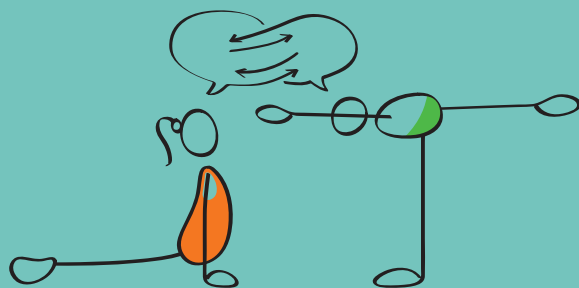


Marija Lazarević - Moravčević

IZAZOVI SAVREMENOG MENADŽMENTA



Fleksibilnost, rodna ravnopravnost i
inovativna komunikacija



IZAZOVI SAVREMENOG MENADŽMENTA: FLEKSIBILNOST, RODNA RAVNOPRAVNOST I INOVATIVNA KOMUNIKACIJA

dr Marija Lazarević-Moravčević

Beograd, 2024.

Naslov publikacije:

Izazovi savremenog menadžmenta: fleksibilnost, rodna ravnopravnost i inovativna komunikacija

Autorka:

dr Marija Lazarević-Moravčević

Izdavač:

Institut ekonomskih nauka
Zmaj Jovina 12, Beograd
Tel. (011) 2622-357, 2623-055
www.ien.bg.ac.rs
office@ien.bg.ac.rs

Za izdavača:

dr Jovan Zubović

Recenzenti:

dr Marija Mosurović Ružičić, viša naučna saradnica, Institut ekonomskih nauka, Beograd

dr Sandra Kamenković, vanredna profesorka, Beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd

dr Zoran Grubišić, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd

Kompjuterska obrada:

Zorica Božić

Štampa:

Institut ekonomskih nauka

Tiraž:

50

ISBN: 978-86-89465-79-2

© Institut ekonomskih nauka 2024. Sva prava zadržana. Bez pismene saglasnosti izdavača nije dozvoljen nijedan oblik reprodukcije, kopiranja ili prenošenja kako celine, tako i posebnih delova ove publikacije.

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	7
UVOD	9
1. FLEKSIBILNOST NA RADNOM MESTU: TRENDOVI I IMPLIKACIJE RADA NA DALJINU	11
1.1. Trendovi i izazovi rada na daljinu u kontekstu savremenih uslova poslovanja	12
1.1.1. Rad od kuće kao oblik fleksibilnog radnog aranžmana: trendovi i perspektive	15
1.1.2. Hibridni model rada: povezivanje tradicije i inovacija u radnom okruženju	18
1.1.3. Digitalni nomadizam kao vid rada na daljinu: trendovi i perspektive	21
1.2. Efekti rada na daljinu: prednosti i nedostaci	25
1.3. Rad na daljinu: Prednosti i izazovi iz perspektive zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti u Srbiji.....	29
1.4. Zaključna razmatranja.....	40
2. TRANSFORMACIJA ORGANIZACIONIH STRUKTURA: PRELAZAK IZ TRADICIONALNIH U FLEKSIBILNE MODELE	43
2.1. Organizaciona struktura i njene ključne determinante.....	45
2.2. Tradicionalni modeli organizacione strukture.....	50
2.3. Fleksibilnost i nove forme organizacionih struktura	52
2.3.1. Matrična organizaciona struktura.....	53
2.3.2. Mrežna struktura.....	56
2.3.3. Virtuelne organizacije.....	60
2.4. Zaključna razmatranja.....	63

3. RODNA RAVNOPRAVNOSTI: OD GLOBALNOG TRENDNA DO KONKRETNIH IZAZOVA NA RADNOM MESTU	67
3.1. Rodna ravnopravnost: trendovi, izazovi i mogućnosti.....	68
3.2. Rodna ravnopravnost u Republici Srbiji	72
3.3. Rodna ravnopravnost na radnom mestu: prakse i preporuke	81
3.3.1. Uloga i značaj rodne ravnopravnosti na radnom mestu.....	81
3.3.2. Kreiranje rodno ravnopravnog radnog okruženja	85
3.4. Zaključna razmatranja.....	90
4. MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U DIGITALNOM DOBU	93
4.1. Osnovni elementi marketinških komunikacija.....	94
4.2. Savremeni pristupi marketinškim komunikacijama.....	98
4.3. Zaključna razmatranja.....	104
ZAKLJUČAK.....	107
LITERATURA	111
BELEŠKA O AUTORKI	133

Lista grafikona

Grafikon 1: Udeo zaposlenih koji rade potpuno ili uglavnom na daljinu prema delatnosti - na globalnom nivou za 2023. godinu	13
Grafikon 2: Udeo zaposlenih koji rade od kuće stalno ili većinu vremena posmatrano na globalnom nivou u periodu od 2015. do 2023. godine.	16
Grafikon 3: Lokacije za rad za zaposlene u SAD sa poslovima koji mogu da se realizuju na daljinu	20
Grafikon 4: Udeo digitalnih nomada na globalnom nivou u 2023. godini prema starosnim kategorijama	22
Grafikon 5: Primarna lokacija za rad naučnih radnika u polju društveno humanističkih nauka u Srbiji	32
Grafikon 6: Primarna lokacija za rad naučnih radnika u polju društveno humanističkih nauka u Srbiji, prema polu	33
Grafikon 7: Ključne prednosti rada na daljinu iz perspektive zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti u Srbiji (društvene i humanističke nauke)	34
Grafikon 8: Ključni izazovi rada na daljinu iz perspektive zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti u Srbiji (društvene i humanističke nauke)	36
Grafikon 9: Stavovi ispitanika o pozitivnom uticaju rada na daljinu na zadovoljstvo i produktivnost	38
Grafikon 10: Udeo žena sa tercijarnim obrazovanjem u STEM oblastima na nivou EU (2015-2021. godina)	69
Grafikon 11: Udeo žena u radnoj snazi (starosna populacija 15+) u Srbiji i odabranim privredama iz okruženja - 2024.godina	76
Grafikon 12: Zaposleni prema glavnim grupama zanimanja i polu 2022 (%) u Srbiji	77
Grafikon 13: Učešće žena zaposlenih kao IKT specijalisti u Srbiji i odabranim privredama iz okruženja	78
Grafikon 14: Udeo žena zaposlenih u višem i srednjem menadžmentu u Srbiji i odabranim državama iz okruženja 2024.godina	79
Grafikon 15: Učešće žena na rukovodećim pozicijama u institutima i visokoškolskim ustanovama u Srbiji 2023. godina	80
Grafikon 16: Učešće žena i muškaraca u strukturi upravljanja u naučnoistraživačkoj delatnosti Srbije u polju društvenih i humanističkih nauka (u %)	81

Grafikon 17: Najpopularnije društvene mreže u svetu od aprila 2024. godine – prema broju aktivnih korisnika mesečno (u milionima)	100
Grafikon 18: Učešće korisnika interneta u ukupnoj populaciji i učešće korisnika društvenih mreža u internet populaciji u Republici Srbiji (2019-2023)	102
Grafikon 19: Korišćenje online kanala komuniciranja u promotivnim aktivnostima preduzeća u Srbiji (posmatrano na nivou preduzeća koja koriste internet kao sredstvo promocije)	103

Lista tabela

Tabela 1: Procenat zaposlenih u evropskim zemljama koji obično rade od kuće u 2023. godini	17
Tabela 2: Gradovi i države koje digitalni nomadi najviše posećuju	23
Tabela 3: Struktura uzorka ispitanika prema polu, starosti i zvanju	31
Tabela 4: Faktori koji utiču na nivo centralizacije i decentralizacije	46
Tabela 5: Indikatori Globalnog indeksa rodnog jaza, 2022-2024. godina	74
Tabela 6: Stope aktivnosti, zaposlenosti, nezaposlenosti i stanovništva van radne snage, populacija iznad 15 godina starosti – 2024. godina	76
Tabela 7: Karakteristike osnovnih kanala marketinške komunikacije	96

Lista slika

Slika 1: Organizaciona šema – funkcionalna organizaciona struktura	51
Slika 2: Organizaciona šema – divizionarna organizaciona struktura	51
Slika 3: Osnovne jedinice matrične organizacione strukture	54
Slika 4: Organizaciona šema jednostavne matrične strukture	55
Slika 5: Mrežna organizaciona struktura	57

PREDGOVOR

Osnovni cilj naučne monografije *Izazovi savremenog menadžmenta: fleksibilnost, rodna ravnopravnost i inovativna komunikacija* je da se ukaže na ključne izazove sa kojima se suočava menadžment novog doba i na osnovu relevantnih zaključaka doprinese razumevanju tih uticaja, ali i unapređenju radnih praksi.

Namera autorke monografije je bila da ovu aktuelnu temu približi naučnoj javnosti i podstakne dalja istraživanja. Sadržaj monografije pruža i korisne uvide studentima koji istražuju područje menadžmenta. Pored toga, monografija može poslužiti i kao sveobuhvatni vodič menadžerima u procesu prilagođavanja poslovanja dinamičnim i turbulentnim uslovima koji vladaju na tržištu.

Monografija je rezultat istraživanja koje finansira Ministarstvo nauke, tehnološkog razvoja i inovacija. Takođe, monografija zadovoljava obim i način citiranja predviđen Pravilnikom o naučnoistraživačkoj delatnosti i podvrgnuta je kontroli originalnosti pomoću programa Ithenticate. U spisku literature prezimena autora su navedena prema abecednom redu uz korišćenje APA (engl. American Psychological Association) stila citiranja.

Autorka monografije izražava zahvalnost recenzentima, dr Mariji Mosurović Ružičić, dr Sandri Kamenković i dr Zoranu Grubišiću, koji su svojim dragocenim uvidima i sugestijama doprineli unapređenju kvaliteta monografije. Takođe, autorka upućuje zahvalnost kolegini Zorici Božić, čija je tehnička obrada teksta bila ključna za postizanje konačne verzije monografije.

U Beogradu,
decembar, 2024. godina

Autorka

UVOD

Naučna monografija *Izazovi savremenog menadžmenta: fleksibilnost, rodna ravnopravnost i inovativna komunikacija* kreirana je u cilju sagledavanja i analiziranja ključnih izazova sa kojima se suočava menadžment novog doba. Tehnološke promene, globalizacija, neizvesnost i sveprisutna digitalizacija oblikuju novo poslovno okruženje koje od savremenih organizacija zahteva viši nivo prilagodljivosti, kreativnosti i inovativnosti, ali i stvaranje uslova za uspostavljanje ravnoteže između interesa različitih stejkholdera, uključujući zaposlene, poslodavce i potrošače.

Era promena donosi sa sobom ne samo izazove, već i šansu za transformaciju i unapređenje poslovanja. Posmatrano iz aspekta novih dešavanja na tržištu, fleksibilnost je postala imperativ i ključni uslov kojim se obezbeđuje opstanak i prosperitet. Sam fenomen – fleksibilnosti, posmatran u kontekstu poslovanja jeste širok pojam i može se odnositi na sve segmente i elemente menadžmenta na osnovu kojih se omogućava funkcionisanje organizacije u dinamičnom okruženju.

Novim zahtevima okruženja savremene organizacije prilagođavaju svoje poslovanje. U skladu sa rečenim, one sprovode promene u ključnim elementima organizacionog dizajna, uvode nove radne prakse i modele rada, nastoje da obezbede rodno ravnopravno i stimulatívno radno okruženje i uspostavljaju efektivnu komunikaciju sa ciljnim tržištem.

Pored uvoda i zaključka monografiju čine četiri celine, odnosno glave u kojima se analiziraju ključni trendovi savremenog menadžmenta.

U prvom delu monografije (*Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu*) analiziraju se efekti i izazovi sa kojima se suočavaju organizacije koje u praksu uvode nove, odnosno fleksibilne modele rada. Fleksibilna radna okruženja unapređuju saradnju i stimulišu inovativnost, usled činjenice da omogućavaju zaposlenima da rade u uslovima za koje smatraju da su najprikladniji. Uvažavajući rečeno, ovaj deo monografije posvećen je analizi uticaja fleksibilnih radnih aranžmana na unapređenje poslovanja i kreiranje radnog okruženja koje karakteriše visok nivo posvećenosti, motivisanosti i zadovoljstva. Takođe, u ovom delu monografije prikazani su rezultati empirijskog istraživanja koje je sprovedeno sa namerom

da se identifikuju stavovi i mišljenja naučnoistraživačke zajednice u Srbiji po pitanju fleksibilnih modela rada, prevashodno rada na daljinu. Analizom podataka identifikovane su preferencije zaposlenih u naučnoistraživačkoj zajednici Srbije i na osnovu tih saznanja formulisane su i preporuke za unapređenje radnih uslova, odnosno stvaranje radnog okruženja prilagođenog potrebama istraživača.

U drugom delu monografije (***Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele***) ukazuje se na značaj organizacione strukture, kao elementa organizacionog dizajna, u procesu transformacije poslovanja i postizanja višeg nivoa fleksibilnosti. Klasične forme organizacionih struktura pokazale su se kao neadekvatno rešenje za savremene uslove poslovanja. Uvažavajući rečeno, u ovom delu monografije razmatraju se novi pristupi u kreiranju organizacionih struktura i nude određena rešenja na osnovu kojih je moguće postići viši nivo fleksibilnosti i agilnosti, a ujedno omogućiti i implementaciju novih radnih praksi koje su skladu sa potrebama zaposlenih i tržišta.

Treći deo monografije (***Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu***) je posvećen analizi rodne ravnopravnosti kao globalnog fenomena, a potom se ova problematika analizira iz aspekta radnog okruženja. Uspostavljanje rodne ravnopravnosti, odnosno kreiranje radnog okruženja u kome bi svi zaposleni imali jednake mogućnosti za napredovanje i doprinos, postao je jedan od ključnih prioriteta savremenih organizacija. U ovom delu monografije pruža se uvid u metode i pristupe koji mogu doprineti unapređenju rodne ravnopravnosti unutar organizacije.

Četvrti deo monografije (***Marketinške komunikacije u digitalnom dobu***) posvećen je analizi transformacije marketinških komunikacija, koja je nastala usled razvoja digitalnih tehnologija i promena u ponašanju i preferencijama potrošača. Inovativna komunikacija predstavlja još jedan ključni stub savremenog menadžmenta. U doba tehnološke ekspanzije, tradicionalni načini komuniciranja postaju nedovoljno efikasna rešenja za izgradnju brenda i održavanje dugoročnih i kvalitetnih odnosa sa potrošačima. Dominantnu poziciju u komunikacionom miksu sve više preuzimaju online alati komuniciranja. U ovom delu monografije pruža se uvid u ključne trendove u domenu marketinške komunikacije i nude preporuke na osnovu kojih je moguće unaprediti pristup tržišnim komunikacijama.

U petoj glavi sumirana su zaključna razmatranja koja se odnose na identifikovane i analizirane trendove.

1. FLEKSIBILNOST NA RADNOM MESTU: TRENDOVI I IMPLIKACIJE RADA NA DALJINU

Poslednjih godina radno okruženje se značajno promenilo, posebno u pogledu fleksibilnosti uslova rada (Demaj i dr., 2021; Amirul i Shaari, 2021; Austin-Egole i dr., 2020). Promene su podstaknute brojnim faktorima, prevashodno razvojem tehnologije, promenama u stavovima i očekivanjima zaposlenih, globalizacijom, a dodatno su osnažene i krizom izazvanom pojavom virusa Covid-19.

Razvoj savremene informacione tehnologije omogućio je zaposlenima da rade i budu produktivni, bez obzira na vreme ili mesto obavljanja aktivnosti. Turbulentno radno okruženje nastalo pojavom krize primoralo je mnoge organizacije da novonastaloj situaciji prilagode poslovne modele, strukturu, procese i politike. U periodu pandemije promene su podrazumevale usvajanje novih, odnosno fleksibilnih modela rada, koji su se u novim okolnostima pokazali kao jedino moguće rešenje za korišćenje potencijala zaposlenih, postizanje rezultata i održivost (Uru i dr., 2022; Bal i Bulgur, 2023; Lazarević-Moravčević i dr., 2024). Trend sve intenzivnijeg uvođenja novih modela rada nije nastao isključivo usled tehnološkog napretka ili krize, već je podstaknut i promenama koje se odnose na zahteve zaposlenih za većim nivoom fleksibilnosti (Hunter, 2019).

Pojam fleksibilni radni aranžman (engl. Flexible Work Arrangements - FWA) je sveobuhvatan i može se odnositi na različite radne prakse, uključujući:

- Rad na daljinu - podrazumeva sprovođenje radnih aktivnosti van prostorija poslodavca, odnosno može predstavljati rad od kuće, biblioteke, kafića ili bilo koje druge lokacije u kojoj zaposleni imaju pristup online alatima komunikacije.
- Hibridni model rada - predstavlja kombinaciju rada na daljinu i rada u kancelariji. Pojavljuje se u različitim aranžmanima i modalitetima.
- Fleksibilno radno vreme - predstavlja radni aranžman koji omogućava zaposlenima da sami odrede vreme kada će obavljati radne zadatke, uz određene smernice koje su definisane od strane poslodavaca.

- Rad sa skraćenim radnim vremenom - predstavlja oblik zaposlenja u kome zaposleni radi manje sati nedeljno u odnosu na zaposlene sa punim radnim vremenom.
- Skraćenje radne nedelje - poseban vid radnog aranžmana u kome standardni radni sati sa punim radnim vremenom i dalje postoje, ali su sažeti na manji broj dana u nedelji.
- Podela rada - vid aranžmana koji podrazumeva da više zaposlenih deli odgovornost za jednu poziciju. Zaposleni rade sa skraćenim vremenom i više njih pokriva zadatke i odgovornosti punog radnog vremena.

Na osnovu rečenog može se konstatovati da fleksibilne radne prakse podrazumevaju različite aranžmane zapošljavanja i angažovanja zaposlenih. Ti aranžmani mogu značajno da odstupaju od tradicionalnih radnih praksi, posebno usled činjenice da ih karakteriše viši nivou fleksibilnosti u domenu izbora vremena ili mesta obavljanja radnih zadataka. Sam koncept nije u potpunosti nov, ali ekspanziju doživljava tokom pandemije, kada pojedini oblici ovih aranžmana (poput rada od kuće) postaju jedino moguće rešenje za uspostavljanje funkcionalnosti i održivosti.

U ovoj monografiji detaljno se analiziraju modeli rada koji poslednjih godina, posebno tokom i nakon pandemije Covid-19, postaju sve učestalija praksa mnogih organizacija. Konkretno, fokus se stavlja na sagledavanje trendova, benefita i izazova sa kojima se suočavaju organizacije koje su usvojile praksu rada na daljinu, odnosno primenjuju koncept rad od kuće ili hibridne modele rada. Takođe, jedan od važnih aspekata ovog dela monografije je i tema digitalni nomadizam.

1.1. TRENDVI I IZAZVI RADA NA DALJINU U KONTEKSTU SAVREMENIH USLOVA POSLOVANJA

Koncept „rad na daljinu“ je izuzetno kompleksan i usled te činjenice teško ga je precizno odrediti i definisati. U stručnoj literaturi ovaj koncept se često opisuje raznim terminima (engl. remote work, telework, telecommuting, distance work) koji mogu imati različite implikacije, te stoga mogu usloviti i određene zabune. Ne ulazeći detaljno u tumačenja navedenih pojmova, za potrebe istraživanja u ovoj monografiji, rad na daljinu opisuje se kao model rada u kome zaposleni svoje radne aktivnosti u potpunosti ili delimično sprovode van kancelarije, odnosno van normalnih organizacionih granica i vremena (Olson, 1983). Polazi se od stava da je ključna odrednica ovog modela ta da se radni

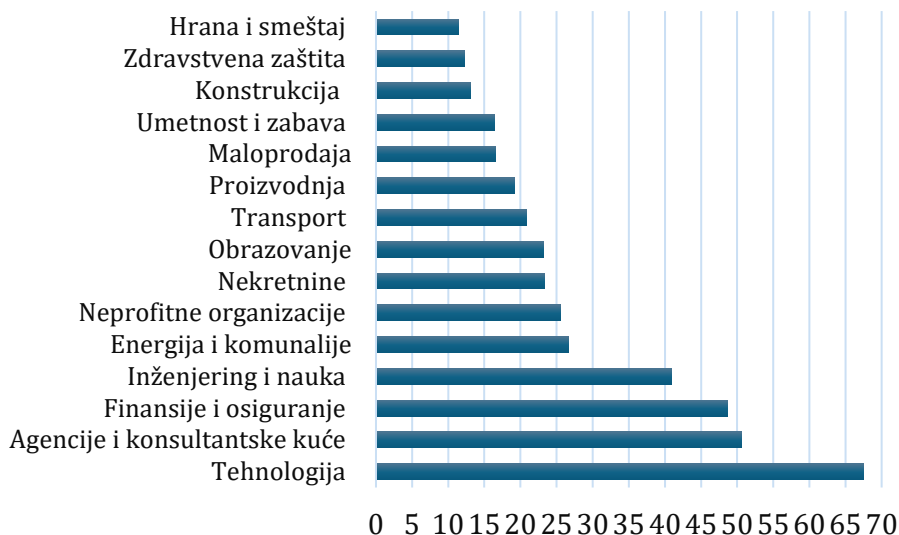
1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

proces i aktivnosti dešavaju na lokacijama koja nisu sedišta kompanije (Roberto i dr, 2023) kako u zemlji tako i u inostranstvu, i uz isticanje uloge i značaja savremene tehnologije bez koje ovaj vid rada nije moguć (Uru, 2022).

Rad na daljinu postaje sve prisutnija praksa mnogih kompanija širom sveta. Na osnovu određenih procena oko 80% organizacija je tokom 2022. godine koristilo neki oblik rada na daljinu (Deloitte, 2022). Kompanije koje su prihvatile ovaj model rada daju mogućnost zaposlenima da svoje radne obaveze u potpunosti ili delimično realizuju sa odabrane alternativne lokacije, kao što su domovi, coworking prostori, kafići, biblioteke. Sa druge strane, od zaposlenih se obično očekuje da primenom savremenih komunikacionih alata budu u kontaktu sa svojim kolegama ili dostupni tokom uobičajenog radnog vremena.

Prema određenim procenama posmatrano na globalnom nivou tokom 2023. godine tehnološka industrija je imala najveći udeo zaposlenih na daljinu. U ovoj industriji oko 67,8% zaposlenih praktikuje određeni vid fleksibilnog radnog aranžmana (Sherif, 2024a).

Grafikon 1: Udeo zaposlenih koji rade potpuno ili uglavnom na daljinu prema delatnosti - na globalnom nivou za 2023. godinu



Izvor: Sherif, A. (2024a). Percentage of employees working primarily remotely worldwide 2023, by industry. <https://www.statista.com/statistics/1451594/remote-work-share-by-industry-globally/>

Usmerenost ka uvođenju politika rada na daljinu od strane sve većeg broja preduzeća prevashodno je podstaknut pozitivnim, odnosno krajnje neočekivanim rezultatima koji su usledili tokom i nakon pandemije. U periodu pandemije rad na daljinu je pokazao brojne prednosti. Benefite su ostvarili ne samo zaposleni, već i organizacije, ali i društvo u celini.

Bez obzira na brojne pogodnosti, neophodno je istaći i činjenicu da rad na daljinu ipak nije primenljiv za sve delatnosti, organizacije i pozicije (Ferreira i dr., 2021; Hilberath i dr., 2020). Mogućnost za implementaciju rada na daljinu, varira od kompanije do kompanije i determinisana je brojnim faktorima uključujući delatnost kojom se organizacija bavi, organizacionu kulturu i politiku organizacije, postojeću infrastrukturu, stil liderstva, veštine i iskustvo zaposlenih.

U određenim organizacijama rad na daljinu je dostupan na svim nivoima u hijerarhijskoj lestvici. Sa druge strane, u pojedinim kompanijama ovaj model rada je moguće implementirati za pojedine pozicije i vrste poslova. Mogućnost za implementaciju, kao i efekti rada na daljinu zavise od vrste i karakteristika poslova, uključujući međuzavisnost zadataka i autonomiju posla (Pinsonneault i Boisvert, 2001; Perry i dr., 2018). U situacijama kada su poslovi izuzetno složeni, ali ne zahtevaju značajnu saradnju i podršku, rad na daljinu može biti prikladnije rešenje u odnosu na kancelarijski rad. Navedena pojava može se objasniti činjenicom da kompleksni poslovi zahtevaju visok nivo koncentracije i fokusiranosti koju često nije moguće postići u kancelarijskom radnom okruženju, usled prekida i ometanja koja su tipična za ovu radnu sredinu (Golden i Gajendran, 2019).

Usvajanje fleksibilnih radnih praksi, uključujući rad na daljinu determinisano je i stilom liderstva. U organizacijama koje su usmerene ka inovacijama i gde menadžeri pokazuju visok nivo fleksibilnosti i poverenja prema zaposlenima, veća je verovatnoća i da fleksibilni radni aranžmani postanu novi standardi rada. Ne bi trebalo zanemariti ni činjenicu da rad na daljinu, iz različitih razloga, nisu spremni da prihvate svi pojedinci, odnosno zaposleni. Od zaposlenog koji je motivisan za ovaj vid rada očekuje se da pored tehničkih veština (poznavanje programa i alata online komunikacije) i veština u domenu komuniciranja, poseduje i visok nivo samokontrole, efikasno upravlja vremenom, poštuje rokove i jasno sagledava prioritete. Uopšteno gledano, rad na daljinu je primenljiv u situacijama kada se radne obaveze mogu obaviti van radnog mesta, a da se time ne utiče negativno na kvalitet radnih zadataka, ne povećavaju troškovi poslodavaca i ne utiče negativno na učinak kompanije.

1.1.1. Rad od kuće kao oblik fleksibilnog radnog aranžmana: trendovi i perspektive

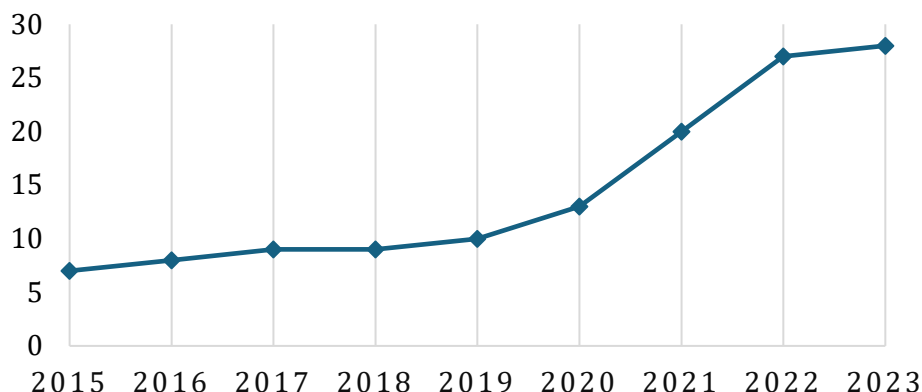
Rad od kuće predstavlja posebnu potkategoriju rada na daljinu. Najjednostavnije ovaj model rada može se objasniti kao rad koji se sprovodi u potpunosti ili delimično u okviru samog prebivališta radnika ili druge vrste prostora u kome radnik boravi. Zapravo, reč je o radnom aranžmanu u kome zaposleni izvršavaju radne aktivnosti na daljinu, a to čine obično iz svojih domova.

Kao vrsta fleksibilnog radnog aranžmana, rad od kuće doživljava ekspanziju tokom pandemije (Alexandri i dr., 2023). U ovom periodu preduzeća se suočavaju sa izuzetno visokim nivoom neizvesnosti. Kriza je pogodila sve privredne subjekte, a posebno mala i srednja preduzeća koja se generalno smatraju ključnim inicijatorima inovacija, strukturalnih promena i industrijske revitalizacije (Beraha i dr, 2023; Đuričin i dr., 2022). Pored brige za zdravlje zaposlenih, preduzeća se suočavaju i sa problemom nedostatka resursa ili gubitkom tržišta (Beraha i Đuričin, 2020). U ovom periodu kako bi očuvale kontinuitet u poslovanju, ali i obezbedile bezbednost i dobrobit zaposlenih mnoge kompanije širom sveta prihvatile su rad od kuće kao alternativni model rada (Chatterjee, i dr., 2022). Upravo, pod pritiskom krize, rad od kuće postaje nova realnost koja se dešava bez obzira na preferencije poslodavaca, a i zaposlenih.

U periodu krize, iznenadni prelazak na rad na daljinu za mnoge organizacije je predstavljao veliki izazov. Novonastala situacija zahtevala je proaktivan pristup u rešavanju problema i visok nivo fleksibilnosti. U izuzetno kratkom periodu bilo je potrebno kreirati jasne smernice za rad na daljinu i tome prilagoditi prakse upravljanja, nadzora i komunikacije. Mnoge organizacije suočile su se sa problemom nedostatka adekvatne tehnološke infrastrukture, znanja i iskustva. Sam proces prilagođavanja novonastaloj situaciji nije se odvijao jednako u svim organizacijama, kao ni u svim privredama. Posmatrano na globalnom nivou u prednosti su bile one privrede i organizacije koje su imale određeno iskustvo sa radom na daljinu.

Rad od kuće nije izgubio popularnost i nakon pandemije. Zahvaljujući brojnim benefitima ovaj fleksibilni radni aranžman postaje novi standard, odnosno praksa koju usvaja sve veći broj preduzeća. I nakon pandemije, posmatrano na globalnom nivou, može se uočiti tendencija rasta broja zaposlenih koja se mogu svrstati u kategoriju radnika na daljinu.

Grafikon 2: Udeo zaposlenih koji rade od kuće stalno ili većinu vremena posmatrano na globalnom nivou u periodu od 2015. do 2023. godine.



Izvor: Sherif, A. (2024 b). Share of employees working primarily remotely worldwide 2015-2023. <https://www.statista.com/statistics/1450450/employees-remote-work-share/>

Rad od kuće postaje uobičajena praksa i u kompanijama širom SAD. Tokom 2023. godine oko trećine (35%) radnika sa poslovima koji se mogu obaviti na daljinu, stalno radi od kuće. Tokom 2022. godine, učešće radnika na daljinu iznosilo je 43%, što je smanjenje u odnosu na 55% iz 2020. godine, ali je i dalje veće u poređenju sa periodom pre krize kada je iznosilo 7% (Parker, 2023).

Udeo zaposlenih koji primenjuju koncept rada na daljinu posmatrano na nivou EU beleži rast i u periodu pre izbivanja krize izazvane pandemijom virusa Covid-19. Prema određenim procenama tokom 2009. godine učešće zaposlenih koji praktikuje rad od kuće bilo je oko 5,2%. Ovaj model rada uglavnom je bio prisutan među visokokvalifikovanim radnicima koji uživaju visok stepen autonomije i svoje radne obaveze mogu obaviti primenom savremene informacione tehnologije. Navedenoj grupi pripadaju nastavnici, IKT profesionalci, menadžeri, profesionalci koji se bave pravnim i administrativnim poslovima, naučnici. Takođe, rasprostranjenost rada na daljnu, pre izbivanja pandemije, značajno je varirala od sektora do sektora. Rad na daljinu, odnosno rad od kuće posebno je bio prisutan u sektoru IKT, obrazovanju, izdavačkoj delatnosti, telekomunikacijama, finansijama i osiguranju (Milasi i dr, 2021). Tendencija rasta broja radnika koji rade od kuće, nastavlja se i tokom 2021. godine, kada učešće ove kategorije zaposlenih dostiže približno 13,5%. Udeo zaposlenih ljudi koji obično rade od kuće porastao je za 8 % između 2019. i 2021. godine (Eurostat, 2022a).

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

Tabela 1: Procenat zaposlenih u evropskim zemljama koji obično rade od kuće u 2023. godini

	Ukupno	Muškarci	Žene
EU	8,9	8,4	9,5
Irska	21,4	22,8	19,7
Finska	21,7	21,3	22,1
Švedska	14,3	14,4	14,2
Holandija	17,7	17,8	17,6
Luksemburg	12,7	11,4	14,3
Belgija	14,3	12,9	15,9
Nemačka	12,9	12,7	13,2
Austrija	10,9	10,3	11,6
Estonija	12	9,9	14,2
Francuska	1,8	9,2	12,4
Danska	7,9	8	7,8
Malta	11,8	9,9	13,6
Švajcarska	8,3	7,6	9
Letonija	8,1	7,2	8,9
Slovenija	6,4	5,8	7,1
Norveška	8,2	9,1	7,2
Portugal	7,7	8	7,4
Španija	7,1	6,8	7,5
Island	6,5	6,6	6,4
Češka	6,1	5,8	6,4
Litvanija	5,6	5,5	5,7
Italija	4,4	4,1	4,7
Slovačka	4,9	5,3	4,5
Poljska	5,4	5,5	5,3
Hrvatska	4,8	4,2	5,5
Kipar	4,4	3,7	5,1
Mađarska	2,8	3,4	3,2
Grčka	1,9	1,6	2,3
Bugarska	1	1	1,1
Rumunija	1,2	0,9	1,7

Izvor: Statista Research Department (2024). Percentage of people usually working from home in Europe 2023, by country

Zakonodavna regulativa je odigrala značajnu ulogu u podsticanju preduzeća u EU da prihvate rad od kuće kao novu radnu praksu. U periodu od 2020. do 2022.

godine većina država EU ažurirala je propise i implementirala direktive kako bi se prilagodile rastućem trendu rada na daljinu. To su najpre učinile Austrija, Belgija, Francuska, Grčka, Irska, Letonija, Španija, Luksemburg, a potom i druge države. Prilagođavanje regulatornog okvira na nivou privreda je nastavljeno i nakon krize. Tokom 2023. godine dolazi i do intenzivnih promena politika rada na nivou kompanija (Eurofond, 2022). I pored značajne podrške u ovom domenu, prisutnost rada na daljinu u EU varira od zemlje do zemlje, i određena istraživanja ukazuju na činjenicu da ovaj vid rada više preferiraju žene (McEvoy, 2024; McKinsey & Company, 2023a). Posmatrano na nivou EU, rad od kuće kao novi model rada najviše podržavaju preduzeća u Severnoj Evropi, gde je oko 30% zaposlenih iskusilo ovu vrstu rada i pre pandemije (Milasi i dr., 2021).

1.1.2. Hibridni model rada: povezivanje tradicije i inovacija u radnom okruženju

Nakon pandemije Covid-19, zaposleni koji su iskusili prednosti rada na daljinu sve više pokazuju otpor prema tradicionalnim radnim praksama. Sa druge strane, poslodavci ispoljavaju sumnju prema novim oblicima rada nastojeći da zaposlene vrata u klasično, odnosno kancelarijsko okruženje. Ispoljene razlike u percepciji radnika i poslodavaca, odnosno uspostavljanje ravnoteže interesa oba entiteta, mogu se prevazići implementacijom hibridnog modela rada (Bacarra i Decenorio, 2022).

Hibridni model rada predstavlja posebnu vrstu fleksibilnog radnog angažmana koji podrazumeva kombinaciju tradicionalnih i daljinskih radnih praksi, gde se rad na daljinu obično odnosi na rad od kuće (Hopkins i Bordoel, 2023). Zapravo, reč je o modelu kojim se uspešno balansiraju prednosti rada u kancelariji - jačanje odnosa i povezanost saradnika, sa prednostima koje su karakteristične za rad na daljinu - uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života, veća motivacija i zadovoljstvo zaposlenih (Bloom, 2021; Uro, 2022). Ovim aranžmanom rada zaposlenima se dozvoljava izvršavanje radnih aktivnosti van uobičajenog radnog mesta, uz korišćenje savremenih informacionih tehnologija (Wilmot i dr., 2014).

I pored brojnih benefita koji se mogu postići, implementacija hibridnog režima rada nije jednostavan zadatak. Uspešna primena ovog modela zahteva planski pristup i pronalaženje odgovora na brojna pitanja i dileme, poput: Na koji način organizovati i koordinisati rad na daljinu sa radom u kancelariji? Kako kreirati

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

efikasan raspored rada? Na koji način uspostaviti adekvatnu dinamiku rada, u smislu određivanja učestalosti rada na ove dve lokacije?

U praksi su prisutni različiti modeli hibridnog rada. U pojedinim organizacijama zaposleni ravnomerno dele svoje radno vreme na sate koje provode u prostorijama kompanije ili lokacijama van nje. U određenim situacijama prioritet se stavlja na rad u kancelariji, sa mogućnošću da se deo radne nedelje (obično jedan i dva dana) posao sprovodi na drugoj lokaciji. Model rada može biti baziran i na ulogama. U takvim situacijama pojedini radnici (timovi) uvek rade na daljinu, dok drugi praktikuju rad u kancelarijskom okruženju. U krajnje fleksibilnim scenarijama radnicima se daje mogućnost da sami odluče kada i gde će raditi tokom radne nedelje.

Generalno, hibridni model rada ima dve osnovne forme: kancelarijsko centričan i virtuelno centričan model rada (Tippman i dr. 2021). U prvom tipu hibridnog modela, rad u kancelariji je dominantan, dok se rad na daljinu pojavljuje kao dodatna opcija. Za razliku od kancelarijsko centričnog modela rada, virtuelno centričan model favorizuje rad na daljinu.

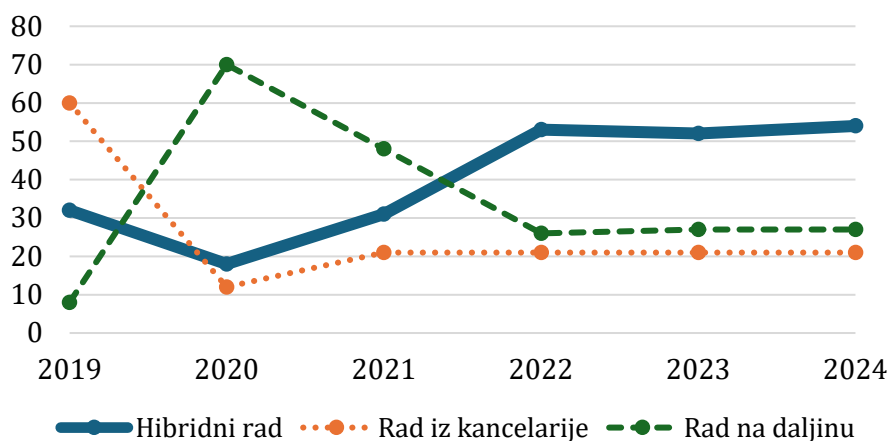
Opcije za uspostavljanje hibridnog modela rada su brojne, odnosno univerzalni model primenjiv za sve organizacije ne postoji. Model rada mora biti prilagođen okolnostima u kojima se organizacija nalazi. Iznalaženje optimalne opcije podrazumeva razmatranje situacije iz različitih perspektiva: 1) Poslova i zadataka; 2) Preferencija zaposlenih; 3) Projekata i tokova posla; 4) Pravičnosti i uključenosti (Gratton, 2021). Pri uvođenju hibridnog modela rada potrebno je sagledati brojne faktore, a prevashodno karakteristike posla, kulturu radnog mesta, metode komunikacije, dobrobit zaposlenih, kao i potrebu za unapređenjem postojećih veština i znanja (Hopkins i Bardoel, 2023). Uspešna implementacija hibridnog režima rada često zahteva sticanje novih veština i obuke menadžmenta (Eurofound, 2023), ali i zaposlenih. Ukoliko se hibridni model rada ne postavi na adekvatan način, on može ugroziti saradnju, kulturu organizacije i inovacije dok u suprotnom može unaprediti poslovanje i podstaći zaposlene da budu efikasniji (Keanne i Heiser, 2021). Svakako, ne bi trebalo zanemariti ni činjenicu da hibridni režim rada podrazumeva adekvatnu opremljenost zaposlenih u pogledu alata za rad u smislu hardverskih i softverskih zahteva (O'Brien, 2023).

Uvažavajući trendove koji se svi više ispoljavaju u ponašanju i očekivanjima zaposlenih, mnoge kompanije ukoliko to već nisu učinile razmatraju prihvatanje, odnosno prelazak na hibridni režim rada. Prema određenim procenama hibridni model rada postao je drugi najčešće korišćeni radni

aranžman u Evropi. Zapravo, oko 45% kompanija u Evropi omogućava zaposlenima da rade na daljinu do tri dana u nedelji (Eurofond, 2022). Prema određenim istraživanjima hibridni rad je posebno zastupljen u metropolitanskim oblastima, kao i u oblastima sa visokim udelom radnika u ekonomiji znanja (McKinsey & Company, 2023a).

