
WOMEN AS INTERNAL STAKEHOLDERS IN TOP MANAGEMENT

Anita Cucović

Univerzity Hadzi Zeka, Peja, Kosovo, anita.cucovic@unhz.eu

Emina Seferović

Univerzity Hadzi Zeka, Peja, Kosovo, emina.seferovic@unhz.eu

Abstract: The paper discussed about female members, and therefore we claim that the representation of women in top management brings informational and social diversity to the benefit of the top management team, enriches the behavior of managers throughout the company and motivates women in middle management. The report includes an analysis of the direct result of the interviews conducted through three focus groups with 22 women working in public institutions in decision-making positions in Kosovo. Therefore, this report represents their voice on presenting the challenges that women face in achieving leadership positions in public institutions. These challenges are mainly cultural, political and legal in nature. Through qualitative and quantitative methods with a comparative approach, various variables were considered and several hypotheses were set, the first hypothesis is that the gender difference in companies contributes to the success of the company, the second hypothesis is that the representation of women in the highest decision-making positions is below 40%, the third hypothesis is that the representation of women in the top management improves the company's performance. Based on the conclusions we received, we present that the degree of challenges varies from country to country and as a society that is going through transition, these challenges are more critical for Kosovo society. Women do not feel equal in Kosovar society at all, based on all of the above and applying the comparative method, we conclusion, thus showing what Kosovo can learn in its own country based on the best examples of more developed countries and how to draw practical examples for public institutions of Kosovo. The result should be an improved performance of managerial tasks, and thus a better performance of the company.

Keywords: managers, innovations, management values, women in top management, Kosovo.

ŽENE KAO INTERNI STAKEHOLDERI U TOP MENADZMENTU

Anita Cucović

Univerzitet Hadzi Zeka, Pec, Kosovo, anita.cucovic@unhz.eu

Emina Seferović

Univerzitet Hadzi Zeka, Pec, Kosovo, emina.seferovic@unhz.eu

Rezime: U radu je diskutovano o pripadnicama ženskog pola te samim tim tvrdimo da predstavljanje žena u najvišem menadžmentu donosi informacijsku i društvenu raznolikost u korist najvišeg menadžerskog tima, obogaćuje ponašanja menadžera u cijeloj firmi i motiviše žene u srednjem menadžmentu. Izvještaj uključuje analizu direktnog rezultata razgovora koji su vođeni kroz tri fokus grupe sa 22 žene koje rade u javnim institucijama na pozicijama odlučivanja na Kosovu. Stoga, ovaj izvještaj predstavlja njihov glas o iznošenju izazova sa kojima se žene suočavaju u postizanju liderske pozicije u javnim institucijama. Ovi izazovi su uglavnom kulturni, politički i pravne prirode.

Preko kvalitativne i kvantitativne metode komparativnim pristupom razmotrene su različite varijable te su postavljene nekoliko hipoteza, prva hipoteza je da polna razlika u preduzećima doprinosi uspješnosti preduzeća, druga hipoteza je da je ispod 40% zastupljenosti žena na najvišim pozicijama odlučivanja, treća hipoteza je da zastupljenost žena u najvišem menadžmentu poboljšava performanse firme

Na osnovu zaključaka koje smo dobili predstavljamo to da stepen izazova varira od zemlje do zemlje i kao a društva koje prolazi kroz tranziciju, ovi izazovi su kritičniji za kosovsko društvo. Žene se uopšte ne osećaju ravnopravnim u kosovskom društvu, mi smo na osnovu svega navedenog i primjenom komparativne metode došli do zaključka, te tako prikazujemo šta sve Kosovo može da nauči u svojoj državi bazirajući se na najboljim primjerima razvijenijih zemalja, te na koji način izvući praktične primjere za javne institucije Kosova. Rezultat bi trebao biti poboljšan učinak menadžerskih zadataka, a time i bolji učinak firme.

Ključne riječi: menadžeri, inovacije, upravljačke vrijednosti, žene u najvišem menadžmentu, Kosovo.

