UNIVERZITET EDUCONS
Fakultet za poslovne ekonomske nauke
Sremska Kamenica

KONCEPT FAKTORA PROFESIONALNOG RAZVOJA ŽENA NA RUKOVODEĆIM POLOŽAJIMA U REPUBLICI SRBIJI

Doktorska disertacija

Mentor:
Prof. dr Vilmoš Tot

Kandidat:
Stella Vig Salma

Sremska Kamenica, 2026.

Универзитет Едуконс

Факултет за пословне економије

КЉУЧНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ О ДОКУМЕНТАЦИЈИ

Редовно издање: RBR	
Идентификациони број: IBR	
Врста документације: TD	Монографска документација
Тип записа: TZ	Текстуални штампани материјал
Врста рада (дипломски, мастер, докторски): VR	Докторска дисертација
Име и презиме аутора: AU	Стела Виг Салма (Stella Vig Salma)
Наставник (звање, име, презиме, положај): MN	Проф. др Вилмош Тот, редовни професор
Наслов рада: NR	Концепт фактора професионалног развоја жена на руководећим положајима у Републици Србији
Језик публикације: JP	Српски
Језик апстракта: JI	Српски / Енглески
Земља публикације: ZP	Република Србија
Географско подручје: UGP	Војводина
Година: Иди	2026
Издавач: IZ	ауторско поновно издање
Град и адреса: MA	Едуконс Универзитет, Војводе Пупика 85-87, 21208 Сремска Каменица
Физички опис дела: FO	148 страница, 8 поглавља, 22 табела, 11 слике,
Област студија: HE	Економија, пословна економија и менаџмент, менаџмент
Научна дисциплина: ND	Економија и менаџмент
Опис предмета, кључне речи:	□ професионални развој

ПО	☐ професионални успех ☐ жене лидери ☐ родна равноправност ☐ стаклени плафон ☐ компетенције ☐ регионалне разлике
UDK	
Чувано у: ЧУ	Библиотека Универзитета Едуконс - Сремска Каменица
Важна напомена: VN	
Копија/Апстракт IZ	
Датум пријема од стране НН већа: DP	
Датум одбране: DO	
Чланови комисије (име и презиме, звање, позиција, назив институције, статус): KO	Председник: Члан - Коментатор: Члан - Ментор:

Spisak sadržaja

1.1 Aktuelnost i relevantnost teme 1
1.2 Nedovoljna istraženost problematike i opravdanost sprovođenja istraživanja 2
1.3 Praktično značenje istraživanja 3
1.4 Naučna novina i doprinos istraživanja 3
1.5 Cilj istraživanja 4
1.6 Definicija istraživačkog problema 4
1.7 Istraživačka pitanja i hipoteze 5
2. Teorijski okvir rada 15
2.1 Rodna ravnopravnost i učešće na tržištu rada 16
2.1.1 Učešće na tržištu rada i rodne razlike 18
2.2 Stereotipi, diskriminacija i predrasude prema ženama 23
2.2.1 Usklađenost uloga i dileme u procenjivanju ženskih lidera 23
2.2.2 Napredovanje žena u liderstvu 25
2.2.3 Društveni koreni rodno-rodnih stereotipa 26
2.2.4 Uticaj rodno-stereotipnih shvatanja na percepciju žena na rukovodećim pozicijama i njihove mogućnosti na radnom mestu 35
2.2.5 Načini za razbijanje stereotipa i predrasuda 38
2.3 "Stakleni plafon" i fenomen dvostrukog opterećenja 40
2.3.1 Konceptualni okvir 40
2.3.2 Teorija dvostrukog tereta i drugog smena 43
2.3.3 Uticaj majčinstva na liderske karijere 44
2.3.4 Konflikt i ravnoteža između posla i privatnog života 45
2.4 Organizacione barijere 46
2.5 Nalazi prethodnih međunarodnih i srpskih istraživanja 49
3. Metodologija istraživanja 51
3.1 Opis upitnika 51
3.1.1 Distribucija upitnika 51
3.2 Prezentacija uzorka 52
3.3 Čišćenje podataka 59
3.4 Analiza podataka i analitičke tehnike 59
3.5 Ograničenja istraživanja 59
4. Rezultati istraživanja 61
4.1 Testiranje hipoteza 63

4.1.1 Testiranje hipoteze H1 63
4.1.2 Testiranje hipoteze H2 71
4.1.3 Hipoteza H3 74
4.1.4 Hipoteza H4 81
4.1.5 Hipoteza H5 82
4.2 Dopunske analize 85
4.3 Sažeti profil regionalnih razlika 87
4.4 Regionalne razlike na osnovu prosečnog ranga (Kruskal–Valisov test) 89
4.5 Analiza odnosa između ispitivanih promenljivih 90
4.6 Regresiona analiza faktora koji objašnjavaju profesionalni uspeh 91
5. Diskusija 93
5.1 Tumačenje rezultata u svetlu literature 93
5.2 Praktični zaključci i primene 94
5.3 Preporuke za javne politike i organizacije 95
6. Zaključci 96
6.1 Evaluacija hipoteze H1 97
6.1.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom 97
6.2 Ocenjivanje hipoteze H2 98
6.2.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom 98
6.3 Ocenjivanje hipoteze H3 99
6.3.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom 99
6.4 Ocenjivanje hipoteze H4 101
6.4.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom 102
6.5 Ocenjivanje hipoteze H5 103
6.5.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom 103
6.6 Evaluacija strukturog modela istraživanja 104
6.7 Sažeta interpretacija rezultata 106
6.8 Izvedeni zaključci o dobijenim rezultatima 107
6.9 Naučni doprinos istraživanja 107
7. Sažetak 109
8. Ograničenja istraživanja 111
8.1 Preporuke za dalja istraživanja 111
9. Literatura 113
Spisak slika 140

1. Uvod

1.1 Aktuelnost i relevantnost teme

Pitanje rodne ravnopravnosti postalo je prioritetno polje istraživanja društvenih nauka u poslednjim decenijama. Iako se pristup žena obrazovanju i tržištu rada značajno poboljšao u mnogim zemljama, i dalje postoji značajan rodni disbalans. Međunarodna statistika i istraživanja (Eagly & Carli, 2007; OECD, 2023) podvlače da, iako su žene prisutne u mnogim sektorima tržišta rada, njihova ocena značajno zaostaje za ocenom muškaraca.

Ovom fenomenu doprinose brojni međusobno povezani faktori. Literatura naglašava ulogu društvenih normi, očekivanja u vezi sa rodnim ulogama i organizacionih struktura, koje zajedno utiču na karijerne mogućnosti žena. Istraživanja (Cotter et al., 2001; Eagly & Carli, 2007) takođe ističu da je profesionalni napredak žena često ometen strukturnim barijerama koje nisu u obliku formalnih pravila, već su ukorenjene u društvenim očekivanjima. Literatura ih opisuje kao fenomen "staklenog plafona", koji se odnosi na restriktivne nevidljive barijere

Pitanje rodne nejednakosti je posebno značajno u društvenom i ekonomskom kontekstu zemalja Centralne i Istočne Evrope. Istraživanja sprovedena u regionu (Arandarenko & Bartlett, 2020; OECD, 2023) ukazuju da je učešće žena na tržištu rada visoko u mnogim oblastima; međutim, njihova zastupljenost na rukovodećim pozicijama, na primer, ostaje niža, što sugeriše da uprkos formalnoj ravnopravnosti, značajne razlike u karijernim prilikama i dalje postoje.

Društveno i ekonomsko okruženje u Srbiji pruža specifičan kontekst za ispitivanje karijernih puteva žena. Ekonomska struktura zemlje, regionalne razlike u razvoju, kao i društvene norme i institucionalni okviri utiču na mogućnosti žena na tržištu rada. Regionalne razlike igraju posebno važnu ulogu, jer postoje značajne varijacije u ekonomskom razvoju, strukturi zaposlenja i infrastrukturi među regionima, što može imati direktan uticaj na razvoj karijernih puteva žena i pristup rukovodećim pozicijama (Arandarenko & Bartlett, 2020; World Bank, 2022).

Ispitivanje položaja žena lidera je takođe značajno iz ekonomske perspektive. Brojne studije ističu da rodna raznolikost na rukovodećim pozicijama može doprineti poboljšanju učinka organizacije , unapređenju inovacija i uravnoteženijim procesima donošenja odluka (Eagly & Carli, 2007; OECD, 2023).

1.2 Nedovoljna istraženost problematike i opravdanost sprovođenja istraživanja

Međunarodna literatura o stanju ženskih lidera na tržištu rada značajno se proširila u poslednjim decenijama. Brojne empirijske studije ispitale su rodne nejednakosti na različitim nivoima organizacione hijerarhije. Međutim, većina ovih studija sprovedena je uglavnom u kontekstu Zapadne Evrope ili Severne Amerike, gde su ekonomski institucionalni sistem, struktura tržišta rada i društvenih normi pratili drugačiji tok razvoja od onog u zemljama Centralne i Istočne Evrope. Shodno tome, zaključci izvedeni iz ovih istraživanja imaju samo ograničenu primenljivost na postsocijalističke zemlje (Arandarenko & Bartlett, 2020; World Bank, 2022).

Iako se broj studija koje se bave zaposlenošću žena i nejednakošću na tržištu rada u regionu Centralne i Istočne Evrope i u Srbiji povećao u poslednjih nekoliko godina, značajan deo njih se prvenstveno fokusira na analizu makroekonomskih pokazatelja. Dostupne studije često analiziraju trendove u stopama zaposlenosti, razlikama u platama ili učešću na tržištu rada. Međutim, malo empirijskih studija se posebno bavi karijernim putevima žena menadžera, kao što su faktori koji utiču na njihove mogućnosti da dođu do menadžerskih pozicija. Takođe, nedostaje istraživanja koja ispituju razvoj karijernih puteva žena uzimajući istovremeno u obzir više dimenzija (Arandarenko & Bartlett, 2020; Svetska banka, 2022).

Iz te perspektive, ova studija ima za cilj da pruži kompleksnu sliku o stanju na tržištu rada među ženskim liderima. Disertacija ne samo da ispituje statistiku zaposlenosti ili trendove u učešću na tržištu rada, već nastoji i da identifikuje koji društveni, organizacioni i ekonomski faktori utiču na razvoj karijernih puteva žena.

Još jedna novina disertacije jeste činjenica da studija takođe uzima u obzir ulogu regionalnih razlika. Regionalne varijacije u ekonomskom razvoju, strukturi tržišta rada i infrastrukturnim uslovima mogu imati značajan uticaj na karijerne mogućnosti žena. Ispitivanje ovoga nam omogućava da istražimo u kojoj meri položaj žena menadžera na tržištu rada zavisi od karakteristika društvenog i ekonomskog okruženja.

Istraživanje stoga doprinosi proširenju literature o položaju žena menadžera na tržištu rada analizom karijernih puteva žena, zasnovanoj na empirijskim podacima, u socio-ekonomskom okruženju koje je do sada bilo relativno malo istraženo u međunarodnim studijama.

1.3 Praktično značenje istraživanja

Nalazi ovog istraživanja su značajni ne samo sa akademskog već i sa praktičnog stanovišta. Ispitivanje položaja na tržištu rada i karijernih puteva žena menadžera može doprineti boljem razumevanju strukturnih i institucionalnih faktora koji utiču na profesionalni napredak žena. Istraživanje ove vrste je važno za organizacije i institucije, jer stvara mogućnosti za razvoj politika u oblasti ljudskih resursa i organizacionih praksi koje promovišu rodnu ravnopravnost na tržištu rada (OECD, 2023; Svetska banka, 2022).

Nalazi istraživanja takođe mogu pomoći organizacijama da bolje razumeju faktore koji podstiču karijerni napredak žena na rukovodećim pozicijama. Nalazi iz empirijske studije mogu poslužiti kao osnova za razvoj organizacionih strategija i mera koje podržavaju karijerni put žena, smanjuju strukturne barijere i promovišu uravnoteženiju rodno-balansiranu zastupljenost na rukovodećim pozicijama.

Praktično značenje istraživanja je takođe od velike važnosti za kreiranje politike. Smanjenje nejednakosti na tržištu rada i jačanje rodne ravnopravnosti ključni su ciljevi socijalnog i ekonomskog razvoja u mnogim zemljama. Nalazi ovog istraživanja mogu doprineti razvoju političkih mera koje podržavaju učešće žena na tržištu rada i promovišu uravnoteženiju rodno-balansiranu zastupljenost na rukovodećim pozicijama.

Cilj istraživanja je stoga da ispita društvene, organizacione i ekonomske faktore koji oblikuju karijerne puteve žena, kao i mogućnosti za smanjenje rodne nejednakosti na tržištu rada.

1.4 Naučna novina i doprinos istraživanja

Jedan od ključnih naučnih doprinosa istraživanja leži u činjenici da ono ne ispituje karijerne puteve žena-lidera isključivo iz ugla jednog faktora, kao što su učešće na tržištu rada ili razlike u platama, već nastoji da kolektivno analizira više međusobno povezanih dimenzija. Teza ispituje kombinovani uticaj društvenih normi, organizacionog okruženja, očekivanja vezanih za porodične uloge i ekonomskih i regionalnih karakteristika. Ovaj pristup omogućava složeniju interpretaciju karijernih puteva žena.

Još jedna novina istraživanja jeste to što analizira položaj žena lidera u regionalnom kontekstu. Regionalne razlike u ekonomskom razvoju, strukturi tržišta rada i uslovima infrastrukture mogu imati značajan uticaj na karijerne mogućnosti žena; međutim, njihova uloga se relativno retko

razmatra u literaturi kada se proučavaju žene lideri. Disertacija stoga posvećuje posebnu pažnju istraživanju uticaja regionalnih ekonomskih i društvenih faktora na razvoj karijernih puteva žena.

Empirijski doprinos istraživanja leži u ispitivanju iskustava i položaja žena menadžera na tržištu rada na osnovu primarnih podataka. Empirijska analiza omogućava da se ispita koje faktore menadžerke doživljavaju kao okolnosti koje ili olakšavaju ili ometaju njihov karijerni napredak, i kako se ti faktori odnose na društveno i ekonomsko okruženje.

Akademski doprinos disertacije može se, dakle, sažeti kao ispitivanje položaja žena-lidera na tržištu rada kroz kompleksan, višedimenzionalni pristup koji uzima u obzir uticaj društvenih, organizacionih i ekonomskih faktora.

1.5 Cilj istraživanja

Cilj disertacije je da ispita koji društveni, organizacioni i regionalni faktori utiču na karijerne puteve i profesionalni napredak menadžerki u Srbiji. Istraživanje posvećuje posebnu pažnju identifikovanju mehanizama koji olakšavaju ili ometaju napredovanje žena na rukovodeće pozicije i njihov profesionalni uspeh.

Cilj studije je da analizira kako se karijerni putevi žena menadžera odnose na ravnotežu između posla i privatnog života, karakteristike specifične za sektor, regionalne ekonomske nejednakosti i organizacione karakteristike. Istraživanje nastoji da pruži sveobuhvatan prikaz faktora koji utiču na profesionalne karijere žena menadžera, koristeći empirijske podatke .

Ciljevi disertacije takođe obuhvataju ispitivanje kako faktori koji su predmet istraživanja doprinose profesionalnom razvoju žena menadžera i kako se ti efekti manifestuju u specifičnostima srpskog ekonomskog i društvenog okruženja.

1.6 Definicija istraživačkog problema

Pitanje rodne ravnopravnosti na tržištu rada postalo je ključna tema u društvenim i ekonomskim istraživanjima tokom poslednjih decenija. Brojne međunarodne studije ističu da nivo obrazovanja žena stalno raste i da sve više učestvuju na tržištu rada. Ipak, njihov udeo na rukovodećim pozicijama i dalje je niži nego kod muškaraca u mnogim zemljama.

Udeo žena menadžerki u mnogim ekonomskim sektorima i dalje zaostaje za udelom muškaraca, uprkos činjenici da su razlike u nivou obrazovanja značajno smanjene. Ovo može biti posledica nekoliko međusobno povezanih faktora, kao što su očekivanja vezana za društvene rodne uloge, karakteristike organizacione kulture, teškoće u usklađivanju poslovnih i porodičnih uloga i strukturne barijere na tržištu rada.

Ispitivanje ovog pitanja je važno u regionu Centralne i Istočne Evrope, gde ekonomske transformacije i promene društvenih normi stvaraju jedinstveno okruženje za razvoj karijernih puteva žena. U Srbiji je broj empirijskih studija o situaciji žena menadžerki na tržištu rada ograničen, a raspoložive studije često se fokusiraju samo na jednu specifičnu oblast (kao što su stope zaposlenosti ili razlike u platama).

Shodno tome, postoji potreba za sveobuhvatnim studijama koje analiziraju karijerne puteve i profesionalna iskustva menadžerki uzimajući u obzir više dimenzija. Istraživački problem je, dakle, da se ispita kako društveni, organizacioni i regionalni faktori utiču na profesionalni napredak menadžerki, i kako se ti efekti manifestuju u specifičnom ekonomskom i društvenom kontekstu srpskog tržišta rada.

1.7 Istraživačka pitanja i hipoteze

Glavno pitanje istraživanja je da li su karijerne prilike za žene zaista povoljnije u ekonomski razvijenijim područjima i kakvu ulogu igraju društvena otvorenost i kultura radnog mesta u napredovanju u karijeri. Ovo istraživanje potkrepljeno je sa nekoliko međusobno tesno povezanih hipoteza.

H1: Postoji snažna povezanost između stabilne porodične podrške i verovatnoće dostizanja viših rukovodećih pozicija.

H1-Podrška porodice → Ravnoteža između posla i privatnog života → Profesionalni uspeh

Podržavajući odnosi imaju veliki značaj za naš odnos prema poslu. Ako neko oseća da može da se osloni na druge, lakše mu je da iz onoga što radi crpi radost i unutrašnju motivaciju (Barnes i dr., 2023). Takvi odnosi takođe pomažu ljudima da bolje upravljaju granicama između posla i kuće i da osećaju da mogu da se izbore u obe sfere (Jolly i dr., 2021; Jung & Sohn, 2022). Ohrabrenje, prihvatanje i emocionalna podrška pružaju snagu, jačaju samopouzdanje i podstiču samorazvijanje (Birkeland et al., 2018; Pedersen et al., 2019).

U tom smislu, podržavajuća snaga porodičnog okruženja ključna je za to u kojoj meri žene mogu da usaglase posao i privatan život (Neto et al., 2016; Obrenovic et al., 2020). Kada partneri i članovi porodice pomažu u svakodnevnim obavezama, žene imaju veću verovatnoću da pronađu ravnotežu između karijere i porodičnih uloga (Ali et al., 2025; Franzoi et al., 2024). Ova ravnoteža ne zavisi samo od upravljanja vremenom, već i od toga koliko se osoba oseća kompetentno i zadovoljno u svojim različitim ulogama.

Ako porodica pruža sigurnost i prihvatanje, to povećava i unutrašnju stabilnost i motivaciju (Kelliher et al., 2019; Gerçek, 2024). U takvom okruženju žene mogu posvetiti više energije svom poslu, otvorenijeg su uma i kreativnije, i osećaju manji rizik od profesionalnog iscrpljenja. Istovremeno, odnos nije jednosmeran: uspeh na poslu, pozitivne povratne informacije i osećaj ostvarenja imaju uzajamno dejstvo na porodični život. Ako je neko zadovoljan svojim poslom, postaje uravnoteženiji i strpljiviji kod kuće, što dodatno jača atmosferu podrške.

Na osnovu navedenog, polazimo od predpostavke da porodica nije samo pozadina, već aktivno okruženje koje pruža podršku i koje može pomoći u profesionalnom razvoju žena omogućavajući zdravu ravnotežu između posla i privatnog života.

H2: Sektorsku raspodelu žena na rukovodećim položajima značajno određuju tip sektora i priroda radnih zadataka.

H2 – Karakteristike specifične za sektor → Profesionalni razvoj

Polne predrasude se pojavljuju u brojnim trenucima tokom karijere, ali su naročito izražene prilikom ulaska u organizaciju. Jedan od glavnih razloga za to je što je struktura većine organizacija tradicionalno zasnovana na muškim modelima (Acker 1990). Žene se često suočavaju sa stereotipima koji ukazuju da su manje sposobne da ispune određena profesionalna očekivanja, čak i kada su podjednako profesionalno kvalifikovane kao i njihove muške kolege (Fischbach et al. 2015, Ryan et al. 2011). Ove predrasude deluju na više nivoa. One se mogu svesno manifestovati u razlikama u platama, mogućnostima unapređenja ili isključenosti iz donošenja odluka, dok se nesvesno zadržavaju u organizacionim normama, menadžerskim očekivanjima i interakcijama na radnom mestu (Bredi i dr. 2020). Kulturna uverenja i društvena očekivanja duboko su ukorenjena u organizacionim praksama. Kao rezultat toga, oni često stvaraju nevidljive barijere za napredovanje karijere žena. Ove barijere ne moraju nužno da proizilaze iz otvorene diskriminacije, već iz obrazaca koji često favorizuju muškarce, a da to

niko ne primećuje. Genderski stereotipi na taj način sužavaju društvenu percepciju sposobnosti i "prikladnih" ponašanja svakog pola (Heilman 2012). Ovi procesi mogu biti dodatno pojačani ili ublaženi u zavisnosti od konteksta industrije. Priroda industrije određuje karijerne puteve dostupne ženama. U sektorima u kojima dominiraju muškarci, kao što su tehnološki i industrijski sektor, žene češće nailaze na strukturne i kulturne barijere, dok u sektoru ljudskih usluga, kao što su obrazovanje ili zdravstvena zaštita, glavne prepreke predstavljaju ograničen broj radnih mesta i niži ugled.

U ovom kontekstu, vredi razmotriti prirodu sektora. Istraživanja ukazuju da javni sektor generalno nudi povoljnije okruženje za ženske lidere nego privatni sektor (Colley i dr., 2021). Jedan od razloga za to je što javni sektor često funkcioniše kao svojevrsni "bezbedni prostor", koji delimično štiti žene od različitih oblika ekonomske diskriminacije (Mandel & Semyonov, 2021). Još jedan faktor koji javni sektor čini atraktivnim za žene jeste to što u njemu obično postoji jača posvećenost ravnopravnom postupanju i merama protiv diskriminacije. Ovo se takođe ogleda u većoj transparentnosti i pravednosti postupaka zapošljavanja, praksi isplate plata i mogućnostima unapređenja (Mandel & Semyonov, 2021).

Gore pomenuti fenomeni i procesi potakli su analizu u kojoj se istražuje u kojoj meri industrijsko okruženje podržava ili ometa napredovanje karijere žena. Stoga je vredno ispitati i da li su dostupni ciljani liderski programi za žene, da li je profesionalna autonomija zagarantovana i koliko je proces unapređenja transparentan i brz.

H3: Regionalna zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama varira u zavisnosti od poslovne uloge i broja podređenih, odražavajući ekonomske i infrastrukturne razlike.

H3 – Regionalni faktori → Profesionalni uspeh i razvoj

Ekonomski razvoj regiona, obezbeđenost infrastrukture i društvena otvorenost su od suštinskog uticaja na okruženje u kojem radi žena liderka, na mogućnosti koje su joj dostupne i na prepreke koje mora da prevaziđe (Elkhwesky et al., 2023; Aulia et al., 2024). Regionalne razlike ne samo da odražavaju različiti raspored ekonomskih resursa, već i oblikuju mrežu društvenih odnosa, organizacionu kulturu i lokalne vrednosne sisteme. U razvijenijim regionima infrastruktura tržišta rada je generalno naprednija, ima više kompanija, ekonomski ciklus je brži i postoje veće mogućnosti za izgradnju profesionalnih mreža. Sve ovo povećava verovatnoću da će žene zauzeti liderske pozicije i dugoročno održati svoj profesionalni status.

Treća hipoteza istraživanja (H3) upravo ispituje ovaj odnos. Postavlja se hipoteza da su u razvijenijim regionima mogućnosti za karijeru raznovrsnije, saobraćaj i komunikacije bolje organizovani, a društvena otvorenost pomaže u rušenju stereotipa o rodnim ulogama (Taparia & Lenka, 2024). Ovi faktori ne samo da olakšavaju napredovanje, već i pomažu ženskim liderima da se predstavljaju sa većim samopouzdanjem i ojačaju svoj profesionalni identitet.

Nasuprot tome, u ekonomski manje razvijenim, perifernim regionima često postoji manje korporativnih prilika, ograničeniji karijerni putevi i manje profesionalnih foruma ili zajednica gde žene mogu da steknu iskustvo i izgrade mrežu kontakata. Slabija infrastruktura, kao što su lošije saobraćajne veze ili nedostatak digitalnih usluga, dodatno smanjuje profesionalnu mobilnost i vidljivost žena. Pored toga, tradicionalne rodne uloge i očekivanja su dublje ukorenjena u takvim regionima, što ometa ravnopravno učešće na rukovodećim pozicijama.

Iz tog razloga, istraživački model sadrži dve strelice koje ukazuju ka spolja iz regiona: jednu ka profesionalnom uspehu, a drugu ka profesionalnom razvoju. Ovo je namenjeno da ukaže da regionalni uslovi nisu samo pozadinske promenljive, već da direktno utiču na karijerne puteve žena lidera. Drugim rečima: nivo razvoja regiona i njegova društvena otvorenost određuju ne samo broj dostupnih prilika, već i njihov kvalitet i pristupačnost. Tako je regionalno okruženje jedan od najvažnijih određujućih faktora u profesionalnom napretku žena.

H4: Faktori koji određuju profesionalni uspeh žena lidera – poput ličnih sposobnosti, nivoa obrazovanja i porodične pozadine – imaju različitu važnost na pojedinim nivoima rukovođenja.

H4 – Pojedinačne karakteristike → Kompetencije → Profesionalni uspeh

Iza profesionalnog uspeha nalaze se lične karakteristike pojedinca. One uključuju, na primer, stečeno znanje, profesionalno iskustvo, unutrašnju motivaciju i komunikacione veštine. Osnovna premisa istraživanja je da ovi faktori sami po sebi ne garantuju uspeh. Znanje i iskustvo postaju stvarno vredni tek kada ih lider može pretvoriti u efikasne odluke. Smatram da je uticaj pojedinačnih karakteristika indirektan. Put do uspeha vodi preko kompetencija.

Liderske kompetencije kao što su strateško razmišljanje, rešavanje problema i motivisanje tima nisu izolovane veštine, već se razvijaju kroz interakciju pojedinca i njegovog okruženja. Stoga ova disertacija takođe ispituje, kroz tri srpske regije (Bačka, Banat i Srem), kako regionalni uslovi i lokalni socijalni obrasci oblikuju razvoj ovih kompetencija. Razvoj liderskih veština ne

zavisi samo od stepena obrazovanja ili profesionalnog iskustva, već i od mogućnosti koje pruža određeno okruženje za sticanje praktičnog iskustva. Iz te perspektive, istraživanje takođe pretpostavlja da različiti socio-kulturni konteksti na različite načine pojačavaju ili ograničavaju praktičnu primenu ovih kompetencija.

Prema dostupnoj literaturi, emocionalna inteligencija igra važnu ulogu u pogledu efikasnosti ženskog liderstva i profesionalnog uspeha. Istraživanja ukazuju da emocionalna inteligencija promoviše organizacionu efikasnost, i ima direktan uticaj na zadovoljstvo poslom (Ven i dr., 2019), motivaciju (Christie et al., 2007), pojedinačne performanse (Lam & Kirby, 2002), i predviđa prilagodljivost na radnom mestu (Coetzee & Beukes, 2010; Parmentier et al., 2019). Štaviše, ona jača vezu između performansi kupaca i organizacije (Kearney et al., 2017). Za ženske lidere, razvijanje emocionalne inteligencije i samoefikasnosti takođe je od velike važnosti, jer pomaže u prevazilaženju barijera koje nastaju zbog rodnih stereotipa i društvenih očekivanja (Heilman, 2012; Pick, 2024; Musekiwa, Chigodora i Nemashakwe, 2025). Emocionalno inteligentan vođa može da prepozna i upravlja sopstvenim i tuđim emocijama, čime stvara podržavajuću, kolaborativnu atmosferu u organizaciji. Stoga hipoteza H4 ispituje kako se pojedinačne karakteristike kao što su znanje, iskustvo, motivacija i emocionalna inteligencija transformišu u kompetencije, i kroz to, kako doprinose profesionalnom uspehu žena lidera u srpskom socio-regionalnom kontekstu.

H5: Percepcija stila rukovođenja kod žena na rukovodećim položajima povezana je sa njihovim mestom u organizacionoj hijerarhiji i brojem podređenih.

H5 – Organizaciona hijerarhija → Stil vođenja → Profesionalni uspeh

Hipoteza H5 ispituje kako pozicija koju zauzimaju u organizacionoj hijerarhiji utiče na stil vođenja žena na rukovodećim pozicijama, i kroz to, na njihov profesionalni ugled i uspeh. Istraživanje pretpostavlja da organizacioni nivo određuje oblike liderskog ponašanja, način donošenja odluka i stil komunikacije i upravljanja. U slučaju ženskih lidera, ovaj efekat je posebno složen, jer organizaciona pozicija i pol zajedno oblikuju percepciju liderske uloge (Khushk i dr. 2023, Nazrul 2024).

U srpskom kontekstu, konkretno u regionima Bačke, Banata i Srema, uticaj organizacione hijerarhije ne može se odvojiti od kulturnog i društvenog konteksta. Istraživanje tvrdi da različiti ekonomski sistemi i društvene norme ovih regiona na različite načine utiču na to koji

se stilovi vođstva smatraju prihvatljivim ili uspešnim. Pošto u ovom regionu nije sprovedeno istraživanje koje bi potvrdilo ili opovrglo ovu hipotezu, ova disertacija se može smatrati popunjavanjem praznine u tom pogledu.

U slučaju ženskih lidera, procena stila vođenja često je pod uticajem rodovnog stereotipa. Istraživanja ukazuju da se ženske liderke često nađu između suprotstavljenih očekivanja: ako su asertivne, doživljavaju se kao manje kooperativne; ako su empatične, njihove liderske kompetencije se često potcenjuju (Dunlop & Scheepers, 2023; Torres et al., 2024; Manzi et al., 2024). Međutim, organizacioni nivo može ublažiti ove efekte: na višim rukovodećim pozicijama, na primer, uticaj rodoslovnih stereotipa može biti smanjen zbog strateškog donošenja odluka i evaluacije zasnovane na rezultatima, dok na srednjem menadžmentu, gde dominiraju svakodnevne ljudske interakcije, ti stereotipi mogu imati jači uticaj.

Stoga hipoteza H5 nastoji da ispita kako organizaciona hijerarhija oblikuje stil vođenja ženskih lidera i, kroz to, kako utiče na njihovu profesionalnu reputaciju i uspeh unutar socio-kulturnog konteksta tri regiona Srbije.

U nastavku sumirane su hipoteze (H1–H5) koje čine teorijski model istraživanja. Tabela 1 ukazuje na uzročne pravce, ciljeve studije i relevantne reference u literaturi, koje će biti testirane u naknadnoj empirijskoj analizi.

1Tabela 1 Sažetak istraživačkih hipoteza (H1–H5): odnosi, ciljevi i relevantni izvori

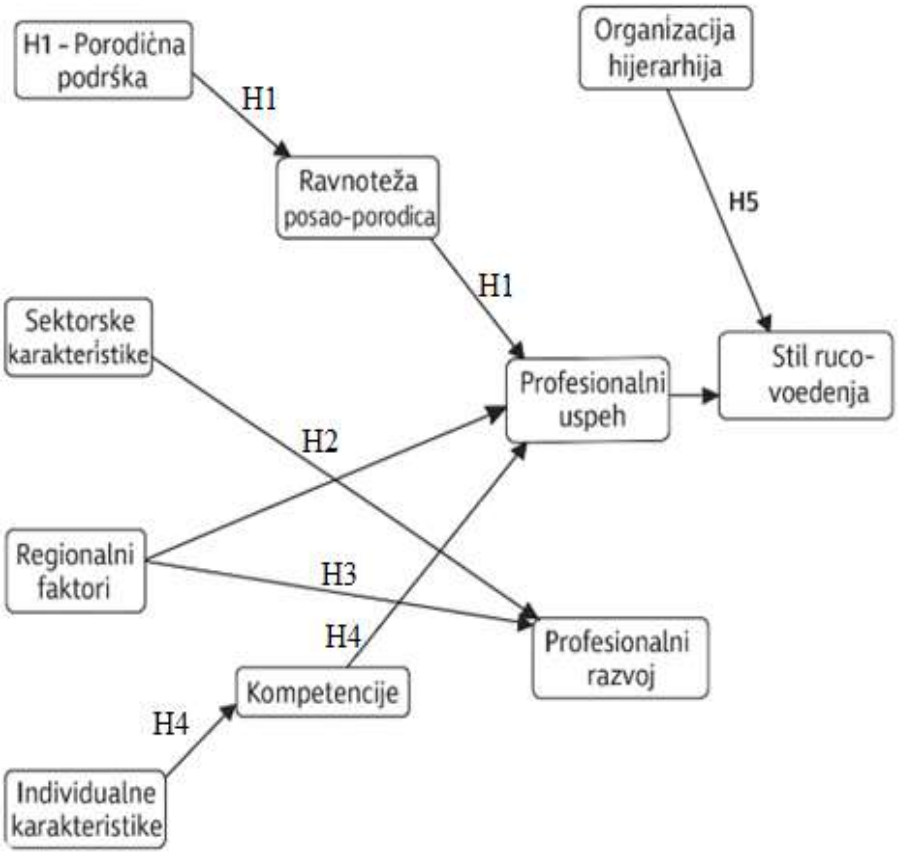
Hipoteza	Odnos / logička veza	Cilj istraživanja	Izvori
H1 – Porodična podrška → Ravnoteža između posla i privatnog života → Profesionalni uspeh	Podržavajući porodični kontekst podstiče ravnotežu između posla i privatnog života, što povećava zadovoljstvo poslom i učinak menadžerki.	Ispitivanje kako porodični odnosi i podrška partnera i roditelja pomažu ženama da usklade karijeru i privatan život.	Barns i dr. (2023); Džoli i dr. (2021); Jung i Son (2022); Ali i dr. (2025)

H2 – Karakteristike specifične za sektor → Profesionalni razvoj	Industrijsko okruženje određuje karijerne mogućnosti žena: strukturne i kulturne barijere su veće u sektorima zasnovanim na muško-dominantnim obrascima.	Ispituje se kako sektorske karakteristike – kao što su javni ili privatni sektor, ili tehnološki u odnosu na ljudsko-centrirane oblasti – utiču na napredovanje i mogućnosti razvoja ženskih lidera.	Acker (1990); Heilman (2012); Colley i dr. (2021); Mandel i Semyonov (2021)
H3 – Regionalni faktori → Profesionalni uspeh i razvoj	Regionalne razlike u ekonomskom razvoju, infrastrukturi i društvenoj otvorenosti određuju mogućnosti i prepreke sa kojima se suočavaju ženske liderke.	Istraživanje uticaja regionalnog okruženja (Bačka, Banat, Srem) na uspeh i mogućnosti razvoja karijere žena, posebno na osnovu razlika između perifernih i razvijenijih regiona.	Elkhwesky i dr. (2023); Aulia i dr. (2024); Taparia i Lenka (2024)
H4 – Individualne karakteristike → Kompetencije → Profesionalni uspeh	Znanje, iskustvo, motivacija i emocionalna inteligencija utiču na profesionalni uspeh žena lidera kroz kompetencije.	Ispituje se kako se pojedinačne karakteristike pretvaraju u praktične kompetencije i kako doprinose efikasnosti ženskog liderstva.	Lam & Kirby (2002); Wen et al. (2019); Coetzee & Beukes (2010); Heilman (2012); Pick (2024)

H5 – Organizaciona hijerarhija → Stil vođenja → Profesionalni uspeh	Organizaciona pozicija i očekivanja u vezi sa rodnom ulogom zajedno oblikuju stil vođenja i percepciju ženskih lidera.	Istraživanje odnosa između hijerarhijskog nivoa i stila vođenja u kontekstu profesionalnog uspeha i društvene percepcije žena-lidera u tri regiona Srbije.	Hajlman (2012); Danlop i Šipers (2023); Hušk i dr. (2023); Tores i dr. (2024); Manci i dr. (2024)

Dole navedeni istraživački model (Slika 1) ilustruje glavne faktore koji utiču na profesionalni razvoj žena na rukovodećim pozicijama i njihove međusobne odnose u srpskom kontekstu. Model obuhvata pet hipoteza (H1–H5) koje opisuju međusobnu vezu između porodičnih, sektorskih, regionalnih, individualnih i organizacionih dimenzija. Strelice ukazuju na smer uzročnosti, odnosno kako svaki faktor direktno ili indirektno utiče na profesionalni uspeh i profesionalni razvoj.

Cilj modela je da pruži sveobuhvatan prikaz kako društveni, organizacioni i lični faktori doprinose razvoju menadžerskih karijera žena u tri regiona Srbije – Bačkoj, Banatu i Sremu.



1 Slika: Istraživački model: Faktori koji utiču na profesionalni razvoj žena menadžera

Izvor: Iz sopstvene arhive

Slika ilustruje logiku istraživanja, odnosno koji faktori utiču na profesionalni uspeh i razvoj menadžerki. Smer strelica pokazuje odakle potiče svaki faktor i puteve kroz koje oni međusobno deluju. Na levoj strani modela nalaze se osnovne pozadinske promenljive koje određuju položaj menadžerki, kao što su porodična podrška, karakteristike specifične za sektor, regionalni faktori i individualne karakteristike. Strelica H1 pokazuje da podržavajuća porodična pozadina promoviše profesionalni uspeh kroz ravnotežu između posla i privatnog života; drugim rečima, ako se neko oseća prihvaćeno kod kuće, veća je verovatnoća da će i na poslu dobro obavljati svoj posao. Strelica H3 ukazuje na regionalne razlike, jer razvijeniji regioni nude veće mogućnosti, što direktno utiče i na profesionalni uspeh i na razvoj. Hipoteza H4 ističe ulogu pojedinačnih karakteristika kao što su znanje, iskustvo, motivacija i emocionalna inteligencija. Ove karakteristike same po sebi nisu dovoljne; postaju vredne tek kada se pretvore u kompetencije koje čine osnovu profesionalnog uspeha. Na kraju, strelica H5 povezuje

organizacionu hijerarhiju i stil vođenja. Ova perspektiva ističe da položaj lidera određuje način na koji on rukovodi, a to ima presudan uticaj na to kako se on profesionalno ocenjuje.

2. Teorijski okvir rada

Pri ispitivanju karijernih puteva žena lidera, od presudne je važnosti da su koncepti koji se koriste u istraživanju precizno definisani. U literaturi je uobičajeno da se različiti koncepti vezani za karijeru, kao što su profesionalni razvoj, profesionalni uspeh i uspeh u karijeri, pojavljuju sa sličnim značenjima. Međutim, to može dovesti do neizvesnosti u tumačenju, naročito pri ispitivanju faktora koji utiču na karijere žena lidera. Stoga je razjašnjavanje ovih koncepata ovde važno i neophodno, jer čini osnovni deo analitičkog okvira ovog istraživanja. U nastavku ćemo stoga ukratko predstaviti i razlikovati pojmove profesionalnog razvoja, profesionalnog uspeha i uspeha u karijeri.

Profesionalni razvoj se odnosi na kontinuirano proširenje kompetencija, znanja i iskustva. Ovo obuhvata učešće u obukama, sticanje novih veština i akumulaciju menadžerskog i organizacionog iskustva. Prema Londonu i Smiteru (1999), profesionalni razvoj je dinamičan proces koji doprinosi oblikovanju karijernog puta kroz učenje i prilagodljivost pojedinca.

Profesionalni uspeh odražava efikasnost rada i procenu pojedinačnih učinaka. Judge i dr., (1995); Ng i dr. (2005) razlikuju dimenzije objektivnog i subjektivnog uspeha. Objektivni uspeh može biti izražen kroz merljive pokazatelje kao što su plata, unapređenje ili organizacioni status, dok je subjektivni uspeh povezan sa sopstvenim zadovoljstvom pojedinca, samoaktualizacijom i profesionalnim identitetom.

Koncept karijernog uspeha obuhvata širi interpretativni okvir. Karijerni uspeh opisuje ukupnu efikasnost profesionalne karijere, u kojoj ulogu imaju i proces profesionalnog razvoja i razni oblici profesionalnog uspeha. Prema istraživanju karijere Artura i saradnika (2005), uspeh u karijeri nije samo pitanje pojedinačnih rezultata, već složen ishod formiran kombinacijom pojedinačnih kompetencija, organizacionih mogućnosti i društvenog okruženja.

U ovoj studiji tri pojma se primenjuju na sledeći način:

- Profesionalni razvoj: proces proširenja kompetencija i sposobnosti
- Profesionalni uspeh: ocenjivanje pojedinačnih rezultata i efikasnosti
- Karijerni uspeh: dugoročni ishod profesionalne karijere u celini

Ova konceptualna razlika nam omogućava da tumačimo karijere ženskih lidera kroz više dimenzija i da preciznije ispitamo faktore koji utiču na razvoj njihovih karijernih puteva.

2.1 Rodna ravnopravnost i učešće na tržištu rada

Rodna ravnopravnost je postala jedna od temeljnih tema društvenih i ekonomskih istraživanja u poslednjim decenijama. U mnogim zemljama ostvaren je značajan institucionalni i pravni napredak u unapređenju rodne ravnopravnosti. Evropska unija, na primer, usvojila je u poslednjim decenijama nekoliko direktiva i programskih mera usmerenih na jačanje jednakosti na tržištu rada i smanjenje diskriminacije na osnovu pola. Ovo uključuje jačanje principa jednake plate i uvođenje mera za podršku ravnoteži između posla i privatnog života, koje podstiču razvoj šema roditeljskog odsustva i širenje fleksibilnih oblika zaposlenja (Evropska komisija, 2020).

Skandinavske zemlje se takođe često navode kao primeri u promociji rodne ravnopravnosti. U Švedskoj i Norveškoj mere porodične politike igraju značajnu ulogu u omogućavanju ženama da u većem broju učestvuju na tržištu rada. Posebno važna mera je mogućnost korišćenja roditeljskog odsustva i očeva, kao i državno subvencionisan sistem nege dece, koji smanjuje uticaj pauza u karijeri povezanih sa rađanjem dece (OECD, 2023). Ove mere doprinose većem udelu žena na ekonomskim i rukovodećim pozicijama.

Na međunarodnom nivou, sistem Ciljeva održivog razvoja koji je usvojila UN može se smatrati važnim prekretnicama, postavljajući rodnu ravnopravnost kao poseban cilj. Cilj 5 konkretno naglašava obezbeđivanje jednakih prava i mogućnosti za žene i devojke i podstiče njihovo povećano učešće u ekonomskom i političkom donošenju odluka (Ujedinjene nacije, 2015). Sve ovo ukazuje da pitanje rodne ravnopravnosti više nije samo društveno ili pitanje ljudskih prava, već sve više postaje sastavni deo ekonomske i socijalne politike.

Istraživanja takođe pokazuju da zakonske i institucionalne reforme same po sebi nisu uvek dovoljne. Ukoliko nisu praćene promenama u organizacionim praksama i društvenim stavovima, nejednakosti često opstaju.