Hibridni model rada beleži rast i u SAD. Prema određenim procenama u prvom kvartalu 2024. godine u SAD oko 54% zaposlenih na određen način kombinuje rad na daljinu sa tradicionalnim kancelarijskim radom (Statista Research Department, 2024). Uzimajući u obzir rečeno, može se konstatovati da ukoliko se zaposleni i vraćaju kancelarijskom radnom okruženju, oni to sada čine uz viši nivo fleksibilnosti u odnosu na period pre pandemije.

Grafikon 3: Lokacije za rad za zaposlene u SAD sa poslovima koji mogu da se realizuju na daljinu



Izvor: Gallup (2024). Hybrid Work. <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>

Hibridni model rada nije samo trend, već novi strateški pristup kojim kompanije pokušavaju da se prilagode očekivanjima radne snage, odnosno zahtevima koji se ispoljavaju po pitanju fleksibilnosti. Ovaj model rada zaposleni vide kao efikasno rešenje za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Zaposlenima i poslodavcima hibridni režim rada omogućava korišćenje prednosti rada na daljinu uz istovremeno zadržavanje benefita rada u kancelariji. Usled brojnih prednosti koje nudi, u narednom periodu može se očekivati njegova dominacija u odnosu na druge vidove fleksibilnih radnih aranžmana.

1.1.3. Digitalni nomadizam kao vid rada na daljinu: trendovi i perspektive

Ubrzani razvoj tehnologije, situacija sa kojom se svet suočio 2020. godine i promene u samim preferencijama i očekivanjima zaposlenih, uslovlila su ubrzani prelazak sa tradicionalnih na fleksibilne modele rada, a jedan od njih je i digitalni nomadizam.

Digitalni nomadizam predstavlja poseban koncept rada na daljinu i relativno je nov fenomen koji nastaje pod uticajem sve veće mobilnosti i digitalizacije (Lacković Vincek i dr, 2024). Ovaj koncept radikalno menja način na koji ljudi percipiraju svoj život i rad i usled brojnih prednosti koje pruža, privlači sve veći broj pojedinaca, poznatih kao digitalni nomadi.

Digitalni nomadi se mogu objasniti kao izuzetno mobilni profesionalci koji teže holističkom stilu života u kome su obe životne oblasti (posao i slobodno vreme) podjednako značajne (Mancinelli, 2020; Cook, 2020). Upravo slobodu i fleksibilno upravljanje radnim vremenom, digitalni nomadi sagledavaju kao preduslov za dobar život (Mancinelli, 2020). Ovi profesionalci izbegavaju tradicionalna radna okruženja i konstantno nastoje da uspostave adekvatan balans između ličnog/slobodnog i radnog vremena. Ono što digitalne nomade čini drugačijim u odnosu na druge kategorije radnika na daljinu jeste potpuna nezavisnost od lokacije rada i maksimalno oslanjanje na korišćenje digitalnih tehnologija (Hopkins i Bardoel, 2023).

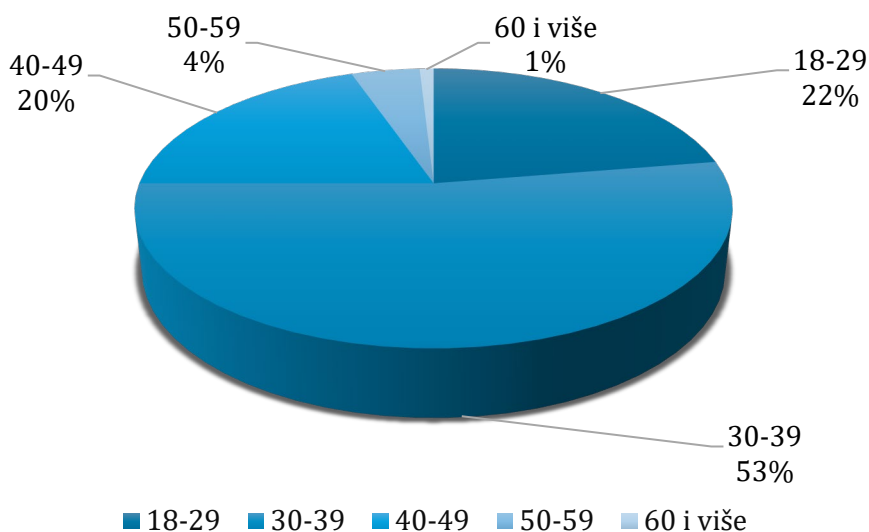
Digitalni nomadi isključivo rade u online okruženju. Dok obavljaju svoje radne aktivnosti, oni istovremeno putuju i iz tog razloga granice između posla, slobodnog vremena i putovanja digitalnog nomada se često prepliću (Reichenberger, 2018). Ovu kategoriju radnika na daljinu karakteriše izuzetna mobilnost, koja može podrazumevati i rad u drugoj zemlji (Jarrahi i Schlagwein, 2020). Sa druge strane, digitalne nomade ne bi trebalo poistovećivati sa radnicima na daljinu u zemlji (engl. In-country remote worker), kao ni sa hibridnim radnicima (engl. Hybrid worker) odnosno radnicima koji jedan deo radnog vremena provode u kancelariji, a drugi rade na daljinu. Reč je o profesionalcima koji isključivo rade na daljinu i za razliku od drugih kategorija radnika, posao ne izvršavaju u mestu boravka svog poslodavca (Business Advisory Group on Migration, 2024).

Poslednjih godina digitalni nomadizam konstantno beleži porast. Kao brzo nastajuća klasa mobilnih radnika (Hannonen, 2020), broj digitalnih nomada iz

godine u godinu raste. Prema određenim procenama ukupan broj digitalnih nomada nakon pandemije povećan je za oko 131%. Procene koje se odnose na brojnost ove kategorije radnika su ipak različite. Prema istraživanju MBO Partners (2024) u svetu je trenutno oko 40 miliona digitalnih nomada. Najveći broj digitalnih nomada (oko 40%) je iz SAD. Zapravo, u SAD oko 18,1 milion ljudi se izjašnjava kao digitalni nomad (MBO, 2024). Sa druge strane, prema podacima NomadList (2024) broj digitalnih nomada je znatno veći i procenjuje se na oko 80 miliona (NomadList, 2024). Većina digitalnih nomada dolazi iz SAD, Velike Britanije, Kanade, Rusije i Francuske.

Istraživanja ukazuju i na sledeće činjenice, odnosno karakteristike digitalnih nomada. Digitalni nomadi su pojedinci koji uglavnom imaju visoko obrazovanje i prosečno godišnje zarađuju od 50-250 hiljada američkih dolara. U zajednici digitalnih nomada dominantno učešće ima muška populacija i pojedinci koji pripadaju starosnoj grupi od 30 – 39 godina.

Grafikon 4: Udeo digitalnih nomada na globalnom nivou u 2023. godini prema starosnim kategorijama



Izvor: Lopez, A.M. (2024). Share of digital nomads worldwide 2023, by age.
<https://www.statista.com/statistics/1298807/digital-nomads-by-age-worldwide/>

U ukupnoj populaciji digitalnih nomada značajno učešće (43%) imaju samozaposleni (Lopez, 2024; NomadList, 2024). Prvobitno digitalni nomadi su uglavnom bili slobodnjaci, blogeri ili nezavisni internet preduzetnici. Međutim,

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

oni su danas prisutni i u drugim sektorima i profesijama. Profesije kojima se uglavnom bave digitalni nomadi su informacione tehnologije, kreativne usluge, obrazovanje i obuka, prodaja i marketing, finansije i računovodstvo, konsalting i istraživanje (MBO, 2024).

Digitalni nomadi su kategorija radnika na daljinu koja ispoljava izuzetnu mobilnost i strast prema putovanjima. Međutim, reč je o zahtevnim putnicima radnicima koji se rukovode različitim kriterijumima pri izboru destinacije za boravak i rad. Digitalni nomadi prednost daju lokacijama sa brzom i pouzdanom internet vezom, povoljnom klimom, niskim troškovima života, prirodnim pejzažima, kvalitetnim javnim uslugama, pristupačnim smeštajem i razumnom cenom hrane (Sánchez-Vergara i dr., 2023; Vagena, 2021; Digital Serbia Initiative, 2020; Mancinelli, 2020; Sztuk, 2023). Oni favorizuju destinacije koje su bezbedne i prijateljski nastrojene (Shewale, 2023) i koje karakteriše zajednica istomišljenika, mogućnost izgradnje društvenih i profesionalnih veza (Mancinelli, 2020).

Tabela 2: Gradovi i države koje digitalni nomadi najviše posećuju

Gradovi	Zemlje
London	SAD
Bangkok	Španija
Njujork	Tajland
Berlin	Velika Britanija
Lisabon	Nemačka
Pariz	Meksiko
Barselona	Francuska
Amsterdam	Italija
San Francisko	Portugal
Koliko se zadržavaju u gradovima	Koliko se zadržavaju u državama
64 dana (dva meseca)	203 dana (7 meseci)

Izvor: <https://nomadlist.com/digital-nomad-statistics#income>

Digitalne nomade privlače destinacije sa bogatom kulturom, turističkom i gastronomskom ponudom (Huete i dr., 2024). Prednost se daje i destinacijama u kojima je status digitalnog nomada precizno regulisan (Lazarević-Moravčević i dr. 2024). Stoga, ova kategorija radnika na daljinu obično bira države u kojima su aktivirani posebni vizni režimi za digitalne nomade, poreske i druge olakšice (Huete i dr. 2024, Mancinelli, 2020). Digitalni nomadi će izabrati i one destinacije koje su u skladu sa njihovim interesovanjima i preferencijama u domenu zabave, hobija i obrazovanja.

Digitalni nomadizam kao stil života donosi mnoge prednosti poput veće fleksibilnosti, slobode, upoznavanje novih kultura, lično ispunjenje, motivisanost i zadovoljstvo, nova iskustva. Međutim, digitalni nomadi se suočavaju i sa određenim izazovima. S obzirom na to da ovi radnici često menjaju mesto boravka, putuju sami i odvojeni su od svojih porodica i prijatelja, oni mogu iskusiti i osećaj usamljenosti. Česta putovanja dovode do fizičke i psihičke iscrpljenosti. Fleksibilnost, kao ključna karakteristika digitalnog nomadizma, može zamagliti jasne granice između poslovnog i privatnog života, što rezultira nezadovoljstvom i konstantnim umorom. Takođe, digitalni nomadi se mogu suočiti i sa neizvesnošću u pogledu finansija, neadekvatne zdravstvene zaštite, osiguranja, složenih poreskih režima i komplikovanih birokratskih procedura u zemlji u kojoj borave.

I pored određenih izazova sa kojim se suočavaju digitalni nomadi i uz uvažavanje trendova koji su prisutni poslednjih godina, pretpostavlja se da će digitalni nomadizam kao fenomen doživeti rast i ekspanziju u narednom periodu. Očekivani rast se može objasniti uticajem sledećih faktora:

- Pandemija je dokazala da je rad na daljnu u mnogim organizacijama održiv i da produktivnost radnika uglavnom nije determinisana mestom izvršavanja radnih aktivnosti.
- Ubrzani razvoj savremene informacione tehnologije takođe je jedan od ključnih faktora rasta digitalnog nomadizma i drugih vidova rada na daljinu. Savremena tehnologija omogućava efikasno sprovođenje aktivnosti bez obzira na lokaciju na kojoj se zaposleni nalaze (MBO, 2024).
- Usled brojnih benefita koje nudi, rad na daljinu postaje sve privlačniji i za poslodavce. Ovaj model rada ne samo da utiče na smanjenje troškova poslovanja, već pruža priliku za zapošljavanje vrhunskih talenata bez obzira na njihovu geografsku lokaciju. Na osnovu toga poslodavci mogu pristupiti široj bazi stručnjaka i unaprediti kvalitet ljudskih potencijala.
- Digitalni nomadi se sve više prepoznaju kao atraktivan tržišni segment, što je podstaklo mnoge države i gradove da implementiraju različite politike i programe kako bi se privukla ova specifična kategorija radnika i putnika u što većem broju. Interesovanje za privlačenje digitalnih nomada raste prevashodno usled činjenice da boravkom na određenoj lokaciji digitalni nomadi donose brojne ekonomske, društvene i socijalne koristi (Lazarević-Moravčević, i dr., 2024). U odnosu na prosečnog turistu, digitalni nomad na izabranoj lokaciji boravi duže i troši više novca koristeći raznovrsne usluge lokanog stanovništva.

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

Takođe, ova kategorija radnika donosi informacije, ideje i znanje. Komunikacija i integracija sa lokalnim stanovništvom podrazumeva i stvaranje okruženja pogodnog za transfer i razmenu iskustava i znanja. Njihova značajna aktivnost u online svetu može biti iskorišćena i u svrhu promovisanja lokacije na kojoj borave. Zapravo, digitalni nomadi svojim aktivnostima u online okruženju na kvalitetan način mogu promovisati destinaciju i na osnovu promotivnih aktivnosti mogu uticati na osnaživanje ekonomije i turizma.

1.2. EFEKTI RADA NA DALJINU: PREDNOSTI I NEDOSTACI

Poslednjih godina, rad na daljinu sve više privlači pažnju stručne javnosti. Efekti ovog modela rada postaju predmet brojnih debata, istraživanja i studija. I pored činjenice da stručna javnost nije u potpunosti saglasna po pitanju ove vrlo aktuelne teme, čini se da je sve više empirijskih dokaza o pozitivnim aspektima rada na daljinu i benefitima koje mogu ostvariti poslodavci, zaposleni, ali i šira društvena zajednica.

Kriza izazvana pojavom virusa Covid-19 dokazala je da rad na daljinu može efikasno funkcionisati u mnogim delatnostima. U periodu krize fleksibilni radni aranžmani pružili su bolje rezultate od očekivanih i prednosti ove vrste rada osetili su i poslodavci. Prevedeno rad na daljinu omogućava fleksibilnost, a iz perspektive poslodavaca fleksibilnost se odnosi na niže troškove i veću dostupnost radne snage (Hermann i Paris, 2020; Sokolić, 2022; Ozimek, 2020). Fleksibilnim radnim aranžmanima kompanije stvaraju agilnije radno okruženje (Future of Work Institute, 2012). Istovremeno, uvođenjem fleksibilnih radnih praksi moguće je smanjiti režijske troškove, uticati pozitivno na zadovoljstvo zaposlenih, smanjiti fluktuaciju i bez geografskih ograničenja pronalaziti adekvatnu bazu talenata (EIMF, 2023). Uvođenjem fleksibilnih aranžmana rada, poslodavci promovišu osećaj autonomije i poverenja, što može pospešiti kreativnost, inovativnost i zadovoljstvo poslom (EIMF, 2023) i uticati na privlačenje radne snage koja pripada mlađoj populaciji. Odrastanje uz savremene komunikacione alate uticalo je na to da mlađa populacija stiče drugačije obrasce ponašanja i navike. Mladi ljudi sve češće pri izboru radnog okruženja prioritet upravo daju autonomiji i fleksibilnosti (Future of Work Institute, 2012).

Fleksibilnost u radu rezultira pozitivnim ponašanjem zaposlenih (Fletcher, 2016). Ona pospešuje spremnost, posvećenost i identifikaciju zaposlenih sa organizacijom (Zafari i dr., 2019; Kelliher i Anderson 2010; Taborosi, 2020) i pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo angažovanje i učinak

(Krishnan i Chinnathambi, 2024; Yamin i Pusparini 2022; Jung i Yoon, 2021). Takođe, fleksibilne radne prakse omogućavaju efikasnije korišćenje vremena, prevashodno usled izbegavanja svakodnevnih putovanja na posao, mogu uticati na smanjenje stresa i opterećenost zaposlenih (Uru i dr., 2022). Viši nivo autonomije i slobode, odnosno mogućnost da zaposleni samostalno kreiraju radnu sredinu u skladu sa svojim potrebama i odrede vreme izvršavanja radnih aktivnosti, mogu usloviti rast zadovoljstva i produktivnosti.

Brojne studije i istraživanja ukazuju na prednosti koje su mogu postići uvođenjem rada na daljinu. Jednu o tih studija sproveda je tokom 2021. godine Međunarodna asocijacija istraživačkih agencija Gallup. Prema istraživanju navedene organizacije rad na daljinu identifikovan je kao oblik angažovanja koje preferira 91% uzorka, koga čini 9000 zaposlenih. Sa druge strane, izrazito mali procenat ispitanika (9%) pokazao je želju za povratak u tradicionalno radno okruženje, odnosno u kancelarije. Takođe, istim istraživanjem je ustanovljeno da hibridni model rada zaposleni procenjuju kao najpoželjniju radnu praksu (Saad i Wigert, 2021).

Razlozi usled kojih zaposleni preferiraju rad na daljinu, odnosno fleksibilne radne aranžmane su brojni. Zaposleni smatraju da radom na daljinu mogu efikasnije koristiti radno vreme, kao i da su manje izloženi stresu i sindromu izgaranja. Pojedini autori naglašavaju i pozitivni uticaj ovog radnog modaliteta na mentalno zdravlje zaposlenih i razvoj karijere usled činjenice da rad na daljinu izaziva manje stresa i iscrpljenosti (Allen, 2015; Howington, 2023). Takođe, rad na daljinu pruža više autonomije u radu, omogućava efikasnije upravljanje rasporedom i uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Wiger i dr., 2023; Buffer, 2023; Ferreira, i dr., 2021; Russell i dr., 2009). Viši nivo ravnoteže između poslovnog i privatnog života, može rezultirati i višim nivoom zadovoljstva zaposlenih (Aziz i dr. 2023).

Prema određenim istraživanjima rad na daljinu rezultira i većom fokusiranošću na posao i efikasnijim korišćenjem vremena prvenstveno usled činjenice da ovaj model rada podrazumeva manje putovanja, sastanaka i ometanja koja su uglavnom karakteristična za rad u kancelariji (Ozimek, 2020). Takođe, rad na daljinu može podrazumevati i veće angažovanje zaposlenih (Weideman i Hofmeyr, 2020).

Određenim istraživanjem je ustanovljeno da rad na daljinu nema direktne i štetne efekte na kvalitet odnosa na radnom mestu (Gajendran i Harrison, 2007). Takođe, dokazano je da rad od kuće, kao vrsta rada na daljinu, ima značajan indirektan uticaj na korporativnu kulturu i to kroz motivaciju, transformaciju

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

radnog ponašanja i učinak zaposlenih. Rad na daljinu promoviše kulturu poverenja, autonomije i fleksibilnosti, što uslovljava veće zadovoljstvo i posvećenost poslu (Gajendran i Harrison, 2007). Fleksibilni modeli rada pogodni su za održavanje pozitivnih porodičnih odnosa i pružaju osećaj kontrole. Zaposleni imaju veću mogućnost da kontrolišu svoj rad (Wontorczyk i Rożnowski, 2022).

Istraživanjem koje je sprovedla konsultantska kuća McKinsey & Company (2023a) ustanovljeno je da zaposleni daju prednost radu na daljinu u odnosu na tradicionalne radne prakse usled činjenice da se ovim modelom rada mogu ostvariti određene uštede u novcu i vremenu, kao i rast produktivnosti. Istraživanja ukazuju i na to da se percepcija ključnih prednosti rada od kuće razlikuje od zemlje do zemlje. Tako npr. ušteda vremena jeste ključna prednost rada od kuće za ispitanike u Japanu, dok zaposleni u Evropi daju prednost uštedi novca. S obzirom na to da je istraživanjem produktivnost prepoznata kao ključni motivator za povratak u tradicionalno radno okruženje, ali i za prelazak na rad na daljinu, opšti zaključak ovog istraživanja je da mesto obavljanja posla u kontekstu produktivnosti zavisi od pojedinaca i radnih zadataka.

Uticaj rada na daljinu na produktivnost je tema koja je poslednjih godina privukla pažnju stručne javnosti, što je rezultiralo određenim brojem studija i istraživanja. Generalno, mišljenje istraživača je da rad na daljinu može pozitivno uticati na produktivnost i to preko uticaja na motivaciju, zadovoljstvo i posvećenost poslu (Chatterjee, i dr., 2022; Allen i dr., 2015; Andriyanty, 2021). Rad od kuće može održati ili čak unaprediti percipiranu produktivnost zaposlenih, zahvaljujući povećanom zadovoljstvu koje proističe iz višeg nivoa autonomije i motivacije (Charalampous i dr., 2019). Pored autonomije, produktivnost može biti determinisana i drugim faktorima koji su karakteristični za rad na daljinu: organizacionom kulturom, manjim radnim opterećenjem, efikasnijim upravljanjem vremenom, mogućnošću jasnog razgraničenja privatnog i poslovnog života, podrškom menadžmenta (Jayasree i Abirami, 2021; Kurdy i dr., 2023). Takođe, postoje i dokazi da zaposleni sa višim nivoom obrazovanja, dobro plaćenim poslovima i zaposleni u delatnostima poput IT sektora, radom na daljinu uspevaju da zadrže nivo produktivnosti na konstantnom nivou (Morikawa, 2020). Istraživanja koja su sprovedena među IT profesionalcima ukazuju na činjenicu da većina zaposlenih u ovom sektoru smatra da rad na daljinu u poređenju sa tradicionalnim pristupom, odnosno radom u kancelariji omogućava veću efikasnost (Jayasree i Abirami, 2021). Potvrđeno je da ovaj model rada pogoduje i bankarskom sektoru (Kortsch i dr., 2022), kao i da je izuzetno popularan među mlađom populacijom zaposlenih (Klopotek, 2017).

Rad na daljinu pozitivno utiče na životnu sredinu (Roberto i dr., 2023; Caulfield i Charly, 2022; Orzeł i Wolniak, 2022). Primenom ovog modela rada smanjuje se potrošnja energije i proizvodnja otpada. Koncept rada na daljinu podrazumeva manje svakodnevnih putovanja čime se smanjuje gužva u saobraćaju i ograničava zagađenje životne sredine. Njegova primena otvara mogućnost za zapošljavanje stanovništva ruralnih područja, što utiče na smanjenje nezaposlenosti i ekonomsko jačanje ovih oblasti (Bal i Bulgur, 2023).

Uprkos brojnim pozitivnim aspektima, rad na daljinu podrazumeva i određene izazove sa kojima se suočavaju poslodavci, ali i zaposleni. Ovaj koncept rada pokreće brojna pitanja i dileme u domenu organizovanja, nadzora, kontrole i podrške koju je potrebno pružiti zaposlenima (Pokojski, i dr. 2022). Problemi se mogu pojaviti i u segmentu infrastrukture (Bal i Bulgur, 2023), ali i u domenu komunikacije i koordinacije (Allen, i dr., 2015; Yang i dr., 2022). Izvršavanje radnih zadataka na različitim lokacijama, često u različitim vremenskim zonama i rasporedima mogu negativno uticati na koordinaciju, komunikaciju, izgradnju kvalitetnih odnosa i koheziju tima. Otežana saradnja i povezivanje među zaposlenima i narušena neformalna socijalizacija negativno se reflektuju na koheziju i zadovoljstvo poslom (Huang i dr. 2014). Društvena i profesionalna izolacija kao jedna od ključnih karakteristika rada na daljinu može smanjiti mogućnost za razmenu informacija, izazvati osećaj usamljenosti i nemogućnost jasnog razgraničenja poslovnih i porodičnih obaveza (Klopotek, 2017). Radnici na daljinu često svoje domove povezuju sa radnim ulogama i njihove obaveze konstantno zadiru u vreme koje bi trebalo da bude usmereno ka porodičnim obavezama (Eddleston i Mulki, 2017). Ova situacija dovodi do toga da radnici na daljinu rade duže nego što bi to činili u klasičnom kancelarijskom okruženju. Svakako ne bi trebalo zanemariti ni činjenicu da rad na daljinu može izazvati stres, posebno kod zaposlenih koji se nalaze na pozicijama sa višim nivoom odgovornosti. Istraživanja ukazuju da su stresu više podložni muškarci u odnosu na žene (Sandoval-Reyes i dr., 2021). Takođe, radnici koji sve vreme rade od kuće mogu osećati manju odgovornost prema svojoj organizaciji i postepeno gubiti osećaj za izvršenje radnih obaveza (Sholesi i dr. 2023).

Usled navedenih, kao i drugih izazova koje podrazumeva rad na daljinu, mnoge kompanije uključujući Google, Apple, Amazon i Microsoft nakon pandemije uvode politiku delimičnog povratka zaposlenih u kancelarije, odnosno uvode hibridni režim rada. Poslednjih godina, navedeni trend prihvataju brojne kompanije. Uvođenjem hibridnog režima rada kompanije nastoje da eliminišu nedostatke rada na daljinu, unaprede saradnju i produktivnost podignu na viši nivo (Sherif, 2024 c), ali i da izađu u susret potrebama zaposlenih po pitanju očekivanih uslova za rad.

Fleksibilnost postaje jedan od ključnih zahteva zaposlenih. Izlaženjem u susret ovim očekivanjima stvaraju se uslovi za kreiranje podsticajnog radnog okruženja. Upravo, hibridni model rada može pozitivno uticati na unapređenje saradnje i jačanje međuljudskih odnosa u organizaciji (Saad i Wigert, 2021), rezultirati rastom zadovoljstva zaposlenih i unapređenjem rezultata na nivou kompanije (Kähkönen, 2023; McKinsey & Company, 2023a; Gallup, 2024). Neprihvatanjem novih standarda, preduzeće se može suočiti sa ozbiljnim posledicama, poput nezadovoljstva zaposlenih, visoke fluktuacije i gubitka talentovanih radnika (Dowling, i dr., 2022; Da Silva i dr. 2023)

1.3. RAD NA DALJINU: PREDNOSTI I IZAZOVI IZ PERSPEKTIVE ZAPOSLENIH U NAUČNOISTRAŽIVAČKOJ DELATNOSTI U SRBIJI

Masovno prihvatanje rada na daljinu otvorilo je mnoga pitanja, kojima se bave ne samo praktičari, već i stručna javnost. Brojnim studijama i istraživanjima identifikuju se prednosti, ali nedostaci rada na daljinu, objašnjava se odnos koji zaposleni i poslodavci imaju prema ovom modelu rada, kao i njegov uticaj na produktivnost, motivisanost i posvećenost zaposlenih.

I pored činjenice da je reč o izuzetno aktuelnoj temi koja je poslednjih godina privukla pažnju istraživača, neznatan broj istraživanja je bio fokusiran na naučnoistraživačku delatnost. Takođe, studije koje obrađuju ovu temu uglavnom su bile orijentisane na analizu uticaja rada na daljinu na produktivnost ili zadovoljstvo zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti tokom pandemije, ali ne i nakon nje. Tumačenje rezultata ovih studija zahteva precizniju i dublju analizu usled specifičnosti situacije u kojoj su se našli zaposleni u periodu karantina (strah, neizvesnost, pritisak). Istraživanjima koja su sprovedena u periodu pandemije uglavnom se dokazuje da su izolacija i prekomerni rad negativno uticali na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih u nauci, kao i na njihovu produktivnost.

Pojava pandemije uslovila je značajne poremećaje u akademskim aktivnostima. Bez obzira na preferencije zaposlenih, daljinski rad je postao novi standard rada. Nova situacija podrazumevala je zatvaranje institucija i prelazak na rad od kuće, što je tokom pandemije rezultiralo različitim ograničenjima u istraživačkom radu i čestom kašnjenju (Heo i dr., 2022). Usled tradicionalne rodne podele poslova, novonastala situacija posebno je uticala na žensku populaciju, prevashodno na mlade majke (Lopes i dr., 2021). Određene studije

koje se odnose na SAD dokazuju da je novi model rada uticao na smanjenje produktivnosti žena u nauci. Zapravo, u periodu karantina žene su proizvele za 13,2% - 13,9% manje istraživačkih radova u polju društvenih nauka u odnosu na muškarce (Cui i dr., 2022). Istraživanja sprovedena u Japanu dokazuju da je tokom pandemije usledilo smanjenje istraživačke motivacije, pri čemu je i ovaj trend bio posebno prisutan među ženama (Miki i dr., 2020). Usled brojnih obaveza koje su preuzele na sebe, žene su bile i više izložene stresu (Weinreich i dr., 2023). Generalno, istraživanja koja su sprovedena u ovom periodu, ukazuju da je neravnoteža u naučnoj produktivnosti, koja je bila očigledna i pre pandemije, nastavljena i tokom njenog trajanja (Son i Bell, 2022). Sa druge strane, i pored činjenice da je naučnoistraživačka delatnost tokom pandemije bila suočena sa brojnim izazovima, postoje i dokazi da zaposleni u ovoj oblasti prepoznaju i određene prednosti rada na daljinu, a one se uglavnom pronalaze u efikasnijem korišćenju vremena, online nastavi, primeni alternativnih istraživačkih metoda i sl. (Heo i dr., 2022).

Rad na daljinu i nije u potpunosti nov koncept za zaposlene u naučnoistraživačkoj delatnosti (Janböcke i dr., 2022). Međutim, mnogi aspekti fleksibilnih radnih aranžmana nisu istraženi, a dosadašnja saznanja o stavovima naučnih radnika prema radu na daljinu su izuzetno ograničena. Relevantna istraživanja na ovu temu na nivou Srbije ne postoje.

U cilju boljeg razumevanja fenomena fleksibilnih radnih aranžmana ova monografija uključuje i empirijsko istraživanje. Istraživanje je sprovedeno kako bi se analizirali stavovi naučnoistraživačke zajednice prema radu na daljinu i identifikovali ključni izazovi i prednosti ovog modela rada.

Cilj istraživanja je identifikovanje modela rada koji iz perspektive naučnih radnika predstavlja optimalno rešenje, odnosno radnu praksu kojom se podstiče motivacija, zadovoljstvo i produktivnost. Rezultati istraživanja mogu ponuditi korisne smernice menadžmentu prilikom razvoja i implementacije radnih praksi koje su usklađene sa potrebama zaposlenih, a istovremeno mogu doprineti i održivom razvoju organizacija. Istraživanje je sprovedeno putem strukturiranog i anonimnog online upitnika u periodu septembar – novembar 2024. godine. Ciljnu populaciju predstavljaju zaposleni, odnosno naučni radnici zaposleni u institutima ili fakultetima u polju društvenih i humanističkih nauka. Metodološki pristup ovog istraživanja je deskriptivan, usmeren na detaljno opisivanje i analizu podataka prikupljenih putem online upitnika.

Tabela 3: Struktura uzorka ispitanika prema polu, starosti i zvanju

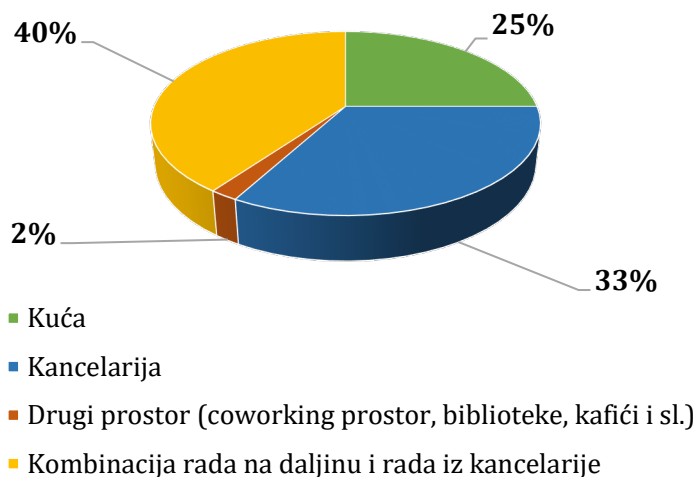
		Broj ispitanika	U %
Pol	Ženski	226	64
	Muški	127	36
Starosna grupacija	25-29	38	10,8
	30-34	52	14,8
	35-39	66	18,7
	40-44	54	15,3
	45-49	47	13,3
	50-54	46	13
	55-59	29	8,2
	60 i preko	21	5,9
Nastavno/naučno zvanje	Redovni profesor	57	16,1
	Vanredni profesor	43	12,2
	Docent	68	19,3
	Asistent sa doktoratom	6	1,7
	Asistent	34	9,6
	Naučni savetnik	21	5,9
	Viši naučni saradnik	34	9,6
	Naučni saradnik	49	13,9
	Istraživač saradnik	26	7,4
	Istraživač pripravnik	15	4,3

Izvor: Istraživanje autorke

Na osnovu podataka priloženih u tabeli može se konstatovati da u uzorku dominantno učešće ima ženska populacija, naučni radnici koji pripadaju starosnoj grupaciji 35-39 godina, i naučni radnici u naučnom zvanju naučni saradnik, odnosno u nastavnom zvanju docent. Najveći broj ispitanika je zaposlen u institucijama koje se nalaze u Beogradskom regionu (oko 66%), a zatim u Vojvodini (oko 13%), Južnoj i Istočnoj Srbiji (oko 8,5%), Šumadiji i Zapadnoj Srbiji (oko 7,6%) i Kosovu i Metohiji (oko 4,9%).

Prema rezultatima istraživanja rad na daljinu je izuzetno zastupljena praksa u naučnoistraživačkoj delatnosti Srbije. Oko 67% ispitanika (u potpunosti ili delimično) praktikuje ovaj vid rada. Sa druge strane, analizom podataka dolazi se i do nalaza da oko 33% ispitanika preferira rad u tradicionalnom radnom okruženju, odnosno u kancelariji.

Grafikon 5: Primarna lokacija za rad naučnih radnika u polju društvenih i humanističkih nauka u Srbiji



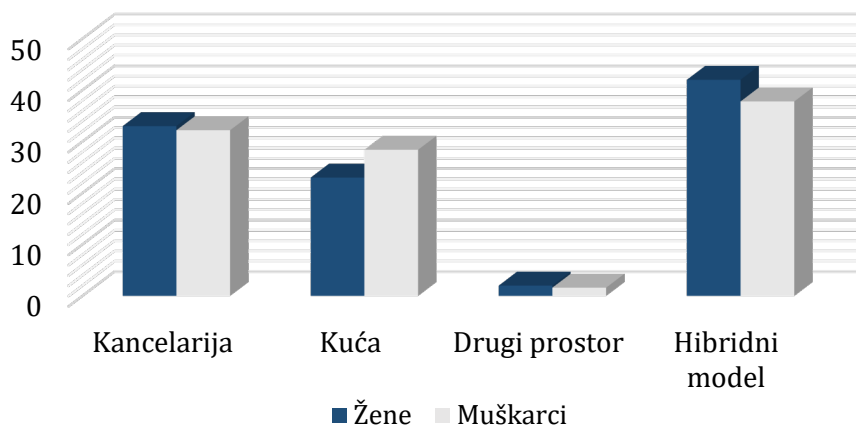
Izvor: Istraživanje autorke

Rezultati sugerišu da je kombinacija rada na daljinu i rada u kancelariji najčešći oblik radne prakse koju upražnjavaju zaposleni u naučnoistraživačkoj delatnosti. Nalazi ovog istraživanja su u skladu sa trendovima identifikovanim i u drugim studijama, koje upravo ukazuju na činjenicu da hibridni model rada sve više dobija na popularnosti i aktuelnosti (McKinsey & Company, 2023a; Gallup, 2024; Eurofond, 2022). Ovaj tip fleksibilnog radnog aranžmana omogućava zaposlenima da prilagode svoje radno okruženje u zavisnosti od zadatka, i da pri tome kombinuju prednosti rada na daljinu – veća autonomija i fleksibilnost u radu, rast zadovoljstva i motivacije zaposlenih, uspostavljanje balansa između poslovnog i privatnog života, sa benefitima koje omogućava rad u kancelariji – jačanje odnosa i povezanosti između saradnika (Saad i Wigert, 2021; Kähkönen, 2023; Allen, i dr., 2015; Yang i dr., 2022).

Rezultati istraživanja pokazuju da je orijentacija ka fleksibilnim radnim praksama gotovo jednako prisutna među ženskom i muškom populacijom. Zapravo, nalazi do kojih se dolazi impliciraju da zaposleni u naučnoistraživačkoj delatnosti, bez obzira na pol, imaju slične preferencije po pitanju izbora primarnog mesta obavljanja radnih zadataka. Ukoliko i postoje razlike one su male. Rezultati ukazuju da žene, u poređenju sa muškarcima, više favorizuju hibridni model rada. Takođe, one su nešto prisutnije u kancelarijama i u odnosu na muškarce svoje radne zadatke češće sprovode na drugim lokacijama, poput

biblioteka, coworking prostora i sl. Sa druge strane, muškarci pokazuju veću sklonost ka radu od kuće.

Grafikon 6: Primarna lokacija za rad naučnih radnika u polju društvenih i humanističkih nauka u Srbiji, prema polu

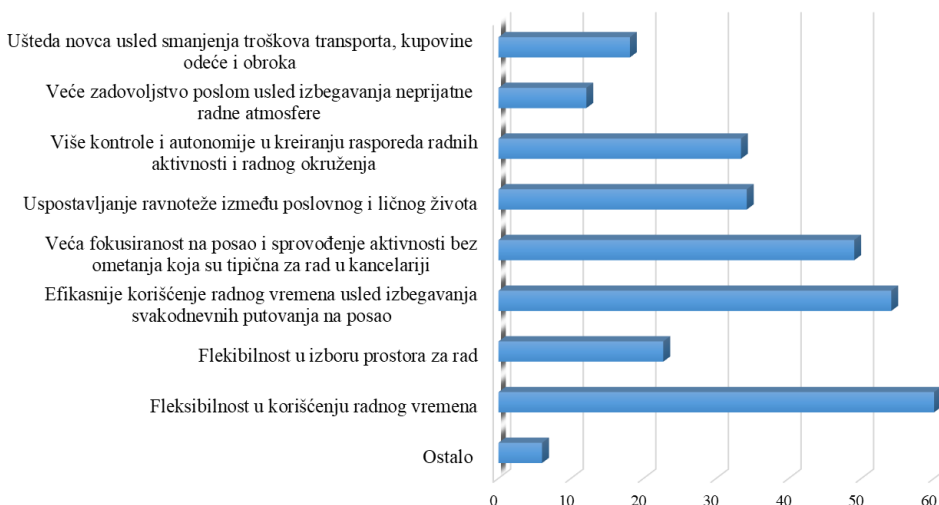


Izvor: Istraživanje autorke

Generalno, stavovi ispitanika po pitanju hibridnog modela rada su izuzetno pozitivni. Većina ispitanika ovaj model rada sagledava kao najprikladnije rešenje za naučnoistraživačku delatnost u polju društvenih i humanističkih nauka. Konkretno, više od polovine ispitanika (53%) izjašnjava se da je potpuno, a 27% uglavnom saglasno sa stavom da je hibridni model rada najpogodniji model rada za naučnoistraživačku delatnost. Sa druge strane, izuzetno mali procenat ispitanika, tačnije 3%, u potpunosti nije saglasno sa navedenom tvrdnjom, a 7% smatra da je ona uglavnom netačna. Prema rezultatima istraživanja, oko 10% ispitanika nema jasno definisan stav po pitanju hibridnog modela rada.

Istraživanjem su identifikovane sklonosti naučne zajednice po pitanju mesta obavljanja radnih zadataka. U cilju dubljeg razumevanja razloga izbora određenih lokacija, analizirani su i stavovi ispitanika prema radu na daljinu. Analizom podataka na nivou celog uzorka identifikovani su faktori koje zaposleni u naučnoistraživačkoj delatnosti u polju društvenih i humanističkih nauka uviđaju kao ključne prednosti ovog modela rada.

Grafikon 7: Ključne prednosti rada na daljinu iz perspektive zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti u Srbiji (društvene i humanističke nauke)



Izvor: Istraživanje autorke

Fleksibilnost u korišćenju radnog vremena, naučna zajednica, prepoznaje kao najveću prednost rada na daljinu. Ova fleksibilnost u kontekstu rada na daljinu odnosi se na mogućnost da zaposleni sami odrede svoje radne rasporede i prilagode vreme rada svojim potrebama, obavezama i ličnim preferencijama. Za naučnoistraživačku delatnost ovaj faktor je izuzetno bitan s obzirom na to da omogućava zaposlenima da odaberu najbolje vreme za naučnoistraživački rad, bilo da se radi o ranim jutarnjim ili kasnim noćnim satima. Takođe, fleksibilnost može pozitivno uticati na uspostavljanje adekvatnog balansa između ličnog i poslovnog života, rast zadovoljstva zaposlenih i produktivnost.

