

POSLOVANJE PO MERI PORODICE

unicef 
za svako dete

Istraživanje o poslovnim praksama
i stavovima dece o uticaju
radnog mesta roditelja





**ODNOS IZMEĐU POSLA I PORODICE
JE CELINA KOJA SE VIŠE NE SME
RAZDVAJATI I SUKOBLJAVATI,
VEĆ POSMATRATI U SKLADU.**

*Izvršna direktorka za strategiju iz sektora za
stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti*



Istraživanje o poslovanju po meri porodice, koje je ukrstilo stavove dece i mladih o uticaju radnog mesta roditelja sa praksama poslovanja po meri porodice u srpskom poslovnom sektoru predstavlja **prvo takvo istraživanje u UNICEF-u, kao i u Srbiji**. Njegov cilj bio je da **utvrdi postoji li jaz između poslovnih praksi prilagođenih porodicama, koje primenjuju poslodavci, i uticaja radnog mesta roditelja na decu i mlade.**

I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje sa decom, mladima i poslodavcima sprovedeno je od maja do jula 2020. kroz dve elektronske ankete, zbog potrebe da se ukrste nalazi dve ciljne grupe.

Elektronska anketa „Uticaj radnog mesta roditelja na decu i mlade“ sprovedena je na UNICEF-ovoj digitalnoj platformi U-Report (serbia.ureport.in/opinion/1694), koja predstavlja glasove mladih i promovise njihovo učešće u stvaranju pozitivnih društvenih promena. Od 1906 registrovanih U-Reportera iz svih delova Srbije, njih 1279 je odlučilo da učestvuje u anketi (67%), a među učesnicima su dominirali ženski pol (75%), deca i mladi od 15 do 19 godina (65%) i Beogradski region (25,5%). Pitanja su bila usmerena na dobijanje potrebnih informacija o statusu roditeljskog zaposlenja, o stavovima dece i mladih u vezi sa time koliko roditelji uspevaju da postignu ravnotežu između posla i porodice (prekovremeni rad, slobodno vreme, učešće roditelja u trenucima važnim za decu) i o merama zaštite roditelja i porodica tokom kovida-19.

Svrha ankete sa decom i mladima bila je prikupljanje informacija o tome kako radno mesto roditelja/staratelja utiče na njih i šta treba učiniti da bi se kompanije u Srbiji više orijentisale ka potrebama porodice.

Druga anketa, koja je ciljala poslodavce, distribuirana je članicama Privredne komore Srbije, inicijative „Digitalna Srbija“, Srpske asocijacije menadžera, kao i redovnim UNICEF-ovim donatorima iz poslovnog sektora. Dobijeni uzorak činilo je 66 preduzeća, uglavnom mikro i malih preduzeća (60,6%), potom velikih poslodavaca (22,7%) i preduzeća srednje veličine (16,7%). U anketi su najzastupljeniji sektori privrede¹ bili trgovina na veliko i malo i informaciono-komunikacione tehnologije (po 19,7% svaki), zatim prerađivačka industrija (13,6%) te sektor medija i informisanja (10,6%). Ne predstavlja iznenađenje to što su najveći broj učesnika ankete činili vlasnici kompanija i generalni direktori (45,5%); za njima slede oni koje je istraživanje ciljalo – direktori HR, menadžeri i specijalisti za kadrove (42,2%). Pitanja u anketi sa poslodavcima predstavljala su kombinaciju unapred definisanih odgovora u vezi sa četiri transformacione promene poslovanja po meri porodice koje je definisao UNICEF², jednog otvorenog pitanja koje se selektivno koristilo za kvalitativnu dopunu pojedinih nalaza te petostepene skale koja je merila izjave o saglasnosti u rasponu od „izrazito se ne slažem“ (1) do „čvrsto se slažem“ (5). Zbog potrebe da se isključi pristrasnost srednjeg odgovora (niti se slažem niti se ne slažem), korišćena je metodologija grupisanja gornjih i donjih vrednosti na skali sa najvišim i najnižim rezultatima (*Top bottom/Top down approach*).

Svrha ankete sa poslodavcima bila je da se bolje razumeju poslovne prakse po meri porodice u srpskom poslovnom sektoru mimo onih propisanih zakonom, kao i stavovi poslodavaca vezani za postizanje ravnoteže između posla i porodice. Dotaknute su i organizacija posla tokom kovida-19 i mere zaštite zaposlenih i njihovih porodica.

1 Vidi Republički zavod za statistiku Srbije (2010), Klasifikacija delatnosti, www.stat.gov.rs/media/2622/klasifikacija-delatnosti-2010.pdf.

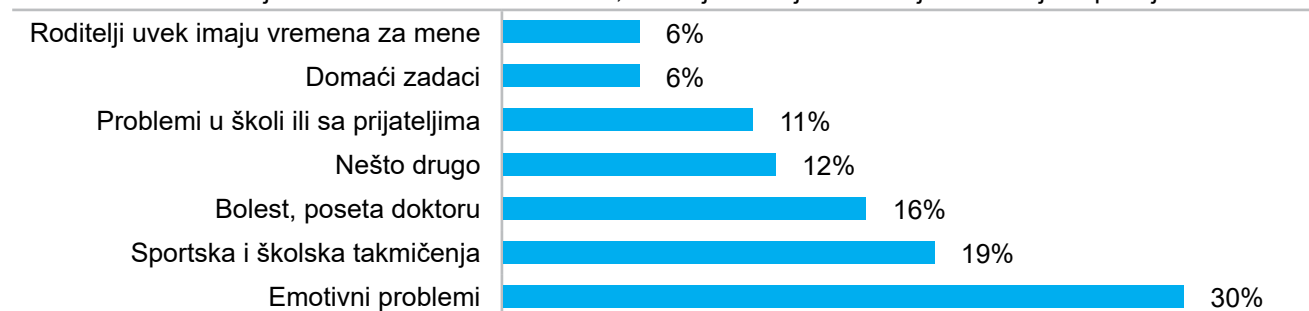
2 (1) Plaćeno roditeljsko odsustvo za brigu o maloj deci; (2) Podrška dojenju; (3) Pristupačna i kvalitetna briga o deci; (4) Dečiji dodaci. Vidi UNICEF (2019), Family-Friendly Policies. Redesigning the Workplace of the Future: A Policy Brief, United Nations Children Fund Early Childhood Development, New York, NY, p. 2, <www.unicef.org/documents/family-friendly-policies-redesigning-workplace-future>.

