

Žene u poslovnom svijetu
Deloitte SheXO Klub



Sa zadovoljstvom Vam želimo prikazati rezultate istraživanja "Žene u poslovnom svijetu", koje smo krajem 2012. godine proveli među direktoricama i direktorima najvećih kompanija na prostoru cijele Bosne i Hercegovine. Ovo istraživanje prikazuje stavove i razmišljanja naših ispitanika i sagovornika iz svih oblasti poslovnog svijeta u Bosni i Hercegovini o tome koji su to ključni faktori koji su potrebni ili pomažu ženama da ostvare uspjeh u poslovnom svijetu.

Svjedoci smo porasta važnosti žena u poslovnom svijetu, koji se pojavio zbog njihovog stila upravljanja, dosljednosti, mogućnosti obavljanja više zadataka istovremeno i dobrih komunikacijskih sposobnosti, što u konačnici može dovesti do boljih dugoročnih finansijskih i poslovnih rezultata.

Svaki dan srećemo izvanredne žene koje dokazuju da su pouzdani poslovni i životni partneri. Pažljiv posmatrač doći će do zaključka da većinu uspješnih žena odlikuju sljedeći kvaliteti: inspirativna snaga, konzistentnost, mogućnost obavljanja više aktivnosti u isto vrijeme, saosjećajnost, jasno izražene moralne vrijednosti, komunikacijske sposobnosti, vizija, timski duh, fleksibilnost, ustrajnost i sklonost mentorstvu. Jednom rječju, predanost!

Ovaj izvještaj prikazuje upravo tu predanost kroz desetine ispitanih poslovnih žena i muškaraca. Ujedno želimo da ovaj izvještaj posluži kao "osnivačka deklaracija" za Deloitte SheXO Klub, klub poslovnih žena. Klub će biti posvećen svim uspješnim ženama Bosne i Hercegovine koje nas svaki dan inspirišu u svim aspektima našeg života – poslovnom, političkom, kulturnom, društvenom, obrazovnom i porodičnom.

Tako probрана skupina izvrsnih žena, različitih profila i interesa, karakteriše ustrajnost kao temelj njihovog profesionalnog puta. Naš osnovni cilj jeste da periodična okupljanja pretvorimo u platformu na kojoj mogu da dijele svoje ideje, razvijaju i njeguju poslovne i privatne odnose, predviđaju i realizuju nove projekte.

Nadamo se da će svi oni koji pročitaju ovaj izvještaj postati ambasadori Deloitte SheXO Kluba podržavajući ovaj projekat i ohrabrujući druge izvanredne žene da nam se priključe.

Uvjereni smo da ovaj izvještaj daje fascinantnu sliku o našim poslovnim ženama i nadamo se da ćete ga sa zadovoljstvom i posebnim interesom čitati.

Sabina Softić



Direktor u reviziji
Deloitte d.o.o. Sarajevo

Žene u poslovnom svijetu

Doprinos žena poslovnom svijetu se vidljivo povećava. U zadnjih nekoliko godina žene sve više dobivaju bitne uloge u poslovnom okruženju. Nikad u historiji žene nisu imale veću ekonomsku snagu kao uposlenici, ali i kao potrošači. Stoga državne institucije ali i realni sektor, moraju da shvate važnost investiranja u evoluciju poslovnih žena, kao i njihovu integraciju u procese donošenja odluka.

“Svaki posao nosi svoj rizik, svatko tko je spreman raditi odgovoran posao unaprijed bi trebao biti spreman na rizik, međutim rizik se vrlo brzo pretvara u izazov i daje dodatnu motivaciju u poslu”.

Ivana Bunoza, JP Elektroprivreda HZ HB

Istraživanje pokazuje da samo 29 posto naših ispitanika poznaje mnogo žena koje zauzimaju pozicije izvršnih direktora u preduzećima u kojima rade. Najveći dio naših sugovornika (64 posto) poznaje malo takvih žena, dok preostalih 5 posto, odnosno 2 posto, poznaje jednu, odnosno niti jednu takvu ženu.

Ovakvi rezultati ne predstavljaju iznenađenje. Studije koje je proveo Deloitte Touche Tohmatsu u Sjedinjenim Američkim Državama 2010. godine pokazuje da su žene uspješnije i lakše napreduju u državnim strukturama u odnosu na poslovni svijet.

“Svakako bitno je imati tehničko znanje, međutim za uspjeh je potrebno imati još nekoliko karakteristika. Prije svega moramo biti sposobni da vidimo jasan cilj i moramo da budemo konzistentni u njegovom dosezanju. Tu su i transparentnost, iskrenost i poštovanje, a žene najčešće posjeduju ove karakteristike. Treba biti pravedan prema ljudima kojim rukovodite, a podrška i kritika moraju postojati u transparentnoj formi. Dobro je biti smiren i spreman na kompromise, jer poslovni svijet je svijet kompromisa. Konačno, treba jasno komunicirati, jer se na taj način mogu riješiti brojni problemi”.

Sanela Pašić, Raiffeisen bank BiH

Tako skoro 10 posto država članica Ujedinjenih nacija imaju ženske vođe, što je znatno više u poređenju sa 3 posto od posmatranih 1.000 vodećih multinacionalnih kompanija koje su vodile direktorice ili izvršne direktorice. Također, žene predstavljaju oko 20 posto od ukupnog broja parlamentarnih zastupnika širom svijeta.

Prema posljednjem istraživanju Međuparlamentarne unije (IPU), kojim je utvrđen procenat političke participacije žena u državnim parlamentima, Bosna i Hercegovina se nalazi na 60. mjestu od ukupno 189 zemalja koje su obuhvaćene istraživanjem. U Predstavničkom domu Parlamenta BiH, od 42 poslanička mjesta njih devet su popunile žene, što čini 21,4 posto ukupne zastupljenosti. U Domu naroda, među 15 delegata su dvije žene, što iznosi 13,3 posto. Prema istom istraživanju, Ruanda ima najveći procenat žena u državnom Parlamentu (56,3 posto), dok u Evropi Švedska je zemlja koja ima najviše žena u državnom Parlamentu: od 349 poslaničkih mjesta 156 je popunjeno ženskom populacijom, što je ukupno 44,7 posto.

Iako ne postoje studije koje se na nivou Bosne i Hercegovine bave analizom učešća žena na pozicijama direktora ili izvršnih direktora velikih kompanija, možemo smatrati da se i naša realnost ne razlikuje mnogo od svjetskih prosjeka, što je potvrđeno i odgovorima naših ispitanika i sagovornika.

U skladu sa istraživanjima koje je proveo Mercer ("Women in business – Analysis of gender and representation in Executive/Management roles across Europe, February, 2012") u Centralnoj i Istočnoj Evropi najveći udio žena na upravljačkim pozicijama imaju Litvanija (44 posto), Bugarska (43 posto), Ruska Federacija (40 posto), Estonija i Kazahstan (37 posto). Slijede ih Srbija (36 posto), Ukrajina (35 posto), Rumunija (34 posto), Mađarska (33 posto), Poljska i Slovačka (30 posto), te Češka Republika (27 posto).

U zemljama Zapadne Evrope, najveće učešće žena na upravljačkim pozicijama imaju Grčka i Irska (33 posto), zatim Švedska (30 posto), Belgija (29 posto), dok Španija, Velika Britanija i Francuska imaju 28 posto ženskih predstavnika. Slijede ih Danska i Portugal (27 posto), Finska, Švajcarska i Norveška (25 posto), Italija (22 posto), Austrija (22 posto), Njemačka (20 posto) i Holandija (19 posto).

Uočljivo je da su u zemljama takozvanog bivšeg istočnog bloka, žene mnogo više zastupljene u upravljačkim pozicijama što se može pripisati nasljedstvu "ravnopravnosti" koje je promovirano u bivšim komunističkim i socijalističkim zemljama.

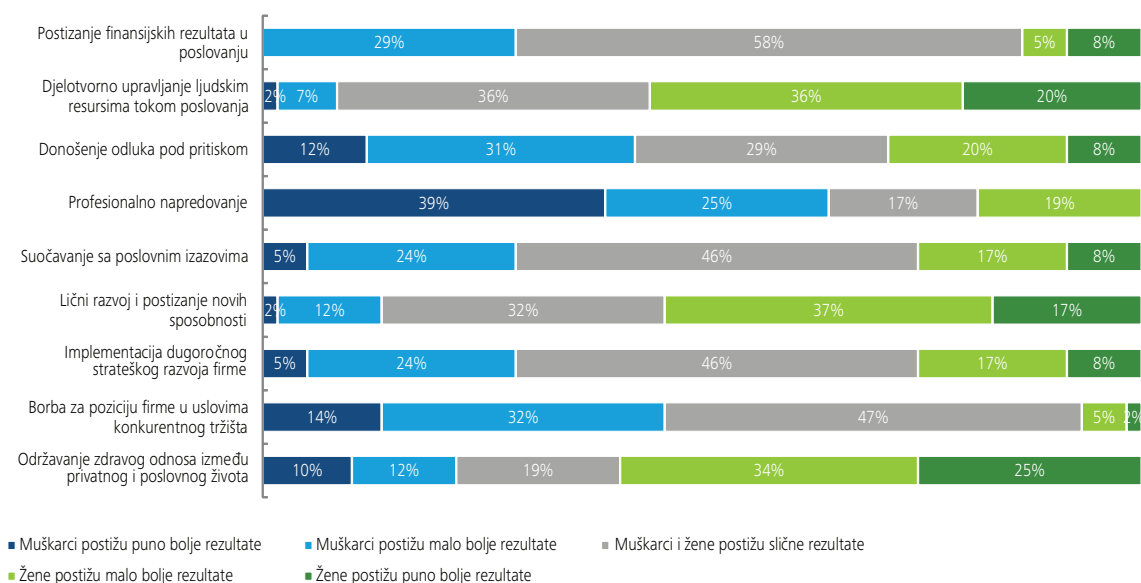
Evropska Unija je adresirala ovaj debalans u okviru EU Gender Action Plan ali ipak gore objavljeni podaci pokazuju da politička intervencija nije dala rezultat u balansiranju neravnopravnosti koje su rezultat tržišne ekonomije.