Sledeći faktor koji ispitanici prepoznaju kao ključnu prednost rada na daljinu jeste efikasno korišćenje radnog vremena usled izbegavanja svakodnevnih putovanja od kuće do posla i natrag. Izbegavanjem putovanja stvara se mogućnost za planiranje i realizaciju aktivnosti koja je više u skladu sa potrebama zaposlenih. Takođe, ne može se zanemariti ni činjenica da se izbegavanjem svakodnevnih putovanja smanjuje i nivo stresa koji zaposleni doživljavaju usled gužve u saobraćaju, problema sa parkiranjem i sl. Navedeno može rezultirati boljim raspoloženjem, zadovoljstvom i mentalnim zdravljem zaposlenih. Generalno, smanjenjem vremena koje se provodi u saobraćaju, više

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

vremena se može usmeriti ka sprovođenju radnih aktivnosti, ali i za lične obaveze. Redukcija putovanja ima i pozitivan uticaj i na životnu sredinu.

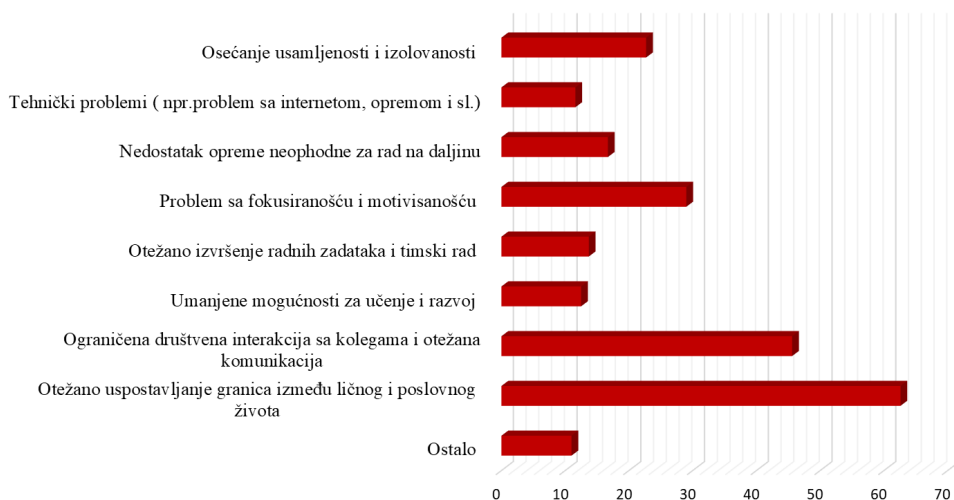
Treći po značaju faktor koji je od strane naučne zajednice prepoznat kao prednost rada na daljinu je veća fokusiranost na posao i realizaciju radnih aktivnosti, usled mogućnosti da se posao obavlja bez prekida i ometanja koja su tipična za tradicionalno radno okruženje. Rad od kuće daje veću kontrolu zaposlenima nad radnim okruženjem, odnosno omogućava otklanjanje ili minimiziranje ometanja (buka, razgovor kolega, sastanci i dr.) i dozvoljava oblikovanje radnog okruženja koje je prilagođeno potrebama i preferencijama zaposlenih. Navedeno može doprineti većoj koncentraciji i fokusiranosti, rastu produktivnosti, ali i smanjenju stresa i napetosti.

Pored navedenih prednosti koje su identifikovane kao ključne, više od 30% ispitanika smatra da je mogućnost uspostavljanja adekvatne ravnoteže između poslovnog i privatnog života još jedna izuzetno bitna prednost rada na daljinu. Rad na daljinu uglavnom omogućava zaposlenima adekvatnije balansiranje između poslovnog i privatnog života. Ravnoteža doprinosi smanjenju stresa, opštem blagostanju zaposlenih, motivaciji i zadovoljstvu, kao i rastu produktivnosti.

Rad na daljinu podrazumeva viši nivo kontrole i autonomije u izvršavanju radnih aktivnosti i prema rezultatima ovog istraživanja, više od 30% ispitanika upravo u ovom faktoru prepoznaje veliku prednost. Rad na daljinu omogućava zaposlenima da prilagode raspored rada prema svojim potrebama. Zaposleni se osećaju osnaženim da donose odluke i preuzmu odgovornost za svoje projekte. Viši nivo kontrole i autonomije ne samo da povećava zadovoljstvo zaposlenih, već i doprinosi njihovoj produktivnosti i ličnom razvoju.

Pored faktora koji su već predviđeni upitnikom, ispitanici su samoinicijativno isticali i druge razloge koji ih podstiču da biraju rad na daljinu i da ovom modelu rada daju prioritet u odnosu na rad u tradicionalnom radnom okruženju. Neki od ključnih razloga su: invaliditet, potreba za radom tokom noći, odsustvo adekvatne opreme u kancelarijama, ograničena dostupnost kancelarijskog prostora i sl.

Grafikon 8: Ključni izazovi rada na daljinu iz perspektive zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti u Srbiji (društvene i humanističke nauke)



Izvor: Istraživanje autorke

Pored brojnih prednosti i benefita rad na daljinu podrazumeva i određene izazove. Posmatrano iz perspektive zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti ključni problemi prepoznaju se u sledećim pojavama: Otežano uspostavljanje granica između privatnog (ličnog) i poslovnog života; Otežana komunikacija i ograničena interakcija sa kolegama; Problemi sa fokusiranošću i motivisanošću.

Rezultati istraživanja pružaju zanimljive uvide u percepciju zaposlenih po pitanju prednosti i nedostatka rada na daljinu. Naime, faktor – uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života prepoznat je kao prednost, ali ujedno i kao veliki izazov sa kojim se suočavaju ispitanici tokom rada na daljinu. Konkretno, oko 60% ispitanika smatra da je uspostavljanje jasne granice između ličnog i poslovnog života ključni izazov rada na daljinu, dok više od 30% ispitanika ovaj faktor doživljava kao jednu od ključnih prednosti rada na daljinu. Rezultati sugerišu da se mnogi zaposleni u naučnoistraživačkoj delatnosti, upražnjavajući rad na daljinu, suočavaju sa problemom jasnog razgraničenja radnih od ličnih obaveza. Navedena pojava može usloviti prekovremeni rad i osećaj preopterećenosti. U situacijama kada zaposleni rade od kuće, mesto prebivališta postaje i prostor za rad, što može doprineti preklapanju profesionalnih i ličnih obaveza. Takođe, u ovim situacijama zaposleni mogu osetiti pritisak, na osnovu toga i potrebu da budu dostupni i van radnog vremena.

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

Usled osećaja krivice sa kojim se mogu suočiti ukoliko ne rade tokom uobičajenog radnog vremena, zaposleni će nesvesno produžiti radni dan. Sve navedeno može usloviti iscrpljenost i stres, i narušiti opšte blagostanje i mentalno zdravlje zaposlenih.

Otežana komunikacija i interakcija sa kolegama je drugi po značaju izazov sa kojim se suočavaju zaposleni u naučnoistraživačkoj delatnosti. Navedeni faktor može značajno uticati na koheziju, produktivnost i opšte zadovoljstvo zaposlenih. U tradicionalnom radnom okruženju zaposleni imaju mogućnost da se fizički sretnu i komuniciraju. Sa druge strane, rad na daljinu smanjuje ličnu interakciju, što može otežati razvoj timske dinamike i poverenja među kolegama.

Problem sa fokusiranošću i motivisanošću je takođe izazov koji naučnoistraživačka zajednica prepoznaje kao jedan od ključnih izazova rada na daljinu. Rad od kuće može biti otežan usled raznih ometanja, kao što su kućni poslovi, članovi porodice, mediji i sl. Sa druge strane, u kancelarijskom okruženju zaposleni obično imaju ustaljen ritam i strukturisan radni dan. Gubitak te strukture i nedostatak redovnog rasporeda mogu otežati ili onemogućiti fokusiranost na radne zadatke, postavljanje jasnih ciljeva i prioriteta.

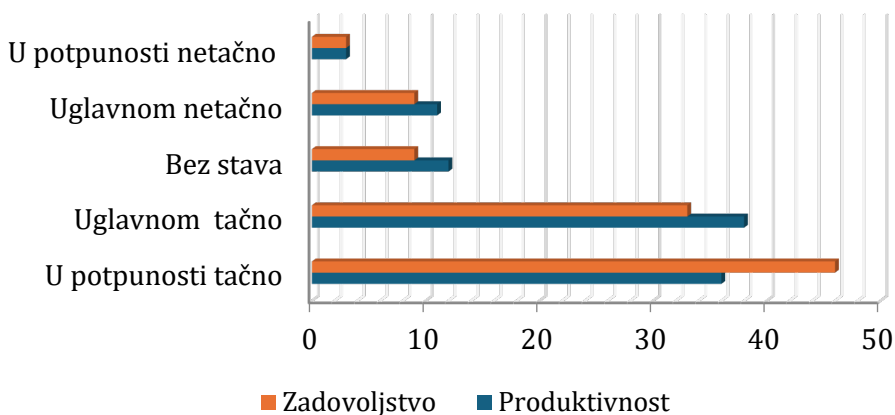
Posmatrano na nivou celog uzorka oko 20% zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti (polje društvenih i humanističkih nauka) navodi da rad na daljinu može izazvati osećaj usamljenosti i izolacije. Odvojenost od kolega i smanjena interakcija sa njima ukoliko traje duži period može izazvati negativne emocije, nepovoljno uticati na motivaciju i produktivnost, ali i na dobrobit i mentalno zdravlje zaposlenih.

Pored faktora koji su bili predviđeni upitnikom, ispitanici su samoinicijativno identifikovali i dodatne izazove sa kojima se suočavaju tokom rada na daljinu. Neki od ključnih problema uključuju: previsoko opterećenje radom koje može usloviti i produžetak radnog dana, neadekvatan kvalitet internet veze, nedostatak odgovarajućeg radnog prostora i sl. Zanimljivo opažanje je da oko 5% ispitanika smatra da se tokom rada na daljinu ne suočava sa izazovima i problemima.

Istraživanjem je identifikovan i stav koji istraživači imaju prema radu na daljinu, ali u kontekstu produktivnosti i zadovoljstva poslom. Generalno mišljenje ispitanika je da ovaj model rada pozitivno utiče na njihovo zadovoljstvo i da uslovljava rast produktivnosti. Stav da rad na daljinu pozitivno utiče na rast produktivnosti podržava u potpunosti ili delimično oko 74% uzorka. Sa druge

strane, svega 3 % ispitanika smatra da ovaj model rada negativno određuje njihovu produktivnost. Slični nalazi mogu se uočiti kada se ispituje uticaj rada na daljinu na zadovoljstvo poslom. Oko 79% ispitanika smatra da fleksibilni radni aranžmani pozitivno utiču na njihovo zadovoljstvo poslom, posebno usled činjenice da obezbeđuju veću kontrolu nad radnim okruženjem. Uticaj rada na daljinu na produktivnost i zadovoljstvo obuhvaćen je u brojnim istraživanjima, koja dovode do sličnih zaključaka (Chatterjee, i dr., 2022; Allen i dr., 2015; Andriyanty, 2021; Charalampous i dr., 2019; Morikawa, 2020; Kortsch i dr., 2022).

Grafikon 9: Stavovi ispitanika o pozitivnom uticaju rada na daljinu na zadovoljstvo i produktivnost



Izvor: Istraživanje autorke

Empirijskim istraživanjem pruža se osnova za bolje razumevanje preferencija i potreba zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti po pitanju uslova rada i stiče se konkretan uvid u to koji model rada može doprineti optimizaciji radnih praksi u ovoj delatnosti. Nalazi istraživanja jasno ukazuju da zaposleni u naučnoistraživačkoj delatnosti (polje društvenih i humanističkih nauka) imaju pozitivan stav prema fleksibilnim radnim aranžmanima, prevashodno prema hibridnom modelu rada. Ovaj pristup, koji podrazumeva kombinaciju rada od kuće ili nekog drugog prostora sa povremenim radom u kancelariji, omogućava uspostavljanje adekvatne ravnoteže između samostalnog rada i saradnje sa kolegama.

Rezultati do kojih se dolazi istraživanjem mogu imati važne implikacije u procesu prilagođavanja radnog okruženja potrebama i preferencijama

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti. U cilju optimizacije učinka rada na daljinu i maksimalnog korišćenja prednosti hibridnog modela rada, potrebno je sprovesti dodatne aktivnosti. Podrška je neophodna u sledećim segmentima:

- Obezbeđivanje dodatne tehnologije. Preferencije za rad na daljinu mogu ukazati na potrebu za nedostajućim tehnologijama i alatima koji podržavaju digitalnu komunikaciju i saradnju u online okruženju.
- Implementacija obuka kojima se obezbeđuje uspešna adaptacija zaposlenih na hibridni model rada. Obuke mogu biti usmerene ka sticanju i usvajanju novih tehnika upravljanja vremenom u cilju razvoja veština zaposlenih neophodnih za kreiranje efikasnog rasporeda radnih aktivnosti, postavljanje ciljeva i prioriteta. Obuke se mogu fokusirati i na razvoj veština vođenja timova na daljinu, unapređenje veština komunikacije u online okruženju, upravljanje stresom i sl. Cilj ovih obuka je razvoj i unapređenje veština koje su relevantne za rad na daljinu.
- Uspostavljanje jasnih pravila o radu na daljinu, uključujući očekivanja koja se odnose na komunikaciju, izveštavanje i dostupnost. U cilju optimizacije rada na daljinu potrebno je definisati jasne smernice o tome kada, kako i ko od zaposlenih radi od kuće ili kancelarije. Modeli hibridnog rada mogu se formirati na različite načine. Uvažavajući preferencije naučnoistraživačke zajednice, ali i činjenicu da u ovoj delatnosti svi zaposleni ne preferiraju rad na daljinu, sugerise se usvajanje personalizovanog pristupa politikama rada. Na osnovu ovog pristupa moguće je kreirati radno okruženje koje je dovoljno stimulativno i podsticajno za svakog pojedinca.
- Usmeriti napore ka izgradnji inkluzivne kulture koja zaposlenima omogućava da se osećaju povezanim bez obzira na to gde rade. U skladu se rečenim sugerise se periodično organizovanje događaja i okupljanja koja omogućavaju zaposlenima da se na osnovu neformalne komunikacije bolje upoznaju i osnaže odnose.
- Redovno prikupljanje informacija o iskustvima zaposlenih i u cilju identifikovanja potencijalnih oblasti za dalja unapređenja. Prikupljanje podataka može se realizovati primenom različitih tehnika: anketiranja ili razgovora sa zaposlenima, fokus grupa, timskih sastanaka i sl.

Istraživanje koje je predstavljeno u monografiji pruža značajan doprinos u razumevanju preferencija zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti po pitanju različitih modela rada. Analizom podataka identifikovan je model rada koji zaposleni u ovoj delatnosti najčešće praktikuju i koji najviše odgovara

njihovim potrebama i sklonostima. Međutim, ovo istraživanje ima i određena ograničenja. Analiza pruža čvrste osnove za razumevanje subjektivne percepcije radnih modela, ali ne obezbeđuje uvid u to kako se ove preferencije prevode u konkretne radne performanse. Buduća istraživanja biće fokusirana na ispitivanje odnosa između različitih modela rada i radnih performansi, ali i usmerena na razvoj konkretnih predloga za unapređenje uslova rada i povećanje produktivnosti zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti.

1.4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Rad na daljinu nije samo privremeni trend, već novi standard koji se pojavljuje u različitim formama i koji usled određenih pogodnosti prihvata sve veći broj organizacija. Tendencija ubrzanog rasta broja zaposlenih koji se mogu svrstati u kategoriju radnika na daljinu i sve učestalije prihvatanje fleksibilnih radnih aranžmana od strane kompanija podstaknuta je brojnim faktorima, a prevashodno digitalnom revolucijom, pandemijom Covid-19, ali i promenama u samim preferencijama i potrebama zaposlenih.

Poslednjih godina fleksibilni radni aranžmani, usled brojnih benefita, doživljavaju veliku popularnost. Pozitivan stav zaposlenih prema ovim radnim praksama prouzrokovan je brojnim razlozima. Fleksibilni modeli rada, daju veću autonomiju i osećaj kontrole, što pozitivno može uticati na motivisanost, posvećenost i fokusiranost zaposlenih. Takođe, fleksibilni radni aranžmani omogućavaju uspostavljanje bolje ravnoteže između profesionalnog i ličnog života, te stoga mogu uticati i na smanjenje stresa i unapređenje mentalnog zdravlja zaposlenih. Oni podrazumevaju uštedu ne samo vremena, već i novca.

Brojne pogodnosti koje su zaposleni iskusili tokom rada na daljinu usloveli su promene u njihovim stavovima i preferencijama. Fleksibilnost na radnom mestu postaje novi zahtev, odnosno standard koji zaposleni očekuju da bude ispoštovan od strane poslodavca. U kontekstu novih dešavanja savremene organizacije nalaze se pred velikim izazovom. Jedan od njih je svakako i prilagođavanje radnog okruženja očekivanjima zaposlenih. Cilj je kreirati okruženje koje će karakterisati visok nivo motivacije, posvećenost i usmerenost ka inovacijama i kreativnosti, što podrazumeva i uvođenje višeg nivoa fleksibilnosti na radnom mestu.

Sa druge strane, uvođenje u praksu fleksibilnih modela rada je kompleksan i složen zadatak, koji je determinisan brojnim faktorima uključujući organizacionu kulturu, tehnološku infrastrukturu, karakteristike posla,

1. Fleksibilnost na radnom mestu: trendovi i implikacije rada na daljinu

organizacionu strukturu, stil liderstva i sl. Uspešna implementacija zahteva sveobuhvatan pristup i konstantno preispitivanje i prilagođavanje u segmentu organizacione strukture, sistema komunikacije, veštinama i znanju zaposlenih (Hopkins i Bardoel, 2023). Uvođenje fleksibilnih radnih aranžmana, uključujući i hibridni model rada podrazumeva značajne promene i u organizacionoj kulturi (Barjaktarović, 2023) i odgovarajuću infrastrukturu i tehnologiju. U nastojanju da se kreira optimalno radno okruženje neophodno je uvažiti i preferencije zaposlenih (Ferreira i dr., 2021), odnosno u obzir uzeti činjenicu da se sklonosti zaposlenih mogu razlikovati. U kontekstu rečenog, preporučuje se usvajanje personalizovanog pristupa politikama rada.

Praksa je dokazala da tradicionalni model rada, kao i rad koji se u potpunosti dešava na daljinu mogu ispoljiti i određene negativne pojave. Sa druge strane, hibridni model rada pokazao se kao dobro rešenje kojim se mogu prevazići slabosti ova dva koncepta. Kombinacijom rada na daljinu i rada iz kancelarije zaposlenima se obezbeđuje određeni nivo fleksibilnosti, daje viši nivo kontrole i autonomije u sprovođenju radnih zadataka, ali i mogućnosti za saradnju, uspostavljanje efikasne komunikacije, jačanje timskog rada. Pored navedenih, hibridnim modelom rada postižu se i druge koristi. Hibridni režim rada utiče na smanjenje stope odsustva sa posla, doprinosi smanjenju operativnih troškova, unapređuje efikasnost i produktivnost, pospešuje motivaciju i usmerenost zaposlenih ka inovacijama (Bacarra i Decenorio, 2022).

Istraživanje predstavljeno u okviru ove monografije upravo potvrđuju činjenicu da je fleksibilnost izuzetno važan aspekt rada u naučnoistraživačkim organizacijama. Konkretno, preferencije zaposlenih u ovoj delatnosti u Srbiji prema fleksibilnim modelima rada su krajnje pozitivne. Zaposleni u naučnoistraživačkoj delatnosti u Srbiji smatraju da hibridni model rada jeste najprikladnije rešenje za sprovođenje aktivnosti u okviru ove delatnosti. Ovaj model rada omogućava zaposlenima da prilagode svoje radno okruženje potrebama, odnosno konkretnim zadacima i projektima. Kombinacija različitih radnih okruženja može usloviti veće zadovoljstvo zaposlenih u ovoj delatnosti, pozitivno uticati na kreiranje novih ideja i zadržavanje stručnjaka, kao i na jačanje timske kohezije i saradnje.

Fleksibilnost u radnom okruženju ne samo da podstiče lični razvoj i dobrobit zaposlenih, već može doprineti ostvarivanju ciljeva, rastu i razvoju poslovanja. Međutim, odluka da li će organizacija na dugoročnoj osnovi prihvatiti neku od formi fleksibilnih modela rada, zavisi prvenstveno od efekata i potencijalnih troškova koje ovi modeli mogu proizvesti.

2. TRANSFORMACIJA ORGANIZACIONIH STRUKTURA: PRELAZAK IZ TRADICIONALNIH U FLEKSIBILNE MODELE

Organizaciona struktura predstavlja unutrašnji obrazac odnosa, autoriteta i komunikacije u organizaciji (Thompson, 1967). Ona određuje izvršnu, menadžersku i administrativnu organizovanost firme, ukazujući na odgovornosti i hijerarhijske odnose i veze (Dess i dr., 2007). Organizacionom strukturom se precizno definišu radni tokovi, raspored poslova i aktivnosti, sistem autoriteta i odgovornosti, uloge pojedinaca u organizaciji, pristupi u koordinaciji i izveštavanju. Kao element organizacionog dizajna, organizaciona struktura određuje efektivnost, efikasnost i fleksibilnost jedne organizacije.

Pod uticajem brojnih faktora koji deluju u eksternom i internom okruženju preduzeća su prinuđena da konstantno preispituju postojeće modele poslovanja i novonastalim okolnostima prilagođavaju organizacionu strukturu (Lazarević-Moravčević i dr., 2023a; Lazarević-Moravčević i Mosurović Ružičić, 2023b). Cilj je kreirati strukturu kojom bi se obezbedilo adekvatno reagovanje na dešavanja u okruženju, izbegli sukobi između pojedinih organizacionih celina i omogućilo efikasno odlučivanje (Ahmady i dr., 2016).

U savremenim uslovima poslovanja kreiranje organizacione strukture je pod snažnim uticajem trendova koji su prisutni u eksternom okruženju, poput digitalizacije, globalizacije, promena u ponašanju potrošača i očekivanju zaposlenih. Navedeni faktori stvaraju potrebu za kreiranjem organizacionih struktura koje karakteriše viši nivo fleksibilnosti i agilnosti. Samo fleksibilne organizacione strukture imaju sposobnost da se brzo prilagode dešavanjima u okruženju, unaprede svoje operacije, inoviraju i ispune očekivanja i zahteve potrošača.

Digitalna transformacija ima značajan uticaj na sve segmente društva i privrede. Ona suštinski menja način poslovanja i isporuke vrednosti (Domazet i dr., 2019). Digitalizacijom se mogu postići brojni benefiti. Njeni efekti su posebno bili vidljivi u periodu krize izazvane pojavom virusa Covid-19, kada su organizacije upravo zahvaljujući savremenim tehnološkim rešenjima, uspevale da održe svoju funkcionalnost do određenog nivoa (Lazarević-Moravčević i

Kamenković, 2021). Međutim, potencijali digitalizacije mogu biti ostvareni isključivo ukoliko kompanija kreira organizacionu strukturu koja to omogućava i podržava (Mustafa i dr, 2022). U kontekstu rečenog, nove organizacione strukture moraju postati manje rigidne i više usmerene ka inovacijama. Modifikacije često uključuju uvođenje novih poslovnih modela i procesa, promene u razvoju proizvoda i uspostavljanje jedinstvenih odnosa sa kupcima, partnerima i dobavljačima (Strakova i dr. 2021).

Organizacije koje posluju na globalnom nivou suočavaju se sa brojnim izazovima koji zahtevaju prilagođavanje u domenu strateške orijentacije, ali i organizacione strukture. Upravo, globalizacija je bila ključni inicijator organizacionog restrukturiranja proteklih decenija. Promene su se uglavnom odnosile na uvođenje novih tehnologija, smanjenje broja zaposlenih i reinženjering, formiranje strateških saveza i mreža, i prelazak sa međunarodnih i multinacionalnih na globalne i transnacionalne strategije (Jones, 2002). Organizacije koje su globalno orijentisane moraju implementirati organizacionu strukturu koja bi podržala novo strateško opredeljenje i omogućila viši nivo fleksibilnosti i prilagodljivosti zahtevima lokalnih tržišta i njihovim specifičnostima u pogledu uslova poslovanja, zakonske regulative i razlika u domenu kulture. Osim toga, strukture je potrebno prilagoditi i globalnim lancima snabdevanja što implicira i promene u segmentu nabavke, logistike i upravljanja zalihama.

Tradicionalne organizacione strukture nisu adekvatno rešenje ni za organizacije koje nastoje da se prilagode novim zahtevima i preferencijama zaposlenih u pogledu željenih uslova rada. Uvođenje koncepta rada na daljinu i drugih fleksibilnih radnih aranžmana zahteva prilagođavanje organizacione strukture. Promene se sprovode u pravcu uspostavljanja modela koji podstiče pozitivno ponašanje zaposlenih, što može rezultirati većim zadovoljstvom i produktivnošću (Novikova i Hamse, 2021).

Potreba za prilagođavanjem organizacione strukture nastaje i usled težnje savremenih organizacija da maksimalno izađu u susret zahtevima i potrebama potrošača. Savremenog potrošača karakterišu specifični zahtevi i očekivanja, nastali kao rezultat promena u društvenom, ekonomskom i tehnološkom okruženju. Potrošači su sve više usmereni ka novim proizvodima i tehnologijama. Kompanije koje konstantno inoviraju privlače njihovu pažnju i lojalnost. Uvođenje inovacija u poslovne procese pozitivno utiče na zadovoljstvo i stopu zadržavanja kupaca (Paunović i dr, 2022). Inovacija je postala ključni izvor konkurentске prednosti (Porter, 1985; Paunović i dr, 2022; Lazarević-Moravčević i dr, 2022), a sposobnost preduzeća da se prilagodi ovom trendu,

između ostalog, determinisana je i organizacionom strukturom (Lazarević-Moravčević i Mosurović Ružičić, 2023b).

2.1. ORGANIZACIONA STRUKTURA I NJENE KLJUČNE DETERMINANTE

Prilagođavanje organizacione strukture novim zahtevima tržišta podrazumeva sveobuhvatno preispitivanje njenih ključnih dimenzija, uključujući: specijalizaciju, departmentalizaciju, raspon kontrole, lanac komandovanja, način odlučivanja i formalizaciju (Robbins i Coulter, 2005). Pomenute dimenzije međusobno su povezane, utiču jedna na drugu i zajedno definišu način na koji organizacija funkcioniše, odnosno koliko je fleksibilna i prilagodljiva.

Specijalizacija kao determinanta organizacione strukture najjednostavnije se može objasniti kao stepen do koga su zaposleni specijalizovani za izvršavanje određenog posla ili zadatka. Reč je konceptu koji je usko povezan sa podelom rada. U organizacijama u kojima je zastupljen viši nivo specijalizacije zaposleni sprovode aktivnosti i zadatke za koje su visoko stručni. Visok nivo specijalizacije obično rezultira rastom produktivnosti. Međutim, rast produktivnosti na osnovu specijalizacije moguće je ostvariti do određenog nivoa, nakon čega mogu uslediti potpuno suprotni efekti. Ponavljanje i izvršavanje istih aktivnosti i zadataka tokom dužeg perioda, obično prouzrokuje nezadovoljstvo zaposlenih, pad motivacije i posvećenosti poslu. Navedene pojave značajno mogu ugroziti produktivnost.

Departmentalizacija predstavlja osnovu prema kojoj su poslovi grupisani u okviru određenih organizacionih celina. Jednostavnije ona se može razumeti kao razvrstavanje aktivnosti i resursa u posebne organizacione jedinice odgovorne za izvršavanje određenih zadataka. U praksi su zastupljeni različiti vidovi departmentalizacije, a najprisutnije su funkcionalna, divizionna i matična.

Lanac komandovanja se odnosi na liniju autoriteta koja polazi od gornjih organizacionih nivoa ka nižim nivoima i jasno pokazuje ko je prema kome odgovoran (Robbins i Coulter, 2005; Williams, 2010). Ukoliko je u organizaciji sistem autoriteta tako formulisan da su zaposleni odgovorni samo jednom menadžeru, ispoštovan je i princip jedinstva komande.

Raspon kontrole se odnosi na broj zaposlenih koje jedan menadžer može efikasno da prati i kontroliše. Ova dimenzija direktno determiniše visinu organizacione strukture, odnosno broj hijerarhijskih nivoa. Uži raspon kontrole rezultira većim brojem hijerarhijskih nivoa u organizaciji, dok širi podrazumeva pliću organizacionu strukturu. Širina raspona kontrole uslovljena je različitim faktorima. Osnovni faktori koji je određuju su sposobnost i kompetencije zaposlenih, kompleksnost i složenost zadatka, tehnologija, organizaciona kultura, stil menadžmenta, nivo formalizacije i standardizacije.

Formalizacija je usko povezana sa standardizacijom (Dalton i dr., 1980) i pokazuje nivo u kome su poslovi propisani i striktno određeni. Formalizacijom se naglašava poštovanje pravila i procedura u vođenju organizacionih aktivnosti (Damanpour i Gopalakrishnan, 1998). Viši nivo formalizacije omogućava zaposlenima malu ili nikakvu fleksibilnost u radnim ulogama, dok mali nivo formalizacije obezbeđuje visok nivo fleksibilnosti (Marasi i dr., 2018).

Centralizacija/decentralizacija jeste dimenzija organizacione strukture koja pokazuje koliko je autonomija odlučivanja u organizaciji koncentrisana, odnosno raspršena (Damanpour i Gopalakrishnan, 1998). Centralizacija podrazumeva situaciju u kojoj je donošenje odluka uglavnom koncentrisano na vrhu hijerarhije. Sa druge strane, decentralizovano odlučivanje postoji u organizacijama u kojima je prisutna praksa delegiranja autoriteta, odnosno prenošenja ovlašćenja i odgovornosti na niže hijerarhijske nivoe.

Tabela 4: Faktori koji utiču na nivo centralizacije i decentralizacije

Više centralizacije	Više decentralizacije
Okruženje je stabilno	Okruženje je kompleksno i neizvesno
Menadžment nižih nivoa nije dovoljno sposoban i iskusan za donošenje odluka	Menadžment nižih nivoa je sposoban i iskusan za donošenje odluka
Menadžment nižih nivoa ne želi da prihvati odgovornost u domenu odlučivanja	Menadžeri nižih nivoa žele da učestvuju u procesu odlučivanja i da preuzmu u ovom segmentu odgovornost
Odluke su izuzetno značajne	Odluke su relativno minorne
Kompanija se nalazi u kriznom periodu	Korporativna kultura je otvorena
Kompanija je velika	Kompanija je geografski rasprostranjena

Izvor: Robbins i Coulter (2005). Menadžment. Beograd: Data Status

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

Na osnovu navedenih dimenzija organizacione strukture se mogu klasifikovati kao mehanistički ili organski sistemi (Burns i Stalker, 1994). Mehanističke (birokratske) organizacione strukture karakteriše visok nivo specijalizacije, striktna departmentalizacija, jasan lanac komandovanja, uži raspon kontrole i visoka centralizacija (Robbins i Coulter, 2005). Reč je o strukturama u kojima je prisutan krut komandni lanac koji je zasnovan na centralizovanom autoritetu i vertikalnoj komunikaciji. U ovim organizacijama komunikacija ispoljava tendenciju da bude jednosmerna i da se odvija sa vrha na dole. Zaposleni se u velikoj meri oslanjaju na pravila, propise i standardizovane zadatke. Takođe, oni imaju precizno definisane pozicije, jasno definisane uloge i formalne opise poslova. Od zaposlenih se očekuje da razumeju svoje obaveze i da prate smernice koje su definisane pravilnicima, politikama i procedurama. Pozicije pojedinaca su usko definisane u pogledu dužnosti, nadležnosti i uz izbegavanje preklapanja i dupliranja (Robbins i Coulter, 2005; Dess i dr., 2007; Courtright i dr., 1989; McNamara, 2009; Williams, 2010; Thompson, 1965).

Organizacione strukture u kojima dominiraju elementi mehanističkog organizacionog dizajna pokazuju otpor prema promenama, te stoga nisu pogodne za dinamična, turbulentna i neizvesna okruženja (Verle i dr., 2014; Robbins i Coulter, 2005). Mehanistički sistemi nisu dovoljno fleksibilni i agilni da bi podržali inovacije (McNamara, 2009). Birokratija, odnosno visok nivo formalizacije i centralizacije koja je izuzetno prisutna u ovim sistemima može otežati fleksibilnost i sposobnost inoviranja (Heckscher, 1994; Hage i Aiken, 1967; Dedahanov i dr., 2017; Kalay i Lynn, 2016; Cosh i dr., 2012) i to posebno u početnim fazama inovativnog procesa. Najjednostavnije rečeno mehanistički sistemi su dobra osnova za postizanje efikasnosti, ali ne i kreativnosti (Thompson, 1965).

Sa druge strane, organske sisteme karakteriše rad u timovima, slobodan protok informacija, decentralizacija, širi raspon kontrole, nizak nivo formalizacije (Robbins i Coulter, 2005; Williams, 2010; Pierce i Delbecq, 1977). U organskim strukturama naglasak se stavlja na delegiranje autoriteta, intenzivnu horizontalnu komunikaciju, učenje, kreativnost, diskusiju. Komunikacija se uglavnom odvija u vidu saveta, a ne u formi naredbi ili instrukcija. Organski sistemi su decentralizovani što pozitivno utiče na protok informacija, prepoznavanje promena u zahtevima kupaca i tržišnim prilikama (Hempel, 2012). U ovim sistemima uloge pojedinaca su labavo definisane i mogu se menjati prema potrebi, poslovi i odgovornosti su šire određeni, a autoritet je baziran na stručnosti. Takođe, organski sistemi su timski usmereni i predstavljaju dobru osnovu za organizaciono učenje (Kanten i dr., 2015), kao i za izvršavanje složenih i neobičnih zadataka koji imaju tendenciju da se

konstantno menjaju (Miller, 1986). Na osnovu rečenog može se konstatovati da organski sistemi poseduju sve karakteristike neophodne za poslovanje u dinamičnim i promenljivim okruženjima.

U stručnoj literaturi zastupljene su različite klasifikacije organizacionih struktura. Prema mišljenju autora H. Mintzberga (1980) pet osnovnih tipova organizacione strukture su:

- **Jednostavna organizaciona struktura**

Organizaciona struktura koju implementiraju uglavnom mali sistemi i start-up kompanije. Nju karakteriše centralizovano odlučivanje, nizak nivo formalizacije, mali broj zaposlenih, nedovoljno jasna podela rada koja uslovljava preklapanje posla i uloga pojedinaca, neformalna komunikacija i neposredna koordinacija.

- **Mašinska birokratija**

Organizaciona struktura koju karakteriše hijerarhija, jasne linije autoriteta, visok nivo formalizacije i specijalizacije. U ovim organizacionim strukturama fokus se stavlja na kontrolu, donošenje odluka koje prati formalni lanac autoriteta i standardizaciju. Ključne odluke se donose na strateškom vrhu. Mašinska birokratija je uglavnom prisutna u organizacijama koje se nalaze u fazi zrelosti, odnosno u preduzećima koja su orijentisana ka masovnoj proizvodnji, izvršenju rutinskih poslova ili u kojima je postizanje bezbednosti jedan od ključnih prioriteta (avio kompanije, vatrogasne službe i sl.).

- **Profesionalna birokratija**

Predstavlja birokratsku, ali decentralizovanu organizacionu strukturu. Reč je o organizacijama koje angažuju visoko obučene stručnjake u operativnom jezgru i dodeljuju im određeni nivo autonomije u radu. Nad profesionalcima menadžeri imaju ograničenu kontrolu. I pored autonomije, hijerarhija ipak postoji. Stručnjaci, tj. profesionalci podnose izveštaje svojim menadžerima. Tipična je za institucije koje se bave npr. obrazovanjem ili socijalnim radom, računovodstvene firme i sl.

- **Divizionna struktura**

Organizaciona struktura koja je uglavnom prisutna u velikim sistemima i pogodna je za okruženja koja nisu značajno složena ili dinamična. Ovu strukturu karakteriše decentralizovano odlučivanje, odnosno prenošenje dela autoriteta na organizacione jedinice – divizije. Divizije se formiraju po osnovu tržišta, proizvoda ili kupaca. One poseduju visok nivo autonomije i mogu funkcionisati kao posebni poslovni subjekti.

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

Koordinacija se sprovodi putem standardizacije outputa. U divizionom organizacionim strukturama ključna je srednja linija menadžmenta.

- **Adhokratija**

Predstavlja krajnje decentralizovanu organizacionu strukturu koju karakteriše orijentacija ka inovacijama. Zaposleni na svim nivoima u organizaciji su ovlašćeni za donošenje odluka i preuzimanje akcija. Reč je o mrežnoj strukturi gde su pojedinci i timovi povezani na osnovu neformalnih odnosa i kanala komunikacije. Grupisanje poslova se sprovodi na osnovu zadataka ili projekata. Timovi i zaposleni imaju visok nivo autonomije i slobode u donošenju odluka i preuzimanju aktivnosti. Multifunkcionalni timovi se uglavnom formiraju oko specifičnog zadatka/projekta koji je potrebno realizovati. U ovim strukturama neguje se aktivan odnos prema učenju i usvajanju novih znanja. Takođe, reč je o tipu organizacione strukture koja je fokusirana na eksterno okruženje, odnosno zahteve i potrebe kupaca ili klijenata. Adhokratija uključuje različite oblike timske, matrične ili mrežne strukture.

Prema mišljenju H. Mintzberga (1980) tradicionalne organizacione strukture nisu pogodno rešenje za dinamična okruženja. Sa druge strane, adhokratija je prikladnije rešenje za organizacije koje posluju u složenim i turbulentnim okruženjima (poput industrije visoke tehnologije i kreativne industrije). Ova struktura je tako dizajnirana da bude fleksibilna, agilna i da brzo reaguje na promene.

Fleksibilnost jedne organizacije nije isključivo determinisana organizacionom strukturom, već i drugim elementima organizacionog dizajna, poput: strategije, organizacione kulture, liderstva i sistema nagrađivanja. Određenim prilagođavanjem u domenu navedenih elemenata, birokratski modeli mogu se učiniti fleksibilnijim (Marković i dr., 2022). Uspostavljanjem adekvatne interakcije između elemenata organizacionog dizajna postiže se fleksibilnost i organizacija čini otvorenom i spremnom za izazove koje nameće poslovno okruženje. Fokus je potrebno staviti na kreiranje strategija kojima se promovise inovacija i proaktivno delovanje organizacije. Takođe, inovativnim sistemima odgovora transformacioni stil vođenja. Sistemom motivacije i nagrađivanja potrebno je podstaći timski rad, inicijativu i inovaciju. Važno je usmeriti pažnju i na organizacionu kulturu. Između ovog elementa organizacionog dizajna i organizacione strukture vladaju jaki odnosi međuzavisnosti. Organizaciona kultura oblikuje ponašanje zaposlenih i ima značajan uticaj na sve aspekte poslovanja. Ona determiniše stav organizacije prema riziku, određuje brzinu

prilagođavanja novonastalim situacijama, utiče na mehanizam kontrole i stepen autonomije zaposlenih. Različiti tipovi kulture impliciraju i različite strategije, modele organizacione strukture, stilove liderstva, sisteme nagrađivanja i kontrole, kao i sve druge aspekte upravljanja (Janićijević, 2012). Praksa je pokazala da organizacione kulture koje su zasnovane na fleksibilnosti, eksternoj orijentaciji, participaciji zaposlenih, jasnoj viziji i doslednosti mogu da unaprede poslovanje kroz rast prodaje, profit, kvalitet i zadovoljstvo zaposlenih (Denison i Mishra, 1995).