POSLOVANJE PO MERI PORODICE: REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Početno pitanje u anketi sa decom i mladima odnosilo se na status roditeljskog zaposlenja. Većina mladih ispitanika ima oba (56%) ili jednog zaposlenog roditelja (32%). Ostali, iako bez zaposlenih roditelja (12%), ipak su odlučili da učestvuju u anketi, što se može objasniti željom da doprinesu temi ili pretpostavkom da su im roditelji donedavno radili, odnosno da aktivno traže posao. Kada je reč o anketiranim poslodavcima, većina preduzeća poseduje evidenciju o broju dece svojih zaposlenih (71,9%), dok jedna četvrtina (iz segmenta malih i mikro preduzeća) ima o tome saznanja, ali ne vodi evidenciju (26,6%), iz čega možemo zaključiti da su **gotovo svi anketirani poslodavci imaju svest o mladim članovima porodica svojih zaposlenih**.

Sledeća grupa pitanja odnosila se na to da li su deca i mladi svesni uticaja radnog mesta roditelja. Na pitanje „Da li tvoji roditelji/staratelji ostaju duže na poslu?“, više od petine mladih ispitanika je odgovorilo da se to uobičajeno dešava (22%), dok njih 39% to povremeno primećuje. Jedna trećina tvrdi da njihovi roditelji ne rade prekovremeno (32%), a mali broj na to ne obraća pažnju (7%). Ako sumiramo odgovore koji se odnose na čest i povremeni prekovremeni rad roditelja, onda **većina anketiranih mladih ispitanika primećuje da njihovi roditelji rade duže od uobičajenog osmočasovnog radnog vremena**. Pored prekovremenog rada, želeli smo da saznamo da li deca i mladi primećuju da roditelji razgovaraju o svom radnom mestu kod kuće i da u slobodno vreme odgovaraju na poslovne pozive i elektronsku poštu. Na pitanje „Da li tvoji roditelji/staratelji razgovaraju o poslu kod kuće, vikendom ili na godišnjem odmoru?“, polovina mladih ispitanika naglašava da se to uobičajeno dešava (52%), a posebno zabrinjava jedna petina onih koji to svakodnevno primećuju (22%). Drugim rečima, **većina dece i mladih potvrdila je da njihovi roditelji razgovaraju u njihovom prisustvu o svom radnom mestu**.

Pošto roditelji često rade prekovremeno i razgovaraju o svom poslu pred decom, zanimalo nas je da li mladi učesnici ankete smatraju da njihovi roditelji imaju vremena za njih. Stavovi mladih ispitanika ukazuju da njihovi **roditelji uglavnom imaju dovoljno vremena (52%) ili povremeno imaju vremena (27%) za svoju decu**. Pa ipak, obeshrabruje činjenica da gotovo svaki sedmi roditelj ima vrlo malo vremena (15%) te da određeni broj roditelja uopšte nema vremena za svoju decu (6%). Potom, više od polovine anketiranih mladih ima česte (36%) ili povremene (28%) aktivnosti sa svojim roditeljima tokom nedelje. Pa ipak, petina anketirane dece i mladih ima aktivnosti retko ili samo vikendom (19%), dok njih 12% nikada nije imalo zajedničke aktivnosti sa roditeljima kao što su ručak, sport, zabava i podrška pri učenju. Dalje, **skoro polovina mladih ispitanika izdvaja trenutke koji su im bili važni, a u kojima su im nedostajali očekivana roditeljska pažnja ili podrška (47%)**. Od toga je skoro jedna trećina mladih ispitanika odabrala emocionalne probleme, a jedna petina sportska ili školska takmičenja. Ostali bitni događaji za decu i mlade kod kojih im je nedostajala roditeljska pažnja obuhvataju posetu lekaru, suočavanje sa problemima u školi ili sa vršnjacima i podršku prilikom pisanja domaćih zadataka (Grafikon 1).

Grafikon 1 Trenuci koji su bili važni za decu i mlade, a u kojima im je nedostajala roditeljska pažnja

Nakon grupe pitanja koja se odnosila na slobodno vreme koje roditelji imaju za svoju decu i na načine kako ga upražnjavaju u porodičnom okruženju, pitali smo mlade ispitanike „Da li tvoji roditelji/staratelji imaju slobodnog vremena za sebe?“ Ravnoteža između posla i porodice ne znači samo smanjenje roditeljskog stresa, već i vreme za lična zadovoljstva, koje vodi ka porodičnom blagostanju. **Više od polovine anketirane dece i mladih smatra da njihovi roditelji samo ponekad imaju vremena za sebe (55%), a jedna petina da ga uopšte nemaju (21%).** Svega 15% mladih izjavilo je da njihovi roditelji imaju vremena za sebe koliko žele, a preostalih 8% nije bilo sigurno u odgovor. Drugim rečima, **istraživanje sa decom i mladima pokazalo je da deca imaju prioritet kod roditelja, koji uglavnom pronalaze vremena za njih (79%), ali ne i za sebe (76%), što ne ukazuje na ostvarenu ravnotežu između posla i privatnog života.**

Nalazi dobijeni iz ankete sa decom i mladima upoređeni su sa stavovima poslodavaca o različitim temama koje se tiču usklađivanja rada i roditeljstva, kao odgovor na sučeljavanje radnih obaveza sa porodičnim potrebama koje mogu da dovedu zaposlene u napetost, što dovodi do smanjenja njihove produktivnosti na radnom mestu. Krajnji cilj uspostavljanja ravnoteže između rada i roditeljstva treba da bude „pomirenje privatnog, profesionalnog i porodičnog života, holistička integracija svih životnih sfera“, kako je to definisala direktorka za ljudske resurse iz sektora medija i informacija koja je učestvovala u istraživanju. Na osnovu nalaza i preporuka iz ranijih nacionalnih istraživanja³ na ovu temu, na skali od 1 do 5 ocenjena je saglasnost poslodavaca sa različitim izjavama o usklađivanju rada i roditeljstva. Svega jedna četvrtina anketiranih poslodavaca složila se sa izjavom da „poslodavac nije dužan da ispunjava roditeljske potrebe i obaveze“ (23,4%); to znači da **preovlađujuće gledište anketiranih preduzeća da poslodavac treba da bude otvoren za potrebe roditelja i dece na radnom mestu**, što opisuje generalni direktor iz proizvodnog sektora: „Provesti što više vremena sa porodicom, ali da poslovne obaveze ne trpe“. Ovaj nalaz je pozitivan imajući u vidu preporuke koje je UNICEF Srbija dao poslovnim sektorima u poslednjoj Situacionoj analizi stanja dece i mladih (2019). Naime, veća fleksibilnost prema roditeljskim potrebama na radnom mestu „posredno utiče na smanjenje (digitalnog) nasilja nad decom i dečije gojaznosti, što pozitivno doprinosi ranom razvoju i zdravom načinu života“⁴. Međutim, nasuprot prethodnom nalazu, skoro polovina anketiranih poslodavaca nije se složila sa tvrdnjom da „učestala bolovanja zbog nege dece ne predstavljaju problem za preduzeće“ (42,2%). **Iako poslodavci razumeju roditeljske potrebe zaposlenih, česta bolovanja zbog nege dece smatraju poslovnim izazovom**, jer moraju da traže hitna rešenja kako bi održali efikasnost i produktivnost na zadovoljavajućem nivou.