Ovo istraživanje je pokazalo slične rezultate vezano za percepciju ispitanika o razlikama između žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama. Opšta percepcija je da se muškarci i žene koji zauzimaju takve pozicije ponašaju slično u većini slučajeva i imaju slične ciljeve. Tako na primjer najveći dio ispitanika smatra da nema velike razlike između žena i muškaraca kada govorimo o suočavanju sa poslovnim izazovima, implementaciji dugoročnog strateškog ravoja firme, te borbi za poziciju firme u uslovima konkurentnog tržišta. Međutim, čini se da su ipak žene percipirane kao saosjećajnije u odnosu na muškarce. Većina ispitanika smatra da su žene djelotvornije u upravljanju ljudskim resursima od muških kolega (56 posto u odnosu na 9 posto). Od 54 posto ispitanika koji smatraju da su žene uspješnije u ličnom razvoju i sticanju novih sposobnosti od muškaraca, čak 14 posto ih smatra da žene postižu puno bolje rezultate.

Rezultati su slični i u sferi održavanja zdravog odnosa između privatnog i poslovnog života, gdje 59 posto ispitanika smatra da žene uspješnije balansiraju ovim područjima, a 22 posto smatra da su uspješniji muškarci. Sa druge strane, ispitanici smatraju da muškarci bolje donose odluke pod pritiskom od žena (43 posto u odnosu na 28 posto) i brže profesionalno napreduju (54 posto u odnosu na 19 posto).

Uprkos razlikama koje su identifikovane između predstavnika ženskog i muškog pola, čak 6 od 10 ispitanika smatra (59 posto) da žene i muškarci postižu slične rezultate kada je u pitanju postizanje finansijskih rezultata u poslovanju (prodaja, profit, ...). Ovo pokazuje da ljudi priznaju sposobnost oba pola da ispune mjerljive ciljeve svojih kompanija.

Poredeći žene i muškarce u poslovnom svijetu, šta mislite ko postiže bolje rezultate u sljedećim kategorijama?



“Pregovaranje je pitanje treninga. I muškarci i žene jednako dobro mogu pregovarati. Zahvaljujući iskustvu vođenja globalnog programa pregovaračkih vještina mogu reći da ne postoji razlika između muškaraca i žena. Dobar pregovarač zna da je za pregovore jako bitno raspolagati činjenicama, informacijama vezanim za temu razgovora, te biti spreman na kompromis uz svijest o najboljoj alternativi”.

Lada Buševac, IFC

“Kako bi došli na upravljačku poziciju, prije svega morate imati radne navike, želju i sposobnost za učenje. Morate imati više znanja od svih kojima ste nadređeni, morate u svakom momentu imati odgovor na svako pitanje. Nadalje, treba biti sposoban za prihvaćanje inovacija i poboljšanja bilo koje vrste koje vam se nameću, ali i imati sposobnost za iniciranje poboljšanja i optimizacije procesa, samopouzdanje, sposobnost komuniciranja”.

Zehra Obraliya, Tvornica cementa Kakanj

“Žene najčešće propuštaju prilike jer misle da njihov trud neće pokazati rezultat. Potrebno je vrijeme i upornost, jer trud neće biti odmah prepoznat”.

Berina Durmišević, Al Jazeera Balkans

“Na putu do današnje pozicije najvažniji je bio moj odnos, odnosno odgovornost prema poslu kojeg obavljam i sposobnost da svoj rad učinim prepoznatljivim”.

Ivana Bunoza, JP Elektroprivreda HZ HB

“Kad govorimo o odnosima, ja bih to podijelila na dvije vrste. Odnos prema sebi i odnos prema drugim ljudima s kojima se radi i saraduje. Dosljednost samom sebi i svojim vrijednostima gradi sliku o nama. U odnosima sa ljudima i sa okolinom po meni je jako važna iskrenost, otvorenost, konzistentnost, ali i empatija i visok stepen razumjevanja za druge, kako u poslovnoj, tako i privatnoj sferi”.

Lejla Zukić Krivdić, Microsoft BiH

Izazov novog početka

Slijedeći svoju strast, žene pokreću svoje poslove, razvijaju ih i naposljetku inspirišu druge žene kako bi činile isto. Za sve ove žene, najvažniji trenutak u njihovom profesionalnom životu je trenutak odluke da pokrenu vlastiti posao – početak nove avanture koja neće izgubiti intenzitet.

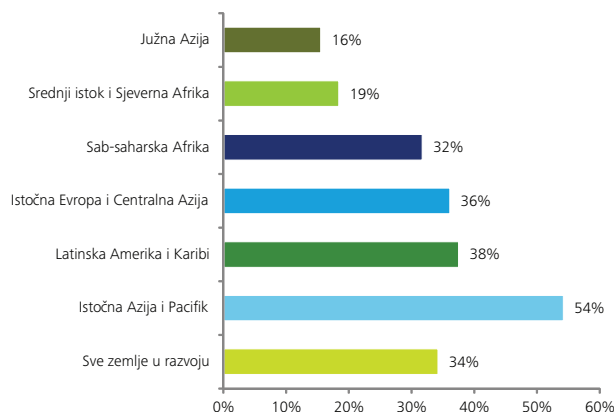
“Moj savjet ženama u profesionalnom putu bi bio da imaju jasnu viziju, da naprave detaljan i konkretan plan. Važno je znati koliko su spremne investirati u svoju karijeru, jer uspjeti u bilo čemu, nije jednostavno i nije lako i zahtijeva mnogo rada, truda, ali ostvarenje cilja ispunjava zadovoljstvom. Ja bih sve sažela u jednu poruku – budite uporne i nemojte odustajati”.

Lejla Zukić Krivdić, Microsoft BiH

Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine objavljenim u Anketi o radnoj snazi Bosne i Hercegovine za 2012. godinu, u Bosni i Hercegovini žene predstavljaju 51,1 posto ukupne populacije, odnosno 51,8 posto radno sposobne populacije. Procjene su da od ukupnog broja uposlenih samo 36,9 posto su žene.

Dio od 31,3 posto ukupnog uposlenog stanovništva u Bosni i Hercegovini su samo samozaposleni ili poduzetnici, a od toga žene predstavljaju 24,9 posto BiH, a to je brojka koja je uporediva s regionalnim prosjecima. U isto vrijeme žene sačinjavaju 71 posto neplaćenih radnika u porodici. Kada se žene i bave biznisom, često su fokusirane na tradicionalne uslužne sektore, manje trgovine i/ili zanatske radnje.

Žene poduzetnici - % kompanija čiji su vlasnici žene



Izvor: Enterprise Survey World bank & IFC 2011

“Nakon suprugove pogibije ja sam htjela da mom sinu pružim sve prilike i mogućnosti, ali da u isto vrijeme može uvijek uzdignute glave proći gradom. Moja obaveza je bila da stvorim bolju budućnost svom djetetu, ali i drugim mladim ljudima. Zbog toga sam i otišla iz javne institucije u privatni proizvodni sektor gdje smo mogli stvarati nova radna mjesta. U svemu tome je ključna bila podrška porodice (majka mog supruga i moji roditelji)”.

Berina Durmišević, Al Jazeera Balkans

Istovremeno, mnogo uspješnih firmi čije su vlasnice žene bilježi izvanrednu uzlaznu putanju na domaćem i regionalnom nivou. S ove tačke gledišta, žene poduzetnice, su pravo bogatstvo za našu zemlju. One vidno doprinose ekonomskom rastu, kreiraju nove poslove, ohrabruju nove talente, stvaraju partnerstva i poslovne odnose i u konačnici postižu međunarodni uspjeh.

Za žene, posjedovanje vlastitog posla implicira emocionalnu obavezu, dok muškarac kreira posao pragmatično, s glavnim ciljevima ostvarivanja dobiti i sticanju reputacije. Žene priznaju da uvijek uzimaju u obzir svoju porodicu, zbog koje žele nešto ostaviti po strani. Žene govore o strasti, intuiciji, saosjećajnosti, vjeri, inspirativnoj moći i žrtvovanju.

Svaka od njih vodi brigu o svom timu kao da je njena vlastita porodica, nosi se s njim, i uvijek traži nešto da uzvрати svojoj zajednici, podržavajući plemenite uzroke.

Istovremeno, žena govori o otvorenom rukovođenju, emotivnoj inteligenciji, izboru, rutini koja je prioritetna i efikasnosti. Ponosno priznaju da su poduzetne i da će prihvatiti šansu da izgrade sve od nule, u svakom trenutku. U početku najveći izazov za žene poduzetnice jeste pronaći izvore finansiranja, dok kasnije kada ih njihov uspjeh dovoljno osnaži odnosno njihov biznis postigne toliki napredak da poduzetnica ne može više sama sve kontrolisati, izazov je kako napraviti korak dalje i angažovati menadžera ili tim koji će pomoći da se prebrodi „kriza poduzetništva“.

“Žene bi se prvo trebale preispitati zbog čega to žele doći na poziciju vođe, jer od toga zavisi hoće li uspjeti. Mislim da najviše šanse ima ona koja voli svoj posao i ima želju da proširi svoje znanje”.

Zehra Obralića, Tvornica cementa Kakanj

“Upravo šarolikost međunarodne sredine, otvorenost prema drugome i drugačijem, izloženost drugim kulturama koje sam iskusila u međunarodnim organizacijama, a kasnije i u nastavku moje karijere, je uticalo na moj profesionalni i privatni razvoj”.

Jelica Grujić, FIPA

“Najznačajniji trenutak u mojoj karijeri bio je prelazak u privatni sektor, koji je implicirao značajno lošiju plaću i beneficije, veću nesigurnost posla, no odlučila sam slijediti instinkt i prihvatiti izazov. Vrijeme je pokazalo da je moja odluka bila dobra”.

