupaka (103. mesto).

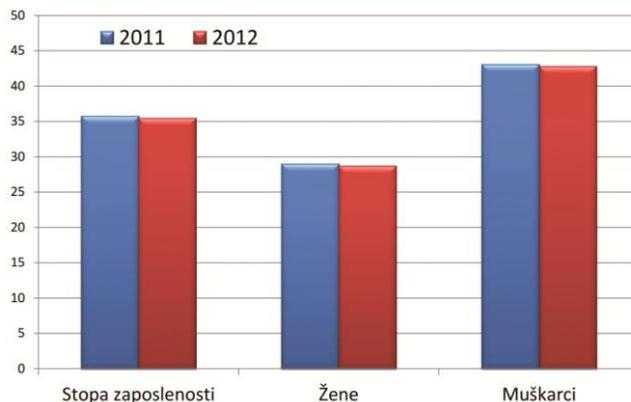


Graph 28: SDI per capita (net, US dolara).⁷²

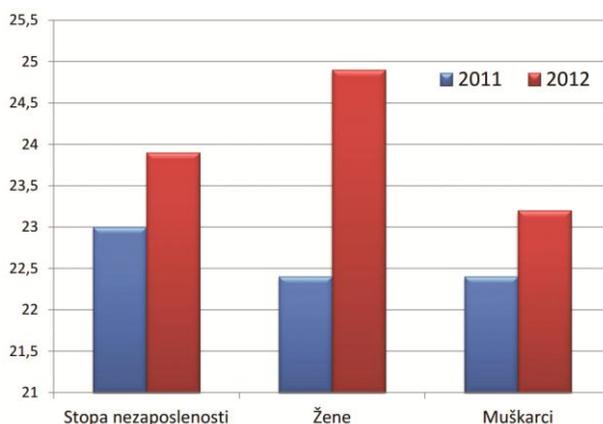
Stopa nezaposlenosti u Srbiji je značajno porasla u prethodne tri godine, dostižući 25,4% u aprilu 2012. godine. U okviru aktivne populacije, u 2012. godini stopa nezaposlenosti je bila na nivou od 23,9%, dok je stopa zaposlenosti bila 35,5%.⁷³ Stopa zaposlenosti kod žena bila je 28,7%, dok je stopa zaposlenosti kod muškaraca bila 42,8%. Dalje, stopa nezaposlenosti kod žena bila je 24,9%, dok je procenat za muškarce bio na nivou od 23,2%.

⁷² World Bank, 2012

⁷³ Zavod za statistiku Republike Srbije, 2012



Grafikon 29: Stopa zaposlenosti i nivo zaposlenosti kod žena i muškaraca (%).⁷⁴



Grafikon 30: Stopa nezaposlenosti i nivo nezaposlenosti kod žena i muškaraca (%).⁷⁵

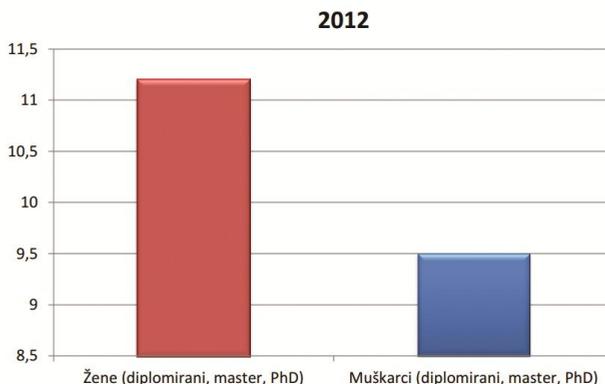
U okviru radno sposobne populacije, 11,2% žena i 9,5% muškaraca ima završen fakultet, master ili doktorske studije. Kombinovani podaci u pogledu stopa nezaposlenosti i stepena obrazovanja žena i muškaraca ukazuju na to da iako žene u proseku imaju viši stepen obrazovanja, njihova stopa zapošljavanja je niža. Dalje se vidi da 19,2% zaposlenih žena ima univerzitetsku diplomu ili titulu mastera ili doktora nauka, dok je to slučaj samo kod 13,2% muškaraca. Štaviše, u srpskom društvu kao celini, stopa aktivnosti kod

⁷⁴ Zavod za statistiku Republike Srbije, 2012

⁷⁵ Zavod za statistiku Republike Srbije, 2012



muškaraca iznosi 55,7% stanovništva. Ovo ukazuje na to da su žene u mnogo većem obimu neaktivan deo društva, u najvećoj meri zahvaljujući tradicionalnom modelu po kojem žene ostaju kod kuće i vode računa o deci i starijima.



Grafikon 31: Nivo obrazovanja radne snage po polovima (%).⁷⁶

U Srbiji je rodna ravnopravnost postala važna tema u poslednjih deset godina i sa procesom usklađivanja srpskog zakonodavstva sa *acquis communautaire EU*. Žene koje su se popele na vrh lestvice javnog ili političkog života dobijaju manje medijske pažnje u poređenju sa muškarcima. Mnoge uspešne žene su potpuno nepoznate široj javnosti. Uopšteno govoreći, žene se suočavaju sa određenim stepenom diskriminacije na tržištu rada, uprkos pozicijama na kojima se nalaze. Ovu situaciju dokazuje činjenica da su rodni stereotipi i predrasude još uvek prisutni na svim nivoima društva, naročito u ruralnim i nerazvijenim delovima zemlje.

Zakonski okvir za rodnu ravnopravnost, u skladu sa *acquis communautaire EU*, usvojen je od 2009. godine, na osnovu dva zakona – Zakona o ravnopravnosti polova i Zakona o zabrani diskriminacije. Zakon o ravnopravnosti polova reguliše stvaranje jednakih mogućnosti i obezbeđuje osnovu za kreiranje specijalnih mera za sprečavanje i/ili uklanjanje prepreka zasnovanih na polu. Zakon potvrđuje rodna prava utvrđena međunarodnim zakonskim okvirima i međunarodnim sporazumima, kao i prava koja su zagarantovana Ustavom. Zakon takođe omogućava ravnopravnost polova u svim oblastima javnog i privatnog sektora. Zakon o zabrani

⁷⁶ Zavod za statistiku Republike Srbije, 2012

diskriminacije zabranjuje opštu diskriminaciju, kao i individualne slučajeve, i propisuje procedure za zaštitu od diskriminacije. Ovaj zakon uzima u obzir sve oblike diskriminacije, kao i korene iz kojih je diskriminacija potekla. Naročita pažnja posvećuje se problemu rodne diskriminacije, načinima na koje ona može biti umanjena i merama koje mogu biti preduzete da bi se diskriminacija sprečila, kao i korektivnim merama ukoliko do diskriminacije dođe. Uz to, porodični zakon štiti ženska prava na širem društvenom nivou. Srbija takođe prati i preporuke Konvencije o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena, Evropske povelje o ravnopravnosti između muškaraca i žena na lokalnom nivou i ostalu relevantnu međunarodnu praksu.

Srbija je takođe osnovala upravu za rodnu ravnopravnost 2007. godine, prvo kao sektor za rodnu ravnopravnost u okviru Ministarstva rada, zapošljavanja i socijalne politike, koji se razvio u upravu za rodnu ravnopravnost 2008. godine. Uprava je odgovorna za pripremu nacрта relevantnih zakona, kao i nacрта Nacionalne strategije za poboljšanje statusa žena i promovisanje rodne ravnopravnosti. Nacionalna strategija za poboljšanje statusa žena i promovisanje rodne ravnopravnosti ima sledeće strateške prioritete: povećanje učešća žena u procesima donošenja odluka, u smislu dostizanja ravnomerne zastupljenosti žena na svim nivoima i u svim oblastima; poboljšanje ekonomske situacije žena u društvu; poboljšanje zdravlja žena i njihova veća zastupljenost u zdravstvenoj politici; dostizanje rodne ravnopravnosti u obrazovanju; prevencija i borba protiv nasilja nad ženama; i eliminacija predrasuda o polovima u medijima i promovisanje rodne ravnopravnosti.

Vlada Republike Srbije osnovala je Savet za rodnu ravnopravnost 2004. godine, prvo kao Savet za ravnopravnost među polovima, koji je kasnije reorganizovan u Savet za rodnu ravnopravnost 2009. godine. Ovaj savet je državni organ koji se sastoji od predstavnika relevantnih ministarstava i nezavisnih stručnjaka, koji su istaknuti u oblasti rodne ravnopravnosti. Savet razmatra opštu situaciju u pogledu rodne ravnopravnosti, napretke u ovoj oblasti i stepen usklađenosti domaćih zakona i *acquis communautaire*. Pored toga, na polju rodne ravnopravnosti u Srbiji je aktivno nekoliko organizacija građanskih društava i mnoge aktivnosti se preduzimaju na lokalnom nivou.



OKVIR

Zakon o privrednim društvima i Zakon o tržištu kapitala regulišu akcionarska društva u Srbiji. Zakon o privrednim društvima je usvojen u maju 2011. godine i zatim dopunjen u decembru iste godine, dok je Zakon o tržištu kapitala usvojen u maju 2011. godine. Usvajanje ova dva zakona je uskladilo srpsku regulativu sa *acquis communautaire EU* u ove dve oblasti.

Prema Zakonu o privrednim društvima, akcionarska društva mogu da izaberu između jednodomnog i dvodomnog sistema upravljanja. U kompanijama sa jednodomnim sistemom, organe predstavljaju Skupština akcionara i generalni direktor i/ili Odbor direktora, dok u kompanijama sa dvodomnim sistemom postoji Skupština akcionara, Nadzorni odbor i Izvršni odbor. Skupština akcionara u kompanijama sa jednodomnim sistemom ima obavezu da imenuje Odbor direktora, dok u dvodomnom sistemu Skupština imenuje Nadzorni odbor. U dvodomnom sistemu Nadzorni odbor imenuje članove Izvršnog odbora.

Akcionarsko društvo sa jednodomnim sistemom ima Odbor direktora, koji se sastoji od najmanje tri člana. Članovi Odbora direktora imenuju se na period od četiri godine i mogu ponovo da budu birani bez ograničenja. Direktori koji čine Odbor direktora su izvršni direktori, neizvršni direktori i nezavisni direktori. Ako kompanija ima manje od tri člana odbora direktora, onda su svi direktori izvršni direktori. Broj neizvršnih direktora u Odboru direktora mora da bude veći od broja izvršnih direktora. Najmanje jedan član Odbora direktora mora da bude nezavisni direktor u skladu sa zakonom. Predsednik Odbora direktora mora da bude jedan od neizvršnih direktora.

U kompanijama sa dvodomnim sistemom, kompanija mora da ima jednog ili više izvršnih direktora i Nadzorni odbor. Ako kompanija ima više od tri izvršna direktora, oni čine Izvršni odbor. Nadzorni odbor mora da bude sastavljen od nezavisnih ili neizvršnih direktora.

