



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
Економски факултет

# МАСТЕР ТЕЗА

**Улога бенефиција у привлачењу и задржавању  
стручњака у ИКТ сектору у Републици Србији**

**Кандидат:**

**Исидора Живковић 2461/2022**

**Ментор:**

**Биљана Богићевић Миликић**

април, 2024.

### Изјава о коришћењу личних података

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива мастер економисте, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду – Економског факултета.

Овлашћујем библиотеку Универзитета у Београду – Економског факултета да у свој дигитални репозиторијум унесе мој завршни (мастер) рад под насловом:

Улога бенефиција у привлачењу и задржавању стручњака у ИКТ сектору у Републици

---

Србији

---

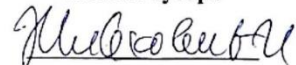
који је моје ауторско дело.

Завршни (мастер) рад са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Мој завршни (мастер) рад, похрањен у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду – Економског факултета и доступан у отвореном приступу, могу да користе сви који поштују одредбе садржане у СС ВУ лиценци Креативне заједнице (*Creative Commons*), а којом је дозвољено умножавање, дистрибуција и јавно саопштавање дела, и прераде, уз адекватно навођење имена аутора, чак и у комерцијалне сврхе.

У Београду, 23. 9. 2024.

Потпис аутора



## Изјава о академској честитости

Студенткиња: Исидора Живковић

Број индекса: 2461/2022

Ауторка мастер рада под називом:

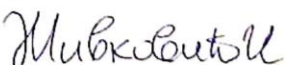
Улога бенефиција у привлачењу и задржавању стручњака у ИКТ сектору у Републици Србији

Потписивањем изјављујем:

- да је рад искључиво резултат мог сопственог истраживачког рада;
- да сам рад и мишљења других аутора које сам користила у овом раду назначила или цитирала у складу са Упутством;
- да су сви радови и мишљења других аутора наведени у списку литературе/референци који су саставни део овог рада и писани у складу са Упутством; и да сам добила све дозволе за коришћење ауторског дела који се у потпуности/целости уносе у предати рад и да сам то јасно навела;
- да сам свесна да је плагијат коришћење туђих радова у било ком облику (као цитата, парафраза, слика, табела, дијаграма, дизајна, планова, фотографија, филма, музике, формула, веб сајтова, компјутерских програма и сл.) без навођења аутора или представљање туђих ауторских дела као мојих, кажњиво по закону (Закон о ауторском и сродним правима, Службени гласник Републике Србије, бр. 104/2009, 99/2011, 119/2012), као и других закона и одговарајућих аката Универзитета у Београду;
- да сам свесна да плагијат укључује и представљање, употребу и дистрибуирање рада предавача или других студената као сопствених;
- да сам свесна последица које код доказаног плагијата могу проузроковати на предати мастер рад и мој статус;
- да је електронска верзија мастер рада идентична штампаном примерку и пристајем на његово објављивање под условима прописаним актима Универзитета.

Београд, април 2024. године

Потпис



## АПСТРАКТ

Да би се боље разумео значај бенефиција на скученом тржишту рада информационо - комуникационих технологија (ИКТ), предмет мастер рада су бенефиције и погодности у контексту привлачења и задржавања стручњака у ИКТ компанијама у Србији. Основни циљ овог мастер рада јесте истражити које су то бенефиције и погодности које нуде домаће ИКТ компаније, на који начин су осмишљене и у чему се све састоји њихов значај. Спроведено истраживање је засновано на методу анализе садржаја и примењено је на узорку од 50 релевантних ИКТ компанија средином 2023. године. Резултати истраживања указују на кључне категорије бенефиција значајне како за привлачење тако и за задржавање кадрова. Ово истраживање може бити адекватна академска потпора истраживачима или стручњацима за људске ресурсе у сврху подробнијег разумевања потреба запослених у овом контексту.

Кључне речи: *бенефиције за запослене, регуртовање кадрова, задржавање кадрова, ИКТ компаније*

## ABSTRACT

In order to better understand the importance of benefits in the tight labor market of information and communication technologies (ICT), the subject of the research is benefits and perks for attracting and retaining experts in ICT companies in Serbia. The main goal of this master's thesis is to find which benefits are offered by Serbian ICT companies, how they are designed and what their importance is. The research is based on the method of content analysis and was conducted on a sample of 50 relevant ICT companies in the middle of 2023. The results of the research indicate the key categories of benefits important for both attracting and retaining employees. The conducted research can be an adequate academic support for researchers or human resources experts for the purpose of a more detailed understanding of the needs of employees in this context.

Key words: *employee benefits, recruitment, retention, ICT companies*

## Садржај

Увод .....	6
ДЕО први: теоријски оквири анализе .....	8
1.1. Појам и дефинисање бенефиција .....	8
1.2. Привлачење кадрова.....	22
1.3. Задржавање кадрова.....	26
ДЕО други: резултати истраживања и дискусија.....	30
2.1. Методологија истраживања .....	30
2.2. Контекст истраживања: ИКТ сектор у Републици Србији .....	33
2.3. Резултати истраживања и дискусија .....	37
2.4. Закључак и импликације за менаџмент .....	49
Коришћена литература.....	53

## Увод

У данашњем савременом свету је све уочљивије да бенефиције могу користити компанијама у јачању конкурентности на тржишту рада. Како је смисао изучавања менаџмента људских ресурса, као савремене научне дисциплине, да нам одговори на питање да ли имамо људе који су нам потребни данас и да ли стварамо људе који ће нам требати сутра, значај бенефиција можемо да анализирамо на више различитих нивоа (Ристић и Милојевић 2009, стр. 15). С тим у вези, инспирација за бављење овом темом произлази управо из увида да су бенефиције важне како за привлачење тако и за задржавање кадрова, што је чини додатно интересантном за проучавање.

Да би се боље разумео значај бенефиција на скученом тржишту рада информационо - комуникационих технологија (ИКТ) у Србији, основна идеја рада је анализирање улоге бенефиција у остваривању основних циљева управљања људским ресурсима. То су првенствено привлачење, ангажовање и задржавање запослених у тим компанијама.

Предмет истраживања овог мастер рада су управо бенефиције и погодности у контексту привлачења и задржавања ИКТ стручњака у компанијама у Србији. Сведоци смо да због велике потребе за запошљавањем стручњака у области информационих комуникационих технологија, компаније посежу за увођењем веома разноликих бенефиција које ће бити систематично обрађене у раду. Циљ рада је истражити које су то бенефиције и погодности које нуде домаће ИКТ компаније, на који начин су осмишљене и у чему се све састоји њихов значај и важност. Из тог разлога, биће детаљније обрађено ИКТ тржиште рада у Србији, са фокусом на промене и изазове при запошљавању овог кадра.

Биће урађена подробна анализа већ постојећих, ранијих истраживања повезаних са темом рада: потребе запослених, бенефиције, запошљавање, ИКТ тржиште. Резултати како домаћих тако и светских истраживања додатно ће објаснити различите посматране појаве у контексту предстојеће анализе садржаја.

У раду ће за потребе истраживања бити коришћен метод анализе садржаја, који ће бити примењен на узорку од 50 ИКТ компанија које послују у Републици Србији. Анализом ће бити утврђено које су то бенефиције заједничке код већине компанија, по чему се неке од компанија истичу, као и које се специфичне бенефиције издвајају. Управо феноменолошким посматрањем платформи за запошљавање и огласа у ИКТ индустрији можемо посведочити колико се компаније надмећу у наглашавању погодности за своје запослене. Овим ћемо се бавити из разлога што је обезбеђивање и задржавање квалификованих запослених, као и њихово континуирано задовољство, важан аспект са којим се послодавци суочавају.

Кроз ово истраживање покушаћемо да дамо одговор на питање да ли су бенефиције за запослене луксуз или су пак неопходне за успешну компанију (Вукановић 2022, стр. 39). Поред тога, испитаћемо које су добровољне бенефиције у овом сектору постале стандард, јер у том надметању компаније теже да буду што пожељнији послодавац. Такође, питање од интереса је којим бенефицијама компаније задржавају запослене и на тај начин успевају да буду довољно конкурентни у току „лова на таленте“ (енгл. *headhunting*) који је тренутно и те како присутан на српском ИКТ тржишту. Управо из тог разлога део рада биће посвећен идентификовању бенефиција посебно намењених новозапосленима, као и начинима на које се послодавци труде да их привуку.

Структура овог рада конципирана је тако да ћемо најпре у првом делу рада који се бави теоријским оквиром анализе, а под називом поглаваља „Појам и дефинисање бенефиција“ да дефинишемо појам бенефиција, као и феномена привлачења и задржавања кадрова као стратешки важног елемента пословне политике сваке компаније. Затим ћемо се у поглављима „Привлачење кадрова“ и „Задржавање кадрова“ осврнути на теоријске поставке о улози бенефиција у процесима привлачења и задржавања кадрова, као и на најзначајније резултате досадашњих истраживања на ову тему на која смо настојали да се надовежемо у овом раду. У другом делу рада ћемо пре свега детаљно обрадити тему коришћених метода у поглављу „Методологија истраживања“, а затим ће бити описан шири друштвено – економски оквир у делу рада под називом „Контекст истраживања: ИКТ сектор у Републици Србији“. Одељак „Резултати истраживања и дискусија“ биће посвећени

настојањима да што боље идентификујемо и протумачимо податке и увиде до којих смо кроз истраживање дошли. На крају рада у делу „Закључак и импликације за менаџмент“ биће дата закључна разматрања и могући предлози за будућа настојања у овој области.

## **ДЕО први: теоријски оквири анализе**

### **1.1. Појам и дефинисање бенефиција**

Бенефиције су врста индиректне компензације које се користе за задовољавање различитих врста потреба запослених. То су додатне погодности које послодавац пружа својим запосленима уз основну плату. Оне могу укључивати разне елементе попут: пензионог и здравственог осигурања, спортско - рекреативних активности, плаћеног одсуства, флексибилног радног времена, награда за постигнућа и још много тога (Лазаревић и Мариновић Матовић 2022, стр. 95). Неке компаније пружају бенефиције како би доказале да брину о личним потребама својих запослених или зато што желе да понуде атрактиван и конкурентан компензациони пакет (Галетић и Клинцић 2020, стр. 119).

У овом раду ћемо се пре свега осврнути на то шта бенефиције представљају, какав је њихов историјат и које све поделе постоје. Историја нам указује на то да је у почецима најпре било обезбеђено пензионо осигурање, које није било свима загарантована бенефиција, већ само војним и морнаричким службеницима. Тек касније, од почетка деветнаестог века ова могућност је била доступна и запосленима у државном сектору. Иако је тада распрострањеност бенефиција још увек била у оквиру појединачних случајева, истицали су се и појединци попут власника предузећа, породице Ровентре и браћа Левер који су међу првима развили бенефиције за запослене (Smith 2004, стр. 151 - 171). Иновације у овом смислу у то време су укључивале боловање, здравствену заштиту, али и субвенције за храну и смештај за запослене. Упркос овим разним визионарским иницијативама, развој бенефиција био је спор и обично је фаворизовао такозване беле оковратнике, што видимо на примеру Велике Британије. Мишљење тадашњих послодаваца је било да је обезбеђивање основних социјалних давања за већину

запослених одговорност владе (Smith 2004, стр. 151 - 171). Када је реч о Сједињеним Америчким Државама, занимљиво је да бенефиције запослених нису биле широко распрострањене све до доношења Закона о социјалном осигурању, односно тек 1935. године. Овај закон не само да је налагао одређене бенефиције, већ је његова примена увелико повећала свест јавности о бенефицијама запослених. Тада су ојачали синдикати и почели да траже више бенефиција у својим уговорима, па се због тога тридесете године прошлог века сматрају као период настанка бенефиција за запослене у Сједињеним Америчким Државама (Byars, Rue & Ibrahim 2016, стр. 306 - 308). Занимљиво је да је и термин *додатних бенефиција* (енгл. *fringe benefits*) управо скован у САД пре више од 50 година од стране Националног одбора за ратни рад (Byars, Rue & Ibrahim 2016, стр. 306). Наиме, бенефиције запослених често се управо називају додатним бенефицијама, чиме се наглашава њихова периферна улога у компензационом пакету. Значајан раст вредности пакета бенефиција током протеклих четрдесет година, показује да придев „додатне” више заправо није довољно одговарајући. Разлог томе је што све већи део у индивидуалним компензацијама чине додатне или добровољне бенефиције, које се пак чешће дају у добрима и услугама него у готовини (Torrington, Hall & Taylor 2004, стр. 611).

Бенефиције су дакле „неновчани, индиректни део укупне зараде који има за циљ да обезбеди сигурност за запослене и њихове породице. Бенефиције штите запослене од ризика као што су болест, повреда на раду, незапосленост, старост и смрт“ (Богићевић Миликић 2020, стр. 360). Управо из ове дефиниције се може видети да су бенефиције несумњиво веома важне за запослене, а самим тим и за менаџере људских ресурса који воде бригу како о запосленима, тако и о њиховом укупном задовољству. Важно је нагласити да су бенефиције додатна надокнада која се даје запосленима као награда за припадност у организацији, односно зато што особа наставља да ради за компанију. На тај начин бенефиције представљају индиректну надокнаду, то јест оне имају новчану вредност, али запослени најчешће не добијају новац на руке. Управо због тога се бенефиције обично не опорезују као приход запослених и у неку руку су вредније за запослене од еквивалентних плаћања у готовом новцу. Иако су некада биле занемариване, бенефиције су данас постале тема од значаја посебно за стручњаке у области менаџмента људских ресурса.

Разлог томе је што су значајне за привлачење и задржавање запослених, али и због великих новчаних одвајања, односно трошкова које компаније у ову сврху издвајају (Орлић и Ивановић 2019, стр. 327). Управо као индиректне новчане или неновачане надокнаде бенефиције представљају важан део надокнаде готово сваког запосленог. Увидом у литературу можемо се уверити да су идентификоване бројне бенефиције и различити начини како се оне могу класификовати (Деслер 2007, стр. 232).