Sanela Pašić, Raiffeisen Bank BiH

Smatram, da je biti “vođa”, prije svega prirodni talent, a posebno ako se sve to i usavršava, sa znanstvenim teorijama, bezuvjetno se mogu polučiti samo dobri rezultati. Ukoliko ste dobro “potkovani” “teorijom, praksom stekli sigurnost, samouvjerenost da neprestano radite na ispunjavanju ciljeva, a sve u smislu težnje ka postizanju vizije, misije i strategije organizacije, to vam neosporno doprinese vrijednosti i sposobnosti vođe”.

Ankica Kolobarić, Centralna banka BiH

Na ovu poziciju sam došla sasvim slučajno ili ipak ne. Početkom rata sam ostala bez posla. Kako sam imala 2 male djece trebala sam se izboriti za njih i krajem 1993. godine sam pokucala na vrata vlasnika kompanije u kojoj danas radim i prijavila se za posao. U to vrijeme mi smo imali samo jednu malu prodavnicu. Direktor je imao poduzetničkog smisla te slušajući i mene u onim stvarima u kojima sam mogla pomoći danas je Bingo ovo što jeste, najveći maloprodajni lanac u Bosni i Hercegovini”.

Ljiljana Kunosić, Bingo

“Kada sam kući onda sam kući i posvećena sam djeci i porodici,
kada sam na poslu onda sam na poslu”.

Senada Spahić, Energoinvest

“Muškarci više rizikuju, a žene se vole osigurati pa im je zato
potrebno više vremena da donesu odluke”.

Amela Omerašević, Uniqa osiguranje



Pravi omjer

Žene postepeno dobijaju sve veći uticaj na tržištu rada. Što je saradnja između muškaraca i žena snažnija, poslovanje kompanije će biti jače, zahvaljujući optimalnom omjeru kvaliteta koji sa sobom nose muški i ženski pol, koji ujedno potiče i inovativnost. Ako profesionalno priznanje u slučaju žena izostane, tada se rizik gubitka žena s visokim profesionalnim kvalitetama povećava, što će se, u konačnici, negativno odraziti na poslovanje kompanije.

Brojne su međunarodne studije ukazale na postojanje povezanosti između optimalnog omjera muškaraca i žena na ključnim upravljačkim pozicijama i uspješnog poslovanja kompanija u kojima rade. Globalna analiza koju je nedavno proveo Deloitte pokazuje da je raznolikost ključna za podizanje organizacijske kulture. Većina kompanija koje su sudjelovale u istraživanju priznale su da su napori usmjereni ka poboljšanju raznolikosti urodili plodom.

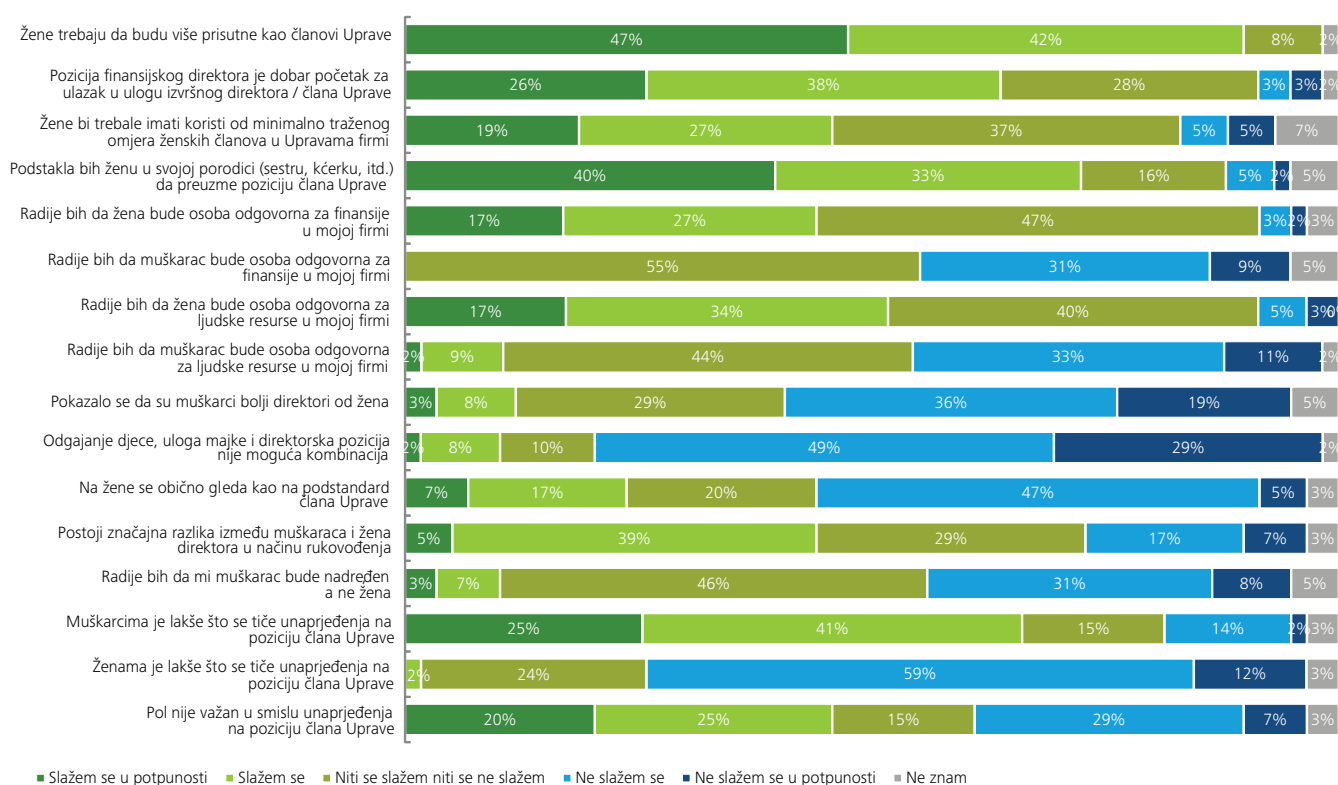
Na zaključak da prostor za poboljšanja postoji, kao i da postoji plodno tlo, upućuje i segment Deloitteovog istraživanja u Bosni i Hercegovini koji se bavio pitanjima uloga žena i muškaraca u njihovim kompanijama. Također, ovaj je segment ukazao na to da je ženama teže doći do unapređenja, pa tako čak 71 posto ispitanika smatra da će ženi biti teže postati članicom uprave, dok se 2/3 ispitanika složilo s tvrdnjom da će to muškarcima biti lakše postići. S druge strane, što se tiče uloge pola u kontekstu unapređenja na poziciju člana uprave kompanije, mišljenja su relativno podijeljena, pa 45 posto anketiranih navodi da on nije bitan, dok 36 posto ispitanika drži da on ipak igra ulogu.

Sudionici istraživanja jedinstveni su u stavu da bi žene trebale biti više zastupljene u upravama kompanija, s tom se tvrdnjom složilo čak 90 posto njih. Istraživanje je ukazalo i na postojanje skepse spram mogućih koristi koje bi trebalo donijeti postavljanje kvota kojima bi bio utvrđen minimalan omjer žena u upravama, više od 1/3 ispitanika nije sigurno da bi to donijelo stvarne koristi.

Istraživanje je ukazalo i na zaključak da čelni ljudi kompanija u Bosni i Hercegovini ne smatraju da su muškarci bolji direktori od žena, naime, s ovom se tvrdnjom nije složilo više od polovice ispitanika. Ipak, veliki dio njih, 29 posto, neopredijeljen je oko ovog pitanja. Neopredijeljenost je uočljiva i u slučaju pitanja ko bolje obavlja funkciju finansijskog direktora i direktora ljudskih resursa. Čak 47 posto anketiranih nije sigurno je li bolje da finansijski direktor bude žena, a više od polovice nije sigurno je li bolje da tu funkciju obnaša muškarac. Kod ljudskih resursa 40 posto nije sigurno je li bolje da to bude žena, a 44 posto nije sigurno da bi muškarac bio bolji na toj funkciji.

Većina ispitanika, njih 78 posto, smatra da uloga majke i porodične obaveze nisu u suprotnosti s ulogom članice uprave. Također, više od polovice anketiranih ne misli da se na žene gleda kao na podstandard članova uprave.

Na kraju, tezu o korisnosti diverzifikacije u upravama u kontekstu poboljšanja poslovanja kompanije, podupire nalaz istraživanja da se muški i ženski stil upravljanja razlikuju (44 posto ispitanika).



“Integritet, konzistentnost, spremnost za svakodnevno učenje, otvorenost prema novim stvarima, hrabrost, spremnost za suočavanje sa izazovima, ambicija, pa i takmičarski duh, spremnost primiti i dati savjet, te korigovati svoje akcije kada je to potrebno su odlike uspješnog lidera. I naravno, ljubav prema poslu, ljubav prema onome što radite i ljubav prema ljudima. Lider koji nema sluha za ljude ne može po meni biti dobar lider”.

Lejla Zukić Krivdić, Microsoft BiH

“Spremnost da se preuzme rizik ne zavisi od toga da li ste muškarac ili žena. Jednostavno mislim da su neki ljudi spremni na rizik da bi dobili bolji posao ili naprosto da bi nešto promijenili u svom životu a drugi ne, čuvaju ono što imaju pa čak i po cijenu da čitav život rade posao koji ne vole ili da rade u okruženju koje za njih predstavlja teret”.

Zehra Obraliya, Tvornica cementa Kakanj

“Na poslu je također važan timski rad i međusobna podrška, jer u protivnom su rezultati lošiji. Lanac je jak koliko je jaka i najslabija karika. Timski uspjeh je i lični uspjeh”.

Berina Durmišević, Al Jazeera Balkans

“Ženama u profesionalnom svijetu koje su na putu do pozicije vođe poručila bih da bez obzira na teške situacije koje su neminovne, ne odustaju i budu predane svojim ciljevima”.

Ivana Bunoza, JP Elektroprivreda HZ HB

“Dosljednost, pouzdanost, komunikativnost, i radoznalost su mi pomogli u mom profesionalnom razvoju”.

Aida Štajnbauer, BH Telecom

“Mnoge se žene, bez obzira na kvalifikacije, nakon završenog fakulteta ne usuđuju preuzeti značajnije odgovornosti, povlače se od rizika, jer misle da neće biti u mogućnosti odgovoriti zahtjevima”.

