

УВОД

Женско предузетништво у савременом економском и друштвеном контексту представља један од најдинамичнијих и најзначајнијих феномена у развоју локалних заједница. Иако је током већег дела XX века о женама у предузетништву постојала ограничена научна и стручна литература, последње деценије обележене су снажним растом женских бизниса, како у Европи, тако и у Србији. Савремени економски токови, убрзана дигитализација, већа приступачност образовању и све заступљенији програми подршке допринели су томе да жене све чешће постају носиоци самосталних делатности.

У Европи је данас активно више од 10 милиона женских предузетничких фирми, док жене чине око 30% новооснованих бизниса. Слични трендови примећују се и у региону Западног Балкана, где је удео жена у предузетничкој структури у сталном порасту. У Србији жене чине приближно трећину укупног броја предузетника, док је у АП Војводини женско предузетништво посебно изражено у сектору услуга, који нуди флексибилност, приступачност и велики потенцијал за професионалну независност.

Циљеви ове студије су анализа стања женског предузетништва у услужном сектору, идентификовање изазова и потреба и давање предлога мера за унапређење положаја предузетница у Војводини. На основу спроведених квантитативних истраживања и утврђивања спољашњих и унутрашњих фактора који утичу на развој женског предузетништва биће дати правци за унапређење маркетиншких активности, контролу квалитета, лични развој и ментално здравље предузетница, који ће бити предложени акционим планом до 2028. године.

Имајући у виду резултате из базе података коришћене у овом истраживању, као и актуелне трендове у литератури, фокус ове студије стављен је на услужни сектор као доминантно подручје женског предузетништва у Војводини. Производни сектор користи се као референтни оквир како би се сагледале структурне разлике, изазови и развојни потенцијали оба сектора.

1. ЖЕНСКО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Женско предузетништво, као феномен савременог доба, током последњих деценија добија на значају и постаје важан сегмент економског и друштвеног развоја. Иако је некада било маргинализовано, бројне међународне и националне анализе данас указују на растуће учешће жена у предузетништву.

Постоји општа сагласност у литератури о постојању две групе фактора које опредељују феномен женског предузетништва:

- Приврженост предузетничким идеалима и
- Степен прихватања конвенционалне родне улоге (Deakins & Freel, 2003).

Овакав концепт превазилази традиционално посматрање жена предузетница, по коме се сматра да жена у улози мајке и њена каријера пословне жене нису спојиве. Евидентно је да је до скоро тема жена предузетница била занемарена у целокупном друштву и да су жене због тога имале нижу стопу учешћа у предузетништву, него мушкарци, јер је њихова каријера била перципирана као мање значајна у економском развоју. Међутим, бројним подстицајним програмима, како у земљама Европске уније, тако и у Србији, све више се ради на унапређењу и побољшању жена предузетница. Кроз програме подршке и оснаживања положаја жена овај дуализам, односно посматрање жене као мајке и жене предузетнице, постепено се смањило, што су показали и резултати у многим земљама. Жене су најчешће окренуте пословима из области услужних делатности, те је улога жене-предузетнице и женског предузетништва, генерално, врло конкретна у овој делатности. Као и у свим делатностима где жене воде сопствени бизнис, кроз веће учешће жена у радној снази и менаџменту, оствариће се основни предуслови за побољшање њиховог положаја у друштву. Управо зато је експанзија и развијање феномена женског предузетништва праћена додатном подршком која омогућава женама да покрену и развију сопствени бизнис.

У Европи жене покрећу око једне трећине нових послова, док је у Србији учешће жена укупно око 31%, са израженим растом у областима које захтевају флексибилност, индивидуалне компетенције и блиски контакт са корисницима. У

услужном сектору, који обухвата највећи број жена предузетница у Војводини, жене се најчешће баве књиговодственим услугама, услугама неге и лепоте, образовањем, консалтингом, здравственим делатностима, трговином и угоститељством. Ове делатности одликује приступачност, ниске улазне баријере и могућност постепеног раста, што их чини нарочито атрактивним за жене које желе да развију сопствени бизнис. Анализе на основу расположиве базе података Завода за равноправност полова, које сведоче о овим резултатима биће приказане у наредним поглављима студије.

Поред услужних делатности, жене су присутне и у производним делатностима, попут прераде хране, производње текстила или различитих занатских активности, али у мањој мери услед потребе за већим капиталним улагањима и техничком опремљеношћу. Међутим, и ови сектори имају изражен потенцијал, нарочито у домену малих производних погона и креативних индустрија, где је могуће комбиновати иновације, локалне ресурсе и стручност.

У литератури се често истичу два кључна фактора која обликују женско предузетништво: *приврженост предузетничким идеалима* и *степен превазилажења традиционалних родних улога*. Данас, када се женама нуди већа доступност различитих програма подршке, овај дуализам је све мање присутан, а жене све чешће развијају сопствене бизниси који комбинују професионалне компетенције, креативност, иновације и економску независност.

1.1. Женско предузетништво у савременом контексту

Женско предузетништво представља један од најзначајнијих развојних феномена савремене економије. Иако је дуго било маргинализовано и недовољно истражено, данас се сматра кључним фактором економског раста, иновација, локалног развоја и социјалне кохезије. Последње две деценије обележене су значајним повећањем броја жена које покрећу и воде сопствене бизниси, што је резултат комбинације социјалних промена, политичких мера подршке, економских потреба и повећане доступности образовања, информација и финансирања.

1.1.1. Глобални трендови

На глобалном нивоу, жене учествују са око 35% укупне предузетничке активности, а у појединим економијама у развоју тај удео износи и преко 40%. Према подацима за Европу, жене чине око 52 % популације, али само око 34,4 % samozапослених и око 30 % новооснованих предузећа припада женама. а преко 10 милиона женских предузећа активно је у европском економском простору.¹ У Сједињеним Америчким Државама жене воде скоро 40% свих малих бизниса, доприносећи запошљавању више од 12 милиона људи. У Србији, као и на нивоу АП Војводине, примећује се слична тенденција: жене учествују са приближно 31–32 % укупног броја регистрованих предузетника.² Ови подаци указују да жене представљају значајан извор иновација, економске независности и отварања нових тржишта, нарочито у секторима са ниским улазним баријерама и високим уделом услуга.

1.1.2. Регионални и национални трендови

У региону Западног Балкана женско предузетништво бележи стабилан раст, али и даље ниже стопе у односу на ЕУ. У Србији жене чине приближно 31% укупног броја предузетника, док је њихово учешће у власништву микро и малих предузећа нешто веће у појединим секторима, нарочито у образовању, здравству, нези, лепоти, креативним индустријама и услугама. У АП Војводини, према више истраживања, тенденције су сличне: жене најчешће бирају услужне делатности које су флексибилније, доступније и усклађеније са породичним и професионалним обавезама.

1.1.2.1. Анализа услужног сектора у АП Војводини

Према подацима о регистрованој запослености за 2024. годину³, у Републици Србији је укупно било запослено 2.368.948 лица, од чега се највећи део запослености (98%

¹ Подаци анализирани са сајта: <https://www.wegate.eu/women-entrepreneurship>

² Подаци анализирани са сајта: <https://serbia.un.org/sr>

³ Извор: Статистички годишњак Републике Србије, 2025. <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/publikacije/publication/?p=17536&tip=2>

од укупног броја) односи на запослене у правним лицима, предузетнике, лица која самостално обављају делатност и запослене код њих.

Регионална структура показује да је Србија – север економски најјачи део земље, са 1.439.878 запослених, док Србија – југ има значајно мањи број запослених (929.078). У оквиру северног региона су Београдски регион и регион Војводине, који носе највећи терет запослености, што их позиционира као главне центре економске активности у земљи. У Војводини је укупно регистровано 594.898 запослених, што представља око 25,11% укупне запослености у Србији.

Посматрано по делатностима, Војводина има највећу заступљеност запослених у:

- ✓ прерађивачкој индустрији (158.338) – што потврђује индустријски карактер региона,
- ✓ трговини (93.160) – као једној од доминантних услужних делатности,
- ✓ здравству и социјалној заштити (44.416),
- ✓ образовању (39.142),
- ✓ саобраћају и складиштењу (32.795),
- ✓ грађевинарство (29.906)
- ✓ стручне, научне и иновационе делатности (29.416)
- ✓ услугама смештаја и исхране (21.895).

Ове делатности најјасније обликују структуру запослености у региону Војводине и одражавају дубоку оријентисаност региона ка услугама, трговини, логистици, прерађивачкој индустрији и јавним службама. Секторски гледано, услуге у Војводини (трговина, административне услуге, информације и комуникације, смештај и исхрана, здравство, образовање, финансије, остале услуге) носе велики део укупне запослености, што је у потпуности усклађено са трендовима женског предузетништва које је најзаступљеније управо у услужним делатностима. Тиме се потврђује значај услужног сектора као најдинамичнијег подручја ангажовања жена у Војводини.

Подаци из *Статистичког годишњака Републике Србије 2025* указују на стабилан, али умерен раст укупне регистроване запослености у периоду 2022–2024. Укупна запосленост порасла је са 2.253.473 лица у 2022. на 2.319.535 у 2024. години, што представља умерен раст, заснован пре свега на секторима услуга и појединим високотехнолошким делатностима. Иако се укупна запосленост повећала, структура раста указује на значајне секторске разлике и промену динамике тржишта рада. У табели 1. приказана је анализа кретања запослености по секторима.

Табела 1. Анализа кретања регистроване запослености по делатностима у Републици Србији⁴

Регистрована запосленост по делатностима 2022-2024. године
<p>Примарни сектор – пад запослености ↓</p> <p>Сектор <i>пољопривреде, шумарства и рибарства</i> бележи континуирани пад броја запослених (са 28.120 у 2022. на 26.746 у 2024). Највећи пад бележи пољопривредна производња, што одражава структурне промене – механизацију, смањење малих газдинстава и слаб улазак младих у сектор.</p>
<p>Рударство – умерен раст, структурне промене[†]</p> <p>Запосленост у рударству расте (29.124 → 30.783). Највеће повећање бележе услужне делатности у рударству (3.969 → 5.887), што указује на раст <i>outsourcing</i> и подуговарачких модела у овој области.</p>
<p>Прерађивачка индустрија – стабилизација уз интерне промене ↔</p> <p>Укупно гледано, број запослених у прерађивачкој индустрији стагнира, са благим падом 2024. године (497.939). Међутим, постоје изражени секторски контра-трендови:</p> <p>↑ раст: фармацеутска индустрија, хемијска производња, производња гума и пластике, рачунарска и електронска опрема;</p> <p>↓ пад: текстил, кожа и одећа (веома изражено), дрвна индустрија, електрична опрема.</p> <p>Индустрије нижег нивоа додате вредности губе радну снагу, док производње оријентисане ка извозу и технологији расту.</p>
<p>Грађевинарство – стаалан раст↑</p> <p>Запосленост у грађевинарству расте из године у годину (122.911 → 128.453), што одражава повећан обим инфраструктурних и стамбених пројеката. Највећи раст бележе специјализовани грађевински радови.</p>
<p>Трговина – стагнација и благи пад↔[‡]</p> <p>Трговина на велико и мало бележи благ пад запослености у 2024. (359.557), што се може повезати са:</p> <ul style="list-style-type: none">• аутоматизацијом и дигитализацијом,• променама у малопродајним форматима,• уласком већег броја стриминг и е-commerce модела.
<p>Саобраћај и складиштење – постепени раст[†]</p> <p>Број запослених расте умерено (125.726 → 130.316), са највећим растом у:</p> <ul style="list-style-type: none">• ваздушном саобраћају (раст од 37% за две године),• складиштењу и логистичким услугама, што је у складу са развојем е-трговине.

⁴ Извор: Статистички годишњак Републике Србије, 2025. <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/publikacije/publication/?p=17536&tip=2>

Услуге смештаја и исхране – значајан раст, постпандемијски опоравак↑

Сектор смештаја и исхране је међу најбрже растућим: 88.612 (2022) → 95.937 (2024). Раст је везан за:

- развој домаћег туризма,
- повећање броја манифестација,
- већу понуду угоститељских и смештајних објеката.

Информисање и комуникације – један од најдинамичнијих сектора↑↑

Запосленост у ICT сектору се значајно повећала:

- укупно ICT: 94.490 → 111.896,
- рачунарско програмирање: 52.793 → 68.444 (+29,7%).

Ово је најјачи раст међу свим делатностима, што указује на технолошку трансформацију економије.

Професионалне, научне и техничке делатности – снажан раст↑↑↑

Запосленост у овом сектору порасли је са 122.711 на 142.825. Посебно расту:

- архитектонске и инжењерске делатности,
- менаџмент консалтинг,
- научноистраживачке активности.

Ово указује на појачану тражњу за стручним и ИКТ подржаним услугама.

Друштвене делатности – здравство у снажном расту↑↑↑

Здравство бележи веома висок раст запослених: 162.306 → 177.653 (+15.347).

Највећи раст бележи социјална заштита без смештаја (19.698 → 29.999), што указује на повећане потребе за негом, подршком у заједници и услугама за старе.

Остале услужне делатности – умерен раст↑

Остале услужне делатности расту умерено (44.004 → 46.004), што прати раст малих услужних радњи, личних услуга и удружења.

Структура запослености у Србији у периоду 2022–2024. јасно показује постепено преливање економских активности ка услужним делатностима и секторима више додате вредности, што је у потпуности у складу са оквиром ове студије, која се фокусира на женско предузетништво и развој услуга. Истовремено, примарни сектор и поједини сегменти традиционалне производње бележе континуирано смањење броја запослених, док раст предводе области као што су ИКТ, професионалне и техничке услуге, здравство, логистика и услуге смештаја и исхране — све области у којима женско предузетништво има значајан потенцијал за развој, али и потребу за додатном подршком. Подаци указују да је индустрија у транзицији од ниско ка високо технолошким производним системима, док је услужна економија постала кључни носилац запошљавања, што посебно наглашава релевантност анализе положаја жена у секторима као што су туризам, угоститељство, образовање, здравство, социјалне услуге и креативне индустрије. Ови трендови потврђују потребу да студија даље истражи изазове, могућности и мере подршке које ће женама предузетницама у АП Војводини омогућити да искористе растуће секторе, унапреде своје пословање и оснаже конкурентност у контексту ширих структурних промена на тржишту рада.

Анализа женског становништва у Војводини према статусу активности из 2024. године (*према Анкети о радној снази, Статистички годишњак РС 2025*). Подаци за 2024. годину указују да у АП Војводини живи 885.000 жена, од чега је 763.300 старо 15 и више година, што представља популацију која може бити носилац или потенцијал за учешће у предузетништву и запошљавању. У том оквиру, економски активно је 369.300 жена, док је 394.000 ван радне снаге, што значи да више од половине радно способних жена Војводине није активно укључено на тржиште рада.

Запосленост у Војводини обухвата 337.700 жена, док је незапослених 31.600, што указује на релативно уравнотежену, али и даље недовољно активну женску популацију у односу на економске капацитете региона. У пољопривреди је ангажовано 28.200 жена, што је значајан сегмент и указује на то да жене и даље имају важну улогу у примарним делатностима, али највећи део њиховог економског ангажмана налази се у услужним делатностима, што је у складу са структуром регионалне економије.

Када се погледају стопе активност женског становништва радног узраста (15–64 године), Војводина бележи стопу активности од 66,2%, што је приближно националном просеку, али и даље ниже од Северне Србије. Стопа запослености у Војводини износи 60,4%, што указује да се већина економски активних жена заиста и налази у радном односу, док стопа незапослености од 8,7% одражава структурне и социјалне баријере које жене имају у приступу формалном тржишту рада — од недоступности флексибилних облика рада, до недостатка локалних подршки за предузетничке иницијативе.

Посебно је важно нагласити да је стопа жена ван радне снаге у Војводини 33,8%, што представља значајан нереализовани потенцијал. Ове жене могу бити кључне за развој женског предузетништва јер управо ова група често тражи алтернативне форме запошљавања: самозапослење, рад од куће, фриленсинг, микро предузетништво или покретање услужних делатности. Ово се уклапа у трендове које си идентификовала у сопственом истраживању — да жене у услужном сектору

привлаче послови који омогућавају већу аутономију, флексибилност и повезаност са породичним обавезама.

У контексту ове студије истражени подаци представљају кључну основу за разумевање зашто је услужни сектор доминантан избор жена у Војводини и како регионални економски индикатори обликују могућности за раст женског предузетништва. Чињеница да преко 33% радно способних жена није на тржишту рада отвара простор за интервенције кроз програме мотивације, едукације, финансијске подршке, менторинга и развоја компетенција управо у областима услужних делатности — где жене природно бележе највећи степен учешћа и успешности.

Структура запослености у АП Војводини у 2024. години показује да регион има уравнотежену, али услужно оријентисану економију, у којој поједини сектори имају изразиту концентрацију радне снаге. Према подацима из Статистичког годишњака 2025, у Војводини је запослено 755.700 лица, распоређених по делатностима које одражавају индустријску традицију региона, али и јак сектор услуга који се последњих година интензивно развија.

Један од највећих сектора у Војводини је прерађивачка индустрија, са 177.600 запослених. Овај податак потврђује да Војводина остаје индустријски значајан регион, са развијеним агропрерађивачким, металским, хемијским и текстилним гранама. Иако је учешће жена у овом сектору мање него у услугама, управо ове гране производње често представљају основу за микро и мала предузећа у женском власништву – попут производње хране, козметике, текстила и конфекције.

У пољопривреди је запослено 94.500 лица, што одражава аграрни карактер региона. Ово такође указује на потенцијале за *агро-предузетништво*, посебно за жене које већ поседују знања из пољопривреде и могу их преточити у услужне или производне бизнисе (агротуризам, прерада хране, рукотворине).

Највећи број лица у Војводини запослен је у трговини са 102.300 радника, што је најмасовнија група делатности у услужном сектору. Трговина је традиционално

један од најприступачнијих сектора за жене, јер омогућава лакши улазак у предузетништво, ниске почетне трошкове и могућност самозапошљавања. Затим следе:

- ✚ Саобраћај и складиштење - 35.800 запослених. Иако је сектор доминантно мушки, раст логистике и курирских услуга ствара простор за женско предузетништво у организацији транспорта, складиштења и логистичких микросервиса.
- ✚ Услуге смештаја и исхране - 23.800 запослених. Овај сектор у Војводини је у експанзији, посебно због туризма (Фрушка гора, Нови Сад, рурални туризам), што га чини једним од кључних поља женског предузетништва: мали пансиони, винарије, гастро-услуге, кетеринг, услуге смештаја.
- ✚ Информације и комуникације - 33.000 запослених. Ово је један од најдинамичнијих сектора, у којем жене све више оснивају бизнисе у дигиталном маркетингу, медијима, дизајну и ИТ подршци.
- ✚ Стручне, научне и техничке делатности - 26.600 запослених. Сектор са растућом улогом жена, посебно у консултантским услугама, финансијама, образовању одраслих и креативним индустријама.

Војводина има висок број запослених у:

- ✓ образовању — 55.000,
- ✓ здравству — 42.100,
- ✓ државној управи — 33.200.

Ови сектори традиционално запошљавају велики број жена, а уједно имају и највећи потенцијал за развој пратећих приватних услуга у женском предузетништву (психолошка саветовалишта, едукације, нега старијих лица, додатне образовне услуге, приватне школе и студији).

Структура запослености у АП Војводини, посматрана кроз секторску расподелу, јасно потврђује налазе добијене кроз наше истраживање женских предузетница у услужном сектору. Доминација трговине, услуга смештаја и исхране, стручних и

креативних делатности, као и висока заступљеност жена у образовању и здравству, указују да регион већ сада поседује економску основу која омогућава стабилан развој женских микро и малих предузећа. Истовремено, снажан индустријски сектор и значајно присуство прерађивачке индустрије у Војводини представљају додатни потенцијал за развој женског производног предузетништва, посебно у области прераде хране, текстила и производње специјализованих производа, што се поклапа са делатностима идентификованим у нашој бази података о предузетницама.

Подаци показују да су услуге најдинамичнији сегмент регионалне економије и управо то објашњава зашто се највећи број предузетница у нашем узорку одређује за делатности попут козметичких услуга, едукације, угоститељства, консалтинга, маркетинга и креативних индустрија. Ова структурна слика такође указује на простор за раст женског предузетништва у областима које се у Војводини развијају, као што су туризам, гастрономија, дигиталне услуге и професионалне техничке услуге. С тим у вези, резултати ове анализе пружају основу за даље истраживање мотивације жена за улазак у предузетништво, као и за потребе развоја програма подршке, посебно у делу стандардизације услуга, дигитализације, унапређења менталног здравља предузетница и стварања окружења које омогућава лакше усклађивање приватних и професионалних обавеза.

Ова полазна структура запослености, у комбинацији са емпиријским подацима добијеним из наше базе предузетница, логичан је увод у наредна поглавља студије. Поглавља која следе — *Женско предузетништво у услужном сектору АП Војводине, Стандардизација и квалитет, Лични развој и ментално здравље жена предузетница, Маркетинг и промоција услуга*, као и *Иновације и технолошки развој* — биће заснована управо на овим структурним индикаторима. Добијени подаци омогућавају да се идентификују области највећег потенцијала, али и кључне препреке које жене у Војводини треба да превазиђу како би оствариле одржив раст и конкурентност својих услужних и производних бизниса. На тај начин, ова анализа служи као темељ за израду акционог плана који ће бити дефинисан у завршном делу студије.

Према подацима Анкете о радној снази за 2024. годину, у Региону Војводине евидентирано је 755.700 запослених, што га чини једним од два највећа регионална центра запослености у Србији. Од укупног броја запослених, 418.000 су мушкарци, док 337.700 чине жене, што значи да жене учествују са 44,7% укупне запослености. Тај однос указује на релативно повољну позицију жена на тржишту рада Војводине, посебно у поређењу са јужним регионима.

Највећи део запослених налази се у приватном сектору (578.000), при чему жене чине 234.200, а мушкарци 343.800. Ово потврђује да приватни сектор представља кључни сегмент у којем жене остварују значајно присуство, али и да и даље постоји приметан полни јаз који може бити последица структуре делатности (већа заступљеност мушкараца у индустрији и грађевинарству). Овај податак је посебно важан за израду ове студије јер управо услужни сектор приватне својине представља најдинамичније подручје у којем жене предузетнице покрећу и развијају сопствене бизнисе.

