



POSLOVANJE PO MJERI PORODICE

Istraživanje poslovnih praksi i stavova
adolescenata i mladih

Poslovanje po mjeri porodice

Istraživanje poslovnih praksi i stavova
adolescenata i mladih

Januar–mart 2022.
UNICEF Crna Gora

Sadržaj

1. Uvod.....	6
2. Radno mjesto po mjeri djece i porodice: radno mjesto budućnosti.....	6
3. Osnovne informacije o istraživanju.....	13
4. Rezultati UNICEF-ove U-Report ankete s djecom i mladima	16
5. Rezultati ankete s poslodavcima.....	17
5.1. Roditeljsko odsustvo: poslovne prakse.....	17
5.2. Politike i prakse po mjeri djece i porodice u crnogorskom poslovnem sektoru....	20
5.3. Poslovanje po mjeri djece i porodice tokom pandemije koronavirusa.....	26
6. Zaključci i preporuke	30
Skraćenice.....	35



1. Uvod

UNICEF je u periodu od jula do oktobra 2020. godine sproveo sveobuhvatnu analizu uticaja poslovnog sektora na djecu, adolescente i mlade u Crnoj Gori (APU)¹, koja je pokazala da crnogorska preduzeća posjeduju određene prakse i svijest o politici radnog mjesta prilagođenoj djeci, mladima i porodici. Za potrebe istraživanja, preko UNICEF-ove platforme U-Report za Zapadni Balkan sprovedena je anketa o stavovima djece i mladih o poslovnom sektoru u Crnoj Gori.² Mladi ispitanici su istakli da će svog budućeg poslodavca najviše vrednovati po dobroj radnoj atmosferi, društvenoj odgovornosti i povoljnostima koje nudi zaposlenima i njihovim porodicama.

Jula 2021, UNICEF je osnovao Poslovni savjet za prava djeteta (u daljem tekstu: Poslovni savjet).³ Poslovni savjet treba da omogući saradnju s privatnim sektorom kako bi se ujedinili napor i resursi za društveno odgovorne inicijative koje će dovesti do konkretnih, održivih i pozitivnih promjena u životima djece. Cilj Poslovnog savjeta nije prikupljanje sredstava za UNICEF, već direktno ulaganje u djecu kroz zajedničke akcije s privatnim sektorom koje će doprinijeti rješavanju prioritarnih nacionalnih pitanja iz oblasti prava djeteta. Stoga je Akcionim planom Poslovnog savjeta za 2022. godinu predviđeno sprovođenje [prvog nacionalnog istraživanja o politikama i praksama po mjeri djece i porodice u crnogorskom poslovnom sektoru](#), što obuhvata sljedeće aktivnosti:

- analiza postojećeg stanja u pogledu sprovođenja politika po mjeri porodice u poslovnom sektoru, kroz konsultacije s donosiocima odluka, poslodavcima i mladima;
- formulisanje preporuka za poslodavce i predloga za promjenu nacionalne regulative, radi unapređenja ravnoteže između poslovnog i privatnog života, i
- definisanje metodologije i kriterijuma za uvođenje nacionalne nagrade za preduzeća s naprednom praksom poslovanja po mjeri porodice.

Pandemija kovida-19 povećala je očekivanja društvenih aktera i javnosti od poslovnog sektora, prije svega u pogledu svrsishodnijeg i odgovornijeg poslovanja i empatičnog liderstva. Novonastala klima pogoduje jačanju politika i praksi u domenu poslovanja po mjeri djece i porodice prema preporukama i smjernicama UNICEF-a, u novom, postpandemijskom poslovnom okruženju.

2. Radno mjesto po mjeri djece i porodice: radno mjesto budućnosti

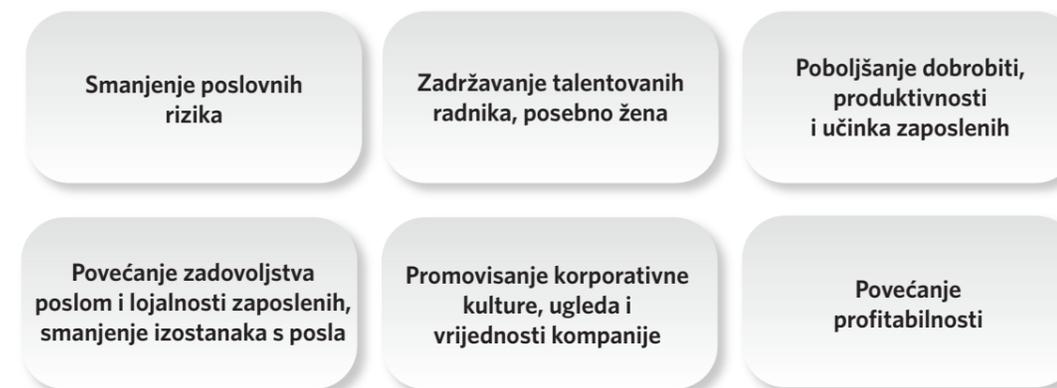
Zaposleni predstavljaju jedan od najvažnijih resursa svake kompanije, a adekvatno prepoznavanje njihovih potreba, uključujući potrebe roditelja, može imati pozitivan uticaj na njihovu motivaciju, lojalnost i produktivnost na radnom mjestu. Stoga je oblast koja zaokuplja pažnju sektora ljudskih resursa postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, koja se može opisati kao zadovoljstvo i dobro funkcionisanje na radnom mjestu i u porodici, uz minimum sukoba između dvije uloge.⁴

1 Vidi: www.unicef.org/montenegro/izvjestaji/analiza-uticaja-poslovnog-sektora-na-djecu-adolescente-i-mlade-u-crnoj-gori.
 2 U-Report je platforma koja omogućava djeci, adolescentima i mladima da putem poruka iz bilo kojeg dijela svijeta odgovore na upitnike, izvještavaju o problemima, podrže prava djeteta i aktivno učestvuju u promjenama za dobrobit zajednice.
 3 Vidi: www.unicef.org/montenegro/price/unicef-osnovao-poslovni-savjet-za-prava-djeteta.
 4 Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), pp. 747–770.

Za većinu roditelja širom svijeta, politike zapošljavanja koje pokrivaju različite radne uslove i mogućnosti od velikog su značaja za dobrobit njihovih porodica. To ne podrazumijeva samo smanjenje roditeljskog stresa stvaranjem i održavanjem ravnoteže između različitih sfera života, već i vrijeme za lična zadovoljstva, koja vode ka blagostanju porodice.⁵ Gledajući na ovu ravnotežu iz perspektive djeteta, a imajući u vidu da roditelji oblikuju stavove svoje djece prema budućem poslu i porodici, važno je da strategije ljudskih resursa čiji je cilj postizanje dobrobiti za zaposlene roditelje i staratelje uzmu u obzir i očekivanja djece o radnom mjestu roditelja.

[Preduzeća, sama ili u saradnji s drugim akterima, imaju ključnu ulogu u tome da ponude radno mjesto po mjeri porodice](#). Poslodavci sve više uviđaju da poslovne politike i prakse prilagođene porodici mogu pozitivno uticati na regrutovanje i zadržavanje talenata, a posebno majki i mladih radnika, povećanje produktivnosti i morala zaposlenih, smanjenje fluktuacije radne snage, te troškova zapošljavanja i edukacije⁶ (Grafikon 1). S druge strane, za mnoga mikro, mala i srednja preduzeća politike i prakse prilagođene porodici mogu izgledati kao dodatni izazov, za koji nemaju dovoljno kapaciteta. Iako u velikim kompanijama postoji izražena svijest o potrebi socijalnog dijaloga, treba imati u vidu da 99,9% crnogorskih kompanija čine mikro, mala i srednja preduzeća.⁷ Međutim, poslovanje po mjeri porodice može imati različite forme i neke od njih su pogodne za sve vrste preduzeća, bez obzira na veličinu, tip vlasništva ili sektor u okviru koga posluju. Takve forme uključuju fleksibilno ili skraćeno radno vrijeme, rad od kuće, stipendije ili školarine za djecu zaposlenih, mogućnost korišćenja odsustva radi njege djece kad su bolesna – sve su to oblici podrške koji doprinose stvaranju kvalitetnijeg radnog okruženja. Za sprovođenje politika i praksi po mjeri porodice od presudnog je značaja [podrška izvršnog rukovodstva](#). Osobe na tim funkcijama treba da se prikažu zaposlenima i kao rukovodioci i kao roditelji, da budu zagovornici balansa između posla i porodičnog života među zaposlenima i poslovnim partnerima, te da stilom rukovođenja jačaju vrijednosti preduzeća kao inkluzivnog poslodavca koji poštuje ljudska i dječja prava.

Grafikon 1. Kako politike po mjeri porodice mogu koristiti poslovanju? (Izvor: UNICEF, *Family-friendly Policies: Handbook for Business*, 2020)⁸



5 Bradley, Mok, Townsend and Brown (2008). What do employees do with their extra free time when work-life balance is improved through a change in roster? In: 22nd ANZAM Conference 2008: Managing in the Pacific Century, 2–5 December, Auckland, New Zealand.
 6 The Boston Consulting Group (2017). *Why Paid Family Leave is Good Business*. <media-publications.bcg.com/BCG-Why-Paid-Family-Leave-Is-Good-Business-Feb-2017.pdf>.
 7 Vidi: www.zds.si/home/getfile?f=54aa9c163aa6af920c859d43d4d25dab.
 8 Vidi: www.unicef.org/eap/media/5901/file/Family-Friendly%20Policies:%20Handbook%20for%20Business.pdf.

Zajedničke koristi – za društvo i za poslovni sektor

Poslovne politike po mjeri porodice mogu pozitivno uticati na zdravlje i obrazovanje djece, ali i doprinijeti poboljšanju produktivnosti rada i većoj sposobnosti privlačenja, motivisanja i zadržavanja talentovanih zaposlenih, posebno mladih radnika i majki.