Iskustvo pokazuje da učešće žena na tržištu rada i preuzimanje rukovodećih uloga i dalje često nailaze na prepreke koje ograničavaju mogućnosti za profesionalni napredak. Literatura sve više naglašava da rodna ravnopravnost nije samo društveno pitanje, već ima i značajne ekonomske implikacije. Istraživanja ukazuju da rodna ravnopravnost može doprineti ekonomskom rastu i razvoju kroz više kanala. Ostri i saradnici (2018), na primer, ističu povećanje učešća žena na tržištu rada, jačanje akumulacije ljudskog kapitala, efikasniju

raspodelu radne snage i povećanu produktivnost. Ako ekonomija uspe da u potpunosti iskoristi veštine i kompetencije žena, to može doprineti efikasnijem korišćenju ekonomskih resursa i proširenju potencijala za rast.

Međutim, ekonomski uticaji rodne ravnopravnosti nisu ograničeni samo na povećano učešće na tržištu rada. Istraživanja takođe ističu da zaposlene žene troše značajan deo svojih prihoda na obrazovanje, zdravlje i adekvatnu ishranu svoje dece, što dugoročno dovodi do razvoja ljudskog kapitala (Armand et al., 2020). Ovaj proces ima međugeneracijski uticaj, jer viši nivoi ljudskog kapitala doprinose održivosti ekonomskog razvoja i jačanju društvene mobilnosti.

Štaviše, različita iskustva, načini razmišljanja i veštine muškaraca i žena često se međusobno dopunjuju u ekonomskim i organizacionim procesima. Raznolikija radna sredina i rukovodstvo mogu dovesti do većeg potencijala za inovacije, efikasnijeg rešavanja problema i fleksibilnijeg funkcionisanja organizacije. Shodno tome, rodna raznolikost može se smatrati ne samo društvenim faktorom, već i faktorom ekonomske konkurentnosti.

Povećanje ekonomske aktivnosti žena može imati i dodatne makroekonomske efekte. Istraživanja ukazuju da može doprineti smanjenju razlika u prihodima između zemalja, ublažiti nejednakosti unutar zemalja, ojačati finansijsku stabilnost i promovisati diverzifikaciju ekonomske strukture. Štaviše, to može poboljšati konkurentnost zemalja i delimično ublažiti negativne ekonomske posledice demografskih promena, kao što je starenje društva.

Pitanje rodne ravnopravnosti takođe je postalo sve istaknutije u Srbiji u poslednjih nekoliko godina, naročito kao rezultat procesa evropske integracije. Kao posledica približavanja zemlje Evropskoj uniji i usklađivanja zakonodavstva sa međunarodnim standardima, usvojeni su brojni zakonski akti i strateški dokumenti sa ciljem jačanja rodne ravnopravnosti. Primeri uključuju Zakon o rodnoj ravnopravnosti, usvojen 2009. godine i kasnije izmenjen, u Nacionalnu strategiju rodne ravnopravnosti za period 2021–2030.

Međutim, važno je napomenuti da se promene u praksi tržišta rada često ostvaruju sporije nego na zakonodavnom nivou. U mnogim slučajevima napredovanje karijere žena i dalje je ometano strukturnim barijerama, kao što su ograničen pristup rukovodećim pozicijama, poteškoće u usklađivanju posla i porodičnog života i očekivanja proizilazeća iz društvenih normi. Kulturni obrasci i ukorenjeni stereotipi u vezi sa rodnim ulogama i dalje su veoma prisutni u mnogim slučajevima i često nadjačavaju ciljeve formalnog zakonodavstva o jednakim mogućnostima.

Sve ovo ukazuje da postizanje rodne ravnopravnosti nije samo pravno ili institucionalno pitanje, već rezultat dugoročnog procesa društvenih promena. Poboljšanje strukturnih uslova, transformacija organizacionih praksi i oblikovanje društvenih stavova zajedno mogu doprineti obezbeđivanju da žene i muškarci mogu da učestvuju u ekonomskom i društvenom životu sa zaista jednakim mogućnostima.

2.1.1 Učešće na tržištu rada i rodne razlike

Statistički podaci pokazuju upornu razliku u stopama zaposlenosti muškaraca i žena u Srbiji. Dugo vremena je stopa zaposlenosti muškaraca bila za oko 10–12 procentnih poena viša od stope zaposlenosti žena. U starosnoj grupi od 20 do 64 godine, stopa zaposlenosti muškaraca iznosila je 72% u 2024. godini, dok je kod žena iznosila oko 60% (Statistička kancelarija Srbije, 2024). Ovo ukazuje da učešće žena na tržištu rada ostaje niže, što se delimično može objasniti specifičnim karakteristikama ekonomske strukture, a delimično socijalnim faktorima.

Razlike postaju posebno očigledne u godinama nakon porođaja. Privremeno povlačenje sa tržišta rada ili neaktivan status češće je među ženama sa malom decom. Pošto porodične i obaveze nege dece ili starih u Srbiji i dalje nesrazmerno padaju na žene, to često narušava kontinuitet karijernog puta. Iako ove odluke često služe usklađivanju porodičnog života, na duži rok mogu ograničiti mogućnosti za profesionalni napredak i pristup rukovodećim pozicijama.

Sektorska struktura zaposlenosti takođe doprinosi opstanku rodne nejednakosti. U Srbiji veći udeo žena radi u obrazovanju, zdravstvu i javnoj upravi, koji su relativno stabilni, ali često slabo plaćeni sektori. Nasuprot tome, muškarci su značajno zastupljeniji u industriji, IT i tehnološkim sektorima i u finansijskom sektoru. Pošto ti sektori uglavnom nude veće prihode i brži karijerni napredak, razlike u sektorima takođe mogu da pojačaju ekonomske nejednakosti između polova.

Nejednakosti na tržištu rada mogu se uočiti i unutar organizacionih hijerarhija. Iako žene čine značajan deo radne snage, one su predstavljene u znatno manjem broju na rukovodećim mestima i u pozicijama donošenja odluka. Literatura često objašnjava ovaj fenomen takozvanim efektom "staklenog plafona", koji se odnosi na činjenicu da je napredovanje žena često ograničeno neformalnim organizacionim i društvenim barijerama koje nemaju oblik otvorene diskriminacije, ali ipak otežavaju dostizanje menadžerskih nivoa.

Regionalne razlike se takođe mogu uočiti na srpskom tržištu rada. U ekonomski razvijenijim područjima, kao što su Beograd ili delovi Vojvodine, ženama je dostupno više radnih mesta, dok su u manje razvijenim regionima mogućnosti za zaposlenje više ograničene. Ovo predstavlja poseban izazov za poslove koji zahtevaju više kvalifikacije.

U poređenju sa međunarodnom situacijom, rodne razlike na srpskom tržištu rada su jasno vidljive. U Evropskoj uniji stopa zaposlenosti žena je u poslednjih nekoliko godina stabilno rasla i u mnogim zemljama se približava ili premašuje 65–70 odsto. U Srbiji, nasuprot tome, stopa zaposlenosti žena ostaje niža, što ukazuje da još uvek postoji značajan neiskorišćen potencijal u pogledu učešća na tržištu rada.

Razlike su još izraženije kada su u pitanju menadžerske pozicije. Iako se broj menadžerki u Srbiji povećao u poslednjih nekoliko godina, njihov udeo i dalje zaostaje za udelom muškaraca. U privatnom sektoru prisustvo žena je posebno malo na rukovodećim pozicijama, dok je rodna ravnoteža u javnom sektoru nešto izjednačenija. Prema međunarodnim podacima, oko jedne trećine viših korporativnih rukovodilaca u Evropskoj uniji su žene, dok je taj udeo u Srbiji niži.

Niži udeo žena na rukovodećim pozicijama može se objasniti kombinacijom faktora. Prekidi u karijeri – naročito tokom odgajanja dece – mogu usporiti profesionalni napredak. Pored toga, organizaciona kultura i društvena očekivanja u vezi sa liderskim ulogama takođe mogu uticati na to u kojoj meri se žene smatraju pogodnim za liderske pozicije. Istraživanja ukazuju da procena liderskih kompetencija i dalje, u mnogim slučajevima, ostaje povezana sa rodnim stereotipima, što može doprineti nižoj zastupljenosti žena na nivoima donošenja odluka.

Može se zaključiti da razlike u položaju muškaraca i žena na tržištu rada u Srbiji nastaju kao rezultat kombinovanog dejstva više faktora. Ekonomska struktura, društvena očekivanja vezana za porodične uloge i specifične karakteristike organizacionog funkcionisanja doprinose opstanku rodne nejednakosti. Ojačavanje učešća žena na tržištu rada stoga nije važno samo iz ugla društvene ravnopravnosti, već može doprineti i, u ekonomskom smislu, efikasnijem funkcionisanju tržišta rada i održivosti ekonomskog razvoja.

2.1.1.1 Socijalni i kulturni faktori

Očekivanja vezana za tradicionalne rodne uloge i dalje igraju značajnu ulogu u srpskom društvu, utičući na karijerni put žena. Babović (2014); Blagojević (2013) ukazuje da društvene norme prenose ideju da je primarna odgovornost žena ispunjenje porodičnih i domaćinskih

uloga, dok se muškarci češće povezuju sa ulogom hranitelja porodice. Ova očekivanja doprinose tome da usklađivanje posla i privatnog života predstavlja veći teret za žene.

Empirijska istraživanja u Srbiji pružaju kvantitativnu potvrdu ovog fenomena. Prema istraživanju Gender Barometer Serbia, žene obavljaju oko 70–75% kućnih i negovateljskih zadataka, što znači da podela rada unutar porodice ostaje snažno zasnovana na polu (Blagojević Hughson, 2013). Najnoviji statistički podaci takođe pokazuju sličan trend. Prema tim podacima, žene provode u proseku 4,5–5 sati dnevno na kućnim poslovima i negovanju, dok muškarci oko 2–2,5 sata, što potvrđuje nejednaku raspodelu zadataka u vezi sa negovanjem unutar porodice (Statistički zavod Republike Srbije, 2023; UN Women, 2022).

Fleksibilni oblici rada kao što su skraćeno radno vreme, rad na daljinu ili fleksibilno radno vreme dostupni su u srpskim organizacijama samo u ograničenoj meri. Prema istraživanjima tržišta rada, oko 26–28% zaposlenih ima mogućnost da povremeno radi na daljinu, dok udeo onih koji rade isključivo od kuće iznosi samo oko 2%. Ovo ukazuje da je tradicionalna organizacija rada dominantna u srpskoj ekonomiji (Gašić et al., 2025; Serbian Monitor, 2025). Ovo dodatno povećava teret na žene, posebno one koje nastoje da istovremeno ispune porodična i profesionalna očekivanja (Babović et al., 2016). Shodno tome, postizanje ravnoteže između posla i porodičnog života često zavisi od pojedinačnih strategija, neformalne porodične podrške ili fleksibilnosti menadžmenta na radnom mestu.

Nedostaci u infrastrukturi za negu dece takođe igraju značajnu ulogu u oblikovanju mogućnosti za zaposlenje žena. Prema statističkim podacima, stopa učešća dece uzrasta od 6 meseci do 3 godine u ustanovama za obrazovanje i negu u ranom detinjstvu iznosi približno 28%, što je ispod cilja od 33% postavljenog od strane Evropske unije. Za uzrasnu grupu od 3 do 5,5 godina stopa učešća iznosi približno 66%, što je takođe ispod cilja pokrivenosti od 96% koji je postavila Evropska unija. Nasuprot tome, učešće u obaveznom predškolskom programu već je blizu 97%, što je uglavnom posledica zakonske obaveze (UNICEF, 2023). Pristup uslugama obrazovanja i nege u ranom detinjstvu za celu uzrasnu grupu od 0 do 6,5 godina u Srbiji iznosi približno 52,3%, dok obuhvat najmlađe dece (0–3 godine) iznosi samo 27%, što ukazuje na značajan nedostatak institucionalnog kapaciteta (Svetska banka, 2018). Regionalne razlike su naročito izražene u manjim gradovima i ruralnim područjima, gde su broj i kapacitet vrtića ograničeniji.

Kao rezultat toga, porodice su često primorane da se oslanjaju na neformalna rešenja, kao što su pomoć bake i deke ili rad sa skraćenim radnim vremenom. Ova situacija posebno utiče na učešće žena na tržištu rada, jer i dalje nesrazmerno veliki deo odgovornosti za negu dece pada na njih. Ograničena institucionalna ponuda stoga nije samo pitanje obrazovne ili socijalne politike, već i strukturni faktor koji utiče na zaposlenost i karijerne mogućnosti žena. Kao rezultat toga, mnoge žene se povlače sa tržišta rada na duži vremenski period ili rade skraćeno radno vreme, što dugoročno utiče i na njihove karijerne perspektive (Statistički zavod Republike Srbije, 2023).

Istraživanja takođe ističu presudnu ulogu porodičnog porekla. Porodična podrška (aktivno učešće partnera ili supružnika u kućnim poslovima i brizi o deci) može značajno poboljšati karijerne izglede žena. S druge strane, nedostatak podrške ili nejednaka raspodela kućnih poslova merljivo umanjuje perspektive žena na tržištu rada i u vođstvu (Blagojević 2013; Babović i dr., 2016). Ovaj efekat je posebno izražen u slučaju liderskih karijera, jer liderske pozicije često zahtevaju veće vremensko angažovanje, mobilnost i fleksibilnost.

Međunarodna literatura otkriva slične korelacije. Prema Eagly i Carli (2007), ženske liderske karijere često nisu karakterisane jednom preprekom, već kompleksnim lavirintom u kojem ulogu imaju organizacioni, društveni i porodični faktori. Nedostatak porodične podrške i saradnje partnera može predstavljati posebno značajnu prepreku u napredovanju karijere. Tebo (2010) je došao do sličnog zaključka, pokazujući da društvene norme vezane za rodne uloge značajno utiču na žene na tržištu rada i njihove ambicije u vođstvu.

Dakle, očigledno je da se karijerni putevi žena lidera oblikuju ne samo pojedinačnim sposobnostima ili organizacionim mogućnostima, već i širim društvenim i kulturnim okruženjem. Tradicionalne rodne uloge, ograničenja infrastrukture za negu dece i nivo porodične podrške su odlučujući faktori u razvoju profesionalnih karijera žena u Srbiji.

2.1.1.2 Regionalne i ekonomske nejednakosti

Regionalne razlike u ekonomskom razvoju imaju značajan uticaj na mogućnosti žena za učešće na tržištu rada u Srbiji (Arandarenko i Bartlet, 2020). Ekonomski i infrastrukturni uslovi u zemlji nejednako su raspoređeni po regionima, što direktno utiče na mogućnosti za zapošljavanje, posebno za žene. Razvijeniji ekonomski centri, pre svega Beograd i Vojvodina, generalno pružaju povoljnije uslove za učešće žena na tržištu rada, jer je ekonomska aktivnost

u tim regionima veća, a nezaposlenost niža. Prema istraživanju radne snage koje sprovodi Republički zavod za statistiku Republike Srbije, na primer, u 2023. godini stopa učešća u radnoj snazi iznosila je 58,8% u regionu Beograda i 54,9% u Vojvodini, dok je u južnoj i istočnoj Srbiji iznosila svega 51,5%. Stopa nezaposlenosti je takođe najniža u regionu prestonice (7,8%), što jasno ilustruje regionalne ekonomske i tržišne disproporcije (Republički zavod za statistiku Republike Srbije, 2023).

Razlike u regionalnoj ekonomskoj strukturi su posebno značajne kada je reč o zaposlenosti žena. U metropolitanskim i urbanizovanim područjima, kao što su Beograd i ekonomski centri Vojvodine, zaposlenost je u većoj meri koncentrovana u sektoru usluga, koji tradicionalno ima višu stopu zaposlenosti žena. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije ( ), u 2023. godini oko 61–63% svih zaposlenih radilo je u uslužnom sektoru, dok je poljoprivreda činila oko 15–16%, a industrija 21–23% (Republički zavod za statistiku Republike Srbije, 2024). U okviru uslužnog sektora, udeo zaposlenih žena je posebno visok u obrazovanju, zdravstvu, javnoj upravi i trgovini, koji su uglavnom koncentrisani u urbanizovanim regionima. Ekonomije manje razvijenih regiona često imaju užu strukturu i više se oslanjaju na poljoprivredu ili industrijske aktivnosti sa nižom dodatom vrednošću. Prema statističkim podacima o regionalnoj ekonomskoj strukturi, na primer, udeo zaposlenih u poljoprivredi značajno je veći u južnoj i istočnoj Srbiji nego u glavnom gradu, gde je ekonomska aktivnost pretežno usmerena na usluge (Republički zavod za statistiku Republike Srbije, 2023; Svetska banka, 2023). Ova razlika u ekonomskoj strukturi nudi ograničenije mogućnosti za kvalifikovaniju žensku radnu snagu u sektorima gde su i karijerne perspektive i nivo prihoda takođe viši.

Polne nejednakosti na tržištu rada su takođe značajne na nacionalnom nivou. Prema najnovijoj međunarodnoj statistici, stopa učešća žena u radnoj snazi u Srbiji i dalje zaostaje za stopom učešća muškaraca: stopa aktivnosti žena iznosi približno 50%, dok stopa aktivnosti muškaraca prelazi 65% (Svetska banka, 2024). Prema literaturi, ova razlika delimično proizilazi iz tradicionalnih očekivanja u vezi sa rodnim ulogama, a delimično iz ograničene institucionalne podrške (OECD, 2023).

Regionalne razlike su takođe očigledne u stopi neformalnog zaposlenja. U manje razvijenim regionima stopa neformalnog rada je viša, što žene stavlja u posebno ranjivu poziciju. Neformalno zaposlenje se često povezuje sa niskim platama, ograničenom zaštitom po radno-

pravnom zakonodavstvu i nestabilnim uslovima rada, što u dugoročnoj perspektivi povećava ekonomsku nesigurnost (MMR, 2022).

Međutim, regionalne nejednakosti nisu posledica isključivo ekonomskih faktora. Oni su takođe tesno povezani sa infrastrukturnim i institucionalnim uslovima, koji indirektno utiču na mogućnosti zapošljavanja žena. Takvi faktori obuhvataju, na primer, dostupnost ustanova za negu dece – naročito vrtića i predškolskih ustanova – razvoj transportne infrastrukture i strukturu lokalnog tržišta rada.

2.2 Stereotipi, diskriminacija i predrasude prema ženama

Poboljšanje rodne ravnopravnosti zahteva sveobuhvatan pristup. Nije dovoljno fokusirati se samo na jednu oblast. Potrebne su koordinisane akcije na više nivoa kako bi se ostvarile promene.

Ključni prioritet je šire uvođenje fleksibilnih oblika zaposlenja. Jednako je važno jačanje zaštite od diskriminacije na radnom mestu. Pored toga, veliki naglasak mora biti stavljen na razvoj preduzetničkih i liderskih veština žena. Zajedno, ovi faktori mogu doneti stvarni napredak.

Na nivou obrazovanja i javnih politika, promena stavova je takođe od suštinskog značaja. Raspadanje rodnog stereotipa mora da počne u ranoj fazi života. Posebno je važno podsticati žene da se bave karijerom u nauci i tehnologiji.

Jednake mogućnosti su stoga ne samo pravno pitanje. One su tesno povezane sa ekonomskim rastom i jačanjem društvenog sjedinjenja. Povećanje učešća žena na tržištu rada poboljšava finansijsku sigurnost domaćinstava. Pored toga, to doprinosi dugoročnom, održivom razvoju društva.

Ključno pitanje za budućnost srpskog tržišta rada jeste da žene imaju stvarne i jednake mogućnosti. To se odnosi na napredovanje u karijeri, učešće u donošenju odluka i ostvarivanje ekonomske nezavisnosti.

2.2.1 Usklađenost uloga i dileme u procenjivanju ženskih lidera

Stereotipi vezani za rodne uloge i dalje snažno utiču na to kako se procenjuju liderske sposobnosti žena (Heath et al., 2024; Badura et al., 2018; Tremmel and Wahl, 2023; Karkowska, 2024; Rafiuddin et al., 2025). Javnost i dalje lako povezuje odlučnost, ambiciju i

nezavisnost sa muškarcima (Kaur et al., 2024; Heilman et al., 2024). Žene se, nasuprot tome, češće povezuju sa brigom i empatijom (Koburtay et al., 2019; Hentschel et al., 2019; Babatunde et al., 2024; Curcic, 2025).

Prema Egli i Karau (2002), društvo ima tendenciju da takozvane "aktivne" osobine povezane sa liderskim ulogama više povezuje sa muškarcima. Ove osobine su manje kompatibilne sa osobinama orijentisanim ka zajednici koje se povezuju sa ženskim ulogama. Sam ovaj jaz može iskriviti procenu ženskih lidera. Smatra se da ovaj dvostruki standard često stupa na snagu čak i pre nego što se učinak oceni.

Napetost zbog toga što su žene i što drže lidersku ulogu često izaziva negativne reakcije. Žene koje deluju odlučno često deluju manje simpatično (Eichenauer i dr., 2022). Manje je verovatno da će biti imenovane na liderske pozicije (Williams i Tiedens, 2016). One se takođe suočavaju sa više kritika nego muškarci koji usvajaju isti stil (Ferguson, 2018). Ono što se kod muškaraca smatra prirodnom dominacijom često se kod žena naziva "surovim" ili "neženskim" (Kim i dr., 2020).

Prema dosadašnjem iskustvu, ova razlika je posebno izražena u organizacijama u kojima su muškarci u većini. Istraživanje Koha i saradnika (2015) takođe pokazuje da se u takvim okruženjima ženske liderke često doživljavaju kao manje kompetentne ili manje uticajne.

Situacija često predstavlja dvostruku vezu. Ako žena nije dovoljno asertivna, biva kritikovana zbog toga. Ako, s druge strane, previše ističe svoje stavove, i zbog toga biva kritikovana (Johnson et al., 2008). Očekuje se da istovremeno ispuni i standarde liderstva i tradicionalna očekivanja od žena. Ovo očekivanje nije samo nerealno, već često i nepravedno.

Istovremeno, istraživanja takođe ukazuju da se ženski lideri posmatraju povoljnije ako mogu da pokažu saradljiviju, ličniju stranu (Heilman and Okimoto, 2007; Steffens & Mehl, 2003). Empatični ženski lideri često se smatraju posebno efikasnim, ponekad čak i efikasnijim od muških lidera (Kek, 2019). Problem nije u prisustvu empatije. Naprotiv, od njih se očekuje da pokažu i odlučnost i empatiju, samopouzdanje i ljubaznost (Rosette & Tost, 2010). Ovo dvojno očekivanje lako izaziva unutrašnju tenziju, koju Zheng i saradnici (2018) precizno opisuju kao "dvojni zavoj".

Dosadašnje iskustvo u rukovođenju takođe potvrđuje da muškarci često surovije ocenjuju ženske lidere. Njihove predrasude prema njima su često izraženije (Hoffmann & Musch, 2019;

Cundiff & Komarraju, 2008). Ženske liderke, nasuprot tome, generalno se manje pridržavaju tradicionalno "muških" stilova vođenja (Paris et al., 2009; Stoker et al., 2012). Oni obično veruju da je sklonost za liderstvo povezano ne sa polom, već sa veštinama i ličnošću (Duehr & Bono, 2006; Berkery et al., 2013).

Tokom svoje karijere, menadžer može bezbroj puta da se uveri koliko je teško istovremeno ispuniti očekivanja zasnovana na učinku i društvene norme povezane sa ženskim ulogama. Ista odlučnost kod donošenja odluka koja se kod muškog lidera tumači kao snaga, u slučaju žene je često nailazila na drugačiju reakciju. Žene lideri ne bi se trebale suočavati samo sa profesionalnim izazovima. One se još moraju boriti i sa predrasudama i obrascima očekivanja koji su o njima formirani.

Smatra se da saradnja, emocionalna inteligencija i otvorenost nisu slabosti žena. To su istinske liderske vrline. Raznovrsniji pogledi žena na rukovodećim pozicijama mogu obogatiti funkcionisanje organizacija. U dugoročnoj perspektivi, one takođe mogu učiniti da percepcija liderstva u društvu bude nijansirana.

2.2.2 Napredovanje žena u liderstvu

Profesionalni napredak i uspeh žena u liderstvu su tesno povezani sa okruženjem u kojem rade (Gupta i dr., 2024). U mnogim slučajevima, dobar učinak nije dovoljan. Žene moraju iznova i iznova da dokazuju da zaista pripadaju liderskim pozicijama.

Ovo iskustvo neizbežno postavlja pitanje šta stoji iza ovog fenomena. Literatura nudi nekoliko teorijskih pristupa koji pomažu u tumačenju ove složene situacije. Ovi modeli obuhvataju problem iz različitih perspektiva. Tabela 2 sažeto prikazuje ključne koncepte koji su s tim u vezi.

2Tabela 2: Sažetak ključnih koncepata u vezi sa društvenim ulogama i normama

Koncept	Definicija	Ključne reference
Teorija društvene uloge	Društveno podeljena očekivanja koja pojedinci primenjuju kada procenjuju ljude koji pripadaju određenim društvenim kategorijama (npr. demografskim, kulturnim i	Bidl 1986

	ponašajnim), izvršavaju određene društvene zadatke (npr. profesionalne karijere i institucionalne dužnosti), ili učestvuju u određenim društvenim situacijama (npr. javne -razgovore i privatne konferencije).	
Konsenzusna očekivanja zasnovana na normama: opisne norme	Očekivanja zasnovana na konsenzusu u vezi sa tipičnim obrascima ponašanja određenih pojedinaca, koja ukazuju šta će ljudi učiniti, a šta neće.	Cialdini i Trost, 1998
Konsenzualna očekivanja zasnovana na normama: zabranjujuće norme	Konsenzusna očekivanja u vezi sa tim da li će većina ljudi verovatno odobriti ili odbaciti određeno ponašanje, koja obuhvataju stav o tome šta ljudi treba ili ne treba da rade.	Berges i Borgida, 1999
Teorija usaglašenosti i neusaglašenosti uloga	Usklađenost ili neusklađenost između percepcije opisnih i propisanih atributa povezanih sa dvema društvenim ulogama koje entitet istovremeno zauzima.	Eagly i Diekman, 2005

2.2.3 Društveni koreni rodno-rodnih stereotipa

Jedno od najvažnijih otkrića studija koje analiziraju karijerne puteve žena na rukovodećim pozicijama jeste da se barijere za napredovanje retko svode samo na pojedinačne sposobnosti ili nedostatak motivacije. Duboko ukorenjeni sistemi društvenih očekivanja isprepliću mrežu kroz svakodnevne radne procese. Ovi mehanizmi se manifestuju kao rodni stereotipi. To nisu samo pojednostavljene slike muškaraca i žena, već kognitivni faktori koji utiču na selekciju, procenu učinka i profesionalni kredibilitet.

Jedan od najpreciznije objašnjivih okvira u literaturi je pristup "neusaglašenosti". Prema njemu, problem proizilazi iz činjenice da osobine povezane sa ženama ne odgovaraju slici liderstva koju društvo ima o ženama (Heilman i dr., 2024). Primeri uključuju empatiju, nežnost ili brigu. Ove osobine je teško uskladiti sa čvrstinom ili takmičarskim stavom. Ovaj način razmišljanja dalje istražuje teorija usaglašenosti uloga. Prema Igli i Karau (2002), očekivanja povezana sa ženskim ulogama često su u sukobu sa normama liderstva. Napetost postaje posebno očigledna kada žena pokuša da istovremeno ispuni obe uloge. Društvo ima tendenciju da žensku ulogu povezuje sa komunikativnim osobinama, dok se uloga lidera povezuje sa dominantnim osobinama. Ovo stvara dvostruku vezu za ženske lidere. Ako je žena više uzdržana i prijatna, javno mnjenje smatra da je ona preslaba da bi vršila vlast. Ako, s druge strane, donosi odluke čvrsto i odlučno, ona se ne smatra ženstvenom; zapravo, agresivna slika se povezuje s njom. Konstantno suživot ove dvojnosti može doprineti profesionalnom iscrpljenju na duži rok. Teorija usaglašenosti uloga je posebno važna jer nam pomaže da razumemo zašto ovi mehanizmi opstaju.

Razloge za upornost stereotipa najbolje osvetljava teorija društvenih uloga (Biddle, 1986; Eagly & Wood, 2022). Ovaj pristup ističe da se ovi obrasci uspostavljaju još u detinjstvu. Devojčice se često usmeravaju ka karijerama koje odgovaraju tradicionalnim ženskim ulogama. Kao rezultat toga, one dugoročno ostaju nedovoljno zastupljene u ekonomskim, tehničkim i liderskim oblastima. Različite škole istraživanja nude različita objašnjenja o tome kako se društvene uloge formiraju, kako se ukorenjuju u društvenim strukturama i kako utiču na ponašanje pojedinca. U nastavku će biti predstavljeno pet ključnih teorijskih perspektiva koje su značajno doprinele razvoju teorije uloga.

Linton je povezao društvene uloge sa društvenim položajima (Bidl, 1986). Prema ovom gledištu, društveni položaj je mesto koje pojedinac zauzima u datoj društvenoj strukturi, dok je uloga skup obrazaca ponašanja, vrednosti i stavova povezanih sa obavljanjem tog položaja. U ovom pristupu uloga nije samo pojedinačni način delovanja, već deo sistema očekivanja definisanih društvenim strukturama (Csepeli, 2005). Strukturna teorija uloga je stoga prvenstveno pogodna za proučavanje funkcionisanja društvenih sistema, jer stavlja akcenat na mrežu statusa i uloga, a ne na psihološke karakteristike pojedinaca (Bidl, 1986).

Talkot Parsons je odigrao značajnu ulogu u daljem razvoju teorije uloga, tumačeći društvene uloge u funkcionalističkom okviru. U njegovom pristupu (uloge se pojavljuju kao sistem normativnih očekivanja koja određuju kakvo ponašanje se očekuje od pojedinaca koji

zauzimaju različite društvene pozicije (Parsons, 1951). Stabilno funkcionisanje društvenog sistema obezbeđeno je time što članovi zajednice usvajaju ove norme tokom socijalizacije i zatim ih primenjuju u svom ponašanju. Ako pojedinac odstupi od očekivanja povezanih sa ulogom, društvena sredina može reagovati različitim sankcijama. Funkcionalistička koncepcija uloga tako naglašava mehanizme za održavanje društvenog poretka.

Drugi pristup tumačenju uloga predstavlja Džordž Herbert Mid. Prema njemu, uloge ne nastaju kao fiksni skup normi, već kao fleksibilan okvir koji se neprestano razvija tokom društvenih interakcija (Bidl 1986). Sadržaj uloga oblikuje se kroz komunikaciju i interpretativne procese između pojedinaca. Uloge stoga sadrže ne samo norme već i stavove. Socijalna interakcija je ključni element u sticanju i oblikovanju uloga.

Drugi pravac istraživanja teorije uloga predstavljaju socio-psihološki pristupi. Ovde istraživači pre svega nastoje da odgovore na pitanje kako pojedinci percipiraju očekivane uloge iz svog okruženja i kako te percepcije utiču na njihovo ponašanje. Jedan od ranih zagovornika ove teorije uloga bio je Moreno, koji je ispitivao odnos između uloga i očekivanja i ponašanja pojedinca (Bidl, 1986). Ovaj pristup ističe da društvene uloge nisu samo spoljne norme, već i sistemi očekivanja koje pojedinci tumače i unutrašnje usvajaju.

Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da različite škole teorije uloga stavljaju različite naglaske na ulogu društvenih struktura, normi, interakcija i pojedinačnih procesa tumačenja. Međutim, zajedno doprinose razumevanju kako društvene uloge oblikuju ponašanje pojedinca.

Ove tri perspektive (socijalna uloga, norma i usaglašenost uloge) zajedno, jasno pokazuju da se diskriminacija retko manifestuje u obliku eksplicitnih pravila. Naprotiv, ona nastavlja da deluje kroz svakodnevna očekivanja i obrasce ponašanja.

Razlike uočene u regionima Vojvodine takođe se mogu objasniti ovim teorijama. U Bačkoj, Banatu i Sremu, iako se zaposlenost žena povećava, ona i dalje zaostaje za prosekom Evropske unije. U 2024. godini stopa zaposlenosti žena starosti 15 i više godina iznosila je 49,94% (TheGlobalEconomy.com, 2024). U EU je ova stopa iznosila 70,8% za žene starosti 20–64 godine (Eurostat, 2024). Slična razlika može se uočiti i na rukovodećim pozicijama. U Srbiji je 2022. godine udeo žena na rukovodećim pozicijama iznosio 27,25% (Serbia Business, 2022), dok je prosek EU 2023. godine bio 34,8% (Eurostat, 2025).

Zadatak usklađivanja radnih obaveza i porodičnih obaveza i dalje uglavnom pada na žene. Uticaj toga je posebno primetan u zajednicama Vojvodine. U Bačkoj, urbano okruženje i gušća mreža institucija stvaraju više mogućnosti. U Banatu, nasuprot tome, tradicionalni, agrarni društveni obrasci imaju jači uticaj na svakodnevni život. U Sremu, istovremeno, veće geografske udaljenosti otežavaju svakodnevnu organizaciju.

Pristup uslugama zbrinjavanja dece značajno varira od regiona do regiona. U područjima gde je više raspoloživih mesta i gde je transportna infrastruktura bolja, žene imaju veću verovatnoću da se vrate na tržište rada.

Stavovi muškaraca igraju ključnu ulogu u ovom procesu. U mnogim selima u Vojvodini tradicionalna podela rada je i danas prisutna. U velikim gradovima, kao što su Subotica ili Novi Sad, u porodicama je sve uobičajeniji fleksibilniji pristup. Ni psihološki faktori ne mogu biti zanemareni. Samopouzdanje i osećaj sopstvene efikasnosti snažno utiču na stav prema karijeri. Nekoliko studija ističe da je nedostatak samopouzdanja čest među ženama u Vojvodini, delimično proizilazeći iz društvenih normi (Hojer, 2024; Ruiz-Kantisani i dr., 2021; Pandit, 2025). Iz tog razloga, programi mentorstva i ciljana obuka su od posebne važnosti.

Fleksibilnost na radnom mestu je takođe ključni faktor. Fleksibilno radno vreme, rad na daljinu i organizaciona kultura povoljna za porodice, su faktori koji olakšavaju ženama da uđu na tržište rada. Ova rešenja su takođe korisna i za poslodavce (Uddin & Hoque, 2025). Takve inicijative su se već pojavile u Bačkoj. Međutim, one su i dalje manje rasprostranjene u Banatu i Sremu.

Diskriminacija i strukturne barijere i dalje su prisutne širom Srbije. "Lepljivi pod" i "stakleni plafon" utiču na karijerni put mnogih žena. Razlika u platama je takođe značajna. U 2022. godini žene su u proseku zarađivale 12,1% manje od muškaraca (serbia-business.eu, 2024). Prema međunarodnim istraživanjima, organizacije u kojima više žena obavlja rukovodeće pozicije imaju uravnoteženiju strukturu plata i manje zloupotrebe na radnom mestu (Musekiwa et al., 2025; Karakolias & Polyzos, 2025; Catalyst, 2017).

Profesionalni napredak žena uvek zavisi od specifične interakcije ekonomskog, socijalnog i kulturnog okruženja. To je takođe jasno vidljivo u regionima Vojvodine, gde je okruženje otvorenije i uslovi rada fleksibilniji, ženama je lakše da dođu do rukovodećih pozicija.

Za žene lidere, često se primećuje da se za istu situaciju primenjuju različiti standardi, posebno za žene i posebno za muškarce. Bilo je trenutaka kada je čvrsta odluka žene naišla na kritiku,

dok su muške kolege za istu stvar dobijale pohvale. Vremenom se iskristalisalo da liderstvo nije samo profesionalno pitanje. To se takođe odnosi na to kako upravljati očekivanjima koja se od nas zahtevaju.

Empatija, saradnja i promišljenost nisu slabosti. To su danas posebno važne liderske osobine. Biti žena nije nedostatak, već prednost. To pruža perspektivu koja može obogatiti donošenje odluka i organizacionu kulturu. Postoji uverenje da će sve više mladih žena pronaći autentične uzorne modele. Uzorne modele koji će ih uveriti da mogu biti svoje, čak i kao lideri.

2.2.3.1 Teoretski modeli za razumevanje nastanka i upornosti rodno-stereotipnih shvatanja

Razumevanje prirode rodno-stereotipnih shvatanja je od suštinskog značaja za analizu prepreka sa kojima se suočavaju ženske liderke.

Način na koji su žene i muškarci bili posmatrani u određenoj eri uvek je bio tesno povezan sa društvenim okruženjem. Međutim, ova gledišta su često bila toliko duboko ukorenjena da su tokom vremena postala očekivanja i nepisana pravila. Tako u mnogim slučajevima rodovi ne opstaju samo kao tradicija, već se razvijaju u obrasce koji funkcionišu u svakodnevnoj praksi i teško ih je osporiti.

Literatura pokazuje iznenađujuće visok stepen saglasnosti da su žene tradicionalno povezane sa zadacima u privatnom životu (npr. Sharon & Rhoton, 2021; Lockhart, 2021; Murinkó, 2014). Ovo uglavnom obuhvata odgajanje dece i kućne poslove. Utasi (2011) tačno opisuje ovaj fenomen kao "porodičnu karijeru". Brojne studije potvrđuju ovu tradicionalnu podelu uloga (Mirjana i dr., 2016; Takač, 2020; Koulman i dr., 2019; Bjanki i dr., 2012).

Prema Manueli (2013) i Koenig i dr. (2011), stereotipi ne opisuju samo stvarnost. U mnogim slučajevima, oni funkcionišu kao samoispunjavajuća proročanstva i aktivno doprinose sopstvenom opstanku. Model Pankovske (2005) naziva ovaj proces "začarani krug stereotipa" ( ). Slika 2 jasno ilustruje kako to vremenom postaje zatvoren, samoodrživi sistem.

2Slika 2: Začarani krug stereotipa (Pankovska, 2005)

Suština modela leži u činjenici da društvo u početku povezuje različite karakteristike i očekivanja sa ženama i muškarcima. Vremenom se ove ideje ukorenjuju u svakodnevnom razmišljanju. Ono što mnogi ljudi uzimaju zdravo za gotovo postepeno postaje obrazac ponašanja. Ljudi se na to prilagođavaju. To prilagođavanje, zauzvrat, pojačava prvobitne pretpostavke.

U nastavku će biti izloženo kako različiti teorijski modeli tumače nastanak i opstanak rodnog jaza.

1. Modeli socijalizacije

Pristup socijalizacije zasniva se na pretpostavci da rodne uloge nisu biološke osobine. To su naučeni obrasci. Oni se prenose kroz društvo. Porodica, škola, mediji i vršnjaci svi oblikuju ono što smatramo ženstvenim ili muškim.

Prema teoriji socijalnog učenja Bandure (1977), deca prvenstveno usvajaju rodne uloge posmatranjem. Vide kako se ponaša dečak ili devojčica. Prema modelu trostruke recipročne uzročnosti, ponašanje, lična uverenja i okruženje neprestano utiču jedni na druge.

Ovaj pristup je takođe dobro prilagođen regionalnom kontekstu ove disertacije. U Bačkoj, gde je okruženje urbanije i gde postoji više ženskih uzora, uspostavljaju se drugačiji obrasci. U

tradicionalnijim zajednicama Banata, devojčice često otkrivaju da je ženska uloga uglavnom organizovana oko porodice. U Sremu očuvanje identiteta često pojačava očekivanja u vezi sa tradicionalnim ulogama.

Važno je naglasiti da, prema Banduri, pojedinac nije pasivna žrtva svoje sredine. Kroz samoregulaciju on može postati aktivan agent. On može oblikovati svoj put sopstvenim odlukama.

Strukturni funkcionalizam pristupa problemu iz drugog ugla. Parsonsov (1943) model nuklearne porodice tumači podelu rada između polova na sistemskom nivou. On daje prioritet društvenoj stabilnosti. Bemov (1983) kognitivni pristup, sa druge strane, ističe da deca razvijaju sopstvene rodne šeme u ranom uzrastu. Ovi poslednji takođe određuju samointerpretaciju.

2. Strukturno-funkcionalistički i institucionalni modeli

Prema nekoliko istraživača, stereotipi ne proističu isključivo iz pojedinačnih iskustava (Allidina & Cunningham, 2023; Lausi, 2025). Oni se takođe održavaju funkcionisanjem društvenih institucija. Porodica, škola, verske zajednice i radna mesta sve prenose ova očekivanja (Amita i Čaudhari, 2025).

Prema Burdjeu (1998), rodne razlike se često ne manifestuju u otvorenim oblicima. Naprotiv, one postaju vidljive u ponašanju, stavovima i svakodnevnim rutinama. Idući korak dalje, Lorber (1994) tvrdi da je rod sam po sebi društveni konstrukt. On određuje koje uloge i mogućnosti su ljudima dostupne.

Kao rezultat toga, mnoge žene lideri se nađu u nepovoljnom položaju. Ne zato što nisu podobne za tu ulogu, već zato što ne odgovaraju idealu vođe koji postoji u našim umovima. Ovo objašnjava zašto se asertivne žene lideri češće negativno ocenjuju (Schirone, 2023; Padrón et al., 2025). Prema Delfinu (2022), legitimitet ženskih lidera je stoga često slabiji.

3. Feministički modeli

Zajednička polazna osnova za feminističke pristupe jeste da društvene i moćne strukture stoje u osnovi rodnog razlikovanja. Prema Bovuar (1949), ženska uloga nije biološka datost. Ona je rezultat društvenih procesa.

Fuko (1980) naglašava ulogu moći. Po njegovom mišljenju, diskurs određuje šta se smatra prihvatljivim. Batler (1990) na to dodaje da je rod uloga koja se iznova i iznova "izvodi" u svakodnevnim dejstvima. Agbemabise (1999) takođe naglašava značaj socijalnog učenja.

Huks (1984, 2004) ukazuje na društveni kontekst. Prema Konelu (1995), muškost funkcioniše kao osnovna norma u mnogim kulturama. To automatski stavlja žene u nepovoljan položaj. Lorber (1994) tvrdi da je sve to institucionalno utemeljeno u društvu i da takođe određuje mogućnosti žena.

Ovaj pristup je posebno relevantan u proučavanim regionima Srbije. Ovde patrijarhalne tradicije i dalje imaju snažan uticaj.

4. Kulturni i intersekcionalni pristupi

Žene liderke ne čine homogenu grupu. Teorija intersekcionalnosti Krenšoa (1989) ukazuje na činjenicu da se iskustva vezana za rod uvek javljaju zajedno sa drugim elementima identiteta. To uključuje etničku pripadnost, klasu, religiju ili starost.

Prema Hadsonu i dr. (2024), stoga ne postoji jedno objašnjenje za položaj žena na rukovodećim pozicijama. Kulturni kontekst u velikoj meri utiče na tumačenje. Gde se neguju vrednosti brige, žene lideri to mogu pretvoriti u prednost. U drugim kontekstima, ista osobina se doživljava kao slabost.

Prema Hazrat et al. (2025), moderna društva često nagrađuju vrednosti koje se smatraju muškim. Karakteristike označene kao ženske guraju se u drugi plan.

5. Biološki modeli

Biološki pristupi ističu hormonske i genetske razlike (Burke & Embrick, 2020). Različiti efekti testosterona i oksitocina zaista mogu uticati na obrasce ponašanja (Rimmele et al., 2009). Prema Hajns (2011), oni se ne mogu zanemariti.

Međutim, Stoun (2007) i Roberto i Li (2016) takođe upućuju na opasnost. Biološki argumenti su se kroz istoriju često koristili za opravdanje društvenih nejednakosti. Stoga je važno naglasiti da se liderske veštine – kao što su donošenje odluka, komunikacija ili empatija – mogu naučiti i razviti. Tabela 3 sažeto iznosi ključne teorijske modele za tumačenje rodno-stereotipnih shema.