Kada je reč o tržištu kapitala u Srbiji, Beogradska berza upravlja regulisanim tržištem i Multilateralnom trgovačkom platformom – MTP BELEX. Regulisano tržište sastoji se od dva segmenta listinga – Prime listing, Standard listing i dodatnog segmenta – Open market. Hartije od vrednosti mogu da budu primljene na Prime i Standard

listing ako ispunjavaju strože zahteve propisane Pravilnikom o listingu Beogradske berze, koji se odnose na njihove poslovne rezultate, mišljenje ovlašćenog revizora, minimalnu visinu kapitala, broj akcija u slobodnoj prodaji (*free float*), politiku dividendi, likvidnost, itd. Listirane kompanije se posebno suočavaju sa mnogo višim standardima u pogledu transparentnosti i objavljivanja, u odnosu na kompanije koje su kotirane ali nisu listirane. U Srbiji postoji 1 092 kompanije koje su kotirane na Beogradskoj berzi (BELEX) i samo osam kompanija koje su na Prime i Standard listingu. Tih osam kompanija takođe moraju da budu usklađene i sa principima dobrog korporativnog upravljanja (Kodeks korporativnog upravljanja Beogradske berze).

BELEX ima kapitalizaciju od oko 7,3 milijarde EUR, gde kapitalizacija regulisanog tržišta iznosi 4,44 milijarde EUR, dok kapitalizacija MTP iznosi 2,9 milijarde EUR (na dan 22. aprila 2013. godine). Prime i Standard listing čine 42,1% ukupne kapitalizacije BELEX, što ukazuje na to da samo osam kompanija čine najveći deo kapitalizacije BELEX, dok ostalih 1 084 kompanije čine 57,9% kapitalizacije BELEX.

UZORAK

Uzorak od 30 kompanija uključivao je šest privatnih kompanija i 24 javna akcionarska društva. Javna akcionarska društva izabrana su sa spiska kompanija listiranih na BELEX-u. Glavni kriterijumi za odabir bili su likvidnost akcija kompanija i dostupnost podataka o članovima odbora. Međutim, podatke o članovima odbora u velikom broju slučajeva bilo je izuzetno teško pronaći i to je bio jedan od razloga zbog kog su Đulić i Kuzman (2013) kompanije u svojoj studiji sa standard i prime listinga ocenile kao netransparentne. Svi rezultati, nalazi i zaključci istraživača dobijeni su na osnovu rezultata prikupljenih tokom razgovora sa članovima odbora izabranih kompanija.

Kompanije koje su uključene u uzorak posluju u različitim granama industrije – poljoprivreda, proizvodnja hrane, bankarstvo, osiguranje, građevinarstvo, farmaceutski proizvodi, metali i guma. Većina intervjuisanih lica su članovi odbora kompanija koje imaju više od 500 zaposlenih (70%). Između 200 i 500 zaposlenih ima 13% kompanija, dok 17% kompanija ima manje od 200 zaposlenih. Podaci su prikupljeni sa internet stranice BELEX-a, internet stranica



kompanija, iz njihovih godišnjih izveštaja i drugih dostupnih javnih izvora informacija.

Uzorak je uključio 25 žena i 5 muškaraca. Intervjuisani muškarci su članovi odbora u kojima nisu zastupljene žene. U okviru uzorka, petoro ispitanika su izvršni direktori, četrnaestoro su neizvršni direktori, dok su jedanaestoro nezavisni direktori, prema odredbama lokalnog zakona.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

- 72% žena iz uzorka su preko 40 godina starosti, većina njih (36%) između 50 i 60 godina starosti. Muškaraca starijih od 40 godina je 80%, ali većina njih (40%) su između 40 i 50 godina starosti. **Ovi podaci mogu da ukažu na to da muškarci postaju članovi odbora ranije u karijeri nego žene.**
- **60% žena su udate i 76% njih ima decu.** Prema mišljenjima ispitanika, vrlo je zahtevno nositi se sa „dvostrukim teretom” pri penjanju ka vrhu. Većina intervjuisanih lica je takođe istaklo da porodijsko odsustvo i takozvani „prekidi u karijeri kod žena” u ovom pogledu mogu biti dodatni razlog koji stoji iza kasnijeg imenovanja žena u odbore.
- Rezultati takođe pokazuju da **56% žena imaju ili master ili doktorsku titulu, dok je procenat takvih muškaraca samo 20%**, što sugeriše da su žene nastavile da se obrazuju tokom svog života. Mnoga intervjuisana lica su izjavila da smatraju da je učenje tokom celog života veoma važno.
- 44% žena i 40% muškaraca ima više od 30 godina radnog iskustva. Uz to, 16% žena i 40% muškaraca ima između 20 i 30 godina iskustva, što ukazuje na to da je **radno iskustvo važna stavka za članstvo u odboru.**
- **Žene su, u proseku, članice 2,6 odbora s prosečnim brojem godina provedenim u odborima 2,5.⁷⁷** S druge strane, muškarci su članovi 4,4 odbora u proseku, s prosečnim brojem godina provedenim u odborima 4,6.⁷⁸ Ovi podaci ukazuju na to da se muškarci imenuju u mnogo više odbora i

⁷⁷ U okviru računanja, jedan kandidat sa učešćem u 10 odbora je isključen, kao i kandidat koji je proveo 10 godina u jednom odboru da bi se izbeglo da ekstremni rezultat iskrivi opštu sliku.

⁷⁸ U okviru računanja, jedan intervjuisani sa učešćem u 9 odbora je isključen, kao i intervjuisani koji je proveo 10 godina u jednom odboru da bi se izbeglo da ekstremni rezultat iskrivi opštu sliku.

da je broj godina koji provedu u odborima gotovo dvostruko veći od broja godina koje žene provedu u odborima.

- 40% žena i 80% muškaraca primaju nadoknadu za svoj rad u odboru koja je viša od 500 EUR – međutim, 40% muškaraca primaju nadoknadu između 1 000 i 2 000 EUR, dok procenat žena koje primaju višu naknadu iznosi samo 12%. Uz to, 60% žena, a nijedan muškarac, primaju nadoknadu koja je niža od 500 EUR. Na osnovu predstavljenih rezultata, čini se da **muškarci primaju veću nadoknadu od žena, uprkos činjenici da su njihove odgovornosti i nivo rada u odboru iste kao i kod žena.**
- **Upitani da li misle da je raznolikost u odborima važna, 100% muškaraca i 92% žena je izjavilo da raznolikost ima značajan uticaj na rad odbora.** Ovaj stav je međutim nekompatibilan sa rezultatima studije Đulić i Šeškar (2010) koja je pokazala da nijedna od analiziranih kompanija u uzorku nije propisivala kriterijume za izbor članova odbora. Ipak, ispitanici su objasnili da su odborima potrebni ljudi sa različitom stručnošću, profesionalnim iskustvom, veštinama i znanjem, da bi bili u stanju da posmatraju probleme i/ili trenutne situacije iz različitih uglova. Svi oni su istakli da su realnost i poslovno okruženje danas vrlo složeni i da kompanijama trebaju lideri sa različitim iskustvom i vrhunskim znanjem, kako bi se izbegla sklonost ka nekritičnosti. Nekolicina je takođe izjavila da su žene potrebne odborima, pošto imaju različite veštine koje su komplementarne veštinama muškaraca.
- **60% žena i 60% muškaraca misli da je najvažniji razlog za imenovanje u odbor vezan za iskustvo i stručnost iz određene oblasti.** U isto vreme, 40% muškaraca stavlja poslovne veze kao drugi važan faktor, dok je za žene visok nivo posvećenosti i odgovornosti drugi važan razlog za njihovo članstvo u odboru. Mlađe generacije međutim imaju drugačije mišljenje. U studiji koje su sprovele Đulić i Kuzman (2013a) studenti na fakultetima su rekli da je mogućnost primene znanja u praksi najvažniji faktor za upešnu karijeru, dok je posvećenost poslu bila na šestoj poziciji.
- **Žene i muškarci (po 60% i jedni i drugi) takođe se slažu da je najvažniji korak za žene, da bi dobile mesto u odboru, razvoj različitih veština.** Nadalje, **žene smatraju i da su veštine komunikacije važne (64%),** kao i samopromovisanje. Kao i u drugim dvema zemljama, veze sa agencijama koje traže talente nisu smatrane važnim.



- Sve žene misle da se njihov glas u odboru čuje zato što dolaze na sastanke odbora dobro pripremljene i sa jasnim stavovima koji se zasnivaju na čvrstoj argumentaciji.
- 72% žena i 80% muškaraca misli da se dinamika odbora menja kada je jedna žena prisutna u odboru, dok je 56% žena i 40% muškaraca stanovišta da se dinamika menja kada ima više od jedne žene u odboru. Intervjuisana lica su istakla da se komunikacija menja, da su sastanci efikasniji, da su diskusije dinamičnije, da su razmene mišljenja prisutnije u većem obimu, da su članovi odbora pripremljeniji za sastanke jer žene to nameću, itd.
- Tokom razgovora sa ispitanicima (i ženama i muškarcima), naglašeno je da **žene uglavnom doprinose odboru obraćanjem više pažnje na detalje, upornošću, vremenom potrošenim na pripremu za sastanke, jasnim stavovima koje podržava jaka argumentacija i visokim stepenom strpljenja i preciznosti**. Intervjuisana lica su izjavila da su žene spremnije da ukažu na probleme, one traže bolje rezultate, pokazuju viši nivo posvećenosti i bolji su slušaoci.
- **Žene i muškarci misle da doprinose odborima stručnošću koja je u vezi sa strategijom kompanije, njihovim upravljanjem rizicima i poznavanjem industrije i veštinama komunikacije.**
- 32% žena i 40% muškaraca misli da je najveća prepreka ženama dvostruki teret. Uz to, 40% muškaraca je izjavilo da su mreže orijentisane prema muškarcima od iste važnosti kao i dvostruki teret, dok žene ovo ne vide kao prepreku. Nadalje, 40% muškaraca vidi korporativni model „bilo kad, bilo gde” kao drugu veliku prepreku. Žene ovo smatraju preprekom u 16% slučajeva i takođe u istom procentu navode manjak ambicije i manjak žena na izvršnim pozicijama. Poslednje dve prepreke po viđenju muškaraca nisu relevantne.
- 68% žena i 60% muškaraca misli da su žene te koje najviše mogu da doprinesu povećanju broja žena u odborima.
- Upitani da li se slažu sa uvođenjem kvota, **44% žena i 60% muškaraca je dalo pozitivan odgovor, koji sugeriše da ispitani muškarci imaju pozitivniji stav prema ovoj vrsti mere u Srbiji**. Dati razlozi u prilog kvotama uključuju iskustva drugih zemalja koji pokazuju njihovu neophodnost; kvote ne bi imale negativne posledice ako bi se stepen stručnosti uzeo u obzir paralelno sa kvotama; ravnoteža ne bi bila



postignuta dobrovoljno; i odbori mogu da imaju korist od rodne raznovrsnosti.

- **80% žena i muškaraca misli da trenutne politike ljudskih resursa ne podržavaju žene u pogledu njihovih stremljenja u karijeri.** Većina ispitanika ističe da politika ljudskih resursa ne uzima u obzir dvostruki teret kod žena i ne dozvoljava fleksibilno radno vreme ili rad od kuće.
- **92% žena i 60% muškaraca misli da zahtevi vezani za transparentnost i objavljivanje mogu da pomognu da se poveća broj žena u odborima, pošto bi stvorili pozitivan javni pritisak na kompanije.**



OPŠTI TRENDОВИ

U ovom delu knjige sagledavamo podatke iz sve tri zemlje da bismo posmatrali opšte regionalne trendove. Svrha regionalne analize je da prepozna obrasce ponašanja koji su zajednički svim zemljama. Ova uporedna analiza služi da uoči duboko ukorenjene psihološke obrasce i trendove koji se pojavljuju, i da sačini bolje preporuke.