Poslovanje po mjeri porodice jača korporativnu i društvenu održivost preduzeća, jer se poslovni uspjeh i napredak prema ciljevima održivog razvoja mogu postići i ojačati sinergijski.⁹ Aktivno učešće poslovnog sektora u programima i praksama radnog mjesta po mjeri porodice direktno doprinosi postizanju mnogih ciljeva održivog razvoja, kao što su smanjenje siromaštva (SDG 1), zdravlje i blagostanje (SDG 3), kvalitetno obrazovanje (SDG 4) i rodna ravnopravnost (SDG 5). Posljedično, u Nacionalnoj strategiji održivog razvoja do 2030. godine¹⁰, značaj podrške porodici istaknut je kroz ciljeve koji promovišu sprečavanje i ublažavanje efekata starenja stanovništva putem pronatalitetne politike i jačanja porodičnih vrijednosti, obezbjeđivanje preduslova za zdrav razvoj pojedinca u okviru porodice i eliminisanje rodne diskriminacije kroz poboljšan pristup žena tržištu rada.

Grafikon 2. Kako politike i prakse po mjeri porodice podržavaju održivost? (Izvor: UNICEF, *Family-friendly Policies: Handbook for Business*, 2020)¹¹



Kako uskladiti posao i privatni život, pitanje je koje nastoje da riješe i kreatori politika na nacionalnom i međunarodnom nivou. Mnogi dokumenti EU usmjereni su na smanjenje rodne nejednakosti na tržištu rada i ostvarivanje ravnomjerne raspodjele posla i brige o djeci u porodici. U

9 Vidi: <www.unicef.org/eap/media/5901/file/Family-Friendly%20Policies:%20Handbook%20for%20Business.pdf>, str. 8.

10 Vidi: <wapi.gov.me/download/6852d215-af43-4671-b940-cbd0525896c1?version=1.0>.

11 Vidi: www.unicef.org/eap/media/5901/file/Family-Friendly%20Policies:%20Handbook%20for%20Business.pdf.

tom cilju, Evropski socijalni dijalog¹², Preporuka Evropske unije (EU) o ulaganju u djecu¹³, Princip 9 Evropskog stuba socijalnih prava¹⁴ i pripadajuća Direktiva 2019/1158 o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i staratelja¹⁵ zalažu se za obezbjeđenje najmanje 10 dana plaćenog roditeljskog odsustva za očeve nakon rođenja djeteta. U članu 11 Direktive ističe se da mjere podrške za usklađivanje posla i privatnog života očeva, kao što su plaćeno odsustvo ili fleksibilni radni aranžmani, doprinose smanjenju obima neplaćenog porodičnog posla za žene, čime im se ostavlja više vremena za plaćeni rad. Prema članu 26 istog dokumenta, članice EU koje podstiču praksu dužeg roditeljskog odsustva za očeve i u tom periodu im isplaćuju platu ili dodatak po relativno visokoj stopi, bilježe pozitivan trend u stopama zaposlenosti majki.

Grafikon 3. Višestruke koristi roditeljskog odsustva očeva za porodice i za poslovni sektor (Izvor: Evropska komisija)¹⁶



Kad je riječ o nacionalnom zakonodavstvu, porodične politike prepoznate su djelimično u Zakonu o predškolskom vaspitanju i obrazovanju i strategijama u toj oblasti (od kojih je posljednja usvojena u oktobru 2021. godine), u Porodičnom zakonu i u Zakonu o socijalnoj i dječjoj zaštiti.¹⁷ Veliki značaj predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Crnoj Gori prepoznat je kao prioritet tek u posljednjoj deceniji, što je rezultat zajedničkih napora Ministarstva prosvjete i UNICEF-a. Ti naponi bili su usmjereni na povećanje obuhvata i unapređenje kvaliteta i inkluzivnosti predškolskog obrazovanja, čime je roditeljima, a prije svega majkama, omogućeno da se radno angažuju. Ipak, stope pohađanja predškolskog obrazovanja i vaspitanja nisu ujednačene na nivou cijele zemlje – postoje značajne razlike između urbanih i ruralnih područja (61,6% naspram 34,5%), između sjevernog, centralnog i južnog regiona (37,1%, 59,6% i 51,3%, redom), kao i razlike prema kvintilima bogatstva (od 17,7% u najsiromašnijem do 64,8% u najbogatijem). Nadalje,

12 European Social Dialogue: www.etuc.org/en/issue/european-social-dialogue.

13 European Commission (2013). *Investing in Children: Breaking the Cycle of Disadvantage* (112). Ova preporuka naglašava potrebu za ulaganjem u ljudski kapital od najranijeg doba i upućuje na politike koje treba da pomognu povećanju sposobnosti roditelja da uspješno izbalansiraju posao i porodični život.

14 European Pillar of Social Rights: <ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en>.

15 Directive on Work and Life Balance for Parents and Carers: <eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158>.

16 Vidi: <ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8120&furtherPubs=yes>.

17 Vidi: <www.paragraf.me/propisi-crnogore/porodici-zakon.html>; <www.katalogpropisa.me/wp-content/uploads/2021/06/Zakon-o-socijalnoj-i-djecjoj-zastiti-Odlomak.pdf>.



iako je došlo do značajnog povećanja broja djece sa smetnjama u razvoju koja su upisana u predškolsko obrazovanje (sa 75 u 2015, na 125 u 2020. godini), brojke su i dalje veoma niske¹⁸ i najveći dio ove djece odrasta isključivo u porodičnom okruženju.

Što se tiče radnog zakonodavstva, [Zakon o radu](#) je usklađen s Direktivom 2010/18/EU o roditeljskom odsustvu¹⁹ i njime je obezbijeđeno 365 dana roditeljskog odsustva koje oba roditelja mogu ravnopravno koristiti, od čega je 30 dana prenosivo. Na taj način, roditeljsko odsustvo se zakonski ustanovljava kao individualno pravo svakog roditelja. Zakon takođe definiše: zaštitu žena od prekovremenog i noćnog rada tokom trudnoće i dok je dijete mlade od tri godine; trudničko, porodiljsko i roditeljsko odsustvo; naknadu zarade i povratak na isto radno mjesto nakon porodiljskog ili roditeljskog odsustva; pravo roditelja da radi polovinu radnog vremena do navršene treće godine života djeteta (ako je djetetu potrebna dodatna njega ili ima smetnje u razvoju) i pravo na odsustvo s posla zbog usvajanja djeteta.²⁰ U cilju lakšeg usklađivanja profesionalnih i porodičnih obaveza zaposlenog po povratku na posao, Zakon o radu predviđa obaveznu poslodavca da mu/joj omogući, ukoliko potrebe procesa rada to dozvoljavaju, promjenu radnog vremena (sa punog na nepuno) ili rasporeda radnog vremena (fleksibilni početak radnog vremena, dvokratni rad i sl.).²¹ Osim toga, Zakonom je predviđeno da se ženi kojoj ugovor o radu ističe za vrijeme odsustva zbog održavanja trudnoće radni odnos produžava dok koristi to pravo, a nakon toga i dok traje porodiljsko i roditeljsko odsustvo. Produženje ugovora o radu predviđeno je i za oca djeteta koji koristi roditeljsko odsustvo. Pored prava na roditeljsko, Zakon o radu predviđa i pravo na usvojiteljsko i hraniteljsko odsustvo, koje mogu koristiti usvojitelj odnosno hranitelj djeteta mlađeg od osam godina, a u trajanju od godinu dana od dana usvojenja odnosno potpisivanja ugovora o hraniteljstvu.

Za kreatore javnih politika, ravnoteža između posla i privatnog života značajna je i kao dio rješenja pronatalitetne politike²² i postizanja rodne ravnopravnosti.²³ Ipak, sistem ne podstiče uravnoteženiju raspodjelu odgovornosti u vaspitanju djece i majke su još uvijek najvećim dijelom odgovorne za sve aktivnosti vezane za djecu u društvu. Osim toga, Crna Gora ima dugu tradiciju patrijarhata, u okviru koje se od muškaraca očekivalo da budu hranitelji porodice. Iako se u periodu 2018–2019. godine broj očeva koji koriste roditeljsko odsustvo više nego udvostručio (203 naspram 486), pri čemu je najveći broj ovih slučajeva zabilježen u Podgorici (184), to je i dalje veoma mali procenat – između 0,3% i 0,4% očeva.²⁴ *Istraživanje višestrukih pokazatelja* (MICS), koje je uz podršku UNICEF-a sproveo MONSTAT, pokazalo je da je u 2018. godini svega 44% očeva bilo angažovano u četiri ili više aktivnosti s djecom starosti 2–4 godine, dok je

18 Rain Barrel Communications (2021). *Situation Analysis of Children and Adolescents in Montenegro*, p. 15.

19 Zakon o radu je usklađen sa Direktivom EU 2010/18 o roditeljskom odsustvu na način što se roditeljsko odsustvo definiše kao individualno pravo svakog roditelja, što znači da ovo pravo mogu koristiti oba roditelja, po pravilu u jednakim djelovima.

20 Vidi: www.paragraf.me/propisi-crnegore/zakon-o-radu.html.

21 Vidi: www.dnevne-vijesti/04022020/04022020-vijest2.html.

22 Prema projekcijama Ujedinjenih nacija, negativni demografski trendovi usloviće smanjenje broja stanovnika u Crnoj Gori, pa bi 2050. u njoj živjelo 589.000 stanovnika, što odgovara populaciji iz popisa 1981. Do 2100. godine, Crna Gora će se vratiti na stanje iz 1950, sa svega 454.000 stanovnika. Vidi: www.vijesti.me/vijesti/drustvo/462795/bijela-kuga-kuca-na-vrata.

