DIGITALNA TRANSFORMACIJA RADA I PERSPEKTIVE RAZVOJA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U SRBIJI

By Miloš Vučeković

WORD COUNT 49476 TIME SUBMITTED 05-OCT-2023 09:26AM

PAPER ID 103248895

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

DIGITALNA TRANSFORMACIJA RADA I PERSPEKTIVE RAZVOJA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U SRBIJI

MENTOR

Prof. dr Goran Avlijaš

STUDENT: Miloš Vučeković

BROJ INDEKSA: 2019/465031

BEOGRAD, 2023.god.

Apstrakt

Digitalna transformacija pokazala se kao ključna za organizacije koje žele da iskoriste prednosti korišćenja novih tehnologija, pruže bolja korisnička iskustva i ostanu konkurentne u svetu koji se brzo menja. Ona podrazumeva implementaciju novih tehnologija u poslovne procese radi ostvarivanja veće produktivnosti, smanjenja troškova, bolje organizacije posla i mnogih drugih benefita koje digitalizacija pruža. Digitalna transformacija nije samo tehnološka stvar, već zahteva i kulturnu i organizacionu promenu. To uključuje preispitivanje načina na koji se posao odvija, promenu uloga i nadogradnju veština zaposlenih, negovanje prihvatanja čestih promena i stvaranje okruženja podrške koja podstiče saradnju i kontinuirano učenje. Imajući to u vidu, cilj ovog istraživanja je da ispita uticaj digitalne transformacije na poslovne procese, kao i opšti uticaj digitalizacije na pojavu ekonomije honorarnih poslova i hibridnih modela rada. Takođe, ovo istraživanje bavi se uticajem digitalnih platformi na rast lokalnih tržišta rada kao i subjektivnim osećajem dobrobiti učesnika u ekonomiji honorarnih poslova. Kada su u pitanju rezultati ovog istraživanja, dokazana je jasna korelacija između procesa digitalne transformacije i pojave hibridnih modela rada, kao i njihovog direktnog uticaja na stvaranje ekonomije honorarnih poslova što je dovelo do pojave brojnih digitalnih platformi za posredovanje između radnika i klijenata. Upravo te platforme su omogućile velikom broju ljudi da učestvuje u ekonomiji honorarnih poslova sa lokalnih tržišta rada otvarajući tako nove perspektive zapošljavanja, čime je dokazan i njihov veliki učinak u pogledu rasta broja angažovanih na ovaj način iz zemalja regiona Zapadnog Balkana. Na kraju, dokazana je pozitivna korelacija između učestvovanja u ekonomiji honorarnih poslova i subjektivnog osećaja dobrobiti u pogledu ostvarivanja boljeg balansa između poslovnih i ličnih obaveza, materijalne satisfakcije i osećaja ispunjenosti poslom.

Ključne reči: ekonomija honorarnih poslova, frilenseri, digitalna transformacija

Abstract

Digital transformation has proven to be crucial for organizations that want to take advantage of new technologies, provide better customer experiences, and stay competitive in a rapidly changing world. It implies the implementation of new technologies in business processes to achieve higher productivity, reduce costs, better organization of work, and many other benefits that digitization provides. Digital transformation is not only a technological matter but also requires cultural and organizational change. This includes rethinking the way work is done, changing roles, and upgrading employees' skills, fostering acceptance of frequent change, and creating a supportive environment that encourages collaboration and continuous learning. With that in mind, the goal of this research is to examine the impact of digital transformation on business processes, as well as the general impact of digitalization on the emergence of the freelance economy and hybrid work models. Also, this research deals with the impact of digital platforms on the growth of local labor markets as well as the subjective sense of well-being of participants in the "gig" economy. When it comes to the results of this research, a clear correlation between the process of digital transformation and the emergence of hybrid work models has been proven, as well as their direct impact on the creation of the "gig" economy, which has led to the emergence of numerous digital platforms for mediation between workers and clients. It was these platforms that enabled many people to participate in the "gig" economy from the local labor markets, thus opening new perspectives of employment, which proved their great effect in terms of the growth of the number of people engaged in this way in the countries of the Western Balkans region. Finally, a positive correlation between participation in the freelance economy and the subjective sense of well-being in terms of achieving a better balance between business and personal obligations, material satisfaction, and a sense of job fulfillment was proven.

Keywords: "Gig" economy, freelancers, digital transformation

Zahvalnica

Kao što je i za svaki veliki poduhvat u životu potrebna podrška porodice i dobrih ljudi, tako i je meni tokom prethodnog perioda ova podrška najviše značila, na čemu sam zahvalan.

Posebno želim da se zahvalim svojoj majci na neizmernoj podršci tokom celokupnog školovanja, kao i supruzi i deci koji su mi ovaj rad u svakom pogledu učinili lakšim i smislenijim.

Na kraju, želim da se zahvalim svom mentoru koji je od početka bio uz mene i pomagao mi da ostanem na pravom putu, kao i divnim profesorima Univerziteta Singidunum i svima ostalima koji su mi pružili podršku u mom dosadašnjem radu.

Sadržaj

1. UVODNA RAZMATRANjA 14
   1.1. Problem, predmet i ciljevi istraživanja 16
   1.2. Istraživača pitanja i hipoteze 17
   1.3. Naučne metode korišćene u disertaciji 18
   1.4. Struktura disertacije 19
   1.5. Ograničenja istraživanja 21
2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA I NjEN UTICAJ NA RAD 22
   2.1. Šta je digitalna transformacija? 22
   2.2. Uticaj digitalnih tehnologija na prirodu obavljanja posla 24
   2.3. Uticaj pandemije na poslovanje i izdržljivost organizacija 25
   2.4. Rad od kuće i rad na daljinu 28
   2.5. Fleksibilna organizaciona kultura 30
3. DIGITALNA EKONOMIJA I PREDUZETNIŠTVO 32
   3.1. Četvrta industrijska revolucija 32
   3.2. Ekonomija znanja 35
   3.3. Digitalno preduzetništvo 37
   3.4. Potrebna znanja, veštine i drugi preduslovi za rad 38
4. DIGITALNE PLATFORME I IZAZOVI RADA NA DALjINU 43
   4.1. Digitalne platforme i njihova uloga u ekonomiji honorarnih poslova 43
   4.2. Rad preko digitalnih platformi 47
   4.3. Savremeni alati za kolaboraciju 50
   4.4. Savremeni modeli upravljanja projektima u digitalnoj ekonomiji 51
   4.5. Upravljanje projektima u distribuiranom okruženju 58
5. KARAKTERISTIKE EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA 61
   5.1. Šta je ekonomija honorarnih poslova? 61
   5.2. Ko su frilenseri i na koji način rade? 68
   5.3. Samozapošljavanje kroz rad u ekonomiji honorarnih poslova 71
   5.4. Pravni aspekti rada u ekonomiji honorarnih poslova 75
6. POKRETAČI I IZAZOVI RASTA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U SRBIJI I REGIONU 79

6.1. ANALIZA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U REGIONU JUGOISTOČNE EVROPE I U SRBIJI 80
6.1.1. Pregled stanja ekonomije honorarnih poslova u Jugoistočnoj Evropi 80
6.1.2. Pregled stanja ekonomije honorarnih poslova u Srbiji 84
6.2. ANALIZA HIBRIDNOG RADA U REGIONU ZAPADNOG BALKANA NA SKUPU SVIH ISPITANIKA 89
6.2.1. Demografski podaci hibridnih radnika 90
6.2.2. Analiza odgovora ispitanika istraživanja na celom skupu 93
6.3. ANALIZA HIBRIDNOG RADA U REGIONU ZAPADNOG BALKANA NA SKUPU FRILENSERA 101
6.3.1. Demografski podaci hibridnih radnika 102
6.3.2. Analiza odgovora ispitanika istraživanja na skupu frilensera 104
6.4. SUBJEKTIVNI OSEĆAJ DOBRITI UČESNIKA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA IZ GRUPE FRILENSERA 117
6.4.1. Utvrđivanje pouzdanosti instrumenta 117
6.4.2. Rezultati faktorske analize 118
7. DISKUSIJA REZULTATA ANALIZE HIBRIDNOG RADA I EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U REGIONU ZAPADNOG BALKANA 121
8. ZAKLjUČNA RAZMATRANjA 125
LITERATURA 133
PRILOZI 146
A. Sadržaj upitnika 146
B. Statistički podaci i tabele na celom skupu 147
C. Statistički podaci i tabele na skupu frilensera 164
D. Tabele vezane za faktorsku analizu 182

Spisak ilustracija

- Ilustracija 1 - Obrazovanje frilensera u regionu Jugoistočne Evrope 81
- Ilustracija 2 - Oblasti iz kojih frilenseri pružaju usluge iz regiona Jugoistočne Evrope i ostalih regiona (Izvor: Pejonir) 82
- Ilustracija 3 - Najveći izazovi frilensera po polu (Izvor: Pejonir) 83
- Ilustracija 4 - Kako frilenseri pronalaze nove poslovne prilike 83
- Ilustracija 5 - Procenat honorarnih radnika po regionu (Izvor: Gigmetar 2023) 84
- Ilustracija 6 - Odnos broja honorarnih radnika po polu (Izvor: Gigmetar 2023).....85
- Ilustracija 7 - Zadovoljstvo radom kao frilenser 86
- Ilustracija 8 - Radnici u ekonomiji honorarnih poslova po profesijama (Izvor: Gigmetar 2023) 87
- Ilustracija 9 - Analiza starosne strukture ispitanika 91
- Ilustracija 10 - Pol ispitanika u odnosu na obrazovanje 92
- Ilustracija 11 – Koliko dugo radite od kuće? 92
- Ilustracija 12 - Čime se treba rukovoditi kod rada od kuće? (Izvor: Autor).....93
- Ilustracija 13 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?.....94
- Ilustracija 14 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? 95
- Ilustracija 15 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?.....96
- Ilustracija 16 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? 97
- Ilustracija 17 - Koje strategije koristite za prevazilaženje problema u poslu? 98
- Ilustracija 18 - Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće? 99
- Ilustracija 19 - Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru? 100
- Ilustracija 20 - Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće? 100
- Ilustracija 21 - Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima? 101
- Ilustracija 22 - Starosna struktura frilensera 102
- Ilustracija 23 - Stečeno obrazovanje frilensera po polu 103
- Ilustracija 24 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način 104
- Ilustracija 25 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? 105

- Ilustracija 26 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?.....106
- Ilustracija 27 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?.....107
- Ilustracija 28 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?.....108
- Ilustracija 29 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?.....109
- Ilustracija 30 - Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?..110
- Ilustracija 31 - Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru? 111
- Ilustracija 32 - U kojim aspektima života je vaše učešće u "gig ekonomiji“ negativno uticalo na vaš život?.....112
- Ilustracija 33 - Kako je Vaše učešće u "gig ekonomiji“ pozitivno uticalo na vaš život? 113
- Ilustracija 34 - Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”? 114
- Ilustracija 36 - Da li rad preko platformi i u “gig ekonomiji” može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?.....115
- Ilustracija 36 - Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće? 116
- Ilustracija 37 - Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima? 117

Spisak tabela

- Tabela 1 - Modeli obračuna i plaćanja poreza i doprinosa Izvor: NALED 88
- Tabela 2 - Pregled analiziranih hipoteza i rezultata 124
- Tabela 3 - Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu (Bosna i Hercegovina) 147
- Tabela 4 - Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu (Crna Gora).....147
- Tabela 5 - Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu (Severna Makedonija) 148
- Tabela 6 - Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu (Srbija).....148
- Tabela 7 - Pregled starosne strukture svih ispitanika (Bosna i Hercegovina) 149
- Tabela 8 - Pregled starosne strukture svih ispitanika (Crna Gora) 149
- Tabela 9 - Pregled starosne strukture svih ispitanika (Severna Makedonija).....149
- Tabela 10 - Pregled starosne strukture svih ispitanika (Srbija) 150
- Tabela 11 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Bosna i Hercegovina).....150
- Tabela 12 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Crna Gora)..150
- Tabela 13 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Severna Makedonija) 151
- Tabela 14 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Srbija) 151
- Tabela 15 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Bosna i Hercegovina).....151
- Tabela 16 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Crna Gora) 151
- Tabela 17 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Severna Makedonija) 152
- Tabela 18 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Srbija) 152
- Tabela 19 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Bosna i Hercegovina).....152
- Tabela 20 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Crna Gora) 153
- Tabela 21 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Severna Makedonija) 153

- Tabela 22 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Srbija) 153
- Tabela 23 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Bosna i Hercegovina) 154
- Tabela 24 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Crna Gora) 154
- Tabela 25 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Severna Makedonija) 154
- Tabela 26 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Srbija) 154
- Tabela 27 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Bosna i Hercegovina) . 155
- Tabela 28 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Crna Gora) 155
- Tabela 29 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Severna Makedonija) . 155
- Tabela 30 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Srbija) 155
- Tabela 31 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Bosna i Hercegovina) 156
- Tabela 32 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Crna Gora) 156
- Tabela 33 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Severna Makedonija) 156
- Tabela 34 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Srbija) 156
- Tabela 35 - Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće? 157
- Tabela 36 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Bosna i Hercegovina) 158
- Tabela 37 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Crna Gora) 158
- Tabela 38 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Severna Makedonija) 158
- Tabela 39 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Srbija) 159
- Tabela 40 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Bosna i Hercegovina) 159
- Tabela 41 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Crna Gora) 159

- Tabela 42 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Severna Makedonija) 159
- Tabela 43 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Srbija) 160
- Tabela 44 - Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”? 160
- Tabela 45 - Da li rad preko platformi i u “gig” ekonomiji može da smanji odliv mozgova u inostranstvo? 161
- Tabela 46 - Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće? 162
- Tabela 47 - Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima? 163
- Tabela 48 - Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu (Bosna i Hercegovina) 164
- Tabela 49 - Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu (Crna Gora) 165
- Tabela 50 - Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu (Severna Makedonija) 165
- Tabela 51 - Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu (Srbija) 166
- Tabela 52 - Pregled starosne strukture frilensera (Bosna i Hercegovina) 166
- Tabela 53 - Pregled starosne strukture frilensera (Crna Gora) 167
- Tabela 54 - Pregled starosne strukture frilensera (Severna Makedonija) 167
- Tabela 55 - Pregled starosne strukture frilensera (Srbija) 167
- Tabela 56 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Bosna i Hercegovina) 167
- Tabela 57 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Crna Gora) .. 168
- Tabela 58 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Severna Makedonija) 168
- Tabela 59 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Srbija) 168
- Tabela 60 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Bosna i Hercegovina) 169
- Tabela 61 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Crna Gora) 169
- Tabela 62 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Severna Makedonija) 169

- Tabela 63 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Srbija) 169
- Tabela 64 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Bosna i Hercegovina).....170
- Tabela 65 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Crna Gora) 170
- Tabela 66 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Severna Makedonija) 170
- Tabela 67 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Srbija).....171
- Tabela 68 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Bosna i Hercegovina).....171
- Tabela 69 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Crna Gora) 171
- Tabela 70 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Severna Makedonija) 171
- Tabela 71 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Srbija).....172
- Tabela 72 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Bosna i Hercegovina) .172
- Tabela 73 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Crna Gora).....172
- Tabela 74 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Severna Makedonija) .173
- Tabela 75 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Srbija).....173
- Tabela 76 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Bosna i Hercegovina) 173
- Tabela 77 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Crna Gora) 173
- Tabela 78 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Severna Makedonija) 174
- Tabela 79 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Srbija) 174
- Tabela 80 - Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?.....174
- Tabela 81 - Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru? 175
- Tabela 82 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Bosna i Hercegovina).....176

- Tabela 83 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Crna Gora) 176
- Tabela 84 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Severna Makedonija) 176
- Tabela 85 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Srbija) 177
- Tabela 86 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Bosna i Hercegovina) 177
- Tabela 87 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Crna Gora) 177
- Tabela 88 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Severna Makedonija) 177
- Tabela 89 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Srbija) 178
- Tabela 90 - Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”? 178
- Tabela 91 - Da li rad preko platformi i u “gig” ekonomiji može da smanji odliv mozgova u inostranstvo? 179
- Tabela 92 - Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće? 180
- Tabela 93 - Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima? 181
- Tabela 94 - KMO i Bartletov test 182
- Tabela 95 - Ukupna statistika 182
- Tabela 96 - Izračunavanje komunaliteta 183
- Tabela 97 - Ukupna varijansa 184
- Tabela 98 - Rotacija matrice komponenata 185
- Tabela 99 - Statistika grupe 186
- Tabela 100 - Test nezavisnih uzoraka 186
- Tabela 101 - Korelacije godina sa faktorima 187
- Tabela 102 - Korelacije nivoa obrazovanja sa faktorima 187

1. UVODNA RAZMATRANjA

U današnjem svetu, proces digitalne transformacije od izuzetnog je značaja za moderne poslovne organizacije, koje žele da unaprede svoje poslovanje i digitalizuju postojeće poslovne procese, a sa ciljem podizanja kvaliteta usluga i proizvoda, povećanja produktivnosti i otvaranja novih poslovnih mogućnosti. Ovaj proces često podrazumeva uvođenje novih informaciono-komunikacionih tehnologija u poslovanje, poput veštačke inteligencije, automatizacije proizvodnje, sistema za upravljanje podacima i donošenja odluka u realnom vremenu. Takođe, on uključuje korišćenje tehnoloških platformi za saradnju između zaposlenih, internu i eksternu komunikaciju, otvaranje novih kanala prodaja putem interneta, kao i mnogih drugih rešenja.

Digitalizacija poslovanja često zahteva i kulturološke i organizacione promene, potrebne za sticanje digitalnih veština svih zaposlenih, koje će im omogućiti da uspešno savladaju nove vidove saradnje unutar i izvan poslovnih organizacija, ali i da ostvare nove načine komunikacije sa klijentima i kupcima, koji su sve češće putem digitalnih kanala. Pored toga, ona uključuje i promenu poslovnih procedura, organizacijske strukture i postojećih znanja u jednom kontinuiranom procesu koji podstiče saradnju i učenje svih zaposlenih. Takođe, da bi neka kompanija bila uspešna u ovom procesu, ona mora da uzme u obzir mnoge međusobno povezane faktore, kao što su poslovna mobilnost, infrastruktura, bezbednost podataka, potrebe korisnika i trenutne okolnosti u kojima se odvija poslovanje.

U prethodnom periodu, mnoge poslovne organizacije započele su proces digitalne transformacije motivisane željom da povećaju svoju otpornost na učestale promene tržišta i pojavu poslovne neizvesnosti koje ih prate, što je posebno došlo do izražaja tokom pandemije Kovid-19 virusa, kada su mnoge od njih bile prinuđene da pronađu nove modele rada, kako bi ostvarile kontinuitet poslovanja i odgovorile na te izazove u najboljoj meri. Upravo tada, mnoge organizacije počele su da eksperimentišu sa novim tehnologijama i alternativnim mogućnostima poslovanja, smatrajući da će im to može pomoći u prevazilaženju novonastalih problema u uslovima potpunog zaključavanja i ograničenja kretanja, kao posledicu mera uvedenih u borbi protiv pandemije Kovid-19 virusa. Ubrzo nakon toga, pojavili su se i novi hibridni modeli rada, koji su uključivali rad od kuće ili rad na daljinu, što se primenjuje u nekim poslovnim organizacijama i dan-danas.

Strategija Evropske komisije (EK) po prvi put od 2018. stavlja u prvi plan digitalnu agendu za Zapadni Balkan, podržavajući napore regiona ka digitalnoj transformaciji i kreiranju novih prilika za otvaranje radnih mesta, brži ekonomski rast i poboljšanja kvaliteta usluga [1].

Ove programe i podsticaje iskoristili su pre svega mladi i obrazovani ljudi za sticanje novih znanja i veština, što im je kasnije otvorilo nove šanse i mogućnosti zaposlenja u digitalnoj ekonomiji. Između ostalog, oni su stekli nove digitalne veštine poput analize podataka, digitalnog marketinga, kreiranja internet sadržaja, digitalnog dizajna, kao i mnoge druge [4], što im je dalo priliku da započnu svoje karijere i pronađu prve klijente putem digitalnih platformi, nudeći svoje usluge u digitalnoj ekonomiji.

Shodno tome, rad u ovoj ekonomiji postao je sinonim za zapošljavanje i ekonomske aktivnosti, koje se prvenstveno zasnivanju na novim tehnologijama, digitalnim platformama i specifičnom znanju, ali i hibridnim modelima rada i honorarnim angažmanima po potrebi, projektu ili zadatku [2].

Pre nekoliko godina, na Digitalnoj skupštini u Sofiji, pokrenuta je Digitalna agenda za Zapadni Balkan, gde su ministri država regiona i predstavnici Evropske komisije dali jasnu podršku naporima digitalne transformacije u ovim zemljama. Oni su stavili fokus na ulaganje u telekomunikacionu infrastrukturu, digitalizaciju privrede, povećanje stepena informacione sigurnosti, pružanje podsticaja za jačanje digitalne privrede i društva, kao i podršku za ulaganje u istraživanja i inovacije iz ovih oblasti [3]. Ova inicijativa, kao i direktna podrška Evropske Unije u drugim sličnim programima, omogućile su pokretanje raznih tehnoloških projekata, kao što su digitalna transformacija privrede i poslovnih organizacija, digitalizaciju državne uprave, poboljšanje komunikacione infrastrukture, ali i bolju međudržavnu saradnju u ovim oblastima u regionu Zapadnog Balkana.

Ovi procesi su od izuzetnog značaja za sve zemlje Zapadnog Balkana, jer predstavljaju priliku za modernizaciju privreda i poslovnih organizacija iz ovih država, kao i sticanja potrebnih veština za njihovo ravnopravno učestvovanje u globalnoj digitalnoj ekonomiji, što dugoročno može obezbediti rast i prosperitet regiona Zapadnog Balkana u ekonomskom, tehnološkom i društvenom smislu.

Kao primer toga, treba navesti Srbiju, koja ima izuzetno jak IT sektor sa čak 2.7 milijardi eura ostvarenih prihoda od izvoza usluga u 2022. godini [5], što je direktno uticalo na rast domaće privrede i povećanje plata na lokalnim tržištima rada. Takođe, pozitivan uticaj prisutan je i u segmentu obrazovanja, gde se sve veći broj studenata odlučuje za studije tehničkih nauka, kako bi sebi obezbedili poslove u tehnološkom sektoru i mesto u globalnoj digitalnoj ekonomiji.

Shodno prethodno navedenim činjenicama, jasno je da postoji veliki interes društva za temeljnim istraživanjem i analizom trenutnog stanja digitalne transformacije privrede i

poslovnih organizacija u Republici Srbiji i državama regiona Zapadnog Balkana, kao uticaja digitalizacije na poslovne procese i pojavu novih hibridnih modela rada. Takođe, bitno je istražiti i kakve perspektive ovi hibridni modeli rada donose radnicima na lokalnim tržištima rada i koje mogućnosti im otvaraju za rad u digitalnoj ekonomiji i ekonomiji honorarnih poslova, kod nas i u svetu.

1.1. Problem, predmet i ciljevi istraživanja

Kao jedan od najvažnijih delova procesa digitalne transformacije pojavljuje se digitalizacija rada i hibridni modeli zapošljavanja koji postaju sve češći vid angažmana u savremenim organizacijama, menjajući tako tradicionalne uloge i dinamiku odnosa između poslodavaca i radnika [6]. Ove nove radne odnose uglavnom karakterišu privremeno-povremeni rad, nesigurnost posla, nedostatak zaštite radničkih prava i često manja novčana naknada od zakonski propisane [7]. Pored toga, ovi radnici uglavnom rade bez nadzora poslodavaca, dok su sami dužni da obezbede obuku za izvršenje poslovnih zadataka i snose pun rizik svog ekonomskog opstanka [8], a neretko rade i po nekoliko angažmana u isto vreme kako bi ostvarili pristojne prihode ili obezbedili kontinuitet rada [9]. Neke studije ukazale su da postoji jasna potreba za zaštitom frilensera od strane države [10], dok sve veći broj njih samoinicijativno pristupaju organizacijama za zaštitu prava ovakvog tipa radnika, dok se čeka mogućnost sindikalnog organizovanja, što još uvek nije moguće u velikom broju država [11]. Kako Republika Srbija već spada u petnaest vodećih država u svetu po broju honorarno angažovanih radnika, a prva je u regionu Zapadnog Balkana [12], postavlja se pitanje u kakvim uslovima ovi radnici rade, kako percipiraju ovu vrstu angažmana u pogledu lične dobrobiti, kao i kakav je pravni okvir u kome oni ostvaruju svoja prava i izmiruju obaveze prema državi.

Predmet ovog istraživanja predstavlja digitalna transformacija rada i njen uticaj na rast ekonomije honorarnih poslova u četiri države regiona Zapadnog Balkana; Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Severnoj Makedoniji, kao uloga digitalnih platformi u povećanju broja angažovanih frilensera sa lokalnih tržišta rada. Pored toga, ovaj rad se bavi analizom trenutnog stanja ekonomije honorarnih poslova u regionu Zapadnog Balkana, kao i njenog uticaja na smanjenje nezaposlenosti i odliva radne snage, dok istražuje percipiranu dobrobit učesnika u ovoj ekonomiji kao i trenutni položaj i status ove vrste rada u Srbiji i zemljama regiona.

Cilj ovog istraživanja je da predstavi trenutno stanje digitalne transformacije u regionu Zapadnog Balkana i trendove zapošljavanja po hibridnim modelima rada što će pomoći donosiocima odluka u kreiranju adekvatnih politika kako bi se održala konkurentnost domaćih

preduzeća i radnika iz ovog regiona. Takođe, ovaj rad ima za cilj da pokaže korelaciju između digitalizacije poslovnih procesa i otvaranja novih mogućnosti zapošljavanja u ekonomiji honorarnih poslova, kao i uticaja digitalnih platformi na rast broja učesnika ove ekonomije iz regiona država Zapadnog Balkana. Pored toga, detaljnom analizom podatka dobijenih iz primarnih i sekundarnih izvora, povučene su paralele sa ranijim istraživanjima i doneti su zaključci koji mogu koristiti istraživačima za dalja istraživanja, ali i pomoći donosiocima odluka da budu adekvatno informisani prilikom kreiranja politika iz ovih oblasti.

Na kraju, naučni doprinos ove disertacije može biti višestruk kada se pogleda potencijal digitalne transformacije na razvoj privreda zemalja regiona Zapadnog Balkana, pogotovo u oblasti digitalne ekonomije i digitalizacije rada. Sa teorijsko-metodološkog aspekta ovaj rad predstavlja sistematizaciju, komparaciju i analizu uticaja digitalizacije u ovim procesima, a sa praktične strane omogućava donosiocima odluka da bolje razumeju trenutno stanje i prema tome definišu nove politike koje će pospešiti razvoj i rast ekonomije u Srbiji i zemljama regiona. Pored toga, empirijsko istraživanje urađeno za potrebe ovog rada detaljno se bavi i subjektivnim osećajem dobrobiti radnika koji su angažovani po nekom od hibridnih modela rada, čiji rezultati mogu pomoći vladama država Zapadnog Balkana u kreiranju regulativa koje su u skladu sa novim potrebama. Pored toga, ovi rezultati mogu pomoći i u kreiranju adekvatnih strategija koje će omogućiti dalji napredak u oblasti digitalizacije, a sa ciljem podrške malim biznisima, preduzetnicima i frilenserima u ostvarivanju svojih poslovnih ciljeva u globalnoj ekonomiji, što na kraju može rezultovati zaustavljanjem odliva visoko kvalifikovane radne snage u inostranstvo, kao i smanjenju nezaposlenosti na lokalnim tržištima rada.

1.2. Istraživača pitanja i hipoteze

Uzimajući u obzir prethodno navedene činjenice dobijene sveobuhvatnom analizom postojeće literature i prethodnih istraživanja iz ovih oblasti, dolazimo do istraživačkih pitanja koje se bave uticajem digitalne transformacije na poslovne procese i kreiranja novih hibridnih modela rada, perspektivama koje ovi modeli otvaraju u pogledu zapošljavanja u globalnoj ekonomiji honorarnih poslova, uloge digitalnih platformi u podsticanju razvoja lokalnih tržišta rada i subjektivnog osećaja dobrobiti frilensera:

1. Koliki je značaj digitalne transformacije na stvaranje novih hibridnih modela rada?
2. Kakve mogućnosti otvaraju novi hibridni modeli rada u pogledu zapošljavanja u globalnoj ekonomiji honorarnih poslova?
3. Kakav je uticaj digitalnih platformi na rast broja angažovanih radnika u ekonomiji honorarnih poslova sa lokalnih tržišta rada?

4. Kakav uticaj rad u ekonomiji honorarnih poslova ima na subjektivnu dobrobit svih njenih učesnika iz regiona Zapadnog Balkana?

Takođe, vodeći se istim procesom i uzimajući u obzir sve prethodno navedeno, definišu se sledeće hipoteze istraživanja:

- **H1:** Digitalna transformacija predstavlja osnovni pokretač kreiranja novih hibridnih modela rada
- **H2:** Hibridni modeli rada otvaraju nove perspektive zapošljavanja u globalnoj ekonomiji honorarnih poslova
- **H3:** Digitalne platforme za zapošljavanje u ekonomiji honorarnih poslova podstiču razvoj lokalnih tržišta rada
- **H4:** Rad u ekonomiji honorarnih poslova pozitivno utiče na dobrobit učesnika u pogledu ostvarivanja boljeg balansa između poslovnih i ličnih obaveza, materijalne satisfakcije i osećaja ispunjenosti poslom

1.3. Naučne metode korišćene u disertaciji

Tokom izrade ove doktorske disertacije, a u skladu sa prethodno postavljenim ciljevima, korišćeno je više naučnih metoda i to metode indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda kompilacije, komparativna metoda kao i metode prikupljanja i obrade podataka. U nastavku biće pojedinačno objašnjena svaka od ovih metoda, na početku one koje su korišćene za dokazivanje svih hipoteza ovog istraživanja, a zatim i posebne metode za dokazivanje pojedinačnih hipoteza.

Za potrebe dokazivanja svih hipoteza ovog istraživanja, korišćene su sledeće naučne metode:

- Metoda indukcije podrazumeva dolazak do opštih zaključaka uz pomoć zapažanja konkretnih slučajeva i analize pojedinačnih činjenica
- Metoda dedukcije korišćena je sa ciljem objašnjenja činjenica, proveru hipoteza i otkrivanja novih zakonitosti kako bi se od opštih stavova došlo do pojedinačnih zaključaka.
- Metoda analize posmatranjem složenih koncepata i njihovim deljenjem na bazične činioce omogućuje pojedinačno posmatranje svih elemenata, kao i njihovo upoređivanje sa ostalim elementima. Kako je tematika kojom se bavi ovo istraživanje izuzetno složena i sačinjena od više povezanih celina, uz pomoć ove

metode doneti su zaključci promatranjem pojedinačnih elemenata, njihovog uticaja na druge elemente i odnosa u celini.

- Metodom kompilacije sagledani su rezultati drugih radova na ovu i slične teme iz oblasti ekonomije honorarnih poslova, hibridnih modela zapošljavanja, digitalne transformacije i industrije 4.0. Takođe, upoređena su njihova opažanja i zaključci sa onim do čega smo došli u našem istraživanju.
- Komparativna metoda korišćena je za grupisanje sličnih pojava i njihovo upoređivanje, kako bi se došlo do utvrđivanja sličnosti i razlika među njima, kao i dolaska do novih zaključaka baziranih na tim saznanjima

Za dokazivanje hipoteza **H2** i **H4**, posebno je korišćena metoda prikupljanja i obrade primarnih podataka prilikom anketiranja ispitanika putem internet upitnika;

- Metode prikupljanja i obrade primarnih podataka primenjene su prilikom anketiranja učesnika u istraživanju putem interneta, a koji su odgovarali na postavljena pitanja definisana istraživačkim instrumentom sastavljenim uz pomoć saznanja iz prethodno obavljenog pregleda literature iz ove oblasti

Predloženi metodološki pristup predviđa korišćenje sekundarnih i primarnih izvora podataka dok pregled literature treba da obezbedi identifikaciju ključnih varijabli vezanih za digitalizaciju i njen uticaj na digitalnu transformaciju rada, digitalne platforme, stanje ekonomije honorarnih poslova i drugo. Odabrane varijable će najpre biti određene kroz upotrebu sekundarnih podataka, a zatim ispitane kroz primarno istraživanje.
Sa ciljem dokazivanja hipoteze **H4** korišćen je i statistički softverski paket SPSS nakon čega je urađena kvalitativna analiza i deskriptivna statistika na primarnim podacima, a upotrebom eksplanatorne faktorske analize na podgrupi podataka u kojoj su samo frilenseri, identifikovani su osnovni koncepti, dok su ekstrakcijom glavnih komponenti svedene varijable na zajedničke faktore [13] [14].

1.4. Struktura disertacije

U okviru ove doktorske disertacije nalaza se sledeće sekcije: Uvod, šest poglavlja i zaključna razmatranja, a poglavlja su grupisana u sledeće celine:

- Prva tematska celina obuhvata poglavlja 2-3 i bavi se konceptima digitalne transformacije, četvrte industrijske revolucije, digitalnom ekonomijom i digitalnim preduzetništvom

- Druga celina obuhvata poglavlja 4-5 i bavi se ekonomijom honorarnih poslova, radom preko digitalnih platformi, upravljanju dislociranim timovima i pravnim aspektima rada u ovoj ekonomiji
- Treća celina obuhvata poglavlje 6 koje je posvećeno primarnom istraživanju koje se bavi pitanjima subjektivne dobrobiti učesnika ekonomije honorarnih poslova, trenutnim problemima sa kojima se suočavaju i strategijama za razrešavanje tih problema i drugih specifičnosti ovakvog rada

Pored toga, u okviru ovog rada a u sklopu prethodno navedenih celina prikazane su sledeće tematske oblasti:

- U prvom poglavlju predstavljeni su problem, predmet i ciljevi istraživanja, kao i osnovne hipoteze. Takođe, u ovom delu izneti su metodološki pristup, struktura rada i ograničenja.
- Drugo poglavlje bavi se digitalnom transformacijom i pokazuje njen uticaj na procese rada i pojavu novih hibridnih modela zapošljavanja
- Treće poglavlje objašnjava koncepte digitalne ekonomije, četvrte industrijske revolucije, preduslove za rad u ekonomiji „znanja“ i digitalnim preduzetništvom
- Četvrto poglavlje detaljno prikazuje digitalne platforme za rad i njihovu ulogu u ekonomiji honorarnih poslova. Pored toga, istražuju se različiti oblici angažmana dostupnih putem ovih platformi, kao i alata za saradnju.
- Peto poglavlje bavi se konceptima ekonomije honorarnih poslova, frilensinga, samozapošljavanja i pravnih aspekata rada u ovoj ekonomiji.
- Šesto poglavlje predstavlja rezultate istraživanja ekonomije honorarnih poslova, hibridnih modela rada, kao i detaljnu analizu subjektivnog osećaja dobrobiti svih onih kori rade na ovaj način
- Sedmo poglavlje posvećeno je diskusiji rezultata analize dobijenih podataka iz primarnih i sekundarnih podataka
- U osmom poglavlju izneta su zaključna razmatranja i preporuke istraživačima za dalja istraživanja
- Nakon toga prikazani su spisak referentne literature i prilozi u kojima se nalazi sadržaj upitnika, statistički podaci za ceo skup i samo za skup u kome su frilenseri

1.5. Ograničenja istraživanja

Primarni fokus ovog istraživanja predstavlja digitalizacija poslovnih organizacija, kao i digitalna transformacija rada, zatim pojava ekonomije honorarnih poslova i na kraju hibridnih modela rada. Shodno tome, ovo istraživanje se ne bavi drugim mogućim aspektima uticaja digitalizacije na poslovne organizacije, rast ekonomije honorarnih poslova i popularizaciju hibridnih modela rada. Takođe, rezultati empirijskog istraživanja ograničeni su na odgovore ispitanika u okviru ovog istraživanja, te se mogu razlikovati od drugih istraživanja rađenih na drugom uzorku.

2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA I NjEN UTICAJ NA RAD

2.1. Šta je digitalna transformacija?

Reč „transformacija“ označava neku vrstu promene iz postojećeg stanja u neko novo, pa time i digitalizacija poslovnih procesa i načina rada spada u sveobuhvatni proces menjanja starog načina poslovanja u neki novi, moderniji način obavljanja posla. Digitalna transformacija predstavlja relativno nov koncept koju definišu različita tumačenja i nepostojanje konsenzusa i zajedničkog razumevanja značenja ovog pojma. Neka tumačenja fokusiraju se na upotrebu digitalne tehnologije za promenu načina poslovanja, dok se druga pak bave digitalizacijom u kontekstu stvaranja novih poslovnih modela. U kontekstu ovog rada, prihvatićemo definiciju da se digitalna transformacija odnosi na proces korišćenja digitalnih tehnologija kako bi se fundamentalno promenio način na koji preduzeća funkcionišu, isporučuju vrednost i komuniciraju sa svojim klijentima.

Postoji nekoliko teorija i okvira koji mogu pomoći u razumevanju procesa digitalne transformacije i potrebnih koraka za njeno uspešno sprovođenje. Kako je reč o relativno novom konceptu koji definišu različita tumačenja i nepostojanje konsenzusa i zajedničkog razumevanja značenja ovog pojma, neka tumačenja fokusiraju se na upotrebu digitalne tehnologije za promenu načina poslovanja, dok se druga pak bave digitalizacijom u kontekstu stvaranja novih poslovnih modela. Jednu od najpoznatijih teorija koje se bave digitalnom transformacijom predstavlja „Životni ciklus usvajanja nove tehnologije“ koju je razvio Everet Rodžers, baziranu na saznanjima prethodno objavljenim u njegovoj knjizi „Difuzija inovacija“ davne 1962. godine [15]. Njeno razumevanje može pomoći organizacijama da planiraju svoje inicijative digitalne transformacije i prilagode strategije različitim segmentima korisnika digitalnih tehnologija. Takođe, pored već navedene teorije važno je napomenuti i „okvir digitalne poslovne transformacije“ koju je razvio Vesterman sa MIT Sloan škole menadžmenta, a koja identifikuje devet elemenata za digitalnu transformaciju koja uključuje sledeće: strategiju, strukturu, kulturu, talenat, tehnologiju, inovacije, angažovanje kupaca, operacije i liderstvo [16]. Pomenute teorije pružaju vredne uvide i smernice za organizacije koje se upuštaju u digitalnu transformaciju, ali važno je napomenuti da je potrebno prilagoditi ove teorije specifičnom kontekstu i potrebama svake organizacije, pošto je digitalna transformacija složen proces koji uglavnom izuzetno zavisi od konteksta u kome se izvršava.

Digitalna transformacija postaje izuzetno bitna u uslovima globalizacije svetske privrede, što zahteva izuzetno visok nivo konkurentnosti privrede za učestvovanje na globalnom tržištu. Shodno tome, zemlje u razvoju posebno moraju da obrade pažnju na

digitalizaciju i sagledaju holistički svoju poziciju u globalnoj ekonomiji, jer su upravo one i najugroženije na ovom tržištu [17]. Po podacima objavljenim za 2019. godinu od strane Svetskog Ekonomskog Foruma, Srbija se nalazi na 72. mestu po nivou kompetitivnosti od 140 država koje su se našle u izveštaju za 2019. godinu, dok je Crna Gora bila na 73., Severna Makedonija na 82. i Bosna i Hercegovina na 92. mestu [18] [19].

Novi program Evropske Unije pod nazivom „Digitalna Evropa“ (DIGITAL) obezbeđuje preko 7.5 milijardi eura za potrebe digitalne transformacije namenjene poslovnih organizacijama, državnim upravama i građanima unutar unije [20]. Osnovni ciljevi programa su da obezbede suverenost unije u pogledu digitalnih tehnologija i omoguće razvoj lokalnih rešenja kako države članice ne bi bile zavisne od sistema napravljenih u drugim regionima i državama. Pored toga, program se fokusira na sledećih pet oblasti koje smatra ključnim za uvođenje digitalnih tehnologija u sve slojeve društva: superkompjuteri, veštačka inteligencija, sajber bezbednost, napredne digitalne veštine i digitalna inovativna čvorišta. Takođe, pored digitalizacije očekuje se da će ovaj program doprineti i bržem oporavku privrede nakon Kovid-19 virusa, donoseći tako najviše benefita malim i srednjim preduzećima koja su ujedno i najviše bila pogođena ovom pandemijom. Slično tome, vlada Republike Srbije pokrenula je program širenja znanja iz oblasti digitalne transformacije „Srbija digitalizuje“, koja pospešuje međudržavnu saradnju sa partnerskim državama u oblasti novih tehnologija i digitalizacije, prvenstveno u oblasti elektronske uprave ali i drugih oblasti vezanih za digitalnu transformaciju javne uprave. Pored očitih benefita digitalne transformacije javne uprave za države poput podizanja kvaliteta rada, veće transparentnosti i bolje produktivnosti, program navodi i činjenicu da nove članice EU zahvaljujući procesu digitalizacije ostvaruju porast BDP-a od čak 1.8% zahvaljujući povećanoj efikasnosti [21].

Uzimajući u obzir i pokretanje Digitalne agende za Zapadni Balkan od strane Evropske komisije, može se reći da je digitalna transformacija u samom vrhu prioriteta ovog regiona [22]. Pored toga, digitalna transformacija može pružiti mnogobrojne prednosti u načinu poslovanja organizacija u ovom regionu, među kojima možemo izdvojiti sledeće benefite:

- **Povećanje operativne efikasnosti**: Korišćenjem digitalnih tehnologija, organizacije mogu da pojednostave svoje procese, automatizuju zadatke koje su obavljali manuelno, eliminišu papirologiju i optimizuju rezervaciju resursa, što dovodi do poboljšane produktivnosti rada i uštede troškova.
- **Donošenje odluka na osnovu velike količine podataka**: Digitalna transformacija uključuje prikupljanje i analizu velikih količina podataka, omogućavajući

organizacijama da steknu uvid, identifikuju obrasce i donose odluke zasnovane na informacijama u realnom vremenu.

- **Inoviranje poslovnih modela**: Digitalizacija može omogućiti organizacijama da istraže nove poslovne modele i promene postojeći način poslovanja.
- **Osnaživanje zaposlenih**: Digitalna transformacija iziskuje od zaposlenih nove digitalne veštine i alate za efikasno obavljanje svojih poslova. To može uključi pružanje obuke za sticanje digitalnih znanja, negovanje kulture inovacija i omogućavanje rada na daljinu ili hibridnog rada.
- **Poboljšana efikasnost:** Digitalna transformacija omogućava organizacijama da pojednostave svoje procese, automatizuju ručne zadatke i optimizuju operacije. To dovodi do povećanja efikasnosti, smanjenja troškova i poboljšane produktivnosti.
- **Poboljšano korisničko iskustvo:** Digitalne tehnologije pružaju nove kanale za interakciju i angažovanje kupaca. Organizacije mogu da iskoriste digitalne platforme za pružanje personalizovanih iskustava, brzo reagovanje na potrebe kupaca i pružanje opcija samousluživanja, što dovodi do poboljšanog zadovoljstva i lojalnosti kupaca.
- **Konkurentska prednost:** Prihvatanje digitalne transformacije omogućava preduzećima da ostanu konkurentni na današnjem tržištu koje se brzo razvija. Omogućava organizacijama da se prilagode promenljivim zahtevima kupaca, tržišnim trendovima i poremećajima u industriji. Koristeći digitalne tehnologije, kompanije mogu da inoviraju, razviju nove poslovne modele i steknu konkurentsku prednost.
- **Agilnost i prilagodljivost:** Digitalna transformacija omogućava organizacijama da budu agilnije i prilagodljivije promenljivim poslovnim okruženjima. Ona omogućava brze odgovore na zahteve tržišta, brz razvoj proizvoda i brži izlazak na tržište, što na kraju pomaže organizacijama da iskoriste nove prilike i da se efikasno snalaze u izazovima.
- **Poslovna otpornost:** Digitalna transformacija poboljšava poslovnu otpornost smanjenjem zavisnosti od ručnih procesa i fizičke infrastrukture. Kolaboracija u oblaku, implementirana rešenja za bezbednost i oporavak podataka omogućavaju garantovani kontinuitet poslovanja.

2.2. Uticaj digitalnih tehnologija na prirodu obavljanja posla

Pojava novih tehnologija poput veštačke inteligencije, digitalnih platformi i alata za kolaboraciju putem Interneta omogućili su brzu i sveobuhvatnu transformaciju rada, zamenjujući tejlorsko-fordovkse modele rada sa transakcionim modelima koje odlikuje

autonomni i fleksibilni rad u mrežolikim organizacijama [23]. Rad na daljinu ima veliki potencijal da smanji odliv školovane radne snage u inostranstvo, a pored toga otvara i mnoge druge mogućnosti za zaposlene koji žele da rade na ovakav način. Neke od prednosti rada na daljinu su sledeće:

- **Pristup mogućnostima za posao**: Rad na daljinu omogućava pojedincima da pristupe globalnom tržištu rada bez obzira na njihovu geografsku lokaciju. To znači da ljudi mogu da rade za kompanije sa sedištem u drugim zemljama bez potrebe da se fizički presele; Proširuje tržište rada i smanjuje potrebu da radnici migriraju u potrazi za poslom.
- **Uštede troškova**: Migracija često uključuje značajne troškove kao što su putni troškovi, naknade za vize, smeštaj i prilagođavanje novom okruženju. Rad na daljinu eliminiše ili smanjuje ove troškove, čineći ga pristupačnijom opcijom i za radnike i za poslodavce. Ova pristupačnost može obeshrabriti migraciju u svrhu posla.
- **Zadržavanje lokalnih talenata**: Rad na daljinu omogućava poslodavcima da se uključe u lokalni fond talenata bez potrebe da se radnici presele. Ovo je posebno korisno za regione ili zemlje sa nedostatkom specifičnih veština ili stručnosti. Pružajući mogućnosti za rad na daljinu, organizacije mogu zadržati talentovane pojedince u svojim matičnim zemljama, sprečavajući odliv mozgova i podržavajući lokalne ekonomije.
- **Ravnoteža između poslovnog i privatnog života i fleksibilnost**: Rad na daljinu nudi pojedincima fleksibilnost da rade sa željene lokacije, koja može biti njihova matična zemlja. Ova fleksibilnost omogućava radnicima da zadrže svoje kulturne veze, porodične veze i lične odnose, smanjujući podsticaj da migriraju isključivo radi posla.

Međutim, važno je napomenuti da rad na daljinu neće u potpunosti eliminisati migraciju radnika. Neki pojedinci i dalje mogu odlučiti da se presele iz različitih razloga, kao što su traženje boljih ekonomskih prilika, napredovanje u karijeri ili lične preferencije za život u drugoj zemlji. Pored toga, određene industrije ili radne uloge mogu zahtevati fizičko prisustvo ili interakcije licem u lice, ograničavajući izvodljivost rada na daljinu u tim slučajevima.

2.3. Uticaj pandemije na poslovanje i izdržljivost organizacija

Pandemija Kovid-19 virusa imala je izuzetno visok uticaj na privrede širom sveta, gde su poslovne organizacije bile prinuđene na pronalaženje novih modela rada kako bi se izborile sa uvedenim merama borbe protiv virusa i obezbedile kontinuirano poslovanje. Vlade visoko

razvijenih zemalja poput Sjedinjenih Američkih Država omogućile su specijalne podsticaje za privredu kako bi se izborile sa efektima pandemije i uvedenih mera, a olakšali pritisak na poslovne organizacije koje su se našle u velikim problemima [24].

Uprkos izazovnim vremenima, a dobroj meri uz pomoć podsticaja lokalnih vlada, mnoge organizacije pokazale su izuzetno visok nivo izdržljivosti u borbi sa novonastalom situacijom, uvodeći radikalne promene u svojim organizacijama. Slična situacija zadesila je poslovne i druge organizacije u regionu Zapadnog Balkana, koje su bile prinuđene da brzo reaguju na nove izazove ili privremeno ili trajno obustave svoje poslovanje.

Kada se govori o izdržljivosti organizacija mnogi istraživači prave glavu razliku između malih i velikih biznisa, smatrajući da su mala i srednja preduzeća manje otporna na nagle promene uslova poslovanja zbog manje dostupnih obrtnih sredstava i pristupa kreditnim linijama. Pored toga, mnoga mala i srednja preduzeća nemaju urađene planove kontinuiteta poslovanja u slučaju pojave neplaniranih događaja poput vremenskih neprilika, zemljotresa, ratnih razaranja i drugih nesreća.

Evropski Parlament je u jednom od svojih poslednjih izveštaja specijalno naglasio važnost digitalne transformacije u borbi sa neplaniranim događajima i nesrećama, posebno stavljajući u fokus bezbednost i zaštitu poslovnih podataka [25]. Takođe, u istom izveštaju preporučuje se uvođenje modela cirkularne ekonomije unutar organizacija sa ciljem smanjivanja otpada i škarta, kao i da se uvedu procesi reciklaže i iskorišćavanja nepotpuno iskorišćenih sredstava u proizvodnji.

U jednom drugom izveštaju Svetskog Ekonomskog Foruma (WEF), posebna pažnja je stavljena na investiranje u digitalnu transformaciju tokom loših poslovnih okolnosti [26], pogotovo u kontekstu borbe sa posledicama pandemije virusa Kovid-19 i povećanja sposobnosti da se suoče sa njima, ali i u nekim slučajevima da dostigne rast u takvim okolnostima. Sve ovo pokazuje važnost digitalizacije u cilju brže adaptacije novih tehnologija i transformisanja unutrašnjih sektora kroz novo planiranje poslovnih procesa i načina upravljanja talentima.

Korišćenje novih tehnologija pokazalo se kao jedan od najboljih alata u borbi protiv novonastale situacije tokom pandemije, što se posebno pokazalo u slučaju organizacija koje su već imali digitalizovane procese prodaje i komunikacije sa svojim kupcima što im je omogućilo lakše prevazilaženje problema i teškoća nastalih u ovom periodu. Takođe, kompanije koje su imali otvorene digitalne kanale prodaje poput prodavnica na internetu ili neke vrste telefonske

prodaje bile su u mogućnosti da jako brzo pređu na rad od kuće, što im je omogućilo da gotovo nesmetano nastavke svoje poslovanje u novom okruženju.