Regionalni uzorak je uključio 89 članova odbora – 73 žene i 16 muškaraca. Svi intervjuisani muškarci se nalaze u odborima u kojima nema žena. U svim trima zemljama, istraživači su pratili istovetne kriterijume za odabir i usredsredili su se na kompanije koje (i) su listirane na najvišim segmentima tržišta svih pojedinačnih lokanih berzi, (ii) imaju likvidne akcije, i (iii) poseduju relevantne podatke o članovima odbora na njihovim internet stranicama. U uzorak su uključene i banke, kao i nekoliko kompanija koje imaju stranog vlasnika. Istraživači su hteli da vide da li su ove kompanije na bilo koji način posebne. Tako da su, u proseku, 60% kompanija iz regionalnog uzorka listirana akcionarska društva (tj. javne kompanije), dok 16% kompanija ima stranog vlasnika. Većina naših intervjuisanih lica (42% žena i 47% muškaraca) su članovi odbora kompanija koje imaju više od 500 zaposlenih. Članovi odbora manjih kompanija (manje od 200 zaposlenih) su 35% žena i 29% muškaraca. Na kraju, najmanji broj i žena i muškaraca iz našeg regionalnog uzorka su članovi odbora kompanija srednje veličine (24% za oba pola).

U pogledu starosti, ženski uzorak je bio raznovrsniji. Među intervjuisanim ženama, jedna je mlađa od 30 godina, 22% ima između 30 i 40 godina, 21% ima između 40 i 50 godina, dok najveći procenat (56%) ima preko 50 godina. S druge strane, većina

intervjuisanih muškaraca je mlađa – 64% intervjuisanih muškaraca ima 50 godina, a 35% muškaraca ima između 30 i 40 godina. Stoga se može zaključiti da, **u proseku, muškarci postaju članovi odbora u mlađim godinama, u odnosu na žene.**

Kada je reč o bračnom statusu, 78% naših ženskih ispitanica su udate i 87,5% imaju decu. Skoro sve intervjuisane žene su zaposlene, dok su samo dve u penziji.

| ODGOVORI ŽENA | | SRB | BIH | BJRM | Region |
|------------------------|--|-----|-----|------|--------|
| | | % | % | % | % |
| Veličina kompanije | a. manje od 200 zaposlenih | 12 | 58 | 35 | 35 |
| | b. više od 200 i manje od 500 zaposlenih | 16 | 25 | 30 | 23 |
| | c. više od 500 zaposlenih | 72 | 17 | 35 | 42 |
| Starosna dob | a. mlađe od 30 | 4 | 0 | 0 | 1 |
| | b. između 30 i 40 | 24 | 17 | 26 | 22 |
| | c. između 40 i 50 | 21 | 25 | 22 | 21 |
| | d. između 50 i 60 | 42 | 54 | 35 | 42 |
| | e. starije od 60 | 14 | 4 | 17 | 14 |
| Bračni status | a. u braku | 60 | 88 | 87 | 78 |
| | b. slobodni | 20 | 4 | 13 | 11 |
| | c. ostalo (udovica itd.) | 20 | 8 | 0 | 11 |
| Deca | a. da | 76 | 96 | 91 | 87,5 |
| | b. ne | 24 | 4 | 9 | 12,5 |
| Obrazovanje | a. osnovne studije | 40 | 71 | 65 | 60 |
| | b. master | 32 | 17 | 26 | 25 |
| | c. doktorat | 24 | 8 | 9 | 14 |
| | d. ostalo | 4 | 4 | 0 | 1 |
| Profesionalno iskustvo | a. manje od 10 godina | 12 | 0 | 0 | 3 |
| | b. između 10 i 20 godina | 28 | 29 | 30 | 27 |
| | c. između 20 i 30 godina | 16 | 38 | 13 | 21 |
| | d. više od 30 godina | 44 | 33 | 57 | 43 |

Tabela 6: Rezultati istraživanja za žene u svakoj zemlji i kao regionalni trend.

Kada je reč o sticanju obrazovanja, naš uzorak odražava statističke podatke posmatranih zemalja. Žene iz našeg uzorka u proseku su obrazovanije – 39% žena ima doktorsku titulu, dok kod muškaraca



taj procenat iznosi 30%. Većina muškaraca i žena imaju završene osnovne studije (65% muškaraca i 60% žena), a samo mali broj (1–5% kod oba pola) nije završilo fakultet. Naši ispitanici imaju zapaženo radno iskustvo, što se naročito odnosi na žene. Većina žena (45%) iz regiona ima više od 30 godina radnog iskustva, dok 48% ima manje od 10 godina iskustva. Muški ispitanici su takođe iskusni, mada manje od žena – većina intervjuisanih muškaraca (47%) ima između 10 i 20 godina iskustva, dok 47% njih ima više od 20 godina iskustva. **Na osnovu regionalnog uzorka može se zaključiti da je, u proseku, ženama potreban viši nivo obrazovanja i veće radno iskustvo da bi postale članice odbora u odnosu na njihove muške kolege.**

Tri posmatrane zemlje imaju unekoliko različite sisteme korporativnog upravljanja. Pa ipak, u svim trima zemljama, kompanije mogu da biraju između jednodomnog i dvodomnog sistema. Da bi standardizovali rezultate (i obezbedili uporedivost), istraživači su se usredsredili na odbore direktora u kompanijama koje su optirale za jednodomni sistem i nadzorne odbore kompanija sa dvodomnim sistemom, pošto ova dva tela imaju slične nadležnosti. Oba tela su odgovorna za strategiju i nadzor. Značajna većina naših intervjuisanih lica – 78% žena i 94% muškaraca – su neizvršni direktori (49% žena i 59% muškaraca su nezavisni direktori u njihovim odborima). Više intervjuisanih žena nego muškaraca (22% prema 6%) su izvršni direktori. **Rad u odborima u regionu još uvek je neadekvatno vrednovan**, s obzirom na to da većina intervjuisanih lica prima skromnu nadoknadu, manju od 500 EUR mesečno za usluge odboru (54% žena i 41% muškaraca). Samo 14% žena i 6% muškaraca prima nadoknadu veću od 2 000 EUR mesečno. Najveća nadoknada za rad u odboru je u bankama. **To je u skladu sa nedostatkom kulture korporativnog upravljanja u regionu i shvatanjem da odbor prvenstveno ima ulogu da posredno odražava stavove kontrolnog vlasnika i da često nema stvarnu moć donošenja odluka.**

| ODGOVORI ŽENA | | SRB | BIH | BJRM | Region |
|---|--------------------------|-----|-----|------|--------|
| | | % | % | % | % |
| Funkcija u odboru | a. izvršni direktor | 20 | 38 | 9 | 22 |
| | b. neizvršni direktor | 36 | 8 | 43 | 29 |
| | c. nezavisni direktor | 44 | 54 | 48 | 49 |
| Nivo zarade za članstvo u odboru(EUR) | a. manje od 500 EUR | 60 | 83 | 35 | 54 |
| | b. između 500 i 1000 EUR | 28 | 9 | 17 | 20 |
| | c. između 1000 i 2000EUR | 8 | 8 | 9 | 12 |
| | d. više od 2000 EUR | 4 | 0 | 39 | 14 |
| Da li ste mišljenja da je rodna raznovrsnost važna i da li ona poboljšava finansijski rezultat kompanije? | a. da | 92 | 100 | 74 | 89 |
| | b. ne | 8 | 0 | 26 | 11 |

Tabela 7: Da li je raznovrsnost u odboru važna po mišljenju odabranih zemalja.

Kada je reč o raznovrsnosti u odboru, **značajna većina naših intervjuisanih lica (89% žena i 82% muškaraca) veruje da je raznovrsnost u odboru važna** i da ona dodaje vrednost radu odbora. Od intervjuisanih žena 97% njih tvrdi da se njihov glas u odboru čuje. Tri četvrtine intervjuisanih muškaraca i žena veruje da dinamika odbora počinje da se menja ako je jedna žena prisutna u odboru. Međutim, oko 70% pripadnika oba pola takođe veruje da bi se dinamika u odboru efikasno promenila, moralo bi da bude više od jedne žene u odboru. Kritična masa žena u odborima, prema našim ispitanicima, pomogla bi ženama da izraze svoje stavove na otvoreniji način i da izbegnu jednodimenzionalnost.

Istraživači su pitali intervjuisana lica da razmisle o faktorima koji najviše doprinose njihovom članstvu u odboru. Ispitanicima je dat otvoreni spisak faktora koji su prema literaturi korporativnog upravljanja preduslovi za članstvo u odboru. **Većina muškaraca i žena (47% pripadnika oba pola) rangiralo je tehničku stručnost i odgovarajuće iskustvo kao najvažniji preduslov. Sledeći vrlo važan faktor je dobra umreženost i brojni i relevantni poslovni kontakti.** Dobro poznavanje poslovanja kompanije i visok nivo posvećenosti i



odgovornosti su na trećem mestu. **Primetno je da je rangiranje i od žena i od muškaraca veoma slično.**

Intervjuisana lica su takođe zamoljena da posavetuju ambiciozne žene po pitanju znanja i veština koje treba da razviju, ako žele da postanu članice odbora. Iako je ovo pitanje bilo slično prethodnom, intervjuisane žene i muškarci imali su različite poglede na znanja i veštine koje bi pomogle ženama da se popnu na vrh korporativne lestvice. **Prema mišljenju muškaraca, najvažnije ulaganje za žene bila bi relevantna stručnost i veštine komunikacije.** Kada stekne potrebna znanja i razvije relevantne veštine, žena treba da dobije odgovarajuće preporuke. S druge strane, žene veruju da je loše samopromovisanje glavni razlog malog broja žena u odborima, uprkos velikom broju sposobnih kandidata. Po mišljenju jedne intervjuisane žene, iako su izuzetno tehničko znanje i stručnost veoma važni, oni sami mogu da pomognu ženi da stigne do srednjih menadžerskih funkcija. Za više pozicije, drugi faktori, kao što su mudro samopromovisanje i dobro razvijena mreža, postaju mnogo relevantniji, dok tehničko znanje postaje nešto što se podrazumeva. Po mišljenju jednog intervjuisanog lica, loše veštine samopromovisanja su logična posledica kulturoloških stereotipa u regionu, gde se žena koja pokušava da se samopromoviše može smatrati drskom i agresivnom. Nije iznenađujuće da **žene veruju da je najvažnija veština koju žene treba da razviju, ako žele da stignu do vrha korporativne lestvice, upravo mudro samopromovisanje (47%).** Žene takođe visoko vrednuju razvoj važnih i raznovrsnih veština (30%) i dobro umrežavanje (16%).