3Tabela 3. Glavni teorijski modeli za tumačenje rodno-stereotipnih shvatanja

Tip modela	**Ključni zagovornici**	**Suština**	**Veza sa stereotipima o ženama liderkama**
Modeli socijalizacije	Albert Bandura, Talkot Parsons, Sandra Bem	Socijalne norme se ugrađuju u ličnost kroz posmatranje i učenje; rodne uloge se formiraju kroz socijalizaciju.	Koreni očekivanja u vezi sa ženskim liderima leže u učenju rodnih uloga tokom detinjstva, što određuje šta društvo smatra "prikladnim" ženskim ponašanjem.
Strukturno-funkcionalistički i institucionalni modeli	Pjer Burdje, Džudit Lorber	Stereotipi su ukorenjeni u funkcionisanju društvenih institucija i reprodukuju rodne razlike.	Žene lideri se često doživljavaju negativno jer odstupaju od "konvencionalnih" ženskih uloga; liderstvo se u društvenoj svesti i dalje doživljava kao muška aktivnost.
Feministički modeli	Simona de Bovoar, Džudit Batler, bel huks, Rejvin Konel, Mišel Fuko	Polne razlike su društveni konstrukti, koji potiču iz sistema moći i diskursa.	Stereotipi o ženskim liderima ukorenjeni su u patrijarhalnim strukturama moći, koje smatraju muškost normom za liderstvo.
Kulturni i intersekcionalni pristupi	Kimberli Krenšo, kulturni feminizam	Polne uloge i stereotipi variraju među kulturama, klasama i etničkim grupama.	Percepcija ženskih lidera u velikoj meri zavisi od socio-kulturnog konteksta; intersekcionalnost

			ističe da su i drugi faktori, pored pola, odlučujući.
Biološki modeli	Burk i Embrik, Rimmele i dr.	Polne razlike proističu iz genetskih i hormonalnih faktora koji utiču na ponašanje.	Biološki argumenti često legitimišu predrasude prema ženama liderima, kao što je shvatanje da su one manje asertivne ili konkurentne.

Razmišljajući o ovim teorijskim pristupima, često bi se postavilo pitanje koliko bi se drugačije razvijala određena karijera da su već u detinjstvu prisutni određeni modeli uzora. Za ženu lidera, društvena očekivanja nisu apstraktni koncepti. One imaju opipljiv uticaj na svakodnevni život.

Ova očekivanja se ispoljavaju u donošenju odluka. Utiču na odnose na radnom mestu i prisutna su i u svakodnevnim profesionalnim situacijama.

Na osnovu sopstvenog iskustva, žena često mora da se dokazuje, i to ne samo profesionalno. Često je potrebno da se opravdava zašto je kredibilna kao lider.

Istovremeno, vidi se da je promena moguća. Kada žene ne pokušavaju po svaku cenu da se uklope u postojeće stereotipe, već umesto toga rade na svojim snažnim stranama, izgrađujući ih dalje. Tu počinje istinski pomak u pravcu personalnog razvoja. Ženska perspektiva sama po sebi je vrednost. Ona može da obogati razmišljanje i funkcionisanje organizacija.

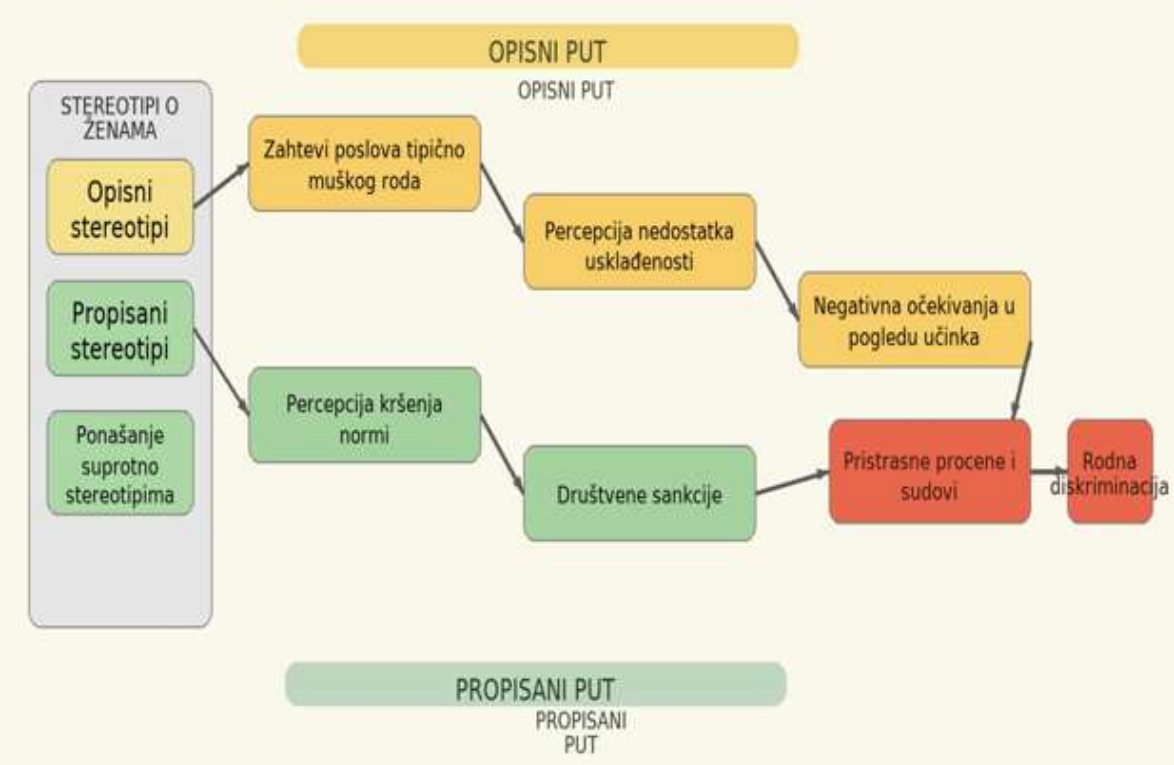
Za buduće generacije liderstvo će postati mnogo prirodnije. Biće potrebno manje opravdanja. Uključivaće veće samopouzdanje i veću unutrašnju slobodu.

2.2.4 Uticaj rodno-stereotipnih shvatanja na percepciju žena na rukovodećim pozicijama i njihove mogućnosti na radnom mestu

Polni stereotipi imaju dvostruku prirodu. Oni deluju i deskriptivno i preskriptivno. Deskriptivni stereotipi prikazuju kako se žene i muškarci doživljavaju. Preskriptivni stereotipi, sa druge strane, diktiraju kako bi trebalo da budu.

Iako oba oblika potiču iz istog kulturnog konteksta, imaju različite efekte. Deskriptivni stereotipi često povezuju niža očekivanja sa učinkom žena. Oni unapred određuju kako se na njih gleda. Preskriptivni stereotipi, s druge strane, kažnjavaju odstupanje od norme. Oni sankcionišu ponašanje koje se smatra neprimerenim.

Zajedno, ova dva pojačavaju pristrasnost i doprinose diskriminaciji koja često deluje neprimetno, ali dosledno.



3Slika: Putevi od stereotipa o ženama do rodno zasnovane pristrasnosti i diskriminacije

Izvor: Heilman i dr. (2024*)*

Osnovno objašnjenje za rodnu pristrasnost i diskriminaciju na radnom mestu pruža model neusklađenosti (Heilman, 1983) i teorija usaglašenosti uloga (Eagly & Karau, 2002). Ove teorije se zasnivaju na pretpostavci da se društvene osobine povezane sa ženama, kao što su empatija ili saradnja, ne uklapaju u imidž lidera koji mnogi smatraju idealnim. Asertivnost i ambicija i dalje se tumače kao muške osobine. Kao rezultat toga, često se pretpostavlja da su žene manje podobne za ove uloge. To dovodi do negativnih očekivanja i pristrasnih procena.

Istraživanja takođe pokazuju da stereotipi snažno utiču na obradu informacija. Ocenjivači imaju tendenciju da obraćaju pažnju na nagoveštaje koji potvrđuju njihove predrasude (Kunda et al., 1997; Bailey et al., 2022). Ova pristrasnost prožima organizacione procese. Pojavljuje se tokom zapošljavanja (Gaucher et al., 2011). Prisutna je u selekciji (Madera et al., 2009). Takođe utiče na procenu učinka (Heilman et al., 2019). Isto se može uočiti i u unapređenju (Lyness & Heilman, 2006) i odlukama o platama i naknadama. Sve ovo pojačava uverenje da žene manje verovatno ispunjavaju očekivanja na radnom mestu. To dalje produbljuje rodne nejednakosti.

Ovi mehanizmi su naročito izraženi na rukovodećim pozicijama. Mnoge žene prijavljuju da se njihovo ponašanje ocenjuje po drugačijim standardima nego ponašanje njihovih muških kolega. Ako su asertivne, često se doživljavaju kao hladne ili previše oštre. Ako su empatične i kooperativne, ne smatraju se dovoljno snažnim liderima. Literatura opisuje ovu situaciju kao zamku "dvostruke veze" (Casad et al., 2021; Hirji, 2021).

Ženske liderke stoga moraju istovremeno da se uklope i u ženske i u muške norme. To izaziva perzistentan psihološki i organizacioni stres. Iako istraživanja ukazuju da su lideri koji uspeju da postignu ravnotežu između ova dva seta očekivanja često efikasniji (Dunlop & Scheepers, 2023; Okoye et al., 2024; Pick, 2024), tu je ravnotežu teško održati na duži rok.

Uticaj rodnog stereotipa postaje očigledan mnogo ranije. To je već primetno tokom izbora karijere. Dečaci i devojčice dobijaju različite društvene poruke. Profesije usmerene na negu, koje se smatraju ženskim, kao što su obrazovanje, zdravstvena zaštita ili socijalni rad, uglavnom ostaju ženska polja. Nasuprot tome, udeo žena u tehničkim, IT i ekonomskim oblastima je nizak. U mnogim slučajevima, to ne ukazuje na nedostatak interesovanja. Naprotiv, to odražava ograničavajuću moć obrazaca socijalizacije.

U Srbiji su nejednakosti između žena i muškaraca zapanjujuće očigledne. Udeo menadžerki ostaje ispod evropskog proseka. Ovo je posebno tačno u privatnom sektoru i na višim menadžerskim pozicijama. Iako zakonodavstvo naglašava jednake mogućnosti, tradicionalne percepcije uloga i dalje su jake u društvenim stavovima. Žene često primećuju da se njihove karijere manje ozbiljno shvataju. Kao liderke, često moraju više da rade da bi stekle poverenje. Ovo je naročito primetno u konzervativnijim zajednicama.

Pozicija žena na tržištu rada nije određena isključivo pojedinačnom ambicijom. Socijalno i ekonomsko okruženje igra podjednako važnu ulogu. U regionima Srbije, žene se često

suočavaju sa dvostrukim izazovom. One moraju istovremeno da se bore sa tradicionalnim rodnim očekivanjima i ograničenim ekonomskim mogućnostima.

Spuštanje barijera stereotipa je od suštinskog značaja za promene. Takođe je važno učiniti vidljivim ženske uzore. Jednako je važno i stvaranje zajednice koja podržava žene. Ona ne ograničava, već pomaže njihovom profesionalnom napretku.

2.2.5 Načini za razbijanje stereotipa i predrasuda

Žene liderke često su usporene starim, ukorenjenim navikama. Prate ih komentari, očekivanja i "dobri saveti". Oni često sugerišu da su žene ili previše stroge ili previše meke za lidersku ulogu. Kultura na radnom mestu često potvrđuje ovakvo razmišljanje.

Pretpostavke o majčinstvu su posebno uticajne. Često se kaže da će ona ionako preuzeti manje ili da ne može biti preopterećena. Ova stajališta dovode do propuštenih prilika. Usporavaju napredak. U dugoročnoj perspektivi mogu izazvati profesionalno sagorevanje. Posledice ovoga ne pogađaju samo žene, već i smanjuju učinak organizacija.

Socijalna psihologija je razvila nekoliko efikasnih pristupa za smanjenje stereotipa i predrasuda. Oni se mogu primeniti i u obrazovnom i u radnom okruženju.

Prema Alportovoj (1954) hipotezi o kontaktu, direktan, lični kontakt između članova različitih grupa može smanjiti predrasude. Međutim, za to su neophodni određeni uslovi.

To su:

- Jednaka pozicija između strana.
- Zajednički ciljevi koji zahtevaju zajednički rad.
- Saradnja, a ne takmičenje.
- Institucionalna podrška (npr. rukovodstvo, zakonodavstvo) za inkluzivne norme.

Istraživanja u poslednjim decenijama sve više pokazuju da iskreni, lični odnosi igraju ključnu ulogu u smanjenju predrasuda i stereotipa. Poznanstva i prijateljstva između grupa mogu premostiti jaz i ublažiti neprijateljstvo.

Model zajedničkog grupnog identiteta (Shared Group Identity Model) zasniva se na ovom procesu (Dovidio i dr., 2017). Suština je u onome što je poznato kao "rekategorizacija". Cilj je da članovi bivših grupa "mi" i "oni" počnu da misle i deluju kao deo nove, zajedničke, nadređene grupe. Nastaje "veće MI". To gura prethodne granice i sukobe u drugi plan.

Brojne sveobuhvatne studije potvrđuju da kontakt između grupa poboljšava percepciju druge grupe (Pettigrew & Tropp, 2006; Lemmer & Wagner, 2015). Uticaj prijateljstava između grupa je još snažniji. Ona dovode do trajnih i jasno merljivih promena (Dejvis i dr., 2011).

Još jedan često citirani pristup je model „slagalice“ (jigsaw model). Razvio ga je Eliot Aronson (1970) kao odgovor na poteškoće u učenju i nisko samopoštovanje uočeno nakon desegregacije škola (Blejni i dr., 1977). Metod se zasniva na saradnji i međuzavisnosti.

Osnovna ideja iza modela slagalice je jednostavna. Svaki učesnik doprinosi zajedničkom uspehu. Oni zajedno rade na jednom složenom zadatku koji je podeljen na nekoliko manjih delova. Svaki učesnik je zadužen za jedan pojedinačni deo. Ti delovi se kasnije spajaju u celinu, kao komadići slagalice. Učesnici uče ne samo iz svog dela, već i jedni od drugih, a saradnja je u srcu ovog modela. Njegov cilj je da smanji predrasude i razbije stereotipe.

Kognitivne strategije takođe igraju važnu ulogu. One se zasnivaju na premisi da se mnoge odluke "dešavaju u glavi". Nesvesne asocijacije deluju u svakom od nas. One često utiču na naše procene bez našeg znanja (Grinvald i Banadži, 1995). Prvi korak je da ih prepoznamo i postanemo toga svesni.

Nakon toga sledi prekidanje takozvane "navike pristrasnosti". Kada se pojavi stereotipna misao, mi je svesno dovodimo u pitanje. Tražimo kontraprimere. Preoblikujemo situaciju (Monteith, 1993). Sledeći korak je promena perspektive. Pokušavamo da situaciju vidimo iz perspektive druge grupe. To smanjuje odbrambenost i povećava empatiju (Galinsky & Moskowitz, 2000).

Vidljivost je takođe važna na nivou predstavljanja. Kada se u medijima i među liderima pojave raznovrsni, ugledni uzori, to ima zaštitni efekat od stereotipa (Dasgupta, 2011). Međutim, iskustvo pokazuje da uticaj jednokratnih trening sesija brzo slabi. Trajna promena može se postići samo ako se ove prakse ponavljaju i pojavljuju kroz više kanala za razvoj kadrova. To uključuje redovno povratne informacije, alate za podršku donošenju odluka i dosledno vođstvo putem ličnog primera (Lai i dr., 2014).

Pored gore navedenih pristupa, potrebni su i dodatni koraci. Važna su transparentna pravila unapređenja i plaćanja. Ključno je primenjivati principe jednakih mogućnosti tokom zapošljavanja i selekcije. Jednako je važno oblikovati stavove već od uzrasta osnovne škole. Efikasna primena mentorskih programa može smanjiti stopu napuštanja i svakodnevne konflikte.

Stereotipi i predrasude ne nestaju preko noći. Promena istih je dugoročan proces. Obrazovanje, mediji i prakse na radnom mestu imaju ulogu u tome. Obrazovanje može pomoći da od malih nogu bude prirodno da žena može biti i lider ili donosilac odluka. Uzorni modeli u medijima oblikuju javno mnjenje. Transformacija kulture na radnom mestu je od suštinske važnosti.

U krajnjoj liniji, promena se zasniva na promeni načina razmišljanja. Prepoznavanje da rodna ravnopravnost nije samo pitanje socijalne pravde. Ona je takođe preduslov za razvoj i konkurentnost.

2.3 "Stakleni plafon" i fenomen dvostrukog opterećenja

2.3.1 Konceptualni okvir

U ovom delu disertacije definisan je fenomen „staklenog plafona“. Prema Ministarstvu rada SAD, ovaj termin se odnosi na nevidljive predrasude i korporativne obrasce poslovanja koji ometaju napredovanje žena do najviših nivoa rukovodstva. Ove prepreke se ne manifestuju u formalnim pravilima. Naprotiv, one su ukorenjene u organizacionim praksama i svakodnevnim odlukama. Vremenom je ovo tumačenje postalo široko prihvaćeno u međunarodnoj literaturi.

Danas se pojam staklenog plafona obično koristi za opisivanje situacija u kojima žene nailaze na specifične prepreke u procesu sticanja rukovodećih pozicija (Mohamed i dr., 2023). Kako Hiau (2008) ističe, prepreka je "staklena" jer je često gotovo neprimetna. Istovremeno, to je plafon jer jasno označava tačku iza koje je ženama teško ili nemoguće dalje napredovanje u organizacionoj hijerarhiji.

Drugi autori pristupaju fenomenu sa različitim naglascima. Prasad (2018) ističe ulogu uverenja ukorenjenih u korporativnim normama i tradicijama. Prema Alazavi i dr. (2025) i Rinkon i dr. (2017), stakleni plafon je i društveni konstrukt i obrazac poslovanja organizacije. Njegov uticaj se oseća na više nivoa. Neke definicije posebno naglašavaju ometanje unapređenja u menadžerske pozicije. Prema Singu i Malhotri (2017), stakleni plafon je prepreka koja

zaustavlja napredovanje. Fitzsimons i dr. (2014), pak, ukazuju na činjenicu da je ova prepreka izuzetno jaka i čini više rukovodeće pozicije nedostupnim mnogim ženama.

Istraživanja takođe potvrđuju da se ove barijere manifestuju na više nivoa. Literatura razlikuje pojedinačne, organizacione i socio-kulturne faktore prilikom analize poteškoća sa kojima se žene suočavaju u nastojanju da dostignu liderske pozicije.

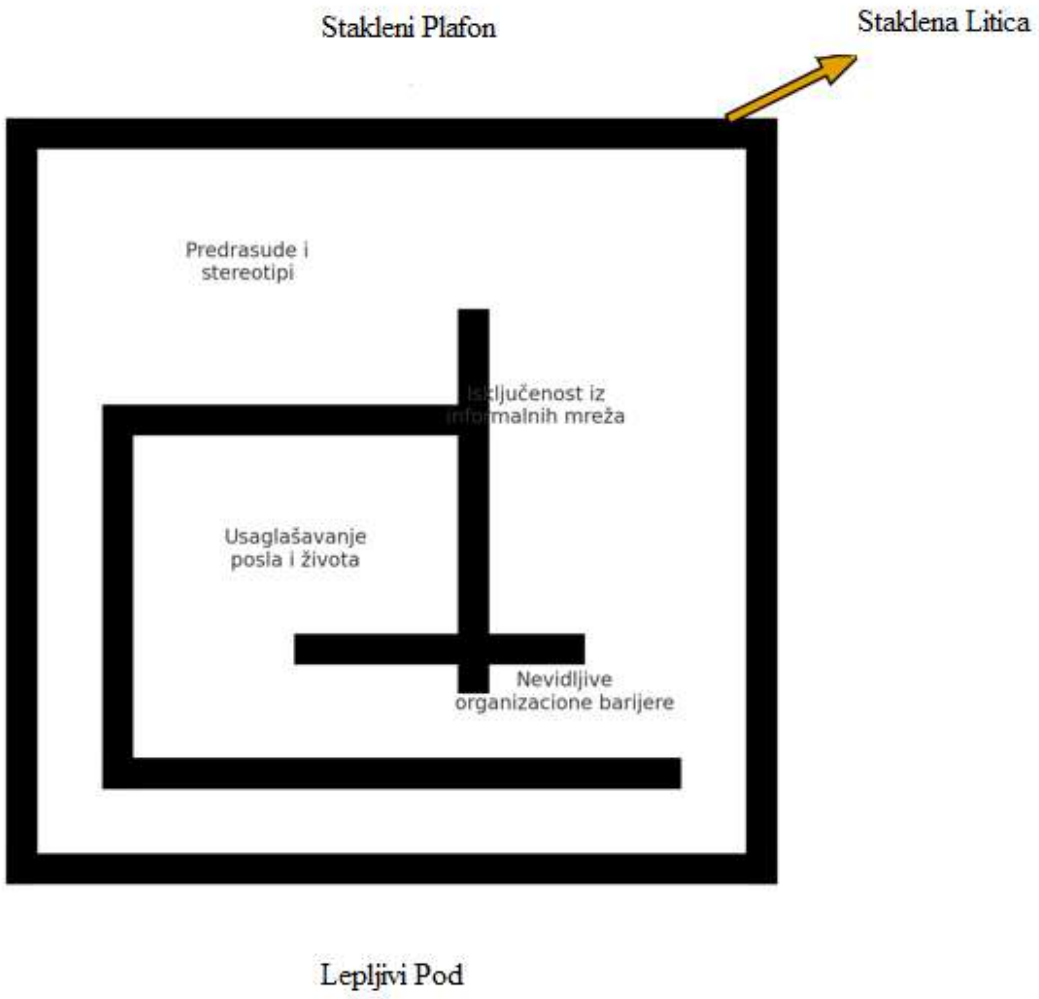
Edirisinghe i Thalgaspitiya (2016) ukazuju na to da se čak i žene koje su već dostigle menadžerski nivo suočavaju sa brojnim izazovima. To može uključivati nedostatak vremena i energije zbog hroničnog preopterećenja radom. Ovo takođe obuhvata niže samopouzdanje u vezi sa liderskim ulogama. Drugi autori (Kolade & Kehinde, 2013) ističu da je ženama na višim stepenicama karijerne lestvice dostupno manje prilika. Kao posledica toga, one često polaze iz nepovoljnije pozicije kada se prijavljuju za nove pozicije.

Međutim, važno je napomenuti da "stakleni plafon" sam po sebi ne određuje karijerni put žena. Metafora lavirinta se sve češće pojavljuje u savremenoj literaturi. To ukazuje da žene ne nailaze samo na jednu prepreku. One moraju da se probijaju kroz složen, međusobno povezan sistem barijera. Putanja ka rukovodećim pozicijama puna je zaokreta i slepih ulica. U igru stupaju strukturne nepovoljnosti. Očigledna je muškocentrična priroda normi vođstva. Isključenost iz neformalnih mreža donošenja odluka takođe igra ulogu. A usklađivanje posla i privatnog života predstavlja stalni izazov.

Ovaj pristup jasno ilustruje da se barijere pojavljuju već u početnim fazama karijere. One mogu usporiti ili čak zaustaviti napredovanje. Ovo je posebno tačno u kontekstu ženskih lidera u Srbiji, gde kulturni i organizacioni faktori često istovremeno vrše uticaj.

Trebalo bi naglasiti da "stakleni plafon" nije izolovan fenomen. Dostizanje viših menadžerskih pozicija često je na ranijoj fazi pod uticajem efekta "lepljivog poda". To ukazuje da žene često započinju karijeru u ulogama niskog ugleda koje nude malo mogućnosti za napredovanje. Odatle je teže napredovati. Putevi koji vode do viših pozicija su u početku uži.

A one žene koje se ipak približe rukovodećim pozicijama često se suočavaju sa još jednim rizikom. To je fenomen "staklene litice". Termin se odnosi na činjenicu da se žene često postavljaju na rukovodeće pozicije u vreme krize. U takvim slučajevima veća je verovatnoća neuspeha, a pozicija je po svojoj suštini nestabilnija.



4Slika: Model zasnovan na rezimeu iz literature fenomena "staklenog plafona"

Izvor: Mohamed i dr. 2023

Nalazi pregleda literature predstavljeni do sada su sažeti na Slici 4. Dijagram toka vizuelno organizuje glavne međusobne veze povezane sa fenomenom staklenog plafona. Leva strana slike ilustruje faktore koji pokreću i održavaju taj fenomen. To obuhvata ulogu društvenih determinanti, uticaj rodno-stereotipnih shvatanja i funkcionisanje organizacionih kultura. Zajedno, oni oblikuju okruženje u kojem stakleni plafon opstaje. Desna strana prikazuje posledice tog fenomena. To obuhvata opstanak jaza u platama i niže zadovoljstvo poslom. Ovi efekti utiču ne samo na pojedinačne karijerne puteve, već i na organizacije u celini. Donji centralni deo dijagrama fokusira se na moguća rešenja. Ovde su prikazani potencijalni načini

za "probijanje" staklenog plafona. To uključuje upotrebu kvota, povećanje raznolikosti na nivoima donošenja odluka i porodično-prijateljske organizacione programe. Na kraju, model takođe ističe posledice probijanja staklenog plafona. Pored pozitivnih korporativnih rezultata, pojavljuje se i fenomen "staklene stene" kao potencijalni novi rizik. Ovo služi kao upozorenje da promena sama po sebi nije uvek bez rizika. Vizuelni model stoga ne doživljava stakleni plafon kao statičnu prepreku. Tumači ga kao kontinuirano delujući organizacioni mehanizam koji zahteva intervenciju.

2.3.2 Teorija dvostrukog tereta i drugog smena

Hohšild koristi koncepte dvostrukog opterećenja i druge smene da istakne da se za mnoge žene radni dan ne završava kada napuste radno mesto. U domaćinskom okruženju ih čekaju dalji zadaci. Vođenje domaćinstva, briga o deci ili staranje o starijim ili bolesnim članovima porodice uglavnom ostaje nevidljiv posao (Blair-Loy i dr., 2015). Addati i saradnici (2018) ovu grupu aktivnosti nazivaju nenadoknađenim radom. To obuhvata sve zadatke koji služe dobrobiti drugih i funkcionisanju svakodnevnog života, a za koje se ne dobija finansijska nadoknada. U svetu žene provode oko 16,4 milijardi sati dnevno na takve aktivnosti. To je ekvivalentno vremenu koje bi otprilike dve milijarde ljudi provele radeći puno radno vreme bez plate (Addati i saradnici, 2018). Važno je naglasiti da ovaj teret nije samo vremenski zahtevan. Takođe ima značajan uticaj na mentalno zdravlje. Nekoliko studija ističe da je nejednaka raspodela poslova u domaćinstvu povezana sa češćim simptomima depresije kod žena (Mortensen et al., 2017; Bird, 1999). Prema jednoj švedskoj studiji, žene istovremeno obavljaju više plaćenih i neplaćenih zadataka, a ovaj dodatni teret je tesno povezan sa upornim simptomima depresije (Peristera i dr., 2017). Panedmija COVID-19 dodatno je pogoršala ove nejednakosti. Prema Seedat i Rondon (2021) i Chauhan (2021), kriza je posebno stavila teret brige na žene. Iako su u poslednjih nekoliko godina muškarci preuzeli više kućnih poslova, organizacioni i koordinacioni zadaci koji se odvijaju iza kulisa obično su ostali u nadležnosti žena (Keeling, 2022; Seedat & Rondon, 2021). Štaviše, značajan deo kućnih i nežnih poslova i dalje se zanemaruje u ekonomskim analizama. Ove aktivnosti stoga ostaju nevidljive i u društvenom smislu (Kunja i dr., 2016). Tereti povezani sa negom jasno su povezani sa ženama na globalnom nivou. Više od 70% zdravstvenih radnika u svetu su žene. Među onima koji rade u direktnoj nezi pacijenata, ovaj udeo iznosi skoro 90% (Women in Global Health, 2022). Drugim rečima, bez obzira na to da li je reč o plaćenoj ili neplaćenoj nezi, teret nege uglavnom leži na plećima žena. Takur i Gojal (2025) ističu da smanjenje tereta na žene zahteva promene

i na radnom mestu i na društvenom nivou. To uključuje plaćeno roditeljsko odsustvo, pristupačnu negu dece i fleksibilne uslove rada. Međutim, to samo po sebi nije dovoljno. Takođe je neophodna redistribucija domaćih i obaveza nege. To zahteva promenu društvenih stavova: preispitivanje rodnih uloga, aktivnije uključivanje muškaraca i razbijanje stereotipa. Obrazovanje, mediji i lokalne zajednice mogu imati važnu ulogu u tome, jer oblikuju percepciju podele rada unutar porodice. Ako se ove promene sprovedu, na duži rok može nastati okruženje koje će zaista smanjiti teret na žene i približiti nas istinskoj rodnoj ravnopravnosti.

2.3.3 Uticaj majčinstva na liderske karijere

Istraživanja pokazuju da mnoge majke na radnom mestu susreću takozvanu "kaznu majčinstva" (Torres et al., 2024). Ovaj nedostatak se može manifestovati na različite načine. Brojne studije pokazuju da se majke često smatraju manje podobnim za liderske uloge. Njihova profesionalna kompetentnost se češće dovodi u pitanje. Posvećenost karijeri se takođe lakše dovodi u pitanje (Correll et al., 2007; Burgess, 2024; Kim & Hahn, 2022). To često dovodi do niže plate ili manje prilika za napredovanje. Arena i saradnici (2022) povezuju ovaj fenomen sa društvenim pretpostavkama da su majke manje fleksibilne i manje dostupne. To je zato što odgovornosti za negu obično i dalje padaju na njih. U osnovi toga leži slika idealnog zaposlenog. Moderna radna mesta često pretpostavljaju zaposlenog koji je uvek dostupan i nema porodičnih obaveza. Ovaj model sam po sebi stavlja žene u nepovoljan položaj, posebno majke (Williams, 2001; Acker, 2012; Carbajal, 2018; Oliveira-Silva, 2021; Lopes et al., 2021). Stoga nije iznenađujuće što manje majki doseže liderske pozicije. Mnoge su primorane da napuste konvencionalne karijerne puteve. Rad sa skraćenim radnim vremenom, pauze u karijeri ili privremeno povlačenje sa tržišta rada su uobičajeni. U dugoročnoj perspektivi, ovi koraci dodatno pogoršavaju karijerne nedostatke povezane sa rađanjem dece (Hryniewicz & Vianna, 2018; Zhao et al., 2021).

Međunarodna istraživanja pružaju empirijsku potvrdu za ove procese. Prema kanadskim studijama, majke su sklonije da rade na niskoplaćenim poslovima. Istovremeno, ova radna mesta nude fleksibilnije opcije za majke, kao što je rad sa skraćenim radnim vremenom (Fuller, 2018). Cukrowska-Torzewska i Matysiak (2020) ukazuju da, iako uzimanje u obzir određenih karakteristika posla smanjuje razlike, ono ih ne eliminiše. Prema drugim analizama, ovi faktori objašnjavaju samo mali deo nedostataka sa kojima se suočavaju majke (Leonard i Stenli, 2020). Goldin (2014) ukazuje na činjenicu da mnogi sistemi plata favorizuju duge radne sate i kažnjavaju fleksibilnost u radnom vremenu. Ova logika uglavnom ide u prilog onima sa manje porodičnih obaveza. Uglavnom muškarcima. Povećanje premija za prekovremeni rad, u

kombinaciji sa činjenicom da majke ređe zauzimaju takve pozicije, dodatno je proširilo jaz u platama majki (Cha & Weeden, 2014; Weeden i dr., 2016). Istraživači su takođe ispitali da li majke ulažu manje napora u plaćeni rad zbog obaveza nege. Rezultati su mešoviti. Neka istraživanja ukazuju da majke koje odgajaju mlađu decu doživljavaju veći nespokoj (Anderson i dr., 2003). Druga istraživanja ukazuju da mala deca mogu imati negativan uticaj na učinak menadžerki (Azmat & Ferrer, 2017). Istovremeno, nekoliko studija nije utvrdilo razliku u obimu posla ili intenzitetu rada između žena sa i bez dece (Kmec, 2011). Važno je istaći da je diskriminacija na tržištu rada takođe jasno prepoznatljiva kao faktor koji stoji iza ovih nepovoljnosti. Eksperimenti u oblasti revizije jasno su pokazali da se majke suočavaju sa diskriminacijom tokom procesa zapošljavanja, plaćanja i unapređenja (Correll et al., 2007; García-Manglano, 2015; Weisshaar, 2018). Pošto značajan deo razlika proizilazi iz razlika između poslodavaca, Ju i Hara (2021) zaključuju da diskriminacija, posebno tokom zapošljavanja, igra ključnu ulogu u nastanku jaza u platama za majke. Sve ovo ukazuje da kazna za majčinstvo nije samo rezultat pojedinačnih odluka ili poteškoća u upravljanju vremenom. To je strukturni fenomen. Model idealnog zaposlenog koji očekuju radna mesta i dalje određuje ko dobija pristup boljim pozicijama i višim platama.

Po mišljenju mnogih autora, ovo jasno pokazuje da rešenja ne mogu biti tražena isključivo na individualnom nivou. Takođe je potrebno preispitati organizaciju radnog mesta i društvene norme. Potrebni su nam sistemi koji ne pretpostavljaju da odgovornost za negu isključivo pada na žene. Nadajmo se da "kazna za majčinstvo" nije posledica nedostataka majki. Naprotiv, ona odražava uskogrudnost sveta rada. Kad bi na radnim mestima uspelo da šire tumače kompetentnost i posvećenost, to bi otvorilo pravednije i održivije karijerne puteve. Ne samo za majke, već za sve radnike. Poboljšanje položaja majki stoga nije samo pojedinačno pitanje. To je takođe društvena odluka o budućnosti organizacije rada.

2.3.4 Konflikt i ravnoteža između posla i privatnog života

Pre nego što detaljnije ispitamo ovaj fenomen, važno je ukratko razjasniti šta podrazumevamo pod ravnotežom između posla i privatnog života. Ovo pitanje je posebno relevantno u slučaju žena menadžera. One često snose odgovornost i za donošenje odluka na poslu i za porodične obaveze. Stoga se isplati početi sa definicijom tog pojma. Odličan je pristup Surjadija i saradnika (2023), prema kojem je ravnoteža između posla i privatnog života subjektivno stanje. Ona se postiže kada pojedinac može da koordiniše svoje profesionalne i lične obaveze na takav način da nijedna oblast nije trajno ugrožena. Od sada će se ovaj tumačeći okvir smatrati

vodećim principom u ovom radu. Istraživanja u poslednjih nekoliko godina sve više ističu da koordinacija posla i privatnog života u velikoj meri zavisi od stepena autonomije i podrške koju žene doživljavaju na svom poslu (Greubel et al., 2016; Ramos et al., 2015). Prema teoriji granica, ljudi na različite načine uspostavljaju granice između svojih uloga na poslu i kod kuće. Neki prave oštru razliku između te dve sfere. Drugi nastoje da ih integrišu (Wong et al., 2023). Ipak, istraživanja dosledno ukazuju da prekomerno dugi radni sati i sve veći dnevni obim posla potkopavaju ravnotežu između posla i privatnog života (WLB). To često dovodi do povećanog stresa i problema sa spavanjem (Jancer i dr., 2017). Pogoršanje kvaliteta sna i perzistentni stres takođe mogu predstavljati zdravstvene rizike na duži rok. Jedan od takvih rizika je oslabljen imuni sistem (Kim i Rju, 2017). Važno je istaći da se granice između posla i privatnog života sve više razblažuju kao rezultat tehnoloških promena. Haeger i Lingham (2014) takođe ukazuju na ovo. Studija Čung i Lipe (2020) pomaže da se bolje razume odnos između fleksibilnog rada i rodnih razlika. U međuvremenu, Zhang i saradnici (2020) ističu kako prelazi između životnih faza oblikuju percepciju ravnoteže između posla i privatnog života. Međutim, Sirgy i Lee (2018) naglašavaju da se koncept WLB ne tumači jednoliko. Ovo opravdava sistematizaciju i ponovni pregled istraživačkih nalaza. Pošto je usklađivanje posla i privatnog života podjednako važno za zaposlene, porodice i organizacije, sve veći broj studija poziva na strategije na radnom mestu koje pružaju istinsku podršku u upravljanju svakodnevnim konfliktima uloga (Kim et al., 2023).

Na osnovu navedenih istraživanja, jasno je da uravnoteženje posla i privatnog života nije samo pojedinačni zadatak. Naprotiv, to je zajednička odgovornost. Žene, posebno one koje obavljaju poslove nege, često pokušavaju da postignu ravnotežu dok sistem ne uspeva da im izađe u susret.

Veruje se da će prava promena početi kada radna mesta prepoznaju ovu situaciju. Ne treba da se životi zaposlenih prilagođavaju radu, već rad treba da se prilagodi životima zaposlenih. Ako organizacije budu u stanju da izvrše ovaj pomak, u perspektivi, to može dovesti ne samo do manje konflikata, već i do većeg zadovoljstva i jače posvećenosti.

2.4 Organizacione barijere

Prethodna istraživanja jasno pokazuju da napredovanje žena u karijeri nije ometano samo jednim faktorom. Obično nekoliko faktora deluju istovremeno. Oni se delimično ispoljavaju na individualnom nivou, delimično proizilaze iz organizacionog funkcionisanja, a delimično su

povezani sa širim društvenim okruženjem. Ovi faktori često ne samo da su prisutni zajedno, već se i međusobno pojačavaju.

Potrebno je uredno sistematizovati ove efekte radi jasnoće. Rezime-tabela pomaže da se jasno istaknu oblasti u kojima se javljaju najčešće prepreke. Tabela 4 služi toj svrsi. Ona predstavlja najvažnije tipove prepreka i povezuje ih sa empirijskim istraživanjima koja potvrđuju njihov uticaj.

4Tabela 4: Glavni faktori koji ometaju napredovanje karijere žena i povezana istraživanja

Glavna vrsta barijere	Opis / Uticaj	Povezana istraživanja
Nedostatak organizacione podrške	Malo mentorskih prilika, slaba menadžerska podrška; usporava napredovanje u karijeri.	Čauhan i dr. 2021; Maskarenhas i dr. 2022
Predrasude u ljudskim resursima	Skrivene predrasude u procesu zapošljavanja i selekcije; manje mogućnosti za unapređenje za žene.	Goldin (2014); Goldin i Katz (2012)
Rodna razlika u platama	Žene zarađuju manje za isti posao; uporne razlike usled strukturnih a i kulturnih faktora.	Klajn i dr. (2021), Blandel (2021)
Ograničen pristup rukovodećim pozicijama	Žene su potcenjene u višem menadžmentu i u odborima; uticaj "staklenog plafona".	Telma i Ngulube (2024),
Promene u karijernim ambicijama nakon rođenja dece	Početno visoke ambicije mogu oslabiti zbog porodičnih obaveza; sporiji povratak na posao.	Ražauskiene (2024); Niemisto i dr. (2021)
Društveno-psihološke percepcije	Pogodnost žena za najzahtevnija radna mesta često se potcenjuje; efekti samoocenjivanja.	Alksnis i dr. (2008); Ibrahim (2025)

Niži zahtevi za platu / poverenje u pregovaranju	Žene često traže nižu platu, upoređujući se sa drugim ženama; manje su asertivne.	Baron (2003); Perijman i dr. (2016); Baginska (2019)
Strukturne mane profesija u kojima dominiraju žene	"Feminizovana" radna mesta sa niskim ugledom i nižim platama; malo izvora moći.	Murphy & Oesch (2015)

Napredovanje karijere žena često je ometano ne samo pojedinačnim životnim okolnostima, već i specifičnim karakteristikama dinamike na radnom mestu (Longman et al., 2018; Milkman et al., 2015). Tema koja se ponavlja u kritikama organizacionih sistema je nedostatak mentorstva i menadžerske podrške. Bez njih, profesionalno napredovanje se usporava. Često je potrebno više vremena da se dostigne isti nivo (Chauhan et al., 2021; Mascarenhas et al., 2022).

U mnogim slučajevima, sama kadrovska politika predstavlja prepreku. Skrivene predrasude ugrađene u procese selekcije i unapređenja ograničavaju mogućnosti dostupne ženama (Godin, 2014; Godin & Katz, 2012). U dugoročnom periodu, ove prakse doprinose opstanku rodnog jaza u platama (Klein et al., 2021; Blundell, 2021). One takođe utiču na udeo žena koje dosežu rukovodeće pozicije (Thelma & Ngulube, 2024).

Prema Perijmanu i saradnicima (2016), postoje tri ključna faktora koja stoje u osnovi jaza u platama. Muškarci obično rade duže sate. Veći procenat njih su članovi sindikata. Pored toga, zanimanja u kojima dominiraju žene tradicionalno nude niže plate. Druga istraživanja ukazuju da su žene često manje samouverene tokom pregovora o platama (Bagińska, 2019). Barron (2003) je utvrdio da je 85% muškaraca zatražilo višu platu za isti posao od svojih koleginica. Žene često ne upoređuju svoje zahteve sa platama muškaraca. Umesto toga, one imaju tendenciju da kao merilo koriste plate drugih žena. Auspurg i saradnici (2017) su takođe ukazali da mnogi smatraju da je fer da žene zarađuju nešto manje. Ovakav način razmišljanja dodatno pojačava upornost ovih razlika. Prema drugim pristupima, problem je u pristupu moći. Žene često rade na pozicijama gde je autoritet za donošenje odluka ograničen. Ove pozicije nose manje prestiža i nižu platu (Catanzarite, 2003; Murphy & Oesch, 2015). Takve uloge su postale feminizovane i stoga nude manje prilika za isticanje sopstvenih interesovanja. Iako istraživanja ukazuju da su žene podjednako sposobne da obavljaju menadžerske zadatke kao i muškarci, daleko manje njih doseže do viših menadžerskih pozicija. Nekoliko studija nastoji da otkrije zašto su karijerni putevi prekinuti. Mladi muškarci i žene često počinju sa sličnim planovima. U mnogim slučajevima, žene su čak i ambicioznije (Ražauskienė, 2024). Međutim, ovaj početni

zamah se često prekida u vreme kada dobiju prvo dete. Nakon povratka na tržište rada, mnoge žene postaju opreznije (Niemistö et al., 2021). Društvena očekivanja takođe imaju snažan uticaj. Čak i danas postoji stav da su pozicije koje podrazumevaju značajnu odgovornost više prikladne za muškarce. Ovaj način razmišljanja nije prisutan samo kod muškaraca, već često i kod samih žena (Alksnis et al., 2008). Prema Ibrahimu (2025), ovo delimično proizilazi iz činjenice da se, zbog tradicionalne podele rada, muškarci često tretiraju kao jača radna snaga. Na osnovu pregleda ovog poglavlja, jasno mi je da putevi karijere žena retko zavise od nedostatka ambicije. Naprotiv, oni zavise od mogućnosti koje pružaju organizacije i društvo. Ili od barijera koje one održavaju. Ove barijere nisu izolovani faktori. One su prisutne istovremeno. One se međusobno pojačavaju. Mogu se toliko duboko ukoreniti u svakodnevne poslove da često ostaju nevidljive čak i onima koji ih doživljavaju iz dana u dan. Kao pripadnik žena lidera, može se zaključiti da profesionalni napredak nije samo pitanje pojedinačnog truda. Mogućnosti se često oblikuju suptilnim organizacionim obrascima. Na prvi pogled deluju bezazleno. Ipak, presudni su. Tokom sprovedenog istraživanja u tri regiona Vojvodine (Bačka, Banat i Srem), više puta je primećena ova dvolikost.