Shodno tome, možemo preporučiti neke ključne korake koje organizacije mogu da preduzmu kako bi razvile otpornost u suočavanju sa budućim krizama:

- **Uspostavljanje plana upravljanja kriznim situacijama:** Plan upravljanja kriznim situacijama treba da postoji kako bi pomogao organizacijama da brzo i efikasno reaguju na sve neočekivane događaje. Ovaj plan treba da navede uloge i odgovornosti svakog člana tima i da pruži jasne smernice za komunikaciju, donošenje odluka i raspodelu resursa.
- **Negovanje kulture otpornosti:** Organizacije treba da neguju kulturu koja podstiče otpornost, prilagodljivost i inovativnost. Ovo uključuje podsticanje zaposlenih da govore, preuzimaju rizik i dele ideje.
- **Investiranje u tehnologiju**: Organizacije treba da ulažu u tehnologiju koja omogućava daljinski rad, saradnju i komunikaciju. Ovo uključuje softver zasnovan na oblaku, alate za video konferencije i softver za upravljanje projektima.
- **Diversifikacija lanca snabdevanja:** Pandemija je naglasila važnost diversifikacije lanaca snabdevanja kako bi se smanjio rizik. Organizacije treba da razmotre nabavku materijala i proizvoda sa više lokacija i dobavljača kako bi osigurale kontinuitet poslovanja.
- **Stavljanje fokusa na dobrobit zaposlenih:** Pandemija je uticala na dobrobit zaposlenih, što može uticati na produktivnost i njihov celokupni učinak. Organizacije treba da daju prioritet dobrobiti zaposlenih obezbeđujući resurse i podršku za mentalno zdravlje, upravljanje stresom i ravnotežu između poslovnog i privatnog života.
- **Održavanje finansijske stabilnosti:** Organizacije treba da održavaju finansijsku stabilnost stvaranjem rezervi novca, upravljanjem troškovima i diversifikacijom tokova prihoda.
- **Korišćenje prethodnih iskustava u rešavanju trenutnih problema:** Konačno, organizacije treba da uče iz prošlih iskustava i da ih koriste za donošenje budućih odluka. Ovo uključuje sprovođenje detaljnih analiza nakon krize i uključivanje povratnih informacija u buduće planove i strategije.

Na kraju, treba navesti i da se agilnost i prilagodljivost organizacija takođe pokazala kao jako važna u situaciji kada su mere borbe protiv pandemije Kovid-19 u mnogome onemogućile tradicionalne kanale prodaje i nabavke, kao i obavljanja radnih aktivnosti, čime

su preduzeća koja su bila u mogućnosti da najbrže reaguju na ova ograničenja bila i ona koja su pretrpela najmanje štete od uvedenih ograničenja.

2.4. Rad od kuće i rad na daljinu

Međunarodna organizacija rada (ILO) definiše „rad na daljinu“, „rad od kuće“ i „posao baziran kod kuće“ kao blisko povezane termine, a u nekim slučajevima i sinonime za rad koji se obavlja sa alternativnih lokacija u odnosu na tradicionalna očekivanja obavljanja poslovnih aktivnosti na određenim lokacijama poslodavca ili njihovih klijenata [27]. Takođe, podrazumevana lokacija rada predstavlja očekivano mesto gde se posao obično obavlja, uzimajući u obzir profesionalne faktore, kao i moguće oblike zaposlenja, pomoću kojih možemo klasifikovati konkretno šta podrazumevaju gore pomenuti pojmovi i tipovi rada.

Može se reći da je očekivano da zaposleni izvršava zadatke u okviru prostorija koje su u vlasništvu poslodavca ili klijenta, što naravno zavisi od slučaja do slučaja i često od vida angažmana, kao što je samozaposlenost, rad za stalno ili rad po potrebi. Ipak, postoji i velika razlika između zavisnih i nezavisnih radnika, gde lokacija izvršavanja posla može biti od značaja u prvom slučaju, dok je uglavnom nerelevantna u drugom.

Shodno tome, Međunarodna organizacija rada (ILO) navodi sledeća podrazumevana mesta za rad:

- poslovne prostorije,
- izmeštene lokacije i fabrički krugovi,
- prostorije i lokacije klijenata,
- stambeni i drugi privatni prostori,
- javne prostorije.

Rad od kuće mnogo duže je zastupljeniji od kancelarijskog posla sa počecima u srednjem veku, kada su zanatlije uglavnom obavljale svoje poslove u okviru prostora u kome su živeli ili nešto kasnije trgovci sa izlozima na kući preko kojih su trgovali. Iako se industrijskom revolucijom posao polako izmeštao u fabričke krugove i kancelarije, mnogi preduzetnici ostali su da rade od kuće tokom devetnaestog i dvadesetog veka.

Nakon drugog svetskog rata, veliki broj žena vratio se iz kancelarija u svoje domove gde su nastavile da rade, dok su prve kompanije zvanično počele da ponovo eksperimentišu sa radom od kuće tokom osamdesetih godina prošlog veka. Tada je IBM među prvima instalirao udaljene terminalne u nekoliko domova svojih zaposlenih što je donelo izuzetno dobre

rezultate, tako da je do 2009. godine gotovo 40% od 386.000 zaposlenih u toj kompaniji radilo od kuće.

Tokom pandemije virusa Kovid-19, došlo je do velike aktuelizacije rada od kuće gotovo u svim preduzećima koje su mogle da rade na ovaj način, pokušavajući tako da obezbede kontinuitet poslovanja i da prevaziđu novo nastalu krizu izazvanu masovnim zaključavanjima i merama protiv širenja ovog virusa. U istraživanju koje je uradila renomirana revizorska kuća PVC iz 2021. godine prikazano je da samo mali procenat direktora podržava rad na daljinu u potpunosti (13%), iako su poslodavci u 83% slučajeva nagovestili da je tranzicija na ovu vrstu rada bila pozitivna za njihovu kompaniju [28]. Ipak, rad od kuće nije svuda bio uspešan i delotvoran kao u prethodnim slučajevima, što je uglavnom zavisilo od nivoa razvijenosti lokalnih ekonomija, kao i stepenu diversifikacije industrije i broju poslova koji se mogu obavljati na daljinu ili od kuće. Pored toga, odgovor pojedinih vlada na pandemiju direktno je uticao na uspešnost ovih napora, prvenstveno u postavljaju jasnih smernica i pravila, a zatim i direktne pomoći privredi u prilagođavanju na novonastalu situaciju.

Može se reći da na nivou kompanija postoji velika heterogenost u pogledu načina na koje podržavaju svoje zaposlene u radu na daljinu, radu od kuće ili nekom drugom obliku hibridnog rada. Neke od njih uspešno su implementirale moderne IKT sisteme koje omogućavaju njihovim zaposlenima rad sa bilo koje lokacije uz pomoć interneta i prenosnih računara. Uvođenjem digitalnih alata za kolaboraciju i planiranje i praćenje zadataka omogućili su lakše planiranje dnevnih obaveza, izvršavanje zadataka, kao i bržu razmenu informacija među članovima timova.

Veliki broj inovacija i unapređenja postojećih IKT sistema desio se kao posledica pandemije Kovid-19 virusa, što je dovelo i do masovne digitalizacije poslovnih procesa i digitalne transformacije poslovnih modela pojedinih kompanija, što se desilo i u Republici Srbiji kada je oko 10% zaposlenih radilo od kuće [29]., što je zahtevalo nove kompetencije radne snage i sticanje digitalnih veština i znanja potrebnih za rad u novom okruženju.

Po poslednjim podacima dostupnim u istraživanju kompanije Upvork na temu stanja tržišta rada, male kompanije najviše naginju ka radu na daljinu sa čak 33% njih koje očekuju da u narednom periodu u potpunosti postanu kompanije na „daljinu“ [30]. Pored toga, ovo istraživanje pokazuje da samo 24% zaposlenih zaista želi da se vrati u kancelariju, dok 17% njih će potražiti novi posao ako bude prisiljeno da se vrati u prostorije firme. Takođe, veliki procenat kompanija koristi honorarce angažovane na daljinu (čak 78%), dok 45% njih očekuje da će taj broj ljudi sve više rasti u njihovim kompanijama.

Kada se razmatra pozicija radnika vezano za rad na daljinu, jedna skorašnja studija pokazala je da čak 61% ispitanika koji rade na daljinu ne želi da se vrati u kancelarije, od kojih većina (64%) obrazlaže tu odluku boljim balansom između poslovnih i ličnih obaveza kada rade od kuće [31]. Sa druge strane, oni koji se odluče za kancelarijski posao, a mogu da rade od kuće, najčešće svoj odlazak u prostorije kompanije objašnjavaju ličnim izborom ili boljom produktivnošću kada rade iz kancelarije.

U jednoj drugoj studiji na sličnu temu 87% ispitanika odgovorilo je da bi prihvatilo da radi na daljinu kada bi im ta opcija bila dostupna, kao i da većina njih želi veću fleksibilnost pogotovo u digitalnoj industriji [32].

2.5. Fleksibilna organizaciona kultura

Od nedavno postoji mišljenje da moderne organizacije treba da podstiču fleksibilnu organizacionu kulturu, omogućavajući tako brže promene unutar organizacione strukture, smanjenje stresa zaposlenih i povećanje otpornosti svojih kompanija. Pod time se podrazumeva integracija hibridnih modela rada u postojeće organizacione modele, kao i formiranje multidisciplinarnih timova sačinjenih od zaposlenih koji rade na različitim lokacijama.

Kako bi kompanije uspele u tome, potrebno je posebno posvetiti pažnju motivaciji zaposlenih, kao i dodatnoj obuci sa ciljem lakše akomodacije na distribuirani način rada. Pored toga, kako bi se uspostavilo plodno te za nove ideje i inovacije, potrebno je napraviti posebne uslove za privlačenje najboljih kadrova, jer po poslednjim istraživanjima većina visoko obrazovanih kandidata sa postojećim iskustvom zapravo vidi fleksibilnost u radu kao osnovni kriterijum prilikom traženja novog posla.

Ipak, hibridni modeli rada zahtevaju i potpuno novu paradigmu upravljanja zaposlenima i zadacima u distribuiranom okruženju, što zahteva od budućih generacija menadžera drugačiji pristup organizaciji posla. Među osnovnim veštinama smatra se komunikativnost, odlučnost i mogućnost postavljanja dugoročnih strategija, što će pomoći u lakšem razumevanju ciljeva i njihovo ostvarivanje obavljanjem svakodnevnih zadataka od strane distributivnih timova.

Od izuzetne važnosti je i uspostavljanje dnevnih statusnih sastanaka, nedeljnih jedan-na-jedan sastanaka, kao i ponavljajućih sastanaka sa identifikovanim akterima unutar organizacije. Pored toga, bitno je postaviti i jasne metrike uz pomoć kojih se mogu postaviti očekivanja i meriti uspeh, ali i ceniti uloženi trud bez obzira što rezultati možda još uvek nisu vidljivi ili ih nije moguće ostvariti.

Na kraju, za uspostavljanje fleksibilne radne kulture unutar organizacija, preporučuju se sledeće smernice i preporuke [33]:

- Analizirati postojeće paradigme rada i odabrati najadekvatniji model u skladu sa potrebama zaposlenih.
- Podsticanje zajedničkog poverenja između zaposlenih i menadžmenta sa ciljem obezbeđivanja jasnih kanala komunikacije unutar organizacija.
- Postavljanje jasnih ciljeva i definisanje projekata zajedno sa članovima tima kako bi se izbegla konfuzija i odlaganje početka rada na bitnim zadacima
- Obezbeđivanje edukacije iz oblasti fleksibilnog rada zaposlenima unutar organizacije što će im pomoći da bolje organizuju svoju komunikaciju, prezentovanje napretka na radnim zadacima i slično.
- Omogućavanje zaposlenima da slobodno iznose svoja mišljenja i iskustva kako bi se ostavio prostor za stalna unapređenja procesa i otklanjanja bilo kakvih prepreka koji onemogućavaju fleksibilnost unutar organizacija.

3. DIGITALNA EKONOMIJA I PREDUZETNIŠTVO

3.1. Četvrta industrijska revolucija

Predsednik Svetskog ekonomskog foruma (WEF) Klaus Švab prvi je pokrenuo temu o promenama koje su intenzivno počele da se događaju u prethodnih dvadeset godina nazivajući ih početkom četvrte industrijske revolucije [34]. Četvrta industrijska revolucija predstavlja novu paradigmu u kome su tradicionalni i digitalni domeni blisko povezani uz pomoć novih informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT), brišući tako granice između fizičkog i virtualnog sveta [35].

Smatra se da je četvrta industrijska revolucija nastavak digitalizacije i automatizacije poslova koja je pokrenuta sredinom prošlog veka, stavljajući još veći akcenat na ljude, njihovo znanje i kreativnost kao primarni resurs u industrijama budućnosti. Pored toga, dostignuća u pogledu velikih jezičkih modela (LLM) i generativne veštačke inteligencije (GenAI) drastično će promeniti tržište rada u godinama koje dolaze, menjajući radnike koji rade na ponovljivim, nekreativnim i drugim administrativnim poslovima.

Evo nekih od ključnih razloga zašto je Industrija 4.0 važna za organizacije:

- **Povećana efikasnost**: Tehnologije industrije 4.0 kao što su Internet stvari (IoT), analitika velikih podataka i veštačka inteligencija (AI) omogućavaju preduzećima da optimizuju svoje procese i operacije. Ovo dovodi do poboljšane efikasnosti, smanjenog vremena zastoja i boljeg korišćenja resursa.
- **Poboljšana produktivnost**: Automatizacija i pametni sistemi omogućavaju preduzećima da pojednostave radne procese i eliminišu zadatke koji se ponavljaju. Kao rezultat, zaposleni se mogu fokusirati na više strateških i kreativnih aspekata svog rada, što dovodi do povećane produktivnosti.
- **Donošenje odluka zasnovanih na podacima**: Sa tehnologijama industrije 4.0, preduzeća mogu da prikupljaju i analiziraju ogromne količine podataka u realnom vremenu. Ovaj pristup zasnovan na podacima osnažuje organizacije da donose informisane odluke, identifikuju obrasce i efikasnije reaguju na promene na tržištu.
- **Prilagođavanje i personalizacija**: Napredne tehnologije omogućavaju preduzećima da ponude personalizovane proizvode i usluge kupcima. Ovaj nivo prilagođavanja može dovesti do većeg zadovoljstva i lojalnosti kupaca.
- **Poboljšano upravljanje lancem snabdevanja**: Industrija 4.0 omogućava bolju povezanost i komunikaciju u celom lancu snabdevanja. Ovo pomaže preduzećima da

optimizuju upravljanje zalihama, smanje vreme isporuke i poboljšaju ukupnu efikasnost lanca snabdevanja.

- **Smanjenje troškova**: Automatizacija i redovno održavanje mogu pomoći u smanjenju operativnih troškova minimiziranjem zastoja, optimizacijom potrošnje energije i sprečavanjem skupih kvarova opreme.
- **Inovacije i novi poslovni modeli**: Industrija 4.0 otvara nove mogućnosti za inovativne poslovne modele i tokove prihoda. Kompanije mogu da iskoriste podatke i povezanost za kreiranje usluga i proizvoda sa dodatom vrednošću.
- **Konkurentska prednost**: Prihvatanje tehnologija Industrije 4.0 može dati preduzećima konkurentsku prednost na tržištu. Oni koji rano usvoje ove napretke imaju veću verovatnoću da će voditi u svojim industrijama.
- **Održivost i uticaj na životnu sredinu**: Pametne tehnologije omogućavaju preduzećima da prate i smanje svoj uticaj na životnu sredinu. Optimizacijom procesa i korišćenjem resursa, kompanije mogu doprineti održivijoj budućnosti.
- **Globalna povezanost**: Industrija 4.0 omogućava preduzećima da rade na globalnom nivou uz poboljšanu povezanost i komunikaciju. Ovo omogućava efikasnu saradnju sa međunarodnim partnerima, dobavljačima i kupcima.
- **Kolaborativna robotika**: Industrija 4.0 promoviše upotrebu kolaborativnih robota (kobota) koji mogu da rade zajedno sa ljudskim radnicima bezbedno i efikasno. Koboti mogu da preuzmu ponavljajuće ili opasne zadatke, oslobađajući ljudske resurse za aktivnosti sa većom dodatnom vrednošću.

Republika Srbija, kao privreda u usponu, takođe je ulagala napore da usvoji tehnologije i koncepte industrije 4.0 kako bi unapredila svoj industrijski sektor i poboljšala svoju konkurentnost na globalnoj sceni. Cilj nove industrijalizacije jeste i da se automatizacijom procesa kreira veća vrednost za kraće vreme i troši manje novca i drugih resursa. Međutim, bez obzira na sve benefite koje donosi, proces transformacije u nekim kompanijama može biti vrlo izazovan, s obzirom da ne postoji jasni okvir i matrica po kojoj bi se radila sama implementacija ovih novih modela poslovanja [36].

Digitalne tehnologije poput robotike, obrade podataka u oblaku, sajber bezbednosni sistemi i obrada velikih podataka su ključni u primeni koncepta Industrije 4.0, dok nova istraživanja pokazuju da je današnja industrija suočena s novom generacijom potpuno digitalizovanih proizvodnih kapaciteta [37]. Industrija 4.0 podrazumeva potpunu digitalizaciju svih procesa proizvodnje i primenu pomenutih digitalnih tehnologija prilikom kreiranja ideje

o nekom proizvodu, inženjeringu proizvoda, organizaciji proizvodnje, realizaciji proizvodnje, kontroli procesa i pružanja industrijskih usluga.

Kako bi ostala konkurentna, Republika Srbija mora najpre da odredi oblasti delovanja, zatim da identifikuje industrijskog partnera i ključnu grupu malih i srednjih preduzeća, da ih umreži sa univerzitetima, poslovnim udruženjima, stručnjacima i konsultantima kroz tzv. digitalne laboratorije [38].

Na osnovu poslednjih istraživanja iz ove oblasti moguće je zaključiti da se „Republika Srbija nalazi na veoma niskom stepenu upotrebe koncepata Industrije 4.0 u prerađivačkom sektoru, tj. oko 12,6 procenata preduzeća iz prerađivačkog sektora je uvelo tehnologije industrijskih robota, dok je 31,6 procenata uvelo tehnologije koje podržavaju planiranje i upravljanje proizvodnjom, a samo 2,8 procenata preduzeća je iz prerađivačkog sektora uvelo nano-tehnologije u proizvodnim procesima“ [37].

Shodno tome, možemo navesti sledeće ključne oblasti u kojima će Industrija 4.0 imati uticaj u Srbiji:

- **Proizvodnja**: Implementacija pametnih proizvodnih tehnologija za optimizaciju proizvodnih procesa, povećanje efikasnosti i smanjenje operativnih troškova. Pre svega, industrija 4.0 omogućava upravljanje složenim proizvodnim procesima, a zahvaljujući fleksibilnosti, proizvodnja može da se prilagodi novim poslovnim izazovima i tržišnim ulovima.
- **Povezivanje**: Korišćenje IoT uređaja i senzora za prikupljanje podataka sa različitih mašina i opreme omogućava praćenje stanja u realnom vremenu, kao i prediktivno održavanje mašina i prateće opreme.
- **Analitika podataka**: Korišćenjem i analizom velikih podataka moguće je sticanje vrednih uvida koje omogućavaju donošenje odluka na osnovu detaljne analize i metrika dobijenih ovim putem
- **Veštačka inteligencija**: Integracija veštačke inteligencije i mašinskog učenja radi poboljšanja automatizacije, optimizacije lanaca snabdevanja i poboljšanja kvaliteta proizvoda.
- **Sajber bezbednost**: Rešavanje izazova povećane povezanosti i digitalizacije jačanjem mera sajber bezbednosti za zaštitu osetljivih podataka i infrastrukture.
- **Kvalifikovana radna snaga**: Fokusiranje na razvoj kvalifikovane radne snage sa ekspertizom u digitalnim tehnologijama i podsticanje inovacija i preduzetništva u tehnološkom sektoru.

Industrija 4.0 i digitalizacija predstavljaju najveći izazov u 21. veku na globalnom nivou. Međutim, od posebnog su značaja za zemlje u razvoju, koje teže da ubrzano unaprede svoje ekonomije. Shodno tome, industrija 4.0 je neophodna da preduzeća ostanu relevantna i konkurentna u tehnološkom pejzažu koji se brzo razvija.

Prihvatanje ovih naprednih tehnologija može dovesti do povećanja efikasnosti, poboljšanog donošenja odluka i mogućnosti da se ponude personalizovanoj proizvodi i usluge, što na kraju vodi ka rastu i uspehu. Takođe, moguće je primeniti iskustva i smernice vodećih zemalja u ovoj oblasti i na taj način implementirati najbolji model za razvoj novih proizvodnih kapaciteta u Republici Srbiji.

3.2. Ekonomija znanja

Rad u ekonomiji znanja predstavlja novi vid privredne delatnosti koji stavlja akcenat na ljudske resurse i njihove intelektualne sposobnosti kao vid proizvodnje i kreiranja vrednosti u globalnoj ekonomiji, a čini veliki deo poslovnih aktivnosti u visoko razvijenim državama.

Svetska banka u svojim istraživanjima koristi četiri stuba za određivanje trenutnog stanja ekonomije znanja u svetu [39]:

- Institucionalne inicijative za podsticanje preduzetništva
- Stepen inovativnosti i korišćenja novih tehnologija
- Dostupnost kvalitetnog obrazovanja i edukacija
- Nivo dostupne ICT infrastrukture

Pomoću ovih kategorija i metodologije za procenu znanja (KAM), Svetska banka definisala je indeks ekonomije znanja (KEI) koji prikazuje trenutno stanje i kompetitivnost država u ovoj ekonomiji [40].

Kao proširenje KEI-a, Globalni indeks znanja (GKI) pokrenut je od strane Programa Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) i Mohammed Bin Rashid Al Maktoum fondacije znanja (MBRF), kako bi bliže pokazao trenutno stanje u državama uzimajući u obzir faktore obrazovanja, ekonomije, inovacija i dostupnih podsticaja [41].

Po poslednjim podacima dostupnim za 2021. godinu, zemlje Zapadnog Balkana dobro se kotiraju na listi od 154 zemalja, gde se Crna Gora nalazi na 41. mestu, Srbija na 43. mestu, Severna Makedonija na 45. mestu i Bosna i Hercegovina na 65. mestu ove liste [42]. Kada se posmatraju dobijeni podaci za sastavljanje ovog indeksa, zemlje regiona Zapadnog Balkana su uglavnom iznad svetskog proseka po većini parametara, ali i sa vidljivim prostorom za

unapređenje u oblastima neformalnog obrazovanja, podsticanja inovativnih kompanija i ulaganja u digitalizaciju.

Kada je u pitanju Republika Srbija, ona je rangirana iznad svetskog proseka u oblasti obrazovne infrastrukture sa GKI rezultatom od 55,5 poena u odnosu na prosečnih 48,4 poena. Takođe, Republika Srbija nalazi se na visokom 42. mestu po indeksu ljudskog razvoja (HDI), što je svrstava među 61. države sa visokom stepenom ljudskog razvoja. Takođe, u ovom izveštaju navodi se i visok stepen razvoja dece i omladine, razvijeno okruženje za učenje kod kuće i dobre državne podsticaje u obrazovnom sektoru kao najveće prednosti naše države. Pored toga, kao oblasti za unapređenje navedene su investicije u moderna softverska rešenja, ulaganje u osnovno i srednje obrazovanje, podrška neformalnom obrazovanju i podsticanje male privrede i tehnološkog preduzetništva.

Ono što je posebno važno za zemlje regiona jeste da učestvovanje u ekonomiji znanja ne zahteva visok nivo industrijalizacije kao i veliko tržište kapitala, te predstavlja odličnu priliku za dalji razvoj ovih država i ostvarivanje većih prihoda i stope zaposlenosti. Kada je reč o Republici Srbiji, većina ekonomskog rasta može se prepisati IT industriji, koja je u velikom povoju u prethodnom periodu, što dodatno pokazuje značaj obrazovanja i ljudskog kapitala za jednu zemlju.

Može se i očekivati da će sve veći broj kompanija tražiti odgovor za kadrovske probleme u ekonomiji honorarnih poslova, s obzirom da je po podacima biroa za radnu statistiku S.A.D.-a gotovo 47 miliona ljudi napustila svoja radna mesta tokom 2021. godine, sa 6.3 miliona otkaza samo u novembru mesecu iste godine, što je najveći broj ikada zabeležen od kada se vodi ova vrsta statistike [43].

Kako se generalno smatra da u deo ovih industrija spadaju svi poslovi koji uključuju individualnu kreativnost, znanja i veštine bazirane na intelektualnoj svojini, poput mode, umetnosti, razvoja softverskih paketa, video igara, muzike i drugih, jasno je koliko je bitno ulagati u ljude i poslovne organizacije koje žele da učestvuju u ovoj ekonomiji.

Po podacima iz prethodnih godina, u Republici Srbiji radi preko 100.000 ljudi na ovim poslovima sa konstantnim godišnjim rastom prihoda od 6.4% i preko 4.7 milijardi eura prometa, čineći tako 13.5% ukupnog bruto nacionalnog dohotka [44], što bi trebalo da stavi ovakve poslovne aktivnosti u sam vrh prioriteta naše države kako bi se omogućio kontinuirani razvoj i rast naše privrede.

3.3. Digitalno preduzetništvo

Proces razvoja, pokretanja i vođenja preduzeća koje u velikoj meri funkcioniše u digitalnom domenu naziva se digitalno preduzetništvo, a uključuje kreiranje novih proizvoda, usluga ili poslovnih modela korišćenjem savremenih tehnologija uključujući internet, pametne telefone, društvene medije i druge digitalne platforme [45].

Neke od ključnih aspekata i karakteristika digitalnog preduzetništva su sledeća:

- **Novi modeli poslovanja**: Digitalni preduzetnici koriste savremene tehnologije za razvoj potpuno novih modela preduzeća. Oni koriste kapacitet tehnologija da preokrenu industrije, pojednostave procedure i poboljšaju korisničko iskustvo.
- **Mogućnost lakog prilagođavanja promenama**: Digitalni preduzetnici rade u dinamičnom svetu koji se brzo kreće. Oni su fleksibilni, voljni da isprobaju nove stvari i brzo deluju na potrošačke i tržišne trendove, a lako se i prilagođavaju.
- **Ulazak na globalna tržišta**: Digitalni preduzetnici imaju prednost što brzo povećavaju ili smanjuju svoje poslovanje i lako ulaze na globalno tržište. Uz pomoć distributivnih platformi kao što su mobilne prodavnice kompanija „Epl“ i „Gugl“, moguće je distribuirati softverske proizvode bez značajnih ulaganja u infrastrukturu i logistiku. Oni mogu iskoristiti globalnu bazu klijenata i raditi 24/7, što dovodi do većeg potencijala rasta.
- **Donošenje odluka zasnovano na podacima**: Da bi donosili informisane odluke, digitalni preduzetnici koriste „velike“ podatke i analitiku, što im pomaže da bolje shvate ponašanje potrošača, tržišne trendove i konkurenciju.
- **Saradnja i umrežavanje**: Digitalni preduzetnici često koriste umrežavanje kako bi proširili saradnju i povećali poslovnu aktivnost. Putem onlajn zajednica, društvenih medija i konferencija, preduzetnici mogu da komuniciraju sa ljudima koji imaju slična interesovanja, domenskim ekspertima, kao i mogućim poslovnim partnerima i investitorima. Deljenje znanja, saradnja i pristup resursima su sve mogući ishodi ovakve saradnje.
- **Kontinuirano učenje**: Preduzetnici u digitalnom domenu svesni su vrednosti doživotnog učenja. Oni ostaju u toku sa najnovijim trendovima, tehnologijama i poslovnim praksama putem kurseva, internet konferencija i drugih publikacija. Oni održavaju svoju konkurentnost i prilagođavaju se tržišnim uslovima zahvaljujući stalnom učenju.

Digitalni preduzetnici koriste niz digitalnih alata i tehnika za uočavanje prilika, rešavanje problema i povezivanje sa publikom širom sveta. Često se koncentrišu na razvoj i rast kompanija koje nude digitalnu robu ili usluge, kao što su softverski programi, platforme za e-trgovinu, prodaja putem interneta, digitalni sadržaj ili rešenja za digitalni marketing, dok preuzimaju poslovne rizike i koriste digitalne platforme za distribuciju svojih proizvoda i usluga. Takođe, za razliku od njihovih kolega iz tradicionalnog okruženja, oni uglavnom dolaze do novih klijenata i poslova isključivo putem interneta što im omogućava da reklamiraju svoje usluge i proizvode van lokalnih tržišta [46].

Digitalni preduzetnici koriste nove tehnologije da uđu na već zasićena tržišta i preuzmu deo posla od već postojećih igrača, što ih posebno definiše. Neke od glavnih karakteristika digitalnih preduzetnika su sledeća [47]:

- Postojanje vizije kako širiti posao putem interneta na globalnom nivou
- Posedovanje tehničkih veština i tehnoloških kompetencija sa ciljem upravljanja modernim informacionim sistemima radi ostvarivanja dobiti
- Brza adaptacija na česte promene tehnologija i načina na koji se posao odvija na internetu
- Efektivna komunikacija za vođenje multidisciplinarnih i dislociranih timova
- Razmišljanje izvan standardnih okvira kako bi se brzo uočile tehnološke promene i krenulo sa njihovom implementacijom

Često se smatra da su frilenseri i jednim delom digitalni preduzetnici jer svoju privrednu delatnost obavljaju uglavnom preko digitalnih platformi, a u većini slučajeva nisu vezani za lokalna tržišta rada, osim kada je u pitanju platformi rad kao što je dostava robe ili prevoz putnika.

Internet je doneo i neka potpuno nova zanimanja koja mogu spadati u oblike digitalnog preduzetništva poput blogera, ličnosti za promociju i zagovaranje, kreatora video sadržaja i drugih sličnih kreativnih uloga koji postaju sve popularniji među mlađim generacijama koji koriste nove tehnologije na različite načine kako bi svoja interesovanja pretvorili u biznise.

3.4. Potrebna znanja, veštine i drugi preduslovi za rad

Savremene organizacije sve češće se suočavaju sa potrebom kontinuirane edukacije i obrazovanja svojih zaposlenih radi povećanja konkurentnosti i sticanja novih kompetencija potrebnih za rad u digitalnom okruženju, što podrazumeva učenje tokom celog radnog veka, uključujući pohađanje kurseva, seminara i konferencija sa ciljem sticanja potrebnih znanja i

veština [48]. Shodno tome, obrazovani sistemi moraju se prilagodili novonastaloj situaciji kako bi obezbedili svojim polaznicima prilagođene tečaje koji mogu ispuniti zahteve digitalne ekonomije i paradigme kontinuiranog učenja tokom celog života.

Digitalne organizacije često odlikuju mali mešoviti timovi sastavljeni od eksperata iz različitih oblasti, ali komplementarnih veština, tako da njihovo unapređivanje i osvežavanje postojećih znanja predstavlja imperativ u digitalnoj ekonomiji. Kako bi se to postiglo, postoje nekoliko čestih strategija koje je moguće implementirati:

- Korišćenje multimedijalnih platformi za učenje na daljinu
- Učestvovanje na seminarima i kratkim radionicama radi postizanja potrebnih veština i znanja iz neke određene oblasti poput upravljanja projektima, programiranja, dizajna i drugih
- Organizovanje treninga na radnom mestu, praćenje drugog zaposlenog tokom rada ili trening unutar kompanije

Kao jedna od glavnih prepreka ovog koncepta edukacija predstavlja otpor samih zaposlenih kao i organizacija koje smatraju da formalno obrazovanje uglavnom može zadovoljiti sve njihove potrebe, što često nije slučaj zbog brzog napretka tehnologije, naglih promena na tržištu i na kraju povećanja konkurencije otvaranjem novih tržišta i ulaska novih igrača na postojeća tržišta.

Digitalna ekonomija zahteva od pojedinaca da poseduju izuzetne sposobnosti dedukcije, rešavanja problema i tehničku elokventnost kako bi se adaptirali stalnim promenama zahteva posla, kreirajući tako specijalni set veština potrebnih za učestvovanje u ovakvom tipu ekonomije. Imajući u vidu značaj digitalnih veština u ekonomiji znanja, Evropska Komisija postavila je jasne ciljeve u evropskoj agendi veština i akcionom platu digitalnog obrazovanja za osposobljavanje 70% odraslih za rad u novim okolnostima i njihovom sticanju digitalnih veština do 2025. godine [49].

U akcionom planu takođe su iznete i strategije za visokokvalitetno i inkluzivno obrazovanje u polju digitalnih tehnologija, koristeći postojeća iskustva, ali i nove potrebe uočene tokom pandemije virusa Kovid-19, što će obrazovanje još više približiti potrebama digitalnog doba.

Jedno sveobuhvatno istraživanje na temu potrebnih veština za 21. vek u došlo je do sedam osnovnih veština [50]:

- tehničke veštine,
- veštine upravljanja informacijama,

- komunikacione veštine,
- veštine kolaboracije,
- kreativnost,
- kritičko razmišljanje i rešavanje problema

kao i pet kontekstualnih veština:

- etička svest,
- kulturološka svest,
- fleksibilnost,
- samoodređenost,
- obrazovanje tokom celog života

Kao dodatak na prethodno navedene veštine, poželjno je poznavanje iz sledećih oblasti kako bi se sa sigurnošću reklo da neko konkretno obrazovanije pokriva sve aspekte koji su potrebni za uspešno obavljanje posla u 21. veku:

- **Digitalni marketing:** U cilju promovisanja robe ili usluga na internetu, potrebne su veštine u oblastima kao što su optimizacija za pretraživače (SEO), marketing na društvenim mrežama, kreiranje sadržaja i marketing putem e-pošte.
- **Analiza podataka:** Sposobnost analize i prikupljanja podataka može biti od suštinskog značaja za donošenje informisanih odluka i uočavanje trendova na tržištu.
- **Poznavanje sistema za upravljanje sadržajem:** Od suštinske važnosti je poznavanje modernih sistema za upravljanje digitalnim sadržajem, kao i potrebnih kompetencija za izvršavanje brzih izmena i promena podešavanja.
- **Razumevanje e-trgovine:** Razumevanje osnovnih komponenti e-trgovine, kao što su sistemi za plaćanje, upravljanje zalihama i korisničko putovanje od odabira proizvoda do završetka kupovine.
- **Bezbednost podataka:** Zaštita osetljivih podataka i sistema zahteva poznavanje standarda i opštih smernica sajber bezbednosti. Organizacije čuvaju svoju digitalnu imovinu pravovremenim odgovorom na opasnosti koja uključuje procenu ranjivosti i poznavanje vektora napada.
- **Veštačka inteligencija**: OpenAI i njihovu platformu za interakciju sa veštačkom inteligencijom poslodavci sve češće spominju u opisu zahteva u oglasima za posao, tražeći od zaposlenih osnovno znanje rada sa ovim alatom [51]. Dobro postavljanje

upita, kao i mogućnost dalje razrade problema i odgovora od strane ovakvih alata sigurno će biti jedna od traženijih veština u bliskoj budućnosti.

- **Vođenje projekata**: Kako bi se uspešno upravljalo digitalnim inicijativama potrebne su jake sposobnosti upravljanja projektima. Uspešna implementacija digitalnih inicijativa može se obezbediti posedovanjem znanja iz oblasti planiranja, budžetiranja, upravljanja rizicima i softverskih paketa za kolaboraciju.
- **Dizajn korisničkih interfejsa**: Dizajn korisničkog iskustva (UIKS) i korisničkog interfejsa (UI) predstavlja jednu od najtraženijih veština u modernoj ekonomiji, uključujući i poznavanje softverskih alata za ovu namenu.
- **Poznavanje digitalnog okruženja:** Kako bi se kreirale efikasne digitalne strategije, ključno je razumeti digitalni ekosistem, tržišne trendove i ponašanje potrošača. Shodno tome, može se reći da ove veštine odlučuju o budućnosti svake kompanije i njenoj konkurentnosti u digitalnoj ekonomiji.

Kao deo modernizacije obrazovnog sistema, platforme za učenje preko interneta dobile su dosta na popularnosti u prethodnih nekoliko godina, podstaknute potrebama organizacija tokom pandemije Kovid-19 virusa i naglog zaključavanja kada su postale glavni alat za obrazovanje studenata i drugih polaznika. Mnogi tradicionalni kursevi prilagođeni su multimedijalnom formatu, omogućavajući polaznicima lakšu konzumaciju edukativnih sadržaja kroz digitalne platforme.

Upravo ove platforme mogu obezbediti potrebnu edukaciju za sticanje veština i znanja potrebnih za rad u digitalnoj ekonomiji, što je sve češće i preferirani metod mnogih polaznika za sticanje novih znanja u ovim oblastima. Pored toga, od izuzetne važnosti je da se pored teoretskog znanja steknu i veštine koje su primenjive i u industriji, čime radnici postaju spremniji za suočavanje sa situacijama u realnom poslovnom okruženju.

Uloga znanja takođe ostaje od izuzetnog značaja u digitalnoj ekonomiji prvenstveno zbog potreba tržišta koje pored digitalnih veština često zahteva i znanja vezana za vođenje biznisa, poslovne komunikacije, upravljanja finansijama i drugih. Često uspeh u ovoj ekonomiji zavisi i od ličnih ideja i afiniteta pojedinaca koja su u skladu sa trenutnim potrebama tržišta, a inoviraju postojeće poslovne modele ili načine na koji se određeni poslovi rade.

Holistički pristup znanju smatra se kontekstualnom razumevanju informacija tj. posedovanje eksplicitnih znanja koja uključuje iskustvo iz prakse, veštine, intuiciju i druge. Pored toga, kako je čest slučaj da angažovani na ovaj način vide sebe kao preduzetnike i često imaju preduzetničke radnje ili su vlasnici preduzeća, potrebno je da poseduju i dodatne

kvalitete poput kreativnosti, upornosti, posvećenosti, dobre komunikacije i organizacije, što će im u mnogome pomoći da budu uspešni u svojim poslovnim poduhvatima.

Kada je reč o tehničkim preduslovima za rad u ekonomiji honorarnih poslova, oni uglavnom zavise od tipa posla i načina na koji se on izvršava, ali moguće je izdvojiti i najčešće tehničke preduslove koji su potrebni za uobičajeno angažovanje putem platformi, kao što su pouzdan pristup internetu, posedovanje računarske i druge IKT opreme, kao i potrebnog softvera i drugih sredstava za rad.

U slučaju platformskog rada koji najčešće karakterišu kratki angažmani u vidu usluga transporta, dostave, čišćenja, održavanja i drugih sličnih poslova, potrebno je posedovati dodatne alate za rad ili sredstva za transport robe i putnika.

4. DIGITALNE PLATFORME I IZAZOVI RADA NA DALjINU

4.1. Digitalne platforme i njihova uloga u ekonomiji honorarnih poslova

Digitalne platforme predstavljaju internet servise preko kojih radnici najčešće pronalaze angažmane u ekonomiji honorarnih poslova, radeći po nekom od hibridnih modela uključujući direktan rad putem platforme, rad u grupi, rad po projektu, kao i druge vidove angažmana. Pored toga, sve veći broj kompanija koristi digitalne platforme za angažovanje frilensera kako bi zadovoljili poslovne potrebe i rešili problem nedostatka kadrova na lokalnim tržištima rada. Takođe, postoji i jasan trend za smanjivanjem radne snage koja je bila angažovana tokom pandemije virusa Kovid-19, pa se očekuje da će sve veći broj ljudi koji je otpušen u tom procesu tražiti nove poslovne angažmane u ekonomiji honorarnih poslova radi ostvarivanja veće fleksibilnosti i boljeg balansa između posla i ličnih obaveza.

Prema poslednjem istraživanju objavljenom od strane kompanije UpVork, čak 60% kompanija planira da angažuje frilensere u skoroj budućnosti, gde prednjače srednje kompanije sa 78% potvrdnih odgovora, dok je svega 40% malih kompanija odgovorilo da planira da proširi svoje ljudske resurse na ovakav način [30]. Takođe, isto istraživanje pokazuje i rast obrazovane radne snage u ekonomiji honorarnih poslova za 6% u odnosu na 2019. godinu, što čini ukupno 53% angažovanih koji pružaju profesionalne usluge na ovaj način.

Bez obzira na još uvek nerešen pravni status digitalnih platformi, može se reći da su one u stalnom porastu i vrlo često dopunjuju lokalna tržišta rada, omogućavajući radnicima da pronađu angažmane u ekonomiji honorarnih poslova, a kompanijama pristup kadrovima u drugim delovima sveta. Tako na primer, veliki broj radnika iz Srbije koristi platformu UpVork za pronalaženje angažmana u ekonomiji honorarnih poslova, radeći na međunarodnim projektima i uglavnom za inostrane klijente.

Na našem tržištu prisutne su i druge tehnološke kompanije koje nude mogućnost platformskog rada poput kompanija Glovo i Volt, koje upošljavaju radnike na privremenim povremeno poslovima kao što su dostava hrane, prevoz putnika ili paketa na lokaciji. Iako globalno nisu najzastupljenije, ove platforme uglavnom predstavljaju jedini izvor prihoda radnicima koji pronalaze angažmane putem njih, čime postaju izuzetno bitne na lokalnim tržištima rada.

Tehnološke kompanije koje nude mogućnost platformskog rada mogu se grupisati u tri kategorije [52]:

- **Inovacione platformske kompanije** koje inovativni proces započinju u interakciji sa ljudima iz spoljnog poslovnog okruženja kreirajući podobne uslove za uključivanje spoljnih ideja.
- **Transakcione platformske kompanije** koje omogućavaju brze transakcije između različitih vrsta aktera. One su obično posredničke platforme koje obezbeđuju pristup proizvodima i uslugama nastalih od trećih strana na Internetu [53].
- **Integrisane platformske kompanije** koje omogućavaju inovacije unutar organizacija, a uz pomoć korišćenja savremenih IKT sistema koji su međusobno povezani i komplementarni.

Kao najtraženija tehnološka zanimanja u 2023. godini, istraživanje kompanije UpVork navodi razvoj softvera, veb dizajn i dizajn korisničkih interfejsa, razvoj platformi za e-trgovinu, kao i poslove testiranja i automatizacije [54]. Takođe, kada je u pitanju rast određenih sektora u ekonomiji honorarnih poslova, ovo istraživanje rangira najviše oblasti iz prodaje i razvoja biznisa (54%), unosa podataka (47%), računovodstvenih usluga (45%) i 3D animacije (44%). Unutar kategorije marketing-a, ovo istraživanje navodi optimizaciju sadržaja za pretraživanje i upravljanje oglašavanjem na društvenim mrežama, zatim razvoj poslovnih prilika i telemarketing, a nakon toga razvijanje marketing strategija i marketing automatizacija.

Kada su u pitanju poslovi iz oblasti administracije i podrške korisnicima, na samom vrhu su podrška putem e-pošte, telefona i internet portala, zatim pozicije virtualnog asistenta i unosa podataka, upravljanje projektima, sprovođenje istraživanja i prekucavanja teksta. Kada je reč o profesionalnim uslugama, najtraženije su one iz računovodstva, zatim traženje talenata i regrutacija, menadžment konsalting, pravljenje analiza poslovanja i sl.

Rad putem platformi ima velike prednosti, ali i mane koje možda u nekim situacijama poništavaju benefite ovakvog rada. Tako na primer, iako je moguće doći do bolje plaćenih angažmana i veće dnevnice nego na poslovima sa lokalnih tržišta rada, često dolazi do konfliktnih situacija gde klijent ne želi da plati za isporučenu uslugu ili obavljeni posao, što platforme uglavnom vide kao rizik radnika koji na kraju snosi svu štetu.

Takođe, postoje i izuzetno velike razlike u zaradi u zavisnosti od toga da li je radnik iz visoko razvijenih zemalja ili iz onih u razvoju. Često je i slučaj da su primanja najuspešnijih 5% članova platformi i do 20 puta veća nego onih koji su tek počeli da rade, čime se stvara velika razlika i jaz između ovih radnika.

Praksa pokazuje da postoji i jasna erozija prava radnika koji su angažovani na ovaj način, gde su plaćeno bolovanje, godišnji odmor ili naknada u slučaju otkaza široko nedostupni

radnicima koji rade u ekonomiji honorarnih poslova [55]. Pored toga, postoji i jasna opasnost za poslodavce koji učestvuju u ovoj ekonomiji u smislu bezbednosti podataka, nemogućnosti provere zaposlenih, nedostatka nadzora poslovnih procesa i drugih poteškoća karakterističnih za rad na daljinu.

Ipak, digitalne platforme omogućavaju poslodavcima da odaberu „najbolje“ radnike, kao i da ocene njihov rad nakon završetka posla. One tako uspevaju da sprovode kontrolu rada, kao i da povećaju kvalitet usluge koristeći povratne informacije direktno od klijenata [56]. Pored toga, postoje i razlike u načinu na koji platforme kontrolišu svoje članove u zavisnosti da li one nude poslove projektnog tipa koji se uglavnom dobijaju licitacijom ili angažmane na lokaciji radnika kao što su usluge transporta, dostave i čišćenja.

U slučaju rada na projektima putem platforme, moguće je odabrati konkretne poslove na kojima će se raditi, dok u slučaju platformskog rada koji je na lokaciji to obično nije moguće, a učestalost i tip posla uglavnom zavisi od same usluge koju nudi platforma. Takođe, treba napomenuti da radnici koji rade po projektu uspevaju da dobiju i visoko kvalifikovane angažmane koji im mogu doneti znatna sredstva, dok masovni platformski rad i rad na lokaciji uglavnom nudi nekvalifikovane i slabo plaćene poslove.

Trenutno postoji mnoštvo modela po kojima radnici u ekonomiji honorarnih poslova mogu biti angažovani, što uglavnom zavisi od prirode posla, kao i servisa preko kojih su do posla i došli. Tako na primer, platforma UpVork uglavnom nudi angažmane po projektu ili zadatku, dok kompanije poput Uber-a ili Glova angažuju radnike po vožnji ili po dostavi.

Takođe, postoje i mnogi drugi hibridni oblici saradnje gde radnici nude svoje usluge po specifično kreiranom modelu koji zavisi od svakog pojedinačnog posla, kao na primer u slučaju rada preko platforme Fiver, Gumroad i druge.

Model po kome frilenseri samostalno izvršavaju zadatke najčešći je oblik učestvovanja u ekonomiji honorarnih poslova i odlikuje je potpuna samostalnost u planiranju i organizaciji posla, kao i komplementarnih zadataka poput prodaje, upravljanja projektima, računovodstva i drugih. Pored neplaćenog vremena koji je neminovan po ovom modelu rada, tu su i troškovi licenciranja softvera, platformi za kolaboraciju i upravljanje projektima, kao i drugi troškovi poput računa za Internet ili deljenu kancelariju.

Ipak, ovaj model je izuzetno profitabilan i niskog je rizika, te jedan od najpopularnijih načina rada u ekonomiji honorarnih poslova. Takođe, pored izuzetno niske barijere za ulazak, moguća je i potpuna kontrola radnog vremena, tipa usluga koje se nude i odabir projekata na kojima se radi.

Rad po satu takođe predstavlja jedan od popularnijih načina učestvovanja ekonomiji honorarnih poslova i pogodan je frilenserima koji umeju lako da dođu do novih klijenata ili imaju konkurentu prednost u odnosu na druge učesnike u ovoj ekonomiji. Odlikuje je česta promena klijenata i zadataka na kojima se radi, kao i konstantna potraga za novim angažmanom. Kada je reč o samom tipu posla, uglavnom se radi o ponovljivim zadacima koji se mogu raditi bez specijalnih kvalifikacija, a najčešće se do ovakvih poslova dolazi preko platformi za mikro rad tj. kratke zadatke.

Pored rada po projektu, satu ili zadatku, poslednjih godina čest način učestvovanja u ekonomiji honorarnih poslova jeste i rad po potrebi, kao npr. transport putnika, dostava hrane i druge slične usluge. Glavna razlika ovog modela u odnosu na ostale jeste da se posao u potpunosti organizuje putem platforme, a da se cena rada određuje uz pomoć algoritma koji uzima više parametara u obzir poput trenutne potražnje, doba dana i sl.

Upravo su zbog toga i česte pritužbe pružaoca usluga kao i tužbe sudu za priznavanje radnog odnosa između angažovanih na ovaj način i platformi za rad koje se u ovom slučaju postavljaju kao poslodavci, ali sebe i dalje smatraju medijatorima u poslu ili tehnološkim kompanijama za spajanje. Shodno tome, mnoge platforme koriste ovaj izgovor da se kategorišu kao posrednici u poslu i navode da samo pružaju uslugu spajanja između poslodavaca i radnika, pokušavajući tako da se izuzmu iz lokalnih regulativa i zakona vezanih za radna i druga prava.

Ipak, mnoga istraživanja pokazuju da ne postoje velike razlike između platformi koje sebe smatraju za posrednike u poslu i onih kompanija koje tradicionalno nude slične usluge zapošljavajući radnike u punom radnom odnosu. Ova konstatacija najviše dolazi do izražaja kada se posmatraju kompanije koje nude usluge prevoza putnika, čišćenja ili dostave hrane i paketa, gde radnici dobijaju sav posao putem platformi, obavljajući sličnu delatnost kao njihove kolege tradicionalno zaposlene u lokalnim kompanijama. Regulatori u mnogim državama ove kompanije vide kao poslodavce, a ne samo kao posrednike ili tehnološke kompanije, što je za posledicu imalo gašenje usluga na tim lokacijama ili prilagođavanje lokalnoj regulativi i priznavanje prava radnika.

Jedan od glavnih problema regulacije ovakvih poslovnih odnosa predstavlja trostruka veza između klijenata, radnika i platforme u kojima nisu potpuno jasno definisane uloge sa pravnog aspekta i postojanja više različitih ugovara za svaku od strana, koja po pravilu prebacuju sav rizik poslovanja na izvršioca posla [57]. Takođe, ovi ugovori omogućavaju platformama kontrolu nad radnicima u vidu nadzora izvršenja zadataka, kao i sprovođenje disciplinskih mera ako su neke od odredbi ugovora prekršene.

Na kraju, međusobni ugovori između kompanija i radnika uglavnom ograničavaju obaveze i odgovornosti poslodavca, dok su za sve sporne situacije isključivo ovlašćene same platforme kao medijatori između ugovornih strana. To se krši sa uobičajenom praskom i čestim propisima država koje u ovim slučajevima navode lokalne sudove kao jedine merodavne da donose presude i odlučuju u ovakvim sporovima.