Lada Buševac, IFC

“Osnovno je da čovjek treba sam sebe poznavati. Bitno je ono što te određuje kao osobu, kako se ponašaš, da si iskren i otvoren čovjek. Jako je važan socijalan momenat, na koji način stupaš u kontakte sa ljudima. Naći mjeru između iskrenosti, otvorenosti i istine, znati reći ono što je bitno a imati mjeru koliko se treba zaštititi”.

Senada Spahić, Energoinvest

“Kod nas ljudi neće da priznaju da nešto ne znaju, ja nemam problem sa transparentnošću, da kažem da nešto ne znam i da zamolim za pomoć kada mi je potrebna”.

Ljiljana Kunosić, Bingo

Od brojeva do strategije

Odgovornosti finansijskog direktora (CFO) u zadnjih par godina su postale veoma kompleksne. Finansijski direktor mora da obezbijedi efikasnost finansijske funkcije, kvalitet informacija, razvoj ljudskih potencijala, upravljanje performansama, i u isto vrijeme, osoba na ovoj poziciji mora da ima sveobuhvatno razumijevanje kompanije, kao i napredne profesionalne i upravljačke vještine. Promjene koje su nastale donijele su novi pristup i nove zahtjeve koje se postavljaju pred finansijskog direktora.

Danas se očekuje da finansijski direktor obavlja svaku od 4 izazovne uloge:

- **administrator** (odgovoran za očuvanje imovine, računovodstvo, i izvještajne aktivnosti, kao i usaglašenost sa zakonskim propisima),
- **operator** (osigurava efikasnost i konzistentnost finansijske funkcije, aktivno je uključen u odabir, razvoj kao i zadržavanje ljudskih resursa),
- **strateg** (direktno je uključen u definiranje strategije kompanije, kako bi poboljšao performanse, a samim tim i vrijednost kompanije, daje finansijsku perspektivu inicijativama koje trebaju donijeti napredak kompanije) i
- **katalist** – agent promjene (fokusiran na usklađenje poslovanja i izvršavanje strategije kroz uspostavljanje strukture koja osigurava odgovornost prema kompaniji među ostalim članovima upravljačkog tima).

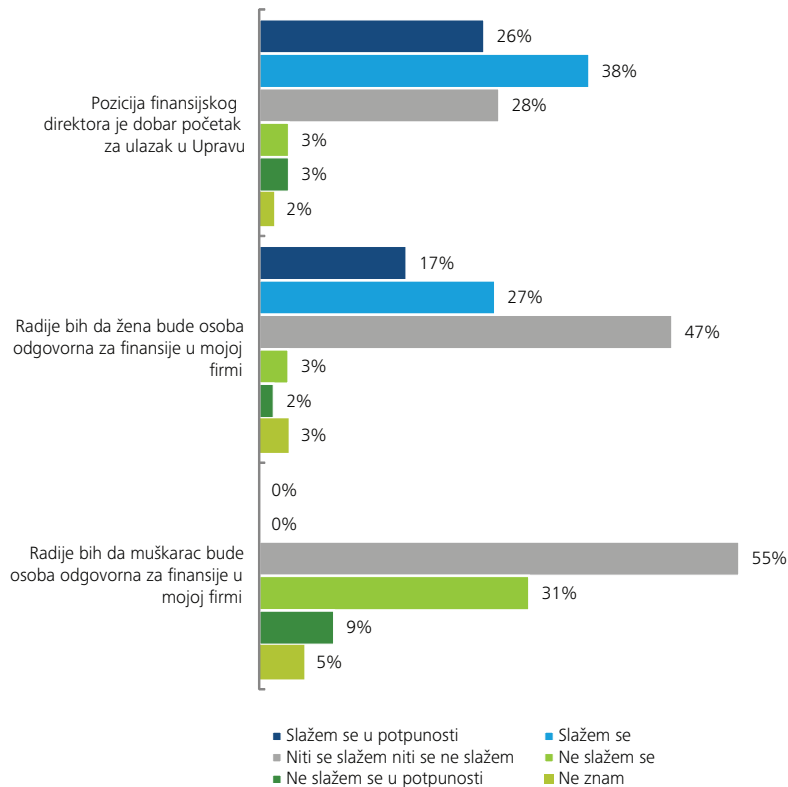
U dobro organizovanoj kompaniji, finansijski direktor je desna ruka predsjedniku Uprave ili generalnom direktoru. Čak šta više, granica između predsjednika Uprave i finansijskog direktora su sve manje uočljive. Predsjednik Uprave vodi kompaniju prema njenim ciljevima, vođen vizijom i misijom te vrijednostima kompanije. Finansijski direktor sa druge strane svojom podrškom, konzistentošću i organizacijskim sposobnostima upravo omogućava to vodstvo. Stručna literatura navodi kontinuiranu transformaciju pozicije finansijskog direktora i 4 nove uloge.

“Prave odlike vođe podrazumijevaju hrabrost i odlučnost da u datom momentu zna izabrati rješenje i donijeti ispravnu odluku. Pravi vođa podržava svoje osoblje u napredovanju i razvoju, nesebično im prenosi svoja znanja i na taj način, štiteći njih čuva kvalitetan kadar, te istovremeno štiti i interese organizacije”.

Ankica Kolobarić, Centralna banka BiH

64 posto ispitanika smatra da je pozicija finansijskog direktora dobar početak za preuzimanje uloge člana Uprave. Nadalje, na pitanje da li bi radije da žena obavlja funkciju finansijskog direktora, 48 posto ispitanika je izrazilo stav da se niti slaže niti ne slaže sa tom konstatacijom, dok je 44 posto ispitanika odgovorilo potvrdno.

Međutim, na pitanje da li bi radije da muškarac obavlja funkciju finansijskog direktora, 55 posto ispitanika je izrazilo stav da se niti slaže niti ne slaže sa tom konstatacijom, dok je 40 posto ispitanika odgovorilo da se ne slaže sa takvom tvrdnjom. Ova anketa odražava i stvarno stanje u upravljačim pozicijama najvećih kompanija u Bosni i Hercegovini odnosno da žene članice uprave češće zauzimaju poziciju finansijskog direktora u odnosu na druge pozicije unutar Uprave.



“Prije svega mislim da je veoma bitno istaći da je upornost ključna za uspjeh. Bitno je znati da samo ako smo uporni možemo korak po korak da postignemo zadane ciljeve. Uvijek sam bila spremna da radeći na sebi pomažem ostvarivanju širih ciljeva. Svaki pojedinac mora da svoj lični interes vidi u širem kontekstu, te da preuzme izazove i rizik kako bi ispunio i lične i druge aspiracije”.

Jelica Grujić, FIPA

“I za muškarce i za žene, a posebno za žene potrebna je upornost i istrajnost kako bi došli do krajnjeg cilja. Neophodna je požrtvovanost da se zadatak koji si preuzeo dovede do kraja i mogućnost da se u toku izvršavanja zadatka prilagodiš trenutnim zahtjevima. Nije jednostavno naučiti da se poslože prioriteta, ali vremenom se i to nauči”.

Amela Omerašević, Uniqa osiguranje

“Zastupljenost žena na vodećim pozicijama je realno mala. Ali to nije zbog muškaraca, to je do žena. Prvenstveno se postavlja pitanje da li žene žele biti istureni članovi zajednice. Žene vole imati lidersku poziciju ali ne vole biti eksponirane”.

Aida Štajnbauer, BH Telecom

“Ja ne pravim razliku između muškaraca i žena. Kod mene je to iskrenost, ne postoji govor iza leđa, uvijek ću se direktno obratiti osobi o kojoj je riječ i nikada neću drugima govoriti o drugoj osobi. Rukovodilac mora biti transparentan i uvijek iskreno reći u čemu je problem i šta se treba popraviti”.

Ljiljana Kunosić, Bingo

“U ovom trenutku su muškarci spremniji preuzeti rizik zato što ih je mnogo više na položajima koji to zahtijevaju. Kada bi bio jednak broj žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama onda bi bilo više žena spremnijih na rizik. Žene u životu nose dosta rizika, u porodici u odgoju djece, tako da bi takve bile i u poslu kada bi imale priliku”.

Senada Spahić, Energoinvest

“Tri osnovna principa za stvaranje lidera su kredibilitet, u kontekstu znanja koje stičemo i interpretiramo u poslu na liderskim pozicijama, zatim integritet, u smislu apsolutne predanosti i transparentnosti, te autentičnost, odnosno djelovanje u skladu sa sopstvenom vizijom”.

Lada Buševac, IFC

“Treba koristiti osobine koje su nam date - instinkt, sposobnost komunikacije i argumentacije, upornost i predanost, a s puno rada, ove osobine moraju dati rezultat”.

Sanela Pašić, Raiffeisen Bank BiH

“U okruženju muškaraca ja smatram da nema ni jednog razloga da se žena smatra drugačijom. Bila sam spremna preuzeti odgovornosti i tražiti ravnopravna prava. Uvijek sam potencirala kompetencije, profesionalni i poslovni izgled”.

Berina Durmišević, Al Jazeera Balkans

“Kada se posmatram ja ili neka druga žena na sličnoj poziciji, veoma često smo izložene pitanjima da li smo kompetentne, da li kao žene možemo odgovori tim izazovima, pa uz to još je i mlada, itd. To su nepotrebna pitanja koja prate uglavnom žene i zbog toga osjećam da žene prati stalna potreba dokazivanja da su sposobne da odgovore izazovima koje pred njih stavlja poslovni svijet, dok muškarci ne moraju toliko da se dokazuju”.