Motivacija i profesionalni učinak uključenih žena su neosporni. Ipak, one često nailaze na prepreke koje ne potiču iz njihove sopstvene kompetentnosti. Od suštinskog je značaja otkriti ova ograničenja u organizaciji i društvu. Samo tada mogućnosti na tržištu rada mogu zaista postati jednake. Ne samo formalno, već i u svakodnevnoj praksi. Ono oblikuje perspektivu kroz koju analiziramo iskustva srpskih žena lidera u narednim poglavljima.

2.5 Nalazi prethodnih međunarodnih i srpskih istraživanja

Poslednjih godina sve veći broj srpskih studija bavio se položajem žena lidera. Istraživano je kako se one snalaze kao liderke, sa kojim se preprekama suočavaju i šta im pomaže ili smeta. Ove studije koriste različite pristupe, ali slika koju prikazuju je zajednička. Dok smo ih pregledale jednu po jednu, počela je da se pojavljuje koherentna priča. Čini nam se da u Srbiji, kao i u mnogim drugim zemljama, problem ne leži u sposobnostima žena, već u okruženju u kojem se one moraju dokazivati. Istraživanje Dragičevića i Mihaića (2020), koje se fokusira na javni sektor, na primer, pokazuje da se ekonomske i društvene uloge žena stalno jačaju, ali se to ne odražava uvek na način na koji se prema njima postupa na poslu. Mnoge žene prijavljuju da rade barem podjednako naporno kao i njihove muške kolege, ali ne dobijaju isto priznanje ili mogućnosti. U tom smislu, stakleni plafon nije spektakularna prepreka. Naprotiv, on se sastoji od malih signala, odluka i očekivanja. Zajedno, oni usporavaju napredovanje karijere

žena. Iako u javnom sektoru znanje, kvalifikacije i iskustvo treba da budu ono što se uzima u obzir, praksa varira od institucije do institucije i od regiona do regiona. Studija Stošića i saradnika (2014) u jugoistočnoj Srbiji dodatno potvrđuje ovu sliku. Istraživanje je ispitalo da li postoji razlika u nivou obrazovanja muškaraca i žena. Prema rezultatima, nema razlike. Ovo je značajno jer pobija tvrdnju da su žene nedovoljno zastupljene na rukovodećim pozicijama zbog nižeg nivoa obrazovanja. Ipak, muškarci i dalje drže skoro dve trećine rukovodećih pozicija, posebno u srednjem i višem menadžmentu. U međuvremenu, nalazi o poslovnoj efikasnosti pokazuju da uspeh organizacije ne zavisi od toga da li je na čelu muškarac ili žena. Naprotiv, on zavisi od toga koliko je okruženje podržavajuće. Istraživanje Dramićanina, Mihajlova i Pavlovića (2020) primenjuje drugačiji pristup. Oni ispituju ličnosti, vrednosti i stilove vođstva ženskih lidera. Za mene je naglasak na autentičnom vođstvu u ovoj studiji posebno snažan. Ispitane žene liderke predstavljaju verodostojan imidž o sebi. Očigledne su samosvest, etičko ponašanje, transparentna komunikacija i vrsta pažljivosti koja gradi poverenje u timu. Ovaj stil vođenja je najkarakterističniji za uslužni sektor i među iskusnijim ženama liderima u Evropi. Ovo se dobro uklapa sa onim što je primećeno tokom istraživanja među ženama liderima u Vojvodini. Empatija, saradnja i odgovorno donošenje odluka takođe igraju presudnu ulogu. Istraživanje Eganović (2021) dodatno unose nijanse u sliku. Na osnovu njenih intervjua, mnoge žene liderke u Srbiji osećaju da imaju svoje mesto na tržištu rada. Iako patrijarhalni obrasci i dalje postoje, oni za njih ne predstavljaju najveću prepreku. Mnogo su važniji samopouzdanje, organizaciona autonomija i podrška neposrednog okruženja. Poređenje sa Holandijom pokazuje da, iako su se dve zemlje društveno razvijale drugačije, nema radikalnih razlika u tome kako žene doživljavaju liderske uloge. Ovo ukazuje da je uticaj kulturnog porekla značajan, ali ne i isključiv.

Ove studije veoma otkrivaju ljudski obrazac. Uspeh žena na rukovodećim pozicijama nije prvenstveno određen razlikama u znanju, kvalifikacijama ili učinku. Naprotiv, on je oblikovan društvenim okruženjem, otvorenošću organizacija i time da li se daje prostor vrednostima koje se često snažno naglašavaju kod žena na rukovodećim pozicijama. Moje sopstveno istraživanje se uklapa sa ovim nalazima. U analizu su uključeni regioni (Bačka, Banat i Srem) za koje do sada nije bilo dostupno mnogo detaljnih podataka. Smatram da na taj način ne samo dopunjujem nacionalnu sliku, već je i približavam svakodnevnoj stvarnosti sa kojom se suočavaju žene lideri.

3. Metodologija istraživanja

3.1 Opis upitnika

Empirijski podaci za istraživanje prikupljeni su pomoću strukturisanog upitnika. Cilj je bio da se identifikuju faktori koji utiču na profesionalni uspeh i napredovanje u karijeri žena na rukovodećim pozicijama. Pri izradi upitnika vodeći pravac je bio teorijski okvir istraživanja i teme identifikovane u međunarodnoj literaturi, uzimajući u obzir ravnotežu između posla i privatnog života, sektorske i regionalne karakteristike, pojedinačne kompetencije i ulogu organizacionog funkcionisanja i stila vođenja. Upitnik se sastojao ukupno od pet delova, pri čemu je svaki bio usklađen sa formulisanim hipotezama. Prvi deo ispitivao je pitanja porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života; drugi deo bio je usmeren na karakteristike specifične za sektor, istražujući mogućnosti napredovanja u karijeri, kao i krovnu strukturu i operativne karakteristike tog sektora. Treći deo je ispitao ulogu regionalnih faktora, uzimajući u obzir ekonomsko okruženje, infrastrukturu, mogućnosti na tržištu rada i uslove za profesionalno umrežavanje. Četvrti tematski deo bio je usmeren na pojedinačne karakteristike i kompetencije. Peta sekcija imala je za cilj procenu organizacione hijerarhije i stila vođenja. Ispitanici su ocenjivali stavke upitnika na Likerovoj skali od 1 do 6. Korišćene skale obezbedile su jedinstvenu strukturu za uporedivost pojedinačnih dimenzija i za naknadne statističke analize. Formulisanje pitanja nastojalo je da bude jasno i neutralno kako bi se minimalizovale iskrivljenosti nastale zbog nesporazuma ispitanika ili društvenih očekivanja.

3.1.1 Distribucija upitnika

Upitnik je distribuiran kroz nekoliko kanala. Jedan od načina za odabir učesnika bio je lični kontakt, koji se uglavnom zasnivao na mojoj mreži poslovnih kontakata. Na ovaj način upitnik je stigao do ispitanika koji obavljaju aktivne liderske uloge i imaju iskustva u temama koje su predmet istraživanja. Ženske profesionalne i civilno-društvene organizacije, koje okupljaju ženske preduzetnice i liderke, služile su kao dodatni kanal za distribuciju. Obraćanje ovim organizacijama pomoglo je da upitnik dođe do struktuiranijih, profesionalno aktivnih zajednica i poveća profesionalnu raznolikost ispitanica. Distribucija putem organizacija civilnog društva takođe je pomogla da se obezbedi regionalna i sektorska raznolikost u uzorku. Upitnik je takođe distribuiran putem onlajn kanala društvenih mreža. U okviru toga, pozivi za popunjavanje upitnika objavljivani su na platformama koje su po svojoj prirodi isključivo profesionalne i na kojima su aktivne žene liderke, preduzetnice i profesionalci. Onlajn distribucija omogućila je brz pristup upitniku i takođe doprinela uključivanju geografski raznolikih regiona.

3.2 Prezentacija uzorka

Sastav uzorka je predstavljen u Tabeli 5.

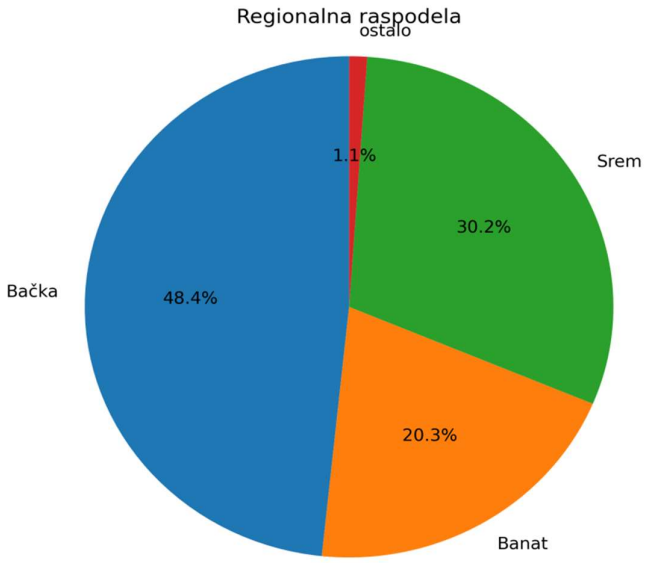
5Tabela 5: Sastav uzorka

Kriterijumi	Broj ispitanika
Status menadžmenta:	
menadžer nižeg nivoa:	23
Srednji menadžer:	70
viši menadžer:	23
vlasnik:	80
Region	
Bačka	88
Banat	37
Srem	55
Ostalo	2
Dob	
18–39 godina	40
40–49	71
50–59 godina	83
Preko 60	3
Status u braku	
Nevenčan	13
u građanskoj zajednici	13
u braku	122
u braku, ali žive odvojeno	5
razveden	35
udovica	5
broj dece	
0	18
1	50
2	106
3	6
4	2
5	2
6	2
sektor	
industrija	33
poljoprivreda	6
trgovina	12
gostoprimstvo	12
ličnih usluga	23
finansijske usluge	21
zdravstvena zaštita	13
obrazovanje	15
ostalo	61

Izvor: na osnovu sopstvenih podataka

Tokom početne faze prikupljanja podataka empirijske studije, 198 menadžerki su popunile upitnik. Međutim, tokom procesa čišćenja podataka, dve ispitanice su isključene jer nisu ispunile kriterijume za uključivanje u studiju. Stoga su dalje analize zasnovane na podacima od 196 osoba. Isključenje nije uticalo na strukturu uzorka, a istovremeno je obezbedilo doslednu primenu istraživačkih kriterijuma.

Regionalna raspodela uzorka može se tumačiti u smislu tri regiona (Slika 5).



5Slika 5: Regionalna raspodela uzorka ispitanika

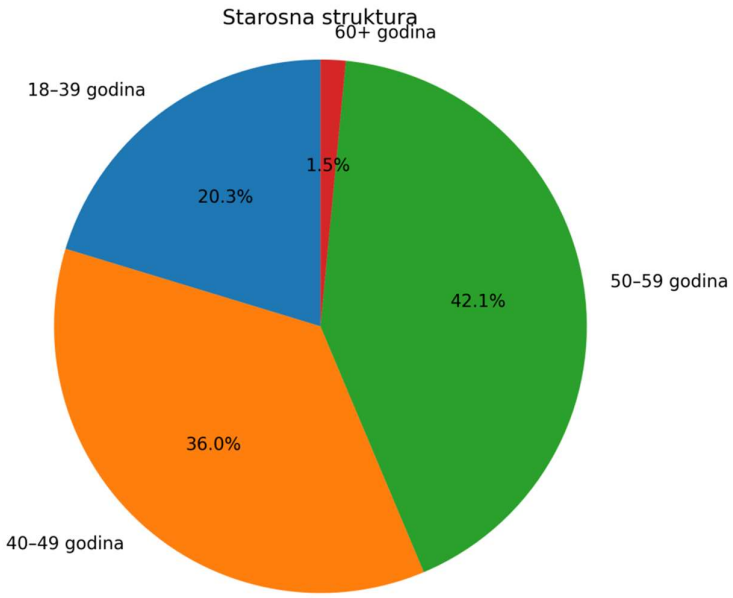
Izvor: sopstveno istraživanje.

Većina ispitanika bila je iz regije Bačke, zatim iz Srema, a najmanje iz Banata. Ova raspodela odražava ekonomsku i institucionalnu težinu pojedinih regiona, a istovremeno omogućava uporednu analizu ova tri područja. Iako je relativna dominacija Bačke statistički značajna, veličina uzorka za preostala dva regiona takođe je dovoljna za smisleno poređenje. Regionalna podela je posebno važna za ovo istraživanje, jer je centralna hipoteza teze da ekonomski razvoj, infrastruktura i društvene norme na različite načine utiču na karijerne mogućnosti žena lidera u različitim regionima.

Međutim, raspodela po sektorima pokazuje značajnu asimetriju. Ogromna većina ispitanica potiče iz privatnog sektora (94,4%), dok udeo iz javnog sektora iznosi samo oko 4%. Upoređivanje ova dva sektora je stoga ograničenog značaja, naročito zbog malog broja ispitanica iz javnog sektora. Istovremeno, ova strukturalna karakteristika predstavlja fenomen

koji sam po sebi zaslužuje tumačenje. Prisustvo žena na rukovodećim pozicijama može biti koncentrovanije u određenim organizacionim okruženjima, što takođe ističe institucionalne okvire za profesionalni napredak.

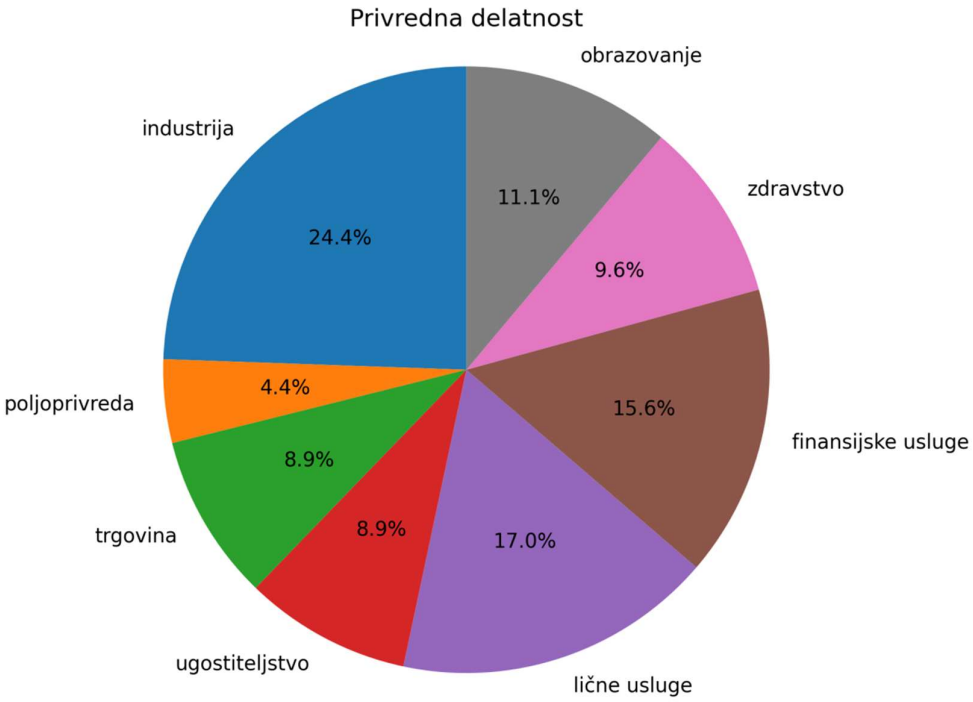
Na osnovu raspodele po godinama (Slika 6), većina ispitanika pripadala je starosnoj grupi od 40–59 godina, što je u skladu sa tipičnim fazama menadžerskih karijera.



6Slika: Distribucija starosti uzorka ispitanika

Izvor: sopstveno istraživanje, N=198

Sektorska raspodela predstavlja raznovrsnu sliku (Slika 7). Samo sektor "ostale usluge" čini skoro trećinu uzorka (30,6%), dok su neki drugi sektori zastupljeni u umerenim ili manjim proporcijama. Ovo ukazuje da je prisustvo žena menadžera koncentrovanije u određenim profesionalnim oblastima, dok je u drugim sektorima sporadičnije.

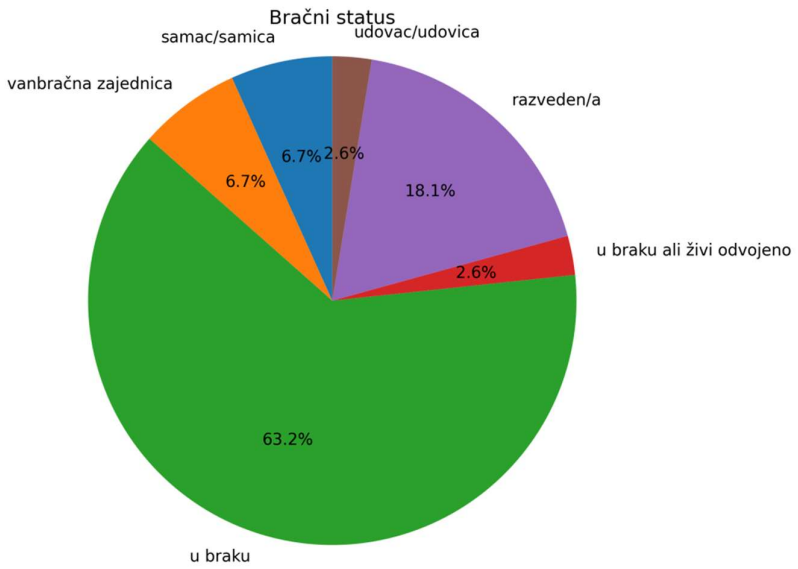


7Slika: Distribucija uzorka ispitanika po sektorima

Izvor: sopstveno istraživanje, N=198

Sektorska koncentracija pruža važan okvir tumačenja za dalje analize, posebno pri testiranju hipoteze H2, koja naglašava ulogu karakteristika specifičnih za industriju. I ekonomski i kulturni faktori mogu biti u osnovi različitih sektorskih struktura, utičući na mogućnosti napredovanja u karijeri za ženske lidere.

Ispitivanje porodičnog porekla je ključni element istraživanja (Slika 8).



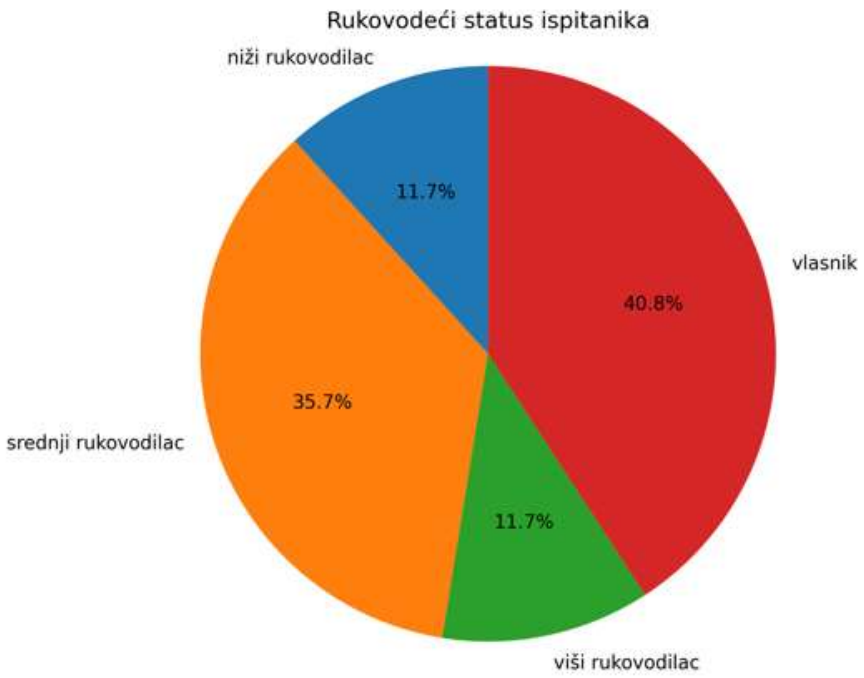
8Slika 8: Distribucija porodičnog porekla u uzorku

Izvor: sopstveno istraživanje, N=198

85,2% uzorka su menadžeri sa decom, dok 14,8% nema decu. Ovaj odnos je posebno značajan u analizi ravnoteže između posla i privatnog života i uloge porodične podrške. Ogromna većina ispitanica stoga ne samo da ima menadžerske odgovornosti, već i paralelno obavlja porodične uloge. Ovo dvostruko opterećenje takođe potvrđuje praktičnu relevantnost fenomena "druge smene" i "staklenog plafona" predstavljenih u teorijskom okviru ovog rada.

Ispitujući odnos između regionalnog i porodičnog statusa, može se utvrditi da su menadžeri sa decom u većini u sve tri regije. Ovo ukazuje da uloga menadžerke i majčinstva nisu međusobno isključive, već koegzistirajuće društvene stvarnosti. Istovremeno, različiti infrastrukturni i socijalni uslovi u svakom regionu verovatno na različite načine utiču na usklađivanje ovih dvostrukih uloga. Stoga je u narednim poglavljima prikladno analizirati dimenziju ravnoteže između posla i porodice po regionima.

Na osnovu raspodele po nivou menadžmenta, značajan deo uzorka zauzima pozicije srednjeg i višeg menadžmenta (vlasnika) (Slika 9). Udeo onih u najvišoj kategoriji menadžmenta iznosi 40,8%, dok srednji nivo čini 35,7%. Udeo nižih nivoa menadžmenta postepeno se smanjuje. Ova struktura ukazuje da studija obuhvata ne samo formalne ili nižerangirane menadžerske uloge, već i pozicije koje podrazumevaju stvarno ovlašćenje za donošenje odluka i organizacionu odgovornost. To povećava relevantnost nalaza za ispitivanje strukturnih pitanja u ženskom liderstvu.

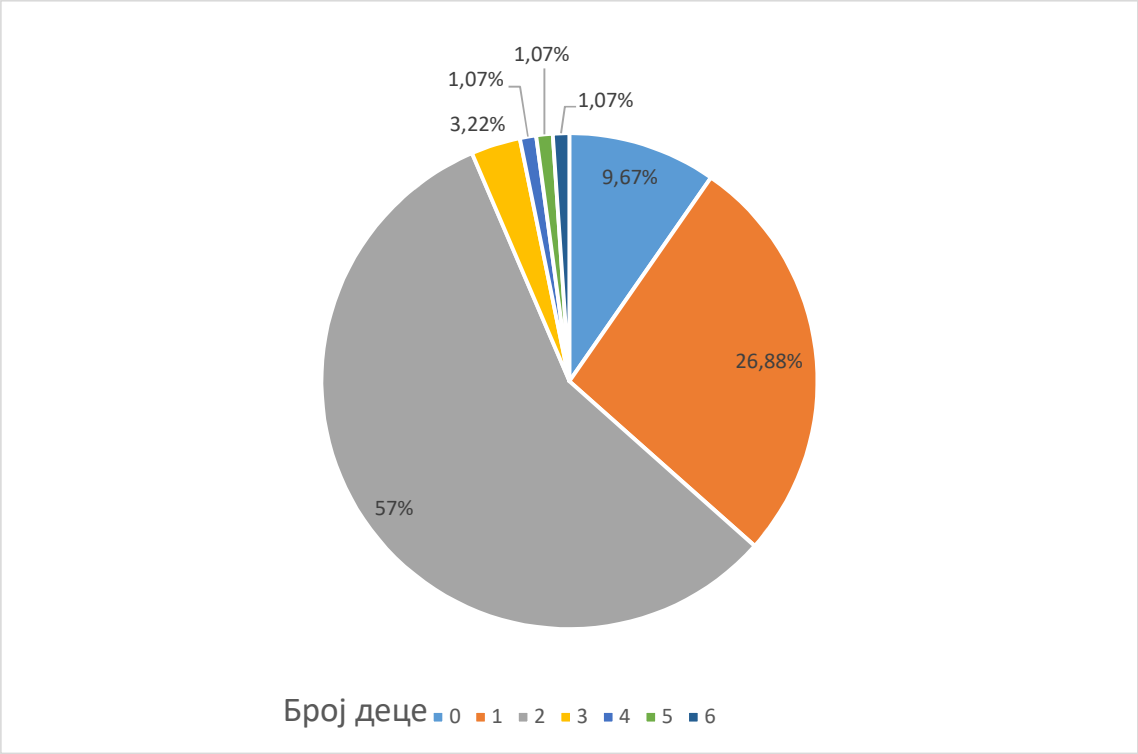


9Slika: Distribucija menadžerskih nivoa u uzorku

Izvor: sopstveno istraživanje.

Analiza odnosa između regionalnog i menadžerskog nivoa ukazuje da je udeo viših menadžerskih pozicija veći u regiji Bačke, dok srednji menadžment dominira u Sremu i Banatu. Ovaj obrazac može biti u skladu sa pretpostavkom da razvijeniji ekonomski regioni nude više mogućnosti za više menadžerske pozicije i imaju veće organizacione strukture. Međutim, pri tumačenju ovih razlika, takođe treba uzeti u obzir različite veličine uzoraka po regionima.

Ogromna većina ispitanika su menadžeri sa decom (85,20%), što pruža relevantan kontekst za dalje analize vezane za ravnotežu između posla i privatnog života i ulogu porodične podrške.



10Slika: Raspodela broja dece

Izvor: sopstveno istraživanje, N=186

Na osnovu raspodele menadžera sa i bez dece po nivou menadžmenta, ne može se uočiti jasna, ekskluzivna nepovoljnost za menadžere sa decom. Značajan udeo majki takođe je prisutan u kategoriji višeg menadžmenta. Ovo ublažava teorijski okvir "kazne za majčinstvo". Iako međunarodna literatura uočava brojne strukturne nedostatke, u ovom uzorku imanje dece samo po sebi ne sprečava dostizanje pozicije u višem menadžmentu. Istovremeno, to ne znači da majčinstvo ne nosi dodatni teret, već samo da, na osnovu ovog uzorka, te dve uloge mogu koegzistirati u menadžerskoj karijeri.

Ispitivanje korelacija između sektora i nivoa menadžmenta pokazuje da su u određenim sektorima pozicije višeg menadžmenta više koncentrovane, dok u drugim oblastima dominira srednji menadžment. Ovo može biti povezano sa veličinom organizacije u pitanju, njenom hijerarhijskom strukturom i istorijskim razvojem prisustva žena.

Struktura uzorka je prikladna za postizanje istraživačkih ciljeva. Tri regiona omogućavaju ispitivanje regionalnih razlika. Veliki udeo menadžera sa decom opravdava centralnu ulogu ravnoteže između posla i privatnog života u modelu. Dominacija srednjih i viših menadžera

obezbeđuje da se analiza zasniva na iskustvima žena menadžera na stvarnim pozicijama za donošenje odluka.

3.3 Čišćenje podataka

Pre analize podataka, baza podataka je očišćena i proverena. Cilj čišćenja podataka bio je da se obezbedi da se u analizi koriste samo pouzdani i tumačljivi podaci, uz što manje smanjenje broja slučajeva. U okviru ovog procesa, nekompletni ili logički protivrečni odgovori su filtrirani. Odgovori koji nisu ispunili kriterijume bili su sledeći:

- pol ispitanika: muški
- sektor ispitanika: javni sektor
- status ispitanika: zaposleni
- broj potčinjenih: nema
- region ispitanika: drugi

Broj odgovora koji nisu uključeni u evaluaciju: 18.

3.4 Analiza podataka i analitičke tehnike

Analiza podataka je usklađena sa istraživačkim pitanjima i formulisanim hipotezama. U prvom koraku sprovedene su opisne statističke analize, prikazujući osnovne karakteristike uzorka i raspodelu pojedinačnih promenljivih. Zatim su primenjene korelacione analize (Pearson i Spearman korelacije) kako bi se ispitali odnosi između promenljivih, uzimajući u obzir nivoe merenja i raspodele. Regresione analize su sprovedene radi testiranja hipoteza, omogućavajući izdvajanje efekata pojedinačnih objašnjavajućih promenljivih i ispitivanje objašnjavajuće moći modela. Neparametarske procedure (Vilkoksonov test, Kruskal–Valisov test) korišćene su za ispitivanje razlika između grupa kada raspodela podataka nije ispunjavala uslove za parametarske testove. U svim slučajevima tokom analiza primenjen je nivo značajnosti od 5%.

3.5 Ograničenja istraživanja

Jedan od ograničenja istraživanja jeste priroda procedure uzorkovanja, jer uzorak ne može da se smatra reprezentativnim za celu populaciju menadžerki. Dobrovoljno popunjavanje upitnika moglo je da uvede pristrasnost, što znači da su oni koji su bili jače pogođeni ili zainteresovani za temu koja se proučava mogli biti prekomerno zastupljeni. Još jedno ograničenje jeste da su ispitanice dostavljale podatke na osnovu samoprijavljivanja, što može da nosi pristrasnosti

nastale subjektivnim tumačenjima. Broj dostupnih slučajeva varirao je za svaku varijablu pozadine, što može ograničiti opšteprimenjivost određenih analiza. Priroda istraživanja ne dozvoljava ispitivanje uzročnih veza tokom vremena; međutim, ono pruža odgovarajuću osnovu za tumačenje utvrđenih korelacija i postavljanje temelja za dalja istraživanja.

4. Rezultati istraživanja

Ispitivanje pouzdanosti multivarijantnih konstrukcija u upitniku predstavlja ključni korak u istraživanju. Procenjena je unutrašnja doslednost skale upotrebom Kronbahov alfa, široko prihvaćenu metodu u društvenim naukama.

Vrednost Kronbahovog alfe ukazuje u kojoj meri stavke određene skale mere isti teorijski konstrukt. U literaturi se generalno smatra da je vrednost iznad 0,70 prihvatljiva, dok vrednost iznad 0,80 ukazuje na dobru pouzdanost.

Glavni konstrukti ispitivani u studiji bili su sledeći:

- podrška porodice
- ravnoteža između posla i privatnog života
- liderske kompetencije
- stručni uspeh

Rezultati analize pokazali su da sve skale imaju adekvatnu unutrašnju doslednost i pogodne su za dalju statističku analizu. Vrednosti Kronbahovog alfa prešle su prag od 0,70 u svim slučajevima, što ukazuje da stavke upitnika pouzdano mere fenomene koji se proučavaju.

Najviša vrednost pouzdanosti utvrđena je na skali liderskih kompetencija, što ukazuje na to da su promenljive koje čine konstrukt snažno međusobno povezane. Skale ravnoteže između posla i porodice i porodične podrške takođe su pokazale stabilnu unutrašnju strukturu. Ovi rezultati potvrđuju da merni alat pruža odgovarajuću osnovu za testiranje hipoteza i analizu korelacija.

Rezultati dobijeni tokom istraživanja predstavljeni su u Tabeli 6.

6Tabela 6: Rezultati testa pouzdanosti

Blok	Broj stavke	Kronbahov koeficijent
Podrška porodice	7	0,897
Sektorski faktori (revidirani)	10	0.725
Regionalni faktori	10	0.917
Pojedinačne karakteristike / kompetencije	10	0.811

Organizaciona hijerarhija / stil vođenja	10	0.855

Izvor: na osnovu sopstvenog istraživanja, N=198

Na osnovu dobijenih vrednosti Kronbahovog alfa, većina skala pokazuje dobru ili naročito visoku pouzdanost. U slučaju Bloka 12 (α=0,897) i Bloka 14 (α=0,917), unutrašnja doslednost je izuzetno jaka, što ukazuje da stavke mere isti sadržaj veoma jednoliko. Blok 15 (α=0,811) i Blok 16 (α=0,855) su takođe stabilni i mogu se smatrati upotrebljivom skalom, pa ih je bezbedno uključiti u dalje statističke analize. Početna vrednost α za Blok 13 bila je niska; međutim, nakon ispravljanja stavki sa suprotnim pravcima, ona je porasla na α=0,725, što predstavlja prihvatljiv nivo pouzdanosti. Na osnovu dobijenih rezultata, skale su pogodne za upotrebu kao pouzdani, dosledni alati za merenje pri testiranju hipoteza ovog rada.

Sprovedena je analiza korelacije kako bi se ispitali odnosi između promenljivih. Cilj analize korelacije bio je da utvrdi obim i smer odnosa između glavnih promenljivih u studiji. U analizi je korišten Pirsonov koeficijent korelacije, koji meri jačinu linearnog odnosa između promenljivih. Koeficijent se kreće od −1 do +1: pozitivne vrednosti ukazuju na pozitivnu vezu, dok negativne vrednosti ukazuju na negativnu vezu.

Na osnovu rezultata, identifikovano je nekoliko značajnih veza između ispitivanih promenljivih. Jedna od najjačih pozitivnih veza pojavila se između porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života. Ovaj rezultat potvrđuje pretpostavku da podržavajuće porodično okruženje značajno doprinosi postizanju ravnoteže između posla i privatnog života. Takođe je uočena pozitivna veza između liderskih kompetencija i profesionalnog uspeha. To ukazuje da lideri koji poseduju viši nivo profesionalnih i liderskih veština imaju veću verovatnoću da prijave uspešnu profesionalnu karijeru. Utvrđen je umereno pozitivan odnos između ravnoteže između posla i privatnog života i profesionalnog uspeha. Ovo ukazuje da uravnotežen privatan život može doprineti održavanju profesionalnih performansi i efikasnom obavljanju liderske uloge.

Rezultati korelacije pružaju odgovarajuću osnovu za testiranje hipoteza predstavljenih u sledećem poglavlju.

4.1 Testiranje hipoteza

Cilj hipoteza formulisanih tokom istraživanja bio je da ispita kako se ispitivane varijable – porodična podrška, ravnoteža između posla i privatnog života, menadžerske kompetencije i organizacioni i regionalni faktori – odnose na profesionalni uspeh žena menadžera.

Da bi se testirala hipoteza, prvenstveno je izvršena korelaciona analiza, regresionih modela i medijaciona analiza kako bi se tačnije interpretirao smer i jačina veze između promenljivih.

4.1.1 Testiranje hipoteze H1

Pri testiranju hipoteze H1 analiziran je odnos između porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života. Dalje, ispitano je u kojoj meri je ova ravnoteža povezana sa percepcijom profesionalnog uspeha. Cilj istraživanja je bio da se utvrdi da li podržavajući porodični kontekst ima direktan uticaj na uspeh ili se njegov efekat ostvaruje kroz smanjenje svakodnevnih tereta. Tabela 7 u nastavku sažeto prikazuje korelacije između varijabli.

7Tabela 7 Korelacije između promenljivih

		Pirsonov r	p
Porodična podrška ↔ Ravnoteža između posla i privatnog života	174	0,846	0.001
Radno-privatno ravnoteža ↔ profesionalni uspeh	174	0.092	0.229
Podrška porodice ↔ profesionalni uspeh	174	0.098	0.200

Na osnovu rezultata korelacije, može se uočiti veoma jaka pozitivna veza između porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života (r=0,846; p=0,001), što ukazuje da je viši nivo porodične podrške jasno povezan sa lakšim usklađivanjem uloga. Ovaj uzorak snažno potvrđuje hipotezu da podržavajući porodični kontekst može poboljšati osećaj ravnoteže smanjenjem svakodnevnih tereta. Istovremeno, uočena je samo slaba, neznačajna korelacija

između ravnoteže između posla i porodice i profesionalnog uspeha (r=0.092; p=0,229), tako da u ovom uzorku sama ravnoteža između posla i privatnog života ne objašnjava iskustvo profesionalnog uspeha. Slično tome, ne postoji statistički značajna korelacija između porodične podrške i profesionalnog uspeha (r=0,098; p=0,200), što ukazuje da je uspeh verovatnije oblikovan drugim faktorima (kao što su organizaciona sredina, hijerarhija ili pojedinačne kompetencije). Na osnovu rezultata, uloga porodične podrške je jasno vidljiva u ravnoteži između posla i privatnog života, ali ovaj efekat nije direktno povezan sa pokazateljem profesionalnog uspeha.

Takođe, ispitivani su gore navedeni odnosi po regionima da bi se utvrdilo u kojoj meri odnos između porodične podrške, ravnoteže između posla i porodice i profesionalnog uspeha pokazuje različite obrasce u Bačkoj, Banatu i Sremu (Tabela 8)

8Tabela 8: Veza između porodične podrške, ravnoteže između posla i privatnog života i profesionalnog uspeha

Region	Veza	Pirsonov koeficijent korelacije	p
Bačka	Podrška porodici ↔ Ravnoteža između posla i privatnog života	0,828	<0,001
Bačka	Radno-privatno ravnoteža ↔ profesionalni uspeh	0.191	0.063
Bačka	Podrška porodice ↔ Profesionalni uspeh	0.190	0.063
Banat	Podrška porodice ↔ Ravnoteža između posla i privatnog života	0.857	<0.001
Banat	Radno-privatno ravnoteža ↔ profesionalni uspeh	-0,396	0.033
Banat	Podrška porodice ↔ Profesionalni uspeh	-0.332	0.078

Srem	Podrška porodice ↔ Ravnoteža između posla i privatnog života	0,885	<0.001
Srem	Radno-privatno ravnoteža ↔ profesionalni uspeh	0.114	0.451
Srem	Podrška porodice ↔ Profesionalni uspeh	0.123	0.415

Izvor: na osnovu sopstvenih podataka, N=196

Na osnovu rezultata, u svim trima regionima može se uočiti veoma jaka i značajna korelacija između porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života (Bačka r=0,828; Banat r=0,857; Srem r=0,885; p<0,001), što ukazuje da je uloga porodičnog porekla u ovoj dimenziji dosledno presudna. Međutim, veza sa profesionalnim uspehom nije uniformna: u Bačkoj se primećuje slaba, ali gotovo značajna pozitivna korelacija i sa ravnotežom između posla i privatnog života i sa porodičnom podrškom (p=0,063), što može oprezno ukazivati da su ovi faktori delimično povezani sa iskustvom uspeha ovde. U Banatu je, nasuprot tome, uspostavljena značajna negativna korelacija između ravnoteže između posla i porodice i profesionalnog uspeha (r = −0,396; p = 0,033), što može ukazivati da u ovom regionu iskustvo uspeha funkcioniše po drugačijoj logici i da može čak uključivati veće žrtvovanje ili povećan obim posla. U Sremu nije utvrđena značajna veza ni između profesionalnog uspeha i ravnoteže između posla i privatnog života, ni sa porodičnom podrškom (p>0,05), što sugeriše da je uspeh ovde verovatnije pod uticajem faktora na radnom mestu i u organizaciji. Uloga porodične podrške u pogledu ravnoteže između posla i privatnog života dosledno je očigledna u svim regionima, ali njen odnos sa profesionalnim uspehom pokazuje različite obrasce u zavisnosti od regiona.

Nakon ispitivanja jednostavnih korelacija, primenjen je model medijatorske regresije kako bi se detaljnije ispitala hipoteza H1 i razjasnila da li efekat porodične podrške na profesionalni uspeh zaista posreduje kroz ravnotežu između posla i privatnog života. Stoga Tabela 9 ne samo da pokazuje vezu između pojedinačnih promenljivih, već i u kojoj meri se hipotetizovani posredujući mehanizam može statistički potvrditi.

9Tabela 9: Prezentacija hipotetizovanih posredujućih mehanizama

Putanja	B (nestandardizovana)	Jugoistok	p
Putanja A: Porodična podrška → Ravnoteža između posla i privatnog života	0.948	0.046	<0.001
Putanja C: Porodična podrška → Profesionalni uspeh	0.066	0.051	0.200
Staza B: Ravnoteža između posla i porodice → Profesionalni uspeh (kontrola: porodična podrška)	0.019	0.086	0.824
Putanja C' (direktni efekat): Porodična podrška → Profesionalni uspeh (kontrola: ravnoteža između posla i privatnog života)	0.047	0.096	0,621

Neposredni efekat (bustrap, 5000 uzoraka): a*b = 0,019; 95% CI = −0,136 – 0,165

Na osnovu rezultata, put A je značajan i naročito jak (B=0,948; p<0,001), što znači da je povećanje porodične podrške jasno povezano sa povoljnijom procenom ravnoteže između posla i privatnog života. Nasuprot tome**,** put C, koji pokazuje ukupni efekat porodične podrške na profesionalni uspeh, nije značajan (p=0,200), što znači da sama podrška ne objašnjava rezultat profesionalnog uspeha. Ključni element posredovanja je put B**,** odnosno u kojoj meri ravnoteža između posla i privatnog života utiče na profesionalni uspeh. Međutim, ovde nije pronađen statistički značajan efekat (B=0.019; p=0.824). Konačno, ni put C' nije značajan (p=0,621), što

ukazuje da se direktan efekat porodične podrške na profesionalni uspeh ne može dokazati čak i kada se ravnoteža između posla i privatnog života uključi kao kontrolna promenljiva u model.

Na osnovu rezultata analize, može se uočiti izuzetno jasna pozitivna veza između porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života. To ukazuje da je uloga porodičnog okruženja od presudne važnosti u koordinaciji svakodnevnih uloga ženskih menadžerki. Visoka korelacija ukazuje da ispitanici koji osećaju veći stepen podrške iz porodičnog okruženja obično lakše upravljaju paralelnim zahtevima posla i porodičnog života.

Rezultati takođe ističu da se ravnoteža između posla i privatnog života ne može posmatrati samo kao pitanje pojedinačne organizacije, već da u velikoj meri zavisi od neposrednog društvenog okruženja. Oblici porodične podrške, kao što su delenje kućnih poslova, emocionalna podrška ili učešće u vaspitavanju dece, mogu doprineti da žene na rukovodećim pozicijama imaju manje konflikata uloga.

Istovremeno, analiza je takođe pokazala da ne postoji statistički značajan odnos između ravnoteže između posla i porodice i profesionalnog uspeha. To ukazuje da u ispitivanom uzorku iskustvo profesionalnog uspeha ne zavisi nužno od toga koliko ispitanici osećaju da im je ravnoteža između posla i privatnog života uravnotežena. Može se pretpostaviti da procena profesionalnog uspeha više zavisi od organizacionog okruženja, mogućnosti za karijerni razvoj, obima odgovornosti povezanih sa menadžerskom pozicijom ili pojedinačne procene učinka.

Sličan rezultat može se uočiti kada se ispituje odnos između porodične podrške i profesionalnog uspeha. Nije moguće dokazati statistički značajnu korelaciju između ova dva parametra, što ukazuje da sama po sebi podržavajuća porodična pozadina ne korelira sa višim nivoom percipiranog profesionalnog uspeha. Ovo takođe može značiti da porodična podrška više doprinosi stabilnosti svakodnevnog funkcionisanja nego što direktno utiče na profesionalne rezultate ili karijerni uspeh.

Rezultati medijacionog modela dalje nijansiraju ovu sliku. Takozvani "put A", koji ukazuje na odnos između porodične podrške i ravnoteže između posla i porodice, pokazuje jak i značajan efekat. Ovo potvrđuje pretpostavku da porodična pozadina igra važnu ulogu u koordinaciji uloga.

Nasuprot tome, ostale dve staze u posredovačkom modelu nisu se pokazale značajnim. Staza "b", koja ispituje uticaj ravnoteže između posla i porodice na profesionalni uspeh, nije pokazala

statistički značajan odnos. Slično tome, staza "c", koja pokazuje direktan uticaj porodične podrške na profesionalni uspeh, takođe se pokazala neznačajnom.

