



DA LI DA OSTANEM ILI DA ODEM?

**Da li su kontakt centri i zajednički uslužni centri
dobar karijerni izbor za stručnu radnu snagu u Srbiji**

Tanja Jakobi, Ljubivoje Radonjić / Centar za istraživanje javnih politika



DA LI DA OSTANEM ILI DA ODEM?

Pružaju li pozivni centri i zajednički uslužni centri visokokvalifikovanim radnicima u Srbiji dobru mogućnost za napredovanje u karijeri?

TANJA JAKOBI, LJUBIVOJE RADONJIĆ

CENTAR ZA ISTRAŽIVANJE JAVNIH POLITIKA

Ovo istraživanje sprovedeno je u Srbiji u okviru regionalnog projekta „Dostojanstveni rad u eri digitalizacije: znaju li radnici u kol centrima na Zapadnom Balkanu koga da zovu?“, koji je finansirao Centar „Olof Palme“ uz podršku Švedske agencije za međunarodni razvoj (SIDA). U studiji se bavimo pozivnim centrima i zajedničkim uslužnim centrima u Srbiji. Zahvaljujemo se studentima Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu, Dragutinu Vitoševiću i Dragani Parč, koji su učestvovali u preuzimanju i obradi informacija iz baze podataka Agencije za privredne registre (APR).

Svi termini korišćeni samo u muškom gramatičkom rodu odnose se bez diskriminacije i na žene, odnosno ženski gramatički rod.

REZIME

Masovni prelazak kompanija i korisnika na upotrebu digitalnih tehnologija omogućio je ubrzanje procesa razdvajanja rada od fizičkog prisustva na radnom mestu. U ovoj studiji ispituje se uticaj outsorsinga poslovnih procesa i zajedničkih uslužnih centara (BPO/SSC), a koji je zasnovan na ovom trendu, na mogućnosti mladih obrazovanih radnika iz Srbije da ostanu u zemlji i istovremeno postanu deo globalno konkurentne radne snage. Oslanjajući se na koncept globalnih proizvodnih mreža, koji se često koristi za opisivanje i tumačenje procesa u ovom sektoru, ovo istraživanje se naročito usredsređuje na uticaj putanja ekonomskog napredovanja outsorsinga poslovnih procesa i zajedničkih uslužnih centara na socijalno napredovanje i nazadovanje zaposlenih u Srbiji. U tekstu posebnu pažnju posvećujemo preispitivanju opravdanosti posmatranja poslova koji se obavljaju u sektoru BPO/SSC kao rada zasnovanog na znanju, i mogućnosti za karijerno napredovanje i vertikalnu i horizontalnu mobilnost radnika unutar ovog sektora i u drugim industrijama koje pripadaju ekonomiji zasnovanoj na znanju.

UVOD

Sektor outsorsinga poslovnih procesa (eng. *Business Process Outsourcing* - BPO) i zajedničkih uslužnih centara (eng. *Share Service Centres* - SSC) u Srbiji je i dalje u povoju ali u proteklih nekoliko godina ostvaruje rast. Zahvaljujući dostupnosti obrazovane i višejezične radne snage, naročito u mlađoj populaciji, Srbija postaje privlačna destinacija za outsourcing različitih poslovnih procesa, od jednostavnijih - kao što su oni koji se obavljaju u pozivnim centrima - do složenijih, poput razvoja softvera. Mada je ovo poslednje (posmatrano kao posebna aktivnost outsorsinga) u žiži interesovanja već godinama, nedostaju podaci o preostalom delu sektora BPO/SSC u Srbiji, ali i o prilikama koje se pružaju radnicima u njemu. Cilj ovog istraživanja je da premosti prepoznati jaz u znanju o ovoj temi.

Pandemija kovida-19 dala je snažan zamajac tekućem procesu razdvajanja rada od fizičkog prisustva na radnom mestu posredstvom digitalnih tehnologija i podstakla očekivanja da će mnogi poslovi biti outsorsovani. Ova studija za cilj ima istraživanje mogućnosti koje outsourcing poslovnih procesa i zajedničkih uslužnih centara pruža mladim obrazovanim radnicima iz Srbije da ostanu kod kuće ali istovremeno i postanu deo globalno konkurentne radne snage. U razumevanju uticaja ekonomskog napredovanja (eng. *economic upgrading*) ovog sektora na položaj radnika (eng. *social upgrading*) oslanjamo se na koncept globalnih proizvodnih mreža (eng. *global production networks* - GPN) koji nam omogućava da to pitanje sagledamo iz različitih uglova. **U ovoj studiji prvo se kratko osvrćemo na ekonomski potencijal sektora BPO/SSC u Srbiji, a zatim na uslove rada i mogućnosti za napredovanje u karijeri mladih ljudi koji su u njemu našli svoje zaposlenje.**

U Srbiji, u ovom sektoru trenutno radi tek nekih 6.000 ljudi, što nije mnogo u poređenju sa srodnicima zemljama koje su najdalje odmakle na ovom polju, poput Slovačke, gde je delatnost outsorsinga poslovnih procesa na drugom mestu, odmah iza automobilske industrije, i

zapošljava 30.000 ljudi u zemlji sa skoro dva puta manje stanovnika od Srbije. Pojedini eksperti smatraju da bi raznolikost usluga i dodata vrednost u ovom sektoru mogle značajno da se povećaju ako Srbija bude uspešno sledila primer svojih suseda iz Centralne i Istočne Evrope (CIE), kao i Jugoistočne Evrope (JIE) kao što su Bugarska i Rumunija, što bi za posledicu moglo imati otvaranje brojnih radnih mesta za mlade u Srbiji. Prema navodima jednog od eksperata u ovoj oblasti u Srbiji, firme koje se bave delatnošću BPO/SSC mogle bi da postanu nove „urbane fabrike“, u kojima bi čak 50.000 do 100.000 ljudi različitih profesija moglo da nađe posao. Da li bi, međutim, taj posao bio dobar ili prekan? Da li bi radnicima pružao zadovoljstvo ili dovodio do nepodnošljivog stresa? Da li bi bio dobro plaćen ili bi zaposleni jedva sastavljali kraj sa krajem? Da li bi bio slepi kolosek za napredovanje u karijeri ili odskočna daska ka rukovodećim položajima u tom sektoru ili drugim srodnim sektorima u ekonomiji zasnovanoj na znanju?

Odlučili smo se da u ovom radu koristimo koncept *globalne proizvodne mreže* jer on, kako sugerišu prethodna istraživanja (Barrientos, Gereffi and Rossi 2011; Anwar & Graham, 2019), omogućava sticanje dva paralelna i međusobno povezana uvida: kao prvo, njime se osvetljava dinamika razvoja unutar samog sektora BPO/SSC i njegovih brojnih varijacija i nivoa složenosti, koje jednim imenom nazivamo „*ekonomsko napredovanje*“. Istovremeno, ovaj koncept je plodno tle za dubinsko ispitivanje socioekonomskog položaja radnika u ovom sektoru, od organizacije rada, preko vrsta radnih ugovora, zarada i stepena autonomije radnika, pa sve do dužine radnog vremena i mogućnosti za horizontalnu i vertikalnu mobilnost. Svi ti elementi predstavljaju činioce *socijalnog napredovanja* odnosno *nazadovanja*. Ekonomsko napredovanje sektora može – ali i ne mora – dovesti do socijalnog napredovanja radnika. Zapravo, ovaj sektor može da uživa ekonomski prosperitet na teret nižih zarada, fleksibilnih ugovora i suboptimalnog iskorišćenja visoko obrazovane radne snage. Barrientos, Gereffi i Rosi zastupaju stav da su ova pitanja naročito važna u kontekstu zemalja u razvoju, gde su kompanije i radnici sve čvršće povezani u lance vrednosti u kojima dominantnu ulogu igraju najveće regionalne ili globalne firme (Barrientos, Gereffi and Rossi, 2011).

Originalni doprinos ovog istraživanja je u njegovom usmerenju na buduće prilike zaposlenih u sektoru BPO/SSC i njihovo napredovanje u karijeri. Ključno pitanje koje se ovde razmatra je: u kojim okolnostima sektor BPO/SSC, koji spada u ekonomiju zasnovanu na znanju, doprinosi razvoju veština svojih zaposlenih za obavljanje *znanjem intenzivnih poslova*? U nastojanju da odgovorimo na ovo pitanje, prvo smo se zapitali koji je stepen razvoja sektora BPO/SSC u Srbiji u odnosu na uporedive zemlje, a zatim ispitali veze između ekonomskog razvoja i socijalnog statusa radnika kako bismo opisali karakteristike rada u pozivnim centrima/zajedničkim uslužnim centrima. Na kraju ove studije detaljnije se bavimo pitanjem da li rad u delatnostima BPO/SSC doprinosi mogućnostima za napredovanje u karijeri i mobilnosti radne snage u Srbiji u srodnim industrijama koje pripadaju ekonomiji zasnovanoj na znanju.

1. KONCEPTUALNI OKVIR

Vodeće firme iz razvijenih zemalja sve češće sele sporedne poslovne funkcije u države i regione u kojima su troškovi proizvodnje roba ili usluga niski, dok u zemljama maticama zadržavaju osnovne delatnosti i aktivnosti sa najvećom dodatom vrednošću (Neilson, Pritchard & Wai-chung Yeung, 2014). Outsorsing poslovnih procesa predstavlja novi oblik globalnih proizvodnih mreža za koje se često pogrešno smatra da obuhvataju samo sektore poljoprivrede i prerađivačke industrije (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005; Gereffi and Fernandez-Stark, 2010).

Koncept globalne proizvodne mreže (eng. *global production networks – GPN*), koristi se u razvojnoj literaturi kao dobar okvir za razumevanje međusobnih veza i odnosa u procesu proizvodnje, distribucije i načina korišćenja proizvoda ili usluga (Coe, Dicken, and Hess 2008). Ovaj, i srodni pristup globalnih lanaca vrednosti (eng. *Global Value Chains - GVC*), intenzivno se koriste u skorijim istraživanjima prirode sektora BPO/SSC, kao korisni okviri za objašnjavanje i razumevanje geografskih obrazaca stvaranja, zadržavanja i privlačenja vrednosti u globalizovanoj ekonomiji (Ernst & Kim, 2002; Gereffi & Korzeniewicz 1994; Henderson *et al.*, 2002; Gereffi *et al.*, 2005).

Snaga pristupa GPN kao alata za objašnjavanje ovakvih obrazaca leži u njegovoj sposobnosti da sagleda domet takvih promena uzimajući u obzir različite eksterne faktore koji utiču na ishode ovakvih procesa u državama u koje multinacionalne kompanije outsorsuju svoje poslovne procese. Ovo se, pre svega, odnosi na finansijsku poziciju tih država, radnu snagu, životnu sredinu i razvoj (Coe & Wai-chung Yeung 2019). Ukratko, literatura o pristupima GPN i GVC nudi bogat okvir za razmatranje kako ekonomskog tako i socijalnog napredovanja u sektoru BPO/SSC.

Barrientos, Gereffi i Rossi razumeju „ekonomsko napredovanje“ kao višeslojni proces u kome preduzeća osvajaju proizvodnju veće vrednosti i složenosti (Barrientos, Gereffi, & Rossi, 2011; Gereffi, 2005). Ona može doći kao rezultat unapređenja načina funkcionisanja preduzeća (podizanjem efikasnosti proizvodnje odnosno uvođenjem savremenijih tehnologija), unapređenja proizvoda (povećanja kvaliteta proizvoda), funkcionalnog unapređenja (uvođenja aktivnosti sa većom dodatom vrednošću) i unapređenja lanaca vrednosti (ulaska u različite vrste lanaca vrednosti i tržišta proizvoda) (Humphrey & Schmitz, 2002). Pobrojani modaliteti ekonomskog napredovanja odnose se kako na dimenziju kapitala (recimo, uvođenje nove opreme ili tehnologije), tako i na dimenziju rada (razvoj veština ili povećanje produktivnosti radnika) (Barrientos, Gereffi, & Rossi, 2011).

Po ugledu na ekonomsko napredovanje, i socijalno napredovanje odnosno nazadovanje radnika ima svoje različite dimenzije ili modalitete koji su izvedeni iz Programa dostojanstvenog rada (PDR) Međunarodne organizacije rada (MOR) (Barrientos, Gereffi, & Rossi, 2011) i literature o kvalitetu rada (Green, 2006). Među merljivim dimenzijama su tip zaposlenja (redovno ili neredovno), iznos zarade, socijalna zaštita, radno vreme, rodna

dimenzija i udruživanje u sindikate. One su blisko povezane sa nemerljivom pravima koja omogućavaju pristup kvalitetnijem radu (Elliot and Freeman 2003; Barrientos and Smith 2007), a među kojima su sloboda udruživanja i pravo na kolektivno pregovaranje, odsustvo diskriminacije, pravo da se čuje glas radnika i stepen njihove osnaženosti (Barrientos, Gereffi, & Rossi, 2011). Anwar i Grejem ovim dimenzijama dodaju i lično usavršavanje i mogućnosti za napredovanje u karijeri i fizički i psihički uticaj rada koji predstavljaju standardne delove PDR-a (Anwar & Graham, 2019; ILO, 2007, 2020).

U našoj studiji, u skladu sa psihološkim pristupima u tumačenju Programa dostojanstvenog rada, proširili smo listu dimenzija na koje obraćamo pažnju i u nju uključili zadovoljstvo na radu, mogućnost samostalnog obavljanja delatnosti (kreativnog rešavanja problema i mogućnosti za inovaciju) i samoispunjenje i samoostvarenje (Deranty and MacMillan, 2012; Blustein, Connors-Kellgren & Diamonti, 2016). Ovakav pristup nam je omogućio da preciznije osvetlimo određene aspekte kvaliteta rada u BPO/SSC sektoru koji su karakteristični za rad zasnovan na znanju.

Od čega zavisi da li će ekonomsko napredovanje voditi ka socijalnom napredovanju?

Prvo, kompanije koje pripadaju globalnim proizvodnim lancima se premeštaju u zemlje u razvoju i zemlje srednjeg nivoa dohotka kako bi ostvarile veći kvalitet uz niže troškove. Sa jedne strane, to može navesti poslodavca da traži stabilnu, kvalifikovanu i formalizovanu radnu snagu, čime će povezati ekonomsko i socijalno napredovanje. Sa druge strane, pritisak da se ostane konkurentan može firmu primorati da traži niže troškove i veću fleksibilnost, što može da se završi ekonomskim napredovanjem uz socijalno nazadovanje radnika (Brown 2007; Locke et al. 2007; Barrientos, Gereffi, & Rossi, 2011; Goger, Hull, Barrientos, Gereffi & Godfrey, 2014). U nastavku ove studije pokazaćemo kako akteri u sektoru BPO/SSC u Srbiji primenjuju oba ova pristupa.

Drugo, sposobnost države da privuče aktere koji donose ekonomsku složenost i dobre mogućnosti za radnike zavisi od brojnih faktora. Neki od njih su vezani za razvoj okolnosti na globalnom tržištu i položaj svake firme na njemu. Drugi su lokalnog porekla, kao što su institucionalno okruženje, poslovna klima i raspoloživost visokokvalifikovane radne snage. Svi ti činioci utiču na sposobnost zemalja u razvoju i onih sa srednjim nivoom dohotka da privuku globalne proizvodne lance (Yeung, 2016), lokalizuju efekte stvaranja vrednosti, povećanja i zadržavanja vrednosti (Coe & Yeung, 2015) i potpomognu lokalni ekonomski razvoj (Foster, Graham, Mann, Waema & Friederici, 2018; Anwar & Graham, 2019). Kroz poređenje sa drugim zemljama, osvrnućemo se na pristupe Srbije u privlačenju kompanija iz BPO/SSC sektora.

1.1. Definicije BPO/SSC i putanje ekonomskog napredovanja

Mnogi odgovori na dosad navedena pitanja zavisice od naše definicije sektora outsorsinga poslovnih operacija (BPO). U uslovima dinamičnog tehnološkog napretka koji donosi brojne promene u poslovanju kompanija, to nije nimalo lak zadatak.

Uopšteno govoreći, BPO ima svoje mesto u ekonomiji zasnovanoj na znanju, koju razumemo kao privredu koja se razvija na osnovu proizvodnje, distribucije i korišćenja znanja, i odnosi se na sektore kao što su finansije, osiguranje, telekomunikacije i poslovne usluge (Miroudot & Cadestin, 2017; Pahurkar, Nair, Kolte, 2019). Sa stanovišta upravljanja poslovnim procesima, BPO je strateško rešenje za unapređenje poslovanja u celini, i podrazumeva outsorsing ukupne vrednosti potprocesa jednog lanca (Ciasullo *et al.*, 2018; Krysińska, Janaszkiwicz, Prys, & Rózewski, 2018) ili sporednih (sekundarnih) aktivnosti preduzeća, kao što je podrška korisnicima, nezavisnim pružaocima usluga / dobavljačima / trećim licima (Rekik, Boukadi, & Ben-Abdallah, 2016). Outsorsing donosi značajne prednosti u smislu smanjenja troškova, povećanja kvaliteta i veće fleksibilnosti, i omogućava firmama da se usredsrede na svoje osnovne kompetencije (Devata, Kumar, & Stratopoulos, 2005) i bolje odgovore na povećani pritisak konkurencije kako na domaćim tako i na inostranim tržištima.

Kompanije mogu da se opredele da rekonfigurišu aktivnosti podrške i optimizuju svoje lance vrednosti tako što će organizovati aktivnosti izvan ili unutar grupe (Gospel & Sako, 2010; Williamson, 1981). Prvo od ovih rešenja se naziva „outsorsing poslovnih procesa“, a drugo „zajednički uslužni centri“. Zajednički uslužni centri u poslednjih nekoliko godina doživljavaju ekspanziju zbog svog potencijala da omoguće značajne ekonomske koristi i stvore nove kompetencije (Gospel & Sako, 2010). Za razliku od aktivnosti BPO, kod kojih kompanija u potpunosti outsorsuje, primera radi, korisničku podršku, SSC se definiše kao delimično autonomna poslovna jedinica u kojoj se objedinjavaju aktivnosti podrške, kao što su računovodstvo i upravljanje ljudskim resursima (HR), i koja pruža usluge internim klijentima (Bergeron, 2003; Schulz & Brenner, 2010). Ukratko, u ovom poslednjem slučaju, reč je o outsorsingu u okviru iste grupe kompanija.

Među autorima se često javlja neslaganje o tome da li su aktivnosti BPO i SSC odvojene pojave ili ne. Mi sledimo istraživače i stručnjake koji ove sektore smatraju sličnim (Furlong, 2012). Oba pristupa se zasnivaju na nastojanju da se optimizuju poslovne aktivnosti koje podrazumevaju manje-više iste usluge (korisnička podrška, računovodstvo i HR, pravna služba, pa čak i istraživanje i razvoj softvera). Slično tome, i BPO i SSC izmeštaju se u regione sa visokoobrazovanom radnom snagom koju nude po konkurentnim cenama. Pojedini autori prave razliku između ova dva koncepta, tvrdeći da SSC dodaju vrednost ne samo kroz puko smanjivanje troškova, kao što je slučaj kod outsorsinga, već i prenosom složenijih operacija podrške pa čak i osnovnih delatnosti preduzeća, kao što su razvoj i istraživanja na SSC, što u zemljama u kojima su ovi centri smešteni dovodi do razvoja novih kompetencija (Gospel & Sako, 2010). Pa ipak, i sektor BPO sve više obuhvata i ključne delatnosti od strateškog značaja za kompanije, kao što su javne nabavke ili stvaranje i razvoj inovacija (Snieška, & Drakšaitė, 2007), što pobija tvrdnje da se BPO i SSC razlikuju po pitanju sticanja znanja

radnika. Zapravo, sektor BPO sve više obuhvata osnovne, ključne aktivnosti kompanija, poput autsorsinga procesa znanja (*knowledge process outsourcing*, KPO), autsorsinga pravnih procesa (*legal process outsourcing*, LPO) i autsorsinga istraživačkih procesa (*research process outsourcing*, RPO). Pojedini autori na ovaj spisak dodaju i autsorsing aktivnosti IT (*IT outsourcing*, ITO) dok drugi smatraju da ona ne spada u delatnost BPO (Butler, 2019).¹

1.2. Vidovi ekonomskog napredovanja u BPO/SSC

Jednostavan vid ekonomskog napredovanja u sektoru BPO/SSC odvija se putem smanjivanja troškova. Kompanije obično traže jeftiniju radnu snagu na svim nivoima složenosti aktivnosti BPO/SSC, pošto u zemlji u razvoju dobar računovođa ili programer koji govori engleski jezik košta manje nego u razvijenoj zemlji. Pored smanjenja troškova **dolazi i do unapređenja procesa kroz primenu naprednije tehnologije.** Primera radi, u pozivnim centrima je postepeno uveden internet četa, elektronska pošta i tekstualne poruke kao dopuna klasičnim telefonskim pozivima. To je slučaj i sa pozivnim centrima u Srbiji gde zaposleni obično obavljaju višestruke funkcije pored pozivanja korisnika ili primanja njihovih poziva. Uz to, rad u pozivnim centrima sve više se obavlja uz pomoć automatizacije i veštačke inteligencije (Ślusarczyk, B., 2017), sa krajnjim ciljem povećanja produktivnosti radnika.