У државном сектору у Војводини је запослено 172.700 лица, од чега су 101.300 жене, јер јавне службе (образовање, здравство, социјална заштита) традиционално запошљавају више жена. Ова чињеница је важна за разумевање потенцијалних миграција женске радне снаге ка предузетништву — управо жене из ових професија најчешће прелазе у услужне делатности (едукативне, неге, саветодавне, социјалне, креативне услуге).

Најмањи део запослених ради у категорији „остали облици својине“ (5100), са минималним полним разликама, што показује да овај сектор нема значајан утицај на структуру женског предузетништва.

Ови подаци јасно показују да Војводина представља развијено и економски активно подручје са стабилним учешћем жена у укупној запослености. Посебно је значајно то што жене чине скоро половину радне снаге у приватном сектору, што указује на постојећи потенцијал за даљи развој женског предузетништва, нарочито у услужним делатностима које су већ доминантне у регионалној економији.

У следећим поглављима ова анализа ће послужити као основ за:

- ✦ идентификацију сектора у којима жене већ имају снажно присуство,
- ✦ процену потенцијала за развој женског предузетништва,
- ✦ утврђивање разлика између јавног и приватног сектора у погледу економских прилика за жене,
- ✦ аргументовање потребе за мерама подршке женама у услужном сектору, који је у Војводини посебно развијен.

У региону Војводине евидентирано је 755.700 запослених лица, што Војводину позиционира као један од најзначајнијих економских региона у Србији. Највећи део радне снаге чине запослени радници (610.900), што указује на доминацију *формалног запошљавања* у односу на *самозапосленост* и друге облике ангажовања. Ова структура је типична за економије са развијеним услужним и производним сектором, што је у складу са профилем Војводине као региона са диверсификованом привредном базом.

Самозапослених има 115.800, што чини значајних 15,3% укупне запослености у региону. То је важно за даље истраживање, јер управо самозапослени представљају потенцијални резервоар садашњих и будућих предузетница. Од тога, 89.800 су самозапослени без запослених, док 26.000 запошљава и друге раднике. Овај однос показује да је у Војводини развијен снажан сектор микро-предузетништва, али са релативно малим бројем растућих фирми, што је чест образац у услужним делатностима као што су козметичке услуге, образовање, саветовање, угоститељство, нега и рекреација.

Посебно значајна категорија за **разумевање положаја жена** на тржишту рада јесу неплаћени породични радници, којих је у Војводини 29.000. Ова релативно висока вредност одражава структурне карактеристике региона — значај аграра, породичних газдинстава и микро-предузећа у којима жене често доприносе економској активности без формалног радног односа. Овај сегмент је критична тачка за даље истраживање јер управо у њему лежи *„невидљиви женски рад“*, који може бити

полазна тачка за трансформацију у формално предузетништво кроз програме подршке.

Укупно 24.700 неплаћених породичних радника у пољопривреди указује да аграр и даље има важну улогу у регионалној економији, док само 4.300 хиљаде таквих радника постоји у осталим делатностима, што указује да је неплаћени рад доминантно везан за пољопривреду, а знатно мање за услужни сектор.

Ова структура радног статуса у Војводини носи неколико значајних импликација за развој женског предузетништва у услужним делатностима:

- 1. Висок удео samozапослених (115,8 хиљада) и доминација микро-бизниса** представљају повољну основу за развој женског предузетништва, јер услужни сектор традиционално омогућава улазак са нижим стартним капиталом и већом флексибилношћу.
- 2. Велика група неплаћених породичних радница у аграру (посебно 24,7 хиљада)** може уз адекватне мере подршке постати циљна група за економско оснаживање – формализацијом рада, преласком у друштвено предузетништво или развојем допунских услужних активности (агротуризам, прерада хране, рукотворине и домаћа радиност).
- 3. Ниско учешће samozапослених који запошљавају друге раднике (26,0 хиљада)** указује на ограничен раст предузећа у региону. За женско предузетништво ово је посебно важно јер жене чешће од мушкараца остају у сегменту микро-бизниса. То ће бити једна од препорука акционог плана.
- 4. Развој услужног сектора** — као што показују претходне и наредне анализе — представља стуб регионалне економије, а управо овај сектор пружа највећи простор за предузетништво жена због своје приступачности, разноврсности и могућности комбиновања више извора прихода.

Овај сет података директно ће бити уграђен у поглавље о структури тржишта рада у Војводини и биће основ за анализу полазног стања женског предузетништва, као и

за формулисање мера у делу студије који се односи на **стандарде и квалитет, лични развој, маркетинг, иновације и акциони план.**

Подаци о зарадама у региону Војводине за период септембар 2023. године у односу на септембар 2024. године указују на уочљив, али умерен раст плата, који прати републичке трендове. Просечна зарада у Војводини је порасла са 111.257 РСД у 2023. на 125.657 РСД у 2024. години, што представља релативно стабилан раст и позиционира Војводину нешто испод просека „Србија – север“, али и даље у самом врху по нивоу зарада у односу на друге регионе Србије, осим Београда.

Међутим, подаци јасно показују **перзистентан родни јаз у заради.** У 2023. години жене су у Војводини у просеку зарађивале 102.507 РСД, док су мушкарци зарађивали 118.953 РСД, што значи да су жене имале свега 86,1% просечне зараде мушкараца. Иако је у 2024. години дошло до пораста зарада на обе стране, неједнакост остаје значајна: жене сада зарађују 116.290 РСД, док мушкарци достижу 134.086 РСД, што женску зараду своди на 86,7% зараде мушкараца. Дакле, јаз у заради остаје готово непромењен, упркос номиналном расту прихода.

Ови резултати указују на два важна структурна проблема:

- ✚ **Жене су у Војводини и даље доминантно присутне у секторима са нижим средњим зарадама,** као што су услуге, социјална заштита, образовање, администрација и услужне делатности.
- ✚ **Мушкарци су више заступљени у боље плаћеним техничким, индустријским и управљачким позицијама,** што структурно репродукује родни јаз у заради.

Овај родни јаз у зарадама један је од кључних показатеља системских баријера које жене у Војводини имају на тржишту рада, а посебно у приступу боље плаћеним позицијама и секторима. У контексту ове студије о женском предузетништву у услужном сектору, овај податак је посебно значајан јер:

- ✦ Потврђује да **услужни сектор у којем су жене најзаступљеније остаје сектор са нижом платном моћи**, што мотивише жене да прелазе у samozapoшљавање као стратегију економског оснаживања.
- ✦ Указује да је неопходно да будући програми подршке укључе компоненте као што су **финансијска писменост, дигиталне компетенције и иновације**, јер оне омогућавају женама да уђу у више вредносне сегменте услужних делатности.
- ✦ Представља доминантан разлог што ће твоја студија у наредним поглављима обрађивати теме као што су **стандардизација и квалитет услуга, лични развој, маркетинг и иновације**, јер управо ови елементи омогућавају женским бизнисима да се позиционирају конкурентније, превазиђу тржишне неједнакости и остваре веће приходе.

На основу података из Статистичког годишњака Републике Србије 2025. везаних за основне секторске показатеље за регион Војводине, уочава се да они показују показују **врло изражену секторску концентрацију**, која снажно дефинише економски амбијент у коме женско предузетништво функционише. Прерађивачка индустрија чини 15,1% свих пословних субјеката, али запошљава чак 36,1% радне снаге и учествује са 41,8% у укупном промету региона, док ствара 43,3% додате вредности. Ово значи да је индустрија високо продуктивна и економски доминантна, али истовремено то је сектор у којем су жене традиционално мање заступљене. Због тога овај податак има директну импликацију на развој женског предузетништва: **жене се ређе укључују у индустријске делатности, а тиме и у секторе који генеришу највећу додату вредност.**

Супротно томе, **услужни сектор**, који је у фокусу нашег истраживања, доминира по броју пословних субјеката, али не и по економском учинку. Највеће учешће има трговина (29,9% субјеката), али упркос великом броју фирми, њен удео у додатој вредности је знатно мањи (17,2%). Сличан образац види се у смештају и исхрани, администрацији и осталим услужним делатностима: висок број предузетничких форми, али скроман економски учинак. Ово је типична структура тржишта у којој

жене предузетнице оперишу — **многобројни микро-бизниси, ограничена акумулација капитала и нижи капацитет раста.**

Информационо-комуникациони сектор бележи само 4,1% субјеката, али ствара високу додатну вредност (6,8%), што га позиционира као стратегијски важан. Исто важи и за стручне, научне и техничке делатности (11% субјеката), које генеришу 4,8% додате вредности. Ови сектори имају **највећи потенцијал за раст женског предузетништва, јер омогућавају моделе рада који су флексибилни, засновани на знању и мање капитално интензивни.**

На другом крају структуре налазе се делатности од јавног значаја (образовање, здравство), које чине минималан удео пословних субјеката, што је очекивано, јер је реч о домену државних и институционалних активности. Уметност и рекреација учествују са 1% субјеката, али имају релативно већи удео у додатној вредности (1,2%), што указује на **постепено позиционирање културних и креативних индустрија као растућег сегмента.**

1.1.3. Кључне импликације за студију и смернице

На основу расположивих података и претходне анализе расположивих могу се дати следеће смернице за даљу разраду:

1. Потреба за **економским оснаживањем** женског предузетништва у секторима *ниже додате вредности.*
2. Услуге у којима доминирају жене у Војводини — трговина, угоститељство, личне услуге, социјална подршка, рекреација — структурно имају ниску профитабилност и ограничене могућности за скалирање. Ова студија треба да понуди мере које ће **омогућити прелазак женских бизниса из нископриходних у средњевредносне и високовредносне сегменте**, путем **стандардизације, дигитализације, брендирања и увођења иновација.**
3. **Стратешко усмеравање жена ка секторима са већом додатом вредношћу.** ИКТ, консалтинг, техничке и стручне услуге, креативне индустрије и професионалне делатности представљају секторе који омогућавају већи раст и

профит. Ови подаци треба да послуже као аргумент за креирање *обука, програма преквалификације и предузетничких инкубатора намењених женама*.

4. Укључивање производних делатности у поређење је важно, јер открива структурни јаз. Иако ова студија није фокусирана на индустрију, поређење са производним сектором јасно показује зашто женско предузетништво остаје економски рањиво: индустрија ствара 43% додате вредности, а услуге само 0,2–6,8% по подкатегијама. Овај увид је кључан за *позиционирање женског предузетништва као системски важног, али економски недовољно подржаног сегмента*.

5. Потреба за политиком јачања конкурентности женских бизниса.

Ови резултати подржавају да студија у наредним поглављима обухвати:

- ✓ стандардизацију услуга као предуслов раста,
- ✓ ментално здравље и лични развој ради смањења отпадања жена из бизниса,
- ✓ дигитални маркетинг и видљивост,
- ✓ технолошке иновације,
- ✓ акциони план са мерама које се заснивају на регионалним економским структурама.

6. Потреба за даљим истраживањем и репрезентативним узорком.

Досадашња анализа на основу јавно расоложивих статистичких података потврђује нужност да други део истраживања о мотивацији буде интегрисано у студију, јер ће објаснити *зашто жене улазе у секторе који имају нижи економски принос*, и шта је потребно да се тај образац промени.

7. Потреба за препознавањем женског предузетништва у светлу услужног сектора.

1.1.4. Резиме женског предузетништва на националном и покрајинском нивоу

Анализа података из *Статистичког годишњака Републике Србије за 2025. годину* указује да АП Војводина има изражену структурну специфичност тржишта рада и предузетничког окружења. Иако је регион економски разноврстан, неколико

сектора, пре свега прерађивачка индустрија, трговина и одређене административне услуге, носе највећи део запослености и економске активности. Услужни сектор, иако бројан по регистрованим субјектима и запосленима, углавном функционише у домену нископрофитних, радно-интензивних делатности у којима доминирају микро и мала предузећа. Управо ту се, према расположивим подацима, налази највећи удео женског предузетништва.

Женска радна активност и даље је нижа у односу на мушкарце, а зараде жена у Војводини мање су од зарада мушкараца у свим секторима, што упућује на постојање родног јаза у приступу ресурсима, позицијама и економским могућностима. Удео жена у приватном сектору расте, али је и даље концентрисан у услужним делатностима са ограниченим потенцијалом скалирања. Истовремено, раст запослености у професионалним, техничким и ИКТ делатностима отвара нове развојне могућности, али и открива јаз између глобалних трендова и локалних образаца предузетничког понашања.

Ови налази указују да женско предузетништво у услужном сектору Војводине функционише у окружењу где су истовремено присутне и „структурне баријере“ (недостатак капитала, недовољна стандардизација, ограничен приступ тржиштима) и „структурне шансе“ (раст дигиталних услуга, потреба за специјализованим знањима, развој креативних индустрија, туризма и социјалних иновација). Та двострука природа окружења представља кључну полазну основу за креирање мера подршке и развој акционог плана у наредним поглављима.

У наставку студије следи поглавље посвећено примарном истраживању, заснованом на бази података којом располаже *Завод за равноправност полова*. Ово поглавље ће:

- ✚ **компаративно повезати** статистичке макро-показатеље са конкретним искуствима, потребама и изазовима жена предузетница у услужном сектору АП Војводине;

- ✦ анализирати **структуру узорка**, делатности, старост бизниса, мотиве за покретање посла и препреке са којима се жене суочавају;
- ✦ осветлити **перцепцију тржишних услова**, степен стандардизације и дигитализације, као и капацитет за иновације;
- ✦ утврдити **ниво професионалне подршке, менторства и институционалних ресурса** који су доступни женама у услужним делатностима;
- ✦ створити аналитичку основу за развој **свих наредних препорука**, укључујући стандардизацију услуга, дигиталне алате, маркетинг, едукацију, лични развој и мере подршке менталном здрављу.

Наредно поглавље представља мост између макро-слике тржишта рада и конкретне реалности женских бизниса у Војводини. На тај начин, оно повезује статистичку анализу са практичним налазима са терена и припрема основу за формулисање ефективних, доказама поткрепљених политика и интервенција.

2. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ПРИМЕЊЕНА МЕТОДОЛОГИЈА

Ово истраживање спроведено је на основу базе података коју је обезбедио Завод за равноправност полова Аутономне покрајине Војводине, са циљем да се добије свеобухватан увид у карактеристике, обим и структуру женског предузетништва на територији Војводине. Податке чини евиденција активних женских предузетница и предузећа у којима жене имају оснивачку или управљачку улогу, разврстаних по врсти делатности, територијалној припадности и основним пословним карактеристикама. Фокус истраживања је усмерен искључиво на услужни сектор, будући да он представља најзаступљенији и економски најдинамичнији сегмент женског предузетништва у АП Војводини. Подаци о производном сектору укључени су само у сврху упоредног контекста како би се јасније уочиле структурне разлике у врсти делатности, величини предузећа и демографским карактеристикама предузетница.

Истраживање служи да се утврде главни обрасци, специфичности и потребе женског предузетништва у услужном и производном сектору, као и да се утврди заступљеност жена по делатностима, старосни профил, дужина пословања, величина предузећа и регионална распоређеност. Ова анализа представља основ за формулисање препорука за унапређење политика и програма подршке женском предузетништву, јачање економског оснаживања жена и подстицање развоја микро, малих и средњих предузећа у АП Војводини.

Поред општег приказа стања, истраживање пружа и дубљи увид у разлике између услужних и производних делатности, идентификује кључне секторе у којима су жене најзаступљеније, као и области у којима постоји потенцијал за даљи раст и развој.

2.1. Методологија

Истраживање је засновано на квантитативној анализи података из званичне базе Завода за равноправност полова. База података обухвата 576 испитаница, од којих је

издвојено 429 предузетница које обављају услужну делатност, док се осталих 147 предузетница бави производном делатношћу.

Графикон 1. Приказ услужних и производних делатности



Поступак обраде података обухватио је следеће кораке:

- ✚ Статистичка обрада и тумачење резултата дескриптивне статистике (просеци, медијане, распони, фреквенције);
- ✚ Визуелизација података ради лакше интерпретације резултата.
- ✚ Фокус је на услужном сектору, док се производни сектор анализира искључиво у компаративне сврхе.

2.2. Циљеви истраживања

Главни циљ истраживања је да се добије свеобухватан увид у структуру, динамику и карактеристике женског предузетништва у услужном сектору. Посебни циљеви су:

1. Идентификовати најзаступљеније услужне делатности женског предузетништва;
2. Анализирати социо-демографски профил предузетница;
3. Утврдити просторну расподелу по окрузима и општинама;
4. Испитати дужину пословања и величину предузећа;

5. Упоредити услужни и производни сектор ради уочавања структурних разлика;
6. Идентификовати области са највећим развојним потенцијалом.

2.3. Задаци истраживања

У складу са постављеним циљевима, истраживање обухвата следеће задатке:

- ✚ Обрада и хомогенизација базе података;
- ✚ Класификација делатности по секторима;
- ✚ Дефинисање старосне структуре и година пословања;
- ✚ Анализа запослености и величине предузећа;
- ✚ Израда графичких приказа за кључне индикаторе;
- ✚ Упоредна анализа услужног и производног сектора;
- ✚ Формулисање препорука за јавне политике и мере подршке.

2.4. Оквир за интерпретацију резултата

Постављени аналитички оквири у истраживању омогућавају свеобухватно тумачење података и формулисање реалних, применљивих препорука. Тумачење резултата заснива се на следећим аналитичким оквирима:

✚ Секторски оквир (услуге у фокусу)

Услужни сектор анализира се као примарни предмет интересовања. Он се тумачи кроз:

- ✓ карактер делатности,
- ✓ потребу за индивидуализованим радом,
- ✓ улогу знања, вештина и професионалне репутације,
- ✓ ниво баријера за улазак на тржиште.

✚ Компаративни оквир (услуге наспрам производње)

Производни сектор се тумачи искључиво као компаративна референтна тачка — да би се уочиле:

- ✓ структурне разлике у броју запослених,
- ✓ старосна и развојна динамика,
- ✓ потребе за капиталном опремом,

- ✓ ниво ризика у пословању.

Демографски оквир

Старосна структура предузетница тумачи се у контексту:

- ✓ професионалне зрелости,
- ✓ мотивације за предузетништво,
- ✓ дугорочне одрживости пословања.

Територијални оквир

Регионалне разлике тумаче се у односу на:

- ✓ урбанизацију,
- ✓ економску развијеност округа,
- ✓ приступ ресурсима и тржишту.

Развојни оквир

Резултати се анализирају ради уочавања:

- ✓ области раста,
- ✓ потенцијала за иновације,
- ✓ могућности за развој женског предузетништва у мање заступљеним секторима.

3. РЕЗУЛТАТИ ДЕСКРИПТИВНЕ АНАЛИЗЕ

Овај извештај заснован је на анализи података о 429 жена предузетница које послују у услужном сектору АП Војводине, као и 147 предузетница које обављају производне делатности. Фокус извештаја је на услужном сектору, док се производни сектор користи за упоредну анализу структуре, потенцијала и изазова. Циљ је да се прикаже детаљан социо-демографски профил предузетница у услужном сектору, карактеристике њихових предузећа, територијална и секторска расподела, на основу којег ће бити дате даље препоруке за даљи развој и унапређење женског предузетништва.

Графикон 2. Преглед услужних наспрам производних испитиваних привредних субјеката

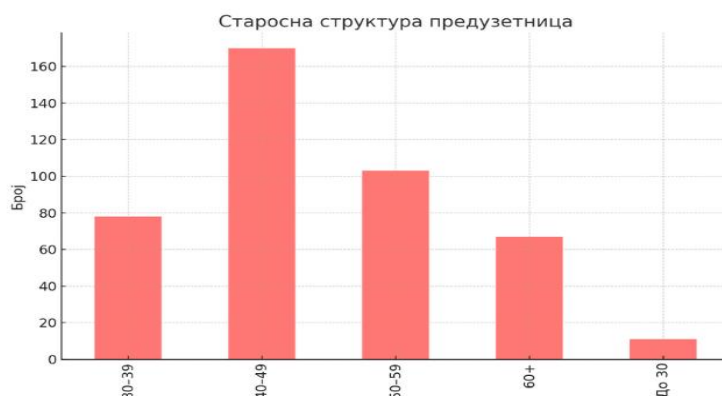


3.1. Социо-демографске карактеристике предузетница

Просечна старост предузетница у услужном сектору износи приближно 47.4 година. Највећи број жена припада старосној групи од 40 до 49 година, што представља фазу професионалне зрелости, стабилности и највећег радног и животног искуства.

Када се посматра структура старосних група, удео жена млађих од 30 година је веома мали, док доминирају групе 30–39, 40–49 и 50–59 година. *Ово указује да се жене најчешће одлучују за покретање сопственог бизниса након периода запослења, стицања искуства и изградње професионалних и личних мрежа подршке.*

Графикон 3. Старосна структура предузетница у услужном сектору



Графички приказ старосне структуре показује да скоро две петине предузетница припада групи 40–49 година, око четвртине групи 50–59 година, док је значајан, али мањи удео жена старијих од 60 година. Ова расподела говори у прилог тези да женско предузетништво у услужном сектору почива на зрелим, искусним и дугорочно оријентисаним предузетницама. На основу старосне структуре долазимо до закључка да жене старосне доби од 35-55 година представљају настабилнију и уобичајену групу која укључује предузетнице са:

- ✚ већ изграђеним радним искуством
- ✚ јасним професионалним идентитетом и
- ✚ стабилном мотивацијом за пословну независност.

3.2. Дужина пословања и искуство у предузетништву

На основу података о години оснивања, израчунато је колико година предузећа у просеку послују. Када се узму у обзир реалне године оснивања (у опсегу од 1988. до 2023. године), просечан број година пословања износи око 11.1 година, док медијана износи 9 година, што значи да половина испитаних услужних предузећа ради мање од 9 година, док половина ради више од 9 година. 25% услужних предузећа из

испитане базе постоји и ради преко 15 година, а 10% новооснованих послује преко 3 године.