2.2. TRADICIONALNI MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE

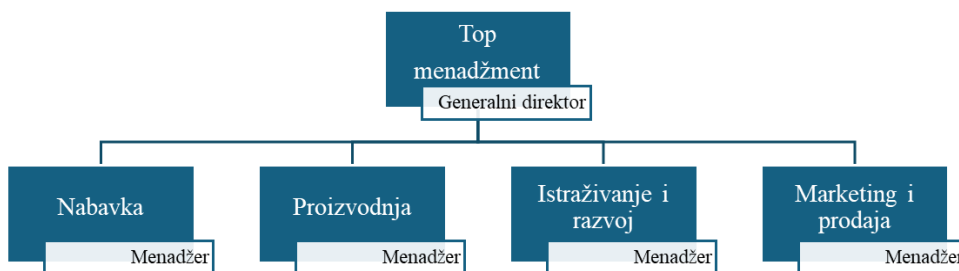
U tradicionalnim (klasičnim) organizacionim strukturama fokus se stavlja na hijerarhiju, vertikalnu komunikaciju, visok nivo formalizacije i specijalizaciju. Odlučivanje je pretežno centralizovano. Zaposleni imaju ograničenu autonomiju i od njih se očekuje da sprovedu aktivnosti u domenu oblasti za koje su specijalizovani, uz maksimalno pridržavanje standardnih procedura. Tipični primeri klasnih organizacionih struktura su funkcionalna i divizionna.

Funkcionalna struktura je najzastupljeniji model organizacione strukture. Uglavnom je prisutna u malim i srednjim preduzećima. Departmentalizacija se sprovodi se na osnovu sličnosti poslova i veština koje ti poslovi podrazumevaju. Reč je o strukturi koju karakterišu: 1) Centralizovano odlučivanje i jasan lanac komandovanja; 2) Direktna kontrola od strane top menadžmenta; 3) Jasna podela rada i visok nivo specijalizacije; 4) Princip jedinstva komande; 5) Vertikalna komunikacija; 6) Visok nivo formalizacije; 7) Efikasna komunikacija unutar funkcija (Dess i dr., 2010).

Način grupisanja poslova u okviru ove strukture, jasna podela rada i specijalizacija rezultiraju rastom operativne efikasnosti i stvaraju mogućnost za postizanje efekata ekonomije obima, što jeste jedna od ključnih prednosti funkcionalne strukture. Sa druge strane, funkcionalni model, poput drugih formi organizovanja, ima i određene nedostatke. U ovoj organizacionoj strukturi neretko nastaju problemi u komunikaciji i koordinaciji između različitih funkcija, što može usloviti i konfliktne situacije. Organizacione celine – funkcije mogu ispoljavati različite interese i u skladu sa njima se i ponašati. Takođe, u ovom modelu teško je ustanoviti koliko svaka funkcionalna oblast doprinosi ukupnom rezultatu preduzeća (Erić, 2000; Williams, 2020).

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

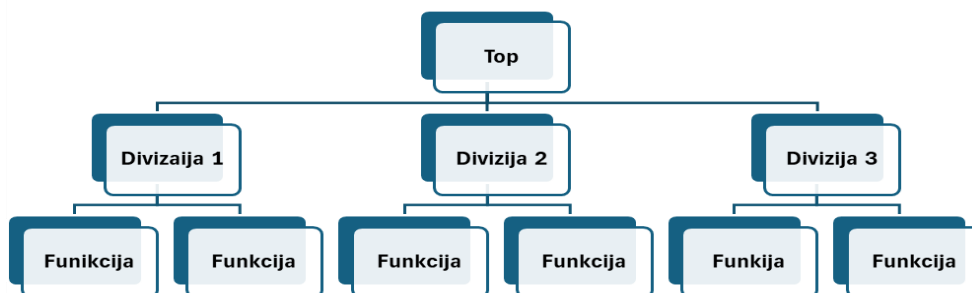
Sika 1: Organizaciona šema – funkcionalna organizaciona struktura



Izvor: Autorski prikaz

Divizionni model organizacione strukture zastupljen je u većim poslovnim sistemima (multinacionalnim kompanijama ili konglomeratima) koje uglavnom karakteriše prostorna dislociranost. U odnosu na funkcionalnu organizacionu strukturu, u divizionom modelu prisutno je decentralizovano odlučivanje. U ovoj organizacionoj strukturi organizacione celine – divizije imaju status relativno autonomnih jedinica. Zapravo, ove poslovne jedinice deluju kao nezavisne kompanije na koje je top menadžment preneo određene nadležnosti i odgovornosti.

Slika 2: Organizaciona šema – divizionna organizaciona struktura



Izvor: Autorski prikaz

U divizionim organizacionim strukturama departmentalizacija se obično sprovodi na osnovu tri kriterijuma: prema proizvodu, kupcu ili geografskoj oblasti (Williams, 2010). Ključna prednost ove organizacione strukture je viši nivo fleksibilnosti i prilagodljivosti zahtevima lokalnih tržišta. Organizacione jedinice – divizije zadužene su za pojedina tržišta, kupce ili proizvode. U njihovoj nadležnosti je upravljanje oblastima za koje su zadužene i odlučivanje u tim oblastima sprovodi se bez preteranog uplitanja centralne kompanije. Takođe,

divizije poseduju autonomiju u segmentu finansija, odnosno mogu upravljati svojim budžetima i samostalno donositi odluke o investicijama. Zahvaljujući autonomiji koju poseduju, divizije mogu svoje poslovanje maksimalno prilagođavati zahtevima lokalnih tržišta, što pozitivno utiče na fleksibilnost.

Sa druge strane, ključni nedostaci ove strukture su: dupliranje resursa, nemogućnost postizanja efekata ekonomije obima, otežana komunikacija između divizija, ograničena kontrola od strane top menadžmenta, otežano održavanje jedinstvenog imidža kompanija i dr. U divizionoj organizacionoj strukturi često dolazi do disfunkcionalne konkurencije između organizacionih jedinica - divizija (Robbins i Coulter, 2005; Dess i dr., 2007; Williams, 2010; Erić, 2000).

Klasične (tradicionalne) organizacione strukture više odgovaraju stabilnim i mirnim poslovnim okruženjima. Dominantnost elemenata mehanističkog dizajna, koji je posebno prisutna u funkcionalnoj strukturi, ugrožava agilnost i brzinu reagovanja na promene iz okruženja. U uslovima poslovanja koje karakterišu učestale i nepredvidive promene, elementi mehanističkog dizajna predstavljaju prepreku za brzu adaptaciju i prilagođavanje. Uvažavajući rečeno, organizacije koje nastoje da budu uspešne u turbulentnim uslovima poslovanja moraju transformisati strukture i na osnovu sprovedenih promena omogućiti proaktivan pristup inovacijama i viši nivo fleksibilnosti.

2.3. FLEKSIBILNOST I NOVE FORME ORGANIZACIONIH STRUKTURA

Dinamično poslovno okruženje zahteva viši nivo fleksibilnosti, što se može postići kreiranjem organizacione strukture u kojoj dominiraju elementi organskog dizajna. Dok tradicionalne organizacione strukture insistiraju na hijerarhiji, jasno definisanim ulogama, podeli rada i specijalizaciji, nove forme organizacionih struktura promovišu agilnost, saradnju i viši nivo uključenosti zaposlenih u proces odlučivanja.

Usled brojnih promena koje se dešavaju u poslovnom okruženju, može se uočiti i trend intenzivnog prelaska, odnosno transformacije tradicionalnih organizacionih struktura (Topo, 2024). Cilj ovog procesa je postizanje višeg nivoa fleksibilnosti i sposobnosti prilagođavanja izazovima koje nameće poslovni ambijent. Nove forme organizacionih struktura, generalno karakteriše smanjenje vertikalne distance na osnovu smanjenja nivoa upravljanja i manji

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

stepen formalizacije. Savremene strukture karakteriše viši nivo decentralizacije, grupisanje poslova oko procesa, neposredna komunikacija, odnosno debirokratizacija (Arsić, 2015). Proces transformacije sprovodi se i sa namerom da se kreira struktura koja je više usmerena ka kupcima/klijentima, njihovim potrebama i očekivanjima. U cilju unapređenja sposobnosti da se izađe u susret zahtevima potrošača, organizacije koje su usmerene ka kupcima uključuju zaposlene u mehanizam odlučivanja, odnosno u sistem kreiranja strategija i procesa koji mogu unaprediti iskustvo kupaca. U kontekstu rečenog fokus se stavlja i na obuke kojima se mogu osnažiti veštine neophodne za rešavanje problema sa kojima se suočavaju kupci (Novikova i Hamse, 2021).

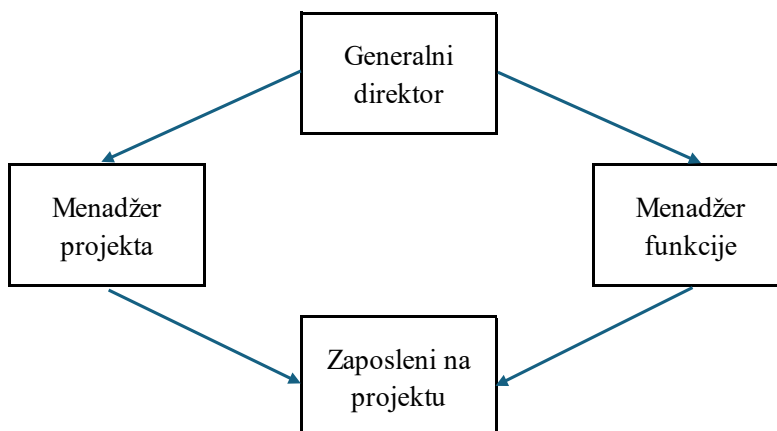
U odnosu na klasične modele organizacionih struktura, savremeni modeli se zasnivaju više na karakteristikama organskog dizajna. Implementacijom novih modela, organizacije nastoje da obezbede balans između efikasnosti i fleksibilnosti (Vujičić i dr. 2022; Lazarević-Moravčević i Kamenković, 2018).

2.3.1. Matrična organizaciona struktura

Matrična organizaciona struktura predstavlja hibridni model strukture koji nastaje kombinovanjem dva ili više oblika departmentalizacije (Williams, 2010). Najčešće ona nastaje kombinacijom elemenata funkcionalne i divizione (projektne) strukture (Galbraith, 1983), gde projekti obično funkcionišu kao privremene, a funkcije kao konstantne jedinice (Stuckenbruck, 1979). I pored činjenice da se matrične strukture obično pojavljuju u dvodimenzionalnim formama (npr. funkcija – proizvod, funkcija - projekat, proizvod – kupac i sl.) u praksi se mogu pojaviti i matrične strukture kao trodimenzionalni sistemi (npr. funkcija – proizvod – region). One su uglavnom prisutne u velikim multinacionalnim korporacijama.

Ovaj oblik organizacione strukture prvi put je bio primenjen polovinom prošlog veka u avio industriji (Erić, 2000). Poslednjih godina matrična struktura našla je primenu i u drugim delatnostima i organizacijama koje karakteriše projektni pristup radu. Zapravo, ova organizaciona struktura pokazala se kao dobro rešenje za organizacije koje upravljaju velikim i složenim projektima, a raspolazu ograničenim resursima. To su obično kompanije u oblasti tehnologije, finansijske institucije, kompanije koje se bave projektovanjem i gradnjom, kao i institucije koje su usmerene na istraživanje i razvoj.

Slika 3: Osnovne jedinice matrične organizacione strukture



Izvor: Stuckenbruck, L. C. (1979). The Matrix Organization. *Project Management Quarterly*, 10(3), 21-33.

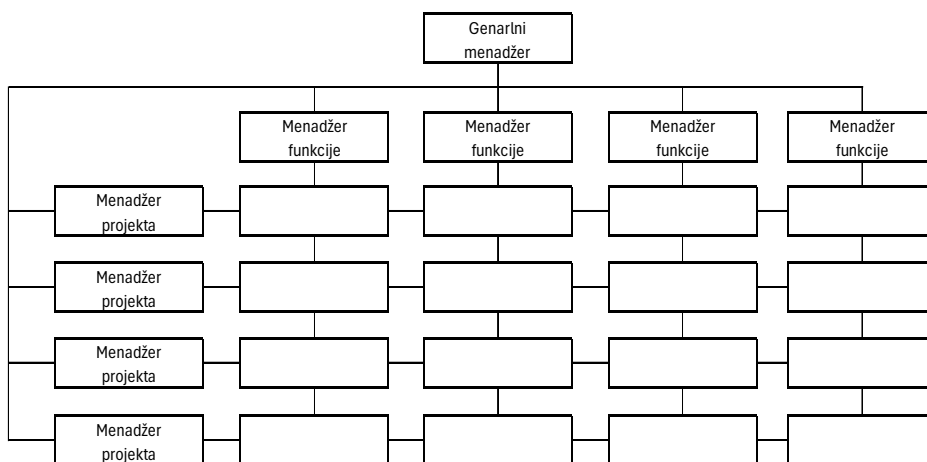
Za razliku od funkcionalne i divizionne strukture, matrična organizaciona struktura ne prati tradicionalno hijerarhijski model. U poređenju sa tradicionalnim strukturama koje se oslanjaju pretežno na vertikalne tokove autoriteta i komunikacije, u ovoj strukturi jednako su važna oba toka – horizontalni i vertikalni. Matričnu organizacionu strukturu karakterišu i dva komandna lanca. Jedan se kreće duž funkcionalne, a drugi duž projektne linije (Stuckenbruck, 1979). Dvostruki lanac komandovanja rezultira i dvostrukim izveštavanjem. Zapravo, u ovoj organizacionoj strukturi narušen je princip jedinstva komande, odnosno od zaposlenih se očekuje da budu odgovorni za rezultate kako funkcionalnom, tako i menadžeru projekata. Dualna odgovornost može usloviti nesigurnost i zbunjenost zaposlenih, a često i konfliktne situacije koje nastaju usled borbe za moć i veći uticaj između funkcionalnog i projektne linije (Erić, 2000; Dess i dr, 2007; Mäkimattila i dr, 2014). Postizanje ravnoteže između ove dve linije autoriteta moguće je uspostaviti na osnovu jasnog razgraničenja odgovornosti i nadležnosti između projektne i funkcionalne linije. Menadžer projekata bi trebalo da se fokusira na pitanje šta se radi, određivanje vremenskog okvira za obavljanje određenih zadataka i neophodnih resursa u kontekstu projekata. Sa druge strane, funkcionalni menadžeri bi trebalo da se bave pitanjem gde, kada i kako će se obaviti određeni zadatak i koliko dobro je funkcionalni input integrisan u projekat (Cleland i King, 1969).

Ključne karakteristike matrične organizacione strukture mogu se svesti na sledeće:

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

- Omogućava efikasno upravljanje velikim i složenim projektima;
- Obezbeđuje efikasno korišćenje resursa;
- Specijalizovana znanja su raspoloživa za sve projekte na jednakoj osnovi;
- Omogućava prevazilaženje osnovnog problema divizione strukture – dupliranje resursa;
- Promoviše timski rad i saradnju;
- Predstavlja pogodno okruženje za kreiranje inovativnih poduhvata i iznalaženje rešenja za složene probleme;
- Pozitivno utiče na razmenu informacija i povećava protok informacija na osnovu bočnih kanala komuniciranja;
- Predstavlja okruženje koje je pogodno za obuku budućih menadžera projekata;
- Povećava fokusiranost zaposlenih i utiče pozitivno na njihovu odgovornost (Stuckenbruck, 1970; Erić, 2000; Williams, 2010;)

Slika 4: Organizaciona šema jednostavne matrične strukture



Izvor: Autorski prikaz

Navedene karakteristike smatraju se osnovnim prednostima matrične strukture. Međutim, praksa je pokazala da mnoge organizacije uvođenjem ovog modela nisu uspele da prevaziđu probleme sa kojima su se suočavale u prethodnom periodu. Osnovni preduslovi za postizanje benefita matrične organizacione strukture su prethodna obuka zaposlenih, implementacija jasnog

sistema participativnog odlučivanja, razvoj međusobnog poverenja i komunikacije između zaposlenih, jasno razumevanje uloga i odgovornosti. Ovu organizacionu strukturu treba koristiti ukoliko postoji jaka svrha koja prodire u celu organizaciju, odnosno kada za njenu implementaciju postoji adekvatna klima, liderstvo, znanje, informaciona tehnologija (Burton i Haakonsson, 2015). Uspeh matične strukture determinisan je i kulturom organizacije. One organizacione kulture koje su usmerene ka saradnji, transparentnoj komunikaciji, učenju i razvoju novih veština i znanja predstavljaju pogodno tlo za implementaciju ovog modela.

Implementacija matične organizacione strukture zahteva pripremu i planski pristup. Ako izostanu pripreme aktivnosti, odnosno ukoliko se prethodno ne obezbede adekvatni uslovi za njeno uvođenje, izvesno je da će do izražaja doći sve slabosti ovog organizacionog modela u vidu otpora prema promenama, problema u kontroli i koordinaciji, konfliktnih situacija između zaposlenih, neefikasnog raspolaganja resursima, rasta troškova i sl.

2.3.2. Mrežna struktura

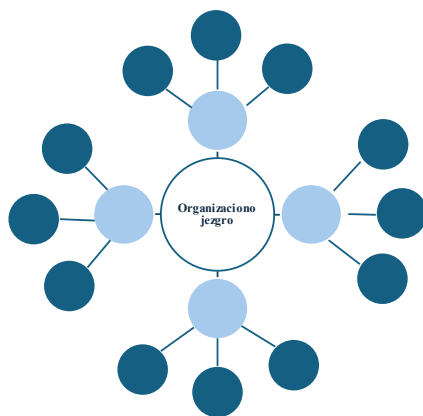
Mrežne organizacije se najjednostavnije mogu opisati kao tip strukture u kojoj su pojedinci ili timovi povezani kroz mrežu odnosa. Ova struktura predstavlja klaster različitih kompanija koje upravljaju aktivnostima putem ugovornih aranžmana, a ne stvaranjem formalne hijerarhije autoriteta (Miles i Snow, 1992). Zapravo, reč je o tipu organizacione strukture koji „odražava odnose između autonomnih ili poluautonomnih organizacionih delova u cilju završetka proizvodnih procesa ili obavljanja određenih usluga (Erić i Stošić 2013, 228)“.

Mrežne organizacije se mogu posmatrati i kao sporazum partnerskih jedinica spojenih različitim bilateralnim i višesmernim zavisnostima. Partnerske firme pružaju resurse, ideje, informacije, dok mrežni centar ima određena strateška i koordinaciona ovlašćenja (Mbabu i Abongo, 2024). Struktura mreže je ravna i velikim delom decentralizovana. U središtu organizacije je centralna kompanija oko koje se okupljaju drugi autonomni ili poluautonomni entiteti. Preciznije rečeno, centralna organizacija funkcioniše kao glavno središte, nalik pauku u centru mreže (Lachiewicz i Matejun, 2008). Strateški cilj ove strukture je postizanje sinergetskih efekata i to na osnovu saradnje brojnih organizacija između kojih vlada odnos poverenja. Uspeh je velikim delom determinisan postojanjem jakog organizacionog jezgra koje bi okupilo druga preduzeća i usmeravalo ih ka zajedničkom cilju (Erić, 2000). U zavisnosti od tipa mreže, odnosi između partnera mogu biti regulisani na različite načine. Postoje različite varijante mrežnih organizacija, polazeći od onih koje „usvajaju veb

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

strukturu za povezivanje sopstvenih polutrajnih delova, do mreža poluautonomnih organizacija i mreža koje se zasnivaju na polutrajnom odnosu između autonomnih organizacija (Hendriks, 2008, 753)“.

Slika 5: Mrežna organizaciona struktura



Izvor: Autorski prikaz

Autori Miles i Snow (1992) smatraju da u odnosu na nivo stabilnosti, decentralizaciju i prilagodljivost mrežne organizacije mogu biti klasifikovane na:

- **Stabilne mrežne organizacije**

Organizacije koje karakteriše stabilna organizaciona struktura sa jasnom hijerarhijom i jak osećaj kohezije između članica mreže. Umesto vertikalno integrisane firme, stabilne mrežne organizacije čini skup organizacija od kojih je svaka ugovornim aranžmanom blisko povezana sa osnovnom firmom. Odnosi između partnera i centralne kompanije su stabilni i dugoročni. Osnovne karakteristike stabilne mrežne organizacije su jasna hijerarhija i definisane uloge članica. Fokus se stavlja na efikasnost i stabilnost, postizanje efekata ekonomije obima, visok stepen koordinacije, kontrole i specijalizacije. Usled činjenice da ova forma mrežne organizacije ima ograničene sposobnosti prilagođavanja i sporije reaguje na promene, može se smatrati prikladnim rešenjem za stabilnija i mirnija okruženja.

- **Interne mrežne organizacije**

Forma organizovanja koja podrazumeva stvaranje tržišta unutar firme. U ovoj mreži organizacije međusobno kupuju i prodaju proizvode/usluge. Svrha saradnje je sticanje konkurentске prednosti kroz

zajedničko korišćenje resursa i razmenu znanja. Interne mrežne organizacije karakteriše visok nivo decentralizacije i autonomije, labaviji odnosi, naglasak na inovaciju, fokusiranost na kreativnost, visok nivo fleksibilnosti. Sa druge strane, ovu organizacionu formu može odlikovati nedostatak koordinacije i kontrole, nizak nivo kohezije, sukobi i nadmetanja između njenih članica.

- **Dinamične mrežne organizacije**

Organizacije koje se ponašaju kao živi organizmi koji se stalno menjaju i prilagođavaju. Mogu se razumeti kao privremeni savezi između različitih organizacija obično okupljenih oko vodećeg preduzeća u cilju razmene resursa i znanja. Reč je o izuzetno fluidnim formama organizacionih struktura, koje karakteriše decentralizacija i autonomija, sposobnost brzog učenja, a istovremeno i snažan osećaj zajedničke svrhe.

Osnovni princip mrežnih organizacija je odvajanje ključnih kompetencija od manje bitnih operacija i procesa. Zapravo, mrežni modeli se baziraju na outsourcing konceptu, odnosno na prebacivanju određenih funkcija na druge organizacije, dok se bazne zadržavaju pod kontrolom i u okviru preduzeća (Miles & Snow, 1986). Operacije se delegiraju na organizacije koje ih mogu sprovesti jeftinije, kvalitetnije i brže (Tayauova, 2012). Outsourcing omogućava preduzeću da se fokusira na aktivnosti koje mogu biti izvor distinktivne kompetentnosti, odnosno konkurentske prednosti. Eksternalizacijom određenih operacija mogu se značajno smanjiti operativni troškovi. Takođe, ovom strategijom uspešno se rešavaju uska grla u poslovanju i prevazilaze problemi u domenu dostupnosti resursa, uključujući specijalizovana znanja i veštine (Erić i Stošić, 2013; Tayauova, 2012; Dess i dr., 2007; Dinu, 2015; Özer, 2014).

Najveću primenu mrežna struktura našla je u multinacionalnim kompanijama koje posluju u delatnostima koje karakteriše ubrzani razvoj tehnologije i promenljivi uslovi poslovanja. Model postaje posebno aktuelan tokom 80-ih godina prošlog veka kada su mnoge organizacije, usled sve intenzivnije konkurentske borbe na međunarodnom tržištu, bile primorane da krenu u proces restrukturiranja i da pronalaze nove načine i izvore za kreiranje konkurentske prednosti. Restrukturiranje je između ostalog podrazumevalo fokusiranje kompanija na bazične kompetencije, izbegavanje rasta na osnovu vertikalne integracije i sklapanja određenog vida saveza sa nezavisnim distributerima i dobavljačima.

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

Mrežne organizacije se značajno razlikuju od rigidnih hijerarhijskih sistema. One predstavljaju primer organizacione strukture u kojoj se na osnovu saradnje i razmene najrazličitijih resursa stvaraju uslovi za istovremeni rast efikasnosti i fleksibilnosti. Poput svih ostalih struktura i mrežni sistemi poseduju određene prednosti, ali i nedostatke. Usvajanjem mrežne organizacije kompanije mogu osnažiti svoje poslovanje i to čine uglavnom na osnovu:

- Jačanja ključnih kompetencija - Saradnjom sa partnerima i prepuštanjem aktivnosti koje nisu potencijalni izvori konkurentske prednosti drugim organizacijama, preduzeće usmerava resurse ka oblastima koje mogu doprineti unapređenju konkurentske sposobnosti.
- Smanjenja troškova - Prepuštanjem određenih operacija drugim organizacijama, preduzeća mogu značajno da smanje troškove i povećaju profitabilnost.
- Fleksibilnosti - Mrežne strukture su relativno dinamični sistemi. Preduzeća mogu da prilagode i usklade mrežu partnerstva sa zahtevima tržišta, odnosno konkretnim projektima. U ovim strukturama članovi mreže razmenjuju informacije, resurse i znanje i na osnovu te razmene unapređuju kapacitete za inovaciju i jačaju sposobnost prilagođavanja promenama koje diktira tržište.
- Globalnog pristupa specijalizovanim znanjima - Umrežavanjem organizacije stvaraju pristup globalnom fondu talenata. Saradnjom sa drugim organizacijama dolazi se do specijalizovanog znanja i tehničke ekspertize koja nedostaje kompaniji. Pristup različitim izvorima znanja i veština, može rezultirati inovativnim poduhvatima i unapređenju kvaliteta proizvoda/usluga.
- Efikasnijeg odlučivanja - mrežne strukture su manje birokratizovani sistemi u odnosu na tradicionalne organizacione strukture. Pod pretpostavkom da su uloge i odgovornosti između članova mreže jasno definisane i razgraničene, proces odlučivanja je efikasniji i brži.

Pored brojnih prednosti, mrežne strukture se suočavaju i sa određenim izazovima i rizicima, poput: gubitka kontrole nad aktivnostima koje se prepuštaju u nadležnost drugim organizacijama, pogrešnog izbora i opasnosti od preterane zavisnosti od partnera, komunikacionih problema. Takođe, imajući u vidu činjenicu da je poslovanje mrežnih organizacija uglavnom globalnog karaktera, one se mogu suočiti sa pravnim i regulatornim, ali i sa kulturološkim, reputacionim i finansijskim rizicima.

Na osnovu rečenog može se konstatovati da mrežne organizacije, uz ispunjavanje određenih uslova, mogu predstaviti adekvatno rešenje za organizacije koje nastoje da unaprede svoju fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja trendovima koje diktira savremeno poslovno okruženje. Saradnjom sa drugim preduzećima, razmenom resursa i disperzijom rizika, kompanije mogu ojačati konkurentsku poziciju na tržištu. Ključni uslov za postizanje sinergetskih efekata je adekvatan izbor partnera, uspostavljanje efektivne komunikacije, kao i odnosa koji se baziraju na transparentnosti i poverenju.

2.3.3. Virtuelne organizacije

Virtuelne organizacije su specifični poslovni sistemi, odnosno forme organizacionih struktura koje se značajno razlikuju od tradicionalnih. Reč je o organizacijama koje karakteriše nedostatak fizičke strukture, mobilnost, nepostojanje granica, funkcionalnost koja se bazira na upotrebi savremene informacione tehnologije. Ove organizacije su hibridne, poseduju visok nivo fleksibilnosti i fluidnosti (Warner i Witzel, 2004). Virtuelne organizacije se najjednostavnije mogu opisati kao mreža geografski raspoređenih organizacija čije članove povezuje zajednički interes (cilj), a koordinacija i komunikacija se sprovodi putem savremene tehnologije (Ahuja i Carley, 1998).

Virtuelne organizacije se mogu smatrati tipom mrežne organizacije (Vartiainen, 2001), ali svaka mrežna organizacija ne mora biti virtuelna. Učesnici mrežne organizacije rizik pokušavaju smanjiti stavljanjem saradnje pod kontrolu i to na osnovu propisa i regulacije (npr. ugovora), dok to nije slučaj kod virtuelnih sistema. Kontrola ovog tipa ne postoji, a saradnja se bazira prevashodno na poverenju, integraciji znanja i informacija (Jägers i Steenbakkers, 1998). U okviru virtuelne organizacije svaki partner ima svoju ulogu i jednaku poziciju kao i drugi članovi mreže. Takođe, rukovodstvo je privremenog karaktera i povereno uglavnom partneru koji poseduje kompetencije neophodne za konkretan zadatak ili projekat. Za razliku od tipičnih mrežnih organizacija, virtuelne organizacije karakteriše nedostatak centralne fizičke lokacije (Mbabu i Abongo, 2024).

Virtuelna organizacija je organizacija koja se konstantno razvija i koju čine nezavisne kompanije uključujući dobavljače, potrošače, a često i konkurentske kompanije (Dess i dr., 2007). Sastav mreže je promenljiv i uslovljen je zadatkom, odnosno problemom koga je potrebno rešiti (Jagers i Steenbakkers, 1998). Odnosi između članica organizacije se definišu prema potrebi, a često su ti odnosi i kratkotrajni (Williams, 2010). Kompanije članice se nalaze na različitim

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

geografskim lokacijama, ali i uprkos fizičkoj udaljenosti zahvaljujući savremenoj informacionoj tehnologiji one uspevaju da funkcionišu kao celina.

Generalno, struktura mreže u virtuelnim organizacijama je promenljivog karaktera. Ova organizacija obično funkcioniše kao mreža nezavisnih preduzeća koja sarađuju na konkretnom projektu ili zadatku. Tačnije, mreža se formira sa određenom svrhom - npr. kreiranje novog proizvoda (Chaundhari, 2010) i nju karakteriše labava struktura, nedostatak hijerarhije i geografska disperzija članova (Bosch-Sijtsema, 2002). Partneri u okviru mreže obično nisu angažovani samo u njoj, već uzimaju učešće u radu više virtuelnih organizacija (Karvonen i dr., 2004).

Sve virtuelne organizacije ne moraju posedovati isti nivo virtuelnosti (Gregor i dr., 2002). Virtuelnost se može definisati na osnovu četiri ključne dimenzije, odnosno prostorne, vremenske, kulturne i organizacione disperzije (Kraut i dr., 1999). Prostorna se odnosi na fizičku udaljenost između članova organizacije. Visoka prostorna disperzija postoji ukoliko su partneri u okviru organizacije locirani na udaljenim lokacijama, koje mogu podrazumevati i druge države, pa i kontinente. Takođe, članice ove organizacije funkcionišu u različitim vremenskim okvirima, što može predstavljati veliki izazov posebno u segmentu komunikacije i koordinacije. Kulturna disperzija se odnosi na kulturološke različitosti koje postoje između članica mreže i koje svakako imaju uticaj na njihove poslovne prakse. Okupljanje timova iz različitih sredina predstavlja veliki izazov za funkcionalnost ovih organizacija, ali i pruža mogućnosti za iznalaženje novih i kreativnih rešenja. Organizaciona disperzija se odnosi na način uređenja procesa unutar mreže. Generalno, virtuelne organizacije ne teže hijerarhiji, već nastoje da budu fleksibilni i fluidni sistemi.

Virtuelne organizacije mogu funkcionisati na kratkoročnoj, ali i dugoročnoj osnovi. Takođe, one mogu biti prikladna rešenja za velike, ali i male poslovne sisteme. Poput svih drugih modela i virtuelne organizacije uživaju određene prednosti, ali se i suočavaju sa brojnim izazovima. Ključne prednosti ovih organizacija mogu se svesti na sledeće:

- **Fleksibilnost** – Virtuelne organizacije su izuzetno fleksibilni sistemi i karakteriše ih brza reakcija na zahteve i potrebe tržišta;
- **Niži režijski troškovi** – Virtuelne organizacije obično ne podrazumevaju postojanje fizičkog prostora, te stoga i ne postoje troškovi iznajmljivanja kancelarijskog prostora, komunalije ili troškovi održavanja (Jarvenpaa i Leidner, 1998). Ove organizacije omogućavaju rad na daljinu što može

smanjiti troškove prevoza i druge troškove vezane za dolazak u kancelarije.

- **Fleksibilni radni aranžmani** – Zaposleni u virtuelnim organizacijama uživaju veću slobodu po pitanju lokacije i vremena sprovođenja radnih aktivnosti, što može prouzrokovati veće zadovoljstvo poslom, viši nivo motivacije i rast produktivnosti. Ove organizacije uglavnom karakteriše i fleksibilno radno vreme, prilagođeno različitim stilovima života zaposlenih ili vremenskim zonama.
- **Pristup globalnom fondu talenata i širem tržištu** – Virtuelne organizacije ne poznaju granice kada su u pitanju regrutovanje i selekcija zaposlenih. Bez geografskih ograničenja, ovim organizacijama dostupni su stručnjaci različitih profila. Timovi se organizuju bez obzira na lokaciju gde se članovi nalaze. Organizacija može koristiti spoljne konsultante i to bez troškova putovanja, smeštaja i sl. (Vartiainen, 2001). Granice ne postoje ni kada je u pitanju izbor partnera. Partneri mogu biti locirani na različitim i često udaljenim lokacijama. Saradnjom sa brojnim partnerima organizacija može povećati ukupan opseg usluga koje pruža (Chaudhari, 2010), što stvara mogućnost za proširenje poslovanja na širi tržišni prostor.
- **Virtuelne organizacije pozitivno utiču na društvo i životnu sredinu.** Funkcionisanje virtuelne organizacije postiže se kroz manja trošenja energije, vode, papira i podrazumeva smanjenje otpada i zagađenja. Rad u ovim organizacijama obično uključuje fleksibilne radne aranžmane, koji podrazumevaju manje putovanja i korišćenja prevoza na dnevnom nivou, što uslovljava smanjenje emisije gasova i drugih zagađivača životne sredine.

Sa druge strane, virtuelne organizacije se suočavaju sa određenim izazovima, koji su posebno uočljivi u domenu upravljanja. Upravljanje virtuelnim organizacijama podrazumeva planiranje i praćenje aktivnosti, odnosno upravljanje troškovima, vremenom, kvalitetom, informacijama i rizikom (Karvonen, 2004). Upravljanje ovim tipom organizacije otežano je posebno usled činjenice da je sastav virtuelne organizacije uglavnom promenljiv. Odnosi između partnera su kratkoročni i prevashodno bazirani na postizanju određenog zadatka ili projekta. Promenljiv sastav mreže negativno se može odraziti i na komunikaciju i koordinaciju. Takođe, komunikacija je često otežana usled kulturoloških razlika, jezičkih barijera i vremenskih zona. Navedeni izazovi mogu usloviti nerazumevanje ili nedostatak informacija koje su neophodne za izvršenje određenog zadatka, što može rezultirati i kašnjenjem u izvršenju konkretnog projekta. Koordinaciju dodatno otežava i činjenica da

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

partneri u ovim organizacijama podležu različitim regulatornim okvirima i zakonodavstvu. Takođe, usled značajnog oslanjanja na savremene tehnologije, virtualne organizacije su izuzetno ranjive na pretnje iz domena sajber bezbednosti.

Uspeh virtualnih organizacija determinisan je nizom faktora, ali ključni je poverenje između partnera mreže (Chaudhari, 2010). Usled prethodno navedenih karakteristika i specifičnosti ovih organizacija, uspostavljanje poverenja u virtualnim sistemima predstavlja veći izazov u odnosu na tradicionalne organizacije. Uzimajući u obzir važnost poverenja za uspešno i efikasno delovanje ovih organizacija, od suštinske važnosti je pažljivo odabrati odgovarajuće partnere i unapred razmotriti moguće sukobe koji se mogu javiti tokom saradnje. U slučaju da potencijalni izazovi nisu preventivno otklonjeni, poslovanje kroz virtualnu organizaciju može dovesti do povećanja troškova, problema sa kvalitetom ili kašnjenja u sprovođenju projektnih zadataka.

2.4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Pod uticajem faktora iz eksternog i internog okruženja organizacije su primorane konstantno da prilagođavaju svoj organizacioni dizajn, uključujući i organizacionu strukturu (Erić, Stošić, 2013). Dešavanja u eksternom okruženju, odnosno trendovi poput digitalizacije, globalizacije, specifičnih zahteva tržišta i potreba klijenata, promena u sistemu vrednosti kojim se rukovode zaposleni organizacije stavljaju pred velike izazove. Turbulentnost i dinamičnost uslova u kojima posluje savremeno preduzeće nameću potrebu za permanentnim preispitivanjem i promenama u strateškom ponašanju preduzeća. Promene u strateškoj orijentaciji zahtevaju i prilagođavanja u domenu organizacione strukture (Kamenković i Lazarević-Moravčević, 2018).

Globalizacija i tehnološki napredak usloveli su potrebu za iznalaženjem novih formi organizovanja. Primenom informacione tehnologije organizacije postaju efikasnije, a ujedno i fleksibilnije. Sa druge strane, implementacija savremenih tehnoloških rešenja smanjuje potrebu za hijerarhijom i brojne pozicije, uključujući i rukovodeće čini suvišnim. Omogućavajući ubrzani protok informacija, informaciona tehnologija unapređuje i efikasnost odlučivanja (Petković i Lukić, 2013).

Globalizacija takođe predstavlja veliki izazov za savremena preduzeća. Ona podrazumeva širenje poslovanja u različitim kulturnim kontekstima i zakonskim ograničenjima, te stoga i stvara potrebu za jačanjem i osnaživanjem

konkurentskih sposobnosti. Ukoliko organizacija nastoji da kreira konkurentsku prednost na globalnom nivou, tom nastojanju neophodno je da prilagodi strategiju, ali i organizacionu strukturu. Ključni zahtev je uspostavljanje određenog nivoa fleksibilnosti i agilnosti kojom bi se omogućilo adekvatno poslovanje i prilagođavanje zahtevima lokalnih tržišta.

Organizacije koje nastoje da budu produktivne, moraju prilagoditi postojeće modele i pristupe radu očekivanjima i zahtevima zaposlenih. Upravo u ovom segmentu poslednjih godina došlo je do značajnih promena. Fleksibilnost je postala jedan od osnovnih zahteva savremenog tržišta rada. Zaposleni očekuju viši nivo fleksibilnosti u radu, odnosno viši nivo slobode u izboru mesta i vremena izvršavanja radnih aktivnosti. Izlaženje u susret ovim zahtevima, podrazumeva preduzimanje određenih promena u organizacionom dizajnu, a prevashodno uključuje promene u okviru organizacione strukture. Konkretno, promene se odnose na uvođenje elementa organskog dizajna, odnosno smanjenje hijerarhije i centralizacije, razvoj virtuelnih timova, fokusiranost na rezultat a ne na prisutnost, prihvatanje različitih načina rada i kultura. Uopšteno govoreći, fokus je potrebno staviti na uvođenje politika i programa kojima se podstiče fleksibilnost.

Posmatrano u kontekstu savremenih uslova poslovanja, može se zaključiti da birokratski organizacioni dizajni nisu u mogućnosti da adekvatno reaguju na nove zahteve okruženja. Ovim sistemima nedostaje sposobnost prilagođavanja, brza reakcija na dešavanja iz okruženja i sklonost ka inoviranju. Mehanističke sisteme karakteriše hijerarhijska struktura, formalizacija, centralizacija, ali i negativan stav prema riziku. Mehanistički sistemi uglavnom nastoje da održe stabilnost. U takvim strukturama otežan je protok informacija i razvoj kreativnosti i inovativnosti (Arsić, 2015; McNamara, 2009; Mintzberg, 1980). Birokratizacija ometa fleksibilnost i sposobnost inoviranja (Heckscher, 1994) i to u uslovima u kojima je inovacija osnovni uslov za opstanak i razvoj poslovanja. U savremenom poslovnom okruženju, koga karakteriše dinamičnost i kompleksnost, navedene karakteristike predstavljaju značajan nedostatak.

Prepoznajući potrebu za povećanjem fleksibilnosti, organizacije pokreću proces restrukturiranja, što uključuje i promene u organizacionoj strukturi. Sam proces redizajniranja organizacione strukture je kompleksan i pod uticajem je brojnih faktora koji deluju u eksternom i internom okruženju. Konkretno kreiranje adekvatne organizacione strukture nije moguće sprovesti bez uvažavanja strategije preduzeća (Chandler, 1962), veličine i starosti organizacije, vlasničke

2. Transformacija organizacionih struktura: prelazak iz tradicionalnih u fleksibilne modele

strukture, tehnologije, ali i dešavanja u eksternom okruženju (Mintzberg, 1979).