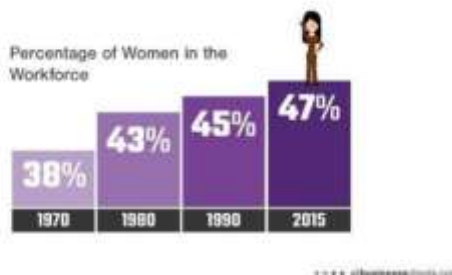
1. ŽENE U MENADŽMENTU KROZ HISTORIJU

U predindustrijskim vremenima žene su upravljale, ne samo domaćinstvom, već i aspektima poljoprivrednih poslova kao što su mljekarstvo, muza, proizvodnja masla i sira, često otklanjajući svaki višak putem trgovine.

U devetnaestom vijeku su se mogle naći žene koje vode poslove kao što su prenočišta i prodavnice. Do 1911. godine žene su činile 19 posto poslodavaca i vlasnika i 20 posto menadžera i administratora i viših stručnjaka. Skoro 30 godina zakona o jednakosti, žene su i dalje nedovoljno zastupljene u menadžmentu, imaju tendenciju da budu odvajane po zanimanju i manje su plaćene od muškaraca menadžera.

Žene u radnoj snazi, vidimo da po mnogim mjerama, odlično je vrijeme da budete žena u poslu.

Slika 1: Prikaz žena koje su u radnoj odnosu kroz historiju



Izvor: <https://www.allbusinessschools.com/business-administration/women-in-business>

2. ŽENE U TOP MENADŽMENTU

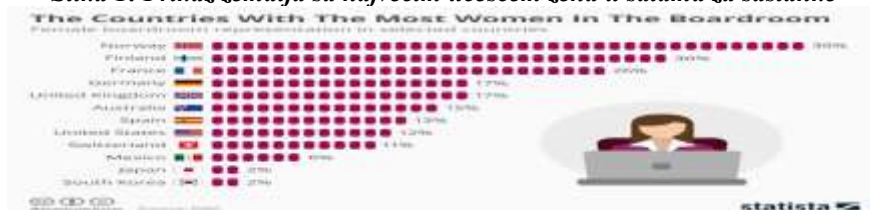
Žene na najvišim pozicijama poboljšavaju efikasnost interne administracije izuma jer je odličan primjer žena direktorica u odboru usklađen s efikasnim praćenjem, povećanom javnošću, savršenom individualnošću i angažmanom odbora, te poboljšanim diskusijama odbora o složenim pitanjima. Stoga je razumno vjerovati da žene na najvišim pozicijama pomažu u ublažavanju problema agencije i promoviraju organizacijske inovacije kroz djelotvoran nadzor. Štaviše, žene na najvišim pozicijama u kompanijama prenose različite stavove, mišljenja i vještine rješavanja problema

Prisustvo žena direktora u odborima poboljšava predložene ideje, glatku kreativnost i proizvodi više strateških supstituta. Inovacija može biti predvidljiva kako bi se povećala iscrpnost procesa donošenja odluka, izbjegla obrada informacija i pristranosti u donošenju odluka, te pozitivno utjecati na organizacijski dizajn.