4.2. Rad preko digitalnih platformi

Digitalne platforme predstavljaju svojevrsne medijatore između klijenata i radnika koji obezbeđuju pravilno uparivanje između partija shodno potrebama posla, posredovanje u plaćanju i disciplinovanju radnika. Rad preko platforme podrazumeva bilo koju vrstu hibridnog rada specijalizovanih poslova, od prevoza putnika, do programerskih usluga i držanja časova stranih jezika. Prve generacije platformi predstavljale su portale na kojima su postavljeni oglasi za poslove, a kasnije su došle platforme sa projektima koji imaju detaljan opis i budžet, dok su poslednjih godina dominantne uslužne platforme koje direktno pružaju uslugu klijentima upošljavajući radnike po potrebi. To je dovelo do novog modela poslovanja, poznatijeg kao uberizacija, gde se platforma bavi organizacijom, izvršenjem i naplatom posla, dok su radnici putem platforme samo tu da prethodno dogovoreni posao izvrše.

Najpopularnije platforme za rad po projektu poput UpVork-a, Fiver-a ili Frilenser-a nude svojim korisnicima opciju brzog spajanja, sigurnog plaćanja i garancije kvaliteta vraćanjem novca u slučaju da klijent nije zadovoljan. Pored toga, one omogućavaju rangiranje radnika ili timova, koji su obično ocenjivani nakon završetka posla, što omogućava budućim klijentima da odaberu usluge najboljih frilensera za svoje projekte.

U nekim situacijama, ovo dovodi do dodatog pritiska na radnike da postignu bolje rezultate, kako bi uspeli da dobiju sledeći posao i napreduju na lestvici koju postavlja sama platforma. Takođe, nemogućnost prebacivanja ovih „društvenih“ kredita tj. ocena sa platforme na platformu predstavlja veliku prepreku za radnike angažovane na ovaj način, jer im onemogućava da potraže posao negde druge bez ponovnog započinjanja celog procesa skupljanja referenci, uključujući i sticanje poverenja među klijentima i verifikacije kvaliteta isporučenog rada.

Trenutno postoji veliki broj platformi koji nudi spajanje između poslodavaca i frilensera po raznim modelima rada, od onih koji nisu specifično orijentisani na neku oblast ili industriju, do usko specijalizovanih portala koje nude poslove samo iz jedne oblasti ili čak poslove jednog tipa. Ove platforme većinom nude samo usluge posredovanja i naplate, ali u nekim slučajevima i preuzimaju odgovornost za vođenje projekata ili pak organizaciju

frilensera unutar timova. Takođe, postoje i platforme koje se direktno bave pružanjem usluga krajnjim korisnicima, a onda uz pomoć slobodnjaka izvršavaju zadatke i obavljaju poslove za svoje klijente.

Neke platforme posebno su specijalizovane za mikro poslove, nudeći klijentima mogućnost da brzo i lako završe male ponavljajuće poslove, a radnicima da dodatno zarade obavljajući jednostavne poslove putem interneta. Pored toga, one omogućavaju granulaciju složenih poslova u više manjih delova, tako da u nekom trenutku više ljudi može raditi na različitim delovima istog zadatka kako bi se postigao cilj. Shodno tome, može se reći da ovakve platforme spadaju u posebnu kategoriju gde radnici obavljaju poslove zajedničkim snagama, stoga se u inostranstvu popularno nazivaju platforme za grupni rad.

Veliki deo posla koji se obavlja preko ovakvih platformi ne iziskuje više obrazovanje niti posebne veštine, što omogućava velikom broju ljudi da se prijavi i učestvuje na ovakvim poslovima. Pored toga, platforme mogu biti bazirane na servisnoj logici u kojoj su korisnici u isto vreme i pružaoci i korisnici usluga, čime se ostvaruje efekat samorazvoja digitalnih ekosistema [58].

Efekat umreženosti koji se pojavljuje na platformama u mnogome pomaže preduzetnicima da povećaju ponudu svojih usluga i proizvoda, koristeći postojeće korisnike kao potencijalni izvor novih prihoda. Uz pomoć toga, široka dostupnost interneta omogućila je platformama da dođu do velikog broja ljudi koji bi popunili potražnju od strane klijenata, zauzimajući poziciju medijatora između te dve grupe.

Može se zaključiti da ekonomija deljenja predstavlja novu podvrstu digitalne ekonomije, u kojoj svi učesnici doprinose kolektivnom boljitku, međusobno deleći resurse, znanje, informacije i druge stvari koje ostali mogu iskoristiti za svoje poslovanje [59]. Pored toga, zajedničko finansiranje predstavlja novi vid prikupljanja sredstava za preduzetničke ili druge aktivnosti, gde više manjih učesnika solidarno ulažu u neku ideju, projekat ili proizvod, što je često komplementarni deo ekonomije deljenja.

Neke od najpoznatijih platformi za rad u ekonomiji honorarnih poslova koje koriste frilenseri iz regiona Zapadnog Balkana su sledeće:

- **UpVork** je platforma koja omogućava frilenserima da nađu nove prilike za angažmane u ekonomiji honorarnih poslova iz različitih kategorija i industrija.
- **Fiver** je specijalizovana platforma za kratke poslove koja nudi različite prilike frilenserima da ponude svoje usluge i veštine u drugačijem formatu.

- **Frilenser** predstavlja internet portal za postavljanje projekata, poslova i kratkih zadataka iz različitih industrija poput IT-a, proizvodnje, prava i drugih. Preko njega je moguće licitirati na postavljene projekte i dobiti angažman u ekonomiji hibridnih poslova.
- **TopTal** je jedinstveni servis koji se bavi organizovanjem slobodnjaka i generalno honorarne radne snage sa ciljem rada na kratkoročnim i dugoročnim projektima.
- **Fleksjobs** je još jedan servis za pronalaženje honorarnih poslova u velikom broju industrija, a izdvaja se po politici povraćaja novca u roku od 14 dana ako klijent nije zadovoljan, kao i dobrom korisničkom podrškom.
- **Jooble** je portal preko koga je moguće pretražiti raznovrsne ponude i pronaći angažman u ekonomiji honorarnih poslova. Specifičan je po tome što nije potrebna registracija za prijavu na željenu poziciju i to da ne postoji nikakva provizija.
- **SimpliHajred** je još jedan portal za objedinjenu pretragu angažmana u ekonomiji honorarnih poslova sa dodatnim alatima koji omogućavaju frilenserima laku pretragu posla, kao i kalkulator moguće zarade i traženje lokalnih ponuda
- **Guru** je internet platforma za posredovanje između kompanija i frilensera koja omogućava jednostavna plaćanja, besplatno članstvo i organizovanje unutar digitalnih agencija.
- **99designs** je specijalizovani portal za dizajn koji omogućava kompanijama i frilenserima da sarađuju na kreativnim projektima u 3 jednostavna koraka. Takođe, pored direktnog angažovanja slobodnjaka, moguće je pokrenuti i konkurs na kome mogu učestvovati svi sa svim predlozima.
- **Drible** predstavlja specijalizovanu platformu za pronalazak posla u kreativnoj industriji nudeći bezbroj opcija frilenserima da pronađu svoji novi angažman u ekonomiji honorarnih poslova ili zaposlenje po nekom tradicionalnom modelu
- **TaskRebit** je internet servis specijalizovan za poslove pomoći i popravke u kući, transporta robe i putnika, kao i održavanja prostora. Poznat je i po partnerstvima sa velikim kompanijama u pružanju usluga poput usluge sklapanja nameštaja sa kompanijom IKEA i drugima.

Rad putem platformi ima i svoje nedostatke, a jedan od najvećih problema sa kojim se suočavaju radnici koji su angažovani preko ovakvih platformi jesu česta odbijanja plaćanja za isporučeni posao, nemogućnost ocenjivanja klijenata na platformi i nedostatak bilo kakve socijalne zaštite. Takođe, radnici uglavnom nisu u mogućnosti da se žale na bilo kakve

nepovoljne ishode vezane za plaćanje ili neprihvatanje isporučenog posla, što im dosta otežava poziciju u odnosu sa klijentima, dok misklasifikacija i dalje predstavlja jedan od najvećih izazova većine ljudi koji rade putem platformi [60]. Pored toga, često se može čuti i mišljenje da ovakav rad urušava materijalne i ne materijalne aspekte rada u svim profesijama, a pogotovo u kreativnoj industriji i drugim srodnim industrijama [61].

4.3. Savremeni alati za kolaboraciju

Postoji mnoštvo platformi za kolaboraciju na daljinu koje olakšavaju komunikaciju između timova i pojedinaca, kolaboraciju i upravljanje projektima. One predstavljaju nezaobilazan deo svake dobro organizovane kompanije i omogućavaju rad zaposlenih sa bilo koje lokacije i u bilo kom trenutku. Neka od najpopularnijih rešenja koje se koriste u ove svrhe su sledeća:

- **Slek**: Omogućavajući kanale za grupne diskusije, razmenu brzih poruka, deljenje datoteka i povezivanje sa eksternim aplikacijama, ova platforma je pravo rešenje za kolaboraciju između timova i nesmetanu komunikaciju.
- **Tims**: Aplikacija Tims kompanije Mikrofost nudi opcije kao što su deljenje datoteka, video pozive i razmenu brzih poruka dok udaljeni timovi mogu lako da sarađuju na zajedničkim dokumentima, događajima, i drugim deljenim resursima.
- **Zum**: Zum je platforma za video konferencije koja omogućava kolaboraciju između udaljenih timova i predstavlja jednu od najpopularnijih rešenja za te svrhe.
- **Gugl radni prostor**: Na ovoj platformi dostupni su različiti alati za produktivnost, uključujući servise sa elektronsku poštu Džimejl, Gugl Drajv i Gugl Dokumenta. Uz pomoć ovih alata, udaljeni timovi mogu da dele datoteke i rade na njima u realnom vremenu, kao i da komuniciraju putem e-pošte i brzih poruka koristeći opcije Gugl Ćaskanja.
- **KlikUp**: KlikUp je softver za upravljanje projektima uz pomoć kojeg je moguće organizovanje projektnih zadataka koristeći table, liste i kartice. Takođe, omogućava brzi pregled trenutnog posla, kao i praćenja napretka rada na projektima. Od skoro podržava i mogućnost kreiranja i čuvanja projektne dokumentacije.
- **Džira**: Džira kompanije Atlasijan je softverski paket za upravljanje projektima koja pomaže agilnim timovima u planiranju, praćenju i upravljanju zadacima. Timovi ga mogu koristiti za definisanje zadataka, postavljanje rokova, dodeljivanje dužnosti i kasnije praćenje napretka po nekom od agilnih metodologija kakve su skram i kanban.

- **Github**: Ova platforma namenjena je za kolaboraciju u domenu razvoj softvera i kontrolu verzija koja omogućava timovima softverskih inženjera, projektnih menadžera i drugih bitnih članova razvojnih timova da prate promene, upravljaju bibliotekama koda i zajedno rade na novim verzijama softvera.

4.4. Savremeni modeli upravljanja projektima u digitalnoj ekonomiji

Postoje značajne razlike kada je u pitanju vođenje multidisciplinarnih timova u distribuiranom okruženu u odnosu na one koji su ko-locirani, kao i načini na koje je moguće upravljati projektima i projektnim zadacima. Kada se pogledaju osnovni principi agilnog upravljanja projektima i onoga što se prepisuje u „Agilnom manifestu“, može se videti da postoje ozbiljna odstupanja i nemogućnost uvođenja nekih procesa i procedura u slučaju kada je tim dislociran i distribuiran, što je retko slučaj kada su u pitanju ko-locirani timovi [62]. Tako na primer, „Agilni manifesto“ prepisuje diskusije i sastanke unutar timova uživo, što generalno nije moguće kada su neki članovi tima ili ceo tim na različitim lokacijama, ali ipak osnovni postulati i motivi ovog pristupa mogu se i te kako primeniti u distribuiranim okruženjima, što se može vide u sledećih dvanaest principa ovog manifesta [63]:

- Zadovoljstvo klijenata predstavlja osnovni prioritet i moguće ga je ostvariti blagovremenim i kontinuiranim isporučivanjem vrednosti.
- Priroda posla je takva da se zahtevi tržišta stalno menjaju zbog čega je od izuzetne važnosti biti spreman na prihvatanje svih promena zahteva od strane klijenata čak i u kasnijim fazama razvoja, a sa ciljem sticanja kompetetivne prednosti klijenata u odnosu na njihovu konkurenciju.
- Korišćenje iterativnog pristupa prilikom razvoja i isporuke softverskih rešenja sa ciljem dostavljanja kvalitetnih proizvoda u kratkim vremenskim intervalima od nekoliko nedelja ili meseci.
- Fokusirati se na svakodnevnu saradnju između menadžera i softverskih inženjera za sve vreme trajanja projekta.
- Obezbeđivanje zdravog okruženja za rad u kome možemo prepustiti posao motivisanim pojedincima uz našu punu podršku.
- Komunikacija lice u lice predstavlja najbolji i najproduktivniji način za razmenu informacija unutar i izvan projektnih timova.

- Upotrebljiv softver koji smo isporučili klijentu koristimo kao najbolju metriku za uspešnost našeg rada.
- Bez obzira na dužinu trajanja projekta, svi učesnici moraju da obezbede kontinuirano učešće i rad na projektu kako bi se dostigao održivi razvoj proizvoda našeg rada.
- Radi postizanja visoke agilnosti potrebno je staviti poseban fokus na kvalitet i dobar dizajn naših rešenja.
- Mogućnost odabira samo najvažnijih elemenata softverskog rešenja koji će biti dostavljen klijentu je od izuzetnog značaja kako bi se pojednostavio ceo proces razvoja
- Najbolja softverska rešenja dolaze od strane samoorganizovanih timova
- Tim u redovnim intervalima vrši retrospektivu svog rada i definiše načine kako može da poveća svoju produktivnost i efektivnost

Shodno prethodno predstavljenim principima koje postavlja „Agilni manifesto“, možemo zaključiti da postojeći modeli bazirani na ovim načelima nisu u potpunosti adekvatni trenutnim zahtevima privrede, prvenstveno zbog velikih promena u načinu na koje moderne organizacije funkcionišu, a zatim i promenjenih okolnosti usled pandemije Kovid-19 virusa, energetske grize i nadolazećih problema vezanih za klimatske promene [64].

Kako bi se unapredili prethodno navedeni modeli i prilagodili principi izneti u „Agilnom manifestu“ novim zahtevima, potrebno je holistički pristupiti celom problemu i jasno definisati potrebe distribuiranih poslovnih organizacija i njihovih timova, a zatim krenuti sa testiranjem i validacijom pojedinačnih komponenti koje bi u budućnosti mogle da čine neku novu metodologiju koja će biti adekvatnija za novonastalo okruženje [65]. Takođe, od izuzetne je važnosti uzeti u obzir nove načine komunikacije i kolaboracije u distribuiranom okruženju i obezbediti adekvatne softverske alate i kanale komunikacije, kako bi se obezbedio nesmetani rad u ovakvim timovima [66].

Možemo reći da se upravljanje projektima postepeno prilagođava novim zahtevima, a moderne organizacije sve češće implementiraju digitalne tehnologije u svoje poslovne procese, automatizuju proizvodnju i koriste sisteme za brzo odlučivanje koristeći nove alate dostupne putem veštačke inteligencije, a sa ciljem boljeg planiranja resursa, projektnih zadataka, dokumentacije i drugih bitnih delova projekata. Shodno tome, možemo izdvojiti sledeće trendove kada je u pitanju upravljanje projektima i projektnim zadacima:

- **Skram i Kanban** predstavljaju dva moderna pristupa upravljanju projektima koja se često koriste na modernim projektima razvoja softverskih rešenja i digitalnih proizvoda. Ovi modeli upravljanja stavljaju snažan naglasak na prilagodljivost, postepeni napredak i stalno unapređivanje, kako bi omogućili stvaranje inkrementalne vrednosti i brzo prilagođavanje promenama.
- **Digitalni alati za upravljanje projektima** omogućavaju vizualizaciju trenutnog posla u realnom vremenu, delegiranje radnih zadataka, upravljanje resursima i donošenje informisanih odluka uz pomoć velikih podataka. Takođe, ovi alati omogućavaju jednostavno izveštavanje poput praćenja metrika uspešnosti, iskorišćenja resursa i sl.
- **IoT pametni uređaji** prikupljaju podatke u realnom vremenu što omogućava dobijanje tačnih informacija o performansama opreme, korišćenju resursa i potrebnom održavanju.
- **AI alati** omogućavaju projektnim menadžerima lako dobijanje odgovore na razne upite vezane za obradu podataka, status projekta i moguće ishode. Pomoću ovih alata mogu se analizirati veliki skupovi podataka, specifični obrasci i potencijalni ishodi, što omogućava proaktivno upravljanje rizikom, efikasno iskorišćenje resursa i prilagođavanje rasporeda rada. Pored toga, u budućnosti će biti moguće i automatizovati zadatke koji se mogu definisati jasnim procesima.
- **VR i AR** tehnologije koriste se za vizuelizaciju, simulaciju i kolaboraciju na projektima omogućavajući testiranje prototipa, otkrivanje i rešavanje potencijalnih problema, kao i virtualne ture kroz projekte.
- **Alati za analizu velikih podataka** pomažu u upravljanju ogromnim količinama podataka iz različitih izvora, koji se mogu koristili za razumevanje performansi projekata, uočavanje trendova i poboljšanje procedura. Takođe, radi ostvarivanja boljih performansi, može se koristiti predikativna analitika za rano otkrivanje problema i planiranje odgovora.
- **Blokčejn** nudi decentralizovane i bezbedne platforme koju karakterišu izuzetna transparentnost, tačnost i sledljivost podataka. Takođe, pomoću blokčejn tehnologije moguće je kreiranje pametnih ugovora sa kojima se može ostvariti automatizacija plaćanja, automatska overa dokumenata i drugo.
- **Alati za grupni rad** omogućavaju saradnju između članova tima bez obzira gde se oni nalaze, pomažući im u ostvarivanju i održavanju komunikacije, zajedničkom radu na

dokumentima, brzoj razmeni informacija i drugim bitnim stvarima za distribuirane timove.

Kada je u pitanju korišćenje modernih metodologija za upravljanje projektima i projektnim zadacima, posebno se ističu Skram i Kanban metode, koje pomažu agilnim timovima u isporučivanju kvalitetnih rešenja svojim klijentima. Takođe, koristeći ove metode, projektni timovi obezbeđuju mogućnost brze adaptacije na promene zahteva od strane klijenata, kao i česte verifikacije isporučenog rada.

Skram metoda predstavlja jednu od najkorišćenijih okvira za upravljanje projektima po agilnim principima koristeći predefinisana pravila, principe i praksu za strukturiranje i organizaciju rada u modernim okruženjima. Glavni koncepti ove metodologije predstavljaju samoorganizaciju timova, učenje kroz iskustvo i rad na projektima, kao i redovnu retrospektivu performansi i urađenog posla i brzo rešavanje problema unutar timova [67].

Kako bi se obezbedila nesmetana komunikacija i otklonili bilo kakvi problemi ili blokade unutar timova, ova metoda predviđa redovne statusne sastanke u trajanju ne dužem od 15 minuta tokom radnog dana, što omogućava brzo razrešenje bilo kakvih nepovoljnih situacija i prozor od maksimum 24 sata u kome neki problem ostaje neprimećen. Takođe, rad je podeljen u predefinisane sprintove koji najčešće traju od jedne do četiri radne nedelje i planiraju se na početku svake iteracije. Na kraju svakog sprinta održava se poseban sastanak koji pruža retrospektivu onoga što je urađeno, ali daje i platformu članovima tima da predstave svoj rad, ukažu na probleme unutar tima ili pohvale ono što je bilo dobro urađeno.

Skram timovi obično su kros-funkcionalni i sastoje se od upravnika proizvoda koji je odgovoran za definisanje posla, zatim skram mastera koji je zadužen za implementaciju procesa i alata ove skram metode i razvojnog tima uključujući programere, dizajnere, kreatore sadržaja i druge profile radnika u zavisnosti od potreba projekata.

Preporučeno je da jedan tim ne broji više od sedmoro članova zbog održavanja komunikacije na potrebnom nivou, kao i raspodele posla i organizacije sastanaka koji su vremenski ograničeni. Takođe, pošto metoda prati principe „Agilnog manifesta“, ona ne predviđa dislocirane članove tima i to svakako ne preporučuje, međutim pod uticajem pandemije Kovid-19 virusa i prirode rada na daljinu, ona se u potpunosti prilagodila i takvim uslovima rada i sada se aktivno koristi i u distribuiranom okruženju.

Shodno tome, može se zaključiti da skram metoda predstavlja implementaciju agilnog pristupa upravljanju projektima sa fokusom na inkrementalno stvaranje vrednosti koje se odvija u vremenskim periodima ne dužim od mesec dana, omogućavajući tako laku inspekciju

urađenog i brze adaptacije u slučaju potrebe [68]. Kako bi se obezbedila pravilna primena osnovnih principa i pravila skram metodologije, potrebno je uvesti sledeće procese [69]:

- Podela radnih zadataka u vremenski ograničene intervale (sprintove) trajanja od 1 do 4 nedelje
- Planiranje zadataka na početku svakog sprinta
- Dnevni statusni (skram) sastanci
- Pregled urađenih i nedovršenih zadataka na kraju svakog sprinta
- Retrospektiva performansi i drugih metrika

Pored skram metodologije, najčešće se koristi Kanban metodologija na projektima razvoja kompleksnih softverskih rešenja i tehničke podrške u sklopu većih projekata. Kanban metodologija nastala je na „džast in tajm“ paradigmi upravljanja resursima koju je Tojota usavršila za potrebe svoje proizvodnje [70], a kasnije je počela da se koristi i u drugim firmama i za druge namene. Odlikuje je vizualizacija posla, ograničavanje broja zadataka na kojima je moguće raditi u svakom trenutku i konstantan protok radnih zadataka.

Kako bi se obezbedila ispravna primena ove metodologije unutar poslovnih organizacija, potrebno je uvesti sledeća pravila u poslovne procese [71]:

- Transparentnost i brza razmena informacija
- Održavanje balansa između planiranih zadataka i dostupnih resursa
- Fokus na kolaboraciju između članova tima
- Stavljanje kupca u prvi plan, kao i dostavljanje prave vrednosti
- Održavanje konstantnog toka rada
- Liderstvo, empatija, razumevanje i poštovanje unutar timova

U praksi Kanban se pokazao kao izuzetno efikasan metod za upravljanje kontinuiranim radom, posebno u situacijama kada postoji mnogo nepoznanica, uključujući i nepostojanje jasnih zahteva klijenta ili često dodavanje novih zadataka koje je potrebno izvršiti u najkraćem mogućem roku.

Institut za upravljanje projektima (PMI) razvio je svoju metodologiju koja de-fakto predstavlja industrijski standard, a priznata je od strane američkog nacionalnog instituta za standarde (ANSI), kao i od Internacionalne organizacije za standardizaciju (ISO). Ova metodologija detaljno je obrađena u publikaciji pod nazivom PMBOK (Skup znanja za upravljanje projektima) i trenutno je dostupna u sedmom izdanju koji obuhvata smernice i standarde za gotovo sve tipove upravljanja projektima poput agilnog, sekvencijalnog,

hibridnog i drugih modela [72]. Pored toga, ovaj vodič navodi osnovna načela koja služe kao smernica svim profesionalcima iz oblasti upravljanja projektima za donošenje odluka, kreiranje strategija i rešavanje problema. Ova načela sažeta su u sledećih dvanaest principa upravljanja projektima i projektnim zadacima [73]:

- **Etičko upravljanje** – Poštovanje, odgovornost, pravičnost i poštenje kao osnovne vrednosti prilikom upravljanja projektima i projektnim timovima.
- **Fokus na saradnju** – Stvaranje okruženja koji će doprineti slobodnoj komunikaciji i brzoj razmeni informacija unutar timova sa ciljem pospešivanja saradnje.
- **Bliska saradnja sa liderima projekta** – Razumevanje potreba, motiva i interesa svih učesnika na projektu sa posebnom pažnjom na spoljne i interne lidere projekta.
- **Isporuka vrednosti** – Kontinuirano analiziranje dostavljenog rada i njegova adaptacija sa ciljem približavanja potrebama i strategijama organizacija.
- **Sistemsko razmišljanje** – Pružanje adekvatnog odgovora na izazove sagledavanjem scenarija i okolnosti u kome se odvijaju projekti.
- **Prilagođeno liderstvo** – Prilagoditi stil upravljanja potrebama projekta i okruženju u kome se projekat izvršava.
- **Kontekstna adaptacija** – Prilagođavanje novim zahtevima sagledavanjem konteksta u kome su se dogodile promene.
- **Holistički pristup kvalitetu** – Poštovanje standarda i dogovorenih nivoa kvaliteta u svim segmentima projekta.
- **Upravljanje kompleksnošću** – Korišćenje prethodnih znanja, iskustva i alata za rukovanje kompleksnošću projekata.
- **Jasni odgovori na rizike i pretnje** – Optimizacija odgovora na rizike i pretnje sa ciljem postizanja pozitivnih ishoda i umanjenja negativnih uticaja na projekat.
- **Prigrliti promene** – Prilagođavanje na neočekivane promene i brz oporavak od negativnih događaja.
- **Upravljanje promenama zahteva** – Omogućiti promene u bilo kom trenutku projekta.

Pored već navedenih principa, Institut za upravljanje projektima u okviru PMBOK-a definiše projektne domene performansi koje grupišu povezane aktivnosti i od ključnog značaja su za uspeh projekta. Shodno tome, radi postizanja željenih rezultate, potrebno je staviti fokus na sledeće domene [74]:

- **Lideri projekta** – Efektivna komunikacija i interakcija sa svim liderima na projektu obezbeđuje uspešan ishod, a uključuje implementaciju strategija i akcija koje će doprineti integraciju i čvršće uključivanje ovih lidera u procese donošenja projektnih odluka
- **Tim** – Projektni tim čine individualci koji su zaduženi za obavljanje poslova i izvršavanje projektnih zadataka sa ciljem ostvarivanja poslovnih ciljeva. Kako bi se povećale performanse, potrebno je raditi na razvoju tima podržavajući njihove individualne ideje i stavove, ali i deleći odgovornost na ishodima projekta sa svim članovima tima.
- **Razvojni pristup i životni ciklus razvoja** – Ovo polje se bavi utvrđivanjem najoptimalnijeg pristupa upravljanju projektima u zavisnosti od tipa zadataka i poslovnih ciljeva koje treba ispuniti. Nakon detaljne analize, može se odabrati neki od adaptivnih, sekvencijalnih ili hibridnih modela upravljanja i razvoja, što će dalje uticati projektne cikluse i faze.
- **Planiranje** – U ovom domenu bitno je fokusirati se na projektne aktivnosti i funkcije koje su sa njima asocirane kako bi se organizovao i koordinisao posao, a samo planiranje se odvija na početku i tokom projekta. Takođe, pristup planiranju u mnogome zavisi i od okolnosti u kojima se projekat odigrava, poput vrste proizvoda koji se pravi, pristupa razvoju rešenja, zahtevima lidera projekta i drugih.
- **Rad na projektu** – Ovaj domen bavi se uvođenjem projektnih procesa, upravljanjem resursima i omogućavanjem sredine pogodne za učenje, kako bi se obezbedilo dostavljanje očekivane vrednosti od strane projektnih timova. Takođe, ovaj domen uključuje oblasti komunikacije, upravljanja resursima, nabavkama i drugim važnim oblastima sa ciljem omogućavanja nesmetanog rada tima i izvršavanje projektnih zadataka.
- **Dostavljanje vrednosti** – Fokus ovog domena je na ispunjenju projektnih zahteva, prethodno dogovorenog obima i kvaliteta rada kako bi se isporučila očekivana vrednost i obezbedio željeni ishod projekta. Kako projekti donose vrednost svojim klijentima i vlasnicima razvijajući poslovna rešenja, nove proizvode i usluge, bitno je definisati učestalost dostavljanja promena radi što ranijeg početka komercijalizacije ili korišćenja kreiranog rešenja još od rane faze razvoja.
- **Merenje performansi** – U ovom domenu fokus je na proveri performansi projekata i kreiranju adekvatnih odgovora za njenu optimizaciju u slučaju problema. Takođe, od

izuzetne važnosti za ovaj proces je dostupnost tačnih podataka iz kojih je moguće izvući zaključke i na osnovu tih zaključaka izvršiti potrebne promene.

- **Nepoznanice** – Ovaj domen bavi se rizicima i prilikama koje se pojavljuju na projektima usled nesigurnosti, a propisuje projektnim timovima smernice i obavezu njihovog prepoznavanja, analize i kreiranja adekvatnih odgovora kako bi se iskoristile nove mogućnosti ili ublažili potencijalni efekti novonastalih rizika.

Bez obzira na model upravljanja koji se koristi unutar PMBOK-a, ovi domeni prožimaju se tokom trajanja celog projekta, čineći tako jednu jedinstvenu celinu i prisutni su u svim projektima u nekoj meri, ali njihova implementacija zavisi i od konteksta projekta, organizacije u kojoj se on odvija, projektnih timova i drugih faktora.

Na kraju novi PMI PMBOK u potpunosti je neutralan što se tiče korišćenja određenih modela i ne preferira ni jedan od njih za sve situacije, već preporučuje detaljnu analizu potreba projekta i odabir modela koji će najbolje odgovoriti na te potrebe. PMBOK ostaje i dalje jedan od najobimnijih i najsadržajnijih vodiča za upravljanje projektima, a često se koristi kao osnova za uspostavljanje novih projekata u velikom broju korporacija.

4.5. Upravljanje projektima u distribuiranom okruženju

Upravljanje projektima u distribuiranom okruženju može predstavljati jedinstvene izazove zbog fizičkog razdvajanja članova tima i potencijalnih razlika u vremenskim zonama, kulturnim normama i stilovima komunikacije. Međutim, sa pravim strategijama i alatima, moguće je efikasno upravljati projektnim zadacima u distribuiranom okruženju. Uspešno upravljanje projektima podrazumeva sledeće smernice i pravila:

- Uspostavljanje jasnih puteva komunikacije između članova timova kako bi se garantovao efikasan i blagovremen protok informacija.
- Korišćenje savremenih softverskih alata za upravljanje projektima, kolaboraciju, video konferencije i usluge brze razmene poruka.
- Podsticanje otvorene komunikacije unutar tima i brzo razrešavanje problema i konfliktnih situacija.
- Identifikovanje dužnosti i odgovornosti za svakog člana tima obezbediće da svi budu svesni svojih obaveza i zaduženja. Ovo će omogućiti da se aktivnosti izvršavaju efikasno i umanjiti potrebu za ponavljanjem procesa.
- Jasno definisani rokovi i ciljevi omogućavaju lakše upravljanje projektima koje je moguće podeliti u odvojene celine i raditi u iteracijama do ispunjenja ciljeva.

- Upotreba savremenih alata kao što su Džira, KlikUp i Trelo omogućavaju lakše upravljanje zadacima, kolaboraciju između članova tima i praćenje napretka.
- Podsticanje saradnje između članova tima od izuzetne je važnosti jer omogućava brzo prevazilaženje problema, lako deljenje ideja i saradnju na definisanju rešenja
- Redovno praćenje statusa projekta kao i učinka članova tima omogućiće brzo uočavanje problema i blagovremenu pripremu za njihovo rešavanje.
- Sinhronizacija timova kroz vremenske zone može se pokazati kao ključna u situacijama kada su oni dislocirani i kada je potrebno kreirati „prozor“ u kome je moguće raditi u realnom vremenu.
- Razvijanje poverenja unutar timova, zajedničke odgovornosti i priznavanje individualnih dostignuća može pomoći da se postignu ciljevi projekta bez većih poteškoća. Takođe, bitno je jasno definisati obaveze i raspodeliti zadatke, tako da svi članovi tima mogu da preuzmu vlasništvo na određenom poslovnom procesu.
- Prihvatanje kulturoloških razlika, povećanje tolerancije i premošćavanje konflikta može se pokazati kao ključno za uspešnost projekata.

Primena ovih smernica može poboljšati kolaboraciju i doneti uspeh u vođenju projekata u distribuiranom okruženjima, kao i povećati performanse dislociranih timova.

Moderne organizacije često su distribuirane i svoju delatnost obavljaju na nekoliko lokacija ili čak u nekoliko država. U takvim uslovima, izuzetno je bitno povezati timove koji su na različitim lokacijama i omogućiti nesmetanu komunikaciju i kolaboraciju između zaposlenih. Tokom pandemije virusa Kovid-19, postojeći modeli testirani su do krajnjih granica u trenucima kada je izuzetno veliki broj ljudi bio prinuđen da svoje poslovne aktivnosti obavlja van kancelarija ili prostorija namenjenih za to.

U isto vreme, alati za komunikaciju i saradnju putem interneta doživeli su ogromnu ekspanziju, nudeći adekvatna rešenja za novonastalu kriznu situaciju. Aplikacije poput Zuma, Timsa i Gugl Mita ubrzo su dobile stotine miliona korisnika, koji su uz pomoć njih ostvarivali komunikaciju sa svojim kolegama, ali i onima koji su nesmetano nastavili da obavljaju svoje aktivnosti od kuće kao i pre pandemije. Time je došlo do kreiranja specifičnih hibridnih modela koje su povezivale neke prakse iz tradicionalnih pristupa sa novim agilnim metodama i principima rada.

Nakon skoro tri godine pandemije, postalo je jasno da se tradicionalni pristup obavljanju radnih aktivnosti može zamenili ili bar upotpuniti novim modelima poput rada na daljinu, rada od kuće, hibridnog rada i drugih. Takođe, nova istraživanja pokazuju brojne

probleme koje ovi modeli rada donose sa sobom, ali i prednosti za one kojima očigledni nedostaci ovakvih pristupa nisu problematični.

Posebna znanja i veštine potrebne su za upravljanje u digitalnim organizacijama, gde su društvene i kulturološke norme uglavnom drugačije od onoga što je bilo pravilo u tradicionalnim okruženjima. Jedna od glavnih razlika u odnosu na prethodna okruženja jeste ograničena mogućnost kontrole zaposlenih od strane menadžera, kao i veća uloga u obezbeđivanju pouzdanih kanala komunikacije i smernica za kolaboraciju između zaposlenih.

Identifikacija najboljih projekata i odabir radnika sa potrebnim kompetencijama za rad na tim projektima predstavlja novinu u zaduženjima menadžera u digitalnoj ekonomiji. Od njih se očekuje da iskoriste sve raspoložive resurse za ispunjavanje projektnih zadataka, upotrebljavajući interne i eksterne kadrove, kao i druge resurse.

Od izuzetne važnosti je i da zaposleni i menadžment budu blisko usmereni ka kompanijskim ciljevima, te da su metrike i performanse njihovog rada jasno definisane prema prioritetima i ciljevima organizacija u kojima rade. Potrebno je i reći da se u međusobno povezanom svetu radnici ne plaše budućnosti posla, te su spremni da prihvate promene i da im se prilagode. Jedna od odgovornosti menadžera u digitalnoj ekonomiji jeste da prepoznaju prilike i pruže podršku svojim zaposlenima u usavršavanju i ostvarivanju napretka u karijeri.

5. KARAKTERISTIKE EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA

5.1. Šta je ekonomija honorarnih poslova?

Ekonomija honorarnih poslova nastala je na ideji slobodnog tržišta u kojoj klijenti i radnici sami definišu sve uslove saradnje, uključujući prava i obaveze, kao i projekte i poslove na kojima će sarađivati. Ove poslovne angažmane uglavnom karakterišu privremeni i povremeni rad, visoka neizvesnost, dobijanje sledećeg posla u zavisnosti od postignutih performansi na prethodnom angažmanu, kao i zadovoljstva klijenata radom tokom prethodnog perioda [75].

Ovu ekonomiju karakterišu i kratkoročni ugovori ili rad po potrebi za razliku od stalnog zaposlenja i dugoročnih projekata, a često je slučaj i da pojedinci uporedo traže nove angažmane dok rade na trenutno dobijenim poslovima, a kako bi obezbedili stalan priliv prihoda i imali posla u kontinuitetu. Pored toga, osnovne karakteristike ekonomije honorarnih poslova čine i fleksibilnost radnog vremena, mogućnost samoodređivanja visine cene rada, biranje lokacije sa koje će se posao izvršavati, ali i negativne stvari poput nesigurnosti naplate, nagli prestanak potrebe za radom, nejasne smernice vezane za disciplinu i norme, kao i samostalno rešavanje problema bez pomoći drugih zaposlenih.

U prethodnim godinama ekonomija honorarnih poslova doživela je veliku ekspanziju širom sveta privlačeći sve veći broj ljudi žele u njoj da se oprobaju, ali i poslovne organizacije koje sve više angažuju frilensere po nekom od hibridnih modela rada [76]. To je podstaklo brojna istraživanja iz ove oblasti koja se uglavnom bave prednostima i manama učestvovanja u ovom tipu ekonomije, ravnotežom između posla i privatnog života, zadovoljstva radom i nedostatkom tradicionalnih beneficija pri zapošljavanju na ovaj način. Tema ravnopravnosti i zaštite radnika u ekonomiji honorarnih poslova postaje sve bitnija u svetu, tako da je dobila i jedno od glavnih mesta na pretprošlom Svetskom ekonomskom forumu (WEF), a sa ciljem rešavanja trenutnih problema sa kojima se radnici u ovoj ekonomiji suočavaju i generalno kreiranja boljih i fer uslova rada za sve učesnike [77].

Prateći ove trendove, hibridni oblici rada postaju sve popularni u regionu Zapadnog Balkana, a česte su i polemike oko pravnih, socijalnih i psiholoških aspekata ovakvog rada, te mogućnostima za poboljšavanje uslova u kojima se ovakav posao odvija i većeg uključivanja država u rešava problema ovih radnika. Pored toga, sve češća si i istraživanja ih ove oblasti koje pokušavaju da prikažu trenutnu situaciju u ekonomiji honorarnih poslova, analiziraju učesnike ove ekonomije i daju nove uvide u kojim uslovima ovi radnici rade, sa kakvim problemima se susreću i sl.

U jednom takvom istraživanju, posebna pažnja stavljena je na pravna pitanja rada u ekonomiji honorarnih poslova kao i pitanja regulacije hibridnih modela angažmana, uključujući pitanja prava radnika, sigurnost od otkaza i socijalne zaštite [78]. Jedno drugo istraživanje bavilo se preduzetništvom u kontekstu ekonomije honorarnih poslova, prikazujući da veliki broj preduzetnika iz regiona Zapadnog Balkana vidi učestvovanje u ovoj ekonomiji kao veliki izazov, ali i šansu da svoje usluge ponudi klijentima širom sveta [79]. Pored toga, isto istraživanje pokazuje da postoji jasna prednost preduzetnika iz ovog regiona kada je u pitanju pružanje usluga klijentima iz inostranstva, prvenstveno zbog niske cene rada i velikog broja visoko obrazovanih kadrova dostupnih na lokalnim tržištima rada, što im omogućava brzo širenje posla sa manjim troškovima nego što je to slučaj u inostranstvu.

Trenutna makroekonomska situacija zemalja Zapadnog Balkana prikazana je u jednom drugom istraživanju u kontekstu prevazilaženja posledica pandemije virusa Kovid-19, gde su navedene prednosti korišćenja novih tehnologija za uvođenje hibridnih modela rada, koje mogu pomoći poslovnim organizacijama da se brže adaptiraju na krizne situacije [80]. Pored toga, neka istraživanja posebno ističu ulogu digitalnih platformi u ekonomiji honorarnih poslova, navodeći benefite i mane koje one sa sobom donose u odnosu na efikasnost radne snage, algoritamskog uparivanja i određivanja dinamike rada [81].

U jednom istraživanju na temu uticaja algoritamskog upravljanja na mentalno zdravlje učesnika, pokazan je jasan uticaj ovakve vrste nadzora i kontrole rada na visoke nivoe stresa, što je na kraju rezultovalo manjim zadovoljstvom poslom, primanjima i osećaju pripadanja poslovnoj organizaciji [82]. Pored toga, sve češća su istraživanja koja se bave uvođenjem veštačke inteligencije u procese kontrole zaposlenih, odabira kandidata ili merenje performansi rada, što može doneti nove izazove za regulatore, ali i same radnike koji rade putem ovih platformi [83]. Takođe, dostupne su i studije koje posebno analiziraju implikacije hibridnog rada na specifične industrije, kao što su transport, nekretnine ili kreativne usluge, kao i razlike učesnika u ekonomiji honorarnih poslova u zavisnosti od regije [84].

Iz pregleda literature može se videti da je ekonomija honorarnih poslova izuzetno važna oblast i da se razvija uporedo sa digitalnom transformacijom rada, što je stavnja u sam centar interesovanja svih istraživača koji žele da saznaju kako bi budućnost rada mogla izgledati i šta je potrebno da se uradi kako se ne bi prekinuli trenutni trendovi rasta. Naučnici, kreatori politika i stručnjaci iz industrije aktivno istražuju različite aspekte ove ekonomije kako bi bolje razumeli njen uticaj na radnike, organizacije i društvo u celini. Takođe, neophodno je ispitati ulogu hibridnih modela rada na oporavak ekonomija širom sveta u uslovima tokom i nakon

pandemije Kovid-19 virusa, aktuelne globalne ekonomske krize i rata u Ukrajini, kao i razumevanje obrazaca zapošljavanja, ponude radne snage i ekonomskog blagostanja angažovanih na ovaj način.

Shodno svemu što je prethodno predočeno, može se zaključiti da ekonomija honorarnih poslova predstavlja novi tip ekonomije koji odlikuje rad preko digitalnih platformi, angažovanje radnika po projektu, kao i neformalne odnose između klijenata i izvršilaca. Takođe, svaka razmena rada i usluga između poslodavca i radnika koja je izvršena putem posredništva digitalne platforme, a sa ciljem ostvarivanja dobiti, može se smatrati delom ekonomije honorarnih poslova [85]. Pored toga, postoje i mnogi drugi hibridni modeli rada koji se smatraju delom ove ekonomije, a koji su zbog svoje specifičnosti i male popularnosti još uvek nedovoljno istraženi [86].

Kada je reč o posrednicima u ekonomiji honorarnih poslova, postoje dve vrste posredničkih platformi koje dominiraju u ovoj ekonomiji, a razlikuju se po tome da li se posao radi i isporučuje direktno putem platforme, kao na primer u slučaju prevođenja, programiranja ili dizajna, ili se radi o poslovima na zahtev kao što su dostava hrane, čišćenje i slično koji se obično obavljaju na lokaciji klijenta i u oblasti u kojoj se nalazi radnik [87].

Ekonomija honorarnih poslova zasnovana je i na realizaciji mikro zadataka, gde više radnika obavlja jedan deo posla, koji se na kraju isporučuje direktno klijentu putem platforme. Mnoga preduzeća koriste ove pogodnosti da trenutno povećaju svoje ljudske resurse, što znači uključivanje eksterne radne snage u bilo koju vrstu posla unutar organizacije i deljenje zadataka velikom broju ljudi, kako bi se što pre završio posao i postigao željeni rezultat.

Kao jedan od glavnih pokretača ove ekonomije smatra se promena poslovnih modela privatnih i državnih preduzeća, koja su počela da angažuju spojne saradnike na usko specijalizovanim poslovima, a posebno menadžere, profesionalce i tehničko osoblje [88]. Pored toga, potreba za smanjenjem troškova i povećanjem profitabilnosti učinila je to da mnogo pre formiranja ekonomije honorarnih poslova počne migracija poslova iz zapadnih zemalja na druge delove sveta, prvenstveno kroz modele autsorsing-a, a zatim i drugih hibridnih modela angažovanja, što je u velikoj meri doprinelo potvrdi ovakvih modela rada i omogućilo eksponencijalni rast frilensinga u svetu.

Kada je reč o stanju ekonomije honorarnih poslova u zemljama regiona, po najnovijim dostupnim podacima, Srbija zauzima vrlo visoku poziciju u svetu nalazeći se na 12 mestu po broju radnika angažovanih na ovaj način [89] dok je čak na prvom mestu među zemljama Zapadnog Balkana [90]. Shodno tome, može se reći da frilensking postaje popularna alternativa

zaposlenju u punom radnom odnosu u Republici Srbiji, a posebno kada se uzme u obzir da veliki broj kompanija takođe učestvuje jednim delom u ovoj ekonomiji, nudeći svoje usluge stranim kompanijama po sličnim modelima rada. Kompanije su sve češće u potrazi za talentima koji bi radili na daljinu, što im daje priliku da odaberu najbolje kadrove dostupne širom sveta, a pritom omogućava i fleksibilnost povećanja ili smanjivanja radne snage u zavisnosti od trenutnih potreba poslovanja [91]. Pored jasnih podsticaja i motivatora za kompanije, mnogi pojedinci vide rad u ekonomiji honorarnih poslova kao šansu da započnu karijeru u nekoj oblasti ili pak da nastave sa radom i nakon odlaska u penziju i zarade tako dodatne prihode.

Može se reči i da ekonomija honorarnih poslova predstavlja nesvakidašnju šansu za nastavak karije svih onih koji žele da oprobaju svoja znanja i veštine direktno na otvorenom tržištu ili da nastave svoje dugogodišnje karijere kao konsultanti, povremeno privremeni radnici ili frilenseri. Ipak, pored ranije navedenih prednosti, postoje i realni rizici, kao i mane angažovanja na ovaj način, jer ovaj tip angažmana donosi veliku neizvesnost i nesigurnost radnicima, prvenstveno zbog neredovne i negarantovane zarade.

Često je i slučaj da ne postoji nikakva regulativa koja garantuje osnovna prava zaposlenima u ovoj ekonomiji, kao na primer u delu zdravstvene zaštite i penzionog osiguranja, a zatim i minimalnih primanja i maksimalnog broja sati rada u toku dana, nedelje ili meseca. Shodno tome, može se zaključiti da je ova ekonomija bazirana na novoj paradigmi neo-liberalnog kapitalizma koji promoviše neregulisana tržišta, angažovanje po potrebi i minimiziranje politike države blagostanja [92].

Kako bi se bolje razumeo istorijski kontekst u kome je nastala ekonomija honorarnih poslova, neophodno je analizirati ključne faktore koji su doprineli njenom nastanku i konstantnom razvoju, kao i globalnoj popularizaciji ove vrste fleksibilnog angažmana među radnicima. Kao ključne faktore ovog procesa, možemo izdvojiti sledeće događaje:

- **Tehnološki napredak**: Pojava interneta i digitalnih platformi odigrala je značajnu ulogu u rastu ekonomije honorarnih poslova. Digitalne platforme kao što su Uber, UpVork, Fiver i sl., obezbedile su pristupačna i efikasna sredstva za povezivanje radnika sa potencijalnim klijentima i kupcima. Ove platforme omogućile su pojedincima da ponude svoje usluge direktno, zaobilazeći tako tradicionalne posrednike.
- **Globalizacija ekonomije**: Proces globalizacije svetske ekonomije doveo je do povećane konkurencije i načina za smanjenje troškova poslovanja preduzeća. Da bi

ostale konkurentne, mnoge kompanije počele su da upošljavaju privremene radnike i radnike po ugovoru, prilagođavajući svoju radnu snagu brzim promenama tržišta.

- **Ekonomske recesije**: Globalna finansijska kriza iz 2008. godine imala je dubok uticaj na tržišta rada, a tradicionalne mogućnosti zapošljavanja postale su sve ređe, dok su se mnogi ljudi okrenuli neformalnom radu ili poslovima sa skraćenim radnim vremenom kao sredstvu za sticanje prihoda. Ekonomska kriza takođe je naterala kompanije da traže mere za smanjivanje troškova, što je dovelo do prepuštanja određenih zadataka radnicima u ekonomiji honorarnih poslova.
- **Promena preferencija radne snage**: Mlađa generacija, posebno milenijalci, ispoljavaju sve veću želju za ravnotežom između posla i privatnog života, kao i potrebu za većom fleksibilnošću i autonomijom u svom radu. Mnogi pojedinci tražili su alternativne radne angažmane koji im omogućavaju da se bave višestrukim interesima ili sporednim projektima, umesto da se posvete tradicionalnom zaposlenju sa punim radnim vremenom.
- **Pravno i regulatorno okruženje**: Pravni okvir koji reguliše zapošljavanje i radna prava takođe je uticao na rast ekonomije honorarnih poslova. U nekim slučajevima, pravni okviri nisu uspeli da održe korak sa transformacijom rada, ostavljajući tako radnicima ograničenu zakonsku zaštitu i manji obim beneficija od onih koje su tipično povezane sa tradicionalnim zapošljavanjem.

Pored prethodno navedenog istorijskog konteksta nastanka ekonomije honorarnih poslova, važno je napomenuti da je broj angažovanih radnika u ovoj ekonomiji u porastu, te da je sve veći pritisak na regulatore da uvedu nove zakone i pravila koja bi doprinela boljoj situaciji i većoj sigurnosti radnika. Tako na primer, po jednom novijem istraživanju kompanije UpVork, u prethodnom periodu je 60 miliona Amerikanaca radilo u ekonomiji honorarnih poslova, što predstavlja čak 39% od ukupnog broja radno sposobnih radnika u Sjedinjenim Američkim Državama [93]. Iako rad u ovoj ekonomiji nudi fleksibilnost i autonomiju u većini slučajeva, nedostatak sigurnosti posla, manjak beneficija, neredovni prihoda i ograničena radnička prava navelo je mnoge da alarmiraju relevantne institucije i zahtevaju dodatnu zaštitu u vidu novih zakona i pravilnika po kojima bi ovakav rad bio regulisan. To je navelo brojne kreatore politika i radničke organizacije da se bore sa pronalaženjem pravih modela koji bi uspostavili ravnotežu između podsticanja inovacija i zaštite prava radnika angažovanih na ovaj način.

Shodno tome, u prethodnih nekoliko godina, urađen je i znatan broj istraživanja na temu motivacije učesnika u ekonomiji honorarnih poslova i njihovog percipiranog osećaja dobrobiti u pogledu materijalne, lične i poslovne satisfakcije. U jednoj takvoj studiji o iskustvima angažovanih u ovoj ekonomiji, prikazani su motivatori koji su najčešće u oblasti ličnog razvoja i mogućnostima veće zarade, ali i drugih ekonomskih uticaja sa posebnim osvrtanjem na dugoročne posledice ovakvog rada na radnike [94].

Neke studije bavile su se i pravnim pitanjem zaposlenih u ekonomiji honorarnih poslova čiji je status uglavnom neregulisan ili regulisan u zavisnosti od mogućnosti država da razumeju specifičnosti i karakteristike ove ekonomije, kao i da ovakav vid angažmana uporede i približe već postojećim modelima rada [95]. Pored toga, nemogućnost država da reguliše digitalne platforme nameće se kao jedna od glavnih tema vezanih za obezbeđivanje fer uslova rada za sve frilensere koji učestvuju u ovoj ekonomiji, a posebno u oblasti socijalnih i radnih prava [96].

