

Strategija upravljanja ljudskim resursima u uslovima pandemije i intenzifikacije digitalizacije

Human resources management strategy in the conditions of pandemic and intensification of digitalization

Dr Zoran Ristić¹, Dr Aleksandar M. Damjanović^{2}, Dr Dragan M. Nedeljković³,
Dr Jelena Krstić Randić⁴, Eihab Abduraouf M. Tarhouni⁵*

¹Visoka škola za preduzetništvo, Majke Jevrosime 15, Beograd, Srbija /
The Higher Education School of Entrepreneurship, Majke Jevrosime 15, Belgrade, Serbia

²Fakultet za diplomatiju i bezbednost, Travnička 2, Beograd, Srbija /
Faculty of Diplomacy and Security, Travnička 2, Belgrade, Serbia

³Fakultet za evropski biznis i marketing, Vojvode Dobrnjca 15, Beograd, Srbija /
Faculty of European Business and Marketing, Vojvode Dobrnjca 15, Belgrade, Serbia

⁴Akademija Južna Srbija, Odsek za poslovne studije Leskovac, Vlade Jovanovića 8, Leskovac, Srbija /
Academy of Southern Serbia, Department of Business Studies, Vlade Jovanovica 8, Leskovac, Serbia

⁵Poslovni i pravni fakultet, Kneza Mihaila 33, Beograd, Srbija /
Faculty of Business and Law, Kneza Mihaila 33, Belgrade, Serbia

*Autor za prepisku / Corresponding author

Rad primljen / Received: 10.09.2021, Rad prihvaćen / Accepted: 01.11.2021.

Sažetak: Pandemija koronavirusa je obeležila prethodnih godinu dana i potpuno promenila svet, a strategije upravljanja ljudskim resursima u uslovima intenzifikacije digitalizacije ekonomije se usmeravaju ka novim načinima organizovanja i rada zaposlenih, koji će, sve je izvesnije, biti nepovratno izmenjeni. Za sve veći broj "virtuelnih" zaposlenih, socijalni aspekt rada više skoro da ne postoji, on se zamenjuje telefonskim, video pozivima i video konferencijama. Cilj ovog rada je da ukaže na važnost preispitivanja postojećih strategija i praksi upravljanja ljudskim resursima, te na potrebu kreiranja novih pristupa, adekvatnijih za "novu realnost" i digitalnu budućnost, čime bi se pozitivno uticalo na produktivnost, konkurentnost, zaposlenost i tržište rada. On pokušava i da odgovori na pitanja: Da li su naši menadžeri i zaposleni spremni da prate nove trendove? Da li je rad od kuće nužnost ili poželjan način organizovanja u digitalnoj budućnosti? Koji model organizacije i upravljanja ljudskim resursima nam je potreban za uspeh u vremenu koje je pred nama? Pisanje ovog rada je motivisano, pre svega, željom da se pruže korisni saveti i motivišu naši menadžeri da aktuelne pandemijske izazove i savremene informaciono-komunkacione tehnologije iskoriste kao šansu i inoviraju svoje poslovanje, te da on pruži teorijsku osnovu i podsrek za nova istraživanja u budućnosti.

Ključne reči: informacione tehnologije, ljudski resursi, pandemija, rad od kuće.

Abstract: The coronavirus pandemic marked the previous year and completely changed the world, and human resource management strategies in the conditions of intensification of digitalization of the economy are directed towards new ways of organizing and working employees, which will, more and more certainly, be irreversibly changed. For an increasing number of "virtual" employees, the social aspect of work is almost non-existent, it is being replaced by telephone, video calls and video conferencing. The aim of this paper is to point out the importance of reviewing existing strategies and practices of human resource management, and the need to create new approaches, more adequate for the "new reality" and digital future, which would positively affect productivity, competitiveness, employment and labor market. He also tries to answer the questions: Are our managers and employees ready to follow new trends? Is working from home a necessity or a desirable way to organize in the digital future? What model of organization and management of human resources do we need to succeed in the time ahead? The writing of this paper is motivated, above all, by the desire to provide useful

advice and motivate our managers to use current pandemic challenges and modern information and communication technologies as an opportunity and innovate their business, and to provide a theoretical basis and encouragement for new research in the future.

Keywords: information technology, human resources, pandemic, work from home.

¹*orcid.org/0000-0003-2493-6631, e-mail: zoranris@yahoo.com*

²*orcid.org/0000-0001-5789-4728, e-mail: adm.tfc@gmail.com*

³*orcid.org/0000-0002-8391-9703, e-mail: draganedeljkovic62@gmail.com*

⁴*e-mail: agencijabiznis@gmail.com*

⁵*e-mail: eeehab@gmail.com*

UVOD / INTRODUCTION

Kao i u mnogim drugim oblastima, pandemija koronavirusa je ubrzala trendove digitalizacije poslovanja i primorala sve organizacije da se prilagode i u upravljanju ljudskim potencijalima. Pri tom, potrebno je imati u vidu značajne razlike između potresa poslovanja koji su uzrokovani prirodnim, tehnološkim, operativnim ili onim katastrofama koje je izazvao čovek i onih uzrokovanih pandemijskim događajima. Ove razlike postoje zbog potencijalno povećanog obima, ozbiljnosti i trajanja pandemijskih događaja, što zahteva potrebu da organizacije izađu iz okvira tradicionalnih strategija planiranja agilnosti i upravljanja ljudskim resursima (EY Global, 2020). Kako ističe Vassileva (2020) pandemija koronavirusa doprinela je razvoj procesa preoblikovanja globalizacije i primorala organizacije da se prilagode načinu na koji rade, upravljaju njihovom radnom snagom, pridržavaju se propisanih zdravstvenih mera i reaguju na potrebe kupaca i zaposlenih (str. 594). Ogroman uticaj pandemije usled karantinskih mera i zaključavanja država, očigledan je u svim sektorima privredne aktivnosti a posebno u međunarodnom poslovanju. Pokazalo se da koronavirus ekonomski jednako „zarazan“ kao i medicinski (Vassileva i dr., 2020).