3 Republika Srbija, Kabinet ministarke bez portfelja zadužene za demografiju i populacionu politiku (2017), Usklađivanje rada i roditeljstva, <www.mdpp.gov.rs/doc/publikacija%20-%20Uskladjivanje%20rada%20i%20roditeljstva.pdf>; UNICEF Serbia (2019), Situation Analysis of Children and Adolescents in Serbia, United Nations Children Fund in Belgrade, Serbia, 20 December 2019, <www.unicef.org/serbia/en/reports/situation-analysis-children-and-adolescents-serbia>.

4 UNICEF Serbia (2019), Situation Analysis of Children and Adolescents in Serbia, United Nations Children Fund in Belgrade, Serbia, 20 December 2019, p. 39, <www.unicef.org/serbia/en/reports/situation-analysis-children-and-adolescents-serbia>.

Kada je reč o tome da li na uspostavljanje ravnoteže između posla i porodice utiču pol, nivo obrazovanja, mesto stanovanja i hijerarhijski položaj na radnom mestu, nešto manje od polovine anketiranih se snažno ili delimično složilo sa izjavom da je „ženama teže da uravnoteže posao i porodicu od muškaraca“ (45,3%). Tradicionalna uloga oca u Srbiji još uvek opredeljuje njegovu nezamenljivost na profesionalnom planu, dok se uloga u odgajanju dece i organizaciji porodične sfere života prepušta majci⁵. Pored toga, tek svaki dvadeseti otac je u potpunosti uključen u roditeljstvo⁶. Stoga ne iznenađuje nalaz da je **većina anketiranih poslodavaca potvrdila da nema slučajeve plaćenog očinskog odsustva i roditeljskog odsustva za očeve (76,6%)**, što se poklapa sa podacima Ministarstva rada Republike Srbije (2019), prema kojima je svega 328 očeva koristilo pravo na razne vrste odsustva kako bi brinuli o svojoj deci⁷. Shodno tome, **anketirana deca i mladi su najverovatnije imali na umu majku kada su birali odgovor da roditelji nemaju dovoljno vremena za sebe**.

Imajući u vidu da su osobe sa višim obrazovanjem sklonije univerzalnijim/egalitarnijim životnim stavovima⁸, želeli smo da ispitamo slaganje anketiranih poslodavaca sa izjavom da je „zaposlenima sa višim nivoom obrazovanja lakše da uravnoteže posao i porodicu“. Međutim, odgovori poslodavaca bili su polarizovani; naime, više od jedne trećine se ne slaže da nivo obrazovanja može da utiče na ravnotežu između posla i porodice (37,5%), dok se manje od jedne trećine slaže sa tim (29,7%). Ipak, imajući u vidu da viši nivo obrazovanja često podrazumeva i viši hijerarhijski položaj na radnom mestu, **većina poslodavaca se složila da je „zaposlenima na višim pozicijama teže da uravnoteže posao i porodicu“ (54,7%)**, jer posledično imaju više poslovnih obaveza i odgovornosti. Potreba za uspostavljanjem ravnoteže između posla i porodice može izvršiti pritisak na rukovodioce i nametnuti im idealizovana očekivanja da budu sposobni da stvore i održavaju simetričnu ravnotežu između različitih sfera života – kao rukovodioci/roditelji/partneri. Konačno, **većina anketiranih poslodavaca složila se sa tvrdnjom da je „zaposlenima u većim gradovima teže da balansiraju između posla i porodice“ (60,9%)**. UNICEF Srbija takođe ukazuje na ovu činjenicu, uz sugestiju da je „potrebno razviti usluge za roditelje koje podržavaju kasne sate na poslu i uskladiti radno vreme škola i vrtića sa roditeljskim obavezama, naročito u velikim gradovima“⁹.

Grafikon 2 Stavovi poslodavaca o uticaju pola, hijerarhijskog položaja na radnom mestu i mesta stanovanja na uspostavljanje ravnoteže između posla i porodice.



5 Ibid.

6 Stanojević, D. (2018), Novo očinstvo u Srbiji: sociološka studija o praksama i identitetima očeva, Institut za sociološka istraživanja, Beograd, Srbija.

7 Vidi <poslovi.infostud.com/vesti/SAMO-RETKI-328-oceva-u-Srbiji-tokom-2019.-bilo-na-porodiljskom-bolovanju/54507>.

8 Stoilova, R., Ilieva-Trichkova, P. and Bieri, F. (2020), Work-life balance in Europe: institutional contexts and individual factors, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 4 No. 3-4, pp.366–381. doi: 10.1108/IJSSP-08-2019-0152.

9 UNICEF Serbia (2019), Situation Analysis of Children and Adolescents in Serbia, United Nations Children Fund in Belgrade, Serbia, 20 December 2019, p. 39, <www.unicef.org/serbia/en/reports/situation-analysis-children-and-adolescents-serbia>.

POSLOVNE PRAKSE PO MERI PORODICE NASPRAM POTREBA DECE I MLADIH

Sledeća tematska oblast istraživanja bila je primena različitih poslovnih praksi po meri porodice (u skladu sa četiri grupe politika koje je definisao UNICEF¹⁰) naspram potreba i očekivanja anketirane dece i mladih od radnog mesta njihovih roditelja. S tim u vezi, dominantne i najmanje zastupljene poslovne prakse po meri porodice kod poslodavaca ukrštene su sa stavovima dece i mladih kako bi se ispitala područja gde postoje podudarnosti ili odstupanja (vidi Tabelu 1).

Najpre treba naglasiti da je jedna trećina mladih ispitanika odabrala sve radne prakse po meri porodice ponuđene u anketi, što ukazuje na važnost koju pridaju temi, ali i na potencijalno nezadovoljstvo onim što poslodavci nude njihovim roditeljima. **Jedino preklapanje između onoga što poslodavci nude u pogledu poslovnih praksi po meri porodice, a deca vrednuju, identifikovano je kod mogućnosti da zaposleni povremeno rade od kuće.** Naime, više od polovine anketiranih poslodavaca nudi ovu pogodnost zaposlenima na radnom mestu, a ona je pak važna tek svakom jedanaestom mladom ispitaniku. U svim ostalim poslovnim praksama po meri porodice **uočena je značajna razlika između onoga što poslodavci nude svojim zaposlenima i onoga što deca i mladi smatraju važnim.** Na primer, najzastupljenije poslovne prakse u anketi obuhvataju fleksibilne uslove rada (klizno radno vreme), plaćeno odsustvo zbog bolesti deteta, mogućnost da deca posete roditelje na poslu, jednokratnu pomoć povodom rođenja deteta i mogućnost da roditelji odaberu ili usklade smenu. Suprotno tome, anketirana deca i mladi žele da im roditelji budu manje pod stresom zbog posla, kao i da razgraniče posao od kuće, iako psihološku podršku za zaposlene u slučaju stresa nudi tek svaki peti anketirani poslodavac (21,9%). Deca takođe očekuju od poslodavaca svojih roditelja konkretne dečije dodatke u vidu stipendija, koje pak nudi samo mali broj anketiranih preduzeća. Područja poslovanja po meri porodice koja poslodavci zanemaruju odnose se na podršku pozitivnom roditeljstvu (za samohrane roditelje i majke sa malom decom), subvencije za jaslice i obdanište, organizovanu brigu o deci na poslu i obezbeđenje uslova za dojenje na radnom mestu.