Према проф. др Богићевић Миликић (2020) све бенефиције се могу поделити на: обавезне, законом прописане бенефиције које имају за циљ да заштите запослене од катастрофалних догађаја (као што су неспособност за рад или незапосленост) и добровољне бенефиције, које послодавац нуди запосленима својевољно, као елемент конкурентности у привлачењу и задржавању најквалитетнијих радника на тржишту рада (Богићевић Миликић 2020, стр. 361). Законом прописане бенефиције су оне које имају за циљ да обезбеде безбедност на раду, финансијске приходе и помоћ у кризи. Такође, када говоримо о врстама добровољних бенефиција, издвајају се програми заштите, бенефиције везане за одсуства и услуге и погодности. У програме заштите убрајамо бенефиције које имају за циљ заштиту запослених и њихових породица попут: пензијског, социјалног, здравственог, животног и инвалидског осигурања. Бенефиције везане за одсуства обухватају плаћена и неплаћена одсуства, годишње одморе, празничне дане, боловања и отпремнине. Трећа врста која се односи на услуге може обухватати различите погодности за запослене, а неке од њих су: паркинг место, рекреација, попусти на робу компаније, обезбеђивање места становања, брига о деци, старим и слично. Управо добровољне бенефиције послодавца и имају за циљ конкурентност у привлачењу и задржавању најквалитетнијих радника на тржишту (Богићевић Миликић 2020, стр 361 - 362).

Са друге стране, према ауторима Галетић и Клинцић (2020) бенефиције су део компензационог пакета који послодавац нуди својим запосленима и могу се поделити у четири широке категорије. У прву од њих спадају традиционалне бенефиције (нпр. приватни групни планови осигурања и пензиони планови), затим су ту и плаћена одсуства (нпр. годишњи одмор, родитељско одсуство),

флексибилно радно ангажовање и бонус програми (нпр. надокнада трошкова превоза, паркинг, попусти на производе и/или услуге, лични кредити, плаћени оброци) као и програми равнотеже између посла и приватног живота (нпр. помоћ запосленима и благостање) (Галетић и Клинцић 2020, стр. 119 - 122). Благостање (енгл. *wellbeing*) запослених чини спој менталног, физичког, емоционалног и социјалног здравља. Додатно, то је висок ниво животног задовољства, осећај контроле, сврхе и смисла, као и способност управљања стресом. Такође, благостање чини осећај среће, животно задовољство и добро функционисање у животу, које је веома важно и за пословни контекст. Може обухватати активности и програме који имају за циљ побољшање како физичког здравља запослених, тако и менталног, емоционалног и финансијског аспекта. Уколико послодавац да приоритет овим темама, може помоћи запосленима да управљају стресом, изграде односе, побољшају продуктивност и смање изгарање (енгл. *burnout*) на послу. Како је стрес је постао саставни елемент свих пословних окружења један од најважнијих начина управљања стресом је успостављање равнотеже између пословног и приватног живота (енгл. *work life balance*), као и посвећивање себи, хобијима, личном развоју и физичкој активности. Отуда проистиче да наведени програми могу играти кључну улогу у побољшању ангажовања запослених и смањењу флукуације.

Већ је поменуто да трошкови улагања у бенефиције могу бити веома велики, узевши у обзир да готово сви послодавци пружају неку врсту здравственог осигурања. Поред тога, како је брига о здрављу одавно постала стандард за ИКТ индустрију, у Србији поред приватног здравственог осигурања, близу 80% запослених има обезбеђен и систематски преглед од стране компаније (Мамула 2023). Узевши све ово у обзир бенефиције представљају огроман трошак за већину послодаваца, те се на њих одваја око трећина од надокнада и зарада (или око 28% укупне суме која се исплаћује) (Деслер 2007, стр. 232 - 233). Ове податке поткрепљује и једно истраживање из 2022. години у ком је трошак америчких послодаваца на неновчане накнаде за запослене чинио око 32,5% буџета за укупне накнаде запосленима. Занимљиво је истаћи да је овај удео порастао за 30% у последњих десет година, а најскупља међу њима је и даље бенефиција здравственог осигурања (Bersin 2022, стр. 14).

Важно је нагласити да бенефиције углавном нису везане за учинак или сложености посла, али се некада могу одређивати и у зависности од дужине боравка у компанији или позиције у организационој хијерархијској структури. У тим ситуацијама се бенефиције у одређеној мери посматрају као симболи моћи и престижа унутар организације. Имајући то све на уму послодавци често осмишљавају програме бенефиција дизајниране да иду у корист запосленима који имају дужи радни стаж. Ипак, поред хијерархијске структуре постоје и одређени фактори који имају важну улогу у систему бенефиција у компанијама. То су пре свега тржиште рада и трендови понуде и потражње за одређеним пословима, али и синдикално удруживање појединих делатности. Веома велики утицај имају и друштвени фактори (нпр. демографски трендови у смислу старења становништва, али и променљивих преференција млађих генерација запослених) и економски фактори (нпр. висок порез на доходак у комбинацији са пореским олакшицама за одређене врсте давања, што давања чини пореско ефикаснијим за послодавца) (Галетић и Клинцић 2020, стр. 119 - 122).

Како смо истакли значај економских фактора и да се на бенефиције одвајају велики буџети, овде ћемо се дотаћи важности кључних показатеља успеха (енгл. *Key Performance Indicators - KPI*) у систему бенефиција, као и мерења повраћаја инвестиција у бенефиције (енгл. *Return on Investment - ROI*). Примарни показатељ успеха свих бенефиција је њихова искоришћеност и задовољство запослених, односно колики је трошак бенефиција у односу на трошак одлазака запослених. Како је ово веома важна тема, неопходно је континуирано и систематско праћење односа трошкова и прихода компаније, али и имати у виду и које бенефиције нуде најбољи повраћај улагања. Поред тога је важно и довести их у везу са показатељима успеха попут продуктивности запослених, посвећености, флукуације, ретенције и слично. Треба анализирати на који начин промене система бенефиција, корелирају са горе поменутиим показатељима, у периоду од минимум две до три године када се и иначе спроводе регуларне евалуације система компензација и бенефиција. Како нуђење бенефиција запосленима може бити скупо, кључно је пратити своје програме бенефиција како би се осигурало да је инвестиција вредна трошкова. Додатно је потребно пратити да буду плаћене само оне бенефиције које су заправо искоришћене. Послодавцима је веома битно да све

ово буде урађено на најефикаснији начин, водећи рачуна о времену и новцу, односно да ови процеси буду аутоматизовани, дигитализовани и спроведени према прописима. Постоје две врсте мерења повраћаја инвестиција: онај који користи финансијске податке и статистику корисности, и други, више окренут култури компаније и срећи запослених. Овај први много је лакше измерити с обзиром да користи стварне податке који се нумерички обрачунавају (Deloitte 2019). У контексту трошкова улагања важно је имати на уму показатеље исплативог улагања у исправне бенефиције. Тако када је реч о здравственом осигурању, према једној студији компаније *Avalere Health* наводи се да ће профит од повраћаја инвестиције у здравствено осигурање порастати у просеку око 147%. За сваки потрошен долар, послодавци ће добити \$1,47 назад у виду финансијске бенефиције (Avalere Health 2022).

У наставку ћемо се фокусирати на плаћена одсуства по различитим основама. Са становишта компаније, програми бенефиција везани за одсуство подразумевају: годишње одморе, нерадне дане, одсуства због смртог случаја, војну службу, боловање, одсуство ради научног рада или специјализације, болест члана породице, породилско одсуство и плаћено одсуство за очеве. Интересантно је да више од 60% већих компанија нуди различите програме за боловање, док неке чак откупљују неискоришћено боловање на крају године тако што плаћају својим запосленима одговарајућу надокнаду за свако неискоришћено боловање на крају године (Thorpe & Homan 2000, стр. 72).

У Републици Србији запосленима су на располагању различите врсте бенефиција у зависности од организације пословања, радног стажа, радног места и других фактора. Одређене накнаде су законска обавеза, као што су социјално осигурање, осигурање за случај незапослености, обавезно здравствено и пензијско осигурање, као и породилско одсуство. Најчешће коришћена накнада је породилско одсуство, које користе запослени у 77,8% привредних друштава. Основна, законом прописана давања обухватају пензијско и здравствено осигурање, док додатне накнаде обезбеђује привредно друштво, из сопствених средстава (Лазаревић и Мариновић Матовић 2022, стр. 95 - 99). Исто тако, расположиви дани годишњег одмора зависе од више фактора. Према Закону о раду Републике Србије дужина годишњег одмора

утврђује се тако што се законски минимум од 20 радних дана увећава по основу доприноса на раду, услова рада, радног искуства, стручне спреме запосленог и других критеријума утврђених општим актом или уговором о раду. Међутим, неке компаније омогућавају и неограничен број дана годишњег одмора, што је постала посебно популарна бенефиција последњих година у Сједињеним Америчким Државама. Тако је, на пример, компанија *Netflix* међу првима увела ову погодност за своје запослене уз могућност да користе неограничен одмор без додатног одобрења или најаве. Оваква одлука смањила је компанији додатну бирократију и административне трошкове праћења ко је и када на одмору. Са друге стране, привукла је и задржала у компанији врхунске запослене, али и сигнализирала свима да постоји поверење у њих да ће да поступају исправно по овом питању. Несумњиво је да се на овај начин запослени подстичу да се понашају одговорно (Hastings & Meyer 2021, стр. 76 - 77). Доносиоци одлуке у овој компанији сматрају да им је ово била исправна пословна одлука и да су запослени који користе годишњи одмор на овај начин срећнији и продуктивнији.

Узевши све ово у обзир, изненађује информација да заправо многи запослени не користе одмор који им следује по уговору о раду. Истраживање које је спровео *Glasdoor* показује да запослени у Америци користе тек око 54% дана годишњег одмора на које имају право (Hastings & Meyer 2021, стр. 14). С тим у вези, у многим компанијама постоји правило обавезног коришћења одмора. Иако можда делује са једне стране ограничавајуће, са друге стране подстиче запослене да искористе заслужени годишњи одмор. Посматрано из психолошке перспективе, интересантно је замислити ситуацију да се годишњи одмори у потпуности укину и претпоставка је да тада запослени постају склони да узимају још мање слободних дана. До овога би могло доћи због добро познатог феномена који психолози називају аверзија према губитку. Наиме, сматра се да људи мрзе да губе оно што имају, чак и више него што воле да добију нешто ново. Тако суочени са могућношћу да нешто изгубе, чине све што је у њиховој моћи да губитак избегну. Закључак је да уколико запосленом није унапред додељен одређени број дана за годишњи одмор, он има страх да ће их изгубити, па ће се можда одлучити да их уопште и користи (Hastings & Meyer 2021, стр. 14). Овај феномен може да нам укаже на то да је за стручњаке у

области људских ресурса важно и пажљиво укидати бенефиције чак и оне које запослени готово и да не користе, управо из горепоменутог разлога.

Када је реч о бенефицијама које гарантују флексибилност кроз различите облике рада, оне су према истраживањима посебно омиљене запосленима. Према флексибилном радном ангажману, запослени могу изабрати локацију са које ће да раде и распоред радних сати, под условом да се радни задаци обаве на време. Хибридни начин рада комбинује рад из канцеларије и рад на даљину (енгл. *remote work*) у зависности од потреба посла или преференција запослених. Тако су хибридни рад и флексибилно радно време већ неколико година уназад добро прихваћена пословна пракса. Томе иде у прилог податак из 2021. године који показује да је више од 50% запослених у Сједињеним Америчким Државама спремно да се одрекне чак 5% своје зараде за могућност рада на даљину (Bersin 2021, стр. 3). Са тим у вези, истраживања показују да од 2021. године, а повезано са пандемијом вируса короне, кандидати генерално траже послове са флексибилним радним временом, одмором и опцијама за рад на даљину, као и помоћ и плаћено породилшко/родитељско одсуство. Број људи који раде на даљину стално расте током година, али је појава пандемије променила ситуацију драстично. У последњих неколико година отприлике једна четвртина свих запослених ради на даљину и није изненађујуће да су радна места која не захтевају долазак на посао привлачнија онима који га траже (Bersin 2022, стр. 6). Истраживање спроведено у Србији под називом „Шта то ради програмере?” из 2023. указује нам на то да запослени у ИКТ индустрији процењују да рад на даљину позитивно утиче и на продуктивност и ментално здравље запослених, док представници компанија у мањој мери подржавају то мишљење. Интересантно је имати у виду податак када се узме у обзир колико дана запослени у ИКТ индустрији проводе радећи на даљину, а колико у канцеларији, резултати показују да 58% испитаника који раде у ИКТ компанијама у Србији раде на даљину (Мамула, 2023). Ипак, важно је истаћи да једна група стручњака људских ресурса сматра да флексибилно радно време може бити корисно како за запосленог, тако и за послодавца. Запослени су у могућности да раде више на дневном нивоу ако контролишу када почињу и када завршавају радни дан. Међутим, недостатак овога начина рада неки виде у непостојању јасне границе између радног времена и

одмора од посла. Док са друге стране, послодавци могу да виде повећање продуктивности јер се запослени не осећају ужурбано или под притиском да заврше свој свакодневни посао пре краја дана.

Када је реч о стресу на послу, важно је бринути и о том аспекту, тако да су запосленима нарочито добродошле бенефиције које подржавају значај менталног здравља. Предност код бенефиција које су усмерене на очување менталног здравља је што оне не само да могу променити животе запослених, већ доводе до тога да се запослени осећају подржано од компаније у којој раде. Ова погодност може довести до лакшег привлачења, већег задржавања и бољег ангажовања запослених. Као пример ове бенефиције издвојићемо Сименсов пројекат унапређења менталног здравља запослених. У тој компанији уведена је нова погодност која је подразумевала формирање тима за рад са запосленима који се осећају анксиозно. Програм је додатно прилагођен специфичним потребама запослених које су биле испитане помоћу упитника или појединачних разговора са екстерним консултантима. Резултати су прикупљени на нивоу тимова и на основу тога су креирани тимски тренинзи на различите теме (на пример, како препознати стил комуникације који некоме одговара и како препознати кад неко у тиму има проблем). Поред тога су у оквиру здравственог пакета увели као додатну погодност и разговор са психотерапеутом, по чему су се дефинитивно издвојили од конкуренције. Посебно је значајно нагласити то да је потреба за управо овом бенефицијом дошла од Сименсових запослених, тако да је компанија одговорила на њих (Миладиновић 2021). Са друге стране, домаће истраживање платформе *Osiguranik.com* „Шта то ради запослене?” из септембра 2022. године показује да је преко 80% запослених од почетка пандемије осетило повећану бригу, стрес или пад расположења, те да имају већу потребу за програмима психолошке подршке него што то компаније препознају. Ове налазе треба имати на уму приликом планирања пакета бенефиција, узевши у обзир да је анализом установљено да укључивање запослених у избор бенефиција постаје нови стандард (Мамула 2022).