Na osnovu rečenog može se konstatovati da je fleksibilnost najpoželjnija karakteristika organizacione strukture u dinamičnim uslovima poslovanja. Samo fleksibilni sistemi imaju mogućnost da se prilagođavaju zahtevima i promenama koje diktira poslovno okruženje, a praksa je pokazala da organizacione strukture u kojima dominiraju elementi mehanističkih sistema, poput funkcionalne ili divizione strukture, nisu u mogućnosti da to čine. Sa druge strane, organski sistemi su se pokazali kao efikasna rešenja za dinamične i turbulentne uslove poslovanja, ali i za obavljanje specifičnih i složenih zadataka koji imaju tendenciju da se konstantno menjaju (Miller, 1986). U nastojanju da se obezbedi veći nivo fleksibilnosti, organizacione strukture postaju ravne, decentralizovane i sa širim rasponom kontrole. Sve prisutniji je trend umrežavanja i povezivanja organizacija oko zajedničkih ciljeva i interesa, bez insistiranja na uspostavljanju hijerarhije i centralizacije. U novim oblicima organizacione strukture, efikasna komunikacija i koordinacija ostvaruju se upotrebom savremenih informacionih tehnologija. Posmatrano u kontekstu novih dešavanja u okruženju, može se pretpostaviti da će sve već broj organizacija svoje poslovanje do određenog nivoa preneti u virtuelno okruženje i svoju strukturu prilagoditi tim promenama. Rad u virtuelnom okruženju postaće opcija koju biraju sve organizacije koje nastoje da napreduju u digitalnom dobu (Shin, 2004; Kohntopp i McCann, 2020).

3. | RODNA RAVNOPRAVNOSTI: OD GLOBALNOG TRENDA DO KONKRETNIH IZAZOVA NA RADNOM MESTU

Rodna ravnopravnost jeste jedno od temeljnih načela ljudskih prava koje se zalaže za uspostavljanje jednakosti između polova u svim aspektima društvenog života. Najjednostavnije rodnu ravnopravnost je moguće objasniti kao „nastojanje ka uspostavljanju društva bez diskriminacije po osnovu pola i roda, tj. društva u kome žene i muškarci imaju jednake preduslove za ostvarivanje svojih prava i potreba (Inicijativa za ekonomska i socijalna prava, 2023, str. 8)“. Rodna ravnopravnost ne podrazumeva uspostavljanje jednakosti samo u pravnom smislu, već uslovljava i uklanjanje ekonomskih i društvenih barijera koje onemogućavaju kreiranje rodno ravnopravnog društva. Koncept nije moguće posmatrati izolovano, već u kontekstu višestrukih identiteta i elemenata koji mogu uticati na položaj pojedinca u društvu.

Uspostavljanje rodne ravnopravnosti u radnom okruženju jeste jedan od ključnih prioriteta savremenih organizacija. Međutim, ova problematika je izuzetno kompleksna i nije je moguće razmatrati kao izolovan problem, već u okviru društvenih, političkih i ekonomskih dešavanja. Rodna ravnopravnost zahteva holistički pristup koji nadilazi promene unutar organizacije, poput korporativne kulture ili zapošljavanja. Njena implementacija na radnom mestu podrazumeva transformaciju vrednosnog sistema i društvenih normi, kao i prilagođavanje zakonodavstva, radnih politika i obrazovnog sistema.

Uprkos određenim pozitivnim rezultatima koji su ostvareni u domenu uspostavljanja „rodno integrisanih“ organizacija, diskriminacija po osnovu pola je i dalje prisutna u mnogim organizacijama. Nejednakost se ispoljava u različitim oblicima i uglavnom više pogađa žensku populaciju. Žene se suočavaju sa brojnim oblicima diskriminacije (pri zapošljavanju, mogućnostima za razvoj karijere, pristupu resursima, visini zarade, politikama podrške i sl.) koje ometaju njihov profesionalni razvoj, ali i razvoj organizacije.

3.1. RODNA RAVNOPRAVNOST: TRENDovi, IZAZovi I MOGUĆNOSTI

Posvećenost unapređenju rodne ravnopravnosti na globalnom nivou, raste iz godine u godinu. Kako bi se smanjio ili zatvorio rodni jaz, mnoge države su u prethodnom periodu intenzivirale implementaciju politika usmerenih na neutralizaciju rodne neravnopravnosti. Međutim, i pored značajne fokusiranosti ka ovoj problematici, rodna nejednakost je i dalje prisutna u većini sfera društvenog i ekonomskog života (OECD, 2023).

Svet je još uvek daleko od zatvaranja ukupnog rodnog gepa. Uspostavljanje rodne ravnopravnosti je izuzetno spor i složen proces i prema određenim procenama ukoliko se u narednom periodu bude dešavao istim intenzitetom, ukupan globalni jaz biće zatvoren za 131 godinu. Prema istraživanjima Evropskog instituta za rodnu ravnopravnost tokom 2023. godine svega 2,3 % stanovništva EU je blizu da živi u rodno ravnopravnom društvu (EIGE, 2023). Posmatrano na globalnom nivou u postizanju ovog cilja prednjače Island, Norveška, Finska, Novi Zeland, Švedska, Nemačka, Nikaragva i Litvanija, s obzirom na to da su navedene privrede uspele da zatvore oko 80 % rodnog gepa (World Economic Forum, 2023a).

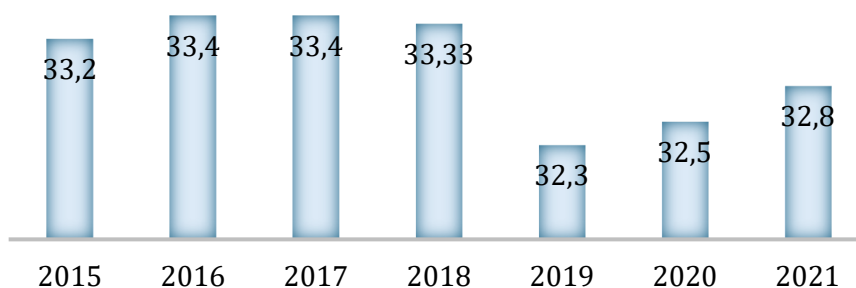
Rodna neravnopravnost je prisutna u svim oblastima društva, uključujući obrazovanje, zdravstvenu zaštitu, zapošljavanje, pristup resursima, pozicijama odlučivanja i sl. Posmatrano na globalnom nivou, rodna segregacija je duboko ukorenjena u sisteme obrazovanja. Usled siromaštva, geografske izolacije, ranih brakova, nasilja i tradicionalnih stavova koji dominiraju u mnogim društvima, veliki broj žena i dalje nema adekvatan pristup obrazovanju (UNESCO, 2024). Sa druge strane, mogu se uočiti i određeni pozitivni pomaci u ovoj oblasti.

Prema podacima Eurostat (2024a) posmatrano na nivou EU, udeo lica starosti od 30 do 34 godine koji su stekli tercijarno obrazovanje varira od zemlje do zemlje, i kreće se od 22,8% u Rumuniji do 66,1% na Kipru. Udeo žena koje su stekle visoko obrazovanje premašuje udeo koji postižu muškarci (Eurostat, 2024a). Međutim, i pored činjenice da se žene više usmeravaju ka sistemu visokog obrazovanja, one uglavnom stižu diplome iz oblasti medicinskih nauka i zdravstva, obrazovanja i društvenih nauka. Disparitet je posebno prisutan u STEM (engl. science, technology, engineering, mathematic) disciplinama. Sputane određenim društvenim normama ili očekivanjima, nedostatkom podrške roditelja ili društva, žene se retko opredeljuju za obrazovanje u ovim oblastima.

3. Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu

Prema određenim procenama na nivou EU udeo žena sa visokim stepenom obrazovanja u STEM oblastima beleži pozitivnu tendenciju, ali nedovoljnu za eliminisanje rodnog dispariteta. Jednak napredak ne postiže se ni u svim privredama EU. U segmentu uspostavljanja rodne jednakosti u ovim oblastima prednjače: Rumunija (42,5%), Poljska (41,5%), Grčka (40,9%) i Italija (39). Sa druge strane, skromnije rezultate postižu Belgija (27,4%), Španija (27,7%), Malta (28,3%), Mađarska (28,6%) i Austrija (28%). I pored uzlaznog trenda, odnosno rasta broja žena koje stižu diplome u STEM disciplinama, većina njih se iz različitih razloga ne odlučuje da ostane u ovim oblastima nakon završenih studija (Eurostat, 2024 b).

Grafikon 10: Udeo žena sa tercijarnim obrazovanjem u STEM oblastima na nivou EU (2015-2021.godina)



Izvor: Eurostat (2024 c). Female tertiary education graduates in STEM education fields - % of all tertiary education graduates in STEM education fields.

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00217_custom_10079895/default/table?lang=en

Rodno zasnovane nejednakosti koje se ispoljavaju u obrazovanju, prelivaju se i na tržište rada. Posmatrano kroz istoriju, žene su se više suočavale sa nezaposlenošću u odnosu na muškarce. Izuzetak jeste period pandemije koji je uslovio vrhunac nezaposlenosti za oba pola, a posebno za mušku populaciju. Posmatrano na globalnom nivou tokom 2023. godine oko 3,5 milijardi ljudi imalo je određeni vid zaposlenja. Od navedenog broja, 1,4 milijarde jesu zaposlene žene (Statista, 2023). Najmanji rodni jaz u zapošljavanju prisutan je u zemljama sa visokim prihodima, a najveći u privredama u razvoju (ILOSTAT, 2024).

Na tržištu rada je moguće uočiti nejednaki udeo muškaraca i žena u plaćenom i neplaćenom radu. Žene imaju dominantno učešće u poslovima koji nisu plaćeni, te stoga u odnosu na muškarce imaju i ograničen pristup resursima, ali i

izvorima moći (EIGE, 2023). Na postojanje horizontalne segregacije ukazuje i činjenica da su žene više prisutne u sektorima kao što su javna uprava, obrazovanje, nega i zdravstvo. Sa druge strane, s obzirom na stečeno obrazovanje, muškarci se uglavnom zapošljavaju u visoko plaćenim delatnostima poput finansija, IKT sektora i energetike (Eurostat, 2024 d).

Uprkos određenom napretku koji je ostvaren u domenu obrazovanja i zapošljavanja, žene zarađuju manje u odnosu na muškarce (Eurostat, 2022b). Posmatrano na nivou EU tokom 2022. godine bruto zarade žena po satu bile su u proseku 12,7% niže u odnosu na zarade koje ostvaruju muškarci. Disparitet u platnom jazu se smanjuje, ali trend nije ujednačen na nivou EU. Tokom 2022. godine najveći rodni jaz u platama zabeležen je u Estoniji - 21,3%, a najmanji u Luksemburgu, gde iznosi -0,7% (Eurostat, 2022b). Bruto zarada žena je konstantno niža od zarada muškaraca posmatrano prema različitim socio-demografskim kriterijumima: starost, obrazovanje, migracioni status i sl. Najveći jaz u ovom segmentu uočava se među visokoobrazovanim i populacijom koja pripada starosnoj grupi od 50-54 godina. Rodne razlike u zaradama postaju uočljivije sa formiranjem porodice i povećavanjem starosti (EIGE, 2023).

Rodni jaz ispoljen u zaradama rezultat je dejstva brojnih faktora. Činjenica je da žene uglavnom obrazovanje stiču u oblastima koje se na tržištu rada manje cene (Fényes, 2010), te su stoga i manje plaćene u odnosu na muškarce. Takođe, pod uticajem stereotipa i predrasuda, žene se smatraju manje kompetentnim za određene pozicije i delatnosti. U odnosu na muškarce, one su više posvećene porodičnim obavezama. Preuzimajući najveći deo tih obaveza na sebe, zapostavljaju karijere i biraju poslove koji podrazumevaju više slobode i fleksibilnosti, ali i manje zarade.

Usled dejstva navedenih faktora žene su manje prisutne i na pozicijama odlučivanja. Uspostavljanje inkluzivne demokratije prevashodno podrazumeva veću uključenost žena u donošenje političkih odluka, odnosno kreiranje uslova u kojima bi žene imale pristup političkim strukturama i pozicijama koje su od uticaja. U ovom segmentu mogu se uočiti određene pozitivne tendencije, ali one nisu dovoljne za zatvaranje rodnog gepa i postizanje rodnog pariteta (World Economic Forum, 2023a). Posmatrano na globalnom nivou tokom 2022. godine svega 27,9% svetske populacije (2,12 milijardi ljudi) živelo je u zemljama koje su predvodile žene. Prema rezultatima istraživanja Svetskog ekonomskog foruma od ukupno analiziranih 190 privreda, samo u 13 država žene su zauzele najmanje polovinu ministarskih pozicija, a u 31 državi nalaze se na čelu države ili vlade (World Economic Forum, 2023b).

3. Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu

Rodni jaz u sferi politike u EU do određene mere jeste zatvoren, ali i dalje postoji. Žene su izuzetno retko nalaze na poziciji lidera političkih stranaka i sporadično zauzimaju ključne uloge u strankama. Sa druge strane, učešće žena u nacionalnom parlamentu EU konstantno se povećava i tokom 2023. godine iznosi 32,2%. I pored značajnog pomaka koji ostvaren u 2023. godini nije bilo moguće identifikovati državu u kojoj su žene u parlamentu imale jednako učešće kao muškarci (Eurostat, 2024 d).

Rodni disparitet prisutan je ne samo u političkoj, već i u poslovnoj sferi. I pored pozitivnih tendencija koje su ostvarene u ovom segmentu, žene su nedovoljno prisutne na rukovodećim pozicijama i manje učestvuju u korporativnom odlučivanju. Disparitet je moguće identifikovati i u razvijenim privredama, odnosno u društvima u kojima žene postižu značajna dostignuća u polju obrazovanja i imaju primetno učešće na tržištu rada. Čak i u oblastima rada, odnosno delatnostima gde su žene dominantne, muškarci zauzimaju više pozicije u organizacionoj hijerarhiji. Prema podacima Svetskog ekonomskog foruma (2023) žene su činile 41,9% radne snage u 2023. godini, a njihov udeo na višim rukovodećim pozicijama iznosio je oko 32,2% (World Economic Forum, 2023a). Učešće žena u menadžmentu varira od zemlje do zemlje. Prema određenim procenama, u državama Burkina Faso i Nigeriji žene čine oko 70% svih menadžera. Značajan procenat žena na menadžerskim pozicijama prisutan je u Jamajci (60%) i u Bocvani (52%). S druge strane, zemlje sa najmanjim procentom žena u menadžmentu uključuju Maroko - 12,4%, Katar - 13,8% i Egipat - 14% (Statista, 2024a).

Posmatrano u okviru EU rast udela žena na rukovodećim pozicijama je očigledan, ali uz prisustvo određenih varijacija između pojedinih sektora. Žene uglavnom rukovodeće pozicije zauzimaju u oblastima poput obrazovanja, zdravstva i socijalnog rada i drugim uslužnim delatnostima, dok muškarci u sektorima građevinarstva i finansija. Takođe, zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama je više naglašena u javnom, a manje u privatnom sektoru (International Labour Office, 2020).

U cilju unapređenja rodne ravnopravnosti na nivou korporativnog odlučivanja, Evropska komisija je 2012. godine predložila i usvojila određene normative akte. Tokom 2022. godine od strane Evropskog parlamenta i Saveta usvojena je i Direktiva o poboljšanju rodne ravnoteže u ovom segmentu. Direktiva je usvojena sa ciljem da se do 2026. godine postigne ravnoteža među direktorima kompanija koje se kotiraju na berzi, odnosno stvore uslovi da u odborima velikih kompanija nedovoljno zastupljeni pol ostvari učešće od najmanje 40%. Takođe, Direktiva nalaže da se kandidati za odbore procenjuju na osnovu

kvalifikacija i zasluga, bez obzira na njihov pol. U slučaju kada su dva kandidata podjednako kvalifikovana, prednost se daje nedovoljno zastupljenom polu. Pored toga, kako bi se postigao rodni paritet, svaka kompanija ima obavezu da preuzme individualnu odgovornost i sprovede sve neophodne aktivnosti usmerene ka uspostavljanju rodne ravnopravnosti (European Commission, 2023).

3.2. RODNA RAVNOPRAVNOST U REPUBLICI SRBIJI

Poslednjih decenija, tačnije od 2000. godine u Republici Srbiji započet je proces uspostavljanja institucionalnog i zakonskog okvira za unapređenje rodne ravnopravnosti. U skladu sa rečenim, Republika Srbija postaje i potpisnica za ovu oblast značajnih, a ujedno i obavezujućih dokumenata međunarodnog karaktera. Pitanje rodne ravnopravnosti u Republici Srbiji regulisano je Ustavom, kao i drugim zakonima i podzakonskim pravnim aktima od kojih posebnu važnost imaju Zakon o zabrani diskriminacije, Zakon o ravnopravnosti polova, Zakon o sprečavanju nasilja u porodici i Strategija za rodnu ravnopravnost za period 2021-2030.

I pored određenih napora i mera koje su preduzete u cilju zatvaranja postojećeg rodnog jaza u Srbiji i unapređenja položaja žena u društvu, u ovom segmentu i dalje su prisutni dispariteti (Lazarević-Moravčević i dr., 2023). Oni se mogu prepoznati u različitim oblastima i sferama. Žene i muškarci u Srbiji nemaju jednak položaj na tržištu rada. Jednakost nije zastupljena u segmentu zapošljavanja, visini ostvarenih prihoda, pristupu resursima, kao ni pozicijama moći. U odnosu na muškarce, žene dvostruko više vremena odvajaju za obavljanje poslova u kući, i upola manje provode vremena na plaćenim poslovima. Svega 25% žena jeste vlasnik određene nepokretnosti (Službeni glasnik RS, br. 103/2021-4).

Pored već navedenih izazova, žene u Srbiji se suočavaju i sa nizom drugih problema među kojima je i rodno zasnovano nasilje. Rodno zasnovano nasilje predstavlja „svaki oblik fizičkog, seksualnog, psihičkog, ekonomskog i socijalnog nasilja koje se vrši prema licu ili grupama zbog pripadnosti određenom polu ili rodu, bez obzira na to da li se dešava u javnom ili privatnom životu (Inicijativa za ekonomska i socijalna prava, 2023, str. 24). Prema određenim procenama, svaka peta žena u Srbiji starija od 15 godina doživela je određeni vid nasilja – političkog, seksualnog ili fizičkog (Babović i Petrović, 2021). Ozbiljan društveni problem sa kojim se suočava Srbija je i porodično nasilje. Zakonski okvir za prevenciju ovog problema u Srbiji postoji i njega čine Zakon o sprečavanju nasilja u porodici, Porodični zakon i Krivični zakonik Republike Srbije, ali on nije

3. Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu

dovoljno efikasan u praksi. Tokom 2021. godine usvojena je i Strategija za sprečavanje i borbu protiv nasilja nad ženama i nasilja u porodici za period 2021 - 2025. godine. Međutim, Akcioni plan koji bi jasno definisao aktivnosti, rokove i nadležnosti institucija ovog plana još uvek nije donet. I pored činjenice da zakonski okvir predstavlja ključnu osnovu za borbu protiv porodičnog nasilja, u ovom domenu nije postignut napredak. Zvanična statistika o broju femicida ili pokušaja femicida u Srbiji ne postoji, ali prema određenim procenama na godišnjem nivou oko 30 žena postaje žrtva najekstremnijeg oblika nasilja (Ignjatović, 2023).

Srbiju karakteriše spor i izuzetno kolebljiv napredak u pravcu neutralisanja rodnog jaza i unapređenja položaja žena u društvu. Najveći progres je ostvaren u domenu moći. Postignuti napredak je rezultat unapređenja položaja žena u političkoj sferi koji je ostvaren prevashodno zahvaljujući zakonski definisanim kvotama o zastupljenosti ovog pola u organima zakonodavne vlasti (Babović i Petrović, 2021). Takođe, navedenoj pojavi doprinosi i činjenica da su prema Zakonu o radnoj ravnopravnosti svi organi javne vlasti i poslodavci koji zapošljavaju više od 50 zaposlenih, u obavezi da dostavljaju Godišnji izveštaj o ostvarivanju rodne ravnopravnosti. Izveštaj se dostavlja Ministarstvu za ljudska i manjinska prava i društveni dijalog.

Prostor za unapređenja i delovanja u domenu uspostavljanja rodnog pariteta postoji. Na to ukazuju i rezultati Svetskog ekonomskog foruma. Prema Globalnom indeksu rodnog jaza (2024) Srbija se nalazi na 26. poziciji od ukupno 146 privreda (World Economic Forum, 2024). Prema istraživanjima Svetskog ekonomskog foruma u 2024. godini Srbija je najbolje pozicionirana prema indikatoru – Političko osnaživanje žena (rang 25). Nešto skromniji rezultati postižu se u domenu obrazovanja (rang 39). Ista istraživanja ukazuju na prisutnost dispariteta u sferi ekonomske moći i učešću u odlučivanju. Vrednosti ostvarene prema navedenim indikatorima u prethodne tri godine, prikazane su u narednoj tabeli.

Tabela 5: Indikatori Globalnog indeksa rodnog jaza, 2022-2024. godina

	2022		2023		2024	
	Rang (1-146)	Rezultat (0-1)	Rang (1-146)	Rezultat (0-1)	Rang (1-146)	Rezultat (0-1)
Globalni indeks rodnog jaza	23	0.779	38	0.760	26	0.779
I N D I K A T O R I						
Ekonomsko učešće i mogućnosti	77	0.689	69	0.697	63	0.710
- Stopa učešća u radnoj snazi %	85	0.794	79	0.761	75	0.771
- Ravnopravnost plata za sličan rad	73	0.655	56	0.657	59	0.671
- Procenjeni zarađeni prihod	62	0.666	62	0.665	64	0.657
- Zakonodavci, visoki zvaničnici, menadžeri %	85	0.460	83	0.493	67	0.550
- Stručni i tehnički radnici %	1	1	1	1	1	1
Nivo obrazovanja	37	0.998	37	0.999	39	0.999
- Stopa pismenosti	63	0.992	72	0.992	70	0.992
- Upis u osnovno obrazovanje	1	1	1	1	1	1
- Upis u srednje obrazovanje	1	1	1	1	1	1
- Upis u visoko obrazovanje	1	1	1	1	1	1
Političko osnaživanje	21	0.456	31	0.376	25	0.438
- Žene u parlamentu	25	0.667	42	0.543	33	0.613
- Žene na ministarskim pozicijama	17	0.769	34	0.563	24	0.667
- Godine sa ženom/muškarcem na čelu države	22	0.134	25	0,161	23	0,189
Zdravlje	71	0.972	79	0.969	79	0.969
- Odnos polova pri rođenju	131	0.939	132	0.935	132	0.935
- Očekivano trajanje zdravog života	58	1.046	58	1.046	57	1.046

Izvor: World Economic Forum (2022., 2023a., 2024) - Global Gender Gap Report

3. Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu

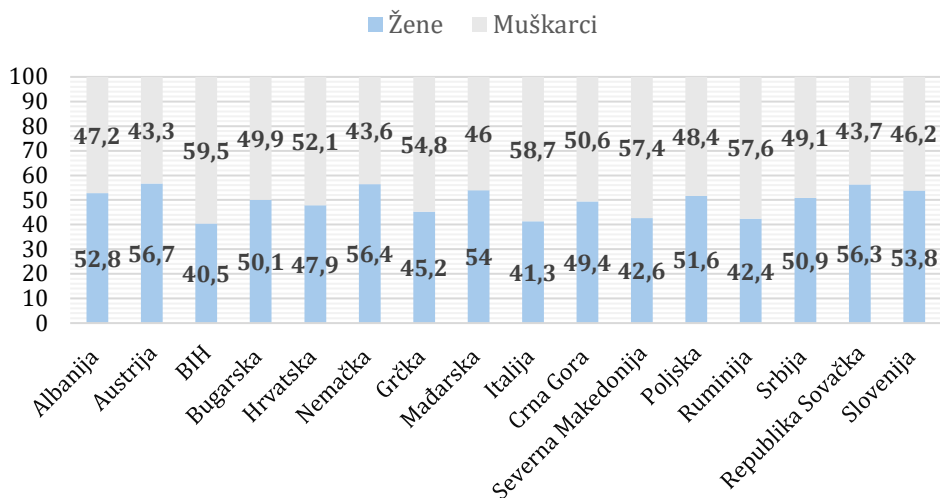
Posmatrano u sferi obrazovanja, poput drugih evropskih država, položaj žena u Srbiji je značajno unapređen. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (2024a) žene imaju dominantno učešće u srednjem četvorogodišnjem opštem obrazovanju (60%), dok u trogodišnjim srednjim stručnim školama značajnije učešće imaju muškarci. Udeo žena u višem ili visokom obrazovanju je veći u odnosu na udeo muškaraca. Žene imaju i dominantno učešće u broju ukupno upisanih studenata, ali i studenata koji su diplomirali. Njihovo učešće u studentskoj populaciji iznosi 59%, dok u okviru ukupnog broja studenta koji su završili studije iznosi 61%.

Sa druge strane, broj nepismenih žena značajno prevazilazi broj nepismenih muškaraca. Zapravo, žene čine 79% od ukupnog broja nepismenih, s tim da u udelu žena koje nisu pismene 50% čine žene starije od 65 godina (Republički zavod za statistiku, 2024a).

Žene u Srbiji se uglavnom opredeljuju za studije u oblasti obrazovanja, zdravlja, socijalne zaštite, humanističkih nauka i umetnosti (Babović, 2016; Babović i Petrović, 2021; Službeni glasnik RS, br. 103/2021-4). Istovremeno, moguće je uočiti i pozitivan trend u prisutnosti žena u STEM oblastima. U poređenju sa državama iz najbližeg okruženja, pa i šire, učešće žena u ukupnoj zaposlenosti u STEM oblastima je veća, odnosno ona iznosi oko 48%. Navedeni podatak treba prihvatiti uz određenu dozu opreza, s obzirom na to da je u Srbiji udeo zaposlenih u ovim oblastima generalno nizak. Takođe, značajan deo ženske populacije u ovim sektorima obavlja pomoćne poslove ili se zapošljava u obrazovnim institucijama kao nastavno ili pomoćno osoblje (UNDP, 2023).

Dispariteti koji se mogu uočiti u sferi obrazovanja prelivaju se i na tržište rada. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (2024) u prvom kvartalu 2024. godine ukupan broj zaposlenih u Srbiji iznosio je 2871700, a broj nezaposlenih 299100. Stopa zaposlenosti iznosila je 50,9%, dok je stopa nezaposlenosti procenjena na oko 9,4% (Republički zavod za statistiku, 2024 b). Prema podacima World Bank Group (2024) stopa učešća žena u starosnoj populaciji 15+ u ukupnoj radoj snazi u Srbiji iznosi 49,1% (World Bank Group, 2024).

Grafikon 11: Udeo žena u radnoj snazi (starosna populacija 15+) u Srbiji i odabranim privredama iz okruženja - 2024.godina



Izvor: World Bank Group (2024). Labor force participation rate (% of population) <https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sl-tlf-acti-zs>

Na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku može se konstatovati da je udeo žena koje su zaposlene u bilo kom obliku ili aktivno traže posao (stopa aktivnosti), kao i udeo žena koje su obavljale bilo kakav plaćeni posao (stopa zaposlenosti) tokom 2024. godine, manji u odnosu na udeo koji imaju muškarci. U odnosu na prethodni period moguće je uočiti pozitivnu tendenciju, međutim žene i dalje beleže veću stopu nezaposlenosti i imaju značajniji udeo u populaciji van radne snage.

Tabela 6: Stope aktivnosti, zaposlenosti, nezaposlenosti i stanovništva van radne snage, populacija iznad 15 godina starosti – 2024.godina

	I kvartal 2024			Promene u odnosu na isti kvartal prethodne godine		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Ukupno	Muškarci	Žene
Stopa aktivnosti	56.2	63.1	49.7	1.2	0.6	1.6
Stopa zaposlenosti	50.9	57.3	44.9	1.4	0.9	1.8
Stopa nezaposlenosti	9.4	9.2	9.7	-0.6	-0.6	-0.7
Stopa stanovništva van radne snage	43.8	36.9	50.3	-1.2	-0.6	-1.6

Izvor: Republički zavod za statistiku (2024b)

3. Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu

U Srbiji je evidentan i problem profesionalne segregacije. Žene se uglavnom zapošljavaju u oblastima, odnosno sektorima u kojima su zarade znatno niže. Takođe, bez obzira da li su zaposlene, žene u odnosu na muškarce dvostruko više rade u kući, a upola manje vremena provode na plaćenim poslovima.

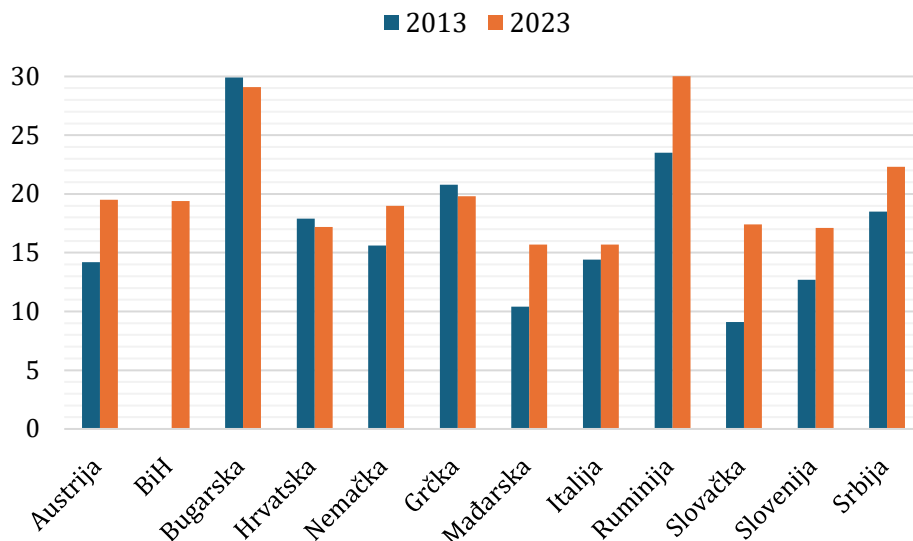
Grafikon 12: Zaposleni prema glavnim grupama zanimanja i polu u Srbiji 2022. godina (%)



Izvor: Republički zavod za statistiku (2024a). Žene i muškarci u Republici Srbiji, <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/Pdf/G20246004.pdf>

Prema podacima Eurostat (2022) rodni jaz je posebno uočljiv u sektoru IKT, ali je znatno manji u odnosu na prosek EU. Prema podacima iz 2023. godine učešće žena zaposlenih u ovom sektoru u Republici Srbiji iznosilo je 22,3% u poređenju sa 19,4% na nivou EU (Eurostat, 2024 b). Ipak, zabrinjava činjenica da i u ovom sektoru, žene zarađuju manje u odnosu na svoje muške kolege (Babić i Petrović, 2021).

Grafikon 13: Učešće žena zaposlenih kao IKT specijalisti u Srbiji i odabranim privredama iz okruženja

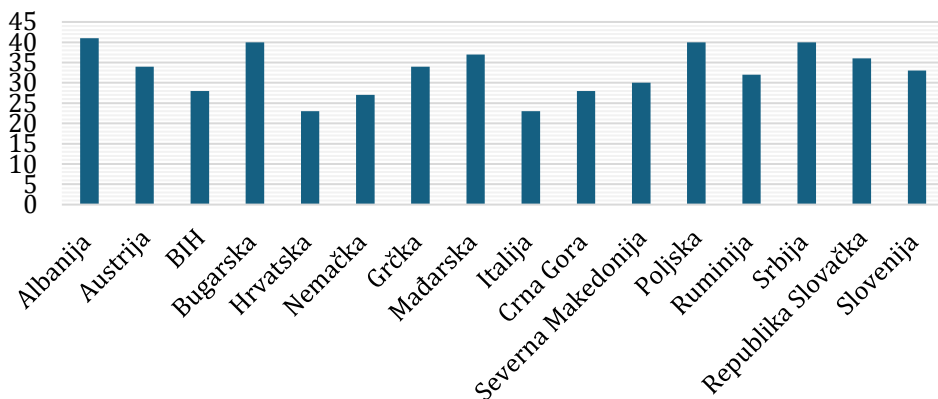


Izvor: Na osnovu podataka Eurostat (2024b). ICT specialists in employment.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?%20title=ICT_specialists_in_employment#ICT_specialists_by_sex

Prema određenim procenama platni jaz u prosečnim zaradama muškaraca i žena tokom 2022. godine iznosio je 14,4%, i značajno je uvećan u odnosu na 2018. godinu, kada je bio na nivou 8,8%. Takođe, žene u proseku primaju za 17% manje penzije u odnosu na muškarce (Beker i dr., 2023; Republički zavod za statistiku, 2024b). One su i manje prisutne i vidljive u političkim i privrednim aktivnostima. Usled određenih stereotipa i predrasuda njihov angažman u politici uglavnom je redukovano na oblasti i pitanja koja se tradicionalno smatraju ženskim (Službeni glasnik RS, br. 103/2021-4).

Problem vertikalne segregacije u Srbiji je i dalje prisutan. Žene u Srbiji uglavnom zauzimaju niže hijerarhijske pozicije u odnosu na muškarce, čak i u situacijama kada imaju viši nivo obrazovanja (Beker i dr., 2023). One sporije grade karijeru i njihov udeo se smanjuje na višim hijerarhijskim nivoima. Prema podacima Svetskog ekonomskog foruma tokom 2024. godine svega 13,7% firmi je bilo u većinskom vlasništvu žena, dok su u samo 18,2% preduzeća žene bile na poziciji top menadžera (World Economic Forum, 2024). Blagi porast može se uočiti u kretanju broja žena na pozicijama osnivača ili direktora privrednih društava.

Grafikon 14: Udeo žena zaposlenih u višem i srednjem menadžmentu u Srbiji i odabranim državama iz okruženja 2024.godina



Izvor: World Bank Group (2022). World Bank Group (2022). Employment in senior and middle management, female (%). <https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sl-emp-smgt-fe-zs?year=2022>

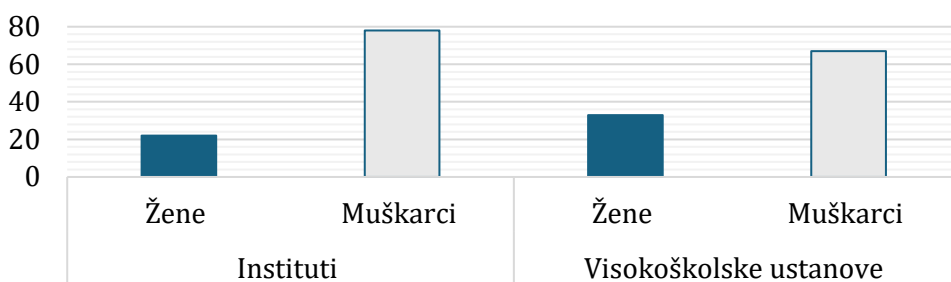
Žene preduzetnice u Srbiji suočavaju sa brojnim preprekama, uključujući neadekvatan pristup finansijskim resursima, edukaciji i programima mentorstva (Đuričin i Beraha, 2024). Navedene prepreke mogu negativno uticati na njihovu sposobnost da pokrenu ili unaprede poslovne poduhvate. Usled brojnih ograničenja sa kojima se suočavaju, žene preduzetnice se najčešće opredeljuju za profesije u uslužnom sektoru, odnosno za delatnosti koje zahtevaju manje inicijalnih ulaganja i fleksibilnije radno vreme (Privredna komora Srbije, 2022).

Vertikalna segregacija je prisutna u skoro svim oblastima ne zaobilazeći ni naučnoistraživačku delatnost u Srbiji. I pored činjenice da broj zaposlenih žena u ovoj delatnosti konstantno raste, žene se nalaze u nepovoljnijem položaju u pogledu profesionalnog razvoja, napredovanja i prisutnosti na rukovodećim pozicijama u odnosu na muškarce. Na postojanje rodnog disbalansa u ovoj oblasti ukazuju brojne studije i istraživanja (Delibašić i dr., 2018; Stojanović i dr., 2019; Bogdanović, 2006; Ignjatović i dr., 2010; Petrušić i Vujadinović, 2018).

Prisustvo vertikalne segregacije potvrđeno je i istraživanjem koje je sprovedeno tokom 2023. godine na osnovu analize sekundarnih podataka prikupljenih iz baze akreditovanih instituta i visokoškolskih ustanova. Ovo istraživanje potvrđuje prisustvo segregacije, ali ukazuje i na to da žene imaju veće učešće u upravljačkim strukturama visokoškolskih ustanova, dok je njihovo prisustvo u institutima izuzetno nisko. Takođe, žene su uglavnom prisutne na rukovodećim

pozicijama u institucijama koje deluju u polju društvenih i humanističkih nauka (Lazarević-Moravčević i dr., 2023c).

Grafikon 15: Učešće žena na rukovodećim pozicijama u institutima i visokoškolskim ustanovama u Srbiji
2023. godina

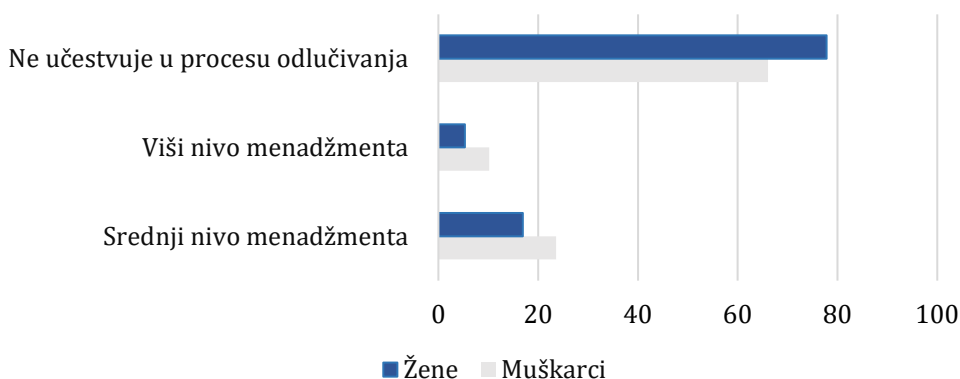


Izvor: Lazarević-Moravčević, M., Mosurović Ružićić, M., Minović, J. (2023c). Gender Inequality in Education and Science – the Case of Serbia. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education (JWEE)*. Institute of Economic Sciences: Belgrade. 143-166.

Do sličnih nalaza dolazi se i empirijskim istraživanjem koje je sprovedeno i u okviru ove monografije. Istraživanje je realizovano putem anketnog upitnika u periodu septembar – novembar 2024. godine na uzorku od 353 ispitanika, odnosno naučnih radnika zaposlenih u institucijama koje deluju u oblasti društvenih i humanističkih nauka. Istraživanjem je analizirano učešće zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti u procesu donošenja odluka. Rezultati ukazuju na određene disproporcije.

Posmatrano na nivou celog uzorka, relativno mali broj istraživača, pored redovnih aktivnosti koje se odnose na naučnoistraživački rad, učestvuje u procesu odlučivanja. Preciznije rečeno, posmatrano na nivou uzorka svega 33,9 % muškaraca i 22,2 % žena nalazi se na pozicijama odlučivanja. Učešće žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u okviru višeg i srednjeg nivoa menadžmenta prikazana je narednim grafikonom.

Grafikon 16: Učešće žena i muškaraca u strukturi upravljanja u naučnoistraživačkoj delatnosti Srbije u polju društvenih i humanističkih nauka (u %)



Izvor: Istraživanje autorke

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju prisustvo fenomena nejednake zastupljenosti žena i muškaraca u upravljačkim strukturama naučnoistraživačke delatnosti u Srbiji i to u polju društvenih i humanističkih nauka. Manja zastupljenost žena na pozicijama višeg ili srednjeg nivoa menadžmenta ukazuju na činjenicu da se i u ovim oblastima, žene suočavaju sa određenim preprekama koje im otežavaju pristup pozicijama odlučivanja. Nalazi do kojih se dolazi naglašavaju potrebu za dubljim istraživanjem i sveobuhvatnijim sagledavanjem faktora koji uslovljavaju identifikovanu pojavu.

3.3. RODNA RAVNOPRAVNOST NA RADNOM MESTU: PRAKSE I PREPORUKE

Rodna ravnopravnost na radnom mestu je tema koja poslednjih godina dobija sve veću pažnju u stručnoj javnosti, ali i fenomen kome teži sve veći broj savremenih organizacija. Rodna jednakost podrazumeva uspostavljanje radne sredine u kojoj bi svi, bez obzira na pol, imali jednake mogućnosti po pitanju pristupa resursima, nagradama, razvoju karijere i napredovanju u hijerarhiji.