Ispitanice su takođe bile zamoljene da daju svoje mišljenje o tome da li se njihov doprinos odboru na neki poseban način razlikovao od doprinosa muškaraca. Uopšteno govoreći, 85% žena i 76% muškaraca misli da se muškarci i žene razlikuju i da mogu da dopune jedni druge u raznovrsnim timovima. Žene veruju da je njihov ključni doprinos tehnička stručnost u upravljanju rizicima (51% žena je izabralo ovaj odgovor) i sposobnost strateškog razmišljanja (50% ispitanica je obeležilo ovaj odgovor). Računovodstvo i/ili stručnost u reviziji i dobre veštine komunikacije obeležilo je 44% žena. S druge strane, muškarci veruju da su ključni doprinosi njihovih koleginica veštine komunikacije i tehnička stručnost (29% muškaraca je zabeležio svaki od ovih odgovora). Uopšteno govoreći, i muškarci i žene veruju da su žene preciznije, bolje pripremljene za sastanke odbora, usredsređenije na dnevni red, uravnoteženije u analizi upravljanja rizicima, spremnije u potrazi za kompromisima i bolje razumeju interese različitih zainteresovanih strana. Slično ovome,

mnogi ispitanici su istakli da je **najčešća kompetencija među intervjuisanim članicama odbora bila u finansijama i upravljanju rizicima.**

Ispitanice su zamoljene da nabroje najveće prepreke za žene koje su zainteresovane za članstvo u odboru. **Većina žena veruje da je sindrom dvostrukog tereta jedina najveća prepreka** i da je to glavni razlog zašto žene ne mogu da „imaju sve”. Ovaj razlog su istakle ne samo udate žene sa decom, već i slobodne žene i/ili žene bez dece. Neke žene koje su intervjuisane vode računa o roditeljima i takođe se žale na dvostruki teret koji moraju da nose. Mnoge su izjavile da loše službe koje se tiču usluga vezanih za negu i obrazovanje dece, te negu starih osoba u svakoj od ovih zemalja, suštinski teraju žene da prave teške izbore. Druge su objasnile činjenicu da su članice odbora u proseku starije od svojih kolega, time što žene ne mogu u potpunosti da se usredsrede na svoju karijeru dok imaju malu decu ili tinejdžere i/ili bolesne ili stare roditelje. Druga najvažnija prepreka koju je istaklo 12,5% ispitanica je slabo samopromovisanje (razmotreno u prethodnim pasusima). Neke žene (11%) rangirale su rasprostranjeni korporativni model koji stavlja žene (kao one koje prvenstveno vode brigu o drugima u društvu) u nepovoljan položaj. Danas kompanije obično zahtevaju od svojih zaposlenih da konstantno putuju da bi uspele; nefleksibilno radno vreme samo po sebi vodi do sukoba između školskih i radnih rasporeda; takođe, tu je i insistiranje da se rad obavlja u kancelariji. Sve ovo može u velikoj meri da objasni manjak žena na vrhu korporativne lestvice. Neke žene su komentarisale situaciju kada su na vrhu svojih karijera donosile odluke da se povuku, jer su želele da provedu više vremena sa decom ili ostarelim roditeljima. Mnoge od njih su se u to vreme brinule koliko dugo će moći da ostanu van kancelarija, pre nego što izgube svoju konkurentsku prednost. Istraživanje pokazuje da je ekonomska tranzicija donela nove korporativne modele koji stvaraju nemilosrdno utrkivanje da se više radi, ostaje kasnije na poslu, više putuje i uloži više sati koji se mogu naplatiti klijentima. Poruka koju svi zaposleni izgleda primaju je da više vremena provedenog u kancelariji znači više vrednosti za kompaniju, što je neodrživ karijerni obrazac za veliku većinu žena. **Da trenutne politike ljudskih resursa ne podržavaju žene u njihovim ambicijama vezanim za karijeru, smatra 75% žena i 59% muškaraca iz regiona.**

Na kraju smo želeli da čujemo šta bi trebalo da se uradi da bi se povećao broj žena u odborima u regionu. I muškarci i žene veruju da žene prvenstveno treba da se oslone na sebe (Tabele 7 i 8). **Da su žene u najboljoj poziciji da naprave promenu, veruje 60% ispitanica i**



47% ispitanika. Skoro jedna trećina intervjuisanih žena i jedna četvrtina intervjuisanih muškaraca veruje da su kompanije sposobne da pomognu ženama u ovom procesu. Takođe, 25% intervjuisanih žena i 24% intervjuisanih muškaraca veruje da država, kroz usvajanje odgovarajućih i ciljanih mera, može da pomogne u povećanju broja ženskih članova odbora.

| ODGOVORI ŽENA | | SRB | BIH | BJRM | Region |
|--|-----------------|-----|-----|------|--------|
| | | % | % | % | % |
| Ko je u najboljoj poziciji da poveća mogućnosti ženama koje žele da postanu članice odbora? ⁷⁹ | a. Vlada | 32 | 29 | 13 | 25 |
| | b. kompanije | 32 | 17 | 39 | 29 |
| | c. same žene | 68 | 54 | 70 | 60 |
| | d. muške kolege | 24 | 0 | 17 | 11 |
| Da li ste za kvote? | a. da | 44 | 50 | 17 | 37,5 |
| | b. ne | 56 | 50 | 83 | 62,5 |
| Da li mislite da uobičajena politika ljudskih resursa podržava žene u njihovim ambicijama vezanim za karijeru? | a. da | 20 | 21 | 43 | 25 |
| | b. ne | 80 | 79 | 57 | 75 |
| Da li bi zahtevi vezani za objavljivanje u pogledu raznovrsnosti odbora pomogli? | a. da | 92 | 79 | 57 | 76 |
| | b. ne | 8 | 21 | 43 | 24 |

Tabela 8: Kako broj žena u odborima može da se poveća – odgovori žena.

⁷⁹ Bilo je moguće izabrati više od jednog ponuđenog odgovora.

| ODGOVORI MUŠKARACA | | SRB | BIH | BJRM | Region |
|--|--------------|-----|-----|------|--------|
| | | % | % | % | % |
| Ko je u najboljoj poziciji da poveća mogućnosti ženama koje žele da postanu članice odbora? ⁸⁰ | a. Vlada | 40 | 17 | 17 | 24 |
| | b. kompanije | 40 | 66 | 33 | 41 |
| | c. same žene | 60 | 17 | 67 | 47 |
| Da li ste za kvote? | a. da | 60 | 17 | 0 | 24 |
| | b. ne | 40 | 83 | 100 | 76 |
| Da li mislite da uobičajene politike ljudskih resursa podržavaju žene u njihovim ambicijama vezanim za karijeru? | a. da | 20 | 50 | 50 | 41 |
| | b. ne | 80 | 50 | 50 | 59 |
| Da li bi zahtevi vezani za objavljivanje u pogledu raznovrsnosti odbora pomogli? | a. da | 60 | 67 | 33 | 53 |
| | b. ne | 40 | 33 | 67 | 47 |

Tabela 9: Kako broj žena u odborima može da se poveća – odgovori muškaraca.

Značajna većina muškaraca je protiv kvota (76%) prvenstveno zbog toga što veruju da bi se kvote loše primenjivale i na kraju vratile kao bumerang. Oni misle da bi kvote omogućile manje sposobnim ženama, koje imaju porodične ili političke veze sa donosiocima odluka, da budu izabrane u odbore kompanije samo zato da bi se ispoštovao zahtev kvote. Ovo bi donelo negativne posledice ne samo kompanijama već i ženama, jer bi loše uvođenje kvota moglo da stvori utisak da su žene manje sposobne od muškaraca. **S druge strane, 37,5% žena veruje da se bez uvođenja kvota ništa ne bi promenilo.** Jedna žena je izjavila da bi volela da je u mogućnosti da kaže da živimo u naprednijem društvu koje bi moglo da donese promenu bez spoljnog ili zakonskog pritiska. Međutim, njeno iskustvo ju je naučilo da čak i sa podržavajućim zakonskim okvirom, stare navike i predrasude teško odumiru. Stoga, bez kvota se ne može očekivati da se situacija u regionu promeni.

Kada je reč o zahtevima objavljivanja, ispitanice veruju (njih 76%) da bi nametanje obaveze kompanijama da objave sastav njihovih odbora, njihove politike nominovanja i njihove kriterijume odabira u vezi sa raznovrsnošću članova odbora, nateralo kompanije da razmotre veći broj kandidata i tako povećaju šanse ženama.

⁸⁰ Bilo je moguće izabrati više od jednog ponuđenog odgovora.



Ispitanici su bili polarizovani i manje ubeđeni. Skoro polovina ispitanika veruje da bi zahtevi objavljivanja vezani za raznovrsnost pomogli, dok skoro istovetan procenat veruje da od njih ne bi bilo mnogo koristi.

Da zaključimo, u proseku, muškarci postaju članovi odbora u ranijem životnom dobu u odnosu na žene. Oni su brojniji u odborima (svi istraživači su imali poteškoće u identifikaciji dovoljnog broja žena članova odbora radi obavljanja razgovora). U proseku, ženama je potreban viši nivo obrazovanja i više radnog iskustva da bi postale članovi odbora u odnosu na njihove kolege. Najveći broj intervjuisanih lica veruje da je raznovrsnost u odborima važna (iako ne nužno rodna raznovrsnost). Žene veruju da je najvažnija veština koju ambiciozne žene, korporativne vođe, treba da razviju – mudro samopromovisanje (uz dodatno relevantno znanje ili tehničku stručnost). Izgleda da su članice odbora u regionu najstručnije kad su u pitanju finansije i upravljanje rizicima. Većina intervjuisanih žena veruje da je sindrom dvostrukog tereta najveća prepreka većem broju žena na vrhu korporativne lestvice. Na kraju, značajna većina muškaraca je protiv kvota, dok 37,5% žena veruje da se bez uvođenja kvota ništa neće promeniti.



PREPORUKE

U daljem tekstu date su određene preporuke koje bi mogle da pomognu u povećanju broja žena u korporativnim odborima u regionu, sa fokusom na tri zemlje koje je pokrilo ovo istraživanje. Predložene mere su grupisane u tri kategorije: (1) mere za uvođenje na državnom nivou, (2) mere koje se sprovode na nivou kompanije, i (3) mere koje se sprovode na društvenom nivou. Predložene mere su zajedničke za region. Razlozi koji stoje iza ovog pristupa zasnivaju se na sledećem: sve tri zemlje dele isti geografski prostor i imaju sličnu istoriju; slični društveni stavovi prema ženama postoje u sve tri zemlje; zemlje su na sličnom nivou ekonomskog razvoja; zakonski okviri ovih zemalja su slični, zahvaljujući zajedničkoj zakonskoj tradiciji i istovetnoj borbi za usklađivanje sa *acquis communautaire EU*; na kraju, sve tri zemlje dele isti strateški i politički cilj, a to je priključenje EU. Predložene mere su specifične, ali dovoljno široke da dozvole prilagođenu primenu u svakoj zemlji.

Ovaj pristup je ozbiljno podržan rezultatima istraživanja. Većina rezultata u svim trima zemljama su veoma slični. Posmatrani trendovi i obrasci ponašanja su skoro istovetni: u BiH, BJR Makedoniji i Srbiji, odbori koji su uravnoteženi kad je reč o rodnoj ravnopravnosti su retki; iako u svim trima zemljama žene, uopšteno govoreći, imaju viši stepen obrazovanja od muškaraca, stope zastupljenosti u radnoj snazi su niže nego kod muškaraca; u svakoj zemlji postoji razlika u zaradama među polovima – žene su manje plaćene za isti rad; intervjuisane žene iz svih triju zemalja su spomenule sindrom dvostrukog tereta i nedostatak odgovarajućih ustanova i usluga čuvanja dece i nege starijih; sve intervjuisane žene iz regiona su naglasile da većina u društvu oduvek posmatra žene kao jedine koje (treba da) vode brigu o drugima; neodgovarajuće

samopromovisanje i loše umrežavanje navedeni su kao glavne prepreke većem broju žena u korporativnim odborima u svim trima zemljama. Pošto su prepoznati izazovi zajednički, date su i slične preporuke.