Uberizacija rada doprinela je smanjivanju osećaja percipirane dobrobiti gotovo kod svih učesnika ove ekonomije, a posebno kod onih koji su se bavili nekom vrstom platformskog rada u industriji transporta i dostave, gde su uslovi rada lošiji, a dnevnice mnogo niže nego u drugim oblastima, kao npr. u pružanju profesionalnih usluga [97]. Upravo je iz ovih razloga od izuzetne važnosti razumeti specifičnosti i pojedinosti ove vrste rada kao i okolnosti u kojima se ovakav rad obavlja, a u cilju definisanja adekvatnih rešenja za sve prethodno navedene probleme sa kojima se trenutno ljudi u ovoj ekonomiji susreću [98].

Možda kao jedna od najbitnijih činjenica u prethodnim istraživanjima posebno se ističe svojstvenost radnih angažmana u ekonomiji honorarnih poslova i česta nemogućnost jasnog definisanja ovog rada, zbog specifičnosti koji svaki poslovni angažman može u njoj imati [99].

Ipak, motivacija frilensera za učestvovanje u ovoj ekonomiji, kao i njihova percipirana dobrobit u mnogome zavisi od samog stanja lokalnih tržišta rada i mogućnostima koje im ona pruža. Tako na primer, većina radnika iz regiona Zapadnog Balkana preporučila bi neku vrstu hibridnog rada, navodeći brojne prednosti rada od kuće kao što su bolji balans između posla i privatnog života, veću mogućnost za boljom zaradom i rad na ličnim projektima [100]. Slično tome, učesnici jednog drugog istraživanja iz istog regiona naveli su mogućnost zarade većih prihoda, fleksibilnost radnog vremena i odabir projekata na kojima će raditi, kao glavne prednosti i motivatore za učestvovanje u ovoj ekonomiji [101].

Usled izuzetno visoke stope nezaposlenosti u regionu Zapadnog Balkana i boljih izgleda da se zaradi pristojan prihod, nove vrste zapošljavanja, koje uključuju rad preko

platformi ili rad na daljinu, stiču sve veću popularnost među radnicima zemalja ovog regiona [102]. S druge strane, neka istraživanja pokazala su da angažovani radnici u ovoj ekonomiji mogu dosta toga da ponude tržištu, kao i da donesu velike benefite svojim klijentima i poslodavcima u pogledu fleksibilnosti i održivosti poslovanja [103].

Postoji i dosta prostora za međusobnu saradnju između poslovnih organizacija i radnika po nekom od hibridnih modela rada, uključujući honorarne angažmane, rad ma privremeno povremenim poslovima, kao i rad po potrebi [104]. Pored toga, startap kompanije zajedno sa frilenserima već duže vreme podstiču rast lokalnih ekonomija i doprinose razvoju lokalnih tržišta rada, kao i tehnoloških inovacija koji pomažu u stvaranju novih radnih mesta [105]. Takođe, postoji i neosporiva uloga frilensera u digitalnoj ekonomiji koja je podložna čestim promenama zahteva i fokusa tržišta, kao i u poslovnim organizacijama koje žele na najbolji način da odgovore na takve promene i zahteve [106].

U jednom skorašnjem istraživanju renomirane konsultantske kuće Dilojt, pokazano je da je dobrobit zaposlenih bila jedna od vodećih tema unutar organizacija tokom pandemije virusa Kovid-19, sa napomenom da je ova tema bila u vrhu prioriteta i pre toga [107]. Isto istraživanje navodi da u ponovnom anketiranju rukovodioca nakon prvog talasa pandemije, većina ispitanika odgovorila je pozitivno na pitanje uticaja uvođenja rada na daljinu na poboljšanje subjektivnog osećaja dobrobiti u njihovim organizacijama, kao i to da je digitalna transformacija poslovnih procesa ključni faktor za dugoročnu održivost rada na ovaj način. Ispitanici jednog drugog istraživanja iste konsultantske kuće, naveli su uvođenje digitalnih platformi za kolaboraciju, mogućnost ličnog izbora načina izvršenja posla, postavljanje novih normi organizacije sastanaka, investiranje u treninge i obezbeđivanje tehničkih preduslova za rad na daljinu kao najbitnije faktore za dugoročnu održivost rada na daljinu [108].

Mnoge poslovne organizacije krenule su da rade na dugoročnim strategijama koje uključuju holistički pristup rada na daljinu i transformaciju poslovnih procesa, kako bi se prilagodili novim zahtevima tržišta i postigli prethodno zadate ciljeve definisane dugoročnom strategijom. U jednom istraživanju kompanije UpVork, navodi se da je čak 78% ispitanika iz regiona jugoistočne Evrope zadovoljno ili vrlo zadovoljno radom na daljinu, što pokazuje značaj ove vrste angažmana i njen verovatan opstanak kao jedan od vidova standardnog angažmana i nakon pandemije [109].

Ipak, postoje i drugačija iskustva ljudi koji su angažovani kao honorarni radnici, a koji se bave transportom putnika, paketa i drugim vrstama platformskog rada, gde su često prisutne duge smene, potpuna neizvesnost sledećeg angažmana i borba za zaradom minimalne

dnevnice, čime ovi radnici urušavaju svoje zdravlje i izlažu se dodatnim rizicima. Pored toga, veliki broj ljudi osećao je dodatni pritisak radeći od kuće za vreme mera koja su uspostavljena tokom pandemije Kovid-19 virusa, pokušavajući da izbalansiraju kućne poslove, radne obaveze i brigu o ukućanima, što je doprinelo da mnogi direktno izraze svoje nezadovoljstvo poslodavcima, a u nekim slučajevima i da napuste kompanije u kojima su radili nakon pandemije.

5.2. Ko su frilenseri i na koji način rade?

Postoji više definicija za frilensere u zavisnosti od konteksta u kome je potrebno definisati ovu posebnu kategoriju radnika, ali bitno je navesti da ni jedna od njih ne predstavlja frilensere kao posebno zanimanje već isključivo kategorizaciju tipa angažmana. U postojećoj literaturi, frilenseri su često kategorizovani kao posebna vrsta preduzetnika, konsultanata ili osnivača, koji obavljaju svoje poslovne aktivnosti nezavisno od organizacije kojoj prodaju svoje usluge ili proizvode, vodeći računa o svim aspektima tog posla, uključujući i ostvarivanje profita od poslovnog angažmana [110]. Takođe, postoje i šire definicije frilensera od ove, koje uključuju sve one samozaposlene koji su defakto nezavisni u obavljanju poslovnih aktivnosti i nemaju nikakvu obavezu da budu vezani samo za jednog klijenta ili da pružaju usluge samo iz jedne oblasti, što obično podrazumeva da se radi o fizičkim licima koji obavljaju neku poslovnu delatnost van radnog odnosa [111].

U Srbiji od 1. jula 2023 počeo je sa radom novi državni portal namenjen isključivo frilenserima, preko koga je moguće informisati se o ovom načinu rada, kao i obavezama i pravima frilensera po novousvojenim propisima i izmenama zakona [112]. Putem ovog portala moguće je uraditi samoprocenu kategorizacije ostvarenih prihoda kroz informativni test, a kasnije i prijaviti prihode i registrovati se za penziono, invalidsko i zdravstveno osiguranje ako prihodi odgovaraju ovoj kategorizaciji rada. Pored toga, objavljen je i vodič koji sadrži sve relevantne teme kroz koje se sadašnji i budući frilenseri mogu informisati, a bitno je i da se tačno precizira šta se smatra frilensingom i definiše ko može prijaviti prihode i ostvariti svoja prava po ovom modelu rada, iako frilenser još uvek nije zakonski pojam u Republici Srbiji.

Shodno tome, vodič navodi sledeće kategorije radnika koji se mogu registrovati kao frilenseri i putem ovog portala prijaviti svoje prihode i ostvariti zagarantovana prava [113]:

- **domaće fizičko lice** koje je rezident Republike Srbije, a koji ostvaruje prihod radom u Republici Srbiji, a od isplatioca prihoda iz inostranstva (pravno lice, preduzetnik ili fizičko lice) ili domaćeg fizičkog lica, odnosno od drugog lica koje prilikom isplate

prihoda ne obračunava i ne izmiruje obaveze po osnovu poreza i doprinosa u Republici Srbiji;

- **domaće fizičko lice** koje je rezident Republike Srbije, a koje ostvaruje prihod radom u drugoj državi, od isplatioca prihoda iz inostranstva (pravno lice, preduzetnik ili fizičko lice), odnosno od drugog lica koje prilikom isplate prihoda ne obračunava i ne izmiruje obaveze po osnovu poreza i doprinosa u Republici Srbiji;
- **strano fizičko lice** koje je nerezident, a koje ostvaruje prihod radom u Republici Srbiji od isplatioca prihoda iz inostranstva (pravno lice, preduzetnik ili fizičko lice) ili od domaćeg fizičkog lica, odnosno od drugog lica koje prilikom isplate prihoda ne obračunava i ne izmiruje obaveze po osnovu poreza i doprinosa u Republici Srbiji.

Kada je su u pitanju različiti oblici rada, bez obzira da li je to samostalni ili podređeni rad, ova aktivnost i dalje predstavlja jedno od osnovnih i najvažnijih izvora prihoda, kao i koren ličnog identiteta u modernom društvu [114]. Ipak, ove dve najčešće kategorizacije rada nisu izjednačene u mnogim državama, a čestu su i predmet drugih zakonodavstva i zakona.

Dosadašnja praksa pokazuje da su zakoni koji se bave radnim pravom uglavnom fokusirani na podređeni rad, dok se samostalnim radom bave građanski i drugi zakoni, zbog čega je od izuzetne važnosti jasno definisati modele rada i njihovu kategorizaciju, jer to direktno može uticati na stepen zaštite radnika u smislu radnog, socijalnog i poreskog prava [115]. Tako na primer, Republički zavod za statistiku u svojim izveštajima o trenutnoj situaciji na tržištu rada, definiše zaposlenost kao rad u formalnom ili neformalnom sektoru, dok se za neformalno zaposlenje smatra rad u neregistrovanim preduzećima ili rad bez ugovora o radu. U poslednjem takvom izveštaju Republičkog zavoda za statistiku, u četvrtom kvartalu 2022. godine stopa zaposlenosti u formalnom sektoru iznosila je 50.1%, dok je stopa neformalne zaposlenosti bila 12,8%, što je smanjenje od 0,9% u odnosu na prethodnu godinu u Republici Srbiji [116].

U prethodnih par godina urađeno je nekoliko istraživanja na temu ekonomije honorarnih poslova i glavnih karakteristika frilensera iz Republike Srbije [117] [118] [119], a autori ovih istraživanja podelili su izuzetno bitne poglede na probleme i prednosti sa kojima se suočavaju učesnici u ovoj ekonomiji, kao i njihov nivo obrazovanja, visinu zarade u odnosu na njihove kolege sa tradicionalnim radnim odnosima, kao i najčešće industrije u kojima oni pružaju svoje usluge. U rezultatima ovih istraživanja uglavnom se nameće da je prosečan radnik koji radi u ekonomiji honorarnih poslova visoko ili srednje obrazovan, da nudi usluge u domenu softverskog inženjerstva, marketinga, dizajna, prevođenja i pisanja, a i da zarađuje

bolje od svojih kolega koji rade na lokalnim tržištima rada. Kao osnovnu motivaciju za učestvovanje u ovoj ekonomiji ova istraživanja navode nemogućnost pronalaska adekvatnog posla na lokalnim tržištima rada, zatim mogućnost veće zarade i ostvarivanje dodatnih prihoda pored već postojećeg angažmana u tradicionalnom sektoru [117].. Pored toga, gotovo dve trećine radnika je u takozvanoj sivoj zoni, dok ostali imaju otvorene preduzetničke radnje ili privredna društva, što je ujedno i najčešći način na koji radnici u ovoj ekonomiji ostvaruju svoja osnovna prava. Takođe, većina radnika u ekonomiji honorarnih poslova sama organizuje edukacije i dolazi do veština potrebnih za rad u procesu adaptiranja na nove zahteve tržišta [118]. Kao glavni faktor zadovoljstva, većina digitalnih radnika navodi fleksibilno radno vreme i mogućnost prilagođavanja poslovnih aktivnosti sa drugim obavezama, mogućnost nastavka karijere nakon odlaska u penziju, kao i odabira posla i klijenata sa kojima će raditi [114].

Jedan od najčešćih problema sa kojim se suočavaju frilenseri iz oblasti radnih prava jeste nemogućnost sindikalnog organizovanja usled nevidljivosti ove privredne aktivnosti pred lokalnim zakonodavstvima, ili zbog rešavanja ovog problema registracijom privredne delatnosti kroz preduzetničke radnje ili firme ograničene odgovornosti, čime de fakto postaju poslodavci koji se jedino mogu organizovati kroz udruženja poslodavaca [120]. Pored toga, donosioci odluka i učesnici stvaranja zakona često smatraju da su radnici u ovoj ekonomiji zapravo tu da ostvare profit, te da su sposobni da sami zaštite svoja prava i interese, što ih po prirodi isključuje iz kategorije subordiniranih radnika [121].

Velike razlike između učesnika ekonomije honorarnih poslova i dalje su prisutne, što dodatno otežava situaciju borbe za jednaka prava i mogućnosti među njima, dok je čest slučaj da postoje i specifičnosti ove vrsta rada u zavisnosti od tržišta, industrije ili samog načina obavljanja posla, što dalje otežava regulatorima da sistematski priđu rešavanju problema sa kojima se suočavaju ovi radnici [122]. Uprkos tome, često se može videti da se neke grupe radnika uspešno organizuju preko internet foruma ili nevladinih organizacija, gde pokušavaju da pomognu jedni drugima u identifikovanju loših klijenata, sticanju potrebnih znanja i veština, kao i organizovanja lokalnih akcija za poboljšanje prava radnika i boljih uslova rada [123].

Ekonomija honorarnih poslova u mnogome je promenila dinamiku rada, te uticala na pojavu novih hibridnih modela koji su izvan onoga što se naziva „standardni radni odnos“ u kome dominiraju angažmani u punom radnom vremenu, ugovori o radu na neodređeno vreme i podređenost radnika u obavljanju poslovnih aktivnosti [124]. Ipak, bez obzira na to što se ovi hibridni modeli rada već dugi niz godina koriste kao jedan od vidova saradnje poslovnih

organizacija i radnika u svetu, veliki broj menadžera i dalje ne pruža punu podršku ovim vidovima rada zbog straha od pada produktivnosti i nemogućnosti nadzora radnika.

Uprkos tom nepoverenju, pandemija Kovid-19 je u mnogome pomogla da se prevaziđu predrasude koje su postojale oko hibridnih modela rada, u trenutku kada su kompanije bile prinuđene da se prilagode novonastalim okolnostima i uvedu neki vid hibridnog rada, kako bi mogle da nastave svoje poslovanje. To je dovelo do brze realizacije da rad od kuće i rad na daljinu može biti isto produktivan kao i rad u prostorijama kompanije, a u nekim slučajevima i produktivniji, što su i pokazale mnoge studije i ankete zaposlenih. Tako na primer, u jednom studiji prikazano je da se zaposleni osećaju produktivnije kada rade od kuće u čak 77% slučajeva, dok veliki broj njih ocenjuje da su produktivniji u svojoj kućnoj kancelariji nego u prostorijama firme [125].

Kao neke od glavnih prednosti hibridnog rada, kao što u rad od kuće i rad na daljinu, može se navesti ušteda materijalnih resursa, fleksibilnost i sloboda izbora radnog vremena, mogućnost angažmana u drugačijim formatima i slično. Pored toga, mogućnost angažovanja najboljih talenata dostupnih na drugim tržištima širom sveta, dodatno utiče na kompanije da se uključe u ove trendove i angažuju nove kadrove po nekom od hibridnih modela rada.

Pored jasno navedenih prednosti, rad od kuće i rad na daljinu ima i svoje mane, gde su otuđenost, prekomeran rad, nemogućnost odvajanja poslovnih i ličnih obaveza, kao i manjak fizičke aktivnosti neke od glavnih tema među radnicima koji rade po nekom od ovih modela.

5.3. Samozapošljavanje kroz rad u ekonomiji honorarnih poslova

Sve veći broj radnika angažovano je po nekom od hibridnih modela rada, uglavnom na privremeno povremenim poslovima. koji im omogućavaju fleksibilne rasporede, neformalne poslovne odnose i mogućnost većih zarada nego na lokalnim tržištima rada.

Samozapošljavanje putem interneta predstavlja relativno novu pojavu, veoma sličnu preduzetničkog delatnosti u tradicionalnom smislu, ali je više fokusirana na pružanje usluga većem broju klijenata, kao i radu po projektu, delu projekta ili pojedinačnom zadatku. Ovaj vid radne aktivnosti nudi velike mogućnosti onima koji žele da ostvare dodatne prihode, radnicima koji ne žele ili nisu u mogućnosti da se obavežu radu u punom radnom odnosu, a čest je i slučaj da radnici odaberu ovu vrstu rada kao primarnu radnu aktivnost zbog nemogućnosti pronalaska adekvatnih prilika na lokalnim tržištima rada. Pored toga, procene su da će u skorijoj budućnosti veliki broj radno sposobnih ljudi biti angažovana po nekom od hibridnih modela rada, prvenstveno u Sjedinjenim Američkim Državama gde te procene idu i preko 50% radne snage, ali i u Evropi i drugim delovima sveta u nešto manjem broju [126].

Digitalizacija je donela i velike promene u načinu na koje preduzetnici vode svoje poslovanje, prvenstveno zbog izuzetno visoke dostupnosti poslovnih podataka skupljenim u realnom vremenu, a zatim i otvaranjem novih komunikacionih i prodajnih kanala sa klijentima. To je dovelo i do promene poslovnih modela koji su prateći pojavu novih tehnologija, omogućili nove načine za ostvarivanje prihoda i pružanja usluga krajnjim korisnicima.

Tako na primer, kompanije Gugl-a i Epl-a ponudile su potpuno nove platforme za distribuciju digitalnih proizvoda i softverskih rešenja, što je omogućilo preduzetnicima da ponude svoje proizvode i usluge velikom broju korisnika Android i Ajfon telefona. Ova činjenica, kao i veliki rast broja korisnika pametnih telefona, podstakli su razvoj digitalnog preduzetništva do nezamislivih granica, a omogućili preduzetnicima lak pristup stranim tržištima koja im ranije nisu bila dostupna.

Uporedo sa pojavom pametnih telefona i rastom pristupa širokopojasnom internetu, mnogi tradicionalni biznisi bili su zamenjeni novim tehnološkim kompanijama, koje su digitalno transformisale tradicionalne modele poslovanja i ponudile digitalne verzije već postojećih rešenja. Takođe, najveće razlike između tradicionalnih i novih tehnoloških preduzeća jesu zapravo pristup kreiranju proizvoda, marketinške aktivnosti i način distribucije usluga krajnjim kupcima i korisnicima. Shodno tome, digitalno preduzetništvo predstavlja potragu za novim poslovnim prilikama i modelima poslovanja koji su omogućeni razvojem informacionih tehnologija i interneta [127].

Novonastale organizacije često se odlučuju da od starta rade samo putem interneta, tj. da na taj način pružaju svoje usluge i proizvode klijentima, što im dalje omogućava da se fokusiraju na određene segmente tržišta i izbegnu moguće dodatne troškove koje bi imali prilikom rada u tradicionalnom okruženju. Takođe, sve češće se projekti pokreću iz hobija, nakon čega se formuliše poslovna ideja i započinje rad u svojevrsnoj ekonomiji „strasti“, koja predstavlja novi pravac kreativnog preduzetništva. Shodno tome, internet zajednice i mreže kreativaca mogu biti od velike koristi svim preduzetnicima koji žele da započnu svoj posao u ovoj ekonomiji, ali i onima sa već postojećim biznisima koji ih mogu koristiti za širenje posla i promociju svoga rada [128].

Razvoj digitalnih proizvoda i tehnoloških inovacija zahteva veliku fleksibilnost na brze promene, što je pogotovo važno u ranim fazama, ali i kasnije kada je moguće testirati razvijeno rešenje na tržištu i implementirati sugestije korisnika. Pored toga, preduzetnici mogu koristiti prednosti ranije navedenih digitalnih platformi za široku distribuciju svojih proizvoda i rešenja, čime mogu brže i jeftinije potvrditi svoje ideje i nastaviti sa razvojem biznisa u zavisnosti od

odgovora tržišta. Takođe, korišćenjem ovih platformi moguće ostvariti velike benefite u pogledu marketinških i logističkih aktivnosti, koje su u velikoj meri pristupačnije i lakše za upravljanje nego što je to ranije bio slučaj, kada su se digitalni proizvodi samostalno distribuirali i promovisali.

U Srbiji postoji jasan trend tranzicije ka digitalnoj ekonomiji, kao i čestim prekvalifikacijama radnika i promenama posla, dok u prošlosti to nije bio slučaj, kada su ljudi bili više orijentisani na rad u jednoj organizaciji tokom celog radnog veka i razvoju karijere iz jedne profesije. Pored toga, sve češći je slučaj da se zaposleni u tradicionalnim industrijama i velikim korporacijama odlučuju za pristupanje ekonomiji honorarnih poslova u nekom obimu, a neki čak u potpunosti prelaze iz korporativnog sveta u frilensere.

Sve popularniji je i rad u takozvanoj „ekonomiji strasti" koji omogućava kreatorima da zarade od svojih hobija i ponude unikatne proizvode i usluge milionima ljudi širom sveta putem digitalnih platformi. Tako na primer, uspešni kreatori sadržaja uspevaju da zarade izuzetno visoke iznose novca na godišnjim nivoima, stvarajući originalne sadržaje, unikatne predmete i kurseve iz različitih oblasti interesovanja. Shodno tome, ekonomija „strasti" može imati izuzetno veliki uticaj na budućnost rada, kao i digitalno preduzetništvo u celini, dok kreatorima može obezbediti sigurne prihode i slobodu da rade ono što žele.

Ključne karakteristike ekonomije „strasti" su sledeće [129]:

- Ostvarivanje kontinuiranih prihoda kroz građenje verne publike
- Široki spektar kreativnih proizvoda i usluga
- Platforme koje omogućavaju kreatorima da individualno ponude svoje usluge, proizvode ili softverska rešenja
- Platforme koje ohrabruju direktno povezivanje kreatora i kupaca
- Širenje biznisa kroz ponudu različitih varijacija proizvoda i dodatnih prilagođavanja

Za razliku od onih koje nude angažmane u ekonomiji honorarnih poslova, ove platforme za kreativne radnike imaju potpuno drugačiji pristup u organizovanju posla, tako što se fokusiraju na prezentaciju individualnih proizvoda ili usluga svojih članova kupcima, a samim članovima omogućava lako upravljanje kreiranim sadržajima, prodajom i drugim aspektima njihovog poslovanja.

Neke od najpopularnijih platformi u kreativnoj ekonomiji su:

- **Ančor** – Popularna platforma za kreiranje i objavu audio emisija koja je od skoro deo Spotifaj ekosistema. Pomoću nje, kreatori mogu distribuirati svoje audio snimke koji

su u glavnom u formatu intervjua ili diskusija, dok korisnici mogu skidati takav sadržaj, čuvati ga na uređajima ili deliti sa prijateljima.

- **Superkast** – Još jedna platforma za kreiranje i objavu audio sadržaja namenjena kreatorima koji mogu svoje sadržaje prodavati putem pretplate. Takođe, korisnicima omogućava praćenje omiljenih sadržaja i njihovo deljenje.
- **Sabstek** – Internet platforma za kreatore koji koriste elektronsku poštu kao medijum za komunikaciju sa svojom publikom, a omogućava im kreiranje listi, uvođenje pretplate i druge alate za ovu namenu.
- **Skilšer** – Omogućava kreatorima da dele svoja znanja široj publici kreiranjem i monetizacijom kurseva, dok korisnicima dalje priliku da pohađaju kurseve iz različitih oblasti interesovanja.
- **Udemi** – Jedna od najpoznatijih platformi za učenje preko interneta koja nudi mogućnost kreatorima da prodaju svoje kurseve putem interneta, a korisnicima da slušaju veliki broj predavanja i pohađaju kurseve iz velikog broja oblasti.

Ovi kreatori često rade i potpuno samostalno, bez ikakve pomoći saradnika ili drugih kolega iz struke, što ih svrstava u posebnu grupu samostalnih preduzetnika koji rade preko interneta ili ostvaruju prihode putem digitalnih platformi. Pored toga, često je slučaj da oni ne rade po jasno definisanim pravilima ili nemaju postavljene rokove za završetak određenog posla, što im daje veću slobodu i kontrolu nad svojim radom i izgledom krajnjeg proizvoda.

Ipak, kao i u slučaju frilensera, ovi radnici susreću se sa sličnim problemima kada se radi o pravnog regulativi ove poslovne delatnosti, pogotovo u oblastima ostvarivanja radnih i drugih prava, što bi trebalo da bude jedna od tema budućih napora legalizacije i izjednačavanja ovakve vrste rada sa drugim srodnim tipovima privredne aktivnosti [130].

Digitalne veštine predstavljaju važan uslov za zapošljavanje u modernom svetu, ali značajan deo svetske populacije još uvek nema potrebne kompetencije za funkcionisanje u digitalnom okruženju, što predstavlja sve veći problem i zahteva hitno rešenje. Pored toga, iako mladi ljudi uglavnom svakodnevno koriste tehnološke proizvode, većina njih ne poseduje dovoljna znanja potrebna za pokretanje sopstvenog biznisa ili za rad u tehnološkim kompanijama, što im u mnogome otežava položaj prilikom traženja posla. Takođe, postoji opasnost od raskoraka između obrazovnih programa i realnih potreba privrede, što može dodatno ugroziti konkurentnost novih radnika i kao posledicu pogoršati situaciju na lokalnim tržištima rada.

Iz prethodno navedenih razloga, važno je razvijati digitalne kompetencije i integrisati ih u obrazovne programe na svim nivoima, dok kreatori politika moraju jasno definisati sveobuhvatnu strategiju za promovisanje sticanja digitalnih kompetencija uz stalno praćenje metrika i normi ispunjenja ciljeva ovih strategija. Pored toga, važnost sticanja digitalnih kompetencija u okviru obrazovnog sistema mora biti prioritet i među državama regiona Zapadanog Balkana, prvenstveno radi ublažavanja negativnog efekta globalizacije i digitalne transformacije rada na najosetljivije grupe radnika, a zatim i povećanja konkurentnosti radne snage na lokalnim i globalnim tržištima.

Shodno tome, mogu se preporučiti sledeće strategije za povećanje digitalnih kompetencija radnika Zapadnog Balkana, a sa ciljem podizanja njihove konkurentnosti na domaćem i stranom tržištu rada:

- Podizanje stope digitalne pismenosti među mladima i njihovo rano upoznavanje sa novim tehnologijama; To im može omogućiti lakše savladavanje novih tehnologija i prilagođavanje zahtevima tržišta rada u budućnosti.
- Usvajanje obrazovnih programa koje stavljaju akcenat na sticanje digitalnih veština; Nova znanja potrebna su i u tradicionalnim industrijama kao što su proizvodnja, zdravstvo, transport i druge, gde se koriste digitalne veštine za izvršavanje svakodnevnih radnih obaveza.
- Uvođenje novih strategija pristupa ekonomiji znanja; Sticanje digitalnih veština može omogućiti rast ekonomije bazirane na znanju, kao i povećati broj učesnika u ovoj ekonomiji iz regiona Zapadnog Balkana.
- Promocija preduzetničke delatnosti i pokretanja tehnoloških startap kompanija; Ovakve poslovne organizacije mogu biti katalizator inovacija i rasta privredne delatnosti u regionu Zapadnog Balkana.

Može se zaključiti da razvoj digitalnog preduzetništva u velikoj meri zavisi i od kompeticija radne snage na lokalnim tržištima rada, te je od izuzetne važnosti ulagati u obrazovne programe formalnog obrazovanja, kurseve, prekvalifikacije i druge vidove obuka kako bi se pomoglo radnicima da steknu potrebna znanja i kompetencije za rad u digitalnoj ekonomiji.

5.4. Pravni aspekti rada u ekonomiji honorarnih poslova

Kao što je već bilo pomena, rad predstavlja jedan od najvažnijih izvora prihoda i društvenog identiteta u modernom svetu, a sve češće je slučaj da se radnici opredeljuju za više

karijera tokom svog radnog veka ili pak postaju slobodni radnici koji učestvuju pa poslovima u različitim industrijama [131]. Upravo zbog toga, od izuzetne je važnosti prilagoditi regulativu i jasno definisati kategorije radnika, pogotovu u jeku masovne pojave hibridnih modela rada, globalnih servisa za fleksibilno zapošljavanje, kao i platformskog rada [132].

U nekim istraživanjima pokazan je jasan trend nazadovanja što se tiče prava radnika, pogotovo kada se pogledaju uslovi rada platformskih radnika, a povlače se i paralele sa radničkim pravima u prošlim vremenima sa kraja 19. i početka 20. veka, kada radnici nisu ostvarivali veća prava [133]. Pored toga, postoje i saznanja da se desilo pogoršanje uslova rada i prava radnika u određenim segmentima kao posledica pandemije Kovid-19 virusa, dok su propuštene i šanse za rast kroz digitalizaciju privreda i veći angažman digitalnih radnika [134]. Shodno tome, preispitivanje postojećih regulativa i njihovo prilagođavanje novim uslovima rada, može biti od izuzetnog značaja za rast digitalne ekonomije u budućnosti, kao i povećanja broja digitalnih radnika koji rade putem platformi [135].

Uslovi koje frilenseri moraju da prihvate prilikom registracije na digitalne platforme neretko prebacuju svu odgovornost poslovanja na njih, uključujući i obezbeđivanje opreme za rad, potrebne obuke i edukacije za obavljanje posla, kao i odgovornost za samu organizaciju rada [136]. Pored toga, ove platforme nameću brojna ograničenja radnicima, kao što je na primer zabrana direktnog povezivanja sa klijentima i slanje ponuda van komunikacijskih alata platforme, što dodatno stavlja pritisak na radnike. Takođe, u slučaju da se ova ograničenja ne ispoštuju od strane radnika, digitalne platforme zadržavaju pravo sprovođenja disciplinskih mera kao što su penali, privremeno isključenje sa posla ili trajno blokiranje pristupa platformi [137].

Države uglavnom na različite načine pristupaju regulisanju rada na daljinu, u koji često spada i rad u ekonomiji honorarnih poslova, uvodeći smernice i pravila kojih se svi učesnici moraju držati. U nastavku, navedeni su primeri kako neke od vodećih zemalja regulišu ovo pitanje:

- **Sjedinjene Američke Države**: Politika rada na daljinu u ovoj državi prvenstveno je regulisana na državnom i lokalnom nivou i ne postoje savezni zakoni koji ih posebno regulišu. Poslodavci generalno imaju fleksibilnost u uspostavljanju ovakvog tipa angažmana sa radnicima i određivanju rokova i uslova zapošljavanja.
- **Kanada**: U Kanadi, politike rada na daljinu podležu pokrajinskim ili teritorijalnim zakonima. Svaka pokrajina ili teritorija može imati različita pravila u pogledu standarda zapošljavanja, očuvanja zdravlja i bezbednosti na radu i načina oporezivanja.

Poslodavci moraju poštovati relevantne zakone u pokrajini ili teritoriji na kojoj se radnici nalaze.

- **Ujedinjeno Kraljevstvo**: Rad na daljinu regulisan je u Ujedinjenom Kraljevstvu zakonom o zapošljavanju. Zaposleni imaju pravo da traže fleksibilan rad, uključujući rad na daljinu, iako poslodavci mogu odbiti taj zahtev iz određenih razloga. Ipak, poslodavci moraju razmotriti takve zahteve na razuman način.
- **Nemačka**: U Nemačkoj ovaj vid angažmana je regulisan Zakonom o radu na daljinu koji je stupio na snagu 2021. godine. Zakon daje zaposlenima pravo da rade na daljinu, ali samo ako su ispunjeni svi uslovi. Poslodavci moraju da pokriju troškove vezane za rad na daljinu kao i da nadoknade rad van radnog vremena.
- **Francuska**: U Francuskoj je rad na daljinu regulisan Zakonom o radu. Zakon utvrđuje posebna prava i obaveze za udaljene radnike, uključujući odredbe za nadoknadu troškova. Kako bi se započeo odnos rada na daljinu, potrebno je da se potpiše sporazum između poslovne organizacije i radnika, što formalno definiše njihove međusobne odnose.
- **Australija**: U Australiji, politike rada na daljinu mogu se razlikovati između država i teritorija, ali generalno potpadaju pod Zakon o radu. Zaposleni imaju pravo da zahtevaju fleksibilne aranžmane rada, što može uključivati i rad na daljinu. Poslodavci moraju da razmotre takve zahteve i mogu ih odbiti samo iz razumnih poslovnih razloga.
- **Albanija**: Rad na daljinu u Albaniji postaje sve popularniji, posebno u glavnom gradu Tirani. Mnoge startap i tehnološke kompanije prihvatile su prakse rada na daljinu, a korišćenje usluga frilensera je takođe uobičajena u tehnološkom sektoru. Vlada Republike Albanije uložila je velike napore da poboljša digitalnu infrastrukturu, kako bi podržala inicijative za rad na daljinu i to pravno regulisala.
- **Bosna i Hercegovina**: Rad na daljinu u Bosni i Hercegovini postepeno raste, ali još nije toliko rasprostranjen kao u nekim drugim zemljama. Tehnološke kompanije i frilenseri sve češće se angažuju po ugovoru o radu na daljinu. Ovaj način rada još nije zakonski regulisan, a kako se infrastruktura i pristup brzom internetu sve više poboljšava, moguće je da će uskoro to dovesti do brzog ozakonjenja ovog tipa rada u BiH.
- **Crna Gora**: Rad na daljinu u Crnoj Gori postaje sve popularniji, dok mnogi digitalni nomadi i frilenseri biraju da rade na daljinu u primorskim gradovima, kao što su Budva

i Kotor. Takođe, uvedeni su i podsticaji za privlačenje digitalnih radnika i preduzetnika u zemlju, dok je u pripremi i zakon o frilenserima.

- **Severna Makedonija**: Rad na daljinu u Severnoj Makedoniji stalno raste. Skoplje je centar za tehnološke kompanije i startap-e, sa velikim brojem mogućnosti za rad na daljinu. Vlada je sprovela inicijative za promovisanje digitalnog preduzetništva i rada na daljinu, ali on još uvek nije zakonski regulisan.
- **Republika Srbija**: Srbija je zabeležila značajan porast rada na daljinu, a posebno u IT sektoru. U Beogradu, koji ima naprednu tehnološku zajednicu, mnoge kompanije već neko vreme rade na daljinu ili imaju implementiran neki vid hibridnog rada. Vlada Republike Srbije uvela je mere za podršku radu na daljinu i privlačenje digitalnih nomada i stranih investitora, a čeka se donošenje novog zakona o frilenserima.

Ovo predstavlja samo nekoliko primera kako je rešen statusa rada na daljinu u zemljama Zapadnog Balkana i Zapada, koji se i često koristi kao model za saradnju izmelju poslovnih organizacija i frilensera. Pored toga, u Republici Srbiji još uvek nije donet zakon o frilenserima, ali se izmenama i dopunama Zakona o porezu na dohodak građana i Zakona o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje, delimično rešava njihov status u ovoj državi.

Na kraju, može se zaključiti da neformalno zaposleni radnici, koji nemaju otvorena privredna društva ili preduzetničke radnje, a pritom nisu ni zaposleni kod inostranog poslodavca, imaju najveći problem ostvarivanja svojih radnih prava, kao i pristupa socijalnoj zaštiti i penzionom i invalidskom osiguranju. Takođe, digitalni radnici često su isključeni iz osnovnih prava na poslu, kao što je pravo na sindikalno organizovanje i zaštita od diskriminacije, jer su ova prava uglavnom priznata samo radnicima u tradicionalnim radnim odnosima.

6. POKRETAČI I IZAZOVI RASTA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U SRBIJI I REGIONU

Sa ciljem dubljeg razumevanja trenutnog stanja digitalne transformacije rada u regionu Zapadnog Balkana, pored analize sekundarnih podataka dobijenih tokom obrade literature, sprovedeno je sveobuhvatno istraživanje u obliku ankete u elektronskoj formi, koja je uključivala sve ispitanike koji rade od kuće, bave se frilensingom ili su samozaposleni radeći u ekonomiji honorarnih poslova.

Prilikom sastavljanja ove elektronske ankete, definisana su pitanja i mogući odgovori uz pomoć analize prethodno dobijenih rezultata ranijih istraživanja na ovu i druge teme, kao i uzimajući u obzir sociopsihološke, ekonomske i pravne aspekte rada od kuće [78]. Pored toga, za formiranje ove ankete korišćen je i teorijski i konceptualni okvir koji se bavi otpornošću organizacija na rizike, kao i njihovim mogućnostima za kontinuiranim poslovanjem [138]. Takođe, korišćeni su prethodna iskustva i nalazi iz oblasti fleksibilnog rada poslovnih organizacija u digitalnoj ekonomiji, kao i njihove strategije za suočavanje sa nepredviđenim događajima [139]. Na kraju, korišćene su smernice i otkrića dobijena u radu koji se bavio odnosom između rada u ekonomiji honorarnih poslova i percipirane dobrobiti njenih učesnika u regionu Zapadnog Balkana [140].

Ova anketa sprovedena je tokom 2020. godine i u njoj je učestvovalo ukupno 1031 ispitanika iz četiri zemlje Zapadnog Balkana; Srbije (408), Crne Gore (201), Severne Makedonije (221) i Bosne i Hercegovine (201). Nakon prvobitne provere podataka i potvrđivanja ispravnosti formata odgovora, formirane su dve grupe ispitanika gde su u prvoj svi ispitanici ovog istraživanja, bez obzira da li su u radnom odnosu ili ne, a drugoj su samo oni koji se mogu smatrati frilenserima, tj. koji nemaju zasnovane radne odnose i nisu angažovani na drugim poslovima osim preko digitalnih platformi. Ovu drugu grupu, koju po definiciji i načinu obavljanja radne delatnosti nazivamo frilenserima, čine ukupno 471 ispitanika.

Pored fokusa na već pomenute aspekte u okviru ankete, obrađene su i promenjive koje se tiču pola ispitanika, države iz kojih oni dolaze i rade, dužina rada na ovaj način, kao i njihove godine starosti. Ove promenljive trebalo bi da pruže bolji uvid u razlike i sličnosti između ispitanika iz regiona Zapadnog Balkana koji su angažovani po nekom od hibridnih modela rada ili onih koji isključivo rade u ekonomiji honorarnih poslova. Pored toga, Faktorskom analizom definisani su i glavni faktori koji utiču na subjektivnu dobrobit frilensera, kao i njihove satisfakcije u materijalnom, poslovnom i ličnom smislu.

Dobijenim rezultatima biće moguće prihvatiti ili odbaciti hipoteze koje se tiču rada putem digitalnih platformi, uticaja ovakvih tipova angažmana na subjektivni osećaj dobrobiti, zatim uticaja popularizacije rada u ekonomiji honorarnih poslova na rast lokalna tržišta rada, ali i dobiti bolji uvid u polne, starosne i druge razlike između odgovara ispitanika.

U nastavku ovog rada biće prikazani detaljni rezultati analize dobijenih podataka iz primarnih i sekundarnih izvora, dok će statistički podaci biti ilustrovani kroz grafike i tabele. Takođe, svi relevantni podaci vezani za primarno istraživanje koje je sprovedeno u vidu elektronske ankete, dostupni su na kraju ovog rada u sekciji „Prilozi“, gde se mogu naći postavljena pitanja u anketi i tabele sa odgovorima po državi ispitanika.

6.1. ANALIZA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U REGIONU JUGOISTOČNE EVROPE I U SRBIJI

6.1.1. Pregled stanja ekonomije honorarnih poslova u Jugoistočnoj Evropi

U istraživanju koje je uradila kompanija Pejonir, učestvovalo je više od 2000 frilensera iz preko 122 zemlje uključujući i ispitanike sa Zapadnog Balkana, koji se bave različitim oblastima rada i nastavljaju da igraju ključnu igru u svetskog privredi nakon pandemije Korona-19 virusa.

Isto istraživanje pokazuje da većina frilensera radi manje od 30 sati nedeljno, ali i da očekuje da se to promeni u bliskoj budućnosti, radeći na traženju novih angažmana, što čak 73% ispitanika vidi kao izazovno. Kada je reč o porastu tražnje usluga u ekonomiji honorarnih poslova, zabeležen je pozitivan trend (22% globalno, 12% u regionu jugoistočne Evrope), bez obzira na strah od globalne recesije i drugih problema sa kojima se suočavaju poslovne organizacije u svetu [109]. Takođe, većina ispitanika ovog istraživanja navela je da radi na nekoliko projekata u isto vreme, te tako obezbeđuje kontinuitet rada i povećava broj radnih sati u toku dana, dok su neki proširili svoju bazu klijenata i na druge zemlje kako bi ostvarili angažovanje u punom radnom vremenu.

Radnici iz jugoistočne Evrope, koji su angažovani u ekonomiji honorarnih poslova, u manjem broju su angažovani samo kao frilenseri (61%) u odnosu na svoje kolege u drugim regionima (71%), a svega 35% ispitanika ovog istraživanja iz regiona jugoistočne Evrope, radi više od 30 sati nedeljino u poređenju sa 45% u ostatku sveta.

Kada se pogledaju zarade koje ostvaruju frilenseri, i dalje su uočljive razlike u primanjima između polova, tako da muškarci zarađuju u proseku 24 dolara po satu, dok žene zarađuju 22 dolara, što je poboljšanje u odnosu na prošlu godinu, ali predstavlja i mnogo manji jaz između polova u odnosu na ono što je prijavljena razlika u opštoj populaciji radne snage.

Pored toga, i dalje postoje razlike između primanja koje ostvaruju radnici istog pola iz različitih regiona, pa tako da na primer žene koje rade iz regiona Zapadnog Balkana ostvaruju skoro 20% manje prihode od svojih koleginica iz drugih regiona. Takođe, prisutne su i razlike među polovima u odnosu na stečeno obrazovanje, tako da na primer žene sa Master diplomom u proseku zarađuju svega 68 centi na svaki 1 dolar koji zarađuju muškarci angažovani na ovaj način. Važno je i napomenuti da su frilenseri iz regiona Jugoistočne Evrope izuzetno školovani, gde čak 75% njih poseduju diplomu visokog obrazovanja, dok žene prednjače sa diplomom Master studija u odnosu na svoje kolege.

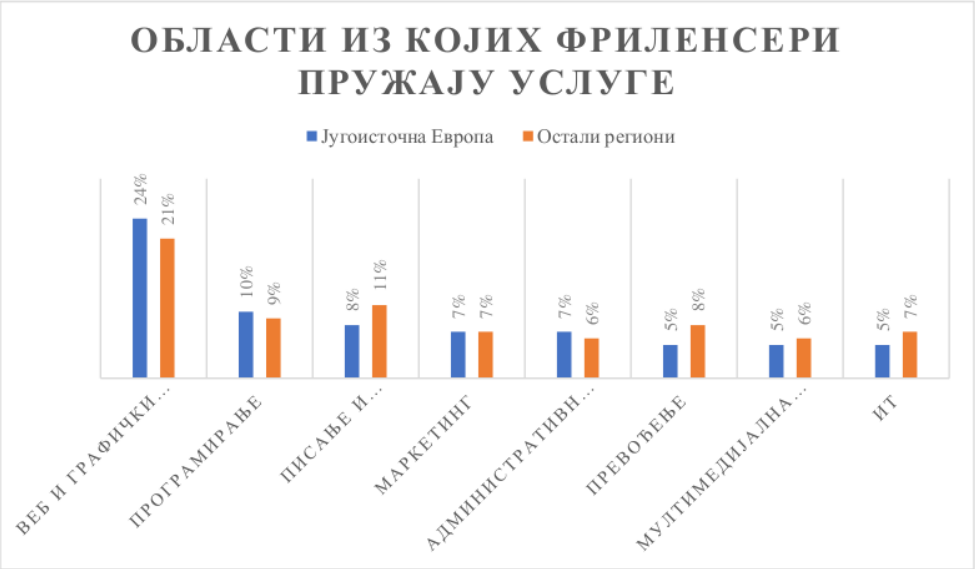


Ilustracija 1 - Obrazovanje frilensera u regionu Jugoistočne Evrope

Kao što je prethodno bilo navedeno, većina ispitanika ovog istraživanja očekuje značajan rast poslovanja u 2023. godini, a gotovo svi frilenseri su preduzeli mere radi suzbijanja posledica inflacije i povećanih troškova života. Tako na primer, žene su češće podizale cenu svog rada, dok su muškarci smanjivali operativne troškove, a nešto manje od polovine ispitanika oba pola, prihvatilo je više ponuda za posao putem platformi, kao jedna vid strategije za rešavanje novonastale situacije. Primetno je i da satnica ne raste shodno sa godinama angažovanja, bar kada su u pitanju frilenseri iz regiona jugoistočne Evrope, što nije slučaj za druge delove sveta.

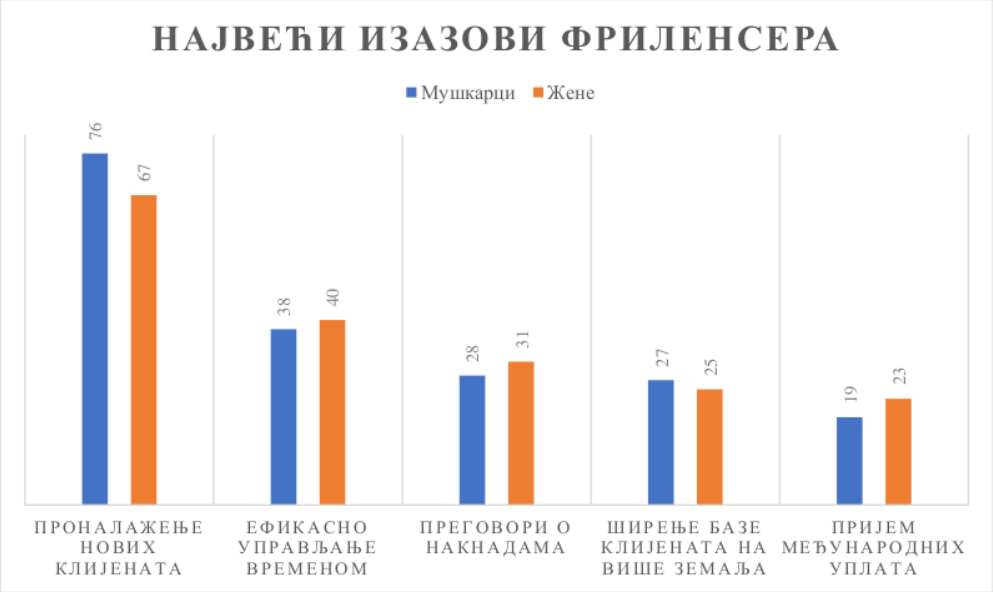
Kada je reč o delatnostima u kojima frilenseri pružaju svoje usluge iz regiona Jugoistočne Evrope, veb i grafički dizajn i dalje predstavlja najčešći vid delatnosti koje obavljaju ispitanici ovog istraživanja (24%), zatim računarsko programiranje (10%), kreativno

pisanje i kreiranje sadržaja (8%), digitalni marketing (7%) i druge, što je veoma slično rezultatima u drugim regionima.



Ilustracija 2 - Oblasti iz kojih frilenseri pružaju usluge iz regiona Jugoistočne Evrope i ostalih regiona (Izvor: Pejonir)

Pored jasnog rasta potražnje, interesantno je da frilenseri iz regiona Jugoistočne Evrope vide pronalaženje novih klijenata kao jedan od najvećih izazova rada u ekonomiji honorarnih poslova, a posebno muškarci, koji pored toga navode i širenje baze klijenata na više zemalja kao dodatni problem, dok žene više potenciraju efikasno upravljanje vremenom, pregovore o naknadama i prijem međunarodnih uplata.



Ilustracija 3 - Najveći izazovi frilensera po polu (Izvor: Pejonir)

Kada je reč o načinu na koji frilenseri iz Jugoistočne Evrope pronalaze nove poslovne angažmane, većina ispitanika ovog istraživanja odgovorila je da pronalazi nove poslove uglavnom putem platformi (75%), zatim preko preporuka (17%), a na kraju preko društvenih mreža (7%), što je slično načinu na koje traže poslove njihove kolege iz drugih regiona.



Ilustracija 4 - Kako frilenseri pronalaze nove poslovne prilike

6.1.2. Pregled stanja ekonomije honorarnih poslova u Srbiji

Kada je reč o trenutnom stanju ekonomije honorarnih poslova u Srbiji, po poslednjim podacima dostupnim u izveštaju „Gigmetar“ Centra za istraživanje javnih politika za 2023. godinu, koje je obuhvatalo 10.771 ispitanika iz Republike Srbije, ukupni broj radnika u ovoj ekonomiji porastao je za 20% u odnosu na prethodni period, što pokazuje da se dvocifreni trend rasta nastavlja i posle pandemije [118].

Pored rasta broja angažovanih u ovoj ekonomiji, u istraživanju je prikazano da su porasle i medijalna i prosečna zarada, koju ostvaruju frilenseri radeći u ekonomiji honorarnih poslova, sa 11% u odnosu na prethodni period za medijalnu zaradu i 9.9% kada je u pitanju prosečna zarada radnika koji su angažovani na ovaj način.

Većina radnika iz Republike Srbije locirana je u 4 administrativna centra, dok čak 83.5% njih radi iz nekog grada u Srbiji. Kada se posmatra angažman radnika u ekonomiji honorarnih poslova po regionu, po broju angažovanih frilensera grad Beograd (40,57%) i AP Vojvodina (26,98%) prednjače, dok Južna i Istočna Srbija (17,24%) i Šumadija i Zapadna Srbija (15,22%) su prisutne u manjem broju.