10 (1) Plaćeno roditeljsko odsustvo za brigu o maloj deci; (2) Podrška dojenju; (3) Pristupačna i kvalitetna briga o deci; (4) Dečji dodaci. Vidi UNICEF (2019), Family-Friendly Policies. Redesigning the Workplace of the Future: A Policy Brief, United Nations Children Fund Early Childhood Development, New York, NY, p. 2, <www.unicef.org/documents/family-friendly-policies-redesigning-workplace-future>.

Tabela 1 Poređenje poslovnih praksi po meri porodice koje nude poslodavci sa potrebama dece i mladih**POSLODAVCI: najčešće primenjene poslovne prakse po meri porodice**

1. Plaćeno odsustvo sa posla zbog bolesti deteta (71,9%)
2. Fleksibilni uslovi rada, tj. klizno radno vreme (67,2%)
3. Rad od kuće (56,3%)
4. Mogućnost da deca posećuju roditelje na poslu (45,3%)
5. Jednokratna pomoć prilikom rođenja deteta (35,9%)

POSLODAVCI: zanemarene poslovne prakse po meri porodice

1. Posebne pogodnosti za samohrane roditelje (7,8%)
2. Skraćeno radno vreme za majke sa malom decom (7,8%)
3. Jednokratna pomoć za polazak đaka prvaka u školu (6,3%)
4. Podrška pozitivnom roditeljstvu – subvencije i organizovana briga o deci na poslu (po 3,1%)
5. Obezbeđeni uslovi za dojenje na poslu (3,1%)

DECA I MLADI: najbitnije poslovne prakse po meri porodice

1. Sve ponuđene radne prakse su važne (29%)
2. Smanjenje roditeljskog stresa na poslu (18%)
3. Stipendije za decu zaposlenih (11%)
4. Bez poslovnih poziva i odgovaranja na elektronsku pošte od kuće (10%)
5. Povremeni rad od kuće (9%)

DECA I MLADI: najmanje bitne poslovne prakse po meri porodice

1. Fleksibilni uslovi rada (8%)
2. Da roditelji ne ostaju prekovremeno (6%)
3. Pokriveni troškovi lečenja za članove uže porodice (4%)
4. Zaposlenje za decu radnika (3%)
5. Plaćeno odsustvo za negu dece (2%)

Takođe, možemo zaključiti da anketirani **poslodavci većinom nude svojim zaposlenima dodatke za decu** (vidi Grafikon 3) i **poslovne prakse po meri porodice namenjene roditeljima sa malom decom** ne uzimajući u obzir da je i adolescencija vreme u kojem se roditelji suočavaju sa mnogobrojnim izazovima.

Grafikon 3 Najčešće primenjene poslovne prakse po meri porodice kod anketiranih poslodavaca grupisane po UNICEF-ovoj metodologiji¹¹

1. Plaćeno roditeljsko odsustvo za negu male dece	★ Plaćeno odsustvo sa posla zbog bolesti deteta ★ Posebne pogodnosti za samohrane roditelje
2. Podrška dojenju	★ Obezbeđeni uslovi za dojenje na poslu ★ Mogućnost izbora smene, posebno za majke ★ Mogućnost izbora skraćenog radnog vremena za majke sa mlađom decom
3. Pristupačna, dostupna i kvalitetna briga o deci	★ Zaposleni mogu povremeno da rade od kuće ★ Fleksibilni uslovi rada ★ Psihološko savetovanje za zaposlene ★ Subvencije za jaslice i vrtić ★ Organizovano čuvanje dece na poslu
4. Dečji dodaci	★ Privatno zdravstveno osiguranje za članove uže porodice ★ Finansijska podrška za lečenje dece ★ Jednokratna pomoć za rođenje deteta ★ Jednokratna pomoć za polazak đaka prvaka u školu ★ Plaćeno odsustvo povodom polaska đaka prvaka u školu ★ Slobodan dan na poslu povodom rođendana deteta do navršene sedme godine ★ Porodični dan na poslu ★ Mogućnost da deca posete roditelje na poslu ★ Školarina za decu zaposlenih ★ Proizvodi/usluge preduzeća po subvencionisanim cenama za zaposlene ★ Zaposlenje za decu radnika

11 Vidi UNICEF (2019), Family-Friendly Policies. Redesigning the Workplace of the Future: A Policy Brief, United Nations Children Fund Early Childhood Development, New York, NY, <www.unicef.org/documents/family-friendly-policies-redesigning-workplace-future>.

Prema skorašnjem UNICEF-ovom istraživanju poslovanja po meri porodice¹², većina preduzeća u svetu pridržava se nacionalnog zakonodavstva, pa poslovne politike retko izlaze iz okvira onoga što zakonodavstvo propisuje. Stoga je veoma pozitivan nalaz istraživanja da je **većina anketiranih poslodavaca primenjene poslovne prakse po meri porodice pokrila u potpunosti (26,6%) ili delimično (53,1%) poslovnim ili HR strategijama, politikama, procedurama i akcionim planovima**. Ovaj nalaz je još afirmativniji ako uzmemo u obzir da najviše anketiranih poslodavaca dolazi iz segmenta mikro i malih preduzeća, od kojih se očekuje da imaju sporadičan, a ne sistemski pristup ovoj oblasti. Anketirani menadžer za ljudske resurse iz sektora za stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti to objašnjava na sledeći način: „Mi smo mala kompanija, tako da sve postizemo dogovorom.“

Posledično, koncept poslovanja po meri porodice za anketirane poslodavce ima **višestruke koristi, među kojima se najviše ističu povećano zadovoljstvo zaposlenih radnim mestom, veća produktivnost na poslu i smanjenje broja zaposlenih koji napuštaju posao**. Jedna trećina anketiranih poslodavaca odabrala je sve ponuđene prednosti od poslovanja po meri porodice, što ukazuje na postojanje svesti o višestrukim koristima koje ovaj koncept ima za njih (vidi Grafikon 4); jedan anketirani vlasnik preduzeća iz sektora IKT objasnio je to ovako: „Bezbrizna porodica – veća produktivnost“.