MERE NA NIVOU DRŽAVE

UVOĐENJE KVOTA

S obzirom na to da sve tri zemlje imaju za cilj da se priključe EU, istraživači su proverili iskustvo sa kvotama u zemljama EU i zemljama koje su ekonomski bliske EU i/ili dele sličnu političku, zakonsku i istorijsku pozadinu sa članicama EU (npr. SAD i Kanada). **Komparativno istraživanje o kvotama dovelo je do zaključka da su one bile jedini instrument koji je dao bitnije rezultate. Ipak, većina intervjuisanih muškaraca (76%) i većina intervjuisanih žena (62,5%) bili su protiv kvota.** Skorašnji događaji u EU mogli bi da stvore pravu priliku da se uvedu mere odozgo nadole koje su neophodne da bi promenile tako uvreženo društveno shvatanje. Kao što je ranije istaknuto, 14. novembra 2012. Komisija EU je predložila direktivu koja postavlja kao minimalni cilj 40% manje zastupljenog pola na pozicije neizvršnih članova odbora u listiranim kompanijama u Evropi do 2020, a u javnim kompanijama do 2018. Ako predložena direktiva bude usvojena od strane Evropskog parlamenta i zemalja članica EU, moraće da postane i deo zakonodavstva zemalja članica. Sličan zakonski korak će morati da bude preduzet i od strane zemalja kandidata, mada u različitom vremenskom okviru. Ako se kvote uvedu širom EU, one će dodatno stvoriti prostor političkom vođstvu u smislu neophodnosti promene uvreženih, tradicionalnih, društvenih obrazaca.

DRUŠTVENA INFRASTRUKTURA I USLUGE

Svaka zemlja u regionu treba da obraća pažnju na njene demografske trendove i sistematski i strateški razvija infrastrukturu socijalne pomoći i socijalne politike, koje bi značajno doprinele povećanju stope zastupljenosti žena u radnoj snazi. Različite demografske studije stalno potvrđuju da socijalna politika vezana za porodijsko odsustvo, porodijsko odsustvo oca, obezbeđivanje usluga čuvanja dece, brige za starije, itd., ima mnogo veći uticaj na učešće ženske radne snage na tržištu nego na učešće muške radne snage. Prema studiji Svetske banke o demografskim trendovima u regionu Evrope i centralne Azije, žene provedu tri četvrtine svog vremena kuvajući i vodeći računa o deci i starijima u domaćinstvu,



dok muškarci uopšte ne provode vreme brinući o starima u domaćinstvu. Slična situacija je i u svakoj od posmatranih zemalja. Stoga bi država zaista doprinela stvaranju jednakih mogućnosti za zapošljavanje, i ženama i muškarcima, otvaranjem vrtića i staračkih domova, investiranjem nepochodnih sredstava u razvoj kvalitetnih programa za vrtiće i škole i usaglašavanjem školskih i radnih rasporeda.

Naročito bi trebalo razmotriti zakonsku regulativu o plaćenju nezi deteta koju pruža otac. Ova institucija ne samo što bi podržala učešće žena u radnoj snazi, već bi dovela u pitanje ustaljeno mišljenje da je podizanje dece prvenstveno ženska dužnost. Naročito, iskustvo nordijskih zemalja pokazuje da obavezna nega rođenog deteta koju pruža otac (koja ne može da se pretvori u porodijsko odsustvo) nije samo korisna za žene, već i za jačanje emotivnih veza u porodici, naročito za odnos između oca i dece. U Švedskoj, na primer, zaposleni roditelji imaju pravo na 16 meseci plaćenog odsustva po detetu, na 80% plate (troškovi se dele između poslodavca i države). Međutim, da bi se podstaklo veće učešće oca, dva od 16 meseci rezervisani su za „manje zastupljenog roditelja”, obično oca. U Norveškoj, 12 nedelja od 56/46 plaćenog odsustva (56 nedelja na 80% plate ili 46 nedelja na 100% plate) rezervisane su za oca.⁸¹ Ako on ne iskoristi ovih 12 nedelja, one će biti izgubljene, jer ne mogu biti prenete na majku. Ovakve vrste politika takođe bi podstakle muškarce da prošire svoje stereotipne uloge u društvu i učinile bi ove izbore manje neobičnim.

ZAHTEVI VEZANI ZA OBJAVLJIVANJE

Zakoni koji regulišu privredna društva i tržište kapitala treba da zahtevaju od listiranih i državnih kompanija da stvore raznovrsne i rodno izbalansirane odbore. Zatim, listirane i državne kompanije treba da budu u obavezi da objave u svojim godišnjim izveštajima strukturu odbora i razloge za eventualni nedostatak rodne ravnoteže u njihovim odborima i među višim izvršiocima. Empirijske studije o transparentnosti i objavljivanju u nekim zemljama u regionu pokazuju da kompanije objavljuju samo informacije koje nalaže zakon.⁸² U Srbiji, na primer, zakoni o kompanijama i tržištima kapitala usvojili su preporučene zahteve za objavljivanje od

⁸¹ Žene u Norveškoj mogu da uzmu porodijsko odsustvo u trajanju od 56 nedelja (13 meseci) sa 80% nivoom plaćanja ili 46 nedelja sa 100% nivoom plaćanja. U oba slučaja 12 nedelja porodijskog odsustva je rezervisano za očeve i taj broj nedelja ne može biti transferisan majkama.

⁸² Djulic i Kuzman, 2013

relevantnih direktiva EU. Tako je određena najbolja praksa uvedena u zakonodavstvo. Od kompanija koje su listirane na najvišim segmentima lokalne berze (A i B listing Beogradske berze) zahteva se da objave određene finansijske i nefinansijske informacije. Ipak, empirijske studije neprestano potvrđuju da listirane kompanije u regionu ne prepoznaju vrednost transparentnosti i da njihova praksa objavljivanja ne ide iznad zakonskih zahteva. Na primer, većina zakona u regionu ne zahteva od kompanija da objave informacije o strukturi njihovih odbora, niti obavezuju kompanije da objave njihove politike nominacija. Ovo objašnjava zašto su istraživači imali poteškoće tokom faze istraživanja pre razgovora u pokušajima da nađu ženske članove odbora, čak i u kompanijama koje su listirane u gornjim nivoima lokalnih berzi. Uvođenje zakonskih zahteva po pitanju korporativnih politika vezanih za rodove može da natera kompanije da stave ovo pitanje na korporativni dnevni red. Regulatorna tela ili organizatori tržišta (kao što može da bude slučaj), treba da zahtevaju od odbora da izveštavaju akcionare (i spoljne ulagače) jednom godišnje o tome da li kompanija uspeva da postigne rodnu ravnotežu u odborima i među višim izvršiocima i ako ne, da objasne zašto kompanija nije dostigla zakonski ili samoodređeni standard ili zašto se ne trudi da ga dostigne.

MERE NA NIVOU KOMPANIJE I NA NIVOU TRŽIŠTA

POLITIKE ODBORA

U svakoj kompaniji odbor treba da nadgleda upravljanje talentima i politiku nasleđivanja i da obezbedi da ovi procesi podržavaju unapređivanje žena do najvišeg nivoa. Prema *McKinsey&Company* (2010), uvođenje politike rodne raznovrsnosti je revolucionarni preokret u korporativnoj kulturi i stoga zahteva vidnu posvećenost na vrhu korporativne lestvice. Odbor treba da osigura da planiranje nasleđivanja najviših funkcija u kompaniji uključuje i rodnu raznovrsnost i da zaista mobilise celokupan interni potencijal ljudskog kapitala. Da bi se to postiglo, odbor treba da razvije i uključi pokazatelje koji mere rad kompanije u pogledu zapošljavanja, zadržavanja, unapređivanja i razvijanja žena. Da bi se osigurala posvećenost izvršilaca, odbor treba da uvede pokazatelje rodne raznovrsnosti u ocene rada izvršilaca. Na kraju, da bi ovi napori imali legitimitet, odbor treba da obezbedi da ima ženske članove odbora i da uključuje rodnu raznovrsnost u svoje procese i politike nominacije.



POLITIKE LJUDSKIH RESURSA

Kompanije treba da koriguju svoje politike ljudskih resursa da bi obezbedile da se talentovanim ljudima pružaju jednake mogućnosti napredovanja, do najviših funkcija u kompaniji.

Rodno raznovrstan odbor na vrhu rodno neraznovrsne kompanije verovatno će poslati pogrešnu poruku. Investitori i ostale zainteresovane strane sigurno će biti sumnjičavi po pitanju rodne raznovrsnosti ukoliko se ona sprovodi samo na najvišem nivou, jer može da izgleda kozmetički i neiskreno. Umesto ovoga, kompanije treba da imaju pristupe rodnoj raznovrsnosti kroz čitavu organizaciju.

Obezbeđujući iste polazne tačke i uslove muškarcima i ženama, koji po pravilu imaju različite lične i porodične okolnosti, ne znači da su im obezbeđene i jednake prilike za napredovanje. Korporativni model koji zahteva još više sati koji mogu da se naplate klijentu, nefleksibilno radno vreme, neprestana putovanja i prisutnost u kancelariji u svako doba, automatski stavlja žene koje moraju da brinu o maloj deci ili tinejdžerima ili starima, u nepovoljan položaj. Poruka da je biti dostupan u svakom trenutku jedini način da se pokaže posvećenost kompaniji i karijeri, promoviše neodrživ poslovni model. Slično, ako uprava šalje poruku da je samo obim posla jedina vrednost koja se računa, ona rizikuje postepeni gubitak svojih najtalentovanijih ljudi, koji neće biti motivisani u takvom korporativnom okruženju. Neke dobre politike ljudskih resursa, koje mogu da podrže zaposlene žene i da dugoročno obezbede da svi talenti imaju mogućnost da napreduju, uključuju: opcije za fleksibilne radne uslove i poslovne lokacije; programe i ustanove koje pomažu zaposlenima da pomire poslovni i porodični život; programe i ciljeve zapošljavanja s osvrtnom na polove; sistematski zahtev da bar jedna žena bude kandidat u svakom krugu za napredovanje; rodne kvote pri zapošljavanju, zadržavanju, unapređivanju i razvijanju talenata; sistemi procene rada koji neutrališu uticaj porodijskog odsustva i/ili fleksibilnih radnih aranžmana, itd.⁸³ Međutim, važno je naglasiti da ove politike ljudskih resursa u isto vreme znače promovisanje određenih vrednosti koje se razlikuju od standardnog i očekivanog ponašanja i morala, i stoga zahtevaju snažnu podršku i posvećenost od strane generalnog direktora.

⁸³ McKinsey&Company, 2010

POLITIKE ZA ŽENE SA DOBRIM REZULTATIMA I ŽENE KOJE OBAVLJAJU IZVRŠNE FUNKCIJE

Kompanije bi naročito trebalo da se usredsrede na politike koje su usmerene na žene sa dobrim rezultatima i koje ih vode ka izvršnim funkcijama. Ove politike proširuju planirane projekte i produbljuju skup talenata iz koga članice odbora mogu biti angažovane.