Rezultati medijacijske analize stoga ukazuju da se efekat porodične podrške prvenstveno manifestuje na nivou ravnoteže između porodice i posla i ne dovodi do pokazanog indirektnog efekta na profesionalni uspeh. Ovo ukazuje da su, u ispitivanom uzorku, profesionalni uspeh verovatnije pod uticajem organizacionih i karijernih faktora.

Regionalna uporedba dodatno ublažava rezultate. U tri ispitivane regije (Bačka, Banat i Srem), veza između porodične podrške i ravnoteže između posla i porodice ostala je jaka i značajna u svim slučajevima. Ovo ukazuje da je uloga porodičnog porekla u uspostavljanju ravnoteže između posla i privatnog života takođe dosledno očigledna i na regionalnom nivou.

Međutim, veza sa profesionalnim uspehom pokazuje drugačiji obrazac. U nekim regionima može se uočiti slaba pozitivna veza, dok je u drugim slučajevima veza negativna ili statistički neznačajna. Ovo može ukazivati da iskustvo profesionalnog uspeha delimično zavisi od specifičnih karakteristika lokalnog ekonomskog i organizacionog okruženja.

Na osnovu uzorka, uloga porodične podrške je veoma jasno vidljiva u ravnoteži između posla i privatnog života; međutim, ovaj efekat se ne prenosi na profesionalni uspeh, pa se posredujući mehanizam hipoteze H1 ne može potvrditi u ovom obliku.

Na osnovu dobijenih rezultata, zaključuje se da je uloga porodične podrške jasno presudna u svakodnevnom funkcionisanju žena lidera i u ravnoteži između posla i privatnog života. Istovremeno, ovaj efekat se ne pojavljuje direktno u procenjivanju profesionalnog uspeha; drugim rečima, osećaj uspeha ne zavisi isključivo od toga koliko je lako održati ravnotežu. Ovo ukazuje da je profesionalni uspeh verovatno utemeljen na faktorima radnog mesta, organizacionim i strukturnim faktorima, koji oblikuju karijerno iskustvo delimično nezavisno od porodične podrške. Prvi deo hipoteze H1 (podrška → ravnoteža) je snažno potvrđen, ali se ceo posredujući mehanizam nije mogao nedvosmisleno potvrditi u ovom uzorku.

Na osnovu dobijenih rezultata, hipoteza H1 je delimično potvrđena. Čini se da postoji značajan, iako umeren, odnos između porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života, dok je veza sa profesionalnim uspehom znatno slabija. Na osnovu rezultata regresije, objašnjavajuća uloga WLB je takođe ograničena; drugim rečima, iskustvo profesionalnog uspeha zavisi od

složenijih faktora. Ovo ukazuje da porodično poreklo više deluje kao indirektan resurs; ono može pružiti stabilnost, ali samo po sebi ne garantuje veći osećaj profesionalnog uspeha.

Nakon ispitivanja hipoteze H1, pažnja je usmerna na strukturne karakteristike radnog okruženja. Prema istraživačkom modelu, specifične karakteristike određenog sektora takođe mogu odrediti koje mogućnosti za razvoj karijere menadžerke vide za sebe. Stoga sam pristupila empirijskom ispitivanju hipoteze H2.

Na osnovu rezultata, smatra se da porodična podrška igra ključnu ulogu prvenstveno u uravnoteženju posla i privatnog života. Menadžerima sa stabilnijim porodičnim poreklom lakše je da se nose sa svakodnevnim teretima koji proizlaze iz njihovih različitih uloga. Istovremeno, procena profesionalnog uspeha manje je direktno povezana sa ovim faktorom, što ukazuje na to da iza iskustava i ocenjivanja vezanih za karijeru verovatno stoje brojni međusobno povezani uticaji. Na osnovu istraživačkih nalaza, smatra se da porodično poreklo deluje više kao stabilizujući resurs u menadžerskoj karijeri nego kao direktni određivač profesionalnog uspeha.

Pored ispitivanja osnovne veze hipoteze, bilo je prikladno i analizirati mehanizme kroz koje porodična podrška utiče na profesionalni uspeh. U tu svrhu sprovedena je regresiona analiza po logici posredovanja kako bi se ispitalo da li balans između posla i porodice igra posredujuću ulogu u vezi između ove dve promenljive.

U prvom koraku analize ispitivana je veza između porodične podrške i ravnoteže između posla i porodice. Prema rezultatima Pirsonove korelacije, može se pokazati umerena, pozitivna veza između dve promenljive ($r = 0.482$; $p < 0.001$). Spirmenova korelacija je dala sličan rezultat ($\rho = 0.465$; $p < 0,001$), što ukazuje da je veza stabilna i ne zavisi snažno od pretpostavki o raspodeli. To znači da žene menadžerke koje prijavljuju jaču porodičnu podršku obično postižu više rezultate u ravnoteži između posla i porodice (Tabela 10).

10Tabela: Rezultati regresije medijacionog modela

Zavisna promenljiva	Nezavisna promenljiva	B	p
Rad i privatan život	Porodična podrška	0.47	<0.001
Profesionalni uspeh	Radno-privatni balans	0.49	<0.001
Profesionalni uspeh	Podrška porodice	0.18	0,032

U prvom modelu, ravnoteža između posla i privatnog života je zavisna promenljiva. Vrednost R modela iznosi 0,48, što ukazuje na umerenu korelaciju između ispitivanih promenljivih. Vrednost R^2 iznosi 0,23, što znači da model objašnjava približno 23% varijanse u ravnoteži između posla i privatnog života. Drugim rečima, ispitivane varijable imaju značajnu ulogu u određivanju koliko ispitanici osećaju da je odnos između poslovnog i porodičnog života uravnotežen. F-statistika ($F = 52,14$; $p < 0,001$) ukazuje da je model statistički značajan. U drugom modelu, profesionalni uspeh je uključen kao zavisna promenljiva. Vrednost R iznosi 0,53, što ukazuje na nešto jaču vezu između promenljivih u modelu i profesionalnog uspeha. Vrednost $R^2 = 0,28$ pokazuje da model objašnjava približno 28% varijanse u profesionalnom uspehu. Ovo ukazuje da je iskustvo profesionalnog uspeha rezultat kombinovanog dejstva više faktora, i da ispitivane promenljive igraju važnu, ali ne i ekskluzivnu ulogu među njima. U trećem modelu, profesionalni uspeh se objašnjava uzimanjem u obzir više faktora istovremeno. U ovom slučaju, vrednost R se povećava na 0,61, što ukazuje na jaku vezu. $R^2 = 0,37$ ukazuje da model može da objasni približno 37% varijanse u profesionalnom uspehu. To znači da promenljive uključene u model zajedno značajno doprinose našem razumevanju profesionalnog uspeha. Model je statistički značajan ($F = 49,85$; $p < 0,001$), što potvrđuje da je veza stabilna i pouzdana. Rezultati regresionog modela ukazuju da ispitivane varijable igraju značajnu ulogu u razvoju i ravnoteži između posla i privatnog života i profesionalnog uspeha. Međutim, očigledno je da ovi faktori ne određuju isključivo fenomene koji se proučavaju. Profesionalne karijere i osećaj postignuća žena menadžera mogu biti pod uticajem i drugih pojedinačnih, organizacionih i društvenih faktora.

U drugom koraku medijacionog modela analiziran je odnos između ravnoteže između posla i porodice i profesionalnog uspeha. Rezultati su takođe pokazali značajnu pozitivnu korelaciju ($r = 0,536$; $p < 0,001$), što ukazuje da je uravnoteženiji odnos između posla i porodice povezan sa višim nivoom profesionalnog uspeha. Prema regresionoj analizi, povećanje od jedinice u

ravnoteži između posla i privatnog života povezano je sa prosečnim povećanjem od 0,49 poena u ocenama profesionalnog uspeha ($B = 0,49$; $p < 0,001$).

U trećem koraku ispitan je sam kombinovani efekat porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života na profesionalni uspeh koristeći linearni regresioni model. Rezultati modela su pokazali da balans između posla i porodice i dalje ima značajan uticaj na profesionalni uspeh ($B = 0,41$; $p < 0,001$), dok se direktan uticaj porodične podrške smanjio ($B = 0,18$; $p = 0,032$). Ovo ukazuje da je deo efekta porodične podrške posredan preko ravnoteže između posla i porodice. Objašnjavajuća snaga modela je $R^2 = 0,37$, što znači da porodična podrška i ravnoteža između posla i porodice zajedno objašnjavaju približno 37% varijanse u profesionalnom uspehu u uzorku. U celini, rezultati ukazuju da balans između posla i porodice igra delimičnu posredujuću ulogu u odnosu između porodične podrške i profesionalnog uspeha. Porodično poreklo stoga doprinosi ne samo direktno razvoju karijere, već i održavanju ravnoteže između posla i privatnog života.

Sa praktične tačke gledišta, ovi nalazi ukazuju na nekoliko važnih zaključaka. S jedne strane, oni ukazuju da se profesionalni uspeh žena lidera ne može tumačiti isključivo na osnovu pojedinačnih rezultata ili kompetencija. Porodično poreklo i sistem socijalne podrške igraju važnu ulogu u razvoju karijere. Drugo, nalazi ukazuju da bi organizacijama bilo dobro da stvore radno okruženje koje podržava usklađivanje posla i privatnog života. To može da obuhvati, na primer, fleksibilno radno vreme, hibridne modele rada ili uvođenje porodično prijateljskih organizacionih praksi. Treće, istraživanje takođe ističe da podržavanje karijera žena lidera nije isključivo organizaciono ili ekonomsko pitanje. Promene u društvenim i porodičnim stavovima igraju barem podjednako važnu ulogu u stvaranju dugoročnih jednakih mogućnosti. Na osnovu navedenog, rezultati medijacione analize pokazuju da su porodična podrška i ravnoteža između posla i privatnog života međusobno tesno povezani faktori koji zajedno doprinose profesionalnom uspehu žena lidera.

4.1.2 Testiranje hipoteze H2

Pri testiranju hipoteze H2 može se u početku pomisliti na poređenje sektora (npr. javnog i privatnog); međutim, ciljna grupa istraživanja obuhvatala je upravo menadžerke koje rade u konkurentskom sektoru. Iz tog razloga razlika između javnog i privatnog sektora nije relevantna; stoga hipotezu H2 ne procenjujem na osnovu razlika između grupa, već ispitujući vezu između sektorskih faktora i profesionalnog razvoja/uspeha (Tabela 11).

11Tabela 11: Veza između sektorskih faktora i profesionalnog razvoja/uspeha

Indikator	Vrednost	p
Pirsonova korelacija (r)	0,464	<0,001
Spirmenova korelacija (ρ)	0,507	<0,001
Regresioni koeficijent (B)	0,484	<0,001
Objašnjena varijansa (R^2)	0.215	

Izvor: na osnovu sopstvenih podataka, N=175

Na osnovu rezultata, može se uočiti umereno jaka pozitivna korelacija između sektorskih faktora i profesionalnog razvoja/uspeha ($r=0.464$; $p<0.001$). To znači da što povoljnije ispitanici procenjuju sektorsko okruženje i srodne uslove, to pozitivnije ocenjuju i svoj profesionalni napredak i uspeh. Spirmenova korelacija je takođe značajna i sličnog intenziteta ($\rho=0.507$; $p<0,001$), što ukazuje da se veza može smatrati stabilnom čak i ako ne pretpostavimo potpuno normalnu raspodelu. Prema rezultatima regresije, povećanje sektoralnih faktora za jedinicu povezano je sa ocenom profesionalnog razvoja/uspeha koja je, u proseku, za 0,484 poena viša ($p<0,001$). Objašnjavajuća moć modela ($R^2=0,215$) ukazuje da sektorski faktori igraju značajnu ulogu u procenjivanju profesionalnog napretka sami po sebi, iako, naravno, nisu jedini odlučujući faktori. Na osnovu rezultata, hipoteza H2 je potvrđena, jer je uspostavljena statistički značajna pozitivna korelacija između sektorskog okruženja i profesionalnog razvoja/uspeha. Iako je uspostavljena dokaziva veza između određenih promenljivih, te veze nisu uvek bile jake ili statistički jasno definisane. Ovo može ukazivati da su profesionalni napredak i razvoj menadžerske karijere, u praksi, složeniji procesi oblikovani kombinovanim uticajem više faktora. Na osnovu dobijenih rezultata, čini se da se ispitivane varijable mogu tumačiti kao deo šireg sistema međusobnih veza. Razvoj menadžerske karijere može biti pod uticajem i organizacionog okruženja, profesionalnog iskustva i specifičnih karakteristika odgovarajućeg sektora. Ovo može biti posebno tačno u slučajevima kada se statistička veza javlja u slabijem ili neznačajnom obliku.

Dobijeni rezultati ističu da su različiti faktori isprepleteni u razvoju menadžerske karijere. Stoga nijedna pojedinačna promenljiva sama po sebi nije u stanju da u potpunosti objasni uočene razlike. Istovremeno, nalazi istraživanja doprinose boljem razumevanju faktora koji mogu uticati na razvoj profesionalnih karijera menadžerki. Iako veze postavljene u hipotezi nisu uvek

isplivale u jasnom obliku, rezultati ipak pružaju važnu empirijsku osnovu za složeniju interpretaciju fenomena.

Sektorsko okruženje igra stvarnu i opipljivu ulogu u tome kako žene liderke procenjuju svoj profesionalni razvoj i uspeh. Na osnovu stečenog iskustva kao menadžera i preduzetnika, dokazuje se da su mogućnosti za karijerni razvoj oblikovane ne samo pojedinačnim učinkom, već i snažno operativnom logikom, resursima i očekivanjima odgovarajućeg sektora. Zato je posebno značajno što se u sektorima sa povoljnijim uslovima razvoj i napredovanje čine realnijim i ostvarljivijim u očima ispitanica.

Analizirana je hipoteza H2 u regionalnom poređenju, čiji su rezultati predstavljeni u Tabeli 12.

12Tabela H2 – Veza između sektorskih faktora i profesionalnog razvoja/uspeha po regionima

Region	N	Pirsonov koeficijent r	p	Regresija B	p (B)	R^2
Bačka	97	0,618	<0.001	0.598	<0.001	0.382
Banat	29	-0.086	0.656	-0.094	0.656	0.007
Srem	46	0.461	0.001	0.627	0.001	0.213

Podaci u tabeli jasno pokazuju da je u Bačkoj veza između sektorskih faktora i profesionalnog razvoja/uspeha naročito jaka ($r=0,618$; $p<0,001$). U praksi to znači da je kvalitet sektorskog okruženja povezan sa stepenom u kojem menadžeri osećaju da su uspešni i da se razvijaju. Rezultat regresije ($B=0,598$) pokazuje da poboljšanje sektorskih faktora ovde povećava rezultat profesionalnog uspeha/razvoja. $R^2=0,382$ je posebno značajan; to znači da u Bačkoj sektorski faktori objašnjavaju skoro 38% varijanse u profesionalnom razvoju/uspehu, što se u društvenim naukama smatra veoma jakom korelacijom. U Sremu korelacija je umerenog intenziteta ($r=0,461$; $p=0,001$), pa je statistički pouzdana, ali ne tako jaka kao u Bačkoj. Ovo ukazuje da su sektoralni faktori važni i ovde, ali da nekoliko drugih faktora verovatno igra značajnu ulogu u tome kako menadžeri u " " doživljavaju razvoj i uspeh. $R^2=0,213$ ukazuje da sektoralni faktori pružaju značajno objašnjenje (približno 21%) i u Sremu, ali je slika složenija. Međutim, regresioni koeficijent $B=0,627$ ukazuje da se, kada se poboljšaju sektoralni uslovi, to jasno odražava u proceni uspeha/razvoja. U Banatu korelacija praktično ne postoji ($r=-0,086$;

p=0,656), a regresioni model takođe pokazuje minimalnu objašnjavajuću moć (R^2=0,007). To znači da u ovoj regiji nije moguće predvideti, na osnovu rezultata sektorskih faktora, da li će neko prijaviti veći ili manji profesionalni razvoj/uspeh. Oznaka minusa ukazuje da je veza nestabilna i nepouzdana. Međutim, u pogledu sadržaja, može se pretpostaviti da u Banatskom regionu profesionalni uspeh nije oblikovan sektorskim okruženjem, već drugim faktorima (npr. organizacionom kulturom, stilom vođenja, pojedinačnim kompetencijama ili regionalnim karakteristikama).

Na osnovu rezultata hipoteze H2, postoji ukupna dokaziva, umereno jaka, pozitivna veza između sektorskih faktora i profesionalnog razvoja/uspeha. Istovremeno, na osnovu objašnjene varijanse, ovo nije jednoznačno objašnjenje: sektorsko okruženje je važan, ali ne i isključiv faktor. Regionalna podela dodaje posebnu nijansu slici. U nekim oblastima korelacija deluje jačom, dok u drugim praktično nestaje, što ukazuje da se sektorski efekat mora tumačiti u kombinaciji sa regionalnim i organizacionim karakteristikama

4.1.3 Hipoteza H3

U narednoj fazi istraživanja napravljeno je poređenje između regiona sa ciljem dobijanja koherentne slike stavova menadžerki koje rade u regionima Bačke, Banata i Srema. Potrebno je detaljnije istražiti regionalnu dimenziju istraživanja jer profesionalne karijere menadžerki nisu oblikovane isključivo pojedinačnim resursima, porodičnim poreklom ili karakteristikama organizacije, već mogu biti značajno pod uticajem šireg regionalnog okruženja. Ekonomski razvoj, infrastruktura, društvena otvorenost i organizaciona kultura tri ispitivane regije – Bačke, Banata i Srema – mogu pružiti različit okvir za karijerne puteve žena lidera.

Stoga nije dovoljno samo utvrditi da li postoje značajne razlike između regija; važno je i istražiti u kojim dimenzijama se te razlike manifestuju i koje obrasce prate.

U detaljnom regionalnom poređenju ispitano je pet dimenzija koje takođe igraju centralnu ulogu u teorijskom modelu istraživanja:

- porodična podrška
- karakteristike sektora
- regionalni faktori
- stručni uspeh
- organizaciona hijerarhija i stil vođenja.

Rezultati su sažeti u Tabeli 13, koja prikazuje proseke skale po regionima i rezultate Kruskal–Valisovog testa.

13Tabela: Proseci skale po regionima i rezultati Kruskal–Valisovog testa

Skala	Bačka (N, prosek±SD)	Banat (N, prosek±SD)	Srem (N, prosek±SD)	Kruskal–Wallis H	p
Podrška porodice	97, 4,63 ±1.07	38, 4.58 ±1.01	55, 4.31 ±1.24	2.56	0.278
Karakteristike sektora	98, 4.06 ±0.84	38, 3.86 ±0.91	55, 3,82 ±0.72	3.71	0.156
Regionalni faktori	98, 4.35±1.16	38, 3.14 ±1.39	55, 3.09 ±1.07	41.52	<0.001
Kompetencije	98, 5.00 ±0,73	29, 4.93 ±0.75	46, 4.88 ±0.81	0.38	0.826
Organizaciona hijerarhija / stil vođenja	96, 4.93 ±0.73	29, 4.84 ±0.64	46, 4.63 ±0.81	5.09	0.078

Napomena: tabela pokazuje razlike između regiona na osnovu rezultata na skali (na skali od 1 do 6).

Izvor: sopstveno prikupljani podaci, N=196

Na osnovu rezultata u Tabeli 13, može se zaključiti da je, od ispitivanih dimenzija, statistički značajna regionalna razlika bila jasno vidljiva na skali regionalnih faktora ($H = 41,52$; $p < 0,001$). Ovo ukazuje da ispitanici ne ocenjuju uslove životne sredine povezane sa regionom — kao što su ekonomske mogućnosti, regionalne karakteristike, kvalitet infrastrukture ili mogućnosti za profesionalnu mobilnost — na jednolik način u sva tri ispitivana regiona.

Što se tiče regionalnih faktora, prosečna ocena za Bačku (4,35) značajno je viša od one za Banat (3,14) **i** Srem (3,09)**.** Ovo ukazuje da ispitanici u Bačkoj generalno doživljavaju profesionalne i ekonomske uslove svog regionalnog okruženja kao povoljnije. Banat i Srem pokazuju veoma slične vrednosti u tom pogledu, što ukazuje da menadžerke koje rade u ova dva regiona procenjuju regionalno okruženje na sličan način.

Nije uočena statistički značajna regionalna razlika za ostale ispitivane dimenzije. Na skali porodične podrške, rezultat Kruskal–Valisovog testa bio je H = 2,56 (p = 0,278), što ukazuje da priroda porodičnog okruženja u pružanju podrške prati sličan obrazac u svim trima regionima. Ovo ukazuje da je porodična podrška koju percipiraju menadžerke prvenstveno povezana sa mrežama ličnih i porodičnih odnosa i manje zavisi od regionalnog okruženja.

Sličan trend može se uočiti u dimenziji karakteristika sektora (H = 3,71; p = 0,156). Iako je prosečna vrednost za Bačku nešto viša (4,06) od vrednosti za Banat (3,86) i Srem (3,82), razlika se ne može smatrati statistički značajnom. Ovo ukazuje da su percepcije sektorskog okruženja više povezane sa specifičnim organizacionim i industrijskim karakteristikama nego sa regionalnom lokacijom.

U dimenziji kompetencija mogu se uočiti praktično identične vrednosti u svim trima regionima (H = 0,38; p = 0,826). To znači da je procena sopstvenih profesionalnih kompetencija menadžerki relativno dosledna u svim proučavanim regionima. Profesionalna samoocena stoga ne pokazuje značajne regionalne razlike, što ukazuje da je percepcija liderskih veština i sposobnosti više povezana sa pojedinačnim iskustvima i karijernim putevima.

Međutim, u slučaju dimenzije organizacione hijerarhije i stila vođenja, može se uočiti blagi trend razlike (H = 5,09; p = 0,078). Iako ova vrednost još uvek ne dostiže nivo statističke značajnosti, obrazac može ukazivati na to da se organizacione strukture i prakse vođenja manifestuju drugačije u određenim regionima. Ispitanici iz Bačke ponovo pokazuju nešto višu prosečnu vrednost (4,93), dok se u Sremu beleži niža vrednost (4,63).

Razlike između regiona stoga su pre svega očigledne u proceni spoljnog strukturog okruženja, dok se ličnije dimenzije — kao što su porodična podrška, kompetencije ili iskustvo profesionalnog uspeha — pokazuju relativno stabilan obrazac u sva tri ispitivana regiona. Ovo ukazuje da regionalno okruženje uglavnom utiče na karijere žena na pozicijama lidera u pogledu spoljnih mogućnosti i uslova, dok uloga ličnih i organizacionih resursa izgleda manje zavisi od regiona.

4.1.3.1 Regionalni obrasci porodične podrške

Regionalna uporedba skale podrške porodici nije pokazala statistički značajne razlike između tri regiona. Prosečna ocena ispitanika iz Bačke iznosila je 4,63, iz Banata 4,58, a iz Srema 4,31; rezultati Kruskal–Valisovog testa bili su $H = 2,56$ i $p = 0,278$. Ovaj rezultat ukazuje da se iskustvo porodične podrške može smatrati relativno stabilnim faktorom u proučavanom uzorku i da je manje zavisno od regiona u kojem ispitanik radi. Iako je prosečna vrednost za Srem niža, veličina razlike nije dovoljno jaka da bi se govorilo o jasnoj statističkoj razlici. Ovo je značajno jer ukazuje da je podržavajuća ili manje podržavajuća priroda porodičnog porekla više povezana sa mikrookruženjem — odnosno porodičnim odnosima i podelom uloga u domaćinstvu — nego sa regionalnim kontekstom. Ova dimenzija je povezana sa ličnijim, direktnijim obrascima odnosa, koji su manje izraženi na regionalnom nivou. Sa aspekta karijere, ovo je važno jer ukazuje da nivo podrške koju žene liderke dobijaju u privatnom životu nije nužno jači tamo gde su regionalni ekonomski uslovi povoljniji.

4.1.3.2 Regionalna uporedba karakteristika sektora

Ni u ovom pogledu nisu se pojavile statistički značajne regionalne razlike. Prosek za Bačku bio je 4,06, za Banat 3,86, a za Srem 3,82, dok su rezultati Kruskal–Vajsovog testa bili $H = 3,71$ i $p = 0,156$. Iako razlika nije statistički značajna, obrazac je ipak zanimljiv. Bačka pokazuje najugodniji prosek, dok Banat i Srem imaju niže vrednosti. Ovo može ukazivati da ispitanici u Bačkoj doživljavaju funkcionisanje svog sektorskog okruženja, mogućnosti za napredovanje, autonomiju ili otvorenost tog sektora nešto pozitivnije. Međutim, obim razlike nije dovoljno jak da bi se mogao tumačiti kao jasan regionalni efekat. Praktična implikacija ovoga je da iskustva vezana za sektor verovatno ne razlikuju se samo po geografskom osnovu, već pre svega po organizacionom i sektorskom. Moguće je da čak i unutar iste regije postoje veće razlike između pojedinačnih organizacija, institucija ili ekonomskih sektora nego između samih regija. Prilikom podržavanja profesionalnog razvoja žena lidera, specifično funkcionisanje organizacije i kvalitet sektorske kulture mogu biti važniji od same regionalne lokacije " ".

4.1.3.3 Dimenzija regionalnih faktora: najveća razlika

Najuočljivija i statistički značajna regionalna razlika pojavila se na skali regionalnih faktora. Prosečna vrednost za Bačku iznosila je 4,35, za Banat 3,14, a za Srem 3,09; rezultat Kruskal–Valisovog testa bio je $H = 41,52$, $p < 0,001$. Ovaj rezultat je značajan jer pokazuje da žene

liderke ne doživljavaju svoje regionalno okruženje na isti način. Regionalne karakteristike, kao što su ekonomske mogućnosti, dinamika lokalnog tržišta rada, obezbeđenost infrastrukture, uslovi prevoza, pristup mrežama ili društvena otvorenost, manifestuju se različitim načinom u sva tri proučavana regiona. Anketirani u Bačkoj ove spoljne uslove doživljavaju povoljnije nego liderke u Banatu i Sremu. Uporedne analize pokazale su da se Bačka značajno razlikuje i od Banata i od Srema, dok između Banata i Srema nije utvrđena značajnija razlika. To znači da regionalni obrazac ne prikazuje postepenu tranziciju, već strukturu u kojoj je Bačka u povoljnijem položaju, dok su Banat i Srem bliži jedan drugom. Ovo ukazuje da regionalno okruženje za žene liderke postaje pre svega vidljiv resurs u kojem ekonomski i društveni kontekst nudi više mogućnosti, veću mobilnost i podržavajući spoljni okvir. Regionalno okruženje može podržati karijere ženskog liderstva u nekim oblastima, dok ih u drugim može ograničiti.

4.1.3.4 Regionalna uporedba profesionalnog uspeha

Nije utvrđena statistički značajna razlika između tri regiona. Prosek je iznosio 5,00 u Bačkoj, 4,93 u Banatu i 4,88 u Sremu; rezultat Kruskal–Valisovog testa je $H = 0,38$, $p = 0,826$. Ovaj nalaz je važan jer pomaže da se izbegne pojednostavljeni zaključak. Naime, iz činjenice da se regionalni faktori značajno razlikuju između tri regiona ne sledi automatski da se i iskustvo profesionalnog uspeha razlikuje u istoj meri. Čini se da je profesionalna samoocena ispitanica prilično stabilna, čak i ako spoljašnje okruženje doživljavaju različitim očima. Ovo ima značajne implikacije. Ukazuje da osećaj profesionalnog uspeha kod žena lidera nije samo jednostavan odraz spoljašnjih regionalnih uslova. Snažan profesionalni identitet, samopouzdanje i osećaj postignuća mogu se razviti čak i u manje povoljnom regionalnom okruženju ako ih nadomeste drugi resursi, kao što su pojedinačne kompetencije, porodična podrška, organizaciona podrška ili menadžersko iskustvo. Ovo je jedan od nijansiranijih nalaza ovog istraživanja. Spoljašnje okruženje je važno, ali nije jedini određujući faktor.

4.1.3.5 Regionalne razlike u organizacionoj hijerarhiji i stilu vođenja

Na skali organizacione hijerarhije i stila vođenja, Kruskal–Valisov test je dao rezultat $H = 5,09$ i $p = 0,078$. Prosečne vrednosti su iznosile 4,93 u Bačkoj, 4,84 u Banatu i 4,63 u Sremu. Ovaj rezultat se ne može smatrati značajnim, ali ipak nije sasvim neinteresantan. I ovde obrazac ukazuje na povoljniji položaj Bačke, dok Srem ima nižu prosečnu vrednost. Može se reći da se u ovoj dimenziji već pojavljuje trend, koji bi mogao otkriti jaču razliku uz veći uzorak ili

detaljniju organizacionu podelu. U suštini, ovo može ukazivati da percepcija organizacionog funkcionisanja, stila vođenja i hijerarhijskih odnosa nije u potpunosti nezavisna od regionalnog konteksta. Može se pretpostaviti da su u određenim oblastima organizacije fleksibilnije, otvorenije ili podržavajuće, dok u drugim regionima dominiraju tradicionalniji obrasci organizacije. Međutim, na osnovu trenutnog uzorka, to se još ne može tvrditi kao jasna regionalna razlika, već se može samo naznačiti kao privremeni trend.

Detaljna regionalna analiza ukazuje da se razlike između regiona odražavaju u proceni spoljnih strukturnih okvira. Porodična podrška, iskustvo specifično za sektor i percepcija profesionalnog uspeha deluju relativno stabilno u sva tri regiona, dok su u slučaju regionalnih faktora očigledne značajne razlike. Ovaj obrazac je takođe teorijski značajan. On potvrđuje stav da se profesionalne karijere žena lidera ne mogu objasniti isključivo na individualnom ili organizacionom nivou, jer se regionalno okruženje pojavljuje kao nezavisan objašnjavajući faktor. Istovremeno, takođe je očigledno da spoljni regionalni nedostaci ne dovode automatski do slabijeg profesionalnog uspeha. Ovo ukazuje da žene liderke mogu u određenoj meri da nadoknade manje povoljne regionalne uslove i da je njihova profesionalna samoocena potkrepljena sa nekoliko međusobno povezanih resursa.

Smatra se da ovi nalazi ukazuju da podrška ženama liderkama ne može biti obezbeđena korišćenjem istih alata u svakom regionu. Gde je regionalno okruženje povoljnije, akcenat može biti više na boljem iskorišćavanju postojećih mogućnosti. Međutim, gde je regionalni kontekst manje podržavajući, može postojati veća potreba za ciljanim razvojem, profesionalnim umrežavanjem, mentorstvom, mogućnostima mobilnosti i organizacionim praksama koje mogu da ublaže ograničavajuće efekte spoljašnjeg okruženja. U praksi to znači da programi koji podržavaju profesionalni napredak žena lidera moraju biti regionalno osetljivi. Isti intervencioni nisu potrebni u mestima gde okruženje od samog početka nudi više mogućnosti kao u onim gde lideri pokušavaju da uspeju pod manje povoljnim spoljnim uslovima. U tom smislu, istraživanje ne samo da ističe regionalne razlike, već i ukazuje da politička i organizaciona podrška mogu biti zaista efikasne samo ako uzmu u obzir regionalne karakteristike.

Kako bi se ocenila hipoteza H3, važno je ne samo da se ispita da li se regioni razlikuju u procenjivanju ekoloških faktora, već i da se utvrdi da li postoje razlike u iskustvu profesionalnog uspeha između Bačke, Banata i Srema. U skladu s tim, upoređeni su prosečni rezultati na skali profesionalnog uspeha po regionima (Tabela 14).

14Tabela upoređenja regiona u pogledu profesionalnog uspeha (Blok 15)

Region	N	Prosek	SD
Bačka	98	5.00	0.73
Banat	29	4.93	0.75
Sirmija	46	4.88	0.81

Ovde isključen region 4 zbog malog broja tačaka podataka.

Korišten je Kruskal–Valisov test da se ispitaju razlike između regija. Na osnovu rezultata, nije bilo statistički značajne razlike u prosečnim ocenama profesionalnog uspeha među tri regije (H=0,38; p=0,826), što znači da je procena profesionalnog uspeha bila slična u uzorku bez obzira na regiju. Iako, na osnovu redosleda srednjih vrednosti, Bačka pokazuje najvišu vrednost, razlike su veoma male, a standardne devijacije takođe ukazuju da se odgovori značajno preklapaju među regionima. To znači da se u uzorku iskustvo profesionalnog uspeha može smatrati stabilnim faktorom bez obzira na region. Ne pojavljuje se nijedan obrazac koji bi ukazivao da bilo koji određeni region predstavlja jasnu prednost ili nedostatak u ovoj dimenziji. Ovo je važno pojašnjenje u tumačenju hipoteze H3. Razlike između regiona su jasno vidljive u procenjivanju regionalnog okruženja; međutim, ta razlika se ne prenosi automatski na nivo profesionalnog uspeha. Uticaj regiona je stoga očigledan u istraživanju percepcije strukturnih i ekoloških uslova, dok je procena profesionalnog uspeha složenija i verovatno je oblikovana drugim faktorima.

Hipoteza H3 je jasno potkrepljena u procenjivanju regionalnih faktora. Razlike između regiona su prvenstveno očigledne u percepciji strukturnih i uslova iz okruženja, pri čemu se Bačka najviše izdvaja od ostala dva regiona. Istovremeno, važno je napomenuti da prosečne ocene profesionalnog uspeha nisu pokazale značajnu razliku među regionima; stoga regionalne razlike ne mogu automatski biti tumačene kao "veći uspeh". To znači da uticaj regiona ima tendenciju da definiše okvir mogućnosti, dok se iskustvo profesionalnog uspeha oblikuje kombinacijom više faktora.

Nakon ispitivanja hipoteza H1–H3, naredni koraci su usmereni na faktore koji su u vezi sa unutrašnjim funkcionisanjem organizacionog okruženja. Organizaciona hijerarhija i stil vođenja su faktori koji mogu biti značajno povezani sa stepenom u kojem se žene liderke osećaju uspešnim i profesionalno naprednim. Tu je ispitivano kako se organizaciona hijerarhija i stil vođenja odnose na profesionalni uspeh.

Na osnovu rezultata, regionalne razlike su prvenstveno očigledne u procenjivanju konteksta okruženja; stoga je sledećem koraku pažnja usmerena na ispitivanje faktora na nivou organizacije.

4.1.4 Hipoteza H4

Hipoteza H4 tvrdi da faktori koji određuju profesionalni uspeh žena lidera nemaju istu težinu na različitim nivoima vođstva. Razlike između grupa ispitana je upotrebom Kruskal–Valisovog testa, jer se upoređuje više grupa a ovaj pristup je pouzdan za rezultate na skali.

15Tabela . Prosečne vrednosti profesionalnog uspeha po menadžerskom statusu

Status menadžmenta (kod)	N	Prosek	SD
menadžer nižeg nivoa	18	4.32	0.64
sredini menadžer	64	5.02	0.70
viši menadžer	21	5.40	0.44
vlasnik	72	4.92	0.79

Izvor: na osnovu sopstvenih podataka, N=175

Na osnovu rezultata, hipoteza H4 je potvrđena, jer se pojavila značajna razlika između kategorija menadžerskog statusa u prosečnim ocenama za blok 15 (Kruskal–Wallis: $H=24.72$; $p<0.001$). Ovo ukazuje da saglasnost sa faktorima koji određuju profesionalni uspeh ne manifestuje se na potpuno isti način na svakom menadžerskom nivou. Tabela takođe pokazuje da je prosečna ocena za više rukovodioce najviša (5,40), dok grupa rukovodilaca na nižem nivou jasno ima nižu prosečnu ocenu (4,32), i ova razlika ostaje stabilna u više uporedba čak i nakon prilagođavanja. Da bismo razjasnili pozadinu značajnog ukupnog efekta, sproveli smo parne uporedbe (Mann–Whitney test, sa Bonferironovom korekcijom), što je pokazalo da se grupa menadžera nižeg nivoa značajno razlikovala od srednjih menadžera ($p_adj=0.00086$), viših menadžera ($p_adj=0.00003$) i vlasnika ($p_adj=0.00579$). Pored toga, pojavila se detektovana razlika između viših menadžera i vlasnika ($p_adj=0,03084$), dok nije bilo statistički značajne razlike između srednjih menadžera i viših menadžera, niti između srednjih menadžera i vlasnika ($p_adj=0,08184$; $p_adj=1,000$). Na osnovu veličine efekta ($\varepsilon^2=0,127$), ovo nije samo statistička razlika, već značajna razlika umerene veličine. U ovom slučaju, uzorak ukazuje da

se procena faktora povezanih sa profesionalnim uspehom razlikuje u zavisnosti od menadžerskog statusa, što se dobro uklapa sa obrazloženjem hipoteze H4.

Rezultati pokazuju da se procena faktora vezanih za profesionalni uspeh razlikuje u skladu sa položajem u menadžerskoj hijerarhiji. Grupa menadžera, posebno nižeg nivoa, izrazito se izdvaja od ostalih menadžerskih nivoa, što ukazuje da menadžersko iskustvo i proširenje obima organizacionog donošenja odluka takođe mogu uticati na tumačenje profesionalnog uspeha. Viši prosečni rezultati među višim menadžerima ukazuju da su faktori vezani za profesionalni uspeh na ovom nivou izraženiji. Rezultati potvrđuju da menadžerski status nije samo formalna pozicija, već podrazumeva i poseban obrazac stavova i iskustava vezanih za profesionalni uspeh.

Na osnovu dosadašnjeg preduzetničkog iskustva, verujem da menadžerska pozicija sa sobom ne nosi samo odgovornost za donošenje odluka, već i promenu okvira za tumačenje profesionalnog uspeha. Na višim menadžerskim nivoima odgovori u većoj meri odražavaju strateško razmišljanje i svest o uticaju na organizaciju, dok se na nižim menadžerskim nivoima procena profesionalnog uspeha više vezuje za svakodnevne operacije i direktno izvršavanje zadataka. Takođe se može uočiti da se, kako se napreduje u menadžerskoj hijerarhiji, koncept uspeha postepeno transformiše. Pojedinačni učinak postaje sve manje značajan, a naglasak se sve više premešta ka postizanju dugoročnih rezultata. Ova razlika se takođe čini uočljivom u uzorku ove studije. Menadžerski status " " stoga predstavlja ne samo formalnu poziciju, već i drugačiji iskustveni horizont, koji može uticati i na tumačenje i na iskustvo profesionalnog uspeha.

4.1.5 Hipoteza H5

Organizaciona sredina i okvir menadžerskog funkcionisanja su faktori u profesionalnim karijerama žena menadžera koji mogu značajno uticati ne samo na svakodnevni rad već i na doživljaj uspeha. U skladu s tim, u hipotezi H5 ispitan je odnos između percepcija organizacione hijerarhije/stila vođenja i subjektivne procene profesionalnog uspeha. Da bi se testirala hipoteza, korišteni su koeficijenti korelacije (Pirsona i Spirmena) i linearna regresija tako da se, pored pravca i stabilnosti veze, mogla tumačiti i moć objašnjenja (Tabela 16).

16Tabela 16 Statistički pokazatelji veze između organizacione hijerarhije/stila vođenja i profesionalnog uspeha

Statistika	Vrednost	p
Pirsonova korelacija (r)	0,714	<0,001
Spirmenova korelacija (ρ)	0,639	<0,001
Regresioni koeficijent (B)	0,728	<0.001
Objašnjena varijansa (R^2)	0,510	

Izvor: sopstveni podaci, N = 174

Na osnovu rezultata, može se uočiti jaka, pozitivna veza između organizacione hijerarhije i stila vođenja, i profesionalnog uspeha (Pirsonov r=0,714; p<0,001). To znači da ženske liderke koje funkcionisanje svoje organizacije doživljavaju kao predvidljivije i podržavajuće obično daju i višu ocenu svom profesionalnom uspehu. Snaga veze ukazuje da je ovo jedna od najznačajnijih korelacija među ispitivanim promenljivima. Spirmenova korelacija (ρ=0.639; p<0.001) takođe potvrđuje da je veza robusna, što znači da nije samo rezultat anomalija ili zbunjujućih faktora. Na osnovu rezultata regresije, povećanje rezultata za jedinicu na skali organizacione hijerarhije/stila vođenja povezano je sa prosečnim povećanjem od 0,728 poena u profesionalnom uspehu (p<0,001). U praktičnom smislu, ovo ukazuje da je podržavajuće organizaciono okruženje opipljivo povezano sa tim da ispitanici osećaju da su uspešniji i da su unapredili svoje karijere. Objašnjavajuća moć modela (R^2=0,510) je posebno značajna, jer pokazuje da više od polovine percipiranog profesionalnog uspeha u ovom uzorku objašnjavaju faktori vezani za organizacionu hijerarhiju i stil vođenja. Na osnovu toga, verovatno je da iskustvo profesionalnog uspeha nije samo pitanje pojedinačnih rezultata, već u značajnoj meri zavisi i od toga u kojoj meri organizacija pruža podržavajući okvir, mogućnosti za razvoj i poštene uslove rada. Rezultati jasno potvrđuju hipotezu H5 i ukazuju da kvalitet organizacionog okruženja igra ključnu ulogu u iskustvu profesionalnog uspeha menadžerki

Hipoteza H5 je nedvosmisleno potvrđena**.** Očigledna je jaka, pozitivna korelacija između dimenzije organizacione hijerarhije/stila vođenja i profesionalnog uspeha, a objašnjavajuća snaga modela je takođe izuzetna. Ovo ukazuje da iskustvo profesionalnog uspeha u značajnoj meri zavisi od organizacionog okvira: predvidljivije, podržavajuće okruženje konkretno je povezano sa većim osećanjem uspeha. Smatram da je ovo posebno važno jer to znači da

objašnjenje ne prelazi isključivo na pojedinačne performanse, već postaje očigledna i odgovornost organizacionog funkcionisanja.

Takođe je postalo jasno da je kvalitet organizacionog funkcionisanja jedan od ključnih okvirnih uslova za profesionalne karijere ženskih lidera. Studija pokazuje da predvidivost organizacione hijerarhije i priroda stila vođenja ne utiču samo na uslove rada, već imaju i značajan uticaj na subjektivno iskustvo profesionalnog uspeha. Kada su poslovanja organizacije transparentnija, procesi donošenja odluka jasniji, a menadžerske prakse podržavajuće, veći procenat ispitanika smatra da je njihov karijerni napredak stabilan i uspešan.

Ovo otkriće je važno jer se tumačenje profesionalnog uspeha često povezuje sa pojedinačnim učinkom ili kompetencijama, dok se uloga organizacionog okruženja često zanemaruje. Rezultati ove studije ukazuju da iskustvo uspeha nije isključivo pitanje ličnih resursa. Organizaciono funkcionisanje, stil vođenja i operativna logika hijerarhije stvaraju strukturne uslove koji ili podržavaju ili ograničavaju profesionalni razvoj. Visoka objašnjavajuća snaga ukazuje da organizacioni faktori igraju posebno odlučujuću ulogu u razvoju osećaja uspeha u okviru uzorka.

Na osnovu sopstvenog profesionalnog iskustva, mogu da izvučem zaključak da su predvidivost u poslovanju organizacije i prisustvo menadžerske podrške posebno važni za žene na rukovodećim pozicijama. Jasna struktura donošenja odluka, poštena povratna informacija i organizaciona kultura koja podržava profesionalni razvoj su faktori koji mogu značajno doprineti tome da menadžeri osećaju da su njihove karijere dugoročno uspešne. Nalazi istraživanja ističu da kvalitet organizacionog funkcionisanja može igrati ključnu ulogu u stabilnosti i održivosti menadžerske karijere.