Четвртина предузећа послује шест или мање година, половина постоји до девет година, док најискуснија предузећа имају више од шеснаест година пословања. Максимална вредност у узорку је 37 година, што говори о дугом континуитету појединих бизниса и високом степену одрживости. Ови резултати указују на следеће:

- ✚ Услужна предузећа жена су **стабилна и одржива**, са дугим пословањем.
- ✚ Недавни талас (после 2015) говори о расту женског предузетништва у последњој деценији.
- ✚ Дужина опстанка је већа од европског просека (3–5 година), што указује на јаку адаптабилност.

3.3. Територијална расподела предузетница услужног сектора

Предузетнице у услужном сектору нису равномерно распоређене по АП Војводини. Највећа концентрација је у Јужнобачком округу, где се налази скоро половина свих предузетница. У значајно мањем, али и даље релевантном обиму, заступљени су Сремски, Севернобанатски, Средњобанатски, Западнобачки и Севернобачки округ, док је Јужнобанатски округ најмање заступљен. Распоред предузетница приказан је у табели 1.

Табела 1. Територијална расподела предузећа у услужном сектору

Округ	Број предузетница	%
Јужнобачки	211	49.2
Сремски	57	13.3
Севернобанатски	40	9.3
Средњобанатски	37	8.6
Западнобачки	37	8.6
Севернобачки	32	7.5
Јужнобанатски	15	3.5

На основу процентуалне расподеле у табели 1. долазимо до следећих резултата:

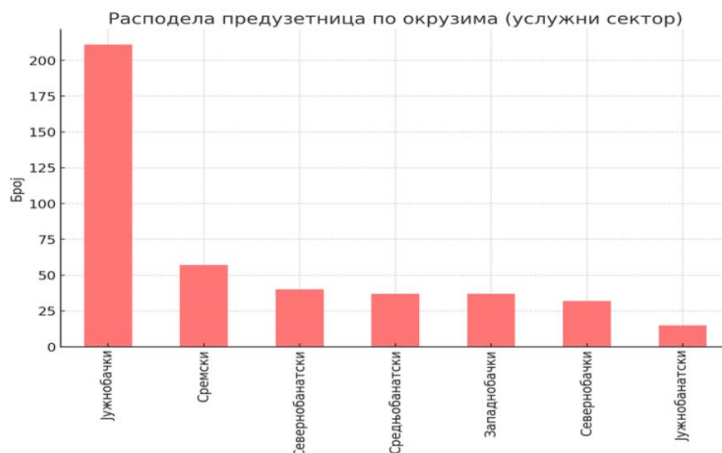
- ✚ *Јужнобачки округ доминира:* са 211 предузетница, Јужнобачки округ (пре свега Нови Сад) представља убедљив центар женског предузетништва у услужном сектору. То је очекивано с обзиром на:
 - ✓ највећу урбану концентрацију,
 - ✓ развијено тржиште услуга,
 - ✓ велики број корисника,
 - ✓ јаку инфраструктуру подршке.

- ✚ *Сремски округ је јасно други по заступљености:* са 57 предузетница, Сремски округ (Ириг, Сремска Митровица, Рума...) показује стабилан раст услужних делатности, нарочито у туризму, нези и трговини.

- ✚ *Севернобанатски, Средњобанатски, Западнобачки — уједначена структура:* окрузи са 32–40 предузетница показују средњи ниво развијености, што указује на потенцијал за:
 - ✓ даљу подршку женама,
 - ✓ развој креативних и професионалних услуга,
 - ✓ социјално-економско јачање мањих средина.

- ✚ *Најнижа заступљеност: Јужнобанатски округ:* само 15 предузетница, што указује на:
 - ✓ мањи ниво урбанизације или мање могућности,
 - ✓ потребу за циљаним програмима подршке,
 - ✓ значај промоције женског предузетништва у овом региону.

Графикон 4. Територијална расподела услужних предузећа



Оваква расподела одражава *ниво урбанизације, економску развијеност и концентрацију услужних делатности у већим центрима*, пре свега у Новом Саду и околним општинама. То истовремено указује на потенцијал за даљи развој женског предузетништва у мање заступљеним окрузима.

3.4. Структура услужних делатности

Структура услужних делатности показује да се жене најчешће баве књиговодственим и рачуноводственим услугама, фризерским и козметичким услугама, здравственим и социјалним услугама, као и консултантским и образовним активностима. Ту су и угоститељске делатности, трговина на мало, као и различите административне и професионалне услуге.

Табела 2. Најзаступљеније делатности услужних женских предузећа

Шифра	Типична делатност	Удео
6920	књиговодство, финансије	22%
9602	фризерске и козметичке услуге	11.4%
8623	здравствене услуге	5.1%
7022	консалтинг	4.6%
5610	угоститељство	3.7%
7111	стручне, техничке услуге	2.8%
4711	трговина	2.3%
8622	медицинске услуге	2.3%

Према стандардној класификацији делатности (која је наведена у бази), ове шифре углавном припадају:

- ✚ **професионалним и пословним услугама** (нпр. књиговодство, консалтинг, административне и саветодавне услуге – 6920, 7022)
- ✚ **личним услугама** (9602 – фризерске, козметичке, нега тела)
- ✚ **здравственим и социјалним услугама** (8622, 8623)
- ✚ **угоститељству** (5610)
- ✚ **трговини на мало** (4711)
- ✚ **другим специјализованим услугама** (7111 – техничке/инжењерске; 8299 – остале пословне услуге).

Графикон 4. Најзаступљенијих 10 делатности у услужном сектору



На основу ове анализе резултата закључује се следеће:

Жене су јако присутне у секторима где су **услуге** засноване на знању и компетенцијама (књиговодство, консалтинг, образовање, здравство).

- ✚ Истовремено, снажно су заступљене у личним услугама (фризерске и козметичке, нега, услуге за домаћинства) и малим трговачким и угоститељским бизнисима.
- ✚ Ово показује да женско предузетништво у услугама комбинује:

- ✓ традиционално „женске“ делатности (лепота, нега, услуге за домаћинство), и
- ✓ високо стручне професионалне услуге (књиговодство, саветовање, здравство, образовање).

3.5. Величина предузећа у услужном сектору

Већина предузећа у услужном сектору су микро-предузећа и самосталне делатности. Подаци о броју запослених показују да медијана износи један запослени, а три четвртине предузећа имају до два запослена. Самосталне предузетнице чине велики удео, што указује на висок ниво личног ангажмана и персонализованог приступа клијентима. Издвајају се:

- ✚ Самосталне предузетнице (0 запослених, samozaposlene): велики проценат
- ✚ Микро предузећа (1–9): најзаступљенија група
- ✚ Мала предузећа (10–49): мањи број
- ✚ Средња предузећа (50+): веома ретки случајеви (неколико атипичних примера).

Графикон 5. Величина услужних предузећа



Главна запажања:

- ✚ Око 75% предузећа има 1–2 запослена, што потврђује да услужни сектор доминира микро-структуром.
- ✚ Самосталне предузетнице чине веома велики сегмент.

- ✚ Податак да постоје и предузећа са 50+ запослених показује да део услужног сектора укључује образовање, здравство или фирме са више локација.

3.6. Компаративна анализа услужних и производних предузећа

Структура оба сектора указује на следеће податке, из анализиране базе:

- ✚ **Услужне делатности:** доминантне (више од 70% свих предузетница)
- ✚ **Производне делатности:** мањи, али значајан сегмент.

Ово одражава економску реалност АП Војводине, где услуге имају већи удео у женском предузетништву од производње. У табели 3. приказане су упоредне специфичности оба сектора и њихове разлике.

Табела 3. Делатности и карактеристике за производни и услужни сектор

Сектор	Услужни сектор	Сектор производње
Најзаступљеније делатности	6920 – књиговодствене услуге	1000-3399 прерађивачка индустрија
	9602 – козметичке и фризерске услуге	1000-3399 обрада материјала,
	8623 и 8622 – здравствене услуге	1000-3399 производња хране,
	7022 – консалтинг	9015- текстилна производња
	5610 – угоститељство	2822 - техничка производња.
Карактеристике	доминација микро и малих предузећа,	више улазне баријере (опрема, простор, технологија),
	лакше улазне баријере,	мање жена укључено због специфичних захтева и структуре тржишта,
	стабилна потражња,	предузећа су просечно већа од услужних,
	снажан фокус на индивидуалне услуге,	тенденција професионализације и техничке специјализације.
	доминација жена у секторима заснованим на знању (финансије, здравство, консалтинг).	више улазне баријере (опрема, простор, технологија),

На основу утврђених карактеристика и најзначајнијих делатности оба сектора женског предузетништва, закључује се да у услужном сектору женског

предузетништва доминирају делатности које се ослањају на индивидуални рад, стручна знања и непосредан контакт са корисницима. Најзаступљеније су књиговодствене и рачуноводствене услуге, козметичке и фризерске услуге, услуге неге и здравствене подршке, као и различите професионалне, саветодавне и образовне делатности. Ове делатности одликује релативно низак улазни праг, висока тражња на тржишту и могућност брзе адаптације, што их чини посебно привлачним за жене које развијају сопствени бизнис. Значајан је и удео трговинских и угоститељских услуга, које додатно осликавају ширину и разноврсност сектора.

С друге стране, производни сектор женског предузетништва је мањи по обиму, али јасно профилисан. Најзначајније делатности обухватају прераду хране, производњу одеће и текстила, производњу опреме и разних готових производа. За разлику од услуга, ове делатности захтевају већа почетна улагања, опрему, простор и техничке вештине, што делимично објашњава мањи број жена у овом сектору. Ипак, производни сектор показује значајан развојни потенцијал, нарочито у домену специјализоване производње малог обима, традиционалних заната, рукотворина и локалних производа где жене могу комбиновати креативност, техничка знања и иновације.

Табела 4. Кључне разлике између сектора

Област	Услужни сектор	Производни сектор
Број жена	Висок	Средњи/низак
Величина предузећа	Микро и самостална	Микро + мала
Улазне баријере	Ниске	Средње до високе
Техничка опремљеност	Ниска	Висока
Просечне године пословања	10–12	8–10
Природа рада	индивидуалне услуге	производни процеси
Могућности раста	постепене	умерене до високе

Главни закључци упоредне анализе:

- ✚ Женско предузетништво у услугама је снажно, стабилно и у порасту
- ✚ Производни сектор је мањи, али значајан, и показује потенцијал за раст
- ✚ Услужни сектор нуди лакши улазак у предузетништво
- ✚ Производни сектор нуди већи потенцијал за скалирање, али захтева више ресурса
- ✚ Обе групе показују зрелост, дуговечност и стабилност пословања.

ПРЕПОРУКЕ НА ОСНОВУ УПОРЕДНЕ АНАЛИЗЕ ПО СЕКТОРИМА

УСЛУЖНИ	ПРОИЗВОДНИ	ЗАЈЕДНИЧКЕ ПРЕПОРУКЕ
јачање дигиталног маркетинга и брендирања, увођење стандарда квалитета, менторски програми за млађе предузетнице, подршка за прелазак на дигиталне алате (онлајн заказивање, CRM).	субвенције за технолошку опрему, подршка женама у техникама, производњи и инжењерским делатностима, развој обука за управљање ресурсима и производним процесима.	мреже подршке, умрежавање и заједнички настанци, програми менталног здравља и превенције прегоревана, иновације и дигитална трансформација.

Резултати истраживања потврђују да услужни сектор представља кључно подручје развоја женског предузетништва у АП Војводини. Женске предузетнице су најзаступљеније у делатностима које се заснивају на индивидуалним вештинама, стручности и непосредном контакту са корисницима, што захтева даље јачање подршке у домену професионализације, дигиталних алата, финансијске едукације и маркетинга. Препоручује се континуирано улагање у менторске програме, обуке и облике подршке који доприносе повећању видљивости и конкурентности женских услужних бизниса.

У производном сектору, иако бројчано мањем, уочавају се значајни развојни потенцијали, нарочито у областима прераде хране, текстила, опреме и традиционалних занатских делатности. Потребно је да се женама омогући већи приступ техничкој едукацији, финансијама, опреми и инфраструктури како би се умањиле баријере за улазак у производњу. Подстицање иновација, модернизација производних процеса и развој креативне економије могу значајно повећати учешће жена у секторима где су тренутно недовољно заступљене.

Овај део спроведених истраживања представља полазну основу за детаљнији развој студије. У наредној фази биће спроведено проширено истраживање на **репрезентативном узорку жена предузетница**, у циљу испитивања њихове **мотивације за обављање посла**, кључних изазова са којима се суочавају, фактора успешности и баријера у оба сектора. Добијени резултати биће имплементирани у следећа поглавља студије:

Женско предузетништво у услужном сектору АП Војводине,

Стандардизација и квалитет,

Лични развој и ментално здравље жена предузетница,

Маркетинг и промоција кроз пласирање услуга,

Иновације и технолошки развој.

Обрада ових поглавља омогућиће свеобухватно и мултидимензионално разумевање положаја и потреба жена у предузетништву, како у услужном, тако и у производном сектору. На основу интегрисаних резултата биће израђен **Акциони план** који ће садржати конкретне мере, препоруке и смерове деловања за институције, организације и локалне заједнице, са циљем да се креира стабилан и подстицајан екосистем за развој женског предузетништва у АП Војводини.

3.7. Синтетички закључак-портфолио женског предузетништва у услужном сектору, на основу досадашњих резултата

1. Профил предузетнице:

- ✚ жена средње животне доби (најчешће 40–49 година),
- ✚ са значајним радним искуством,
- ✚ која последњих 10–15 година гради сопствени бизнис.

2. Тип бизниса:

- ✚ доминирају **микро-предузећа** и самосталне предузетнице,
- ✚ фокус на локалном тржишту, директном контакту са клијентима и флексибилности.

3. Просторна концентрација:

- ✚ најјача концентрација је у **Јужнобачком округу**, где су услови за предузетништво најразвијенији (инфраструктура, тржиште, образовање, урбана средина).

4. Најзаступљеније делатности:

- ✚ професионалне услуге (књиговодство, консалтинг),
- ✚ личне услуге (фризерске, козметичке),
- ✚ здравствене и социјалне услуге,
- ✚ трговина и угоститељство.

То су делатности са:

- ✓ релативно **нижим улазним баријерама**,
- ✓ стабилном потражњом,
- ✓ могућношћу постепеног раста.

3.8. SWOT анализа женског предузетништва у услужном сектору АП Војводине

SWOT анализа женског предузетништва у услужном сектору АП Војводине представља кључан аналитички корак у разумевању развојних потенцијала, ограничења и структурних услова у којима жене послују. Имајући у виду да услужни сектор обухвата највећи део микро и малих бизниса у региону, као и да жене у значајној мери доминирају управо у тим делатностима, неопходно је системски сагледати унутрашње капацитете предузетница (ресурсе, компетенције, додатну вредност), као и спољашње утицаје (тржишне трендове, институционалну подршку, ризике и изазове). SWOT анализа омогућава структуриран увид у снаге, слабости, шансе и претње, на основу интеграције података из *Статистичког годишњака Србије 2025*, доступних секторских анализа и резултата примарног истраживања. Она служи као аналитичка основа за креирање акционог плана, политика подршке и усмеравање мера које ће допринети унапређењу конкурентности и одрживог развоја женског предузетништва.

Табела 5. SWOT анализа женског предузетништва у услужном сектору

S – STRENGTHS (УНУТРАШЊЕ ПРЕДНОСТИ)	W – WEAKNESSES (УНУТРАШЊЕ СЛАБОСТИ)
<p>Висока заступљеност жена у услужним делатностима и развијена предузетничка култура у доменима као што су трговина, услуге лепоте, образовање, туризам, креативне индустрије и социјалне услуге.</p> <p>Флексибилност у пословању, спремност на учење и бржу адаптацију на потребе тржишта.</p> <p>Изражена оријентација ка квалитету услуге, неговању односа са корисницима и изградњи дугорочног поверења.</p>	<p>Ограничен приступ финансијама, инвестицијама и старт-уп капиталу, посебно за жене које први пут улазе у пословни сектор.</p> <p>Низак ниво дигитализације и стандардизације услуга у многим делатностима.</p> <p>Недовољна заступљеност у секторима са већом додатом вредношћу (ИКТ, техничке и иновативне услуге).</p> <p>Оптерећеност дуалним улогама (породица–пословне обавезе), што утиче</p>

<p>Постојећи локални кластери, удружења и иницијативе које подстичу видљивост и умрежавање предузетница.</p> <p>Географски повољан положај Војводине и развијеније урбане средине које поспешују циркулацију услуга.</p>	<p>на темпо раста и могућност скалирања бизниса.</p> <p>Недостатак систематске менторске подршке и приступа знању, посебно у областима финансијског управљања, маркетинга и развоја бизнис модела.</p> <p>Ниска просечна зарада жена и родни јаз у приходима, што рефлектује и ниже капацитете за реинвестирање у раст.</p>
<p>О – OPPORTUNITIES (СПОЉАШЊЕ ШАНСЕ)</p>	<p>Т – THREATS (СПОЉАШЊЕ ПРЕТЊЕ)</p>
<p>Раст потражње за специјализованим и персонализованим услугама (wellness, здравствена подршка, едукације, дигитални сервиси, креативне индустрије).</p> <p>Доступност европских фондова, националних програма подршке и локалних мера које подстичу женско предузетништво.</p> <p>Пораст значаја дигиталних пословних модела: online продаја, дигитални маркетинг, платформске услуге.</p> <p>Развој туризма, руралних услуга и гастрономских пројеката у Војводини, као подручја у којима жене традиционално имају јаку улогу.</p> <p>Могућност креирања социјалних иновација и услуга намењених осетљивим групама (старији, деца, особе са инвалидитетом).</p> <p>Јачање регионалне сарадње и умрежавања са предузетницама из других делова Србије и земаља региона.</p>	<p>Велика конкуренција у услужном сектору, посебно у делатностима без високих улазних баријера.</p> <p>Економска нестабилност, инфлација и повећање трошкова пословања, што посебно погађа микро-предузећа.</p> <p>Недостатак радне снаге у појединим услужним секторима, што ограничава раст и развој.</p> <p>Регулаторна оптерећења, сложене административне процедуре и непредвидивост пореског оквира.</p> <p>Ризик од професионалног изгарања, стреса и пада мотивације због комбинације пословних и породичних обавеза.</p> <p>Спорија трансформација услужног сектора ка дигиталним и иновативним моделима у односу на глобалне трендове.</p>

SWOT анализа показује да женско предузетништво у услужном сектору Војводине поседује значајне унутрашње потенцијале, посебно када је реч о флексибилности, оријентацији ка квалитету и стабилној заступљености на тржишту. Међутим,

истовремено је ограничено баријерама као што су недовољан приступ финансијским ресурсима, слаб ниво дигитализације, родни јаз у зарадама и комплексне животне и пословне улоге жена. Спољашње окружење нуди широк спектар могућности — од дигиталних сервиса до развоја туризма и социјалних иновација — али и доноси ризике у виду високе конкуренције, економске нестабилности и регулаторних изазова.

Ови увиди представљају аналитичку основу за формулисање мера у наредним поглављима студије, посебно оних посвећених стандардизацији услуга, маркетингу, иновацијама, личном развоју и менталном здрављу предузетница, као и креирању свеобухватног акционог плана за унапређење женског предузетништва у услужном сектору АП Војводине.

4. РЕЗУЛТАТИ ТЕСТ ИСТРАЖИВАЊА И ИСТРАЖИВАЊА РАДНЕ МОТИВАЦИЈЕ СПРОВЕДЕНОГ ЗА ПОТРЕБЕ ДАЉЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТУДИЈЕ

За потребе даљих анализа примениће се резултати добијени на тест узорку од 154 испитаника, везано за радну мотивацију. Употребљена је MAWS (Motivation at Work Scale) скала која је тестирана на домаћој популацији. Тест узорак чине 134 жене и свега 20 мушкараца. На основу ових резултата тестираће се касније узорак жена које су одговарале на онлајн упитник, ради утврђивања тачних показатеља женског предузетништва и радне мотивације жена које се налазе у бази података Завода за равноправност полова и којима су упитници упућени током децембра месеца. Сви добијени резултати ће касније бити имплементирани у даљу израду ове студије и акциони план.

4.1. Резултати тест истраживања Скале радне мотивације

Тест-истраживање радне мотивације спроведено је на узорку од 154 испитаника, од којих су већину чиниле жене предузетнице (87%). Основни циљ овог истраживања није био доношење коначних научних закључака, већ стицање почетног, али дубљег увида у то шта жене у предузетништву покреће, шта их одржава у раду, као и шта им представља унутрашње оптерећење. Добијени налази послужили су као полазна основа за касније, проширено истраживање радне мотивације на узорку од 213 жена предузетнице у АП Војводини .

4.1.1. Основни облици радне мотивације уочени у тест-узорку

Резултати су показали да се радна мотивација жена предузетница не може свести на једноставну поделу „радим због новца“ или „радим ово јер волим посао којим се бавим“. Напротив, уочена је сложена структура мотивације, у којој се издвајају три доминантна облика: **интринзичка мотивација, идентификована регулација и интројектована регулација.**

4.1.2. Интринзичка мотивација – рад из унутрашњег задовољства

Интринзичка мотивација односи се на ситуације у којима жена ради зато што у свом послу проналази радост, испуњеност и лични смисао. У тест-узорку, овај облик мотивације био је изражен код значајног броја испитаница. Посао се доживљава као део личног идентитета, извор енергије и простор за креативност. Ова врста мотивације представља снажан ресурс за лични развој, иновације и дугорочно задржавање ентузијазма у послу.

4.1.3. Идентификована регулација – рад у складу са личним вредностима и циљевима

Идентификована регулација јавља се онда када посао није увек пријатан или лак, али се доживљава као важан и смислен. Жене у овом случају раде јер препознају да им посао омогућава независност, сигурност, остварење личних и породичних циљева, као и дугорочну стабилност. Овај облик мотивације у тест-истраживању био је веома заступљен и указује на зрелу, стратешку оријентацију ка развоју бизниса, маркетингу, планирању и расту.

4.1.4. Интројектована регулација – унутрашњи притисак, стид и осећај „морања“

Један од најзначајнијих и најосетљивијих налаза тест-истраживања односи се на интројектовану регулацију мотивације. Овај облик мотивације покреће рад не зато што је он пријатан или усклађен са вредностима, већ зато што је праћен унутрашњим притисцима и негативним емоцијама.