Ilustracija 5 - Procenat honorarnih radnika po regionu (Izvor: Gigmetar 2023)

U ovom istraživanju pokazano je i da na svakih 1000 radnika muškog pola koji zarađuju novac radeći u ekonomiji honorarnih poslova, dolazi 1000 njih koji ne ostvaruju nikakve prihode, dok je za žene ta situacija drugačija, gde na svakih 1300 žena koje ostvaruju prihode na ovaj način, dolazi 1000 žena bez prihoda od rada u ovoj ekonomiji. Postoji i pozitivan trend

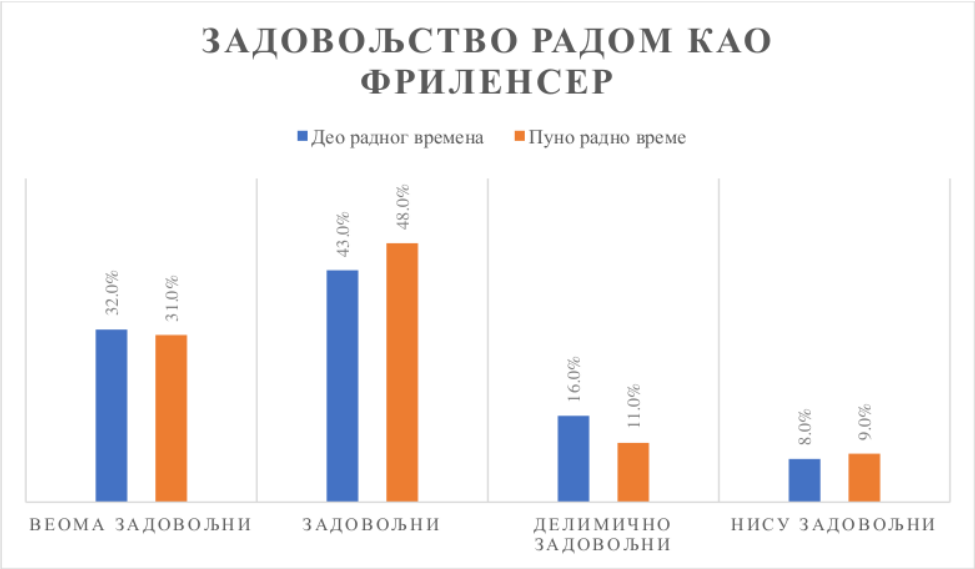
koji pokazuje da je čak 41% žena našla svoj prvi posao u ekonomiji honorarnih poslova, što je značajno u odnosu na ranija merenja i njihov udeo u ovoj ekonomiji koji je 32.7%. Muškarci i dalje čine većinu učesnika ove ekonomije iz Republike Srbije, sa udelom od 67.3%, dok su žene zastupljene u nešto manjem procentu sa 32.7%, ali što opet iznad svetskog proseka za žene koji je oko 27%.



Ilustracija 6 - Odnos broja honorarnih radnika po polu (Izvor: Gigmetar 2023)

Naši frilenseri suočavaju se i sa velikim porastom globalne konkurencije i poteškoćama u pronalaženju novih poslovnih angažmana, što je uglavnom posledica nekonkurentnosti u određenim oblastima rada, poput administracije i obrade podataka. Naravno, treba napomenuti da je stanje tržišta još uvek dobro, s obzirom na okolnosti u kojima se nalaze radnici u ekonomiji honorarnih poslova i merama koje vlade sprovode u borbi protiv rastuće inflacije, nadolazeće ekonomske recesije i rata u Ukrajini.

Većina ispitanika ovog istraživanja iz Srbije odgovorila je da je zadovoljna ili veoma zadovoljna svojim načinom života (82%), sa 59% njih koji su odgovorili da isključivo rade kao frilenseri, dok je 41% njih reklo da pored ovog frilensinga rade i u nekom preduzeću.



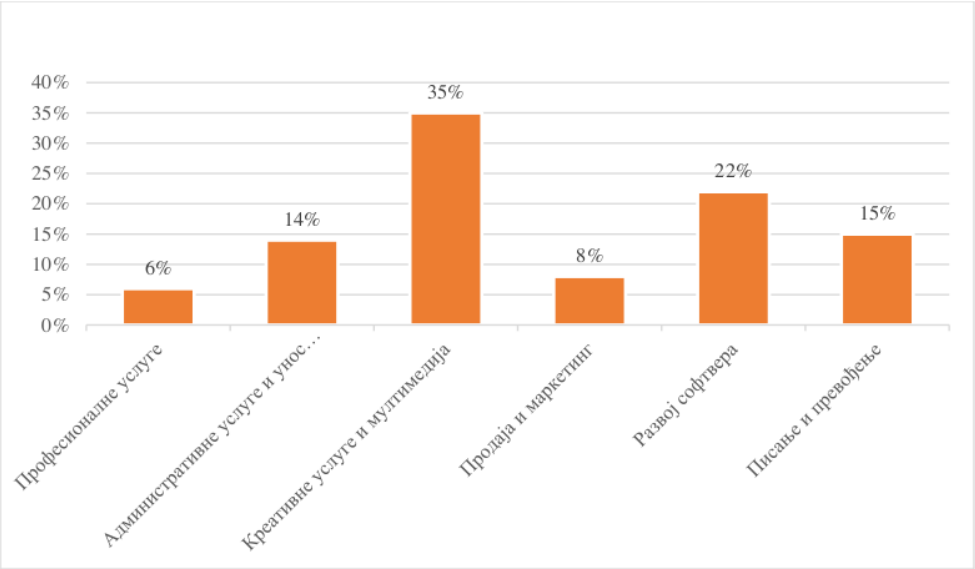
Ilustracija 7 - Zadovoljstvo radom kao frilenser

Koristeći taksonomiju posla definisanu od strane OLI (Onlajn Lejbur Indeks), možemo definisati sledeće kategorije rada putem digitalnih platformi [141]:

- Administrativne usluge i unos podataka
- kreativne usluge i multimedija
- profesionalne usluge
- prodaja i marketing
- razvoj softvera
- pisanje i prevođenje

Po ovoj kategorizaciji i po podacima dobijenim u „Gigmetru“, kreativne usluge i multimedija prednjače kao delatnost poslovanja među frilenserima iz Srbije, sa 35% udela u ukupnom broju ljudi koji rade na ovaj način. Posle njih, dolaze frilenseri koji se bave razvojem softvera (22%), zatim oni koji se bave pisanjem i prevođenjem (15%), pa onda oni koji nude administrativne usluge i unos podataka (14%), nakon toga oni koji se bave prodajom i marketingom (8%) i na kraju profesionalnim uslugama (6%) [118].

Kako i druga istraživanja pokazuju da sve veći broj kompanija koristi usluge frilensera i da će se takav trend nastaviti i u budućnosti, možemo očekivati promene u raspodeli radnika po delatnostima poslovanja, ali i pojavu novih kategorija profesija u kojima će neki budući frilenseri raditi [30].



Ilustracija 8 - Radnici u ekonomiji honorarnih poslova po profesijama (Izvor: Gigmetar 2023)

U prethodnih par godina, urađeno je dosta toga kako bi se povećala vidljivost frilensera i ukazalo na probleme sa kojima se oni susreću prilikom obavljanja svoje radne aktivnosti. Takođe, pokrenute su i brojne internet grupe za savetovanje i organizovanje frilensera, kao i par većih udruženja preduzetnika i frilensera koji se bore za povećanje vidljivosti ovog načina rada pred domaćim zakonodavstvom, kao i generalno ostvarivanja beneficija i prava već dostupnih radnicima na tradicionalnim radnim angažmanima.

Među problemima sa kojima se frilenseri najčešće susreću u Srbiji, navode se nemogućnost korišćenja sistema socijalne zaštite uključujući ostvarivanje prava na bolovanje, trudničko i porodiljsko odsustvo, plaćen odmor, zatim nesigurnost radnog angažmana, nepostojanje ograničenja minimalne zarade, osiguranje od otkaza ili zaštita u slučaju mobinga [142]. Pored toga, frilenseri često moraju sami da nabavljaju potrebnu opremu za rad, kao i da se obuče za potrebe izvršenja posla, što ih dovodi u nezavidnu situaciju u odnosu na one tradicionalno zaposlene, kojima kompanije obezbeđuju sve potrebne uslove za rad. Takođe, iskustva frilensera mogu se razlikovati od slučaja do slučaja, tj. u zavisnosti od platforme preko koje rade, jer one uglavnom imaju svoju politiku poslovanja, kao i uslove rada koje značajno mogu doprineti različitim iskustvima radnika koje preko njih rade [143].

Kao jedna od glavnih tema koja se ističe u prethodnim godinama, a tiče se rada u ekonomiji honorarnih poslova iz Srbije, jeste plaćanje poreza, ostvarivanje prava zdravstveno osiguranje, kao i izmirivanje svih drugih obaveza prema državi. Posle nekoliko godina pregovora između organa vlasti i frilensera, prevaziđene su mnoge birokratske prepreke kao

što su prepoznavanje ove kategorije rada i priznavanje normiranih troškova nastalih obavljanjem delatnosti ovim putem, te predloženi novi okviri oporezivanja koji bi rešili prethodno navedene probleme [144]. Pored toga, zbog velike razlike u prihodima koje odrađene kategorije frilensera zarađuju putem interneta i njihovih kolega koji ostvaruju prihode radeći na lokalnim tržištima, potrebno je dodatno definisati poresku politiku i omogućiti svim kategorijama jednak i fer poreski tretman [145].

Izmenama i dopunama Zakona o porezu na dohodak građana i Zakona o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje iz decembra 2022. godine, definisane su obaveze i prava frilensera, međutim termin „frilenser“ i dalje nije prepoznat kao zakonski pojam, te ga nije moguće naći u bilo kom obliku u važećim propisima [146]. Po ovim izmenama i dopunama zakona, frilenseri će moći da odaberu jedan od dva načina obračuna poreza, dok se poreske prijave rade i prijavljuju po kvartalima, na svaka tri meseca. Ovo predstavlja veliki pomak u razumevanju prava i obaveza ove kategorije radnika, što će u mnogome olakšati poslovanje svima koji rade u ekonomiji honorarnih poslova, ali i otvoriti nove perspektive za sve one koji bi želeli da se u nju uključe. Shodno tome, mnogi frilenseri, koji su do sada bili u sivoj zoni zbog nepostojanja jasne regulative ili pogrešne kategorizacije rada, kao i nemogućnosti ostvarivanja bilo kakvih prava, preći će u regularne tokove kako bi legalizovali svoje poslovanje i dobili pristup sistemu socijalne zaštite.

Kako bi bliže definisali subjekte koji mogu prijaviti prihode ostvarene na ovaj način, portal „Frilenseri“ navodi sve punoletne građane bili oni rezidenti ili ne, uključujući sledeće kategorije [147]:

- nezaposlena lica
- korisnici starosne penzije
- učenici i studenti
- lica koja su u radnom odnosu
- vlasnike i suvlasnike pravnih lica
- zaposlene na porodiljskom odsustvu i odsustvu radi nege deteta
- preduzetnici

Tabela 1 - Modeli obračuna i plaćanja poreza i doprinosa Izvor: NALED

Model 1.	Model 2.
• Normirani troškovi po kvartalu: 96.000 RSD • 20% porez: Osnovicu za plaćanje poreza čini bruto prihod ostvaren u kvartalu umanjen za	• Normirani troškovi po kvartalu: 57.900 RSD uvećan za 34% bruto prihoda ostvarenog u istom kvartalu

normirane troškove. Ako ostvareni prihod ne dostiže 96.000 RSD, onda ne postoji obaveza plaćanja ovog poreza. • 24% doprinosi za penzijsko i invalidsko osiguranje: Kao i u slučaju poreza, osnovicu za plaćanje čini ostvareni bruto prihod u zadatom kvartalu umanjen za normirane troškove. Ukoliko je ovaj prihod manji od pripisanih normiranih troškova, onda ne postoji obaveza plaćanja doprinosa za penzijsko osiguranje. • 10,3% doprinosi za zdravstveno osiguranje: Ukoliko frilenser nije osiguran po nekom drugom osnovu, onda je u obavezi da plati zdravstveno osiguranje po stopi od 10,3% koji se obračunava na trostruki iznos osnovice od 15% mesečne zarade u RS. Ukoliko je ova osnovica niža od oporezivog prihoda, računaće se osnovica za oporezivi prihod kao osnovica za plaćanje.	• 10% porez: Oporeziv prihod čini bruto prihod umanjen za iznos normiranih troškova, a ako je on manji od visine oporezivog prihoda, onda ne postoji obaveza plaćanja ovog poreza. • 24% doprinosi za penzijsko i invalidsko osiguranje. Po ovom modelu obavezno je plaćanje doprinosa za penzijsko i invalidsko osiguranje čija je osnovica najmanje trostruki iznos najniže mesečne osnovice doprinosa. • 10,3% doprinosi za zdravstveno osiguranje: Ukoliko frilenser nije osiguran po nekom drugom osnovu, onda je u obavezi da plati zdravstveno osiguranje po stopi od 10,3% koji se obračunava na trostruki iznos osnovice od 15% mesečne zarade u RS. Ukoliko je ova osnovica niža od oporezivog prihoda, računaće se osnovica za oporezivi prihod kao osnovica za plaćanje.

Na kraju, treba napomenuti da ovo sve može pomoći i olakšati sadašnjim i budućim frilenserima da se pravovremeno informišu i dobiju konkretne informacije o svojim pravima i obavezama prema državi, ali i mogućnost da stupe u kontakt sa relevantnim institucijama i upute im sva dodatna pitanja putem ovog portala. Takođe, ovo će omogućiti veću transparentnost u načinu poslovanja između stranih kompanija i domaćih frilensera, koji će lakše moći da razumeju regulativu i sprovedu je u praksi, a što će uticati na dalji rast ovih vidova saradnje i širenje ekonomije honorarnih poslova u Republici Srbiji.

Pored toga, ovim pristupom država je pokazala ozbiljnost i želju da reguliše hibridne vidove rada u ekonomiji honorarnih poslova, u kojoj po poslednjim procenama radi oko 74.000 ljudi u Srbiji, uglavnom angažovanih preko digitalnih platformi za posredovanje između frilensera i klijenata [148].

6.2. ANALIZA HIBRIDNOG RADA U REGIONU ZAPADNOG BALKANA NA SKUPU SVIH ISPITANIKA

U okviru ovog dela, predstavljeni su rezultati istraživanja hibridnog rada u regionu Zapadnog Balkana, dobijenih putem detaljne analize odgovora ispitanika iz zemalja regiona.

Glavni cilj ovog dela istraživanja bio je otkrivanje trenutnog mesta koje ovi hibridni modeli rada zauzimaju na lokalnim tržištima rada, kao i njihov uticaj na povećanje sve većeg broja ljudi koji je angažovano u digitalnoj ekonomiji ili ekonomiji honorarnih poslova.

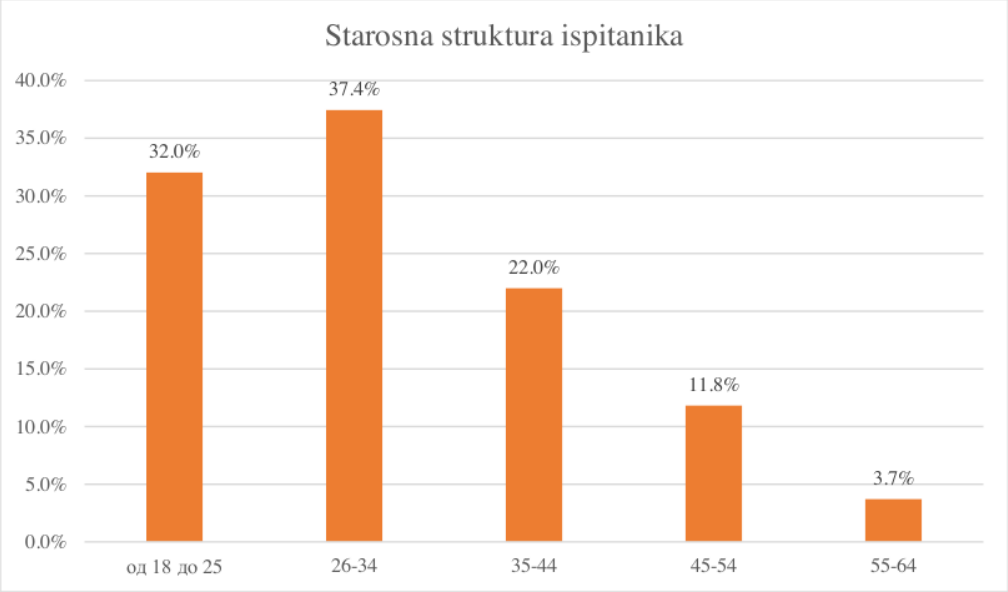
Putem istraživačkih pitanja koja su dalje predstavljena učesnicima ovog istraživanja, u vidu internet ankete koja je bila dostupna za pružanje odgovora tokom pandemije virusa Korona-19, analizirani su različiti socio-psihološki aspekti hibridnog rada, ali i najčešći problemi i izazovi sa kojima se susreću radnici koji rade po nekom od ovih modela rada.

6.2.1. Demografski podaci hibridnih radnika

6.2.1.1. Pregled starosne strukture ispitanika

U pogledu starosne strukture ispitanika ovog istraživanja iz četiri države Zapadnog Balkana, možemo zaključiti da su upitanju mlađi ljudi starosne dobi od 18 do 35 godina, koji čine većinu radnika koji su angažovani po nekom od hibridnih modela rada sa ovih prostora. Ipak, vidne su razlike u godinama ispitanika kada se analiziraju demografski podaci posebno po državama, tako da na primer najviše mladih slobodnjaka, koji imaju od 18 do 25 godina je iz Bosne i Hercegovine (66,7%), dok ostale države imaju manji procenat u ovoj starosnoj grupi. Druga najzastupljenija starosna grupa ispitanika ovog istraživanja je od 26 do 34 godine života, sa većinom ispitanika u Crnoj Gori koja pripada tom skupu (51,1%), zatim u Severnoj Makedoniji (40,5%) i Srbiji (38,0).

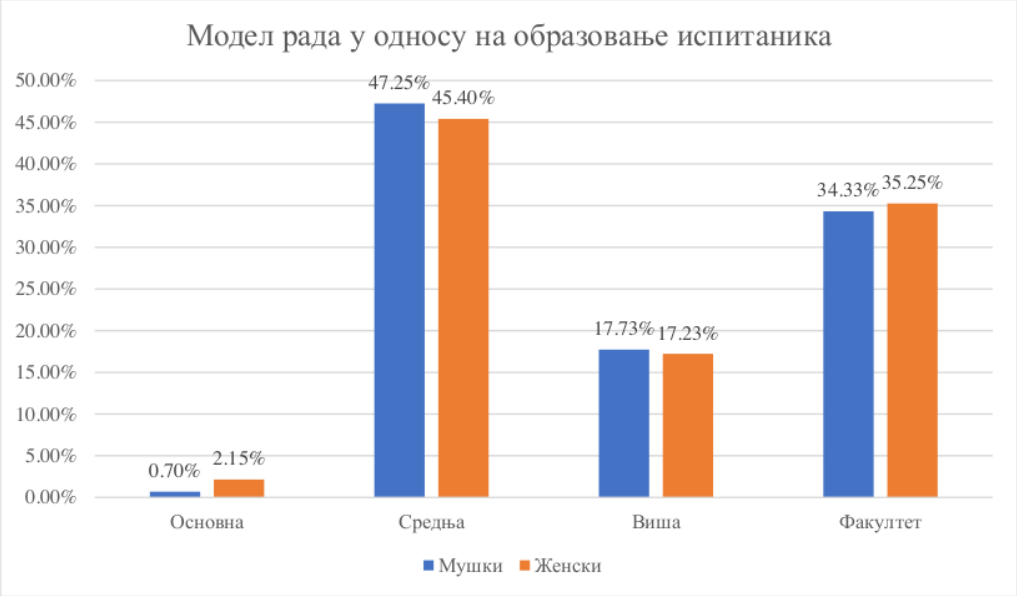
Na kraju treba napomenuti da jedino Srbija, Severna Makedonija i Crna gora imaju značajan broj radnika po nekom od hibridnih modela starosti preko 35 godina.



Ilustracija 9 - Analiza starosne strukture ispitanika

6.2.1.2. Pregled stečenog obrazovanja po polu

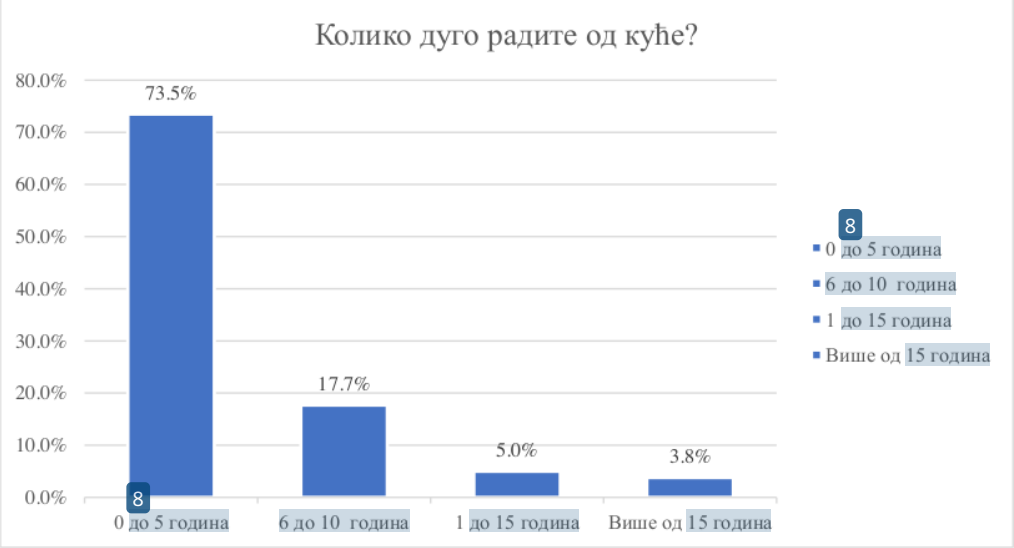
Kada se analiziraju obrazovne i polne strukture ispitanika, možemo uvideti da ne postoje značajne razlike među ispitanicima kada je reč o obrazovanju po polu, osim u slučaju osnovnog obrazovanja gde prednjače osobe ženskog pola, ali sa zanemarljivim procentom u ukupnog broju ispitanika.



Ilustracija 10 - Pol ispitanika u odnosu na obrazovanje

6.2.1.3. Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način

Najveći broj ispitanika naveo je da obavlja posao od kuće zadnjih 5 godina (73,5%), zatim od 6 do 10 godina (17,7%), pa od 11 do 15 godina (5,0%) i na kraju više od 15 godina (3,8%). Ovo pokazuje da je rad od kuće i generalno vođenje biznisa od kuće trend koji se pojavio u prethodnih deset godina, a da samo mali broj ljudi radi na ovakav način u dužem periodu od toga vremena.

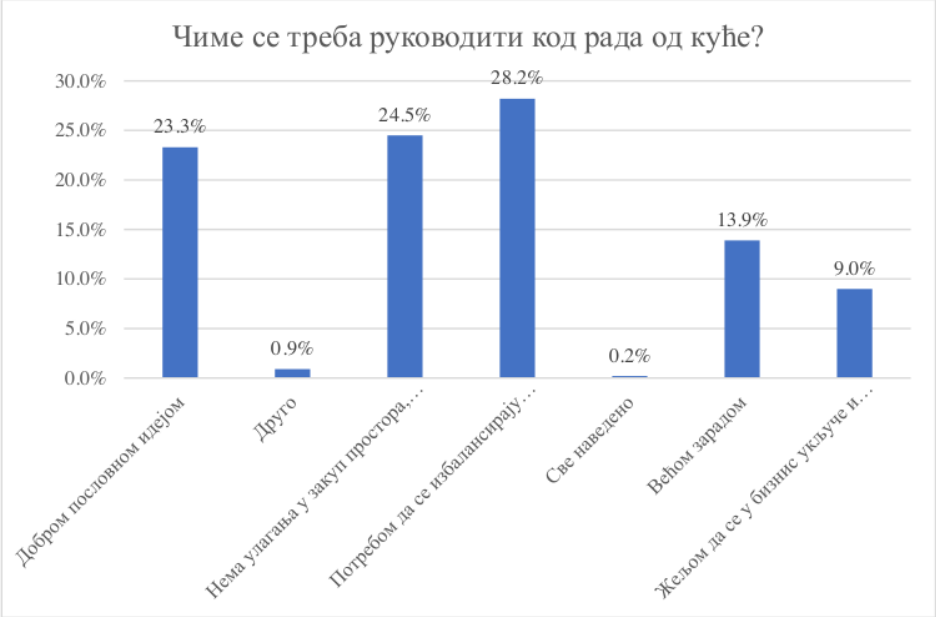


Ilustracija 11 – Koliko dugo radite od kuće?

6.2.2. Analiza odgovora ispitanika istraživanja na celom skupu

6.2.2.1. Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće?

Kada je reč o radu od kuće i preporukama kojima se treba rukovoditi, ispitanici iz Bosne i Hercegovine visoko ocenjuju potrebu za balansom između poslovnih i privatnih obaveza (39,3%), dok oni iz Srbije (29,4%), Crne Gore (21,9%) i Severne Makedonije (21,7%) pridaju nešto manje značaja ovom pitanju, ali opet u većem procentu. U ukupnom zbiru svih ispitanika iz svih država u kojima je rađeno ovo istraživanje, gotovo je podjednako dat značaj balansu između poslovnih i ličnih obaveza (28,2%), prednostima nepostojanja troška zakupa poslovnog prostora i drugih troškova poslovanja (24,5%), kao i dobre poslovne ideje (23,3%) i većom zaradom (13,9%), dok su odgovori drugo (0,9%) i sve navedeno (0,2%) bili prisutni u malim procentima.



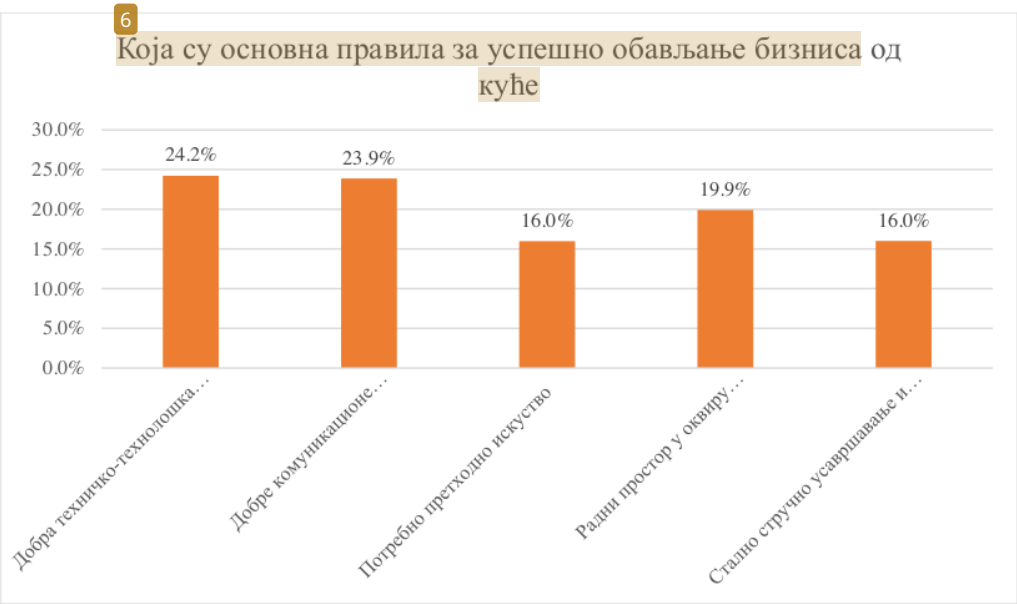
Ilustracija 12 - Čime se treba rukovoditi kod rada od kuće? (Izvor: Autor)

6.2.2.2. Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?

Na Pitanje „Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?“, moglo se odgovoriti odabirom više odgovora, te je u zbiru bilo moguće imati preko sto procenata u procentima odgovora. Ispitanici iz Bosne i Hercegovine gotovo podjednako su odabrali dobru tehničko-tehnološku opremljenost (58,2%) i dobre komunikacione sposobnosti (58,7%), zatim stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija (55%), radni prostor u okviru vlastitog doma (37,8%) i na kraju prethodno radno iskustvo (19,9%).

Ispitanici iz Crne Gore najviše pažnje posvetili su dobrim komunikacionim sposobnostima (40,3%), zatim dobrom tehničko tehnološkom opremljenošću (38,8%), radnim prostorom u okviru vlastitog doma (34,8%), stalnim stručnim usavršavanjem i rastom kompetencija (34,3%), kao i prethodnim radnim iskustvom (26,4%).

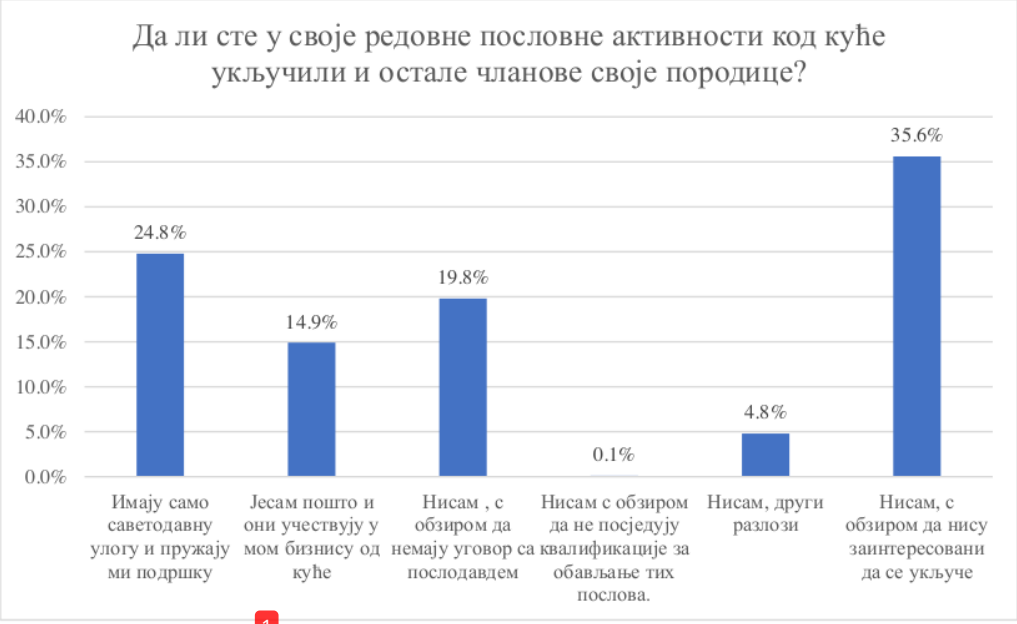
Kada su u pitanju ispitanici iz Severne Makedonije, većina ispitanika odabrala je dobru tehničko-tehnološka opremljenost (60,6%), dobre komunikacione sposobnosti (58,8%), potrebno prethodno iskustvo (52,0%), radni prostor u okviru vlastitog doma (52,0%), a zatim u manjem procentu stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija (25,8%).



Ilustracija 13 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?

6.2.2.3. Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?

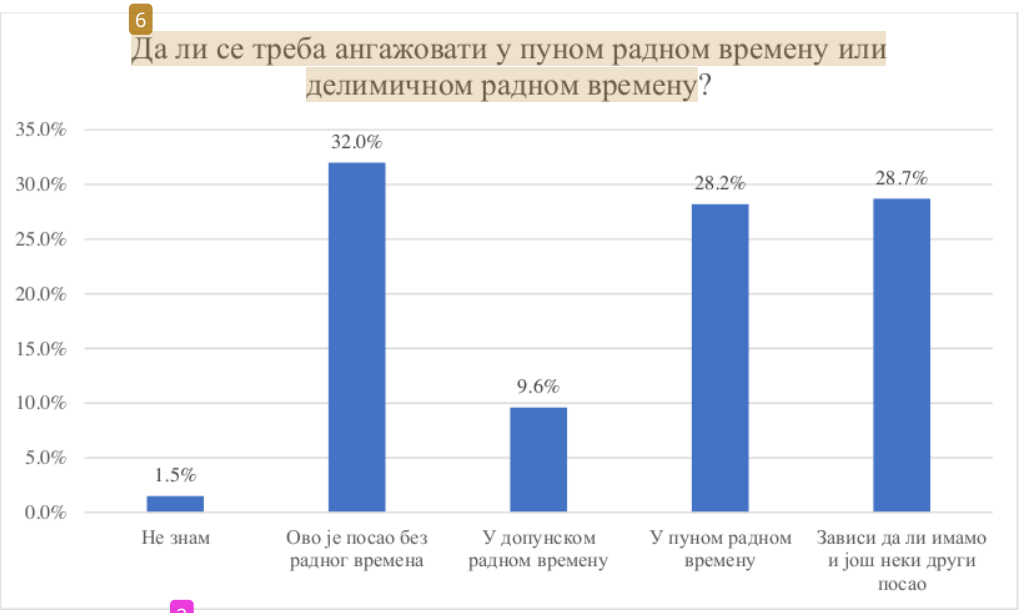
Na pitanje "Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?", najveći broj odgovora dobila je opcija "Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe" (35,6%), zatim "Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku" (24,8%), "Nisam, s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavcem" (19,8%), "Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće" (14,9%) i na kraju "Nisam, drugi razlozi" (4,8%). Pojedinačno, najveći procenat uključenih članova porodice u biznis koji se radi od kuće ima Crna Gora (24,4%) i Severna Makedonija (20,8%), dok u druge dve države ovaj procenat je dosta manji, za Srbiju (11%) i Bosnu i Hercegovinu (10%).



Ilustracija 14 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?

6.2.2.4. Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?

Na pitanje koje je glasilo „Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?“, većina ispitanika ovog istraživanja je odgovorila da je ovakav posao bez radnog vremena (32,0%), zatim da to zavisi od toga da li su već angažovani negde (28,7%), i nakon toga da treba raditi u punom radnom vremenu (28,2%) ili u dopunskom radnom vremenu (9,6%). Na kraju, samo mali broj njih je odgovorio da nije siguran tj. da ne zna u kom obliku se treba angažovati (1,5%).



Ilustracija 15 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?

6.2.2.5. Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?

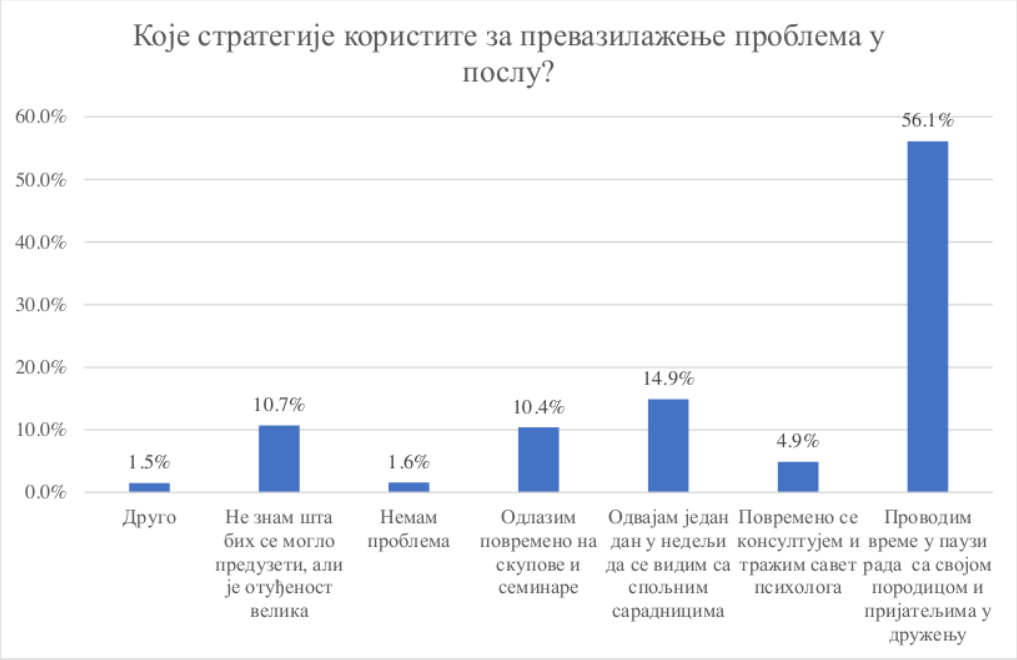
Na pitanje "Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?", najveći broj ispitanika odgovorio je da razmenjuje iskustva sa drugim kolegama iz iste branše (29,5%), zatim da nema posebnu strategiju (28,6%), da stalno prati stručnu literaturu i dodatno se edukuje (18,6), da se oslanja na savete stručnjaka (13,9%), da ide na stručne seminare i stiče stručne sertifikate (8,3%) i na kraju u malom broju koristi druge strategije (1,1%).



Ilustracija 16 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?

6.2.2.6. Koje strategije koristite za prevazilaženje problema u poslu?

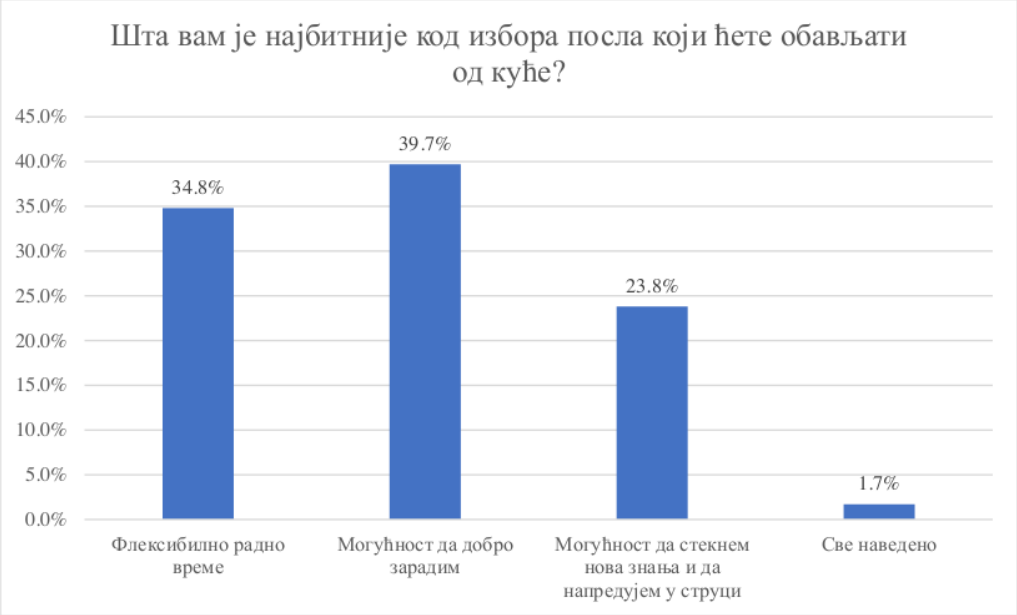
Na pitanje „Koje strategije koristite za prevazilaženje problema?“, većina ispitanika odgovorila je da u pauzama provodi vreme sa svojom porodicom i prijateljima (56,1%), zatim da odvaja jedan dan u nedelji da se vidi sa spoljnim saradnicima (14,9%) i da odlazi na skupove i seminare (10,4%). Jedan broj ispitanika odgovorio je da ne zna šta bi se moglo preduzeti jer je otuđenost velika (10,7%), a manji broj njih da konsultuje psihologa (4,9%). Interesantno je da je veoma mali broj ispitanika ovog istraživanja odgovorio da nema problema (1,6%).



Ilustracija 17 - Koje strategije koristite za prevazilaženje problema u poslu?

6.2.2.7. Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?

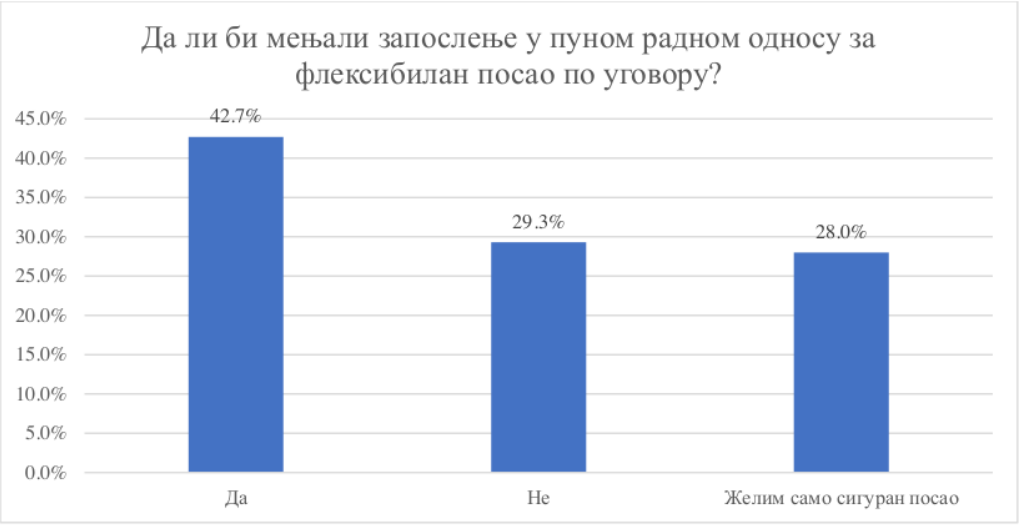
Kada je u pitanju izbor posla koji se radi od kuće, ispitanici ovog istraživanja podjednako vrednuju sve kategorije uključujući fleksibilno radno vreme, mogućnost dobre zarade i priliku da se steknu nova znanja, dok su za ispitanike iz Bosne i Hercegovine ove kategorije važne i zajedno. Pored toga, ispitanici iz Crne Gore odgovorili su u manjim procentima na sve ponuđene opcije od njihovih kolega iz drugih država Zapadnog Balkana.



Ilustracija 18 - Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?

6.2.2.8. Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru?

Na pitanje da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan rad po ugovoru, ispitanici ovog istraživanja većinom su odgovorili da bi to uradili i zamenili stalan radni odnos za fleksibilan posao (42,7%), zatim da ne bi menjali stalan posao za fleksibilan posao po ugovoru (29,3%) i na kraju da samo žele siguran posao (28,0%).



Ilustracija 19 - Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru?

6.2.2.9. Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?

Kao glavne indikatore uspešnosti rada od kuće, ispitanici ovog istraživanja naveli su najviše veću zaradu (34,8%), zatim bolju izbalansiranost između slobodnog i radnog vremena (25,5%), smanjen poslovni stres (16,8%) i duži boravak sa porodicom (8,3%). Ostali odgovori imaju zanemarljive procente.



Ilustracija 20 - Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?

6.2.2.10. Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

Na temu praktičnih saveta budućim preduzetnicima od strane vlasnika biznisa koji rade od kuće, najviše odgovora dobila je opcija „Napravite dobar poslovni plan i naučite da upravljate vašim vremenom“ (30,6), zatim „Nemojte da pravite razliku između posla koji obavljate od kuće i onog van nje“, potom „Prilazite mu ozbiljno“ (30,6%) i „Stalno se stručno usavršavajte“ (29,9%).

Na kraju opcije „Uvek se konsultujte sa stručnim licima za svaki aspekt svog posla, kada god je to potrebno“ (8,5%) i drugo (0,4%), odabrane su u manjim procentima. Takođe, postoje značajne razlike u odgovorima ispitanika na ovo pitanje u zavisnosti zemlje ispitanika.



Ilustracija 21 - Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

6.3. ANALIZA HIBRIDNOG RADA U REGIONU ZAPADNOG BALKANA NA SKUPU FRILENSERA

U ovom delu, prikazana je analiza hibridnog rada u regionu Zapadnog Balkana, na skupu samo onih ispitanika koji se mogu klasifikovati kao frilenseri, što omogućava dodatni uvid koje ovo istraživanje pruža u obliku specifičnosti ili razlika koje frilenseri imaju u odnosu na druge radnike koji rade po nekom od hibridnih modela rada.

Kao glavni cilj postavlja se razumevanje specifičnosti hibridnog rada koji se pojavljuje u slučaju radnika koji se mogu klasifikovati kao frilenseri tj. onih koji nisu u radnom odnosu i ne obavljaju bilo kakav drugi posao osim onog u ekonomiji honorarnih poslova. Takođe, zbog

same specifičnosti ove vrste privredne aktivnosti, posebna pažnja stavljena je na razumevanje različitih aspekata rada u ovoj ekonomiji, kao i sveobuhvatnog sagledavanja njihovog položaja i problema sa kojima se susreću.

6.3.1. Demografski podaci hibridnih radnika

6.3.1.1. Pregled starosne strukture ispitanika

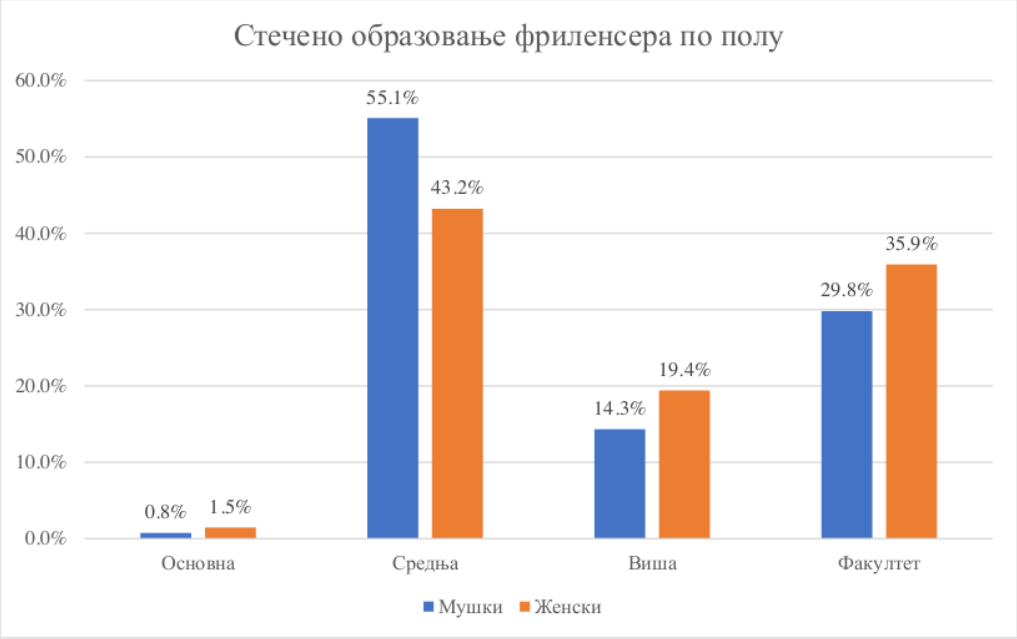
Kada je u pitanju starosna struktura ispitanika koji pripadaju grupi frilensera, najveći broj njih spada u starosnu grupu od 26-34 godina (36.5%), zatim u grupu od 18 do 25 godina (33.1%), potom grupi od 35 do 44 godine (18.5%) i na kraju grupama 45-54 (10.2%), 55-64 (1.5%) i preko 65 (0.2%).



Ilustracija 22 - Starosna struktura frilensera

6.3.1.2. Pregled stečenog obrazovanja po polu

Kada je u pitanju stečeno obrazovanje, najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu (49,1%), među kojima je više muškaraca (55,1%) nego žena (43,2%), zatim stečenu diplomu fakulteta (32,9%), sa manjim brojem muškaraca (29,8%) nego žena (35,9%) i nakon toga završenu višu školu (16.9%), među kojima ima više žena (19,4%) nego muškaraca (14,3%). Na kraju, izuzetno mali broj ispitanika oba pola odgovorio je da ima samo završenu samo osnovnu školu (1.1%).



Ilustracija 23 - Stečeno obrazovanje frilensera po polu

6.3.1.3. Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način

Kada je u pitanju družina angažmana ispitanika na ovaj način, većina njih radi po ovom modelu do 5 godina (77,3%), zatim od 6 do 10 godina (17,0%), onda od 11 do 15 godina (3,0%) i na kraju više od 15 godina (2,8%).

Ne postoje značajne razlike u odgovorima između polova kada se gleda zbirni uzorak p = 0,587, što je slučaj i kada se gledaju države pojedinačno. Detaljni prikaz odgovora je dostupan u dodatku ovog rada.



Ilustracija 24 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način

6.3.2. Analiza odgovora ispitanika istraživanja na skupu frilensera

6.3.2.1. Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće?

Kada je u pitanju započinjanje rada od kuće, većina ispitanika ovog istraživanja smatra da je najbitnije rukovoditi se dobrim balansom između poslovnih i privatnih obaveza (32,5%), zatim dobrom poslovnom idejom (25,5%), nepostojanjem ulaganja u troškove iznajmljivanja poslovnog prostora i prevoza (18,5%), većom zaradom (17,0%) i uključivanjem drugih članova porodice u posao (5,5%). Manji broj ispitanika odgovorio je sa nešto drugo (0,8%) ili sve navedeno (0,2%).

Rezultati na ovo pitanje mogu nam sugerisati da većina ispitanika vidi ovu vrstu rada kao poslovni poduhvat, istačući posebno posedovanje dobre poslovne ideje, niže troškove poslovanja i mogućnost veće zarade, kao glavne teme kada se razmatra rad od kuće.



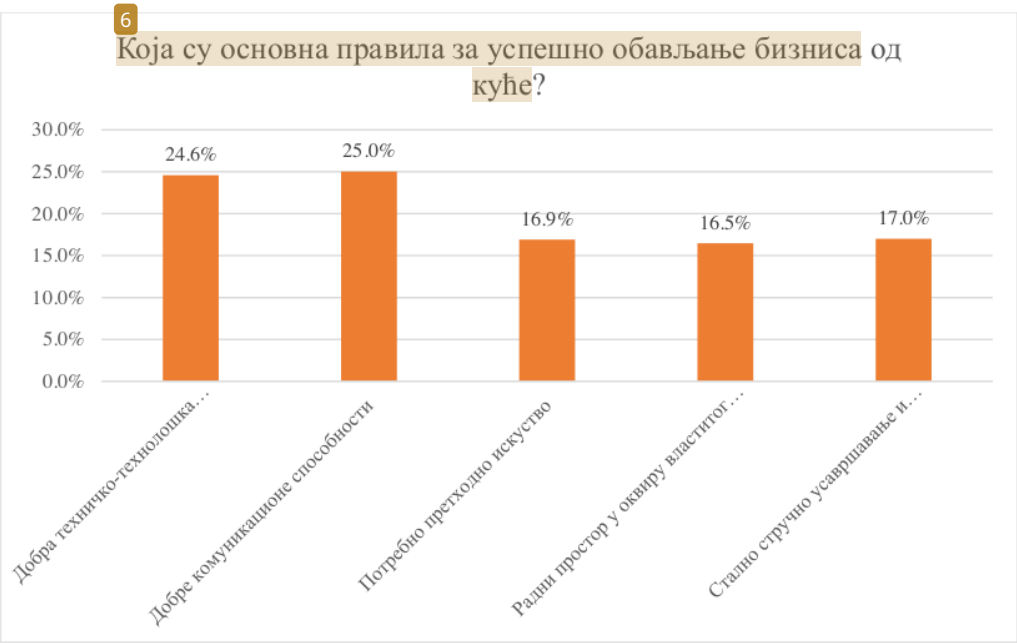
Ilustracija 25 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće?