U skladu sa potrebama klijenata, pozivni centri (kako autsorsovani tako i u okviru strukture SSC) neprekidno unapređuju **kvalitet proizvoda** (koji se meri zadovoljstvom i zadržavanjem korisnika). Kod pozivnih centara, to može značiti da će korisniku biti pružene usluge ne samo na njegovom maternjem jeziku, već i na određenom dijalektu. **Aktivnosti sa većom dodatom vrednošću mogu imati više oblika.** Agent u pozivnom centru/zajedničkom uslužnom centru može biti zadužen da beleži osećanja, povratne informacije, potrebe i želje korisnika, što kompanija-klijent zatim može koristiti za čitav niz aktivnosti, kao što su prodaja, marketing, razvoj proizvoda i praćenje korisničkog iskustva (Cottam, 2016). Usluge vezane za pravnu podršku, računovodstvo i istraživanje i razvoj obično se smatraju aktivnostima sa većom dodatom vrednošću.

Verovatno najmarkantnija osobina sektora BPO/SSC jeste njegova sposobnost da prodre u **različite vrste lanaca vrednosti i tržišta proizvoda.** Među njima su bankarstvo, finansijske usluge i osiguranje (BFUO), zdravstvena zaštita, prerađivačka industrija, IT i telekomunikacije ali i maloprodaja, javni sektor, prosveta, turizam i saobraćaj, građevinarstvo i komunalne delatnosti.

Uprkos njegovom ekonomskom razvoju, procene veličine tržišta i perspektive sektora BPO/SSC značajno se razlikuju. Pojedini izvori, kao što je „Statista“, smatraju da sektor BPO/SSC, za razliku od mnogih drugih sektora u uslužnim delatnostima, neprekidno beleži

¹ Razlozi iz kojih smo odlučili da izostavimo ITO iz svog istraživanja opisani su u poglavlju o metodologiji.

negativan trend otkako je 2012. godine dostigao najveću vrednost (Statista 2020), i to jer nije bio u stanju da u većoj meri automatizuje svoje aktivnosti i reši problem rada od kuće. Pitanje rada od kuće je naročito složeno jer se tu javlja sukob sa strogim pravilima o rukovanju poverljivim podacima. Pojedini mali pozivni centri prestali su da posluju u Srbiji tokom pandemije kovida-19, ali su veći, poput onoga koji je osnovala „NCR“ (*National Cash Register Corporation*), američka kompanija za razvoj softvera, autorsovane i profesionalne usluge, konsalting i tehnologiju, uspešno prebacili svojih 2.800 radnika u Srbiji na režim rada od kuće za samo jedan dan.²

1.3. Sektor BPO/SSC – socijalno napredovanje i nazadovanje

Kao što je napred već navedeno, ekonomsko napredovanje u sektoru BPO/SSC ne dovodi nužno i do poboljšanja socijalnog položaja radnika. Primera radi, veći prihodi, uvođenje privatnog zdravstvenog i penzionog osiguranja i poboljšanje radnog okruženja smatraju se činiocima kojima se unapređuje socijalni položaj radnika. Nasuprot tome, fizički i psihički stres, nepostojanje samostalnosti na poslu, nemogućnost udruživanja u sindikat i kolektivnog pregovaranja, rad van standardnog radnog odnosa i odsustvo mobilnosti radne snage i mogućnosti za napredovanje u karijeri smatraju se aspektima socijalnog nazadovanja. U ovoj studiji nastojali smo da detaljno istražimo obe strane medalje.

Pozivni centri najčešće angažuju radnike (kako muškarce tako i žene) koji su mladi, kvalifikovani, ali prvenstveno u prekarnom statusu (Costa & Costa, 2017). Prekarnost se često definiše kao socijalna otuđenost (Cingolani, 2005) i gubitak standardnog radnog odnosa (Mannocci *et al.*, 2014; Hewison, 2016), što podrazumeva kretanje od jednog do drugog nestabilnog, neadekvatno plaćenog radnog mesta i odsustvo socijalne zaštite (Lloyd *et al.*, 2010). Usled toga, zaposleni u pozivnim centrima često se suočavaju sa niskim prihodima i siromaštvom i neretko su izloženi visokom nivou stresa usled napetosti u komunikaciji sa nadređenima i korisnicima, velikom opterećenju poslom i čestom menjanju smena (Sprigg, Smith & Jackson 2003). Pored toga, ovi radnici navode i višestruke zdravstvene probleme, uključujući simptome oboljenja mišićno-skeletnog sistema, glavobolje i oštećenje vida i sluha (Lin *et al.*, 2010; D’Errico *et al.*, 2010; Costa 2017).

U zavisnosti od vrste pozivnog centra/zajedničkog uslužnog centra za koji rade (dolaznog ili odlaznog),³ radnici su suočeni kako sa stresom usled pritiska da budu produktivniji, do koga dolazi zbog sukoba sa nadređenima, tako i sa pritiskom da ostvare zadane vrednosti prodaje. Na ovom poslu radnici su često lišeni samostalnosti, mogućnosti za kreativno rešavanje zadataka i strukturisanog rada, koji se definiše kao rad koji ima značaj i širu svrhu i omogućava samoostvarenje (Ferreira and Saldiva, 2002; Martela & Pessi, 2018). To je u

² Stefan Lazarević (NCR): Prilagodili smo se promenama, a kampus predstavlja novo poglavlje za kompaniju u Srbiji. Netokracija, netokracija.rs/stefan-lazarevic-ncr-srbija-177636, 18.12.2020, pristupljeno 8.01.2021.

³ Definicije vrsta pozivnih centara date su u odeljku o metodologiji.

najvećoj meri posledica prirode poslovanja pozivnih centara/zajedničkih uslužnih centara, u kojima zaposleni moraju da slede scenarije koje klijent propisuje sve do najsitnijih detalja.

Pojedini autori stoga smatraju da, iako u pozivnim centrima/zajedničkim uslužnim centrima često rade visokokvalifikovani radnici, njihov posao se ne može smatrati radom zasnovanim na znanju (Russell, 2006: 199), pošto njihove veštine nisu iskorišćene u dovoljnoj meri (Russell and Thite, 2008; Ferreira & Saldiva; 2002, D'Errico *et al.*, 2010). Zaista, još od šezdesetih godina 20. veka vodi se zanimljiva debata o prirodi i specifičnostima rada zasnovanog na znanju, a učesnici u debati imaju različita, često oprečna mišljenja o tome da li je rad zasnovan na znanju u potpunosti nerepetitivan, kreativan i inovativan (Pyöriä, 2005). Tako su na primer, pojedine studije o radu telefonskih operatera došle su do zaključka da su oni suštinsko otelotvorenje rada zasnovanog na znanju (Muller, 1999), dok druge smatraju da je reč o njegovoj apsolutnoj negaciji (Taylor *et al.*, 2002). Ova tema će detaljnije biti obrađena u delovima studije koji slede.

Literatura o sektoru BPO/SSC prvenstveno se usredsređuje na nepovoljne uslove rada (Batt *et al.*, 2009; Doellgast *et al.*, 2009; Russell, 2008), a mnogo ređe na njegove pozitivne aspekte, kao što su ostvarenje, emancipacija i natprosečno visoke zarade (Doellgast *et al.*, 2009; Kirov & Mircheva, 2009). Kosta i Kosta (Costa & Costa, 2017) s pravom ističu da je rad u pozivnim centrima „složena pojava“ koja „ne predstavlja 'delatnost' već novi oblik organizacije rada koji se pojavio u različitim delatnostima“ (Lloyd *et al.*, 2010: 431).

Iz tog razloga, bitno je istražiti ovu pojavu na nacionalnom nivou i obratiti pažnju na različite vidove procesa rada u sektoru BPO/SSC, kao i pažljivo ispitati organizaciju rada, zarade, stepen samostalnosti radnika, vrste ugovora o radu i radno vreme (Costa & Costa, 2017:5). Ilustracije radi, Kirov i Mirčeva navode atraktivne uslove rada u pozivnim centrima u Bugarskoj, kao što su dobre plate, fleksibilno radno vreme, korišćenje informacionih tehnologija i stranih jezika, međunarodno iskustvo i temeljna obuka (Kirov & Mircheva, 2009:156). Širom JIE i CIE, istraživači potvrđuju takve nalaze, hvaleći pojavu sektora BPO/SSC kao kvalitetnog mehanizma za zapošljavanje najobrazovanijeg segmenta radne snage, koji ih navodi da ostanu kod kuće (Ślusarczyk, 2017). Pa ipak, čak iako zarađuju dva ili tri puta veće plate od svojih roditelja, mladi u Bugarskoj napuštaju ova radna mesta uglavnom zbog striktnosti, krute organizacije posla i čvrste discipline (Kirov & Mircheva, 2009). Takvi uvidi navode na zaključak da rad u pozivnim centrima treba proučavati iz više perspektiva.

2. METODOLOGIJA

Ovo istraživanje sprovedeno je uz primenu mešovitog metodološkog pristupa koji je podrazumevao kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Putanje ekonomskog napredovanja firmi u sektoru BPO/SSC u Srbiji ispituju se kroz analizu primarnih podataka Agencije za privredne registre (APR).

Studijom su obuhvaćeni kako dolazni tako i odlazni pozivni centri, kao i zajednički uslužni centri,⁴ jer su oni obično upisani u registar pod istom šifrom delatnosti (8220, delatnost pozivnih centara), mada se pojedine funkcije sektora BPO/SSC, kao što su kombinovane kancelarijsko-administrativne usluge, telemarketing i naplata potraživanja, mogu naći i pod drugim šiframa delatnosti.

Razlog iz koga su ove druge šifre delatnosti isključene je to što su polazni nalazi o ovom sektoru iz perspektive uslova rada ukazivali na to da se profili zaposlenih pod drugim šiframa delatnosti značajno razlikuju u pogledu obrazovanja, radnog statusa, prirode rada i nagrade za rad, čak i kada su opisi poslova naizgled bili slični.⁵

Međutim, taj pristup ima i svoje nedostatke, jer je ovim istraživanjem utvrđeno da su pojedini bitni akteri u ovom sektoru upisani u registar pod različitim šiframa delatnosti. Među njima su, primera radi, jedan od pionira u ovoj delatnosti, „Trizma“, osnovana 2002. kao prvi nezavisni pružalac usluga kontakt centara u Srbiji, koja trenutno posluje pod šifrom delatnosti 7830, ostalo ustupanje ljudskih resursa. Isto važi i za firmu „Gategroup“, koja se bavi poslovima pripreme obroka za avio-kompanije i maloprodaje u avionima i rešenjima vezanim za opremu, i koja je nedavno (2020. godine) svoj zajednički uslužni centar preselila iz Dablina u Beograd. Ova kompanija registrovana je pod šifrom 8211, kombinovane kancelarijsko-administrativne usluge.

Imenik poslovnih usluga za 2019. za Centralnu i Istočnu Evropu, koji objavljuje Evropska asocijacija za poslovne usluge, obuhvata centre poslovnih usluga/BPO/uslužne centre za IT u državama JIE i CIE i širem regionu. U njemu je dat spisak kako firmi osnovanih u skladu sa nomenklaturom APR-a tako i onih koje posluju pod drugim šiframa delatnosti, i to naročito SSC koji rade pod „kišobranom“ osnovnih aktivnosti svojih matičnih kompanija u globalnim

⁴ „Dolazni pozivni centar“ je funkcija pružanja korisničkih usluga čije je osnovno zaduženje da prima dolazne telefonske pozive korisnika. Nasuprot tome, „odlazni“ pozivni centri pozivaju korisnike. Pošto svi pozivni centri istovremeno i stupaju u neglasovne interakcije (razmena elektronske pošte i tekstualnih poruka, čet preko interneta), u ovoj studiji u istom značenju koristimo izraze „pozivni centar“ i „kontakt centar“. „Zajedničke usluge“, odnosno „zajednički uslužni centar“ (ZUC), je posebna organizaciona jedinica (koja obuhvata ljude, procese i tehnologije) strukturisana kao centralizovana tačka za pružanje usluga koja se bavi tačno određenim poslovnim funkcijama. Za te funkcije podršku pružaju IT i IT usluge za višestruke poslovne jedinice unutar preduzeća. Zajedničke usluge se mogu pružati sa više fizičkih lokacija i mogu podrazumevati više poslovnih funkcija i informatičkih procesa.

⁵ Zato su isključene šifre delatnosti kao što su 4791, trgovina na malo posredstvom pošte ili preko interneta, 6190, ostale telekomunikacione delatnosti, 6202, „konsultantske delatnosti u oblasti informacione tehnologije“, 6209, ostale usluge informacione tehnologije, 6399, informacione delatnosti na drugom mestu nepomenute i 7320, istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnjenja. Kao što je već navedeno, zaposleni u uslugama IKT imaju daleko više obrazovanje i veće zarade od onih u drugim grupama, dok su radnici u delatnosti trgovine na malo posredstvom pošte obično manje obrazovani i rade po ugovorima na određeno vreme. Šifra delatnosti 7320, istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnjenja, pak, nije ujednačena jer u toj oblasti posluju neke od vodećih kompanija koje nude kvalitetna radna mesta i visoke zarade, sa jedne strane, dok sa druge postoje usluge telemarketinga na niskom nivou koje karakterišu nepovoljni uslovi rada i male plate.

sektorima kao što su saobraćaj i logistika, proizvodnja nafte i derivata i pakovanje proizvoda.⁶

U drugim zemljama sa velikim sektorima BPO/SSC, slični izazovi u vezi šifara delatnosti lako se rešavaju time što udruženja kompanija iz BPO/SSC sektora sprovode svoja istraživanja. Budući da u Srbiji takva asocijacija ne postoji, različite nedostatke naše analize korigovali smo putem polustrukturisanih intervjua sa četiri direktora i bivša vlasnika kompanija koje posluju u sektoru BPO/SSC i tri sektorska eksperta sa iskustvom u državnom sektoru i privredi.⁷

Uzorak kompanija koji smo obradili u kvantitativnom istraživanju zasniva se na najnovijim podacima APR-a i sadrži 257 privrednih subjekata upisanih u registar pod šifrom delatnosti 8220 od 1997. do prvog tromesečja 2020.

Podaci o godini osnivanja bili su raspoloživi sa sve privredne subjekte (od kojih je prvi osnovan 1997, a poslednji početkom 2020), što je omogućilo preciznu projekciju broja novoosnovanih firmi. Sa druge strane, podaci iz finansijskih izveštaja bili su dostupni za 138 od ukupno 257 subjekata. Pored toga, za pojedine kompanije bili su dostupni samo podaci za prethodne godine (a ne i za 2019). Iz tog razloga, pojedini pokazatelji su analizirani za svaku kompaniju ako je postojao najmanje jedan raspoloživ izvor iz finansijskog izveštaja. Odsustvo finansijskih izveštaja po godinama onemogućilo je ispitivanje trendova u skladu sa različitim pokazateljima. Stoga se analize predstavljene u ovom istraživanju zasnivaju na finansijskim izveštajima za godine za koje su oni bili dostupni, što svakako predstavlja ograničenje u sagledavanju ekonomskih performansi sektora.

Podaci o otvaranju radnih mesta dobijeni su kombinovanjem internih podataka Nacionalne službe za zapošljavanje (NSZ) i privatne agencije za zapošljavanje „Infostud“ i bili su dostupni od 2017. do drugog tromesečja (kvartala) 2020. Takođe, obavljen je i intervju sa predstavnikom NZS. Ni NSZ niti „Infostud“ ne čuvaju interne statističke podatke po šiframa delatnosti iz APR-a, a ne razvrstavaju podatke ni po složenosti poslova ni po traženom stepenu obrazovanja. Međutim, u tim podacima navode se pojedine vrste ugovora koje poslodavci nude za takva radna mesta. To su sve očigledna ograničenja koja zahtevaju oprezno tumačenje podataka pribavljenih iz različitih izvora.

Socijalno napredovanje i nazadovanje među radnicima u Srbiji ispitano je putem elektronskog upitnika sa 177 sadašnjih zaposlenih u sektoru BPO/SSC. Dobrovoljačko uzorkovanje obavljeno je putem platforme *Survey Monkey* od 7. maja do 10. septembra

⁶ U svom Imeniku za 2019 za Centralnu i Istočnu Evropu (*CEE Business Services Directory 2019*), Evropska asocijacija za poslovne usluge (*European Business Services Association*) navodi aktivnosti u Poljskoj, Rumuniji, Mađarskoj, Češkoj, Slovačkoj, Litvaniji, Letoniji, Estoniji, Ukrajini, Bugarskoj, Srbiji, na Kosovu i u Egiptu. Dostupno na adresi europeanbusinessservices.com/serbia.html, pristupljeno 27.12.2020.

⁷ Za razliku od drugih zemalja sa razvijenim sektorima APP/ZUC, gde postoje udruženja koja vode ove podatke, u Srbiji takve organizacije nema.

2020. i obuhvatalo je zaposlene svih većih kontakt centara/SSC pod šifrom delatnosti 8220, uključujući i radnike u „NCR“, „Sitelu“ i „Transkomu“ (*Transcom*), kao i u drugim manjim subjektima. Zbog pandemije kovida-19, prikupljanje podataka trajalo je duže nego što je bilo očekivano i primljen je manji broj odgovora od planiranog (88,5 odsto od ciljnog broja od 200).

Među temama iz upitnika i četiri polustrukturisana intervjua sa radnicima bili su njihov socioekonomski status, radno iskustvo, sadašnji i prethodni posao, visina zarada i finansijskih i nefinansijskih dodataka, fizički i psihički uticaj rada na njihovo zdravstveno stanje, usavršavanje znanja i veština i članstvo u sindikatu. Lični podaci radnika nisu prikazani kako bi se zaštitila njihova privatnost. Pored toga, i u intervjuiima sa već pomenutim direktorima i bivšim vlasnicima kontakt centara i sektorskim ekspertima postavljana su pitanja o radnoj perspektivi delatnosti BPO/SSC.

Među intervjuisanim radnicima bili su predstavnici sva tri velika kontakt centra i jednog manjeg SSC-a koji svi sedišta imaju u Beogradu i Novom Sadu. Jedan od radnika bio je i sindikalni predstavnik na nivou kompanije. Ovi nalazi su takođe dopunjeni podacima kojima raspolaže Inspektorat za rad u Ministarstvu za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, koji su dostavljeni pisanim putem, i kraćim konsultacijama sa predstavnicima sindikata i analizom literature.

Svi intervjui su obavljeni od aprila do septembra 2020. putem platforme *Zoom* i uz korišćenje drugih alata za video-konferencije putem interneta. Može se reći da je jedno od ograničenja u istraživanju činjenica da su neposredni intervjui spontaniji od onih preko interneta, ali je ovim drugim data prednost jer su povezani sa manjim zdravstvenim rizicima.

Podaci prikupljeni putem upitnika analizirani su primenom softverskog paketa SPSS, dok su intervjui analizirani korišćenjem alata Atlas.ti.