Интројектована регулација код жена предузетница најчешће се испољава кроз осећај гриже савести када не раде „довољно“, стид када направе паузу или одбију клијента, као и кроз снажан унутрашњи дијалог обележен самокритиком и високим очекивањима. Резултати су показали да је овај облик мотивације значајно израженији код жена него код мушкараца, као и да са порастом радног искуства и дужине вођења бизниса интројектована регулација постаје све снажнија.

Иако ова врста мотивације може подстицати дисциплину, упорност и висок професионални стандард, она истовремено носи ризик од хроничног умора, емоционалне исцрпљености и губитка задовољства у раду. Посао у том случају престаје да буде избор и постаје мера личне вредности.

4.1.5. Екстерна регулација у контексту нашег подручја

Иако је екстерна регулација, односно рад мотивисан искључиво финансијским разлозима, у тест-истраживању показала слабију психометријску стабилност, она има важну интерпретативну вредност у културолошком контексту Србије и АП Војводине. Резултати указују да је новац као мотив често потиснут и доживљен као друштвено непожељан, посебно код жена. Финансијски мотиви се ређе отворено признају, а често се „преводе“ у осећај одговорности, моралну обавезу и интројектовани притисак. Ово указује да екстерна регулација не изостаје, већ да је прикривена и интернализована, што додатно појачава унутрашње оптерећење жена у предузетништву.

4.1.6. Значај резултата тест истраживања радне мотивације за наредна поглавља студије

Резултати тест истраживања показују да разумевање радне мотивације представља основу за све наредне теме у овој студији. Без увида у интројектовану и екстерну регулацију није могуће у потпуности разумети зашто неке жене имају отпор према маркетингу и јавној видљивости, зашто тешко улажу у себе, избегавају иновације или осећају кривицу када бизнис почне да расте.

Ово истраживање показује да је рад на мотивацији истовремено рад на личном развоју, одрживости бизниса и квалитету живота жена предузетница. Зато оно представља неопходан увод у наредна поглавља која се баве личним развојем, маркетингом, иновацијама и дугорочном стабилношћу предузетничких подухвата.

Разумевање интројектоване и екстерне регулације представља основу за теме које следе у овој студији.

- **Лични развој:** без рада на осећају кривице и стида, лични развој остаје површан и краткотрајан.
- **Маркетинг и видљивост:** жена која осећа стид што „се промовише“ или кривицу што зарађује, тешко ће јавно стати иза свог рада.
- **Иновације и раст:** иновације захтевају простор за грешку, а интројектована регулација не дозвољава „неуспех“.
- **Одрживост бизниса:** бизнис који се води искључиво из осећаја морања дугорочно није одржив.

Зато је ово истраживање радне мотивације више од психолошке анализе – оно је основа за разумевање како жене могу градити бизнис који их не исцрпљује, већ подржава њихов раст, аутентичност и дугорочну стабилност. Резултати тест истраживања радне мотивације указали су на сложену структуру мотивационих покретача код жена у предузетништву, посебно на изражену улогу интројектоване регулације, осећаја одговорности, гриже савести и унутрашњег притиска. Иако су ови налази дали значајан почетни увид, ограничења тест-узорка и потреба за дубљим разумевањем специфичних искустава жена предузетница у АП Војводини наметнули су потребу за даљим истраживањем. Зато је у наставку студије спроведено испитивање радне мотивације на узорку од 213 жене предузетница, а на основу базе података Завода за равноправност полова, са циљем да се детаљније сагледа како различити облици мотивације утичу на њихов лични развој, однос према маркетингу и видљивости, спремност на иновације, као и на дугорочну одрживост и квалитет предузетничког живота.

4.2. Резултати истраживања радне мотивације жена предузетница

У претходним поглављима ове студије указано је на значај разумевања унутрашњих покретача који стоје иза предузетничког ангажмана жена, као и на специфичне изазове са којима се оне сусрећу у процесу вођења сопственог бизниса. Посебан акценат стављен је на теме личног развоја, односа према маркетингу и видљивости, као и на спремност за увођење промена и иновација. Све ове области у пракси су директно повезане са тим *зашто* и *како* жене раде оно што раде.

Управо из тог разлога, у наставку истраживања фокус је стављен на радну мотивацију жена предузетница – односно на различите разлоге због којих оне улажу време, енергију и емоционални напор у свој посао. На узорку од 213 жена предузетница из Аутономне Покрајине Војводине, које су од краја новембра до 15. децембра одговориле на упитник, а евидентирани су у бази Завода за равноправност полова, испитано је како се код њих заиста организују и повезују различити мотиви за рад.

Оно што је овде тестирано није само „колико су жене мотивисане“, већ *која врста мотивације* код њих преовлађује. Истраживање је имало за циљ да провери да ли се у реалном, свакодневном предузетничком искуству могу јасно разликовати унутрашњи мотиви као што су уживање у раду и лични смисао, мотиви који су везани за осећај одговорности и унутрашњег притиска, као и спољашњи мотиви попут финансијске сигурности и материјалне награде.

Посебна пажња посвећена је томе да ли ови мотиви код жена предузетница функционишу одвојено или се преплићу, као и да ли су неки од њих мање видљиви или „пригушени“ због друштвених очекивања, културног контекста или унутрашњих уверења. Ово је важно јер управо начин на који жена доживљава сопствену мотивацију утиче на то како поставља границе, како се односи према новцу, како приступа маркетингу и колико је спремна да улаже у сопствени раст и развој.

Резултати који следе представљају основу за дубље разумевање унутрашње динамике женског предузетништва. Они не служе само за описивање стања, већ и као полазиште за наредна поглавља у којима ће бити разматрано на који начин различити облици мотивације могу постати ресурс, али и оптерећење – посебно у контексту личног развоја, видљивости на тржишту, увођења иновација и дугорочне одрживости бизниса који воде жене.

4.2.1. Резултати факторске анализе радне мотивације на узорку од 213 жена предузетница

Након спроведеног тест истраживања радне мотивације, у наредној фази истраживања фокус је стављен на анализу структуре радне мотивације код жена предузетница у Аутономној Покрајини Војводини. Главно истраживање обухватило је узорак од 213 жена предузетница које послују претежно у услужном сектору, а које су на упитник одговарале у периоду од краја новембра до половине децембра 2025. године.

Циљ ове фазе истраживања био је да се провери да ли је Скала мотивације на раду (MAWS) адекватан и применљив инструмент за мерење радне мотивације код жена предузетница, као и да се утврди како се различити мотивациони извори заиста групишу и испољавају у овом специфичном контексту. Посебан акценат стављен је на проверу понашања димензије екстерне регулације, која се у тест истраживању показала као осетљива и контекстуално условљена.

MAWS скала је примењена као инструмент који омогућава да се радна мотивација сагледа кроз више различитих извора, од унутрашњих до спољашњих. У оквиру овог истраживања, мотивација је анализирана кроз три шире димензије: аутономну мотивацију, интројектовану регулацију и екстерну регулацију. Аутономна мотивација обухвата рад који произилази из личног интересовања, задовољства и осећаја смисла. Интројектована регулација односи се на унутрашње притиске, као што су осећај дужности, потреба да се оправда улога предузетнице, као и избегавање осећаја кривице или неуспеха. Екстерна регулација обухвата спољашње разлоге за рад, пре свега финансијску сигурност, приход и материјалне награде.

На узорку од 213 жена предузетница најпре је спроведена експлоративна факторска анализа (EFA), са циљем да се испита како се појединачне ставке упитника природно групишу и да ли одговарају теоријски претпостављеној структури скале. Резултати EFA показали су јасно издвајање три фактора, што указује да испитанице праве разлику између различитих извора мотивације за рад и да је структура мотивације стабилна и препознатљива у реалном предузетничком контексту.

Након тога, спроведена је потврдна факторска анализа (CFA), којом је проверено да ли предложени тродимензионални модел радне мотивације адекватно описује прикупљене податке. Резултати CFA показали су добро укупно прилагођавање модела, уз високе вредности већине индекса прилагођености. Ови налази указују да структура радне мотивације идентификована експлоративном анализом није случајна, већ представља стабилан образац који се може поуздано применити на узорак жена предузетница.

Посебно је значајно то што су ставке које се односе на аутономну и идентификовану мотивацију показале висок степен објашњене варијансе, што значи да оне у великој мери одражавају стварно искуство и унутрашње разлоге за рад код жена предузетница. Ово указује да лични смисао рада, осећај самосталности и усклађеност посла са личним вредностима представљају кључне покретаче у женском предузетништву, посебно у услужном сектору, где је лични ангажман неодвојив од квалитета услуге.

Интројектована регулација се такође показала као важан и стабилан извор мотивације. Резултати указују да жене предузетнице у великој мери покрећу унутрашњи осећај одговорности, потреба да буду доследне себи и својој пословној улози, као и жеља да оправдају уложени труд. Ова врста мотивације често прати висок ниво ангажовања, али истовремено може бити повезана са унутрашњим притиском, што има значајне импликације за теме личног развоја и одрживости пословања.

Када је реч о екстерној регулацији, резултати су показали да ова димензија има сложенију и мање уједначену структуру. Иако су финансијски разлози препознати као важни за опстанак и стабилност бизниса, они не представљају једини нити доминантни мотив за рад код већине испитаница. Овај налаз указује да жене предузетнице у услужном сектору често доживљавају новац као средство за независност и континуитет пословања, а не као примарни покретач свакодневног ангажмана.

У целини, резултати ЕФА и СФА анализе потврђују да је МАWS скала адекватан и применљив инструмент за мерење радне мотивације код жена предузетница у услужном сектору. Добијени налази пружају јасну и поуздану основу за даља тумачења и анализе, као и за повезивање радне мотивације са темама које следе у студији, као што су лични развој, однос према маркетингу и видљивости, иновације и дугорочна одрживост предузетничког подухвата. Иако су финансијски фактори важни, они се не доживљавају увек на исти начин нити са истим интензитетом, што може бити последица специфичности предузетничког рада, одговорности коју жене преузимају, као и начина на који повезују посао са личним идентитетом и вредностима.

Управо ова разноликост у начину на који се различити мотиви доживљавају представља важну основу за наредна поглавља студије. Разумевање тога који мотиви су јасно препознати, а који варирају у значају, омогућава дубљи увид у то како радна мотивација утиче на лични развој, спремност на улагање у маркетинг и видљивост, као и на отвореност ка иновацијама и променама у пословању. Може се доћи до закључка да жене предузетнице јасно препознају зашто раде то што раде, али да се спољашњи мотиви, попут новца и награда, различито доживљавају у зависности од личног и пословног контекста.

4.2.2. Социо-демографске карактеристике предузетница и аутономна мотивација, интројектована регулација и екстерна регулација

4.2.2.1. Допринос социо-демографских и радних карактеристика аутономној мотивацији жена предузетница

Вишеструком регресионом анализом испитиван је допринос социо-демографских и радних карактеристика (величина предузећа, средина у којој се обавља посао, школска спрема, године рада у предузећу, материјална ситуација, тип организације предузећа, укупно радно искуство) у објашњењу аутономне (интринзичка мотивација и идентификована регулација) радне мотивације код жена предузетница. Резултати показују да је модел као целина статистички значајан ($F = 2,410$; $p = 0,022$), при чему укључени предиктори објашњавају 7,6% варијансе аутономне мотивације.

Након корекције за број предиктора, модел задржава објашњену варијансу од 4,4%. Ови налази указују да, иако су одређене радне и животне околности повезане са аутономном мотивацијом, њени главни извори код жена предузетница остају превасходно унутрашњи и засновани на личном смислу и вредностима рада.

4.2.2.2. Допринос социо-демографских и радних карактеристика интројектованој регулацији жена предузетница

Анализа појединачних предиктора интројектоване регулације показала је да ниједна од испитиваних радних и социо-демографских карактеристика нема статистички значајан самосталан допринос. Ипак, укупно радно искуство показало је граничну значајност ($\beta = 0,165$; $p = 0,073$), што указује на тенденцију пораста интројектоване регулације са годинама радног ангажмана. Овај налаз може упућивати на јачање унутрашњег притиска и осећаја одговорности код жена предузетница како се њихов радни идентитет временом учвршћује. Величина предузећа такође показује граничан негативан допринос ($\beta = -0,122$; $p = 0,101$), што може указивати на већи лични терет и унутрашњу обавезу код жена које воде мања предузећа или самосталне делатности.

Иако ниједан појединачни предиктор није био статистички значајан за интројектовану регулацију, добили су се значајни резултати, на основу којих се увиђа да што је дуже укупно радно искуство, јача је интројектована регулација. Наше испитанице упућују нас да са годинама рада расте осећај:

- ✓ „Морам да издржим“,
- ✓ „Уложила сам превише да бих стала“,
- ✓ „Од мене се очекује да наставим“.

Посматрајући величину предузећа може се закључити да:

- ✓ код мањих предузећа интројектована регулација је израженија.
- ✓ што је бизнис већи, притисак се више „распоређује“, па је мањи лични унутрашњи терет.

Предиктори који нису значајни су: средина у којој се ради, тип организације, године рада у предузећу, школска спрема, материјална ситуација и радно време, што значи да **интројектована регулација није „производ услова“**, већ производ унутрашњих стандарда, идентитета и интернализованих очекивања. Ово директно подупиरे претходне закључке о кривици, стиду и потреби да се оправда улога предузетнице, те се долази до сазнања да интројектована регулација код жена предузетница не зависи значајно од образовања, новца, формалне позиције, већ од: животног пута, акумулираног искуства, интернализованих очекивања („ја морам да успем“). Зато је ова врста мотивације: **јака, дуготрајна, али и потенцијално исцрпљујућа**. Управо из тог разлога, једно од поглавља посвећено је личном развоју, самоподршци, превенцији сагоревања.

4.2.2.3. Допринос социо-демографских и радних карактеристика екстерној регулацији жена предузетница

Анализа појединачних предиктора екстерне регулације показала је да материјална ситуација има статистички значајан и позитиван допринос екстерној мотивацији за рад код жена предузетница ($\beta = 0,282$; $p < 0,001$). Овај налаз указује да је рад код овог узорка у значајној мери мотивисан економском нужношћу и потребом за финансијском стабилношћу. Остале испитиване карактеристике, као што су образовни ниво, величина и тип предузећа, радно искуство и област пословања, нису показале статистички значајан самосталан допринос, што додатно потврђује да екстерна регулација код жена предузетница пре свега одражава реалне економске околности, а не формалне аспекте пословања.

Екстерна регулација код жена предузетница није питање „где“ и „како“ се ради, већ **зашто се мора радити**. Екстерна регулација у овом узорку:

- ✓ није везана за форму бизниса,
- ✓ није последица образовања или стажа,
- ✓ већ је директно условљена економском реалношћу.

Посебно у услужном сектору рад је често директно везан за приход, нема „резерве“, пословање зависи од континуираног ангажмана. За жене предузетнице то значи: рад као обавеза, рад као средство стабилности, рад као начин да се одржи породична и лична сигурност.

Ово је јак аргумент, на који ће бити обраћена посебна пажња при изради Акционог плана, а везано за: *политику подршке, програме финансијске сигурности, мере које смањују притисак „морам да радим“.*

4.3. Дискусија регресионе анализе радне мотивације жена предузетница у АПВ

Резултати регресионе анализе радне мотивације жена предузетница у услужном сектору Војводине показују да различити облици мотивације имају различите изворе и да на њих не утичу исти фактори. Овај налаз је у потпуности у складу са теоријом самодетерминације, која прави јасну разлику између унутрашње (аутономне), унутрашње условљене (интројектоване) и спољашње (екстерне) мотивације за рад.

Аутономна мотивација, која подразумева рад заснован на личном избору, смислу и унутрашњем задовољству, показала се као слабо зависна од објективних радних и организационих услова. Налази указују да су жене које воде мања предузећа или самосталне делатности у већој мери мотивисане управо овим унутрашњим разлозима. За доносиоце одлука, ово значи да самосталност, флексибилност и осећај личне контроле представљају кључне ресурсе мотивације које треба очувати, а не угрозити прекомерном администрацијом, ригидним правилима или униформним програмима подршке.

Интројектована регулација, која произилази из унутрашњих притисака, осећаја дужности, одговорности и потребе да се „оправда“ предузетничка улога, није у значајној мери објашњена спољним условима рада. Ово указује да велики број жена предузетница ради вођен унутрашњим осећајем обавезе, а не само рационалним економским разлозима. Из перспективе јавних политика, овај налаз упозорава да се иза високог ангажмана често крије психолошки притисак, што чини неопходним

увођење програма подршке усмерених на лични развој, ментално здравље и дугорочну одрживост предузетничког ангажмана жена.

Најјаснији и најконзистентнији резултати добијени су за екстерну регулацију, која се показала као значајно условљена материјалном ситуацијом. Овај налаз јасно показује да је код значајног дела жена предузетница рад мотивисан економском нужношћу и потребом за финансијском стабилношћу. У услужном сектору, где је лични рад директно повезан са приходом, ова врста мотивације представља реалност свакодневног пословања. За доносиоце одлука, ово значи да мере финансијске подршке, предвидивости прихода и смањења економске несигурности имају директан утицај на опстанак и континуитет женског предузетништва.

У целини, резултати регресионе анализе потврђују основну поставку теорије самодетерминације: што је мотивација више унутрашња, то је мање условљена спољним факторима, али је и осетљивија на нарушавање аутономије; што је мотивација више спољашња, то је јаче повезана са економским и структурним условима. Ова сазнања представљају важну основу за креирање политика и програма који неће једнако третирати све жене предузетнице, већ ће препознати различите мотивационе профиле и у складу са њима осмислити мере подршке у областима личног развоја, маркетинга, иновација и одрживог раста, које се детаљније разрађују у наредним поглављима студије.

5. СТАНДАРДИЗАЦИЈА И КВАЛИТЕТ У ЖЕНСКОМ ПРЕДУЗЕТНИШТВУ

У контексту женског предузетништва, посебно у услужном сектору, стандардизација не подразумева бирократско увођење сложених процедура, већ успостављање јасних, предвидивих и поновљивих начина пружања услуга. Стандарди квалитета служе да осигурају да корисници услуга добију уједначен ниво услуге, без обзира на време, обим посла или тренутно оптерећење предузетнице. Услуге се истовремено и производе и продају, те нема простора за грешке у току пласмана.

За жене које самостално обављају делатност или воде мала предузећа, квалитет и стандарди имају и додатну функцију – они представљају механизам личне контроле над пословањем. Јасно дефинисани процеси смањују неизвесност, грешке и ослањање на искључиво лични напор, што је посебно важно у условима ограничених ресурса карактеристичних за услужни сектор.

5.1. Стандарди који се примењују у услужном сектору

У услужним делатностима најчешће се примењују следећи облици стандардизације:

- ✓ **Процесни стандарди**, који дефинишу кораке у пружању услуге (нпр. начин комуникације са клијентима, рокове, поступање са рекламирањима);
- ✓ **Стандарди квалитета услуге**, који се односе на поузданост, тачност, професионалност и доследност;
- ✓ **Интерни стандарди рада**, који предузетницама омогућавају бољу организацију времена, приоритета и обима посла;
- ✓ **Добре праксе и добровољни стандарди** (нпр. интерне контролне листе, интерни протоколи), који не захтевају формалну сертификацију, али доприносе стабилности пословања.

Стандарди процеса рада дефинишу како се услуга пружа – од првог контакта са клијентом до завршетка услуге. У рачуноводственим делатностима то подразумева јасне процедуре обраде документације, рокове и начин комуникације са клијентима. У здравственим и beauty услугама, процесни стандарди обухватају ток услуге, припрему клијента, хигијенске протоколе и поступање након услуге.

Стандарди квалитета услуге односе се на доследност, тачност и професионалност. Код рачуноводствених услуга, квалитет подразумева поузданост и усаглашеност са прописима, док у здравственим и beauty делатностима укључује безбедност, хигијену, стручност и однос према клијенту.

Хигијенски и безбедносни стандарди су посебно значајни у здравственим и beauty услугама, где директно утичу на здравље клијената. Ови стандарди обухватају стерилизацију опреме, безбедно коришћење материјала, као и заштиту и клијената и самих предузетница.

Интерни стандарди организације рада нису формално прописани, али су изузетно важни за жене које раде саме. Они укључују планирање радног времена, управљање бројем клијената, одређивање цена услуга и постављање граница између пословног и приватног живота.

Поред рачуноводствених, здравствених и beauty делатности, значајан број жена предузетница у АПВ послује у области угоститељства, које представља једну од најатрактивнијих, али и најзахтевнијих грана услужног сектора. Угоститељство је делатност у којој се квалитет услуге процењује одмах и директно, кроз искуство госта, што чини стандарде посебно важним за одрживост пословања.

У овом сектору стандарди обухватају:

- ✓ безбедност хране и пића,
- ✓ хигијену простора и опреме,
- ✓ организацију услуге и односа са гостима,
- ✓ доследност у квалитету понуде,
- ✓ управљање временом и људским ресурсима.

За жене предузетнице које воде мање угоститељске објекте или самостално пружају услуге, примена ових стандарда често представља изазов због ограничених ресурса и великог личног ангажмана. Међутим, управо у угоститељству стандардизација омогућава да се пословање не заснива искључиво на сталном присуству и личном напору предузетнице, већ на јасно дефинисаним процедурама које обезбеђују стабилан квалитет услуге.

Важно је нагласити да за већину жена предузетница у услужном сектору примена стандарда не мора подразумевати формалне међународне сертификате, већ прилагођене, функционалне моделе који одговарају обиму и природи њиховог пословања.

Резултати спроведеног истраживања показали су да је аутономна мотивација (која се састоји од интринзичке мотивације и идентификоване регулације) код жена предузетница у највећој мери повезана са осећајем личне контроле и смисла рада, док је екстерна регулација снажно условљена материјалном ситуацијом и економском несигурношћу. Управо у том контексту, стандардизација и квалитет представљају важан посредни механизам између мотивације и реалних услова пословања.

Јасни стандарди рада могу да:

- ✓ смање осећај сталног притиска и хитности,
- ✓ повећају предвидивост прихода,
- ✓ умање зависност од искључиво екстерне мотивације,
- ✓ подрже развој аутономне и идентификоване мотивације.