Велики је значај и бенефиција у оквиру учења и развоја запослених, а посебно јер имају двоструки ефекат: помажу запосленима у личном и професионалном расту, док истовремено користе и послодавцу кроз повећање продуктивности,

задовољства запослених и задржавања талената. У последњих неколико година углавном се истиче тенденција којом се пружа прилика запосленима да изграде вештине кроз различите пројекте, семинаре, наступе, менторства, умрежавање или учествовање у догађајима (Bersin 2021, стр. 53). Бенефиције тог типа могу бити остварене и кроз различите едукативне садржаје: организовање предавања на нивоу компаније, учење страног језика, обуке за лидере, а пример могу бити и сесије дељења знања у оквиру експертских заједница у компанији *Levi9 Technology Services*. Програми развоја пружају запосленима прилику да унапреде своје вештине и развијају се професионално. Ово не само да користи запосленима у њиховој тренутној позицији, већ их припрема и за будуће изазове, омогућавајући им да напредују у каријери. Поред тога, запослени који се непрестано усавршавају неретко постају ефикаснији у обављању својих задатака, што директно утиче на продуктивност и квалитет рада. Програми обуке омогућавају запосленима да прате најновије трендове и технологије у својој области, што је посебно важно за ИКТ индустрију. Тиме можемо закључити да програми намењени учењу и развоју запослених подстичу додатан успех компаније у контексту повећане продуктивности, позитивне културе компаније, повећање свести о бренду и репутацији. Могућности стицања корисних вештина, такође могу помоћи у привлачењу талената и повећати број кандидата за посао. Запослени ће бити више ангажовани ако осећају да им се пружа прилика да каријерно напредују, те су бенефиције за учење и развој одличан подстицај и за запослене да остану у компанији. У том смислу запослени који имају прилику за учење и развој обично су задовољнији својим послом јер осећај да послодавац улаже у њихов професионални раст и може створити позитивно радно окружење. Према једном истраживању рађеном у Сједињеним Америчким Државама, у оквиру *Lumina* двогодишње студије, бенефиције за учење и развој имају повраћај улагања од 129%. Ово све указује на то какав је значај улагања у бенефиције запослених на задржавање и ретенцију, све док се то ради у складу са њиховим потребама и уз праћење финансијске исплативости компаније (*Lumina* 2016).

Сведоци смо и да су на ИКТ тржишту рада присутне и различите погодности које се односе на друштвени живот. Оне укључују организовање излета, спортских такмичења, тимских и других компанијских дружења (енгл. *teambuilding*). Управо ове

активности имају за циљ јачање интерперсоналних односа и побољшавање задовољства запослених и стварање тимског духа. Тимске или компанијске активности, заједнички оброци у ресторанима са колегама или сличне манифестације имају позитиван ефекат и свакако доприносе да запослени осећају да је компанији стало до њих. Овај тренд указује и на то да постоји тенденција да послодавци имају све већу улогу у животима својих запослених (Bersin 2022: 14).

Постоји још мноштво других додатних или добровољних бенефиција које могу значити запосленима и управо оне компаније које их имају обезбеђене, праве разлику на тржишту пожељних послодаваца. Неке од њих су: канцеларије у којима је дозвољено доводити кућне љубимце, бесплатан паркинг, услуге претплате (спортске картице, *Udemy*, *Netflix*), персонални план исхране, обезбеђен оброк у канцеларији, акције компаније, слободан дан на рођендан запосленог, приватно пензијско осигурање, поклон ваучери, плаћене стоматолошке услуге, трошкови превоза, службени аутомобил, мобилни телефон, али и финансијски саветник. Занимљив пример дају и поједине компаније које су дозволиле запосленима да на празној парцели у фабричком кругу гаје поврће (Орлић и Ивановић 2019, стр. 333). Још једна, новија, варијанта ове тенденције јесте закупљивање и изнајмљивање баште за своје запослене, што код њих подстиче здраве животне навике.

Сведоци смо колико послодавци могу бити врло креативни у понуди додатних бенефиција, а посебно када је реч о компанијама на ИКТ тржишту рада што ће се детаљније обрађивати у наставку. Та креативност умногоме прави разлику, повећава пожељност рада у таквој компанији, али утиче и на унапређење живота појединаца и посредно друштва у целини. У последње време развија се флексибилнији приступ бенефицијама (Орлић и Ивановић 2019, стр. 335). Тако се сматра да ће будућност у избору бенефиција бити пружање могућности запосленима да до извесног степена бирају погодности. Управо је то је новији приступ који укључује обезбеђивање флексибилних изборних бенефиција. Ова флексибилност подразумева пружање могућности запосленима да бирају од чега ће се састојати њихов пакет бенефиција или да добију прилику да преговарају о садржају тог пакета. Укупну вредност пакета одређује послодавац, али запослени одлучују који однос између готовине и различитих типова накнада желе. Тако се

спречава расипање средстава и послодавац добија максималну вредност за сав потрошен новац. Традиционални пакети бенефиција су можда били више фокусирани на задовољавање потреба породице која се састоји од запосленог мушкарца, главе домаћинства, супружника који ради на даљину и двоје до троје деце, али демографска се ситуација променила. Данас би генерацијске разлике требало озбиљно узети у обзир. На пример, пошто ће „генерација 3” (енгл. *Gen Z*) ускоро постати доминантна генерација на тржишту рада, пакети бенефиција би требало да буду више у складу са њиховим вредностима и животним стилем. Планови флексибилних бенефиција могу имати многе облике, а главна разлика је међу онима који су потпуно флексибилни и онима који дозвољавају одређен ниво флексибилности унутар одређених граница. Први омогућавају запосленима да слободно одлучују о сопственом пакету и да га често мењају. У таквом режиму, запослени може заменити све накнаде за готовину или дуплирати дане одмора у замену за смањење зараде. Много чешће постоји извешан степен ограничења, запослени имају одређени основ бенефиција, а остатак је флексибилан (Орлић и Ивановић 2019, стр. 335 - 337).

С обзиром да компаније одвајају велике буџете на неновчане бенефиције чије вредности запослени често и нису свесни, важно је да додатне бенефиције које компанија пружа запосленима буду у складу са њиховим тренутним индивидуалним потребама. На пример, ако се запослени суочавају са тешким периодом, корисно би било имати подршку психолога, ако желе да уче и усавршавају се, треба им понудити списак курсева и едукација. Уколико им недостаје физичке активности, корисно би било понудити могућности за рекреацију, попут плеса, пливања или бављења другим спортом како би се запослени опустили након напорног радног дана, или флексибилно радно време за оне који желе да проведу више времена са породицом. Ипак, постоје многобројни недостаци система флексибилних бенефиција који могу објаснити њихово споро прихватање у одређеним компанијама. Примедбе подразумевају и компликовану администрацију, односно проблеме који су у вези са испуњавањем индивидуалних захтева запослених, а ту су и изазови са сложеним обрачунима трошкова и подацима. Уз све ово, околности у којима живе запослени мењају се током времена и могу да учине њихов пакет неодговарајућим, што присиљава послодавца да редизајнира пакет уз додатне

трошкове и изазове. Ово све може довести до потребе да се плаћају скупи консултанци и финансијски саветници који би подржали ово кретање ка флексибилности (Torrington, Hall & Taylor 2004, стр. 611).

Занимљиво је такође и питање изазова у одабиру и осмишљавању бенефиција за запослене, односно могућност потенцијалног незадовољства због пакета бенефиција. Неки аутори сматрају да награђивање менаџера додатним бенефицијама олакшава и унапређује њихов рад и подстиче продуктивност, док други сматрају да рађа фрустрацију због неједнакости у бенефицијама (Лазаревић и Мариновић Матовић 2022, стр. 97). Такође, треба размотрити и то да је бенефиција коју је компанија омогућила (или није омогућила) запосленом за њега погодност уколико је он тако перципира. Примера ради, уколико неко од запослених није возач, за њега није погодност уколико има могућност да користи службени аутомобил. Тако ће заправо вредност бенефиција зависити од специфичне животне ситуације појединца и не треба да нас изненади чињеница да погодности и бенефиције многи запослени могу узети здраво готово. Некада може доћи до тога да је перципирана вредност пакета бенефиција вероватно различита за сваког запосленог јер зависи од тога шта запослени желе да постигну бенефицијама (Галетић и Клинцић 2020, стр. 128 - 129). То може бити само један од изазова, тако да је и добра комуникација са запосленима у вези с њиховим бенефицијама врло важна. Када је реч о томе колико често компаније комуницирају информације о бенефицијама према истраживању о брендирању послодавца из 2021. године углавном је то на годишњем нивоу, (подаци показују такав резултат у 64% случајева), док око трећина анкетираних компанија саопштава о бенефицијама два пута годишње. Главна средства комуникације бенефиција су: електронска пошта (86%), интерни портали (71%) и догађаји на којима се окупљају запослени (43%) (Musat 2021). Неки послодавци су установили посебне системе за обавештавање запослених о бенефицијама, јер ако послодавац нема систем комуникације о бенефицијама, запослени може бити потпуно неинформисан у вези са бенефицијама које компанија нуди. Томе иду у прилог подаци истраживања „Стање бенефита запослених у Србији” из 2021. године који показују да свега 30% запослених користе све бенефиције које имају на располагању, док сваки пети испитаник тврди да не користи бенефиције уопште. Неискоришћеност бенефиција

представља додатни трошак за компанију, па тако само 42% запослених тврди да у потпуности користи доступне бенефиције. Другим речима, скоро 60% запослених не успева до краја да искористи оно што им је компанија обезбедила, често и платила. Скоро трећина испитаника изјављују да не користе све бенефиције које су им доступне из разлога што нису прилагођени њиховим потребама, а 26% каже да им сама природа посла не дозвољава да до краја искористе доступне бенефиције (Вукановић 2022, стр. 40).

У неком ширем смислу треба имати на уму да, осим што послодавци оцењују своје запослене, запослени све више могу кроз бенефиције да вреднују своје послодавце. Због тога су ангажовани и адекватно структурирани компензациони пакети важни за пословну организацију, за привлачење и задржавање запослених, који су кључ за конкурентно, профитабилно и одрживо пословање (Лазаревић и Мариновић Матовић 2022, стр. 98 - 99). С тим у вези, пожељно би било евалуирати колико су запослени задовољни постојећим бенефицијама, а затим обрадити и анализирати њихове одговоре. Тиме се могу прилагодити и унапредити постојеће бенефиције у складу са потребама запослених, али и циљевима компаније. У контексту тренутних околности на ИКТ тржишту рада погођеном инфлацијом, управо се издвајају послодавци који и у кризним ситуацијама имају одвојене буџете за повећање зарада, проширење избора бенефиција, побољшање накнада за боловање и политика одсуства. Тиме се истичу они послодавци који су понудили могућност да помажу запосленима у одређеним финансијским аспектима (Bersin 2020, стр. 7). Управљање бенефицијама има за циљ да привуче, задржи, мотивише и ангажује запослене. С обзиром на оштру конкуренцију на тржишту рада, није изненађење да они који траже посао високо рангирају факторе као што су основна зарада и бенефиције приликом доношења одлуке о промени посла. Штавише, на иначе скученом тржишту рада, од организација се више него икад тражи да се прикаже као пожељан послодавац, што доводи до потребе сектора за људске ресурсе да дизајнира пакете бенефиција који привлаче широк спектар демографских категорија запослених. С тим у вези, постоје одређени чиниоци које је потребно узети у обзир приликом осмишљавања пакета бенефиција који ће се понудити постојећим и будућим запосленима. Дакле, пре свега то су циљеви (да ли пакет бенефиција осмишљава да се испуне очекивања тренутних запослених или

се узимају у виду и будући), затим конкуренција (преглед бенефиција које нуде друге компаније), трошкови (атрактивност пакета бенефиција у складу са могућностима), као и компатибилност са потребама запослених (Галетић и Клинцић 2020, стр. 119).

Како смо се подробно упознали са термином бенефиција, важно је направити паралелу са оним што сматрамо под појмом погодности (енгл. *perks*). Бенефиције су са једне стране све ствари које могу да поједноставе или побољшају живот запосленог у радно време и ван њега. Погодности се могу додељивати и менаџерским или другим специфичним позицијама у организацији. Оне представљају и додатне бенефиције које не постоје у пакету за све запослене. Погодности се могу одређивати у зависности од позиције у хијерархијској организацији структуре, а у извесној мери се посматрају као симболи моћи. Овакве врсте погодности имају значајну материјалну вредност, а менаџери или други запослени преко њих остварују значајне користи. Неки аутори сматрају да награђивање менаџера погодностима олакшава и побољшава њихов рад и подстиче продуктивност. Ово је врло важно имајући у виду то колико су они важна група запослених у свакој компанији. Погодности се могу разликовати у зависности од компанија, па неке од њих укључују обезбеђен одмор у одмаралиштима, плаћене оброке у ресторанима, личну употребу службеног возила или плаћено чување деце. Свака додатна погодност осмишљена пратећи потребе запослених, омогућава веће задовољство и мотивацију на послу (Лазаревић и Мариновић Матовић 2022, стр. 96). На тај начин, било да је реч о бенефицијама или погодностима, добија се прави смисао само онда када се њихово осмишљавање и планирање базира на основу ослушкивања људи којима су намењене (Орлић и Ивановић 2019, стр. 327 - 335).

## **1.2. Привлачење кадрова**

Добре бенефиције могу привући и задржати талентоване кадрове, што је кључно за успешно пословање. Када се правилно дизајнирају, оне постају извор задовољства, мотивације и креирају осећај припадности код запослених. Са тим у вези, бенефиције за запослене су важне јер помажу у стварању позитивне радне атмосфере, повећању задовољства запослених и смањењу флукуације, али и

привлачењу нових кандидата у процес селекције. Важност свега овога показује и истраживање „Асоцијације и заједнице за људске ресурсе” које је показало да компаније које користе бенефиције као стратешки алат при запошљавању и ретенцији имају чак 58% бољи учинак наспрам компанија које то не чине (Stunes, Engstrom & Anderson 2023, стр. 5). Нека од интересантних питања која се постављају при запошљавању кадрова јесу: колико је важно кандидатима у целости пренети бенефиције компаније, и да ли оне могу бити пресудне за доношење одлуке кандидатима о прихватању понуде за радно место. До сада смо већ помињали значај бенефиција, те ће у наставку бити више речи о специфичним бенефицијама за запослене у контексту регрутације кадрова.