3.3.1. Uloga i značaj rodne ravnopravnosti na radnom mestu

Nastojanje da se uspostavi rodna ravnopravnost u radnoj sredini podrazumeva preduzimanje brojnih aktivnosti na osnovi kojih je moguće stvoriti jednak

tretman, prava i mogućnosti za sve zaposlene, bez obzira na njihov rodni identitet. Ona podrazumeva negovanje radnog okruženja bez polne diskriminacije ili uznemiravanja, odnosno uspostavljanje radne sredine u kojoj bi se svaki pojedinac osećao bezbedno, poštovano i sa jednakim mogućnostima u domenu zapošljavanja, zarada i napredovanja.

Bez obzira na činjenicu da je bilo koji oblik diskriminacije ili uznemiravanja, sa moralnog ili pravnog stanovišta u potpunosti neprihvatljiv, on je i dalje prisutan kako u društvu, tako i u mnogim organizacijama. Diskriminacija na radnom mestu se pojavljuje u različitim oblicima, odnosno može nastati po osnovu starosti, nacionalne pripadnosti, boje kože, izgleda, seksualnog opredeljenja, vere i izuzetno često i po osnovu pola.

Položaj žena na radnom mestu može se posmatrati i u kontekstu ovog fenomena. Zapravo, žene su češće u odnosu na muškarce izložene ovoj vrsti diskriminacije, što ima negativan uticaj na njihov socijalno ekonomski status. Diskriminacija na radnom mestu se ispoljava u situacijama kada žene imaju isto obrazovanje, iskustvo, znanje, ili su produktivne koliko i muškarci, ali se i pored navedenog teže zapošljavaju, sporije razvijaju karijere, ne uspevaju da dođu do istih poslova kao i muške kolege, ili visokih pozicija u hijerarhiji kompanije (Christiansen i dr., 2016). Ograničena mogućnost napretka u karijeri i ograničen pristup rukovodećim pozicijama uslovljavaju i nejednakost u segmentu zarada (Hultin i Szulkin, 2003).

Nejednaka mogućnosti za napredovanje u karijeri i kretanje u hijerarhiji organizacije je jedan od najprisutnijih vidova rodne diskriminacije na radnom mestu i ona se dešava bez obzira na činjenicu da broj zaposlenih žena konstantno raste (Cross i dr., 2017). Žene danas imaju značajno učešće u ukupnoj radnoj snazi, ali još uvek nisu proporcionalno zastupljene na vodećim pozicijama u kompanijama. I dalje relativno mali broj žena uspeva da postane deo top menadžmenta. Na postojanje vertikalne segregacije, kao određenog vida diskriminacije, ukazuju brojna istraživanja i studije (Raguž, 2017; World Economic Forum, 2024; PWC, 2024; McKinsey & Company; 2023 b; Manić, 2018). Problem je prisutan u većini delatnosti i sektora, kako u javnom tako i privatnom (Repetti i Hoffman, 2018; Njoki, 2021). Diskriminacija u ovom segmentu može biti prisutna u svim organizacijama bez obzira na njihovu veličinu (Gartland i dr., 2019), ali varira u zavisnosti od delatnosti (World Economic Forum, 2024). Pojedine oblasti poput nevladinog sektora, obrazovanja, ličnih usluga postižu bolje rezultate u procesu uspostavljanja rodnog pariteta.

3. Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu

Usled dejstva brojnih faktora, žene sporijim tempom grade karijere i otežano se kreću ka višim nivoima u hijerarhiji. Navedena pojava u stručnoj literaturi poznata je kao fenomen „staklenog plafona“. Reč je zapravo o fenomenu koji se koristi kao metafora za vertikalnu segregaciju (Lantz-Deaton i dr., 2018) i koji simbolizuje sve, a uglavnom nevidljive, barijere koje sprečavaju žene da napreduju bez obzira na njihova dostignuća i obrazovanje. Problem je prisutan u svim društvima, a posebno u privredama u tranziciji (Nikolić, 2019).

Uzroci pojave „staklenog plafona“ su brojni i najčešće su posledica čvrsto ukorenjenih, verskih ili patrijarhalnih stavova, kao i stereotipa prema rodnim ulogama u društvu (LHH, 2023). Žene se uglavnom doživljavaju kao manje sposobne i kompetentne (Glass i Cook, 2016), te stoga i nisu predodređene za pozicije odlučivanja. Stereotipi uslovljavaju pristrasnost, a ona diskriminaciju koja se može ispoljiti u svim aktivnostima ljudskih resursa: regrutovanju, selekciji, dodeljivanju uloga, obukama, nagrađivanju, unapređenju i prestanku rada (Stamarski i Son Hing, 2015). Pored tradicionalnih rodnih uloga, barijere koje sprečavaju razvoj karijera žena mogu se pronaći i u samoj organizacionoj kulturi, kao i u nedovoljnoj podršci u procesu osnaživanja žena.

Navedene pojave negativno utiču na samopouzdanje žena, ograničavaju njihovu efikasnost i spremnost da preuzmu rizike. Žene često internalizuju, odnosno prihvataju nametnute socijalne norme i standarde ponašanja koje nameće društvo, što ih navodi da i same počinju da sumnjaju u svoje sposobnosti. Takođe, preuzimajući najveći deo porodičnih obaveza one često gube priliku za usavršavanje i napredovanje. Balansiranjem između obaveza na poslu i porodičnih zaduženja, žene pokušavaju da uspostave ravnotežu između ove dve oblasti života, što je izuzetno teško posebno ukoliko ne postoji podrška od strane organizacionog okruženja ili članova porodice. Pored društvenih i organizacionih barijera, izuzetno bitna dimenzija staklenog plafona jesu i lične barijere. Nedostatak samopouzdanja ili izuzetno nizak nivo samopoštovanja, kao i strah od izazova, jesu problemi sa kojima često suočavaju žene (Sharma i Kaur, 2019). Usled nedostatka samopouzdanja one pokazuju i manju spremnost da preuzmu rizike i opreznije su u razvoju karijere (Institute of Leadership & Management, 2011).

Razvoj karijere može biti otežan usled stresa ili psiholoških trauma kojima su žene često izložene, kako u porodici, tako na radnom mestu. Stres i traume koji proističu iz loših porodičnih okolnosti utiču negativno na samopouzdanje žene, fokus, radni učinak i sposobnost odlučivanja. U takvim situacijama žene se teško mogu usredsrediti na profesionalne zadatke, donositi kvalitetne odluke i osećati se dobro u radnom okruženju. One osećaju nesigurnost, odsustvuju sa

posla, a u određenim situacijama donose i odluku da posao napuste (Williams, 2023). Slične posledice može prouzrokovati i neprijateljsko radno okruženje, koje između ostalog karakteriše seksualno uznemiravanje, vređanje, omalovažavanje. U takvim radnim sredinama žene se povlače, izbegavaju određene projekte, odsustvuju ili napuštaju organizaciju. Dodatne prepreke za napredovanje žena u karijeri i u hijerarhijskoj lestvici mogu biti i nedostatak mentorstva, startna pozicija i vrsta posla, postojanje različitih standarda za evaluaciju učinka, otežani pristup neformalnim mrežama komunikacije (Johns, 2013).

Pod uticajem navedenih, kao i drugih faktora, žene su nedovoljno zastupljene na pozicijama moći, odgovornosti i liderstva (De la Rey, 2005). Njihov položaj determinisan je brojnim barijerama strukturalnog karaktera, ali i onim koje su teško vidljive, poput nesvesne pristrasnosti. Pristrasnost može uticati na percepciju, odluke i ponašanja i u kontekstu liderskih uloga. Odnos roda i liderstva je tema analizirana u mnogim radovima i studijama (Dhatt i dr, 2017; Appelbaum i dr., 2003; De Vries, 2015; Pierli i dr., 2022). I pored činjenice da se u većini studija dokazuje da rod ne može biti faktor koji determiniše efektivnost liderstva, žene se izuzetno retko nalaze na liderskim pozicijama (Glass i Cook, 2016). Generalno, ženski stil liderstva razlikuje se od muškog, ali nije manje efikasan. Naprotiv, izuzetno je pogodan u kontekstu timskih i konsenzualno vođenih organizacionih struktura (Appelbaum i dr.2003). Žene lideri fokus stavljaju na saradnju i osnaživanje timova, dok muškarci više primenjuju odlučan i direktivan pristup liderstvu. Žene su sklonije prevenciji, uspešnije su u rešavanju konflikata, spremnije da dele stavove i informacije, ulažu veće napore u postizanje dogovora. Takođe, one retko prihvataju zahtevne uloge ako se u potpunosti ne osećaju sposobnim da ih na adekvatan način sprovedu. Za muškarce je spremnost manje vezana za sposobnost (LHH, 2023). Preciznije rečeno, žene liderke ispoljavaju više transformativnog liderskog ponašanja u odnosu na muškarce lidere (Rohmann i Rowold, 2009).

Određenim istraživanjima dokazano je da se žene često postavljaju na menadžerske poziciju u kriznim periodima ili tokom tranzicije (Morgenroth, i dr., 2020; Glass i Cook, 2016). Ova tendencija da se ženama poveravaju liderske uloge kada se organizacija nalazi u teškim okolnostima i kada su izgledi za uspeh svedeni na minimum u stručnoj literaturi poznata je kao fenomen „staklene litice“. Navedena pojava može značajno ograničiti i umanjiti uspeh žene kao lidera i rezultate koji se postižu (Bruckmüller i Branscombe, 2010; Ryan i dr., 2016). Žene se u ovim situacijama obično smatraju krivcem za neuspeh, proglašavaju se nedovoljno kompetentnim i na pozicijama opstaju sa kraćim mandatom, što dodatno opterećuje liderke, izaziva stres i pojačava

averziju prema riziku. Opisana situacija može se smatrati još jednim oblikom diskriminacije na radnom mestu.

Uvažavajući kompleksnost analizirane problematike može se konstatovati da se konkretni zaključci na temu položaja i unapređenja statusa žena u radnom okruženju ne mogu tumačiti isključivo na osnovu statističkih podataka, odnosno broja žena koje se nalaze na rukovodećim pozicijama. Problem je složeniji i podrazumeva razmatranje brojnih faktora, ali i okolnosti u kojima se žene postavljaju na liderske pozicije (Ryan, 2022).

3.3.2. Kreiranje rodno ravnopravnog radnog okruženja

Uspostavljanje rodne ravnopravnosti na radnom mestu zahteva sveobuhvatan pristup, odnosno podrazumeva integraciju različitih aktivnosti i uključenost brojnih aktera. Generalno, ovaj proces podrazumeva implementaciju strategija, politika i programa koje su usmerene ka smanjenju rodne diskriminacije i promovisanju jednakih mogućnosti za sve zaposlene. U cilju otklanjanja rodno dispariteta i stvaranja inkluzivnih radnih okruženja neophodno je eliminisati ključne uzroke diskriminacije i fokus staviti na probijanje „staklenog plafona“ kojim se ne nanosi šteta isključivo ženama, već i organizacijama, ali i društvu u celini.

U procesu uspostavljanja rodne ravnopravnosti na radnom mestu značajnu ulogu ima država. Ona preuzima poziciju katalizatora, odnosno pokretača i ključnog aktera u promovisanju rodne ravnopravnosti i podizanju svesti o njenom značaju. Veštačke barijere i diskriminatorne prakse značajnim delom mogu biti otklonjene promenama u segmentu zakonodavstva (Johns, 2013). Usvajanjem zakona i regulativa moguće je kreirati pravni okvir kojim se do određene mere garantuje i obezbeđuje jednakost zaposlenih. Promovisanje kulture rodne ravnopravnosti na radnom mestu zahteva i podršku lokalnih inicijativa koje se zalažu za unapređenja zakonskih prava žena, civilnog društva i udruženja radnika.

Uspostavljanje rodne ravnopravnosti i kreiranje bezbednog radnog okruženja u nadležnosti je i organizacija, odnosno podrazumeva maksimalnu uključenost i posvećenost menadžmenta ili poslodavca. Inicijativa za uspostavljanje rodno ravnopravnog radnog okruženja upravo bi i trebalo da dolazi sa vrha hijerarhije. Zadatak menadžera je da uspostavljanjem distributivne i proceduralne pravde kreira radno okruženje u kome bi svi pojedinci imali jednake mogućnosti za razvoj i napredak. Nadležnosti menadžera ili poslodavca odnose se na donošenje i realizaciju akcionih planova i programa u cilju promovisanja rodne

ravnopravnosti i eliminisanja nejednakosti u svakom segmentu rada (Inicijativa za ekonomska i socijalna prava, 2023). Transformacija u rodno ravnopravno radno okruženje podrazumeva sprovođenje aktivnosti u segmentu interpersonalnih i situacionih pitanja, kao i delovanje u domenu organizacione kulture (Babic i Hansez, 2021).

Rodna ravnopravnost bi trebalo da bude integralni deo korporativne kulture (Sharma, 2016) i pored činjenice da je često neophodno koristiti i zakonodavne mere kako bi se kompanije obavezale da usklade svoje korporativne vrednosti i unaprede strategije borbe protiv rodne diskriminacije (Gallo i Gutiérrez, 2023). Organizacionu kulturu je najjednostavnije predstaviti kao „sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova koji se manifestuju kroz simbole, koje su članovi organizacije razvili i usvojili na osnovu zajedničkog iskustva (Janićijević, 2011, str. 70).“ Ključni elementi kulture su implicitni, određuju zajednički pravac članova organizacije i nastaju kao rezultat učenja i interne koordinacije. Međutim, činjenica je da članovi organizacije uglavnom ne usvajaju vrednosti kulture na svestan način. Oni kulturu prihvataju uglavnom u procesu socijalizacije. Transformacija organizacione kulture upravo bi trebalo da ide u pravcu uspostavljanja normi kojima se podstiče vrednovanje različitosti, podrška i ravnopravnost, odnosno stvaraju uslovi za kreiranje inkluzivnog radnog mesta. Inkluzivno radno mesto ne odnosi se isključivo na eliminisanje rodne pristrasnosti, već podrazumeva kreiranje radnog okruženja koga će karakterisati jednaki uslovi za sve pojedince bez obzira na sve njihove različitosti uključujući pol, poreklo, rasu, seksualnu orijentaciju, status i sl.

Posmatrano na nivou organizacije, uspostavljanje takvog radnog okruženja zahteva planski pristup i preduzimanje brojnih aktivnosti počev od analize i identifikovanja problematičnih mesta, postavljanja ciljeva, mobilizacije resursa, kao i praćenja ostvarenih rezultata. Transformacija u rodno ravnopravno radno okruženje podrazumeva preispitivanje i reformisanje postojećih radnih praksi, eliminisanje rodno zasnovane pristrasnosti a često uključuje i revidiranje organizacione strukture, samog procesa zapošljavanja i preispitivanje mogućnosti napredovanja (Adeniyi i dr., 2024). Neke od ključnih aktivnosti koje mogu doprineti uspostavljanju rodne ravnopravnosti u radnom okruženju i unapređenju pozicija žena u organizaciji su:

- **Sprovođenje programa edukativnog karaktera u cilju promovisanja različitosti, jednakosti i inkluzije**

Adekvatnom edukacijom moguće je uticati na smanjenje pristrasnosti i menjati ponašanje zaposlenih. Zaposlene je neophodno edukovati kako bi postali svesni problema i u skladu sa tim saznanjem preduzeli odre-

đene korake u cilju eliminisanja pristrasnosti (Chang i Milkman, 2020). Edukacijom se podiže svest zaposlenih o nesvesnoj pristrasnosti, kao i o njenim posledicama. Ona može pomoći u eliminisanju uobičajenih stereotipa i olakšati kreiranje empatičnog radnog okruženja. Programi edukacije mogu biti usmereni i na razvoj praktičnih veština iz domena komunikacije, rešavanja konflikata, aktivnog slušanja i dr. Razmenom informacija i iskustva može se podstaći međusobno razumevanje i saradnja što pozitivno utiče na međuljudske odnose, timski rad, motivaciju zaposlenih. Programima u ovom domenu neophodno je pokriti sve ključne aktivnosti i mesta u organizaciji, posebno oblast upravljanja ljudskim resursima. Tehnike i alate koje se koriste u edukaciji je potrebno prilagoditi situaciji u kojoj se preduzeće nalazi, odnosno problemima sa kojima se zaposleni suočavaju i koje je moguće identifikovati putem razgovora, fokus grupa, anketa i sl.

- **Obezbeđivanje mentorskih programa koji su fokusirani na profesionalni razvoj žena i napredovanje u karijeri**

Mentorski programi imaju ključnu ulogu u podršci i osnaživanju žena na radnom mestu. Mentorstvo ženama omogućava prevazilaženje prepreka sa kojima se suočavaju u razvoju karijere, doprinose razvoju veština i podstiče umrežavanje (AAUW, 2016). Postoje dokazi da žene koje učestvuju u mentorskim programima pokazuju veću želju da ostanu u organizaciji, usled činjenice da ovi programi utiču na rast zadovoljstva poslom i jačaju povezanost sa poslodavcem (Koberling, 2024). Mentorskim programima ženama je omogućen pristup i saradnja sa iskusnim kolegama, razmena znanja i informacija. Mentorstvo može biti usmereno ka sticanju i razvoju veština koje su neophodne za preuzimanje uloge rukovođenja. Takođe, mentorstvo omogućava pristup široj mreži profesionalnih kontakata, kao i veću prepoznatljivost i vidljivost žena u organizaciji. Mentori mogu imati značajnu ulogu u razvoju karijere žena i to na osnovu pružanja pomoći i podrške u procesu definisanja ciljeva, razvoja akcionih planova i donošenju ključnih odluka koje se odnose na razvoj karijere. Oni pružaju i emocionalnu podršku u situacijama kada se žene suočavaju sa pritiscima i teškoćama na poslu, pomažu da se identifikuju oblasti za unapređenja i daju predloge za lični profesionalni razvoj. Prema određenim istraživanjima žene mentorstvo sagledavaju kao izuzetno bitan podsticaj za razvoj i napredovanje u karijeri, i to bez obzira na pol mentora (Mcilongo i Strydom, 2021). Uključivanjem u ovaj proces žene stiču znanje, samopouzdanje, postaju zadovoljnije poslom, a na osnovu toga i produktivnije.

- **Implementacija fleksibilnih radnih aranžmana**

Fleksibilni modeli rada doprinose uspostavljanju balansa između privatnog i poslovnog života i pozitivno su ocenjeni od strane svih zaposlenih, a posebno žena. Određena istraživanja upravo ukazuju na činjenicu da fleksibilnost predstavlja jedan od ključnih faktora kojim se rukovode žene pri donošenju odluka o zaposlenju (Deloitte, 2024.) Sa druge strane, nemogućnost uspostavljanja ravnoteže između poslovnih i privatnih obaveza i neadekvatne plate jesu ključni razlozi koji žene navode da napuste svoje poslodavce. Takođe, studije sprovedene na ovu temu potvrđuju da žene preferiraju hibridni model rada. Kombinacija rada na daljinu sa povremenim dolascima na posao ne samo da omogućava veću kontrolu nad rasporedom obaveza, već obezbeđuje i viši nivo psihološke sigurnosti, manju izloženost mikroagresiji usled koje se žene često osećaju nesigurno i nedovoljno motivisano (McKinsey&Company, 2023b). Fleksibilni radni aranžmani odgovaraju ženama i muškarcima, s tim da ovaj pristup za oba pola ne podrazumeva isto ponašanje. Određena istraživanja ukazuju da je veća verovatnoća da fleksibilni radni aranžmani za ženu podrazumevaju preuzimanje više porodičnih obaveza, dok muškarci prioritet stavljaju na posao (Chung i Van der Lippe, 2020).

- **Uspostavljanje pravičnih sistema za procenu učinka**

Pravičan sistem za procenu učinka podrazumeva stavljanje fokusa na ishode, odnosno postignuća i umeća zaposlenih. Ključno je da sistem bude transparentan i da omogućava zaposlenima da razumeju kako se njihove performanse vrednuju i na osnovu čega se donose odluke o visini plata ili o napredovanju. Pravični sistemi omogućavaju ženama da prepoznaju svoje mogućnosti za razvoj karijere, kao i oblasti koje zahtevaju unapređenja. Takođe, implementacijom adekvatnog mehanizma za procenu učinka moguće je identifikovati potencijalne izvore nepravde u nagrađivanju zaposlenih i uspešno eliminisati rodni jaz u platama.

- **Usvajati politiku nulte tolerancije prema uznemiravanju**

Politika nulte tolerancije prema uznemiravanju na radnom mestu predstavlja jedan od ključnih koraka u procesu stvaranja bezbednog i inkluzivnog radnog okruženja. Uznemiravanje se može definisati kao svako ponašanje koje kao posledicu ima povredu dostojanstva lica (grupe) na osnovu pola, tj. roda (Inicijativa za evropska i socijalna prava, 2023). Implementacijom navedene politike stvaraju se uslovi za kreiranje radnog okruženja u kome se bilo koji oblik i vrsta

3. Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu

uznemiravanja ne toleriše. Za uspostavljanje bezbednog radnog okruženja, odnosno radne sredine bez nasilja i uznemiravanja bilo koje vrste ključno je sistem postaviti tako da pravila važe za sve, bez obzira na položaj koji pojedinci imaju u organizaciji ili njihov pol. Ukoliko je jasno definisana i postavljena, politika će ohrabriti zaposlene da prijavljuju incidente. Implementacijom ove politike dobrobit mogu osetiti svi zaposleni, posebno žene i druge osetljive društvene grupe.

- **Primenjivati pravedne i transparentne prakse zapošljavanja**

Zakonom o rodnoj ravnopravnosti RS predviđena je obaveza da poslodavci, odnosno organizacije kreiraju jednake uslove za ostvarivanje prava iz radnog odnosa. Obaveze se odnose na uslove zapošljavanja, izbor kandidata, stručno usavršavanje i dodatno obrazovanje, napredovanje na poslu i prestanak rada uz poseban akcenat na lica koja pripadaju ranjivim grupama. Takođe, prema ovom Zakonu, obaveza poslodavaca je da obezbede uravnoteženu zastupljenost polova (najmanje 40% manje zastupljenog pola) u strukturi organa upravljanja, nadzora i rukovodećim pozicijama („Sl. glasnik RS“, br.52/2021). U skladu sa Zakonom poslodavci i organi javne vlasti koji imaju više od 50 zaposlenih i radno angažovanih lica u obavezi su da kreiraju godišnji plan ili program koji sadrži deo koji se upravo odnosi na ostvarivanje i unapređenje rodne ravnopravnosti. Takođe, njihova obaveza je i da dostave godišnji izveštaj o realizaciji plana ili programa Ministarstvu za ljudska i manjinska prava i društveni dijalog. Zakonski okvir, kao baza za uspostavljanje pravedne i transparentne prakse zapošljavanja u Srbiji postoji. Na poslodavcima je da navedene zahteve ispoštuju i osiguraju pravedan proces zapošljavanja, odnosno da onemoguće diskriminaciju kandidata na osnovu pola, etničke pripadnosti, rase, vere, seksualnog opredeljenja i dr. S obzirom da je ova oblast zakonski uređena i regulisana, u slučaju prekršaja kandidati imaju mogućnost, tj. pravo da se žale nadležnim institucijama.

Položaj žena u radnom okruženju godinama unazad se transformiše i menja. Formalno sva radna mesta su otvorena za žene i muškarce, a direktna diskriminacija koja se dešava po osnovu pola je zakonom zabranjena. Žene sada imaju više mogućnosti za napredovanje, što rezultira i većim prisustvom žena na rukovodećim pozicijama. Mnoge kompanije implementiraju i programe kojima podržavaju profesionalni razvoj žena, omogućavajući im da unaprede svoje veštine i talente.

I pored značajnog napretka koji je postignut u ovom domenu uticaj „staklenog plafona“ je i dalje prisutan. Činjenica je da su očigledni oblici diskriminacije smanjeni, ipak suptilna diskriminacija u mnogim organizacijama i dalje opstaje. Ona se pojavljuje u različitim oblicima, kulturnim normama, duboko je ukorenjena i teško vidljiva (Johns, 2013; Meyerson i Fletcher, 2000).

3.4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Rodna ravnopravnost odnosi se na jednakost polova u društvenim, ekonomskim, kulturnim i političkim aspektima života. Ona podrazumeva da svi pojedinci, bez obzira na pol i rod, imaju jednake mogućnosti i prava u segmentu obrazovanja, zaposlenja, zdravstva, donošenja odluka i sl. I pored činjenice da su prethodnih godina, posmatrano na globalnom nivo, postignuti pozitivni efekti u ovom domenu, rodna ravnopravnost i dalje predstavlja veliki izazov za mnoga društva.

Postizanje rodne ravnopravnosti jeste jedan od ključnih ciljeva EU. U prethodnom periodu, EU je kreirala mehanizam za uspostavljanje rodne ravnopravnost u svim ključnim segmentima i u tom smislu prilagodila normativne i institucionalne okvire. Značajan dokument u ovom domenu je i Strategija za rodnu ravnopravnost 2020-2025. godine kojom se promovise jednakost u segmentu obrazovanja, zapošljavanja, učešća u odlučivanju. Strategijom se pružaju ključne smernice za osnaživanje žena i kreiranje društva bez nasilja i stereotipa. Konkretno, fokus se stavlja na rešavanje problema rodno zasnovanog nasilja, nejednakih mogućnosti u zapošljavanju i platama, kao i na uspostavljanje ravnoteže u učešću žena u procesu odlučivanja na nivou društva i organizacija. Polazi se od logike da je eliminisanje svih oblika diskriminacije, kao i osnaživanje žena ključni uslovi za ubrzanje održivog razvoja EU. Implementacijom različitih mera, EU nastoji da smanji rodni jaz koji je očigledan u oblasti zapošljavanja i u ovom domenu postavila je izuzetno ambiciozan cilj prema kome se do 2030. godine prisutan disparitet planira umanjiti za 50% (Eurostat, 2024d). Pored toga, članice EU aktivno rade na oblikovanju politika koje za cilj imaju smanjenje rodnog jaza i u segmentu zarada.

Republika Srbija je potpisala i ratifikovala najznačajnija međunarodna dokumenta koja se odnose na rodnu ravnopravnost i tako se obavezala da u ovom domenu intenzivira svoje napore i aktivnosti. Takođe, pitanje rodne ravnopravnosti regulisano je i brojnim zakonima i drugim pravnim aktima, uključujući Ustav Republike Srbije, Zakon o ravnopravnosti polova, Zakon o

3. Rodna ravnopravnost: od globalnog trenda do konkretnih izazova na radnom mestu

zabrani diskriminacije, Zakon o sprečavanju nasilja u porodici i dr. I pored relativno dobrog zakonskog okvira, Srbija se i dalje suočava sa brojnim izazovima u implementaciji zakonskih rešenja i postizanja rodno ravnopravnog društva. Rezultati u ovoj oblasti nisu konstantni i ujednačeni u svim indikatorima. Pozitivni pomaci mogu se prepoznati u pojedinim segmentima. Žene u Srbiji su sve prisutnije u parlamentu i drugim političkim institucijama. Napredak je ostvaren i u sferi obrazovanja gde je gotovo postignuta ujednačenost polova na nivou osnovnog i srednjeg obrazovanja. Sa druge strane, prostor za dodatna unapređenja postoji posebno u segmentu suzbijanja nasilja nad ženama i osnaživanja ekonomskog položaja žena u Srbiji.

Pitanje rodne ravnopravnosti na radnom mestu u Srbiji u značajnoj meri regulisana je Zakonom o rodnoj ravnopravnosti. Zakonom su definisane obaveze poslodavca u domenu sprovođenja određenih mera u cilju kreiranja rodno ravnopravnog okruženja. Takođe, zabranjen je bilo koji vid diskriminacije na osnovu pola, odnosno uslova zapošljavanja i izbora kandidata, uslova rada, stručnog usavršavanja, napredovanja na poslu i prestanka rada (Inicijativa za ekonomska i socijalna prava, 2023). Zakon jeste dobro, ali ne i dovoljno rešenje za uspostavljanje suštinske ravnopravnosti. Izazovi se pronalaze u segmentu implementacije postojećih zakonskih rešenja u praksi. U ovom domenu neophodno je uložiti dodatne napore i kreirati adekvatniji mehanizam podrške.

Promocija rodne ravnopravnosti na nivou društva pozitivno utiče na postizanje rodne ravnopravnosti u radnom okruženju. Takođe, unapređenje rodne ravnopravnosti na radnom mestu doprinosi opštem razvoju i napretku društva. Neravnopravnost polova koja se ispoljava u društvu ima značajan uticaj i na radno okruženje, oblikujući dinamiku zapošljavanja, mogućnost napredovanja i radne uslove. Pod uticajem određenih društvenih i kulturnih normi, radno mesto može biti nedovoljno bezbedno. Diskriminacija po osnovu pola i dalje je jedna od ključnih barijera u procesu uspostavljanja inkluzivnih radnih sredina. U društvima u kojima dominiraju tradicionalni sistemi vrednosti, žene se često suočavaju sa preprekama koje onemogućavaju postizanje ravnopravnosti u profesionalnom kontekstu. U takvim sredinama prisutna je otvorena ili skrivena diskriminacija prilikom zapošljavanja, a često izostaje i podrška u pravcu osnaživanja žena i stvaranja uslova za bolje balansiranje profesionalnog i porodičnog života. U odnosu na muškarce, žene su češće izložene i seksualnom uznemiravanju na radnom mestu i različitim oblicima mikroagresije.

Uspostavljanje rodno ravnopravne radne sredine je kompleksan zadatak koji podrazumeva razumevanje prirode rodne nejednakosti i preuzimanje različitih inicijativa. Transformacija mora obuhvatiti promene u društvenim i

kulturološkim okvirima. Pored zakonskih obaveza neophodno je implementirati dodatne mere poput edukacije zaposlenih, sprovođenja mentorskih programa, uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana i primene revidiranih politika roditeljskog odsustva. Zapravo, ključno je da organizacija rodnu ravnopravnost sagledava kao moralnu obavezu, koja prevazilazi zakonsku regulativu (Alonso Gallo i Gutiérrez López, 2023).

Postizanje rodne ravnopravnosti na radnom mestu nije samo etička dužnost organizacije, već ima i značajnu ulogu u ostvarivanju poslovnog uspeha. Radna okruženja koja promovišu rodnu ravnopravnost privlače kvalifikovane i vredne ljudske potencijale, podstiču angažovanost i motivaciju zaposlenih. To dalje utiče na kreativnost, inovativnost i produktivnost. Kompanije koje su prepoznate kao rodno ravnopravna okruženja su u mogućnosti da maksimalno koriste potencijale svoje radne snage, grade pozitivni imidž i obezbede dugoročnu konkurentnost na globalnom nivou.

4. MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U DIGITALNOM DOBU

U savremenim uslovima poslovanja, marketinška orijentacija predstavlja osnovni uslov za opstanak, rast i razvoj organizacije, bez obzira na njenu veličinu ili delatnost kojom se bavi. Prema ovom konceptu potrošač je centralna tačka svih poslovnih aktivnosti. Sve aktivnosti koje sprovodi jedna organizacija, započinju i završavaju se uz maksimalno uvažavanje potreba i zahteva potrošača. Zadovoljavanjem potreba tržišta stižu se uslovi za postizanje profitabilnosti i konkurentnosti. Organizacije koje su marketinški orijentisane vođene su tržištem. Ove organizacije prilagođavaju svoju ponudu identifikovanim zahtevima potrošača, investiraju u marketing istraživanja, fokusiraju se na inovacije, poznaju svoje konkurente, brzo reaguju i nastoje da ostvare konkurentsku prednost (Jobber i Fahy, 2006).

Od momenta kada je marketing postao dominantna poslovna koncepcija, marketinška teorija počela je intenzivno da se razvija i napreduje što je rezultiralo nastankom novih pristupa. Među novinama u okviru marketinga izdvaja se koncept marketing odnosa, koji se može smatrati najvišim nivoom u razvoju marketinške orijentacije, istovremeno predstavljajući nadogradnju i negaciju transakcionog marketinga (Jugović i dr., 2015).

Posmatrano u kontekstu novih dešavanja na tržištu, može se zaključiti da je vreme transakcionog marketinga prošlo. Za ovaj vid marketinga tipična je kratkoročna usmerenost ka potrošaču, orijentacija ka prodaji i uspostavljanje kratkoročnih veza između kompanije i ključnih stejkholdera, uključujući i kupce. Sa druge strane, koncept marketing odnosa se zasniva na stalnoj saradnji kupaca i dobavljača, i u ovom pristupu vremenska dimenzija je od suštinskog značaja (Finne i Grönroos, 2013). Iz navedenog proističe da je marketing evoluirao od logike fokusirane na transakcije i proizvode, do fokusiranja na razvoj dugoročnih odnosa, kao i na konstantno unapređenje resursa i kompetencija sve u cilju stvaranja i održavanja vrednosti za kupce (Grönroos, 2004). Prema novom konceptu umesto prodajnih transakcija, fokus se stavlja na zadržavanje i zadovoljstvo kupaca, što će rezultirati rastom profitabilnosti i sveukupne funkcionalnosti kompanije (Johanesová i Vaňová, 2020).

Sa razvojem marketinške teorije i prakse, tržišna komunikacija sve više dobija na značaju. Ona omogućava uspostavljanje i održavanje kvalitetnih odnosa sa ključnim stejkholderima. Na osnovu personalizovane i angažovane poruke, kompanije postižu jaču povezanost sa potrošačima. Efikasnom komunikacijom preduzeće lakše identifikuje potrebe i zahteve kupaca i u cilju unapređenja korisničkog iskustva, uspeva da prilagodi svoju ponudu zahtevima tržišta.

4.1. OSNOVNI ELEMENTI MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA

Marketinška komunikacija predstavlja izuzetno značajan segment marketinških aktivnosti. Ovaj instrument marketing miksa odnosi se na sve aktivnosti koje preduzeće preduzima u cilju prenošenje poruka, informacija i vrednosti potrošačima ili drugim stejkholderima na tržištu. Aktivnosti u okviru marketinških komunikacija sprovode se ne samo sa ciljem postizanja veće obaveštenosti tržišta o preduzeću i njegovoj delatnosti, već i sa namerom da se utiče na svest potrošača, unapredi prepoznatljivost i kredibilitet, izgradi kvalitetan i dugoročan odnos sa stejkholderima i emocionalna povezanost sa brendom. Efektivna marketinška komunikacija zahteva planski pristup, odnosno jasno definisanje ciljeva, aktivnosti i resursa koji će biti korišćeni u tržišnim komunikacijama. Preciznije rečeno kreiranje delotvorne komunikacije podrazumeva preduzimanje sledećih koraka: 1) Identifikovanje ciljnog auditorijuma; 2) Definisanje ciljeva koji se nastoje postići komunikacijom; 3) Dizajniranje komunikacije, odnosno određivanje šta reći, kako reći i ko treba da kaže; 4) Izbor kanala; 5) Određivanje budžeta (Kotler i Keller, 2006).

Marketinška komunikacija obuhvata širok spektar aktivnosti i podrazumeva korišćenje različitih alata poput lične prodaje, unapređenja prodaje, oglašavanja, odnosa s javnošću, sponzorstva, direktnog marketinga (Kotler i Keller, 2006; Ognjanov, 2019; Hanić, 2007). Korišćenje navedenih, kao i drugih instrumenata i njihovo angažovanje u okviru komunikacionog miksa, determinisano je brojnim faktorima. U cilju uspostavljanja optimalnog komunikacionog miksa, neophodno je uzeti u obzir karakteristike ciljnog tržišta, svrhu proizvoda/usluge, ciljeve koje kompanija želi da postigne i raspoloživi budžet. Instrumenti tržišnog komuniciranja imaju određene specifične karakteristike koje ih čine pogodnim rešenjima za određene, ali ne i nužno za sve situacije.

Ukoliko je cilj podstaći kupovinu i korišćenje proizvoda/usluge, učiniti brend prepoznatljivim na tržištu ili pospešiti svest o brendu, adekvatno rešenje jeste

oglašavanje. Reč o plaćenom obliku masovne komunikacije u kojoj se tipske poruke putem masovnih (štampanih i elektronskih) medija plasiraju ka širem tržišnom auditorijumu. Sa druge strane, ključni cilj unapređenja prodaje je podsticanje kupovine. Ovaj oblik tržišne komunikacije dobija na popularnosti tokom šezdesetih godina prošlog veka, kada se pronalaze sofisticiranija rešenja i tehnike kojima kompanije nastoje da stimulišu prodaju svojih proizvoda ili korišćenje usluga (Džober i Lankaster, 2006). Tehnike unapređenja prodaje su brojne i mogu se klasifikovati na one usmerene ka krajnjim potrošačima (smanjenje cena i popusti, kuponi, besplatni uzorci i sl.) i usmerene ka trgovcima (popusti, veće marže, izložbe, takmičenja i sl.). Prve se primenjuju u cilju stimulanja finalne potrošnje, odnosno izazivanja impulsivne kupovine i to pružanjem podsticaja za kupovinu, dok druge za cilj imaju „guranje“ proizvoda kroz kanal prema potrošaču. U poređenju s drugim oblicima tržišne komunikacije, odnosi s javnošću uživaju visok nivo kredibiliteta. Na osnovu ovog instrumenta, kompanije putem saopštenja za štampu, konferencija za novinare, intervju, objava na društvenim mrežama nastoje da informišu javnost. Reč je o obliku komunikacije kojim se pokušava uspostaviti razumevanje sa publikom i ostvariti određen uticaj na javno mnjenje (Todorova, 2015). Za razliku od prethodno navedenih oblika tržišne komunikacije, lična prodaja se bazira na kontaktu između prodavca i potencijalnog kupca i karakteriše je dvosmernost i simetričnost. U ovom vidu komunikacije do izražaja dolazi kako verbalni, tako i neverbalni govor. Njene ključne prednosti su fleksibilnost i prilagodljivost, a nedostaci, visoki troškovi i nekonzistentnost poruke (Ognjanov, 2013). Ovaj oblik komunikacije posebno je dominantan na poslovnom tržištu i retko se koristi samostalno, odnosno bez podrške drugih instrumenta komunikacionog miksa. Sponzorstvo takođe ima ključnu ulogu u promotivnim aktivnostima preduzeća. Najjednostavnije ovaj oblik komunikacije moguće je objasniti kao strateško partnerstvo između organizacije (sponzora) i sponzorisanoj pojedince, druge organizacije ili događaja u cilju stvaranja vrednosti, odnosno zadovoljavanja interesa oba partnerska entiteta. Adekvatno sponzorstvo omogućava organizaciji da se poveže sa ciljnom publikom, poveća vidljivost i prepoznatljivost brenda. Takođe, sponzorisani događaji uglavnom privlače pažnju brojnih medija što može usloviti veću vidljivost brenda i to bez naknadnog ulaganja u oglašavanje. Direktan marketing predstavlja svaki vid direktnog obraćanja ciljnom auditorijumu, i to putem direktne pošte, telemarketinga, online marketinga i sl. Ovaj vid komunikacije karakterišu personalizacija poruke, interaktivnost i ekonomičnost. Komunikacija je ciljno usmerena, a sadržaj i poruka prilagođene ciljnim tržištima, često i pojedincima. Ovaj oblik tržišne komunikacije postaje sve zastupljeniji u komunikacionom miksu tržišno orijentisanih preduzeća.