Prednosti žena u biznisu

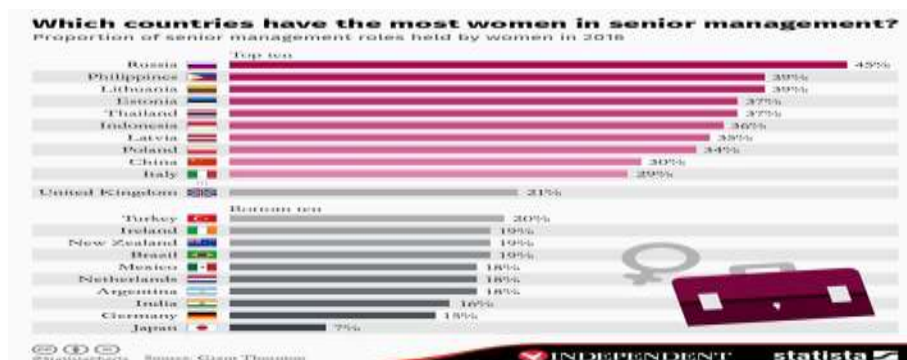
Raznovrsna radna snaga je inovativna radna snaga Pokazalo se da različitost - od rodne raznolikosti do kulture, starosti i rase - podstiče kreativnost i inovativnost. Muškarci i žene će neizbježno imati različita iskustva i pozadine, što oblikuje njihov pristup poslu. Izazivati jedni druge i surađivati s ljudima koji misle drugačije mogu razviti kreativnost i promovirati inovativne ideje koje guraju organizacije naprijed. Žene se ističu u mekim vještinama potrebnim za poslovno vodstvo Dok su tehničke vještine i znanje fundamentalni za uspjeh u karijeri, izvršni direktori stalno navode meke vještine kao najpoželjnije profesionalne atribute. Iako je karakteristike kao što su efikasna komunikacija, empatija i samosvijest teško izmjeriti, one su visoko cijenjene i mogu napraviti stvarnu razliku u krajnjoj liniji. Nedavna istraživanja su povukla vezu između snage karaktera i poslovnih performansi – pri čemu izvršni direktori koji su visoko rangirani po atributima kao što su saosećanje i integritet takođe uživaju 9,35% povrata na imovinu tokom dvogodišnjeg perioda. Bilo da pokrećete sopstveni posao ili ste iskusni izvršni direktor koji želi da se upozna sa osnovama, razumevanje detalja upravljanja ljudima, izgradnje tima i efikasne komunikacije na radnom mestu može napraviti razliku između uspešnog poslovnog poduhvata i neuspešnog (Imširović, 2004).

Slika 1: Prikaz zemalja sa najvećim učešćem žena u salama za sastanke



Izvor: <https://www.statista.com/chart/4871/the-countries-with-the-most-women-in-the-boardroom/>

U pokušaju da se riješe nedostatak žena na pozicijama odlučivanja u kompanijama, mnoge zemlje su uvele propisane kvote za članstvo u upravnim odborima. Norveška je postala prva zemlja na svijetu koja je uvela kvotu za ženske sastanke i pokazala se izuzetno uspješnom. Danas žene čine 39 posto norveških sala za sastanke, što je brojka koja je konstantno veća od ostalih razvijenih zemalja. Sjedinjene Američke Države imaju neke veze sa ženama koje čine samo 12 posto članova odbora.



Izvor: <https://www.statista.com/chart/4474/which-countries-have-the-most-women-in-senior-management/>

Velika Britanija zaostaje za drugim zemljama kada je u pitanju udio žena na rukovodećim pozicijama. 21 posto viših rukovodećih uloga u Velikoj Britaniji imaju žene, u poređenju sa 45 posto u Rusiji i 39 posto na Filipinima i Litvaniji.

3. ANALIZA TRENDOVA NAKON NEZAVISNOSTI 2008.-2018

Pravedna zastupljenost i učešće žena i muškaraca u javnom životu je od ključnog značaja za rodnu jednakost. Ravnopravna zastupljenost poboljšava