3. NALAZI: EKONOMSKO NAPREDOVANJE U SEKTORU BPO/SSC U SRBIJI

3.1. Putanje ekonomskog napredovanja u sektoru BPO/SSC u Srbiji

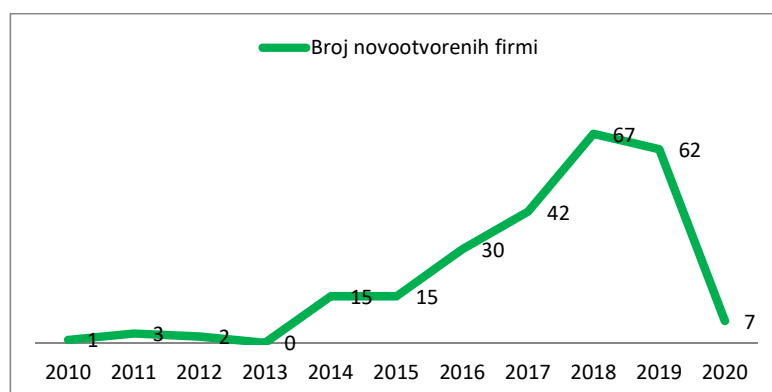
U ovom poglavlju predstavljamo podatke o ekonomskim aspektima razvoja sektora BPO/SSC u Srbiji dobijene analizom podataka APR-a i dopunjene uvidima iz polustrukturisanih intervjua sa sadašnjim direktorima i bivšim vlasnicima pozivnih centara/SSC i sektorskim ekspertima. Tamo gde je to bilo prikladno, pojedini rezultati ankete sa radnicima pažljivo su stavljeni u kontekst ovih nalaza. U ovom poglavlju se predstavljene rezultati ukratko poredi sa razvojem sektora BPO u državama JIE i CIE kako bi nalazi iz Srbije mogli da se posmatraju u širem kontekstu.

3.1.1. Pregled sektora BPO/SSC u Srbiji

Kao i širom sveta, prve aktivnosti BPO/SSC u Srbiji nastale su kao rezultat interesa GPN da **ostvare efikasnu proizvodnju korišćenjem jeftine i visokoobrazovane radne snage u Srbiji** (Radosavljević, Miljković, 2011; Radosavljević, 2015; intervjui sa sektorskim ekspertima). Prva aktivnost ove vrste važna za razvoj sektora datira iz 2002, kada je „Euronet Worldwide“, globalni pružalac elektronskih platnih usluga sa sedištem u SAD, preselio svoje poslovanje iz Mađarske u Srbiju.⁸ Mada su se u međuvremenu prosečne zarade u Srbiji povećale⁹ a slobodna radna snaga postala manje dostupna, isti motiv ubrzano dovodi i nove aktere u ovaj sektor.

Prema prikupljenim podacima, prva kompanija koja je ušla u ovaj sektor registrovana je 1997. godine. U poslednjih deset godina tržište beleži značajan rast, sa 257 subjekata registrovanih do prvog tromesečja 2020. godine. Od njih su 222 domaće firme.

Prema obrađenim podacima iz APR-a, najveći priliv novih kompanija u ovaj sektor zabeležen je 2018, kada je otvoreno 67 novih privrednih subjekata, nakon čega je u 2019. došlo do neznatnog smanjenja. Sudeći po podacima iz prvog tromesečja, u 2020. kada su podaci prikupljeni, očekivan je pad u otvaranju novih kompanija u ovom sektoru. Treba pretpostaviti da je pandemija kovida-19 doprinela ovom trendu (Grafikon 1). Pa ipak, naši sagovornici intervjuisani tokom 2020. godine primećuju da se sve češće javljaju manji pozivni centri inostranog porekla i da sektor ima trend rasta.



Grafikon 1. Trend osnivanja poslovnih subjekata u okviru delatnosti pozivnih centara

Izvor: Autor, prema podacima APR-a

Većina registrovanih privrednih subjekata ima sedište u Beogradu (140), Novom Sadu (29), Kragujevcu (8), Zrenjaninu (7) i Pančevu (5). Veliki urbani centri sa dobrom infrastrukturom u smislu blizine aerodroma, kvaliteta puteva i telekomunikacija, postojanja poslovnih prostora „klase A“ i blizine univerzitetskih centara očigledni su izbori za sektor BPO/SSC u svakoj

⁸ U striktnom smislu „Euronet Worldwide“ ne spada u sektor APP/ZUC prema našoj definiciji jer posluje pod šifrom delatnosti 6311, obrada podataka, hosting i slično, ali svi sagovornici ukazuju na ovu kompaniju kao jednog od pionira u uspostavljanju delatnosti APP/ZUC u Srbiji.

⁹ Prosečne zarade u ovom sektoru razmatraju se u poglavlju sa nalazima.

zemlji, pa tako ni Srbija nije izuzetak. Uzevši u obzir da je razvoj sektora i dalje u ranom stadijumu, Srbija nema mrežu regionalnih pozivnih centara srednje veličine koji se često sreću u Poljskoj, Slovačkoj i Češkoj. Jedini izuzetak je Prijepolje, gde je domaći investitor osnovao kontakt centar koji uspešno koristi „džep“ visokoobrazovane radne snage u regionu za koji se teško može reći da ispunjava uslove dostupnosti bitne sektoru BPO/SSC.

Po pravilu, ulazak velikih GPN donosi korenite promene u ovom sektoru. Među značajnim GPN u sektoru BPO/SSC u Srbiji su „NCR“, „Sitel“ i „Transkom“, a drugi strani akteri su srednji, mali i mikro subjekti mereno bilo uloženim kapitalom bilo obimom poslovanja i brojem radnika.

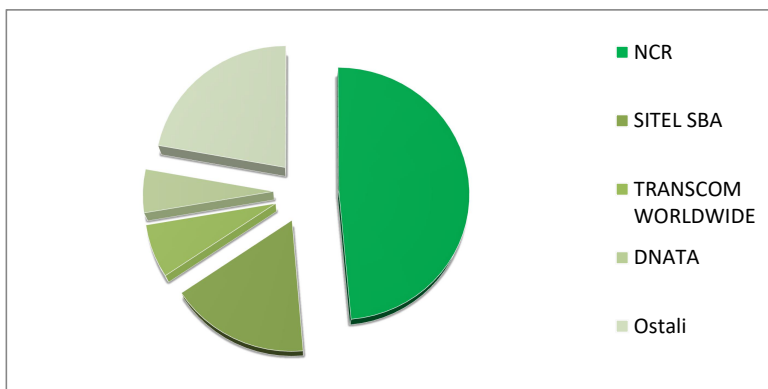
Nepisano pravilo u ovom sektoru je da manji akteri poput krda slede predvodnike kao što su „Aksenčer“ (*Accenture*), „Kognizant“ (*Cognizant*), „Vipro“ (*Wipro*) i „Dženpakt“ (*Genpact*). Mnogo puta smo čuli da Srbija neće moći da privuče kritičan nivo projekata sve dok ti lideri koji posluju u JIE/CIE ne odluče da dođu. I dan-danas nam nedostaje neko kao što je „Aksenčer“. Takav akter bi podigao čitav sektor na potpuno nov nivo (*Intervju, ekspert*).

Zbog neadekvatnosti baze podataka APR-a uzdržali smo se od pokušaja da ocenimo veličinu sektora. Takođe, pokazalo se da se u ovom poslu teško možemo osloniti i na dostupnu literaturu u kojoj se analizira veličina ovog sektora jer autori svoje procene zasnivaju na različitim definicijama. U jednoj takvoj proceni, Bugarska Asocijacija za autsorsing navodi više izazova koji otežavaju procenu veličine sektora BPO/SSC u Srbiji. U njihovoj analizi kombinuju se različiti skupovi podataka iz službenih evidencija, medijski izveštaji i intervjui sa sektorskim ekspertima i dolazi se do broja od 186 kompanija na tržištu čija je vrednost procenjena na 447,6 miliona evra, odnosno 1,5 odsto BDP-a iz 2018, što je četiri puta manje od vrednosti ovog sektora u Bugarskoj (Bulgarian Outsourcing Association, 2019).

I mi smo na sličan način pokušali da ocenimo veličinu sektora kroz intervju sa sektorskim ekspertima, ali smo dobili sasvim drugačije brojeke. Na osnovu platnobilansnih podataka Narodne banke Srbije iz kolone „ostale usluge“, naši sagovornici procenjuju da je vrednost delatnosti BPO/SSC u Srbiji u 2019. bila 1,8 milijardi evra, što predstavlja značajno povećanje u odnosu na 2018, kada je iznosila 1,44 milijarde evra (*intervju sa sektorskim ekspertom*).

Ovi i podaci o broju zaposlenih, koji će biti predstavljeni u daljem tekstu, pokazuju kako odsustvo udruženja BPO/SSC u Srbiji, koje bi davalo procenu veličine tržišta, otežava poređenje veličine ovih sektora u drugim zemljama i u Srbiji.

Podaci APR-a sadrže informacije o zaposlenima za samo 98 od 257 registrovanih privrednih subjekata. Neki podaci su iz izveštaja za 2019, a drugi se odnose na prethodne godine, najčešće 2018. Na osnovu ovih podataka dolazi se brojeke od 5.769 radnika u sektoru, odnosno u proseku 59 zaposlenih po poslovnom subjektu. Na osnovu istog izvora, najveći subjekti na tržištu su „NCR“, „Sitel“, „Transkom“ i „DNATA“, sa, redom, 2.806, 973, 391 i 321 zaposlenim (Grafikon 2).



Grafikon 2. Tržište delatnosti pozivnih centara prema broju zaposlenih

Izvor: Autor, prema podacima APR-a

Kao što je već pomenuto, korišćenje baze podataka APR-a ima svoje nedostatke. Stvaran broj zaposlenih bi trebalo da obuhvati barem i one koji rade preko kompanija kao što su „Trizma“¹⁰ i druge agencije za zapošljavanje koje, u skladu sa novim Zakonom o agencijskom zapošljavanju,¹¹ ne samo što posreduju u zapošljavanju već i privremeno zapošljavaju buduće radnike u sektoru BPO/SSC. Naši sagovornici procenjuju da, pored „NCR“-a, koji će uskoro dostići brojku od 4.000 radnika, u drugim kompanijama u ovom sektoru radi još između 3.000 i 5.000 radnika. Pa ipak, ove procene zavise od njihovog shvatanja sektora BPO/SSC, kome najčešće dodaju pozivne centre velikih telekomunikacionih kompanija koje ne ulaze u našu računicu na osnovu podataka iz APR-a. Drugi, pak, često dodaju i neke veće kompanije koje se mogu naći u registrima delatnosti BPO/SSC dostupnim na internetu, kao što su „TMF Group“ i „IN2 Group“, od kojih svaka broji između 500 i 1.000 zaposlenih.

Koju god da računicu usvojimo, sigurno je da su se u 2020. ove brojke izmenile. Kada je u martu 2020. godine počela pandemija, pojedini manji pozivni centri su se zatvorili a njihovu radnu snagu nisu u potpunosti preuzeli operateri koji su bili u stanju da glatko organizuju prelazak iz kancelarije na rad od kuće (*intervju sa sektorskim ekspertom*). Sa druge strane, organizovan je veliki broj manjih ad hoc kontaktnih centara pri lokalnim samoupravama i drugim javnim preduzećima i ustanovama kao podrška u informisanju tokom kovid-19. Oni nisu u fokusu našeg interesovanja u ovoj studiji.

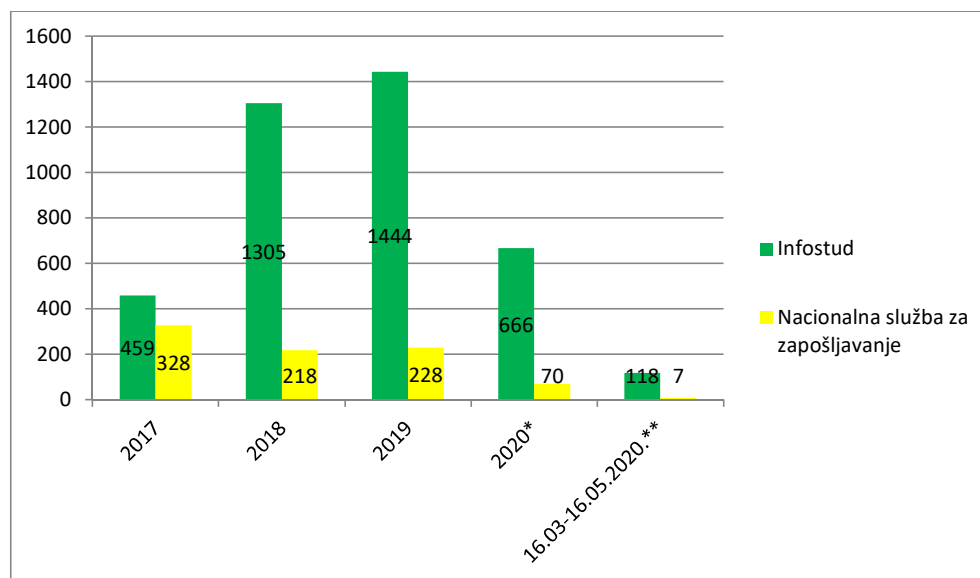
Iako nije moguće tvrditi da postoji prosta uzročno-posledična veza između povećanja broja kompanija u sektoru BPO/SSC i pada nezaposlenosti mladih u urbanim sredinama Srbije, raspoloživi podaci ukazuju da su obe ove pojave primetne u istom vremenskom periodu. To je posebno očigledno u Beogradu gde sedišta imaju najveće kompanije za BPO/SSC. Primera radi, broj nezaposlenih u starosnoj grupi od 20 do 29 u Beogradu smanjio se, prema

¹⁰ Hrvatska firma „Meritus“ kupila je 2019. godine 51 odsto „Trizme“ iz Srbije za 2,16 miliona evra.

¹¹ Zakon o agencijskom zapošljavanju, „Sl. glasnik RS“ br. 86/2019.

podacima NZS, od maja 2016. do maja 2020. sa 21.702 na 10.400 (*proračun sektorskog eksperta*).

Podaci koje smo dobili od NZS-a i „Infostuda“ potvrđuju opaženi trend iako, kao što je već rečeno, te podatke treba uzeti sa rezervom jer njihova statistička evidencija tražnje za radnicima u pozivnim centrima/zajedničkim uslužnim centrima ne sledi klasifikaciju APR-a. Kao što se može videti iz Grafikona 3, i NZS i „Infostud“ od 2017. do danas (drugo tromesečje 2020) beleže povećanu tražnju za operaterima pozivnih centara.



Grafikon 3: Tražnja za radnicima u okviru delatnosti pozivnih centara, prema broju oglasa objavljenih preko „Infostuda“ i Nacionalne službe za zapošljavanje

* Podaci za 2020. godinu predstavljaju broj oglasa od januara do juna.

** Podaci o broju oglasa tokom vanrednog stanja.

Prema sagovorniku iz NZS, anketa sprovedena krajem 2019. među poslodavcima pokazala je da se očekuje značajno povećanje tražnje za svim vrstama radnika u pozivnim centrima u toku 2020 (NZS, 2020).

Svi sagovornici potvrđuju da se sektor BPO/SSC u poslednje vreme suočava sa nedostatkom raspoložive radne snage, naročito kada je reč o jezicima koji se ređe govore, kao što su holandski, nemački, norveški i drugi manji evropski jezici, dok je radna snaga koja govori engleski široko dostupna.

Mada nameravamo da u poglavljima o socijalnom napredovanju u sektoru BPO/SSC obratimo dužnu pažnju na plate radnika iz perspektive dostojanstvene zarade, ovde ćemo samo napomenuti da se prosečna neto zarada u pozivnim centrima u Srbiji kreće od oko 500

do 700 evra, te da je kao takva konkurentna u poređenju sa našim glavnim konkurentima u Bugarskoj, Rumuniji i Mađarskoj, i znatno niža od zarade u Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj.

Mi smo negde slični Bugarskoj i ja mislim da nam je Bugarska sada glavni konkurent. I Belorusija polako ulazi na tržište. Srbija se relativno često nalazi na spiskovima na kojima su Ukrajina, Moldavija, pa čak i Maroko i Egipat, ali ne mislim da su nam oni suštinski neposredni konkurenti (*Intervju sa sektorskim ekspertom*).

Ukratko, **tržište BPO/SSC u Srbiji može se smatrati mladim i srednje razvijenim**. Mada su na tržištu prisutne pojedine GPN, velike kompanije iz SAD, EU i Azije koji već godinama posluju na razvijenijim i zrelijim tržištima JIE i CIE i dalje nisu u Srbiji. Iz razloga koje ćemo u daljem tekstu detaljnije opisati, „NCR“ je značajan nosilac promena, ali neophodne su i druge GPN koje posluju u složenim sektorima kako bi se sektor BPO/SSC u Srbiji podigao na sledeći nivo razvoja.

3.1.2. Ekonomsko napredovanje/nazadovanje u sektoru kroz unapređenje procesa

Potreba za smanjenjem troškova i/ili povećanjem obima proizvodnje, kao odgovor na konkurenciju unutar lanca vrednosti ili između više lanaca, pokreće unapređenje procesa i za posledicu ima smanjenje jediničnih troškova proizvodnje odnosno povećanje efikasnosti proizvodnje (Salido & Bellhouse, 2016.)

Primera radi, tradicionalni pozivni centri doživeli su unapređenje procesa kroz uvođenje alata za upravljanje odnosa sa korisnicima (CRM), automatskih sistema za distribuciju poziva (eng. *automatic call distributors*), prediktivnih aparata za pozivanje telefonskih brojeva (eng. *predictive diallers*) i interaktivnih govornih automata (eng. *interactive voice response*), koji omogućavaju neprekidni ciklus poziva kako bi se što više povećalo vreme koje zaposleni provode u razgovoru sa korisnicima. Pored toga, i komunikacija se promenila uvođenjem društvenih mreža, aplikacija za pametne telefone i internet četa, što je sve omogućilo uvođenje usluga koje su promenile pozivne centre u kontakt centre. Naša anketa pokazuje da radnici u Srbiji zaista koriste svu ovu opremu i alate u svom svakodnevnom poslu, zajedno sa najnovijim modelima računara i slušalica.

Intervjui sa sektorskim ekspertima i anketa sa zaposlenima u BPO/SSC ukazuje na to da ovaj sektor ulaže u dobro opremljene poslovne prostorije i napredne tehnologije. Oni se neprekidno unapređuju u skladu sa sektorskim standardima i pod pritiskom konkurencije.

Na duži rok, neadekvatni uslovi rada smanjuju dobit. Naime, pružanje usluga u velikoj meri zavisi od fizičkog i mentalnog stanja operatera u pozivnom centru i njegove/njene sposobnosti da izdrži osam sati intenzivnog rada. Jeftine slušalice ili stolice brzo će dovesti do niskog kvaliteta usluge i nezadovoljnog korisnika (*Intervju sa bivšim vlasnikom pozivnog centra*).

Budući da su među klijentima nekih od najvećih pozivnih centara u Srbiji kompanije kao što su „Epl“ (*Apple*), „Amazon“ i „Volmart“ (*WalMart*), veliki avio-prevoznici i slične firme čije

poslovanje značajno zavisi od zadovoljstva korisnika, ne iznenađuje da pozivni centri redovno ulažu u opremu koja zadovoljava sektorske standarde.

Pa ipak, budući da troškovi zakupa poslovnog prostora, tehničke opreme i zarada učestvuju sa 60 ili više odsto u tekućim troškovima pozivnih centara/zajedničkih uslužnih centara, ne čudi to što ove firme ponekad nastoje da „spakuju“ što veći broj operatera u ista četiri zida i uštede na opremi. To je najčešće slučaj na najnižem nivou poslovanja u pozivnim centrima gde je dodata vrednost mala (*intervju sa direktorom pozivnog centra*).

Da zaključimo, u sektoru BPO/SSC u Srbiji **primetni su trendovi unapređenja procesa u smislu povećanja produktivnosti putem poboljšanja tehnologije i opreme**. Međutim, postoje i primeri u kojima ekonomsko napredovanje sektora ne podrazumeva nužno i socijalno napredovanje radnika, jer ono zavisi od poslovnog modela svakog aktera.

3.1.3. Ekonomsko napredovanje/nazadovanje sektora i radne snage kroz unapređenje proizvoda i funkcija

Unapređenje proizvoda podrazumeva povećanje kvaliteta proizvoda i vrednosti za korisnike. Do njega mogu dovesti promene na krajnjim tržištima, ali se u kontekstu BPO/SSC to odnosi na promene preferenci korisnika ili motivaciju firme da uđe na tržišta proizvoda veće dodate vrednosti, većeg kvaliteta i, shodno tome, i veće profitabilnosti. Kako bi ostale konkurentne na tržištima koja se ubrzano razvijaju, firme u sektoru BPO/SSC često neprekidno unapređuju svoje proizvode da bi se prilagodile novim trendovima i zadovoljile više standarde. Sa druge strane, unapređenje funkcija podrazumeva uvođenje novih funkcija veće vrednosti radi povećanja verovatnoće da će firma privući poslove veće vrednosti (Humphrey & Schmitz, 2002) ili ući na tržišta složenih usluga kao što su outsorsing pravnih procesa, finansijske usluge i poslovni konsalting.