6.3.2.2. Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?

Kada su u pitanju osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće, većina ispitanika iz država Zapadnog Balkana dalo je podjednako značaja dobroj tehničko-tehnološkoj opremljenosti, dobrim komunikacionim sposobnostima, potrebnim prethodnim iskustvom, radnom prostoru u okviru vlastitog doma i stalnom stručnom usavršavanje i rastu kompetencija.

Ipak, kada se odgovori ispitanika gledaju odvojeno u zavisnosti od države iz koje su, postoje određene razlike u vrednovanju prethodno navedenih stavki, što se može videti u tabelama koje se nalaze u dodatku.

Treba napomenuti da je na ovo pitanje bilo je moguće odgovoriti selektovanijem više odgovora, tako da njihov zbir čini multiplu i može imati više od 100% u ukupnom odnosu.



Ilustracija 26 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?

6.3.2.3. Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?

Na pitanje uključivanja članova porodice u poslovne aktivnosti kod kuće, samo manji broj ispitanika odgovorio je pozitivno (7,4%), dok je većina odgovorila da ih nije uključila jer nisu zainteresovani da se uključe (44,4%), zatim da imaju samo savetodavnu ulogu i da samo pružaju podršku (26,1%), te da nisu uključeni jer nemaju ugovor sa poslodavcem (16,1%) i na kraju iz drugih razloga (5,7%) ili zbog toga što nemaju potrebne kvalifikacije (0,2%). Detaljni odgovori ispitanika po državama dostupni su u dodatku.



Ilustracija 27 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?

6.3.2.4. Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?

Ispitanici ovog istraživanja bili su podeljeni prilikom odgovora na pitanje „Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?“, tako da je samo manji broj njih odgovorio da treba raditi u punom radnom vremenu (21,0%), zatim da je ovo posao bez radnog vremena (36,9%), dok su drugi rekli da to zavisi od toga da li su već angažovani na nekom drugom poslu (32,9%).

Takođe, jedan deo ispitanika naveo je da treba raditi u dopunskom radnom vremenu (7,2%), dok je manji broj njih odgovorio da ne zna (1,9%). Kao i za prethodna pitanja, u dodatku su dostupni rezultati istraživanja po državama ispitanika.



Ilustracija 28 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?

6.3.2.5. Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?

Na pitanje „Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?“, ispitanici ovog istraživanja u najvećem broju odgovorili su da nemaju posebnu strategiju koju koriste u ove svrhe (24,8%) ili da razmenjuju iskustva sa drugim kolegama iz iste branše (27,0%) kako bi uvećali zaradu.

Takođe, da stalno prate stručnu literaturu i dodatno se edukuju navelo je 19,7% ispitanika, nakon toga da se oslanjaju na savete stručnjaka 19,5% ispitanika, zatim da posećuju stručne seminare i stiču stručne sertifikate 8,1% ispitanika i na kraju da to rade na druge načine 0,8% ispitanika.

Detaljni odgovori po državama ispitanika prikazanu su u dodatku.

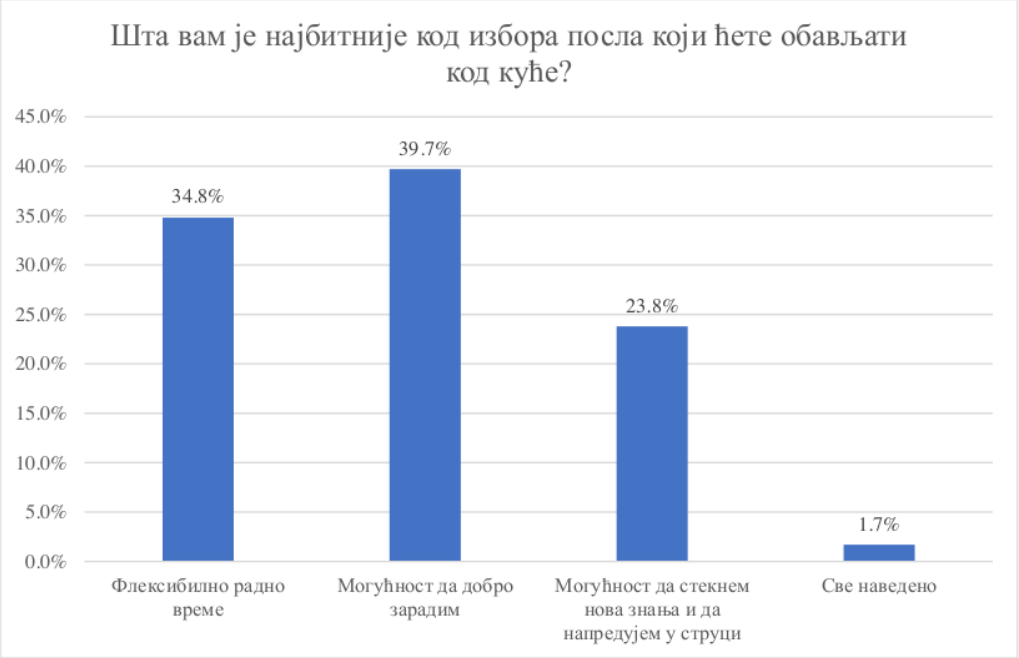


Ilustracija 29 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?

6.3.2.6. Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?

Na pitanje „Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati kod kuće?“, većina ispitanika odabrala je mogućnost dobre zarade (39,7%), zatim fleksibilno radno vreme (34,8%), mogućnost da se steknu nova znanja i napreduje u struci (23,8%) i na kraju sve navedeno (1,7%).

Detaljni odgovori ispitanika po državama dostupni su u dodatku.

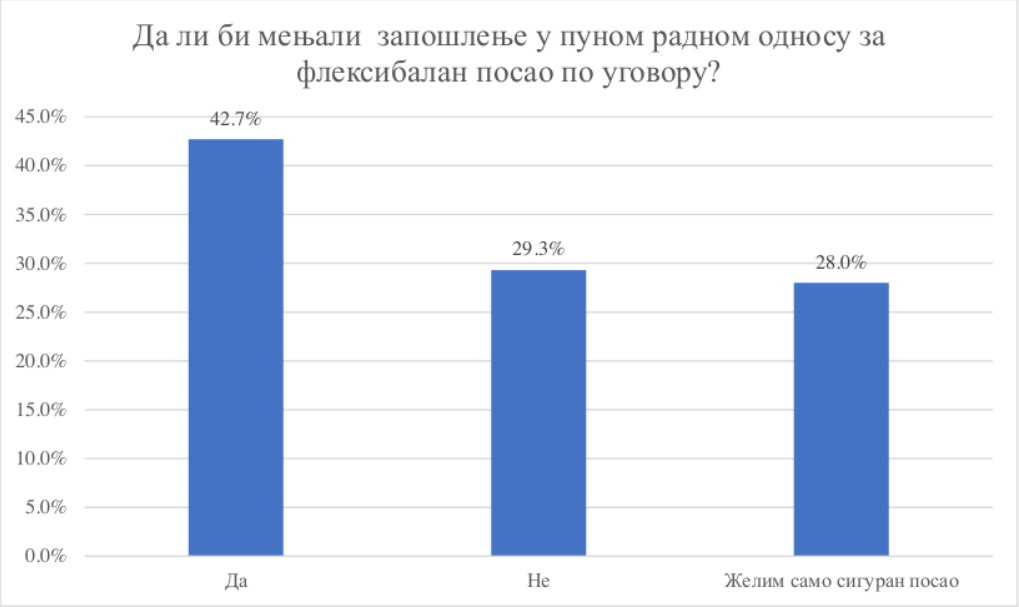


Ilustracija 30 - Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?

6.3.2.7. Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru?

Kada je reč o pitanju „Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru?“, većina ispitanika odgovorila je „Da“ (42,7%), međutim s obzirom da je veliki broj njih takođe odgovorio „Ne“ (29,3%) ili „Želim siguran posao“ (28,0%), može se zaključiti da većina ispitanika ipak ne bi menjala stalno zaposlenje i sigurnost posla za fleksibilne radne angažmane.

Detaljan prikaz odgovora po državama ispitanika dostupan je u nastavku.



Ilustracija 31 - Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru?

6.3.2.8. U kojim aspektima života je vaše učešće u "gig ekonomiji" negativno uticalo na vaš život?

Na pitanje „U kojim aspektima života je vaše učešće u "gig ekonomiji" negativno uticalo na vaš život?", većina ispitanika ovog istraživanja odgovorila je da učešće u ovoj ekonomiji nije nikako negativno uticalo na njihov život (71.1%).

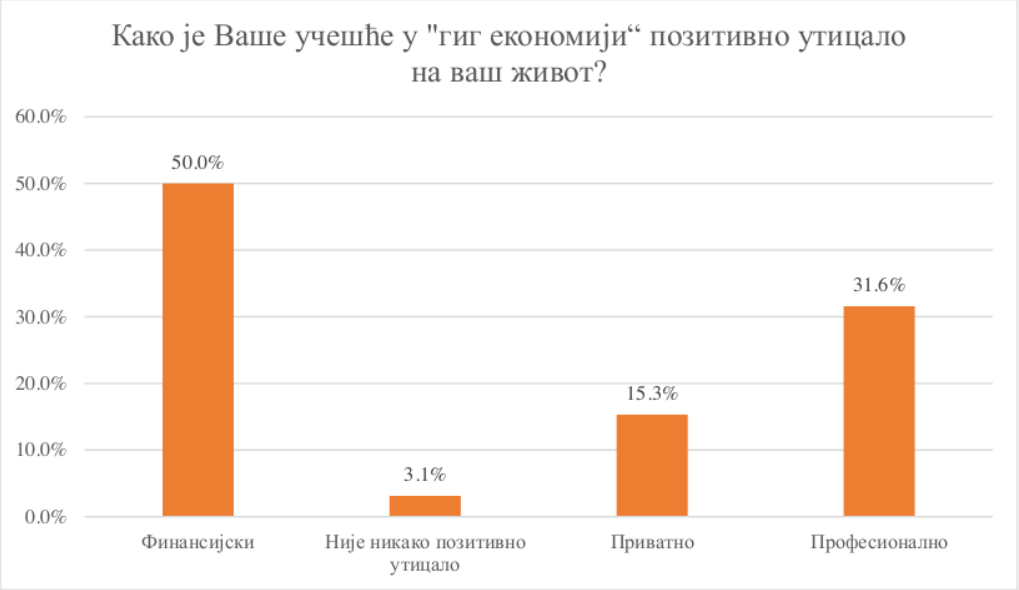
I pored dobrog rezultata u smislu velikog broja ispitanika koja je navela da ne nema negativnih uticaja rada u ovog ekonomiji, drugi ispitanici rekli su da je njihovo učešće ipak imalo negativnog uticaja i to na privatan život (20.9%), zatim profesionalno (4.2%), finansijski (3.1%) ili na neki drugi način (0.6%).



Ilustracija 32 - U kojim aspektima života je vaše učešće u "gig ekonomiji“ negativno uticalo na vaš život?

6.3.2.9. Kako je Vaše učešće u "gig ekonomiji“ pozitivno uticalo na vaš život?

Kada su u pitanju odgovori na pitanje „Kako je Vaše učešće u "gig ekonomiji“ pozitivno uticalo na vaš život?“ većina ispitanika ovog istraživanja odgovorila je finansijski (50.0%), zatim profesionalno (31.6%), potom privatno (15.3%) i na kraju da nije imalo pozitivnog uticaja (3.1%).

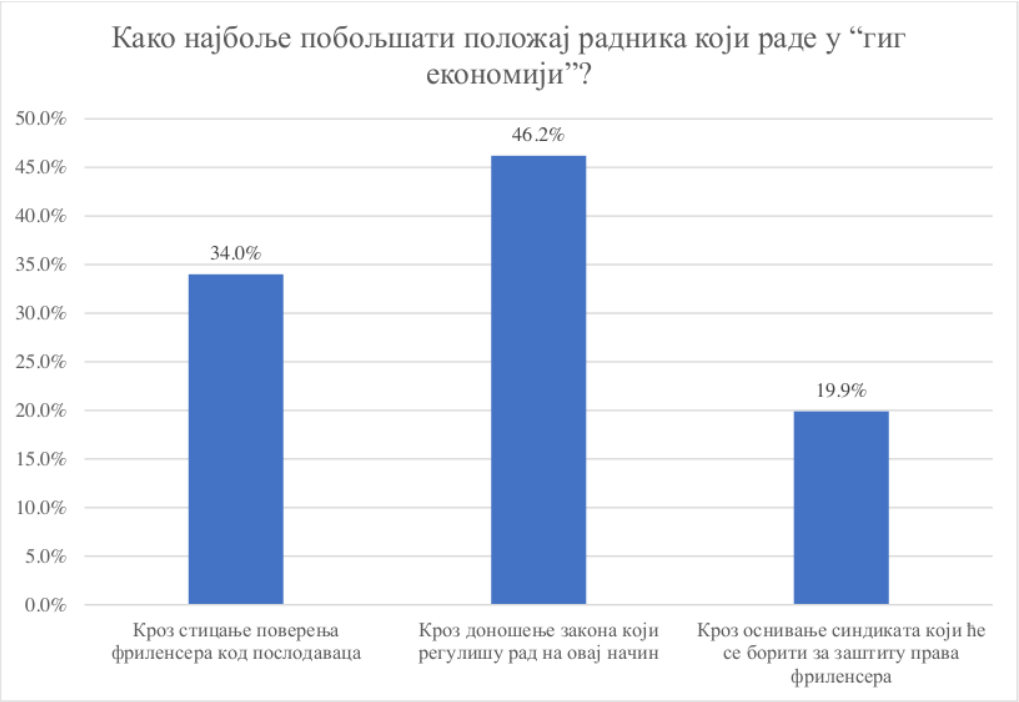


Ilustracija 33 - Kako je Vaše učešće u "gig ekonomiji“ pozitivno uticalo na vaš život?

6.3.2.10. Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u "gig ekonomiji"?

Kada je u pitanju poboljšanje položaja radnika u ekonomiji honorarnih poslova, većina ispitanika ovog istraživanja navela je da bi to pomoglo donošenje zakona koji regulišu rad na ovaj način (46,2%), zatim kroz sticanje međusobnog poverenja između frilensera i poslodavaca (34,0%) i na kraju kroz osnivanje sindikata koji će se boriti za zaštitu njihovih prava (19,9%).

U dodatku su dostupni podaci po državama ispitanika.

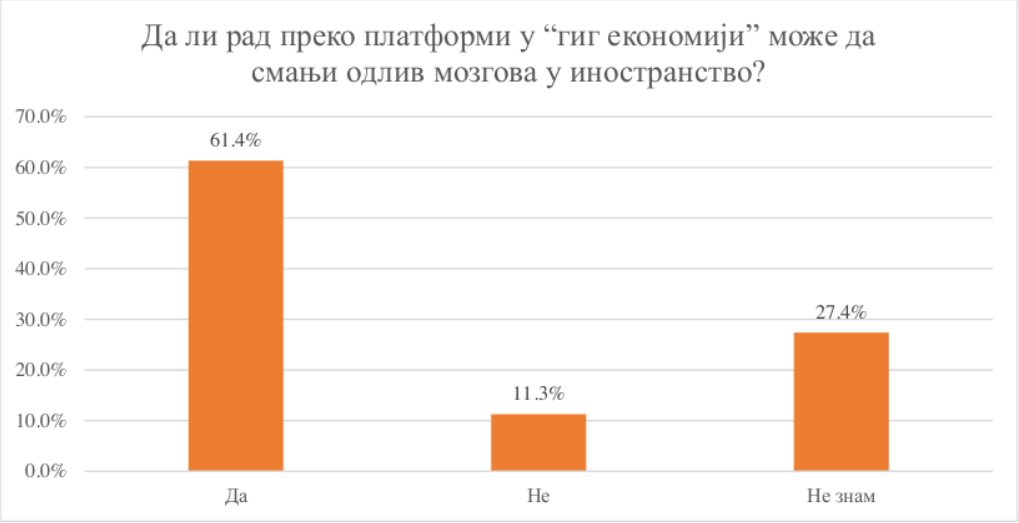


Ilustracija 34 - Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?

6.3.2.11. Da li rad preko platformi u “gig ekonomiji” može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?

Na pitanje „Da li rad preko platformi u “gig ekonomiji” može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?“, većina ispitanika ovog istraživanja odgovorila je pozitivno (61,4%), dok je manji broj odgovorio da ne zna (27,4%) ili je odgovorio negativno (11,3%).

Detaljni prikaz odgovora ispitanika po državama nalazi se u prilogu istraživanja.

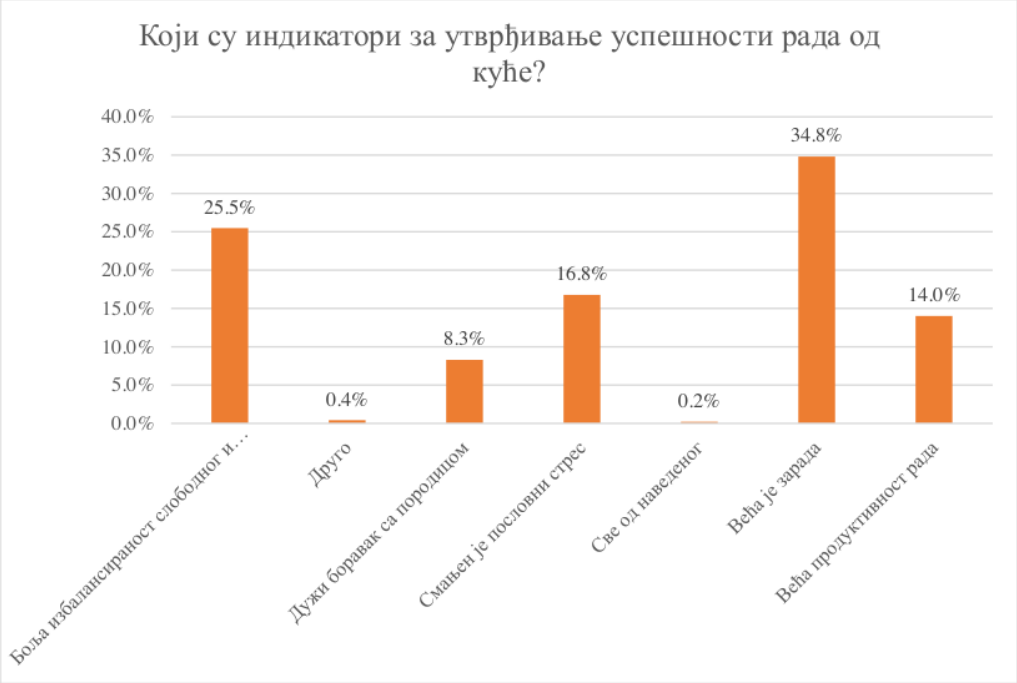


Ilustracija 35 - Da li rad preko platformi i u “gig ekonomiji” može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?

6.3.2.12. Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?

Kada je reč o utvrđivanju uspešnosti rada od kuće, većina ispitanika ovog istraživanja odabrala je veću zaradu (34,8%), zatim bolji balans između slobodnog i radnog vremena (25,5%), nakon toga smanjen stres oko posla (16,8%), potom veću produktivnost rada (14,0%), duži boravak sa porodicom (8,3%) i na kraju nešto drugo (0,4%).

Detaljan prikaz po državama ispitanika dostupan je u dodatku.

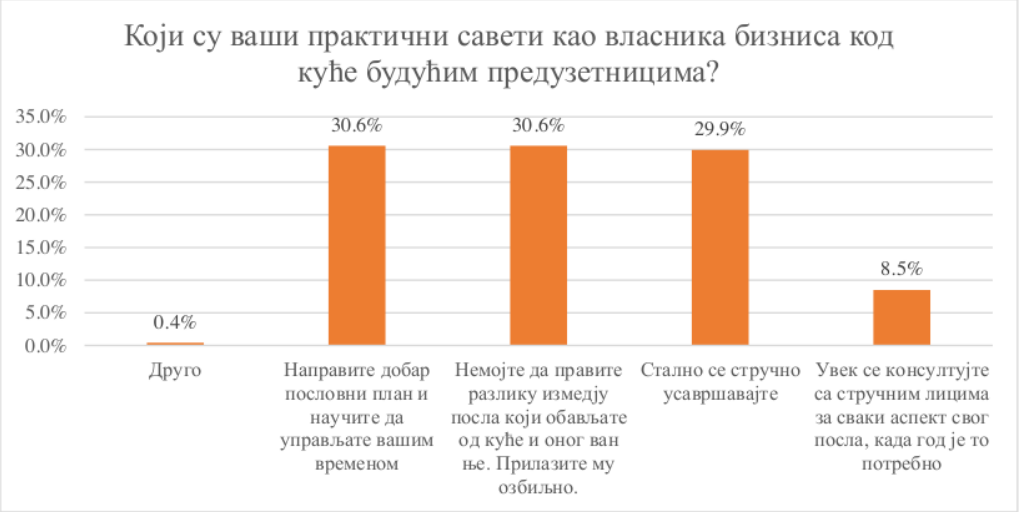


Ilustracija 36 - Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?

6.3.2.13. Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

Kada su u pitanju praktični saveti vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima, u odgovorima ispitanika ovog istraživanja, podjednako su vrednovani dobar poslovni plan i organizacija vremena (30,6%), kao i ozbiljnost pristupa poslu (30,6%). Nakon toga, ispitanici su naveli stalno stručno usavršavanje (29,9%), stručne konsultacije za svaki aspekt posla kada god je to potrebno (8,5%) i na kraju nešto drugo (0,4%).

Pregled odgovora ispitanika po državama dostupan je u prilogu, a u kome postoje značajne razlike u odgovorima u zavisnosti od države ispitanika.



Ilustracija 37 - Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

6.4. SUBJEKTIVNI OSEĆAJ DOBRITI UČESNIKA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA IZ GRUPE FRILENSERA

Ovaj deo predstavlja rezultate istraživanja različitih socio-psiholoških aspekata frilensera koji rade u ekonomiji honorarnih poslova, kao i analizi njihovog percipiranog osećaja dobrobiti i njihove specifičnosti u tom pogledu. Na skupu koji čine svi učesnici ovog istraživanja iz Zapadnog Balkana, a koji se mogu klasifikovati samo kao frilenseri, urađena je detaljna analiza odgovora, a zatim i faktorska analiza, kako bi se došlo do potrebnih uvida i postavili zaključci istraživanja u ovom pogledu.

Glavni cilj ovog dela istraživanja bio je da otkrije socio-psihološke faktore koji utiču na percipiranu dobrobit frilensera, koji rade u ekonomiji honorarnih poslova i utvrde aspekte koje najviši utiču na njihovu percepciju dobrobiti. Takođe, ovaj deo se bavio glavnim motivatorima, prednostima i manama rada u ekonomiji honorarnih poslova, a koje frilenseri sami percipiraju kao bitne za njihov osećaj blagostanja. Takođe, u ovom delu posmatrane su moguće razlike između polova u različitim domenima subjektivnog osećaja dobrobiti, kao i razlike koje se pojavljuju u nivoima satisfakcije u odnosu na stepen obrazovanja, godine radnika i drugih varijabli.

6.4.1. Utvrđivanje pouzdanosti instrumenta

Pouzdanost instrumenta potvrđena je i uz pomoć Kronbahovog koeficijenta α [149] sa rezultatom od 0,830, a prvobitnom statističkom obradom dobijena su tri faktora. Kako je nakon

početne obrade treći faktor imao samo dve stavke, on je isključen iz dalje analize, nakon čega je ponovo urađena obrada podataka samo sa dva faktora.

Uz pomoć Kaiser-Meier-Olkin (KMO) testa, potvrđeno je da je uzorak podoban za ovo istraživanje, dok su korišćenjem eksplanatorne faktorske analize i Verimaks rotacije izdvojena dva faktora.

Prvi faktor dobijen faktorskom analizom odnosi se na uticaj rada na daljinu u pogledu na lični život i zdravlje zaposlenih, a sastoji se od sledećih stavki:

- Od kako radim od kuće osećam se više napeto i uznemireno.
- Imam problema da razdvojim svoj posao od privatnog života.
- Od kada radim od kuće manje pažnje posvećujem porodici ili parteru.
- Rad od kuće je negativno uticao na količinu i kvalitet sna.
- Od kako sam pokrenuo/la sopstveni posao imam dosta manje vremena za sebe i za svoje hobije.
- Voleo bih da u toku rada imam više kontakta sa drugim ljudima.
- Od kada radim od kuće imam više vremena za druženje sa prijateljima.

Drugi faktor bavi zadovoljenjem materijalnih i profesionalnih očekivanja i sastoji se od sledećih stavki:

- Trenutna primanja koja ostvarujem su dovoljna da pokriju sve moje osnovne potrebe.
- Siguran sam u stabilnost i budući uspeh posla koji trenutno radim.
- Posao koji trenutno radim me ispunjava.
- Moja porodica i bliski prijatelji me većinom podržavaju u mom trenutnom poslu.
- U toku rada od kuće, drugi (porodica, prijatelji, komšije) me ne ometaju i mogu da se u potpunosti posvetim poslu.
- Rad od kuće me ne sprečava da izdvojim dovoljno vremena i motivacije za bavljenje fizičkim aktivnostima (vežbanje / sport).

6.4.2. Rezultati faktorske analize

Prilikom statističke obrade dobijenih podataka putem primarnog istraživanja, a korišćenjem faktorske analize, identifikovana su dva faktora:

- Utican rada na daljinu na lični život i zdravlje angažovanih u „gig“ ekonomiji
- Ostvarivanje ciljeva u materijalnom i poslovnom smislu

Kada je u pitanju satisfakcija poslom u odnosu na stepen obrazovanja, prisutna je negativna korelacija između prvog i drugog faktora i stepena obrazovanja, sa time da je korelacija na prvom faktoru izraženija, što znači da nezadovoljstvo raste sa stepenom obrazovanja.

Kada reč o satisfakciji na materijalnom i poslovnom planu i njenoj korelaciji sa radom u ekonomiji honorarnih poslova, vidljiv je pozitivan uticaj rada u ovoj ekonomiji u svim navedenim aspektima, a posebno u slučaju kada je reč o digitalnom preduzetništvu, gde je percipiran nivo satisfakcije radnika na veoma visokom nivou.

Većina radnika u ekonomiji honorarnih poslova direktno je motivisana materijalnim uspehom, što se u nekoj meri prepisuje i motivacijom poslovnog uspeha, ali naravno postoje i primeri gde ljudi rade u ovoj ekonomiji samo kako bi preživeli, a njihova iskustva se drastično razlikuju od onih koji su visoko uspešni i sa velikim prihodima.

Svakako, potrebno je pristupiti celom problemu holistički kada se posmatra subjektivna dobrobit angažovanih na ovaj način, kao i razumeti okolnosti koje su doprinele da se ovi radnici uključe u ekonomiju honorarnih poslova [150].

Kada se fokusiramo konkretno na polne razlike, ovom analizom nisu pronađene bitne razlike u odnosu na percipirani osećaj dobrobiti angažovanih u ekonomiji honorarnih poslova. Ovo je veoma približno rezultatima ranijih naučnih radova na ovu temu, a posebno rezultatima jednog skorašnjeg istraživanja u Republici Srbiji, koji takođe pokazuje da ne postoje bitne razlike između polova u ovom pogledu [151].

Ipak, vidljive su razlike u drugim segmentima, kao što je cena rada i kvalitet poslova na kojima su ovi radnici angažovani. Bitno je i napomenuti da su istraživanja u ovoj oblasti još uvek u povoju, tako da još uvek ne postoje temeljne studije, kao u slučaju istraživanja dostupnih za tradicionalna tržišta rada.

Što se tiče dimenzije starosti i ispunjenja ciljeva u materijalnom i poslovnom smislu, postoji jasna korelacija između njih podržana činjenicom da veliki broj angažovanih ljudi u ekonomiji honorarnih poslova radi na visoko kvalifikovanim i zahtevnim poslovima, što jasno utiče na nivo uspešnosti i satisfakcije po ovom pitanju. Ovi radnici su u velikoj prednosti u odnosu na druge kada se radi o ovakvom angažmanu i generalno učestvovanju u digitalnoj ekonomiji i ekonomiji znanja koja je povezana sa industrijom 4.0.

Ipak, kada se uporedi stepen obrazovanja i njegov uticaj na oba faktora, može se zaključiti da postoji negativna korelacija između ta dva faktora, gde nezadovoljstvo raste sa stepenom obrazovanja ispitanika, ali treba napomenuti da obrazovaniji radnici uglavnom

zarađuju više i rade na boljim poslovima u ovom ekonomiji, te svoje nezadovoljstvo u jednom pogledu nadoknađuju zadovoljstvom u drugom.

U zavisnosti od pristupa ekonomiji honorarnih poslova, dosta zavisi percipirana dobrobit angažovanih na ovaj način, sa time da su fleksibilni uslovi angažmana, kao i materijalni i poslovni uspeh primarni motivatori za ulazak u ovu ekonomiju. Takođe, postoji i jasan trend između rada od kuće i percipirane dobrobiti radnika, bez obzira da li rade u ekonomiji honorarnih poslova ili ne, što može doprineti daljoj popularizaciji hibridnih modela rada i povećati broj radnika koji rade na neki od ovih načina.

Na kraju, bitno je napomenuti da radnici starije dobi vide veće benefite angažovanja u ekonomiji honorarnih poslova, ali i u tom pogledu postoje razlike u zavisnosti da li su ispitanici angažovani na visoko kvalifikovanim poslovima ili rade na nekvalifikovanim poslovima.

7. DISKUSIJA REZULTATA ANALIZE HIBRIDNOG RADA I EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U REGIONU ZAPADNOG BALKANA

Dobijeni rezultati analizom podataka iz primarnih i sekundarnih izvora, iskorišćeni su za potvrđivanje i opovrgavanje hipoteza, koje su bile definisane na početku ovog istraživanja, a njihovo detaljno razlaganje biće predstavljeno u nastavku ovog dela.

Kada je u pitanju hipoteza **H1,** koja se bavi uticajem digitalne transformacije na stvaranje novih hibridnih modela rada, možemo izvesti sledeća razmatranja i zaključke:

- Hibridni modeli rada u velikoj su ekspanziji zahvaljujući procesu globalizacije i digitalne transformacije privreda i poslovnih organizacija [17].
- U regionu Zapadnog Balkana, radnici sve češće dolaze u situaciju da rade po nekom od hibridnih modela rada, a posebno tokom i nakon pandemije Kodiv-19 virusa, koji je zahvatio ceo region i neminovno pokrenuo novi talas digitalizacije poslovnih organizacija u zemljama ovog regiona [80].
- Sve češći su i nestandardni vidovi zapošljavanja i kod nas, tj. u Republici Srbiji, koji su usledili kao posledica već pomenute pandemije Kovid-19 virusa, ali i sve većeg broja ljudi koji nalazi nove angažmane u digitalnoj ekonomiji [124].
- Poslovne organizacije prinuđene su da usled novih uslova tržišta prilagode svoje poslovanje i uvedu fleksibilnije oblike rada, a kako bi održale svoju konkurentnost i podigle otpornost svojih organizacija na česte i neočekivane promene [139].
- Dobijeni podaci tokom primarnog istraživanja pokazuju da radnici uspevaju da nesmetano rade u svojim poslovnim organizacijama zahvaljujući uspešnoj digitalizaciji poslovanja i uvođenjem novih tehnologija u poslovne procese.
- Ovim se zaključuje da je hipoteza **H1** dokazana i ona se prihvata u potpunosti.

Kada je reč o hipotezi **H2,** koja se bavi perspektivama zapošljavanja u ekonomiji honorarnih poslova zahvaljujući pojavi hibridnih modela rada, doneti su sledeći zaključci:

- Postoji jasna korelacija između pojave hibridnih modela rada i otvaranja novih perspektiva zapošljavanja u ekonomiji honorarnih poslova, što pokazuju rezultati primarnog istraživanja u delu glavnih motivatora radnika i preporuka koje oni daju budućim radnicima.
- Fleksibilni radni aranžmani, bolji balans između ličnih i poslovnih obaveza i mogućnost odabira klijenata i projekata na kojima će se raditi su samo neki od razloga zbog čeka

se ljudi odlučuju za rad u ekonomiji honorarnih poslova po nekom od hibridnih modela rada.

- Podaci Centra za istraživanje javnih politika objavljeni u izveštaju „Gigmetar“, pokazuju jasan rast broja angažovanih po hibridnim modelima rada, koji svoje angažmane nalaze putem digitalnih platformi za rad u ekonomiji honorarnih poslova [118].
- Takođe, podaci prikazani u istraživanju kompanije Pejonir [109] pokazuju sve veću popularizaciju hibridnih modela rada, povećanje broja učesnika koji rade po nekom od hibridnih modela u ekonomiji honorarnih poslova, kao i očekivanu ulogu ovakvih radnih aranžmana u budućnosti.
- Shodno prethodno navedenim zaključcima, hipoteza **H2** se prihvata u celosti.

U pogledu uticaja digitalnih platformi na rast lokalnih tržišta rada i broja angažovanih u ekonomiji honorarnih poslova što predstavlja hipotezu **H3**, možemo izneti sledeća zapažanja:

- Sve veći broj ljudi nalazi nove poslovne angažmane putem digitalnih platformi, pokazala su istraživanja kompanije UpVork [30] [93], ali i druga istraživanja koja su obrađena tokom pregleda literature u ovom radu.
- Pored traženja angažmana putem digitalnih platformi, sve češće je i zapošljavanje direktno putem platformi, gde radnici obavljaju poslove jednokratnog tipa poput dostave, transporta putnika ili pružaju usluge čišćenja prostorija ili pomoći u kući. To je dovelo i do trenda „uberizacije„ određenih poslova u gorepomenutim sektorima, ali i dosta povećalo broj ljudi koji rade u ekonomiji honorarnih poslova.
- U regionu Zapadnog Balkana postoji nekoliko velikih tehnoloških kompanija koje nude radnicima mogućnost platformskog rada , poput kompanija Volt i Glovo, a prisutne su i regionalne kompanije poput Mister D-a i sličnih, gde veliki broj radnika pronalazi angažmane i radi direktno putem njihove platforme.
- Takođe, rad u ekonomiji honorarnih poslova sve prisutniji je u Republici Srbiji, a digitalni radnici kod nas uglavnom svoje angažmane nalaze putem digitalnih platformi kakve su UpVork, Frilenser, Fajver i druge. [117].
- Digitalne platforme omogućavaju i fleksibilne vidove saradnje između radnika i poslovnih organizacija, zalažući se za stav da oni ne predstavljaju radne odnose u tradicionalnom smislu, te da ne podležu zakonima koja se tiču rada i radnog prava. To je svakako dodatni podsticaj kompanijama da ponude nove radne angažmane u ovom

obliku, a najčešće objavljivanjem novih projekata i projektnih zadataka putem platformi, koje defakto „garantuju“ fleksibilnost ovih radnih angažmana [52].

- Shodno svemu što je navedeno iznad, možemo zaključiti da se hipoteza **H3** u potpunosti prihvata, jer digitalne platforme na veoma jasan i očigledan način doprinose rastu broja angažovanih radnika u ekonomiji honorarnih poslova sa lokalnih tržišta rada.

Kada je reč hipotezi **H4** koja se bavi pozitivnim uticaju rada u ekonomiji honorarnih poslova u pogledu percipirane dobrobiti učesnika u oblasti boljeg balansa između poslovnih i ličnih obaveza, materijalne satisfakcije i osećaja ispunjenosti poslom, izneta su sledeća zapažanja:

- Detaljnom analizom rezultata dobijenih iz podataka primarnog istraživanja, primećena je jasna korelacija između rada u ekonomiji honorarnih poslova i materijalne satisfakcije, koja je pozitivna u slučaju kada se radi o visoko kvalifikovanim angažmanima, ali ne i u slučaju platformskog rada i obavljanja mikro zadataka putem platformi.
- Kada je u pitanju rad u ekonomiji honorarnih poslova i bolji balans između ličnih i poslovnih obaveza, potvrđena je pozitivna korelacija u slučaju kada se radi o visoko kvalifikovanim poslovima i frilenserima koji biraju projekte i klijente sa kojima će raditi, dok to nije uvek slučaj kada je u pitanju platformski rad, gde mnogi angažovani rade prekovremeno ili tokom celog dana [97].
- Kada je u pitanju osećaj ispunjenosti poslom prilikom rada u ekonomiji honorarnih poslova, analizom odgovora ispitanika ovog istraživanja utvrđena je pozitivna korelacija, osim u slučaju kada se radi o visoko kvalifikovanim frilenserima, gde osećaj ispunjenosti poslom opada sa stepenom obrazovanja radnika.
- Ipak, većina ispitanika ovog istraživanja preporučuje drugim radnicima rad u ekonomiji honorarnih poslova, što generalno pokazuje njihovu satisfakciju sa radom u ekonomiji honorarnih poslova.
- Slična zapažanja dostupna su i u prethodnim istraživanjima iz ove oblasti, koja pokazuju da postoji jasna korelacija između rada u ekonomiji honorarnih poslova i različitih aspekata subjektivnog osećaja dobrobiti [100] [119], što je u ovom istraživanju i detaljno analizirano.
- Uzimajući u obzir prethodno navedene stavove i otkrića, zaključuje se da je hipoteza **H4** delimično prihvaćena, jer satisfakcija radnika u pogledu boljeg balansa između poslovnih i ličnih obaveza, materijalne satisfakcije i osećaja ispunjenosti poslom, zavisi

od tipa posla kojim se radnici bave, njihovog nivoa obrazovanja, kao i okolnosti pod kojima su ušli da rade u ovoj ekonomiji

Tabela 2 - Pregled analiziranih hipoteza i rezultata

Hipoteza	**Metrika**	**Varijable**	**Rezultat**
H1: Digitalna transformacija predstavlja osnovni pokretač kreiranja novih hibridnih modela rada	Da li je povećan broj ljudi koji rade po nekom od hibridnih modela rada tokom i nakon pandemije COVIĐ19 virusa?	Rast broja ljudi koji rade po nekom od hibridnih modela tokom i nakon 2020. godine	Prihvaćena
H2: Hibridni modeli rada otvaraju nove perspektive zapošljavanja u globalnoj ekonomiji honorarnih poslova	Da li se povećao broj ljudi koji rade u ekonomiji honorarnih poslova tokom pandemije 2020. godine i nakon toga?	Rast broja angažovanih u ekonomiji honorarnih poslova po nekom od hibridnih modela rada tokom 2020. godine i posle	Prihvaćena
H3: Digitalne platforme za zapošljavanje u ekonomiji honorarnih poslova podstiču razvoj lokalnih tržišta rada	Da li postoji rast zaposlenih sa lokalnih tržišta rada u ekonomiji honorarnih poslova koji su angažovani putem digitalnih platformi?	Rast broja zaposlenih u ekonomiji honorarnih poslova putem digitalnih platformi sa lokalnih tržišta rada	Prihvaćena
H4: Rad u ekonomiji honorarnih poslova pozitivno utiče na dobrobit učesnika u pogledu ostvarivanja boljeg balansa između poslovnih i ličnih obaveza, materijalne satisfakcije i osećaja ispunjenosti poslom	Kako je Vaše učešće u "gig ekonomiji“ pozitivno uticalo na vaš život?	Finansijski	Delimično prihvaćena
	Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?	Profesionalno	Delimično prihvaćena

8. ZAKLjUČNA RAZMATRANjA

Digitalna transformacija donela je velike promene u načinu poslovanja mnogih organizacija širom sveta, koje su bile prinuđene da u što kraćem roku izvrše digitalizaciju svojih procesa, procedura i drugih poslovnih aktivnosti kako bi ostale kompetetivne u novom okruženju. Za neke organizacije ovo je značilo ponovno pronalaženje sebe tj. redefinisanje strategije poslovanja pod pritiskom novih tehnologija i inovacija koje su menjale potrebe tržišta, dok su neke uspele da transformišu svoje poslovanje, digitalizujući postojeće proizvodne kapacitete ili uvodeći nove tehnologije u postojeće poslovne sisteme.

Velikom ekspanzijom interneta i brojnim inovacijama u oblasti informaciono telekomunikacionih sistema, otvorio se prostor za nove proizvode i usluge, a dogodila se i demokratizacija svetskog tržišta, gde su najbolji odjednom postali i glavni globalni snabdevači u svojoj industriji. Kao posledica ovih događaja, mnoge firme krenule su u pravcu optimizacije svojih proizvodnih i poslovnih kapaciteta jureći ka što većoj produktivnosti, nižoj ceni rada i na kraju manjim troškovima proizvodnje i usluga. Ubrzo zatim, počeli su da se pojavljuju i hibridni modeli rada, koji su omogućavali velikim poslovnim sistemima da brzo menjaju obim svog poslovanja i tako odgovore na bilo kakve nagle promene na tržištu.

Već tokom 90-tih godina prošlog veka, trendovi prebacivanja proizvodnje u inostranstvo, zapošljavanja na daljinu i angažovanja firmi u drugim državama za određene segmente poslovanja postajao je izuzetno popularan, a prava ekspanzija dogodila se u prethodnih dvadeset godina pojavom ekonomije honorarnih poslova, zatim digitalnih platformi za posredovanje između klijenata i frilensera, kao i drugih platformi za angažovanje radnika po nekom od hibridnih modela rada.

Velika finansijska kriza koja se dogodila 2008. godine, navela je mnoge poslovne organizacije da počnu sa merama štednje, uključujući i redukovanje ljudskih resursa, ostavljajući tako dosta prostora frilenserima i drugim radnicima da zauzmu slobodna radna mesta po nekom drugom hibridnom modelu rada. Pored toga, pojavile su se i mnoge tehnološke kompanije koje su preuzele deo posla od tradicionalnih biznisa i ponudile digitalizovane verzije već postojećih usluga ili proizvoda, poput usluga transporta robe i putnika, što je dovelo do „uberizacije“ mnogih industrija i radnih mesta. Tako na primer, taksi udruženja dobila su konkurenciju u vidu digitalnih platformi za zakazivanje vožnji kao što su već pomenuti Uber, Lyft i drugi, što je izazvalo mnoštvo kontroverzi i problema koje su na kraju rezultovale i protestima u mnogim gradovima sveta, a od strane postojećih nosioca licenci za prevoz putnika.

Ovakve okolnosti navele su mnoge vlade širom sveta da se ozbiljno posvete regulaciji ovih platformi i stave ih u legalne tokove, što se pokazalo kao izuzetno težak zadatak, jer one obično nisu registrovane na tržištima na kojima posluju, a sebe su smatrale samo za medijatore, a ne i poslodavce ili pružaoce usluge krajnjim korisnicima. Ipak, danas je situacija znatno drugačija nego pre nekoliko godina, gde većina država na Zapadu ima neku vrstu regulative digitalnih platformi, a sve češće se to može videti i u drugim delovima sveta. Pored toga, rad u ekonomiji honorarnih poslova i status frilensera postaju sve priznatiji širom sveta, gde različite države definišu specifične modele koje mogu zaštititi ove grupe radnika i dati im iste ili slične uslove kao radnicima koji rade po tradicionalnim modelima rada.

Pravi test hibridnih modela rada usledio je tokom pandemije Kovid-19 virusa, koji je zahvatio čitav svet početkom 2020. godine i zaustavio rad velikog broja poslovnih organizacija ili ograničio načine na koje one mogu nastaviti svoje poslovanje. Shodno tome, veliki broj radnika bio je prinuđen da sve svoje poslovne obaveze izvršava od kuće ili sa neke udaljene lokacije, koristeći nove tehnologije i informaciono komunikacione alate za obavljanje posla. Tako na primer, veliki broj sastanaka premešten je iz konferencijskih u virtualne sale, koje su omogućavale brzo spajanje internih i eksternih saradnika, članova distribuiranih timova i drugih radnika unutar organizacija.

Internet prodaja takođe je doživela veliki rast u tom periodu, jer je u nekim slučajevima to bila jedina opcija koju su poslovne organizacije imale za distribuciju svojih proizvoda i usluga krajnjim korisnicima, a zbog politika zaključavanja koje su mnoge vlade uvele u svojim državama. Mnoge organizacije uvidele su i prednosti angažovanja eksterne radne snage po nekom od hibridnih modela rada, u okolnostima kada nije bilo moguće predvideti buduće potrebe organizacije niti obim posla, usled otežanog poslovanja uzrokovanog merama borbe protiv pandemije. To ipak nije uticalo na veliki rast ekonomije honorarnih poslova, prvenstveno zbog velike bojazni o tome šta budućnost donosi i nedostatka sredstava na tržištu kapitala, ali je svakako ojačalo ulogu frilensera i honoraraca u tradicionalnim organizacijama koje su sve više polagale pažnje na njih.

Zemlje regiona Zapadnog Balkana, kao zemlje u razvoju, puno su dobile digitalizacijom poslovnih procesa i digitalnom transformacijom rada, jer im se otvorio potpuno novi prostor za rast u digitalnoj ekonomiji, za koju više nije bilo potrebno imati visoko razvijenu industriju ili pak jaku privredu kao ranijim slučajevima, već obrazovanu i digitalno sposobnu radnu snagu. Sama činjenica da je predviđeni rast izvoza IT usluga iz Srbije za 2023. godinu veći za čak 44%, što je preko 4 milijarde evra, a da trenutno u toj industriji radi oko

105.000 radnika sa prosečnom neto platom većom par puta od republičkog proseka, potvrđuje prethodne navode i važnost ulaganja u obrazovanje i sticanje novih kompetencija radne snage radi održavanja konkurentnosti u ovoj ekonomiji.

Napori država regiona da ozakone rad u honorarnoj ekonomiji i prebace ga u legalne tokove, u mnogome će pomoći digitalnim radnicima da nastave sa radom i šire svoje poslovanje, bez bojazni da će biti na udaru državnih institucija ili da će ostati bez mogućnosti pristupa zdravstvenom, penzionom i invalidskom osiguranju. Kada je reč o drugim hibridnim modelima rada koje ne spadaju u rad u ekonomiji honorarnih poslova, možemo primetiti pozitivan trend u pokretanju mikro preduzeća sa jednim ili više zaposlenih koji nude svoje usluge klijentima širom sveta, a upošljavaju radnu snagu na lokalnim tržištima rada.

Sve češće su i proizvodne kompanije koje koriste benefite rada iz zemalja regiona Zapadnog Balkana za razvoj svojih softverskih rešenja, poput igara, poslovnih aplikacija i drugih digitalnih proizvoda, što im omogućava niže troškove poslovanja i pristup visoko kvalifikovanoj i iskusnoj radnoj snazi, koja već gotovo deceniju radi na projektima razvoja softverskih rešenja za strane kompanije.

Domaća preduzeća poput Vega IT-a, HTEK-a i drugih, predstavljaju neke od lidera na tržištu usluga u IT sektoru, dok Mikrosoft, Endava i druge svetske kompanije poseduju svoje razvojno istraživačke centre u Republici Srbiji, što dodatno motiviše studente da se obrazuju za neki od profila na polju nauke, tehnologije, inženjerstva, umetnosti i matematike.

Pored gotovo neograničenih mogućnosti koje rad u ekonomiji honorarnih poslova daje frilenserima, prvenstveno u vidu odabira vrste posla, radnog vremena i klijenata, on donosi i dosta nesigurnosti, stresa i neizvesnosti svima onima koji su angažovani na ovaj način. Prvenstveno, rad u ovoj ekonomiji znači konstantnu potragu za sledećim angažmanom pored rada na trenutnom projektu, što dodatno opterećuje frilensere i iziskuje rad koji nije moguće naplatiti. Takođe, često je i slučaj da frilenseri ne uživaju nikakvu zaštitu digitalnih platformi, koje se uglavnom stavljaju na stranu poslodavaca, te uglavnom presuđuju u njihovu korist u slučaju bilo kakvih sporova između klijenata i frilensera.

Uvođenje algoritamske kontrole radnika i raznih metrika za merenje njihovih performansi, a koje se zatim koriste za selekciju podobnih radnika za buduće poslove ili suspendovanje onih koji posao ne obavljaju na željeni način, dodatno ugrožava već krhku dinamiku između poslodavaca i radnika putem platformi, a doprinosi i dodatnoj neizvesnosti posla i prihoda.

Platformski rad prednjači u ovom pogledu, gde pored potpune kontrole nad procesom rada svojih radnika i sprovođenja disciplinskih mera protiv njih, često donosi i manju zaradu od zakonski propisane, ali i druge probleme koje su uzrokovane načinom na koji ove platforme posluju, pogotovo u državama u kojima nisu registrovane za obavljanje određene poslovne delatnosti. Tako na primer, u prethodnih nekoliko godina, dešavalo se da radnici koji vrše transport putnika ostanu bez svojih vozila, koja su im oduzeta od strane državnih organa, a zbog kršenja postojećih zakona i neposedovanja potrebnih dozvola za rad u određenoj privrednoj delatnosti. Pored toga, u prethodnom periodu, neki radnici koji rade putem platformi u Republici Srbiji, dobijali su rešenja o plaćanju poreza sa izuzetno visokim iznosima nakon prijave prihoda, a uglavnom zbog pogrešne klasifikacije njihovog rada i nepostojanja jasne regulative i propisa, što je navelo mnoge da ostanu neprijavljeni i nastave sa radom u sivoj zoni. Ipak, treba navesti da postoji pozitivan trend ka regulaciji ovih tržišta i poslovnih odnosa između klijenata i radnika u ekonomiji honorarnih poslova, kao i priznavanju ove vrste rada i pružanju boljeg poreskog tretmana za sve radnike u okviru ove ekonomije.

Kada se uzmu rezultati ovog istraživanja u domenu subjektivnog osećaja dobrobiti učesnika ekonomije honorarnih poslova iz Srbije i zemalja regiona Zapadnog Balkana, može se uočiti da je veliki broj ovih radnika zadovoljan svojim angažmanom, iako sami uslovi rada nisu uvek bili jednaki onima dostupnim na tradicionalnim radnim mestima.