23 Zakon o rodnoj ravnopravnosti (2012): <www.gov.me/dokumenta/81018a45-4270-4b3b-82a4-02434240860d>. Prema Indeksu rodne ravnopravnosti za 2019. godinu, razlike u platama u Crnoj Gori između muškaraca i žena iznose 14%, što znači da žene zarađuju samo 86% prosječne plate muškaraca. Žene posjeduju samo 4% svih nekretnina, 8% zemljišta, 14% kuća za odmor i 9,6% preduzeća, a uglavnom su zastupljenije u okviru slabije plaćenih zanimanja. Funkciju izvršnog direktora imalo je samo 26% žena, dok je samo 6% žena predsjedavalo upravnim odborima preduzeća. Vidi: <eurogender.eige.europa.eu/system/files/events-files/gender_equality_index_2019_report_final.pdf>.

24 RTCG (2019). *Porodiljsko u CG koristilo više od 420 očeva*: <www.rtcg.me/vijesti/drustvo/265200/porodiljsko-u-cg-koristilo-vise-od-420-oceva.html>.





među majkama taj procenat bio 84%.²⁵ Relativno niži nivo korišćenja roditeljskog odsustva i niži nivo učešća u brizi o djeci upućuju na zaključak da u Crnoj Gori žene nose veći teret brige o djeci nego što je to slučaj sa ženama u zemljama članicama EU. Ta okolnost dugoročno stvara pritisak na ekonomsku stabilnost žena, a time i porodica.

Za drugi kvartal 2022. godine najavljene su [izmjene Zakona o radu](#), kojima je planirano usvajanje dvije važne međunarodne direktive – Direktive 2019/1158/EU o ravnoteži između posla i privatnog života i Direktive EU 2019/1152/EU o transparentnim i predvidljivim uslovima rada – kao i Konvencije broj 165 Međunarodne organizacije rada (ILO) *Jednake mogućnosti i jednak tretman za zaposlene muškarce i žene: radnici s porodičnim obavezama*.²⁶

[Rad na daljinu](#) uveden je Izmjenama i dopunama Zakona o radu iz 2020. godine. Međutim, poslodavci smatraju da postoje mnogi problemi u pogledu implementacije odredaba vezanih za ovu kategoriju, prije svega zato što Zakon predviđa sklapanje ugovora o radu sa zaposlenima ili na daljinu, ili u prostorijama poslodavca.²⁷ Na taj način se praktično onemogućava da zaposleni koji rade od kuće dolaze u prostorije poslodavca, pa su preduzeća prinuđena da taj problem rješavaju kolektivnim ugovorom. Shodno uočenim slabostima, Međunarodna organizacija rada nedavno je uradila Pravnu analizu regulisanja i implementacije rada na daljinu u okvirima rada u Crnoj Gori (2021).²⁸ Analiza je identifikovala pitanja koja treba riješiti, a koja se odnose na: uslove zapošljavanja radnika na daljinu (koji treba da budu isti kao za radnike sličnog profila u prostorijama poslodavca); potrebu za zaštitom zdravlja i bezbjednosti radnika pri radu od kuće; pristup obuci i mogućnostima za razvoj karijere, i pravo na isključenje (pravo zaposlenih da ne budu dostupni van unaprijed definisanog radnog vremena).

Prepoznajući izazov usklađivanja posla i porodičnog života, međunarodne organizacije (UNICEF, Save the Children, Globalni dogovor Ujedinjenih nacija) razvile su neophodan normativni okvir za suočavanje s ovim problemom (vidi [Principi poslovanja i prava djeteta](#))²⁹. Istovremeno, one su apelovale na preduzeća da razmotre svoj uticaj na djecu i da uspostavljanjem odgovarajućih politika i praksi osiguraju da poslovanje bude prilagođeno porodičnim potrebama (Princip 3). U konvencijama ILO – Konvenciji o radnicima s porodičnim obavezama i Konvenciji o zaštiti materinstva³⁰ – neki aspekti dostojanstvenog rada prepoznati su kao ključni za postizanje ravnoteže između posla i porodice: roditeljsko odsustvo, uslovi za dojenje i nepostojanje diskriminacije na radnom mjestu.

Politike i prakse poslovanja po mjeri porodice pružaju tri vrste neophodnih resursa za zaposlene roditelje – [vrijeme, finansije i usluge](#).³¹ Zato je njihov doprinos dobrobiti djece višestruk: pravilan razvoj u ranom djetinjstvu, u kojem učestvuju oba roditelja/staratelja, povećanje stope dojenja i imunizacije, sveobuhvatan razvoj djeteta – kognitivni, socijalni i emocionalni – poboljšanje školskog uspjeha djece, smanjenje gojaznosti i usvajanje zdravih stilova života.³²

25 Vidi: www.unicef.org/montenegro/en/reports/multiple-indicator-cluster-survey-2018.

26 Transparent and predictable working conditions: <ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1313>; Equal Opportunities and Equal Treatment for Men and Women Workers: Workers with Family Responsibilities: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-gender/documents/genericdocument/wcms_114192.pdf.

27 Intervju s predsjednikom Komiteta za radne odnose Američke privredne komore u Crnoj Gori.

28 Vidi: www.ilo.org/budapest/what-we-do/publications/WCMS_774979/lang-en/index.htm.

29 Vidi: www.unicef.hr/wp-content/uploads/2016/01/letak_nacela1.pdf.

30 Workers with Family Responsibilities Convention (1981), No. 156: <www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156>; Maternity Protection Convention (2000), No. 183: www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:55:0::55:P55_TYPE,P55_LANG,P55_DOCUMENT,P55_NODE:REV,en,C183,/Document.

31 Porodični resursi koji se odnose na vrijeme uključuju roditeljsko odsustvo i plaćene pauze za dojenje. Finansijske politike uključuju subvencije i dodatke za djecu, a usluge pristupačnu i kvalitetnu brigu o djeci.

32 UNICEF (2019). *Business and family-friendly policies, an evidence brief*. www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Business-Family-Friendly-Policies-2019.pdf.

UNICEF je poslovanje po mjeri porodice postavio među strateške ciljeve svoje saradnje s poslovnim sektorom, sagledavajući njegov uticaj kroz četiri *transformativne promjene na radnom mjestu*.³³

Zaokret od 'majčinskog' prema 'roditeljskom' odsustvu

Plaćeno odsustvo za oba roditelja/staratelja radi zadovoljenja potreba male djece – plaćeno porodiljsko, roditeljsko odsustvo, odsustvo (oca) radi njege djeteta. Učešće oca u roditeljstvu prije, tokom i poslije rođenja djeteta dugoročno povećava njegovu posvećenost i odgovornost, što ima pozitivan uticaj na dijete.

Zaokret od 'infrastrukture' prema 'ljudima'

Politike po mjeri porodice zahvataju šire od infrastrukturnih promjena poput zaštite na radu ili obezbjeđenja prostorije za dojenje. One podrazumijevaju sistemski pristup ulaganju u porodice kako bi roditelji/staratelji mogli da pruže potrebno vrijeme i podršku svojoj djeci.

Zaokret od 'individue' ka 'suodgovornosti'

Ravnoteža između posla i porodice ne posmatra se prvenstveno kao individualno pitanje, već se fokus stavlja na zajedničku odgovornost vlada i poslodavaca, koji treba da osiguraju da sva djeca imaju pristup kvalitetnoj njezi i ranom obrazovanju.

Zaokret od 'smanjenja roditeljskog stresa' prema 'poboljšanju roditeljskog blagostanja'

Poslovne politike prilagođene porodici mogu pomoći u smanjenju roditeljskog stresa i poboljšanju roditeljskog blagostanja, što zauzvrat vodi ka boljim poslovnim rezultatima, srećnijim porodicama i zdravijoj djeci.

3. Osnovne informacije o istraživanju

Anketna istraživanja koja su uporedila stavove crnogorskih poslodavaca o poslovnim praksama po mjeri djece i porodice sa stavovima djece i mladih o uticaju radnog mjesta roditelja sprovedena su elektronskim putem tokom januara i februara 2022. godine. Cilj istraživanja bio je da se utvrdi da li postoji jaz između onoga što poslodavci nude zaposlenim roditeljima i potreba djece i mladih u odnosu na radno mjesto roditelja.

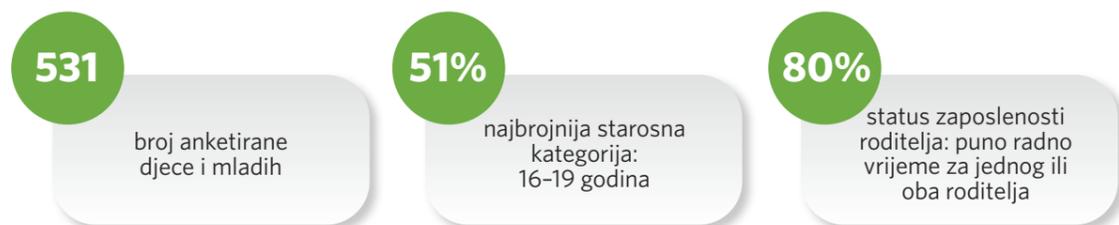
Anketa [Uticaj radnog mjesta roditelja/staratelja na djecu i mlade](#) sprovedena je na UNICEF-ovoj digitalnoj U-Report platformi za Zapadni Balkan.³⁴ U anketi je učestvovao 531 ispitanik – djeca i mladi iz svih krajeva Crne Gore. Među ispitanicima su dominirali adolescenti uzrasta 16–19 godina (51%) i mladi uzrasta 20–24 godine (19%).³⁵

33 UNICEF (2019). *Family-friendly policies: redesigning the workplace of the future* (A Policy Brief): www.unicef.org/media/95051/file/Family-friendly-policies-EN.pdf.

34 U-Report je besplatna, anonimna platforma za razmjenu poruka, koja omogućava mladim ljudima da se kroz odgovore u anketama izjasne o pitanjima koja su im važna. Ovom anketom nije obuhvaćen reprezentativan uzorak na nacionalnom nivou i stoga ne predstavlja nacionalno reprezentativno ispitivanje javnog mnjenja mladih u Crnoj Gori. Vidi: <western-balkans.ureport.in>.