Запошљавање је важан сегмент рада сваке организације, односно сектора људских ресурса, да би компанија одржала и побољшала своју конкурентску предност у односу на друге. Свако запошљавање се састоји из регрутације, односно процеса проналажења потенцијалних кандидата (путем различитих извора претраге) и процеса селекције који се надовезује, када је заправо потребно изабрати најбољег кандидата за одређено радно место. Када је реч о регрутацији, она функционише као канал за откривање потенцијалних кандидата и њихово привлачење да направе прави избор, односно да се запосле у датој компанији. Постоје кандидати који већ имају посао, али траже неке боље прилике и таквим кандидатима се не жури да донесу било какву одлуку (Hosain & Liu 2020, стр. 3720). Из тог разлога врло је важно да компаније бирају различите канале за комуникацију (огласи, сајмови послова, медији, итд.) како би пренели поруке о регрутацији потенцијалним кандидатима. Неки од главних извора за проналажење кандидата у ИКТ индустрији могу бити сајтови за оглашавање, директно контактирање кандидата путем различитих платформи и препоруке запослених (енгл. *referral*). Препоруке запослених сматрају се добрим извором кандидата, па се за оне кандидате који су запослени на овај начин неретко исплаћује новчани бонус запосленом који је дао препоруку. Ово се ради у знак захвалности али и као подстицај за препоручивање нових кандидата које компанија прижељкује.

Одлука регрутера о избору правог канала зависи од циљне групе али и могућности конкретног медија да пружи веродостојне информације у различитом контексту

комуникације. На интензивном и конкурентном тржишту рада као што је ИКТ тржиште у Србији, може бити врло изазовно пронаћи посао путем традиционалних канала. Ипак, интернет технологија је донела неке велике промене као што су сајтови и друштвене мреже за проналажење посла. Највећа од њих је свакако *LinkedIn*, светска дигитална платформа за запошљавање која има скоро 546 милиона корисника у око 200 земаља. На овој платформи су и они који су у потрази за пословним приликама, али и организације које стално траже кандидате за отворене позиције. Самим тим се на тој апликацији налази велики број запослених у области људских ресурса, а пре свега регрутери и такозвани *sourcer*-и, односно људи који настоје да активно ангажују пасивне кандидате да се укључе у процесе селекције (Hosain & Liu 2020, стр. 3719).

Након процеса привлачења кандидата, следи обрада пријава и селекција. Селекција је процес процене кандидата за посао помоћу једне или више метода у циљу проналажења најпогодније особе за организацију. То је процес мерења, доношења одлука и евалуације са циљем да се предвиди уклапање кандидата за посао (Богићевић Миликић 2009, стр. 106). За процес селекције се могу користити различите технике за процену, а за једну од најбољих се сматра разговор (интервју) заснован на процени компетенција. Поред ситуационих и бихејвиоралних питања, препоручљиво је одвојити време за детаље везане за саму позицију, али и за компанију и бенефиције које она нуди. Управо ово може направити разлику и бити кључна информација за кандидата при доношењу одлуке о прихватању понуде за посао. Интервјуер има важну улогу да, поред тога што преноси информацију, направи паралелу са интересовањима кандидата и бенефицијама компаније. На пример, уколико је кандидат нагласио да су му веома важне прилике за учење и развој, онда треба ставити акценат на погодности које компанија пружа из ове категорије. Тако изложене информације смањују неизвесност и повећавају задовољство, посебно уколико је кандидат благовремено добио информације из порука пренетих током селекције (Muduli & Trivedi 2020, стр. 237 - 238).

Како кандидати данас имају моћ избора и постају све селективнији при потрази за послом, важно је дати јасан одговор на питање зашто би они прихватили да раде у компанији приликом селекције. Уколико им се предоче персонализоване

бенефиције и кроз њих се додатно демонстрира вредност коју запослени имају за компанију, несумњиво ће се на тај начин компанија истакнути од осталих и тако стећи предности при запошљавању талентованих људи. Овоме иду у прилог подаци који су прикупљени за потребе *Glasdoor* истраживања које је за циљ имало да истражи који су мотиватори кандидата за посао, где је чак 63% испитаника одговорило да озбиљно и темељно разматра погодности и бенефиције које се нуде у компанији где су конкурисали, пре него што донесу одлуку о прихватању понуде за посао (Harris 2018). У овом контексту занимљиви су такође и увиди домаћег истраживања које је обавила платформа *Infostud* крајем 2023. године под називом „Оцени пут до посла“ које је имало за циљ оцењивање процеса регрутације и селекције. Кандидати су оцењивали кључне аспекте, укључујући заказивање интервјуа за посао, квалитет информација о радном месту, брзину завршетка селекције, као и обавештавање о исходу конкурса. Резултати показују да чак 88% испитаних кандидата није добило повратне информације након конкурсисања за посао. Податак који може да нам буде показатељ колико ово негативно утиче на кандидате јесте да је 70% њих изјавило да ће у будућности избегавати поновно пријављивање за позиције у тим компанијама, док чак 75% не би препоручило исту компанију својим блиским особама (Летовић 2023).

Врло је важан и бренд који компанија има на тржишту рада као послодавац (енгл. *employer branding*), односно да ли кандидати на тржишту препознају вредност коју компанија може да им понуди. Први корак у креирању бренда послодавца јесте управо дефинисање вредности свих награда и бенефиција које компанија нуди својим запосленима (Галетић и Клинцић 2020, стр. 128 - 129). Ово укључује све оно што послодавац ради како би привукао нове запослене и задржао постојеће. У складу са тим, неретко се компаније одлучују да програм бенефиција, а уједно и културу фирме, представе на свом веб-сајту или у описима огласа за посао. С обзиром на конкурентно тржиште, веома је важно и шта нуди конкуренција. Дакле, несумњиво је да бенефиције утичу на репутацију и маркетинг компаније. Репутацији доприносе и задовољни запослени: вероватно је да ће они говорити о својој компанији у позитивном светлу другима, а то може довести до привлачења више кандидата. За бренд послодавца важна је и друштвена одговорност компаније (енгл. *corporate social responsibility*), односно, начин на који се она опходи према

својим запосленима, сарадницима, заједници и околини. Са друге стране, евентуално укидање бенефиција неизбежно би пратио лош публицитет, пошто се оне сматрају заштитним знаком доброг послодавца, без обзира на то што неки подаци показују да многи запослени не цене бенефиције које имају на располагању, нити знају њихову новчану вредност (Torrington, Hall & Taylor 2004, стр. 611). Важност брендирања послодаваца истраживала је консултантска кућа *Mercer Marsh Benefits* крајем 2020. и почетком 2021 године. Истраживање је показало на које све начине српске ИКТ компаније улажу у своју конкурентност на тржишту. Тражен је одговор на питање: колико су српски ИТ послодавци заиста успешни у привлачењу талената кроз бенефиције које нуде. Један од главних увида добијених на основу овог истраживања јесте да се највише цени флексибилност организације радног времена и избора локације рада. Чак 91% компанија које су учествовале у истраживању нуде могућност рада на даљину као једну од сталних бенефиција. (Musat 2021).

Још једно занимљиво истраживање у контексту ове теме, „*Талент X* - најпожељнији врх послодавац” спроведено је 2022. године. Сврха овог истраживања била је да идентификује послодавце који су најпожељнији и да покуша да одговори на питање шта је то што чини послодавца атрактивним. Резултати истраживања показују да су атрактивни они послодавци за које кандидати сматрају да поседују: финансијски стабилно пословање, пријатељско и пријатно радно окружење, лидере који поштују своје сараднике, добар баланс приватног и пословног живота кроз бенефиције које се нуде, могућност напредовања на лидерске позиције и јасан и фер систем награђивања (Дамњановић 2022). Наредно „*Талент X* истраживање” спроведено је и 2023. године под називом „*Врх ИТ послодавац*” са идејом да се испита мишљење о компанији које се креира у јавности. Резултати истраживања су показали да су најбољи ИТ послодавци у Србији за 2023. годину: *Microsoft, Nordeus, Levi9 Technology Services* (Радивојевић 2023).

### **1.3. Задржавање кадрова**

У овом поглављу ћемо се фокусирати на посебно важан аспект посла запослених у људским ресурсима, а то је брига о задржавању запослених у компанији. Који су то

механизми који се користе да се предупредe неки потенцијални одласци и да ли неке бенефиције могу бити управо један од „алата“ за тако нешто?

Термин *ретенција* у овом контексту подразумева „...систематски напор да се створи и подстакне окружење које охрабрује запослене да остану у компанији, тиме што постоје политике и праксе које се односе на њихове различите потребе” (Das & Baruah 2013, стр. 8). Тако се подстицање запослених да остану у организацији дужи временски период може назвати задржавањем запослених. То је, дакле, процес у коме се запослени подстичу да остану у организацији што је дуже то могуће, или до завршетка пројекта. Фактори који могу бити од значаја при задржавању запослених јесу: зараде и компензације, награде, унапређења, прилике за напредовање, сигурност посла, обуке, развој, подршка надређених, култура компаније, радно окружење, учешће у доношењу одлука, баланс између пословног и приватног живота, као и социјални, психолошки фактори (Das & Baruah 2013, стр. 9 - 10). Осећај сврхе у обављању посла је посебно важан чинилац; томе иде у прилог и податак да је на *Joberty* платформи у одељку за оцењивање компанија уведена управо категорија *задовољство сврхом на послу*. Поред тога, истраживања су утврдила да је перцепција правичности у додељивању зарада веома значајна у области управљања и флукуације запослених. Да закључимо, велики изазов са којим се организације данас суочавају није само управљање запосленима, већ и њихово задржавање (Bryant & Allen 2013, стр. 172). Неки аутори наводе да успех сваке организације заправо зависи од задржавања кључних запослених, а управо управљање и задржавање запослених чини важно основно средство за постизање конкурентске предности међу организацијама (Das & Baruah 2013, стр. 8 - 10). Корисне увиде дало нам је истраживање „Пулс српске ИТ заједнице” које је спроведено током 2023. године са српским ИКТ професионалцима. Највећи изазови за ИКТ компаније у претходне две године били су како задржати кадрове, али и организациони изазови, немогућност праћења трендова и бенефиција, као и како привући нове запослене. Нешто више од трећине испитаника је навело да је у компанији стопа ретенције преко 90%, а стопа ретенције је већа у мањим компанијама, као и у оним компанијама које имају свој производ. Из свега овога произилази да, кад је реч о ретенцији, више проблема са задржавањем запослених имају *outsourcing* компаније. Са друге стране, највећи изазови за компаније који

имају свој производ су организациони проблеми (Летовић 2023).

Како се посао запослених унутар Сектора људских ресурса раније углавном заснивао на оперативном и процедуралном раду, тек касније он се прогресивно ширио како би обухватио и улогу пословних партнера и консултантску улогу. На тај начин менаџери људских ресурса позиционирали су се све више као стручњаци за развој кадрова, али и стручњаци за понашање, мотивацију, учење, напредовање као и задовољство запослених. Тиме се запосленима у сектору људских ресурса на позицијама за које се данас углавном користе енглески термини *Talent partner*, или *HR business partner* пружила прилика да искористе своје знање о људима и да дају сугестије менаџменту о томе како створити подстицајније, мотивишуће и уравнотеженије радно окружење. На тај начин су и послодавци изабрали да буду флексибилнији и омогућили запосленима да раде свој посао са више аутономије, а тиме су се организације више фокусирале на људе, те и на емпатију, бригу и добробит на послу (Versin 2021, стр. 1 - 3). Једно инострано истраживање које је спровела 2023. године Асоцијација и заједница за људске ресурсе у Сједињеним Америчким Државама и показала како су стручњаци и професионалци из области људских ресурса оценили категорије бенефиција на основу тога колико верују да је свака од њих важна за њихове запослене. Показало се да се промене бенефиција у 2023. године углавном односе на породицу. Чини се да је потреба за повећаном подршком породице током пандемије еволуирала у дугорочне родитељске накнаде. Значајан пораст у односу на 2022. године забележен је у организацијама које нуде плаћено породилско или родитељско одсуство, као и одсуство за усвајање деце. У децембру 2022. године, више од половине послодаваца нуди просторије за дојење на радном месту. А поред тога, како су се кућни љубимци придружили већем броју породица током пандемије, осигурање кућних љубимаца се појавило како би се поједине организације истакну као жељени будући послодавци (Stunes, Engstrom & Anderson 2023, стр. 2 - 11).

Бенефиције подстичу постизање бољих перформанси и активнијег ангажовања запослених, те инвестирањем у њих послодавци добијају лојалније и продуктивније запослене. Управо бенефиције могу бити важан аспект у борби против флукуације запослених. Тако, примера ради, пружање бенефиција у области развоја и учења

може значајно утицати на то да запослени увиде да имају могућности за усавршавање и напредовање унутар компаније, те су мање шансе да ће тражити послове у другим компанијама. Значај бенефиција усмерених у развој запослених показује и истраживање „*HR фабрике - потребе запослених*” из 2023. године. Налази указују на то да су најзаступљеније развојне бенефиције уз бонусе и приватно здравствено осигурање. Већина њих (око 60%) је навела да су током претходне године имплементирали нове бенефиције и да су највећој мери то су биле развојне бенефиције (тренинзи, едукације и слично) (Радовић 2023). Додатно, уз све вредности које компанија негује, а нарочито оне које данас све више добијају на значају, попут сталног учења и развоја, интегритета и емпатије, за запослене се могу обезбедити различите бенефиције. Било да су то обуке, радионице, часови јоге или терапије, важно је да се њима потврде вредности и уверења које компанија заступа. Ово је практичан начин да запослени осете на делу све оно о чему се често говори у компанијским крилатицама и маркетиншким кампањама (Галетић и Клинцић 2020, стр. 121).