Sve te osobine, u donekle drugačijem okviru, odražava standard „BPO nove generacije“ (*Next-Generation BPO*) koji je razvila firma „Aksenčer“ i koji se često koristi u ovom sektoru (Accenture, 2011). Njime se poslovanje kompanija koje nude BPO/SSC deli na šest različitih „generacija“ prema sofisticiranosti u odnosu na sledeće činioce: delatnost i pristup, ponuda, platforme i ciljevi klijenata. Kompanije za BPO/SSC „prve generacije“ su na dnu lestvice po unapređenju proizvoda i funkcija, a „šesta generacija“ su predvodnici u ovom sektoru.¹² „Kolijers“ (*Colliers International*) (Colliers, 2017.), kompanija za promet nekretninama koja redovno ocenjuje razvoj događaja u sektoru BPO/SSC, primenjuje svoju donekle drugačiju skalu koju je izradila po ugledu na „Aksenčer“. „Kolijersov“ stepen „niske složenosti“ (*low complexity*) odgovara generacijama od 1 do 3 po metodi „Aksenčer“ i najčešće podrazumeva pozivni centar, funkciju obračuna zarada, obradu transakcija i održavanje aplikacija. „Srednja složenost“ (*mid-complexity*), odnosno „četvrta generacija“ obično podrazumeva upravljanje

¹² Next-Generation BPO, [accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/ja-ip/PDF/Accenture-Next-Generation-Finance.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/ja-ip/PDF/Accenture-Next-Generation-Finance.pdf).

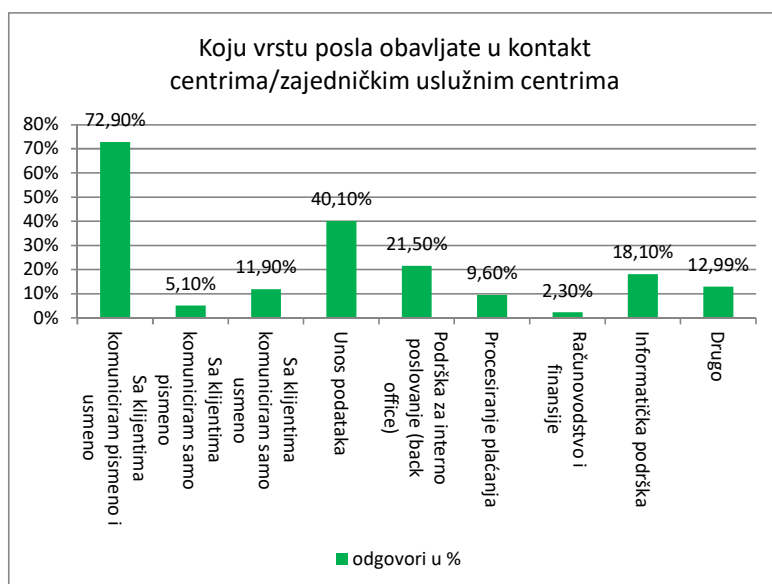
odnosima sa korisnicima (CRM), planiranje resursa preduzeća (ERP), poreske usluge, finansijsko izveštavanje i usluge hostinga. „Srednje visoka složenost“ (*mid-high complexity*) najčešće se odnosi na ljudske resurse, analizu rizika, digitalno učenje, obuku za proizvode i integrisane usluge. „Visoka složenost“ (*high complexity*) podrazumeva pružanje usluga na zahtev, fleksibilne softverske platforme, rešenja zasnovana na „oblaku“, društvene mreže i integrisane zajednice na internetu. Najsloženiji sistemi, koji se obično mogu naći u najrazvijenijim zemljama (Fernandez-Stark *et al.*, 2011), danas se sve više izmeštaju van matičnih zemalja GPN. Sofisticiranost ovog sektora blisko je povezana sa vrstom radnih mesta koja se nude, obrazovnim kvalifikacijama i veštinama radnika i njihovim zaradama.

U ovom istraživanju koristimo naizmenično „Kolijersovu“ skalu, budući da ova firma redovno ocenjuje sektor BPO/SSC u državama JIE i CIE koje su naše referentne zemlje za praćenje aktivnosti u sektoru BPO/SSC u Srbiji i „Aksenčev“ skalu koja je opšte priznata. „Kolijersov“ izveštaj se ne odnosi na Srbiju, tako da ćemo pri davanju ocena na skali od 1 do 6 (ili od 7 do 10, kada je reč o drugim skalama) koristiti saznanja stečena intervjuima sa direktorima, sektorskim ekspertima i odgovarajućim podacima iz naše ankete.

Naši sagovornici, sektorski eksperti, direktori i bivši vlasnici pozivnih centara/zajedničkih uslužnih centara ocenjuju da se čak 90 odsto funkcija koje obavlja sektor BPO/SSC u Srbiji može svrstati u generacije od 1 do 3, a manji broj spada u generacije 4 ili 5. Drugi navode da se u Srbiji obavljaju i operacije „srednje visoke složenosti“, dok su prisutni čak i pojedini elementi „visoke složenosti“.

Ako ovu skalu sada primenimo na opis radnih mesta zaposlenih u sektoru BPO/SSC u Srbiji, videćemo da se u „Sitelu“ i „Transkomu“ obavljaju tradicionalni poslovi iz ovog sektora (najčešće od 1. do 3. generacije) koji predstavljaju osnovne aktivnosti pozivnih centara, gde je tačno poznavanje stranih jezika najbitnija veština zaposlenih. U ovom trenutku te dve kompanije u Srbiji nude ove usluge na preko 20 različitih jezika.

Te nalaze potvrđuju i podaci iz ankete o vrstama poslova koje operateri u pozivnim centrima/zajedničkim uslužnim centrima najčešće obavljaju i intervjui sa radnicima. Odlazni i dolazni (telefonski) pozivi nisu jedino zaduženje operatera. Zapravo, samo 6 odsto njih radi isključivo „na slušalici“, dok se 37 odsto bave i pismenom i usmenom komunikacijom ili rade kao podrška za interno poslovanje (Grafikon 4). Međutim, budući da je njihovo obrazovanje nebitno za njihovo radno mesto, kao i da je jedina potrebna veština poznavanje stranog jezika, ovi podaci dodatno potvrđuju nizak stepen složenosti sektora BPO/SSC u Srbiji.



Grafikon 4: Vrste poslova koje zaposleni obavljaju

Sa druge strane, u „NCR“-u, na primer, oba ekonomska aktera – i firma i zaposleni – mogu da pređu sa aktivnosti niske vrednosti na one relativno visoke vrednosti u globalnim proizvodnim mrežama (Gereffi, 2005). Godine 2011, „NCR“ je zapošljavala oko 300 radnika koji su prvenstveno pružali usluge korisničke podrške klijentima „NCR“-a širom sveta. Prepoznavši efikasnost, stručnost i kapacitet za inovacije radne snage u Srbiji, „NCR“ je u Srbiji postepeno povećala broj zaposlenih i rešila da od Srbije stvori strateški centar za dalji razvoj poslovanja i inovacije, i to naročito u oblasti digitalnih povezanih usluga. Prema oceni naših sagovornika, u „NCR“-u postoji oko 50 radnih mesta koja na skali složenosti od 1 do 7 spadaju na 6. ili 7. mesto. „Njihove veštine i sertifikati ne mogu se lako naći na nivou cele Evrope“ (*intervju sa ekspertom, ex NCR*).

Zbog tih retkih ali ilustrativnih primera naši sagovornici sa izvesnim entuzijazmom gledaju na budućnost ovog sektora i njegove sposobnosti da ekonomsko napredovanje firmi pretvori u socijalno napredovanje radnika i ponovi uspeh drugih igrača u ovom sektoru u JIE i CIE. Jedan sektorski ekspert sa iskustvom u ljudskim resursima povlači indikativnu paralelu između automobilske industrije i sektora BPO/SSC u Srbiji. Na samom početku, većina firmi koje su dolazile u Srbiju spadale su u najniži nivo unapređenja procesa, odnosno proizvodile su kablove za automobilsku industriju. Njihovim radnicima bila je potrebna obuka u trajanju od samo jednog dana, a prethodno obrazovanje ili radno iskustvo bili su beznačajni. Postepeno su počele da dolaze i firme koje proizvode složenije delove za automobile koje su tražile iskusne radnike, između ostalog inženjere, stručnjake za marketing i rukovodioce nižih nivoa.

Isto to će se vremenom desiti i u sektoru BPO/SSC. Zamislite kompaniju koja odluči da preseli svoju podršku za interno poslovanje u Srbiju, dakle informatičku podršku, računovodstvo, pa

čak i upravljanje ljudskim resursima. To je ista vrsta autsorsinga kao pozivni centar, ali na sasvim drugačijem nivou operacija (*Intervju sa sektorskim ekspertom*).

Šta je potrebno da bi došlo do te promene? U okviru GPN, ekonomsko napredovanje se razmatra (i) u sklopu faktora koji su eksterni u odnosu na samu GPN a odnose se na kvalitet javne uprave, finansija, radne snage, poslovnog okruženja i stepena razvoja u zemlji gde se ove operacije organizuju. Na unapređenje proizvoda i funkcija sektora BPO/SSC unutar jedne države utiču specifične lokalne okolnosti. „Tolonsov“ Globalni indeks inovacija (*Tholons Global Innovation IndexTM*) za 2020. godinu, kojim se rangira prvih 50 država po stepenu digitalizacije i koji predstavlja značajan izvor informacija za GPN u sektoru BPO/SSC, meri više dimenzija kao što su raspoloživost, veštine i kvalitet radne snage, troškovi i infrastruktura, inovativnost i digitalni kapaciteti i druge. Prema najnovijim „Tolonsovima“ podacima, Srbija je na 46. mestu, a većina drugih zemalja JIE/CIE je daleko ispred nje. Na spisku prvih 100 gradova Beograd zauzima 100. mesto. Srbija je tokom prethodne godine pogoršala plasman u odnosu na pojedine konkurente.

Kao posledica toga, Srbija danas prvenstveno prima igrače koji napuštaju Slovačku i Poljsku, ali i Mađarsku. Tamo pozivni centri/zajednički uslužni centri koji su česta pojava u Srbiji predstavljaju manje od 50 odsto ovog sektora, i postepeno ih zamenjuju firme koje nude autsorsing informacionih tehnologija, autsorsing procesa zasnovanih na znanju i autsorsing procesa istraživanja i razvoja, koji spadaju u 6. generaciju delatnosti BPO/SSC (Ślusarczyk, B., 2017). Time se može objasniti zašto sektor BPO/SSC ostvaruje relativno zanemarljiv doprinos lokalnom ekonomskom razvoju (Foster, Graham, Mann, Waema, & Friederici, 2018) u Srbiji.

Ukratko, **sektor BPO/SSC u Srbiji tek treba da uhvati priključak sa razvojem ovih delatnosti u zemljama JIE/CIE**. To se odražava kako na učešće sektora BPO/SSC u društvenom proizvodu, tako i na sofisticiranost operacija koje se obavljaju i radnih mesta koja se otvaraju. Sektor BPO/SSC u Srbiji zapošljava radnu snagu čiji je najveći talent poznavanje stranih jezika, pa tako doprinosi zaposlenosti mladih, ali ne u struci. Ovaj sektor bi u budućnosti mogao da postane održivo rešenje za zapošljavanje visokokvalifikovanih radnika pravničke i ekonomske struke, kao i naučnih, tehničkih, inženjerskih i matematičkih profesija (tzv. STEM), jer to nastupa u kasnijim fazama razvoja sektora BPO/SSC, kao što se pokazalo u zemljama JIE/CIE. Međutim, kako navode Anvar i Grejem, „ekonomsko napredovanje u sektoru autsorsinga ne ide linearno, odnosno od ulaska mreža preko unapređenja proizvoda do unapređenja funkcija“ (Anwar & Graham, 2019, str. 8), pošto ono zavisi od brojnih faktora navedenih u „Tolonsovom“ Globalnom indeksu inovacija. Srbija je relativno najbolje rangirana po infrastrukturi, ali zaostaje u pogledu većine drugih dimenzija kao što je kapacitet za inovacije, postojanje „pametnih gradova“ i drugo.

4. NALAZI: SOCIJALNO NAPREDOVANJE U SEKTORU BPO/SSC

4.1. Putanje socijalnog napredovanja/nazadovanja u sektoru BPO/SSC u Srbiji

U ovom poglavlju predstavljamo podatke o socijalnom napredovanju/nazadovanju radnika u sektoru BPO/SSC u Srbiji na osnovu ankete i intervjua sa radnicima, sektorskim stručnjacima i direktorima i bivšim vlasnicima pozivnih centara/zajedničkih uslužnih centara, kao i predstavnicima sindikata na nacionalnom nivou i nivou preduzeća. Tamo gde je to prikladno, biće predstavljeni i podaci NSZ-a i „Infostuda“ i informacije Inspektorata za rad u Ministarstvu za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja. Prikazani rezultati će ukratko biti poređeni sa podacima o socijalnom statusu zaposlenih u sektoru BPO/SSC u drugim državama JIE/CIE i drugim regionima kako bi se rezultati iz Srbije stavili u širi kontekst.

Rezultati su prikazani tako da se ukaže na specifične osobine sektora BPO/SSC u pogledu socijalnog napredovanja i nazadovanja od značaja za industrije zasnovane na znanju kojima pripada sektor BPO/SSC (Gereffi and Fernandez-Stark 2010; Barrientos, Gereffi and Rossi, 2011) (Tabela 1).

Ekonomsko napredovanje (+) / ekonomsko nazadovanje (-)		Socijalno napredovanje (+) / socijalno nazadovanje (-)	
(+) Veće mogućnosti za ostvarenje prihoda i izvoz	(-) Prepreke za ulazak u profitabilne segmente i sticanje praktičnih znanja	(+) Visoke zarade i druge prednosti u odnosu na domaće standarde	(-) Mali broj radnih mesta
(+) Osvajanje novih tehnologija i „prelivanje“ znanja		(+) Stalno usavršavanje veština	(-) Visoke prepreke za ulazak na tržište rada: obrazovne kvalifikacije; poznavanje engleskog jezika; „nije inkluzivno“
(+) Napredovanje od jednostavnih uslužnih poslova (pozivni centri) ka složenijim poslovnim (softver, medicinske usluge, inženjering)		(+) Fleksibilni uslovi rada koji ne ugrožavaju radni status zaposlenih	(-/+ Značajan stepen individualizacije rada
(+) Najnovija oblast: ofšoring dizajna i inovacija (centri za istraživanje i razvoj u zemljama u razvoju)		(+) Veće mogućnosti za rodno neutralni rad	

U odeljku o demografskim karakteristikama pozabavićemo se brojem radnih mesta i visokim preprekama za ulazak na tržište rada. Više odeljaka posvetićemo vrstama ugovora i pravima iz njih, kao što su fleksibilnost rada, zarade i bonusi, kao i pitanja bezbednosti i zdravlja na radu. Nakon ovih podataka predstavitićemo nalaze o diskriminaciji (uključujući one na osnovu roda) i kolektivnom organizovanju/pregovaranju u sektoru BPO/SSC. Konačno, poslednji deo biće posvećen usavršavanju veština i individualizaciji poslova kao presudnim činiocima za profesionalnu mobilnost radnika u sektorima zasnovanim na znanju. Na kraju svakog dela ukratko ćemo sumirati nalaze.

4.2. Profili radnika iz Srbije u sektoru BPO/SSC¹³

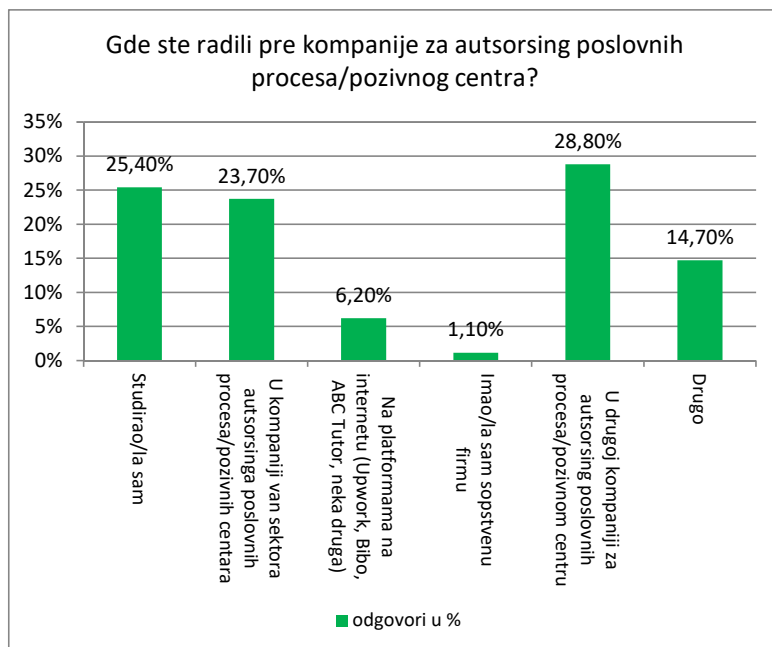
Zaposleni u pozivnim centrima su mladi, obrazovani i žive u većim gradovima Srbije, Beogradu i Novom Sadu. Većina ispitanika pripada starosnim grupama od 18 do 30 godina (53 odsto) i od 31 do 40 godina (35 odsto). U našem uzorku više je žena nego muškaraca (70 odsto žena nasuprot 30 odsto muškaraca), što u opštim crtama odražava rodnu strukturu celog sektora.

Polovina ispitanika ima završene osnovne studije ili više univerzitetsko obrazovanje. Od njih oko 13 odsto ima završene master ili doktorske studije, što je izuzetno visok procenat uzevši u obzir nizak stepen složenosti poslova u sektoru BPO/SSC u Srbiji. Međutim, oko 22 odsto našeg uzorka čine ispitanici sa srednjim obrazovanjem.

Preko 70 odsto ispitanika ima obrazovanje iz oblasti društvenih nauka. Za većinu od njih (90 odsto), veštine i znanja stečeni obrazovanjem nisu bili od presudne važnosti za karijeru u sektoru BPO/SSC.

Za četvrtinu zaposlenih (26 odsto) ovo je prvi posao nakon završetka obrazovanja, dok su drugi imali određeno iskustvo u različitim vrstama kompanija (24 odsto). Ostatak se oprobao na globalnim digitalnim platformama kao što su „Apvork“ (*Upwork*), „Fajver“ (*Fiverr*), „Frilenser“ (*Freelancer*) i slične (7 odsto) ili je obavljao privremene i povremene poslove (15 odsto) u drugim sektorima (Grafikon 5).

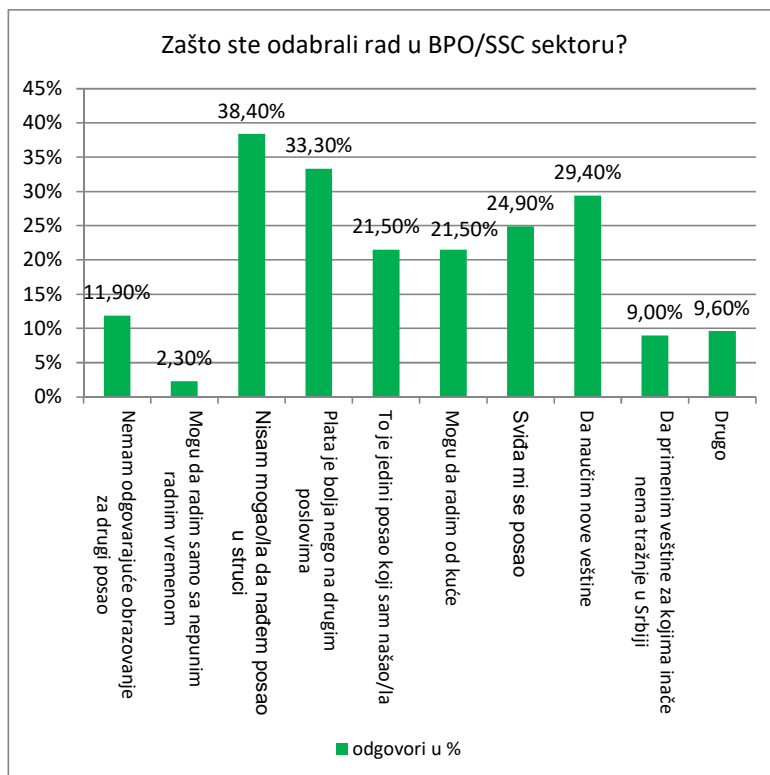
¹³ Radi preglednosti i razumljivosti teksta, demografske karakteristike naših ispitanika, kao što su starost, rod i obrazovanje, radno iskustvo, motivacija za rad u pozivnim centrima u Srbiji i slično, opisane su u daljem tekstu samo ukratko jer Srbija sledi mnogo puta viđene obrasce strukture radne snage u ovom sektoru.