35 Ostali uzrasti: do 14 godina (2,1%), 25–30 godina (17,9%).

Grafikon 4. Anketa s djecom i mladima – dominantan uzorak (U-Report, 2022)



Cilj anketnih pitanja bio je da se prikupe informacije o statusu roditeljskog zaposlenja, o stavovima djece i mladih prema tome u kojoj mjeri roditelji uspijevaju da postignu balans između posla i porodice (prekovremeni rad, slobodno vrijeme, podrška roditelja u trenucima važnim za djecu), o uticaju pandemije na zaposlene roditelje, o preporukama mladih u vezi s porodičnim radnim praksama i o njihovim očekivanjima od budućeg poslodavca.

Anketa s djecom i mladima osmišljena je s ciljem da ukaže na stavove djece i mladih prema tome kako na njih utiče radno mjesto roditelja/staratelja i šta je potrebno učiniti da crnogorska preduzeća budu više orijentisana ka potrebama djece i porodica.

Anketa namijenjena poslodavcima distribuirana je članovima UNICEF-ovog Poslovnog savjeta za prava djeteta, s posebnim akcentom na poslovna udruženja. U anketi nisu učestvovali zaposleni iz radnih kolektiva poslodavaca, što predstavlja metodološko ograničenje istraživanja. Dobijeni uzorak činila su 133 preduzeća, među kojima je bilo najviše malih i mikro preduzeća (58%), što odlikava strukturu crnogorske privrede, u kojoj ovaj segment čini 99,8% svih kompanija u zemlji. Nešto manje od jedne trećine anketiranih poslodavaca bili su predstavnici srednjih preduzeća (29%), a ostatak su činili veliki poslodavci (13%). Prema rezultatima ankete, najzastupljeniji sektori privrede bili su: trgovina na veliko i malo (24%) – koja je ujedno i najdominantniji sektor privrede u pogledu broja privrednih subjekata – državna uprava (obrazovanje, zdravstvo i socijalna zaštita – 14%), finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja (12%), stručne, naučne i tehničke djelatnosti, i administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti (12%). Kad je riječ o vlasničkoj strukturi, najbrojnija su bila privatna preduzeća s većinskim domaćim kapitalom (58%), slijede preduzeća u državnom vlasništvu (26%), a najmanje je bilo privatnih preduzeća s većinskim stranim kapitalom (16%).

S obzirom na temu istraživanja, jedna trećina anketiranih učesnika bila je iz sektora ljudskih resursa (direktori ili zaposleni u sektoru – 34%), dok su ostali učesnici pripadali sektoru za društveno odgovorno poslovanje, održivost ili odnose s javnošću (17%). U slučaju malih i mikro preduzeća, na anketu su odgovorili vlasnici (14%) ili generalni direktori (8%), a bilo je i učesnika iz sektora prodaje, interne revizije, finansija, administracije, poslovnih sekretara, izvršnih i komercijalnih direktora (27%).

Grafikon 4: Anketa s poslodavcima – dominantan uzorak (Anketa s poslodavcima, UNICEF, 2022)



Anketa za poslodavce sastojala se od pitanja višestrukog izbora, a unaprijed definisani odgovori bili su zasnovani na četiri stuba poslovnih politika prilagođenih porodici koje je definisao UNICEF: plaćeno roditeljsko odsustvo radi njege male djece; podrška dojenju na radnom mjestu; pristupačna i kvalitetna briga o djeci, i dječji dodaci³⁶ (Grafikon 5). Poseban akcenat stavljen je na mogućnost postizanja ravnoteže između posla i privatnog života za zaposlene roditelje i na stanje u preduzećima u vezi s porodičnim odsustvom za očeve. Pored toga, poslodavci su anketirani o organizaciji posla tokom pandemije, o sprovedenim mjerama zaštite zaposlenih i članova njihovih porodica, te o prepoznatim izazovima s kojima se suočavaju zaposleni roditelji. Prikupljeni su i primjeri dobre prakse u poslovnom sektoru (posebno iz segmenta malih i srednjih preduzeća), koji mogu da posluže kao inspiracija ostalima. Za kraj, organizovani su dubinski intervjui s predstavnicima Međunarodne organizacije rada u Crnoj Gori (ILO), Komiteta za radne odnose Američke privredne komore u Crnoj Gori (AmCham) i nevladine organizacije „Roditelji“.

Grafikon 5. Četiri stuba poslovne politike prilagođene porodici koje je definisao UNICEF (Izvor: UNICEF, 2019)



Svrha ankete s poslodavcima bila je sagledavanje politika i praksi u domenu poslovanja po mjeri porodice, te sticanje uvida u stavove poslodavaca prema postizanju ravnoteže između posla i privatnog života.

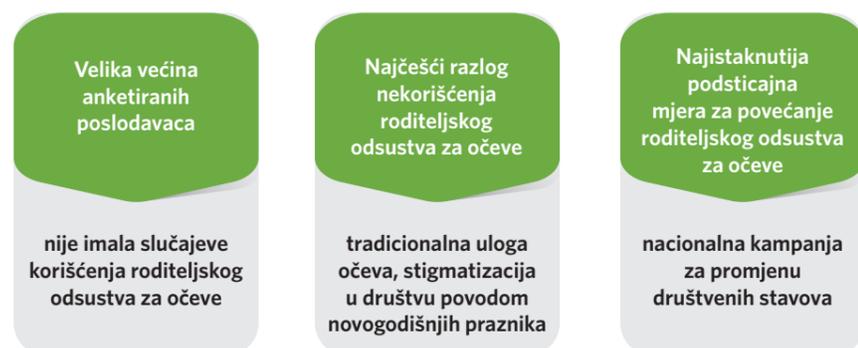
36 UNICEF (2019). *Family-friendly policies: redesigning the workplace of the future*: www.unicef.org/documents/family-friendly-policies-redesigning-workplace-future.



razloga za to“, „to su uvijek radile žene“, „otac ne može da doji“, „podrazumijeva se da majka uzme odsustvo“, „takvo nešto nije normalno za naše preduzeće“, „supruge koriste“. Uz to, sprovedeni dubinski intervjui pokazuju da poslodavci, uprkos zakonskoj mogućnosti, ne gledaju blagonaklono na roditeljsko odsustvo očeva.

Poslodavci su dali i svoje preporuke **kako da se podsticajnim mjerama poveća broj očeva koji koriste roditeljsko odsustvo**. Najveći dio ispitanika zalaže se za nacionalne kampanje za promjenu društvenih stavova/stigme (35%), upućuje na zakonsku obavezu definisanu u Zakonu u radu (20%) i na finansijske podsticaje (države) za poslodavce (18%).³⁸

Grafikon 7. Roditeljsko odsustvo za očeve: stanje i preporuke (Anketa s poslodavcima, UNICEF, 2022)



Što se tiče posebnih **pogodnosti koje anketirani poslodavci nude majkama nakon povratka s porodijskog/roditeljskog odsustva**³⁹ mimo onih koje su predviđene Zakonom o radu, u praksi su najzastupljenije plaćeno odsustvo radi njege bolesnog djeteta (39%) i fleksibilno radno vrijeme (klizno radno vrijeme, rad od kuće, preraspodjela radnog vremena, izbor smjena – 34% anketiranih). Ostale poslovne prakse znatno su manje zastupljene: profesionalna podrška nakon povratka s porodijskog odsustva u vidu mentorstva i karijernog razvoja (9%); tri mjeseca rada na pola radnog vremena s punom platom (7%); posebne mjere zaštite na radu za trudnice, i rad sa skraćenim radnim vremenom do navršene treće godine djeteta (oba po 5%).⁴⁰ Ipak, uprkos postojanju pozitivne prakse, velika većina ispitanika istakla je da porodiljama i majkama nudi samo podsticaje definisane zakonom (80%).

Kad je riječ o pogodnostima koje anketirani poslodavci **nude očevima po povratku s roditeljskog odsustva**, dominiraju one koje su propisane zakonom (62%), plaćeno odsustvo radi njege bolesnog djeteta (23%) i fleksibilno radno vrijeme (13%)

³⁸ Ostale preporuke: posebne pogodnosti za očeve u preduzeću (10%), interna kampanja u preduzeću o pozitivnom roditeljstvu i važnosti ranog razvoja (9%), interno namirivanje razlike između visine plate i roditeljske naknade (1%).

³⁹ Prema aktuelnom zakonodavstvu, zaposlena žena koristi obavezno porodijsko odsustvo u trajanju od 98 dana, od kojih je 28 dana prije dana očekivanog porođaja, a 70 dana nakon rođenja djeteta. Roditeljsko odsustvo je pravo oba roditelja da iskoriste odsustvo s posla radi njege djeteta i može se koristiti do 365 dana nakon rođenja djeteta. Ako roditelj prekine korišćenje roditeljskog odsustva, drugi roditelj ima pravo da koristi neiskorišćeni dio roditeljskog odsustva. Za vrijeme odsustva radi njege djeteta poslodavac ne može zaposlenom da otkáže ugovor o radu. Ako zaposlenoj ženi ugovor o radu na određeno vrijeme ističe u periodu korišćenja prava na porodijsko odsustvo, rok na koji je ugovorom zasnovala radni odnos na određeno vrijeme produžava se do isteka korišćenja prava na porodijsko odsustvo. Vidi: www.paragraf.me/propisi-crnegore/zakon-o-radu.html.

⁴⁰ Ostali odgovori poslodavaca uključuju prostoriju/uslove za dojenje na poslu (2%), prostor za čuvanje djece u preduzeću (1%) i kurseve/obuke o roditeljstvu (1%).