Када се компаније фокусирају на задржавање запослених, оне им пружају подршку и бенефиције које су им потребне за одлично искуство на послу. Отуда задржавање користи култури компаније у целини, јер када је флукуација запослених велика, то негативно утиче на морал у целој организацији. Управо се увођењем квалитетног програма бенефиција поспешује ретенција запослених, што потврђују бројне студије. На пример, *Willis Towers Watson*, глобална консултантска кућа обавила је испитивање око 18000 запослених и дошла до сазнања да ће чак 78% запослених остати на радном месту уколико је програм бенефиција који њихов послодавац нуди добар. Ово потврђује значај бенефиција за ретенцију запослених и указује нам да је неопходно да се компанија постара да уведе квалитетан програм којим ће и привући и задржати људе. Посебну вредност може представљати персонализација бенефиција према потребама запослених, што омогућава бољу ретенцију. То чини важан део улагања за сваку компанију. Из тих разлога, битну улогу игра континуирано ослушкивање запослених и разумевање шта им је заиста важно. Коначно, будући да смо сви различити, добро је понудити више опција како би свако могао да пронађе добру комбинацију бенефиција која му највише одговара (Watson 2018, стр. 2 - 5).

## ДЕО други: Резултати истраживања и дискусија

### 2.1. Методологија истраживања

У овом делу рада објаснићемо како смо осмислили наше истраживање. Дефинисаћемо и дати разлоге за коришћење метода анализе садржаја за који смо се определили. Такође, биће представљена истраживачка питања и истраживачке хипотезе.

Анализа садржаја, коју смо користили у овом истраживању, као научни метод јавља се крајем XIX века. Тада су реализована прва истраживања садржаја штампе, тачније, мерења учесталости појављивања одређених тема у различитим дневним новинама (Бешић 2019, стр. 330). Овај метод настао је у процесу истраживања политичке пропаганде у средствима јавног информисања пре и током Другог светског рата. Данас се анализа садржаја примењује на најшире могуће области, укључујући анализу процеса комуникације у различитим друштвено - хуманистичким дисциплинама. Она се успешно примењује и на различите садржаје: књиге, текстове, филмове, новинске чланке, фотографије, звучне записе (Стојак 1990, стр. 268) а с напретком информационих технологија и на нове дигиталне форме.

У овде примењеној анализи садржаја послужили смо се мешовитим типом истраживања који укључује и квантитативну и квалитативну методолошку оријентацију. Квантитативна анализа садржаја се састоји од пребројавања учесталости јављања претходно дефинисаних категорија анализе, односно изражавања учесталости у нумеричком облику. Са друге стране квалитативна анализа садржаја почива на утврђивању заступљености одређених категорија анализе у проучаваној грађи и разумевању значења појединих појава у контексту. Мешовити облик анализе садржаја подразумева употребу оба приступа у истом истраживању и на тај начин превазилази недостатке искључиво квантитативне или квалитативне анализе садржаја, односно користи предности примене једне и друге, што омогућава добијање квалитетнијих резултата (Манић 2017, стр. 56).

Анализу садржаја сматрали смо погодном за наше истраживање будући да је реч о „социолошком истраживачком поступку, којим се настоји изградити систематска искуствена евиденција о друштвеној комуникацији“ (Манић 2017, стр. 9). То практично значи да анализом садржаја можемо истраживати на који начин се у једној појави шаљу одређене поруке, какве су то поруке и ко су субјекти који учествују у тој комуникацији. Она представља истраживачки поступак којим се ствара објективна и систематична искуствена грађа о садржају комуницирања, која омогућује извођење релевантних закључака о друштвеном контексту у којем се комуницирање одвија кроз кодирање текстова (Гредељ 1986, стр. 19). Кодирање текстова је разврставање јединица анализе у категорије, а резултати кодирања се затим подвргавају квантитативним анализама (Фајгељ 2005, стр. 376 - 368). Најбитнији елемент код квантитативног приступа је управо анализа и она означава да је резултат те анализе квантификација и пребројавање појединих јединица анализе. То ипак не значи да се она своди само на мерење учесталости, него се могу мерити и други сегменти, као што су величина, трајање или значај (Манић 2017, стр. 39).

Дакле, анализа садржаја се првенствено бави садржајем и кључним значењем порука. На основу проучавања садржаја поруке изводимо закључке о схватањима, ставовима, вредностима и намерама оних који шаљу поруку као и њиховим односима са другим друштвеним групама, организацијама (Милић 1978, стр. 572). Затим на основу садржаја, облика и осталих особина порука можемо извести закључке о вредносним оријентацијама одашиљача, његовим схватањима, намерама, односно о циљевима који се желе постићи одашиљањем одређене поруке и о њеним претпостављеним ефектима на примаоце (Манић 2017, стр. 14).

Како је ово истраживачка метода помоћу које на систематичан начин долазимо до података о садржају поруке, једна од предности коришћења анализе садржаја у проучавању друштвених феномена је и та што податке сагледавамо онакве какви су реално, за разлику од симулација друштвених искустава. Обично се анализа садржаја користи за изучавање порука које су генерисане без претходног знања субјекта да ће ти подаци бити анализирани. Тако је било и у нашем случају. Тиме се смањује могућност за ретроспективну конструкцију или истраживачеву

пристрасност приликом прикупљања података, будући да се анализа обавља на секундарним подацима (Фајгел 2005, стр. 407).

Један од проблема до ког се може доћи у дефинисању анализе садржаја јесте то што се велики број појава може сматрати за садржај комуникације, па тако може бити изазовно одредити шта ће ући у анализу, односно који ћемо садржај одабрати. Комуникација се одређује „као процес у коме одређени појединац или институција настоји да пренесе неку поруку до одређене групе људи са намером да изазове ефекте у њиховом веровању, ставовима и понашању“ (Манић 2017, стр. 17 - 18).

Потенцијални проблем у примени овог метода може бити објективност која није нужно аутоматски осигурана. Иако истраживач, када чита одређена документа, има утисак да не утиче на ауторе, у пракси се показало да одређени фактори могу угрозити валидност. Сматра се да је још један недостатак анализе садржаја неповезивање садржаја појединих облика појаве са широм сликом односа и услова у којима се јављају. То може довести до тога да употребљена анализа садржаја остане на чисто дескриптивној равни. Да би се анализа садржаја сматрала методолошким поступком морају се узети у обзир реални друштвени оквири и стања у којима дато општење настаје и у којима има одређене функције (Милић 1978, стр. 597). Стога смо у истраживању настојали да постигнемо што већу објективност кроз избор више релевантних компанија које послују у оквиру ИКТ области у Србији. Такође, ни једног тренутка нисмо изгубили из вида шири друштвени контекст у тренутку истраживања.

Ово истраживање, базирано на анализи садржаја, имало је за предмет бенефиције и погодности које су на располагању запосленима у ИКТ компанијама у Србији. Садржај који је подвргнут анализи обухватио је податке прикупљене и обрађене у периоду од 15.6.2023. до 17.7.2023. године. У фокусу су били званични веб-сајтови 50 компанија, као и њихови *LinkedIn* профили и странице тих компанија на релевантним платформама за проналажење запослења. Основна идеја је била да се истраже које су бенефиције комунициране у оквиру текстова огласа за запошљавање и промоција компанија као пожељних послодаваца. Важно је напоменути да су у првом плану биле добровољне бенефиције – оне које компаније

својевољно нуде и истичу их зато што их сматрају привлачним за будуће кадрове. Настојали смо да разоткријемо намере и поруке које на овај начин саопштавају ИКТ компаније у нашим приликама.

Узевши у обзир теоријске основе изнете у првом делу рада, као и резултате ранијих релевантних истраживања и проучавајући садржај комуникације коју пласирају компаније, покушали смо да одговоримо на следећа истраживачка питања:

1. Које бенефиције компаније нуде и на шта се оне односе?
2. Колико компанија нуди одређене бенефиције?
3. Какав је значај бенефиција за привлачење и задржавање кадрова?

На основу теоријске анализе, истраживачких питања, али имајући у виду и досадашња истраживања и увид у праксу пословања овог типа компанија формулисали смо одређене истраживачке хипотезе када смо конципирали ово истраживање:

X1: Присутна је велика заступљеност и разноликост како материјалних тако и нематеријалних бенефиција у проучаваним ИКТ компанијама.

X2: Бенефиције су значајне за привлачење и задржавање кадрова.

У наставку рада трудићемо се да одговоримо на истраживачка питања и испитамо формулисане истраживачке хипотезе уз разумевање веома важног контекстуалног оквира истраживања.

## **2.2. Контекст истраживања: ИКТ сектор у Републици Србији**

Како се истраживање и анализа садржаја базира на ИКТ компанијама које послују у Србији, важно је прво описати сектор ИКТ чији су ове компаније саставни део. Информационо - комуникационе технологије (ИКТ) представљају креативну и иновативну делатност која пружа широке могућности мултидисциплинарној и мултисекторској примени технологија (Домазет, Лазић и Симић 2014, стр. 625). Ова делатност се такође може дефинисати кроз производе, методе и знања који се користе у сврху производње хардвера или софтвера (Celik & Kalay 2015, стр. 21).

ИКТ омогућавају читав процес иновације унутар бизниса, од генерисања и развоја идеја до експериментисања и тестирања, и коначно до комерцијализације идеја. Ове технологије већ одавно више нису само за интерну употребу, већ уместо тога у ери технолошке револуције предузећа и организације морају да их искористе да дођу до клијената, купаца и запослених. На тај начин ИКТ омогућавају читав процес иновације, од генерисања и развоја идеја до експериментисања и тестирања, и коначно до комерцијализације идеја (Awazu et al. 2009, стр. 51).

Сектор информационо - комуникационих технологија у Србији састоји се из два велика, међусобно повезана дела: ИТ сектора (у оквиру кога се налазе подсектори хардвер, софтвер и ИТ услуге) и сектор телекомуникација (Домазет, Лазић и Симовић 2014, стр. 623). Први сектор се односи на имплементирање ИТ решења и подршку рачунарског/комуникационог хардвера (периферија, компонентата) и софтвера (оперативних система и апликација), а други на услуге фиксне и мобилне телефоније, интернета. Тако ИКТ можемо посматрати као кровни термин који обухвата све што је везано за телекомуникације, хардвер, софтвер, интернет и мреже. Ту спада и инсталирање, одржавање, дизајн, развој, подршка и рад на рачунарским информационо - комуникационим системима, софтверским апликацијама и хардверу (Тепшић и Радивојевић 2012, стр. 34). Са једне стране, према подацима Републичког завод за статистику (РСЗ) налази се делатност „Информисање и комуникације”, док са друге стране Народна банка Србије (НБС) користи назив „Телекомуникацијске, компјутерске и информацијске услуге“. Оно што им је заједничко јесте да обе ове делатности у свом оквиру обухватају области: телекомуникације, рачунарског програмирања и консултантске делатности (компјутерске услуге) (Растовац, Дукић и Ничић 2020, стр. 53).

С тим у вези, обухват ИКТ компанија у Србији је широк и разнолик, и односи се на компаније које се баве развојем и тестирањем софтвера и апликација, ИТ консалтингом, спољним услугама (енгл. *outsourcing*), информатичком безбедношћу (енгл. *cyber security*), великим подацима и аналитиком (енгл. *data science*), *Cloud* програмирањем и вештачком интелигенцијом (енгл. *artificial intelligence*). Тако да управо ИТ стручњаци запослени у овим компанијама користе рачунарске програме

да конвертују, ускладиште, штите, обраде, безбедно шаљу и примају информације (Тепшић и Радивојевић 2012, стр. 34).

Занимљиво је да је временом употреба ИКТ толико брзо расла, да оне данас представљају доминантан вид технологије која се користи у савременом пословању, те је примена ових технологија постала неминовност за компаније (Станкић и Стојковић 2017, стр. 9). Ипак, према основним показатељима ИКТ у Србији налази се на почетном нивоу развоја, иако се увиђа потенцијал да управо овај сектор буде покретач привредног развоја. Ове технологије су инструмент за бржу промену, модернизацију и смањење државне администрације. Информационо - комуникационе технологије се посматрају као механизам за обезбеђивање основне инфраструктуре и алата за стварање, дељење и ширење знања. На овај начин оне утичу на повећање капацитета за иновације других сектора и доприносе укупном расту продуктивности. Овај значај ИКТ-а се огледа и у буџетима за истраживање и развој широм света, где обично чини једну четвртину укупних инвестиција за истраживање и развој. Занимљиво је да су истраживања показала да се користи од улагања у ИКТ не разликују код земаља у развоју и развијених земаља (Живковић и сар. 2018, стр. 227 - 230).

Последњих година, ИКТ сектор у Србији је постао најатрактивнији сектор привреде. Евидентан је брз развој и промоција ИТ услуга, посебно у области интернета и мобилних технологија, развоја апликација и спољним услугама. Највећа тржишта за српску ИТ индустрију су Немачка, САД, Велика Британија и Холандија. Из свега овога је могуће закључити да је софтверска индустрија последњих година најдинамичнији и најбрже растући сектор у Србији који карактерише висок ниво интернационализације и иновативности. Ипак, постоје велике регионалне разлике у расподели промета софтверског сектора између севера и југа Србије. Промет софтверског сектора на северу Србије (који покрива регионе Војводине и Београда) био је око 20 пута већи него на југу Србије (Шумадија и западна Србија, јужна и источна Србија). Београдски регион и Војводина су најразвијенији региони по запослености и промету. Иако је број запослених у Шумадији и западној Србији и јужној и источној Србији знатно мањи него у Београду и Војводини, раст запослености је видљив и у овим регионима (Живковић и сар. 2018, стр. 234).

Такође и према наводима Националне платформе за вештачку интелигенцију ИКТ сектор је један од најперспективнијих у Србији. Томе иду у прилог подаци да су Србији од првог квартала 2022. године регистроване укупно 3354 технолошке компаније које запошљавају 47609 људи.

Како глобално ИТ тржиште наставља да еволуира, потребе за пословима екстернализације расту. Интересантно је приметити да је Србија географски добро позиционирана да обезбеди финансијски одрживе и поуздане алтернативе већ развијеним тржиштима. Неке од кључних предности Србије у сарадњи са страним компанијама су: изузетан извор добро образованих кадрова, атрактивна цена рада, одличне радне вештине, добра комуникација и познавање страних језика (Живковић и сар. 2018, стр. 227).