Grafikon 4 Koristi od poslovanja po meri porodice za poslodavce



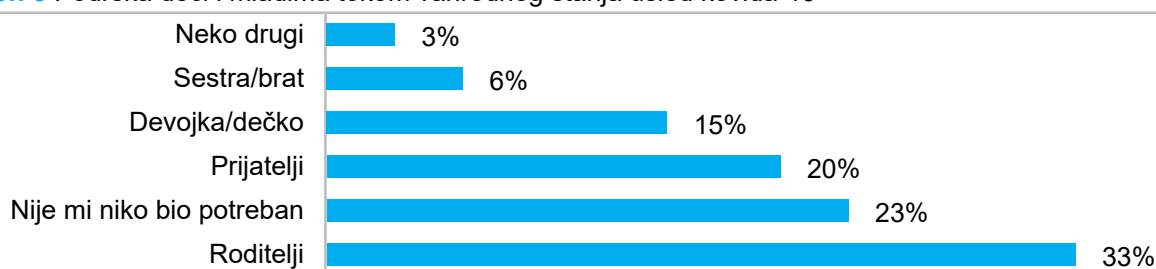
12 UNICEF (2020), Family-Friendly Policies: A Global Survey of Business Policy, United Nations Children Fund Working Paper, Genève, Switzerland, <www.unicef.org/media/65011/file/UNICEF%20Family-friendly-global-survey-business-policy-2020.pdf>.

POSLOVANJE PO MERI PORODICE U DOBA KOVIDA-19

Aktuelna pandemija zamrzнула je veliki deo poslovnih operacija i preselila milione ljudi i dece da rade i uče od kuće. Prema apelu UNICEF-a i Međunarodne organizacije rada (ILO)¹³, poslovni sektor ima ključnu ulogu u pružanju podrške porodicama pogođenim kovidom-19. Gubitak posla, zatvaranje škola i nedostupnost brige o deci podrazumevaju da zaposlenim roditeljima treba dodatna podrška kako bi se negativne posledice po decu i porodice svele na minimum. S tim u vezi, poslednja tema istraživanja odnosila se na stavove mladih ispitanika o uticaju radnog mesta roditelja tokom trajanja vanrednog stanja u zemlji (mart–april 2020) i na način organizacije rada i mere koje su poslodavci uveli radi zaštite zaposlenih i njihovih porodica.

Tokom kovida-19 više od polovine anketirane dece i mladih je izjavilo da su njihovi roditelji nastavili da rade kao i pre, tj. da su odlazili na posao (53%). Samo manji deo roditelja (17%) radio je od kuće, tj. onlajn, 15% roditelja je otišlo na prinudni odmor, a jedan manji deo je ostao bez posla (3%). U ovom kontekstu je zanimljivo napomenuti da polovina deca koja su izjavila kako njihovi roditelji nemaju vremena za sebe (51,4%) niti za svoju decu (54,3%) dolazi iz segmenta onih koji su izgubili posao zbog pandemije. Pretpostavka je da se radi o roditeljima koji se bore za opstanak i trenutno traže novi posao, pa nemaju vremena za porodicu. Potom, nešto manje od jedne trećine mladih ispitanika dobilo je najveću podršku tokom kovida-19 od roditelja, a jedna petina od prijatelja. Starijim ispitanicima nije bila potrebna podrška, dok su ostali odgovori obuhvatili devojku/dečka, braću i sestre ili nekog drugog (vidi Grafikon 5). Drugim rečima, **iako je više od polovine roditelja išlo na posao, trećini dece i mladih su roditelji bili potrebni kao podrška tokom kovida-19.**

Grafikon 5 Podrška deci i mladima tokom vanrednog stanja usled kovida-19



¹³ UNICEF Serbia (2020), "Greater support needed for working families as COVID-19 takes hold – UNICEF and ILO", United Nations Children Fund Serbia, 30 March, <www.unicef.org/serbia/en/press-releases/greater-support-needed-working-families>.

Suprotno nalazima iz ankete sa decom i mladima, većina anketiranih poslodavaca omogućila je zaposlenima rad od kuće, rad u smenama i rad kroz dežurstva. Četvrtina poslodavaca poslala je zaposlene na prinudni odmor, a u nekim slučajevima, dominantno iz sektora trgovine, zaposleni su i dalje dolazili na posao.

Uzimajući u obzir preporuke UNICEF-a i ILO o porodičnim politikama i praksama na radnom mestu u kontekstu kovida-19¹⁴, želeli smo da sagledamo i mere koje su uvela preduzeća kako bi zaštitila zaposlene i članove njihovih porodica. Većina anketirane dece i mladih potvrdila je da je organizacija u kojoj rade njihovi roditelji primenjivala posebne mere zaštite (65%), koje su se pak većinski odnosile samo na zaposlene (55%). Zabrinjava nalaz da postoji 15% mladih ispitanika koji su izjavili da preduzeća u kojima rade njihovi roditelji nisu uvela nikakve zaštitne mere za zaposlene. Kada pak uporedimo nalaz dobijen od mladih ispitanika sa zaštitnim merama koje su uveli poslodavci, možemo zaključiti **naglašenu odgovornost ispoljenu prema zaposlenima, dok su mere koje se odnose na zaštitu njihovih porodica bile znatno manje zastupljene** (vidi Tabelu 2).

Tabela 2 Mere zaštite zaposlenih i njihovih porodica za vreme kovida-19

Mere zaštite	Primenjeno kod poslodavaca	Ciljna grupa
Zaštitne maske i rukavice	92,9%	Zaposleni
Antibakterijski gel za zaposlene i kupce	81,3%	Zaposleni
Smernice/obuka o merama zaštite i bezbednosti na radnom mestu i higijenskim navikama	57,8%	Zaposleni
Unapređena interna komunikacija (zaštita od virusa na poslu i kod kuće, uputstvo kome i gde se obratiti u slučaju pojave simptoma)	54,7%	Zaposleni/ porodice
Podrška zaposlenim roditeljima za brigu o deci kod kuće	35,9%	Porodice
Zaštitni viziri i pregrade	25,0%	Zaposleni
Zatvaranje kolektivnih menzi i promena načina distribucije obroka	21,9%	Zaposleni
Psihološka podrška za zaposlene	21,9%	Zaposleni/ porodice
Posebna podrška ugroženoj deci zaposlenih (bolesna deca ili deca sa invaliditetom)	18,8%	Porodice
Posebna podrška za porodice sa zaraženim članom	14,1%	Porodice

14 UNICEF and ILO (2020), Family-friendly policies and other good workplace practices in the context of COVID-19: Key steps employers can take, United Nations Children Fund and International Labor Organisation interim recommendations, 27 March, <www.unicef.org/media/66351/file/Family-friendly-policies-covid-19-guidance-2020.pdf>.