Jelica Grujić, FIPA

Pečat žene

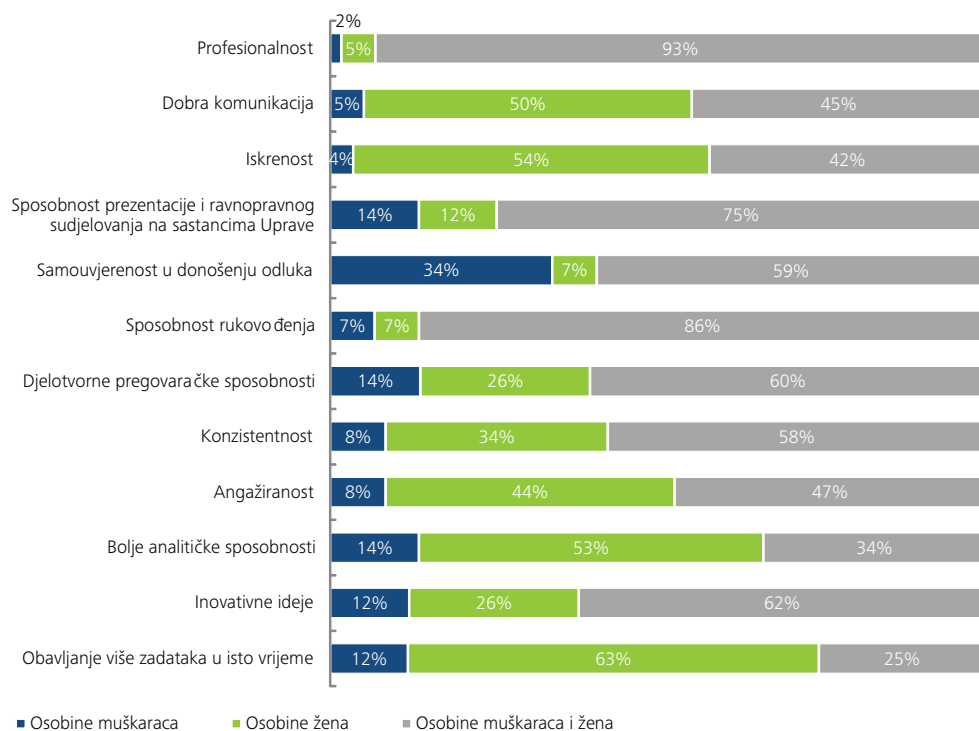
Kada govorimo o poslu, žene su prilično drugačije od muškaraca, bez obzira radi li se o poslovnim pregovorima, čitanju analiza, suočavanju s novim izazovima ili ocjenjivanju uspješnosti svojih zaposlenika. S vremenom postaju uočljive i prednosti koje donose žene na čelnim pozicijama u kompanijama, čiji se rezultati poslovanja najčešće poboljšavaju.

Rezultati istraživanja ukazuju na zaključak da su kvalitete muškaraca i žena na vodećim pozicijama u kompanijama različito percipirane. Žene su percipirane kao bolje u komunikaciji (50 posto), iskrenije (54 posto), orijentiranije analitičnosti (53 posto), te sposobnije za obavljanje više različitih zadataka istovremeno (63 posto).

S druge strane, istraživanje je pokazalo da muškarci prednjače u samouvjerenosti u donošenju odluka (34 posto).

Ostali pokazatelji ukazuju na to da ispitanici smatraju kako su sposobnosti muškaraca i žena u određenim oblastima u biti podjednake. Ovo se posebno odnosi na profesionalnost, gdje uvjerljiva većina ispitanika (93 posto) smatra da žene i muškarci pokazuju jednaku razinu profesionalnosti, zatim na sposobnost prezentacije i ravnopravnog sudjelovanja na sastancima uprave (75 posto), sposobnost rukovođenja (86 posto), pregovaračke sposobnosti (60 posto) i inovativnost (62 posto).

Koje od slijedećih kvaliteta su, prema vašem mišljenju, osobine žena i muškaraca koji se nalaze na upravljačkim pozicijama?



Što žene na upravljačim funkcijama misle o:

Odgovornosti

"Žene su prvenstveno odgovorne. Odgovornost je ta osobina koja krase uspješne ljude, pod tim mislim i muškarce i žene. To se posebno osjeća kod žene, odgovornost ne samo da izvrši zadatke nego i odgovornost za svrsishodnost i analitičnost onoga što radi. To je osobina koju svaka žena treba koristiti". (Aida Štajnbauer, BH Telecom)

Šansama za uspjeh

"Mislim da najviše šanse ima ona žena koja voli svoj posao i ima želju da proširi svoje znanje. Novac, moć i slava nisu vrijedni žrtve koju treba podnijeti kako bi se postigao uspjeh". (Zehra Obralića, Tvornica cementa Kakanj)

Upornosti

"Često se pitam da li pojedinac može da načini razliku, međutim upornim radom, fokusom na konkretne projekte i posvećenošću obezbjeđenju dobrih rezultata, ubijeđena sam da je to ipak moguće". (Jelica Grujić, FIPA)

Brzom donošenju odluka

"Muškarci više rizikuju, a žene se vole osigurati pa im je zato potrebno više vremena da donesu odluke. Ja puno više vremena analiziram i onda mi vrlo kratko treba da donesem odluku". (Amela Omerašević, Uniqa osiguranje)

Izazovima

"Tamo gdje postoje izazovi, mi žene trebamo to hrabro da prihvatimo i da ne odustajemo". (Lada Buševac, IFC)

Muškarcima

"U našem društvu muškarci se više osjećaju kao glava porodice i mnogo češće i traže nove i bolje plaćene poslove jer moraju da se brinu o porodici". (Ljiljana Kunosić, Bingo)

Personalnom pečatu

"Bila bih zadovoljna da iza mene ostane dovoljno mladih ljudi koji će nastaviti i raditi posao, a koji će se mene sjetiti sa simpatijom". (Senada Spahić, Energoinvest d.d.)

Odnosu prema sebi

"U svakom trenutku uživam dok traje i trudim se da isključim razmišljanje o svemu drugom. Dugo mi je trebalo da to naučim, ali kada sam naučila, shvatila sam da za sve ima vremena i da treba uživati u onom sto mi život jeste sada. I naravno, treba biti dobar prema sebi, oprostiti nesavršenosti i nesposobnost da sve uvijek obavimo na vrijeme i na najbolji način". (Sanela Pašić, Raiffeisen Bank BiH)

Porodici

"Sve je to stvar organizacije i naravno razumjevanja i podrške porodice. Kad se to dvoje složi onda se nađe vremena za sve. I ja ne mislim da mi ovaj posao koji radim uskraćuje bilo šta u mom privatnom životu, niti da moj posao trpi zbog moje porodice". (Lejla Zukić Krivdić, Microsoft BiH)

Međuljudskim odnosima

"Dobrim međuljudskim odnosima i timskim radom već ste napravili pola posla u svakom zadatku koji stoji pred vama". (Ankica Kolobarić, Centralna banka BiH)

Samouvjerenosti

"Kada mi je ponuđeno imenovanje za rukovodioca Sektora finansija bila sam iznenađena, nisam osjetila tu snagu u sebi, ali su me kolege podržale, pokazale mi da to mogu. Srećom prihvatila sam taj izazov". (Berina Durmišević, AL Jazeera Balkans)

Profesionalizmu

"Posao ne obavljam ni kao žena ni kao muškarac, radim kao profesionalac, tako se i ophodim prema svojim suradnicima i kolegama". (Ivana Bunoza, JP Elektroprivreda HZ HB)

“Za uspjeh treba raditi i truditi se i postići da ljudi žele da poznaju baš vas i da rade upravo s vama te da ostavljate utisak osobe koja, u bilo kom domenu, donosi neku dodatnu vrijednost organizaciji”.

Sanela Pašić, Raiffeisen Bank BiH

“Bosanska žena je mudra, ona je ta koja je stub porodice ili kao majka ili kao supruga. Rijetkost je naći samostalnog muškarca, onog koji nije vezan za majku ili suprugu”.

Aida Štajnbauer, BH Telecom

“Uzor su mi bile žene, i to žene koje su mogle da se nose i sa svojom ženstvenošću i sa svojom poslovnošću”.

Senada Spahić, Energoinvest

“Najveće bogatstvo svake organizacije su ljudski resursi, a njen kapital su mladi ljudi. Iza sebe bih voljela da me osoblje, a posebice mladi perspektivni kadrovi pamte i slijede kao primjer uspješne osobe koja je to postala kroz predanost poslu i odgovoran odnos prema radu. Moj savjet za njih je da prihvataju sve vrste zadataka, čak i one koji nisu u opisu njihovih poslova, jer što više znaju, više vrijede i to ih čini spremnijim i jačim u njihovoj budućoj profesionalnoj karijeri”.

Ankica Kolobarić, Centralna banka BiH

“Svejedno mi je da li ću raditi sa muškarcem ili ženom, ali preferiram miješane timove. Muškarci su nekada površniji u radu, a žene detaljnije tako da se u timu nadopunjuju”.

Amela Omerašević, Uniqa osiguranje

“Smatram da u bankarskoj industriji nema razlika između žena i muškaraca, bilo po autoritetu, bilo po poziciji, ili plaći”.

Sanela Pašić, Raiffeisen bank BiH

“Smatram da mogu ostaviti najveći pečat u svom radu ako poslu pristupam pozitivno, sve svoje obaveze izvršavam kvalitetno i blagovremeno, a posebno vodeći računa o dobrom odnosu sa ljudima, utemeljenom na uzajamnom poštovanju i povjerenju”.

Ankica Kolobarić, Centralna banka BiH

“Tajna uspješnog balansiranja privatne i poslovne sfere je u jako puno kompromisa”.

Senada Spahić, Energoinvest

Balans između ureda i kuće

“Mislim da su žene više fokusirane na date zadatke. U zadnjih 50 godina žene su doživjele fenomenalnu emancipaciju, počev od obrazovanja, pa sve do preuzimanja pozicija u upravljačkim strukturama. To je još uvijek nedovoljno, ali je ogroman pomak. Žene se, pogotovo kod nas, još uvijek smatraju glavnim stubom porodice. Kada svoj radni dan dijelite na posao, porodicu, djecu i na druženje sa prijateljima onda svakako morate biti više fokusirani da biste bili uspješni”.

Lada Buševac, IFC

Dosljedne u onome što rade, žene uspostavljaju i dostižu svoje lične ciljeve s istom odanošću i ustrajnošću koje ulažu u svoje karijere.