i) legitimitet demokratije davanjem mogućnost da žene učestvuju u javnim poslovima,
ii) pravičnost donošenjem pravedne politike odluke koje uzimaju u obzir potrebe žena,
iii) transparentnost kroz otvorenost i preuzimanje doprinosa žena prilikom donošenja odluka o politici. Međutim, rodna ravnopravnost na Kosovu, posebno na pozicijama donošenja odluka, ostaje izazov. Žene su najnezaposlenija grupa u društvu sa samo 12,7 posto žena je zaposleno u poređenju sa 46,6 posto muškaraca, što predstavlja potencijal ekonomski gubici od oko 28 posto bruto centralnog dohotka najveći među zemlje zapadnog Balkana. Ovo pokazuje da su žene na Kosovu nedovoljno zaposlene i kao rezultat toga, gubici u bruto prihodu su najveći u regionu. Žene na Kosovu se tretiraju drugačije od muškaraca u zapošljavanju i ekonomiji Na Kosovu postoji stalna razlika u platama polova i manje od 10 procenata preduzeća su u vlasništvu ili pod vodstvom žena. Nedovoljan pristup kreditima ili zajmovima ometa rast preduzeća koje vode ili u vlasništvu žena: ovo je dijelom rezultat nedostatka imovine u vlasništvu žene. Iako muškarci i žene imaju jednaka imovinska prava prema zakonu, žene navodno često gube svoje nasljedstvo u korist svoje braće kako bi zaštitili percipirane porodičnim interesima patrijarhalna kultura rodni uloga u kosovskom društvu nastavlja da daje muškarcima dominaciju ulogu u porodičnom i javnom životu. Nažalost, žene su često maltretirane i stigmatizovane čak i kada su žrtve. Oko 46 procenata žena izjavilo je da su patile od porodičnih problema nasilje barem jednom dok su mnoge žene (oko 20.000) koje su bile seksualno zlostavljane tokom rata 1998-1999 i dalje ostaje stigmatiziran, osramoćen i učutkan tradicionalnim pogledima po ovom pitanju Ova kultura je ostavila žene bez potrebne podrške i povjerenja preuzima veću ulogu u društvu.

Nedostatak osnaživanja žena i diskriminacija u različitim sektorima kao što je ovdje spomenuto, predstavljaju ozbiljnu prepreku ženama da dođu do pozicija odlučivanja. Kosovske institucije preduzele su nekoliko radnji u donošenju sveobuhvatnog zakonskog okvira o rodnoj ravnopravnosti.

Tabela 1: Prikaz zastupljenosti žena na višim pozicijama u ministarstvima na Kosovu

Zastupljenost žena na višim pozicijama donošenja odluka u ministarstvima na Kosovu	
2014	6,7%
2015	5,2%
2016	4,9%
2017	9,8%
2018	11,9%

Uprkos ovoj afirmativnoj akciji, žene su i dalje nedovoljno zastupljene u donošenju odluka pozicije na nivou vlade. Prema izveštaju Kosovskog centra za rodne studije, zastupljenost žena na višim pozicijama donošenja odluka u ministarstvima je opala godine u rasponu od 6,7% u 2014., 5,2% u 2015. i 4,9% u 2016. Štaviše, nedavna studija o grupi za politiku istraživanja Balkana ukazuje da - ostvarenih pozicija u 2017. Godini iznosio je 9,8%, a u 2018. godini 11,9%. Takođe, izvještaj je na to ukazao povećanje broja žena na visokim pozicijama odlučivanja u Vladi u posljednjih sedam godina je nebitno s obzirom na to da sadašnja Vlada ima stvorila dodatna ministarstva, ali bez iskorištenih mogućnosti za veće uključivanje žena. Stoga, iako se veličina vlade na Kosovu povećava, sličan porast se ne odražava na broj žena koje su došle do visokih mjesta na pozicijama odlučivanja (<file:///C:/Users/HP/Downloads/ENGLISH3%20Final.pdf>)

Skupština Kosova je 2011. godine imenovala prvu ženu za predsjednicu čime je Kosovo jedno od prvih zemlje u regionu da predsjedničke dužnosti povjere ženi. Tokom ovog vremena, broj žena angažovanih na savjetničkim pozicijama bio je jednak muškarcima. Međutim, trenutno je u Predsedništvu Kosova žena imenovana na najvišoj poziciji odlučivanja dakle kao predsjednica.