Pošto je više od polovine anketiranih poslodavaca ocenilo celokupno iskustvo rada od kuće kao pozitivno (59,7%), ne iznenađuje što se **većina njih složila sa izjavom „Zadržaćemo oblike fleksibilnog rada i posle pandemije“ (40,6%)**. Ipak, postojali su i izazovi, a poslodavci su naročito isticali otežano usklađivanje poslovnih i porodičnih obaveza (53,1%) i nižu produktivnost zaposlenih (34,3%).



PRIMERI DOBRE PRAKSE POSLOVANJA PO MERI PORODICE

U sklopu istraživanja prikupljeni su primeri dobre prakse poslovanja po meri porodice iz srpskog poslovnog sektora kako bi se inspirisala ostala preduzeća koja razmatraju njihovo uvođenje u strategije i politike ljudskih resursa.

NELT | Podrška mamama

Veliko preduzeće iz podsektora distribucije robe široke potrošnje, sa 2170 mladih zaposlenih i čak 2392 dece. Kompanija Nelt (nelt.com) započela je 2019. praksu pružanja podrške svim zaposlenim majkama u želji da im omogući uslove u kojima će lakše uspostaviti ravnotežu između privatnog i profesionalnog života. Zaposlenim majkama na porodijskom odsustvu isplaćuje se pun iznos ugovorene zarade u periodu do 12 meseci. U tom periodu sve zaposlene majke koje ostvaruju deo zarade kroz stimulaciju primaju i šestomesečni prosek ostvarenih stimulacija. Takođe, omogućeno im je i da zadrže sve dodatne pogodnosti koje ostvaruju na svojim radnim mestima. Nelt posebno vodi računa o periodu povratka na posao nakon porodijskog odsustva, kada je najvažnije uspostaviti ravnotežu između radnih zadataka i roditeljskih obaveza. Zaposlene majke imaju mogućnost da tokom prvog meseca rade 60% radnog vremena i ostvare 100% zarade, dok tokom drugog i trećeg meseca po povratku sa porodijskog odsustva imaju mogućnost da rade 80% radnog vremena. Ovaj primer pokazuje posebnu naklonost ka ženama i brigu za njih u biznisu koji se percipira kao „muški“. Takođe, ovim se stvara pozitivna i relaksirana atmosfera kod koleginica koje nameravaju da zasnuju porodicu.

Pored opisanog primera za mlade majke, Nelt svojim zaposlenima nudi i isplatu jednokratne novčane naknade povodom rođenja deteta i venčanja, kao i dodatne slobodne dane, kompanijskog lekara, vaučere za kupovinu novogodišnjeg paketića za decu zaposlenih, poklon za đake prvake i jednom godišnje „Dečiji dan“, kada se deca zaposlenih u regionu upoznaju sa radnim mestom i poslom svojih roditelja, uz zabavni program, posluženje i poklone.



**Želimo da zaposleni u
Nelt-u doživljavaju svoje
kolege kao porodicu i da
na taj način i sam biznis
raste kroz prizmu motivisanih
i posvećenih radnika.**



*Robert Jenovai,
izvršni direktor ljudskih resursa*

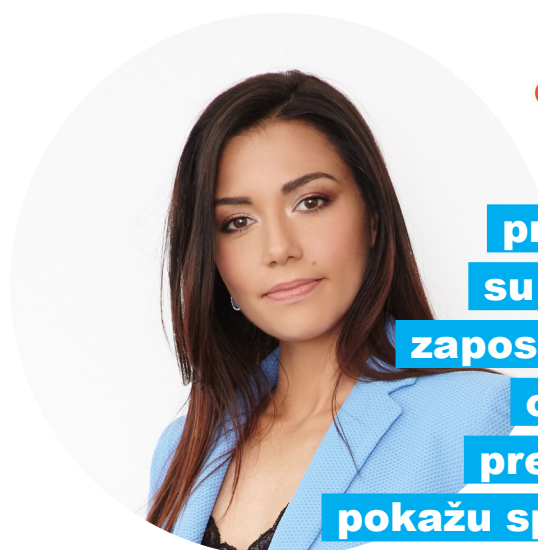
Poslovna strategija/politika/procedura: Pravilnik ljudskih resursa u koji je uključena podrška majkama, politika prema stakeholderima u kojoj se fokus na zaposlene iskazuje kroz vrednost „Briga o ljudima“.

Rezultati: Kreiranje posebnog utiska i okruženja u preduzeću, zbog čega zaposleni definišu Nelt kao poželjnog poslodavca sa inovativnim i profesionalnim pristupom poslu, uz dugoročnu perspektivu poslovanja koja se zasniva na iskrenoj brizi o ljudima i njihovim porodicama.

DIRECT MEDIA United Solutions | Psihološko savetovalište za zaposlene

Preduzeće srednje veličine, sa 125 zaposlenih, iz podsektora marketinga i oglašavanja, prva agencija u regionu sa **family-friendly sertifikatom**. Kao odgovor na izazov sa psihološkim posledicama kovida-19, preduzeće Direct Media (directmedia.biz) posvetilo je posebnu pažnju brizi o zdravlju, dobrobiti zaposlenih i prilagođavanju poslovnog okruženja individualnim potrebama. U organizaciji rada u vanrednim okolnostima, ispred tehničke infrastrukture i agilnih procesa rada, kao ključni faktor uspeha prepoznato je uvažavanje životnih okolnosti zaposlenih, a kao prioritet je postavljeno pružanje podrške njima i članovima njihovih porodica, naročito porodicama sa decom. S tim u vezi je pokrenut inovativni projekat „**DIRECT Resilience – jačanje otpornosti u vremenu krize (COVID-19)**“. Uz podršku stručnjaka u oblasti emocionalne inteligencije, za sve zaposlene u Srbiji i regionu organizovana je serija onlajn radionica psihološke podrške, sa usmerenjem ka izgradnji i jačanju otpornosti, fleksibilnosti, prevazilaženju stresa, učenju optimizma i sreće. Zaposleni su, uz to, imali mogućnost da se prijave za individualne savetodavne sesije sve vreme tokom vanrednog stanja i bili su uključeni u predlaganje i odabir tema radionica kako bi program bio što relevantniji i usklađen s njihovim potrebama.

Poseban akcenat stavljen je na zaposlene roditelje, kojima su **organizovane radionice** bile značajna podrška za efikasniji rad od kuće i sa decom, u uslovima zatvorenih vrtića, škola i onlajn nastave. U zavisnosti od uzrasta dece i strukture porodica (bračni parovi ili samohrani roditelji) date su smernice za bolju organizaciju obaveza i osmišljavanje dnevnog rasporeda – od uspavlivanja i buđenja beba, pripreme obroka i užina, posvećivanja pažnje i igranja do rada na domaćim zadacima sa decom, a sve kako bi se olakšalo usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza.