Grafikon 5: Prethodno radno iskustvo ispitanika

Svi ispitanici tečno govore engleski i/ili druge strane jezike. Međutim, 30 odsto njih ne mora da koristi strani jezik u svom radu.

Sudeći po motivima ispitanika, sektor BPO/SSC je atraktivan način za ulazak na formalno tržište rada. Rezultati ankete pokazuju da ovaj sektor privlači ispitanike prvenstveno jer nisu bili u stanju da nađu posao u struci (38,4 odsto), zato što je bolje plaćen od ostalih poslova (33 odsto), jer je bio jedini posao koji su mogli da nađu (21 odsto) ili nisu imali veštine potrebne za druge poslove (11,9 odsto). Pojedini ove poslove vide kao priliku da steknu nove veštine (29,4 odsto) ili im se sviđa ta vrsta posla (24,9 odsto). Zbir procenata je veći od 100 odsto jer je na ovo pitanje bilo moguće dati više odgovora (Grafikon 6).



Grafikon 6: Motivacija za rad u kontakt centrima/zajedničkim uslužnim centrima

Kako je rezimirao jedan ispitanik radnik:

Najviše se radi o profitabilnosti posla, jer vi kao germanista ili anglista ili ako ste završili neki drugi jezik nemate širok izbor zaposlenja. Možete da odaberete nešto što se dobro plaća ili imate ugovor na određeno i radite nelegalno u nekoj školi jezika. Tako ljudi počinju da rade ovaj posao (*Intervju sa operaterom u velikom pozivnom centru*).

U celini, **pozivni centri/zajednički uslužni centri u Srbiji predstavljaju mesta sa niskim preprekama za ulazak na tržište rada i doprinose smanjenju stope nezaposlenosti mladih. Oni privlače visokoobrazovane radnike na poslovima koji su, kao što smo prethodno videli, na donjoj lestvici poslova u ekonomiji zasnovanoj na znanju.** Kombinacija visokokvalifikovanih radnika i poslova koji zahtevaju niske kvalifikacije opažena je u mnogim zemljama u kojima posluje sektor BPO/SSC i dovodi do nesklada između obrazovanja i traženih kompetencija na radnom mestu (Upadhyaya, 2008).

Sektor BPO/SSC u Srbiji je često nevoljno utočište a ne željeni izbor visokokvalifikovanih radnika. Iako u ovaj sektor ulaze ljudi koji nisu u stanju da nađu bolji posao, naše istraživanje ne potvrđuje pojedine nalaze ranijih studija prema kojima sektor BPO/SSC privlači prekarne radnike primorane da prihvate jedini dobro plaćen posao (Anwar & Graham, 2019). Zapravo,

postoje lošije plaćeni, manje kvalitetni poslovi koje obavljaju mladi sa ovim obrazovnim kvalifikacijama.

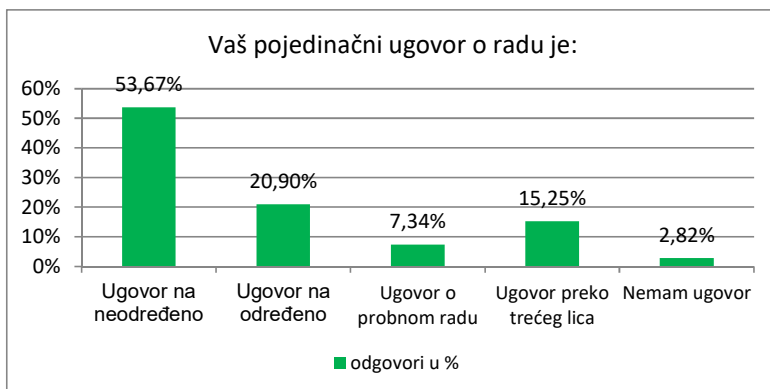
Ako pratimo logiku iz Tabele 1, **što je rad više zasnovan na znanju (ekonomsko napredovanje), to je potrebno manje radnika, ali sa naprednijim veštinama (socijalno nazadovanje).** Posledica toga je da se ekonomsko napredovanje odvija po ceni socijalnog nazadovanja manje kvalifikovanih radnika i doprinosi daljim podelama na domaćem tržištu rada (Oshikoya & Hussain, 1998). Jasno je da **na sadašnjem nivou unapređenja procesa i funkcija, sektor BPO/SSC u Srbiji ne deli te osobine. Suprotno, on je krajnje inkluzivan jer predstavlja dobru priliku za nezaposlena lica sa različitim nivoima obrazovanja u različitim oblastima koji imaju malo ili nimalo prethodnog radnog iskustva.** Naravno, može se zastupati stav da su oni koji obavljaju ove poslove lišeni mogućnosti da ostvare sav svoj potencijal na tržištu rada jer obavljaju poslove van struke. Taj nesklad je svakako primetan, ali se može rezonovati da zaposleni u nižem i srednjem segmentu posmatraju sektor BPO/SSC kao resurs koji mogu da iskoriste (Beerepoot & Hendriks, 2013), jer drugi poslovi ili nisu dostupni ili su manje plaćeni.

4.3. Putanje socijalnog napredovanja/nazadovanja na osnovu prava iz ugovora

Sektor BPO/SSC je poznat po tome što se oslanja kako na radnike sa standardnim radnim ugovorima, koji primaju plate veće od prosečnih i uživaju natprosečno velike dodatne pogodnosti, tako i na radnike angažovane na privremenim i povremenim poslovima koji su plaćeni manje i ne ostvaruju prava iz uobičajenih ugovora o radu. Ova taktika omogućava poslodavcima da smanje svoje ukupne troškove poslovanja ali istovremeno ostanu dovoljno fleksibilni da odgovore zahtevima svog glavnog klijenta (Kalleberg, 2003) i ekonomski napreduju oslanjajući se na jeftinu radnu snagu. Stoga, firme za BPO/SSC često za privremeno angažovanje zaposlenih koriste veliki broj posrednika, uključujući i agencije za zapošljavanje i ustupanje radnika, što otvara prostor za eksploataciju radne snage (Barrientos, 2013). Shodno tome, ekonomsko napredovanje sektora može dovesti do boljih uslova za stalno zaposlene, dok istovremeno donosi manju ili ne donosi nikakvu korist privremenim radnicima. Pored toga, vrsta projekata u sektoru BPO/SSC, koji mogu biti jednokratni, omogućava jednostavno otpuštanje radnika sa fleksibilnim ugovorima. Kao što ćemo videti u narednim poglavljima, Srbija se delimično uklapa u ovu matricu.

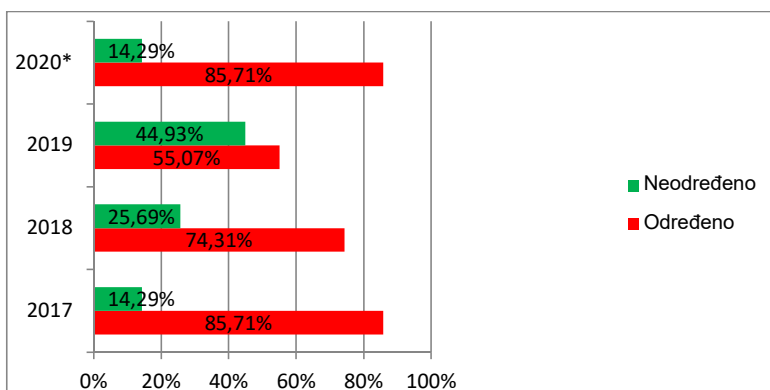
4.3.1. Vrste i rasprostranjenost ugovora u sektoru BPO/SSC u Srbiji

Većina naših ispitanika (97 odsto) navodi da ima neku vrstu ugovora o radu sa poslodavcem, što potvrđuje ocenu intervjuisanih eksperata da se u sektoru BPO/SSC poštuju propisi o radu. **Oko polovine anketiranih (54 odsto) tvrdi da ima ugovor na neodređeno vreme.** Druga polovina ima ugovore na određeno vreme, bilo sa samom firmom za BPO/SSC ili sa agencijom za ustupanje zaposlenih. Struktura je sledeća: 21 odsto ima ugovore na određeno vreme, najčešće na period do godinu dana, 7 odsto je na probnom radu, a 15 odsto je zaposleno preko trećeg lica (Grafikon 7).



Grafikon 7: Dostupnost i vrste ugovora o radu

Iako se podaci NZS i naši podaci ne mogu jednostavno porediti budući da nisu poznate šifre delatnosti poslodavaca u NZS, iz ovih prvih i iz pojedinih uvida iz razgovora sa našim sagovornicima nameće se zaključak da su u ovom sektoru dominantni ugovori na određeno vreme (Grafikon 8).



Grafikon 8: Struktura tražnje za radnicima prema tipu zaposlenja u okviru oglasa objavljenih preko Nacionalne službe za zapošljavanje u procentima

Radnici intervjuisani za ovo istraživanje objašnjavaju razloge za postojanje takvih trendova.

Imam ugovor na neodređeno vreme, ali po mom saznanju oni koji sad dolaze u „NCR“ i „Sitel“ su na ugovorima na određeno zbog velike fluktuacije radnika. Pored toga, svako sada počinje rad u agencijama za zapošljavanje koje pozivni centri angažuju (*Intervju sa operaterom u velikom pozivnom centru*).

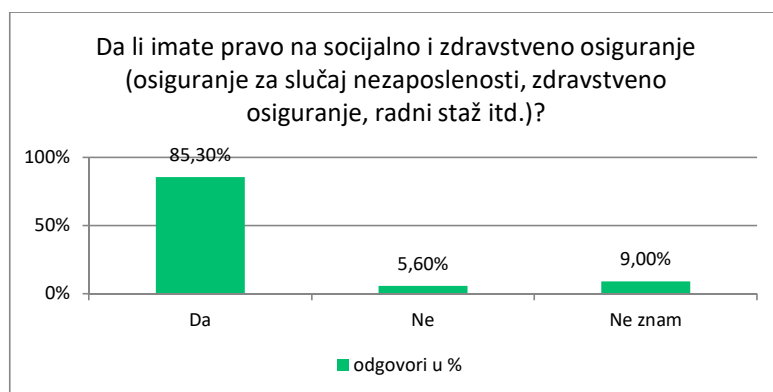
Preko 15 odsto naših ispitanika zaposleno je putem agencija za ustupanje radnika ili studentskih i omladinskih zadruga koje posluju u okviru agencija za zapošljavanje. Kompanije specijalizovane za ljudske resurse, u okviru kojih posluju ove agencije neprekidno „češljaju“ tržište, jer u sektoru BPO/SSC „uvek treba da imaš rezervnu klupu“ zbog velike fluktuacije zaposlenih, i potrebe klijenata iz BPO/SSC sektora da mogu da se oslone na nove ljude (*intervju sa sektorskim ekspertom iz kompanije za ljudske resurse*).

Taj model se zove „probno zapošljavanje“. Takav radnik je kod nas nekoliko meseci i ima identičan ugovor kao oni koje kompanija neposredno zapošljava. Tako je po zakonu. Jedina razlika je u tome što naš klijent, kompanija za BPO/SSC, plaća našu naknadu za traženje i selekciju kandidata (*Intervju sa sektorskim ekspertom iz agencije za ljudske resurse*).

U skladu sa zakonom, zaposleni preko agencije za ustupanje zaposlenih i radnici koje neposredno zapošljava firma za BPO/SSC moraju da imaju jednaka prava. Iz odgovora na otvorena pitanja u anketi saznali smo da to nije uvek slučaj. Pojedini radnici imaju zarade niže za čak 10 odsto od onih koje neposredno zapošljava kompanija za BPO/SSC.

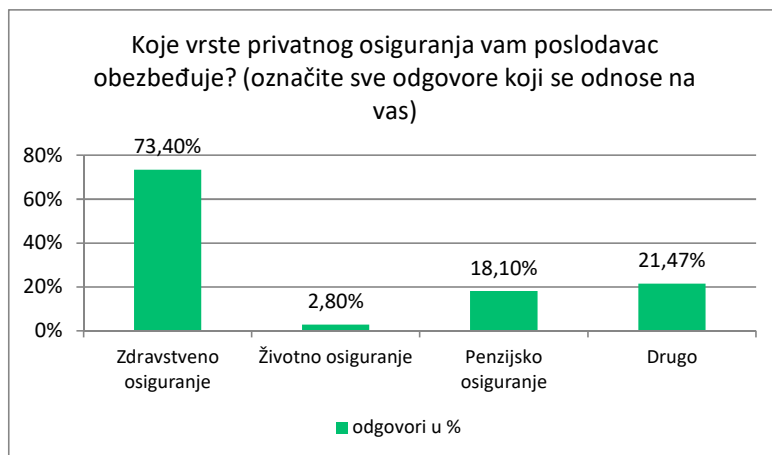
Većina radnika ima osmočasovno radno vreme (88 odsto) ili radi nešto kraće, a pojedini rade između 8 i 12 sati (11 odsto). Tek 20 odsto zaposlenih navelo je da radi noćnu smenu. Ovaj procenat je nešto niži od očekivanog, budući da većina velikih pozivnih centara i zajedničkih uslužnih centara opslužuje inostrana tržišta (pre svega američko) što samo po sebi zahteva rad noću.

Najveći broj radnika navodi da ostvaruje prava iz ugovora (85 odsto), dok 5,6 odsto kaže suprotno. Još devet odsto nije sigurno da li ima ova prava ili ne (Grafikon 9). U anketi smo došli do zaključka da radnici vrlo često ne prepoznaju koja prava imaju.



Grafikon 9: Prava iz ugovora

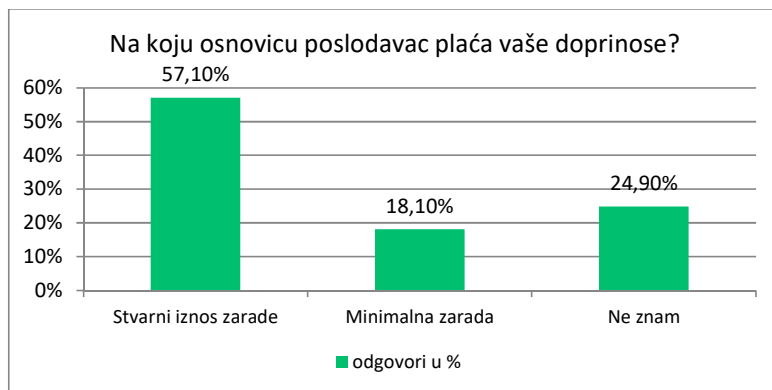
Kao što se vidi iz Grafikona 10, većina zaposlenih ostvaruje i dodatna prava kao što su dopunsko privatno zdravstveno osiguranje (73 odsto) i dopunsko penziono osiguranje (18 odsto), što je u Srbiji retkost (Altiparmakov, Matković, 2018). Neka od tih prava posledica su ekonomskog napredovanja sektora a ne zainteresovanosti poslodavaca za dobrobit radnika.



Grafikon 10: Vrste prava iz ugovora

Privatno zdravstveno osiguranje je standard u sektoru ali nije vezano za brigu rukovodstva o radnicima već je posledica računice sektora da je mnogo jeftinije ponuditi privatno zdravstveno osiguranje nego plaćati pojedinačna obeštećenja u sektoru koji obiluje stresom i sličnim zdravstvenim rizicima (*Intervju sa sektorskim ekspertom*).

Za preko polovine radnika se uplaćuju porezi i doprinosi na osnovicu zarade iz ugovora (57%). Međutim, oko petine zaposlenih (18 odsto) tvrdi da im poslodavci uplaćuju poreze i doprinose na minimalnu zaradu, dok ostali nisu umeli da odgovore na ovo pitanje.



Grafikon 11: Porezi i doprinosi

To nije jedino odstupanje od zakona koje smo otkrili. U razgovorima sa radnicima saznali smo da pojedini pozivni centri/zajednički uslužni centri daju zaposlenima dodatne dužnosti koje nisu navedene u ugovorima i nisu plaćene. Pored toga, pojedini poslodavci ne daju radnicima odgovarajući broj dana godišnjeg odmora, budući da sve zaposlene prijavljuju kao da imaju srednju stručnu spremu, koja nosi 20 dana odmora. Međutim, u vreme intervju sa zaposlenim u velikom pozivnom centru, ta kompanija se spremala da promeni ovu politiku i sve zaposlene prijavi sa stvarnim stepenom stručne spreme. To znači da će posle ove izmene

oni sa višom stručnom spremom imati pravo na preko 20 dana godišnjeg odmora, što im je do sada bilo uskraćeno.

Pored toga, pojedinim radnicima u jednom velikom pozivnom centru nisu uplaćivani doprinosi za penziono osiguranje tokom rada za tu kompaniju. U vreme našeg istraživanja, navedeno je da se ta kompanija sprema da reši ovo pitanje, ali da je do toga došlo tek nakon pritiska sindikata.

Nažalost, nismo bili u stanju da rasvetlimo pitanje socijalnog napredovanja/nazadovanja radnika iz perspektive Inspektorata za rad u Ministarstvu za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja. Inspektorat ne vodi posebnu evidenciju o inspekcijskom nadzoru u ovom sektoru po šiframa delatnosti. Tokom jedne vanredne kontrole pozivnih centara, kod 33 poslodavca sa 1,191 zaposlenim, 18 lica (1,5 odsto uzorka) zatečeno je bez odgovarajućih ugovora o radu. (Pismeni odgovor, Inspektorat za rad u Ministarstvu rada, zapošljavanja, boračka i socijalna pitanja).¹⁴

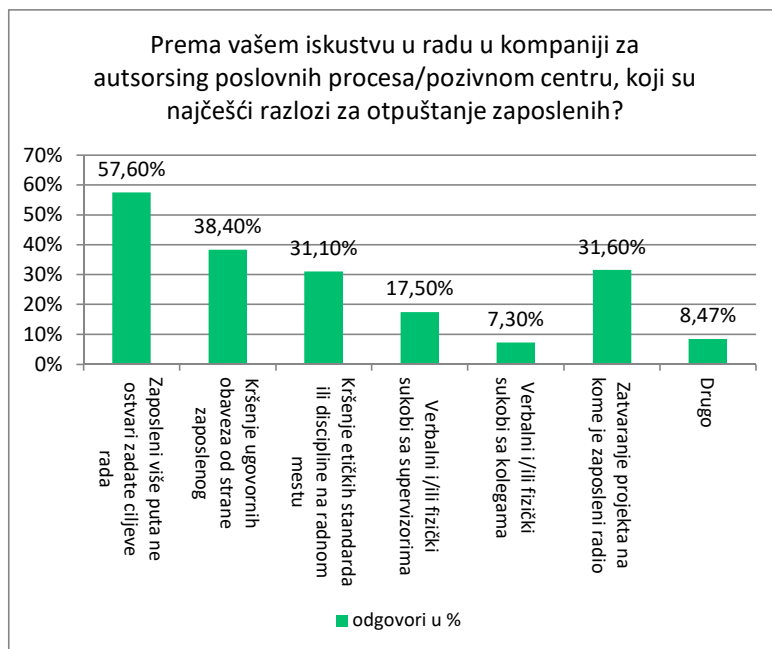
Ukratko, nismo otkrili značajne razlike između zaposlenih na neodređeno vreme i onih sa drugim vrstama ugovora u smislu prava koja ostvaruju na osnovu njih. Uopšteno govoreći, **radnici ostvaruju sva prava bez obzira na vrstu ugovora.** Pored toga, **prava koja uživaju premašuju ono što zahtevaju domaći propisi.** Na kraju, **fleksibilniji uslovi rada na prvi pogled ne čine zaposlene ranjivijim.** Međutim, **primeri odstupanja od opisa poslova i prava iz socijalnog osiguranja predstavljaju primere socijalnog nazadovanja radnika koji zahtevaju dalje istraživanje.**

4.3.2. Razlozi za raskid ugovora

Ugovorima se uređuju i načini raskida radnog odnosa, odnosno otpuštanja radnika. Kao što se može videti iz literature, otpuštanje je često usko povezano sa (ne)zadovoljstvom klijenata. Ako rukovodioci smatraju da je ugrožen ovaj najviši cilj u poslovanju ovog sektora, radnici mogu izgubiti posao čak i bez navođenja dobrog razloga za to, odnosno bez zakonske osnove (Anwar & Graham, 2019).