Primjer dobre prakse u telekomunikacionom sektoru: škola roditeljstva

Škola „Izazovi savremenog roditeljstva“ organizovana je u saradnji sa stručnim licem – diplomiranim psihologom, psihoterapeutom, savjetnikom u oblasti transakcione analize. U interaktivnoj atmosferi, razgovaralo se o tome da li je roditeljstvo spontan proces ili se uči, kakvo je roditeljstvo bilo nekad, a s kakvim se izazovima roditelji danas susrijeću. Zaposleni su bili u prilici da saznaju nešto više o savremenim vaspitnim stilovima, o greškama u vaspitavanju, o stručnim tehnikama koje se lako mogu primijeniti u svakodnevnom životu.

U fokusu prve sesije bio je RODITELJ i izazovi roditeljstva, dok je druga bila usredsređena na DIJETE i razvojne faze djeteta. U posljednjoj sesiji akcenat je bio na BRIZI O SEBI, što predstavlja osnov brige o djetetu. Pored samoevaluacije, vježbali su se modeli komunikacije i pružali savjeti o tome šta je potrebno mijenjati da bi zaposleni roditelji bolje funkcionisali na radnom mjestu i kod kuće. Ova škola dio je programa HR Engagement Program, u okviru kojeg preduzeće angažuje eksterne stručnjake iz različitih oblasti, kao što su psihologija, medicina, zdravi stilovi života, kako bi se zaposlenima pružila podrška u suočavanju s različitim životnim ulogama. Program se sprovodi kroz niz sesija, gdje zaposleni imaju priliku da čuju korisne savjete o važnim i aktuelnim životnim temama s posebnim fokusom na porodicu.

Poslovna/HR strategija, politika, procedura: dio korporativne kulture

5.2. Politike i prakse po mjeri djece i porodice u crnogorskom poslovnom sektoru

Anketa s poslodavcima trebalo je da pokaže u kojoj mjeri oni imaju saznanja i svijest o najmlađim članovima porodica svojih zaposlenih. Na pitanje „Da li preduzeće vodi evidenciju o broju djece zaposlenih?“, više od polovine ispitanika (53%) odgovorilo je da posjeduju informaciju o broju djece zaposlenih, ali da o tome ne vode zvaničnu evidenciju. Nešto manje od trećine ispitanika (30%) posjeduje zvaničan registar djece svojih zaposlenih, dok 17% njih nema nikakvu evidenciju. Među preduzećima koja imaju informacije o djeci zaposlenih, ali o tome ne vode evidenciju, ima 10 velikih i 19 srednjih privrednih subjekata, dok ostali pripadaju malim i mikro preduzećima, koja nema razvijen kapacitet kadrovske službe. Kad je riječ o preduzećima koja nemaju evidenciju o broju djece svojih zaposlenih, identifikovano je jedno veliko preduzeće iz sektora trgovine i sedam srednjih preduzeća, mahom iz državne uprave.



Sljedeće tematsko područje istraživanja bila je primjena različitih poslovnih politika i praksi prilagođenih djeci i porodici u crnogorskim preduzećima, u skladu sa četiri osnovne oblasti politika koje je definisao UNICEF: pogodnosti za brigu o maloj djeci, podrška dojenju na radnom

mjestu, pristupačna i kvalitetna njega o djeci i dječji dodaci. Prema rezultatima ankete s poslodavcima, pet najčešćih poslovnih praksi prilagođenih djeci i porodici obuhvataju: novčane poklone / vrednosne vaučere za djecu povodom novogodišnjih praznika (44%); mogućnost zaposlenih da rade od kuće (npr. jedan dan u nedjelji / povremeno / stalno – 42%); fleksibilno vrijeme dolaska na posao / odlaska s posla (37%); slobodan dan za polazak đaka prvaka u školu (34%), i novčanu pomoć za troškove liječenja djeteta (30%). Ostale, manje zastupljene poslovne prakse uključuju: jednokratnu pomoć povodom rođenja djeteta (27%); pogodnosti za majke s djecom u prelaznom periodu (polazak u jaslice/vrtić/školu – 17%); dopunsko zdravstveno osiguranje za članove porodice (16%); fond solidarnosti za zaposlene koji se nađu u teškim životnim situacijama (12%); slobodan dan za rođendan djeteta do 12. godine (12%); uslugu prevoza koju obezbjeđuje poslodavac (8%); posebne pogodnosti za samohrane roditelje (8%); stipendije za djecu zaposlenih – učenike ili studente (7%); subvencije za učešće u sportu i drugim vidovima zdrave rekreacije (5%); porodični dan u preduzeću (5%); obrazovne programe i aktivnosti za djecu zaposlenih (4%), i interne kampanje o roditeljstvu (3%).

Grafikon 8. Najčešće primjenjivane poslovne prakse po mjeri djece i porodice u crnogorskom poslovnom sektoru (Anketa s poslodavcima, UNICEF, 2022).



Primjer dobre prakse u finansijskom sektoru: porodični dan

Addiko Bank Programi, aktivnosti i animacije u sklopu porodičnog dana na zabavan način njeguju korporativnu kulturu, a kreativni izazovi rezultiraju praktičnim, vrijednim ishodima i jedinstvenim uspomenu.

Riječ je o događajima koje banka organizuje za porodice svojih zaposlenih, obično pred kraj ljeta ili u susret novogodišnjim praznicima, a koji obiluju zabavnim aktivnostima prilagođenim djeci. Djecu zanima gdje njihovi roditelji svakodnevno provode vrijeme i šta rade kad nisu kod kuće, porodice zaposlenih se upoznaju, stvaraju se nova ili produbljuju već postojeća prijateljstva. Dodatno, zaposleni čija djeca kreću u prvi razred dobijaju slobodan dan, a djeca torbicu sa školskim priborom i knjigom. Korporativni porodični dan je praksa kojom se promoviše i podstiče zdrava ravnoteža između posla i porodičnog života zaposlenih, a koja takođe doprinosi i uspostavljanju dobre klime i boljih međuljudskih odnosa u kolektivu.

Poslovna/HR strategija, politika, procedura: odnos prema zaposlenima, kao dio HR strategije, nosilac sertifikat „Poslodavac partner“.



Primjer dobre prakse u sektoru za administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti: kancelarija po mjeri porodice (family-friendly office)

Zaposleni imaju slobodu da usklađuju radno vrijeme sa svojim poslovnim i porodičnim obavezama, što podrazumijeva slobodan izbor početka i završetka radnog dana i/ili mogućnost da sami odrede koliko će vremena iskoristiti za pauzu. Pored toga, mogu da se opredijele da jedan dio svojih poslovnih aktivnosti završavaju od kuće (rad na daljinu) ili u periodu dana koji njima odgovara.

Djeca zaposlenih borave u kancelariji svojih roditelja tokom radnog vremena u raznim prilikama – u pauzi između školskih obaveza, radionica i sportskih aktivnosti ili dok čekaju oca/majku da završi s poslom. Ako su djeca mala, na raspolaganju im je učionica i mlađe kolege kao animatori. Djeca aktivno učestvuju u organizaciji humanitarnih događaja, a kroz igru i u realizaciji radnih zadataka zaposlenih.

Preduzeće organizuje i edukaciju za zaposlene o zdravim stilovima života, „voćni dan“, redovne zdravstvene preglede i boravak u prirodi s djecom.



U praksi najzastupljenije poslovne prakse po mjeri djece i porodice upoređene su s mišljenjima djece i mladih o tome kako bi preduzeće u kojem njihovi roditelji/staratelji rade moglo doprinijeti porodičnom blagostanju (vidi Tabelu 1). Jedino podudaranje između onoga što poslodavci nude i onoga što djeca visoko vrednuju identifikovano je u **mogućnosti fleksibilnog vremena dolaska na posao / odlaska s posla**. Naime, nešto više od jedne trećine anketiranih poslodavaca nudi ovu pogodnost svojim zaposlenima, što cijeni svaki dvanaesti mladi ispitanik. Analiza odgovora anketirane djece i mladih pokazuje da oni od poslodavaca očekuju **dostojanstvenije uslove rada** (u skladu s Principom 3 o pravima djece u odnosu na prakse poslovanja)⁴¹, kao i **podršku za djecu zaposlenih u vidu stipendija za učenike i studente** – takvu podršku visoko vrednuje svaki osmi mladi ispitanik, a nudi je samo devet poslodavaca. Osim toga, čak 40% mladih ispitanika opredijelilo se za sve ponudene poslovne prakse po mjeri djece i porodice, što ukazuje na važnost koju oni pripisuju ovoj temi, ali i na potencijalno nezadovoljstvo onim što poslodavci trenutno nude njihovim roditeljima/starateljima.