Највећа ограничења и препреке за будући развој овог сектора у Србији односе се на недостатак људских ресурса као и неповољне демографске трендове. Изразито је велики одлив високо-образованих, што се посебно односи на младе и дипломце које привлаче бољи професионални изгледи широм света, где су стручњаци за софтвер веома тражени. Даљи раст и развој сектора је значајно ометен повећаним недостатком ИКТ професионалаца и притисцима конкуренције на глобалном тржишту рада. Како су све већа примања и трошкови у Србији за ИТ професионалце, домаће компаније које послују на домаћем тржишту мораће да уложе значајне напоре да остану конкурентне и одрже корак са светом (Живковић и сар. 2018, стр. 234).

С обзиром на све већу потражњу за ИКТ производима и услугама, што је општи тренд не само у Србији већ и широм Европе и света, српске образовне институције суочавају се са изазовом да привуку још већи број ученика и понуде више стручњака тржишту (Растовац, Дукић и Ничић 2020, стр. 54). То се огледа и у повећавању капацитета за пријем бруцоша на Електротехнички факултета у Београду, као и на Факултет организационих наука који је увео нове смерове и модуле у области ИТ како на основим студијама, тако и на мастер студијама. Уз ове промене на Универзитету и факултетима, држава Србија је у сарадњи са Уједињеним нацијама направила програм „Преквалификације за ИТ” којим подстиче заинтересоване за

програмирање да се након завршене обуке запосле управо у овој области (UNDP, 2022).

Путем информационих технологија, особа може да комуницира, аплицира и полаже тестове и обави читав процес селекције. Ово је данас врло честа пракса с обзиром да многи запослени и раде на даљину. Регрутација у компанијама које се баве информационим технологијама може бити врло изазовна узевши у обзир поменути мањак кадра (Wahaj 2021, стр. 5). Тада бенефиције направе разлику пошто компанијама служе као помоћ у привлачењу кандидата, Томе иде у прилог и информација да се заправо неретко листа бенефиција налази истакнута управо на веб страницама намењеним каријерном оглашавању. Ипак, од средине 2022. године и ИКТ сектор се суочава са кризом и отпуштањима. С тим у вези не чуде подаци да је примећен значајан пад огласа за ИТ позиције у односу на ранији период према истраживању „Барометар - ИТ тржиште у Србији” из друге половине 2023 године. Налази показују да је током првих девет месеци 2023. године забележен пад огласа од 51,8% у односу на исти период 2022. године. То указује на кризу у ИКТ индустрији у Србији, а томе иду у прилог отпуштања која су обележила ову годину. Поред тога, у првих девет месеци 2023. године, учешће позиција са могућношћу рада на даљину у укупном броју огласа износило је 22%, док је у истом периоду 2022. године износило 32%. Овај пад потенцијално указује на то да компаније све више преферирају да запослени обављају послове директно из канцеларија, што може бити и неки будући тренд (Летовић 2023). Томе иду у прилог и подаци истраживања „Шта то ради програмере?” из 2023. године чији резултати указују да у односу на 2022. годину запослени пријављују нешто мање доступних бенефиција. У највећем паду су тимска и друга компанијска дружења, едукације и стипендије, као и могућност рада на даљину. Поред тога, испитаници су претежно задовољни бенефицијама које ИКТ компаније у Србији обезбеђују (Мамула 2023).

### **2.3. Резултати истраживања и дискусија**

У овом поглављу представиће се резултати истраживања на изабраном узорку. Сви збирни табеларни прегледи биће детаљно објашњени и протумачени.

Када је реч о узорку овог истраживања, настојали смо да он буде што репрезентативнији, с обзиром да од квалитета узорка зависе добијени подаци, укупна анализа и резултат. Одабрани узорак од 50 ИКТ компанија, начињен је на основу увида у платформу *Joberty*, која се користи за оцењивање компанија и проналажење огласа за посао у области ИКТ индустрије, што представља узорак величине од 15% од свих ИКТ компанија које послују у Републици Србији<sup>1</sup>. Релевантност ове платформе као извора узорка лежи у њеној високој препознатљивости у заједници стручњака ове области. Поузданост узорка је валидирана са резултатима и узорком који је коришћен у великом истраживању задовољством компанија, од стране *Infostud*-а под називом „Врх послодавац“ из 2023. године. Узимајући у обзир све горе наведено, у наше истраживање и даљу анализу ушло је следећих 50 компанија које послују у Републици Србији: *3Lateral, Ananas, AViSTO Eastern Europe, Bosch, BrightMarbles, CAKE.com, CCBill, Clarivate, Computer Rock, Comtrade, Consulteer, Continental, Devtech, DIB travel, Endava, Engineering Software Lab, Enjoying (Create Q), EY, FishingBooker, FIS, Florence healthcare, GoDaddy, Grid Dynamics, Holycode, Hoolooovoo, HTEC, Hyperoptic, Interventure, Insightful, Levi9 Technology Services, Lotus flare, MENU Technologies, Microsoft, Nordeus, Nortal, Orion Innovation, Quantox, RT-RK, Sa.global, Schneider Electric, Seavus, Smart Cat, Symphony, Synechron, TX Services, Ubisoft, United Cloud, Vega IT, Wolf & Wolf, Zuhlke*. Све ове компаније одлично су оцењене и етаблиране у својој области.

Када је реч о операционализацији истраживања и приказу резултата урађено је најпре следеће: истражили смо које бенефиције нуде компаније и на шта се оне односе. Тако смо на основу прикупљених података уочили да се поједине бенефиције по својим карактеристикама могу груписати, те смо их категорисали на следећи начин. Будући да се у основи сваког облика анализе садржаја налази класификација основних јединица, те тако јединица анализе подразумева „целине које истраживачи разликују у садржају комуникације а могу представљати део

---

<sup>1</sup> Подаци из Националне платформе за вештачку интелигенцију бележе да је 2022. године у Србији регистровано 3354 технолошке компаније. Преузето са <https://www.ai.gov.rs/vest/sr/563/ikt-sektor-jedan-od-najperspektivnijih-u-srbiji.php>, приступљено 12.6.2023.

поруке или поруку у целости“ (Манић 2017, стр. 167), у овом раду смо се определили за следећи поступак. Формирали смо категорије бенефиција на основу увида у анализиране садржаје код проучаваних компанија. Категоризација је направљена систематски на основу анализирања прикупљених података, полазећи од учесталости проучаваних бенефиција у целокупном узорку. Издвојене су следеће категорије бенефиција:

- *одсуства*
- *додатне накнаде*
- *благостање*
- *радно окружење*
- *учење и развој*
- *бенефиције за новозапослене*
- *бенефиције за родитеље*
- *специфичне бенефиције*

Под категоријом *одсуства* подразумевали смо број дана годишњег одмора и боловања на који запослени има право. Ранија истраживања показала су да је ова бенефиција веома важна из перспективе запосленог (Bersin 2022).

Подједнако важна запосленима и категорија *додатних накнада* која се везује за финансијске бенефиције. Ту укључујемо бонусе – додатну стимулацију запослених у виду новчане накнаде. Бонус може бити предвиђен на годишњем нивоу када обично обухвата све запослене (уколико компанија задовољавајуће послује) или може бити индивидуални, што значи да се запослени награђује онда кад покаже изузетну ефикасност, уложи додатан напор или оствари изванредне резултате. У ову категорију смо сврстали и бенефиције у виду поседовања акција компаније које представљају удео у власништву компаније, а запосленима обезбеђује и право на профит који она оствари. Тиме акција подразумева потврду о уделу у власништву над компанијом, а додатна накнада зависи од успешности пословања компаније у одређеном периоду (Mankju & Tejlor 2016, стр. 552).

Наша трећа категорија именована је уобичајеним термином из области људских ресурса – *благостање* (енгл. *wellbeing*) и обухвата приватно здравствено

осигурање, тимска и друга компанијска дружења, спортске активности, као и подршку менталном здрављу. Уочава се да смо у овој категорији подразумевали не само бригу о физичком здрављу, већ и менталном као и социјалном аспекту задовољства запослених. То је зато што једино особа која на свим пољима има подршку од компаније, може бити задовољна и задржати се у њој. Наравно, свака компанија прецизира врсту и облик бенефиција у складу својим могућностима, па тако постоје разлике да неке компаније покривају 100% приватно здравствено осигурање, док неке друге очекују да запослени партиципира са 20%. Такође неће све компаније предвидети исту врсту спортских активности за своје запослене (од пилатеса или теретане у самој канцеларији, до обезбеђених сала и термина за кошарку, фудбал и одбојку). Уз то, свака компанија у циљу бољег повезивања и сарадње запослених настоји да обезбеди што привлачније видове тимских дружења у земљи или иностранству, тимски или компанијски, а све у зависности од политике компанија.

Наша наредна категорија је *радно окружење* (опремање кућне канцеларије, хибридни начин рада, флексибилно радно време, обезбеђен паркинг и оброк у канцеларији). У последње време, нарочито од пандемије корона вируса, посебан значај добија бенефиција флексибилног радног времена и могућност хибридног начина рада. Флексибилни режим рада омогућава запосленима да направе добар баланс између пословног и приватног живота, што је веома важан аспект бриге о задовољству. Томе иде у прилог и хибридни начин рада према ком може да се комбинује рад на даљину и из канцеларије у току радне недеље. У неким компанија постоји одређени број дана обавезног доласка у канцеларију, док велики број компанија негује ову бенефицију без обавезног доласка. Са тим је уско везана бенефиција која се односи на буџет за опремање кућне канцеларије, с обзиром на све заступљенији и присутнији рад на даљину у ИКТ компанијама.

Следећа категорија коју смо издвојили јесте *учење и развој* која обухвата погодности за запослене попут стручних сертификација, курсева и учења страних језика, али и претплате за дигиталне платформе за учење. Савремени начин живота такође је довео до све већег значаја бенефиција за запослене који су родитељи. *Бенефиције за родитеље* подразумевају обично: додатне слободне

дане или скраћено радно време након рођења детета, али и многе друге специфичне погодности попут плаћеног чувања матичних ћелија и асистенције при усвајању деце. *Бенефиције за новозапослене* су категорија директно усмерена на оне који се тек прикључују компанији и углавном ту спадају менторства, додатни период прилагођавања новозапослених у трајању од три месеца, подршка додељене особе (енгл. *buddy*), уговор на неодређено од почетка запослења и пакети добродошлице (енгл. *welcome kit*), план увођења у посао (енгл. *onboarding plan*).

Категорију у коју смо сврстали остале бенефиције које се нису толико заступљене и нису се могле повезати са осталима именовали смо *специфичне бенефиције* које можемо посматрати као изузетке. У њих смо уврстили више необичних, неочекиваних типова бенефиција попут довођења кућних љубимаца у радни простор или нерадног петка током летњих месеци. Горе наведене бенефиције компаније нуде у оквиру огласа за запослење, у промотивним материјалима као и на својим веб-сајтовима и платформама за тражење посла.

Што се тиче заступљености бенефиција у компанијама, резултати истраживања показали су следеће трендове: најзаступљенија бенефиција од свих јесте хибридни начин рада која припада категорији *радно окружење* (Табела 1). Комбиновани начин рада на даљину и из канцеларије практикује се у чак 92% компанија из нашег узорка, на основу чега се може закључити да је то данас најучесталији начин рада у ИКТ индустрији. Од пандемије су многе компаније увеле ове могућности и очигледно се овај начин рада у великој већини случајева до данас и одржао. Најновија истраживања спровођена у Србији (Мамула 2023) показују да постоји тенденција постепеног враћања запослених у канцеларију, тако да не треба да изненади уколико у наредних неколико година рад из канцеларије буде поново уобичајен.

Уз овакав начин рада, код 76% компанија заступљено је и флексибилно радно време које подразумева да запослени имају прилику да у току дана распореде радне сате по својим преференцијама, водећи бригу о себи и поштујући потребе посла и тима. Из угла запослених и према релевантним истраживањима (Bersin 2022) као и према нашим резултатима, ово је бенефиција која запосленима

омогућава да располажу својим временом и да комбинују пословне и приватне обавезе. У пракси се показује да хибридни начин рада компанијама некада више одговара (због смањивања одређених трошкова) некад мање (због бриге за смањену ефикасност рада који се изводи изван канцеларије), те доносиоци одлука ипак одређеним бенефицијама мотивишу запослене да чешће долазе физички на посао. Увидом у рад компанија запазили смо да уз нуђење бенефиције хибридног начина рада, често иде и обезбеђивање паркинг места за запослене који се одлуче да долазе повремено аутомобилом на посао. У нашем истраживању 30% компанија нуди ову могућност, док готово четвртина истраживаних компанија обезбеђује један од obroка у канцеларији. Може се закључити да су управо ово ваљани механизми да се мотивишу запослени да чешће раде из канцеларије.

Табела 1: Бенефиције: радно окружење у обрађеном узорку

Категорија	Радно окружење				
Бенефиција	Хибридни начин рада	Флексибилно радно време	Паркинг	Оброк у канцеларији	Опремање кућне канцеларије
Учесталост	46/50	38/50	15/50	12/50	9/50
Удео (%)	92%	76%	30%	24%	18%

извор: Аутор

Када је реч о категорији *благостање*, приказаној у Табели 2, у нашем истраживању као најдоминантнија издвојила се бенефиција приватног здравственог осигурања (78%). То може бити разумљиво ако се има у виду комплексна ситуација у државним здравственим установама у Србији (листе чекања на преглед и интервенције, велике гужве итд.). Међутим, овај налаз може деловати изненађујуће ако се узму у обзир резултати истраживања који указују на то да је највећи број запослених у ИКТ сектору стар између 25 и 34 године (Stack overflow 2023), те би се могло поставити питање односа младих према здрављу, што би можда била тема за неко друго социолошко истраживање. Са друге стране, овакав налаз у сагласности је са подацима које налазимо у литератури везаној за распоређивање буџета компанија: највећи ресурси улажу се у бенефиције здравственог осигурања, те нас не

изненађује што је могућност коришћења бенефиције приватног здравственог осигурања тако високо котирана и у испитиваним компанијама. У овој категорији приличну учесталост показују и бенефиције везане за спортске активности и тимска и друга компанијска дружења. Овакав резултат могао се очекивати зато што компаније знају да је ова врста бенефиције одговарајућа за узраст и животне навике већине запослених који су у млађој животној доби и важан им је социјални аспект односа са колегама и према послу. Ако узмемо у обзир да много запослених користе могућност рада на даљину и немају прилике за друштвено општење и ближе упознавање са сарадницима, спортске активности и компанијска дружења могу се схватити као противтежа изолованости у хибридном начину рада. Са друге стране, изненађује податак да свега 10% посматраних компанија нуди неки вид додатне подршке менталном здрављу запослених, узевши у обзир важност ове теме и колико се у данашње време ставља акценат на овај сегмент људског живота.