Kompanije posebnu pažnju treba da obrate na žene koje postižu izuzetne rezultate. Ove žene treba da dobiju jasnu poruku sa vrha da kompanija prepoznaje njihov doprinos i da je spremna sistematski da ulaže sva neophodna sredstva da ih podučava i da im pomogne da razviju veštine i znanje, potrebne za vodeće pozicije u kompaniji. Primeri programa i delatnosti koji podržavaju žene sa dobrim rezultatima uključuju: programe koji podstiču umrežavanje žena i uzore; podsticaje i mandate za više izvršioce koji bi bili mentori mlađim ženama; programe praćenja, tj. dozvolu obećavajućim kandidatkinjama da provode vreme sa najvišim izvršiocima na poslu i da posmatraju njihove zadatke da bi istražile i testirale svoje interese vezane za karijeru i sposobnosti; ciljane programe napravljene za žene koji razvijaju veštine rukovođenja; jasno prenošenje ženama kojim pozicijama mogu da teže; razvijanje politika nasleđivanja koje obezbeđuju povlašćeni tretman interno usmeravanim kandidatima, itd.

STVARANJE BAZE PODATAKA KANDIDATKINJA ZA FUNKCIJE U ODBORU

Da bi se olakšalo članstvo žena u odboru, treba da se napravi baza podataka o potencijalnim kandidatkinjama za prijem u odbor.

Takva baza podataka omogućila bi lak pristup dobrim kandidatima za prijem u odbor iz svih kompanija, zainteresovanim za stvaranje raznovrsnijih odbora. Mnogo intervjuisanih lica je izjavilo da veruje da kompanije u čijim odborima rade ne diskriminišu žene namerno. Donosiocima odluka je bilo prilično teško da identifikuju podobne kandidatkinje, s obzirom na to da su one retko deo njihovih ustanovljenih mreža i da ne rade dovoljno na samopromovisanju. Baza podataka umnogome bi rešila ovaj problem.



MERE NA NIVOU DRUŠTVA

PROMENA DRUŠTVENO-PSIHOLOŠKIH MODELA

U svim trima zemljama treba da se pokrenu brojne, koordinirane aktivnosti i mere koje se sprovode na terenu, a koje imaju za cilj promenu uvreženih tradicionalnih ideja o ulozi i mestu žene u društvu.

Po rečima čuvenog američkog naučnika i direktora Organizovanog učenja na MIT Sloan Školi za menadžment Petera Sengea: „Psihološki modeli su duboko zadržane interne slike toga kako svet funkcioniše, slike koje nas ograničavaju na poznati način razmišljanja i delovanja. Vrlo često nismo svesni naših psiholoških modela ili efekata koji oni imaju na naše ponašanje.”⁸⁴ Društveni modeli su modeli koje većina osoba u jednom društvu deli i veruje u njih. Kao što je ranije navedeno, mnoge prakse koje žene stavljaju u nepovoljan položaj su posledice posebnih društveno-psiholoških modela. Primeri ovih ograničavajućih psiholoških modela bili bi – ubeđenje da samo žene imaju odgovornost da brinu o ostarelim roditeljima; dodeljivanje ženi neravnomernog udela odgovornosti u podizanju dece; tradicionalni modeli umreženosti koji su orijentisani na muškarce (*old boys' club*); uobičajeno verovanje da su žene manje ambiciozne od muškaraca; široko rašireno shvatanje da korporativna karijera zahteva muške atribute i kao takva nije prikladna za žene; ideja da „jednostavno nema dovoljno podobnih kandidatkinja da bi se povećao broj žena u odborima”; uobičajeno verovanje da žene treba da usvoje obrasce ponašanja muškaraca da bi uspele u korporativnom svetu. Ove i slične predrasude su ozbiljne prepreke koje ne mogu biti ignorisane, pošto je svakoj ženi potrebna podrška njenog partnera, porodice i formalnih i neformalnih društvenih mreža da bi uspela. Potreban je dugotrajan, uporan i sistematski napor na mnogim različitim nivoima društva da bi se ovi modeli doveli u pitanje i promenili. Ovi napori mogu da budu u obliku konferencija, opsežnih kampanja na terenu, dešavanja koja podižu svest, koja bi aktivno uključila medije i privukla pažnju brojnih i relevantnih društvenih grupa. Međutim, promena paradigme zahteva koordinaciju ovih napora i jako političko vođstvo.

⁸⁴ Senge, 1990

PROMOVISANJE ŽENSKIH UZORA

Dobri ženski uzori treba da se promovišu sistematski i na svim nivoima društva. Povećana uočljivost žena na višim nivoima u korporacijama, u svetu politike, među profesorima, lekarima, itd., ima katalitičku funkciju, s obzirom na to da se ove žene mogu smatrati uopšteno dobrim uzorima za devojke i mlade žene. Ovi primeri, ako se prikazuju sistematično i na odgovarajući način (putem obrazovnih programa, medija, u društvenom životu), mogu umnogome da doprinesu promeni tipičnih psiholoških modela kod mlađih generacija i njihovih ideja o tome šta žene smatraju uspehom.

MERE KOJE ŽENE SAMOSTALNO TREBA DA PREDUZMU

ŠTA ŽENE TREBA DA URADE NA LIČNOM PLANU?

Svaka žena bi, napokon, trebalo da preuzme odgovornost za svoju karijeru. Prema studiji, najbolji način za ženu da napreduje u profesionalnom životu je da ulaže u svoje obrazovanje i razvoj različitih veština, da se efikasno umreži i da se mudro samopromoviše. Većina muškaraca i žena (po 47% oba pola na regionalnom nivou) označili su tehničku stručnost i relevantno iskustvo kao najvažniji preduslov za njihov prijem u odbor. Prateći ovo, muškarci veruju da su faktori koji najviše povećavaju šansu ženama da budu izabrane u odbore – relevantna stručnost i veštine komunikacije. Stoga bi svaka ambiciozna žena koja želi da stigne na vrh korporativne lestvice trebalo da posveti ceo život učenju i razvijanju relevantnih veština (naročito veština komunikacije). Međutim, naše ispitanice širom regiona veruju da dobro znanje nije dovoljno. Među višim menadžerima, dobro uspostavljene poslovne mreže dodaju na vrednosti bilo kom korporativnom rukovodiocu, uključujući i žene. Veze sa vrhunskim poslovnim rukovodiocima zemlje, članstvo u profesionalnim udruženjima i pohađanje nacionalnih i regionalnih profesionalnih konferencija izgleda da imaju istu važnost kao i tehnička stručnost. Žene imaju tendenciju da potcene umrežavanje, pošto ono uzima veliki deo njihovog slobodnog vremena koje bi one radije provele sa svojom decom i porodicom. Bilo kako bilo, istraživanje potvrđuje da efikasno umrežavanje žene čini uočljivijim i daje dobar prostor za mudro samopromovisanje. Loše samopromovisanje, po mišljenju ispitanica, glavni je krivac za mali broj žena u regionalnim korporativnim odborima. Dobri načini za stvaranje nečijeg javnog imidža uključuju: privlačenje medijske pažnje, govorenje u javnosti na relevantnim



dešavanjima, učešće na profesionalnim javnim debatama, savladavanje veština komunikacije, razvijanje odnosa s novinarima, učešće u poslovnim i profesionalnim dešavanjima i razvijanje veština lobiranja i pregovaranja, itd.



ZAKLJUČAK

Ova knjiga daje značajan doprinos debati vezanoj za problem žena u odborima kompanija i uklanja jednu važnu istraživačku prepreku. Prvo, analizira skup problema koji su relevantni i za raznovrsnost u odborima i za žene na vrhu korporativne lestvice, mada iz različitih perspektiva. Dok je problem rodne raznovrsnosti u salama za sednice odbora već analiziran u slučaju Zapadne Evrope i SAD, on nije bio predmet pažnje ni u zemljama u tranziciji ni u zemljama Jugoistočne Evrope. Knjiga se fokusira na region Zapadnog Balkana i naročito na tri zemlje tog regiona koje žele da postanu članice EU: BiH, BJR i SRB. Analizirajući najrelevantnije probleme žena u odborima kompanija sa stanovišta ovih zemalja, knjiga daje značajan naučni doprinos i doprinos javnoj politici. Ovaj poslednji je naročito relevantan, imajući u vidu trenutnu debatu EU o kvotama. Problemi kojima se knjiga bavi su: korelacija između raznovrsnosti u odborima i performansi kompanije; trenutni demografski trendovi i njihov uticaj na privredu i društvo; uloga žena u društvu, te trendovi i obrasci učešća žena u radnoj snazi; prepreke na koje nailaze ambiciozne žene na putu do članstva u odboru; kvote, itd. Iako knjiga predstavlja uporedna iskustva u rešavanju problema rodne raznovrsnosti u odborima različitih razvijenih zemalja (široj Evrope i sveta), njen jedinstveni doprinos je vezan za predstavljanje posebnosti regiona Zapadnog Balkana. Knjiga takođe aktuelizuje ovu temu u ove tri države koje žele da postanu članice EU, i na taj način ih priprema za zakonsku regulativu koja može biti usvojena na nivou EU.

Istraživanje je pokazalo da se žene u BiH, BJR Makedoniji i Srbiji suočavaju sa sličnim problemima i uslovima, kao i žene u razvijenijim zemljama sveta i Evropi. Demografski trendovi su slični –



biće mnogo više starih ljudi i mnogo manje zapošljivih ljudi (uprkos činjenici da je situacija u BiH i BJRM povoljnija u tom pogledu), žene će rađati manje dece, postojeći penzioni sistemi će postati neodrživi, broj žena sa tercijarnim stepenom obrazovanja će rasti, a već ima više obrazovanih žena nego muškaraca, itd. Ovi trendovi će naterati tvorce politika ove tri zemlje, kao i tvorce javnih politika u EU, da pronađu načine na koje će povećati stopu učešća žena u radnoj snazi. Trenutno, procenat žena u odborima kompanija u BiH, BJRM i Srbiji je uporediv sa procentom žena u razvijenijim evropskim zemljama. Ove žene se u razvoju svoje karijere suočavaju sa sindromom dvostrukog tereta, pošto su mnogo više uključene u podizanje dece, vođenje domaćinstva i vođenje brige o starima. Korporativni model koji se polako pojavljuje u zemljama u tranziciji, praktično je preslikan sa zapada, jer je na zapadu on neodvojiv deo *know-how* stranih ulagača (koji prvenstveno dolaze iz zapadne Evrope, zbog blizine ovom regionu) i fundamentalno je vezan za neoliberalnu filozofiju, koja se proširila i na ove tri zemlje posle ere socijalizma. Kao što je pokazano uporednom analizom, dvostruki teret i korporativni model su takođe glavne prepreke i ženama iz razvijenijih zemalja. Zaključak je, izgleda, da status žene u društvu ne određuje prvenstveno ekonomsko bogatstvo, već je pre svega odraz nekih psiholoških i društvenih obrazaca koji su zajednički u celom svetu.