Nalazi naše anketa pokazuju da zaposleni najčešće gube posao ako ne ostvare zadate ciljeve (što je navedeno u 57,63 odsto slučajeva). Među drugim razlozima su **kršenje ugovornih obaveza (38 odsto)** ili **kršenje etičkih standarda i discipline (31 odsto).** Do raskida ugovora o radu može doći i usled verbalnog i/ili fizičkog sukoba između radnika i nadređenog (18 odsto), što je česta pojava ako se ne ostvare strogo propisani ciljevi rada. **Pored toga, do otpuštanja često dolazi i zbog zatvaranja projekta na kome je zaposleni radio (u 32 odsto slučajeva)** (Grafikon 12). **U intervjuima sa radnicima nije ukazano na drastične slučajeve neosnovanog otpuštanja.**

¹⁴ Otkriveni su i drugi prestupi, poput nepostojanja pismenog rešenja o imenovanju lica zaduženog za bezbednost i zdravlje na radu (u jednom slučaju) i bojazni vezane za bezbednost na radu.



Grafikon 12: Najčešći razlozi za otpuštanje zaposlenih (višestruki odgovori)

4.3.3. Sindikalno udruživanje i pravo na kolektivno pregovaranje

Izuzetak od ovog pravila je eklatantan primer gubitka posla sa kojim su se suočili članovi (jedinog) sindikata u sektoru BPO/SSC u firmi „Transkom“, 2019. godine. Prema našim saznanjima, rukovodstvo je u toku spora tvrdilo da raskid ugovora o radu sa više radnika nije u vezi sa njihovim članstvom u sindikatu „Sloga Transcom Worldwide d.o.o.“, već da je do toga došlo iz drugih razloga navedenih u ugovorima o radu, kao što je prestanak potrebe za angažovanjem radnika. Matični sindikat „Sloga“ stao je uz svoje članove, koji su tvrdili da je u ovoj firmi došlo do većih kršenja prava radnika, uključujući prava na slobodu sindikalnog udruživanja.¹⁵ „Sloga“ je zapretila krivičnom prijavom protiv poslodavca i zatražila intervenciju Inspektorata za rad Ministarstva za rad, zapošljavanje, socijalne i boračka pitanja. Spor je na kraju rešen sporazumno i neki od otpuštenih su vraćeni na posao. I danas je sindikat u „Transkomu“ jedini sindikat u ovom sektoru, ali nije reprezentativan jer broji samo 40 članova. U našoj anketi, samo osam sagovornika reklo je da su članovi (bilo kog) sindikata,¹⁶ dok je skoro trećina (28 odsto) navela da ih ne zanima udruživanje.

To je stalna borba jer ljudi često dolaze i brzo odlaze iz kompanije. Samim tim nema prostora za kolektivno pregovaranje, iako bi to bilo u interesu svih, pa i onih koji se kratko zadržavaju u kompaniji (*Intervju sa operaterom pozivnog centra i članom sindikata*).

¹⁵ „Krivična prijava protiv odgovornih u Transcom Worldwide“, *Danas*, 8. decembar 2019, danas.rs/ekonomija/sindikat-sloga-krivicna-prijava-protiv-odgovornih-u-transcom-worldwide.

¹⁶ Kao što je već pomenuto, da bismo zaštitili identitete ispitanika nismo prikupljali podatke o njihovom članstvu u sindikatima.

Veliki opšti sindikati u Srbiji odustali su od formiranja organizacija u sektoru BPO/SSC zbog visoke fluktuacije zaposlenih (*intervju sa predstavnikom opšteg sindikata*).

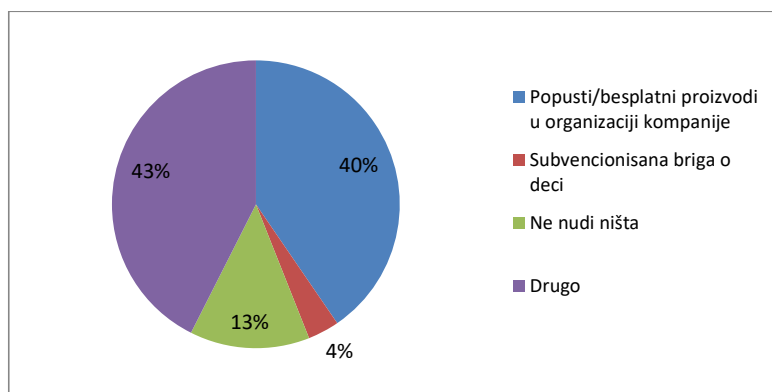
Većina ispitanika (84 odsto) tvrdi da nema diskriminacije na radnom mestu. Ostali koji tvrde suprotno navode diskriminaciju po osnovu starosti (20 odsto), pola (12 odsto) i rasne i nacionalne pripadnosti (10 odsto). Na osnovu intervjua sa radnicima, može se zaključiti da različite poslove podjednako obavljaju pripadnici oba pola. Međutim, naš uzorak viših rukovodećih struktura bio je suviše ograničen da bi se izveli dalekosežniji zaključci.

Ukratko, naši nalazi su u skladu sa opštim trendom niskog stepena sindikalne organizovanosti u ovom sektoru (Benner *et al.*, 2007; Anwar & Graham, 2019) i zanemarljivim interesovanjem mlađih radnika da se sindikalno organizuju (Andjelkovic *et al.*, 2018). Nalazi ankete i intervjua ne ukazuju na postojanje diskriminacije po osnovu bilo kog ličnog svojstva, uključujući pol. Zapravo, **čini se da sektor BPO/SSC nudi veće mogućnosti za rodno neutralan rad.**

4.4. Socijalno nazadovanje: uslovi rada i zdravstvena pitanja

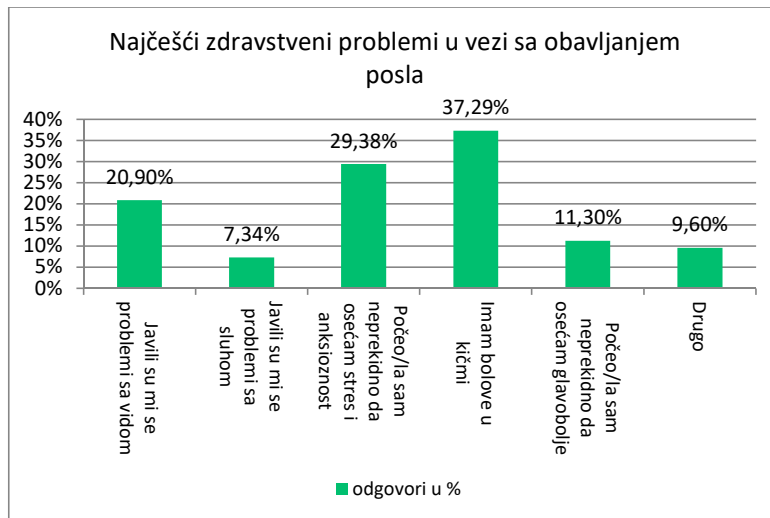
Kompanije u BPO/SSC sektoru investiraju značajna sredstva u prostrane, dobro opremljene poslovne prostorije. Srbija se ne razlikuje ni po tome, i, kao što smo već videli, zaposleni navode da su zadovoljni svojim radnim okruženjem. Ukupno 62,1 odsto radnika kaže da su ili „veoma zadovoljni“ ili „zadovoljni“, dok ostali (27 odsto) navode da su uslovi rada „zadovoljavajući“. Zadovoljstvo uslovima nije vezano za vreme provedeno u kompaniji.

Većina firmi nudi različite pogodnosti i nenovčane bonuse, koje se mogu uračunati u zaradu ili biti nenovčane nagrade. Među njima su „tim bilding“, zabave, rođendanske torte, paketići za decu, zdrava hrana i pića ili drugi besplatni proizvodi. Relativno su retki poslodavci koji ne nude ništa od ovoga (8 odsto) (Grafikon 13). Te pogodnosti doprinose zadovoljstvu radnika uslovima rada.



Grafikon 13: Dodatne pogodnosti koje radnicima obezbeđuje poslodavac

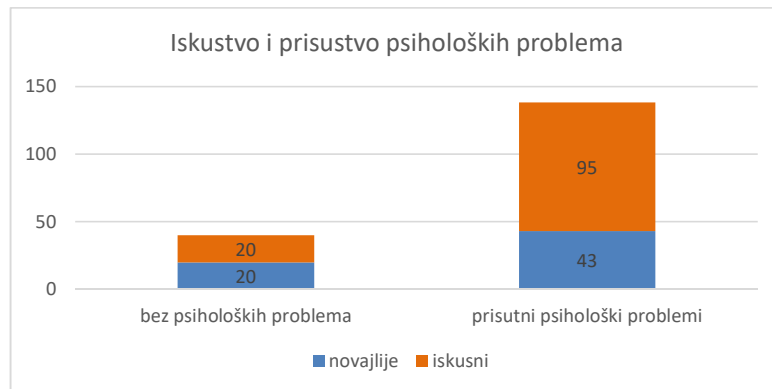
Iako su kvalitetni kompjuteri, stolice i slušalice neophodni da bi jedna firma u sektoru BPO/SSC bila konkurentna na tržištu, ulaganje u ove aspekte ne ublažava zdravstvene probleme zaposlenih. U našem uzorku, 51 odsto radnika navelo je da im uslovi rada izazivaju zdravstvene tegobe. Ispitanici najčešće osećaju bol u leđima (37,3 odsto), stres i anksioznost (29,4 odsto) i probleme sa vidom, dok su glavobolja, problemi sa sluhom i druge zdravstvene tegobe manje zastupljene (Grafikon 14).



Grafikon 14: Najčešći zdravstveni problemi (višestruki odgovori)

Ako detaljnije pogledamo ove odgovore, vidi se da je stres najbitniji zdravstveni problem, a njega su zaposleni kasnije naveli i kao jedan od razloga za napuštanje posla.

Veliki broj ispitanika u ukupnom uzorku navodi da na radnom mestu između ostalog ima i psihološke probleme (77,5 odsto). Kod zaposlenih koji rade duže od godinu dana ovaj procenat penje se i do 82,6 odsto, dok je kod radnika koji su kraće na radnom mestu i dalje visok ali se značajno razlikuje od opšteg proseka, odnosno procenta kod iskusnih kolega (68,3 odsto; $H_i=4,814$; 05) (Grafikon 15). Drugim rečima, iako je obuka za izlaženje na kraj sa stresom jedan od najčešćih alata za upravljanje ljudskim resursima u ovom sektoru, ona ne daje opipljive rezultate.



Grafikon 15: Dužina radnog staža u kontakt centrima/zajedničkim uslužnim centrima i prisustvo psiholoških problema

Stres je zapravo do te mere rasprostranjen da 53,7 odsto ispitanika stres ili pritisak nadređenih navodi kao razlog za davanje otkaza. Taj procenat je isti kod iskusnijih radnika i onih koji su na radnom mestu manje od godinu dana ($H_i=0,326$, $p=0,568$).

Značajna zastupljenost psiholoških problema postoji u sve tri vrste kompanija (dolaznim i odlaznim pozivnim centrima i zajedničkim uslužnim centrima). Taj odnos se kreće između 75 i 80 odsto u poređenju sa od 20 do 25 odsto (onih koji ne osećaju stres), iz kog razloga vrednost Hi-kvadrata nije značajna ($H_i=0,176$; $p=0,916$).

Stres je razlog koji navodi 62,5 odsto ispitanika u dolaznim centrima, oko 40 odsto u odlaznim centrima i 37,5 odsto u zajedničkim uslužnim centrima. To takođe dovodi do visoke vrednosti Hi-kvadrata ($H_i=9,597$, $p<0,00$).

Na ovim nivoima stres je najprisutniji jer morate brzo da rešite brojne probleme korisnika tako da budu zadovoljni. Na svakom višem nivou vreme za koje treba rešiti problem korisnika je manje relevantno jer je korisnik svestan da mu je problem složen i da se ne može otkloniti brzo (*Intervju sa direktorom*).

Isto zapažanje iz perspektive radnika u kontakt centru ukazuje na postojanje takvih napetih situacija između radnika i rukovodilaca koji nastoje da ostvare zadati cilj.

Menadžeri idu i viču na radnike, „Radite, radite, radite“. Telefoni zvone non-stop i ne daj bože da propustimo poziv jer smo onda stvarno u problemu (*Intervju sa operaterom u velikom pozivnom centru*).

Zaključak je da je stres cena koju radnici u pozivnim centrima/zajedničkim uslužnim centrima plaćaju za rad u nižem i srednjem segmentu sektora BPO/SSC (od 1. do 3. generacije po skali „Aksenčera“) koji posluje u Srbiji. Socijalno nazadovanje je posledica procesa ekonomskog napredovanja na osnovu digitalnih tehnologija koje omogućavaju firmama da ostanu u kontaktu sa korisnicima svojih usluga 24 časa dnevno, sedam dana u

nedelji („24/7“). Zato se okruženja pozivnih centara/zajedničkih uslužnih centara ubrajaju u neka od najstresnijih u delatnosti usluga (Cryer, White & Cryer, 2003).

Kao što ćemo videti u narednom poglavlju, ni natprosečno kvalitetno radno okruženje niti različite vrste nenovčanih i novčanih bonusa ne mogu da ublaže opterećenje posla koji je po samoj svojoj prirodi stresan. U stvari, kako ćemo uskoro saznati, naši nalazi su u skladu sa zaključcima iz literature, koji ukazuju na to da radnici napuštaju ove poslove uprkos natprosečno visokim zaradama upravo zbog stresa (Doellgast *et al.*, 2009; Kirov, & Mircheva, 2009).

4.5. Socijalno napredovanje: zarade

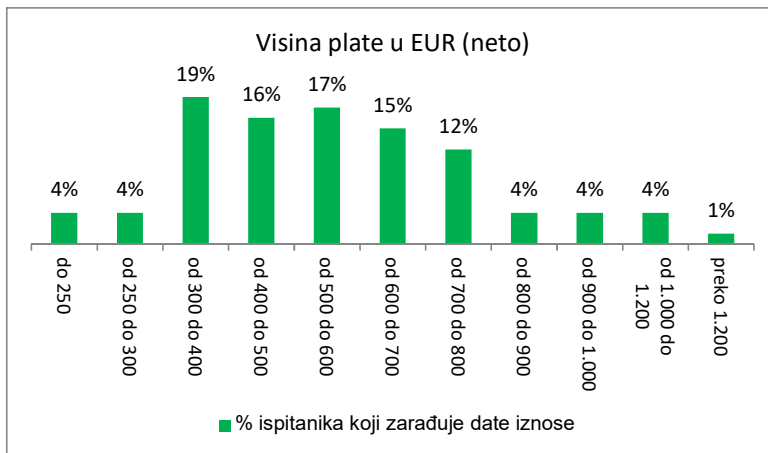
Kompanije u sektoru BPO/SSC nude zarade veće od domaćeg proseka. To važi čak i za jednostavne poslove zasnovane na znanju kakvi su oni koji se obavljaju u pozivnim centrima (Beerepoot & Hendriks, 2013). Mladi zaposleni u sektoru BPO/SSC ponekad uživaju životne stilove i obrasce potrošnje daleko iznad standarda svojih vršnjaka ili čak roditelja (Kirov & Mircheva, 2009). Kako navode Berepot i Hendriks, ove radnike često nazivaju „kul facama iz pozivnih centara i IT-a“, što ukazuje na njihovu mogućnost da vode život „na visokoj nozi“ u odnosu na svoje vršnjake.

Radnik u pozivnom centru/zajedničkom uslužnom centru u Srbiji obično prima veću platu u odnosu na domaće uslove, mereno kako medijalnom neto zaradome (koju prima 50 odsto stanovnika) tako i prosečnom zaradom. Na osnovu odgovora 75 ispitanika (42 odsto ukupnog uzorka),¹⁷ izračunali smo da je njihova neto plata oko 480 evra. To je daleko više od medijalne neto zarade od 380 evra neto za isti mesec (RZS, 2020), i nešto manje od prosečne neto zarade u Srbiji koja je u julu 2020. iznosila 509 evra (CEKOS, 2020).

Na Grafikonu 16 su detaljnije prikazani podaci o zaradama radnika u ovom sektoru u Srbiji. Oko trećine zaposlenih prima 320 evra neto, još jedna trećina između 320 i 480 evra neto, a jedna petina uzorka ima platu od između 480 do 640 evra neto. Tek manji broj ispitanika zarađuje više od toga: tako pet radnika prima između 640 i 800 evra neto, četvoro od 800 do 950, a samo jedan je naveo da zarađuje više od 950 evra neto.

Ove brojke su u skladu sa strukturom uzorka u kome mali broj ispitanika navodi da zauzima rukovodeće pozicije, ali su nešto ispod raspona proseka koje su naveli intervjuisani direktori (od 500 do 700 evra neto).

¹⁷ U našoj anketi, pitanja o zaradi i novčanim bonusima bila su fakultativna, jer ispitanici u praksi često odustaju od ankete ako su takva pitanja obavezna. Stoga su nalazi u ovom poglavlju zasnovani na manjem uzorku, kako je navedeno u tekstu.

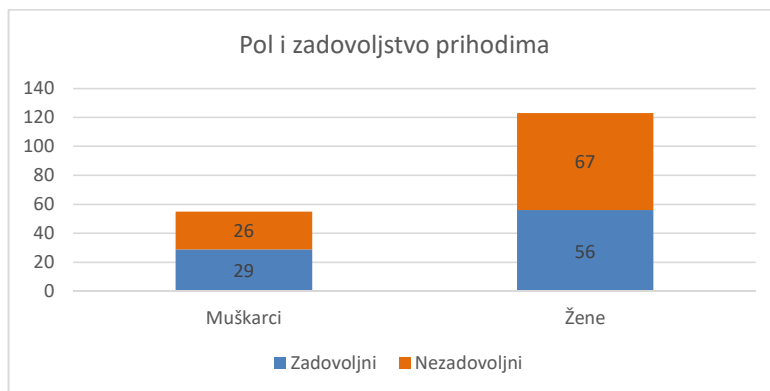


Grafikon 16: Prosečna neto plata (u evrima)

Ukupno 163 ispitanika (92 odsto našeg uzorka) opredelilo se da odgovori na pitanje o bonusima. Njih 64 odsto navelo je da njihova kompanija nudi bonuse, dok su ostali to negirali. Pojedine firme nude redovne mesečne bonuse, dok u drugima oni zavise od ostvarenih rezultata. Bonusi nisu veliki i često ne prelaze 50 evra.

Postoji više razloga iz kojih su zarade prema našim podacima relativno manje od onih koje navode intervjuisani direktori, i ovde ćemo se ukratko osvrnuti na njih. Kao prvo, naš uzorak se prvenstveno sastojao od operatera, uz manje učešće menadžera (80 prema 20 odsto). Međutim, kao što su nam naveli neki od intervjuisanih radnika, niži menadžeri ne primaju značajno veće zarade. Kao drugo, na zarade nismo dodali bonuse, koji mogu da povećaju proseke ako se redovno isplaćuju. Kao treće, većina ispitanika iz našeg uzorka koji u svom radu koriste strane jezike govore engleski (66 odsto), a mali broj se služi drugim jezicima. Kako smo saznali iz intervjua sa direktorima i radnicima, zaposleni koji govore engleski zarađuju najmanje, a oni koji se služe drugim evropskim i azijskim jezicima primaju nešto veće plate (obično više za između 30 i 50 evra). Kada je reč o relativno retkim jezicima, kao što su, primera radi, švedski i holandski, „ponekad bukvalno moramo da ukrademo operatera od konkurencije i ponudimo im konkurentnu zaradu“ (*intervju sa direktorom*).

Iz odgovora možemo naslutiti da ispitanici nisu zadovoljni zaradama. Pripadnici oba pola su podjednako (ne)zadovoljni prihodima i raspodela je jednaka: veličine narandžastog i plavog dela stubića iz Grafikona 17 relativno su slične. Hi-kvadrat stoga nije značajan ($H_i=1,005$, $p=0,316$).