Tabela 7: Karakteristike osnovnih kanala marketinške komunikacije

<p>Novine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fleksibilnost - Dostupnost (široka pokrivenost tržišta) - Pravovremenost - Ograničena selektivnost auditorijuma - Pruža trenutne informacije - Relativno niske tehničke mogućnosti – slab kvalitet štampe - Niska interaktivnost 	<p>Časopisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visoka selektivnost auditorijuma - Kredibilitet i prestiž - Izlaze na nedeljnom, mesečnom ili kvartalnom nivou - Dugotrajnost - Odlične tehničke mogućnosti – dobar kvalitet štampe i visok kvalitet produkcije - Niska fleksibilnost i interaktivnost
<p>Radio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visok nivo fleksibilnosti (moguće je momentalno objavljivanje vesti) - Relativno visoka interaktivnost - Relativno visoka selektivnost auditorijuma - Relativno niski troškovi oglašavanja - Kratak vek trajanja i prolaznost poruke - Niži stepen pažnje u odnosu na televiziju 	<p>Televizija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Snažan vizuelni uticaj i visok stepen pažnje - Masovna pokrivenost - Visok nivo fleksibilnosti - Odlične tehničke mogućnosti – slika, zvuk i pokret - Visoki troškovi zakupa i produkcije - Niži stepen selektivnosti auditorijuma - Visok nivo poverenja
<p>Usputni mediji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Izuzetno niska fleksibilnost - Interaktivnost ne postoji - Niska selektivnost – namenjen širem auditorijumu - Dostupnost limitirana brojem dostupnih lokacija - Kreativna ograničenja - Omogućava izlaganje poruci više puta - Relativno niski troškovi oglašavanja 	<p>Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontinuirano dostupan sadržaj - Visok nivo interaktivnosti i fleksibilnosti - Ciljni auditorijum - Odlične tehničke mogućnosti - Efekti dugotrajni – omogućeno je izlaganje poruci više puta - Velika angažovanost ciljne grupe i visoko poverenje - Relativno niski troškovi oglašavanja

Izvor: Kotler i Keller, 2006; Ognjanov, 2013; Hanić, 2007

U procesu tržišnog komuniciranja preduzeće može koristiti različite offline ili online kanale komunikacije. Na izbor kanala, odnosno medija putem kojih će poruka biti preneta ciljnom tržištu utiču brojni faktori. Prevažodno izbor je određen demografskim i psihografskim karakteristikama ciljnog tržišta. Poznata je činjenica da mlađa populacija preferira online komunikaciju, dok starija i dalje smatra da su tradicionalni kanali komuniciranja pouzdaniji izvori informacija. Izbor kanala informisanja determinisan je i stilom života, stavovima, navikama i interesovanjima potrošača. Odabir kanala komuniciranja određen je i njihovim karakteristikama. Izbor determinišu domet, fleksibilnost, interaktivnost i kredibilitet koji imaju ili omogućavaju pojedini mediji. Takođe, različiti mediji se koriste za postizanje različitih marketinških ciljeva, uključujući povećanje prodaje, privlačenje novih potrošača, zadržavanje postojećih, podizanje svesti o brendu (Nesterenko, 2023). Kanale je neophodno angažovati i u skladu sa prirodom poruke koja se planira plasirati, ali i sa raspoloživim budžetom. U određenim delatnostima koji podležu posebnim propisima u domenu oglašavanja, kanale komuniciranja je potrebno uskladiti i sa regulatornim ograničenjima.

U savremenim uslovima poslovanja efektivna strategija tržišnog komuniciranja ne podrazumeva korišćenje jednog instrumenta i kanala, već se zasniva na njihovoj kombinaciji i integraciji. Zapravo, u cilju postizanja većih komunikacionih efekata, kompanije svoje promotivne aktivnosti sprovode integracijom različitih alata. Upravo, integrisani pristup tržišnim komunikacijama predstavlja jednu od ključnih novina u marketinškoj teoriji i praksi.

Koncept integrisane marketing komunikacije (IMK) nije jednostavno definisati i odrediti. U stručnoj javnosti prisutna su različita tumačenja i objašnjenja. Ne ulazeći detaljno u analizu različitih pristupa, koncept IMK najjednostavnije se može objasniti kao proces kombinovanja određenih instrumenta tržišne komunikacije i različitih medija sa namerom da se ciljnoj publici prenese konzistentna poruka. Reč je o „sistemu pomoću kojeg kompanije koordiniraju svoje marketing komunikacije kako bi saopštile jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku (Jobber, 2006, 234)". U cilju postizanja željenog komunikacionog efekta i boljeg pozicioniranja brenda na tržištu, komunikacija bi trebalo da bude dizajnirana tako da svi njeni aspekti funkcionišu kao celina (Domazet i dr., 2012). Primena koncepta ističe potrebu za koordiniranjem poruka koje su upućene na različite načine, putem različitih medija i na različitim ciljnim tržištima, kao i potrebu za kreiranjem jedinstvene komunikativne strategije (Ognjanov, 2013).

Koncept IMK je novijeg datuma, odnosno nastaje krajem prošlog veka. Pojava i razvoj ovog koncepta podstaknuta je brojnim tržišnim i tehnološkim faktorima. Presudnu ulogu za usvajanje i razvoj koncepta imaju sledeće pojave: razvoj marketing baze podataka, fragmentacija medijskih tržišta, promene u tržišnoj moći od proizvođača ka trgovcima, eskalacija konkurentske borbe na osnovu cena, smanjenje efikasnosti tradicionalnih pristupa u oglašavanju, globalizacija, promene u ponašanju potrošača i dr. (Kitchen i Schultz, 1999; Duncan i Everett, 1993; Ognjanov, 2013).

Tržišno komuniciranje savremenih, odnosno tržišno orijentisanih organizacija podrazumeva primenu različitih alata i medija komunikacije. Kompanije kombinuju i usaglašavaju svoje online i offline komunikacione aktivnosti (Kotler i Keller, 2006) i na osnovu integracije nastoje da ostvare veće komunikacione efekte. Aktivnosti u ovom segmentu organizacije prilagođavaju zahtevima i trendovima na tržištu. Opšti trend je da masovni mediji gube na značaju, odnosno ustupaju mesto online alatima komunikacije koji omogućavaju direktnu i ciljanu promotivnu aktivnost. Sa druge strane, pri kreiranju komunikacione strategije potrebno je uzeti u obzir i činjenicu da i pored sve veće popularnosti online komunikacije, pojedini tradicionalni alati komuniciranja i dalje imaju značajan uticaj na formiranje stavova potrošača i njihovo ponašanje. Prema istraživanjima koja su sprovedena tokom 2023. godine na nivou EU, televizije i radio stanice su identifikovane kao mediji kojima se najviše veruje. Potom slede štampa (uključujući i online izdanja), a zatim i privatne radio stanice i televizija (Eurobarometar, 2023). Takođe, posmatrano na globalnom nivou, nakon kontinuiranog rasta broja TV gledalaca u segmentu medijskog tržišta koji je bio prisutan u prethodnom periodu, očekuje se da će tendencija biti nastavljena i u narednom i da će vrhunac dostići tokom 2029. godine sa 5,5 milijardi korisnika (Statista, 2024b). Velika popularnost određenih tradicionalnih medija ukazuje na potrebu za njihovim korišćenjem i integracijom i u savremene strategije tržišnog komuniciranja.

4.2. SAVREMENI PRISTUPI MARKETINŠKIM KOMUNIKACIJAMA

Tržišna komunikacija ima značajnu ulogu u poslovnoj strategiji svake kompanije. Međutim, ona predstavlja i oblast marketinga koja se usled tehnološkog napretka permanentno menja i transformiše (Lazarević-Moravčević, 2019; Firat i Christensen, 2005; Đurić i dr., 2023). Faktor koji je najviše doprineo nastanku drastičnih promena u segmentu marketinške

komunikacije je pojava interaktivnih medija, odnosno pojava interneta i internet marketinga (Grubor i Jakša, 2018; Domazet i Lazarević-Moravčević, 2022).

Internet marketing se odnosi na svaku marketinšku aktivnost koja se sprovodi online korišćenjem internet tehnologije. Pored oglašavanja na veb lokacijama, internet marketing uključuje i druge online aktivnosti: marketing društvenih medija (Social Media Marketing), optimizacija pretraživača (Search Engine Optimization - SEO), marketing putem e pošte (Email marketing), marketing sadržaja (Content Marketing), influencer marketing (Influencer marketing), marketing uticaja (Affiliate Marketing), oglašavanje sa plaćanjem po kliku (Pay-Per-Click Advertising - PPC), mobilni marketing i dr.

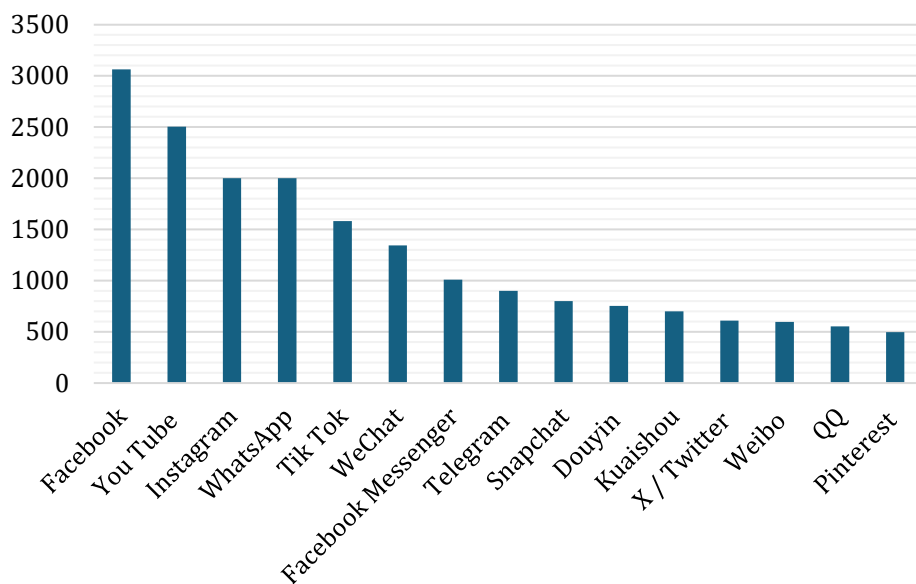
U odnosu na tradicionalne pristupe tržišnim komunikacijama internet (online) komunikacija ima brojne prednosti. Ono što ovu komunikaciju čini posebnom i značajno drugačijom u odnosu na klasične pristupe je interaktivnost, transparentnost i mogućnost čuvanja informacija (Gurau, 2008). Benefite online komunikacije postižu svi učesnici u procesu komuniciranja. Savremena informaciona tehnologija omogućava ciljanu komunikaciju i personalizaciju, kao i jednostavnije merenje postignutih komunikacionih efekata (Chaffey i Chadwick, 2016). Ovaj vid komunikacije organizacijama olakšava da dosegnu globalnu publiku, ali ujedno omogućava i preciznije ciljanje i stvaranje personalizovanog korisničkog iskustva. Takođe, u procesu komunikacije uloga potrošača je značajno osnažena. Potrošač je aktivan učesnik u komunikacionom procesu. On je u poziciji da komunikaciju može inicirati ili kontrolisati pristupom na željene sadržaje i lokacije.

Prihvatanje internet marketinga od strane sve većeg broja preduzeća podstaknut je brojnim faktorima. Jedan od ključnih je i promena koja se može identifikovati u samom ponašanju i preferencijama kupaca (Lazarević-Moravčević i Lazić, 2021). Navike potrošača u vezi sa korišćenjem izvora informacija drastično su se promenile. Kupci se sve manje oslanjaju na tradicionalne kanale komuniciranja, dok internet postaje jedan od ključnih izvora informacija.

Broj korisnika interneta konstantno raste. Prema podacima iz 2024. godine, poslednjih 12 meseci taj broj je porastao za 167 miliona (+3,2 %) i dostigao cifru od 5,45 milijardi, što predstavlja oko 67,1% globalne populacije (Datareoportal, 2024b). Evropa, ima najveći domet korišćenja interneta u svetu. Procenjuje se da oko 90% evropskih domaćinstava trenutno ima pristup internetu (Statista, 2024c). Tokom 2023. godine oko 91% stanovnika EU od 16 do 74 godine

starosti koristilo je internet najmanje jednom u toku tri meseca. U okviru EU prema broju korisnika interneta prednjače Luksemburg, Švedska i Danska sa pokrivenošću od 99%. Sa druge strane, najmanje korisnika beleže Bugarska (80%), Hrvatska (83%), Grčka (85%). U navedenim državama, uključujući Bosnu i Hercegovinu i Tursku, učešće stanovnika koje ne koristi internet premašuje dvocifren broj (Eurostat, 2024e).

Grafikon 17: Najpopularnije društvene mreže u svetu od aprila 2024. godine – prema broju aktivnih korisnika mesečno (u milionima)



Izvor: Statista (2024d). Most popular social networks worldwide as of April 2024, by number of monthly active users (*in millions*).

<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Porast razmene informacija na internetu rezultat je razvoja i uspona velikog broja društvenih medija. Prema procenama iz 2024. godine, na globalnom nivou broj korisnika društvenih medija iznosio je oko 5,17 milijardi, što je oko 63,7% ukupne svetske populacije. U odnosu na prethodnu godinu broj korisnika se povećao za 282 miliona. Takođe, procenjuje se da oko 95% korisnika interneta na svetskom nivou koristi društvene medije svakog meseca. Tipični korisnici društvenih medija ne koriste samo jednu, već više platformi. U

proseku oni posećuju 6 ili 7 različitih platformi tokom meseca i provede oko 2 sata i 20 minuta dnevno koristeći njihove usluge (Datareportal, 2024a).

Tokom 2023. godine, posmatrano na nivou EU društvene mreže su bile najkorišćeniji oblik društvenih medija i njihova upotreba je u odnosu na 2015. godinu porasla za 24,8%. Danska je zemlja koja beleži najveći procenat korisnika društvenih mreža (91%), a najmanji broj aktivnih korisnika ovog medija prisutan je u Francuskoj - 44%, Nemačkoj - 49% i Italiji - 53% (Statista, 2024d; Eurostat, 2024e). I pored negativne tendencije koja je prisutna poslednjih godina, Facebook je i dalje vodeća platforma u Evropi prema broju korisnika. Nakon ove platforme, veliku popularnost imaju Instagram, Pinterest, Twitter, YouTube. Evropsko tržište beleži i značajan porast ulaganja u oglašavanje na društvenim medijima. Tokom 2023. godine ulaganja u ovu oblast dostigla su približno 23,3 milijarde evra, u poređenju sa 19,7 milijardi evra u 2022. godini (Statista, 2024e).

Navedeni trendovi podstakli su intenzivniji prelazak preduzeća na online alate komuniciranja. Usled brojnih benefita koji se mogu postići, korporativni sektor sve više usvaja i prihvata ovaj vid komunikacije kao novu marketinšku praksu. Društveni mediji su na više načina unapredili komunikaciju između preduzeća i tržišta, obezbeđujući benefite za sve učesnike u ovom procesu. Komunikacijom putem društvenih medija moguće je na jednostavniji i efikasniji način graditi brend. Direktna i interaktivna komunikacija omogućava kreiranje kvalitetnih i dugoročnih odnosa sa ciljnim tržištem. Povratne informacije od učesnika komunikacije moguće je dobiti u realnom vremenu. Takođe, efekti komunikacije su merljivi. Svakako, jedna od najvećih prednosti oglašavanja, odnosno komuniciranja putem društvenih medija u poređenju sa tradicionalnim jeste i činjenica da su potrošači, odnosno korisnici mreža u poziciji koja omogućava aktivno učestvovanje u komunikaciji. Oglašavanje putem društvenih medija i društvenih mreža predstavlja dobru opciju za mala i srednja preduzeća (Liashuk i dr., 2023). Pored navedenih prednosti, ovaj vid komunikacije uglavnom zahteva manja ulaganja i veću mogućnost optimizacije troškova.

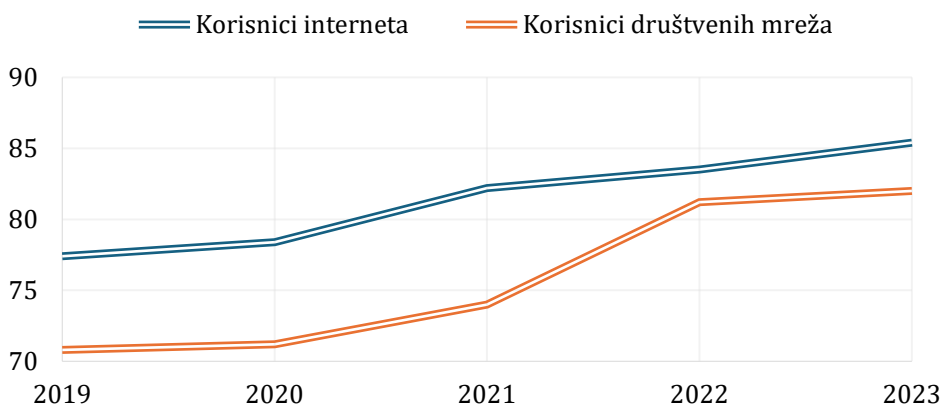
Uvažavajući prednosti i benefite koje pružaju, društveni mediji postaju sve popularniji kanal za komunikaciju. Intenzivnijim korišćenjem ovog kanala preduzeća nastoje da kroz veće prisustvo u online okruženju unaprede svoje promotivne aktivnosti. Prema određenim procenama koje se odnose na 2023. godinu oko 60,9% preduzeća u EU koristilo je bar jednu od različitih vrsta društvenih medija u cilju uspostavljanja efikasne komunikacije sa tržištem. Ovaj vid komunikacije najviše je prihvaćen od strane preduzeća na Malti (87,1%) a zatim u Danskoj (82,5%), Finskoj (81%), Švedskoj (80,3%), a najmanje u

Rumuniji (40,5%) i Bugarskoj (38%). Najveću popularnost u okviru društvenih medija imaju društvene mreže. Oko 58% preduzeća u EU koristi u marketinške svrhe ovaj alat komuniciranja. Korišćenje drugih društvenih medija, poput blogova ili mikroblogova, kao i veb lokacija za deljenje sadržaja u odnosu na društvene mreže je manje popularan alat komunikacije (Eurostat, 2024f).

Trend koji je prepoznat na globalnom nivou prisutan je i u Republici Srbiji. Broj korisnika interneta u Srbiji se konstantno povećava. Prema podacima DataReportal (2024c) u januaru 2024. godine u Srbiji je bilo oko 6,4 miliona korisnika interneta, što je oko 90% ukupne populacije. Takođe, početkom ove godine oko 5 miliona ljudi, odnosno 70,3% ukupne populacije u Srbiji koristi društvene medije. Platforma YouTube zabeležila je 5 miliona korisnika, a oglasi na ovoj platformi dostigli su oko 78,1% ukupne baze korisnika interneta. Značajan doseg beleže i platforme Facebook, Instagram, Tik Tok (DataReportal, 2024c).

Kako je sve veći broj potrošača usmeren ka online komunikaciji, preduzeća u Srbiji se više okreću digitalnim rešenjima i usvajanju novih tehnika komunikacije. Pored promena u ponašanju potrošača, prelazak na internet komunikaciju podstaknut je i drugim faktorima: razvojem tehnologije i pristupačnošću interneta, globalizacijom, nastojanjem da se ostvari veća efikasnost u komunikaciji i unapredi konkurentna sposobnost.

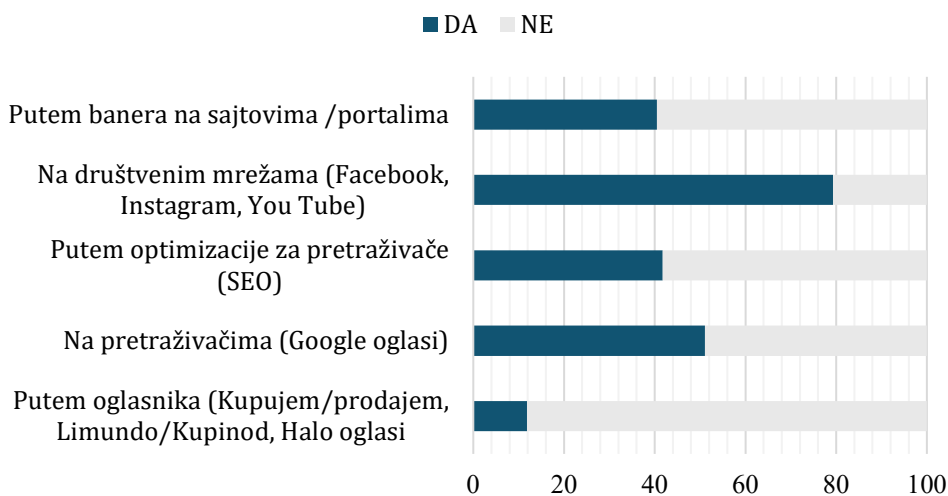
Grafikon 18: Učešće korisnika interneta u ukupnoj populaciji i učešće korisnika društvenih mreža u internet populaciji u Republici Srbiji (2019-2023)



Izvor: Republički zavod za statistiku (2019., 2020., 2021., 2022, 2023)- Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Srbiji

Prema podacima RNIDS (2024) u Republici Srbiji komunikacija putem elektronske pošte i veb sajt predstavljaju dominantne online kanale u poslovnoj komunikaciji. Veb sajt, kao kanal komunikacije, široko je prihvaćen u sektoru proizvodnje i trgovine, a najmanje u sektoru usluga. Takođe, komunikacija putem ovog alata posebno je zastupljena u velikim organizacijama koje imaju dužu istoriju poslovanja. Organizacije koje ne koriste veb sajt, a to su obično mlade firme ili preduzetnici, kao ključne razloge navode činjenicu da su zadovoljne trenutnim obimom poslovanja, kao i da poslove uglavnom dobijaju putem usmenih preporuka. Međutim, osim što ispunjavaju osnovne funkcije poput pružanja informacija o preduzeću i njegovoj ponudi, većina veb sajtova u srpskim preduzećima ne podržava e-trgovinu, uključujući online rezervacije, kupovinu i plaćanje proizvoda. Pored toga, većina preduzeća u Srbiji koristi .rs domen za svoje veb sajtove.

Grafikon 19: Korišćenje online kanala komuniciranja u promotivnim aktivnostima preduzeća u Srbiji (posmatrano na nivou preduzeća koja koriste internet kao sredstvo promocije)



Izvor: RNIDS (2022). Upotreba digitalnih tehnologija u poslovanju.
<https://www.rnids.rs/publikacije/Upotreba-digitalnih-tehnologija-u-poslovanju-2024.pdf>

Ista istraživanja potvrđuju da preduzeća u Srbiji još uvek nedovoljno koriste online alate komuniciranja u svrhu promovisanja svoje delatnosti. Posmatrano na nivou celog uzorka oko 30% preduzeća koristi internet kao sredstvo za promociju proizvoda/usluga. Stav da ovaj vid komunikacije nije neophodan

prisutan je uglavnom među preduzećima koja su aktivna duži period, odnosno koja posluju više od 20 godina. Ova preduzeća se pretežno oslanjaju na tradicionalne pristupe i teže usvajaju savremene online alate. Oslanjanje na internet u promotivnim aktivnostima više je prisutan među preduzetnicima, mikro firmama i tek osnovanim preduzećima. Preduzeća koja internet koriste u svrhu promovisanja svoje delatnosti, uglavnom to čine putem društvenih mreža (Instagram i Facebook). U velikim organizacijama promocija putem društvenih mreža više se koristi kao dopunski alat u promocijonom miksu. Istraživanjem se dokazuje i da je značaj društvenih mreža na nivou svih preduzeća u poslovnom smislu daleko iza značaja koji ima veb sajt (RNIDS, 2024).

Usled značajnih promena u ponašanju potrošača i tehnološkog napretka, organizacije koje nastoje da ostvare konkurentnost primorane su da dešavanjima iz okruženja prilagode i svoje strategije marketinške komunikacije. U savremenim uslovima poslovanja ignorisanje trendova koji se već decenijama unazad ispoljavaju u domenu komunikacija može usloviti ozbiljne posledice. Preduzeća koja ne prihvataju savremene alate komuniciranja, rizikuju da postanu nevidljiva u online okruženju, i na osnovu toga propuste šansu koje ovo okruženje nudi.

4.3. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U dinamičnom i izuzetno turbulentnom poslovnom okruženju marketinška komunikacija postala je srž marketinške orijentacije, odnosno instrument koji značajno determiniše prilagodljivost poslovanja novim zahtevima tržišta. Uloga i značaj ovog instrumenta marketing miksa raste sa razvojem tehnologije, intenziviranjem konkurentne borbe, promenama u ponašanju potrošača i sve većim nastojanjem organizacija, da na globalnom nivou unaprede svoje poslovanje.

Značaj tehnologije u procesu marketinških komunikacija ne može se ignorisati. Savremena tehnologija donosi nove mogućnosti, ali i izazove sa kojima se organizacije moraju suočiti i tim trendovima se i prilagoditi. Efikasna marketinška komunikacije u kontekstu novih dešavanja na tržištu ne može se zamisliti bez upotrebe savremenih alata. Korišćenjem e-mail marketinga, SEO tehnika i analitičkih alata, društvenih medija, kompanije uspostavljaju direktnu komunikaciju sa potencijalnim potrošačima, brže reaguju na tržišne trendove i bolje razumeju potrebe tržišta. Ovi alati omogućavaju dopiranje do ciljane publike, personalizaciju poruka i interakciju u realnom vremenu. Takođe,

komunikacija putem online alata unapređuje i angažovanost korisnika, obezbeđuje efikasnije praćenje i analizu rezultata marketinških kampanja.

Sa druge strane, preduzeća koja ne koriste online kanale komuniciranja mogu se suočiti sa brojnim problemima u poslovanju. U odnosu na tradicionalne kanale savremeni alati omogućavaju veći doseg, stoga njihovo izostavljanje iz strategije marketinške komunikacije može usloviti gubitak potencijalnih kupaca ili korisnika usluga. Takođe, preduzeća koja ne koriste internet marketing gube priliku za uspostavljanjem direktnih odnosa sa kupcima i prikupljanje povratnih informacija. Navedeno uslovljava manju prepoznatljivost brenda na tržištu, gubitak tržišta i slabljenje sposobnosti za kreiranje konkurentske prednosti. Promene u tehnološkom okruženju direktno utiču na ponašanje i preferencije potrošača, odnosno determinišu njihove navike u segmentu izbora izvora informacija. Savremeni potrošač preferira interaktivnu komunikaciju, odnosno kanale koji omogućavaju fleksibilnost i brzu razmenu informacija.

Uzimajući u obzir rečeno, jasno je da preduzeća koja nastoje da održe svoju poziciju na tržištu moraju prihvatiti nova pravila igre, odnosno novim dešavanjima prilagoditi i svoje marketinške aktivnosti. Kako se tehnologija razvija i menja, neophodno je menjati i strategije komuniciranja. Pod uticajem sve veće fragmentacije tržišta i medija, pojačane globalne konkurentske borbe, napretka u sferi telekomunikacija dolazi do značajnog zaokreta u profilisanju komunikacionog miksa (Domazet i dr., 2012). Promene se ispoljavaju kroz pojavu sve intenzivnijeg prihvatanja online pristupa u komuniciranju i oslanjanja na internet kao ključni kanal komunikacije. Usvajanje inovacija u ovoj oblasti, uz naglasak na personalizaciju i aktivnu interakciju s potrošačima, postaje ključni faktor uspeha u savremenom poslovnom okruženju. Uočenim trendovima potrebno je da se intenzivnije prilagođavaju i preduzeća u Srbiji.

5. | ZAKLJUČAK

U fokusu istraživanja ove monografije su ključni izazovi sa kojima se suočava menadžment savremenog doba. Akcenat je stavljen na analizu četiri fenomena: fleksibilnost u radu, rodnu ravnopravnost na radnom mestu, fleksibilne organizacione strukture i inovativnu komunikaciju. Navedeni fenomeni su međusobno povezani i uslovljeni, a njihova interakcija predstavlja reakciju preduzeća na različita dešavanja u savremenom poslovnom okruženju, uključujući digitalizaciju, globalizaciju, promene u zahtevima i preferencijama zaposlenih, ponašanju i očekivanjima kupaca.

U prvom delu monografije fokus se stavlja na razmatranje aktuelnih trendova u oblasti inovativnih modela rada, analizu faktora koji determinišu njihovu implementaciju, kao i na sagledavanje efekata uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana. Analiza je sprovedena sa namerom da se omogući bolje razumevanje kako fleksibilnost na radnom mestu, naročito u kontekstu rada na daljinu, može uticati na poslovanje i to na osnovu unapređenja uslova rada.

Rad na daljinu je sve prisutnija praksa mnogih organizacija. Trend rasta broja zaposlenih koji primenjuju određeni vid rada na daljinu prisutan je i pre izbijanja krize izazvane pojavom virusa Covid-19, a nastavljen i u post kovid periodu. Pozitivan trend nastaje kao posledica dejstva brojnih faktora, a prevashodno digitalizacije, globalizacije i promena u preferencijama i očekivanjima zaposlenih. Fleksibilnost na radnom mestu rezultira brojnim benefitima koje mogu osetiti zaposleni, ali i poslodavci. Pozitivan stav zaposlenih prema fleksibilnim radnim praksama prouzrokovan je činjenicom da ovi modeli rada pružaju veću autonomiju i osećaj kontrole, pozitivno utiču na motivaciju i posvećenost poslu i omogućavaju uspostavljanje ravnoteže između profesionalnog i ličnog života. Navedene pojave mogu uticati i na smanjenje stresa i unapređenje mentalnog zdravlja zaposlenih. Brojne pogodnosti koje su zaposleni iskusili tokom rada na daljinu uslovile su promene u njihovim stavovima i preferencijama. Fleksibilnost na radnom mestu postaje novi zahtev zaposlenih, odnosno standard koji zaposleni očekuju da bude uspostavljen od strane poslodavca. Takođe, fleksibilni radni aranžmani značajno doprinose smanjenju troškova i mogu imati pozitivno dejstvo na rast produktivnosti. Međutim, i pored brojnih benefita koje nude, implementacija ovih modela rada

stavlja organizacije pred velike izazove. Uspeh je determinisan brojnim faktorima, a posebno zavisi od delatnosti preduzeća, organizacione kulture, postojeće infrastrukture, stila liderstva, ali i veština i iskustva zaposlenih.

Pored analize karakteristika ključnih vidova rada na daljinu (rad od kuće i hibridni model rada), u prvom delu monografije ukazuje se i na sve prisutniji trend – digitalni nomadizam. Digitalni nomadizam predstavlja specifičan vid rada na daljinu koji poslednjih godina beleži izuzetnu popularnost. Broj profesionalaca koji pripadaju ovoj kategoriji radnika iz godine u godinu raste. Rastu popularnosti ovog oblika rada na daljinu doprinose brojni faktori. Jedan od njih je svakako razvoj savremene informacione tehnologije. Tehnologija je omogućila radnicima da svoje radne aktivnosti sprovode kvalitetno bez obzira na lokaciju gde se nalaze. Takođe, ovaj model rada na daljinu sve više pogoduje i poslodavcima. On doprinosi smanjenju troškova i omogućava zapošljavanje vrhunskih stručnjaka i talenata, bez obzira na njihovu geografsku lokaciju. Digitalni nomadi predstavljaju izuzetno atraktivan segment tržišta koji privlači pažnju ne samo poslodavaca, već i turističkih destinacija, gradova i država. Usled određenih benefita koji se mogu ostvariti njihovom posetom i boravkom, mnoge destinacije implementirale su politike i posebne programe u cilju privlačenja ove kategorije radnika/putnika i stvaranja uslova za njihov ugodniji boravak i rad.

U ovom delu monografije prikazani su i rezultati empirijskog istraživanja koje je sprovedeno u nameri da se identifikuje model rada koji najviše odgovara potrebama zaposlenih u naučnoistraživačkoj delatnosti u Srbiji u polju društvenih i humanističkih nauka. Rezultati sugerišu da naučni radnici imaju izuzetno pozitivan stav prema radu na daljinu. Takođe, hibridni model rada identifikovan je kao radna praksa koju preferira većina ispitanika. Nalazi istraživanja ukazuju i na ključne prednosti i izazove sa kojima se suočavaju zaposleni u ovoj delatnosti tokom rada na daljinu.

U drugom delu monografije analiziraju se trendovi koji se mogu prepoznati u procesu prilagođavanja organizacionih struktura savremenim zahtevima okruženja. Trendovima koji su prisutni u poslovnom okruženju (tehnološki napredak, globalizacija, promene u društvenim vrednostima) neophodno je prilagođavati i organizacioni dizajn, uključujući i organizacionu strukturu. Transformacija je potrebna i usled činjenice da sve veći broj organizacija u praksu uvodi fleksibilne i inovativne modele rada, kao odgovor na nove zahteve i očekivanja zaposlenih.

Tradicionalni modeli organizacionih struktura koje karakteriše visok nivo hijerarhije, centralizacija u odlučivanju, uži raspon kontrole, visok nivo specijalizacije i formalizacije ne obezbeđuju neophodan nivo fleksibilnosti, te stoga ne mogu se smatrati adekvatnim rešenjima za poslovanje u dinamičnim i turbulentnim uslovima. U okruženju u kome inovacija postaje ključni izvor konkurentske prednosti, a zahtevi i potrebe potrošača se izuzetno brzo menjaju, od organizacija se očekuje viši nivo agilnosti i prilagodljivosti. U nastojanju da se obezbedi veća fleksibilnost i adekvatnije odgovori na zahteve okruženja, organizacije pribegavaju transformaciji i modifikaciji postojećih organizacionih struktura. Prilagođavanje organizacionih struktura podrazumeva kreiranje modela koji su zasnovani na organskom dizajnu. Takve strukture obično karakteriše plića hijerarhija, decentralizovano odlučivanje, timski rad, širi raspon kontrole, niži nivo formalizacije. Ove strukture omogućavaju bržu razmenu informacija, podstiču kreativnost i inovativnost i efikasnije odlučivanje. Komunikacija i koordinacija su podržane savremenom informacionom tehnologijom. Viši nivo autonomije i decentralizovano odlučivanje osnažuju zaposlene i doprinose njihovom većem zadovoljstvu i angažovanju, čime se stvara baza za održiv rast i razvoj. Sve prisutniji je i trend umrežavanja i povezivanja organizacija oko zajedničkih ciljeva i interesa, bez insistiranja na uspostavljanju hijerarhije i centralizacije.

Treći deo rada analizira rodnu ravnopravnost kao globalni fenomen, ističući njen značaj u savremenom društvu, a zatim se fokus stavlja na problematiku uspostavljanja rodne ravnopravnosti u kontekstu radnog okruženja. Rodna ravnopravnost predstavlja ključni faktor za postizanje održivog razvoja i socijalne pravde u savremenom društvu. I pored određenih pomaka koji su učinjeni u ovom segmentu na globalnom nivou, ovaj fenomen i dalje predstavlja veliki izazov za mnoga društva. Neravnopravnost polova koja se ispoljava u društvu ima značajan uticaj i na radno okruženje, oblikujući dinamiku zapošljavanja, mogućnost napredovanja i radne uslove. Pod uticajem određenih društvenih i kulturnih normi, radna okruženja često ne predstavljaju sredinu u kojoj svi pojedinci imaju jednake mogućnosti za razvoj, napredak i doprinos.

I pored činjenice da su tokom poslednjih decenija postignuti određeni pozitivni pomaci ka unapređenju položaja žena u radnom okruženju, istraživanja koja su sprovedena na ovu temu dokazuju da je uspostavljanje istinske ravnopravnosti otežano dejstvom brojnih faktora. Problem je posebno uočljiv u društvima u kojima dominiraju tradicionalni sistemi vrednosti i u kojima se žene susreću sa brojnim preprekama koje onemogućavaju razvoj karijere i napredak žena u profesionalnom kontekstu. Diskriminacija po osnovu pola i dalje je prisutna u organizacijama i može se manifestovati u različitim oblicima – nejednakost u

platama, mogućnostima za napredovanje, rodni stereotipi, seksualno uznemiravanje, diskriminacija tokom zapošljavanja, nedostatak podrške, otežan pristup resursima, mikroagresija i sl. Prepoznavanje navedenih oblika diskriminacije je prvi i osnovni korak ka stvaranju rodno ravnopravnog radnog okruženja.

Analizom koja je sprovedena u ovom delu monografije identifikovane su ključne barijere koje otežavaju uspostavljanje rodno ravnopravnih radnih sredina, i u vidu određenih preporuka ponuđena su rešenja za njihovo prevazilaženje. Pri kreiranju preporuka polazi se stava da rodna ravnopravnost zahteva holistički pristup koji prevazilazi promene unutar organizacije, odnosno da uspostavljanje rodne ravnopravnosti na radnom mestu podrazumeva transformaciju vrednosnog sistema i društvenih normi, kao i prilagođavanje zakonodavstva, radnih politika i obrazovnog sistema. Postizanje rodne ravnopravnosti na radnom mestu podrazumeva sveobuhvatan pristup koji zahteva maksimalnu posvećenost i aktivnost brojnih učesnika, uključujući državu i njene institucije, poslodavce, civilno društvo i nevladine organizacije, obrazovne institucije i medije.

Četvrti deo monografije fokusiran je na analizu uloge i značaja inovativnih pristupa marketinškim komunikacijama. U savremenim uslovima poslovanja marketinška komunikacije postaje ključni element marketing orijentacije, ali i segment marketinga koji je doživeo najveću transformaciju. Potreba za transformacijom podstaknuta je razvojem tehnologije, ali i promenama u ponašanju i preferencijama zaposlenih. Savremena informaciona tehnologija značajno je izmenila način na koji kompanije komuniciraju sa potrošačima, omogućavajući viši novu personalizacije, automatizacije i merenje učinkovitosti. Promene u segmentu tržišnog komuniciranja uslovljene su novim zahtevima i potrebama potrošača. Savremeni potrošač preferira interaktivnu komunikaciju i pristupe koji omogućavaju veću uključenost, brzu razmenu informacija i reakciju preduzeća. Na osnovu rečenog može se konstatovati da se efektivna i efikasna marketinška komunikacije u kontekstu novih dešavanja na tržištu ne može postići bez upotrebe savremenih, odnosno online alata komuniciranja. S obzirom na brzinu razvoja tehnologije i promenu potrošačkih očekivanja i navika, preduzeća koja strategiju marketinške komunikacija ne baziraju na online alatima komuniciranja suočavaju se sa ozbiljnim posledicama koje se mogu pojaviti u vidu smanjenja vidljivosti brenda, nezadovoljstva potrošača, gubitka tržišta i konkurentске prednosti, kao i rasta troškova promotivnih aktivnosti.

LITERATURA

- AAUW (2016). Barriers and Bias – The Status of Women in Leadership. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED585546.pdf>
- Amirul, S. R., Shaari, S. C. (2021). An overview: twenty years of flexible working arrangements. *Advances in Business Research International Journal*, 7(2), 27-41.
- Adeniyi, A. O., Akpuokwe, C. U., Bakare, S. S., & Eneh, N. E. (2024). Gender equality in the workplace: A comparative review of USA and African Practices. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 526-539.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Ahuja, M. K., Carley, K. M. (1998). Network structure in virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 3(4), JCMC343.
- Alexandri, E., Barbieri, L., Seymour, D., Suta, C. M., & Thoung, C. (2023). Short and medium-term sectoral employment: forecasting the future development of remote work (No. 2023.09). Report. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/299869/1/1870535340.pdf>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Alonso Gallo, N., Gutiérrez López, I. (2023). Gender and organizational culture in the European Union: situation and prospects. *Frontiers in Psychology*, 14, 1164516.
- Andriyanty, R., Komalasari, F., & Rambe, D. (2021). The effect of work from home on corporate culture mediated by motivation, work behavior, and performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 522-534.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Arsić, L. (2015). Fleksibilne organizacione strukture kao nove forme organizacionog dizajna. In: *Synthesis 2015-International Scientific Conference of IT and Business-Related Research* (pp. 364-368). Singidunum University.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B., Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5), 50-59.

- Aziz, R. A., Munap, R., Nor, S. M., Zakir, N. F. M., Jufri, N. N., & Kadir, M. N. A. A. (2023). A Case Study of a Service Organisation in Malaysia: Employees Work-Life Balance, Work Commitment & Leadership Style on Job Satisfaction During Remote Working. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs -AIJBES*, 5(15), 31-40.
- Babović, M., Petrović, M. (2021). Indeks rodne ravnopravnosti u Republici Srbiji 2021. Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije.
https://www.stat.gov.rs/media/343261/indeks_rodne_ravnopravnosti_u_rs_2021.pdf
- Babović, M. (2016). Indeks rodne ravnopravnosti Republike Srbije. Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva. Beograd.
- Babić, A., Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in psychology*, <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.618250/full>
- Bacarra, R., Decenorio, N. (2022). The Hybrid Work Model: Benefits, Challenges & Strategies for Companies. *Res Militaris*, 12(6), 2425-2433.
- Bal, Y., Bulgur, N. E. (2023). Remote Work: A Paradigm Shift in the Modern Workplace and its Impact on the Workforce. In *Enhancing Employee Engagement and Productivity in the Post-Pandemic Multigenerational Workforce* (pp. 374-391). IGI Global
- Barjaktarović, S. (2023). Organizational culture transformation in a digital and hybrid work environment. *Ekonomija-teorija i praksa*, 16(1), 160-176.
- Beker, K., Janjić, B., Čović, A. (2023). Izveštaj o pravima žena i rodnoj ravnopravnosti u Srbiji za 2023. godinu. Udruženje građanki FemPlatz, Pančevo
- Beraha, I., Đuričin, S. (2020). The impact of COVID-19 crisis on medium-sized enterprises in Serbia. *Economic Analysis*, 53(1), 14-27.
- Beraha, I., Đuričin, S., & Lazarević-Moravčević, M. (2023). The impact of clustering on competitiveness and business performance of SMEs: evidence from the Serbian automotive industry. *Science International Journal*, 2(4), 147-152
- Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. *Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR)*. Stanford, CA, USA.
- Bogdanović, M. (2006). Women in Education and Science. *Sociologija*, 48(4), 327-340.
- Bosch-Sijtsema, P. (2002). A structure of roles within virtual organizations. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 1(03), 371-384.