Balans između posla i porodice predstavlja poslovnu filozofiju u kojoj su briga o rezultatu i briga o dobrobiti zaposlenih od iste važnosti. Samo zdravi, osnaženi i srećni pojedinci mogu da preuzmu odgovornost, rizike, izazove i pokažu spremnost za istraživanje, inoviranje i davanje svog maksimuma na poslu.

Ivana Mihajlović,
HR direktor

Poslovna strategija/politika/procedura: Pravilnik o radu i sistematizaciji, HR procedura, *Family Friendly* priručnik preduzeća Direct Media.

Rezultat: Zaposleni su prepoznali pruženu psihološku podršku kao neophodan mehanizam „mentalne higijene“. Sa prelaskom na rad od kuće, preduzeće Direct Media je uvelo praksu korišćenja aplikacije Heartcount za nedeljno merenje sreće na poslu da bi se upoznala s tim kako se osećaju njeni zaposleni, koliko su zadovoljni podrškom te da bi blagovremeno reagovala i pomogla im da prevaziđu izazove sa kojima se susreću. Kontinuirano dobra ocena zaposlenih (prosečno 3,5 na skali od 1 do 4) bila je indikator dobrog učinka.

MK GROUP | Podrška porodice

Holding (mkgroup.rs) sa preko 7000 zaposlenih i 2106 dece, koji već godinama sprovodi projekat „**Podrška porodice**“ čiji je cilj promovisanje porodičnih vrednosti. Pred novogodišnje praznike tradicionalno se organizuje okupljanje svih kolega iz regiona koji su u tekućoj godini postali roditelji kako bi ih poslodavac nagradio jednokratnom finansijskom podrškom. Na ovaj način, pored toga što MK Group pokazuje odgovornost prema svojim zaposlenima, i njeni zaposleni pokazuju odgovornost prema društvu u kojem žive tako što doprinose povećanju nataliteta u zemlji. U prethodne tri godine nagrađeno je više od 400 porodica i preko 860 dece, u ukupnom iznosu od 26 miliona dinara. Uz to, za najmlađe članove porodica zaposlenih organizuje se dečiji kutak sa animatorima, kako bi se i oni uključili u zajedničko druženje i postali bliski sa radnim mestom svojih roditelja.



Rad MK Group počiva na uverenju da zaposleni predstavljaju temelj poslovnog uspeha, a porodica osnov društva. Naš cilj je da stvorimo radno okruženje u kojem će zaposleni profesionalno biti u mogućnosti da dostignu svoje ciljeve, ali i da ostvare dobar balans između porodice i posla.



MK GROUP
One vision. Smart decisions.



Jovan Purar,
direktor MK Group

Rezultat: Privredna komora Srbije prepoznala je važnost doprinosa holdinga MK Group u negovanju porodičnih vrednosti i nagradila projekat vrednim priznanjem „Prijatelj porodice 2018“.

DEVERSITY | Fleksibilno radno vreme i rad od kuće

Malo preduzeće iz sektora IKT, sa 19 mladih zaposlenih i osmoro dece. Preduzeće Deversity (deversity.com) ponudilo je, nakon sprovedene analize rada i poslovnih procesa, svojim zaposlenima fleksibilno radno vreme i rad od kuće. Zaposleni imaju potpunu slobodu da odluče kada će doći na posao i kada će ga napustiti sve dok se poštuju dogovoreni zadaci i prethodno najavljeni sastanci. Stav preduzeća Deversity je da fiksno radno vreme vrši pritisak na zaposlene, zbog čega oni ne mogu adekvatno da usklade privatne i porodične obaveze (vođenje dece u vrtić, jutarnje vežbe/sport, nisu po prirodi ranoranioci, nepotreban dolazak/odlazak sa posla kada su najveće saobraćajne gužve). Osim fleksibilnog radnog vremena, rad od kuće (koji kao mogućnost postoji od osnivanja preduzeća) takođe predstavlja primer dobre prakse koji umnogome utiče na uspostavljanje ravnoteže između posla i privatnog života zaposlenih.

Po mišljenju direktora, preduzeća često žele da izađu u susret zaposlenima, ali uz zadržavanje nekog vida kontrole (npr. klizno radno vreme, tj. dolazak na posao između 8 i 10 časova, ili rad od kuće jednom nedeljno/mesečno). Iz njegove perspektive ovo je nedovoljan korak, jer je jedino važno da se posao završi u dogovorenom roku, a kada će i gde će zaposleni raditi, to treba da bude stvar njihovog ličnog izbora. Takav pristup iziskuje veći stepen poverenja između poslodavca i zaposlenih, a treba imati na umu da ta praksa takođe nije pogodna za sva preduzeća.



Milan Boričić,
direktor i programer



**Balans između posla
i porodice je najvažniji
cilj koji pokušavamo
da ispunimo.**

Rezultat: Za 4 godine poslovanja nijedan zaposleni nije napustio preduzeće Deversity, što je jedan od ključnih indikatora učinka u IT sektoru.

MOZZART | Poslovanje po meri porodice i onda kada su zaposleni širom sveta ostali bez posla

Veliko preduzeće iz podsektora igara na sreću, sa 2504 mladih zaposlenih i 1680 dece, dodatno je za vreme kovida-19 unapredilo svoj prioritet – brigu o porodici. Način na koji je Mozart (mozzartbet.com), čuvajući svoje zaposlene, čuvao i njihove bližnje bilo je organizovanje kontinuirane edukacije o kovidu-19, tokom koje su oni informisani o svim specifičnostima virusa, merama zaštite i načinima reagovanja za vreme vanrednog stanja. Zaposleni su dobili instrukcije kome mogu da se obrate u slučaju zdravstvenih problema i redovno su bili obaveštavani o merama prevencije kada je u pitanju zdravlje njihove dece, starijih članova porodice, pa i kućnih ljubimaca. Još pre uvođenja vanrednog stanja, Mozart je svim zaposlenima čija priroda posla dozvoljava rad od kuće, to i omogućio. Paralelno, ograničen je broj prisutnih u zatvorenim prostorijama i uvedena preporuka o minimalnoj udaljenosti između kolega koji sarađuju. Podjednako odgovoran pristup Mozart je imao i prema svojim igračima i njihovim porodicama, zbog čega su im preko društvenih mreža slate poruke da ostanu kod kuće u obliku zanimljivih vizuala.

Mozart je donirao 400.000 evra kroz nabavku respiratora, pomoć bolnicama u Srbiji te opremanje Sigurnih kuća i prostorija za smeštaj zaraženih bolesnika televizorima. Koristeći svoja vozila, zaposleni su svakodnevno besplatno prevozili radnike lanca apoteka Oaza zdravlja, dok su u saradnji sa Zavodom za biocide i medicinsku ekologiju zaposleni dostavljali bolnicama potrebnu medicinsku opremu.