Истраживање је такође показало да жене које воде мања предузећа или самосталне делатности чешће ослањају мотивацију на лични ангажман. У тим условима, увођење основних стандарда квалитета може допринети смањењу личног терета и спречавању дугорочног замора, без угрожавања флексибилности која је кључна за услужни сектор.

Иако примена одређених стандарда често делује као додатни трошак – било кроз улагање у опрему, едукацију или време – резултати бројних пракси показују да стандардизација на дуги рок доводи до повећања профитабилности. Стандарди смањују број грешака, рекламација и непланираних трошкова, повећавају поверење клијената и омогућавају наплату услуга у складу са њиховим стварним квалитетом.

За жене предузетнице у услужном сектору, стандарди такође значе мање ослањање на стални лични напор и рад „по сваку цену“. У контексту резултата овог истраживања, стандардизација може допринети смањењу екстерне мотивације условљене економском нуждношћу и јачању осећаја контроле и професионалне сигурности, што позитивно утиче и на аутономну мотивацију.

5.2. Значај стандарда за женско предузетништво у услужном сектору

У услужном сектору, а посебно у малим и средњим предузећима, стандарди не представљају крута правила намењена великим системима, већ алате који помажу да се услуга пружа на поуздан, безбедан и професионалан начин. За жене предузетнице које самостално обављају делатност или воде мала предузећа, стандарди имају практичну улогу: они уређују рад, смањују ризике и омогућавају стабилност пословања.

У делатностима у којима доминирају жене предузетнице у АПВ – рачуноводствене услуге, здравствене и beauty услуге – поверење корисника је кључни фактор успеха. Управо стандарди представљају основу тог поверења, јер клијентима гарантују да ће услуга бити пружена у складу са јасним правилима, без обзира на обим посла или тренутно оптерећење предузетнице.

У условима у којима већина услужних делатности зависи од личног рада предузетнице, примена прилагођених стандарда представља један од кључних механизма за дугорочну одрживост. Стандарди не треба да буду препрека или административно оптерећење, већ подршка која омогућава женама предузетницама

да развијају своје пословање, очувају квалитет услуга и постепено прелазе са рада из нужде ка стабилном и планираном развоју.

Угоститељске делатности су често повезане са израженим временским притисцима, сезонским осцилацијама и високим очекивањима клијената. У таквим условима, резултати истраживања радне мотивације указују да без јасних стандарда постоји већи ризик од ослањања на екстерну мотивацију, односно рада из нужде и константне борбе за опстанак.

Увођењем основних стандарда квалитета и организације рада:

- ✓ смањује се осећај хаотичности у пословању,
- ✓ повећава се предвидивост прихода,
- ✓ јача професионални идентитет предузетнице,
- ✓ отвара се простор за дугорочно планирање и унапређење услуге.

На тај начин, стандардизација у угоститељству не утиче само на квалитет услуге, већ и на психолошку сигурност и мотивацију жена предузетница, што је у складу са налазима истраживања и основним принципима теорије самодетерминације.

Квалитет услуге има двоструку улогу у женском предузетништву. Са једне стране, он је предуслов за задовољство клијената и стабилност пословања, а са друге стране, представља психолошки ресурс који јача професионални идентитет предузетнице. Када су очекивања јасна, а процеси дефинисани, смањује се простор за самокритику, осећај кривице и унутрашњи притисак који су идентификовани као део интројектоване регулације.

У том смислу, квалитет није само тржишна категорија, већ и фактор менталне одрживости, што директно повезује ово поглавље са наредним темама личног развоја и менталног здравља жена предузетница.

5.3. Препоруке за унапређење стандарда и квалитета у женском услужном предузетништву

На основу резултата истраживања и анализе специфичности услужног сектора, могу се издвојити следеће препоруке:

- 1. Развијати прилагођене, једноставне стандарде за мала и микро предузећа**, који не захтевају сложене административне процедуре.
- 2. Укључити елементе квалитета у програме подршке женском предузетништву**, као средство смањења економске несигурности.
- 3. Повезати стандардизацију са јачањем пословне аутономије**, а не са контролом, како би се очувала унутрашња мотивација жена предузетница.
- 4. Подстицати развој интерних процедура и добрих пракси**, као приступачан корак ка професионализацији услуга.
- 5. Интегрисати квалитет као део ширих програма развоја**, који обухватају маркетинг, иновације и лични развој.

Иако се угоститељство често доживљава као делатност у којој су стандарди строги и скупи за примену, пракса показује да доследна примена основних стандарда доводи до: већег задовољства гостију, понављања коришћења услуга, јачања репутације, стабилнијих прихода на дуги рок.

За жене предузетнице у АПВ, посебно у атрактивним услужним делатностима као што је угоститељство, стандарди представљају механизам који омогућава прелазак са интензивног рада заснованог на личном напору ка одрживом и квалитетном пословању. Иако стандарди и квалитет представљају важан структурни оквир за унапређење услужних делатности, њихова примена не може се посматрати изоловано од људи који те услуге пружају. У случају женског предузетништва, а нарочито у сектору услуга, квалитет пословања је у великој мери условљен личним капацитетима, психолошком стабилношћу и укупним благостањем самих предузетница.

Резултати истраживања радне мотивације показују да значајан број жена предузетница послује под сталним притиском одговорности, неизвесности и потребе да задрже висок ниво квалитета, често ослањајући се на сопствени рад без довољне подршке система. У таквим околностима, и најбоље постављени стандарди могу постати додатни извор оптерећења уколико нису праћени развојем личних вештина, психолошке отпорности и механизма очувања менталног здравља.

Зато је неопходно наредно поглавље посветити личном развоју и менталном здрављу жена предузетница, као кључним факторима одрживости пословања. Лични развој омогућава предузетницама да стандарде доживе као подршку, а не као притисак, док брига о менталном здрављу представља предуслов за дугорочну мотивацију, квалитет услуга и способност да се пословање развија у складу са личним и професионалним циљевима.

На тај начин, питања стандарда и квалитета логично се надовезују на анализу психолошких и развојних аспеката женског предузетништва, који ће бити у фокусу наредног поглавља.

6. ЛИЧНИ РАЗВОЈ И МЕНТАЛНО ЗДРАВЉЕ ЖЕНА ПРЕДУЗЕТНИЦА

Женско предузетништво у услужном сектору не заснива се искључиво на знању, вештинама и примени стандарда, већ у великој мери на личним капацитетима жена које тај посао носе. За разлику од већих система у којима су одговорности подељене, код већине жена предузетница пословање се ослања на једну особу која истовремено доноси одлуке, пружа услугу, комуницира са клијентима и преузима ризике. У таквом контексту, лични развој и ментално здравље представљају кључне, али често занемарене факторе одрживости предузетничког подухвата.

Услуге које жене предузетнице пружају – било да је реч о рачуноводству, здравственим и beauty услугама или угоститељству – подразумевају висок ниво одговорности, континуиран контакт са клијентима и сталну потребу за очувањем квалитета. Ова врста рада захтева не само професионалну компетентност, већ и емоционалну стабилност, способност управљања стресом и јасно постављене личне и пословне границе. Уколико се ови аспекти занемаре, ризик од хроничног замора, сагоревања и пада мотивације значајно се повећава.

Резултати истраживања радне мотивације указују да код значајног броја жена предузетница постоји снажан унутрашњи притисак да „морају“ да успеју, да не смеју да стану и да су лично одговорне за исход пословања. Оваква динамика рада често је повезана са интројектованом мотивацијом, која краткорочно може подстицати ангажман, али дугорочно може негативно утицати на ментално здравље и укупно задовољство послом. Управо зато је неопходно посматрати радну мотивацију не само кроз призму продуктивности, већ и кроз призму добробити самих предузетница.

Лични развој у контексту женског предузетништва не односи се искључиво на стицање нових пословних знања, већ и на развој психолошких и социјалних вештина које омогућавају здрав однос према раду. То укључује способности као што су саморегулација, управљање временом, постављање приоритета, комуникација са клијентима, као и препознавање сопствених ограничења. Када се лични развој

системски подржава, жене предузетнице су у већој мери у стању да граде аутономну мотивацију, односно да пословање доживљавају као простор личног испуњења, а не искључиво као извор притиска.

Ментално здравље представља неодвојив део овог процеса. У условима нестабилног тржишта, сезонских осцилација и економских притисака, очување менталног здравља није индивидуална слабост, већ структурно питање од јавног интереса. Предузетнице које се суочавају са сталним стресом, несигурношћу и прекомерним радом имају ограничен капацитет за иновације, унапређење квалитета и дугорочно планирање. Са друге стране, оне које имају приступ подршци, едукацији и ресурсима за очување менталног здравља показују већу отпорност, стабилнију мотивацију и већу способност да развијају своје пословање.

Ово поглавље има за циљ да осветли значај личног развоја и менталног здравља као темељних елемената женског предузетништва у услужном сектору. У наставку ће бити представљени резултати истраживања који указују на специфичне обрасце мотивације и психолошких притисака код жена предузетница, као и анализа њиховог утицаја на пословање. На основу тих налаза биће предложене смернице за развој програма подршке и основа за акциони план, усмерен ка стварању одрживог, здравог и економски стабилног женског предузетништва.

6.1. Обрасци радне мотивације жена предузетница – шта нам показују резултати истраживања

У пракси, велики број жена предузетница у услужном сектору описује своје пословање реченицама попут: „Морам све сама“, „Ако ја не урадим, нико неће“, или „Не смем да станем јер клијенти зависе од мене“. Овај образац присутан је код рачуновођа које раде са строгим роковима и прописима, код пружатељки здравствених и beauty услуга које директно брину о добробити клијената, као и код угоститељки које свакодневно одговарају на захтеве тржишта, гостију и сезонских осцилација.

Резултати спроведеног истраживања радне мотивације управо указују на ову динамику: код значајног броја испитаница присутна је интројектована регулација, односно унутрашњи притисак да се ради из осећаја дужности, одговорности или страха од неуспеха. У пракси, то значи да предузетнице често настављају са радом и онда када су исцрпљене, болесне или психички преоптерећене, јер осећају да „немају право“ да стану.

Истовремено, истраживање показује и висок ниво аутономне мотивације, што значи да многе жене заиста воле свој посао, препознају смисао у ономе што раде и желе да буду добре у својој делатности. Међутим, управо комбинација јаке унутрашње мотивације и сталног притиска одговорности представља ризичну тачку за ментално здравље. Када рад престане да буде избор, а постане обавеза коју прате осећаји кривице и страха, долази до хроничног замора и постепеног губитка задовољства послом.

У разговорима са предузетницама из услужног сектора често се појављује и образац екстерне регулације, посебно у периодима економске нестабилности. То се огледа у прихватању превеликог броја клијената, снижавању цена услуга или одлагању одмора и личног времена, све са циљем очувања прихода. Иако овај облик мотивације може краткорочно допринети опстанку пословања, дугорочно повећава психолошки притисак и смањује капацитет за развој и иновације.

Практично искуство показује да предузетнице које немају развијене механизме личне подршке и јасно постављене границе најчешће раде дуже, али не нужно и успешније. Насупрот томе, жене које су током времена развиле вештине саморегулације, планирања и бриге о сопственом менталном здрављу чешће показују стабилнију мотивацију, бољи однос са клијентима и већу спремност за унапређење пословања.

Ови практични увиди у потпуности су у складу са резултатима истраживања, који указују да је за одрживо женско предузетништво неопходно системски радити на смањењу радне мотивације засноване на притиску и кривици, а јачати облике

мотивације који произилазе из осећаја аутономије, компетентности и личног смисла. Управо из тог разлога, лични развој и ментално здравље не представљају индивидуалну одговорност појединачних жена, већ кључну област деловања за институције, програме подршке и акционе мере које ће бити разрађене у наставку студије.

Резултати спроведеног истраживања на узорку од 213 жена предузетница Војводине показују сложен и вишеслојан образац радне мотивације, који има директне импликације на лични развој и ментално здравље предузетница у услужном сектору. Анализа скале мотивације на раду (MAWS) потврдила је да су различите врсте мотивације истовремено присутне, али да се њихов утицај на радно функционисање значајно разликује. Пре свега, они указују на изражену аутономну мотивацију код већег броја испитаница. То значи да жене предузетнице у великој мери доживљавају свој посао као смислен, вредан и повезан са личним интересовањима и вредностима. Овај облик мотивације представља важан заштитни фактор, јер је повезан са већим осећајем испуњености, професионалног идентитета и дугорочне посвећености послу.

Међутим, истраживање истовремено показује и значајно присуство интројектоване регулације. Ова врста мотивације указује да велики број жена ради под снажним унутрашњим притиском, вођен осећајем дужности, кривице или страха од неуспеха. У пракси, то значи да предузетнице често настављају са радом чак и онда када су физички и психички исцрпљене, јер осећају личну одговорност према клијентима, породици и сопственом пословном угледу.

Посебно је важно нагласити да интројектована мотивација у комбинацији са високим нивоом одговорности, који је карактеристичан за услужне делатности, представља ризик по ментално здравље. Иако овај облик мотивације може краткорочно одржавати висок радни ангажман, дугорочно је повезан са хроничним стресом, емоционалном исцрпљеношћу и осећајем да је рад стална обавеза, а не избор.

Резултати такође указују на присуство екстерне регулације, посебно у вези са економском сигурношћу, приходима и тржишним притисцима. За део испитаница, рад је у значајној мери мотивисан потребом да се обезбеди финансијска стабилност, што је разумљиво у контексту самосталног пословања. Ипак, када екстерна регулација постане доминантна, повећава се осећај притиска и несигурности, што додатно оптерећује психолошке ресурсе предузетница.

Посматрано у целини, резултати истраживања показују да жене предузетнице у услужном сектору истовремено поседују снажну унутрашњу мотивацију за рад, али и да су изложене значајним унутрашњим и спољним притисцима. Управо овај спој високих очекивања, личне одговорности и економских захтева чини лични развој и ментално здравље кључним темама за разумевање одрживости женског предузетништва. Ови налази указују да подршка женама предузетницама не сме бити усмерена искључиво на унапређење пословних вештина и финансијских резултата, већ мора обухватити и развој психолошких капацитета, механизма саморегулације и очувања менталног здравља. Управо на тим основама могу се идентификовати кључни проблеми и формулисати мере које ће бити разрађене у оквиру акционог плана у наставку студије.

6.2. Кључни проблеми и сажете мере за унапређење личног развоја и менталног здравља жена предузетница

6.2.1. Хроничан унутрашњи притисак и рад вођен осећајем дужности

Резултати истраживања показују изражено присуство интројектоване регулације, што указује да значајан број жена предузетница ради под снажним унутрашњим притиском, осећајем кривице и одговорности. Овај образац доводи до продуженог радног времена, одсуства одмора и занемаривања личних потреба, што повећава ризик од сагоревања.

Сажете мере:

- ✓ Развој програма психоедукације о здравим облицима мотивације и постављању граница у раду
- ✓ Увођење радионица за управљање стресом и превенцију сагоревања
- ✓ Подршка развоју саморегулације и реалних очекивања од себе

6.2.2. Недовољно развијени механизми личног развоја

Иако је аутономна мотивација висока, код многих предузетница лични развој се своди искључиво на стручно усавршавање, док су психолошке и социјалне вештине запостављене. То ограничава способност дугорочног управљања пословним и личним изазовима.

Сажете мере:

- ✓ Укључивање програма личног развоја у постојеће мере подршке предузетништву
- ✓ Обуке из области управљања временом, приоритета и комуникације са клијентима
- ✓ Подстицање менторских и peer-support (вршњачка подршка) програма међу предузетницама

6.2.3. Економска несигурност као извор психолошког оптерећења

Присуство екстерне регулације указује да је део радне мотивације условљен финансијском нуждом и тржишним притисцима. Овај облик мотивације повећава осећај несигурности и утиче на доношење краткорочних одлука на штету менталног здравља.

Сажете мере:

- ✓ Јачање програма финансијске писмености и планирања прихода
- ✓ Подршка диверзификацији услуга и стабилнијим моделима пословања
- ✓ Интеграција психолошке подршке у програме економског оснаживања

6.2.4. Изостанак системске подршке менталном здрављу

Ментално здравље предузетница се у пракси најчешће третира као лична одговорност, а не као структурно питање. Ово доводи до тога да жене подршку траже тек када се појаве озбиљни симптоми исцрпљености.

Сажете мере:

- ✓ Успостављање доступних саветодавних и подржавајућих услуга за предузетнице
- ✓ Укључивање теме менталног здравља у јавне политике подршке предузетништву
- ✓ Кампање за дестигматизацију разговора о менталном здрављу

6.2.5. Неравнотежа између пословног и приватног живота

Комбинација више улога – предузетнице, чланице породице и носитељке бриге – додатно оптерећује жене и отежава одржавање равнотеже, што се одражава на њихову мотивацију и психолошко благостање.



Сажете мере:

- ✓ Програми подршке усмерени на баланс између посла и приватног живота
- ✓ Флексибилни облици подршке прилагођени специфичностима женског предузетништва
- ✓ Промоција модела одрживог рада, а не рада „по сваку цену“

Идентификовани проблеми јасно показују да унапређење личног развоја и менталног здравља жена предузетница представља предуслов за одрживост њиховог пословања. Предложене мере не треба посматрати као додатак економским политикама, већ као њихов саставни део. Управо на овим основама могу се даље развијати конкретне активности и интервенције које ће бити представљене у акционом плану.

6.3. Синтетичке препоруке за доносиоце одлука – подршка одрживом женском предузетништву

Резултати истраживања радне мотивације жена предузетница у Војводини јасно указују да одрживост женског предузетништва не зависи искључиво од економских и регулаторних услова, већ и од начина на који се системски подржавају лични развој и ментално здравље жена које носе ове пословне подухвате. Стога је неопходно да мере подршке буду осмишљене на начин који препознаје сложену улогу жене предузетнице и специфичности услужног сектора.

Пре свега, препоручује се да програми подршке предузетништву интегришу компоненте које се односе на психолошку отпорност, управљање стресом и развој здравих облика радне мотивације. Истраживање показује да висок ниво интројектоване мотивације, иако краткорочно подстиче радни ангажман, дугорочно носи ризик од исцрпљености и смањене продуктивности. Због тога је важно да јавне политике подршке не подстичу искључиво интензитет рада, већ и његову одрживост.

Доносиоци одлука треба да препознају лични развој и ментално здравље као легитимне области улагања, једнако важне као и финансијска подршка или едукација из области пословања. То подразумева развој приступачних програма саветовања, менторства и едукације који ће бити прилагођени реалним условима рада жена предузетница, посебно оних које самостално обављају делатност.

Такође, препоручује се да мере подршке буду флексибилне и секторски прилагођене, уз уважавање специфичности услужних делатности као што су рачуноводство, здравствене и beauty услуге, као и угоститељство. Ови сектори карактеришу висок ниво личне одговорности, директан рад са клијентима и повећан емоционални ангажман, што захтева посебан приступ у креирању програма подршке.

На крају, резултати истраживања указују на потребу да се женско предузетништво не посматра искључиво као економска категорија, већ као друштвени ресурс чија одрживост зависи од благостања самих предузетница. Улагање у лични развој и ментално здравље жена предузетница представља дугорочну инвестицију која доприноси стабилнијем пословању, већем квалитету услуга и укупном развоју локалне заједнице.

Након сагледавања унутрашњих капацитета жена предузетница, њихове радне мотивације и психолошке одрживости, логичан следећи корак јесте анализа начина на који оне своје услуге пласирају на тржиште. Маркетинг и промоција у услужном сектору не представљају само средство за повећање видљивости и прихода, већ и важан фактор осећаја контроле, професионалног идентитета и радне самосталности.

Истраживање показује да стабилни облици мотивације и очувано ментално здравље стварају предуслове за стратешки приступ маркетингу, који није заснован на краткорочним притисцима, већ на јасном позиционирању услуга, квалитету и дугорочном односу са клијентима. Због тога ће наредно поглавље бити посвећено анализи улоге маркетинга и промоције у оснаживању жена предузетница, са посебним фокусом на услужне делатности и практичне механизме који доприносе одрживом расту и развоју пословања.

7. МАРКЕТИНГ И ПРОМОЦИЈА КРОЗ ПЛАСИРАЊЕ УСЛУГА

Маркетинг и промоција у услужном сектору женског предузетништва не представљају само техничке активности усмерене на повећање продаје или видљивости на тржишту. За жене предузетнице, посебно оне које самостално обављају делатност, маркетинг је уско повезан са осећајем професионалног идентитета, самопоуздања и контроле над сопственим пословањем. Начин на који предузетнице представљају своје услуге јавности одражава и њихов однос према сопственом раду, вредностима и мотивацији.

Услугне делатности у којима су жене предузетнице најзаступљеније – рачуноводствене, здравствене и beauty услуге, као и угоститељство – у великој мери зависе од поверења клијената, репутације и препознатљивости квалитета. За разлику од производних делатности, где је производ опипљив, у услугама се вредност ствара кроз искуство корисника, лични контакт и континуитет односа. Због тога маркетинг у овом сектору има посебну улогу у обликовању дугорочних односа са клијентима, а не само у привлачењу нових корисника.

Резултати истраживања радне мотивације показују да су код жена предузетница присутни различити облици мотивације који директно утичу на њихов приступ маркетингу и промоцији. Када је доминантна аутономна мотивација, маркетинг се доживљава као природан начин да се сопствени рад представи, вреднује и развија. Насупрот томе, у условима појачане интројектоване или екстерне мотивације, маркетинг често постаје извор додатног стреса, несигурности и осећаја наметнуте обавезе.

Многе жене предузетнице у пракси доживљавају маркетинг као нешто што „морају“, али не и као алат који им може помоћи да рационалније управљају пословањем, стабилизују приходе и смање ослањање на рад под сталним притиском. Овај приступ често доводи до неструктурисаних промотивних активности, снижавања цена услуга или прекомерног прилагођавања захтевима клијената, што дугорочно може негативно утицати и на мотивацију и на ментално здравље.

У контексту женског предузетништва, маркетинг и промоција треба да буду посматрани као средства оснаживања, а не као додатно оптерећење. Добро осмишљене маркетиншке активности могу допринети јачању осећаја пословног самопоуздања и самосвести, професионалне компетентности и контроле над тржишном позицијом. На тај начин, маркетинг постаје повезујућа карика између личног развоја, квалитета услуга и дугорочне одрживости пословања.