- Bruckmüller, S., Branscombe, N.R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3).433-551.
- Business Advisory Group on Migration 2024 (2024). Digital Nomads and Hybrid Work. <https://www.ioeemp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=159891&token=319e52a2beee5e0e3616a5919f2d1c418db11f0b>
- Buffer (2023). State Of Remote Work 2023. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>
- Burton, R., Obel, B., & Haakonsson, D. (2015). How to get the matrix organization to work. *Journal of Organization Design - JOD*, 4(3), 37-45.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Caulfield, B., Charly, A. (2022). Examining the potential environmental and travel time saved benefits of remote working hubs. *Transport Policy*, 127, 139-147.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press.
- Chang, E. H., Milkman, K. L. (2020). Improving decisions that affect gender equality in the workplace. *Organizational Dynamics*, 49(1), 100709.
- Chaffey, D., Chadwick, E. (2016). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*, New York: Pearson.
- Chaudhari, A. (2010). Benefits and challenges of Virtual Organisations. *Accessed at (PDF) Benefits and challenges of Virtual Organisations*. https://www.researchgate.net/publication/281079578_Benefits_and_challenges_of_Virtual_Organizations
- Christiansen, L. E., Lin, M. H. H., Pereira, M. J., Topalova, P., & Turk, R. (2016). *Unlocking female employment potential in Europe: Drivers and Benefits*. Washington. International Monetary Fund
- Chung, H., Van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc Indic Res* 151, 365–381.
- Cleland, D., William R. K. (1969). *Systems, Organizations, Analysis, Management: A Book of Readings*. New York: McGraw-Hill Book Company

- Cook, D. (2020). The freedom trap: digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Inf. Technol. Tour.* 22 (3), 355–390.
- Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics*, 39. 301-3017.
- Courtright, J.A., Fairhurst, G.T., & Rogers, L.E. (1989). Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems. *The Academy of Management Journal*, 32. 773-802.
- Cross, C., Linehan, M., and Murphy, C. (2017). The Unintended Consequences of Role-Modelling Behaviour in Female Career Progression. *Personnel Review*, 46(1), 86-99.
- Cui, R., Ding, H., & Zhu, F. (2022). Gender inequality in research productivity during the COVID-19 pandemic. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24(2), 707-726.
- Da Silva, A. D., Georgarakos, D., & Weißler, M. (2023). How people want to work—preferences for remote work after the pandemic. *Economic Bulletin Boxes*, 1. https://www.ecb.europa.eu/press/economic_bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202301_04~1b73ef4872.en.html
- Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*. 15, 1–24.
- Dalton, R., William D., Spendolini, M., Fielding, G., & Porter, L. (1980) Source Organization Structure and Performance: A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5, (1), 49-64.
- Datareportal (2024a). Global Social Media Statistics. <https://datareportal.com/social-media-users>
- Datareportal (2024b). Digital 2024 July Global Statshot Report. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-july-global-statshot>
- Datareportal (2024c). Digital 2024-Serbia. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-serbia>
- Dedahanov, AT., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22 (4), 334-350.
- Delibašić, B., Draško, G.P. i Fiket, I. (2018). Univerziteti između meritokratije i patrijarhata: žene i moć deljenja. https://rifdt.ifdt.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/2580/Univerzitet_i_između_meritokratije_i_patr.pdf?sequence=1
- De la Rey, C. (2005). Gender, women and leadership. *Agenda*, 19(65), 4-11. <https://www.jstor.org/stable/4066646>

- Deloitte (2024). Women and Work 2024. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/collections/2024/deloitte-women-at-work-2024-a-global-outlook.pdf?dl=1>
- Deloitte (2022). Global Remote Work Survey Remote, controlled - This changes everything. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/tax/dtt_l_global_tax_remote_work_survey_FI.pdf
- Demaj, E., Hasimja, A., & Rahimi, A. (2021). Digital nomadism as a new flexible working approach: Making Tirana the next European hotspot for digital nomads. *The Flexible Workplace: Coworking and Other Modern Workplace Transformations*, 231-257.
- Denison, D., Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd:Data Status
- De Vries, J. A. (2015). Champions of gender equality: Female and male executives as leaders of gender change. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(1), 21-36.
- Dhatt, R., Theobald, S., Buzuzi, S., Ros, B., Vong, S., Muraya, K., & Jackson, C. (2017). The role of women's leadership and gender equity in leadership and health system strengthening. *Global Health, Epidemiology and Genomics*, 2, e8.
- Digital Serbia Initiative (2020). Digital Nomad Scanner - Who are the location - independent digital professionals that choose Belgrade. <https://www.dsi.rs/wp-content/documents/Digital-Nomad%20Scanner-Skener-digitalnih-nomada.pdf>
- Dinu, A. M. (2015). The risks and benefits of outsourcing. *Knowledge Horizons. Economics*, 7(2), 103.
- Domazet, I. S., Lazarević-Moravčević, M. (2022). Internet Marketing: Factor of Improving SME Business in Serbia. In *Navigating digital communication and challenges for organizations* (pp. 202-222). IGI Global.
- Domazet, I., Zubović, J., & Simeunović, I. (2012). Analiza procesa i faza razvoja efikasnih marketing komunikacija. *Ekonomika: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 58(3), 21-30.
- Domazet, I., Neogradi, S., & Simović, V. (2019). Značaj društvenih mreža kao digitalnih kanala komunikacije u srpskim bankama. *Marketing*, 50(4), 289-297.
- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity and inclusion strategy. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational->

- performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy#/
- Duncan, T. R., Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of advertising research*, 33(3), 30-40.
- Džober, D., Lankaster, DŽ. (2006). Prodaja i upravljanje prodajom. Beograd: Clio
- Đurić, Z., Ilić, B., Đekić, I. (2023). Savremeni marketing i marketinška komunikacija u preduzećima i upravljanje u eri digitalizacije. *Journal of Social Sciences*, 15(XV), 299-316
- Đuričin, S., Beraha, I. (2024). Promoting Economic Inclusivity in Serbia- Recommendations for Enhancing National and Local Policies in Women's Entrepreneurship. *JWEE*.
- Đuričin, S., Beraha, I., Jovanović, O., Mosurović Ružičić, M., Lazarević-Moravčević, M., & Paunović, M. (2022). The Efficiency of National Innovation Policy Programs: The Case of Serbia. *Sustainability*, 14(14), 8483.
- Eddleston, K. A., Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work-family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387.
- Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*. Beograd: Čigoja Štampa
- Erić, D., Stošić, I. (2013). *Korporativno restrukturiranje*. Beograd: Beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
- Eurobarometar (2023). Media & News Survey 2023. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3153>
- Eurofound (2022). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022/rise-telework-impact-working-conditions-and-regulations>
- Eurofound (2023). Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/hybrid-work-europe-concept-and-practice>
- European Commission (2023). 2023 report on gender equality in the EU. https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf
- Europeana Institute of Management and Finance – EIMF (2023). Flexible Working – Challenges and Benefits for HR Teams. <https://eimf.eu/flexible-working-challenges-and-benefits-for-hr-teams/>
- European Institute for Gender Equality – EIGE (2023). Gender Equality Index 2023 Towards a green transition in transport and energy. https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2023-towards-green-transition-transport-and-energy?language_content_entity=en

- Eurostat (2022a). Rise in EU population working from home. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>
- Eurostat (2022b). Gender pay gap statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics
- Eurostat (2024a). Gender statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics#Education
- Eurostat (2024b). ICT specialists in employment. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?%20title=ICT_specialists_in_employment#ICT_specialists_by_sex
- Eurostat (2024c). Female tertiary education graduates in STEM education fields - % of all tertiary education graduates in STEM education fields. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00217_custom_10079895/default/table?lang=en
- Eurostat (2024d). Achieve gender equality and empower all women and girls. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=SDG_5_-_Gender_equality
- Eurostat (2024e). 59% of EU individuals using social networks in 2023. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240319-1>
- Eurostat (2024f). Social media - statistics on the use by enterprises. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises
- Fényes, H. (2010). Horizontal and Vertical Segregation in Education by Gender in the Hungarian-Romanian-Ukrainian Border Region. *Journal of Social Research & Policy*, 1, 70-88.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
- Firat, A. F., Christensen, L. T. (2005). Marketing communications in a postmodern world. *Marketing Communication: New Approaches, Technologies, and Styles*, 215.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2013). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. In *The evolution of integrated marketing communications* (pp. 105-121). Routledge.
- Fletcher, L. (2016). Can flexible work arrangements boost engagement and desirable employee behaviour?. In *CIPD Applied Research Conference* (pp. 1-

- 8). Chartered Instituted for Personnel and Development. https://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/397696/LFletcher_CIPD_paper.pdf
- Future of Work Institute (2012). The Benefits of Flexible Working Arrangements - A Future of Work Report. <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The effects of telecommuting on employee productivity: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1342-1352.
- Galbraith, J. R. (1983). Strategy and organization planning. *Human Resource Management*, 22(1-2), 63-77.
- Gallup (2024). Hybrid Work. <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx#ite-510890>
- Gallo, N.A., Gutiérrez López, I. (2023). Gender and organizational culture in the European Union: situation and prospects. *Frontiers in Psychology*, 14, 1164516.
- Gartland, A., Burke, F., Burke, D. (2019). An Exploratory Study of Vertical Gender Segregation and the Irish Small to Medium Enterprise (SME) Sector. *International Multidisciplinary Research Journal - Gender & Women's Studies*, 1 (1), 9-16.
- Glass, C., Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Golden, T. D., Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of business and psychology*, 34(1), 55-69.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Gregor, S., Wassenaar, A., & Marshall, S. (2002). Developing a virtual organization: Serendipity or strategy. *Asian Academy of Management*, 7(1), 1-19.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 99-113.
- Grubor, A., Jakša, O. (2018). Internet marketing as a business necessity. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(2), 265-274.
- Gurau, C. (2008). Integrated online marketing communication: implementation and management, *Journal of Communication Management* 12(2), 169-184.
- Hage, J., Aiken, M. (2018). Program Change and Organizational Properties A Comparative Analysis1. In *Organizational Innovation* (pp. 7-24). Routledge.

- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22, 335–353.
- Hanić, H. (2007). *Principi marketinga*. Beograd: Beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
- Heo, S., Chan, A. Y., Diaz Peralta, P., Jin, L., Pereira Nunes, C. R., & Bell, M. L. (2022). Impacts of the COVID-19 pandemic on scientists' productivity in science, technology, engineering, mathematics (STEM), and medicine fields. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-11.
- Heckscher, C. C. (1994). Defning the post-bureaucratic type. In C. C. Heckscher & A. Donnellon (Eds.), *The post bureaucratic organization: New perspectives on organizational change* (pp.14–62). Sage. https://www.researchgate.net/publication/245853595_Defining_the_Post-Bureaucratic_Type
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475–501.
- Hendriks, P. H. (2008). Organizational structure. In *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, 670-680.
- Hermann, I., Paris, C.M. (2020). Digital nomadism: the nexus of remote working and travel mobility. *Technol Tourism*, 22, 329–334.
- Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., & Woolsey, K. (2020). *Hybrid work is the new remote work*. Melbourne: Boston consulting group.
- Hopkins, J., Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086.
- Howington, J. (2023). Exploring the Impact of Remote Work on Mental Health and the Workplace. <https://www.flexjobs.com/blog/post/exploring-the-impact-of-remote-work-on-mental-health-and-the-workplace>
- Huang, L., Weiss, L., & Connolly, T. (2014). The effects of virtual teams on team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), 233-244.
- Huete, R., Zerva, K., Lacarcel F.J.S. (2024). Decoding digital nomad destination decisions through user-generated content. *Technological Forecasting and Social Change*. 200, 123098. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523007837?via%3Dihub>
- Hultin, M., Szulkin, R. (2003). Mechanisms of inequality. Unequal access to organizational power and the gender wage gap. *European Sociological Review*, 19(2), 143-159.

- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), e47435.
- Ignjatović, T., Polovina, N., Pavlov, T., Lacmanović, V. (2023). Karakteristike i prevencije slučajeva femicida – suicida počinjenih vatrenim oružjem u intimnom partnerskom odnosu. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-04/Istrazivanje%20femicid-suicid%20rs%20web.pdf>
- Ignjatović Dž., T., Popović, D., Duhaček, G. (2010). *Rodna osetljivost u akademskom prostoru: Istraživanje stavova prema rodnoj ravnopravnosti na Univerzitetu u Beogradu*. Godišnjak Fakulteta političkih nauka, 4 (4), 455-477.
- ILOSTAT (2024). Women are more likely than men to want a job but not have one. <https://ilostat.ilo.org/blog/women-are-more-likely-than-men-to-want-a-job-but-not-have-one/>
- Inicijativa za ekonomska i socijalna prava (2023). Vodič za implementaciju principa rodne ravnopravnosti na radnom mestu. Beograd. <https://www.a11initiative.org/wp-content/uploads/2023/07/Vodic-SR-za-web-2.pdf>
- International Labour Office (2020). Women in managerial and leadership positions in the G20. Data availability and preliminary findings. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgrereports/%40ddg_p/documents/publication/wcms_762098.pdf
- Institute of Leadership & Management (2011). Ambition and gender at work. <https://leadership.global/static/uploaded/6151ed78-0ad1-495d-960e0ae40413b572.pdf>
- Jägers, H., Jansen, W., & Steenbakkens, W. (1998). Characteristics of virtual organizations. *Organizational virtualness*, 65-77.
- Janböcke, S., Ogawa, T., Kobayashi, K., Browne, R., Taki, Y., Wieching, R., & Langendorf, J. (2022). Remote International Collaboration in Scientific Research Teams for Technology Development. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 13(9).19-29.
- Janićijević, N. (2012). Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama. *Ekonomске teme*, 59 (3), 283-300.
- Janićijević, N. (2011). Methodological Approaches in the Research of Organizational Culture. *Economic Annals*, LVI (189), 69 -100.
- Jarrahi, M.H., Schlagwein, D. (2020). The Mobilities of Digital Work: The Case of Digital Nomadism. *ECIS 2020 Research-in-Progress Papers*. 89. https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rip/89
- Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4),1-38.

- Jayasree Krishnan, D. R. N., Abirami, U. (2021). Predictors of Psychological Well-Being of Remote Working Employees during COVID. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(3), 1481-1490.
- Jobber, D., Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*. Beograd:Data Status
- Johanesová, V., Vaňová, J. (2020). What is relationship marketing and how to use it to connect with your customers. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 28(46), 29-35.
- Johns, M.L. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. *Perspectives in Health Information Management*. 10. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>
- Jones, M. T. (2002). Globalization and organizational restructuring: a strategic perspective. *Thunderbird International Business Review*, 44(3), 325-351.
- Jugović, T., Petrović, D., & Kostić-Stanković, M. (2015). Upravljanje odnosima sa kupcima kao izvor konkurentnosti kompanija u promenljivom okruženju. *Marketing* (0354-3471), 46(4).
- Jung, H. S., Yoon, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143.
- Kähkönen, T. (2023). Remote work during the COVID-19 pandemic: identification of working life impacts, employees' data protection abilities and trust outcomes, *Journal of Organizational Change Management*, 36 (3), 472- 492.
- Kamenković, S., Lazarević-Moravčević, M. (2018). *Ocena kvaliteta okruženja i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP u Srbiji*. Beograd: Institut ekonomskih nauka
- Kalay, F., Lynn, GS. (2016). The impact of organizational structure on management innovation: an empirical research in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance - JBEF*, 5(1), 125-137.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
- Karvonen, I., Jansson, K., Salkari, I., & Ollus, M. (2004). Challenges in the management of virtual organizations. In *Virtual Enterprises and Collaborative Networks: IFIP 18th World Computer Congress TC5/WG5. 5-5th Working Conference on Virtual Enterprises 22-27 August 2004 Toulouse, France* 5 (pp. 255-264). Springer US
- Keanne, J., Heiser, T. (2021). 4 Strategies for Building a Hybrid Workplace that Works. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/07/4-strategiesfor-building-a-hybrid-workplace-that-work>

- Kelliher, C., Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Kitchen, P. J., Schultz, D. E. (1999). A multi-country comparison of the drive for IMC. *Journal of advertising Research*, 39(1), 21-21.
- Łopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 4, 39-49.
- Koberling (2024). Unlocking Potential: The Impact of Mentoring Programs for Female Leaders. <https://www.speexx.com/speexx-blog/impact-mentoring-programs-for-female-leaders/>
- Kohntopp, T., McCann, J. (2020). Leadership in virtual organizations: Influence on workplace engagement. *The Palgrave handbook of workplace well-being*, 1-26.
- Kortsch, T., Rehwaldt, R., Schwake, M. E., & Licari, C. (2022). Does remote work make people happy? Effects of flexibilization of work location and working hours on happiness at work and affective commitment in the German banking sector. *International journal of environmental research and public health*, 19(15), 9117.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2006). Marketing menadžment. *Beograd: Data Status*
- Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A. P., Butler, B., & Hoag, A. (1999). Coordination and virtualization: The role of electronic networks and personal relationships. *Organization Science*, 10(6), 722-740.
- Krishnan, A., Chinnathambi, S. (2024). Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Productivity. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 4(1), 513-527.
- Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H. A. N., & Rizwan, S. (2023). The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: the moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 339-35.
- Lacković Vincek, Z., Kovšca, V., & Barlović, V. (2024). Upoznatost mladih s konceptom digitalnih nomada. In *5th International Conference on the Economics of the Decoupling (ICED)* (pp. 247-266).
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2008). Network organizations and outsourcing as forms of partnership relations. *Management*, 12(1), 17-26.
- Lantz-Deaton, C., Tabassum, N., & McIntosh, B. (2018). Through the glass ceiling: is mentoring the way forward? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18 (3-4), 167-197.
- Lazarević-Moravčević, M., Ružičić, M. M., & Paunović, M. (2024). Digital Nomads and Their Influence on Local Economy Development. In *International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in*

- Strategic Management* (pp. 1-7). <http://ebooks.ien.bg.ac.rs/2093/1/402-Article%20Text-1843-1-10-20240701.pdf>
- Lazarević-Moravčević, M., Kamenkovic, S. (2021). The impact of the Covid-19 crisis on the Serbian Economy-Consequences and Recovery. *Economic Analysis*, 54(2), 41-54.
- Lazarević-Moravčević, M., Lazić, M. (2021) *Izazovi tržišnog komuniciranja u uslovima COVID-19 pandemije sa osvrtom na sektor turizma*. In: Poslovanje u periodu pandemije: izazovi i šanse. Institut ekonomskih nauka, Beograd, pp. 165-185.
- Lazarević-Moravčević, M. (2019). Characteristics of marketing communication strategy of a small enterprise. *Economic Analysis*, 52(2), 104-112.
- Lazarević Moravčević, M., Erić, D., & Kamenković, S. (2018). Uticaj poslovnog okruženja na performanse sektora MSPP u Srbiji, *Poslovna ekonomija*, (12-1), 33-53.
- Lazarević-Moravčević, M., Paunović, M., & Mosurović Ružičić, M. (2023a). Uticaj organizacione strukture na inovativnost preduzeća. In. 28th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, Subotica (18-19 May). Faculty of Economics. 454-461.
- Lazarević-Moravčević, M., Paunović, M., & Mosurović Ružičić, M. (2022). Koncept otvorenih inovacija u funkciji unapređenja inovacionih kapaciteta MSP u Srbiji. <http://ebooks.ien.bg.ac.rs/1844/1/lazarevic%20moravcevic%2C%20paunovic%2C%20mosurovic.pdf>
- Lazarević-Moravčević, M., Mosurović Ružičić, M. (2023b). Organizational Structure and Organizational Culture-Impact on Innovative Behavior of the Organization. *Economic Analysis*, 56(2), 39-53.
- Lazarević-Moravčević, M., Mosurović Ružičić, M., Minović, J. (2023c). Gender Inequality in Education and Science – the Case of Serbia. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education (JWEE)*. Institute of Economic Sciences: Belgrade. 143-166.
- LHH (2023). Changes to gender representation at C-suite and board room level. Dostupno na: <https://www.lhh.com/uk/en/insights/iceo-female-talent-pipeline/>
- Liashuk, N., Kapral, O., Lyfar, V., Zerkal, A., & Burdyak, O. (2023). Social networks as a tool of marketing communications. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*. 26 (3).28-38.
- Lopes, M., Coelho, L., & Ferreira, V. (2021). Academia lockdown: The gendered effects of COVID-19 on academic working conditions and performance. In *XI Portuguese Congress of Sociology, Lisbon, Portugal, March* (pp. 20-31).

- Lopez, A.M. (2024). Share of digital nomads worldwide 2023, by age. <https://www.statista.com/statistics/1298807/digital-nomads-by-age-worldwide/>
- Marasi, S., Bennett, R. J., & Budden, H. (2018). The structure of an organization: Does it influence workplace deviance and Its' dimensions? And to what extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), 8-27.
- Mäkimattila, M., Saunila, M., & Salminen, J. (2014). Interaction and innovation - Reframing innovation activities for a matrix organization. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 9, 131-152.
- Mancinelli, F. (2020). Digital nomads: freedom, responsibility and the neoliberal order. *Information Technology & Tourism*, 22, 417-437.
- Manić, S., Joksimović, LJ., Zarić, S. (2018). Vertical Segregation in Higher Education – the Case Study of the Republic Serbia. *Economic Horizons*. 20 (1), 3-14.
- Marković, S., Carić, M., Đoković, V. (2022). Dizajniranje fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnimuslovima poslovanja. *Ekonomija – teorija i praksa*, 3, 33-53.
- Mbabu, MM, Abongo, B (2024). Network Organizations and Virtual Organizations: A Comparative Analysis. *Greener Journal of Economics and Accountancy*, 11(1), 51-53.
- MBO (2024). Report Overview: Nomading Normalizes in 2024. <https://www.mbopartners.com/blog/independent-workforce-trends/report-overview-nomading-normalizes-in-2024/>
- McEvoy, O. (2024). Percentage of employed people usually working from home in Europe 2022, by country. <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/>
- McKinsey & Company (2023a). How hybrid work has changed the way people work, live, and shop. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places-chapter-1#/>
- McKinsey & Company (2023b). Women in the Workplace 2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- McNamara, D. E. (2009). From Fayols Mechanistic To Todays Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(1), 63-78.
- Mcilongo M., Strydom, K. (2021). The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector. *Heliyon*, 7(6). 1-9.
- Meyerson, D. E., Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard business review*, 78(1), 126-136. <http://www2.massgeneral.org/facultydevelopment/owc/pdf/Modest%20Manifesto%20for%20Shattering%20the%20Glass%20Ceiling.pdf>

- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7 (3), 233-249.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California management review*, 34(4), 53-72.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1986). Network Organizations: New Concepts for New Forms, *California Management Review*, 28, 62-73.
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU, OECD, Paris.
- Miki, Y., Chubachi, N., Imamura, F., Yaegashi, N., & Ito, K. (2020). Impact of COVID-19 restrictions on the research environment and motivation of researchers in Japan. *Progress in Disaster Science*, 8, 100128.
- Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Morikawa, M. (2020). Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from an Employee Survey. Research Institute of Economy, Trade and Industry, Japan, RIETI Discussion Paper Series 20-E-073.
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkaemper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146, 797-829. 10.1037/bul0000234
- Mustafa, G., Solli-Sæther, H., Bodolica, V., Håvold, J. I., & Ilyas, A. (2022). Digitalization trends and organizational structure: bureaucracy, ambidexterity or post-bureaucracy?. *Eurasian Business Review*, 12(4), 671-694.
- Nesterenko, V., Miskiewicz, R., & Abazov, R. (2023). Marketing communications in the era of digital transformation. *Virtual Economics*, 6(1), 57-70.
- Nikolić, S. (2019). Značaj poverenika za zaštitu ravnopravnosti u sprečavanju efekta " staklenog plafona" i diskriminacije žena u radu i zapošljavanju u Republici Srbiji. *Administracija i javne politike*, 12(3), 47-69.
- Njoki, W. (2021). Gender Discriminations in The Workplace: A Critical Literature Review. *Journal of Gender Related Studies*, 2(2).9-17.
- NomadList (2024). The 2024 State of Digital Nomads. <https://nomads.com/digital-nomad-statistics#income>
- Novikova I. V., Hamse, L. (2021). Modern organizational structures: transformation from vertical to flexible. Труды БГТУ. Экономика и управление. 1 (244).103-116.

- O'Brien, S. (2023). How to Implement a Hybrid Work Policy for 2024 and Beyond. <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/hybrid-work-policy>
- OECD (2023). *Joining Forces for Gender Equality: What is Holding us Back?*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/67d48024-en>
- Ognjanov, G. (2013). *Integrisane marketing komunikacije*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu
- Ognjanov, G. (2019). *Marketinške komunikacije*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
- Orzeł, B., Wolniak, R. (2022). Digitization in the design and construction industry—remote work in the context of sustainability: a study from Poland. *Sustainability*, 14(3), 1332.
- Özer, A. (2014). Outsourcing Type of Network Organizations: Key Determinants for Innovation and Insider Information. *Journal of Advanced Management Science*, 2(3), 211-215.
- Ozimek, A. (2020). The future of remote work. <https://eig.org/wp-content/uploads/2023/05/The-Future-of-Remote-Work.pdf>
- Parker, K. (2023). About a third of U.S. workers who can work from home now do so all the time. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/03/30/about-a-third-of-us-workers-who-can-work-from-home-do-so-all-the-time/>
- Paunović, M., Ružičić, M. M., & Lazarević-Moravčević, M. L. (2022). Business process innovations in family firms: evidence from Serbia. *Journal of family business management*, 13(1), 166-184
- Paunović, M., Lazarević-Moravčević, M., & Mosurović, M. (2022). Business Process Innovation of Serbian Entrepreneurial Firms. *Economic Analysis*, 55(2), 66-78.
- Perry, S.J., Rubino, C., & Hunter, E.M. (2018). Stress in remote work: Two studies testing the demand-control-person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593.
- Petković, M., Lukić, J. (2013). Uticaj informacione tehnologije na dizajn organizacije: Primer organizacije u zdravstvu. *Journal of Sociology, Social Psychology & Social Anthropology*, 55(3), 440-460.
- Petrušić, N., Vujadinović, D. (2018). Od rodno slepog ka rodno inkluzivnom visokom obrazovanju u Srbiji: Akcioni planovi za urođnjavanje. *Sociologija/Sociology: Journal of Sociology, Social Psychology & Social Anthropology*, 60(1). <https://ius.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2021/01/Nevena-Petrusic-Dragica-Vujadinovic-Od->

- rodno-slepeg-do-rodno-inkluzivnog-visokog-obrazovanja-Sociologija-573.pdf
- Pierce, J. L., Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review*, 2(1), 27-37.
- Pierli, G., Murmura, F., & Palazzi, F. (2022). Women and Leadership: How Do Women Leaders Contribute to Companies' Sustainable Choices?. *Frontiers in Sustainability*, 3, 930116.
- Pinsonneault, A., Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. In Johnson N.J. (Ed.), *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities*, 163–185.
- Pokojski, Z., Kister, A., & Lipowski, M. (2022). Remote work efficiency from the employers' perspective—What's next?. *Sustainability*, 14(7), 4220.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: A division of Simon & Schuster Inc.
- Privredna komora Srbije (2022). Sektor ženskog preduzetništva u Srbiji. <https://api.pks.rs/storage/assets/Sektor%20zenskog%20preduzetnistva%20u%20Srbiji%20-%20Analiza.pdf>
- PWC Global (2024). For ways companies can create greater gender equity. <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/gender-equity/four-ways-companies-can-create-greater-gender-equity.html>
- Raguž, V. (2017). Gender Diversity in Corporate Boards in EU: Trends and Challenges. *Polish Journal of Management Studies*, 16 (1), 269-279.
- Reichenberger, I. (2018). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364-380.
- Republički zavod za statistiku (2024a). Žene i muškarci u Republici Srbiji. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/Pdf/G20246004.pdf>
- Republički zavod za statistiku (2024b). Anketa o radnoj snazi – I kvartal 2024. <https://www.stat.gov.rs/vesti/statisticalrelease/?p=15166&a=24&s=2400?s=2400>
- Republički zavod za statistiku (2023). Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/Pdf/G202316018.pdf>
- Republički zavod za statistiku (2022). Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Pdf/G202216017.pdf>
- Republički zavod za statistiku (2021). Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G202116016.pdf>
- Republički zavod za statistiku (2020). Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G202016015.pdf>

- Republički zavod za statistiku (2019). Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G201916014.pdf>
- Repetti, T., Hoffman, S. L. (2018). Glass Ceilings & Leaky Pipelines: Gender Disparity in the Casino Industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 22(1). 37-55.
- Roberto, R., Zini, A., Felici, B., Rao, M., & Noussan, M. (2023). Potential benefits of remote working on urban mobility and related environmental impacts: Results from a case study in Italy. *Applied Sciences*, 13(1), 607.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status
- Rohmann, A., Rowold, J. (2009). Gender and leadership style: A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal opportunities international*, 28(7), 545-560.
- RNIDS (2024). Upotreba digitalnih tehnologija u poslovanju. <https://www.rnids.rs/publikacije/Upotreba-digitalnih-tehnologija-u-poslovanju-2024.pdf>
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*. 27(3). 446-455.
- Ryan, M.K. (2022). Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to avoid common pitfalls. *British Journal of Social Psychology*. 62 (1). 1-11.
- Saad, L., Wigert, B. (2021). Remote work persisting and trending permanent. <https://www.illinoisworknet.com/WIOA/Documents/Gallup%20-%20Remote%20Work%20Persisting%20and%20Trending%20Permanent.pdf>
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069.
- Sánchez-Vergara, J.I., Orel, M., Capdevila, I. (2023). Home office is the here and now. Digital nomad visa systems and remote work-focused leisure policies. *World Leisure Journal*, 65:2, 236-255.
- Sharma, S., Kaur, R. (2019). Glass ceiling for women and its impact on women's career progression in the Indian service sector: the moderating role of family structure. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 18(2), 235–250.
- Sharma, A. (2016) Managing diversity and equality in the workplace, *Cogent Business & Management*, 3 (1), 1212682.

- Sherif, A. (2024 a). Percentage of employees working primarily remotely worldwide 2023, by industry. <https://www.statista.com/statistics/1451594/remote-work-share-by-industry-globally/>
- Sherif, A. (2024 b). Share of employees working primarily remotely worldwide 2015-2023. <https://www.statista.com/statistics/1450450/employees-remote-work-share/>
- Sherif, A. (2024c). Work from home: remote & hybrid work - Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/6565/work-from-home-and-remote-work/#topicOverview>
- Shewale, R. (2023). Digital Nomads Statistics For 2024 (Trends & Insights). <https://www.demandsage.com/digital-nomads-statistics/>
- Shin, Y. (2004). A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of management*, 30(5), 725-743.
- Sholesi, O. Y., Matthew, A. O., & Olorunisola, K. I. (2023). Telecommuting and Normative Commitment of Employees in a Technology Firm: After Effects of Covid-19 Pandemic. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 15(3 (J)), 70-76.
- Sokolić, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. *Economic and social development: Book of proceedings*, 202-213. https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdAveiro2022_Online.pdf#page=208
- Son, J. Y., Bell, M. L. (2022). Scientific authorship by gender: trends before and during a global pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-10.
- Stamarski C.S, Son Hing L.S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in psychology*, 6:1400.
- Straková, J., Váchal, J., Kollmann, J., & Talíř, M. (2021). Development trends in organizational and management structures. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 495-50.
- Strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2021 do 2030. godine (Službeni glasnik RS, br. 103/2021-4). <https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/103/1>
- Statista Research Department (2024). U.S. workers working hybrid or remote vs on-site 2019-Q1 2024. <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/>
- Statista (2023). Number of employees worldwide from 1991 to 2023, by gender <https://www.statista.com/statistics/1258668/global-employment-figures-by-gender/>

- Statista (2024a). Where Women Are Most Likely to Be Your Boss. <https://www.statista.com/chart/3132/where-are-women-most-likely-to-be-your-bos/>
- Statista (2024b). Global number of TV viewers 2020-2029. <https://www.statista.com/forecasts/1207931/tv-viewers-worldwide-number>
- Statista (2024c). Internet usage in Europe - statistics & facts. <https://www.statista.com/topics/3853/internet-usage-in-europe/>
- Statista (2024d). Most popular social networks worldwide as of April 2024, by number of monthly active users (in millions). <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Statista (2024e). Social media usage in Western Europe - Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/4106/social-media-usage-in-europe/#topicOverview>
- Stojanović, M., Pavkov-Hrvojević, M., Božić, M., Knežević, D., Davidović, M., Trklja, N., & Jovanović, T. (2019). Gender imbalance in the number of PhD physicists and in key decision-making positions in the Republic of Serbia. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2109, No. 1). AIP Publishing.
- Stuckenbruck, L. C. (1979). The Matrix Organization. *Project Management Quarterly*, 10(3), 21–33.
- Sztuk, A. (2023). Cities' attractiveness factors from the perspective of digital nomads. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (174). <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2023/08/174-Sztuk.pdf>
- Taborosi, S., Strukan, E., Postin, J., Konjikusic, M., & Nikolic, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *J. Eng. Manag. Compet*, 10, 48–60.
- Tayauova, G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 188-195.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill
- Tippman, E., Scott, P. S., & Gantly, M. (2021). Which hybrid work model is best for your business. *Harvard Business Review*, 24. <https://hbr.org/2021/08/which-hybrid-work-model-is-best-for-your-business>
- Todorova, G. (2015). Marketing communication mix. *Trakia Journal of sciences*, 13(1), 368-374.
- Topo, M. (2024). Transforming Organizational Design: Integrating Knowledge Management, Support Units and Flexible Structures for Sustainable Growth

- in Knowledge-Based Companies. *Journal on Emerging Topics in Industrial Engineering*, <https://doi.org/10.21428/92f19a8b.d748cc0f>
- UNESCO (2024). What is the global situation concerning education and gender equality? <https://www.unesco.org/en/gender-equality/education/need-know>
- UNDP (2023). Women in Serbia's ICT Sector. UNDP and UNDP Accelerator Lab in Serbia. https://lab.undp.org/rs/wp-content/uploads/2024/03/Research-eng-web_26_02_2024.pdf
- Uru, F. O., Gozukara, E., & Tezcan, L. (2022). The moderating roles of remote, hybrid, and onsite working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(24), 16828.
- Vagena, A. (2021). Digital nomads and tourism industry. *Academia Letters*, 765, 1-6.
- Vartiainen, M. (2001). The functionality of virtual organizations. *Proceedings of T-World*. <http://www.biorede.pt/resources/6172.pdf>
- Verle, K., Markič, M., Kodrič, B., & Zoran, A. G. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 922-935.
- Vujičić, S., Staletović, M., Stevanović, M., i Gavrilović, M. (2022). Organizational Structures of Companies in Modern Business Environment. *Ekonomija - Teorija i Praksa*, 15(4), 25-41.
- Warner, M., Witzel, M. (2004). *Managing in Virtual Organizations*. London: Thomson Learning.
- Weinreich, H. M., Kotini-Shah, P., Man, B., Pobee, R., Hirshfield, L. E., Risman, B. J., & Buhimschi, I. A. (2023). Work-Life Balance and Academic Productivity Among College of Medicine Faculty During the Evolution of the COVID-19 Pandemic: The New Normal. *Women's Health Reports*, 4(1), 367-380.
- Weideman, M., Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-18.
- Wiger, B., Harter, J., Agrawal, S. (2023). The Future of the Office Has Arrived: It's Hybrid. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/511994/future-office-arrived-hybrid.aspx>
- Wilmot, K., Boyle, T., Rickwood, P., & Sharpe, S. (2014). *The potential for smart work centres in Blacktown, Liverpool and Penrith*. Institute for Sustainable Futures, University of Technology: Sydney, Australia.
- Williams, R. (2023). What is the glass ceiling phenomenon? A look at the barriers that prevent women reaching their career potential. <https://www.chandlermacleod.com/what-is-the-glass-ceiling->

- phenomenon-a-look-at-the-barriers-that-prevent-women-reaching-their-career-potential
- Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*. Beograd:Data Status
- Wontorczyk, A., Roźnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, 4: 2400.
- World Economic Forum (2023a). Global Gender Gap Report 2023. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- World Economic Forum (2023b). This is what countries are doing to get more women into positions of power.
- World Economic Forum (2024). Global Gender Gap Report 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf
- World Economic Forum (2022). Global Gender Gap Report 2022. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>
- World Bank Group (2022). Employment in senior and middle management, female (%). <https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sl-emp-smgt-fe-zs?year=2022>
- World Bank Group (2024). Labor force participation rate (% of population). <https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sl-tlf-acti-zs>
- Yamin, R. A., Pusparini, E. S. (2022). The Effect of Flexible Work Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. In *6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship -GCBME*, 436-441. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/gcbme-21/125975991>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6 (1), 43-54.
- Zakon o rodnoj ravnopravnosti („Sl. glasnik RS“, br.52/2021). <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-rodnoj-ravnopravnosti.html>
- Zafari, S., Hartner-Tiefenthaler, M., & Koeszegi, S. T. (2019). Flexible Work and Work-related Outcomes. *Management Revue*, 30(1), 63-92.

BELEŠKA O AUTORKI



Marija Lazarević-Moravčević diplomirala je 1999. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Na istom fakultetu tokom 2005. godine završila je i poslediplomske studije. Doktorsku disertaciju pod nazivom *Faktori i pristupi u kreiranju konkurentskih strategija malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, odbranila je 2013. godine na Beogradskoj bankarskoj akademiji – Fakultetu za bankarstvo, osiguranje i finansije.

Marija Lazarević-Moravčević je naučna saradnica Instituta ekonomskih nauka u Beogradu. U periodu od 2009. godine do 2020. godine bila je zaposlena na Beogradskoj bankarskoj akademiji – Fakultetu za bankarstvo, osiguranje i finansije i angažovana na predmetima iz uže naučne oblasti Poslovna ekonomija i menadžment. Tokom 2018. godine birana je u zvanje vanrednog profesora.

Autorka je značajnog broja naučnih i stručnih radova objavljenih u domaćim i međunarodnim publikacijama. Tokom akademske karijere učestvovala je u realizaciji brojnih naučnih studija i istraživačkih projekata. Njene ključne oblasti istraživanja su: strategijsko upravljanje, novi koncepti i pristupi u menadžmentu, mala i srednja preduzeća i preduzetništvo, marketinške komunikacije.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.591.6(0.034.2)

005.722(0.034.2)

305:331.5-055.2(0.034.2)

658.8:004.7(0.034.2)

ЛАЗАРЕВИЋ-Моравчевић, Марија, 1975-

Izazovi savremenog menadžmenta [Elektronski izvor] :

fleksibilnost, rodna ravnopravnost i inovativna komunikacija / Marija

Lazarević-Moravčević. - Beograd: Institut ekonomskih nauka, 2024 (Beograd :

Institut ekonomskih nauka). - 1 elektronski optički disk

(CD-ROM): tekst, slika ; 12 cm

Autorkina slika. - Tiraž 50. - Beleška o autorki. - Bibliografija.

ISBN 978-86-89465-79-2

а) Менаџмент б) Организација рада -- Флексибилност в) Родна
равноправност -- Радни односи г) Маркетинг -- Комуникације --
Дигиталне технологије

COBISS.SR-ID 159057161