Grafikon 17: Pol i zadovoljstvo prihodima

Ukratko, **prosečni radnik u sektoru BPO/SSC zarađuje više nego 50 odsto svih radnika u Srbiji koji primaju medijanu plate** i nešto više od svojih vršnjaka iz starosne grupe od 15 do 29 godina, koji zarađuju 410 evra neto (RZS 2020). Kako većina ispitanika ima dopunsko zdravstveno osiguranje i druge pogodnosti i bonuse, može se zaključiti da **u pogledu zarada, ekonomsko napredovanje u ovom sektoru dovodi do socijalnog napredovanja radne snage.**

Pa ipak, naši ispitanici ostaju nezadovoljni zaradom. Uopšteno govoreći, za to postoje dva razloga. Kao prvo, veliki broj anketiranih navodi da zarada koju primaju nije dovoljna naknada za stres sa kojim se suočavaju na radnom mestu. Kao drugo, kako je utvrđeno anketom nedavno sprovedenom među mladima u Srbiji, ove generacije očekuju veće zarade od onih koje ostvaruju. Primera radi, **u Beogradu i Novom Sadu, mladi bi bili zadovoljni prosečnom platom između 700 i 850 evra** (Stojanović, 2019), što je za trećinu više od prosečne zarade u pozivnim centrima/zajedničkim uslužnim centrima.

5. RAD U SEKTORU BPO/SSC IZ PERSPEKTIVE NAPREDOVANJA U KARIJERI I MOBILNOSTI RADNE SNAGE

U poslednjem poglavlju usredsređujemo se na dve preostale dimenzije socijalnog napredovanja i nazadovanja koje karakterišu rad zasnovan na znanju – **stalno usavršavanje veština i visoku individualizaciju posla**. I ovde koristimo nalaze intervjua sa radnicima i direktorima i bivšim vlasnicima pozivnih centara/zajedničkih uslužnih centara. Pitanjima usavršavanja veština i individualizacije rada bavimo se u svetlu profesionalne mobilnosti, koja se definiše kao **(a) horizontalna mobilnost, odnosno sposobnost radnika da prelaze iz jedne profesije u drugu u istom razredu odnosno na istom nivou**, zatim **(b) vertikalnu mobilnost, odnosno sposobnost radnika da prelaze iz nižeg razreda i statusa u jednoj profesiji u viši razred i status u drugoj profesiji** i konačno **(c) mobilnost između delatnosti, odnosno kretanje radnika iz jedne delatnosti u drugu u ekonomiji zasnovanoj na znanju.**

Reč je o krajnje složenom zadatku. U dva rada u kojima se bave radom zasnovanom na znanju i socijalnom napredovanju (Gereffi and Fernandez-Stark, 2010; Barrientos, Gereffi &

Rossi 2011), autori smatraju da prva dimenzija - usavršavanje veština - ima pozitivan predznak, odnosno da rad u sektoru BPO/SSC predstavlja jasan primer prilike za socijalno napredovanje u smislu sticanja veština. Drugom aspektu, individualizaciji posla, isti autori pripisuju ili samo negativan predznak (Gereffi and Fernandez-Stark, 2010) ili i pozitivan i negativan predznak (Barrientos, Gereffi and Rossi, 2011), pritom ne objašnjavajući šta je dovelo do te promene mišljenja. S obzirom da nema literature koja se dublje bavi ovom razlikom, možemo samo da pretpostavimo da navedeni autori ukazuju da će samo malobrojni radnici u sektoru BPO/SSC imati priliku za socijalno napredovanje putem visoke individualizacije poslova na radnom mestu. Da podsetimo, ovo je u skladu sa mišljenjem autora koji ističu da je pozivnim centrima/zajedničkim uslužnim centrima autonomija radnika ograničena ili nepostojeća,¹⁸ a njihove veštine nedovoljno iskorišćene (Russell and Thite, 2008; Ferreira & Saldiva, 2002; D'Errico *et al.*, 2010). Štaviše, ovako usko definisani poslovi, ostavljaju malo mogućnosti za kreativno rešavanje problema ili strukturisan (individualizovan) rad i lišavaju zaposlene prilike da učestvuju u radu koji ima značaj i širu svrhu (Ferreira and Saldiva, 2002; Martela & Pessi, 2018). Otuda, korišćenje kompetencija stečenih na ovom poslu nije primenjivo ili je malo primenjivo i na drugim poljima (Deranty and MacMillan, 2012; Blustein, Connors-Kellgren & Diamonti, 2016).

U analizi raspoloživih podataka pozabavićemo se sa ovim suprotstavljenim stavovima.

5.1. Usavršavanje veština i socijalno napredovanje/nazadovanje

Mada ispitanike nismo neposredno pitali da li svoj posao smatraju repetitivnim, bili smo u mogućnosti da izvedemo određene zaključke iz otvorenih pitanja u anketi i intervjuima o razlozima za ostanak na sadašnjem poslu ili njegovom napuštanju. Retko su navođeni repetitivnost i monotonost posla. Jedan ispitanik posao je nazvao „robotskim“ i „automatizovanim“ (*odgovor na otvoreno pitanje u anketi*), ali i taj odgovor se više odnosio na prirodu rada „kao na pokretnoj traci“ (bez prestanka) nego na njegovu repetitivnost. Nasuprot tome, nijedan intervjuisani radnik nije izrazio strah da će ga zameniti veštačka inteligencija, već su komunikaciju između dva ljudska bića, operatera i korisnika, posmatrali kao jedinstvenu sposobnost.

Pored toga, intervjuisani radnici i direktori naveli su nijansirane stavove o preplitanju propisanih pravila (repetitivnost/nedostatak autonomije) i raznolikosti rada, odnosno njegove individualizacije.

Jedan radnik u zajedničkom uslužnom centru na najnižoj poziciji „planera usluga na terenu“ (eng. *Field Service Planner*) opisao nam je kako se bavi rešavanjem problema, kada, primera radi, treba da uputi mehaničare na poslove popravke.

Postoji spisak, na primer, različitih klijenata i prioriteta, različitih mehaničkih kvarova, svaki mehaničar ima različito iskustvo, dobar je u nečemu a nije dobar u nečemu drugom. Sve te

¹⁸ U tekstu autonomiju rada i individualizaciju na radu posmatramo kao suprotnost repetitivnosti posla.

elemente treba uzeti u obzir da se njihov posao organizuje efikasno. To je moj tipičan dan na poslu i nikad nije isti (*Intervju sa operaterom u zajedničkom uslužnom centru*).

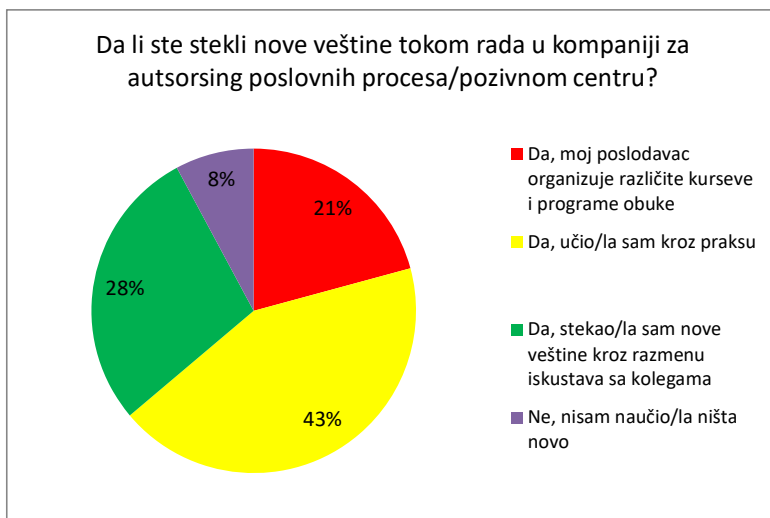
Jedan bivši vlasnik pozivnog centra pomenuo je primer naizgled jednostavnog posla koji zahteva višestruke veštine operatera angažovanih na marketinškoj kampanji jedne velike farmaceutske kompanije za uvođenje novog leka putem obuke za zdravstvene radnike.

Tražili su sofisticirani izbor operatera sposobnih da razumeju medicinske instrukcije i primene neka od tih znanja kada im se postave pitanja o detaljima obuke. U konverzaciji sa predstavnicima zdravstvenih institucija operateri su morali da pokažu da su kompetentni i ubedljivi. Taj posao nije bio ni jednostavan niti repetitivan. Farmaceutska kompanija je bila impresionirana rezultatima naših operatera (*Intervju sa bivšim vlasnikom pozivnog centra*).

Kako je to rezimirao drugi ispitanik u našoj anketi: „Nikad nije monotono, uvek ima novih izazova, istraživanje, fokus i koncentracija, nove komunikacione veštine“ (*odgovor na otvoreno pitanje u anketi*).

Više pitanja u našoj anketi odnosilo se na sticanje veština i prenosivost veština stečenih u radu. Dok su naši ispitanici i sagovornici iz redova radnika navodili da im je, osim poznavanja jezika, prethodno obrazovanje beskorisno za ovu vrstu posla, odgovori o sticanju novih veština razlikovali su se pod uticajem njihove sopstvene motivacije da počnu da se bave ovim poslom i iskoriste ga na najbolji način, kao i poslovnih politika svake kompanije u ovom sektoru.

Počecemo sa sticanjem veština. **Svaki zaposleni koji želi da postane operater počinje od jednostavne obuke o osnovnim elementima rada u pozivnom centru/zajedničkom uslužnom centru.** Ova obuka traje oko mesec dana i manje-više je slična u svim kompanijama. Od te tačke se firme značajno razlikuju u pogledu davanja zaposlenima prilike da nauče nove veštine. Oko petine (21 odsto) naših ispitanika navodi da su pohađali organizovane programe za usavršavanje veština. Većina anketiranih (43 odsto) učila je kroz praksu, kao što se jasno vidi iz naših napred navedenih primera. Drugi su sticali znanja razmenom iskustava sa kolegama (28 odsto). Na kraju, tek 8 odsto navodi da nisu naučili ništa (Grafikon 18).



Grafikon 18: Veštine stečene tokom rada

Odgovori na otvorena pitanja u anketi i intervjui sa radnicima pokazuju da se najveći broj obuka organizuje u vezi sa novim projektima na koje se operateri raspoređuju. Ti novi projekti podrazumevaju rad sa različitim klijentima kojima pozivni centar pruža usluge ili sa različitim proizvodima istog klijenta, kao što su primera radi veliki proizvođač kompjutera „HP“, „Amazon“ ili „Bodi šop“ (*Body Shop*). Za zaposlene u zajedničkim uslužnim centrima to znači prelazak sa jednog posla na drugi unutar iste kompanije.

Prelazak sa jednog projekta/posla na drugi može da znači da će operater obavljati manje-više iste poslove (rešavanje reklamacija korisnika avio-kompanije ili „Volmarta“) **ili da će istovremeno obavljati različite poslove za određenog klijenta** (recimo, pozive, pismenu komunikaciju, usluge podrške poslovanju i jednostavnije računovodstvene poslove ili poslove upravljanja ljudskim resursima).

Sticanje veština ne mora biti vezano za konkretan projekat. Veće kompanije katkad nude obuku koja će kasnije, kada se otvori novo radno mesto, omogućiti prelazak na tu bolju poziciju. Ti poslovi mogu biti na prvom sledećem višem nivou po zaradi ali na istom po složenosti, ili mogu predstavljati kombinaciju oba ta elementa. Primera radi, jedan od naših sagovornika koji trenutno radi u servisnoj podršci prijavio se za posao specijaliste za osiguranje kvaliteta koji se smatra „daleko interesantnijom pozicijom“, ali nije bio primljen zbog oštire interne konkurencije za tu vrstu obuke.

Drugi programi obuke mogu da se odnose na opštije primenjiva znanja, kao što su osnovne veštine menadžmenta ili veštine komunikacije. Neki od naših sagovornika iz redova operatera navode da su te obuke ponekad „naročito plitke i beskorisne“, dok ih drugi smatraju korisnim. Poredeći svoj prethodni posao operatera u velikom pozivnom centru i sadašnje radno mesto u malom zajedničkom uslužnom centru, jedan radnik je opisao kako u novoj firmi često dobija nove, zanimljive zadatke, kao što je otvaranje novih pozicija, „što ima tu kombinaciju menadžerske strane i strane ljudskih resursa“. Takvi angažmani donose

dobru zaradu ali ne dovode nužno do sticanja novog zvanja, „jer je struktura naše kompanije ravnija nego u velikom pozivnom centru u kome sam ranije radio“ (*intervju sa operaterom u malom zajedničkom uslužnom centru*).

Na kraju, jedan operater se osvrnuo na pristup svoje firme **usavršavanju veština, gde se obuka vezana za posao kombinuje sa treninzima usmerenim na blagostanje radnika**, pri čemu se zaposleni podstiču da se bave aktivnostima van radnog mesta, bilo da je reč o časovima joge ili drugim veštinama koje ih zanimaju.

Mogućnosti za učenje kroz rad i razmenu znanja sa kolegama zavise od veličine kompanije i timova, kao i od stavova nadređenih. Na samom početku karijere u pozivnim centrima/zajedničkim uslužnim centrima, operateri često rade u sektorima od po 25 radnika kojima rukovodi samo jedan menadžer. Uglavnom su prepušteni sami sebi i pritisak da slede pravila im ostavlja malo vremena da razmenjuju iskustva. U manjim timovima od između pet i deset ljudi, koji se mogu naći kako u velikim pozivnim centrima tako i u manjim firmama, prenos znanja je jednostavniji ali i tu zavisi od stila neposrednog rukovodioca. „Dok sam bio u velikom pozivnom centru bilo je malo prilika za saradnju među članovima tima. Sada radim u daleko manjoj i fleksibilnijoj firmi i u veoma dobrom timu, i cilj moje supervizorke je bio da možemo da funkcionišemo i bez nje“ (*intervju sa operaterom u zajedničkom uslužnom centru*).

Ukratko, na sadašnjem nivou razvoja, sektor BPO/SSC nudi relativno ograničene mogućnosti za stalno stručno usavršavanje i visoku individualizaciju rada. Pa ipak, uprkos tome i prirodi posla koji podrazumeva rad uz strogo poštovanje propisanih pravila, komunikacija sa korisnicima ili drugim zaposlenima u strukturi kompanije doprinosi raznovrsnosti posla, čak i na istom radnom mestu, i omogućava radnicima da pokažu određeni stepen individualnosti pri obavljanju svakodnevnih zadataka. **Opaženi stepen raznovrsnosti i individualizacije zavisi od složenosti poslova u svakoj kompaniji i rukovodilačkog stila u njenim pojedinačnim sektorima.**

Međutim, čak i oni koji su zadovoljni poslom i mogućnostima za usavršavanje i vertikalnu mobilnost navode da teško mogu da kažu da bi hteli da ostanu u pozivnom centru/zajedničkom uslužnom centru „ceo život“ (*intervju sa operaterom u zajedničkom uslužnom centru*), i to zato što procenjuju da se za **tri do pet godina može naučiti sve što ovaj sektor može da ponudi u tom stadijumu ekonomskog napredovanja** (*odgovor na otvoreno pitanje u anketi*).

Usavršavanje i individualizacija rada blisko su povezani sa zadovoljstvom i ostvarenošću radnika. Odgovarajući na otvorena pitanja u anketi, radnici koji smatraju da sebe u budućnosti vide u ovom sektoru (28,8 odsto) često navode usavršavanje veština i vertikalnu mobilnost kao prednosti ovog posla. Pored toga, **čak 75,5 odsto zaposlenih čiji poslodavci organizuju obuke preporučuje drugima rad u pozivnom centru/zajedničkom uslužnom centru. Može se pretpostaviti da su upravo učestalost ili kvalitet tih obuka razlozi za davanje takvih preporuka.** Ovaj odnos je obrnut kod onih koji smatraju da nisu naučili ništa

novu: 77,3 odsto njih ne bi drugima preporučilo posao u pozivnom centru/zajedničkom uslužnom centru. Ovaj poslednji procenat bi trebalo uzeti sa određenom rezervom jer tek malobrojni ispitanici (njih 22) smatraju da nisu stekli nikakve nove veštine u ovom sektoru.

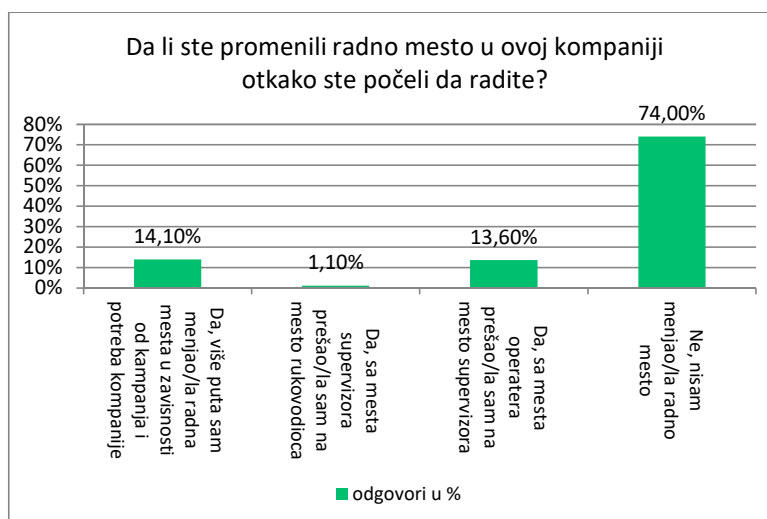
Naši nalazi potvrđuju zaključke Mulera, koji tvrdi da je posao telefonskih operatera rad zasnovan na znanju (Muller, 1999) koji od operatera zahteva da svoj stil komunikacije prilagodi svakom novom korisniku i donosi odluke o tome koje će od mnogobrojnih alata primeniti na najraznovrsnije slučajeve i na najrazličitije potrebe. Pored toga, uvidi koje smo ostvarili potvrđuju da ovaj sektor ne može biti značajnije automatizovan (Statista, 2020) iako se u njemu primenjuju različita tehnološka rešenja, upravo zbog same prirode rada.

Sve u svemu, čini se da je mogućnost za usavršavanje jedan od glavnih razloga iz kojih radnici ostaju u ovom sektoru. Drugi odgovori, kao što su dobra plata, vrsta ugovora i uslovi rada u celini manje su značajni.

5.2. Socijalno napredovanje/nazadovanje u pogledu mobilnosti unutar firme

Mogućnosti za buduće zaposlenje, posmatrane kroz prizmu mobilnosti zaposlenih kako unutar tako i između sektora u privredi, smatraju se ključnim za osnaživanje radnika (Vira & James, 2012).

U prethodnom poglavlju već smo se osvrnuli na horizontalnu i vertikalnu mobilnost, odnosno sposobnost radnika da prelaze iz jednog zanimanja u drugo u istom razredu ili nivou, odnosno da se kreću vertikalno unutar iste kompanije. Prema našoj anketi, samo 14 odsto njih prešlo je sa jednog projekta na drugi u istom rangu, dok su prilike za vertikalnu mobilnost – odnosno, mogućnost radnika nižeg razreda i statusa u jednoj profesiji da pređe u drugu profesiju u višem razredu i statusu u istoj kompaniji – još ograničenije (Grafikon 19). Većina naših ispitanika (74 odsto) navodi da nisu menjali status, dok tek 13,6 odsto kaže da je od operatera prešlo na položaj supervizora ili rukovodioca tima. Zanimljiv procenat (1 odsto) je prešao na više rukovodeće položaje.



Grafikon 19: Vertikalna mobilnost u kompaniji

Jako je teško istaći se u tako snažnoj konkurenciji. Pored toga, rukovodioci timova su do te mere zaokupljeni ostvarivanjem zadatih ciljeva da imaju vrlo malo vremena da se posvete svakom operateru i njegovim ili njenim ličnim sposobnostima i potencijalu (*Intervju sa direktorom*).

Komentar [T1]: ispraviti procene I engleski UPOREDITI SA NOVIM TABELAMA/ТУБА

Intervjuisani radnici u velikim pozivnim centrima rekli su nam da su odbijali ponude da postanu supervizori čak i kad im je to nuđeno, jer su supervizori pod istim ili čak i većim stresom od operatera a primaju tek nešto veću platu. Stoga, ta vrsta vertikalne mobilnosti nije popularna niti tražena.

Pa ipak, priča može biti nešto drugačija u svakoj pojedinačnoj kompaniji. Prema komentarima jednog od naših sagovornika iz redova radnika, bilo je potrebno nešto više od dve godine da unapređenje proizvoda/funkcija unutar firme dovedu do novih prilika za socijalno napredovanje u smislu mogućnosti za napredovanje u karijeri i profesionalne mobilnosti.

Počeli smo sa 12 ljudi, sada zapošljavamo 140, a plan je da se ukupan broj radnika poveća na 300. U tom smislu počeli smo sa pozicijama u korisničkoj podršci i unosu podataka, a sada imamo i IT podršku, koučing i ljudske resurse, i nove menadžerske pozicije, tako da postoje mnoge prilike da se popneš uz lestvicu (*Intervju sa operaterom u zajedničkom uslužnom centru*).