Svesni važnosti srećnih radnika i kvalitetno obavljenog posla, balans između posla i porodice negovali smo i pre kovida-19, a nakon iskustva stečenog tokom vanrednog stanja, dodatno smo uvideli u kojoj meri je to važno našim zaposlenima, a samim tim i nama kao poslodavcu.



*Marija Božović,
direktorka Sektora za ljudske resurse*

Poslovna strategija/politika/procedura: Detaljni akcioni plan, donet kao odgovor na povećani rizik od širenja kovida-19, usaglašen sa Zakonom o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanja vanrednim situacijama, Zakonom o zaštiti stanovništva od zaraznih bolesti i poslovnim Planom kontinuiteta poslovanja. Akcioni plan je sadržao niz preventivnih mera koje su obuhvatale sve segmente poslovanja i ponašanja zaposlenih (održavanje sastanaka, zdravstvene mere, mere dezinfekcije, upravljanje zalihama) kako bi se smanjio rizik od ugrožavanja njihovog zdravlja i bezbednosti, održao optimalni nivo poslovanja u novonastalim okolnostima i obezbedio kontinuitet poslovanja.

Rezultat: Zaposleni u kompaniji Mozart spremno su dočekali kovid-19. Tokom vanrednog stanja, zahvaljujući preduzetim merama, ugled preduzeća dodatno je ojačan očuvanjem reputacije lidera u društveno odgovornom poslovanju, o čemu svedoče brojni naslovi u medijima i pozitivne asocijacije koje na brend imaju građani, nezavisno od toga da li spadaju u Mozart igrače. Infostud, vodeći portal za zapošljavanje u Srbiji, uvrstio je organizaciju rada kompanije Mozart tokom vanrednog stanja među primere dobre prakse, a Ministarstvo odbrane odalo je kompaniji priznanje za nesebičan doprinos u borbi protiv kovida-19, posebno za inovativni veb servis volonteri. rs, dodeljujući joj plaketu zahvalnosti.

I ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Sprovedeno istraživanje o poslovanju po meri porodice ukazuje da su deca i mladi veoma svesni uticaja koji na njih ima radno mesto roditelja/staratelja, a poslodavci mladih članova porodice njihovih zaposlenih.

Najbitniji nalazi iz ankete sa decom i mladima:

- ▶ roditelji rade duže od uobičajenog osmočasovnog radnog dana i razgovaraju o poslu u prisustvu dece;
- ▶ iako roditelji uglavnom imaju vremena za svoju decu, obeshrabruje činjenica da gotovo svaki sedmi roditelj ima vrlo malo vremena, a određeni broj roditelja uopšte nema vremena za decu;
- ▶ više od polovine anketiranih ima česte ili povremene aktivnosti sa svojim roditeljima tokom nedelje, ali ipak skoro polovina mladih ispitanika izdvaja trenutke koji su im bili važni (emocionalni problemi, sportska ili školska takmičenja), a u kojima im je nedostajala očekivana roditeljska pažnja ili podrška;
- ▶ deca imaju primat kod roditelja; roditelji uglavnom pronalaze vremena za decu, ali ne i za sebe (u tome prednjače majke), što ukazuje da nije uspostavljena ravnoteža između posla i privatnog života.

S druge strane, poslodavci su izneli svoje stavove na različite teme koje se odnose na uspostavljanje ravnoteže između posla i porodice:

- ▶ poslodavci treba da budu otvoreni za potrebe roditelja i dece, mada im česta bolovanja zbog nege deteta predstavljaju poslovni izazov;
- ▶ ženama je teže da uravnoteže posao i porodicu zbog materinstva i brige o deci, a slučajevi plaćenog očinskog odsustva i roditeljskog odsustva za očeve predstavljaju retkost;
- ▶ zaposlenima na višim pozicijama i onima koji žive u većim gradovima teže je da uravnoteže posao i porodicu.

Iako anketirana deca i mladi ne dolaze iz radnih kolektiva anketiranih poslodavaca, **evidentan je jaz između poslovnih praksi po meri porodice koje se nude na tržištu i očekivanja koja deca imaju od radnog mesta roditelja**. Jedino preklapanje između onoga što poslodavci nude u pogledu poslovnih praksi po meri porodice, a deca vrednuju, identifikovano je kod mogućnosti da zaposleni povremeno rade od kuće. Uz to, anketirani poslodavci **svojim zaposlenima uglavnom nude dodatke za decu i poslovne prakse namenjene roditeljima sa manjom decom**.

Pozitivan nalaz istraživanja predstavlja to što je većina anketiranih poslodavaca primenjene poslovne prakse po meri porodice u potpunosti ili delimično pokrila poslovnim ili kadrovskim strategijama, politikama, procedurama i akcionim planovima. Od koncepta poslovanja po meri porodice poslodavci imaju višestruke pozitivne koristi, među kojima se najviše ističu povećano zadovoljstvo zaposlenih radnim mestom, veća produktivnost na poslu i smanjenje broja zaposlenih koji napuštaju posao.

Deca i mladi su potvrdili da je, tokom trajanja vanrednog stanja u zemlji, više od polovine njihovih roditelja išlo na posao, mada su trećini dece roditelji bili potrebni kao podrška. Kada uporedimo nalaz dobijen od mladih ispitanika sa zaštitnim merama koje su uveli poslodavci, možemo zaključiti naglašenu odgovornost ispoljenu prema radnicima, dok su mere koje se odnose na zaštitu porodica zaposlenih bile znatno manje zastupljene.

Iako su posledice po srpsku ekonomiju, kao i uticaj na povećanje nejednakosti i siromaštva i na kolektivno zdravlje građana još uvek nesagledivi, kovid-19 nesumnjivo pruža priliku da se podstakne uvođenje poslovanja po meri porodice u poslovnu praksu.

Nalazi istraživanja mogu pomoći poslodavcima da bolje oblikuju postojeće poslovne prakse po meri porodice i strategije brendiranja poslodavca (employer branding), uzimajući u obzir potrebe najvažnijih članova porodice – dece, od čijeg blagostanja najvećim delom zavisi zadovoljstvo zaposlenih radnim mestom.

Za velike poslodavce bilo bi interesantno da zadovoljstvo zaposlenih ponuđenim praksama po meri porodice uporede sa potrebama i očekivanjima njihove dece. Odatle se mogu izvući korisni uvide u konkretne prakse koje mogu biti najefikasnije naspram unapred postavljenih indikatora učinka, poput unapređenog zadovoljstva zaposlenih radnim mestom, povećanja produktivnosti, smanjenja broja zaposlenih koji napuštaju poslodavca. Za kraj, poslodavci mogu, kao deo paketa radnog mesta, ponuditi značajne nematerijalne pogodnosti novozaposlenima.