Ipak, fleksibilnost radnog vremena i mogućnost odabira klijenata i projekata na kojima će raditi za mnoge predstavlja glavnu prednost i motivaciju za rad u ovoj ekonomiji, a doprineo je njihovom povećanom osećaju percipirane dobrobiti u domenu zadovoljstva poslom. Takođe, treba navesti da satisfakcija u ovom domenu srazmerno opada u odnosu na stepen obrazovanja digitalnih radnika, što je primećeno i u drugim istraživanjima, koja su rađena na ovu temu u svetu.

Kada je u pitanju satisfakcija radom u ekonomiji honorarnih poslova u domenu boljeg balansa između ličnih i poslovnih obaveza, visoko kvalifikovani radnici imaju mnogo bolja iskustva i pokazuju veće stepene satisfakcije u ovom domenu u odnosu na njihove kolege, koje uglavnom radne na nekvalifikovanim poslovima.

Tako na primer, radnici na poslovima transporta putnika, dostave hrane ili isporuke paketa, osećaju veći pritisak i negativni uticaj ove vrsta rada u pogledu balansa između ličnih i poslovnih obaveza, uglavnom zbog malih satnica i potrebnom da se uradi što više posla, kako bi se zaradio prihod dovoljan za život. Takođe, oni često navode i nemogućnost odvajanja ličnih i poslovnih obaveza kao jednu od najvećih mana rada u ekonomiji honorarnih poslova,

što je slično rezultatima drugih istraživanja, koja su se bavila temama platformskog rada i obavljanja ponavljajućih zadataka van digitalne ekonomije. Ipak, bez obzira na prethodno navedene mane i probleme sa kojima se određeni radnici u ekonomiji honorarnih poslova susreću, oni često preporučuju ovu vrstu rada i drugim radnicima, a neretko i govore da ih rad u ovoj vrsti ekonomije ispunjava i omogućava im punu samostalnost u donošenju odluka i načinu na koji će izvršiti dobijeni zadatak.

Kada se uzme u obzir i činjenica da su ekonomije država Zapadnog Balkana i dalje u razvoju, a da lokalna tržišta rada ne pružaju dovoljno radnicima koji žele da rade po nekim od hibridnih modela rada, rad u ekonomiji honorarnih poslova predstavlja pravu priliku za sve njih, omogućavajući im da sami kreiraju ženjene poslovne aranžmane i razvijaju mikro biznise oko problema koje rešavaju. To se najbolje ogleda i u činjenici da veliki broj radnika u ekonomiji honorarnih poslova vidi sebe kao preduzetnike ili samozaposlene radnike, dok mnogi razmišljaju o upošljavanju i drugih frilensera koji bi im pomogli oko izvršavanja poslovnih aktivnosti.

Interesantno je i da nisu pronađene razlike između polova u percipiranom osećaju dobrobiti angažovanih u ekonomiji honorarnih poslova, iako postoje očigledna odstupanja u nivoima zarade i načinu pristupa traženju novih angažmana putem digitalnih platformi, što pokazuje visoku motivisanost svih učesnika u ovoj ekonomiji i želje da se ostvare radeći na ovaj način bez obzira što uslovi nisu uvek isti za sve. Takođe, bitno je naglasiti i da postoje velike razlike između visine cene sata frilensera iz regiona Zapadnog Balkana i njihovih kolega sa Zapada, što ostavlja prostor za dalji rast cena usluga i izjednačavanje uslova među radnicima koji obavljaju isti posao sa različitih lokacija.

Kao rastući trend u oblasti samozapošljavanja i digitalnog preduzetništva, pojavljuju se nova kreativna zanimanja, poput kreatora kurseva, pisaca, autora nezavisnih audio i video formata i drugih, koji svoj rad nude putem specijalizovanih platformi, koje im pomažu da dođu do što većeg broja kupaca i ponude im svoje proizvode uglavnom u nekom od digitalnih formata.

Digitalni radnici u kreativnoj ekonomiji uglavnom se opredeljuju na kreiranje sadržanja specifično pravljenog za određenu platformu, poput Jutjub-a, TikTok-a, Instagrama i drugih, koji im omogućavaju brzu distribuciju kreiranog sadržaja i njene lake monetizacije. Tu spadaju brojni gejmeri koji se bave emitovanjem igranja video igara, kreatori video i muzičkih sadržaja za decu i odrasle, podkasteri, predavači stranih jezika i drugih internet kurseva, kao i mnogi drugi. Pored toga, ovaj vid hibridnog rada za razliku od rada u ekonomiji honorarnih poslova

omogućava stvaranje stalnih i pasivnih prihoda kroz prodaju već nasnimljenih sadržaja ili deljenja profita od reklama, koje nude matične platforme kreatorima. Takođe, postoji i deo autora koji promovišu tuđe proizvode i usluge i tako ostvaruju brojne benefite od proizvođača ili pružaoca tih usluga, što takođe spada u jedan vid digitalnog preduzetništva i samozapošljavanja.

Digitalna ekonomija neosporno predstavlja veliki potencijal za sve države regiona Zapadnog Balkana, u vidu daljeg razvoja privrede i povećanje potražnje za visoko kvalifikovanim i nekvalifikovanim radnicima, što može pomoći u smanjenju nezaposlenosti i sprečavanju odliva radne snage sa lokalnih tržišta rada u inostranstvo. Treba napomenuti da se kao posledica pandemije Kovid-19 virusa drastično promenio način na koji se obavlja posao u nekim delatnostima, prvenstveno usled digitalizacije određenih poslovnih procesa, što je danje omogućilo kreiranje novih hibridnih modela rada i njihovu eksploataciju tokom i nakon pandemije.

Kada je u pitanju digitalna transformacija obrazovanja i obrazovnih sistema, oni su takođe doživeli veliku promenu usled pandemije, koja je onemogućila redovno pohađanje predavanja, ali i novih potreba tržišta, koje su stavljale veći fokus na digitalne veštine i tehničke kompetencije radnika prilikom zapošljavanja, u odnosu na raniji period kada se uglavnom tražio određeni nivo stečenog formalnog obrazovanja. To je podstaklo kreiranje velikog broja platformi za učenje na daljinu, uključujući i softverska rešenja za vođenje nastave preko interneta kao i za kreiranje i reprodukciju digitalnih kurseva. Takođe, u velikom porastu su i individualni kursevi i radionice iz različitih oblasti neformalnog obrazovanja, poput kreiranja internet stranica, slikanja, fotografije i drugih, koje pružaju nezavisni pojedinci sa dokazanim iskustvom i znanjem iz tih oblasti. U nekom smislu, to će dovesti do demokratizacije znanja i sve većeg broja ljudi koji do potrebnih kompetencija i veština dolaze neformalnim putem, koristeći neke od popularnih servisa za digitalnu edukaciju.

Kada je reč o upravljanju projektima i projektnim zadacima u distribuiranom okruženju, očigledne su promene i u tom segmentu nastale usled povećanog trenda rada od kuće i rada na daljinu, što je zakomplikovalo komunikaciju unutar organizacija i donekle onemogućilo slobodno širenje informacija bez uvođenja novih procesa i procedura. To je dovelo do izdavanja nove verzije PMBOK-a od strane Instituta za projektni menadžment, koji sada uključuje preporuke i smernice za vođenje projekata u novim dinamičnim okruženjima, uključujući filozofiju agilnog upravljanja i „lin“ pristupa dostavljanja proizvoda rada u iteracijama tokom trajanja projekta.

Agilne metode prošle su test izdržljivosti u novim okruženjima rada, usled pandemije Korona-19 virusa, koje više nisu dozvoljavale poštovanje preporuka o kreiranju timova sa svim članovima na jednoj lokaciji, kao i održavanje sastanaka uživo, menjajući tako neke od principa ustanovljenih još pre skoro dvadeset godina. To je dovelo do toga da se i danas nakon završetka pandemije Kovid-19 virusa sve više sastanaka obavlja isključivo putem interneta, a da zaposleni unutar organizacija kao i članovi timova rade zajedno bez obzira gde se trenutno nalaze, koristeći moderne alate za kolaboraciju poput softvera za brze poruke, virtualne table za vizualizaciju posla, zajedničke repozitorijume informacija u oblaku i slično.

U narednom periodu možemo očekivati porast poslovne aktivnosti u svim segmentima digitalne ekonomije i nastavak napora digitalizacije privreda i državne uprave u regionu Zapadnog Balkana, prateći tako trendove razvijenih zemalja na Zapadu. Podizanje konkurentnosti radne snage i povećanje broja ljudi koji poseduju potrebne kompetencije i veštine za rad u digitalnoj ekonomiji i dalje ostaje glavni prioritet svih vlada država regiona Zapadnog Balkana, ali i glavni fokus strategije Evropske komisije u programu digitalizacije privreda svih država regiona.

Treba napomenuti da postoji i veliki broj programa koje omogućavaju preduzetnicima, malim i srednjim preduzećima da započnu sa radom na inovativnim projektima, uključujući i one za interne potrebe digitalizacije poslovnih procesa i procedura unutar već postojećih organizacija. Svakako, bitno je iskoristiti postojeće prilike za modernizaciju privrede i povećanje efikasnosti proizvodnje u svim industrijama, što digitalna transformacija u velikoj meri i omogućuje kroz automatizaciju poslovnih procesa, digitalizaciju kanala prodaje i brzog prilagođavanja na promene, usled dostupnosti velikog broja podataka direktno iz proizvodnje. Shodno tome, možemo zaključiti da je dosta urađeno na ovom planu u Republici Srbiji i zemljama regiona, ali postoji još puno prostora za unapređenja i mogućnosti za investiranje u nove digitalizovane proizvode kapacitete, kao i inovativna preduzeća i njihove proizvode.

Na kraju, može se zaključiti da su hibridni modeli rada tek u povoju i da će njihova puna aktuelizacija doći u godinama koje su pred nama dok rad u digitalnoj ekonomiji postaje izbor sve većeg broja radnika iz regiona Zapadnog Balkana koji žele više slobode, kreativniju vrstu posla i veće prihode, sličnim onima kakve već imaju njihove kolege sa Zapada. Takođe, postoji jasna namera vlada država u regionu da regulišu ova tržišta i ubace nove vidove poslovanja u legalne tokove, dok se samim radnicima nude nove forme prijave prihoda i oporezivanja, što će im u mnogome pomoći da planiraju svoje poslovanje, ali i da ostvare prava kojima do sada nisu imali pristupa. Shodno tome, može se i zaključiti da će ovi vidovi rada i

poslovanja biti u sve većem fokusu regulatora, kako se nove industrije budu digitalizovale, a standardni oblici rada menjali u skladu sa time.

LITERATURA

[1] EEAS, „Strategija za zapadni Balkan: EU postavlja nove reprezentativne inicijative i pruža podršku regionu koji pokreću reforme," 2018. [Na mreži]. Available: https://www.eeas.europa.eu/node/39444_sq?page_lang=sr. [Poslednji pristup 23 5 2023].

[2] V. Simović i M. Radović-Marković, Modern business environment and entrepreneurship education, London: Silver and Smith Publishers, 2018.

[3] E. u. Srbiji, „Evropska komisija pokreće Digitalnu agendu za Zapadni Balkan," [Na mreži]. Available: https://europa.rs/evropska-komisija-pokrece-digitalnu-agendu-za-zapadni-balkan/. [Poslednji pristup 25 7 2023].

[4] M. R. e. a. Marković, „Integration of Gender Aspects into Development of Knowledge Management System in The Entrepreneurial Organizations in Serbia," *JWEE,* t. 1, br. 2, pp. 154-169, 2022.

[5] V. R. Sribje, „IT industrija - Upoznajte Srbiju," [Na mreži]. Available: https://www.srbija.gov.rs/tekst/329886/it-industrija.php. [Poslednji pristup 20 5 2023].

[6] M. R. e. a. Markovic, „Resilience for freelancers and self-employed," *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience,* t. 4, br. 2, pp. 30-36, 2021.

[7] S. J. Ashford, B. B. Caza i Erin M. Reid, „From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work," *Research in Organizational Behavior,* t. 38, pp. 23-41, 2018.

[8] K. Abraham, J. Haltiwanger, K. Sandusky i J. Spletzer, „Measuring the gig economy: Current knowledge and open issues," *Measuring and Accounting for Innovation in the 21st Century.,* 2017.

[9] N. S. Cohen, „Cultural work as a site of struggle: Freelancers and exploitation," *In Marx and the Political Economy of the Media,* pp. 36-64, 2012.

[10] N. Worth i E. A. Karaagac., „Accounting for absences and ambiguities in the freelancing labour relation.," *Tijdschrift voor economische en sociale geografie,* t. 113, br. 1, pp. 96-108, 2022.

[11] A. J. Wood, V. Lehdonvirta i M. Graham, „Workers of the Internet unite? Online freelancer organisation among remote gig economy workers in six Asian and African countries," *New Technology, Work and Employment,* t. 33, br. 2, pp. 95-112, 2018.

[12] F. Stephany, O. Kässi, U. Rani i V. Lehdonvirta, „Online Labour Index 2020: New ways to measure the world's remote freelancing market," *Big Data & Society,* t. 8, br. 2, 2021.

[13] B. Williams, A. Onsman i T. Brown, „Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices.," *Australasian journal of paramedicine,* 2010.

[14] R. L. Gorsuch, „Exploratory factor analysis,“ Springer, Boston, MA, 1988.

[15] E. Rogers, Diffusion of Innovations, 5th Edition, Free Press, 2003.

[16] G. Westerman, D. Bonnet i A. McAfee, „The nine elements of digital transformation,“ *MIT Sloan Management Review,* t. 55, br. 3, pp. 1-6, 2014.

[17] G. Mićunović, N. Novaković i G. Stefanović, „Globalization and its adverse effects on developing countries,“ u *Contemporary business and management, SYNTHESIS*, Belgrade, 2015.

[18] T. E. WEF, „Serbia Competitiveness Rank,“ [Na mreži]. Available: https://tradingeconomics.com/serbia/competitiveness-rank. [Poslednji pristup 7 7 2023].

[19] W. E. F. Klaus Schwab, „The Global Competitiveness Report,“ WEF, Geneva, 2019.

[20] European Commision, „The Digital Europe Programme - Shaping Europe’s digital future,“ [Na mreži]. Available: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme. [Poslednji pristup 24 7 2023].

[21] V. R. Srbije, „Program širenja znanja iz oblasti digitalne transformacije "Srbija digitalizuje",“ [Na mreži]. Available: https://www.ite.gov.rs/extfile/sr/4293/Program%20Srbija%20digitalizuje1.pdf. [Poslednji pristup 24 7 2023].

[22] E. u. Srbiji, „Evropska komisija pokreće Digitalnu agendu za Zapadni Balkan,“ [Na mreži]. Available: https://europa.rs/evropska-komisija-pokrece-digitalnu-agendu-za-zapadni-balkan/. [Poslednji pristup 24 7 2023].

[23] C. Rodriguez-Lluesma, P. García-Ruiz i J. Pinto-Garay, „The digital transformation of work: A relational view.,“ *Business Ethics, the Environment & Responsibility,* t. 30, br. 1, pp. 157-167, 2021.

[24] K. Gavrilović i M. Vučeković, „ Impact and consequences of the COVID-19 virus on the economy of the United States,“ *International Review,* pp. 56-64, 2020.

[25] E. Parliament, „Shaping the digital transformation: EU strategy explained,“ [Na mreži]. Available: https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20210414STO02010/shaping-the-digital-transformation-eu-strategy-explained. [Poslednji pristup 22 9 2023].

[26] W. E. Forum, „Why we need to prioritize digital transformation - even in a downturn,“ [Na mreži]. Available: https://www.weforum.org/agenda/2023/01/davos23-digital-transformation-investment-priority-downturn/. [Poslednji pristup 22 9 2023].

[27] International Labour Organization, „COVID-19: Guidance for labour statistics data collection,“ ILO, Geneva, 2020.

[28] PWC, „US Remote Work Survey,“ [Na mreži]. Available: https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/covid-19-us-remote-work-survey.html#content-free-1-cbb3. [Poslednji pristup 7 9 2023].

[29] Republički zavod za satistiku, „Anketa o radnoj snazi u Republici Srbiji, 2021,“ Republika Srbija, Belgrade, 2022.

[30] UpWork, „Labor market trends and insights,“ [Na mreži]. Available: https://www.upwork.com/research/labor-market-trends-and-insights. [Poslednji pristup 9 7 2023].

[31] P. R. Centar, „COVID-19 Pandemic Continues To Reshape Work in America,“ [Na mreži]. Available: https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/02/16/covid-19-pandemic-continues-to-reshape-work-in-america/. [Poslednji pristup 7 9 2023].

[32] A. Dua, K. Ellingrud, P. Kirschner, A. Kwok, R. Luby i R. Palter, „Americans are embracing flexible work—and they want more of it,“ McKinsey & Company, [Na mreži]. Available: https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it. [Poslednji pristup 9 7 2023].

[33] T. A., „5 steps to make your organization more flexible,“ [Na mreži]. Available: https://www.zoho.com/blog/people/5-steps-to-make-your-organization-more-flexible.html. [Poslednji pristup 29 7 2023].

[34] K. Schwab, The fourth industrial revolution, 2017.

[35] M. Xu, J. M. David i S. H. Kim, „The fourth industrial revolution: Opportunities and challenges.,“ *International journal of financial research,* t. 9, br. 2, pp. 90-95, 2018.

[36] Biznis u regionu, „VODIČ KROZ INDUSTRIJU 4.0 I ZAŠTO JE VAŽNA,“ [Na mreži]. Available: https://biznisuregionu.com/vodic-kroz-industriju-4-0-i-zasto-je-vazna/. [Poslednji pristup 26 7 2023].

[37] J. Joković, „PRIMENA KONCEPTA INDUSTRIJA 4.0 U REPUBLICI SRBIJI,“ *Zbornik radova fakulteta tehničkih nauka,* t. 35, br. 10, 2020.

[38] Industrija, „Ka strategiji nove industrijalizacije Srbije,“ [Na mreži]. Available: https://www.industrija.rs/vesti/clanak/ka-strategiji-nove-industrijalizacije-srbije. [Poslednji pristup 26 7 2023].

[39] Investopedia, „What Is the Knowledge Economy? Definition, Criteria, and Example,“ [Na mreži]. Available: https://www.investopedia.com/terms/k/knowledge-economy.asp. [Poslednji pristup 31 7 2023].

[40] KAPSARC.org, „Knowledge Economy Index (World Bank),“ [Na mreži]. Available: https://datasource.kapsarc.org/explore/dataset/knowledge-economy-index-world-bank-

2012/information/?disjunctive.location_name&disjunctive.indicator_name&disjunctive.measure_name. [Poslednji pristup 31 7 2023].

[41] knoema, „Global Knowledge Index,“ [Na mreži]. Available: https://knoema.com/infographics/aomssce/global-knowledge-index?Region=Serbia&indicator=Global%20Knowledge%20Index. [Poslednji pristup 31 7 2023].

[42] U. /. MBRF, „Global Knowledge Index,“ UNDP and MBRF, Dubai, 2021.

[43] U. D. o. L. Bureau of Labor Statistics, „The Economics Daily, Number of quits at all-time high in November 2021,“ [Na mreži]. Available: https://www.bls.gov/opub/ted/2022/number-of-quits-at-all-time-high-in-november-2021.htm. [Poslednji pristup 9 7 2023].

[44] N. ekonomija, „Ekonomija znanja – prečica do razvijenih,“ 5 7 2023. [Na mreži]. Available: https://novaekonomija.rs/vesti-iz-izdanja/ekonomija-znanja-precica-do-razvijenih.

[45] Hotmart, „Digital Entrepreneurship: all you need to know to start an online business in 2022,“ [Na mreži]. Available: https://hotmart.com/en/blog/digital-entrepreneurship. [Poslednji pristup 31 7 2023].

[46] Adobe, „The rise of digital entrepreneurship: Tips for how to start a business online.,“ [Na mreži]. Available: https://www.adobe.com/acrobat/resources/digital-entrepreneurship-starting-a-business-online.html. [Poslednji pristup 31 7 2023].

[47] F. R. Bank, „What Is a Digital Entrepreneur?,“ [Na mreži]. Available: https://www.firstrepublic.com/insights-education/what-is-a-digital-entrepreneur. [Poslednji pristup 31 7 2023].

[48] Institut za moderno obrazovanje, „Lifelong learning,“ [Na mreži]. Available: https://www.institut.edu.rs/lifelong-learning/. [Poslednji pristup 2 8 2023].

[49] European Commission, „Digital Education Action Plan,“ [Na mreži]. Available: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan. [Poslednji pristup 1 6 2023].

[50] E. Van Laar, A. J. Van Deursen, J. A. Van Dijk i J. De Haan, „The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review.,“ *Computers in human behavior,* t. 72, pp. 577-588, 2017.

[51] OpenAI, „Introducing ChatGPT,“ [Na mreži]. Available: https://openai.com/blog/chatgpt. [Poslednji pristup 26 5 2023].

[52] M. Vučeković, M. Radović-Marković i D. Marković, „The Platform Economy and Flexible Working in The Digital Age,“ u *In Conference, CANU*, Podgorica, 2020.

[53] S. Yablonsky, „A multidimensional framework for digital platform innovation and management: from business to technological platforms.,“ *Systems Research and Behavioral Science,* t. 35, br. 3, pp. 485-501, 2018.

[54] UpWork, „Upwork Unveils Most In-Demand Skills for Independent Professionals in 2023,“ [Na mreži]. Available: https://www.upwork.com/press/releases/upwork-unveils-most-in-demand-skills-for-independent-professionals-in-2023. [Poslednji pristup 22 7 2023].

[55] M. Radović-Marković, M. Vučeković i D. Marković, „Flexible operation in the digital economy,“ *Trendovi u poslovanju,* t. 9, br. 1, pp. 25-31, 2021.

[56] V. De Stefano, „The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy,“ *Comp. Lab. L. & Pol'y J.,* 2015.

[57] A. Stewart i J. Stanford, „Regulating work in the gig economy: What are the options?,“ *The Economic and Labour Relations Review,* t. 28, br. 3, pp. 420-437, 2017.

[58] F. Sussan i Z. J. Acs, „The digital entrepreneurial ecosystem,“ *Small Business Economics,* pp. 55-73, 2017.

[59] C. Richter, S. Kraus i P. Syrjä, „The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models.,“ *International Journal of Entrepreneurship and Small Business,* t. 25, br. 1, pp. 18-35, 2015.

[60] M. A. Cherry, „Beyond misclassification: The digital transformation of work,“ *Comparative Labor Law & Policy Journal, Forthcoming, Saint Louis U. Legal Studies Research Paper,* 2016.

[61] E. Nemkova, P. Demirel i L. Baines, „In search of meaningful work on digital freelancing platforms: the case of design professionals,“ *New Technology, Work and Employment,* t. 32, pp. 226-243, 2019.

[62] A. Deshpande, H. Sharp, L. Barroca i P. Gregory, „Remote working and collaboration in agile teams.,“ u *International Conference on Information Systems*, Dublin, Ireland, 2016.

[63] agilemanifesto.org, „Principi na kojima se zasniva Agilni Manifest,“ [Na mreži]. Available: https://agilemanifesto.org/iso/sr/principles.html. [Poslednji pristup 24 9 2023].

[64] T. Thesing, C. Feldmann i M. Burchardt, „Agile versus waterfall project management: decision model for selecting the appropriate approach to a project,“ *Procedia Computer Science,* t. 181, pp. 746-756, 2021.

[65] R. Picciotto, „Towards a ‘New Project Management’movement? An international development perspective.,“ *International Journal of Project Managemen,* t. 38, br. 8, pp. 474-485, 2020.

[66] D. Borissova, Z. Dimitrova i V. Dimitrov, „How to Support Teams to Be Remote and Productive: Group Decision-Making for Remote Collaboration Software Tools," *Information & Security,* t. 46, br. 1, pp. 36-52, 2020.

[67] Atlassian, „What is Scrum?," [Na mreži]. Available: https://www.atlassian.com/agile/scrum. [Poslednji pristup 14 7 2023].

[68] Scrum.org, „What is Scrum?," [Na mreži]. Available: https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module. [Poslednji pristup 14 7 2023].

[69] P. M. Srbija, „Skram Metodologija," [Na mreži]. Available: https://project-management-srbija.com/project-management/scrum-metodogolija-vodjenja-projekata. [Poslednji pristup 4 9 2023].

[70] Toyota, „Kanban Toyota Production System," [Na mreži]. Available: https://mag.toyota.co.uk/kanban-toyota-production-system/. [Poslednji pristup 7 16 2023].

[71] Agile Alliance, „What is Kanban?," [Na mreži]. Available: https://www.agilealliance.org/glossary/kanban/#q=~(infinite~false~filters~(postType~(~'page~'post~'aa_book~'aa_event_session~'aa_experience_report~'aa_glossary~'aa_research_paper~'aa_video)~tags~(~'kanban))~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~. [Poslednji pristup 16 7 2023].

[72] Project Management Institute, „PMBOK Guide," [Na mreži]. Available: https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok. [Poslednji pristup 17 7 2023].

[73] Project Management Institute, PMBOK® Guide, 2021.

[74] Project Times, „The PMBOK Guide 7th edition summary," [Na mreži]. Available: https://www.projecttimes.com/articles/the-pmbok-guide-seventh-edition-summary/. [Poslednji pristup 17 7 2023].

[75] J. &. G. M. Woodcock, The gig economy. A critical introduction, Cambridge: Polity., 2019.

[76] TeamStage, „Gig Economy Statistics: Demographics and Trends in 2023," 2023. [Na mreži]. Available: https://teamstage.io/gig-economy-statistics/. [Poslednji pristup 25 5 2023].

[77] W. E. Forum, „The gig economy: How can we make it fairer?," 2021. [Na mreži]. Available: https://www.weforum.org/agenda/2021/10/the-gig-economy-how-can-we-make-it-fairer/. [Poslednji pristup 25 5 2023].

[78] M. Radović-Marković, D. Radulović i B. Đukanović, Rad (k)od kuće: ekonomski, pravni i socijalno-psihološki aspekti., Sremski Karlovci ; Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, 2021.

[79] M. Radović–Marković, B. Đukanović, D. Marković i A. Dragojević, Entrepreneurship and work in the gig economy: The case of the western balkans, London: Routledge, 2021.

[80] M. Marković i B. Đukanović, Macroeconomics of Western Balkans in the Context of the Global Work and Business Environment, Charlotte, US: Information Age Publishing (IAP), Inc., 2022.

[81] J. Duggan, U. Sherman, R. Carbery i A. McDonnell, „Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM," *Human Resource Management Journal,* 2019.

[82] G. Sun, „Quantitative Analysis of Online Labor Platforms' Algorithmic Management Influence on Psychological Health of Workers," *nternational Journal of Environmental Research and Public Health,* t. 20, br. 5, 2023.

[83] J. Adams-Prassl, „Regulating algorithms at work: Lessons for a 'European approach to artificial intelligence," *European Labour Law Journal,* t. 13, pp. 30-50, 2022.

[84] Sterling, „The Gig Economy Influence: What Every Industry Can Learn from Gig," 2021. [Na mreži]. Available: https://www.sterlingcheck.com/blog/2021/05/the-gig-economy-influence-what-every-industry-can-learn-from-gig/. [Poslednji pristup 25 5 2023].

[85] A. Broughton, R. Gloster, R. Marvell, M. Green i A. Martin, „The experiences of individuals in the gig economy," Department for Business, Energy and Industrial Strategy, London , 2018.

[86] K. G. Abraham, J. C. Haltiwanger, K. Sandusky i J. R. Spletzer, „Measuring the gig economy: Current knowledge and open issues," National Bureau of Economic Research, 2018.

[87] V. De Stefano, „The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy," *Comp. Lab. L. & Pol'y J.,* 2015.

[88] I. Brinkley, „In search of the gig economy.," The Work Foundation, 2016.

[89] O. Kässi, C. Hadley i V. Lehdonvirta, „Online Labour Index: Measuring the Online Gig Economy for Policy and Research.," Figshare, 2019.

[90] F. Stephany, O. Kässi, U. Rani i V. Lehdonvirta, „Online Labour Index 2020: New ways to measure the world's remote freelancing market," Big Data & Society, 2021.

[91] A. Aloisi, „Commoditized Workers. Case Study Research on Labour Law Issues Arising from a Set of'On-Demand/Gig Economy'Platforms," *Comparative Labor Law & Policy Journal,* t. 37, br. 3, 2016.

[92] U. Bajwa, L. Knorr, E. Di Ruggiero, D. Gastaldo i A. Zendel, „Towards an understanding of workers' experiences in the global gig economy," *Globalization and Health,* t. 14, br. 124, pp. 2-4, 2018.

[93] UpWork, „Freelance Forward 2022," [Na mreži]. Available: https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2022. [Poslednji pristup 22 7 2023].

[94] G. Allon, C. M. C. i W. P. Sinchaisri, „The impact of behavioral and economic drivers on gig economy workers," *Manufacturing & Service Operations Management,* 2023.

[95] C. Purcell i R. Garcia, „Indecent Work? The Rise of Digital Platform Work in France and the United Kingdom," *In Decent Work,* pp. 99-112, 2021.

[96] R. B. Collier, V. Dubal i C. Carter, „Labor platforms and gig work: the failure to regulate.," *UC Berkeley - Working Paper Series,* 2017.

[97] T. Berger, C. B. Frey, G. Levin i S. R. Danda, „Uber happy? Work and well-being in the 'gig economy'," *Economic Policy,* pp. 429-477, 2019.

[98] U. Bajwa, L. Knorr, E. D. Ruggiero, D. Gastaldo i A. Zendel, „Towards an understanding of workers' experiences in the global gig economy," *Globalization and Health,* 2018.

[99] P. M. Menger, „Contingent High-Skilled Work and Flexible Labor Markets. Creative Workers and Independent Contractors Cycling Between Employment and Unemployment," *Swiss Journal of Sociology,* 2017.

[100] B. Đukanović, M. Radović-Marković, N. Macanović i A. Maksimović, „Economic and Social Advantages and Limitations of Working from Home in Serbia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina, and North Macedonia.," *IPSI Transactions on Internet Research,* 2022.

[101] D. Borislav, M. Dusan, K. Natasa i S. Banovic, „Freelance in Four Countries of the Western Balkans," *The IPSI Transactions on Internet Research,* t. 18, br. 2, pp. 18-27, 2022.

[102] European Training Foundation, „Embracing the digital age: The future of work in the Western Balkans: New forms of employment and platform work," u *ETF*, Turin, Italy, 2022.

[103] A. Burke i M. Cowling, „The use and value of freelancers: The perspective of managers," *International Review of Entrepreneurship,* 2015.

[104] M. Barlage, A. v. d. Born i A. v. Witteloostuijn, „The needs of freelancers and the characteristics of 'gigs': Creating beneficial relations between freelancers and their hiring organizations," *Emerald Open Research,* 2019.

[105] A. Mettler i A. D. Williams, „The rise of the micro-multinational: How freelancers and technology-savvy start-ups are driving growth, jobs and innovation," *Lisbon Council Policy Brief,* t. 5, br. 3, pp. 1-28, 2011.

[106] A. Burke i M. Cowling, „On the critical role of freelancers in agile economies," *Small Business Economics,* 2020.

[107] Deloitte, „Designing work for well-being," [Na mreži]. Available: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html#designing-work-well-being. [Poslednji pristup 10 7 2023].

[108] Deloitte, „The 2021 Deloitte Global Human Capital Trends survey," Deloitte Insights, 2021.

[109] Payoneer, „Izveštaj o istraživanju frilensera za 2023 godinu: Smernice i korisni uvidi za male biznise u zemljama jugoistočne Evrope," 2023.

[110] A. Burke, „The Entrepreneurship Enabling Role of Freelancers: Theory with Evidence from the Construction Industry," *International Review of Entrepreneurship,* 2011.

[111] J. a. S. D. Kitching, „Defining and Estimating the Size of the UK Freelance Workforce, A Report for the Professional Contractors Group," Kingston University, UK., 2008.

[112] UFP, „Počeo sa radom portal za www.frilenseri.purs.gov.rs," [Na mreži]. Available: https://ufp.rs/poceo-sa-radom-portal-za-www-frilenseri-purs-gov-rs/. [Poslednji pristup 20 7 2023].

[113] NALED, „Vodič za prijavu i plaćanje poreza putem portala www.frilenseri.purs.gov.rs," StarTech.org.rs, Belgrade, 2023.

[114] M. Doherty, „When the working day is through: the end of work as identity?," *Work, Employment and Society 23(1),* p. 84–101, 2009.

[115] M. Dragićević, „Problemi kvalifikacije i radnopravne zaštite "Digitalnih radnika"," *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu,* pp. 147-164, 2021.

[116] Republički zavod za statistiku, Republika Srbija, „Anketa o radnoj snazi, IV kvartal 2022," Beograd, 2023.

[117] B. Andjelkovic, J. Sapic i M. Skocajic, „Digging into Gig Economy in Serbia: Who are the digital workers from Serbia, and why do they work on global platforms," Public Policy Research Centre, Belgrade, 2019.

[118] B. Anđelković, T. Jakobi, V. Ivanović, Z. Kalinić i L. Radonjić, „Gigmetar Srbija," Centar za istraživanje javnih politika, Beograd, 2023.

[119] M. Vucekovic, G. Avlijas, M. R. Markovic, D. Radulovic, A. Dragojević i D. Marković, „The Relationship Between Working in the "Gig" Economy and Perceived Subjective

Well-Being in Western Balkan Countries," *Frontiers in Psychology,* t. 14, p. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1180532, 2023.

[120] F. Rosioru, „The changing concept of subordination.," *Recent Developments in a Labour Law,* 2013.

[121] L. Kovačević, „Pravna subordinacija u radnom odnosu i njene granice.," *Pravni fakultet Univeziteta u Beogradu,* 2013.

[122] A. A. Aletdinova, „Peculiarities of the Russian Freelance Market," *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences,* 2016.

[123] S. Golušin, „Formation of informal and decentralized value chains through platform outsourcing: Exploring the network of Serbian UpWork freelancers," *MA Thesis Department of Sociology and Social Anthropology, Central European University.,* 2020.

[124] MONS, „Nestandardni oblici zapošljavanja u digitalnoj ekonomiji u Srbiji: šta je novo u novom radu?," 5 7 2023. [Na mreži]. Available: https://mons.rs/nestandardni-oblici-zaposljavanja-u-digitalnoj-ekonomiji-u-srbiji.

[125] M. Radović-Marković, M. Stevanović i N. Milojević, „Remote working in terms of COVID-19," *International Journal of Entrepreneurship,* t. 25, br. 1, 2021.

[126] M. Kaufman, „Opinion: More than half of the U.S. labor force will be freelance by 2027. Here's why that's a good thing for workers and businesses alike," [Na mreži]. Available: https://www.marketwatch.com/story/more-than-half-of-the-u-s-labor-force-will-be-freelance-by-2027-heres-why-thats-a-good-thing-for-workers-and-businesses-alike-11661178674. [Poslednji pristup 1 8 2023].

[127] E. Davidson i E. Vaast, „Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment," *43rd Hawaii International Conference on System Sciences IEEE,* pp. 1-10, 2010.

[128] S. Kraus, C. Palmer, N. Kailer, F. L. Kallinger i J. Spitzer, „Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century.," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.,* 2018.

[129] L. Jin, „The Passion Economy and the Future of Work," [Na mreži]. Available: https://a16z.com/2019/10/08/the-passion-economy-and-the-future-of-work/. [Poslednji pristup 1 8 2023].

[130] A. Perulli i T. Tiziano, The future of work: labour law and labour market regulation in the digital era, Kluwer Law International BV, 2020.

[131] M. Doherty, „When the working day is through: the end of work as identity?," *Work, Employment and Society,* t. 23, br. 1, p. 84–101, 2009.

[132] M. Dragićević, „Problemi kvalifikacije i radnopravne zaštite "Digitalnih radnika"," *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu,* 2021.

[133] F. Flanagan, „Theorising the gig economy and home-based service work,“ *Journal of Industrial Relations,* pp. 57-78, 2019.

[134] A. Kovačević, „Pandemija korona virusa - šansa za uspešnu digitalizaciju rada ili dodatno unižavanje prava radnika,“ u *Političke posledice pandemije*, Beograd, Udruženje za političke nauke Srbije, 2021, pp. 23-38.

[135] A. Stewart i J. Stanford, „Regulating work in the gig economy: What are the options,“ *The Economic and Labour Relations Review,* t. 28, br. 3, pp. 420-437, 2017.

[136] W. Sutherland, M. H. Jarrahi, M. Dunn i S. B. Nelson, „Work precarity and gig literacies in online freelancing,“ *Work, Employment and Society,* t. 34, br. 3, pp. 457-475, 2020.

[137] B. Đukanović, M. Radović-Marković, N. Macanović i A. Maksimović, „Economic and Social Advantages and Limitations of Working from Home in Serbia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina, and North Macedonia,“ *The IPSI Transactions on Internet Research,* t. 18, br. 2, pp. 6-17, 2022.

[138] M. Radović Marković, „Organisational Resilience and Business Continuity: Theoretical and Conceptual Framework,“ *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience,* pp. 5-11, 2018.

[139] M. Radović-Marković, M. Vučeković i D. Marković, „Flexible operation in the digital economy.,“ *Trendovi u poslovanju,* t. 9, br. 1, pp. 25-31, 2021.

[140] M. Vucekovic, G. Avlijaš, M. Radović Marković, D. Radulović, A. Dragojević i D. Marković, „The Relationship Between Working in the" Gig" Economy and Perceived Subjective Well-Being in Western Balkan Countries.,“ *Frontiers in Psychology,* t. 14, 2023.

[141] Online Labour Index , „How is online work classified in the OLI?,“ [Na mreži]. Available: https://ilabour.oii.ox.ac.uk/how-is-online-work-classified/. [Poslednji pristup 11 7 2023].

[142] M. P. -. URI, „O budućem statusu frilensera,“ [Na mreži]. Available: https://uri.rs/2022/06/28/o-buducem-statusu-frilensera/. [Poslednji pristup 20 7 2023].

[143] M. M. -. StartIT, „Freelance poslovi — prednosti i mane najpopularnijih sajtova za digitalni rad,“ [Na mreži]. Available: https://startit.rs/freelance-poslovi-prednosti-i-mane-najpopularnijih-sajtova-za-digitalni-rad/. [Poslednji pristup 20 7 2023].

[144] UFPS, „Predlog za budući model oporezivanja frilensa - UFPS,“ [Na mreži]. Available: https://ufp.rs/predlog-za-buduci-model-oporezivanja-f/. [Poslednji pristup 20 7 2023].

[145] D. Zajednica, „NALED i Digitalna zajednica traže produženje zaštite za paušalce i niži porez za radnike koji posluju preko interneta,“ [Na mreži]. Available: https://www.digitalnazajednica.org/2022/10/03/naled-i-digitalna-zajednica-traze-

produzenje-zastite-za-pausalce-i-nizi-porez-za-radnike-koji-posluju-preko-interneta/. [Poslednji pristup 20 7 2023].

[146] NALED, „Frilenseri - Dve opcije samooporezivanja,“ [Na mreži]. Available: https://frilenseri.purs.gov.rs/korisne-informacije/dva-modela-samooporezivanja-koji-odabrati.html. [Poslednji pristup 20 7 2023].

[147] NALED, „Frilenseri - Najčešća pitanja,“ [Na mreži]. Available: https://frilenseri.purs.gov.rs/najcesca-pitanja.html. [Poslednji pristup 21 7 2023].

[148] N. Ekonomija, „U Srbiji posluje oko 74.000 frilensera, polovina svih u Beogradu,“ [Na mreži]. Available: https://novaekonomija.rs/vesti-iz-zemlje/u-srbiji-posluje-oko-74000-frilensera-polovina-svih-u-beogradu. [Poslednji pristup 21 7 2023].

[149] I. Ercan, B. Yazici, D. Sigirli, B. Ediz i I. Kan, „Examining Cronbach alpha, theta, omega reliability coefficients according to sample size,“ *Journal of modern applied statistical methods,,* t. 6, br. 1, 2007.

[150] I. Huđek, P. Tominc i K. Širec, „The human capital of the freelancers and their satisfaction with the quality of life,“ *Sustainability,* t. 13, br. 20, 2021.

[151] S. Taboroši, E. Terek-Stojanović, M. Nikolić, P. Mali, S. Mitić i E. Strukan, „Effects of gender, age, and education on entrepreneurial orientation and intentions among freelancers,“ *ournal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC),* pp. 165-175, 2022.

[152] S. J. C. B. B. &. R. E. M. Ashford, „ From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work.,“ *Research in Organizational Behavior,* t. 38, pp. 23-41., 2018.

[153] NOKS, „NQFS - Levels of education in Serbia,“ [Na mreži]. Available: http://noks.mpn.gov.rs/en/comparative-table-of-the-qualification-levels-and-types-of-education/. [Poslednji pristup 2023].

[154] S. Lund, A. Madgavkar, J. Manyika i S. Smit, „What’s next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries,“ McKinsey Global Institute, 2020.

[155] J. Duggan, U. Sherman, R. Carbery i A. McDonnell, „lgorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM,“ *Human Resource Management Journal,* 2019.

[156] NOKS, „Šifarnik nivoa kvalifikacija,“ [Na mreži]. [Poslednji pristup 29 5 2023].

[157] Scrum.org, „The Scrum Framework Poster,“ [Na mreži]. Available: https://www.scrum.org/node/646. [Poslednji pristup 14 7 2023].

[158] Attlasian, „Kanban Template,“ [Na mreži]. Available: https://www.atlassian.com/software/jira/templates/kanban. [Poslednji pristup 16 7 2023].

[159] Attlasian, „Scrum Template,“ [Na mreži]. Available: https://www.atlassian.com/software/jira/templates/scrum. [Poslednji pristup 16 7 2023].

[160] E. Rogers, „Diffusion of Innovations: Modifications of a Model for Telecommunications,“ *Schriftenreihe des Wissenschaftlichen Instituts für Kommunikationsdienste, Springer, Berlin,* t. 17, 1995.

[161] D. Bonnet i G. Westerman, „The new elements of digital transformation,“ *MIT Sloan Management Review,* t. 62, br. 2, 2020.

[162] NALED, „Frilenseri,“ [Na mreži]. Available: https://frilenseri.purs.gov.rs/. [Poslednji pristup 20 7 2023].

[163] J. Adams-Prassl, „Regulating algorithms at work: Lessons for a ‘European approach to artificial intelligence,“ *European Labour Law Journal,* t. 13, pp. 30-50, 2022.

PRILOZI

A. Sadržaj upitnika

Za potrebe ovog istraživanja kreiran je internet upitnik, koji je bio je dostupan za odgovore tokom pandemije virusa Kovid-19 2020. godine. Upitnik je sadržao sledeće varijable i pitanja na koje je bilo moguće dati odgovor:

- Pol
- Koje ste godine rođeni?
- U kojoj državi živite?
- Koja je poslednja škola koju ste završili?
- Koliko dugo radite od kuće?
- U kojoj delatnosti radite od kuće?
- Na koji način primarno radite od kuće?
- Šta vam je najbitnije kod izbora posla
- Da li bi radili u "gig ekonomiji“ kao jedinom izvoru prihoda?
- Ako već radite u "gig ekonomiji“, da li vam je to jedini posao i izvor prihoda?
- Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru?
- U poslednje dve godine, za koliko poslodavaca ste radili?
- U posljednje dve godine, koju od sledećih vrsta poslova ste radili u “Gig ekonomiji“?
- Imate li pristup nekom od sledećih pogodnosti koje vam nudi posao preko platforme?
- U kojim aspektima života je vaše učešće u "gig ekonomiji“ negativno uticalo na vaš život?
- Kako je Vaše učešće u "gig ekonomiji“ pozitivno uticalo na vaš život?
- Da li rad u "gig ekonomiji“ može da smanji značajno nezaposlenost?
- Da li rad u “gig ekonomiji“ može da doprinese kvalitetu života ljudi?
- Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?
- Da li rad preko platformi i u “gig ekonomiji” može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?
- Da li bi i ovakav način rada i drugima preporučili kao najbolji izbor kod zapošljavanja?

- Prednosti obavljanja biznisa od kuće?
- Čime se treba rukovoditi kod rada od kuće?

- Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?
- Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?
- Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?
- Kako i pod kojim uslovima treba formirati kancelariju kod kuće?
- Kako treba da izgledate i da budete obučeni za obavljanje biznisa kod kuće?
- Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?
- Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?
- Najčešći problemi kod vođenja biznisa u kućnoj režiji?
- Koje strategije koristite za njihovo prevazilaženje ?
- Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

B. Statistički podaci i tabele na celom skupu

a. Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu

Bosna i Hercegovina

Tabela 3 - Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu (Bosna i Hercegovina)

		Osnovna	Srednja	Viša	Fakultet	Ukupno
Muški	Broj odgovora	3	75	8	23	109
	% po polu	2,80%	68,80%	7,30%	21,10%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	42,90%	58,10%	72,70%	42,60%	54,20%
Ženski	Broj odgovora	4	54	3	31	92
	% po polu	4,30%	58,70%	3,30%	33,70%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	57,10%	41,90%	27,30%	57,40%	45,80%
Ukupno	Broj odgovora	7	129	11	54	201
	% po polu	3,50%	64,20%	5,50%	26,90%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Crna Gora

Tabela 4 - Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu (Crna Gora)

	Osnovna	Srednja	Viša	Fakultet	Ukupno

Muški	Broj odgovora	0	28	19	46	93
	% po polu	0,00%	30,10%	20,40%	49,50%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	43,10%	51,40%	48,40%	46,30%
Ženski	Broj odgovora	4	37	18	49	108
	% po polu	3,70%	34,30%	16,70%	45,40%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	100,00%	56,90%	48,60%	51,60%	53,70%
Ukupno	Broj odgovora	4	65	37	95	201
	% po polu	2,00%	32,30%	18,40%	47,30%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Severna Makedonija

Tabela 5 - Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu (Severna Makedonija)

		Osnovna	**Srednja**	**Viša**	**Fakultet**	**Ukupno**
Muški	Broj odgovora	0	48	29	40	117
	% po polu	0,00%	41,00%	24,80%	34,20%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	51,10%	52,70%	55,60%	52,90%
Ženski	Broj odgovora	0	46	26	32	104
	% po polu	0,00%	44,20%	25,00%	30,80%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	48,90%	47,30%	44,40%	47,10%
Ukupno	Broj odgovora	0	94	55	72	221
	% po polu	0,00%	42,50%	24,90%	32,60%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Srbija

Tabela 6 - Pregled stečenog obrazovanja svih ispitanika po polu (Srbija)

		Osnovna	**Srednja**	**Viša**	**Fakultet**	**Ukupno**
Muški	Broj odgovora	0	112	42	74	228
	% po polu	0,00%	49,10%	18,40%	32,50%	100,00%

	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	58,30%	49,40%	56,90%	55,90%
Ženski	Broj odgovora	1	80	43	56	180
	% po polu	0,60%	44,40%	23,90%	31,10%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	100,00%	41,70%	50,60%	43,10%	44,10%
Ukupno	Broj odgovora	1	192	85	130	408
	% po polu	0,20%	47,10%	20,80%	31,90%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

b. Pregled starosne strukture svih ispitanika

Bosna i Hercegovina

Tabela 7 - Pregled starosne strukture svih ispitanika (Bosna i Hercegovina)

Grupa	Broj	Procenat
od 18 do 25	86	66,7%
26-34	33	25,6%
35-44	8	6,2%
45-54	1	0,8%
55-64	1	0,8%
preko 65	0	0,0%
Ukupno	129	100,0%

Crna Gora

Tabela 8 - Pregled starosne strukture svih ispitanika (Crna Gora)

Grupa	Broj	Procenat
od 18 do 25	9	20,0%
26-34	23	51,1%
35-44	9	20,0%
45-54	3	6,7%
55-64	1	2,2%
preko 65	0	0,0%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 9 - Pregled starosne strukture svih ispitanika (Severna Makedonija)

Grupa	Broj	Procenat
od 18 do 25	29	22,1%
26-34	53	40,5%

35-44	26	19,8%
45-54	19	14,5%
55-64	4	3,1%
preko 65	0	0,0%
Ukupno	131	100,0%

Srbija

Tabela 10 - Pregled starosne strukture svih ispitanika (Srbija)

Grupa	Broj	Procenat
od 18 do 25	32	19,3%
26-34	63	38,0%
35-44	44	26,5%
45-54	25	15,1%
55-64	1	0,6%
preko 65	1	0,6%
Ukupno	166	100,0%

c. Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće?

Bosna i Hercegovina

Tabela 11 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Dobrom poslovnom idejom	51	25,4%
Drugo	2	1,0%
Nema ulaganja u zakup prostora, troškova prevoza do posla i sličnog.	45	22,4%
Potrebom da se izbalansiraju poslovne i privatne obaveze	79	39,3%
Sve navedeno	1	0,5%
Većom zaradom	15	7,5%
Željom da se u biznis uključe i članovi porodice i dele poslovni zadaci	8	4,0%
Ukupno	201	100,0%

Crna Gora

Tabela 12 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Dobrom poslovnom idejom	38	18,9%
Drugo	1	0,5%
Nema ulaganja u zakup prostora, troškova prevoza do posla i sličnog.	66	32,8%
Potrebom da se izbalansiraju poslovne i privatne obaveze	44	21,9%
Sve navedeno	0	0,0%
Većom zaradom	24	11,9%
Željom da se u biznis uključe i članovi porodice i dele poslovni zadaci	28	13,9%

Ukupno	201	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 13 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Dobrom poslovnom idejom	54	24,4%
Drugo	0	0,0%
Nema ulaganja u zakup prostora, troškova prevoza do posla i sličnog.	52	23,5%
Potrebom da se izbalansiraju poslovne i privatne obaveze	48	21,7%
Sve navedeno	1	0,5%
Većom zaradom	33	14,9%
Željom da se u biznis uključe i članovi porodice i dele poslovni zadaci	33	14,9%
Ukupno	221	100,0%

Srbija

Tabela 14 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Dobrom poslovnom idejom	97	23,8%
Drugo	6	1,5%
Nema ulaganja u zakup prostora, troškova prevoza do posla i sličnog.	90	22,1%
Potrebom da se izbalansiraju poslovne i privatne obaveze	120	29,4%
Sve navedeno	0	0,0%
Većom zaradom	71	17,4%
Željom da se u biznis uključe i članovi porodice i dele poslovni zadaci	24	5,9%
Ukupno	408	100,0%

d. Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?