U intervjuima sa radnicima otkrivena je još jedna zanimljivost koja se ređe opisuje u literaturi. **Reč je o vrsti profesionalne mobilnosti koja se nalazi na raskršću između mobilnosti unutar firme i između različitih sektora u istoj profesiji.** Naime, nekim od naših sagovornika ponuđeno je da iz pozivnog centra koji pruža usluge, recimo, „Amazonu“, pređu na radno mesto u „Amazonu“ u drugim zemljama. „Kada sam radio u ‘Sitelu’ imali smo priliku da se prijavimo za druge pozicije u samom ‘Amazonu’, na primer u Bratislavi, ali nisam bio zainteresovan“ (*intervju sa operaterom u pozivnom centru*).

Sve u svemu, sadašnji nivo unapređenosti proizvoda i funkcija u sektoru BPO/SSC predstavlja značajno ograničenje profesionalne mobilnosti unutar kompanije i/ili sektora.

Kao što se navodi u literaturi, u zemljama u kojima je ovaj sektor razvijen i podrazumeva novije generacije pozivnih centara/zajedničkih uslužnih centara, postoji mogućnost za profesionalnu mobilnost unutar firme ili između različitih kompanija u sektoru (Vira & James, 2012), i to zato što je domaća privreda veća i uživa bolji položaj u globalnom sektoru BPO/SSC (Kleibert, 2015).

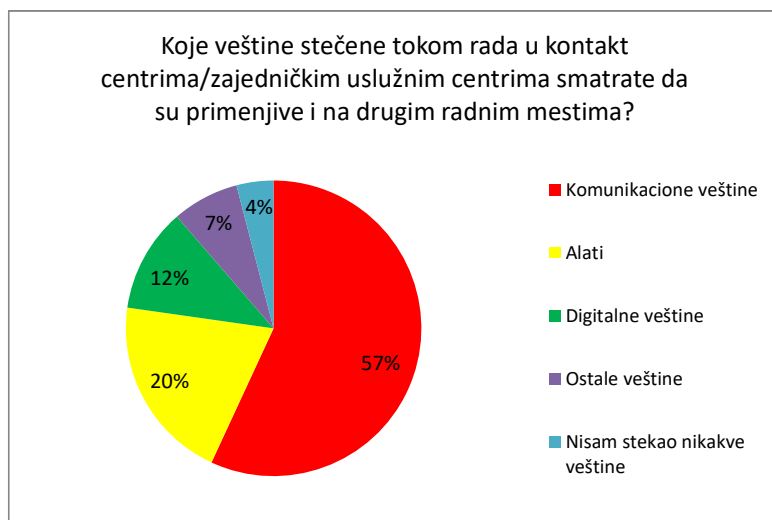
Radno iskustvo naših ispitanika i intervjui sa nekima od njih ukazuju na to da jeste moguće preći iz jedne firme u ovom sektoru u drugu, gde radnika čeka veća zarada i bolji ukupni uslovi rada i mogućnosti napredovanja u karijeri. Pa ipak, treba imati u vidu da naprednije generacije sektora BPO/SSC (od nivoa 4 na „Aksenčerovoj“ skali pa naviše) zahtevaju radnike sa potpuno drugačijim kvalifikacijama, odnosno one sa diplomama u oblastima istraživanja i razvoja, IKT-a, prava, ekonomije i sličnim poljima. Stoga, čak i kada bi Srbija imala napredniji

sektor BPO/SSC nego što je to danas slučaj, to bi značilo da bi druge kategorije radnika bile u stanju da nađu posao u ovoj delatnosti. **Samo mali broj zaposlenih iz našeg uzorka mogao bi da očekuje dalje vertikalno napredovanje u smislu prelaska na drugo radno mesto u drugu profesiju u višem razredu i statusu, budući da su obuke koje se pružaju u sektoru BPO/SSC prilično jednostavne i kratke.**

Ova razmatranja su od značaja za naše naredno poglavlje, u kome se okrećemo prenosivosti veština stečenih u sektoru BPO/SSC i mobilnosti radnika između delatnosti zasnovanih na znanju uutar istog ili u drugim sektorima u ekonomiji zasnovanoj na znanju na primer u oblastima kao što su finansije, računovodstvo, programiranje, medicinske usluge i inženjering.

5.3. Socijalno napredovanje/nazadovanje u pogledu mobilnosti radne snage ka drugim sektorima zasnovanim na znanju

Kao što se može videti na Grafikonu 20, većina anketiranih u našem ispitivanju navodi dobre veštine komunikacije (57 odsto) kao najznačajnije prenosive veštine koje su stekli tokom rada u sektoru BPO/SSC. Njih sledi korišćenje digitalnih alata (20 odsto) i sticanje digitalnih kompetencija (12 odsto). U otvorenom delu istog pitanja anketirani radnici pomenuli su i sledeće veštine: asertivnost, tačnost, timski rad, upravljanje podacima, proaktivnost, mogućnost obavljanja više poslova istovremeno („multitasking“), rešavanje problema, upravljanje projektima, upravljanje stresom, veštine upravljanja ljudskim resursima, veštine marketinga i veštine prodaje. Samo 4 odsto anketiranih navodi da nisu stekli nikakve prenosive veštine.



Grafikon 20: Prenosive veštine (višestruki odgovori)

I, zaista, **sve te veštine definišu radnike koji u svom poslu barataju znanjem. One se mogu grupisati u široke kategorije „mekih“ veština** (kao što su rešavanje problema, analitičke veštine, grupno učenje, timski rad i uspešna komunikacija), **„tvrdih veština“** (kao što su

informatička pismenost i znanje na polju menadžmenta) i **tehničke i netehničke inovativnosti** (Hendarman & Tjakraatmadja, 2012).

Pa ipak, prilike za dalje unapređenje u naprednim poslovnim uslugama čije su strukture zaposlenih značajno usmerene ka naučnicima, inženjerima i drugim ekspertima (Nählinder, 2005) retko se javljaju, budući da naši radnici nemaju takve kvalifikacije. Stoga, opet treba napomenuti da bi tek mali broj naših ispitanika mogao da prelazi iz jednog sektora zasnovanog na znanju u drugi. I u tim drugim sektorima oni bi uglavnom mogli da rade samo u istim profesijama u kojima trenutno rade, odnosno na radnim mestima koja podrazumevaju komuniciranje sa klijentima, jednostavnije računovodstvene operacije, upravljanje ljudskim resursima i slično.

Da zaključimo, na sadašnjem nivou razvoja, sektor BPO/SSC u Srbiji nudi vredne prilike mladim obrazovanim radnicima u Srbiji da steknu meke veštine i u manjoj meri unaprede tvrde veštine i svoju tehničku i netehničku inovativnost. **Međutim, iako pripadaju kategoriji radnika u sferi znanja, njihov stepen stručnosti relativno je skroman i omogućava tek ograničenu profesionalnu mobilnost, kako unutar ovog sektora tako i prema naprednijim segmentima industrije usluga zasnovanih na znanju.** Čak i ako sektor BPO/SSC u Srbiji ostvari značajan ekonomski napredak, takav razvoj će imati samo ograničen uticaj na socijalno napredovanje radnika u Srbiji trenutno zaposlenih u ovom sektoru, kako iz perspektive napredovanja u karijeri, tako i za profesionalnu mobilnost unutar ovih **delatnosti**. Bez obzira na to, meke veštine, tvrde veštine i osnovne tehničke i netehničke veštine veoma su tražene u skoro svim delatnostima u Srbiji i retko se mogu naći među mladima koji traže posao (USAID, 2020). Samim tim, rad u sektoru BPO/SSC nudi dobru priliku za razvoj ovih veština i u celini povećava njihove šanse za profesionalnu mobilnost između različitih delatnosti i sektora.

Literatura

Agencija za privredne registre (20. Avgust 2020). Pretrage. Dostupno na stranici <https://www.apr.gov.rs/%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B5.1843.html>

Accenture (2011), Next-Generation BPO: Are You Ready?, dostupno na accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/ja-jp/PDF/Accenture-Next-Generation-Finance.pdf

Altiparmakov, N., & Matković, G. (2018). The development of private pensions in Serbia: caught between a generic blueprint and an uncondusive local environment. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 24(1), 57-71.

Anwar, M. A. and Graham, M. (2019) Does economic upgrading lead to social upgrading in contact centers? Evidence from South Africa. *African Geographical Review*, doi.org/10.1080/19376812.2019.1589730

Batt, R., Holman, D., & Holtgrewe, U. (2009). The globalization of service work: Comparative Institutional perspectives on call centers: Introduction to a special issue of the industrial & labor relations review. *ILR Review*, 62(4), 453-488.

Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150(3-4), 319-340. doi.org/10.1111/j.1564-913X.2011.00119.x

Barrientos, S. W. (2013). 'Labour chains': analysing the role of labour contractors in global production networks. *The journal of development studies*, 49(8), 1058-1071.

Beerepoot, N., & Hendriks, M. (2013). Employability of offshore service sector workers in the Philippines: opportunities for upward labour mobility or dead-end jobs?. *Work, employment and society*, 27(5), 823-841.

Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management* (Vol. 28). John Wiley & Sons.

Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology*, 7, 407. DOI: 10.3389/fpsyg.2016.00407

Brown, D. K. (2007). Globalization and employment conditions study. *World Bank*.

Butler, H (December 12, 2019) "The difference between outsourcing and business process outsourcing." Dostupno na stranici <https://roicallcentersolutions.com/customerservice/difference-between-outsourcing-and-business-process-outsourcing/>

CEKOS (20. Jun 2020), Zarade - prosečne bruto zarade u Srbiji. Dostupno na stranici <http://www.ekos.rs/statistika/zarade-prose%C4%8Dne-bruto-zarade-u-srbiji/2020>

Ciasullo, M. V., Troisi, O., Loia, F., & Maione, G. (2018). Carpooling: travelers' perceptions from a big data analysis. *The TQM Journal*.

CINGOLANI, P. (2005). La précarité. Paris, PUF, coll.«. *Que sais-je*.

Coe, N. M., & Yeung, H. W. C. (2015). *Global production networks: Theorizing economic development in an interconnected world*. Oxford University Press.

Coe, N. M., Dicken, P., & Hess, M. (2008). Global production networks: realizing the potential. *Journal of economic geography*, 8(3), 271-295.

Coe, N. M., & Yeung, H. W. C. (2019). Global production networks: mapping recent conceptual developments. *Journal of Economic Geography*, 19(4), 775-801.

Colliers International (2017), CEE BPO/SSC dostupno na colliers.com/en-gb/-/media/Files/EMEA/emea/research/CEE/17060_CEE-BPO_v5

Cottam, E. (2016). Ultimate Start-Up Guide & Indispensable Digital Resources.

Costa, H & Costa, E. (2017). Precariousness and call centre work: Operators' perceptions in Portugal and Brazil. *European Journal of Industrial Relations*. 24. 095968011773662. 10.1177/0959680117736626.

Cryer, B., White, J., & Cryer, G. S. (2003). From Chaos to Coherence: The Power to Change Performance. *Harvard Business Review*.

d'Errico, A., Caputo, P., Falcone, U., Fubini, L., Gilardi, L., Mamo, C., ... & Coffano, E. (2010). Risk factors for upper extremity musculoskeletal symptoms among call center employees. *Journal of occupational health*, 52(2), 115-124.

Deranty, J. P., & MacMillan, C. (2012). The ILO's Decent Work initiative: suggestions for an extension of the notion of "decent work". *Journal of Social Philosophy*, 43(4), 386.

Devata, A. C., Kumar, R., & Stratopoulos, T. (2005). Business process outsourcing: A manager's guide to understanding the market phenomenon. In *Technology and offshore outsourcing strategies* (pp. 97-115). Palgrave Macmillan, London.

Doellgast, V., Batt, R., & Sørensen, O. H. (2009). Introduction: Institutional change and labour market segmentation in European call centres.

Elliott, K. A., & Freeman, R. B. (2003). Can labor standards improve under globalization?. *Peterson Institute Press: All Books*.

Ernst, D., & Kim, L. (2002). Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research policy*, 31(8-9), 1417-1429.

Ferreira Jr, M., & Saldiva, P. H. (2002). Computer–telephone interactive tasks: predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers' perception. *Applied Ergonomics*, 33(2), 147-153.

Fernandez-Stark, K., Bamber, P., & Gereffi, G. (2011). The offshore services value chain: upgrading trajectories in developing countries. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1-3), 206-234.

Foster, C., Graham, M., Mann, L., Waema, T., & Friederici, N. (2018). Digital control in value chains: Challenges of connectivity for East African firms. *Economic Geography*, 94(1), 68-86.

Furlong S. (October 01, 2012) Shared Services and Outsourcing. Dostupno na stranici sso.network.com/business-process-outsourcing/articles/shared-services-and-outsourcing

Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Eds.). (1994). *Commodity chains and global capitalism* (No. 149). ABC-CLIO.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.

Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2010). *The offshore services value chain: developing countries and the crisis*. The World Bank.

Goger, A., Hull, A., Barrientos, S., Gereffi, G., & Godfrey, S. (2014). Capturing the Gains in Africa: Making the most of global value chain participation. *Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness at the Social Science Research Institute*.

Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367-1396.

Green, F. (2006). *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton: Princeton University Press.

Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Yeung, H. W. C. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of international political economy*, 9(3), 436-464.

Hendarman F A , Tjakraatmadja, H.J (2012) Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 52, 2012, Pages 35-44, ISSN 1877-0428, [sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812038943](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812038943)

Stephen Edgell, Heidi Gottfried and Edward Granter (eds.), *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*. (2016). *Journal of Industrial Relations*, 58(5), 697–698. doi:[10.1177/0022185616658639](https://doi.org/10.1177/0022185616658639)

Humphrey, J., & Schmitz, H. (2008). Inter-firm relationships in global value chains: trends in chain governance and their policy implications. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 258-282.

Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?. *Regional studies*, 36(9), 1017-1027.

ILO (2020) Decent work. International Labour Organization. Preuzeto sa adrese ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm.

ILO (2007) Toolkit for mainstreaming employment and decent work. International Labour Organization. International Labour Office: Geneva.

Janaszkiwicz, P., Krysińska, J., Prys, M., Kieruzel, M., Lipczyński, T., & Rózewski, P. (2018). Text summarization for storytelling: Formal document case. *Procedia Computer Science*, 126, 1154-1161.

Kalleberg, A. L. (2003). Flexible firms and labor market segmentation: Effects of workplace restructuring on jobs and workers. *Work and occupations*, 30(2), 154-175.

Kirov, V., & Mircheva, K. (2009). Employment in call centres in Bulgaria. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 3(1), 144-157.

Kleibert, J. M. (2015). Islands of globalisation: offshore services and the changing spatial divisions of labour. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 47(4), 884-902.

Kokeza, G. (2014) Uloga ekonomije znanja u rešavanju problema nezaposlenosti. *Časopis Društva ekonomista Beograda (Osnovano 1932. g.)*, 157.

Lin, Y.-H., Chen, C.-Y., Hong, W.-H., & Lin, Y.-C. (2010). Perceived job stress and health complaints at a bank call center: Comparison between inbound and outbound services. *Industrial Health*, 48(3), 349–356. doi:[10.2486/indhealth.48.349](https://doi.org/10.2486/indhealth.48.349)

Lloyd, C., Weinkopf, C., & Batt, R. (2010). Restructuring customer service: labor market institutions and call center workers in Europe and the United States. *Low-Wage Work in the Wealthy World*, 421-466.

Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F. (2007). Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review*, 146(1-2), 21-40.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in psychology*, 9, 363.

Mannocci, A., Natali, A., Colamesta, V., Boccia, A., & La Torre, G. (2014). How are the temporary workers? Quality of life and burn-out in a call center temporary employment in Italy: a pilot observational study. *Annali dell'Istituto superiore di sanità*, 50, 153-159.

Miroudot, S. and C. Cadestin (2017), "Services In Global Value Chains: From Inputs to Value-Creating Activities", OECD Trade Policy Papers, No. 197, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/465f0d8b-en>.

Muller, M. J. (1999). Invisible work of telephone operators: An ethnocritical analysis. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 8(1), 31-61.

Nacionalna služba zapošljavanja (2020), Anketa poslodavaca 2019/2020 dostupno na http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/14/14362_anketa_poslodavaca_2019_godine.pdf

Nählinder, J. (2005). *Innovation and employment in services: The case of knowledge intensive business services in Sweden* (Vol. 334). Linköping University Electronic Press.

Neilson, J., Pritchard, B., & Yeung, H. W. C. (2014). Global value chains and global production networks in the changing international political economy: An introduction. *Review of International Political Economy*, 21(1), 1-8.

Oshikoya, T. W., & Hussain, M. N. (1998). Information technology and the challenge of economic development in Africa. *African Development Review*, 10(1), 100-133.

Pahurkar, R. N., Nair, J., & Kolte, A. (2019). Measuring the impact of learning organization on employee retention, competitive advantage and financial performance in the BPO industry. *Int. J. Recent Technol. Eng*, 8, 546-553.

Pyöriä, P. (2005). Information technology, human relations and knowledge work teams. *Team Performance Management: An International Journal*.

Radosavljevic, G. & Miljkovic, J. (2011). *Serbia Shared Services: Close Competence*. SIEPA. http://www.siepa.gov.rs/files/pdf2010/Shared_Services_2011.pdf

Radosavljevic, G. (2015). *Serbia Smart Solution: ICT sector*. SIEPA. <https://ras.gov.rs/uploads/2016/02/ict-industry-in-serbia.pdf>

Rekik, M., Boukadi, K., & Ben-Abdallah, H. (2015, July). Specifying business process outsourcing requirements. In *ICSOFT* (pp. 175-190). Springer, Cham.

Republički zavod za statistiku Srbije. (10. jun 2020). Dostupno na adresi stat.gov.rs/sr-Latn/oblasti/trziste-rada/zarade

Russell, B., & Thite, M. (2008). The next division of labour: work skills in Australian and Indian call centres. *Work, Employment and Society*, 22(4), 615-634.

Russell, B. (2006). Skill and info-service work in Australian call centres. *Developments in the Call Centre Industry*. London: Routledge, 92-116.

Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International journal of management reviews*, 10(3), 195-219.

Salido Marcos, J., & Bellhouse, T. (2016). Economic and Social Upgrading: Definitions, connections and exploring means of measurement.

Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*.

Ślusarczyk, B. (2017). Prospects for the shared services centers development in Poland in the context of human resources availability.

Ślusarczyk, B. (2017). Shared services centres in Central and Eastern Europe: The examples of Poland and Slovakia. *Economics and Sociology*, 10(3), str. 46-58. DOI: 10.14254/2071-789X.2017/10-3/3

Snieška, V., & Drakšaitė, A. (2007). The role of knowledge process outsourcing in creating national competitiveness in global economy. *Engineering Economics*, 53(3).

Sprigg, C. A., & Jackson, P. R. (2006). Call centers as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 197.

Sprigg, C. A., Smith, P. R., & Jackson, P. R. (2003). *Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being*. HSE.

Statista (20. novembar 2020), Total contract value of the business process outsourcing (BPO) market worldwide from 2000 to 2019 (in billion U.S. dollars). Dostupno na stranici <https://www.statista.com/statistics/190150/industrywide-contract-value-business-process-outsourcing/>

Stojanović, B (2019), Alternativni izveštaj o položaju i potrebama mladih u Republici Srbiji. Beograd : Krovna organizacija mladih Srbije – KOMS. Dostupno na <https://koms.rs/wp-content/uploads/2019/09/Alternativni-izves%CC%8Ctaj-o-polo%CC%8Caju-i-potrebama-mladih-2019-1.pdf>

Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J., & Bain, P. (2002). Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, employment and society*, 16(1), 133-150.

Tholons (2020) "Tholons Services Globalization Index: Innovation at Scale – Digital Nations & Super Cities."

Upadhy C (2008) Employment, exclusion and 'merit' in the Indian IT industry. In: Mahendra Dev S. and Babu K (eds) *India's Development: Social and Economic Disparities*. New Delhi: Manohar, 145–68.

USAID (2020) Final report on the digital skills study in Serbia, dostupno na https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/04/REPORT_DIGITAL-SKILLS-STUDY.pdf

Vira, B., & James, A. (2012). Building Cross-Sector Careers in India's New Service Economy? Tracking Former Call Centre Agents in the National Capital Region. *Development and Change*, 43(2), 449-479.

Yeung, H. W. C. (2016). *Strategic coupling: East Asian industrial transformation in the new global economy*. Cornell University Press.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.