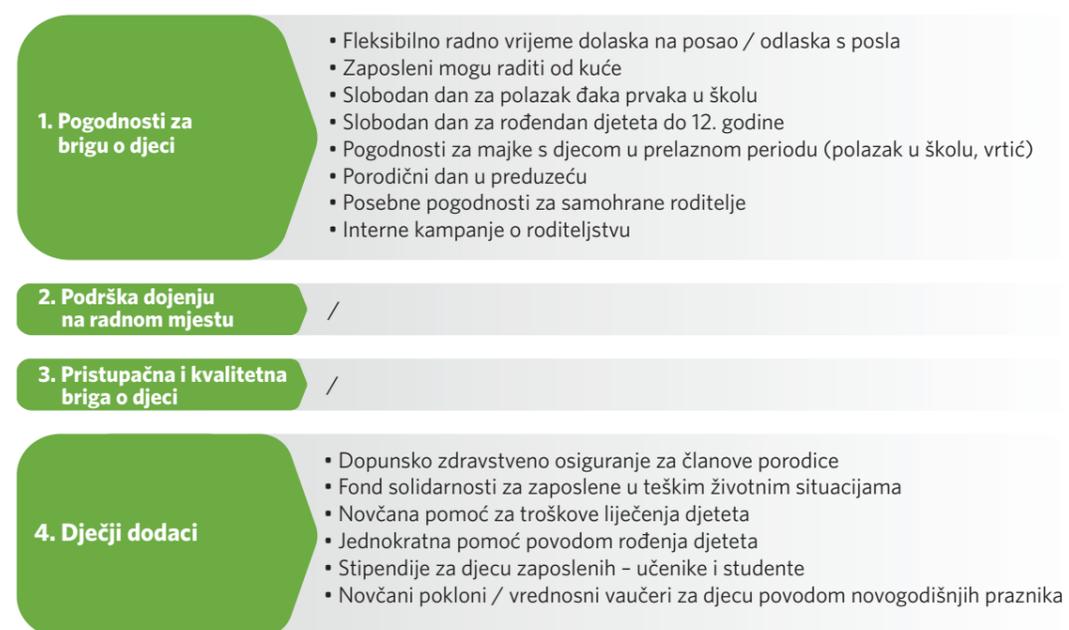
41 Princip 3 (Principi poslovanja i prava djeteta): Osiguravanje pristojnih radnih uslova, koji će omogućiti zaposlenima da ispunje svoju ulogu roditelja/staratelja. Poslodavac treba da obrati posebnu pažnju na sljedeće uslove rada: obezbjeđivanje pristojne zarade, dužina i fleksibilnost radnog vremena i pravo na roditeljsko odsustvo.

Tabela 1. Najčešće poslovne prakse po mjeri djece i porodice i potrebe i očekivanja djece i mladih od radnog mjesta roditelja/staratelja (Ankete s poslodavcima, djecom i mladima, UNICEF, 2022)

Najčešće poslovne prakse po mjeri djece i porodice	Potrebe i očekivanja djece od preduzeća u kojima rade njihovi roditelji
Novčani pokloni / vrednosni vaučeri za djecu povodom novogodišnjih praznika	Sve poslovne prakse po mjeri djece su važne
Zaposleni mogu raditi od kuće	Manje briga na poslu
Fleksibilno vrijeme dolaska na posao / odlaska s posla	Stipendije za djecu zaposlenih – učenike i studente
Slobodan dan za polazak đaka prvaka u školu	Roditelji/staratelji ne ostaju prekovremeno na poslu
Novčana pomoć za troškove liječenja djeteta	Fleksibilno vrijeme dolaska na posao

Anketa je takođe pokazala da poslodavci svojim zaposlenima **uglavnom nude pogodnosti za brigu o maloj djeci i dječje dodatke – finansijsku pomoć i novčane podsticaje** (Grafikon 9). S druge strane, iako je Istraživanje višestrukih pokazatelja (MONSTAT, UNICEF, 2018) pokazalo da je u Crnoj Gori stopa isključivog dojenja tokom prvih šest mjeseci života djeteta na veoma niskom nivou (svega 20%), poslovni sektor ne čini mnogo da doprinese poboljšanju stanja u toj oblasti. Ne postoje poslovne prakse koje podržavaju dojenje na radnom mjestu obezbjeđujući bezbjedan, čist, prikladan prostor za dojenje i pomoćnu opremu. Praksa da se svim zaposlenim roditeljima pomogne da obezbijede pristupačnu i kvalitetnu njegu djece u periodu od kraja roditeljskog odsustva do polaska djece u prvi razred škole nedovoljno je zastupljena.⁴²

Grafikon 9. Najčešće primjenjivane poslovne prakse po mjeri djece i porodice kod crnogorskih poslodavaca, grupisane prema oblastima politika UNICEF-a (Anketa s poslodavcima, UNICEF, 2022).



42 Ova poslovna praksa po mjeri djece i porodice omogućava univerzalni pristup zaposlenih kvalitetnoj i pristupačnoj njezi djece od kraja roditeljskog odsustva do polaska djece u prvi razred škole, što znači da uključuje staranje o maloj djeci i djeci koja pohađaju predškolske programe. Nadovezujući se na Vladinu politiku, preduzeća bi trebalo da procijene sve preostale potrebe zaposlenih koje se odnose na brigu o djeci, te da u saradnji sa sindikatima i predstavnicima radnika ulažu u rješenja kojima bi se te potrebe zadovoljile. Primjeri dobre prakse uključuju korporativne vrtiće i jaslice, kao i slučajeve kad poslodavac zajedno s lokalnom zajednicom unapređuje brigu o djeci kako bi se pružila podrška zaposlenim roditeljima.



Primjer dobre prakse u sektoru saobraćaja: posjeta djece radnom mjestu roditelja

Aerodromi Crne Gore redovno organizuju posjete djece svojim zaposlenih. Djeca imaju mogućnost da idu u obilazak kontrolisane zone aerodroma, da vide i dožive atmosferu roditeljskog radnog mjesta, avione, pistu, te da se upoznaju s djecom drugih zaposlenih. Ove godine imali su posebno iznenađenje – iz helikoptera koji je sletio na pistu izašao je Djeda Mraz!

Osim redovnih posjeta djece zaposlenih, Aerodromi Crne Gore organizuju i predstave za djecu zabavnog i edukativnog karaktera.

Poslovna/HR strategija, politika, procedura: politika fleksibilnog radnog vremena i mijenjanje smjena roditelja.



Prema UNICEF-ovom globalnom istraživanju o poslovanju prilagođenom djeci i porodici, većina preduzeća u svijetu pridržava se nacionalnog zakonodavstva, pa poslovne politike rijetko prevazilaze ono što propisuje regulativa.⁴³ Stoga se može smatrati pozitivnim nalaz istraživanja da je većina anketiranih poslodavaca djelimično (55%) ili u cjelosti (17%) uključila poslovne prakse po mjeri djece i porodice u svoje poslovne/kadrovske strategije, politike ili procedure. Manje od trećine anketiranih poslodavaca ima slobodniji pristup poslovanju prilagođenom djeci i porodici, nudeći svojim zaposlenima dobrovoljne pogodnosti koje, međutim, nisu proceduralno regulisane (29%). U toj grupi dominiraju državna i domaća privatna preduzeća, među kojima su i tri velika poslodavca.

Većina anketiranih poslodavaca nije izvršila organizacionu procjenu potreba zaposlenih u pogledu ostvarivanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života (74%). Ipak, ohrabruje nalaz da jedna četvrtina službi za ljudske resurse sprovodi tu procjenu (26%). Očekuje se da će ova tema dobiti više na značaju nakon najavljenih izmjena Zakona o radu, koje treba da uključe Direktivu EU o ravnoteži između posla i privatnog života. Na pitanje „Da li preduzeće konsultuje svoje zaposlene prilikom definisanja praksi koje omogućavaju usklađivanje posla i privatnog života?“, većina anketiranih poslodavaca odgovorila je da to čini sporadično (49%) ili redovno (27%). Ovo je pozitivan nalaz jer svjedoči o tome da većina poslodavaca tretira svoje zaposlene kao važne aktere poslovnog procesa, od čijeg zadovoljstva radnim mjestom zavisi organizacioni učinak preduzeća. Jedna četvrtina ispitanika ne primjenjuje ovu poslovnu praksu (24%), a među njima se nalaze i četiri velikih preduzeća.

Za kraj, anketa je pokazala da koncept poslovanja po mjeri djece i porodice za poslodavce ima

43 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.

višestrukih prednosti, među kojima se ističu povećanje lojalnosti preduzeću i zadovoljstva zaposlenih radnim mjestom (63%), povećanje produktivnosti i učinka na radnom mjestu (40%) i uticaj na privlačenje mlade radne snage koja planira da zasnuje porodicu (38%). Više od trećine (38%) anketiranih poslodavaca odabralo je sve ponuđene prednosti poslovanja po mjeri djece i porodice, što ukazuje na postojanje svijesti o brojnim koristima ovog koncepta za poslovanje (Grafikon 10).

Grafikon 10. Prednosti poslovanja po mjeri djece i porodice za poslodavce (Anketa s poslodavcima, UNICEF, 2022).



Primjer dobre prakse u sektoru maloprodaje: poklon-paketići za djecu zaposlenih



Po rođenju djeteta, zaposleni dobija paketić koji sadrži pelene, najpotrebniju kozmetiku za bebe i igračke. Za prvi rođendan djeteta zaposlenom se daruje vaučer u vrijednosti od 50 eura.



Djeca zaposlenih koja kreću u prvi razred preduzeće svake godine obraduje posudom za ručak/užinu i bočicom za vodu (lunch box), trodjetnom pernicom s kompletnim neophodnim priborom za prvake, a dobijaju i tri velike sveske. Povodom novogodišnjih praznika, djeci do 14 godina svake godine se uručuju novogodišnji paketići.



Drugo istraživanje koje je od početka pandemije Unija poslodavaca Crne Gore sproveda među preduzećima nosi naziv *Odgovor na krizu COVID-19: izazovi, potrebe i očekivanja crnogorskih preduzeća (2021)*.⁴⁶ Prema nalazima ovog istraživanja, četvrtina anketiranih poslodavaca je među vidovima podrške potrebnim za djelotvorniji rad na daljinu istakla smjernice o tome kako podržati blagostanje zaposlenih, na primjer, smjernice o poslovno-porodičnoj ravnoteži, mentalnom zdravlju i sl. Posljednje pitanje iz ankete odnosilo se na promjene u radnom kolektivu koje je sa sobom donijela pandemija. Anketirani predstavnici preduzeća su **kao posljedicu pandemije u radnoj sredini najčešće navodili**: povećanu roditeljsku odgovornost za obrazovanje djece / nastavu kod kuće (62%), dodatne obaveze za zaposlene roditelje u pogledu brige o djeci (58%), uticaj na psihičko stanje zaposlenih u vidu depresije, anksioznosti i stresa (39%), otežanu mogućnost usklađivanja radnih i privatnih obaveza (40%), neadekvatne uslove za rad od kuće (32%) i strah od gubitka posla (22%). Manji broj ispitanika naveo je da ne primjećuje nikakve negativne posljedice pandemije među svojim zaposlenima (8%).