Tabela 2: Prikaz zastupljenost žena u opštinama na Kosovu

Zastupljenost žena na višim pozicijama donošenja odluka u opštinama na Kosovu	
2014	4,4%
2015	10,1%
2016	11,4%

Izvor: <file:///C:/Users/HP/Downloads/ENGLISH3%20Final.pdf>

Relativno slična slika je predstavljena u lokalnim samoupravama/opštinama. Izvještaji sugeriraju da je ukupan broj predstavnika žena na višim pozicijama odlučivanja u opština u 2014. Godini iznosio je 4,4%, u 2015. Godini 10,1% i 11,4% u 2016. Godini. i dalje ostaju ispod praga od 50% kvote zastupljenosti i donošenja odluka procesi i na lokalnom nivou. Izvještaji sugeriraju da žene smatraju da im se ne daje prilika da preuzmu vodstvo ili uloge donošenja odluka zbog njihovog spola. Izvještaj Agencije za rodnu ravnopravnost sprovela anketu sa ženama 2014

Tabela 3: Prikaz nekoliko pitanja koja su razmotrena u fokus grupama

Spol je razlog za manje mogućnosti promocije	30%
Ženama nije data ista mogućnost kao muškarcu za unapređenje	54%
Mogućnosti su iste bez obzira na spol	46%

Izvor: <file:///C:/Users/HP/Downloads/ENGLISH3%20Final.pdf>

Osim toga, 30% ispitanih žena smatra da je spol razlog za manje mogućnosti promocije. Osim toga, (54%) smatra da ženama nije data ista mogućnost kao muškarcu ,vezano za mogućnost unapređenja, dok 46% smatra da su mogućnosti iste bez obzira na pol. Stoga je veći broj ispitanika to osjetio žene se ne unapređuju zbog svog pola. Osim toga, žene ne podržavaju političke stranke. Nedavni izveštaj Kosovskog centra na centralnom nivou svjedoče

o ograničenom prostoru i pažnji koja se posvećuje ženama. Kao rezultat toga, došlo je do a veoma mali broj žena (6 kandidata) koji se kandiduju za gradonačelničku poziciju i nijedna od njih godine izabran je na funkciju gradonačelnika. Prva žena koja je izabrana za gradonačelnicu na Kosovu bila je 2013. godine kada je Mimoza Kusari-Lila pobjedila na lokalnim izborima u opštini Đakovica. Takođe, to treba napomenuti da u rukovodstvu političkih partija dominiraju muškarci lideri, od 56 registrovane političke stranke na Kosovu, samo 3 vode žene. To znači manje od 2% od lidera političkih partija su upravo žene

Tabela 4: Prikaz interesovanja za politička pitanja

Interesovanje za politička pitanja	
Žene	16,1%
Muškarci	18,7%

Izvor: <file:///C:/Users/HP/Downloads/ENGLISH3%20Final.pdf>

Istraživanja također pokazuju da je interesovanje za politička pitanja kod mlađih, a posebno mlađih žena na Kosovu opada. Mlađi čine oko 50% ukupnog broja stanovništva i samo oko 18% je veoma zainteresovano za politička pitanja. Slom po polu pokazuje da su mlade žene manje zainteresovane od mlađića za politička pitanja sa 16,1% u politici u

poređenju sa 18,7% muškaraca. Ovo pokazuje da su žene su manje zainteresirane za politiku i to može biti pokazatelj budućih trendova žene na pozicijama odlučivanja u javnom sektoru.

Trenutni trendovi

U Vladi Kosova nedostaju otvoreni podaci o rodnoj ravnopravnosti. Pored ovih podataka smo koristili i druge podatke iz već objavljenih relevantnih izvještaja i ugradili ih u ovaj odjeljak.

Tabela 5: Prikaz statičkog izvještaja o zastupljenosti žena u državnoj službi

2018	2017
11.392	
4.934	
43,30%	43%

Izvor: <https://www.usaid.gov/results-data/success-stories/women-succeeding-business-kosovo>

Analiza već postojećih statistički izvještaja pokazuju da je od 11.392 zaposlenih u državnoj službi u javnim ustanovama na centralnom nivou u 2018. godini samo 4.934 su bile žene, ili 43,3%. U 2017. godini postotak žena je bilo 43%. Takođe, kada se analiziraju opšti trendovi u zastupljenosti rodne ravnopravnosti u Vladi i svojih ministarstava (državne službe), tokom godina nema većih poboljšanja, uz konstantno ostaju ispod 50% zastupljenosti. Posljednja prijavljena zastupljenost žena u državnih institucija je 41,6%. Dok je u 2017. godini postotak žena bio 40,5%.