Табела 2: Благостање у обрађеном узорку

Категорија	Благостање			
Бенефиција	Приватно здравствено осигурање	Спортске активности	Тимска и друга компанијска дружења	Подршка менталном здрављу
Учесталост	39/50	23/50	21/50	5/50
Удео (%)	78%	46%	42%	10%

извор: Аутор

*Учење и развој* представља веома заступљену категорију код чак 76% компанија. У питању су бенефиције попут: учења страних језика, обука, тренинга, сертификација, радионица интерперсоналних тј. меких вештина (енгл. *soft skills*). Овим се показало да компаније препознају да је усавршавање кроз ове видове веома важно како за запослене због професионалног и личног напредовања, тако и за компанију јер стручни кадрови доприносе бољем пословању и већој конкурентности.

Када је реч о категорији *одсуства*, готово половина компанија пружа информацију колико дана годишњег одмора обезбеђују. Просек и медијана за овај тип одсуства

су 25 дана на основу овог узорка. Поред тога, истичу се и две компаније које нуде неограничен број дана годишњег одмора, то значи да запослени сами одређују када ће и на колико дана отићи на годишњи одмор. На основу добијених података може се закључити да је просечна вредност за ову индустрију 25 дана одмора, са тенденцијом раста. Ови налази нам показују да је бенефиција која се односи на дане годишњег одмора за четвртину већа од законског минимума у Србији, који износи 20 дана. Нашим истраживањем утврдили смо да до повећања броја дана годишњег одмора може доћи вишегодишњим и континуираним радом у једној компанији из разлога што неке од њих награђују лојалност додатним данима одмора. Са друге стране, у одређеним компанијама додатни дани годишњег одмора могу да се зараде напредовањем у хијерархијској структури, односно преузимањем водећих позиција. Када је реч о данима боловања, свега 18% компанија транспарентно дели ове информације. У том узорку, увидели смо да просечан број дана 100% плаћеног додатног боловања за запослене ових компанија износи 9.5 дана, што је важна добровољна бенефиција. Колико је ово значајно види се и кад се узме у обзир да према Закону о раду, послодавац не исплаћује запосленом целокупну зараду у случају боловања, осим у ситуацији када је дошло до повреде на радном месту. Посебно је примећено да постоји простор за давање већег значаја овим бенефицијама, управо ако се узме у обзир њихов све већи значај за запослене.

Када је реч о категорији *бенефиција за родитеље* присутна је заступљеност од 34%. Бенефиције у оквиру ове категорије које се истичу према заступљености јесу следеће, (наведене од најчешће): 100% плаћено породилшко одсуство, приватно здравствено осигурање за чланове породице, догађаји за породице запослених, додатни слободни дани за очеве након рођења детета, организоване активности за децу и скраћено радно време за мајке након повратка на посао. Посебно се издвајају компаније које нуде специфичне и ретке бенефиције у овој категорији, на пример: плаћено чување матичних ћелија, викенд куће за одмор са породицом, помоћ након порођаја, субвенције за вртић, асистенција при усвајању деце, повећање зараде са добијањем детета, могућност коришћења просторија фирме за прославе рођендана и породичне активности. Ово су бенефиције на које се ставља посебан акценат, нарочито ако узмемо у обзир просечне године старости

запослених у ИТ индустрији. Отуда не треба да нас чуди тенденција да се ова категорија бенефиција даље унапређује нарочито у овом сектору.

Када је реч о категорији *додатне накнаде* Табела 3 указује да су најзаступљенији бонуси са 36% где спадају финансијски бонуси различитог типа: годишњи, на основу успеха компаније или запосленог. Поред тога, увиђа се да је додељивање акција компанија запосленима заступљено у свега 22% компанија. На основу истраживања можемо претпоставити и да ће у блиској будућности све више јачати нова тенденција коришћења крипто валута у сврхе додатне накнаде, што потврђује и чињеница да се све већи број ИКТ компанија баве *Blockchain* технологијом<sup>2</sup>.

Табела 3: Додатне накнаде у обрађеном узорку

Категорија	Додатне накнаде	
Бенефиција	Бонуси	Акције компаније
Учесталост	18/50	11/50
Удео (%)	36%	22%

извор: Аутор

Када је реч о бенефицијама које су посебно осмишљене за новозапослене, а које су важне за привлачење кандидата, истиче их свега 10% компанија. Управо се овде увиђа простор да компаније пораде на разрађивању бенефиција намењених посебно за новозапослене. То је прилика да се компаније истакну на компетативном тржишту рада и привуку пасивне кандидате.

Последња категорија – *специфичне бенефиције* – обухвата оне погодности које нису могле да се уклопе у већ поменуте категоријама, али које одговарају директно на потребе запослених. Специфичне бенефиције које су се посебно истакле у

---

<sup>2</sup> *Blockchain* је технологија заснована на великој бази података, где су ажурне информације доступне свим учесницима у исто време. <https://clutch.co/rs/developers/blockchain> приступљено 5.3.2024.

нашем истраживању су: бонус за препоруке нових запослених, бескаматне позајмице, правне консултације, новогодишњи поклони, изнајмљивање бицикала, приватно пензионо осигурање, животно осигурање, услуге чишћења куће, попусти за запослене код партнерских организација, усклађивање зараде са инфлацијом, масаже у канцеларији, сладолед у канцеларији, библиотека, просторија за игре и конзоле, награде за јубиларне године рада у компанији, ски викенд, једрење, базен у дворишту канцеларије. Иако веома примамљиве и разноврсне, овакве бенефиције заиста су специфичне и јављају се у малом броју компанија, па њихов значај не може да се валидира узорком. Ипак, њихов потенцијал за евентуалне будуће предлоге иновација унутар пакета бенефиција у компанијама није за потцењивање.

Уколико бисмо хтели да сумирамо горенаведене податке, можемо закључити да наши налази показују да постоји значајна заступљеност различитих и разноликих категорија бенефиција у компанијама које послују унутар ИКТ сектора у Србији. Овај тренд указује на свест послодаваца у ИКТ сектору о важности инвестирања у бенефиције као стратешком алату у борби за најталентованије кадрове. Овим исцрпним одговором на прво и друго истраживачко питање можемо речи да је прва хипотеза која говори о присутности је великој заступљености и разноликости како материјалних тако и нематеријалних бенефиција у проучаваним ИКТ компанијама потврђена.

У истраживању смо покушали да проникнемо и у питање значаја бенефиција и погодности за процесе привлачења и задржавања кадрова. У овом погледу дошли смо до следећих увида. Бенефиције имају утицај на привлачење кадрова у шта се можемо уверити уколико анализирамо садржаје огласа за посао, као и платформе за проналажење запослења. Од анализираних 50 компанија чак 80% у својим огласима за посао истиче у први план бенефиције које могу бити како материјалне тако и нематеријалне. Тај део текста огласа обично је посебно истакнут визуелно упадљив и експлицитан. Када је реч о платформама за проналажење запослења као што су *Joberty* и *Helloworld* занимљиво је да постоје посебни одељци на профилима компанија који се односе на обезбеђене бенефиције. Компаније се чак потруде да то изгледа што занимљивије привлачније, како би било пријемчивије за

потенцијалне кандидате, као што је у следећем примеру ово питање решила компанија *Levi9 Technology Services*:



Извор: Levi9 Technology Services

У приказаном примеру можемо да приметимо да је компанија издвојила посебно натпис којим се обавештава да поред наведених бенефиција има још много тога у понуди компаније, али да ће то кандидати имати прилику да чују током интервјуа. На тај начин кандидати могу бити заинтриговани и додатно заинтересовани да се пријаве на оглас и укључе у процес селекције да би били у прилици да чују још детаља у вези са погодностима и бенефицијама. Уочавамо такође да је начин комуникације компанија са кандидатима у погледу бенефиција непосредан: компаније се труде да у огласима за посао отворено и директно саопште предности које нуде и тако привуку будуће кандидате. Готово у свим анализираним садржајима наилазили смо на следеће поруке: флексибилно радно време, приватно здравствено осигурање, незаборавна компанијска дружења. Током анализе уочили смо и да компаније истичу погодности које говоре више о компанијској култури и такав пример могу бити поруке попут: рад без прековремених сати, коришћење најновијих технологија, рад у тиму сениора, компетативна зарада, окружење без притиска. У сврху привлачења понекад се сусрећу и слогани, који се чине типичним за ову индустрију, а могу деловати шаљиво или чак неозбиљно: „пун фрижидер пића и свежег воћа и канцеларија пуна позитивне енергије” (HTEC Group) „позајми кровни кофер за аутомобил” (HOOLOOVVOO) „сладолед у канцеларији 365

дана у години” (DIB travel). Иако могу деловати фриволно, овакве поруке очигледно компанијама служе да привуку будуће запослене у овом сектору.

Међутим, резултати анализе показали да компаније, бар на интернет страницама, не користе у довољној мери бенефиције посебно осмишљене за новозапослене. Овакав налаз нас је изненадио будући да би се могло очекивати да ове бенефиције намењене новозапосленима могу направити разлику међу компанија, узевши у обзир да оне могу мотивисати пасивног кандидата да се ипак укључи у процес селекције.

Са друге стране, бенефиције имају улогу и при задржавању кадрова. Ово је посебно осетљива и значајна тема у ИКТ индустрији будући да се у њој запослени најлакше опредељују за често мењање компанија у којима раде. Подаци говоре да у Србији просечан период задржавања запосленог у једној ИКТ компанији износи три године<sup>3</sup>. С обзиром на то да компаније теже да задрже талентоване и успешне запослене, не чуди што се посебна пажња посвећује бенефицијама чији је циљ задржавање кадрова. Запослени остају дуже у компанији уколико осећају висок ниво задовољства и благостања у свом радном окружењу. У покушају да истражимо повезаност бенефиција и задржавања суочили смо се са проблемом недовољне могућности приступа интерним подацима компанија. Наша претпоставка на основу познавања прилика у овом сектору и доступних анализираних садржаја јесте да се бенефиције за задржавање запослених не разликују битно од бенефиција за привлачење кадрова. Суштински, компаније приказују другима оно што нуде својим запосленима. Свако може приступити промотивним материјалима и објавама компанија у којима показују како је живети и радити у тој компанији и које су бенефиције загарантоване. Тако на пример на инстаграм профилу компаније *Nordeus*, под називом *Life at Nordeus* видимо запослене компаније како се забављају на плажи, возе бицикле у природи а уз све то иде слоган *How is this even*

---

<sup>3</sup> Према подацима истраживања „Пулс Српске ИТ заједнице” из 2022. године нешто искуснији запослени се у просеку задржавају нешто дуже од осталих, медијори нешто више од 2 године, док се сениори одлучују за промену компаније на просечно сваке четири или пет година. Код младих стручњака период промене посла је знатно краћи и они се одлучују на промену посла у просеку на годину дана (Летовић 2023).

*a job?* (срп. *Како је могуће да је ово уопште посао?*) чиме се имплицира да је запослење у овој компанији изједначено са добрим проводом и уживањем. Искуства из праксе показују да компаније теже да континуирано ослушкују потребе својих запослених и сходно томе формирају пакете бенефиција, чак и индивидуализоване, како би задржали своје кадрове. На пример у компанији *Levi9 Technology Services* у Новом Саду запослени најчешће користе бицикле за долазак на посао, па им је због тога обезбеђен паркинг за бицикле као вид бенефиције коју компанија нуди да задржи запослене. Нажалост такви подаци често нису јавно доступни, те нисмо били у прилици да их у потпуности истражимо. То би било могуће у нешто другачијем формату истраживања које би садржало и интервјуе и приступ интерним документима компанија.

Узевши у обзир све горенаведено, анализом резултата добијеним истраживањем може се закључити да је друга хипотеза која се се односи на то да су бенефиције су значајне за привлачење и задржавање кадрова потврђена. Оно што је несумњиво када се посматрају бенефиције из угла привлачења и задржавања јесте да је за сваку компанију веома важан чин равнотеже између осмишљавања бенефиција за потенцијалне, односно будуће кадрове са једне стране, али и квалитетне запослене унутар компаније са друге стране. То подразумева ангажовање и синергију више актера у компанији, од Сектора људских ресурса до доносиоца одлука, зарад решавања овог комплексног кадровског питања.

## **2.4. Закључак и импликације за менаџмент**

У оквиру овог мастер рада проучаване су бенефиције у контексту привлачења и задржавања стручњака у ИКТ сектору у Републици Србији. У ту сврху, спроведена је анализа садржаја средином 2023. године која је обухватила 50 истакнутих ИКТ компанија у Србији.

Пре свега, у теоријском делу рада било је речи о дефинисању, историји и подели бенефиција. Указано је на чињеницу да су се бенефиције кроз године континуирано развијале и вредновале све више. Већи значај је усмерен на то да послодавци све више схватају да тајна успеха организације лежи у задовољним, мотивисаним и

успешним запосленима. На тај начин се улагање у бенефиције показало као исплативо, не само у смислу повећања задовољства и лојалности запослених, већ и кроз позитиван утицај на компанијску културу и бренд послодавца. Управо из тог разлога бенефиције и пакети погодности говоре много о компанији и стварају позитивну репутацију компаније. На тај начин програм бенефиција компаније утиче и на њену пожељност на тржишту рада, па тако атрактивном понудом бенефиција она постаје интересантнија, како будућим, тако и садашњим запосленима. Компаније које нуде широк спектар бенефиција и погодности имају веће шансе у привлачењу кандидата и задржавању запослених, у чему се управо и огледа значајна улога бенефиција.

У делу рада о привлачењу кадрова упознали смо се са појмовима регрутација, селекција и процена. Такође, било је речи о томе колико је у овим процесима важно кандидатима у целости пренети информације о бенефицијама које компанија нуди и која је улога регрутера у свему томе. Посебан акценат у наредном сегменту рада који се односи на задржавање кадрова стављен је на механизме који се користе да се предупредне неки потенцијални одласци. Уз све ово представљена су и ранија истраживања која су релевантна за нашу анализу. Њима је потврђен значај бављења ИКТ тржиштем и бенефиција у оквиру њега. Примећено је да недостаје обједињено истраживање које обухвата детаљну анализу бенефиција у аспекту привлачења и задржавања запослених, што је управо био највећи допринос овог рада и спроведене анализа садржаја у Србији.