Pretpostavka studije je da je odbor sinonim za vrh korporativne lestvice. Ova pretpostavka je održiva u većini razvijenih zemalja, prema brojnim istraživačkim studijama korporativnog upravljanja. Situacija u ove tri zemlje u ovom pogledu je posebna i donekle različita. Odbori u BiH, BJRM i SRB imaju relativno malu težinu, kada je reč o donošenju odluka, dok je zapravo, moć donošenja odluka uglavnom u rukama kontrolnog vlasnika ili generalnog direktora, koga, *de facto*, vrlo često postavlja kontrolni vlasnik. Ovaj zaključak podržava činjenica da je mesečna nadoknada za većinu članova odbora u posmatranom regionu manja od 500 EUR i da samo jedna četvrtina svih intervjuisanih članova odbora prima mesečnu nadoknadu iznad 1 000 EUR. Tri posmatrane zemlje u ovom pogledu se ne razlikuju od ostalih zemalja u tranziciji. Kada je reč o problemu raznovrsnosti odbora, izgleda da je njegov značaj prepoznat širom regiona – više od 80% svih intervjuisanih članova odbora smatra da je raznovrsnost u odborima važna (iako ne uvek rodna raznovrsnost), dok 70% svih intervjuisanih veruje da samo kritična masa ženskih članova u odborima ima dovoljno snage da promeni njihovu dinamiku. U tri analizirane zemlje muškarci ranije postaju članovi odbora nego žene. Takođe, u proseku, ženama je potreban veći nivo



obrazovanja i radnog iskustva da bi postale članice odbora. Najveća stručnost, koju izgleda poseduju članice odbora u sve tri zemlje, je iz oblasti finansija i upravljanja rizicima. Uz stručnost, direktori sa Zapadnog Balkana istakli su umreženost kao veoma važan preduslov za dobijanje članstva u odboru. Pošto je klasično umrežavanje uglavnom okrenuto ka muškarcima, ono vrlo često sprečava da žene budu vidljive donosiocima odluka u kompanijama.

Istraživači su tokom intervjua razgovarali sa članovima odbora i o preprekama s kojima su se ove žene suočile na putu ka vrhu korporativne lestvice. Intervjuisane žene su istakle da je, na kraju, sindrom dvostrukog tereta najveća prepreka. Izazovi u tom pogledu dolaze sa tri strane. Prvo, postoji duboko usađeno uverenje na svim nivoima društva da briga o deci i starima nije samo prvenstveno nego je i isključivo obaveza žena. Drugo, ove tri zemlje (slično je i u drugim zemljama) po mišljenju intervjuisanih, ne obezbeđuju dovoljno socijalne infrastrukturne podrške – nema dovoljno državnih vrtića; kvalitet službi za brigu o deci je ispod optimalnog; odgovarajuće službe i smeštaj za starije osobe su praktično nepostojeći. Pošto su žene često jedine koje vode brigu, ove prepreke imaju veći uticaj na njih nego na njihove kolege. Na kraju, treći izazov dolazi od korporativnog modela koji visoko vrednuje dvadesetčetvoročasovnu dostupnost, stavlja veliku težinu na količinu rada, dok ne ceni dovoljno njegov kvalitet, krut je i nefleksibilan, zahteva prisutnost u kancelariji i insistira na istovetnim uslovima za zaposlene, koji imaju veoma različite privatne i porodične obaveze, pa stoga, *de facto*, ne pruža svima iste mogućnosti. Ovakav korporativni model postaje zastareo ne samo za žene već i za većinu visokotalentovanih radnika, koji će stavljanje količine rada iznad kvaliteta smatrati obeshrabrujućim i neprihvatljivim. Međutim, važno je istaći da se određene obaveze ipak vezuju samo za žene. Njihova najveća greška, usled koje ne mogu da probiju nevidljivu prepreku u kompaniji, je izgleda, neodgovarajuće samopromovisanje. Ovu veštinu nije lako razviti, pogotovo u društvu u kome se ambiciozna žena uglavnom smatra agresivnom, arogantnom i neženstvenom, ali i dalje izgleda da je vredno uložiti vreme i napor da se nauči kako to izvesti mudro. Većina intervjuisanih direktorki, na osnovu svog iskustva, tvrdi da je slaba sopstvena promocija jedan od najvećih krivaca za mali broj žena u odborima kompanija.

Uporedna analiza mera za povećanje broja žena vodi do dva veoma važna zaključka. Prvi, bez kvota ni jedna jedina zemlja nije uspjela da napravi značajniju promenu kada je u pitanju broj žena u odborima. Drugi, da bi došlo do promene društvene paradigme, potrebna je

kombinacija i koordinacija i pristupa odozgo nadole i pristupa odozdo nagore. Stoga, iako je većina intervjuisanih muškaraca i žena bila protiv kvota, istraživači se slažu sa 37,5% intervjuisanih žena koje veruju da se bez uvođenja kvota ništa neće promeniti. Rešenje diskusije o kvotama na nivou EU, na kraju će staviti ovo pitanje na politički dnevni red i ovih triju zemalja i daće priliku svim zainteresovanim stranama da ponovo razmotre njihovo stanovište u pogledu kvota. Prateći ovaj trend, vlade bi trebalo što pre da se usredsrede na poboljšanje infrastrukture socijalnih službi, da bi izbegle predviđeno preduzimanje očajničkih i *ad hoc* mera, usled sve jačih demografskih pritisaka. Ipak, mere na nivou države neće biti dovoljne. Aktivnosti odozdo nagore su veoma važne i treba da budu mudro koordinirane i sistematski planirane. One treba da budu preduzete na svim nivoima društva i treba da budu promovisane od strane vodećih političara, da bi promenile ograničavajuće, kolektivne, psihološke obrasce. Ove aktivnosti uključuju konferencije, opsežne kampanje sektora odnosa s javnošću i slične događaje koji podižu svest, koji bi aktivno uključili medije i privukli pažnju brojnih i relevantnih društvenih grupa.

Konačno, kompanije u regionu treba da razmotre svoje politike ljudskih resursa, da bi izašle u susret ne samo ženama već i veoma efikasnim ljudima u kompanijama i da bi mobilisali ljudski kapital na nivou cele kompanije. Primeri ovakvih politika koji su spomenuti u knjizi su: opcija fleksibilnih uslova rada (fleksibilno radno vreme, rad od kuće itd.); infrastruktura koja će pomoći zaposlenima da pomire poslovni i porodični život; sistemi ocene rada koji neutrališu uticaj porodijskog odsustva i/ili fleksibilni radni aranžamani; programi koji podstiču umrežavanje žena i njihovih uzora; podsticanje rukovodilaca na višim nivoima da budu mentori mlađim ženama zaposlenim u kompaniji; programi praćenja rada viših rukovodilaca; programi koji imaju za cilj razvijanje veština rukovođenja kod žena; razvoj politika nasleđivanja koje pružaju povoljniji tretman kandidata koji su obučavani u kompaniji, itd. Razvojem ženskog potencijala, kompanije će značajno proširiti bazu talenata i imaće priliku da probude snagu koja još uvek čeka da bude otkrivena.



LITERATURA

Adams, R.B. and D. Ferreira (2009) Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance, *Journal of Financial Economics*, 94 (2), str. 291-309.

Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina (2012) Thematic Bulletin 10, Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina, Sarajevo.

Allen, R.S., Dawson, G., Wheatley, K and White, C.S. (2008) Perceived Diversity and Organizational Performance, *Employee Relations*, 30(1), str. 20-33.

Amnesty International Report (2009) State of the World's Human Rights, Amnesty International, London.

Arguden, Y. (2012) Why Boards need more women. *Harvard Business Review*.

Babović, M. (2008) The Position of Women on the Labour Market in Serbia. Gender Equality Council, Government of the Republic of Serbia, and United Nations Development Programme, Belgrade.

Banjalučka berza

Bianco, M., Ciavarella, A. and Signoretti R. (2011) Women on boards in Italy. Rome: Consob.

Bilimoria, D. (2006) The relationship between women corporate directors and women corporate officers, *Journal of Managerial Issues*, 18(1), str. 47-61.

Bilimoria, D. and Kristin, S.P. (2007) Handbook on Women in Business and Management, Cheltenham, U.K. and Northampton, Elgar.

Bitti, M.T. (2010) Look Who is Legislating Seats for Women at the Boardroom Table, CBS News.

Blunch, N.H. and Sulla, V. (2011) The Financial Crisis, Labor Market Transitions and Earnings: A Gendered Panel Data Analysis for Serbia. Paper presented at the Sixth Institute for the Study of Labor–World Bank Conference “Employment and Development,” Mexico City, May 30-June 1.

Bohren, O. and Strom, R. O. (2006) Aligned, Informed, and Decisive: Characteristics of Value-Creating Boards, working paper, BI Norwegian School of Management, Oslo, 12 February.

Bradshaw, P and Wicks, D. (2000) The Experiences of White Women on Corporate Boards in Canada: Compliance and Non-compliance to Hegemonic Masculinity, in R. J. Burke and M. C. Mattis (eds.). Women on Corporate Boards of Directors (Kluwer Academic Publishers, the Netherlands).

Brown, D. A. H., Brown, D. L. and Anastasopoulos, V. (2002) Women on boards. Not just the right thing, but the "bright" thing. The Conference Board of Canada.

Burke, R. J. (1994) Women on Corporate Boards of Directors: Views of Canadian Chief Executive Officers, Women in Management Review 9.

Burke, R. J. (1997) Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource, Journal of Business Ethics, 16 (9), str. 909-915.

Burke, R. J. (2000) Women on Canadian Corporate Boards of Directors: Still a Long Way to Go, in R. J. Burke and M. C. Mattis. Women on Corporate Boards of Directors. Kluwer Academic Publishers, The Netherlands.

Burton, C. and C. Ryall (1995) Enterprising Nation: Reviewing Australia's Managers to Meet the Challenges of the Asia-Pacific Century: Managing for Diversity. Australian Government Publishing Service, Canberra.

Carter, D. A., Simkins B. J. and Simpson W. G. (2003) Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. The Financial Review, 38(1), str. 33-35.

Catalyst (2007) The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Catalyst.

CEDAW data from 2004 – Committee on the Elimination of Discrimination against Women (2004), Consideration of Reports Submitted by States Parties Under Article 18 of the Convention on



the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women: Macedonia, Combined Initial, Second and Third Reports of States Parties, CEDAW/C/MKD/1-3, CEDAW, New York, NY.

Chawla, M., Betcherman, G. and Banerji, A. (2007) From Red to Gray: The “Third Transition” of Aging Populations in Eastern Europe and the Former Soviet Union, with Anne M. Bakilana et al., Washington, DC: World Bank.

Colaco, H. M. J., Myers P. and Mindell R. N. (2011) Pathways to leadership: Board Independence, Diversity and the Emerging Pipeline in the United States for Women Directors, International Journal of Disclosure & Governance, 8, str. 122-147.

Deloitte (2011) Women in the boardroom: A global perspective, Deloitte.

Dimova, R., Gang, I. N. and Landon-Lane, J. (2006) Where to Work? The Role of the Household in Explaining Gender Differences in Labour Market Outcomes, IZA Discussion Paper 2476, Institute for the Study of Labor, Bonn.

Directorate General for Internal Policies (2009) Spanish policy on gender equality: relevant current legislation and policies. European Parliament, Brussels.

Djulić, K. and Kuzman, T. (2013) Structure of Company Boards. Book of Proceedings from the 2nd International Scientific Conference Economic and Social Development, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency and Faculty of Commercial and Business Sciences Celje.

Đulić, K. (2009) Korporativno upravljanje u krizi, Ekonomika preduzeća, septembar-oktobar 2009, str. 284-295.