Izazovi za žene u biznisu

Žene su još uvijek nedovoljno zastupljene u ključnim oblastima Dok brojne industrije pokazuju trendove rastuće ženske radne snage, sektori poput financija, inženjeringa i tehnologije i dalje imaju tendenciju da snažno dominiraju muškarcima. Nezastupljenost žena mogla bi se svoditi na stalni stereotip da je interes za "tvrdu nauku" neženstven.

Dok se većina rukovodilaca slaže da bi najbolja osoba – bez obzira na spol – trebala dobiti posao, priče o ženama koje su imale više uspjeha s muškim ili rodno neutralnim imenom u životopisu pokazuju da nesvjesna pristrasnost i dalje postoji. Žene koje se nalaze ili žele da se pozicioniraju za vodeće uloge često smatraju da su pod posebnom lupom. Tamo gdje se muškarci mogu ohrabrivati da budu ambiciozni ili asertivni, žene su programirane od malih nogu da ne budu "gospodarske". Rodna pristrasnost u osnovi znači da se isto ponašanje i karakteristike – inicijativa, strast i preuzimanje odgovornosti – mogu različito tumačiti kod muškaraca i žena na radnom mjestu(<https://www.hult.edu/blog/women-in-business-advantages-challenges-andopportunities/>)

Žene su manje uspješne kada je u pitanju pregovaranje o platama. Nespremnost žena da traže veće plate često se navodi kao faktor koji stoji iza rodnog jaza u platama. Kada je Glassdoor uradio nedavno istraživanje o pregovaranju o plaćama, pokazalo se da je 68% žena prihvatilo platu koja im je ponuđena, dok je skoro polovina

ispitanih muškaraca pregovarala prije nego što je prihvatila ulogu. Doslo je podataka da kada su žene pokušale dogovoriti svoju početnu platu, ishod je općenito bio nepovoljniji (<https://www.hult.edu/blog/women-in-business-advantageschallenges-and-opportunities/>) Dovodeći u pitanje ideju da žene ne traže povišice, studija iz 2016. sa poslovne škole Cass, Univerziteta Warwick i Univerziteta Wisconsin, otkrila je da žene jednako kao i muškarci traže povećanje plate. Ali je i 25% manje vjerovatno da će ga dobiti. Gotovo je prihvaćena istina da muškarci imaju bolji osjećaj samopouzdanja kada se pozicioniraju za vodeće uloge ili pregovaraju o plaćama. Čak i veoma uspješne žene pate od „sindroma prevaranta“, osjećaju se neadekvatnim i potcjenjujući svoju vrijednost. Žene koje vjeruju u vlastitu vrijednost i zahtijevaju platu koja to odražava važan je korak u smanjivanju jaz u platom, dok veća transparentnost plata također može pomoći da se izjednače uslovi (<https://www.hult.edu/blog/women-in-businessadvantages-challenges-and-opportunities/>)

„Započnite proces već danas da shvatite da, zaista, ništa nije van granica za vas. Možete naučiti bilo koju vještinu. Možete razgovarati sa bilo kim. Sve je u vašim mogućnostima. Negujte ovaj način razmišljanja o rastu – koji će vas učiniti uspješnim (Imširović, 2004)

4. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada je procijeniti uticaj udjela žena u menadžmentu, na učinak i razvoj firme. Međutim, kako ovo istraživanje pokazuje, prvi korak ka rješavanju ovih prepreka je povećanje svijesti. Proporcija žena u menadžmentu nije bila tema za diskusiju na Kosovu zbog iskrivljene percepcija da se izborni štab sastoji od najmanje 40 posto žena, kada je u stvarnosti procenti na nedavnim izborima su polovina toga. Sa povećanjem svijesti o stvarnom broju žena u upravljanju izborima i prepreke za angažovanje većeg broja žena, zainteresovane strane će biti u mogućnosti da se pozabave nekim od ovih problema. Takođe je važno da sve zainteresovane strane razumeju prednosti dodatnih perspektiva, ideja i znanja koje dolazi sa više žena koje su uključene u izbore menadžmenta, jer to može biti snažan poticaj za povećanje napora da se osigura rodna ravnoteža. Zatim, čini se da žene članice odbora direktora koje bira osoblje imaju pozitivne efekte na učinak firme. Međutim, ovaj pozitivan efekat se ne prenosi na druge članice odbora, gde je efekat negativan - rezultat, koji se može objasniti činjenicom da značajan dio žena u odborima ima rodbinske veze sa vlasnicima. Naši nalazi pokazuju da tokom godina nije postignut značajan napredak na Kosovu u pogledu izvršavanje, a posebno na politički postavljenim pozicijama.