У делу рада који се односи на специфичности ИКТ сектора, описан је друштвено - економски оквир истраживања како би се боље разумео значај проучавања појаве. Процењено је да ИКТ сектор у Србији има велики развојни потенцијал, али се суочава и са изазовима попут недостатка ресурса и недовољног броја стручног кадра. Узевши све ово у обзир, веома је важно разумевање фактора који имају утицај на овај аспект, а то су управо, између осталог и бенефиције.

Резултати овог истраживања, добијени методолошким поступком анализе садржаја, показују да највећи број компанија нуди бенефиције хибридног начина рада и флексибилног радног времена, те да су ово најпопуларније бенефиције међу

анализираним компанијама које су чиниле узорак. Затим следе бенефиције из категорије додатних накнада које су финансијске природе. Из овога се може закључити како су неке нематеријалне врсте награђивања једнако битне као и материјалне, узевши у обзиром учесталост ових бенефиција. Налази истраживања показују да постоји значајна заступљеност различитих категорија бенефиција у ИКТ сектору, које укључују *додатне накнаде, благостање, радно окружење, учење и развој, бенефиције за новозапослене, бенефиције за родитеље и специфичне бенефиције*. Овим смо указали на то да бенефиције у ИКТ индустрији нису луксуз већ стандард, али и да се у великом мери могу разликовати од послодавца до послодавца. Постоје бенефиције које су одређене у складу са законом, али оне добровољне зависе од воље и одлуке самог послодавца, те су ствар стратегије предузећа. Са тим у вези, показано је да бенефиције представљају важан елемент у стратегији ИКТ компанија за градњу конкурентне предности на тржишту рада. Тиме је закључено да у домаћим ИКТ компанијама постоји висока заступљеност и велика разноврсност како материјалних тако и нематеријалних добровољних бенефиција, чиме је потврђена прва хипотеза.

Важност бенефиција огледа се и у процесима привлачења и задржавања кадрова, што је одговор на другу хипотезу. Пре свега, ово нам потврђују и подаци који говоре да бенефиције истиче велики број компанија у огласима за посао, као и на платформама за проналажења запослења. Значајни налази су и садржаји порука које компаније преносе тим путем као и бенефиције посебно намењене новозапосленима. На све те начине компаније користе истицање погодности као стратегију за привлачење кандидата. Са друге стране, значај бенефиција за задржавање кадрова уочава се кроз разноврсне и специфичне погодности за запослене унутар ИКТ сектора. Кроз канале комуникације и промотивне поруке могли смо да стекнемо увид у то како је радити у одређеним компанијама и какви су пакети бенефиција обезбеђени за запослене.

Ово истраживање није имало претензију да буде исцрпно већ да укаже на постојеће трендове у коришћењу бенефиција за привлачење и задржавање запослених у ИКТ сектору. У току рада испоставило се да је веома тешко доћи до интерних података везано за задржавање запослених на истраживаним писаним материјалима. Бољи

увид у проблематику дали би вероватно дубински интервјуи или фокус групе са представницима испитиваних компанија из Сектора људских ресурса, што може бити правац наредних истраживања ове тематике. Такође, предлог за наредна истраживања може ићи у правцу упоредних истраживања бенефиција компанија из различитих сектора.

На крају овог истраживања могли бисмо покушати да дефинишемо и неке препоруке за послодавце и менаџмент: компаније би требало да се побрину за то да се одлуке о имплементацији бенефиција базирају на култури компаније и како ту културу управо ваља подржати датим бенефицијама. Такође, посебно је важно да бенефиције буду колико год је то могуће у складу са мишљењем и потребама запослених. Оне морају бити одговор на њихове потребе и на оно шта у очима запослених заиста има вредност. Кроз анализу примећено је да постоји потенцијал за даљи развој и унапређење понуде бенефиција, које могу укључивати и иновативније и персонализоване опције. У том контексту, било би пожељено усмерити ресурсе ка категорији специфичних бенефиција, с обзиром на то да управо оне могу направити разлику међу послодавцима која ће помоћи запосленом да се определи за једну или другу компанију. Управо због компетитивног ИКТ тржишта рада у Србији верујемо да је важно да компаније наставе инвестирање у развој и диверзификацију програма бенефиција, како би правовремено одговориле на динамичне промене на тржишту рада и потребе савремених запослених. Посебан простор за унапређење запажен је и код бенефиција за новозапослене и родитеље, пошто је уочено да је у проучаваним компанијама мања заступљеност ових бенефиција. Поред њих, треба истаћи бенефиције које обухватају флексибилне услове рада и оне које су усмерене на подршку менталном здрављу запослених, с обзиром на то да су неретко оне врло важне за задовољство запослених.

Како је улога стручњака у области људских ресурса усмерена на унапређење задовољства запослених (како тренутних тако и будућих), надамо се да ће овај рад осветлити неке аспекте проблема бенефиција и погодности за привлачење и задржавање кадрова и новим увидима допринети подстицању даљег планирања и инвестирања у бенефиције.

## Коришћена литература

- Бешић, М. (2019). *Методологија друштвених наука*. Академска књига.
- Богићевић Миликић, Б. (2009). The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for serbia. *Ekonomski anali/economic annals*, 54 (181).
- Богићевић Миликић, Б. (2020). *Увод у менаџмент људских ресурса*. Београд: CIDEF.
- Вукановић. Д. (2022). Employee benefits: luxury or necessity. *HR World Magazine*, No8: 38-40.
- Галетић, Л. & Клинцић, М. (2020). The role of benefits in sustaining HRM outcomes – An empirical research study. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 117 - 132.
- Гределъ, С. (1986). *С ону страну огледала*. Истраживачко - издавачки центар ССО Србије: Нови Београд.
- Дамњановић, В. (2022). *Најпожељнији врх послодавца*. Infostud. Преузето са <https://poslovi.infostud.com/vesti/NIS-Coca-Cola-HBC-i-Air-Serbia-najpozeljniji-poslodavci-po-izboru-kandidata/5610>.
- Деслер, Г. (2007). *Основи менаџмента људских ресурса*. Data status.
- Домазет, И. Лазић, М. & Симовић, В. (2014). *Могућности и претпоставке за развој ИКТ индустрије у Србији*. Институт економских наука; БА, 619 - 637.
- Живковић, Л. Кутлача. Ђ. Клеибринк, А. & Штрбац, Д. (2018). Characteristics of the software industry in Serbia. *Ekonomika preduzeća*, 66 (3 - 4), 226 - 236.
- Лазаревић, А. & Мариновић Матовић, И. (2022). The impact of demographic differences on employee satisfaction with benefits and perks: evidence from serbian financial sector. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 95-110.
- Летовић, Д. (2023). *Барометар – ИТ тржиште у Србији*. Helloworld. Преузето са: [https://www.canva.com/design/DAFxxgQVya3g/oUMX07FWLr7KG9Yr7qJ7PA/view?utm\\_content=DAFxxgQVya3g&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm\\_source=editor#17](https://www.canva.com/design/DAFxxgQVya3g/oUMX07FWLr7KG9Yr7qJ7PA/view?utm_content=DAFxxgQVya3g&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=editor#17).
- Летовић, Д. (2023). *Оцени пут до посла*. Infostud. Преузето са <https://poslovi.infostud.com/vesti/Istrazivanje-Oceni-put-do-posla-pokazalo-gde>

kompanije-gube-kandidate/56762?utm\_source=facebook&utm\_medium=Oceni-put-do-posla-pokazalo-gde-kompanije-gube-kandidate%2F56762.

- Летовић, Д. (2023). *Пулс српске ИТ заједнице*. Helloworld. Преузето са [https://www.canva.com/design/DAFfbHgc8CU/ILA4nHC7B1UPi7R\\_hyi5Jg/view?utm\\_content=DAFfbHgc8CU&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm\\_source=publishsharelink](https://www.canva.com/design/DAFfbHgc8CU/ILA4nHC7B1UPi7R_hyi5Jg/view?utm_content=DAFfbHgc8CU&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink).
- Мамула. М. (2022). *Шта то ради запослене?* Osiguranik. Преузето са <https://www.osiguranik.com/wp-content/uploads/2022/09/Sta-to-radi-zaposlene-izvestaj-2023.pdf>
- Мамула. М. (2023). *Шта то ради програмере?* Osiguranik. Преузето са <https://www.osiguranik.com/sta-to-radi-programere-istrazivanje/>
- Манић, Ж. (2017). *Анализа садржаја у социологији*, Београд: Чигоја штампа и Институт за социолошка истраживања Филозофског факултета.
- Миладиновић, А. (2021). *Mental health at work*. Simens. Преузето са <https://atria.rs/mental-health-work-projekt-na-serbian-hr-community-online-event-u/> приступљено 8.9.2023.
- Милић, В. (1978). *Социолошки метод*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
- Орлић, Р. & Ивановић, Т. (2019). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Факултет организационих наука.
- Радивојевић, М. (2023). *Врх послодавац*. Helloworld. Преузето са <https://www.netokracija.rs/vrh-poslodavac-infostud-2023-208628>
- Радовић, Ј. (2023). *Шта кажу људи, а не ресурси*. HR fabrika. Преузето са <https://drive.google.com/file/d/18I75rUPJp9Ex6RWsUZ0IYt1RG88WXHwe/view>.
- Растовац Д., Дукић, Д. & Ничић, М. (2020). Economic implications of the software industry development in Serbia. *Ekonomija - teorija i praksa*, 13 (3).
- Ристић, Ж. & Милојевић, А. (2009). *Менаџмент људског капитала*. Београд: EtnoStil.
- Станкић, Р. & Стојковић, Д. (2017). Употреба информационо - комуникационих технологија у пословању предузећа у Србији. *Економске идеје и пракса*, (27).
- Стојак, Р. (1990). *Метода анализе садржаја*. Институт за проучавање националних односа и ДП „Графичар”: Тузла.

- Тепшић, М. & Радивојевић М. (2012). *Информационе технологије*. Бања Лука.
- Фајгел, С. (2005). *Методe истраживања понашања*. Београд: Центар за примењену психологију.
- Awazu, Y., Baloh, P., Desouza, K. C., Wecht, C. H., Kim, J. & Jha, S. (2009). *Information - communication technologies open up innovation*. *Research - Technology Management*, 52(1), 51 - 58.
- Bersin J. (2020). *The Big Reset Playbook: What's Working Now*. Josh Bersin Academy.
- Bersin J. (2021). *HR Predictions for 2022*. Josh Bersin Academy.
- Bersin J. (2022). *HR Predictions for 2023*. Josh Bersin Academy.
- Bryant, P. C. & Allen, D. G. (2013). *Compensation, Benefits and Employee Turnover*. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171 - 175.
- Byars, L., Rue, L., & Ibrahim, N. (2016). *Human Resource Management*, Eleventh Edition.
- Celik, A. & Kalay, F. (2015). *Information Technologies and its Impact on the Organizational Structure*.
- Das, B. L. & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14 (2), 8 - 16.
- Harris, P. (2018). Salary benefits survey. Glassdoor. Преузето са: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/salary-benefits-survey/> приступљено 18.12.2023.
- Hastings, R. & Meyer, E. (2021). *Knjiga o Netflixu: Ne pravilima*. KP Advertajzing.
- Hosain, S. & Liu, P. (2020). LinkedIn for Searching Better Job Opportunity: Passive Jobseekers Perceived Experience. *The Qualitative Report*, 25 (10), 3719 - 3732.
- Mankju, G. & Tejlor, M. (2016). *Ekonomija*. Ekonomski fakultet u Beogradu.
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). *Social media recruitment: the role of credibility and satisfaction*. Emerald Publishing Limited.
- Musat, S. (2021). *Serbian benefits survey*. Mercer Marsh Benefits. преузето са <https://www.netokracija.rs/istrazivanje-o-benefitima-levi9-188536>.
- Smith, I. (2004). *Reward management: A critical text*. Routledge.
- Stunes D., Engstrom C. & Anderson E.K. (2023). *Employee Benefits Survey*, SHRM.
- Thorpe, R. & Homan, G. (Eds.). (2000). *Strategic reward systems*. Pearson

Education.

- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2004). *Менаџмент људских ресурса*. Data status.
- Wahaj, H. (2021). *Human Resources Management and Information Technology: An Overview of Developing Countries*.
- Watson, W, T. (2018). *Employer and employee satisfaction with group benefit marketplaces*. Survey of employers and employees.

Остали извори:

- Друштво информатичара Србије: <https://dis.org.rs/it-zanimanje/ikt-okvir/> приступљено 18.6.2023.
- Закон о раду Републике Србије: <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2014/2344-14.pdf> приступљено 14.12.2023.
- Национална платформа за вештачку интелигенцију: <https://www.ai.gov.rs/vest/sr/563/ikt-sektor-jedan-od-najperspektivnijih-u-srbiji.php> приступљено 12.6.2023.
- Avalere Health (2022) студија: [https://www.uschamber.com/assets/documents/20220622\\_Chamber-of-Commerce\\_ESI-White-Paper\\_Final.pdf](https://www.uschamber.com/assets/documents/20220622_Chamber-of-Commerce_ESI-White-Paper_Final.pdf) приступљено 21.12.2023.
- Blockchain <https://clutch.co/rs/developers/blockchain> приступљено 5.3.2024.
- Deloitte истраживање (2019): <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/deloitte-research-reveals-significant-return-on-investment-for-workplace-mental-health-programs-1028653803> приступљено 21.12.2023.
- Helloworld: <https://www.helloworld.rs/oglasia-za-posao/programiranje> приступљено 26.11.2023.
- Joberty: <https://www.joberty.com/sr/IT-companies?page=1&sort=featured> приступљено 26.11.2023.
- Lumina студија (2016): <https://www.luminafoundation.org/files/resources/talent-investments-pay-off-cigna-full.pdf> приступљено 19.12.2023.
- Stack Overflow Developer Survey (2023):

<https://survey.stackoverflow.co/2023/#demographics-age> приступљено 4.3.2024.

- UNDP Преквалификације за ИТ (2022):

<https://www.undp.org/sr/serbia/news/veliko-interesovanje-za-ucesenje-u-novom-onlajn-programu-prekvalifikacije-za-it> приступљено 26.11.2023.