Većina žena se odlučuje da postanu majke. Uz to i informacije prikupljene u zadnjoj deceniji pokazuju da je najniže rangirana plodnost u Evropi registrovana u zemljama u kojima je ženama pristup na poslovno tržište najviše otežan.

Osim njihovih ekonomskih doprinosa i ulaganja u intenziviranje konkurencije na intelektualnom tržištu, žene s karijerom imaju moć pokrenuti jednu od najalarmantnijih socijalnih tendencija zadnje decenije, demografski pad.

Većina žena koje učestvuju u Deloitte studiji imaju jedno ili više djece. Skoro sve od njih smatraju da je njihov privatni život prioritet, iako idealni balans između doma i posla ostaje njihov najveći izazov.



“Da bi žena mogla da uspije u profesionalnom životu mora da bude spremna na odricanja na uštrb drugog odnosno privatnog života. Međutim ono što je bitno jeste da je svaka od nas svjesna te žrtve i da je spremna da snosi posljedice svoje odluke a kako bi ispunili svoje želje”.

Jelica Grujić, FIPA

“Žene trebaju imati iluziju da će uspješno obavljati sve zadatke koji stoje pred ženom (vođa na poslu, supruga i majka kod kuće, uzorna kći roditeljima, drag prijatelj društvu). To nije moguće jer posao vođe zahtijeva ogroman angažman, potpunu posvećenost poslu, puno više vremena od normalnog radnog vremena i jednostavno ne stižete se dovoljno posvetiti ostalim zadacima”.

Zehra Obralića, Tvornica cementa Kakanj

“Za posao koji obavljam neminovna je podrška obitelji. Puno radim, ali se trudim da to bude što manje na štetu moje obitelji. Zbog toga često radim rano ujutro, ili kasno navečer”.

Ivana Bunoza, JP Elektroprivreda HZ HB

“Nastojim da razdvojim privatni i poslovni život. Posao menadžera je izazov, ali biti roditelj u današnje vrijeme je mnogo veći izazov. Imam veliku podršku supruga i porodice i od njih dobijam pozitivnu energiju za ovaj posao. Emotivna veza koja me ispunjava i porodica su mi veoma važni za uspjeh u poslu”.

Amela Omerašević, Uniqa osiguranje

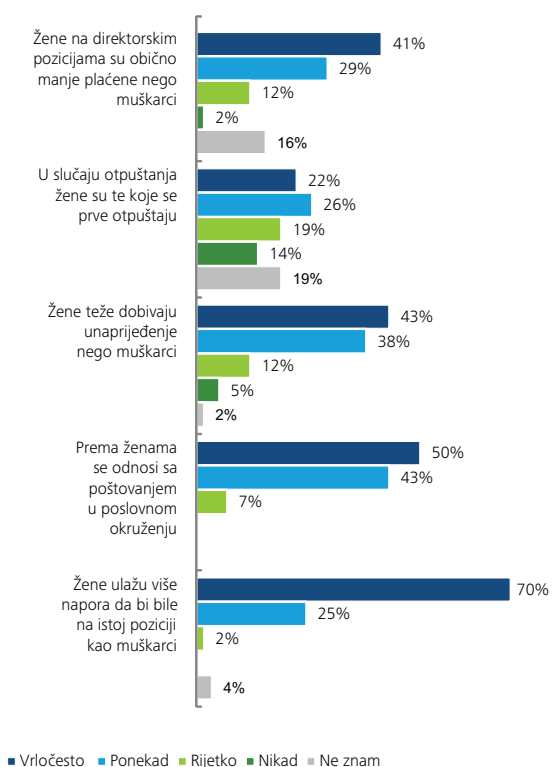
SheXO u Bosni i Hercegovini

Iako nema zvaničnih podataka, utisak je da ipak mali broj žena u Bosni i Hercegovini je prisutan na ključnim upravljačkim pozicijama. Slična situacija je i u zemljama neposrednog okruženja.

Za žene na najvišim upravljačkim pozicijama, profesionalno priznanje dolazi sa nizom izazova, koji mogu biti objašnjeni i našim tradicionalnim nasljeđem. Rezultati našeg istraživanja pokazuju da ogromna većina naših ispitanika, čak 93 posto, smatra da se prema ženama u poslovnom svijetu Bosne i Hercegovine odnosi sa poštovanjem. Uprkos ovim jasno izraženim stajalištima, neki od u nastavku navednih rezultata su poražavajući.

43 posto muškaraca i žena koji su sa nama podijelili svoje stavove smatra da žene za svoj angažman i rezultate teže dobijaju unapređenja od muškaraca, dok 38 posto smatra da je ova tvrdnja istinita samo ponekada. Na tvrdnju da su žene na direktorskim pozicijama obično manje plaćene nego muškarci, 41 posto je odgovorilo vrlo često, a 29 posto ponekad. Ipak naši rezultati pokazuju da pol ne igra veliku ulogu u odlučivanju o otpuštanju uposlenika.

Mislite li da su slijedeće tvrdnje aktuelne u BiH poslovnom okruženju?



“Moj stav je da je ono što je mene dovelo do današnje pozicije istrajnost, upornost, predanost poslu. Također je značajno imati viziju, ali i jasan cilj u kom pravcu se ide. Kontinuirano učenje i usavršavanje su jednako značajni. I kombinacija svih ovih stvari je po meni recept za uspjeh”.

Lejla Zukić Krivdić, Microsoft BiH

“Ženama je teže nego muškarcima zato što živimo u patrijarhalnom društvu. Jako je teško muškarcu pored sebe imati dominantnu ženu. Žena to može izbalansirati, ali se muškarci teško nose sa tim. Zbog toga žena mora biti mudra i u porodici se ne pokazivati dominantnom kako bi privatni život funkcionisao”.

Ljiljana Kunosić, Bingo

Poslovni ljudi u Bosni i Hercegovini izražavaju svoju frustraciju zbog nemogućnosti svojih uposlenih da se prilagode izmjenama koje su svakodnevne u modernim uslovima poslovanja. Čini se da uposlencima sve više nedostaje fleksibilnost, da nisu spremni da prihvate konstruktivnu kritiku, da nisu odani poslodavcima, previše delegiraju ili im nedostaje diplomatije i motiviranosti.

Opšteprihvaćeno je stajalište da žene, kroz njihov psihološki profil i različite uloge u poslovnom i privatnom životu, pokazuju tendenciju da budu više fleksibilne i otvorene prema različitim izazovima od svojih muških kolega. Jedan od razloga za ovakvu situaciju jeste stvarnost u kojoj su žene češće od muškaraca suočene sa izazovima koji zahtijevaju prilagođavanje i fleksibilnost, kako u privatnom tako i u poslovnom životu.

“Samo edukacija, rad na sebi i rad sa ljudima će pomoći ženama u profesionalnom svijetu. Trebaju da vjeruju u sebe, da ishitreno ne donose odluke, a kad jednom nešto odluče, da taj stav dosljedno provode. Svojim radom, zalaganjem, znanjem, savjesnim odnosom prema radu trebaju davati primjer svom osoblju”.

Ankica Kolobarić, Centralna banka BiH

“Ženama najviše mogu pomoći druge žene. Trebamo pružiti šansu mladima da rade, a samim tim i ženama. Svaka od nas treba da uloži u lične relacije prema perspektivnim ženama. U svijetu muškaraca u kojem živimo sve može biti od pomoći, ali dok žene ne budu došle u ekonomski položaj u kojem mogu sami sebi pomoći to neće biti izvodljivo”.

Senada Spahić, Energoinvest

“Moramo imati povjerenje i poštovanje, a ne strah. Potrebno je imati hrabrosti i preuzeti i negativne posljedice koje sa sobom nosi menadžerska pozicija”.

Berina Durmišević, Al Jazeera Balkans

“Iz mog ličnog iskustva, za profesionalni razvoj je važno prihvaćanje uloge mentora i razvoj mentorskog odnosa. Mislim da su mentori veoma bitni bez obzira na spol”.

Lada Buševac, IFC

“Na moje vrijednosti i sposobnosti su najviše utjecali moja obitelj, profesori tijekom školovanja, kolege, te različiti ljudi s kojim sam surađivala tijekom moje poslovne karijere. Radila sam na različitim poslovima, većinom zahtjevnim, bila u prilici donositi strateške odluke koje nisu uvijek nailazile na razumijevanje. Po prirodi sam odgovorna i stabilna osoba, vjerujem u sebe, cijenim suradnike, timski rad i struku, te bez obzira na poteškoće uvijek vjerujem u uspjeh”.

Ivana Bunoza, JP Elektroprivreda HZ HB

“Tajne su, u mom slučaju, dvije. Prva je detaljno planiranje i profesionalnih i ličnih obaveza, i ostavljanje, u tom planiranju prostora za slobodno vrijeme za ono što me čini sretnom. Druga je tajna biti fokusiran isključivo na onu stvar koja se trenutno dešava, bez uznemiravanja zbog drugih stvari koje čekaju”.

Sanela Pašić, Raiffeisen Bank BiH

“Na putu do uspjeha žene moraju voditi računa o cilju koji žele postići i ne osvrtni se na druge. To može biti prvo porodica pa tek onda poslovan uspjeh. ”

Ljiljana Kunosić, Bingo

“Žene trebaju da puno ulažu u sebe i da rade na sebi. Treba imati dobar odnos sa mladim generacijama i pomoći im da se istaknu u poslu”.