Циљ овог поглавља је да се анализира улога маркетинга и промоције у контексту услужног женског предузетништва, са посебним освртом на то како различити облици радне мотивације утичу на приступ пласирању услуга. У наставку ће бити размотрени кључни изазови са којима се жене предузетнице суочавају у области маркетинга, као и могућности да се кроз системску подршку и развој вештина маркетинг постави као алат за стабилнији, здравији и одрживији пословни развој.

7.1. Кључни маркетиншки изазови у светлу резултата истраживања радне мотивације

Резултати истраживања радне мотивације жена предузетница указују да приступ маркетингу и промоцији услуга није искључиво условљен знањем или финансијским ресурсима, већ у великој мери зависи од доминантних облика мотивације и психолошког односа према сопственом пословању. Анализа мотивационих образаца омогућава да се јасније идентификују кључни изазови са којима се жене предузетнице суочавају у области маркетинга.

7.1.1. Маркетинг као извор притиска, а не као алат

Истраживање показује да код значајног броја жена предузетница постоји изражена интројектована регулација, што се у маркетиншком понашању испољава као осећај да се маркетинг „мора радити“, али без јасне стратегије и осећаја контроле. У пракси, ово често доводи до повремених и непланираних промотивних активности, праћења трендова без јасне процене њихове сврсисходности и осећаја кривице уколико се маркетингу не посвети довољно времена.

У таквим условима, маркетинг не доприноси оснаживању предузетнице, већ постаје додатни психолошки терет који повећава осећај преоптерећености.

7.1.2. Снижавање цена и прекомерно прилагођавање клијентима

Присуство екстерне регулације, повезане са финансијском сигурношћу и економским притисцима, огледа се у маркетиншком понашању кроз честу праксу снижавања цена услуга, прихватања превеликог броја клијената и смањивања сопствених професионалних граница. Овакви облици понашања краткорочно могу донети приход, али дугорочно утичу на пад перципиране вредности услуге и повећавају ризик од психолошке исцрпљености. Истраживање показује да жене код којих је екстерна мотивација израженија чешће доживљавају маркетинг као борбу за опстанак, а не као средство за стратешко позиционирање и раст.

7.1.3. Недовољно јасан професионални идентитет у маркетингу

Иако је аутономна мотивација код многих испитаница висока, она се не одражава увек на јасно дефинисан маркетиншки идентитет. У пракси, то значи да жене често имају јасну представу о квалитету услуге коју пружају, али тешко артикулишу ту вредност кроз маркетиншке поруке. Овај јаз између унутрашњег доживљаја професионалности и спољашње комуникације резултира недовољном видљивошћу и slabим позиционирањем на тржишту. Резултати истраживања указују да развој аутономне мотивације мора бити праћен и развојем вештина самопромоције које не нарушавају личне вредности предузетница.

7.1.4. Ограничен капацитет за дугорочно маркетиншко планирање

Комбинација високих радних захтева, личне одговорности и психолошког оптерећења доводи до тога да многе жене предузетнице маркетинг посматрају искључиво краткорочно. Истраживање показује да у условима појачаног стреса и интројектоване мотивације опада способност за стратешко планирање, што се у маркетингу испољава као реактивно, а не проактивно деловање. Ово је посебно

изражено у услужним делатностима где је рад интензиван и временски захтеван, као што су здравствене, beauty услуге и угоститељство.

7.1.5. Маркетинг као занемарена компонента личног развоја

Резултати истраживања указују да маркетинг ретко бива препознат као део личног развоја предузетнице. Уместо тога, он се често доживљава као техничка или секундарна активност, што ограничава његов потенцијал да допринесе јачању самопоуздања, аутономије и професионалне сигурности. Оваква перцепција представља значајан изазов, јер управо добро осмишљен маркетинг може смањити ослањање на екстерне притиске и омогућити стабилније и здравије пословање.

Кључни изазови у области маркетинга код жена предузетница произилазе не само из спољних тржишних услова, већ и из унутрашњих мотивационих образаца. Истраживање јасно показује да без системске подршке развоју здравих облика мотивације и маркетиншких вештина, маркетинг може постати фактор додатног притиска уместо средства оснаживања. Ови налази представљају основу за формулисање циљаних мера и препорука које ће бити разрађене у наставку поглавља и у оквиру акционог плана.

7.2. Препоруке за унапређење маркетиншких активности женског предузетништва

На основу релевантних истраживања и емпиријског искуства могу се дати следеће препоруке за унапређења маркетинга, а зарад самог поспешивања и развоја женског предузетништва у АП Војводини:

Маркетинг поставити као алат оснаживања, а не као извор притиска

Образложење (на основу резултата):

Истраживање показује да код значајног броја жена предузетница маркетинг изазива осећај обавезе и притиска, што је повезано са интројектованом и екстерном регулацијом.

Препорука:

- Маркетиншке активности треба представити као средство јачања аутономије и контроле над пословањем
- Подржати развој маркетинга који је усклађен са личним

вредностима и стилем рада
предузетница

- Избегавати наметање униформних маркетиншких решења

Развој основних маркетиншких вештина прилагођених услужном сектору

Образложење:

Многе предузетнице имају висок квалитет услуга, али тешко комуницирају ту вредност према тржишту.

Препорука:

- Обуке усмерити на једноставне и практичне маркетиншке вештине (јасна порука, дефинисање услуге, комуникација вредности)
- Посебно прилагодити садржај рачуноводственим, здравственим, beauty и угоститељским делатностима
- Фокус ставити на маркетинг односа и поверења, а не агресивну продају

Јачање професионалног идентитета кроз маркетинг

Образложење:

Резултати указују да аутономна мотивација постоји, али није увек видљива у маркетиншком наступу.

Препорука:

- Подржати развој личног и професионалног брэнда као продужетка квалитета услуге
- Радити на самопоуздању у представљању сопственог рада
- Помоћи предузетницама да препознају и артикулишу своје конкурентске предности

Подстицање стратешког, а не реактивног маркетинга

Образложење:

Под притиском пословања, маркетинг се често своди на краткорочне и импровизоване активности.

Препорука:

- Увести једноставне алате за планирање маркетиншких активности
- Подстицати постављање реалних маркетиншких циљева у складу са капацитетима предузетница

- Развијати навику континуитета у маркетингу, а не кампањског приступа

Повезивање маркетинга са очувањем менталног здравља

Образложење:

Истраживање показује да преоптерећеност и психолошки притисак негативно утичу на маркетиншко понашање.

Препорука:

- Маркетиншке програме повезати са темама управљања временом и стресом
- Избегавати поруке које подстичу рад „по сваку цену“
- Промовисати маркетинг који доприноси стабилности прихода и смањењу несигурности

Развој вршњачке подршке у области маркетинга

Образложење:

Жене предузетнице уче највише кроз размену искустава са онима које су у сличној позицији

Препорука:

- Успоставити програме вршњачке подршке за размену маркетиншких искустава
- Подстицати заједничке промотивне активности и умрежавање
- Омогућити простор за дељење добрих пракси без такмичарског притиска

Институционална подршка маркетингу женског предузетништва

Образложење:

Маркетинг се често третира као индивидуална одговорност предузетнице, без системске подршке.

Препорука:

- Укључити маркетинг као обавезну компоненту програма подршке предузетништву
- Обезбедити приступ стручњацима који разумеју специфичности услужног сектора
- Подстицати мере које доприносе дугорочној видљивости и стабилности, а не краткорочним ефектима

Унапређење маркетиншких активности женског предузетништва захтева приступ који истовремено јача професионалне капацитете и штити ментално здравље предузетница. Маркетинг који је усклађен са здравим облицима радне мотивације представља важан механизам за одрживост, квалитет услуга и економску стабилност у услужном сектору.

Унапређење маркетиншких активности представља важан корак ка већој видљивости и одрживости женског предузетништва, али дугорочни развој и конкурентност у услужном сектору нису могући без системског увођења иновација и адекватне примене савремених технологија. Резултати истраживања радне мотивације показују да код жена предузетница постоји значајан потенцијал за иновативно деловање, нарочито када су услови рада усклађени са аутономним облицима мотивације и када се технолошка решења доживљавају као подршка, а не као додатни извор притиска.

Иновације у контексту женског предузетништва не односе се искључиво на технолошке пробоје, већ и на унапређење процеса рада, начина пружања услуга, организације посла и комуникације са клијентима. Посебно у делатностима као што су рачуноводство, здравствене и beauty услуге, као и угоститељство, примена дигиталних алата може допринети већој ефикасности, квалитету услуге и смањењу радног оптерећења.

У наставку поглавља биће анализирани кључни изазови и могућности у области иновација и технолошког развоја, са посебним освртом на то како резултати истраживања радне мотивације могу послужити као основ за креирање мера које подстичу одржив раст, јачање конкурентности и очување менталног здравља жена предузетница.

8. ИНОВАЦИЈЕ И ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ У ЖЕНСКОМ ПРЕДУЗЕТНИШТВУ

У савременом пословном окружењу, иновације и технолошки развој представљају један од кључних фактора конкурентности и одрживости, посебно за микро, мала и средња предузећа. За разлику од великих система, која иновације често везују за истраживање и развој у ужем смислу, у сектору малих бизниса иновације се најчешће испољавају кроз унапређење услуга, организације рада, односа са клијентима и примену доступних дигиталних решења.

У контексту женског предузетништва, иновације имају додатну димензију. Оне нису само средство раста, већ и начин да се пословање учини одрживијим, флексибилнијим и мање оптерећујућим за саме предузетнице. Резултати истраживања радне мотивације указују да жене предузетнице показују висок ниво аутономне мотивације, али да се тај потенцијал не реализује увек кроз системску примену иновативних и технолошких решења, најчешће због ограничених ресурса, недостатка подршке или перцепције да су иновације „скупе“ и „резервисане за велике“.

8.1. Савремени трендови у иновацијама микро, малих и средњих предузећа

Последњих година уочљиви су трендови који иновације чине доступнијим управо мањим пословним системима. Фокус се све више помера са комплексних технолошких улагања на такозване „меке иновације“, које обухватају:

- ✓ дигитализацију пословних процеса,
- ✓ унапређење корисничког искуства,
- ✓ флексибилне моделе пружања услуга,
- ✓ персонализацију понуде,
- ✓ коришћење података за доношење одлука.

За микро и мала предузећа, посебно у услужном сектору, иновација често значи једноставнији начин заказивања услуга, бољу комуникацију са клијентима,

ефикасније управљање временом и смањење административног оптерећења. Овакви облици иновација имају директан утицај и на пословне резултате и на квалитет радног живота предузетница.

У делатностима у којима су жене предузетнице у АПВ најзаступљеније – рачуноводствене услуге, здравствене и beauty услуге, као и угоститељство – технолошки развој услуга постаје кључни фактор разликовања на тржишту. Примена софтверских решења за управљање клијентима, дигитално вођење документације, онлајн заказивање, дигиталне маркетиншке платформе и аутоматизација појединих процеса омогућавају већу ефикасност и бољу контролу пословања.

Важно је нагласити да технолошки развој у овом контексту не подразумева нужно сложене или скупе системе. Напротив, највећи ефекти често се постижу кроз постепено увођење једноставних дигиталних алата који су прилагођени реалним капацитетима предузетница.

8.2. Иновације, мотивација и одрживост пословања

Повезујући иновације са резултатима истраживања радне мотивације, може се уочити да технолошка решења имају највећи позитиван ефекат онда када доприносе јачању осећаја аутономије, компетентности и контроле над сопственим радом. У супротном, уколико се иновације уводе без подршке и разумевања контекста, оне могу постати додатни извор стреса и екстерног притиска.

Због тога је у оквиру женског предузетништва посебно важно посматрати иновације као средство унапређења квалитета услуге и благостања предузетница, а не искључиво као технолошки циљ сам по себи.

8.3. Кључни изазови у иновацијама и технолошком развоју женског предузетништва

Иако иновације и технологија представљају важан потенцијал за унапређење пословања, резултати истраживања и анализа праксе указују на више системских и

индивидуалних изазова са којима се жене предузетнице суочавају приликом њихове примене.

8.3.1. Перцепција иновација као финансијски недоступних

Један од најчешћих изазова јесте уверење да су иновације и технолошка унапређења скупа и резервисана за велике пословне системе. Ова перцепција је посебно изражена код микро и малих предузећа у услужном сектору, где су финансијски ресурси ограничени, а приоритети усмерени на текуће пословање.

У контексту радне мотивације, овакво размишљање често је повезано са екстерном регулацијом и страхом од финансијске нестабилности, што доводи до одлагања инвестиција које би дугорочно могле донети корист.

8.3.2. Недостатак времена и капацитета за увођење иновација

Истраживање показује да велики број жена предузетница истовремено обавља више улога – стручне, организационе и административне. У таквим условима, увођење нових технологија често се доживљава као додатно оптерећење, а не као олакшање.

Недостатак времена за учење и прилагођавање новим алатима представља значајну препреку, посебно у делатностима које захтевају директан рад са клијентима, као што су здравствене и beauty услуге и угоститељство.

8.3.3. Страх од грешака и технолошке несигурности

Код дела предузетница присутан је страх од техничких проблема, губитка података или „погрешне“ инвестиције. Овај страх често је повезан са интројектованом регулацијом и појачаним осећајем одговорности, где свака грешка може бити доживљена као лични неуспех.

Последица је избегавање иновација или њихова минимална примена, без пуног коришћења потенцијала технологије.

8.3.4. Недовољна повезаност иновација са стварним потребама пословања

У пракси се често уочава увођење технологија без јасне процене шта је предузетници заиста потребно. Услед тога, алати се користе делимично или се у потпуности напуштају, што додатно појачава уверење да „иновације не раде“.

Овај изазов указује на потребу за бољим усмеравањем и саветодавном подршком при избору технолошких решења.

8.4. Примери добрих пракси у иновацијама и технолошком развоју

Упркос изазовима, бројни примери из праксе показују да постепено и циљано увођење иновација може донети значајне користи за женско предузетништво у услужном сектору.

8.4.1. Дигитализација основних процеса

У рачуноводственим делатностима, увођење софтвера за електронско вођење документације и комуникацију са клијентима значајно смањује административно оптерећење и ризик од грешака. Предузетнице које су примениле оваква решења истичу већу контролу над послом и бољу организацију времена.

8.4.2. Онлајн заказивање и управљање клијентима

У здравственим, beauty услугама и угоститељству, системи за онлајн заказивање и управљање клијентима показали су се као један од најефикаснијих облика иновација. Ови алати доприносе бољој искоришћености капацитета, смањењу отказивања и побољшању корисничког искуства.

8.4.3. Флексибилни модели пружања услуга

Поједине предузетнице су иновирале своје пословање увођењем хибридних модела услуга – комбиновањем уживо и онлајн приступа. Ово је посебно значајно у контексту очувања менталног здравља и бољег баланса између приватног и пословног живота.

8.4.4. Коришћење дигиталних алата за доношење одлука

Предузетнице које користе једноставне алате за праћење прихода, трошкова и понашања клијената доносе информисаније одлуке и лакше планирају раст. Ови алати доприносе јачању осећаја компетентности и аутономије, што је у складу са резултатима истраживања радне мотивације.

Кључни изазови у области иновација и технолошког развоја произилазе пре свега из ограничених ресурса, психолошких баријера и недостатка системске подршке. Са друге стране, примери добре праксе показују да чак и мање, постепене иновације могу имати значајан позитиван ефекат на квалитет услуга, ефикасност рада и благостање жена предузетница. Ови увиди представљају основу за формулисање циљаних мера и препорука које ће бити разрађене у наставку и укључене у акциони план.

8.5. Препоруке за даље увођење иновација и технолошког развоја у женском предузетништву

8.5.1. Подстицање постепене дигитализације пословања

- ✓ Поддржати увођење једноставних дигиталних алата прилагођених микро и малим предузећима
- ✓ Фокус ставити на решења која смањују административно оптерећење и штеде време
- ✓ Подстицати корак-по-корак приступ, у складу са капацитетима предузетница

8.5.2. Финансијска и саветодавна подршка за примену иновација

- ✓ Обезбедити субвенције и грантове за технолошка унапређења у услужном сектору
- ✓ Комбиновати финансијску подршку са стручним саветовањем
- ✓ Олакшати приступ провереним и приступачним технолошким решењима

8.5.3. Јачање дигиталних и иновативних компетенција

- ✓ Организовати практичне обуке прилагођене конкретним делатностима
- ✓ Усмерити едукације на применљива знања, а не на сложене техничке системе
- ✓ Подстицати самопоуздање у коришћењу технологије

8.5.4. Повезивање иновација са очувањем менталног здравља

- ✓ Промовисати технологије које доприносе бољој организацији рада и смањењу стреса
- ✓ Избегавати мере које додатно оптерећују предузетнице
- ✓ Нагласити улогу иновација у постизању бољег баланса између посла и приватног живота

8.5.5. Развој мрежа подршке и размене добрих пракси

- ✓ Успоставити програме вршњачке подршке у области иновација
- ✓ Подстицати размену искустава и практичних решења
- ✓ Охрабрити заједничке пројекте и колаборације

8.5.6. Усмеравање иновација ка унапређењу квалитета услуга

- ✓ Подржати иновације које директно утичу на квалитет и доступност услуга
- ✓ Повезати технолошки развој са стандардизацијом и унапређењем процеса
- ✓ Подстицати иновације које јачају поверење клијената

8.5.7. Системско укључивање иновација у програме подршке женском предузетништву

- ✓ Укључити иновације као сталну компоненту развојних политика
- ✓ Прилагодити мере специфичностима женског предузетништва у услужном сектору
- ✓ Обезбедити континуитет подршке, а не једнократне интервенције

Иновације и технолошки развој треба да буду препознати као средства за оснаживање, а не као додатни терет за жене предузетнице. Усмерене и добро осмишљене мере могу допринети већој ефикасности, стабилности пословања и очувању менталног здравља, што је од кључног значаја за одржив развој женског предузетништва у АПВ.

ЗАКЉУЧАК

Ова студија представља свеобухватну анализу радне мотивације, развојних изазова и потенцијала жена предузетница у АП Војводини, са посебним освртом на услужни сектор. Полазећи од савремених теоријских приступа, пре свега теорије самодетерминације, и ослањајући се на резултате емпиријског истраживања, студија је омогућила дубље разумевање начина на који мотивациони обрасци утичу на пословање, квалитет рада, ментално здравље и одрживост женског предузетништва.

Истраживање је спроведено у више фаза, при чему је иницијално тест истраживање на узорку од 154 испитаника послужило за проверу применљивости Скале мотивације на раду (MAWS) у локалном контексту. Након тога, главно истраживање на узорку од 213 жена предузетница омогућило је детаљнију анализу структуре радне мотивације кроз експлораторну и конфирматорну факторску анализу, као и испитивање повезаности мотивације са социодемографским карактеристикама и радним условима. Добијени резултати потврдили су релевантност MAWS скале у контексту женског предузетништва у услужном сектору, уз одређене специфичности које одражавају локалне економске и социјалне услове.

Кључни налаз истраживања јесте да код жена предузетница доминира аутономна мотивација, што указује на снажан унутрашњи подстицај за рад, професионални развој и пружање квалитетних услуга. Овај облик мотивације представља значајан ресурс за одрживост пословања и дугорочну конкурентност. Истовремено, присуство интројектоване регулације – повезане са осећајем кривице, стида и унутрашњег притиска – као и екстерне регулације, условљене финансијском сигурношћу и спољним очекивањима, указује на висок ниво психолошког оптерећења које прати женско предузетништво.

Ови мотивациони обрасци имају директан утицај на начин функционисања пословања. У поглављу посвећеном стандардизацији и квалитету показано је да жене предузетнице често препознају значај стандарда, али да их од примене одвраћају перципирани трошкови, недостатак подршке и страх од додатног оптерећења. Ипак, анализа је показала да управо стандарди квалитета доприносе већој професионалној

сигурности, јачању поверења клијената и стабилности пословања, посебно у делатностима као што су рачуноводство, здравствене и beauty услуге, као и угоститељство. Стандардизација се, стога, не може посматрати искључиво као административни захтев, већ као развојни механизам који подржава дугорочни профит и квалитет услуга.

Посебно значајан допринос студије огледа се у анализи личног развоја и менталног здравља жена предузетница. Резултати истраживања показују да је стална доступност, преузимање вишеструких улога и одсуство системске подршке један од кључних извора стреса и исцрпљености. Уочено је да интројектована мотивација често доводи до занемаривања личних потреба, што дугорочно угрожава и здравље и пословање. Ово поглавље јасно указује да лични развој и ментално здравље нису индивидуални „луксуз“, већ предуслов одрживог предузетништва и морају бити интегрисани у програме подршке и јавне политике.

Маркетинг и промоција услуга анализирани су као подручје у којем се најјасније огледају последице мотивационих образаца. Истраживање је показало да маркетинг жене предузетнице често доживљавају као извор притиска и обавезе, а не као алат за оснаживање и раст. Под утицајем екстерне регулације, често се јављају праксе снижавања цена, прекомерног прилагођавања клијентима и реактивног наступа на тржишту. Са друге стране, тамо где је аутономна мотивација израженија, маркетинг постаје средство изградње професионалног идентитета и стабилнијег позиционирања. Ови налази указују на потребу за развојем маркетиншких приступа који су усклађени са вредностима, капацитетима и менталним здрављем предузетница.

Поглавље о иновацијама и технолошком развоју показало је да иновације у женском предузетништву најчешће имају облик постепених, практичних унапређења, а не радикалних технолошких промена. Иако постоји значајан потенцијал за увођење дигиталних алата и нових модела пружања услуга, бројни изазови – попут недостатка времена, страха од грешака и недовољне саветодавне подршке – ограничавају пуну примену иновација. Анализа је показала да технолошка решења

имају највећи ефекат када доприносе смањењу оптерећења, бољој организацији рада и јачању осећаја контроле над пословањем, што је у складу са принципима аутономне мотивације.