Rezultati hipoteze H5 ukazuju da kod žena lidera iskustvo profesionalnog uspeha nije samo pitanje pojedinačnih rezultata ili kompetencija, već je i tesno povezano sa operativnim okvirom koji obezbeđuje organizacija. Na taj način, organizaciona sredina sa više podrške i transparentnosti ne samo da može povećati efikasnost rada, već i ojačati subjektivno iskustvo profesionalnog uspeha i napretka.

4.2 Dopunske analize

Nakon testiranja hipoteza, urađeno je ispitivanje gde se gledalo u kojoj meri se rezultati za glavne blokove razlikuju u zavisnosti od karakteristika pozadine ispitanika. Cilj je bio da se preciznije utvrde koji faktori se mogu smatrati opšte važećim u celom uzorku, a koji su izraženiji u određenim grupama. Upoređivanje rezultata po različitim pozadinskim promenljivama pomaže da se nijansira tumačenje nalaza. Pored toga, to nas približava razumevanju koji socijalni i organizacioni faktori oblikuju profesionalnu situaciju žena lidera. Za ispitivanje razlika između grupa korišten je Kruskal–Valisov test.

Rezultati su sažeti u Tabeli 17.

Dopunska analiza – Sažetak značajnih razlika ($p<0,05$)

17. Tabela: Nivoi značajnosti korelacija između pozadinskih promenljivih i pojedinačnih tematskih blokova

Pozadinska promenljiva	Blok 12 (Porodična podrška)	Blok 13 (sektorski faktori)	Blok 14 (Regionalni faktori)	Blok 15 (Kompetencije/faktori uspeha)	Blok 16 (Organizaciona hijerarhija/stil upravljanja)
Region	–	–	<0.001	–	– (trend: p≈0,078)
Menadžerski status	0.002	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Broj zaposlenih	0.001	0.006	<0.001	0.004	<0.001
Dob	0.021	<0.001	0.002	<0.001	<0.001
Broj dece	–	–	0.037	0.021	0.014
Status u braku	<0.001	–	–	–	0.041
Obrazovna dostignuća	–	0.013	<0.001	<0.001	<0.001
Starost najmlađeg deteta	–	–	–	–	–

Napomena: tabela prikazuje p-vrednosti za ispitivane razlike između grupa po pozadinskim varijablama. "–" = nije značajno (p≥0,05).

Najvažniji nalaz dodatne analize je da rezultati u više blokova ne prate jednolik obrazac unutar uzorka, već se jasno razlikuju prema određenim pozadinskim karakteristikama. Najuočljivije i najkonzistentnije razlike uočene su u menadžerskom statusu, starosti, nivou obrazovanja i broju potčinjenih: ovi pokazatelji su bili povezani sa značajnim razlikama u skoro svakom bloku. Ovo ukazuje da obrazci odgovora u osnovi oblikuju karijerni put, organizaciona odgovornost i iskustvo; drugim rečima, važno je na kom menadžerskom nivou neko radi, koliko veliki tim mu je poveren i u kojoj je fazi karijere.

Ulogu regiona je bilo jasno uočiti u Bloku 14, što logično odgovara istraživačkom pitanju: procena regionalnih faktora zaista se može razlikovati među regionima. Istovremeno, region nije bio značajno povezan sa faktorima koji se odnose na kompetencije i profesionalni uspeh (Blok 15), što dodatno potvrđuje stav da su individualni resursi i "komponente uspeha" manje zavisni od područja, a više određeni ličnim i organizacionim položajem.

Među varijablama porodičnog porekla, bračni status je bio u jakoj korelaciji sa blokom porodične podrške (Blok 12), što je intuitivno razumljivo: status veze ili uslovi stanovanja verovatno direktno utiču na iskustvo podrške. Nasuprot tome, broj dece nije bio značajno povezan sa porodičnom podrškom, već sa regionalnim faktorima (Blok 14), kompetencijama/faktorima uspeha (Blok 15) i dimenzijom organizacione hijerarhije/stila vođenja (Blok 16). Ovo ukazuje da odluka o rađanju dece ne mora nužno da deli grupe na osnovu pitanja "da li imam podršku?", već prema tome kako ispitanici tumače mogućnosti, faktore neophodne za karijeru i uslove funkcionisanja na radnom mestu.

Posebno je značajno to što starost najmlađeg deteta nije pokazala značajnu razliku ni u jednom bloku. Ovo ukazuje da u uzorku nije starost deteta presudna granica, već to da li ispitanik ima decu, koliko ih ima i, paralelno, koje menadžerske i organizacione pozicije zauzima.

4.3 Sažeti profil regionalnih razlika

Nakon detaljnih statističkih analiza, pokazalo se prikladno da se predstavi rezime opšteg profila tri ispitivane regije – Bačke, Banata i Srema. Cilj ovog profila nije otkrivanje novih empirijskih korelacija, već pružanje jasnog rezimea i tumačenja ranije predstavljenih statističkih rezultata.

Tabela 18 prikazuje regionalne proseke za glavne dimenzije istraživanja.

18Tabela: Komparativni profil regiona zasnovan na glavnim dimenzijama

Dimenzija	Bačka	Banat	Srem
Porodična podrška	4.63	4.58	4.31
Radno-privatna ravnoteža	5.10	4.72	4.85
Regionalne mogućnosti za karijeru	4.35	3.14	3.09
Autonomija menadžmenta / hijerarhija	4.93	4.84	4.63

Napomena: tabela prikazuje prosečne ocene na Liketovoj skali izračunate po regionima (skala od 1 do 6). Izvor: samostalno prikupljeni podaci, N=196

Na osnovu rezimea regionalnog profila, jasno je da tri ispitivane regije nude različite uslove za razvoj karijere menadžerki.

Bačka pokazuje povoljnije vrednosti u nekoliko dimenzija. Upravo ovde se nalazi najviši nivo porodične podrške i najpovoljnija procena regionalnih karijernih prilika. Ovo može ukazivati da društveno i ekonomsko okruženje u ovom regionu pruža nešto veći okvir podrške za žene liderke. Istovremeno, nivo menadžerske autonomije je nešto niži, što može ukazivati da su, uprkos povoljnijim mogućnostima, organizacione strukture donošenja odluka u nekim slučajevima rigidnije definisane.

Banat, nasuprot tome, pokazuje drugačiji obrazac. Porodična podrška ostaje relativno visoka, ali je procena regionalnih mogućnosti za karijeru ovde najniža. Zanimljivo je da menadžerska autonomija u ovom regionu deluje nešto viša, što može ukazivati na to da je prostor za organizaciono donošenje odluka veći, čak i ako spoljno okruženje nudi manje mogućnosti za karijeru.

Srem predstavlja posrednu sliku. Rezultati za mogućnosti za karijeru su između onih u druga dva regiona, dok je menadžerska autonomija takođe umerenija. Porodična podrška je, u proseku, nešto niža nego u druga dva regiona, što može ukazivati da se uloga porodičnog porekla drugačije ispoljava u menadžerskim karijerama u ovom području.

Regionalni profil pokazuje da tri ispitivane regije predstavljaju ne samo statističke razlike, već i različita menadžerska okruženja. Stoga se karijerne trajektorije menadžerki ne mogu objasniti isključivo pojedinačnim faktorima, jer regionalno okruženje takođe pruža važan kontekst za profesionalni napredak.

4.4 Regionalne razlike na osnovu prosečnog ranga (Kruskal–Valisov test)

Pored predstavljanja regionalnih proseka, bilo je važno sprovesti i statističku analizu kako bi se utvrdilo da li postoje značajne razlike između regiona u pogledu pojedinačnih dimenzija. Za regionalnu uporedbu korišten je neparametarski Kruskal–Valisov test (Tabela 19).

Tokom testa odgovori su rangirani za svaki region a zatim analizirani, na osnovu proseka ranga, da li postoji statistički značajna razlika između tri regiona.

19Tabela: prosečni rangovi regiona i dimenzija (Kruskal–Valis)

Dimenzija	Prosečan rang za Bačku	Prosečan rang Banata	Prosečan rang za Srem
Porodična podrška	278.4	271,6	243,7
Sektorski faktori	281.9	276.2	256.3
Regionalni faktori	295.6	274.1	228.5
Profesionalni uspeh	283.7	275.8	249.2
Stil upravljanja	289.5	276.4	240.8

Izvor: na osnovu sopstvenih podataka

Na osnovu prosečnih rangova može se uočiti da Bačka ima najviše vrednosti ranga u većini dimenzija, što ukazuje da ispitanici u ovom regionu generalno povoljnije gledaju na ispitivane faktore. Banat zauzima srednju poziciju u nekoliko dimenzija, dok Srem ima niže prosečne rangove.

Najveća razlika se uočava u dimenziji regionalnih faktora, gde je razlika u prosečnim rangiranjima najznačajnija. Ovo je u skladu sa rezultatima Kruskal–Vajsova testa, koji je otkrio statistički značajnu razliku između regiona u ovoj dimenziji.

Analiza prosečnih rangiranja potvrđuje da između tri regiona nema značajnih razlika ni u jednoj dimenziji; međutim, jasno su uočljive razlike u određenim faktorima, kao što su varijable vezane za regionalno okruženje.

4.5 Analiza odnosa između ispitivanih promenljivih

Nakon ispitivanja regionalnih razlika, bilo je takođe važno ispitati kako se glavne dimenzije istraživanja međusobno odnose (Tabela 20). Razvoj karijere ženskih menadžera nije rezultat jednog faktora, već kombinovana posledica nekoliko međusobno povezanih uticaja. Stoga sam u narednom koraku sprovela analizu korelacije kako bih ispitala kako su međusobno povezani porodično poreklo, ravnoteža između posla i privatnog života, kompetencije i regionalno okruženje. Za ispitivanje veza između promenljivih korištena je Spirmenova rangirana korelacija.

20Tabela: Matrica korelacije glavnih dimenzija istraživanja

Promenljiva	**1**	**2**	**3**	**4**
Podrška porodice	1			
Poslovno-privatni balans	0,48*	1		
Kompetencije	0,29***	0,34***	1	
Regionalni faktori	0,21**	0.18	0.27***	1

Napomena: Spirmenova korelacija*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Rezultati korelacione matrice pokazuju da se može uočiti nekoliko statistički značajnih veza između ispitivanih promenljivih. Najjača veza je između porodične podrške i ravnoteže između posla i privatnog života (r = 0,48). Ovo ukazuje da menadžeri koji prijavljuju jaču porodičnu podršku generalno osećaju da je odnos između posla i privatnog života uravnoteženiji. Takođe se primećuje pozitivna veza između kompetencija i ravnoteže između posla i privatnog života (r = 0,34). Ovo ukazuje da razvijenije liderske veštine mogu doprineti efikasnijoj koordinaciji različitih uloga. Moderatna korelacija može se uočiti između kompetencija i regionalnih faktora (r = 0,27), što sugeriše da regionalno okruženje može, u određenoj meri, biti povezano sa mogućnostima za razvoj liderskih veština. Slabija, ali značajna korelacija uočena je između

regionalnih faktora i porodične podrške (r = 0,21), dok je korelacija između regionalnih faktora i ravnoteže između posla i privatnog života relativno slaba (r = 0,18). Ovo ukazuje da usklađivanje posla i privatnog života verovatnije zavisi od ličnih i porodičnih faktora nego od regionalnog okruženja.

4.6 Regresiona analiza faktora koji objašnjavaju profesionalni uspeh

Nakon predstavljanja regionalnih razlika, postalo je neophodno ispitati u kojoj meri glavne dimenzije istraživanja doprinose razvoju profesionalnog uspeha menadžerki. Menadžerska karijera ne može se tumačiti kao rezultat jednog faktora, već se razvija kao kombinovana posledica nekoliko međusobno povezanih uticaja.

U narednoj fazi istraživanja, analizirano je u kojoj meri porodična podrška, regionalno okruženje i faktori vezani za stil vođenja objašnjavaju razvoj profesionalnog uspeha (Tabela 21). Cilj analize bio je da utvrdi koji od ispitanih faktora najznačajnije doprinose iskustvu profesionalne efikasnosti menadžerki.

Za analizu je korišten linearni regresioni model, koji nam omogućava da procenimo smer i jačinu uticaja objašnjavajućih promenljivih na vrednost profesionalnog uspeha.

21Tabela: Regresioni model profesionalnog uspeha

Promenljiva	B	p
Podrška porodice	-0.03	0.438
Regionalni faktori	0.07	0.042
Stil upravljanja / hijerarhija	0.68	<0,001

Izvor: sopstveni proračuni, N = 171

Indikatori modela:

$R^2 = 0,52$
Prilagođeni $R^2 = 0,51$
$F = 60.47$
$p < 0,001$

Rezultati regresionog modela pokazuju da ispitivane varijable zajedno značajno doprinose objašnjavanju profesionalnog uspeha. Koeficijent determinacije modela ($R^2 = 0,52$) ukazuje da uključene varijable mogu da objasne približno 52% varijanse u profesionalnom uspehu. Ovo se može smatrati relativno jakom objašnjavajućom snagom u društvenim naukama. Pri ispitivanju efekta svake promenljive posebno, može se utvrditi da se najjači efekat nalazi u dimenziji koja se odnosi na stil vođenja i organizaciono funkcionisanje ($B = 0,68$; $p < 0,001$). Ovo ukazuje da menadžeri koji povoljnije ocenjuju organizaciono funkcionisanje, menadžersku autonomiju i ostvarivanje menadžerskih kompetencija generalno postižu viši nivo profesionalnog uspeha. Regionalni faktori takođe pokazuju značajan, iako mnogo slabiji, efekat ($B = 0,07$; $p = 0,042$). Ovo ukazuje da regionalno okruženje — na primer, ekonomske mogućnosti, dinamika tržišta rada ili organizaciona infrastruktura — može u određenoj meri doprineti profesionalnom napretku. Nasuprot tome, utvrđeno je da direktan uticaj porodične podrške nije statistički značajan u ovom modelu ($p = 0,438$). To ne znači da porodična pozadina nije važan faktor u životima žena lidera; međutim, rezultati ukazuju da organizacioni i strukturni faktori igraju odlučujuću ulogu u direktnom objašnjavanju profesionalnog uspeha.

Nalazi takođe ukazuju na važne zaključke iz praktične perspektive. U razvoju menadžerskog uspeha presudnu ulogu imaju pre svega kvalitet organizacionog funkcionisanja i okruženje u vođstvu. To znači da je podrška profesionalnom unapređenju žena lidera najefikasnija na organizacionom nivou. Fleksibilnije organizacione strukture, veća menadžerska autonomija i podržavajuća organizaciona kultura mogu značajno doprineti tome da se lideri osećaju uspešnijima u svojim profesionalnim karijerama. Regionalni faktori takođe igraju ulogu u ovom procesu. Razvijenije ekonomsko okruženje, bolja infrastruktura ili otvoreniji društveni stavovi mogu stvoriti spoljne uslove koji favorizuju razvoj menadžerske karijere.

Rezultati pokazuju da profesionalne karijere žena lidera nisu suštinski oblikovane jednim jedinim faktorom. Karijerni uspeh je bolje razumeti kao rezultat složene interakcije faktora, u kojoj ulogu imaju organizaciono funkcionisanje, regionalno okruženje i pojedinačna iskustva. Jedna važna lekcija iz studije je da uspeh u menadžmentu nije isključivo rezultat ličnog napora. Organizacione strukture i šire ekonomsko okruženje takođe značajno doprinose tome u kojoj meri lider može da razvije svoje profesionalne sposobnosti. Ovo ukazuje da podrška ženskim liderima ne može biti obezbeđena samo kroz pojedinačne programe razvoja. Jednako je važan razvoj organizacionog i regionalnog okruženja, koji omogućava efikasnije ostvarivanje liderskih kompetencija.

5. Diskusija

U ovom poglavlju ne nastojimo da ponovo detaljno iznosimo rezultate, već da kroz njih pružimo teorijsku interpretaciju. Konačna evaluacija hipoteza sažeta je u Poglavlju 7.

5.1 Tumačenje rezultata u svetlu literature

H1 – Porodična podrška, ravnoteža između posla i privatnog života i profesionalni uspeh

Rezultati ukazuju da se porodična podrška prvenstveno manifestuje kao resurs u održavanju ravnoteže između posla i privatnog života. Međutim, to nije automatski povezano sa iskustvom profesionalnog uspeha. Ovo se dobro uklapa sa literaturom o ravnoteži između posla i privatnog života, koja često opisuje porodičnu podršku kao zaštitni faktor. Kao što je napisano u poglavlju pregleda literature, na osnovu pristupa usklađenosti uloge i neusklađenosti, kod žena lidera ravnoteža je često više preduslov, dok na iskustvo uspeha jače utiču organizaciona povratna informacija i strukturne mogućnosti. U srpskom i regionalnom kontekstu, ovo je naročito razumljivo jer porodično poreklo, pored društvenih normi i okvira tržišta rada, obično pruža stabilnost, a ne mogućnosti za napredovanje. Regionalne razlike ukazuju da tamo gde su mogućnosti više ograničene, samo održavanje ravnoteže između posla i privatnog života nije dovoljno za veći osećaj uspeha.

H2 Karakteristike specifične za sektor i profesionalni razvoj

Prema literaturi, različiti sektori nose različita menadžerska očekivanja, a to se često prevodi u drugačija pravila za ženske lidere. U oblastima koje dominiraju muškarci i koje su hijerarhiski organizovane, mehanizmi "neusklađenosti" mogu se intenzivirati, što znači da se očekivanja povezana sa menadžerskom ulogom i stereotipi o ženskoj ulozi lakše sudaraju. U Srbiji je to dodatno komplikovano segmentacijom tržišta rada. Shodno tome, sektorske razlike mogu se tumačiti ne samo kao organizacione karakteristike, već i kao širi institucionalni i kulturni obrasci.

H3 Regionalni faktori i iskustvo profesionalnog uspeha

Regionalni nalazi potvrđuju da upravo regioni određuju prirodu mogućnosti. Tržište rada, infrastruktura i lokalno ekonomsko okruženje čine različite karijerne puteve verovatnijim. Ovo je u skladu sa istraživanjima o regionalnim nejednakostima analiziranim u pregledu literature. Prema tome, razlike između centra i periferije najviše se ogledaju u pristupu i putevima ka

mobilnosti. Ovo je važno za žene liderke jer pristup mrežama, vidljivost i uzori takođe mogu biti prostorno nejednaki. Shodno tome, pojam uspeha je takođe složen u proučavanim regionima. Gde su mogućnosti više ograničene, iskustvo uspeha se lakše povezuje sa stabilnošću ili priznanjem, a ne nužno i sa formalnim napretkom. Iz tog razloga, uticaj regiona se ispoljava kroz različite uslove i različite interpretativne okvire.

H4 Individualne karakteristike, kompetencije i profesionalni uspeh

Rezultati ističu da je iskustvo profesionalnog uspeha tesno povezano sa stepenom u kojem lider može da pretvori svoje znanje i iskustvo u kompetentnost. Literatura takođe naglašava da se priznavanje kompetencija ženskih lidera ne dešava na isti način u svakoj organizaciji i često u velikoj meri zavisi od organizacione kulture i normi liderstva. Teorija usaglašenosti uloga naglašava da žene liderke često moraju da deluju u okviru dvostrukog sistema očekivanja. U srpskom kontekstu organizacije, uloga neformalnih kanala i društvenog kapitala može dodatno da pojača ovaj efekat. Stoga se značaj pojedinačnih kompetencija može razumeti u vezi sa okvirima za priznanje i napredovanje u karijeri koje pruža organizacija.

H5 Organizaciona hijerarhija/stil vođenja i profesionalni uspeh

Rezultati potvrđuju da je iskustvo profesionalnog uspeha tesno povezano sa stepenom u kojem menadžeri doživljavaju organizacioni okvir kao predvidiv. Ovo je u skladu sa međunarodnim istraživanjima o organizacionoj kulturi i stilu vođenja, detaljno opisanim u pregledu literature. Prema ovom istraživanju, podržavajuće liderstvo, transparentno donošenje odluka i napredovanje u karijeri povećavaju posvećenost i zadovoljstvo karijerom. U slučaju žena lidera, ovo je važno jer podržavajuće organizaciono okruženje može ublažiti strukturne barijere. U srpskom kontekstu ovo je posebno značajno jer kombinacija formalnih i neformalnih operativnih elemenata ima jači uticaj na svakodnevne odluke u mnogim organizacijama.

5.2 Praktični zaključci i primene

Istraživački nalazi pokazuju da profesionalni uspeh žena lidera ne zavisi isključivo od pojedinačnih faktora. Ovo je tesno povezano sa kvalitetom organizacionog funkcionisanja. U praksi to znači da organizacije mogu pružiti značajnu podršku ženama liderima samo ako preispitaju i svakodnevne operativne okvire. Predvidivost stila vođenja i hijerarhije je važna. Prema dosadašnjem iskustvu, dosledan proces donošenja odluka i kultura poštene povratne

informacije direktno doprinose tome da se lideri osećaju uspešnije. To se može postići razjašnjavanjem procena učinka rukovodstva i pravila unapređenja, kao i smanjenjem neiskazanih očekivanja.

Što se tiče ravnoteže između posla i privatnog života, istraživanja ukazuju da porodična podrška obično predstavlja stabilizirajući faktor. Stoga, iz organizacione perspektive, fleksibilni uslovi rada i upravljanje radnim opterećenjem postaju sve važniji. Za žene na rukovodećim pozicijama, fleksibilnost znači predvidljivije okvire, bolje planiranje i realna očekivanja. Smatra se da mentorski programi i interne mreže lidera mogu dobro da funkcionišu u praksi, jer razmena iskustava smanjuje izolaciju i pomaže u tumačenju organizacionih normi. Regionalne razlike ukazuju da obim mogućnosti za delovanje koji stoji na raspolaganju ženskim liderima nije isti u svakom regionu. Gde je spoljna mobilnost na tržištu rada ograničenija, profesionalni napredak i iskustvo uspeha u većoj meri zavise od karijernih puteva i mogućnosti za razvoj uspostavljenih unutar organizacije.

5.3 Preporuke za javne politike i organizacije

Na osnovu nalaza istraživanja, postoji osnova za promociju programa koji smanjuju strukturne terete u usklađivanju poslovnih i porodičnih obaveza. Pored toga, regionalne nejednakosti zaslužuju posebnu pažnju na nivou javnih politika. Razvijenija područja i regioni sa ograničenim mogućnostima zahtevaju različite pakete podrške, naročito u pogledu karijernih puteva žena. Na organizacionom nivou preporučuje se da menadžerske i organizacione odgovornosti budu jasno definisane. Prema stečenom iskustvu kao preduzetnika, podržavajući stil vođenja jedan je od ključnih uslova za profesionalni uspeh. Vredi uspostaviti unutrašnja pravila i pokazatelje koji jačaju transparentnost i pravednost odluka (na primer, kriterijume za unapređenje, kriterijume za procenu učinka i kanale za rešavanje žalbi). Takođe preporučuje se uvođenje rešenja koja podržavaju profesionalnu vidljivost žena lidera. To može da obuhvati, na primer, planiranje nasleđivanja na rukovodećim pozicijama i ciljane putanje za razvoj. Imajući u vidu regionalne razlike, organizacijama može biti korisno da na lokalnom nivou utvrde koji mehanizmi i prepreke deluju, jer oni često imaju jači uticaj od formalnih pravila. Prema uvaženom stručnom mišljenju, podrška uspehu žena lidera može biti efikasna samo ako organizacija istovremeno radi na razvoju pojedinačnih resursa i na kvalitetu organizacionog okvira. Međutim, takođe je neophodno uzeti u obzir regionalne karakteristike.

6. Zaključci

Cilj ovog poglavlja je da sažme empirijske rezultate istraživanja u skladu sa formulisanim hipotezama. Evaluacija hipoteza je predstavljena u nastavku, uz kratko obrazloženje razloga za njihovo prihvatanje ili odbacivanje (Tabela 22).

22Tabela 22 Sažetak hipoteza

Hipoteza	Izjava ukratko	Rezultat	Kratko opravdanje
H1	Podrška porodice → ravnoteža između posla i privatnog života → profesionalni uspeh	Delimično prihvaćeno	Podrška porodice je značajno povezana sa ravnotežom između posla i privatnog života, ali nije pokazala direktnu vezu sa profesionalnim uspehom.
H2	Uticaj sektorskih specifičnosti na profesionalni razvoj	Prihvaćeno	Sektorsko okruženje značajno utiče na percepciju mogućnosti napredovanja u karijeri i razvoja.
H3	Uticaj regionalnih faktora na profesionalni uspeh i razvoj	Delimično prihvaćeno	Postojale su značajne razlike između regiona u pogledu mogućnosti za karijerni napredak i percipiranog uspeha.
H4	Veza između pojedinačnih karakteristika i kompetencija i profesionalnog uspeha	Prihvaćeno	Pojedinačne karakteristike indirektno doprinose profesionalnom uspehu preko kompetencija.
H5	Veza između organizacione hijerarhije/stila vođenja i profesionalnog uspeha	Prihvaćeno	Potvrđena je jaka, značajna veza sa visokim objašnjavajućim kapacitetom.

6.1 Evaluacija hipoteze H1

Prva hipoteza imala je za cilj da ispita odnose između faktora vezanih za menadžerske karijere. Istraživački nalazi su pokazali da različite dimenzije — kao što su porodično poreklo, kompetencije i organizacioni faktori — nisu međusobno nezavisne, već se pojavljuju kao međusobno povezan sistem. Na osnovu rezultata regresionog modela, može se zaključiti da ispitivani faktori u različitim stepenima doprinose objašnjenju profesionalnog uspeha. Konkretno, kompetencije i faktori vezani za organizaciono funkcionisanje pokazali su jaču povezanost sa iskustvom profesionalnog uspeha. Ovo ukazuje da razvoj menadžerske karijere nije rezultat jednog faktora, već kombinovane posledice više uticaja.

Na osnovu dobijenih rezultata, hipoteza H1 može se smatrati delimično potvrđenom, jer je pronađena dokaziva veza između ispitivanih faktora, iako se njihovi efekti ispoljavaju sa različitim stepenima jačine.

6.1.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom

Nalazi hipoteze su u skladu sa zaključcima iznetima u međunarodnoj literaturi, koja navodi da razvoj menadžerske karijere i profesionalni uspeh predstavljaju rezultat kombinovanog dejstva više međusobno povezanih faktora (Martin i dr. 2025). Jedan od dominantnih pravaca istraživanja liderstva naglašava da preuzimanje liderske uloge i efikasnost liderstva ne mogu se objasniti isključivo pojedinačnim osobinama ili kompetencijama, već se moraju razumeti u okviru složenog sistema pojedinačnih, organizacionih i društvenih faktora. Breskol (2016) ističe da je pri ispitivanju uspeha i napredovanja u vođstvu neophodno istovremeno uzeti u obzir pojedinačne kompetencije, organizaciono okruženje i kontekstualne faktore. Ovi faktori zajedno određuju razvoj i efikasnost uloge vođe. Empirijska istraživanja (Alameeri i dr. 2023) takođe pokazuju da kompetencije, organizaciona kultura i radno okruženje igraju značajnu ulogu u razvoju liderske karijere. Prema studijama koje ispituju karijere žena lidera (Krishnan 2020, Glass & Cook 2016), profesionalni uspeh je posebno tesno povezan sa liderskim veštinama, stručnim znanjem i prirodom funkcionisanja i podrške u organizaciji. Ovi faktori određuju učinak lidera, napredovanje u karijeri i mogućnosti za unapređenje unutar organizacije.

Literatura (Krišnan i dr. 2020) takođe ističe da se uloga porodičnog porekla i ličnih faktora u menadžerskim karijerama obično manifestuje indirektno. Prema istraživanjima, ovi faktori prvenstveno utiču na mogućnosti za karijerni razvoj kroz ravnotežu između posla i privatnog

života, dostupnost resursa i podržavajuće okruženje, dok kompetencije i organizacioni uslovi često imaju jači uticaj na direktan profesionalni uspeh.

6.2 Ocenjivanje hipoteze H2

Druga hipoteza bila je usmerena na odnos između liderskih kompetencija i profesionalnog uspeha. Rezultati regresione analize pokazali su da su kompetencije pozitivno povezane sa iskustvom profesionalnog uspeha. To znači da lideri koji poseduju viši nivo profesionalne kompetencije i liderskih veština generalno ocenjuju svoje profesionalne karijere kao uspešnije. Ovo otkriće je u skladu sa rezultatima teorije liderstva i istraživanja menadžmenta, koji ukazuju da razvoj liderskih kompetencija igra ulogu u učinku menadžera i napredovanju u karijeri. Na osnovu istraživačkih nalaza, hipoteza H2 može se smatrati potvrđenom, jer je uspostavljena demonstrirana veza između kompetencija i profesionalnog uspeha.

6.2.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom

Druga hipoteza bila je usmerena na odnos između liderskih kompetencija i profesionalnog uspeha. Rezultati regresione analize pokazali su da su kompetencije pozitivno povezane sa iskustvom profesionalnog uspeha.

Rezultati su u skladu sa nekoliko osnovnih nalaza međunarodnih istraživanja liderstva. Brojne studije ističu ulogu liderskih kompetencija u razvoju karijernih ishoda i učinka u liderstvu. Prema teoriji zasnovanoj na kompetencijama Bojacisa (2008), efikasnost menadžera nije samo pitanje stručnog znanja, već kombinacija složenih veština koje uključuju strateško razmišljanje, međuljudsku komunikaciju i emocionalnu inteligenciju. Goleman (1998) je došao do sličnog zaključka, ukazujući da je jedan od ključnih faktora u uspehu menadžera razvoj emocionalne inteligencije i međuljudskih veština.

Istraživanja u oblasti karijere takođe potvrđuju da postoji bliska veza između kompetencija i subjektivnog profesionalnog uspeha. U svojoj sveobuhvatnoj analizi, Ng i saradnici (2005) su pokazali da kth i komponente ljudskog kapitala (stručno iskustvo, kvalifikacije i liderske veštine) značajno doprinose svim dimenzijama karijernog uspeha. Istraživanje Džajdža i Bono (2001) ukazuje da viši nivoi samoefikasnosti i liderskih kompetencija imaju pozitivan uticaj na profesionalne performanse i zadovoljstvo karijerom.

Istraživanja sprovedena u srpskom i širem kontekstu srednje i istočne Evrope pokazala su slične rezultate. Studija Kostića i Pavlovića (2020) među srpskim menadžerima pokazala je da je razvoj liderskih kompetencija značajno povezan sa efikasnošću vođstva i profesionalnim unapređenjem. Stojanović i Marić (2019) došli su do sličnog zaključka, tvrdeći da liderske veštine kao što su strateško razmišljanje, komunikacija i vođenje tima igraju ključnu ulogu u oblikovanju organizacionog uspeha i pojedinačnih karijernih ishoda.

Istraživanja karijera žena lidera takođe naglašavaju značaj kompetencija. Prema Igli i Karli (2007), jedan od najvažnijih faktora u profesionalnom uspehu žena lidera jeste svesni razvoj liderskih kompetencija. Musekiva i dr. (2025) ističu da veštine vođenja, samoefikasnost i profesionalno iskustvo zajedno poboljšavaju karijerne rezultate i zadovoljstvo poslom kod žena lidera.

Rezultati ove studije stoga potvrđuju tvrdnju često iznošenu u literaturi da je razvoj kompetencija ključni faktor u menadžerskoj karijeri.

6.3 Ocenjivanje hipoteze H3

Treća hipoteza ispitivala je ulogu regionalnih razlika u profesionalnim karijerama žena menadžera. Regionalne komparativne analize (rezultati Kruskal–Varisovog testa) pokazale su da su statistički značajne razlike između regiona prvenstveno bile očigledne u dimenziji regionalnih faktora. Nije utvrđena značajna razlika između tri ispitivane regije u dimenzijama porodične podrške, faktora vezanih za sektor i profesionalnog uspeha. Ovo ukazuje da se ovi faktori mogu smatrati relativno stabilnim u ispitanom uzorku i da su manje zavisni od regionalnog okruženja. Nasuprot tome, jasna razlika se pojavila između regiona u dimenziji regionalnih faktora. Rezultati su pokazali da su ispitanice drugačije procenjivale mogućnosti i uslove vezane za regionalno okruženje.

Stoga se hipoteza H3 može smatrati delimično potvrđenom, jer su regionalne razlike prvenstveno bile očigledne u proceni spoljašnjeg strukturog okruženja.

6.3.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom

Nalazi treće hipoteze dobro se slažu sa strujom međunarodne literature koja sugeriše da su mogućnosti žena za liderstvo u značajnoj meri pod uticajem regionalnog institucionalnog okruženja. Međutim, ovaj efekat se ne mora manifestovati jednakom snagom u svim karijernim

ishodima (Velč i dr. 2025, Amato i dr. 2021, Gao i dr. 2016). Prema studiji Giannantoni i Rodríguez-Pose (2025), regionalno upravljanje, pristup javnim uslugama i institucionalno okruženje značajno oblikuju mogućnosti žena da usklade poslovni i porodični život. Međutim, oni ukazuju da regionalno okruženje uglavnom oblikuje mogućnosti i institucionalni obim, a ne elemente pojedinačnih životnih trajektorija.

Stuyck i dr. (2008) i Völker i dr. (2025) došli su do sličnog zaključka, utvrdivši da integracija žena u regionalno tržište rada, infrastruktura za negu dece i razvoj institucija porodične politike pozitivno utiču na šanse žena da dođu do rukovodećih pozicija. Njihovi nalazi naglašavaju da regionalni kontekst nije samo pozadinska promenljiva, već važan okvir za regrutaciju i unapređenje žena lidera. Ovo se uklapa u sprovedeno istraživanje, koje je pokazalo da je, u pogledu regionalnih faktora, Bačka dobila povoljniju procenu od Banata i Srema. Međutim, važno je naglasiti da međunarodna literatura ne tvrdi da povoljnije regionalno okruženje automatski dovodi do većeg profesionalnog uspeha. Ona ukazuje da regionalno okruženje svoj uticaj ostvaruje kroz pristup mogućnostima.

Prema Anketi o radnoj snazi za 2024. godinu Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije, i dalje postoje značajne razlike u regionalnim pokazateljima tržišta rada: 2024. godine stopa zaposlenosti u Beogradu iznosila je 55,9%, 51,3% u Vojvodini i 47,0% u južnoj i istočnoj Srbiji, što ukazuje da regionalni ekonomski uslovi i dinamika tržišta rada nisu jednolični u različitim delovima zemlje. Isti izvor takođe ukazuje da na nacionalnom nivou stopa zaposlenosti žena ostaje niža nego kod muškaraca: u 2024. godini iznosila je 45,1% za žene i 58,2% za muškarce. Ovi brojevi jasno objašnjavaju zašto se pojavila tako izražena razlika u proceni regionalnog okruženja. Analize regionalnih nejednakosti u razvoju u Srbiji takođe naglašavaju da su teritorijalne nejednakosti unutar zemlje uporne, i da je prostorna raspodela ekonomske strukture, institucionalnog kapaciteta i ljudskih resursa visoko diferencirana. Prema pregledu Uvalić i Bartlet (2021), regionalne nejednakosti u Srbiji se manifestuju ne samo u razlikama u ekonomskim rezultatima, već i u razlikama u mogućnostima na tržištu rada, infrastrukturi i razvojnim kapacitetima.

Istraživanje koje analizira preduzetničko i poslovno okruženje za žene u Srbiji pruža važnu osnovu za tumačenje rezultata. Studija Babović, M. (2014) ističe da je položaj žena lidera i preduzetnica u Srbiji značajno pod uticajem šireg poslovnog okruženja, dostupnosti programa podrške i spoljnog socio-ekonomskog okruženja. Ovo potvrđuje moj nalaz da žene liderke ne

doživljavaju svoj profesionalni uspeh kao varijabilan po regionima, već spoljno okruženje u kojem moraju da ostvare taj uspeh.

Važno otkriće je da nisu uočene značajne regionalne razlike u dimenziji profesionalnog uspeha. Ovo je na prvi pogled iznenađujuće, jer bi se očekivalo veće osećanje profesionalnog uspeha u razvijenijim ili otvorenijim regionima. Međutim, na osnovu međunarodne literature (Seibert i dr. 2001, Heslin 2005), međutim, ovaj rezultat je potpuno razumljiv. Istraživanja o subjektivnom karijernom uspehu dugo su naglašavala da iskustvo uspeha nije isključivo vezano za spoljne strukturne uslove, već da je takođe povezano sa individualnom prilagodljivošću, otpornošću i unutrašnjim lokusom kontrole. Modeli koji ispituju karijerni uspeh uz psihološke faktore ukazuju da se stabilna profesionalna samoocena može razviti čak i u manje povoljnom okruženju ako je uravnotežena snažno podržavajućim organizacionim kontekstom.

S obzirom na navedeno, ovi nalazi ne opravdavaju odbacivanje hipoteze H3, već njeno usavršavanje. Regionalne razlike su važne, ali ne na isti način u svim dimenzijama. Istraživanje, naprotiv, podržava stav da region oblikuje spoljnu strukturu prilika koju percipiraju žene liderke, dok direktno iskustvo profesionalnog uspeha može biti delimično nezavisno od tih regionalnih razlika. Iz te perspektive, delimična potvrda hipoteze H3 nije slabost, već snaga modela.

Može se zaključiti da su nalazi ove studije u skladu i sa srpskom i sa međunarodnom literaturom u tom smislu da je regionalno okruženje važan faktor u razvoju karijere ženskog liderstva. Regionalne razlike su očigledne u procenjivanju strukturnih mogućnosti, institucionalnih uslova i sistema spoljne podrške, dok porodična podrška, iskustva u e-učenju i subjektivna percepcija profesionalnog uspeha pokazuju stabilniji, međuregionalni obrazac. Ovo otkriće je posebno važno sa stanovišta praktičnih implikacija, jer ukazuje da programe usmerene na podršku ženama liderkama ne bi trebalo da usvajaju samo isključivo kao opšti pristup. Oni takođe moraju da uzmu u obzir regionalne specifičnosti tamo gde je spoljašnje okruženje manje povoljno.

6.4 Ocenjivanje hipoteze H4

Četvrta hipoteza ispitivala je ulogu pojedinačnih kompetencija u oblikovanju karijernih puteva žena lidera. Rezultati su pokazali da postoji pozitivna korelacija između kompetencija i profesionalnog uspeha. To znači da liderke koje poseduju viši nivo profesionalne

kompetentnosti, liderskih veština i iskustva generalno svoje karijere ocenjuju kao uspešnije. Rezultati takođe ističu da pojedinačne kompetencije same po sebi nisu dovoljne da obezbede profesionalni uspeh. Realizacija liderskih veština takođe u velikoj meri zavisi od mogućnosti koje organizaciona i društvena sredina pružaju za njihov razvoj. Na osnovu istraživačkih nalaza, hipoteza H4 može se smatrati potvrđenom, jer je nastao dokaziv odnos između kompetencija i profesionalnog uspeha.

6.4.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom

Brojne empirijske studije u međunarodnoj literaturi potvrđuju da su kompetencije važni prediktori karijernog uspeha. Seibert i saradnici (2001) su u svom modelu zasnovanom na teoriji socijalnog kapitala pokazali da profesionalno znanje, liderske veštine i relacioni resursi doprinose karijernom uspehu. Sličan zaključak je izveden u analizi koju su sproveli Ng i saradnici (2005), koja je pokazala da su faktori vezani za ljudski kapital povezani sa karijernim ishodima pojedinaca. Ovi nalazi snažno potvrđuju zapažanje da menadžeri sa višim nivoima kompetencija generalno ocenjuju svoje karijere kao uspešnije.

Istraživanja karijere sve više naglašavaju da pojedinačne kompetencije same po sebi nisu dovoljne da obezbede profesionalni napredak. Spurk i dr. (2019) ističu da je karijerni uspeh složen proces u kojem, pored pojedinačnih sposobnosti, odlučujuću ulogu imaju i organizaciona podrška, menadžerske strukture i mogućnosti na tržištu rada. Ovu interpretaciju potvrđuje rad Eagly i Carli (2007), koji su, ispitujući karijerne puteve žena lidera, zaključili da, iako su liderske kompetencije važne, organizaciona kultura, institucionalna podrška i društvene norme značajno utiču na stepen u kojem se ove veštine mogu ostvariti.

Srpska literatura takođe potvrđuje zaključke moje disertacije. Babović (2014) je istakla da uspeh žena lidera u Srbiji nije određen samo pojedinačnim sposobnostima, već i poslovnim okruženjem, mogućnostima finansiranja i društvenim stavovima. Bartlett i Uvalić (2016) došli su do sličnog zaključka, tvrdeći da u ekonomijama jugoistočne Evrope strukturni uslovi — kao što su regionalne ekonomske nejednakosti, institucionalna podrška i mogućnosti na tržištu rada — snažno utiču na menadžerske karijerne puteve.

Prema "lavirint modelu" Eagly i Carli (2007), karijerni putevi žena su ispunjeni brojnim organizacionim i društvenim preprekama, što znači da same menadžerske veštine ne garantuju uspešan napredak. Ova interpretacija se dobro uklapa sa nalazima mog istraživanja, koje

pokazuje da iako postoji dokaziva veza između kompetencija i profesionalnog uspeha, ostvarivanje tih kompetencija takođe zavisi od organizacionog i društvenog okruženja.

Na osnovu navedenog, nalazi ove studije su u skladu sa glavnim zaključcima kako međunarodne, tako i srpske literature. Validacija hipoteze H4 ne samo da potvrđuje značaj pojedinačnih kompetencija, već i ističe da se profesionalni napredak ženskih lidera može razumeti samo uzimanjem u obzir i pojedinačnih i strukturnih faktora.

6.5 Ocenjivanje hipoteze H5

Peta hipoteza ispitivala je ulogu organizacionih faktora u razvoju profesionalnih karijera ženskih lidera. Organizaciona sredina može biti posebno važna za liderske karijeru, jer mogućnosti donošenja odluka, stil vođenja i organizaciona kultura mogu uticati na svakodnevni rad lidera. Istraživački nalazi pokazuju da su percepcije organizacione hijerarhije i stila vođenja povezane sa iskustvom profesionalnog uspeha. Lideri koji rade u podržavajućem organizacionom okruženju verovatnije će svoje karijere doživljavati kao uspešne. Ovo ukazuje da profesionalni uspeh menadžerki nije isključivo pitanje pojedinačnih rezultata, već u značajnoj meri zavisi i od operativnog okvira koji organizacija obezbeđuje. Podržavajući stil vođenja, transparentna organizaciona struktura i mogućnosti za razvoj mogu doprineti profesionalnom napretku. Na osnovu dobijenih rezultata**,** hipoteza H5 takođe može biti smatrana potvrđenom**,** jer su organizacioni faktori dokazivo povezani sa iskustvom profesionalnog uspeha.