Aida Štajnbauer, BH Telecom

“Imala sam dobru poziciju na prethodnom radnom mjestu kao ovlaštenu aktuar u osiguravajućem društvu. U to vrijeme se nije mnogo toga dešavalo u poslu koji sam radila, a ja sam dobila priliku da razvijem proizvode životnog osiguranja za današnjeg poslodavca UNIQA Osiguranje. Za mene je to predstavljalo izazov, htjela sam da se dokažem i da razvijem proizvode koji će se prodavati na tržištu osiguranja. To je ključni razlog zašto sam prihvatila novi posao, a željela sam i da vidim kolike su moje profesionalne mogućnosti za razvoj. Znači, dobila sam priliku da vodim projekat i prihvatila sam taj izazov”

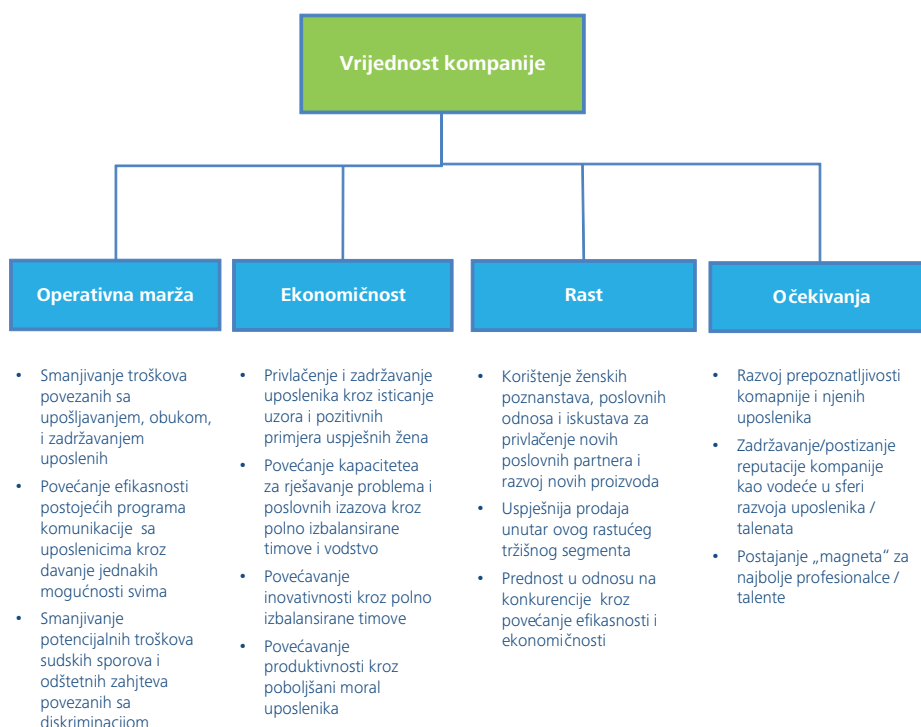
Amela Omerašević, Uniqa osiguranje

Povećanje vrijednosti kompanije kroz promicanje žena

Uprkos tome što mnoge vodeće kompanije u svijetu i regionu imaju različite inicijative sa ciljem podržavanja poslovnog uspjeha žena, ipak čini se da ne uspijevaju da konzistentno promiču žene u uloge vođa ili u proces donošenja strateških odluka – odnosno uloga koje imaju najviše uticaja na poslovni uspjeh.

Čini se da je potrebno pronaći rješenje kroz evaluaciju uticaja investiranja u poslovni razvoj žena na profitabilnost i uspješnost kompanija. Kompanije moraju da iskažu uspješnost u mjerljivim kategorijama – prihod, profit, rast, produktivnost, zadovoljstvo kupaca/klijenata ili bilo kojeg drugog pokazatelja koji koriste. Slijedi da je potrebno identifikovati šta će se postići promjenom razmišljanja, promjenom strategije i ulaganjem u razvoj ljudskih resursa i upravljačkog modela kako bi se postigla balansiranija prisutnost muškaraca i žena na upravljačkim pozicijama. Kompanije trebaju da pristupe ovom izazovu na isti način kao i svim drugima značajnim izmjenama organizacione strukture ili poslovne strategije.

Najčešće se u kompanijama smatra da je ulaganje u uposlenike trošak poslovanja, a žene grupa uposlenika. Međutim u modernim uslovima poslovanja i kompanijama koje promoviraju znanje i vještine, uposlenici su prednost kompanije a žene su ključne za unapređenje razvoja uposlenika i položaja na tržištu. Dijagram u nastavku pokazuje ekonomske koristi na vrijednost kompanije od promjene načina razmišljanja i odnosu prema ženskoj radnoj populaciji.



Kako bi se ostvarilo povećanje vrijednosti kompanije kroz promicanje žena potrebno je analizirati interne i eksterne izazove sa kojima se suočavaju naše kompanije: uticaj žena interno kao uposlenika unutar poslovne organizacije i eksterno kao naših kupaca odnosno klijenata. Uspješan poslovni model treba da bude usklađen sa ciljem privlačenja talenata i kapitaliziranja od rastuće tržišne i finansijske snage žena.

Potencijal žena unutar organizacije

Koristi

Poslovna organizacija koja razumije i zna kako da privuče, zadrži i promiče žene biće u boljoj poziciji da iskoristi svoje uposlenike, umanjuje troškove osipanja i poveća bazu budućih organizacionih vođa. Cilj je donošenje boljih poslovnih odluka i efikasnijeg upravljanja organizacijom. Obzirom da je važnost rada u timovima svaki dan sve veća, kompanije koje podstiču polnu raznovrsnost timova mogu da imaju konkurentnu prednost i samim tim doprinijeti vrijednosti kompanije.

Rizici

Poslovne organizacije i institucije u svijetu suočavaju se sa sve većim brojem žena koje u profesionalno najproduktivnijim godinama mijenjaju svoje prioritete sa poslovnog uspjeha na privatni život. Na primjer u Sjedinjenim Američkim Državama 60 posto žena ne radi puno radno vrijeme, dok u Njemačkoj ili Japanu taj procenat iznosi 43 posto. Ove žene napuštaju u potpunosti poslovni svijet ili traže angažman koji ne zahtijeva puno radno vrijeme tražeći bolje prilike za balansiranje poslovnog i privatnog života. Ovakav trend je veoma skup jer se većinom uočava među ženskom radnom populacijom koja je obrazovanija, i koja se teže i skuplje može zamijeniti. Poznanstva i poslovni odnosi koje ove žene imaju, odnosno njihov socijalni kapital, je veoma vrijedan i treba dosta vremena da se ponovo izgradi.

Tržišna snaga žena kao kupaca/klijenata

Koristi

Kao što smo naveli ranije, žene su najbrže rastuća populacija na svijetu i kompanije koje investiraju u sticanje njihove naklonosti prilikom kupovine imaju višestruke koristi. Međutim kako bi mogli adekvatno da adresiraju njihove želje, potrebe i kupovne sklonosti, kompanije moraju da interno promiču žene, kako bi imale diverzificiran pristup i žensku perspektivu prilikom donošenja važnih poslovnih odluka.

Rizici

Postoje mnoga tržišta koja još uvijek nisu dovoljno fokusirana na potrebe i želje žene. Rizik pretpostavke da žene i muškarci žele isto od proizvoda ili usluge je da kompanija veoma vjerovatno neće iskoristiti tržišni potencijal ženske populacije. Istraživanja i ankete pokazuju da više od 80 posto žena nije zadovoljno na koji način investicijski bankari i brokeri percipiraju njihove potrebe i želje, više od 70 posto žena imaju isti stav kada su u pitanju proizvođači i prodavači automobila, i više od 50 posto žena dijeli ovaj stav u odnosu na zdravstveni ili prehrambeni sektor. Nijedna kompanija koja želi rast ne može da si dozvoli ovako veliku stopu nezadovoljnih kupaca ili klijenata.

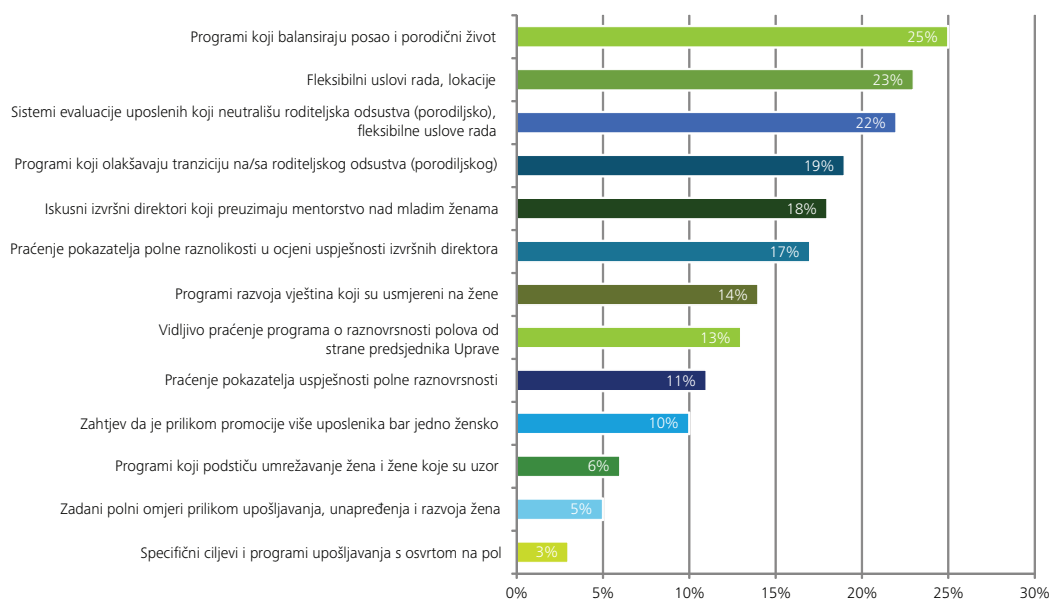
Rezultati pokazuju da prisustvo žena u rukovodstvu kompanija i nadzornim odborima može se povezati sa boljim finansijskim rezultatima. Međutim, kompanije ne poduzimaju dovoljno da podrže napredovanje žena uposlenica.

Krenuvši od ovog uvjerenja, Evropska komisija je u 2011. pokrenula inicijativu nazvanu "Žena u odboru" sa ciljem da poveća zastupljenost žena koje se nalaze u organima upravljanja i upravljačkim tijelima na 30 posto do 2015. odnosno na 40 posto do 2020. godine.

Podaci Evropske komisije pokazuju da u 2012. godini, 12 posto članova Nadzornih odbora i Uprave najvećih evropskih kompanija su činile žene. Samo u 3 posto slučajeva, žene su predsjednice uprave ili odbora. Promocija žena veoma je spora posljednjih godina, i Komisija procjenjuje da ćemo ovakvim ritmom trebati još 50 godina kako bismo postigli balans od najmanje 40 posto.