Синтетички посматрано, студија јасно указује да је развој женског предузетништва сложен процес који захтева интегрисан приступ. Економски раст, квалитет услуга, иновације и конкурентност не могу се одвојити од мотивације, менталног здравља и психолошког благостања жена које носе предузетничке активности. Препоруке и мере предложене у оквиру ове студије усмерене су ка креирању подстицајног окружења које ће јачати аутономију, компетентност и дугорочну стабилност женског предузетништва.

На крају, ова студија не представља само закључак једног истраживачког процеса, већ и полазну основу за даља истраживања, развој политика и креирање конкретних акционих планова. Њена вредност огледа се у повезивању научних увида са реалним потребама праксе, са циљем да женско предузетништво у АПВ буде препознато, подржано и развијано као важан стуб одрживог економског и друштвеног развоја.

На основу добијених резултата и анализе свих тематских области, може се закључити да будуће мере подршке женском предузетништву морају бити осмишљене као интегрисани систем, а не као изоловане интервенције. Подршка развоју женског предузетништва треба истовремено да обухвати јачање радне мотивације, унапређење квалитета и стандарда, развој пословних и маркетиншких компетенција, као и системску бригу о менталном здрављу и благостању предузетница. Посебно је важно да предложене мере буду прилагођене специфичностима услужног сектора и реалним капацитетима микро и малих предузећа, како би биле одрживе и дугорочно применљиве.

Истраживање је показало да жене предузетнице поседују значајан унутрашњи потенцијал за развој, али да је његова пуна реализација условљена постојањем подстицајног окружења. Због тога је неопходно да доносиоци одлука, институције подршке и креатори јавних политика препознају значај психолошких и

мотивационих фактора као кључних елемената успешног предузетништва. Програми подршке који занемарују ове аспекте ризикују да остану краткорочни и недовољно ефикасни, док приступи који јачају аутономију, осећај компетентности и сигурности могу допринети стабилнијем и квалитетнијем развоју женског предузетништва.

У складу са тим, резултати ове студије представљају основу за израду свеобухватног Акционог плана за унапређење женског предузетништва у АП Војводини. Акциони план ће бити усмерен на конкретне мере, активности и инструменте подршке, са јасно дефинисаним циљевима, носиоцима реализације и очекиваним ефектима. Његова сврха није само унапређење економских показатеља, већ и стварање услова за одржив, квалитетан и здрав предузетнички рад жена, који ће допринети ширем друштвеном и економском развоју региона.



Циљ

- Циљ Акционог плана је да обезбеди јасан и применљив оквир за унапређење женског предузетништва у АПВ, заснован на резултатима спроведеног истраживања. План је усмерен на јачање одрживости пословања, квалитета услуга и личних капацитета жена предузетница кроз координисане мере подршке у кључним областима развоја.
- Мисија Акционог плана је да оснажи жене предузетнице кроз системску, координисану и практичну подршку, која истовремено унапређује квалитет пословања, личне капацитете и дугорочну одрживост њихових предузетничких подухвата.

Акциони план

	Квалитет и стандарди	Лични развој и ментално здравље	Маркетинг и видљивост услуга	Иновације и технолошки развој
Носиоци активности				
Неопходни ресурси				
Напредак исказан кроз индикаторе				
Докази о унапређењу				

УВОД У АКЦИОНИ ПЛАН

Акциони план за унапређење женског предузетништва у Аутономној покрајини Војводини представља стратешки и оперативни оквир за системско деловање у областима које су, на основу спроведеног истраживања, препознате као кључне за одржив развој предузетничке активности жена. План је усмерен на јачање квалитета пословања, очување менталног здравља и радне мотивације, унапређење тржишног позиционирања, као и подстицање иновација и примене савремених технологија у услужном сектору.

Полазна основа Акционог плана јесу резултати квантитативног истраживања радне мотивације спроведеног на узорку од 213 жена предузетница у АПВ, као и анализа претходног тест истраживања. Налази указују на висок ниво аутономне мотивације код жена предузетница, али и на присутност интројектоване и екстерне регулације, које могу представљати ризик по дугорочну одрживост пословања и лично благостање, уколико изостане адекватна институционална и стручна подршка.

Акциони план је конципиран тако да омогући доносиоцима одлука, институцијама подршке и другим релевантним актерима да резултате истраживања преточе у конкретне, спроводиве и мерљиве мере, прилагођене реалним потребама жена предузетница, нарочито у микро и малим предузећима у услужном сектору.

Општи и специфични циљеви Акционог плана

Општи циљ

Унапређење одрживости, квалитета и благостања женског предузетништва у АПВ кроз системску подршку мотивацији, квалитету пословања, личном развоју, маркетингу и иновацијама.

Специфични циљеви

- ✓ Јачање аутономне радне мотивације жена предузетница
- ✓ Смањење негативних ефеката интројектоване и екстерне регулације
- ✓ Унапређење квалитета услуга и професионалних стандарда

- ✓ Подршка менталном здрављу и личном развоју
- ✓ Развој одрживих маркетиншких и иновативних пракси

Методологија израде Акционог плана

Израда Акционог плана заснована је на интегративном приступу који обједињује научно утемељене налазе, анализу праксе и принципе креирања јавних политика усмерених на корисника. Основу методологије чинили су следећи кораци:

1. Анализа резултата истраживања

Кључни полазни оквир представљали су резултати истраживања радне мотивације жена предузетница, добијени применом Скале мотивације на раду (MAWS), као и анализа факторске структуре (EFA и CFA). Посебна пажња посвећена је тумачењу резултата у контексту самосталног рада, услужних делатности и локалног економског окружења.

2. Повезивање емпиријских налаза са теоријским оквиром

Налази су интерпретирани у оквиру теорије самодетерминације, са циљем разумевања односа између различитих типова мотивације, понашања у пословању и потребе за системском подршком. Овај приступ омогућио је да се мере не заснивају искључиво на економским показатељима, већ и на психолошким и организационим аспектима предузетништва.

3. Идентификација приоритетних стратешких области

На основу анализе резултата и уочених образаца понашања, дефинисане су четири приоритетне стратешке области:

- ✚ стандардизација и квалитет,
- ✚ лични развој и ментално здравље,
- ✚ маркетинг и промоција услуга,
- ✚ иновације и технолошки развој.

4. Дефинисање мера и препорука

За сваку стратешку област формулисане су конкретне мере, активности и препоруке, са јасно дефинисаним носиоцима активности, индикаторима успеха и очекиваним ефектима. Приликом формулисања мера водило се рачуна о реалним капацитетима институција и предузетница, као и о потреби за постепеном и одрживом имплементацијом.

5. Усмереност ка примени и акционом карактеру

Акциони план је конципиран као жив документ, који омогућава даљу разраду, прилагођавање и надоградњу у складу са развојним приоритетима АПВ, доступним ресурсима и повратним информацијама из праксе.

Стратешке области деловања

Акциони план је подељен на **четири кључне стратешке области**, у складу са структуром студије:

1. Стандардизација и квалитет услуга

Фокус: професионализација, поверење клијената, дугорочна одрживост

- ✓ Унапређење знања о стандардима у услужном сектору
- ✓ Подршка примени релевантних стандарда (ISO, HACCP, струковни стандарди)
- ✓ Повезивање квалитета услуга са стабилношћу прихода

2. Лични развој и ментално здравље жена предузетница

Фокус: превенција исцрпљености, одржива мотивација, благостање

- ✓ Јачање психолошке отпорности и саморегулације
- ✓ Развој програма подршке менталном здрављу
- ✓ Успостављање вршњачке подршке (peer support)

- ✓ Баланс између пословног и приватног живота

3. Маркетинг и промоција услуга

Фокус: видљивост, вредност услуга, одржив раст

- ✓ Развој маркетинга усклађеног са вредностима предузетница
- ✓ Јачање професионалног идентитета
- ✓ Подршка стратешком и континуираном маркетингу
- ✓ Избегавање пракси које повећавају психолошки притисак

4. Иновације и технолошки развој

Фокус: ефикасност, смањење оптерећења, конкурентност

- ✓ Постепена дигитализација пословања
- ✓ Подршка практичним и приступачним иновацијама
- ✓ Развој дигиталних компетенција
- ✓ Повезивање технологије и квалитета живота

Мере и активности по стратешким областима

За сваку стратешку област даље се разрађују:

- ✚ Конкретне мере
- ✚ Активности
- ✚ Циљна група
- ✚ Носиоци реализације
- ✚ Очекивани резултати

Улоге и одговорности актера

- ✚ Институције покрајинског и локалног нивоа
- ✚ Организације за подршку предузетништву
- ✚ Образовне и струковне организације

- ✦ Саме предузетнице као активни актери

Праћење и евалуација

- ✦ Индикатори успешности
- ✦ Праћење утицаја мера на мотивацију, квалитет рада и благостање
- ✦ Механизми прилагођавања Акционог плана

Завршна напомена

- ✦ Акциони план као „живи документ“
- ✦ Повезаност са даљим истраживањима и политикама
- ✦ Значај континуитета и системске подршке

СТАНДАРДИЗАЦИЈА И КВАЛИТЕТ УСЛУГА

Циљ стратешке области

Унапређење квалитета услуга и професионализација пословања жена предузетница кроз примену одговарајућих стандарда, процедура и добрих пракси, уз истовремено смањење осећаја притиска и несигурности у раду.

Ова стратешка област директно произилази из резултата истраживања који показују да жене предузетнице високо вреднују квалитет рада и одговорност према клијентима, али да често доживљавају несигурност у вези са формализацијом пословања и применом стандарда, нарочито у условима ограничених ресурса.

Мера 1. Подизање свести о значају стандарда у услужном сектору

Опис мере:

Успостављање програма информисања и едукације који ће женама предузетницама приближити значај стандарда квалитета као алата за унапређење пословања, а не као административног оптерећења.

Кључне активности:

- Организација радионица и вебинара о стандардима релевантним за услужни сектор (рачуноводство, здравствене и beauty услуге, угоститељство)
- Израда једноставних водича „корак по корак“ за примену стандарда
- Представљање примера добре праксе из локалне средине

Циљна група:

Жене предузетнице у микро и малим предузећима у услужном сектору

Очекивани ефекти:

- Боље разумевање стандарда и њихове улоге
- Смањење страха и отпора према формализацији
- Јачање осећаја професионалне сигурности

Мера 2. Подршка у практичној примени стандарда квалитета

Опис мере:

Омогућавање конкретне, практичне подршке женама предузетницама у процесу увођења и примене стандарда, прилагођене њиховим реалним капацитетима.

Кључне активности:

- Саветодавна подршка при избору одговарајућих стандарда
- Финансијска подршка или субвенције за сертификацију и унапређење процеса
- Менторска подршка током периода имплементације

Циљна група:

Жене предузетнице које желе да унапреде квалитет услуга и формализују пословање

Очекивани ефекти:

- Повећан број предузетница које примењују стандарде

- Унапређење квалитета услуга и интерних процеса
- Смањење оперативних грешака и стреса у раду

Мера 3. Повезивање квалитета услуга са тржишном препознатљивошћу

Опис мере:

Подстицање предузетница да квалитет и стандарде користе као основу за позиционирање на тржишту и јачање поверења клијената.

Кључне активности:

- Подршка у комуникацији квалитета и стандарда према клијентима
- Развој ознака квалитета или локалних признања
- Повезивање стандарда са маркетиншким активностима

Циљна група:

Жене предузетнице које желе да се диференцирају на тржишту

Очекивани ефекти:

- Повећана видљивост и кредибилитет
- Стабилнији односи са клијентима
- Дугорочно унапређење профитабилности

Мера 4. Смањење психолошког притиска повезаног са квалитетом

Опис мере:

Интеграција приступа који повезује квалитет рада са очувањем менталног здравља, у складу са резултатима истраживања радне мотивације.

Кључне активности:

- Едукација о реалистичним стандардима квалитета
- Подршка у управљању очекивањима клијената
- Развој културе „довољно доброг“ квалитета, уместо перфекционизма

Очекивани ефекти:

- Смањење интројектоване регулације и осећаја кривице
- Здрављи однос према раду и клијентима
- Одрживији пословни модели

Сажета логика ове стратешке области

Стандардизација и квалитет представљају темељ за даљи развој женског предузетништва, али само уколико су подржани системским мерама које уважавају психолошке и организационе реалности жена предузетница. Ова стратешка област поставља основу за наредне области Акционог плана, нарочито за лични развој, маркетинг и иновације.

ЛИЧНИ РАЗВОЈ И МЕНТАЛНО ЗДРАВЉЕ ЖЕНА ПРЕДУЗЕТНИЦА

Циљ стратешке области

Јачање личних капацитета жена предузетница, очување менталног здравља и развој одрживе радне мотивације, као предуслова за дугорочну пословну стабилност, квалитет услуга и иновативност.

Ова стратешка област директно се ослања на резултате истраживања радне мотивације, који показују високу присутност аутономне мотивације код жена предузетница, али и значајне елементе интројектоване регулације, повезане са осећајем одговорности, гриже савести и унутрашњег притиска „да се мора“.

Мера 1. Развој програма подршке менталном здрављу жена предузетница

Опис мере:

Успостављање системске подршке менталном здрављу жена предузетница, која препознаје специфичности самосталног рада, нестабилних прихода и вишеструких улога које жене имају у послу и приватном животу.

Кључне активности:

- Радионице о управљању стресом, превенцији сагоревања и очувању радне енергије
- Психоедукативни програми прилагођени предузетничком контексту
- Доступност саветодавне и психолошке подршке

Циљна група:

Жене предузетнице у микро и малим услужним предузећима

Очекивани ефекти:

- Смањење хроничног стреса
- Већа стабилност у доношењу одлука
- Јачање отпорности на пословне изазове

Мера 2. Подстицање здраве радне мотивације и аутономије

Опис мере:

Подршка развоју аутономне мотивације, која је у истраживању препозната као кључни покретач ангажованости и задовољства, уз истовремено смањење мотивације засноване на притиску, страху и кривици.

Кључне активности:

- Едукација о различитим типовима радне мотивације
- Рад на постављању личних и пословних граница
- Подршка у доношењу одлука у складу са личним вредностима

Очекивани ефекти:

- Одрживији радни ритам
- Мање осећаја исцрпљености и унутрашњег конфликта
- Веће дугорочно задовољство послом

Мера 3. Развој peer support (вршњачке подршке) мреже

Опис мере:

Успостављање мрежа међусобне подршке жена предузетница као простора за размену искустава, нормализацију изазова и јачање осећаја припадности.

Кључне активности:

- Организовање група вршњачке подршке
- Менторски и коучинг програми „предузетница предузетници“
- Безбедни простори за разговор о изазовима пословања

Очекивани ефекти:

- Смањење осећаја изолованости
- Јачање самопоуздања
- Бржи пренос знања и добрих пракси

Мера 4. Повезивање личног развоја са пословним растом

Опис мере:

Интеграција личног развоја у програме подршке предузетништву, уз јасно повезивање личних компетенција са пословним резултатима.

Кључне активности:

- Обуке из области лидерства, комуникације и управљања временом
- Подршка у развоју самопоуздања у пословним улогама
- Рад на балансу између професионалног и приватног живота

Очекивани ефекти:

- Боља организација рада
- Већа ефикасност и јаснији приоритети
- Дугорочна одрживост предузетничког ангажмана

Сажетак стратешке области

Лични развој и ментално здравље нису „пратеће теме“, већ кључни фактори успеха женског предузетништва. Резултати истраживања показују да без системске подршке у овој области постоји ризик да висока посвећеност и одговорност прерасту у преоптерећење и сагоревање. Зато ова стратешка област представља неопходну основу за успешну примену мера у маркетингу, иновацијама и технолошком развоју.

МАРКЕТИНГ И ПРОМОЦИЈА КРОЗ ПЛАСИРАЊЕ УСЛУГА

Циљ стратешке области

Јачање капацитета жена предузетница за ефикасно пласирање услуга, повећање видљивости на тржишту и изградњу одрживих односа са клијентима, уз уважавање њихових мотивационих образаца и реалних пословних ограничења.

Ова стратешка област надовезује се на резултате истраживања радне мотивације који показују да жене предузетнице често имају висок ниво унутрашње и идентификоване мотивације за квалитетан рад, али истовремено исказују резерву, несигурност или унутрашњи отпор према активном маркетингу и самопромоцији.

Кључни изазови у маркетингу услуга код жена предузетница

Резултати истраживања, као и пракса у услужном сектору, указују на неколико карактеристичних изазова:

- Маркетинг се често доживљава као „наметање“ или нешто што није у складу са личним вредностима
- Присутан је страх од негативне перцепције, осуде или неуспеха
- Самопоуздање у стручност не прати увек самопоуздање у јавно представљање
- Недовољно времена и ресурса за систематске маркетиншке активности

Ови изазови су посебно изражени у делатностима као што су рачуноводствене услуге, здравствене и beauty услуге, као и угоститељство, где је поверење клијената кључно, а конкуренција велика.

Мера 1. Развој маркетинга заснованог на вредностима и поверењу

Опис мере:

Подстицање приступа маркетингу који се заснива на аутентичности, стручности и дугорочним односима са клијентима, уместо агресивне продаје.

Кључне активности:

- Обуке о маркетингу услуга и изградњи поверења
- Подршка у дефинисању јасне вредносне понуде
- Рад на причама из праксе и примерима успешне сарадње са клијентима

Очекивани ефекти:

- Већа сигурност у комуникацији са тржиштем
- Аутентичнија промоција услуга
- Јачање лојалности клијената

Мера 2. Јачање дигиталне видљивости жена предузетница

Опис мере:

Подршка развоју дигиталних канала комуникације као приступачног и ефикасног алата за пласирање услуга.

Кључне активности:

- Обуке за коришћење друштвених мрежа и дигиталних платформи
- Подршка у креирању основних маркетиншких садржаја
- Саветовање о избору канала у складу са делатношћу

Очекивани ефекти:

- Повећана видљивост на локалном и регионалном тржишту
- Боља комуникација са постојећим и потенцијалним клијентима
- Смањење зависности од „препоруче од уста до уста“ као јединог канала

Мера 3. Повезивање квалитета, стандарда и маркетинга

Опис мере:

Интеграција резултата из области стандардизације и квалитета у маркетиншке активности, како би се квалитет услуга јасно комуницирао тржишту.

Кључне активности:

- Едукација о комуникацији стандарда и сертификата
- Подршка у позиционирању квалитета као конкурентске предности
- Развој јасних и разумљивих порука за клијенте

Очекивани ефекти:

- Веће поверење клијената
- Јаснија диференцијација на тржишту
- Повећана спремност клијената да плате квалитет

Мера 4. Смањење психолошких баријера за самопромоцију

Опис мере:

Рад на унутрашњим баријерама које спречавају жене предузетнице да јасно и сигурно представе свој рад.

Кључне активности:

- Радионице о самопоуздању у јавном наступу
- Подршка у превазилажењу страха од критике
- Повезивање маркетинга са личним вредностима и аутономном мотивацијом

Очекивани ефекти:

- Већа слобода у представљању услуга
- Мање осећаја кривице и притиска
- Одрживији однос према маркетингу

Сажетак стратешке области

Маркетинг и промоција услуга представљају један од кључних изазова, али и највећих потенцијала за развој женског предузетништва. Када се маркетинг постави као природан наставак квалитетног рада и личних вредности, он постаје алат за оснаживање, а не извор додатног притиска.

Ова стратешка област логично води ка наредном поглављу Акционог плана – **Иновације и технолошки развој**, као простору у којем се маркетинг, квалитет и лични развој сусрећу са новим могућностима раста.

ИНОВАЦИЈЕ И ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ

Циљ стратешке области

Подстицање иновација и примене савремених технологија у пословању жена предузетница, са циљем повећања ефикасности, конкурентности и одрживости услужних делатности, уз прилагођавање реалним капацитетима микро, малих и средњих предузећа.

Ова стратешка област надовезује се на претходна поглавља – стандардизацију, лични развој и маркетинг – и представља њихову логичну надградњу. Иновације и технологија нису саме себи циљ, већ алат који омогућава да квалитет, знање и мотивација буду боље искоришћени у пракси.

Савремени трендови у иновацијама и технологији у МСП сектору

У контексту микро, малих и средњих предузећа, а посебно у услужном сектору, иновације се све мање односе на „велике технолошке пробоје“, а све више на:

- дигитализацију пословних процеса (онлајн заказивање, електронска документација, CRM системи),
- унапређење корисничког искуства,
- примену софтверских решења прилагођених малим тимовима,
- коришћење дигиталних алата за маркетинг и комуникацију,
- аутоматизацију административних и рутинских послова.

У областима у којима су активне жене предузетнице у АПВ – рачуноводство, здравствене и beauty услуге, као и угоститељство – технолошки развој све више постаје предуслов опстанка и раста.

Кључни изазови у примени иновација

Резултати истраживања и анализа праксе указују на неколико структурних изазова:

- Иновације се често доживљавају као финансијски и организационо захтевне
- Присутан је страх од технологије и осећај „недовољне дигиталне писмености“
- Недостатак времена за учење и експериментисање
- Осећај да иновације нису „за мала предузећа“, већ за велике системе

Ови изазови су у складу са налазима о интројектованој и екстерној регулацији, где страх од грешке и спољашњих захтева може умањити спремност за увођење промена.

Мера 1. Подршка постепеној дигитализацији пословања

Опис мере:

Омогућавање постепеног и прилагођеног увођења дигиталних алата у свакодневно пословање жена предузетница.

Кључне активности:

- Едукације о основним дигиталним алатима за услужни сектор
- Саветодавна подршка при избору софтверских решења
- Подстицаји за увођење дигиталних система (онлајн заказивање, плаћања, евиденције)

Очекивани ефекти:

- Смањење административног оптерећења
- Већа ефикасност и боља организација рада
- Ослобађање времена за развој услуга и клијенте

Мера 2. Подстицање иновација у услужном моделу

Опис мере:

Подршка иновацијама које се односе на начин пружања услуга, а не искључиво на технологију.

Кључне активности:

- Развој нових пакета услуга
- Комбинација онлајн и офлајн услуга
- Флексибилни модели рада и персонализација услуга

Очекивани ефекти:

- Веће задовољство клијената
- Диференцијација на тржишту
- Боља прилагођеност потребама корисника

Мера 3. Јачање дигиталних компетенција жена предузетница

Опис мере:

Развој знања и самопоуздања за коришћење технологија као алата за подршку пословању.