„Kada uzmete u obzir napore koje kompanije ulažu u drugim oblastima da ostvare samo dodatnih dva ili tri posto profita, značaj je jasan. Kompanije bi trebale gledati na rodnu ravnotežu kao na suštinsko pitanje, a ne samo na pitanje ljudskih resursa.”

REFERENCE I IZVORI

- Chebbiatic, H., Yahiaoui, D., Sellamia, M., Papasolomoud, I., & Melanthioud, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France *Journal of Business Research* Volume 119, Pages 209-217
- Democracy for Development Institute(2015). The Cost of Patriarchy: Excluding Women from the Workforce is the Main Bottleneck to Development
- Gutić Martinčić, S. (2017). “UPRAVLJANJE KARIJEROM ”, EFFECTUS studij financije i pravo - visoko učilište, Zagreb
- Imširović I. (2002). “Menadžment i Menadžer ”, Tuzla, Kantonalna privredna komora Tuzla
- Imširović I. (2004). “Žena u biznisu i menadžmentu”, Tuzla, Kantonalna privredna komora Tuzla
- Martinčić, M.(2019). ŽENE U MENADŽMENTU ,Veleučilište u Rijeci
- Tahir, S.H., Ullah, M.R., Ahmad, G., Syed, N., & Qadir, A. (2021). Women in Top Management:Performance of Firms and OpenInnovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7, 87
- Wang, Y., Chang, X., Wang, T., & Wang, S. (2022). "Female directors and environmental innovation: is stakeholder orientation a missing link?", *Gender in Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 587-602
- Elektronski izvori:
<https://www.statista.com/chart/4474/which-countries-have-the-most-women-in-senior-managemen> /(03. 05. 2022.)
<https://www.statista.com/chart/4871/the-countries-with-the-most-women-in-the-boardroom> /(15. 04. 2022.)
<https://kryeministri.rks-gov.net/wp-content/uploads/2019/08/Plani-i-Veprimit-Punesimii-te-Rinjeve-SRB.pdf> (19. 04. 2022.)
<https://www.unhcr.org/3db019784.pdf> (26. 03. 2022.)
<https://eca.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/10/kosovo-the-roleand-position-of-women-in-central-and-local-institutions-and-political-parties>
<https://www.hult.edu/blog/women-in-business-advantages-challenges-andopportunities> /(02. 05. 2022.)
<https://womensnetwork.org/sr/nasi-programi/izgradnja-kapaciteta-> (16.04. 2022.)

<https://www.opendemocracy.net/en/5050/women-of-kosovo-mirage-of-freedom-and-equality/> (10. 04.2022.)

12. https://www.ifes.org/sites/default/files/2015_ifes_womens_inclusion_in_election_management_bodies_final.pdf (15. 04.2022.)

<https://florinroebig.com/workplace-discrimination-women/> (29. 04. 2022.)

https://indep.info/wp-content/uploads/2019/03/INDEP_Women-in-decision-making-in-public-institutions-in-Kosovo-1.pdf (13.05.2022)

https://www.institutigap.org/documents/38241_Representation%20of%20Woman%20i
(10. 05. 2022.)

<https://core.ac.uk/download/230461973.pdf> (11. 05. 2022.)

<file:///C:/Users/HP/Downloads/ENGLISH3%20Final.pdf> (14.05.2022)