Kada smo u okviru našeg istraživanja pitali koje od taktičkih mjera bi trebalo preduzeti kako bi se u našem okruženju povećao udio žena u najvišim upravljačim pozicijama, najviše ispitanika je smatralo da su ključni faktori postojanje programa koji balansiraju posao i porodični život (25 posto), kao i fleksibilni uslovi rada (23 posto). Nadalje, veliki dio ispitanika smatra da bi sistemi evaluacije koji neutrališu roditeljska odsustva ili programi koji olakšavaju tranziciju na ili sa roditeljskog odustva takođe mogu u mnogome da pomognu poslovnim ženama (22 odnosno 19 posto).

Koje od sljedećih taktičkih mjera, ako ih ima, imaju najveći uticaj na povećanje broja žena na najvišim upravljačkim razinama?



Napomena: Ispitanici su trebali da izaberu najviše 4 od ponuđenih 14 polja

“Postoje i prednosti koje mi žene imamo u poslovnom svijetu, prvenstveno, radi se o komunikaciji jer je lakše je biti primjećen u svijetu u kojem dominiraju muškarci”.

Jelica Grujić, FIPA

Opšti stav je da iako žene postižu dobre rezultate u svojim karijerama, postoji samo nekoliko kompanija koje aktivno djeluju i olakšavaju njihovo uzdizanje na hijerarhijskoj skali. Postoji prosječnost i meritokracija na obje strane, i dobar direktor nužno ne mora biti muškarac ili žena. Sadašnje studije ne ohrabruju bilo kakvo pretjerivanje. Protekli događaji dokazuju da promocija radi koristi promocije nije rješenje. Najbolje rješenje je uvijek sredina. Oboje, i žena i muškarac mogu biti odlični direktori, iako će uvijek odabrati različite stilove kako bi postigli iste ciljeve.

Naša studija pokazuje da žena nadmašuje na profesionalnom nivou, posjeduje opsežnije znanje, iznimnu etiku, višestruke sposobnosti te se usmjerava na detalje. Njihovi profili odgovaraju tradicionalnoj percepciji finansijskog direktora, menadžera i poslovnog rukovodioca. S druge strane muškarci se bolje snalaze kada treba preuzeti rizik, kod strateškog planiranja i rukovođenja. Identificiraju se kao dobri stratezi i katalizatori uloga (funkcioniraju kao agenti za promjene).

Očito muškarci i žene imaju komplementarne stilove rukovođenja. Svojim vještinama žene doprinose dobrom svakodnevnom funkcionisanju i organskom rastu kompanije.

Sa druge strane, sklonost muškaraca da preuzmu rizik ih stavlja na prvu liniju fronta kada su u pitanju spajanja ili pripajanja ili ulazak na nova tržišta. Nema dvojbe da finansijska uspješnost i razvoj zdrave organizacijske klime zavisi od optimalnog odnosa i balansiranoosti polne zastupljenosti na svim rukovodećim nivoima.

Iskustvo pokazuje da se isplati podržavati poslovne žene, čak i kada odluče da postanu majke. Bez obzira kako su veliki izazovi, ambiciozne žene će uvijek naći način da postignu sopstveni balans privatnog i poslovnog.

Veoma često žene uspijevaju da pretvore ono što je u početku bio hendikep u stratešku prednost. Sve žene koje su učestovale u našem istraživanju su priznale da teže optimalnom balansu između profesionalnog i privatnog života, jer uče mnogo iz oba aspekta. Kreativnost prvog je začinjena disciplinom drugog, i ovo im pomaže da svakog dana postaju bolje i jače.

Želimo da zahvalimo svim ženama i muškarcima koji su učestvovali u ovom istraživanju. Nadamo se da će ova publikacija biti prihvaćena kao priznanje svim ženama, ali u isto vrijeme, predstavljati i dodatni argument u promicanju polne raznolikosti na upravljačim pozicijama, koja je potrebna svakoj kompaniji, kako bi postigla najbolje rezultate.

Ovo istraživanje reflektira stavove stotinjak žena i muškaraca koje zauzimaju najviše upravljačke pozicije u međunarodnim ali i lokalnim kompanijama na prostoru cijele Bosne i Hercegovine. Osnovni cilj ovog istraživanja jeste da se generišu ideje i stvori odgovarajući prostor za debate i panel diskusije vezano za prepreke koje žene trebaju da prevaziđu u poslovnom svijetu kako bi postigle više pozicije na hijerarhijskoj skali. Pitanja su takođe pokušala da identifikuju faktore koji kreiraju disparitet između muškaraca i žena u poslovnom svijetu. Istraživanje je sadržavalo on - line upitnik kao i direktne intervju sa ženama koje su uspješne u poslovnom svijetu i istaknute kao uzori drugim ženama.

On - line upitnik je uključio zatvorena pitanja sa jednim ili mogućnošću izbora više odgovora, kao i pitanja u formi matrice sa jednim mogućim odgovorom. Kontaktirali smo 140 žena i 140 muškaraca na upravljačim pozicijama najuspješnijih kompanija sa prostora cijele Bosne i Hercegovine. 59 posto onih koji su odgovorili su žene, a 41 posto su muškarci.

Ispitanici su uposleni u kompanijama iz različitih oblasti i sfera našeg privrednog života. Od toga 15% predstavlja uposlenike iz velikih kompanija sa više od 1.000 uposlenika, 10% iz srednjih kompanija sa 500 do 1.000 uposlenika, 48% iz manjih kompanija sa 51 do 500 uposlenika i 27% iz malih kompanija sa manje od 50 uposlenika.

Ovim putem želimo da uputimo riječi posebne zahvale svim onim ženama i muškarcima koji su odvojili dio svog dragocjenog vremena na učešće u ovom istraživanju, kao i posebnim ženama na najvišim pozicijama koje su u direktnim intervjuima podijelile sa nama svoje privatno i poslovno putovanje do uspjeha:

Sanela Pašić, član Uprave Raiffeisen Bank d.d. Bosna i Hercegovina; **Lada Buševac**, Senior Country Officer IFC; **Jelica Grujić**, direktorica FIPA; **Zehra Obralija**, izvršna direktorica za finansijska i ekonomska pitanja Tvornica cementa Kakanj d.d.; **Berina Durmišević**, direktorica finansija Al Jazeera Balkans; **Ivana Bunoza**, izvršna direktorica JP Elektroprivreda HZ HB; **Lejla Zukić Krivdić**, direktorica Microsoft BH; **Ankica Kolobarić**, viceguverner Centralne banke Bosne i Hercegovine; **Senada Spahić**, pomoćnica direktora za finansije Energoinvesta d.d.; **Ljiljana Kunosić**, izvršna direktorica Bingo d.o.o.; **Aida Štajnbauer**, izvršni direktor Izvršne direkcije za ekonomsko-finansijske poslove BH Telecom d.d.; **Amela Omerašević**, članica uprave Uniqa osiguranje d.d.

Kontakti

Sabina Softić

**Vođa projekta
Direktor, Revizija**
Bosna i Hercegovina
ssoftic@deloittece.com

Ana Kovačec Cofek

Marketing
Hrvatska
acofek@deloittece.com

Irina Nevstrujev Zarić

**Koordinator projekta
Administrator, Revizija**
Bosna i Hercegovina
inevstrujevzaric@deloittece.com

Višnja Matković

Marketing
Hrvatska
vmatkovic@deloittece.com

Ostali kontakti:

Sead Bahtanović

Direktor
Bosna i Hercegovina
sbahtanovic@deloittece.com

Alma Patković Bajić

Menadžer, Revizija
Bosna i Hercegovina
apatkovic@deloittece.com

Admir Delić

Menadžer, Odjel za poslovno savjetovanje
Bosna i Hercegovina
adelic@deloittece.com

Tatjana Milišić

Menadžer, Odjel za porezno savjetovanje
Bosna i Hercegovina
tmiliscic@deloittece.com

Mirza Bihorac

Menadžer, Revizija
Bosna i Hercegovina
mbihorac@deloittece.com

Sanjin Pita

Menadžer, Odjel za porezni konsalting
Bosna i Hercegovina
spita@deloittece.com

Većinu uspješnih žena odlikuju: inspirativna snaga, konzistentnost, mogućnost obavljanja više aktivnosti u isto vrijeme, saosjećajnost, jasno izražene moralne vrijednosti...jednom rječju, predanost!

Sabina Softić, Deloitte

Deloitte se odnosi na Deloitte Touche Tohmatsu Limited, pravno lice osnovano u skladu sa zakonom Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije i Sjeverne Irske (izvorno "UK private company limited by guarantee"), i mrežu njegovih članova, od kojih je svaki zaseban i samostalan pravni subjekt. Molimo posjetite www.deloitte.com/ba/about za detaljni opis pravne strukture Deloitte Touche Tohmatsu Limited i njegovih firmi članica.

Ova publikacija sadrži isključivo opće informacije, te ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, kao ni jedan subjekt u njegovom sastavu ili njihovi pridruženi subjekti, svi zajedno pod zajedničkim nazivom Deloitteova mreža, ne pružaju ovom publikacijom računovodstvene, poslovne, finansijske, investicijske, pravne, porezne ni druge vrste profesionalnih savjeta i usluga. Publikacija ne zamjenjuje profesionalan savjet ni profesionalnu uslugu, niti se smije koristiti kao osnova za donošenje odluka ili postupanje koje može uticati na finansijsko stanje ili poslovanje korisnika publikacije. Korisnicima publikacije savjetujemo da se obrate ovlaštenom stručnom savjetniku prije nego što donesu ikakvu odluku ili poduzmu ikakve radnje koje mogu uticati na njihovo finansijsko stanje ili poslovanje. Ni Deloitte Touche Tohmatsu, niti njegovi članovi, kao ni njihovi pridruženi subjekti ne odgovaraju za eventualne štete koje pretrpi bilo koja osoba oslanjajući se na ovu publikaciju.