Кључне активности:

- Практичне обуке „корак по корак“
- Менторска подршка у примени технологија
- Размена искустава и примера добре праксе

Очекивани ефекти:

- Смањење страха од технологије
- Већа спремност за увођење иновација
- Јачање аутономне мотивације

Мера 4. Повезивање иновација са менталним здрављем и одрживошћу

Опис мере:

Интеграција иновација као средства за смањење преоптерећења, а не његово повећање.

Кључне активности:

- Избор технологија које поједностављују рад
- Подршка у постављању реалних очекивања
- Промоција иновација као алата за бољи баланс рада и живота

Очекивани ефекти:

- Мање сагоревања

- Одрживији радни модели
- Позитиван однос према променама

Сажетак стратешке области

Иновације и технолошки развој представљају кључни ресурс за будућност женског предузетништва, али само ако су прилагођени реалним потребама и капацитетима предузетница. Када се иновације посматрају као подршка, а не као додатни захтев, оне постају снажан покретач квалитета, конкурентности и личног благостања.

АКЦИОНИ ПЛАН

Табела 6. Акциони план-детална оперативна верзија

Стратешка област	Мера	Опис мере	Кључне препоруке за имплементацију	Очекивани ефекти
Стандардизација и квалитет	1.1. Подизање свести о стандардима	Едукација жена предузетница о значају стандарда у услужном сектору	<ul style="list-style-type: none"> • Практични водичи и радионице • Примери добре праксе • Јасан језик без бирократских термина 	Веће разумевање стандарда и мањи отпор према њиховој примени
	1.2. Подршка примени стандарда	Саветодавна и финансијска подршка за увођење стандарда	<ul style="list-style-type: none"> • Субвенције и менторска подршка • Флексибилни модели сертификације 	Унапређен квалитет услуга и стабилније пословање
	1.3. Квалитет као тржишна предност	Повезивање стандарда са маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> • Ознаке квалитета • Јасна комуникација вредности клијентима 	Веће поверење клијената и конкурентност
	1.4. Смањење притиска и перфекционизма	Подршка здравом односу према квалитету	<ul style="list-style-type: none"> • Реалистични стандарди • Управљање очекивањима клијената 	Мање стреса и одрживији рад
Лични развој и ментално здравље	2.1. Подршка менталном здрављу	Развој психолошке и саветодавне подршке	<ul style="list-style-type: none"> • Радионице о стресу и сагоревању • Доступна психолошка подршка 	Већа отпорност и стабилност

	2.2 Јачање аутономне мотивације	Подршка мотивацији заснованој на вредностима	<ul style="list-style-type: none"> • Едукација о типовима мотивације • Рад на границама 	Одржив радни ангажман
	2.3 Peer support мреже	Развој вршњачке подршке	<ul style="list-style-type: none"> • Групе подршке и менторство • Безбедан простор за размену искустава 	Мање изолације и више самопоуздања
	2.4 Лични развој и пословни раст	Интеграција личних и пословних компетенција	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерске и комуникацијске обуке 	Боља организација и ефикасност
Маркетинг и промоција	3.1 Маркетинг заснован на вредностима	Аутентична и етичка промоција услуга	<ul style="list-style-type: none"> • Приче из праксе • Фокус на поверењу 	Већа видљивост без осећаја притиска
	3.2 Дигитална видљивост	Јачање онлајн присуства	<ul style="list-style-type: none"> • Обуке за друштвене мреже • Основни дигитални алати 	Проширење тржишта и лакши приступ клијентима
	3.3 Повезивање квалитета и маркетинга	Комуникација стандарда и квалитета	<ul style="list-style-type: none"> • Јасне и разумљиве поруке 	Диференцијација на тржишту
	3.4 Смањење баријера за самопромоцију	Рад на самопоуздању	<ul style="list-style-type: none"> • Јавни наступ и превазилажење страха 	Слободније и сигурније представљање
Иновације и технолошки развој	4.1 Постепена дигитализација	Увођење дигиталних алата у складу са капацитетима	<ul style="list-style-type: none"> • Једноставна решења • Саветодавна подршка 	Већа ефикасност и уштеда времена
	4.2 Иновације у услужном моделу	Нови начини пружања услуга	<ul style="list-style-type: none"> • Пакети услуга • Комбинација онлајн/офлајн 	Веће задовољство клијената
	4.3 Развој дигиталних компетенција	Јачање знања и самопоуздања	<ul style="list-style-type: none"> • Практичне обуке • Менторство 	Већа спремност за иновације
	4.4 Иновације и благостање	Технологија као подршка, не притисак	<ul style="list-style-type: none"> • Алати који смањују оптерећење 	Одрживи пословни модели

Акциони план представља оквир који се може даље операционализовати кроз временске рокове, носиоце активности и индикаторе успеха, у складу са институционалним капацитетима и приоритетима политика подршке женском предузетништву. У наставку следи финална верзија овог оперативног Акционог плана са носиоцима активности и индикаторима успеха.

Табела 7. Стратешки сажетак Акционог плана

Стратешка област	Мера	Опис мере	Носилац активности	Потребни ресурси	Напредак исказан кроз индикаторе	Докази о унапређењу
Квалитет и стандарди	1.1 Подизање свести о стандардима	Едукација о значају стандарда у услужном сектору	ПС за привреду и туризам, ПКВ, развојне агенције	Финансијски, људски, едукативни	Број обука; број учесница	Извештаји о обукама, евалуације
Квалитет и стандарди	1.2 Подршка примени стандарда	Саветодавна и финансијска подршка за увођење стандарда	ПС за привреду, локална самоуправа, сертификациона тела	Буџетска средства, стручна подршка	Број уведених стандарда	Сертификати, извештаји корисница
Квалитет и стандарди	1.3 Квалитет као тржишна предност	Повезивање стандарда са маркетингом	ПКВ, маркетиншки центри	Комуникациони ресурси	Повећано поверење клијената	Маркетиншки материјали, анкете
Лични развој и ментално здравље	2.1 Подршка менталном здрављу	Психолошка и саветодавна подршка	ПС за социјалну политику, НВО	Стручни кадар, финансије	Број радионица; број корисница	Извештаји, повратне анкете
Лични развој и ментално здравље	2.2 Јачање аутономне мотивације	Подршка здравој радној мотивацији	Институције подршке, коучеви	Људски ресурси	Побољшање показатеља мотивације	Евалуациони извештаји
Лични развој и ментално здравље	2.3 Peer support мреже	Развој вршњачке подршке	НВО, локалне мреже	Организациони ресурси	Формиране групе подршке	Записници, извештаји
Маркетинг и видљивост услуга	3.1 Маркетинг заснован на вредностима	Развој аутентичног маркетинга	ПКВ, маркетиншки експерти	Едукативни ресурси	Повећана видљивост	Онлајн аналитика

Маркетинг и видљивост услуга	3.2 Дигитална видљивост	Јачање онлајн присуства	ИКТ центри, агенције	Дигитални алати	Број дигиталних кампања	Web статистика
Маркетинг и видљивост услуга	3.3 Смањење баријера за самопромоцију	Јачање самопоуздања	Тренери, НВО	Едукативни ресурси	Повећано учешће	Анкете, извештаји
Иновације и технолошки развој	4.1 Дигитализација пословања	Увођење дигиталних алата	ПС за науку, ИКТ партнери	Софтвер, обуке	Повећана дигитална употреба	Извештаји, алатни системи
Иновације и технолошки развој	4.2 Иновације у услужном моделу	Развој нових услуга	Развојне агенције	Стручни и финансијски ресурси	Нове услуге	Пословни резултати

ЗАКЉУЧАК И СМЕРНИЦЕ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ АКЦИОНОГ ПЛАНА

Студија је показала да женско предузетништво у Аутономној покрајини Војводини представља значајан, али недовољно системски подржан потенцијал за локални и регионални економски развој. Резултати истраживања радне мотивације на узорку од 213 жена предузетница указују на висок ниво унутрашње и идентификоване мотивације, што значи да су жене снажно посвећене свом раду, квалитету услуга и одговорности према клијентима. Истовремено, уочена је и изражена интројектована и екстерна регулација, која се манифестује кроз осећај притиска, гриже савести, страха од неуспеха и претеране одговорности.

Ови налази указују да развој женског предузетништва не може бити заснован искључиво на финансијским подстицајима и формалним мерама подршке, већ захтева свеобухватан приступ који обухвата квалитет пословања, лични развој, ментално здравље, тржишно позиционирање и иновације. Управо из тог разлога је

креиран Акциони план који обједињује четири кључне стратешке области: стандардизацију и квалитет, лични развој и ментално здравље, маркетинг и промоцију услуга, као и иновације и технолошки развој.

Акциони план представља практичан и применљив алат за доносиоце одлука, институције подршке и друге релевантне актере, јер су мере дефинисане на основу стварних потреба жена предузетница, а не апстрактних модела. Његова вредност огледа се у томе што повезује емпиријске налазе са конкретним активностима, јасно дефинисаним носиоцима и мерљивим индикаторима успеха (табела 7).

Табела 8. Једностранични преглед Акционог плана

Стратешка област	Кључни циљ	Главне мере	Носиоци активности	Очекујући ефекти
Стандардизација и квалитет	Јачање конкурентности и поверења у услуге	Подршка увођењу стандарда; саветодавна и финансијска подршка; повезивање квалитета и маркетинга	Покрајински секретаријати; ПКВ; локалне самоуправе	Већи квалитет услуга; веће поверење клијената; дугорочни раст прихода
Лични развој и ментално здравље	Одржива мотивација и превенција сагоревања	Подршка менталном здрављу; peer support; јачање аутономне мотивације	Покрајински органи; НВО; струковна удружења	Већа отпорност на стрес; стабилнији радни ангажман
Маркетинг и промоција услуга	Повећање видљивости и самопоуздања	Дигитални маркетинг; маркетинг заснован на вредностима; подршка самопромоцији	ПКВ; маркетиншке организације; ИКТ центри	Боља позиција на тржишту; већа тржишна самосталност

Иновације и технолошки развој	Модернизација услуга и ефикасност	Дигитализација процеса; увођење иновативних услуга; подршка МСП	Покрајински секретаријати; развојне агенције; ИКТ партнери	Већа ефикасност; уштеда времена и ресурса
--------------------------------------	-----------------------------------	---	--	---

Акциони план је припремљен и представљен кроз **три комплементарне верзије** како би се обезбедила његова **разумљивост, применљивост и употребљивост за различите циљне групе** и нивое одлучивања.

1. Детаљна оперативна верзија (табела 6)

Ова верзија служи као основ за имплементацију и праћење активности. Намењена је институцијама, стручним тимовима и носиоцима активности, јер садржи јасно дефинисане мере, носиоце, ресурсе, индикаторе успеха и доказе о унапређењу.

2. Стратешки сажетак Акционог плана (табела 7)

Ова верзија је прилагођена доносиоцима одлука и руководећем нивоу. Њен циљ је да на сажет и стратешки начин прикаже логику интервенција, кључне приоритете и очекиване ефекте, без уласка у оперативне детаље.

3. Једностранична верзија Акционог плана (табела 8)

One-pager је креиран као **прегледни комуникациони алат** за презентацију Наручиоцу посла, партнерима и широј јавности. Он омогућава брзо разумевање циљева, кључних области и очекиваних резултата Акционог плана, и посебно је погодан за презентације, састанке и доношење иницијалних одлука.

Израда више верзија омогућава да исти садржај буде **прилагођен различитим форматима комуникације**, без губитка суштине и стратешке доследности, што значајно повећава вероватноћу успешне имплементације Акционог плана.

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА АКЦИОНОГ ПЛАНА

Имплементација Акционог плана треба да се заснива на принципима постепености, координације и прилагођавања локалном контексту. Препоручује се да водећу улогу у спровођењу плана имају покрајинске институције и органи надлежни за привреду и равноправност полова, у сарадњи са локалним самоуправама, развојним агенцијама, привредним коморама, организацијама цивилног друштва и стручњацима из релевантних области.

Кључно је да се мере не спроводе изоловано, већ као повезан систем подршке, при чему активности у једној стратешкој области допуњују и оснажују резултате у другим областима. Посебну пажњу потребно је посветити доступности програма женама предузетницама у микро и малим предузећима, као и флексибилности у начину реализације активности.

Имплементација плана треба да буде праћена континуираним праћењем и евалуацијом, кроз унапред дефинисане индикаторе успеха, како би се омогућило благовремено прилагођавање мера и њихова даља унапређења. Такође, препоручује се да Акциони план буде третиран као жив документ, који се може ажурирати у складу са новим налазима, променама у окружењу и повратним информацијама из праксе.

Закључно, овај Акциони план поставља темеље за одрживији, здравији и конкурентнији развој женског предузетништва у Војводини, уз јасну поруку да су лични ресурси жена предузетница једнако важни као и економски резултати. Његовом доследном применом стварају се услови не само за раст броја и квалитета предузетничких подухвата, већ и за дугорочно унапређење друштвеног и економског развоја заједнице у целини.

САДРЖАЈ

УВОД 1

1. ЖЕНСКО ПРЕДУЗЕТНИШТВО.....	2
1.1. Женско предузетништво у савременом контексту.....	3
1.1.1. Глобални трендови	4
1.1.2. Регионални и национални трендови	4
1.1.2.1. Анализа услужног сектора у АП Војводини.....	4
1.1.3. Кључне импликације за студију и смернице.....	17
1.1.4. Резиме женског предузетништва на националном и покрајинском нивоу	18
2. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ПРИМЕЊЕНА МЕТОДОЛОГИЈА.....	21
2.1. Методологија.....	21
2.2. Циљеви истраживања.....	22
2.3. Задачи истраживања.....	23
2.4. Оквир за интерпретацију резултата.....	23
• Секторски оквир (услуге у фокусу)	23
• Компаративни оквир (услуге наспрам производње)	23
• Демографски оквир.....	24
• Територијални оквир.....	24
• Развојни оквир.....	24
3. РЕЗУЛТАТИ ДЕСКРИПТИВНЕ АНАЛИЗЕ.....	25
3.1. Социо-демографске карактеристике предузетница	25
3.2. Дужина пословања и искуство у предузетништву	26
3.3. Територијална расподела предузетница услужног сектора	27
3.4. Структура услужних делатности	29
3.5. Величина предузећа у услужном сектору	31
Главна запажања:.....	31

3.6.	Компаративна анализа услужних и производних предузећа.....	32
	Главни закључци упоредне анализе:	34
3.7.	Синтетички закључак-портфолио женског предузетништва у услужном сектору, на основу досадашњих резултата.....	36
3.8.	SWOT анализа женског предузетништва у услужном сектору АП Војводине	37
4.	РЕЗУЛТАТИ ТЕСТ ИСТРАЖИВАЊА И ИСТРАЖИВАЊА РАДНЕ МОТИВАЦИЈЕ СПРОВЕДЕНОГ ЗА ПОТРЕБЕ ДАЉЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТУДИЈЕ	40
4.1.	Резултати тест истраживања Скале радне мотивације	40
4.1.1.	Основни облици радне мотивације уочени у тест-узорку.....	40
4.1.2.	Интринзичка мотивација – рад из унутрашњег задовољства	41
4.1.3.	Идентификована регулација – рад у складу са личним вредностима и циљевима.....	41
4.1.4.	Интројектована регулација – унутрашњи притисак, стид и осећај „морања“.....	41
4.1.5.	Екстерна регулација у контексту нашег подручја	42
4.1.6.	Значај резултата тест истраживања радне мотивације за наредна поглавља студије	42
4.2.	Резултати истраживања радне мотивације жена предузетница.....	43
4.2.1.	Резултати факторске анализе радне мотивације на узорку од 213 жена предузетница	45
4.2.2.	Социо-демографске карактеристике предузетница и аутономна мотивација, интројектована регулација и екстерна регулација	47
4.2.2.1.	Допринос социо-демографских и радних карактеристика аутономној мотивацији жена предузетница	47
4.2.2.2.	Допринос социо-демографских и радних карактеристика интројектованој регулацији жена предузетница	48
4.2.2.3.	Допринос социо-демографских и радних карактеристика екстерној регулацији жена предузетница	49
4.3.	Дискусија регресионе анализе радне мотивације жена предузетница у АПВ	50
5.	СТАНДАРДИЗАЦИЈА И КВАЛИТЕТ У ЖЕНСКОМ ПРЕДУЗЕТНИШТВУ	52
5.1.	Стандарди који се примењују у услужном сектору.....	52
5.2.	Значај стандарда за женско предузетништво у услужном сектору.....	55
5.3.	Препоруке за унапређење стандарда и квалитета у женском услужном предузетништву	57
6.	ЛИЧНИ РАЗВОЈ И МЕНТАЛНО ЗДРАВЉЕ ЖЕНА ПРЕДУЗЕТНИЦА	59

6.1. Обрасци радне мотивације жена предузетница – шта нам показују резултати истраживања.....	60
6.2. Кључни проблеми и сажете мере за унапређење личног развоја и менталног здравља жена предузетница.....	63
6.2.1. Хроничан унутрашњи притисак и рад вођен осећајем дужности	63
6.2.2. Недовољно развијени механизми личног развоја	64
6.2.3. Економска несигурност као извор психолошког оптерећења.....	64
6.2.4. Изостанак системске подршке менталном здрављу.....	65
6.2.5. Неравнотежа између пословног и приватног живота.....	65
6.3. Синтетичке препоруке за доносиоце одлука – подршка одрживом женском предузетништву	66
7. МАРКЕТИНГ И ПРОМОЦИЈА КРОЗ ПЛАСИРАЊЕ УСЛУГА.....	68
7.1. Кључни маркетиншки изазови у светлу резултата истраживања радне мотивације..	69
7.1.1. Маркетинг као извор притиска, а не као алат	69
7.1.2. Снижавање цена и прекомерно прилагођавање клијентима.....	70
7.1.3. Недовољно јасан професионални идентитет у маркетингу	70
7.1.4. Ограничен капацитет за дугорочно маркетиншко планирање	70
7.1.5. Маркетинг као занемарена компонента личног развоја	71
7.2. Препоруке за унапређење маркетиншких активности женског предузетништва.....	71
8. ИНОВАЦИЈЕ И ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ У ЖЕНСКОМ ПРЕДУЗЕТНИШТВУ	75
8.1. Савремени трендови у иновацијама микро, малих и средњих предузећа.....	75
8.2. Иновације, мотивација и одрживост пословања	76
8.3. Кључни изазови у иновацијама и технолошком развоју женског предузетништва	76
8.3.1. Перцепција иновација као финансијски недоступних.....	77
8.3.3. Страх од грешака и технолошке несигурности.....	77
8.4. Примери добрих пракси у иновацијама и технолошком развоју.....	78
8.4.1. Дигитализација основних процеса.....	78
8.4.2. Онлајн заказивање и управљање клијентима.....	78
8.5. Препоруке за даље увођење иновација и технолошког развоја у женском предузетништву	79
8.5.1. Подстицање постепене дигитализације пословања.....	79
8.5.2. Финансијска и саветодавна подршка за примену иновација.....	80

8.5.3. Јачање дигиталних и иновативних компетенција	80
8.5.4. Повезивање иновација са очувањем менталног здравља	80
8.5.5. Развој мрежа подршке и размене добрих пракси	80
8.5.6. Усмеравање иновација ка унапређењу квалитета услуга	80
8.5.7. Системско укључивање иновација у програме подршке женском предузетништву.....	81
ЗАКЉУЧАК.....	82
УВОД У АКЦИОНИ ПЛАН.....	87
Општи и специфични циљеви Акционог плана.....	87
Општи циљ	87
Специфични циљеви	87
Методологија израде Акционог плана.....	88
Стратешке области деловања.....	89
1. Стандардизација и квалитет услуга	89
2. Лични развој и ментално здравље жена предузетница	89
3. Маркетинг и промоција услуга.....	90
4. Иновације и технолошки развој	90
Мере и активности по стратешким областима	90
Улоге и одговорности актера	90
Праћење и евалуација.....	91
Завршна напомена.....	91
СТАНДАРДИЗАЦИЈА И КВАЛИТЕТ УСЛУГА	91
Циљ стратешке области.....	91
Мера 1. Подизање свести о значају стандарда у услужном сектору.....	91
Мера 2. Подршка у практичној примени стандарда квалитета	92
Мера 3. Повезивање квалитета услуга са тржишном препознатљивошћу	93
Мера 4. Смањење психолошког притиска повезаног са квалитетом	93
Сажета логика ове стратешке области	94
ЛИЧНИ РАЗВОЈ И МЕНТАЛНО ЗДРАВЉЕ ЖЕНА ПРЕДУЗЕТНИЦА	94
Циљ стратешке области.....	94
Мера 1. Развој програма подршке менталном здрављу жена предузетница	94
Мера 2. Подстицање здраве радне мотивације и аутономије.....	95
Мера 3. Развој peer support (вршњачке подршке) мреже.....	96

Мера 4. Повезивање личног развоја са пословним растом.....	96
Сажетак стратешке области	97
МАРКЕТИНГ И ПРОМОЦИЈА КРОЗ ПЛАСИРАЊЕ УСЛУГА	97
Циљ стратешке области.....	97
Кључни изазови у маркетингу услуга код жена предузетница	97
Мера 1. Развој маркетинга заснованог на вредностима и поверењу.....	98
Мера 2. Јачање дигиталне видљивости жена предузетница	98
Мера 3. Повезивање квалитета, стандарда и маркетинга.....	99
Мера 4. Смањење психолошких баријера за самопромоцију.....	99
Сажетак стратешке области.....	100
ИНОВАЦИЈЕ И ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ	100
Циљ стратешке области.....	100
Савремени трендови у иновацијама и технологији у МСП сектору	101
Кључни изазови у примени иновација	101
Мера 1. Подршка постепеној дигитализацији пословања	101
Мера 2. Подстицање иновација у услужном моделу	102
Мера 3. Јачање дигиталних компетенција жена предузетница	103
Мера 4. Повезивање иновација са менталним здрављем и одрживошћу.....	103
Сажетак стратешке области.....	104
АКЦИОНИ ПЛАН	104
Табела 7. Стратешки сажетак Акционог плана.....	106
ЗАКЉУЧАК И СМЕРНИЦЕ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ АКЦИОНОГ ПЛАНА	107
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА АКЦИОНОГ ПЛАНА.....	110