Grafikon 10. Najčešće posljedice pandemije u radnoj sredini (Anketa s poslodavcima, UNICEF, 2022)



Povećana roditeljska odgovornost za školovanje kod kuće



Dodatne obaveze za zaposlene roditelje u pogledu brige o djeci



Uticaj na psihičko stanje zaposlenih

46

Vidi: <poslodavci.org/biblioteka/publikacije/izvjestaj-odgovor-na-krizu-covid-19-izazovi-potrebe-i-ocekivanja-crnogorskih-preduzeća>.





Zaključci i preporuke

Sprovedeno istraživanje o poslovanju po mjeri djece i porodice pokazuje da su [djeca i mladi svjesni uticaja radnog mjesta njihovih roditelja/staratelja, a poslodavci potrebe za usklađivanjem posla i porodičnih obaveza](#).

Iako je većina mladih ispitanika potvrdila da [njihovi roditelji/staratelji ne rade prekovremeno i dok su na godišnjem odmoru](#), četvrtina anketiranih ipak primjećuje da njihovi roditelji/staratelji ostaju duže na poslu. Više od polovine mladih smatra da njihovi roditelji/staratelji imaju dovoljno vremena za njih. S druge strane, jedna četvrtina ispitanika želi da im roditelji posvete više vremena, a svaki šesti anketirani smatra da roditelji imaju vrlo malo vremena ili da uopšte nemaju vremena za njih.

Kad je riječ o [roditeljskom odsustvu za očeve](#), velika većina anketiranih poslodavaca potvrdila je da to nije praksa u njihovom radnom kolektivu. U skladu s blagim trendom rasta broja očeva koji koriste roditeljsko odsustvo, nešto manje od četvrtine poslodavaca izjavilo je da je imalo sporadične slučajeve korišćenja roditeljskog odsustva za očeve. Mali je broj ispitanika koji su potvrdili da su u svom kolektivu imali više slučajeva korišćenja roditeljskog odsustva za očeve, a uglavnom se radi o državnoj upravi. Osim razloga organizacione prirode, anketirani poslodavci navode [kulturne specifičnosti](#) – tradicionalnu ulogu očeva i stigmatizaciju u društvu – kao drugi važan razlog što očevi ne koriste češće pravo na roditeljsko odsustvo. Pored toga, ispitanici su istakli i sistemske barijere, poput činjenice da u Crnoj Gori muškarci imaju veće plate od žena, te da je manjak slobodnih radnih mjesta prouzrokovao strah od gubitka posla kod muškaraca. Kao preporuku kako da se poveća broj očeva koji koriste roditeljsko odsustvo, anketirani poslodavci najčešće sugerišu [nacionalnu kampanju za promjenu društvenih stavova/stigme](#) u kombinaciji s podizanjem svijesti očeva o prednostima učešća u ranom razvoju djece.

Što se tiče posebnih [pogodnosti za majke nakon povratka s porodijskog ili roditeljskog odsustva](#), većina anketiranih poslodavaca potvrdila je da majkama nudi samo one podsticaje koji su predviđeni i definisani zakonom. Među prednostima za majke, mimo zakonskih odredaba, u praksi su najzastupljenije plaćeno odsustvo radi njege bolesnog djeteta i fleksibilno radno vrijeme (tzv. klizno radno vrijeme, rad od kuće, preraspodjela radnog vremena, izbor smjena), dok se mnogo manje pažnje posvećuje profesionalnoj podršci ženama nakon povratka s roditeljskog odsustva u vidu mentorstva i podsticaja za karijerni razvoj. Slična je situacija i s pogodnostima koje anketirani poslodavci [nude očevima po povratku s roditeljskog odsustva](#). Dominiraju prakse koje su propisane zakonom, a među onim dobrovoljnim – kao i kod majki – plaćeno odsustvo radi njege bolesnog djeteta i fleksibilno radno vrijeme.

Rezultati ankete s poslodavcima ukazuju na [pet najčešćih poslovnih praksi](#) prilagođenih djeci i porodici u crnogorskom poslovnom sektoru, a to su: novčani pokloni / vrednosni vaučeri za djecu povodom novogodišnjih praznika, mogućnost zaposlenih da povremeno rade od kuće, tzv. klizno radno vrijeme, slobodan dan za polazak đaka prvaka u školu i novčana pomoć za troškove liječenja djeteta. Iako roditelji djece i mladih koji su učestvovali u anketi ne pripadaju radnim kolektivima anketiranih poslodavaca, evidentan je [jaz između onoga što poslodavci nude zaposlenima i onoga što djeca i mladi smatraju važnim i očekuju od radnog mjesta roditelja](#). Jedino preklapanje između onoga što poslodavci nude zaposlenima i onoga što djeca visoko vrednuju identifikovano je u [mogućnosti fleksibilnog vremena dolaska na posao / odlaska s posla](#). Odgovori anketirane djece

i mladih jasno pokazuju da oni od poslodavaca svojih roditelja očekuju dostojanstvenije uslove rada, kao i podršku u vidu stipendija za učenike i studente, što nije česta praksa u crnogorskom poslovnom sektoru. Treba istaći da je većina mladih ispitanika odabrala sve ponuđene poslovne prakse po mjeri djece i porodice, što dovoljno govori o značaju koji pridaju ovoj temi, ali takođe upućuje na potencijalno nezadovoljstvo onim što poslodavci trenutno nude njihovim roditeljima/starateljima. Kad je riječ o kriterijumima kojima će se mladi rukovoditi prilikom izbora svog budućeg radnog mjesta, za veliku većinu anketiranih veoma je važno da se njihov [budući poslodavac odgovorno ponaša prema svojim zaposlenima i prema društvu](#).

Anketa s poslodavcima je pokazala da oni svojim [zaposlenima uglavnom nude pogodnosti koje se odnose na brigu o maloj djeci i dječje dodatke](#) (finansijsku pomoć i novčane podsticaje), ne uzimajući u obzir da je adolescencija vrijeme u kojem se roditelji i djeca takođe suočavaju s mnogobrojnim izazovima. To je potvrđeno i u anketi s djecom i mladima, koji su istakli da im je [potrebno više roditeljske pažnje kad se suočavaju s emocionalnim problemima](#). Nadalje, prakse koje nude [podršku dojenju na radnom mjestu](#) mimo pauze u toku dana, koju predviđa Zakon o radu, nepostojeće su u crnogorskom poslovnom sektoru. Imajući u vidu veoma niske stope dojenja na nacionalnom nivou, nameće se pitanje odgovornosti poslovnog sektora za podsticanje dojenja po povratku majki na posao, a posebno kad je riječ o velikim poslodavcima iz sektora s dominantno ženskom radnom snagom. Uz to, uloga poslovnog sektora u pružanju podrške zaposlenima da [obezbijede pristupačnu i kvalitetnu brigu o djeci nedovoljno je prepoznata u praksi](#).

Oslanjajući se na Vladinu politiku, preduzeća bi trebalo da procijene sve preostale potrebe zaposlenih koje se odnose na brigu o djeci, te da u saradnji sa sindikatima i predstavnicima radnika ulažu u rješenja koja će omogućiti ispunjenje tih potreba.

Kad je riječ o „prevodenju“ poslovnih praksi po mjeri djece i porodice u poslovne strategije i politike, prvo treba istaći da je više od polovine anketiranih poslodavaca izjavilo da posjeduju informaciju o broju djece svojih zaposlenih, ali da [o tome ne vode zvaničnu evidenciju](#). Tek nešto manje od trećine ispitanika posjeduje zvaničan registar djece zaposlenih, dok manji broj poslodavaca ne vodi nikakvu evidenciju. Nadalje, [većina anketiranih poslodavaca je u cjelosti ili djelimično uključila poslovne prakse po mjeri djece i porodice u svoje strategije, politike ili procedure](#), demonstrirajući tako sistemski pristup tim pitanjima, ali istraživanje je pokazalo da u većini preduzeća to nije izvršeno na osnovu organizacione [procjene potreba zaposlenih u vezi s ostvarivanjem ravnoteže između poslovnog i privatnog života](#). Ipak, treba pomenuti da crnogorska preduzeća, sporadično ili redovno, vrše ankete o zadovoljstvu zaposlenih radnim mjestom.

Od poslovanja po mjeri djece i porodice poslodavci imaju [višestruke koristi](#), smatraju ispitanici. Oni najviše ističu povećanje lojalnosti preduzeću i zadovoljstva zaposlenih radnim mjestom, veću produktivnost u radu i uticaj na privlačenje mlade radne snage koja planira da zasnuje porodicu. Više od trećine poslodavaca smatra da su sve ponuđene prednosti poslovanja po mjeri djece i porodice važne, što ukazuje na postojanje svijesti o višestrukim koristima koje ovaj koncept ima za poslovanje.

Većina djece i mladih navela je da su tokom [pandemije kovida-19](#) njihovi roditelji/staratelji nastavili da rade na istom radnom mjestu kao i ranije, što govori o odgovornosti države i poslodavaca u pogledu očuvanja radnih mjesta. Skoro trećina mladih ispitanika navela je da su im tokom perioda zatvaranja usljed pandemije najveća emotivna podrška bili roditelji/staratelji – čak više nego prijatelji. To je nalaz koji poslodavci treba da uvažavaju prilikom organizacije rada u preduzeću,



uzimajući pritom u obzir da rad od kuće nosi svoje specifične izazove, kao i da je djeci u post-pandemijskom okruženju veoma potrebno prisustvo roditelja, koji im mogu pružiti emocionalnu podršku i sigurnost. Nadalje, među mjerama koje su crnogorska preduzeća uvela radi zaštite zaposlenih i članova njihovih porodica od koronavirusa, najbrojnije su mjere zaštite koje je propisala država. Ipak, treba istaći da mjere za zaštitu članova porodica zaposlenih svjedoče o brizi i odgovornosti poslodavaca prema najmlađim članovima porodice zaposlenih, prije svega kroz pružanje mogućnosti za fleksibilno ili skraćeno radno vrijeme, podršku porodicama čiji su članovi zaraženi koronavirusom i kroz posebnu podršku ranjivoj djeci zaposlenih.