6.5.1 Poređenje sa međunarodnom literaturom

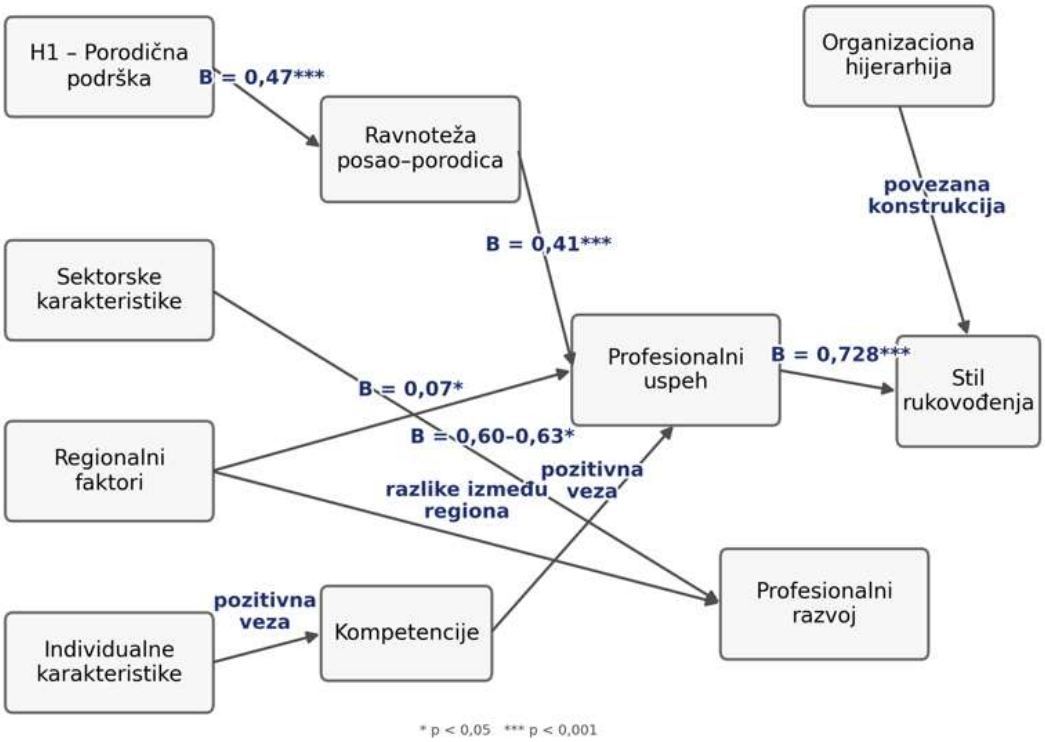
Nalazi pete hipoteze takođe su potkrepljeni glavnim zaključcima iz međunarodne literature. Prema njima, profesionalni uspeh žena lidera takođe je značajno određen organizacionim okruženjem. Zaključci ove disertacije, naime da su organizaciona hijerarhija i stil vođenja povezani sa iskustvom profesionalnog uspeha, dobro se usaglašavaju sa nalazima Hajlmana (2012). Prema tom istraživaču, percepcija ženskih lidera na radnom mestu takođe je oblikovana očekivanjima posredovanim mehanizmima organizacione evaluacije i rodovim stereotipima. Istraživanje Dunlopa i Šipersa (2022) ukazuje u sličnom pravcu. Oni naglašavaju da je stil vođenja koji ispoljavaju žene liderke pozitivno povezan sa angažovanjem zaposlenih i efikasnošću organizacije. Ovo je važno u pogledu dobijenih rezultata u ovom radu jer ukazuje da je stil vođenja takođe posrednik organizacionog uspeha. Tumačenje ovih nalaza dodatno je potkrepljeno istraživanjem Manziet i dr. (2024). Autori ukazuju da su u igri stereotipi o ženama.

Ako je ženski lider asertivan, može lako delovati previše strogo; ako je, s druge strane, empatičan i pruža podršku, manje je verovatno da će biti smatran snažnim liderom u tradicionalnom smislu. Ovo istraživanje upravo tu dilemu istražuje. Podržavajući stil vođenja ne slabi, već jača iskustvo profesionalnog uspeha, pod uslovom da ga organizaciona struktura podržava. Shodno tome, potvrda hipoteze H5 podrazumeva da uspeh žena na rukovodećim pozicijama u velikoj meri zavisi od toga u kojoj meri organizacija može da prihvati i ceni različite stilove vođenja. Ovaj zaključak je takođe u skladu sa teorijskim okvirom hipoteze H5 u ovoj tezi, koji ističe međusobnu vezu između organizacione pozicije, stila vođenja i očekivanja u vezi sa rodnom ulogom.

Nalazi su takođe potkrepljeni srpskom literaturom. Istraživanje Babovića (2014) ističe da napredovanje žena u poslovanju i menadžmentu nije određeno isključivo njihovim kvalifikacijama ili radnom učinku, već nivoima podrške koje im pružaju organizacije i institucionalno okruženje. Ovo se dobro uklapa sa nalazima ispitivane teze, jer stil podržavajućeg vođstva i prisustvo mogućnosti za razvoj čine organizacioni kontekst u kojem žene liderke imaju veću verovatnoću da svoje karijere dožive kao uspešne. Teza takođe jasno pokazuje da se u kontekstu Srbije i Vojvodine organizacioni faktori ne mogu odvojiti od društvenih normi. Stoga je jedan od ključnih doprinosa ovog istraživanja " " u tome što potvrđuje ovu vezu i na regionalnom i na empirijskom nivou. Takođe, potvrda hipoteze H5 ne samo da se usaglašava sa međunarodnim nalazima, već se i uklapa u srpsku literaturu, pružajući nove empirijske dokaze u vezi sa regionima Bačke, Banata i Srema.

6.6 Evaluacija strukturog modela istraživanja

Da bi se ilustrovali odnosi između istraživačkih hipoteza, korišteni su strukturni modeli koji pokazuje korelacije između pojedinačnih ispitivanih faktora, kao i njihov uticaj na profesionalni uspeh, profesionalni razvoj i stil vođenja.



11Slika: Odnos između hipoteze i strukturog modela

Slika ilustruje strukturni model izgrađen na osnovu istraživačkih hipoteza, pokazujući kako i u kojoj meri svaki faktor utiče na profesionalni uspeh, profesionalni razvoj i stil vođenja.

Prva hipoteza modela (H1) ispituje odnos između porodične podrške i ravnoteže između posla i porodice. Rezultati ukazuju da porodična podrška ima pozitivan uticaj na koordinaciju rada i porodičnog života ($B = 0,47$; $p < 0,001$). To znači da što je podrška porodičnog okruženja jača, to je lakše postići ravnotežu između radnih i porodičnih uloga. Model takođe ukazuje da ravnoteža između posla i porodice ima direktni i pozitivni uticaj na uspeh u karijeri ($B = 0,41$; $p < 0,001$) putem mehanizma " "; drugim rečima, menadžeri koji bolje uspevaju da uravnoteže posao i porodični život verovatnije će ostvariti napredovanje u karijeri.

Druga hipoteza (H2) ispituje uticaj karakteristika sektora na profesionalni razvoj. Rezultati pokazuju da su karakteristike ekonomskog sektora pozitivno korelirane sa profesionalnim razvojem, sa koeficijentom regresije koji se kreće između 0,598 i 0,627 u proučavanim regionima ($p < 0,05$). Ovo ukazuje da određeni ekonomski sektori stvaraju povoljnije uslove za profesionalni napredak i razvoj kompetencija.

Treća hipoteza (H3) ispituje ulogu regionalnih faktora. Rezultati pokazuju da regionalne karakteristike imaju slab, ali pozitivan uticaj na profesionalni uspeh ($B = 0,07$; $p < 0,05$). To

znači da su u regionima koji su ekonomski razvijeniji ili nude više mogućnosti, šanse za profesionalni napredak nešto bolje.

Četvrta hipoteza (H4) fokusira se na odnos između pojedinačnih karakteristika i kompetencija. Rezultati pokazuju da su pojedinačne karakteristike – kao što su iskustvo, motivacija ili lične veštine – pozitivno povezane sa razvojem kompetencija. Kompetencije, pak, direktno doprinose profesionalnom uspehu; to jest, što su razvijenije liderske veštine i sposobnosti, to je veća verovatnoća profesionalnog napretka.

Peta hipoteza (H5) ispituje odnos između organizacione hijerarhije i stila vođenja. Rezultati pokazuju jaku pozitivnu korelaciju između organizacione strukture i stila vođenja ($B = 0,728$; $p < 0,001$). Ovo ukazuje da su organizaciona hijerarhija i praksa vođenja tesno međusobno povezani. Model takođe pokazuje da profesionalni uspeh ima direktan uticaj na stil vođenja; drugim rečima, uspešni lideri bolje mogu da utiču na funkcionisanje organizacije i prakse vođenja.

Profesionalni uspeh i profesionalni razvoj nastaju kao rezultat kombinovanog dejstva više faktora. Porodična podrška, ravnoteža između posla i privatnog života, sektorski i regionalni faktori, kao i individualne kompetencije doprinose razvoju karijere, dok organizaciona sredina igra važnu ulogu u oblikovanju stila vođenja.

6.7 Sažeta interpretacija rezultata

Na osnovu istraživačkih nalaza, može se zaključiti da je razvoj profesionalnih karijera ženskih lidera složen fenomen pod uticajem kombinacije faktora. Kompetencije i faktori vezani za organizaciono funkcionisanje igraju važnu ulogu u postizanju profesionalnog uspeha, dok regionalno okruženje takođe može uticati na razvoj karijernih prilika.

Regionalne razlike su prvenstveno očigledne u faktorima koji se odnose na spoljašnje okruženje, dok lične dimenzije, kao što su porodična podrška ili profesionalno samoocenjivanje, pokazuju manje regionalnih varijacija. Ovo ukazuje da razvoj menadžerske karijere nije određen isključivo regionalnim okruženjem, već ukupnim uticajem različitih pojedinačnih, organizacionih i društvenih faktora.

6.8 Izvedeni zaključci o dobijenim rezultatima

Nakon empirijskog ispitivanja hipoteza, postaje jasno da je razvoj profesionalnih karijera ženskih lidera proces koji oblikuju brojni faktori. Istraživački nalazi potvrđuju pretpostavku da se menadžerski uspeh ne može objasniti jednom dimenzijom, već da je on rezultat kombinacije različitih pojedinačnih, organizacionih i društvenih uticaja.

Zanimljivo je da su se ličnije dimenzije, kao što su porodična podrška ili profesionalna samoocena, pokazale relativno stabilnim u različitim regionima. Ovo može ukazivati da su određeni osnovni elementi liderske karijere manje zavisni od spoljnih uslova okruženja i umesto toga povezani sa pojedinačnim resursima, iskustvima i mrežama. U slučaju regionalnih faktora, pojavile su se jasne razlike, što ukazuje da šire socijalno i ekonomsko okruženje može uticati na iskustvo karijernih prilika.

Smatra se da je uloga kompetencija posebno važna pri tumačenju rezultata. Liderske veštine, profesionalna kompetentnost i iskustvo su resursi koji mogu da uravnoteže čak i manje povoljne uslove okruženja. Ovo ukazuje da je ključni element profesionalnog uspeha ženskih lidera kontinuirani razvoj pojedinačnih kompetencija, što im omogućava da napreduju u različitim organizacionim i regionalnim okruženjima.

Značajan nalaz je i da uloga organizacionog okruženja ne može biti zanemarena. Stil vođenja, funkcionisanje organizacione hijerarhije i mogućnosti donošenja odluka imaju bitan uticaj na to kako lideri procenjuju svoj profesionalni napredak. Podržavajuća organizaciona kultura, mogućnosti za razvoj i predvidivi operativni okviri su faktori koji olakšavaju profesionalni uspeh žena lidera.

Ispitivanje karijera ženskih lidera pruža pravu sliku samo ako se različiti uticaji tumače kao deo sistema. Porodično poreklo, pojedinačne kompetencije, organizaciono funkcionisanje i regionalno okruženje nisu nezavisni faktori, već međusobno deluju i oblikuju razvoj liderskih karijera

6.9 Naučni doprinos istraživanja

Najznačajniji naučni doprinos ovog istraživanja jeste to, što ono empirijski ispituje tumačenje profesionalnog uspeha žena na rukovodećim pozicijama u okviru specifičnog društvenog i regionalnog konteksta. Rezultati ističu da je iskustvo profesionalnog uspeha tesno povezano sa karakteristikama organizacionog funkcionisanja, stila vođenja i strukturne sredine. Posebno je

značajan novi nalaz da uloga organizacione hijerarhije i stila vođenja izbija kao izuzetno snažan objašnjavajući faktor u proučavanom uzorku. Istraživanja o ženama liderima obično pripisuju takve razlike nedostatku pojedinačnih kompetencija, ambicije ili prilagodljivosti. Ovaj rezultat, naprotiv, pokazuje da je odgovornost organizacije barem podjednako značajna**.** Istraživanje takođe doprinosi međunarodnoj literaturi predstavljajući razlike u iskustvima žena lidera u regionalnoj podeli, naglašavajući značaj zavisnosti od konteksta.

7. Sažetak

Cilj istraživanja bio je da ispita profesionalne karijere žena na rukovodećim pozicijama, uzimajući u obzir sve faktore koji utiču na razvoj karijere i iskustvo profesionalnog uspeha. Istraživanje je zasnovano na pretpostavci da je karijera u vođstvu složen proces u kojem ulogu imaju pojedinačni, organizacioni i društveni uticaji. Ovo istraživanje posvetilo je posebnu pažnju tome kako se ti faktori manifestuju u različitim regionalnim kontekstima.

Postojalo je nekoliko razloga za ispitivanje ove teme. Uloga žena lidera u ekonomskom i društvenom životu značajno se ojačala u poslednjim decenijama, ali faktori koji utiču na razvoj liderskih karijera i dalje postavljaju brojna pitanja. U literaturi se često predstavljaju pristupi koji uspeh u menadžmentu pripisuju uglavnom pojedinačnim faktorima ili organizacionim strukturama. Suprotno tome, cilj ovog istraživanja bio je da ispita profesionalne karijere žena lidera u okviru višedimenzionalnog okvira.

Empirijski deo istraživanja zasnovan je na anketnom upitniku koji je prikupio iskustva žena lidera iz tri regiona (Bačka, Banat i Srem). Između ostalog, ispitanice su procenjivale ulogu porodičnog porekla, ravnotežu između posla i privatnog života, značaj liderskih kompetencija, karakteristike organizacionog funkcionisanja i uticaj regionalnog okruženja na razvoj svojih profesionalnih karijera.

Tokom istraživanja primenjeno je nekoliko statističkih metoda. Da bi se ispitale regionalne razlike, korišten je Kruskal–Valisov test, koji je omogućio upoređivanje razlika između tri proučavana regiona. U analizama su takođe korišteni testovi korelacije i regresije kako bi se ispitali odnosi između promenljivih. Ove analize su pomogle da se uloge različitih faktora tumače ne izolovano, već kao međusobno povezan sistem.

Jedan važan nalaz istraživanja jeste da faktori koji utiču na profesionalne karijere ženskih lidera ne deluju nezavisno jedni od drugih, već čine međusobno povezan sistem efekata. Može se uočiti nekoliko veza između ispitivanih dimenzija, što ukazuje da se razvoj liderske karijere može shvatiti kao složen fenomen.

Nalazi istraživanja su takođe istakli da organizaciona sredina i menadžerske kompetencije igraju važnu ulogu u postizanju profesionalnog uspeha. Menadžerske veštine, profesionalno iskustvo i karakteristike organizacionog funkcionisanja mogu doprineti tome kako menadžeri procenjuju razvoj sopstvenih profesionalnih karijera.

Regionalne komparativne analize pokazale su da se razlike između različitih regiona prvenstveno ogledaju u procenjivanju faktora vezanih za regionalno okruženje. Porodično poreklo, kompetencije ili iskustvo profesionalnog uspeha pokazali su manje regionalnih razlika u ispitivanom uzorku. Ovo ukazuje da određeni faktori deluju više na ličnom ili organizacionom nivou, dok su drugi faktori jače povezani sa širim društvenim i ekonomskim okruženjem.

Jedan od ključnih nalaza istraživanja jeste da razvoj profesionalnih karijera ženskih lidera ne može biti objašnjen jednim faktorom. Uspeh u liderstvu je generalno posledica nekoliko međusobno povezanih uticaja, koji zajedno oblikuju napredovanje u karijeri. Pojedinačni resursi, organizaciono funkcionisanje i regionalno okruženje mogu sve imati ulogu u ovom procesu.

Nalazi ovog istraživanja mogu doprineti boljem razumevanju karijera žena na rukovodećim pozicijama i istaći da se razvoj liderske karijere može tumačiti kao složen socijalni i organizacioni proces. Na osnovu analiza, može se zaključiti da uspeh u vođstvu nije isključivo pitanje pojedinačnih rezultata, već fenomen koji oblikuju različiti faktori okruženja i organizacije.

Istraživanje ističe da ispitivanje profesionalnog unapređenja žena lidera može biti sveobuhvatnije ako se različiti uticaji tumače u okviru međusobno povezanog sistema. Ovaj pristup takođe pruža potencijal za buduća istraživanja o liderskim karijerama da pruže još nijansiraniju sliku razvoja profesionalnih karijera.

8. Ograničenja istraživanja

Pri tumačenju rezultata istraživanja važno je uzeti u obzir određena ograničenja studije. Iako je cilj istraživanja bio kompleksno ispitivanje faktora koji utiču na profesionalne karijere žena menadžera, neki metodološki i empirijski faktori mogu uticati na opšteprimenjivost rezultata.

Jedno ograničenje proizilazi iz specifičnih karakteristika istraživačkog uzorka. Studija se zasnivala na iskustvima menadžerki u tri regiona (Bačka, Banat i Srem), pa su rezultati u prvom redu primenjivi na ovaj konkretni socio-ekonomski region. Iako je upoređivanje regija dalo važne empirijske nalaze, iskustva mogu delimično da se razlikuju u drugim zemljama ili regionima sa različitim ekonomskim strukturama.

Metod prikupljanja podataka takođe može biti ograničavajući faktor. Istraživanje je zasnovano na anketnom upitniku, što odražava subjektivne procene ispitanika. Procene profesionalnog uspeha, organizacionog funkcionisanja ili ravnoteže između posla i privatnog života delimično se zasnivaju na pojedinačnim iskustvima; stoga rezultati odražavaju sopstvene interpretacije menadžerki. Istovremeno, ovaj pristup je omogućio istraživanje ličnih perspektiva menadžerki, što je jedna od ključnih prednosti istraživanja.

Još jedno ograničenje jeste da se studija zasnivala na presečnom prikupljanju podataka. To znači da je istraživanje zabeležilo iskustva ispitanika u određenom trenutku; stoga se odnose između promenljivih može uglavnom tumačiti kao korelacije i ne omogućavaju uvek jasnu utvrđivanje uzročnih veza.

Ipak, istraživanje pruža važne empirijske uvide u sistem faktora koji utiču na profesionalne karijere žena na rukovodećim pozicijama. Identifikovane korelacije mogu doprineti boljem razumevanju putanja karijere u liderstvu i pružiti osnovu za dalja, detaljnija ili longitudinalna istraživanja.

8.1 Preporuke za dalja istraživanja

U budućnosti bi bilo korisno proširiti ovu studiju na duži vremenski period, čime bi se omogućilo praćenje promena u profesionalnom uspehu i organizacionom okruženju tokom vremena. Možda je važno uključiti kvalitativne metode, koje mogu pružiti dublji uvid u pojedinačna tumačenja i dileme koje stoje u osnovi menadžerskih iskustava. Takođe bi bila opravdana komparativna analiza sa muškim liderima, jer bi to pomoglo da se razlikuju rodno

specifični i opšti faktori liderstva. Štaviše, proširenje istraživanja na druge zemlje ili regione moglo bi doprineti međunarodnoj uporedivosti i opštosti nalaza.

9. Literatura

1. Abraham M., & Burbano V. (2022). Skladnost između roda lidera i organizacionih zahteva utiče na rovnu strukturu grupe kandidata: Eksperimentalni dokazi iz terenskih istraživanja. *Organization Science*, 33: 393–413. https://doi.org/1010.1287/orsc.2021.1442
2. Acker, J. (1990). Hijerarhije, poslovi, tela: Teorija rodno opredeljenih organizacija. *Gender & Society*, *4*(2), 139–158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002
3. Acker, J. (2012) Rodno uslovljene organizacije i intersekcionalnost: Problemi i mogućnosti. Equal. Divers. Incl. 2012, 31, 214–224. https://doi.org/10.1108/02610151211209072
4. Addati, L., Cattaneo, U., Esquivel, V., & Valarino, I. (2018) Pružanje nege i poslovi u oblasti nege za budućnost pristojnog rada. MMO.
5. Agbemabiese, P. E. (1999). Still I Rise: Tracing Womanhood in World Cultures. Columbus, SAD: Drum Publishing, SAD. Preuzeto 13. juna 2023, sa https://dducollegedu.ac.in/Datafiles/cms/ecourse%20content/B.Sc.%20(Hons)%20PHY%20AND%20MATH-%20G.E.%20Still_I_Rise_Tracing_Womanhood_In_World.pdf
6. Ailani, K. i Anand, I. (2025). Ravnoteža između posla i privatnog života i njen uticaj na ženske preduzetnice: Uloga politike i organizacione kulture. U knjizi *Rad-život balans i njegov uticaj na ženske preduzetnice* (str. 157–188). IGI Global Scientific Publishing. DOI: 10.4018/979-8-3693-9516-5.ch008
7. Alameeri, K., Alshurideh, M., i Al Kurdi, B. (2023). Faktori i izazovi koji utiču na žensko liderstvo u menadžmentu: sistematski pregled. U: Alshurideh, M., Al Kurdi, B.H., Masa'deh, R., Alzoubi, H.M., Salloum, S. (ur.) Uticaj informacionih tehnologija na poslovne i marketinške inteligentne sisteme. Studies in Computational Intelligence, tom 1056. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_82
8. Ali R, Sujood, Naz A, & Azhar M (2025), "Ravnoteža između posla i privatnog života, karijerna motivacija i žene: sistematski pregled literature i istraživačka agenda u indijskom kontekstu". Gender u upravljanju : Međunarodni časopis, tom 40, br. 3, str. 467–504, doi: https://doi.org/10.1108/GM-01-2024-0022

9. Alksnis, C., Desmare, S. i Kertis, Dž. (2008). Radna segregacija i rotni jaz u platama: Da li se "ženski" poslovi vrednuju podjednako kao "muški"? Journal of Applied Social Psychology, 38(6), 1416–1441.https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00354.x
10. Allidina, S., & Cunningham, W. A. (2023). Motivated Categories: Social Structures Shape the Construction of Social Categories Through Attentional Mechanisms. *Personality and Social Psychology Review*, *27*(4), 393–413. https://doi.org/10.1177/10888683231172255 (originalni rad objavljen 2023)
11. Allport, G. (1954). Priroda predrasuda. Addison-Wesley. ISBN 0201001756, 9780201001754
12. Amato, S., Backman, M., & Peltonen, J. (2021). Da li su porodične firme više ukorenjene u lokalnoj zajednici od neporodičnih firmi? Dokazi iz finskog konteksta. U R. Basco, R. Stough, & L. Suwala (ur.), *Porodični biznis i regionalni razvoj* (str. 140–156). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429058097-11
13. Amato, S., Backman, M., & Peltonen, J. (2021). Da li su porodične firme više ukorenjene u lokalnoj zajednici od neporodičnih firmi? Dokazi iz finskog konteksta. U: R. Basco, R. Stough i L. Suwala (ur.), *Porodični biznis i regionalni razvoj* (str. 140–156). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429058097-11
14. Amita Lal i Vinita M. Čaudhari. (2025). Teoretski pregled razvoja rodnih uloga kod dece majki koje rade i majki koje ne rade. *International Journal of Research & Technology*, *13*(3), 404–413. Preuzeto sa https://ijrt.org/j/article/view/443
15. Anderson, D. J., Binder, M., & Krause, K. (2003). Ponovno razmatranje kazne na platu zbog majčinstva: iskustvo, heterogenost, napor na radu i fleksibilnost radnog rasporeda. Industrial and Labor Relations Review, 56(2), 273–294. https://doi.org/10.2307/3590938
16. Arandarenko, M., & Bartlett, W. (2020). Tržišta rada na Zapadnom Balkanu: učinak, uzroci i opcije politike. *Economic Annals*, *65*(226), 7–36. https://doi.org/10.2298/EKA2026007A
17. Arena, D.F., Jr.; Volpone, S.D.; Jones, K.P. (2022) Predrasuda prema majkama na radnom mestu: sistematski pregled. J. Manag. 2022, 49, 52–84. https://doi.org/10.1177/01492063221086243
18. Armand, A., Attanasio, O., Carneiro, P., i Lešene, V. (2020) Uticaj uslovnih novčanih transfera usmerenih na pol na porodične rashode: dokazi iz randomizovanog eksperimenta, *The Economic Journal*, tom 130, broj 631, oktobar 2020, stranice 1875–1897, https://doi.org/10.1093/ej/ueaa056

19. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Karijerni uspeh u svetu bezgranične karijere. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 177–202. https://doi.org/10.1002/job.290
20. Aulia SS, Marzuki, Suyato, & Arpannudin I. (2024) Žene u pokretu za rodno ravnopravnost: sistematski pregled literature. Front Sociol. 16. decembar 2024;9:1432383. doi: 10.3389/fsoc.2024.1432383. PMID: 39737095; PMCID: PMC11684421
21. Auspurg, K., Hinz, T., & Sauer, C. (2017) Zašto bi žene trebalo da dobijaju manje? Dokazi o rotnoj razlici u platama iz multifaktorskih anketnih eksperimenata. American Sociological Review, 82(1), 179–210. doi:10.1177/0003122416683393
22. Azmat, G., & Ferrer, R. (2017). Rodna razlika u učinku: dokazi iz redova mladih pravnika. Journal of Political Economy, 125(5), 1306–1355. https://doi.org/10.1086/693686
23. Azzawi, S., & Hlsany, V. (2025). Profesionalna segregacija i rotna razlika u platama u Egiptu. *1998–2023. ERF radni dokument*, *1773*.
24. Babatunde Akanji, Chima Mordi, Hakeem Adeniyi Ajonbadi (2024) Suočavanje sa ideologijom društvene dominacije: kako profesionalne žene upravljaju karijernim stereotipima u zanimanjima u kojima dominiraju muškarci. Employee Relations: The International Journal 19 July 2024; 46 (4): 913–933. https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0161
25. Babović, M. (2014). *Status žena u poslovnom sektoru u Srbiji*. SeConS – Development Initiative Group. http://www.secons.net/publikacija.php?p=21
26. Babović, M., Vuković, O. i Ognjenović, K. (2016). *Rodna ravnopravnost u Srbiji: trendovi i odgovori politike*. SeConS. http://www.secons.net/publikacija.php?p=27
27. Badura, KL, Grijalva, E., Newman, DA, Yan, TT i Jeon, G. (2018). Pol i pojavljivanje liderstva: meta-analiza i objašnjavajući model. Pers. Psychol. 71, 335–367. doi: 10.1111/peps.12266
28. Baginjska, I. (2019) Pozicija žena na poljskom tržištu rada. Slučajna studija, World Scientific News 122 (2019) 109–121
29. Bailey AH, Dovidio JF, LaFrance M. "Master" of none: Institutional language change linked to reduced gender bias. J Exp Psychol Appl. 2022 Mar;28(1):237-248. doi: 10.1037/xap0000326. Epub 20 May 2021. PMID: 34014722.
30. Bandura, A. (1977). Samoefikasnost: ka ujedinjenoj teoriji promene ponašanja. Psychological Review, 84(2), 191-215. doi:10.1037/0033-295x.84.2.191

31. Barns, C.M., Vagner, D.T., Šabram, K. i Bonkur, D. (2023), "Čovekova održivost i rad: meta-sinteza i novi teorijski okvir", Journal of Management, tom 49 br. 6, str. 1965–1996, doi: https://doi.org/10.1177/01492063221131541.
32. Barron, L.A. (2003). Zamolite i biće vam dato? Rodne razlike u uverenjima pregovarača o zahtevima za višu platu. Human Relations, 56, 635–662. https://doi.org/10.1177/00187267030566
33. Bartlett, W. i Uvalić, M. (2016). *Međuzavisnost između EU i Zapadnog Balkana: da li postoji izlaz iz ekonomske krize?* European Policy Centre. https://doi.org/10.2139/ssrn.2920059
34. Beckman CM, Phillips DJ. **2005**. Međuorganizacione odrednice unapređenja: liderstvo klijenata i postizanje uspeha advokatkinja. *Am. Sociol. Rev.* 70:678–701, https://doi.org/10.1177/000312240507000407
35. Bem, S. L. (1983). Teorija rodne šeme i njene implikacije za razvoj deteta: Odgajanje dece bez rodne šeme u društvu sa rodnom šemom. Signs: Journal of women in culture and society, 8(4), 598-616, https://www.jstor.org/stable/3173685
36. Berkery, E., Morley, M. i Tiernan, S. (2013). Iza stereotipa o rodnim ulogama i neophodnih menadžerskih karakteristika: od zajedničkih do androginih, promenljivi pogledi na žene. Gender in Management: An International Journal 28, 278–298. doi: 10.1108/GM-12-2012-0098
37. Bjanči, Suzan M., Lijana C. Sajer, Melisa A. Milki i Džon P. Robinson. (2012). "Kućni poslovi: ko ih je radio, ko ih radi ili ko će ih raditi i koliko je to važno?" Socijalne snage 91:55–63.
38. Biddle, B.J. (1986) Nedavni razvoj teorije uloga, Godišnji pregled sociologije, tom 12, 1986, str. 67–92 (datum objavljivanja toma avgust 1986) https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435
39. Bird CE (1999). Pol, kućni poslovi i psihološka teškoća: uticaj obima i raspodele kućnih poslova. J Health Soc Behav 1999; 40:32-45. doi:10.2307/2676377 pmid:10331320CrossRefPubMed
40. Birkeland, I.K., Richardsen, A.M. i Dysvik, A. (2018), "Uloga strasti i percepcija podrške u promeni iscrpljenosti: Johnson-Neyman pristup", International Journal of Stress Management, Vol. 25 br. 2, str. 163–180, doi: https://doi.org/10.1037/str0000057
41. Blagojević H, M. (2013). *Rodni barometar u Srbiji: Razvoj i svakodnevni život*. UN Women & SeConS. https://serbia.unwomen.org/en/digital-library/publications/2013/03/gender-barometer-in-serbia

42. Blair-Loy, M., Hochschild, A., Pugh, A. J., Williams, J. C. i Hartmann, H. (2015). Stabilnost i transformacija u rodovima, radu i porodici: Uvidi iz Drugog smena za sledećih četvrt veka. *Community, Work & Family*, *18*(4), 435–454. https://doi.org/10.1080/13668803.2015.1080664

43. Blaney, N. T., Stephan, S., Rosenfield, D., Aronson, E., & Sikes, J. (1977). Međuzavisnost u učionici: terenska studija. *Journal of Educational Psychology*, 69, 121–128. https://doi.org/10.1037/0022-0663.69.2.121

44. Blundell, J. (2021) Reakcije plata na zahteve za izveštavanje o rotno-platnoj razlici. CEP Discussion Papers (1750). Londonska škola ekonomije i političkih nauka. Centar za ekonomske performanse, London, Ujedinjeno Kraljevstvo.

45. Bognár, B., & Kmetty, Z. (2025). Promene identiteta verskih ljudi: Uloga religioznosti i javnog diskursa u ocenjivanju gej osoba u Centralnoj i Istočnoj Evropi. *Religions*, 2025, *16*(2), 168–https://doi.org/10.3390/rel16020168

46. Bourdieu, P. (2001). *Maskulinska dominacija* (prev. R. Najs). Stanford University Press. (originalno delo objavljeno 1998)

47. Bojacis, R. E. (2008). Kompetencije u 21. veku. *Journal of Management Development*, *27*(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

48. Bredi, P. V., Šturm, R. E., Etvoter, L., Tejlor, S. N., i Mekki, R. A. (2019). Polska pristrasnost i dalje muči radno mesto: Posmatranje rizika od odstupanja i učinka uz samoocenjivanja i ocenjivanja drugih. *Group & Organization Management*, *45*(3), 315–350. https://doi.org/10.1177/1059601119867780

49. Brescoll, V. L. (2016). Vodeći srcem? Kako rodni stereotipi o emocijama dovode do pristrasnih ocenjivanja ženskih lidera. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 415–428. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005

50. Burgess D., & Borgida E. (1999). Ko su žene, ko bi trebalo da budu žene: opisni i prepisni stereotipi o polu u seksualnoj diskriminaciji. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5: 665-692. https://doi.org/10.1037/1076-8971.5.3.665

51. Burgess, N. (2024) Kazna za majčinstvo: Kako rod i roditeljski status utiču na procene radne kompetentnosti i organizacione posvećenosti. Semin. Res. Pap. Ser. 2013, 32, 1–11. Dostupno onlajn: https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/32/ (pristupljeno 22. marta 2024).

52. Burke, A. M., & Embrick, D. G. (2020). Determinizam, biološki. Međunarodna enciklopedija društvenih nauka. Dostupno na: Encyclopedia.com:

https://www.encyclopedia.com/social-sciences/applied-and-social-sciences-magazines/determinism-biological.

53. Carbajal, J. (2018) Žene i rad: Uzlazak na liderske pozicije. J. Hum. Behav. Soc. Environ. 2018, 28, 12–27. DOI: 10.1080/10911359.2017.1387084
54. Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). Rodna nejednakost u akademskoj zajednici: Problemi i rešenja za žensko nastavno osoblje u STEM oblastima. Journal of Neuroscience Research, 99(1), 13–23, DOI:10.1002/jnr.24631
55. Catalyst Census (2017) Žene i muškarci kao članovi upravnih odbora. Dostupno onlajn: https://www.catalyst.org/research/2016-catalyst-census-women-and-men-board-directors/ (pristupljeno 6. decembra 2024)
56. Cha, Y., & Weeden, K. (2014). Prekovremeni rad i sporo približavanje rodnog jaza u platama. Američki sociološki pregled, 79(3), 457–484. https://doi.org/10.1177/0003122414528936
57. Čauhan, Dž., Mišra, G., i Bhakri, S. (2021). Karijerni uspeh žena: Uloga porodičnih obaveza, mentorstva i percipirane organizacione podrške. *Vision: Časopis za poslovne perspektive*, *26*(1), 105–117. https://doi.org/10.1177/09722629211024887 (originalni rad objavljen 2022)
58. Čauhan, P. (2021) "Uključivanje rodne perspektive u COVID-19: Uticaj pandemije na teret neplaćenog rada žena u Indiji", Gender Issues 38, br. 4 (2021): 395–419. doi 10.1007/s12147-020-09269-w
59. Christie, A., Jordan, P., Troth, A. i Lawrence, S. (2007), "Ispitivanje veza između emocionalne inteligencije i motivacije", Journal of Management and Organization, tom 13, str. 212–226. DOI: https://doi.org/10.5172/jmo.2007.13.3.212
60. Chung, H., van der Lippe, T. (2020) Fleksibilno radno vreme, ravnoteža između posla i privatnog života i rodna ravnopravnost: Uvod. *Soc Indic Res* 151, 365–381 (2020). https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x
61. Cialdini R. B., Reno R. R., Kallgren C. A. 1990. Teorija fokusa normativne ponašanja: Recikliranje koncepta normi za smanjenje bacanja otpada na javnim mestima. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58: 1015-1026. https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015
62. Coetzee, M. i Beukes, C.J. (2010), "Zapošljivost, emocionalna inteligencija i priprema za karijeru podstiču zadovoljstvo među adolescentima u fazi prelaska iz škole u posao",

Journal of Psychology in Africa, tom 20, br. 3, str. 439-446. https://doi.org/10.1080/14330237.2010.10820396

63. Coleman, M. (2019). Ženske liderke na radnom mestu: percepcije karijernih barijera, olakšavajućih faktora i promena. Irish Educational Studies, 39(2), 233–253. doi:10.1080/03323315.2019.1697952
64. Colley L., Williamson S., Foley M. (2021). Razumevanje, prisvajanje ili otpor: Objašnjenje uporne rodne nejednakosti u javnim službama. *Gender Work and Organization*, 28(1), 284–300. https://doi.org/10.1111/gwao.12553
65. Konnel, R. (1995). Maskuliteti. Berkli i Los Anđeles, Kalifornija, SAD: University of California Press. Preuzeto 14. juna 2023, sa https://books.google.com.np/books?id=44JHYPOy8aEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
66. Correll, S.J.; Bernard, S.; i Paik, I. (2007) Dobijanje posla: Da li postoji kazna za majčinstvo? Am. J. Sociol. 2007, 112, 1297–1338. Dostupno onlajn: https://www.jstor.org/stable/10.1086/511799 (pristupljeno 22. marta 2024). https://doi.org/10.1086/511799.
67. Crenshaw, K. (1989). Demarginalizacija preseka rase i pola: crna feministička kritika doktrine protiv diskriminacije. *Feminist Theory and Antiracist Politics*, 1989(1), 139–167. https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8
68. Cukrovska-Torževska, E., i Matisiak, A. (2020). Kazna porodiljskog poreza: meta-analiza. Socijalna naučna istraživanja, 88–89, 102416. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2020.102416
69. Cundiff, N. L., & Komarraju, M. (2008). Polne razlike u etnokulturnoj empatiji i stavovima prema muškarcima i ženama na vlastitim položajima. Journal of Leadership & Organizational Studies 15, 5–15. doi: 10.1177/1548051808318000
70. Kunja, M., Andre, S., Aparisio, G., Santos, E. i Nunes, K. (2016) "Organizacija kućnih poslova u heteroseksualnim parovima: sistematski pregled literature", Procedia 217 (2016): 459–468.
71. Curcic, V. (2025). Žene u menadžmentu savremenih organizacija. *International Journal of Management Trends: Key Concepts and Research*, *4*(1), 17–33. DOI: https://doi.org/10.58898/ijmt.v4i1.17-33
72. Csepeli, G. (2005). Socijalna psihologija. Osiris. ISBN 9789633898147

73. Dasgupta, N. i Greenwald, A. G. (2001). O podložnosti automatskih stavova promenama: Suzbijanje automatske predrasude pomoću slika poštovanih i nepoželjnih pojedinaca. *Časopis za ličnost i socijalnu psihologiju, 81*(5), 800–814. https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.5.800

74. Dejvis, K., Trop, L. R., Aron, A., Petigrıo, T. F., i Rajt, S. C. (2011). Međugrupne prijateljske veze i međugrupni stavovi: meta-analitički pregled. *Personality and Social Psychology Review, 15*(4), 332–351. https://doi.org/10.1177/1088868311411103

75. Delfin, A. (2022). Evoluirajući pogledi: Rodni diskursi i mala deca. *Education Thinking, 2*(1), 41–57. https://analytrics.org/article/evolving-views-gender-discourses-and-young-children/

76. Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Pearson, A. R. (2017). Odbojan rasizam i savremena pristrasnost. U C. G. Sibley & F. K. Barlow (ur.), *Kembridžski priručnik za psihologiju predrasuda* (str. 267–294). Cambridge University Press.

77. Dragičević, I., i Mihaić, M. (2020). Ženino liderstvo u javnom sektoru: Dokazi iz Srbije. *Lex Localis – Časopis za lokalnu samoupravu, 18*(2), 253–270. https://doi.org/10.4335/18.2.253-270

78. Dramićanin, S., Mihajlov, S., i Pavlović, N. (2020). Autentično liderstvo: Žene liderke u Srbiji. *Bizinfo, 11*(2), 33–45. https://doi.org/10.5937/bizinfo2002033D

79. Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Muškarci, žene i menadžeri: Da li se stereotipi konačno menjaju? *Personnel Psychology, 59*(4), 815–846. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x

80. Dunlop, R., & Scheepers, C. B. (2022). Uticaj ženskog agencijskog i komunalnog liderstva na angažovanost na poslu: Živost, potonuće i posvećenost. *Management Research Review*, *46*(3), 437–466. https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796

81. Dunlop, R., & Scheepers, C. B. (2023). Uticaj ženskog agencijskog i zajedničkog vođstva na angažovanost na poslu: Živost, posvećenost i pogruženost. *Management Research Review, 46*(3), 437–466. https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796

82. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Kroz lavirint: Istina o tome kako žene postaju liderke*. Harvard Business School Press.

83. Eagly, A. H., & Diekman, A. B. (2005). Šta je problem? Predrasuda kao stav u kontekstu. U J. F. Dovidio, P. Glick i L. A. Rudman (ur.), *O prirodi predrasuda: pedeset godina nakon Olporta* (str. 19–35). Blackwell Publishing. https://doi.org/10.1002/9780470773963.ch2

84. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Teorija usaglašenosti uloga u predrasudama prema ženskim liderima. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

85. Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Teorija socijalne uloge. U P. Van Lange i dr. (ur.), *Priručnik teorija društvene psihologije.*

86. Edirisinghe, C. L., & Thalgaspitiya, U. K. (2016). Istraživanje barijera efektu staklenog plafona među ženskim izvršnim zaposlenima u odabranoj velikoj tekstilnoj industriji na Šri Lanki. *Napredak u ekonomiji i poslovnom menadžmentu, 3*(3), 291–296

87. Eganović, A. (2021). *Pozicija žena na rukovodećim pozicijama u Srbiji* (Bakalavrski rad). Univerzitet Tvente, Repozitorijum studentskih teza.