Đulić, K. i Šeškar, L. (2010) Scorecard korporativnog upravljanja u Srbiji, Pravo i privreda, 10-12.

Đulić, K. i Kuzman, T. (2011) Korporativno upravljanje u državnim preduzećima, u Reforme: Politička volja i administrativni kapacitet, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 125-149.

Đulić, K. i Kuzman, T. (2013) Transparentnost poslovanja listiranih kompanija u Srbiji, Pravo i privreda, 4-6, str. 165-182.

Đulić, K. i Kuzman, T. (2013a) Opinion of Serbian Students regarding Knowledge Economy, Pravo i privreda, str. 31-40.

Đulić, K., Kuzman, T. and Radosavljević, G. (2012) Nasleđivanje najvažniji ispit za preduznika, u Trbović, A, Čavoški, A. (ur.): Inovacije i preduzetništvo: alati za uspeh na tržištu EU, str. 123-140, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Univerzitet Singidunum i Centar za promociju nauke Republike Srbije, Beograd.

Đuričin, D. (2009) Kako iz ekonomije moralnog hazarda preći u ekonomiju inteligentnog upravljanja rizicima: slučaj Srbije, Pravo i privreda, septembar-oktobar 2009, str. 1-26.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. and van Engen, M. (2003) Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Psychological Bulletin.

Erhardt N. L., Werbel, J. D., and Shrader, C. B. (2003) Board of Directors Diversity and Firm Financial Performance. Corporate Governance: An International Review, 11(2), str. 102-111.

Ernst&Young (2012) Getting on board: Women join boards at higher rates, though progress comes slowly, Ernst&Young.

European Commission (2011) MEMO/11/124. European Commission, Brussels.

European Commission (2012) Employment and Social Developments in Europe 2012, European Commission, Brussels.

European Commission (2012a) Women on boards - Factsheet 2. Gender equality in the Member States. Brussels: European Commission.

European Commission (2012b) Women in economic decision - making in the EU: Progress report. Brussels: European Commission.

European Commission (2012c) Special Eurobarometer 376, Women in decision - making positions. Brussels: European Commission.

European Commission (2012d) Press Release-Women on Boards: Commission proposes 40% objective, [IP/12/1205](#), European Commission, Brussels.

European Commission (2012e) Press Release- Questions and Answers: Proposal on increasing Gender Equality in the Boardrooms of Listed Companies, [MEMO/12/860](#), European Commission, Brussels.

European Commission (2013) IP/13/51. Brussels: European Commission.

European Union Committee (2012) Fifth Report-Women on Boards, House of Lords, London.



Eversheds (2011) The Eversheds Board Report: Measuring the impact of board composition on company performance, Eversheds, London.

Fondas, N. (2000) Women on Corporate Boards of Directors: Gender Bias or Power Threat, in R. J. Burke and M. C. Mattis (eds.), Women on Corporate Boards of Directors, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands.

Green, E. And Cassell, C. M. (1996) Women Managers, Gendered Cultural Processes and Organizational Change, Gender, Work and Organizational 3.

Gutner, T. (2001) Wanted: More Diverse Directors, Business Week.

Hastings P. (2012) Breaking the glass ceiling: Women in the boardroom, second edition.

Hefferman, M. (2002) Exhibit A: The Female CEO, Fast Company.

Heidrick and Struggles (2012) Board of Directors Survey 2012, Heidrick and Struggles.

Holton, V. D., Rabbetts, J. and Schrivener, S. (1993) Women on the Boards of Britain's Top 200 Companies: A Progress Report (Ashridge Management Research Group, Berkhamsted, England).

Huse, M. (2008) Women directors and the 'Black Box' of board behavior. in Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D., and Huse, M. (eds.): Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice, Edward Elgar: Cheltenham.

Huse, M. and Solberg, A. G. (2006) Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. Women in Management Review, 21(2), str. 113-130.

ICGN (2012) Position Paper on Gender Diversity.

IFC (2011) Women on Boards: A Conversation with Directors, Global Corporate Governance Forum Focus 9, IFC.

International Monetary Fund (2012) Country Report No. 12/282, International Monetary Fund, Washington DC.

International Monetary Fund (2012a) World Economic Outlook. International Monetary Framework, Washington DC.

International Monetary Fund (2012b) Press Release No. 12/313, International Monetary Fund, Washington DC.

Izraeli, D. N. (2000) The Paradox of Affirmative Action for Women Directors in Israel, in R. J. Burke and M. C. Mattis (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors* (Kluwer Academic Publishers, The Netherlands).

Konrad, A. M., Kramer, V. and Erkut, S. (2008) The impact of three or more women on corporate boards, *Organizational Dynamics*.

Kuzman, T. i Djulic, K. (2011) The Improved (New) EU Corporate Governance Framework. Proceeding from the XV International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'11), str. 400-407, Univerzitet u Novom Sadu – Fakultet Tehničkih nauka, Novi Sad.

Leighton, D. and Thain, D. (1993) Selecting new directors. *Business Quarterly*, 57, str. 16-25.

Letendre, L. (2004) The dynamics of the boardroom. *Academy of Management Executive*, 17, str. 101-113.

McGregor, J. (1997) Making the Good Woman Visible: The Issue of Profile in New Zealand Corporate Directorship, *International Review of Women and Leadership* 3.

McInemey-Lacombe, N., Bilimoria, D. And Salipante, P. F. (2008) *Championing the Discussion of Tough Issues: How Women Corporate Directors Contribute to Board Deliberations*, in Vinnicombe, S., V. Singh, R.J. Burke, D. Bilimoria, and M. Huse Editors, *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Cheltenham, Glos, UK, Edward Elgar Publishing Limited.

McKinsey&Company (2010) *Women Matter-Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey&Company.

Minniti, M., Allen, I.E., and Langowitz, N. (2005) Report on women and entrepreneurship, *Global Entrepreneurship Monitor*.

National Bank of Serbia (2013) Report on Inflation in Republic of Serbia, National Bank of Serbia, Belgrade.

Nielsen, S. and Huse, M., (2010) The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface, 18 (2), str. 136-148.

Norwegian Ministry of Foreign Affairs and the Norwegian Ministry of Children, Equality and Social Inclusion (2010) *Gender Equality a key to democracy*, Norway.

Oglobin, C. (2005) The Gender Earnings Differential in Russia after a Decade of Economic Transition. *Applied Econometrics and International Development*, 5 (3), str. 5-26.

Paci, P. (2002) *Gender in Transition*. Washington, DC, World Bank.



Paci, P. and Reilly B. (2004) Does Economic Liberalization Reduce Gender Inequality in the Labor Market: The Experience of the Transition Economies of Europe and Central Asia. Washington DC, World Bank.

Radosavljević, G. i Kuzman, T. (2011) Konkurentnost kao preduslov za održivi razvoj. Putokaz za održivi razvoj, str. 194-205, Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj/ Kabinet potpredsednika Vlade za evropske integracije, Beograd.

Reibey Institute (2011) ASX – Women Leaders. Riverview, Australia.

Reva, A. and Sulla, V. (2010) Gender Inequality in the Labor Market in Serbia. Unpublished report, Washington DC, World Bank.

Rose, C. (2007) Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. Corporate Governance: An International Review, 15(2), str. 404-413.

Sarajevska berza

Sattar, S. (2012) Opportunities for Men and Women in Emerging Europe and Central Asia. Washington DC, World Bank.

Schwartz-Ziv, M. (2013) Does the Gender of Directors Matter? Corporate Governance and Leadership Wire. Stanford University.

Selby, C. C. (2000) From Male Locker Room to Co-executive Director Boardroom: A Twenty-five Year Perspective, in R. J. Burke and M. C. Mattis (eds.). Women on Corporate Boards of Directors (Kluwer Academic Publishers, The Netherlands).

Senge, P. M. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday Currency.

Sheridan, A. and Milgate, G. (2005) Accessing Board Positions: a comparison of female and male board members' views, Corporate Governance an International Review, 13(6), str. 847-855.

Shrader, C. B., Blackburn, V. B. and Iles, P. (1997) Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study, Journal of Managerial Issues, 9(3).

Shultz, S. R. (1995) Women Directors – The Outmoded Myths, Directorship, 21(6), 8-10.

Simpson, G., Carter, A.D. and D'Souza, F. (2010) What do we know about women on boards?, Journal of Applied Finance, 2, str. 27-39.

Singh, V., Terjesen, S. and Vinnicombe, S. (2008) Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), str. 48-58.

Sondergaard, L. M. and Murthi, M. (2012) Skills, Not Just Diplomas: Managing for Results in

Education Systems in Eastern Europe and Central Asia. *Directions in Development Series*.

Washington DC, World Bank.

Statistical Office of the Republic of Serbia (2012) Workforce Survey, Statistical Office of the Republic of Serbia, Belgrade.

Talmud, I. and D. Izraeli (1998) The Relationship between Gender and Performance Issues of concern to Directors: Correlates or Institution?, *Journal of Organizational Behavior* 20, str. 459-474.

Terjesen, S. A. and Singh, V. (2008) Female Presence on Corporate Boards: A Multi-country study of Environmental Context, *Journal of Business Ethics*, 83(1), str. 55-63.

Thomas, R. R. (1990) From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review* 68(2).

USAID Knowledge Services Center (2011) Promoting Female Sustainable Livelihoods (Employment and Entrepreneurship) in the Europe and Eurasia (E&E) Region, USAID.

Verica Hadzi Vasilevska Markovska (2010) Women in corporate boards in the Republic of Macedonia.

Virtcom (2009) Board Diversification Strategy: Realizing Competitive Advantage and Shareowner Value, Virtcom.

World Bank (2008) Doing Business Report 2008, World Bank, Washington DC.

World Bank (2010) Doing Business Report 2010, World Bank, Washington DC.

World Bank (2011) World Development Report 2012: Gender Equality and Development. World Bank, Washington DC.

World Bank (2012) South East Europe Regular Economic Report No. 3, World Bank, Washington DC.

World Bank (2013) Doing Business Report 2013, World Bank, Washington DC.



Zelechowski, D.D. and Bilimoria, D. (2004) Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US. Blackwell Publishing, UK.

Zavod za statistiku BRJ Makedonije

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

305-055.1/.2(497)
005.21:334.72.021-055.2

ЂУЛИЋ, Катарина, 1973-

Žene u odborima direktora u Bosni i Hercegovini, BJR Makedoniji i Srbiji /
Katarina Đulić, Tanja Kuzman ; [prevodilac Vanja Mitrović]. - Beograd : Međunarodna
finansijska korporacija : #Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju #FEFA, 2013
(Beograd : Gajić). - 153 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Izv. stv. nasl.: Women on Corporate Boards in Bosnia and Herzegovina, FYR Macedonia
and Serbia. - Tiraž 220. - Str. 3-4: Predgovor / Merima Zupčević Buzadžić, Oliver
Norton. - Bibliografija: str. 145-153 i uz tekst.

ISBN 978-86-909925-9-1 (MFK)

1. Кузман, Тања, 1986- [аутор]
а) Родна равноправност - Балканске државе
б) Корпоративно управљање – Жене

COBISS.SR-ID 198916620



**“Verujem da će ova knjiga
pokrenuti nova istraživanja.
Smatram da će to biti njen glavni uticaj
na profesionalnu i opštu javnost.”**

Prof. dr Boško Živković

**Redovni profesor, Ekonomski fakultet
Univerzitet u Beogradu**