Napomena: Ovo pitanje predstavlja multiplu gde zbir procenata može preći 100%

Bosna i Hercegovina

Tabela 15 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	N slučajeva
Dobra tehničko-tehnološka opremljenost	117	58,2%
Dobre komunikacione sposobnosti	118	58,7%
Potrebno prethodno iskustvo	40	19,9%
Radni prostor u okviru vlastitog doma	76	37,8%
Stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija	111	55,2%
Ukupno	462	229,9%

Crna Gora

Tabela 16 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	N slučajeva
Dobra tehničko-tehnološka opremljenost	78	38,8%
Dobre komunikacione sposobnosti	81	40,3%
Potrebno prethodno iskustvo	53	26,4%
Radni prostor u okviru vlastitog doma	70	34,8%
Stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija	69	34,3%
Ukupno	351	174,6%

Severna Makedonija

Tabela 17 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	N slučajeva
Dobra tehničko-tehnološka opremljenost	134	60,6%
Dobre komunikacione sposobnosti	130	58,8%
Potrebno prethodno iskustvo	115	52,0%
Radni prostor u okviru vlastitog doma	115	52,0%
Stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija	57	25,8%
Ukupno	551	249,3%

Srbija

Tabela 18 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Srbija)

Odgovor	Broj	N slučajeva
Dobra tehničko-tehnološka opremljenost	244	59,8%
Dobre komunikacione sposobnosti	236	57,8%
Potrebno prethodno iskustvo	170	41,7%
Radni prostor u okviru vlastitog doma	210	51,5%
Stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija	142	34,8%
Ukupno	1002	245,6%

e. Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?

Bosna i Hercegovina

Tabela 19 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku	60	29,9%
Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće	20	10,0%
Nisam , s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavdem	36	17,9%
Nisam s obzirom da ne poseduju kvalifikacije za obavljanje tih poslova.	1	0,5%
Nisam, drugi razlozi	11	5,5%
Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe	73	36,3%

Ukupno	201	100,0%

Crna Gora

Tabela 20 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku	58	28,9%
Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće	43	21,4%
Nisam , s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavdem	44	21,9%
Nisam s obzirom da ne poseduju kvalifikacije za obavljanje tih poslova.	0	0,0%
Nisam, drugi razlozi	4	2,0%
Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe	52	25,9%
Ukupno	201	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 21 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku	45	20,4%
Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće	46	20,8%
Nisam , s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavdem	48	21,7%
Nisam s obzirom da ne poseduju kvalifikacije za obavljanje tih poslova.	4	1,8%
Nisam, drugi razlozi	78	35,3%
Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe	221	100,0%

Srbija

Tabela 22 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku	93	22,8%
Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće	45	11,0%
Nisam , s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavdem	76	18,6%
Nisam s obzirom da ne poseduju kvalifikacije za obavljanje tih poslova.	30	7,4%
Nisam, drugi razlozi	164	40,2%
Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe	408	100,0%

f. Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?

Bosna i Hercegovina

Tabela 23 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Ne znam	1	0,5%
Ovo je posao bez radnog vremena	45	22,4%
U dopunskom radnom vremenu	12	6,0%
U punom radnom vremenu	43	21,4%
Zavisi da li imamo i još neki drugi posao	100	49,8%
Ukupno	201	100,0%

Crna Gora

Tabela 24 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Ne znam	5	2,5%
Ovo je posao bez radnog vremena	59	29,4%
U dopunskom radnom vremenu	19	9,5%
U punom radnom vremenu	57	28,4%
Zavisi da li imamo i još neki drugi posao	61	30,3%
Ukupno	201	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 25 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Ne znam	4	1,8%
Ovo je posao bez radnog vremena	74	33,5%
U dopunskom radnom vremenu	42	19,0%
U punom radnom vremenu	65	29,4%
Zavisi da li imamo i još neki drugi posao	36	16,3%
Ukupno	221	100,0%

Srbija

Tabela 26 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Ne znam	5	1,2%
Ovo je posao bez radnog vremena	152	37,3%
U dopunskom radnom vremenu	26	6,4%
U punom radnom vremenu	126	30,9%
Zavisi da li imamo i još neki drugi posao	99	24,3%

Ukupno	408	100,0%

g. Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?

Bosna i Hercegovina

Tabela 27 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	5	2,5%
Idem na stručne seminare i stičem stručne sertifikate	13	6,5%
Nemam posebnu strategiju	53	26,4%
Oslanjam se na savete stručnjaka	11	5,5%
Razmenjujem iskustva sa drugim kolegama iz iste branše	67	33,3%
Stalno pratim stručnu literaturu i dodatno se edukujem	52	25,9%
Ukupno	201	100,0%

Crna Gora

Tabela 28 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	2,5%
Idem na stručne seminare i stičem stručne sertifikate	16	8,0%
Nemam posebnu strategiju	72	35,8%
Oslanjam se na savete stručnjaka	19	9,5%
Razmenjujem iskustva sa drugim kolegama iz iste branše	56	27,9%
Stalno pratim stručnu literaturu i dodatno se edukujem	38	18,9%
Ukupno	201	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 29 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Idem na stručne seminare i stičem stručne sertifikate	19	8,6%
Nemam posebnu strategiju	53	24,0%
Oslanjam se na savete stručnjaka	65	29,4%
Razmenjujem iskustva sa drugim kolegama iz iste branše	44	19,9%
Stalno pratim stručnu literaturu i dodatno se edukujem	40	18,1%
Ukupno	221	100,0%

Srbija

Tabela 30 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	6	1,5%
Idem na stručne seminare i stičem stručne sertifikate	38	9,3%

Nemam posebnu strategiju	117	28,7%
Oslanjam se na savete stručnjaka	48	11,8%
Razmenjujem iskustva sa drugim kolegama iz iste branše	137	33,6%
Stalno pratim stručnu literaturu i dodatno se edukujem	62	15,2%
Ukupno	408	100,0%

h. Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način

Bosna i Hercegovina

Tabela 31 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
0 do 5 godina	180	89,6%
6 do10 godina	17	8,5%
11 do 15 godina	1	0,5%
Više od 15 godina	3	1,5%
Ukupno	201	100,0%

Crna Gora

Tabela 32 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
0 do 5 godina	154	76,6%
6 do10 godina	30	14,9%
11 do 15 godina	5	2,5%
Više od 15 godina	12	6,0%
Ukupno	201	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 33 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
0 do 5 godina	140	63,3%
6 do10 godina	56	25,3%
11 do 15 godina	22	10,0%
Više od 15 godina	3	1,4%
Ukupno	221	100,0%

Srbija

Tabela 34 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
0 do 5 godina	284	69,6%
6 do10 godina	79	19,4%
11 do 15 godina	24	5,9%
Više od 15 godina	21	5,1%

Ukupno	408	100,0%

i. Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?

Tabela 35 - Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?

		U kojoj državi živite?				Ukupno
		Bosna i Hercegovina	Crna Gora	Severna Makedonija	Srbija	
Fleksibilno radno vreme	Broj	52	14	52	46	164
	% u "Šta vam je najbitnije kod izbora posla?"	31,70%	8,50%	31,70%	28,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	40,30%	31,10%	39,70%	27,70%	34,80%
Mogućnost da dobro zaradim	Broj	39	20	55	73	187
	% u "Šta vam je najbitnije kod izbora posla?"	20,90%	10,70%	29,40%	39,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	30,20%	44,40%	42,00%	44,00%	39,70%
Mogućnost da steknem nova znanja i da napredujem u struci	Broj	34	11	23	44	112
	% u "Šta vam je najbitnije kod izbora posla?"	30,40%	9,80%	20,50%	39,30%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	26,40%	24,40%	17,60%	26,50%	23,80%
Sve navedeno	Broj	4	0	1	3	8
	% u "Šta vam je najbitnije kod izbora posla?"	50,00%	0,00%	12,50%	37,50%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	3,10%	0,00%	0,80%	1,80%	1,70%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471

	% u "Šta vam je najbitnije kod izbora posla?"	27,40%	9,60%	27,80%	35,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

j. U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život?

Bosna i Hercegovina

Tabela 36 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	2	1,5%
Finansijski	6	4,6%
Nije nikako negativno uticalo	93	71,0%
Privatno	25	19,1%
Profesionalno	5	3,8%
Ukupno	131	100,0%

Crna Gora

Tabela 37 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	2	4,4%
Nije nikako negativno uticalo	31	68,9%
Privatno	10	22,2%
Profesionalno	2	4,4%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 38 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	1	0,7%
Nije nikako negativno uticalo	101	75,4%
Privatno	23	17,2%

Profesionalno	9	6,7%
Ukupno	134	100,0%

Srbija

Tabela 39 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	1	0,6%
Finansijski	6	3,6%
Nije nikako negativno uticalo	115	68,0%
Privatno	42	24,9%
Profesionalno	5	3,0%
Ukupno	169	100,0%

k. Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život?

Bosna i Hercegovina

Tabela 40 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	98	49,0%
Nije nikako pozitivno uticalo	1	0,5%
Privatno	34	17,0%
Profesionalno	67	33,5%
Ukupno	200	100,0%

Crna Gora

Tabela 41 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	21	36,2%
Nije nikako pozitivno uticalo	5	8,6%
Privatno	19	32,8%
Profesionalno	13	22,4%
Ukupno	58	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 42 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat

Drugo	0	0,0%
Finansijski	106	55,5%
Nije nikako pozitivno uticalo	10	5,2%
Privatno	18	9,4%
Profesionalno	57	29,8%
Ukupno	191	100,0%

Srbija

Tabela 43 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	144	49,8%
Nije nikako pozitivno uticalo	7	2,4%
Privatno	42	14,5%
Profesionalno	96	33,2%
Ukupno	289	100,0%

l. Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?

Tabela 44 - Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?

		U kojoj državi živite?				Ukupno
		Bosna i Hercegovina	Crna Gora	Severna Makedonija	Srbija	
Kroz sticanje poverenja frilensera kod poslodavac ,što će uticati na produženje ugovora o radu	Broj	52	10	46	51	159
	% u "Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?"	32,70%	6,30%	28,90%	32,10%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	40,30%	22,20%	35,10%	31,30%	34,00%
Kroz donošenje zakona koji regulišu rad na ovaj način	Broj	61	26	55	74	216
	% u "Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?"	28,20%	12,00%	25,50%	34,30%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	47,30%	57,80%	42,00%	45,40%	46,20%
Kroz osnivanje sindikata koji će se boriti za zaštitu prava frilensera	Broj	16	9	30	38	93
	% u "Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?"	17,20%	9,70%	32,30%	40,90%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	12,40%	20,00%	22,90%	23,30%	19,90%
Ukupno	Broj	129	45	131	163	468
	% u "Kako najbolje poboljšati	27,60%	9,60%	28,00%	34,80%	100,00%

	položaj radnika koji rade u "gig ekonomiji"?"					
	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

m. Da li rad preko platformi i u "gig" ekonomiji može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?

Tabela 45 - Da li rad preko platformi i u "gig" ekonomiji može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?

		U kojoj državi živite?				Ukupno
		Bosna i Hercegovina	Crna Gora	Severna Makedonija	Srbija	
Da	Broj	94	19	86	90	289
	% u "Da li rad preko platformi i u "gig ekonomiji" može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?"	32,50%	6,60%	29,80%	31,10%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	72,90%	42,20%	65,60%	54,20%	61,40%
Ne	Broj	15	17	5	16	53
	% u "Da li rad preko platformi i u "gig ekonomiji" može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?"	28,30%	32,10%	9,40%	30,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	11,60%	37,80%	3,80%	9,60%	11,30%
Ne znam	Broj	20	9	40	60	129
	% u "Da li rad preko platformi i u "gig ekonomiji" može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?"	15,50%	7,00%	31,00%	46,50%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	15,50%	20,00%	30,50%	36,10%	27,40%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471
	% u "Da li rad preko platformi i u "gig ekonomiji" može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?"	27,40%	9,60%	27,80%	35,20%	100,00%

	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

n. Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?

Tabela 46 - Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?

		U kojoj državi živite?				Ukupno
		Bosna i Hercegovina	Crna Gora	Severna Makedonija	Srbija	
Bolja izbalansiranost slobodnog i radnog vremena	Broj	60	11	19	30	120
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	50,00%	9,20%	15,80%	25,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	46,50%	24,40%	14,50%	18,10%	25,50%
Drugo	Broj	1	1	0	0	2
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	0,80%	2,20%	0,00%	0,00%	0,40%
Duži boravak sa porodicom	Broj	7	3	17	12	39
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	17,90%	7,70%	43,60%	30,80%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	5,40%	6,70%	13,00%	7,20%	8,30%
Smanjen je poslovni stres	Broj	32	9	17	21	79
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	40,50%	11,40%	21,50%	26,60%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	24,80%	20,00%	13,00%	12,70%	16,80%

Sve od navedenog	Broj	0	0	0	1	1
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	0,20%
Veća je zarada	Broj	17	11	56	80	164
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	10,40%	6,70%	34,10%	48,80%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	13,20%	24,40%	42,70%	48,20%	34,80%
Veća produktivnost rada	Broj	12	10	22	22	66
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	18,20%	15,20%	33,30%	33,30%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	9,30%	22,20%	16,80%	13,30%	14,00%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	27,40%	9,60%	27,80%	35,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

o. Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

Tabela 47 - Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

		U kojoj državi živite?				**Ukupno**
		Bosna i Hercegovina	**Crna Gora**	**Severna Makedonija**	**Srbija**	
Drugo	Broj	2	0	0	0	2

	% u "Koji su vaši praktični savjeti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	1,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,40%
Napravite dobar poslovni plan i naučite da upravljate vašim vremenom	Broj	41	7	41	55	144
	% u "Koji su vaši praktični savjeti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	28,50%	4,90%	28,50%	38,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	31,80%	15,60%	31,30%	33,10%	30,60%
Nemojte da pravite razliku izmedju posla koji obavljate od kuće i onog van nje. Prilazite mu ozbiljno.	Broj	47	19	36	42	144
	% u "Koji su vaši praktični savjeti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	32,60%	13,20%	25,00%	29,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	36,40%	42,20%	27,50%	25,30%	30,60%
Stalno se stručno usavršavajte	Broj	36	17	37	51	141
	% u "Koji su vaši praktični savjeti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	25,50%	12,10%	26,20%	36,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	27,90%	37,80%	28,20%	30,70%	29,90%
Uvijek se konsultujte sa stručnim licima za svaki aspekt svog posla , kada god je to potrebno	Broj	3	2	17	18	40
	% u "Koji su vaši praktični savjeti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	7,50%	5,00%	42,50%	45,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	2,30%	4,40%	13,00%	10,80%	8,50%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471
	% u "Koji su vaši praktični savjeti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	27,40%	9,60%	27,80%	35,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

C. Statistički podaci i tabele na skupu frilensera

a. Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu

Bosna i Hercegovina

Tabela 48 - Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu (Bosna i Hercegovina)

		Osnovna	Srednja	Viša	Fakultet	Ukupno
Muški	Broj odgovora	2	55	4	14	75
	% po polu	2,67%	73,33%	5,33%	18,67%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	50,00%	61,80%	66,70%	46,70%	58,10%
Ženski	Broj odgovora	2	34	2	16	54
	% po polu	3,70%	62,96%	3,70%	29,63%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	50,00%	38,20%	33,30%	53,30%	41,90%
Ukupno	Broj odgovora	4	89	6	30	129
	% po polu	3,10%	68,99%	4,65%	23,26%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Crna Gora

Tabela 49 - Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu (Crna Gora)

		Osnovna	Srednja	Viša	Fakultet	Ukupno
Muški	Broj odgovora	0	2	1	16	19
	% po polu	0,00%	10,53%	5,26%	84,21%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	18,20%	50,00%	51,60%	42,20%
Ženski	Broj odgovora	1	9	1	15	26
	% po polu	3,85%	34,62%	3,85%	57,69%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	100,00%	81,80%	50,00%	48,40%	57,80%
Ukupno	Broj odgovora	1	11	2	31	45
	% po polu	2,22%	24,44%	4,44%	68,89%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Severna Makedonija

Tabela 50 - Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu (Severna Makedonija)

		Osnovna	Srednja	Viša	Fakultet	Ukupno
Muški	Broj odgovora	0	29	20	21	70

	% po polu	0,00%	41,43%	28,57%	30,00%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	55,80%	55,60%	48,80%	53,40%
Ženski	Broj odgovora	0	23	16	22	61
	% po polu	0,00%	37,70%	26,23%	36,07%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	44,20%	44,40%	51,20%	46,60%
Ukupno	Broj odgovora	0	52	36	43	131
	% po polu	0,00%	39,69%	27,48%	32,82%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Srbija

Tabela 51 - Pregled stečenog obrazovanja frilensera po polu (Srbija)

		Osnovna	**Srednja**	**Viša**	**Fakultet**	**Ukupno**
Muški	Broj odgovora	0	60	13	28	101
	% po polu	0,00%	59,41%	12,87%	27,72%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	72,30%	38,20%	57,10%	60,80%
Ženski	Broj odgovora	0	23	21	21	65
	% po polu	0,00%	35,38%	32,31%	32,31%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	27,70%	61,80%	42,90%	39,20%
Ukupno	Broj odgovora	0	83	34	49	166
	% po polu	0,00%	50,00%	20,48%	29,52%	100,00%
	% udela u ukupnom uzorku	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

b. Pregled starosne strukture frilensera

Bosna i Hercegovina

Tabela 52 - Pregled starosne strukture frilensera (Bosna i Hercegovina)

Grupa	**Broj**	**Procenat**
od 18 do 25	86	66,7%
26-34	33	25,6%
35-44	8	6,2%
45-54	1	0,8%
55-64	1	0,8%

preko 65	0	0,0%
Ukupno	129	100,0%

Crna Gora

Tabela 53 - Pregled starosne strukture frilensera (Crna Gora)

Grupa	Broj	Procenat
od 18 do 25	9	20,0%
26-34	23	51,1%
35-44	9	20,0%
45-54	3	6,7%
55-64	1	2,2%
preko 65	0	0,0%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 54 - Pregled starosne strukture frilensera (Severna Makedonija)

Grupa	Broj	Procenat
od 18 do 25	29	22,1%
26-34	53	40,5%
35-44	26	19,8%
45-54	19	14,5%
55-64	4	3,1%
preko 65	0	0,0%
Ukupno	131	100,0%

Srbija

Tabela 55 - Pregled starosne strukture frilensera (Srbija)

Grupa	Broj	Procenat
od 18 do 25	32	19,3%
26-34	63	38,0%
35-44	44	26,5%
45-54	25	15,1%
55-64	1	0,6%
preko 65	1	0,6%
Ukupno	166	100,0%

c. Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće?

Bosna i Hercegovina

Tabela 56 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Dobrom poslovnom idejom	33	25,6%

Drugo	1	0,8%
Nema ulaganja u zakup prostora, troškova prevoza do posla i sličnog.	24	18,6%
Potrebom da se izbalansiraju poslovne i privatne obaveze	58	45,0%
Većom zaradom	8	6,2%
Željom da se u biznis uključe i članovi porodice i dele poslovni zadaci	5	3,9%
Sve navedeno	0	0,0%
Ukupno	129	100,0%

Crna Gora

Tabela 57 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Dobrom poslovnom idejom	10	22,2%
Drugo	1	2,2%
Nema ulaganja u zakup prostora, troškova prevoza do posla i sličnog.	11	24,4%
Potrebom da se izbalansiraju poslovne i privatne obaveze	14	31,1%
Većom zaradom	7	15,6%
Željom da se u biznis uključe i članovi porodice i dele poslovni zadaci	2	4,4%
Sve navedeno	0	0,0%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 58 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Dobrom poslovnom idejom	40	30,5%
Drugo	1	0,8%
Nema ulaganja u zakup prostora, troškova prevoza do posla i sličnog.	26	19,8%
Potrebom da se izbalansiraju poslovne i privatne obaveze	29	22,1%
Većom zaradom	24	18,3%
Željom da se u biznis uključe i članovi porodice i dele poslovni zadaci	11	8,4%
Sve navedeno	1	0,8%
Ukupno	131	100,0%

Srbija

Tabela 59 - Čime se treba rukovoditi kod započinjana rada od kuće? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Dobrom poslovnom idejom	37	22,3%
Drugo	2	1,2%
Nema ulaganja u zakup prostora, troškova prevoza do posla i sličnog.	26	15,7%
Potrebom da se izbalansiraju poslovne i privatne obaveze	52	31,3%
Većom zaradom	41	24,7%
Željom da se u biznis uključe i članovi porodice i dele poslovni zadaci	8	4,8%
Sve navedeno	0	0,0%
Ukupno	166	100,0%

d. Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće?

Napomena: Ovo pitanje predstavlja multiplu gde zbir procenata može preći 100%

Bosna i Hercegovina

Tabela 60 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	N slučajeva
Dobra tehničko-tehnološka opremljenost	70	54,3%
Dobre komunikacione sposobnosti	76	58,9%
Potrebno prethodno iskustvo	27	20,9%
Radni prostor u okviru vlastitog doma	44	34,1%
Stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija	73	56,6%
Ukupno	290	224,8%

Crna Gora

Tabela 61 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	N slučajeva
Dobra tehničko-tehnološka opremljenost	19	42,2%
Dobre komunikacione sposobnosti	20	44,4%
Potrebno prethodno iskustvo	12	26,7%
Radni prostor u okviru vlastitog doma	12	26,7%
Stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija	18	40,0%
Ukupno	81	180,0%

Severna Makedonija

Tabela 62 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	N slučajeva
Dobra tehničko-tehnološka opremljenost	90	68,7%
Dobre komunikacione sposobnosti	89	67,9%
Potrebno prethodno iskustvo	74	56,5%
Radni prostor u okviru vlastitog doma	59	45,0%
Stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija	33	25,2%
Ukupno	345	263,4%

Srbija

Tabela 63 - Koja su osnovna pravila za uspešno obavljanje biznisa od kuće? (Srbija)

Odgovor	Broj	N slučajeva
Dobra tehničko-tehnološka opremljenost	103	62,0%
Dobre komunikacione sposobnosti	102	61,4%
Potrebno prethodno iskustvo	81	48,8%

Radni prostor u okviru vlastitog doma	74	44,6%
Stalno stručno usavršavanje i rast kompetencija	71	42,8%
Ukupno	431	259,6%

e. Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice?

Bosna i Hercegovina

Tabela 64 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku	44	34,1%
Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće	7	5,4%
Nisam , s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavdem	22	17,1%
Nisam s obzirom da ne posjeduju kvalifikacije za obavljanje tih poslova.	1	0,8%
Nisam, drugi razlozi	7	5,4%
Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe	48	37,2%
Ukupno	129	100,0%

Crna Gora

Tabela 65 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku	13	28,9%
Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće	3	6,7%
Nisam , s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavdem	10	22,2%
Nisam s obzirom da ne posjeduju kvalifikacije za obavljanje tih poslova.	0	0,0%
Nisam, drugi razlozi	0	0,0%
Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe	19	42,2%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 66 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku	30	22,9%
Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće	18	13,7%
Nisam , s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavdem	23	17,6%
Nisam s obzirom da ne posjeduju kvalifikacije za obavljanje tih poslova.	0	0,0%
Nisam, drugi razlozi	3	2,3%
Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe	57	43,5%
Ukupno	131	100,0%

Srbija

Tabela 67 - Da li ste u svoje redovne poslovne aktivnosti kod kuće uključili i ostale članove svoje porodice? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Imaju samo savetodavnu ulogu i pružaju mi podršku	36	21,7%
Jesam pošto i oni učestvuju u mom biznisu od kuće	7	4,2%
Nisam , s obzirom da nemaju ugovor sa poslodavdem	21	12,7%
Nisam s obzirom da ne posjeduju kvalifikacije za obavljanje tih poslova.	0	0,0%
Nisam, drugi razlozi	17	10,2%
Nisam, s obzirom da nisu zainteresovani da se uključe	85	51,2%
Ukupno	166	100,0%

f. **Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu?**

Bosna i Hercegovina

Tabela 68 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Ne znam	1	0,8%
Ovo je posao bez radnog vremena	29	22,5%
U dopunskom radnom vremenu	11	8,5%
U punom radnom vremenu	22	17,1%
Zavisi da li imamo i još neki drugi posao	66	51,2%
Ukupno	129	100,0%

Crna Gora

Tabela 69 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Ne znam	2	4,4%
Ovo je posao bez radnog vremena	12	26,7%
U dopunskom radnom vremenu	4	8,9%
U punom radnom vremenu	10	22,2%
Zavisi da li imamo i još neki drugi posao	17	37,8%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 70 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Ne znam	2	1,5%
Ovo je posao bez radnog vremena	58	44,3%
U dopunskom radnom vremenu	15	11,5%
U punom radnom vremenu	32	24,4%
Zavisi da li imamo i još neki drugi posao	24	18,3%
Ukupno	131	100,0%

Srbija

Tabela 71 - Da li se treba angažovati u punom radnom vremenu ili delimičnom radnom vremenu? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Ne znam	4	2,4%
Ovo je posao bez radnog vremena	75	45,2%
U dopunskom radnom vremenu	4	2,4%
U punom radnom vremenu	35	21,1%
Zavisi da li imamo i još neki drugi posao	48	28,9%
Ukupno	166	100,0%

g. Koje strategije koristite za uvećavanje zarade?

Bosna i Hercegovina

Tabela 72 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	3	2,3%
Idem na stručne seminare i stičem stručne sertifikate	6	4,7%
Nemam posebnu strategiju	33	25,6%
Oslanjam se na savete stručnjaka	9	7,0%
Razmenjujem iskustva sa drugim kolegama iz iste branše	45	34,9%
Stalno pratim stručnu literaturu i dodatno se edukujem	33	25,6%
Ukupno	129	100,0%

Crna Gora

Tabela 73 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Idem na stručne seminare i stičem stručne sertifikate	4	8,9%
Nemam posebnu strategiju	15	33,3%
Oslanjam se na savete stručnjaka	6	13,3%
Razmenjujem iskustva sa drugim kolegama iz iste branše	10	22,2%
Stalno pratim stručnu literaturu i dodatno se edukujem	10	22,2%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 74 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Idem na stručne seminare i stičem stručne sertifikate	13	9,9%
Nemam posebnu strategiju	27	20,6%
Oslanjam se na savete stručnjaka	47	35,9%
Razmenjujem iskustva sa drugim kolegama iz iste branše	22	16,8%
Stalno pratim stručnu literaturu i dodatno se edukujem	22	16,8%
Ukupno	131	100,0%

Srbija

Tabela 75 - Koje strategije koristite za uvećavanje zarade? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	1	0,6%
Idem na stručne seminare i stičem stručne sertifikate	15	9,0%
Nemam posebnu strategiju	42	25,3%
Oslanjam se na savete stručnjaka	30	18,1%
Razmenjujem iskustva sa drugim kolegama iz iste branše	50	30,1%
Stalno pratim stručnu literaturu i dodatno se edukujem	28	16,9%
Ukupno	166	100,0%

h. Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način

Bosna i Hercegovina

Tabela 76 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
0 do 5 godina	119	92,2%
6 do10 godina	8	6,2%
11 do 15 godina	1	0,8%
Više od 15 godina	1	0,8%
Ukupno	129	100,0%

Crna Gora

Tabela 77 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
0 do 5 godina	35	77,8%
6 do10 godina	7	15,6%
11 do 15 godina	1	2,2%
Više od 15 godina	2	4,4%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 78 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
0 do 5 godina	93	71,0%
6 do10 godina	33	25,2%
11 do 15 godina	3	2,3%
Više od 15 godina	2	1,5%
Ukupno	131	100,0%

Srbija

Tabela 79 - Pregled dužine angažmana ispitanika na ovaj način (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
0 do 5 godina	117	70,5%
6 do10 godina	32	19,3%
11 do 15 godina	9	5,4%
Više od 15 godina	8	4,8%
Ukupno	166	100,0%

i. Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?

Tabela 80 - Šta vam je najbitnije kod izbora posla koji ćete obavljati od kuće?

		U kojoj državi živite?				Ukupno
		Bosna i Hercegovina	Crna Gora	Severna Makedonija	Srbija	
Fleksibilno radno vreme	Broj	52	14	52	46	164
	% od odgovora "U kojoj državi živite?"	40,30%	31,10%	39,70%	27,70%	34,80%
Mogućnost da dobro zaradim	Broj	39	20	55	73	187
	% od odgovora "U kojoj državi živite?"	30,20%	44,40%	42,00%	44,00%	39,70%
Mogućnost da steknem nova znanja i da napredujem u struci	Broj	34	11	23	44	112
	% od odgovora "U kojoj državi živite?"	26,40%	24,40%	17,60%	26,50%	23,80%
Sve navedeno	Broj	4	0	1	3	8

	% od odgovora "U kojoj državi živite?"	3,10%	0,00%	0,80%	1,80%	1,70%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471
	% od odgovora "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

j. Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru?

Tabela 81 - Da li bi menjali zaposlenje u punom radnom odnosu za fleksibilan posao po ugovoru?

		U kojoj državi živite?				**Ukupno**
		Bosna i Hercegovina	**Crna Gora**	**Severna Makedonija**	**Srbija**	
Da	Broj	66	18	60	57	201
	% u okviru "U kojoj državi živite?"	51,20%	40,00%	45,80%	34,30%	42,70%
Ne	Broj	34	12	37	55	138
	% u okviru "U kojoj državi živite?"	26,40%	26,70%	28,20%	33,10%	29,30%
Želim samo siguran posao	Broj	29	15	34	54	132
	% u okviru "U kojoj državi živite?"	22,50%	33,30%	26,00%	32,50%	28,00%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471

	% u okviru "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

k. U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život?

Bosna i Hercegovina

Tabela 82 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	2	1,5%
Finansijski	6	4,6%
Nije nikako negativno uticalo	93	71,0%
Privatno	25	19,1%
Profesionalno	5	3,8%
Ukupno	131	100,0%

Crna Gora

Tabela 83 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	2	4,4%
Nije nikako negativno uticalo	31	68,9%
Privatno	10	22,2%
Profesionalno	2	4,4%
Ukupno	45	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 84 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	1	0,7%
Nije nikako negativno uticalo	101	75,4%
Privatno	23	17,2%

Profesionalno	9	6,7%
Ukupno	134	100,0%

Srbija

Tabela 85 - U kojim aspektima života je vaše učešće u „gig“ ekonomiji negativno uticalo na vaš život? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	1	0,6%
Finansijski	6	3,6%
Nije nikako negativno uticalo	115	68,5%
Privatno	42	25,0%
Profesionalno	4	2,4%
Ukupno	168	100,0%

l. Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život?

Bosna i Hercegovina

Tabela 86 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Bosna i Hercegovina)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	98	49,0%
Nije nikako negativno uticalo	1	0,5%
Privatno	34	17,0%
Profesionalno	67	33,5%
Ukupno	200	100,0%

Crna Gora

Tabela 87 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Crna Gora)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	21	36,2%
Nije nikako negativno uticalo	5	8,6%
Privatno	19	32,8%
Profesionalno	13	22,4%
Ukupno	58	100,0%

Severna Makedonija

Tabela 88 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Severna Makedonija)

Odgovor	Broj	Procenat

Drugo	0	0,0%
Finansijski	106	55,5%
Nije nikako negativno uticalo	10	5,2%
Privatno	18	9,4%
Profesionalno	57	29,8%
Ukupno	191	100,0%

Srbija

Tabela 89 - Kako je Vaše učešće u „gig“ ekonomiji pozitivno uticalo na vaš život? (Srbija)

Odgovor	Broj	Procenat
Drugo	0	0,0%
Finansijski	144	49,8%
Nije nikako negativno uticalo	7	2,4%
Privatno	42	14,5%
Profesionalno	96	33,2%
Ukupno	289	100,0%

m. Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?

Tabela 90 - Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji”?

		U kojoj državi živite?				Ukupno
		Bosna i Hercegovina	Crna Gora	Severna Makedonija	Srbija	
Kroz sticanje poverenja frilensera kod poslodavac ,što će uticati na produženje ugovora o radu	Broj	52	10	46	51	159
	% u "Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji” ?"	32,70%	6,30%	28,90%	32,10%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	40,30%	22,20%	35,10%	31,30%	34,00%
Kroz donošenje zakona koji regulišu rad na ovaj način	Broj	61	26	55	74	216
	% u "Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u “gig ekonomiji” ?"	28,20%	12,00%	25,50%	34,30%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	47,30%	57,80%	42,00%	45,40%	46,20%
	Broj	16	9	30	38	93

Kroz osnivanje sindikata koji će se boriti za zaštitu prava frilensera	% u "Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u "gig ekonomiji" ?"	17,20%	9,70%	32,30%	40,90%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	12,40%	20,00%	22,90%	23,30%	19,90%
Ukupno	Broj	129	45	131	163	468
	% u "Kako najbolje poboljšati položaj radnika koji rade u "gig ekonomiji" ?"	27,60%	9,60%	28,00%	34,80%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

n. Da li rad preko platformi i u "gig" ekonomiji može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?

Tabela 91 - Da li rad preko platformi i u "gig" ekonomiji može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?

		U kojoj državi živite?				**Ukupno**
		Bosna i Hercegovina	**Crna Gora**	**Severna Makedonija**	**Srbija**	
Da	Broj	94	19	86	90	289
	% u "Da li rad preko platformi i u "gig ekonomiji" može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?"	32,50%	6,60%	29,80%	31,10%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	72,90%	42,20%	65,60%	54,20%	61,40%
Ne	Broj	15	17	5	16	53
	% u "Da li rad preko platformi i u "gig ekonomiji" može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?"	28,30%	32,10%	9,40%	30,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	11,60%	37,80%	3,80%	9,60%	11,30%
Ne znam	Broj	20	9	40	60	129
	% u "Da li rad preko platformi i u "gig ekonomiji" može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?"	15,50%	7,00%	31,00%	46,50%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	15,50%	20,00%	30,50%	36,10%	27,40%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471

	% u "Da li rad preko platformi i u "gig ekonomiji" može da smanji odliv mozgova u inostranstvo?"	27,40%	9,60%	27,80%	35,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

o. Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?

Tabela 92 - Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?

		U kojoj državi živite?				Ukupno
		Bosna i Hercegovina	Crna Gora	Severna Makedonija	Srbija	
Bolja izbalansiranost slobodnog i radnog vremena	Broj	60	11	19	30	120
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	50,00%	9,20%	15,80%	25,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	46,50%	24,40%	14,50%	18,10%	25,50%
Drugo	Broj	1	1	0	0	2
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	0,80%	2,20%	0,00%	0,00%	0,40%
Duži boravak sa porodicom	Broj	7	3	17	12	39
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	17,90%	7,70%	43,60%	30,80%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	5,40%	6,70%	13,00%	7,20%	8,30%
Smanjen je poslovni stres	Broj	32	9	17	21	79
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	40,50%	11,40%	21,50%	26,60%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	24,80%	20,00%	13,00%	12,70%	16,80%
Sve od navedenog	Broj	0	0	0	1	1
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	0,20%

Veća je zarada	Broj	17	11	56	80	164
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	10,40%	6,70%	34,10%	48,80%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	13,20%	24,40%	42,70%	48,20%	34,80%
Veća produktivnost rada	Broj	12	10	22	22	66
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	18,20%	15,20%	33,30%	33,30%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	9,30%	22,20%	16,80%	13,30%	14,00%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471
	% u "Koji su indikatori za utvrđivanje uspešnosti rada od kuće?"	27,40%	9,60%	27,80%	35,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

p. Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

Tabela 93 - Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?

		U kojoj državi živite?				**Ukupno**
		Bosna i Hercegovina	**Crna Gora**	**Severna Makedonija**	**Srbija**	
Drugo	Broj	2	0	0	0	2
	% u "Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	1,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,40%
Napravite dobar poslovni plan i naučite da upravljate vašim vremenom	Broj	41	7	41	55	144
	% u "Koji su vaši praktični savjeti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	28,50%	4,90%	28,50%	38,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	31,80%	15,60%	31,30%	33,10%	30,60%
	Broj	47	19	36	42	144

Nemojte da pravite razliku između posla koji obavljate od kuće i onog van nje. Prilazite mu ozbiljno.	% u "Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	32,60%	13,20%	25,00%	29,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	36,40%	42,20%	27,50%	25,30%	30,60%
Stalno se stručno usavršavajte	Broj	36	17	37	51	141
	% u "Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	25,50%	12,10%	26,20%	36,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	27,90%	37,80%	28,20%	30,70%	29,90%
Uvek se konsultujte sa stručnim licima za svaki aspekt svog posla , kada god je to potrebno	Broj	3	2	17	18	40
	% u "Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	7,50%	5,00%	42,50%	45,00%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	2,30%	4,40%	13,00%	10,80%	8,50%
Ukupno	Broj	129	45	131	166	471
	% u "Koji su vaši praktični saveti kao vlasnika biznisa kod kuće budućim preduzetnicima?"	27,40%	9,60%	27,80%	35,20%	100,00%
	% u "U kojoj državi živite?"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

D. Tabele vezane za faktorsku analizu

Tabela 94 - KMO i Bartletov test

Kaiser-Meier-Olkin		,862
Bartletov test	Hi kvadrat	1633,655
	df	78
	Sig.	,000

Tabela 95 - Ukupna statistika

Pitanje	Skala srednje vrednosti ako je stavka izbrisana	Skala varijanse ako je stavka izbrisana	Ispravljene stavke - korelacija ukupno	Kronbahova alfa ako je stavka izbrisana
Od kako sam pokrenuo/la sopstveni posao imam dosta manje vremena za sebe i za svoje hobije	46,0488	69,055	,530	,813

Rad od kuće me ne sprečava da izdvojim dovoljno vremena i motivacije za bavljenje fizičkim aktivnostima (vežbanje / sport)	45,6433	73,719	,375	,825
Rad od kuće je negativno uticao na količinu I kvalitet sna.	45,5817	70,597	,565	,811
Od kada radim od kuće manje pažnje posvećujem porodici ili parteru.	45,5775	68,989	,618	,806
Od kada radim od kuće imam više vremena za druženje sa prijateljima.	46,0276	74,342	,386	,824
Posao koji trenutno radim me ispunjava.	45,4841	73,884	,468	,818
Trenutna primanja koja ostvarujem su dovoljna da pokriju sve moje osnovne potrebe.	45,7240	73,834	,411	,822
Siguran sam u stabilnost i budući uspeh posla koji trenutno radim	45,7325	73,035	,469	,818
Imam problema da razdvojim svoj posao od privatnog života	45,8174	70,320	,545	,812
Voleo bih da u toku rada imam više kontakta sa drugim ljudima	46,4268	75,241	,277	,834
Od kako radim od kuće osećam se više napeto I uznemireno	45,4395	71,183	,590	,810
Moja porodica I bliski prijatelji me većinom podržavaju u mom trenutnom poslu.	45,2059	74,062	,514	,816
U toku rada od kuće, drugi (porodica, prijatelji, komšije) me ne ometaju I mogu da se u potpunosti posvetim poslu.	45,4055	73,310	,456	,819

Tabela 96 - Izračunavanje komunaliteta

	Početni	Ekstrakcija
Od kako sam pokrenuo/la sopstveni posao imam dosta manje vremena za sebe i za svoje hobije	1,000	,446
Rad od kuće me ne sprečava da izdvojim dovoljno vremena I motivacije za bavljenje fizičkim aktivnostima (vežbanje / sport)	1,000	,238

Rad od kuće je negativno uticao na količinu I kvalitet sna.	1,000	,532
Od kada radim od kuće manje pažnje posvećujem porodici ili parteru.	1,000	,585
Od kada radim od kuće imam više vremena za druženje sa prijateljima.	1,000	,228
Posao koji trenutno radim me ispunjava.	1,000	,429
Trenutna primanja koja ostvarujem su dovoljna da pokriju sve moje osnovne potrebe.	1,000	,617
Siguran sam u stabilnost i budući uspeh posla koji trenutno radim	1,000	,612
Imam problema da razdvojim svoj posao od privatnog života	1,000	,553
Voleo bih da u toku rada imam više kontakta sa drugim ljudima	1,000	,250
Od kako radim od kuće osećam se više napeto I uznemireno	1,000	,588
Moja porodica I bliski prijatelji me većinom podržavaju u mom trenutnom poslu.	1,000	,421
U toku rada od kuće, drugi (porodica, prijatelji, komšije) me ne ometaju I mogu da se u potpunosti posvetim poslu.	1,000	,343

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenti

Tabela 97 - Ukupna varijansa

Komponenta	Početne sopstvene vrednosti	Ekstrakcione sume kvadriranih zasićenja	Rotacija sume kvadriranih zasićenja

	Ukupno	% varijanse	Kumulativno %	Ukupno	% varijanse	Kumulativno %	Ukupno	% varijanse	Kumulativno %
1	4,430	34,079	34,079	4,430	34,079	34,079	3,100	23,843	23,843
2	1,410	10,843	44,922	1,410	10,843	44,922	2,740	21,079	44,922
3	1,111	8,547	53,470						
4	,945	7,266	60,736						
5	,848	6,521	67,257						
6	,696	5,354	72,611						
7	,674	5,184	77,794						
8	,620	4,767	82,561						
9	,540	4,151	86,712						
10	,491	3,779	90,491						
11	,448	3,449	93,940						
12	,404	3,110	97,050						
13	,384	2,950	100,000						

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenti

Tabela 98 - Rotacija matrice komponenata

	Komponenta	
	1	2
Od kako radim od kuće osećam se više napeto i uznemireno	,733	,224
Imam problema da razdvojim svoj posao od privatnog života	,725	,163
Od kada radim od kuće manje pažnje posvećujem porodici ili parteru.	,713	,277
Rad od kuće je negativno uticao na količinu I kvalitet sna.	,694	,224
Od kako sam pokrenuo/la sopstveni posao imam dosta manje vremena za sebe i za svoje hobije	,611	,270
Voleo bih da u toku rada imam više kontakta sa drugim ljudima	,499	-,024
Od kada radim od kuće imam više vremena za druženje sa prijateljima.	,355	,319

Trenutna primanja koja ostvarujem su dovoljna da pokriju sve moje osnovne potrebe.	-,020	,785
Siguran sam u stabilnost i budući uspeh posla koji trenutno radim	,062	,780
Posao koji trenutno radim me ispunjava.	,219	,617
Moja porodica i bliski prijatelji me većinom podržavaju u mom trenutnom poslu.	,332	,558
U toku rada od kuće, drugi (porodica, prijatelji, komšije) me ne ometaju i mogu da se u potpunosti posvetim poslu.	,285	,512
Rad od kuće me ne sprečava da izdvojim dovoljno vremena i motivacije za bavljenje fizičkim aktivnostima (vežbanje / sport)	,233	,428

Metoda ekstrakcije: Analiza glavnih komponenti
Metoda rotacije: Primenjena je „varimax“ rotacija sa Kaiser-ovom normalizacijom

Tabela 99 - Statistika grupe

	Pol	N	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Standardna greška
REGR Faktor 1 skor	Muški	265	-,0386834	1,04618672	,06426674
	Ženski	206	,0497626	,93741621	,06531288
REGR Faktor 2 skor	Muški	265	-,0679759	1,02824567	,06316463
	Ženski	206	,0874448	,95783285	,06673538

Tabela 100 - Test nezavisnih uzoraka

		Levenov test za jednakost varijansi		t-test za jednakost sredina						
		F	Sig.	t	df	Sig. (dvostrano)	Razlika sredine	Std. Error	95% interval pouzdanosti razlike	
									Donji	Gornji
REGR Faktor 1 skor	Pretpostavka jednakih varijacija ispunjena	2,143	,144	-,952	469	,342	-,08844592	,09289602	-,27098985	,09409801

	Pretpostavka jednakih varijacija nije ispunjena			-,965	459,591	,335	-,08844592	,09162962	-,26851086	,09161902
REGR Faktor 2 skor	Pretpostavka jednakih varijacija ispunjena	1,262	,262	-1,676	469	,094	-,15542070	,09270839	-,33759593	,02675453
	Pretpostavka jednakih varijacija nije ispunjena			-1,691	453,934	,091	-,15542070	,09188787	-,33599909	,02515769

Tabela 101 - Korelacije godina sa faktorima

		Godine	REGR Faktor 1	REGR Faktor 2
Godine	Pirsonova korelacija	1	,024	,109*
	Sig. (dvostrana)		,602	,018
	N	471	471	471

*Korelacija je značajna na 0.05 nivou (dvostrano).

Tabela 102 - Korelacije nivoa obrazovanja sa faktorima

			REGR Faktor 1	REGR Faktor 2	Nivo obrazovanja
Spearmanov rho	REGR Faktor 1	Koeficijent korelacije	1,000	,094*	-,225**
		Sig. (dvostrani)	.	,041	,000
		N	471	471	471
	REGR Faktor 2	Koeficijent korelacije	,094*	1,000	-,097*
		Sig. (dvostrani)	,041	.	,035
		N	471	471	471

* Korelacija je značajna na 0.05 nivou (dvostrano).

** Korelacija je značajna na 0.01 nivou (dvostrano).

DIGITALNA TRANSFORMACIJA RADA I PERSPEKTIVE RAZVOJA EKONOMIJE HONORARNIH POSLOVA U SRBIJI

ORIGINALITY REPORT

4%
SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.bbsoft.co.yu Internet	182 words	< 1%
2	ustavni.sud.rs Internet	136 words	< 1%
3	www.parlament.gov.rs Internet	54 words	< 1%
4	iu-travnik.com Internet	49 words	< 1%
5	biznisuregionu.com Internet	45 words	< 1%
6	www.kg.ac.rs Internet	44 words	< 1%
7	www.paragraf.rs Internet	43 words	< 1%
8	usudprek.org.rs Internet	37 words	< 1%
9	www.cris.uns.ac.rs Internet	35 words	< 1%

10	www.alibris.rs Internet	34 words — < 1%
11	repozitorij.unizg.hr Internet	29 words — < 1%
12	scindeks-clanci.ceon.rs Internet	25 words — < 1%
13	aspace.agrif.bg.ac.rs Internet	20 words — < 1%
14	singipedia.singidunum.ac.rs Internet	20 words — < 1%
15	nardus.mpn.gov.rs Internet	18 words — < 1%
16	vbs.rs Internet	17 words — < 1%
17	qdoc.tips Internet	16 words — < 1%
18	rs.n1info.com Internet	16 words — < 1%
19	www.harmonius.org Internet	16 words — < 1%
20	www.scribd.com Internet	16 words — < 1%
21	www.zarada-na-netu.com Internet	15 words — < 1%
	tauja.ujaen.es	

22	Internet	13 words — < 1%
23	hdl.handle.net Internet	12 words — < 1%
24	iriss.idn.org.rs Internet	12 words — < 1%
25	bebac.com Internet	11 words — < 1%
26	www.kras.hr Internet	11 words — < 1%
27	admin-dan.exabyte.hr Internet	10 words — < 1%
28	core.ac.uk Internet	10 words — < 1%
29	medcom.unin.hr Internet	10 words — < 1%
30	scindeks.ceon.rs Internet	10 words — < 1%
31	www.goglasi.com Internet	10 words — < 1%
32	Sladjana Starcevic. "Research of brand personality concept in marketing", Marketing, 2013 Crossref	9 words — < 1%
33	chicagoglasnik.com Internet	9 words — < 1%

34	dabar.srce.hr Internet	9 words — < 1%
35	dev.nedeljnik.rs Internet	9 words — < 1%
36	divk.inovacionicentar.rs Internet	9 words — < 1%
37	ebin.pub Internet	9 words — < 1%
38	hcit.rs Internet	9 words — < 1%
39	kosovo.net Internet	9 words — < 1%
40	lomonosov-msu.ru Internet	9 words — < 1%
41	porezi.blogspot.com Internet	9 words — < 1%
42	sr.wikipedia.org Internet	9 words — < 1%
43	uaeh.redalyc.org Internet	9 words — < 1%
44	www.belex.rs Internet	9 words — < 1%
45	www.dse.org.ua Internet	9 words — < 1%
	www.elfak.ni.ac.rs	

46	Internet	9 words — < 1%
47	www.exitfest.org Internet	9 words — < 1%
48	www.inputcentar.com Internet	9 words — < 1%
49	www.ite.gov.rs Internet	9 words — < 1%
50	www.minimax.rs Internet	9 words — < 1%
51	www.nbs.rs Internet	9 words — < 1%
52	www.researchgate.net Internet	9 words — < 1%
53	www.stranipravnizivot.rs Internet	9 words — < 1%
54	www.unirepository.svkri.uniri.hr Internet	9 words — < 1%
55	Darko B. Vuković. "Correlation analysis of indicators of regional competitiveness: The case of the Republic of Serbia", Ekonomski horizonti, 2013 Crossref	8 words — < 1%
56	Radica Bojičić, Marko Pavlović, Biljana Stojanović-Višić. "Zadovoljstvo poslom u EU, Rusiji i Srbiji - komparativna analiza", Vojno delo, 2018 Crossref	8 words — < 1%

57	digitalnaprodavnica.rs Internet	8 words — < 1%
58	es.scribd.com Internet	8 words — < 1%
59	eteze.bg.ac.rs Internet	8 words — < 1%
60	haler.blogger.ba Internet	8 words — < 1%
61	hrcak.srce.hr Internet	8 words — < 1%
62	institute.global Internet	8 words — < 1%
63	issuu.com Internet	8 words — < 1%
64	nd.rs Internet	8 words — < 1%
65	ndes.ekof.bg.ac.rs Internet	8 words — < 1%
66	paperzz.com Internet	8 words — < 1%
67	pdfcoffee.com Internet	8 words — < 1%
68	pravnakomora.rs Internet	8 words — < 1%
	repozitorij.svkst.unist.hr	

69	Internet	8 words — < 1%
70	tipteh.com Internet	8 words — < 1%
71	www.as.edu.rs Internet	8 words — < 1%
72	www.bfu.bg Internet	8 words — < 1%
73	www.frontiersin.org Internet	8 words — < 1%
74	www.msb.gov.ba Internet	8 words — < 1%
75	www.ottobock.com Internet	8 words — < 1%
76	www.paragrafco.co.rs Internet	8 words — < 1%
77	www.publicpolicy.rs Internet	8 words — < 1%
78	www.redhat.com Internet	8 words — < 1%
79	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	8 words — < 1%
80	Gordana Ilic-Popov. "Criminal offence of disclosing official secret in Serbian tax law", Nauka, bezbednost, policija, 2014 Crossref	7 words — < 1%

81	loznica.rs Internet	7 words — < 1%
82	"Foreign Countries of Old Age", Transcript Verlag, 2021 Crossref	6 words — < 1%
83	Mirjana Radović-Marković, Miloš Vučeković, Dušan Marković. "Flexible operation in the digital economy", Trendovi u poslovanju, 2021 Crossref	6 words — < 1%
84	inba.info Internet	6 words — < 1%
85	zamisli2030.ba Internet	6 words — < 1%
86	www.ftn.uns.ac.rs Internet	5 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	ON	EXCLUDE SOURCES	OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON	EXCLUDE MATCHES	OFF