88. Ajhnauer, K. Dž., Rajan, A. M. i Alanis, J. M. (2022). Liderstvo tokom krize: Ispitivanje ponašanja supervizorskog liderstva i roda tokom KOVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 29*(2), 190–207. https://doi.org/10.1177/15480518211010761

89. Elkhwesky, Z., Elbayoumi Salem, I., & El Manzani, Y. (2023). Talentovane žene na višim pozicijama u više regiona: Izazovi, strategije i budući istraživački program. *Management Review Quarterly, 75*, 353–389. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00383-z

90. Evropska komisija. (2020). *Unija jednakosti: Strategija za ropnu ravnopravnost 2020–2025.* Evropska komisija.

91. Eurostat. (2023). *Statistika zaposlenosti.* Eurostat

92. Eurostat. (2024). Stopa zaposlenosti po polu i starosnoj grupi, EU, 2024. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=672782

93. Eurostat. (2025). 3,7 miliona žena na menadžerskim pozicijama u 2023. godini. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20250305

94. Ferguson, T. W. (2018). Žensko liderstvo i usaglašenost uloge u sveštenstvu: zajednički lideri ne doživljavaju rodne razlike, ali žene sa agencijskim osobinama i dalje trpe negativne posledice. *Sex Roles, 78*, 409–422. https://doi.org/10.1007/s11199-017-0803-6

95. Fischbach, A., Lichtenthaler, P. i Horstmann, N. (2015). Liderstvo i rodno stereotipizovanje emocija: Kada pomislite na menadžera — mislite li na muškarca? *Journal of Personnel Psychology, 14*(3). https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000136

96. Fitzsimons, T. V., Kalan, V. J. i Polsen, N. (2014). Rodna nejednakost u izvršnom odboru: Da li se muški i ženski izvršni direktori razlikuju u načinu na koji su stigli do

vrha? *The Leadership Quarterly, 25*(2), 245–266. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.005

97. Fuko, M. (1980). *Moć/znanje: Izabrani intervjui i drugi spisi 1972–1977* (urednik C. Gordon). Pantheon Books.
98. Fraccaroli, N., Mussida, C., & Storchi, S. (2025). Regionalne državne institucije i sposobnost žena da usklade karijeru i majčinstvo. *Journal of Economic Geography*, članak lbae038. https://doi.org/10.1093/jeg/lbae038
99. Franzoi, I. G., Sauta, M. D., & De Luca, A., (2024). Povratak na posao nakon porodiljskog odsustva: sistematski pregled literature. *Arhiv za mentalno zdravlje žena, 27*, 737–749. https://doi.org/10.1007/s00737-024-01464-y
100. Fuller, S. (2018). Segregacija na radnim mestima i jaz u platama majki: Zašto majke rade u preduzećima sa niskim platama? *Social Forces, 96*(4), 1443–1476. https://doi.org/10.1093/sf/sox087
101. Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (2000). Uzimanje perspektive: Smanjenje izražavanja stereotipa, dostupnosti stereotipa i favorizovanja članova sopstvene grupe. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*(4), 708–724. https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.708
102. Galos, D. R., & Coppock, A. (2023). Polna struktura predviđa polnu pristrasnost: Meta-analiza eksperimenata o diskriminaciji pri zapošljavanju. *Science Advances, 9*, eade7979. https://doi.org/10.1126/sciadv.ade7979
103. Gao, H., Lin, Y. & Ma, Y. Seksualna diskriminacija i ženske najviše menadžerske pozicije: Dokazi iz Kine. *J Bus Ethics* 138, 683–702 (2016). https://doi.org/10.1007/s10551-015-2892-x
104. Garsija-
105. García-Manglano, J. (2015). Opting out and leaning in: The life course employment profiles of early baby boom women in the United States. *Demography, 52*(6), 1961–1993. https://doi.org/10.1007/s13524-015-0438-6
106. Gašić, D., Berber, N., Strugar Jelača, M. i Zigmond, T. (2025). Socio-demografske karakteristike zaposlenih i fleksibilni oblici rada: dokazi iz Srbije. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Subotici*
107. Gaučer, D., Frizen, J. i Kej, A**.** C. (2011). Dokazi da postoji rodno opredeljena formulacija u oglasima za posao i da ona održava rodnu nejednakost. *Časopis za ličnost i društvenu psihologiju, 101*(1), 109–128. https://doi.org/10.1037/a0022530

108. Gerçek, M. (2024). Od dvojnih uloga do dinamičke ravnoteže: pregled teorijskih perspektiva koje se koriste u studijama o sukobima između posla i privatnog života radno aktivnih majki. *Journal of Academic Studies, 19*(1), 188–203. https://doi.org/10.17550/akademikincelemeler.1411420

109. Giannantoni, C., & Rodríguez-Pose, A. (2025). Regionalne državne institucije i sposobnost žena da usklade karijeru i majčinstvo. *Journal of Economic Geography, 25*(3), 311–328. https://doi.org/10.1093/jeg/lbae041

110. Glass, C., & Cook, A. (2016). Vođenje na vrhu: razumevanje izazova sa kojima se žene suočavaju iznad staklenog plafona. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 51–63. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003

111. Goldin, C. (2014). Velika rodna konvergencija: Njeno poslednje poglavlje. *American Economic Review, 104*(4), 1091–1119. https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091

112. Goldin, C. i Katz, L. F. (2012). *Najjednačenija od svih profesija: farmacija i evolucija poslovanja prilagođenog porodici* (NBER radni dokument br. 18410). Nacionalni biro za ekonomska istraživanja.

113. Goleman, D. (1998). *Rad sa emocionalnom inteligencijom.* Bantam Books.

114. Górska, M., & Burlakova, I. (2025). Uloga ženskog liderstva u poslovanju: Izazovi i perspektive. *Economics, Finance and Management Review, 1*(21), 116–129. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-116-129

115. Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicitna socijalna kognicija: Stavovi, samopoštovanje i stereotipi. *Psychological Review, 102*(1), 4–27. https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4

116. Greubel, J., Arlinghaus, A., Nachreiner, F. i dr. (2016). Viši rizici pri radu u neredovnim smenama? Kros-valedacija efekata na bezbednost, zdravlje i ravnotežu između posla i privatnog života. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 89*, 1205–1214. https://doi.org/10.1007/s00420-016-1157-z

117. Gupta, S., Vei, M., Cempelikos, N., i Šin, M. M. (2024). Osnaživanje žena: Izazovi i mogućnosti za ciljeve održivog razvoja. *Qualitative Market Research: An International Journal, 27*(4), 608–630. https://doi.org/10.1108/QMR-11-2023-0160

118. Haeger, D., & Lingham, T. (2014). Tendencija ka spajanju posla i privatnog života: višegeneracijska promena u korišćenju tehnologije na poslu. *Technological Forecasting and Social Change, 89*, 316–325. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.009

119. Hazrat, A., Sonia, B., & Zarak, K. (2025). Rodna i kulturna pristrasnost u *romanu "Tihi ponos"* Danijele Stil: postkolonijalna perspektiva feminizma i etnocentrizma. *Review Journal of Social Psychology & Social Works, 3*(1), 534–546. https://www.socialworksreview.com/index.php/Journal/article/view/122

120. Heath, R., Bernhardt, A., Borker, G., Fitzpatrick, A., Keats, A., McKelway, M., & Sharma, G. (2024). Učešće žena u radnoj snazi. *VoxDevLit, 11*(1), 1–43.

121. Hajlman, M. E. (1983). Seksualna pristrasnost u radnim okruženjima: Model neusklađenosti. *Istraživanje u organizacionom ponašanju*, *5*, 269–298.

122. Heilman, M. E. (2012). Rodni stereotipi i pristrasnost na radnom mestu. *Istraživanje u organizacionom ponašanju*, *32*, 113–135. https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003

123. Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Zašto žene bivaju kažnjavane zbog uspeha u muškim zadacima? Implicitni deficit zajedničkosti. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 81–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81

124. Heilman, M. E., Caleo, S. i Manzi, F. (2024). Žene na poslu: putevi od rodnog stereotipa do rodne pristrasnosti i diskriminacije. *Godišnji pregled organizacione psihologije i organizacionog ponašanja*, *11*(1), 165–192. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-034105

125. Heilman, M. E., Manzi, F. i Caleo, S. (2019). Ažuriranje utisaka: različiti efekti novih informacija o učinku na ocenjivanje žena i muškaraca. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *152*, 105–121. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.010

126. Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). Množestvene dimenzije rodnog stereotipa: Savremeni pogled na karakterizacije drugih i sebe kod muškaraca i žena. *Frontiers in Psychology*, *10*, članak 11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011

127. Hiau, K. J. (2006). Staklena plafon ili lepljiv pod: Istraživanje australijskog rodnog jaza u platama. *The Economic Record*, *82*(s1), S1–S11. https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2006.00356.x [Napomena: godina i brojevi stranica ispravljeni na osnovu DOI-a].

128. Hines, M. (2011). Prenatalni endokrini uticaji na seksualnu orijentaciju i na seksualno diferencirano ponašanje u detinjstvu. *Frontiers in Neuroendocrinology*, *32*(2), 170–182. https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2011.02.006

129. Hirji, S. (2021). Optužene dvostruke veze. *Ethics*, *131*(4), 643–669. https://doi.org/10.1086/713943

130. Hoffmann, A., & Musch, J. (2019). Predrasude prema ženama liderkama: Uvidi iz pristupa indirektnog ispitivanja. *Sex Roles*, *80*, 681–692. https://doi.org/10.1007/s11199-018-0969-6

131. Hooks, B. (1984). *Feministička teorija: od margine do centra*. South End Press.

132. Hooks, B. (2004). *Volja za promenom: Muškarci, muškost i ljubav*. Washington Square Press.

133. Hoyer, H. J. H. (2024). Uporna nedovoljna zastupljenost žena u akademskom liderstvu. *Engineering Education Review*, *2*(1), 14–15.

134. Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Žene i liderstvo: Prepreke i rodne očekivanja na menadžerskim pozicijama. *Cadernos EBAPE.BR*, *16*(3), 331–344. http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876

135. Hudson, S.K.T.J., Myer, A., & Berney, E.C. (2024). Stereotipi, predrasude i diskriminacija na preseku rase i pola: Uvod u intersekcionalnu teoriju. *Social and Personality Psychology Compass*, *18*(2),e12939. https://doi.org/10.1111/spc3.12939

136. Ibrahim, A. A. (2025). Merenje efekta uverenja u staklen plafon na zadovoljstvo karijernim napretkom. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, *5*(2), 63–87. https://doi.org/10.21608/ajccr.2025.288378.1110

137. Međunarodna organizacija rada (2022). *Žene i muškarci u neformalnoj ekonomiji: Statistički pregled*. https://www.ilo.org/digitalspri/group/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_841344.pdf

138. Jantzer, A. M., Anderson, Dž. i Kjuel, R. A. (2017). Podrška dojenju na radnom mestu: Veze između podrške dojenju, ravnoteže između posla i privatnog života i zadovoljstva poslom. *Časopis za ljudsku laktaciju*, *34*(2), 379–385. https://doi.org/10.1177/0890334417707956

139. Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). Snažan, osetljiv tip: Efekti rodno-stereotipnih shvatanja i prototipova liderstva na procenu muških i ženskih lidera. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *106*(1), 39–60. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002

140. Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Socijalna podrška na poslu: Integrativni pregled. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(2), 229–251. https://doi.org/10.1002/job.2485

141. Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). Kada žene mogu da smanje jaz? Meta-analitičko ispitivanje razlika po polu u učinku i nagradama. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1516–1545. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0721

142. Džadž, T. A. i Bono, Dž. E. (2001). Veza osobina osnovne samoocene — samopoštovanja, generalizovane samoefikasnosti, lokusa kontrole i emocionalne stabilnosti — sa zadovoljstvom poslom i učinkom na poslu: meta-analiza. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80

143. Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). Empirijska istraga prediktora uspeha u karijeri rukovodilaca. *Personnel Psychology*, *48*(3), 485–519. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x

144. Jung, J. i Son, J. V. (2022). Da li strast prema poslu koristi ili ometa posvećenost karijeri zaposlenog? Posredujuća uloga interfejsa rad–porodica i umereñuća uloga podrške autonomiji. *PLoS One*, *17*(6), e0269298. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269298

145. Kanjuo-Mrčela, A. (2025). Reorganizacija ekonomije, politike i rodne ravnopravnosti u postsocijalističkoj Evropi. U: *Priručnik o politici i društvu* (str. 17–34). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035301904.00009

146. Karakolias, S., & Polyzos, N. (2025). Da li žene treba i dalje manje da se preferiraju za menadžerske pozicije? Dokazi iz Grčke zasnovani na finansijskim rezultatima javnih bolnica. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *25*(5), 1023–1035. https://doi.org/10.1108/CG-06-2024-0346

147. Karkowska, M. (2024). Svesni i nesvesni – stereotipi i rodni scenariji u porodičnim naracijama u procesu obrazovanja. *Studia z Teorii Wychowania*, *15*(1), 207–222.

148. Kaur, I., George, A. A., & Narula, A. (2024). Predizanje normi: studija o tradicionalnim rodnim ulogama, egalitarizmu i feminističkim idealima u savremenom društvu. *International Journal of Interdisciplinary Approaches in Psychology*, *2*(12), 260–271. https://doi.org/10.61113/ijiap.v2i12.624

149. Kearney, T., Walsh, G., Barnett, W., Gong, T., Schwabe, M., & Ifie, K. (2017). Emocionalna inteligencija u odnosima između zaposlenih na prvoj liniji i u pozadinskim službama. *Journal of Services Marketing*, *31*(2), 185–199. https://doi.org/10.1108/JSM-09-2016-0339

150. Kek, S. (2019). Pol, liderstvo i iskazivanje empatičnog besa. *Časopis za profesionalnu i organizacionu psihologiju*, *92*(4), 953–977. https://doi.org/10.1111/joop.12264

151. Keeling, A. (2022). Neplaćeni rad žena u zdravstvenim sistemima: Mit o genu samožrtvenosti. *BMJ*, *378*, članak o1683. https://doi.org/10.1136/bmj.o1683

152. Kelijer, C., Ričardson, Dž., i Bojarineceva, G. (2019). Ceo posao? Ceo život? Rekonceptualizacija ravnoteže između posla i privatnog života za 21. vek. *Časopis za*

upravljanje ljudskim resursima, *29*(2), 97–112. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215

153. Khan, M., Sulaiman, R., Nazir, O., Khan, S., & Awan, S. (2024). Neviđeno u staklenim plafonima: Ispitivanje napretka karijere žena u visokoškolskim ustanovama kroz višenivoni institucionalni pristup. *Human Resource Development International*, 1–28. https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2342762

154. Khushk, A., Zengtian, Z., & Hui, Y. (2023). Uloga ženskog liderstva u korporativnim inovacijama: sistematski pregled literature. *Gender in Management: An International Journal*, *38*(3), 287–304. https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0028

155. Kim, A., & Hahn, Y. (2022). Efekat majčinstva na ishode na tržištu rada: Dokazi iz Južne Koreje. *Asian-Pacific Economic Literature*, *36*(2), 71–88. https://doi.org/10.1111/apel.12363

156. Kim, J. S., & Ryu, S. (2017). Zadovoljstvo zaposlenih politikama rada i privatnog života i organizaciona posvećenost: studija iz Filipina. *Public Administration and Development*, *37*(4), 260–276. https://doi.org/10.1002/pad.1794

157. Kim, J.-Y., Hsu, N., Newman, D. A., Harms, P. D., & Wood, D. (2020). Percepcije liderstva, pol i dominantna ličnost: Uloga procena normalnosti. *Journal of Research in Personality*, *87*, članak 103984. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103984

158. Kim, S., Ma, E., & Wang, L. (2023). Potporne beneficije, programi i politike za rad i porodicu i dobrobit zaposlenih: Implikacije za ugostiteljsku industriju. *International Journal of Hospitality Management*, *108*, Članak 103356. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103356

159. Klein, F. B., Hill, A. D., Hammond, R., & Stice-Lusvardi, R. (2021). Roznica u rodnoj ravnopravnosti: višestudijsko istraživanje nejednakosti unutar radnih mesta u nagradama zasnovanim na ravnopravnosti. *Journal of Applied Psychology*, *106*(5), 743–753. https://doi.org/10.1037/apl0000809

160. Kmec, J. A. (2011). Da li su kazne za majčinstvo i bonusi za očinstvo opravdani? Poređenje ponašanja i uslova u korist rada kod majki, otaca i osoba koje nisu roditelji. *Social Science Research*, *40*(2), 444–459. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.11.006

161. Koburtay, T., Syed, J., & Haloub, R. (2019). Usklađenost ženske rodne uloge i uloge lidera: pregled literature. *European Business Review*, *31*(6), 831–848. https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0095

162. Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). Meta-analiza rodnih stereotipa i pristrasnosti u eksperimentalnim simulacijama donošenja odluka o zapošljavanju. *Journal of Applied Psychology*, *100*(1), 128–161. https://doi.org/10.1037/a0036734

163. Koenig, M., Eagly, H., Mitchell, A., & Ristikari, T. (2011). "Da li su stereotipi o liderima maskulinni? Meta-analiza tri istraživačke paradigme." Psychological Bulletin, 137:616–642.

164. Kolade, O. J. i Kehinde, O. (2013). Stakleni plafon i napredovanje karijere žena: Dokazi iz nigerijske građevinske industrije. HTTPS://DOI.ORG/10.22059/IJMS.2013.30125

165. Kostić, M., i Pavlović, M. (2020). Liderske kompetencije i organizaciona efikasnost u srpskim kompanijama. *Economic Annals*, *65*(226), 97–118. https://doi.org/10.2298/EKA2026097K

166. Kourtesopoulou, A i Chatzigianni, E (2021) Rodna ravnopravnost i žensko preduzetničko liderstvo u turizmu: sistematski pregled, Rod i turizam: izazovi i preduzetničke prilike, Marko Valeri, Viki Kaconi, DOI: https://doi.org/10.1108/978-1-80117-322-320211002

167. Krishnan, V. R., Alias, S. N., & Idris, K. (2020). Faktori koji utiču na uspeh u karijeri među ženama menadžerima: Istraživački okvir. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10*(9), 470–484. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i9/7826

168. Kunda, Z., Sinclair, L., & Griffin, D. (1997). Equal ratings but separate meanings: Stereotypes and the construal of traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*(4), 720–734. https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.4.720

169. Lai, C. K., Marini, M., Lehr, S. A., Cerruti, C., Shin, J. E., Joy-Gaba, J. A., ... & Nosek, B. A. (2014). Smanjenje implicitnih rasnih preferencija: I. Komparativna istraga 17 intervencija. *Časopis za eksperimentalnu psihologiju: Opšte*, *143*(4), 1765–1785. https://doi.org/10.1037/a0036260

170. Lam, L. T., & Kirby, S. L. (2002). Da li je emocionalna inteligencija prednost? Istraživanje uticaja emocionalne i opšte inteligencije na pojedinačne performanse. *The Journal of Social Psychology*, *142*(1), 133–143. https://doi.org/10.1080/00224540209603891

171. Lausi, G. (2025). Diskriminacija i rod: Krovni pregled psiholoških dokaza. *Preprintovi*. https://doi.org/10.20944/preprints202510.2452.v1

172. Lemmer, G., & Wagner, U. (2015). Možemo li zaista smanjiti etničke predrasude van laboratorije? Meta-analiza direktnih i indirektnih intervencija kontakta. *European Journal of Social Psychology*, *45*(2), 152–168. https://doi.org/10.1002/ejsp.2079

173. Leonard, M. L., & Stanley, T. D. (2020). Nagrade za trud majki: Meta-regresiona analiza. *Journal of Marriage and Family*, *82*(5), 1534–1552. https://doi.org/10.1111/jomf.12693

174. Lockhart, J. W. (2021). Paradigme istraživanja pola i žene u STEM oblastima. *Gender & Society*, *35*(3), 449–475. https://doi.org/10.1177/08912432211001384

175. London, M. i Smiter, J. V. (1999). Osnaženo samorazvijanje i kontinuirano učenje vezano za karijeru: definisanje konstrukcije i mapiranje procesa. *Personnel Psychology*, *52*(1), 119–137. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb01816.x

176. Longman, K., Daniels, J., Bray, L. i Liddell, W. (2018). Kako organizaciona kultura oblikuje iskustva žena u vođstvu. *Administrative Sciences*, *8*(2), članak 8. https://doi.org/10.3390/admsci8020008

177. Lorber, J. (1994). *"Noć njegovog dana": Socijalna konstrukcija pola*. Izdavačka kuća Jejl univerziteta.

178. Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). Kada je učinak osnovan: Ocenjivanje učinka i unapređenja viših menadžerki i menadžera. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 777–785. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777

179. Madera, J. M., Hebl, M. R., & Martin, R. C. (2009). Pol i pisma preporuke za akademsku scenu: agencijske i zajedničke razlike. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1591–1599. https://doi.org/10.1037/a0016539

180. Mandel, H., & Semyonov, M. (2021). Presek pola i rase i "efekat utočišta" zaposlenja u javnom sektoru. *Research in Social Stratification and Mobility*, *71*, Article 100581. https://doi.org/10.1016/j.rssm.2021.100581

181. Manuela, I. (2013). Procena položaja žena na tržištu rada u Poljskoj. *Azijski časopis za poslovanje i menadžment*, *1*(4), 163–171.

182. Manzi, F., Caleo, S., & Heilman, M. E. (2024). Neprikladne ili nepoželjne: Kako opisni i propisni rodni stereotipi dovode do diskriminacije žena. *Current Opinion in Psychology*, *59*, članak 101928. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101928

183. Martin, B., Sophie, A., & Victor, T. (2025). Žensko liderstvo: Integrativni pregled i istraživački okvir. *The Leadership Quarterly*, *36*(3), članak 101858. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101858

184. Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). Kako percipirana organizaciona podrška, identifikacija sa organizacijom i angažovanost na poslu utiču na zadovoljstvo poslom: rodno zasnovana perspektiva. *Administrative Sciences*, *12*(2), 66. https://doi.org/10.3390/admsci12020066

185. Merriam-Webster. (b.d.). Feminizam. U *rečniku Merriam-Webster.com*. Preuzeto 15. juna 2023, sa https://www.merriam-webster.com/dictionary/feminism

186. Milkman, K. L., Akinola, M. i Chugh, D. (2012). Vremenska udaljenost i diskriminacija: auditorska studija u akademskoj zajednici. *Psychological Science*, *23*(7), 710–717. https://doi.org/10.1177/0956797611434539

187. Milkman, K. L., Akinola, M., & Chugh, D. (2015). Šta se dešava pre? Poljeni eksperiment koji istražuje kako plata i zastupljenost različiti oblikuju pristrasnost na putu ulaska u organizacije. *Journal of Applied Psychology*, *100*(6), 1678–1712. https://doi.org/10.1037/apl0000022

188. Mirjana, R., Ajdin, S., i Hiroko, K. (2016). Prepreke unapređenju žena na liderske pozicije: međunarodna studija. *International Scientific Conference on Leadership and Organization Development*, 287–294.

189. Mohammed, F., Elsaid, A., & Ela, G. (2023). Fenomen staklenog plafona: pregled literature i teorijska perspektiva. *The Business and Management Review*, *14*(2), 197–208.

190. Monteith, M. J. (1993). Samoregulacija predrasudnih reakcija: Implikacije za napredak u naporima za smanjenje predrasuda. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*(3), 469–485. https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.3.469

191. Mortensen, J., Dich, N., & Lange, T. (2017). Psihosocijalni stres na poslu i neformalno staranje kao prediktori dugoročnog odsustva zbog bolesti: Longitudinalna multi-kohortna studija. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *43*(1), 5–14. https://doi.org/10.5271/sjweh.3587

192. Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Suptilni rodni predrasudi profesora prirodnih nauka u korist muških studenata. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *109*(41), 16474–16479. https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109

193. Murinkó, L. (2014). Stavovi prema rodnim ulogama i porodici iz evropske perspektive: Vrednosti i briga o deci. *Szociológiai Szemle*, *24*(1), 67–101.

194. Murphy, E., & Oesch, D. (2015). Feminizacija zanimanja i promene u platama: panelska analiza Velike Britanije, Nemačke i Švajcarske. *Social Forces*, *94*(3), 1221–1255. https://doi.org/10.1093/sf/sov101

195. Musekiwa, S. R., Chigodora, J. P., & Nemashakwe, P. (2025). Probijanje staklenog plafona: Kako su žene 21. veka uspele u liderstvu. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, *7*(3), 154–163. https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2025.5615

196. Nazrul, N. (2024). Istraživanje rodne nejednakosti na izvršnim rukovodećim pozicijama u Norveškoj: Kvalitativna analiza. *Journal of Economics, Innovative Management and Entrepreneurship*, *2*(2). https://doi.org/10.59652/jeime.v2i2.234

197. Neto, M., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., Manuel, S., Miguel, J. P., i de Fatima Reis, M. (2016). Konflikt između posla i porodice i dobrobit zaposlenih tokom vremena: Efekat spirale gubitaka. *Časopis za profesionalnu i životnu medicinu*, *58*(5), 429–435. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000707

198. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjektivni karijerni uspeh: meta-analitički pregled. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(2), 169–179. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001

199. Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Prediktori objektivnog i subjektivnog karijernog uspeha: meta-analiza. *Personnel Psychology, 58*(2), 367–408. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x

200. Niemistö, C., Hearn, J., Kehn, C., & Tuori, A. (2021). Majčinstvo 2.0: Spori napredak karijernih žena i majčinstva u okviru "finskog sna". *Work, Employment and Society*, *35*(4), 696–715. https://doi.org/10.1177/0950017020987392

201. Obrenović, B., Džiangguo, D., Hudaňkulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Uticaj konflikta između posla i porodice na psihološku bezbednost i psihološku dobrobit: Model učinka na radnom mestu. *Frontiers in Psychology*, *11*, članak 475. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475

202. OECD. (2023a). *Rodna ravnopravnost na tržištu rada*. OECD Publishing.

203. OECD. (2023b). *Trendovi na tržištu rada Zapadnog Balkana 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/f8d070d5-en

204. Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Žene i liderstvo: Barijere, stereotipi i strategije u suočavanju sa androcentričnim pogledom. U *Savremene protivrečnosti u svetu rada* (tom 1). Criação Editora.

205. Ostry, J. D., Alvarez, J., Espinoza, R. A., & Papageorgiou, C. (2018). *Ekonomske dobitke od rodne inkluzije: novi mehanizmi, novi dokazi* (IMF Staff Discussion Note br. 2018/006). Međunarodni monetarni fond.

206. Padrón, A. A., González Ramos, A., & Serrano-del-Rosal, R. (2025). Razumevanje zdravlja i bola kroz rodni režim: višenivovito okvir iz sociološke perspektive. *Socijalne nauke*, *14*(11), članak 636. https://doi.org/10.3390/socsci14110636

207. Pandit, A. (2025). Uloga obuke u zapošljavanju žena: Tematska studija. *Časopis za tehničko i stručno obrazovanje i obuku*, *19*(1), 90–99. https://doi.org/10.3126/tvet.v19i1.75723

208. Pankovska, D. (2005). *Vaspitanje i rodne uloge*. GWP.

209. Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W. i Hanges, P. J. (2009). Preferirani liderski prototipovi muških i ženskih lidera u 27 zemalja. *Journal of International Business Studies*, *40*(8), 1396–1405. https://doi.org/10.1057/jibs.2008.114

210. Parmentier, M., Pirsoul, T., & Nils, F. (2019). Ispitivanje uticaja emocionalne inteligencije na prilagodljivost u karijeri: dvotalasna kros-lagana studija. *Personality and Individual Differences*, *151*, Article 109520. https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.05.052

211. Parsons, T., & Bales, R. F. (1955). *Porodična socijalizacija i proces interakcije*. Psychology Press.

212. Pedersen, C., Halvari, H., & Olafsen, A. H. (2019). Intervencija za fizičku aktivnost na radnom mestu i opterećenje somatskim simptomima: Uloga podrške kolega za osnovne psihološke potrebe i autonomnu motivaciju. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(1), 55–65. https://doi.org/10.1037/ocp0000131

213. Peristera, P., Vesterlund, H., i Magnuson Hanson, L. L. (2018). Plaćeno i neplaćeno radno vreme među švedskim muškarcima i ženama u vezi sa tokovima depresivnih simptoma: Rezultati iz četiri talasa Švedskog dugoročnog profesionalnog istraživanja zdravlja. *BMJ Open*, *8*(6), članak e017525. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017525

214. Perryman, A., Fernando, G., & Tripathy, A. (2016). Da li rodne razlike i dalje postoje? Ispitivanje rodne raznolikosti na učinak firme, rizik i izvršnu naknadu. *Journal of Business Research*, *69*(2), 579–586. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013

215. Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). Meta-analitički test teorije međugrupnog kontakta. *Journal of Personality and Social Psychology*, *90*(5), 751–783. https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751

216. Pick, K. (2024). Žene, liderstvo i moć. U *Priručniku istraživanja o rodu i liderstvu* (str. 220–240). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035306893.00025

217. Prasad, S. (2018). Merenje uverenja žena u staklen plafon u razvoju karijere, širom sveta. *Časopis za multidisciplinarna istraživanja i razvoj*, *4*(6), 54–63.

218. Rafiuddin, R., Hasana, F. A., Jelita, D. A. R., Hariyono, H., & Pasopati, R. U. (2025). Kako se formiraju stereotipi: Nezadovoljstva sintagmatskih i paradigmatskih odnosa u kulturnim modelima. *Zbornik međunarodne konferencije o religiji, nauci i obrazovanju*, *4*, 431–442.

219. Ramos, R., Brauhli, R. i Bauer, G. (2015). Zauzeti, a ipak društveno angažovani: volontiranje, ravnoteža između posla i privatnog života i zdravlje u radnoj populaciji. *Časopis za profesionalnu i životnu medicinu*, *57*(2), 164–172. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000327

220. Ražauskijene, V. (2024). Oblikovanje budućnosti: Uvidi iz dugoročne studije o karijernim aspiracijama žena tokom trudnoće i posle porođaja. *Socijalna teorija, empiricizam, politika i praksa*, *28*, 8–21. https://doi.org/10.15388/STEPP.2023.27.9

221. Ridžvej, C. L. (2011). *Okvireno polom: Kako rodna nejednakost opstaje u savremenom svetu*. Oksford Univerzitetski Pres.

222. Rimele, U., Hediger, K., Hajnrihs, M. i Klaver, P. (2009). Oksitocin čini da lice u sećanju bude poznato. *Journal of Neuroscience*, *29*(1), 38–42. https://doi.org/10.1523/jneurosci.4260-08.2009

223. Rinkon Diez, V., Gonzalez, M. i Barero, K. (2017). Žene i liderstvo: rodne barijere za pozicije u višem menadžmentu. *Intangible Capital*, *13*(2), 319–386. https://doi.org/10.3926/ic.889

224. Roberto, A. J., & Li, K. J. (2016). Rodne uloge: sociološka perspektiva. *The Yale Journal of Biology and Medicine*, *89*(2), 272–273.

225. Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentične žene i zajedničko liderstvo: Kako propisi uloga daju prednost najvišim ženskim liderima. *Journal of Applied Psychology*, *95*(2), 221–235. https://doi.org/10.1037/a0018204

226. Ruiz Cantisani, M. I., Lara-Prieto, V., García-García, R. M., Ortiz, M. G., Flores, E. G. R., & Romero-Robles, L. E. (2021). Program mentorstva: Žene podržavaju žene. *2021 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, 552–556. https://doi.org/10.1109/EDUCON46332.2021.9453944

227. Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the 'think manager–think male'

stereotype. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 470–484. https://doi.org/10.1037/a0022133

228. Schirone, M. (2023). Polje, kapital i habitus: Uticaj Pjera Burdjea na bibliometriju. *Quantitative Science Studies*, *4*(1), 186–208. https://doi.org/10.1162/qss_a_00232
229. Seedat, S., & Rondon, M. (2021). Dobrobit žena i teret neplaćenog rada. *BMJ*, *374*, članak n1972. https://doi.org/10.1136/bmj.n1972
230. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Teorija društvenog kapitala o uspehu u karijeri. *Academy of Management Journal*, *44*(2), 219–237. https://doi.org/10.5465/3069452
231. Serbia Business. (12. oktobar 2022). *U Srbiji 27,5 odsto žena radi na menadžerskim pozicijama*. https://serbia-business.eu/in-serbia-27-5-percent-of-women-work-in-management-positions/
232. Serbian Monitor. (12. februar 2025). *Fleksibilno radno vreme i mogućnost rada na daljinu su najpoželjnije poslovne pogodnosti u Srbiji*. https://www.serbianmonitor.com/en/flexible-working-hours-remote-work-serbia/
233. Sharon, B., & Rhoton, L. A. (2021). Videti nije uvek verovati: rod, akademski STEM i percepcije žena naučnica o karijernim prilikama. *Gender & Society*, *35*(3), 422–448. https://doi.org/10.1177/08912432211008814
234. Singh, B., & Malhotra, M. (2017). Duhovnost na radnom mestu, uverenja o staklenom plafonu i subjektivni uspeh. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *7*(7), 863–876.
235. Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Ravnoteža između posla i privatnog života: integrativni pregled. *Primenjena istraživanja u kvalitetu života*, *13*(1), 229–254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8
236. Smith, S. G., & Sinkford, J. C. (2022). Rodna ravnopravnost u 21. veku: Prevazilaženje barijera za žensko liderstvo u globalnom zdravlju. *Journal of Dental Education*, *86*(9), 1144–1173. https://doi.org/10.1002/jdd.13059
237. Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Preduslovi i ishodi objektivnog u odnosu na subjektivni karijerni uspeh: suprotstavljene perspektive i budući pravci. *Journal of Management*, *45*(1), 35–69. https://doi.org/10.1177/0149206318786563
238. Statistička kancelarija Republike Srbije. (2023). *Istraživanje radne snage u Republici Srbiji, 2022*. SORS. https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/PdfE/G20235684.pdf
239. Statistička kancelarija Republike Srbije. (2023). *Žene i muškarci u Republici Srbiji*. SORS. https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/PdfE/G20231301.pdf

240. Statistička kancelarija Republike Srbije. (2024). *Zaposlenost po sektorima ekonomske aktivnosti.*
241. Statistička kancelarija Republike Srbije. (2024). *Anketa o radnoj snazi*. Beograd.
242. Statistička kancelarija Republike Srbije. (2024). *Istraživanje strukture plata u Srbiji za 2022. godinu*. Serbia Business. https://serbia-business.eu/serbias-2022-wage-structure-survey-average-annual-salary-gender-pay-gap-and-sectoral-differences/
243. Statistički zavod Republike Srbije. (2025). *Istraživanje radne snage 2024*. SORS.
244. Steffens, M. C., & Mehl, B. (2003). Da li se karijerne žene čine manje društveno kompetentnim od karijernih muškaraca? Rodni stereotipi i pripisivanje kompetentnosti. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, *34*(3), 173–185. https://doi.org/10.1024//0044-3514.34.3.173
245. Stojanović, A., & Marić, M. (2019). Menadžerske kompetencije i efikasnost vođstva u tranzicionim ekonomijama. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, *24*(2), 35–48. https://doi.org/10.7595/management.fon.2019.0011
246. Stoker, J. I., Van der Velde, M., & Lammers, J. (2012). Faktori koji se odnose na menadžerske stereotipe: Uloga pola zaposlenog i menadžera i polni odnos u menadžmentu. *Journal of Business and Psychology*, *27*(1), 31–42. https://doi.org/10.1007/s10869-011-9210-0
247. Stone, A. (2007). *Uvod u feminističku filozofiju*. Polity Press.
248. Stošić, D., Stanković, J., Janković Milić, V., i Radosavljević, M. (2014). Fenomen staklenog plafona u tranzicionim ekonomijama – slučaj jugoistočne Srbije. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, *11*(4), 309–317.
249. Stuyck, K., Luyten, S., Kesteloot, C., Meert, H., & Peleman, K. (2008). Geografija rodnog odnosa: Uzorci uloga u kontekstu različitih regionalnih industrijskih razvoja. *Regional Studies*, *42*(1), 69–82. https://doi.org/10.1080/00343400701291492
250. Suryadi, Y., FoEh, J., & Manafe, H. (2022). Determinante produktivnosti zaposlenih: ravnoteža između posla i privatnog života (WLB), rad od kuće (WFH), informaciono-komunikacione tehnologije (IT) i fleksibilnost posla. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, *5*(2), 730–750. https://doi.org/10.31538/iijse.v5i2.2533
251. Takács, I. (2020). Prepreke karijeri žena – lavirinti organizacija. *Metszetek*, *9*(1), 65–83. https://doi.org/10.18392/metsz/2020/1/4

252. Taparija, M., i Lenka, U. (2024). Bibliometrijski pregled istraživanja o staklenom plafonu za žene. *Management Review Quarterly*. Prethodna onlajn publikacija. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00457-6

253. Thakur, A., & Goyal, S. (2025). Presek plaćenog zaposlenja i neplaćenog kućnog rada: pregled literature o uticaju dvostrukog tereta na mentalno zdravlje žena. *Istraživački časopis za humanističke i društvene nauke*, *16*(1), 13–18.

254. Thébaud, S. (2010). Institucije, kulturna uverenja i održavanje rodne nejednakosti u preduzetništvu. *Social Forces*, *88*(3), 1225–1254. https://doi.org/10.1353/sof.0.0295

255. TheGlobalEconomy.com. (2024). *Stopa učešća žena u radnoj snazi za Srbiju*. https://www.theglobaleconomy.com/Serbia/Female_labor_force_participation/

256. Thelma, C. C., & Ngulube, L. (2024). Žene u liderstvu: Ispitivanje prepreka napredovanju žena na rukovodećim pozicijama. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, *18*(6), 273–290. https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i6671

257. Torres, A. J. C., Barbosa-Silva, L., Oliveira-Silva, L. C., Miziara, O. P. P., Guahy, U. C. R., Fisher, A. N., & Ryan, M. K. (2024). Uticaj majčinstva na career- -progression žena: pregled dokazno zasnovanih intervencija. *Behavioral Sciences*, *14*(4), članak 275. https://doi.org/10.3390/bs14040275

258. Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Rodni stereotipi u liderstvu: Analiza sadržaja i ocenjivanja stereotipa o tipičnim, muškim i ženskim liderima. *Frontiers in Psychology*, *14*, članak 1034258. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258

259. Uddin, M., & Hoque, N. (2025). Balancing the scales: Work, life and study challenges for female executives in emerging contexts. *International Social Science Journal*. Advance online publication. https://doi.org/10.1111/issj.70006

260. UN Women. (2021). *Pozicija žena na tržištu rada na Zapadnom Balkanu*. Regionalna kancelarija UN Women za Evropu i Centralnu Aziju.

261. UN Women. (2022). *Rodna ravnopravnost u Srbiji: Ključne statistike i pokazatelji*. UN Women Srbija.

262. UNICEF. (2023). *Kvalitetno inkluzivno obrazovanje i nega u ranom detinjstvu u Srbiji*. UNICEF Srbija.

263. Ujedinjene nacije. (2015). *Preobražavanje našeg sveta: Agenda 2030 za održivi razvoj*. Sedište UN.

264. Utasi, A. (2011). Subjektivna tenzija i stres povezan sa poslom u životima bračnih parova: Poređenje kroz 24 evropske zemlje. U: I. Nađ i T. Pongracz (ur.), *Promene*

uloga: Izveštaj o položaju žena i muškaraca (str. 243–264). TARKI – Ministarstvo nacionalnih resursa.

265. Uvalić, M. i Bartlet, V. (2021). Regionalni razvoj i regionalne nejednakosti u Srbiji. *Economic Annals*, *66*(229), 35–61. https://doi.org/10.2298/EKA2129035U

266. Völker, C., Rink, F., & Claussen, J. (2025). Regionalna integracija žena na tržištu rada i udeo žena u menadžmentu: Da li su porodične firme drugačije? *Review of Regional Research*. https://doi.org/10.1007/s10037-025-00228-0

267. Viden, K., Ča, J. i Buka, M. (2016). Duge radne sate, skraćeno radno vreme i trendovi u rodnoj razlici u platama, kazni za majčinstvo i premiji za očinstvo. *RSF: Časopis Fondacije Rasel Sejdž za društvene nauke*, *2*(4), 71–102. https://doi.org/10.7758/rsf.2016.2.4.03

268. Weisshaar, K. (2018). Od odustajanja do blokiranja: Izazovi ponovnog ulaska na tržište rada nakon prekida zaposlenja zbog porodičnih razloga. *American Sociological Review*, *83*(1), 34–60. https://doi.org/10.1177/0003122417752355

269. Wen, J., Huang, S., & Hou, P. (2019). Emocionalna inteligencija, emocionalni rad, percipirana organizaciona podrška i zadovoljstvo poslom: moderirani medijacioni model. *International Journal of Hospitality Management*, *81*, 120–130. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009

270. Williams, J. (2001). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford University Press.

271. Williams, M. J. i Tiedens, L. Z. (2016). Suptilno obustavljanje negativne reakcije: meta-analiza kazni za implicitno i eksplicitno dominantno ponašanje žena. *Psychological Bulletin*, *142*(2), 165–197. https://doi.org/10.1037/bul0000039

272. Žene u globalnom zdravlju. (2022). *Subvencionisanje globalnog zdravlja: Neplaćeni rad žena u zdravstvenim sistemima*. https://womeningh.org/wp-content/uploads/2022/05/Pay-Women-Report-.pdf

273. Wong, K. P., Teh, P.-L., & Chan, A. H. S. (2023). Videći šumu i stabla: pregled empirijskih istraživanja o ravnoteži između posla i privatnog života. *Sustainability*, *15*(4), članak 2875. https://doi.org/10.3390/su15042875

274. Svetska banka. (2022). *Trendovi na tržištu rada na Zapadnom Balkanu 2022*. Grupacija Svetske banke.

275. Svetska banka. (2024). *Portal podataka o rodnoj ravnopravnosti: Srbija*. Grupacija Svetske banke. https://genderdata.worldbank.org/countries/serbia/

276. Yu, W. H., & Kuo, J. C. L. (2017). Kazna u plati zbog majčinstva u zavisnosti od radnih uslova: Kako profesionalne karakteristike ometaju ili osnažuju majke? *American Sociological Review*, *82*(4), 744–769. https://doi.org/10.1177/0003122417712729

277. Zhang, S., Moeckel, R., & Moreno, A. T. (2020). Perspektiva konflikta između posla i privatnog života u pogledu telerada. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *141*, 51–68. https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007

278. Zhao, Y., Cooklin, A. R., Richardson, A., Strazdins, L., Butterworth, P., & Leach, L. S. (2021). Rad u smenama roditelja u vezi sa konfliktom između posla i porodice i mentalnim zdravljem: Ispitivanje puteva za majke i očeve. *Journal of Family Issues*, *42*(3), 445–473. https://doi.org/10.1177/0192513X20929059

279. Zheng, W., Surgevil, O., & Kark, R. (2018). Ples na ivici brijača: Kako vrhunske žene liderke upravljaju paradoksalnim tenzijama između aktivnosti i zajedništva. *Sex Roles*, *79*(11-12), 633–650. https://doi.org/10.1007/s11199-018-0908-6

280. Zysberg, L. (2012). Usamljenost i emocionalna inteligencija. *The Journal of Psychology*, *146*(1-2), 37–46. https://doi.org/10.1080/00223980.2011.574746

Spisak tabela

Tabela 1 Sažetak istraživačkih hipoteza (H1–H5): odnosi, ciljevi i relevantni izvori 10
Tabela 2: Sažetak ključnih koncepata u vezi sa društvenim ulogama i normama 25
Tabela 3. Glavni teorijski modeli za tumačenje rodno-stereotipnih shvatanja 34
Tabela 4: Glavni faktori koji ometaju napredovanje karijere žena i povezana istraživanja..... 47
Tabela 5: Sastav uzorka..... 52
Tabela 6: Rezultati testa pouzdanosti..... 61
Tabela 7 Korelacije između promenljivih..... 63
Tabela 8: Veza između porodične podrške, ravnoteže između posla i privatnog života i profesionalnog uspeha..... 64
Tabela 9: Prezentacija hipotetizovanih posredujućih mehanizama..... 66
Tabela 10: Rezultati regresije medijacionog modela 70
Tabela 11: Veza između sektorskih faktora i profesionalnog razvoja/uspeha 72
Tabela 12: H2 – Veza između sektorskih faktora i profesionalnog razvoja/uspeha po regionima..... 73
Tabela 13: Proseci skale po regionima i rezultati Kruskal–Valisovog testa 75
Tabela 14: upoređenja regiona u pogledu profesionalnog uspeha (Blok 15)..... 79
Tabela 15 . Prosečne vrednosti profesionalnog uspeha po menadžerskom statusu 81
Tabela 16 Statistički pokazatelji veze između organizacione hijerarhije/stila vođenja i profesionalnog uspeha..... 83
Tabela 17: Nivoi značajnosti korelacija između pozadinskih promenljivih i pojedinačnih tematskih blokova 86
Tabela 18: Komparativni profil regiona zasnovan na glavnim dimenzijama 88
Tabela 19: prosečni rangovi regiona i dimenzija (Kruskal–Valis)..... 89
Tabela 20: Matrica korelacije glavnih dimenzija istraživanja..... 90
Tabela 21: Regresioni model profesionalnog uspeha..... 91
Tabela 22 Sažetak hipoteza 96

Spisak slika

1 Slika: Istraživački model: Faktori koji utiču na profesionalni razvoj žena menadžera 13
2 Slika : Začarani krug stereotipa (Pankovska, 2005)..... 31
3 Slika: Putevi od stereotipa o ženama do rodno zasnovane pristrasnosti i diskriminacije 36
4 Slika: Model zasnovan na rezimeu iz literature fenomena "staklenog plafona" 42
5 Slika: Regionalna raspodela uzorka ispitanika..... 53
6 Slika: Distribucija starosti uzorka ispitanika..... 54
7 Slika: Distribucija uzorka ispitanika po sektorima..... 55
8 Slika: Distribucija porodičnog porekla u uzorku 56
9 Slika: Distribucija menadžerskih nivoa u uzorku 57
10 Slika: Raspodela broja dece 58
11 Slika: Odnos između hipoteze i strukturog modela 105