Iako se posljedice pandemije kovida-19 na radno okruženje još ne mogu potpuno sagledati niti predvidjeti, jasno je da novonastale okolnosti pružaju priliku odgovornim poslodavcima da naprave kritičnu pozitivnu razliku u odnosu na dosadašnje poslovne prakse. To se, prije svega, odnosi na omogućavanje roditeljima da fleksibilnije organizuju svoje radno vrijeme i pružanje korisnih informacija, usluga i resursa za suočavanje s krizom. Nalazi istraživanja mogu pomoći poslodavcima da uvedu nove ili bolje oblikuju postojeće poslovne prakse po mjeri porodice, te tako razviju strategije brendiranja koje uzimaju u obzir potrebe najvažnijih članova porodice – djece, čije blagostanje snažno utiče na zadovoljstvo zaposlenih radnim mjestom.

Za kraj, ograničenje istraživanja je u tome što u nalaze nisu bila uključena djeca i mladi čiji su roditelji zaposleni u kolektivima anketiranih poslodavaca. To može biti osnov za neko buduće istraživanje poslovnih praksi po mjeri djece i porodice, gdje bi fokus bio na velikim poslodavcima.

Kao rezultat sprovedenog istraživanja i UNICEF-ovih smjernica o poslovanju po mjeri djece i porodice⁴⁷, u nastavku se navode preporuke za Poslovni savjet za prava djeteta, crnogorska preduzeća i sindikate.

► **Podizanje svijesti o tome koje sve oblike i prakse mogu da obuhvate poslovne politike po mjeri djece i porodice**

- UNICEF, u saradnji s Poslovnim savjetom za prava djeteta, treba da napravi akcioni plan za snažniju promociju ovog koncepta, praćenu primjerima dobre prakse koji mogu da inspirišu poslodavce, posebno one iz segmenta malih i srednjih preduzeća. Poslovni savjet treba proaktivno da radi na podizanju svijesti i promovisanju rodno osjetljivih i pozitivnih roditeljskih praksi, te da primjenjuje odgovarajuće politike prilagođene djeci i porodici. Time će se roditelji i staratelji osnažiti i podstaći da primjenjuju znanja i vještine koje se odnose na pozitivne roditeljske prakse, uključujući nenasilnu disciplinu.
- Uvođenje međunarodno priznatih „Family-friendly“ sertifikata ili akreditacija⁴⁸, te njihovog vrednovanje u dobavljačkom lancu.

47 Vidi: www.unicef.org/media/65011/file/UNICEF%20Family-friendly-global-survey-business-policy-2020.pdf.

48 U Njemačkoj, država promoviše radno okruženje po mjeri porodice kroz program „Faktor uspjeha porodice“, koji ohrabruje poslodavce da uvođe fleksibilne radne aranžmane. U Sloveniji, Ministarstvo rada, porodice i socijalne politike izdaje „Family-friendly“ sertifikate za preduzeća koja usvajaju poslovne prakse po mjeri porodice. U Finskoj, Porodična federacija države nadgleda i akredituje „family-friendly“ poslodavce. U Austriji, preduzeća koja konkurišu za sertifikate „Revizija rada i porodice“ treba da kreiraju radna mesta po mjeri djece i porodice u saradnji s eksternim revizorom i obavežu se na ispunjenje konkretnih ciljeva. Vidi: <ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20128&langId=en>.

► **Nacionalna podrška snažnijem uključivanju žena na tržište rada kroz unapređenje rodne ravnopravnosti u raspodjeli odgovornosti za brigu o djeci**

- Politike po mjeri djece i porodice treba da budu prilagođene različitim oblicima porodičnih i nestandardnih radnih situacija i da uzmu u obzir niz uloga koje žene imaju na radnom mjestu i kod kuće. U tu svrhu, treba iskoristiti istraživanje s radnim naslovom *Neplaćeni rad u domaćinstvu za žene i muškarce*, na kojem trenutno radi ILO u Crnoj Gori. Istraživanje će ukazati na izazove s kojima se žena suočava u svojoj dvostrukoj ulozi – kao neko ko vodi računa o domaćinstvu i istovremeno obezbjeđuje ekonomsku stabilnost i sigurnost porodici.
- Na osnovu Vladinih politika, preduzeća treba da procijene sve preostale potrebe zaposlenih koje se odnose na brigu o djeci i da u saradnji s predstavnicima radnika i radničkim sindikatima (kroz kolektivne ugovore – finansijska podrška / subvencije za vrtiće, uspostavljanje saradnje s lokalnom zajednicom / javnim sektorom na obezbjeđenju brige o deci, procjena mogućnosti otvaranja korporativnih jaslica i vrtića) ulažu u rješenja koja će omogućiti zadovoljenje tih potreba.

► **Zaokret s porodijskog odsustva na roditeljsko odsustvo – zagovaranje prednosti roditeljskog odsustva za očeve, promovisanje jednake važnosti očevog i majčinog prisustva za rani razvoj djeteta**

- Treba sprovesti nacionalnu kampanju usmjerenu na promjenu društvenih stavova i ukazati na važnu ulogu očeva u ranom razvoju djece.
- Uvođenje obaveznog roditeljskog odsustva za očeve u Zakon o radu, po modelu koji zagovara Direktiva 2019/1158/EU o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja/staratelja.
- Radna sredina i korporativna kultura treba da budu podsticajne za očeve – nije dovoljno uvesti mjere kojima će se majkama olakšati usklađivanje posla i porodice, već mjere treba osmisliti tako da ih mogu primijeniti i očevi.

► **Uvođenje mogućnosti fleksibilnih radnih aranžmana u predstojeće izmjene radnog zakonodavstva**

Treba predvidjeti mogućnost rada od kuće određeni broj dana u mjesecu, duži dnevni rad i manje radnih dana u nedjelji, rotaciju smjena i tzv. klizno vrijeme dolaska na posao / odlaska s posla.

Fleksibilni radni aranžmani pokazali su se kao dobar način za povećanje produktivnosti i poslovne efikasnosti, a pomažu i privlačenju mlade radne snage. Njihovo korišćenje može značajno povećati motivaciju zaposlenih, dovesti do smanjenja bolovanja i izostanaka, te doprinijeti stvaranju 'zelenijeg' i održivijeg radnog okruženja.

- Treba njegovati kulturu radnog mjesta koja podržava zaposlene da iskoriste prednosti fleksibilnih radnih aranžmana bez straha od otkaza ili zastoja u karijeri.
- Potrebno je sprovesti organizacione procjene kako bi poslodavci utvrdili koja vrsta fleksibilnog radnog aranžmana može na najbolji način zadovoljiti potrebe zaposlenih roditelja, što će se pozitivno odraziti i na produktivnost rada od kuće. Posebnu pažnju treba posvetiti porodicama koje imaju specifične ili posebne potrebe, a to su: samohrani roditelji, roditelji djece sa smetnjama u razvoju ili s dugotrajnom/hroničnom bolešću, majke koje su imale prijevremeni ili višestruki porođaj.



- Po uzoru na *Vodič za rad na daljinu za poslodavce*, poslodavci treba da pripreme vodič za zaposlene roditelje. Takav vodič treba da sadrži uputstva, ideje i savjete koji će roditeljima koji rade od kuće pomoći da u novom, postpandemijskom okruženju uspostave balans između posla i porodice.
- ▶ **Promovisanje pozitivnih praksi roditeljstva među zaposlenima, poslovnim partnerima i kupcima, kao i usluga rane intervencije i inovativnih rješenja za roditelje djece sa smetnjama u razvoju**
 - Treba sprovesti organizacionu procjenu potreba u sklopu politika i praksi po mjeri djece i porodice. Da bi se identifikovale najbitnije potrebe zaposlenih roditelja, potrebno je prikupiti informacije od rukovodstva, zaposlenih i njihove djece.
 - Potrebno je razviti poslovne smjernice, alate, definisati ključne indikatore učinka uvedenih politika po mjeri djece i porodice (npr. poboljšanje zadovoljstva zaposlenih poslom, povećanje produktivnosti, manje napuštanja radnog mjesta, smanjenje stresa na poslu).
 - Treba organizovati obuke za rukovodstvo kako bi prepoznali značaj usklađivanja poslovnih i privatnih obaveza za svoje zaposlene i pomogli im da ga ostvare.
 - Uz podršku međunarodnih donatora, treba promovisati besplatni program „Roditeljstvo za cjeloživotno zdravlje za malu djecu“ u crnogorskom poslovnom sektoru. Zaposlenima treba podijeliti UNICEF-ove brošure o važnosti razvoja u ranom djetinjstvu, razvoja socijalnih i emocionalnih kompetencija djece⁴⁹ i pozitivnog roditeljstva. Koristeći društvene mreže i druge kanale komunikacije, treba raditi na podizanju svijesti potrošača i klijenata o ulozi roditelja, posebno očeva, u ranom razvoju djece, kao i o važnosti dojenja.

Skraćenice

AmCham	Američka privredna komora u Crnoj Gori
EU	Evropska unija
ILO	Međunarodna organizacija rada (International Labour Organization)
MICS	Istraživanje višestrukih pokazatelja (Multiple Indicator Cluster Survey)
MONSTAT	Uprava za statistiku Crne Gore
SDG	Ciljevi održivog razvoja (Sustainability Development Goals)
UNICEF	Dječji fond Ujedinjenih nacija

49 Vidi: www.unicef.org/montenegro/izvjestaji/razvoj-socijalnih-i-emocionalnih-vje%C5%A1tina-u-porodici.