Tehnološki napredak doveo je do promene organizacije rada, tako što su informacione tehnologije našle sve veću primenu u svakodnevnom poslovanju, odnosno omogućile su da se rad obavlja van prostorija poslodavca. Mnogi autori danas smatraju i u svojim radovima ukazuju da su savremene tehnologije idealno sredstvo za saniranje posledica pandemije koronavirusa, te da je sada pravi trenutak njihove ekspanzije. Po njima, digitalizacija postaje jedna od osnovnih pretpostavki rasta i razvoja, kako pojedinačnih organizacija, tako i privrede u celini. Organizaciona fleksibilnost i intenzivna primena elektronske i mrežne poslovne infrastrukture postaju nužne pretpostavke budućeg poslovnog uspeha, a uspešne organizacije će sve češće i neuporedivo intenzivnije nego ranije trebati da menjaju i inoviraju

svoje modele poslovanja kako bi efikasno odgovorile stalnim tehnološkim izazovima (Ristić i dr., 2020).

Važno pitanje koje se danas nameće se odnosi na to kako će izgledati nacionalne i svetska privreda i društvo nakon pandemije i njom izazvane ekonomske krize. Na osnovu iskustava iz ranijih prirodnih katastrofa, može se proceniti da nakon okončanja pandemije neće biti velikih i naglih promena u privredi i društvu niti u međunarodnim odnosima. Međutim, ovakvi događaji su u istoriji često predstavljali neku vrstu prekretnice, nakon koje su se zemlje ili ceo svet kretali drugačijim putevima od onih kojim su do sada išli. U praksi je već skovan termin koji se povezuje sa pandemijom – „nova normalnost“ – što bi trebalo da znači promene u društvu, privredi, među ljudima i državama.

1. IZAZOVI PANDEMIJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U „NOVOJ EKONOMIJI“ / PANDEMIC CHALLENGES AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE “NEW ECONOMY”

Mnoge organizacije nisu tretirale digitalizaciju kao hitno pitanje, barem ne dok digitalizacija nije postala nužna kao rezultat pandemije. Pandemija je uticala na potrebu traganja za novim načinima rada, razmišljanja, upravljanja ljudskim resursima i kompletnog restrukturiranja organizacija, a njene implikacije na poslovanje i efekti na svetsku ekonomiju su i dalje nepredvidivi. U takvim uslovima, dobro upravljanje ljudskim resursima omogućava organizacijama da efikasno planiraju odgovore na pandemiju, da dodele jasno definisane uloge i odgovornosti, kao i da uspostave efikasnu strategiju komunikacije. Istraživanja konsultantske kuće McKinsey & Company, vezana za važnost novih pristupa menadžmentu u doba pandemije, imala su za cilj da pokažu u kojim oblastima unapređenja ljudskih resursa organizacije planiraju da ulože najviše, i na koji način da to isplaniraju. Ovo istraživanje je obuhvatilo pet osnovnih aktivnosti ljudskih resursa: regrutovanje novih talenata, učenje i razvoj zaposlenih, nagrađivanje zaposlenih, iskus-

tvo klijenata i korisnika, i planiranje i izmene rada zaposlenih (Stojkov, 2020). Istraživanje je pokazalo da će u narednih godinu dana regrutovanje novih talenata imati najniži prioritet, dok će se najviše ulagati u planiranje i izmene u radu zaposlenih. Ono je pokazalo i da organizacije planiraju da ulože značajna sredstva u obuke zaposlenih, kako bi se oni što bolje prilagodili novim uslovima rada. Neke od bitnih veština tokom, i nakon pandemije, su menadžment u doba krize i virtualni rad timova, kao i specifične veštine potrebne da bi se određeni posao uspešno obavljao i onlajn.

„Nova ekonomija“ je bazirana na tehnologiji, informacijama i znanju, i zauzima mesto „stare ekonomije“, zasnovane na fizičkim faktorima proizvodnje - radu, kapitalu i zemljištu. Nova ekonomija je ekonomija računara i ostalih informaciono-komunikacionih tehnologija i njihovih aplikacija. Virtualne organizacije predstavljaju nov oblik organizacione strukture, u kojoj se za povezivanje ljudi, komunikaciju, ali i izvršavanje zadataka, pretežno koriste savremene digitalne tehnologije. Zaposleni su organizovani u timove, koji komuniciraju pretežno putem Interneta, intraneta i ektraneta. U takvim uslovima mnogi zaposleni obavljaju posao od kuće. Na taj način se ostvaruju razne prednosti, kao što su prilagodljivo radno vreme, uštede na vremenu i troškovima putovanja od posla do kuće i sl. Ali, problemi koji se javljaju, vezani su za motivaciju zaposlenih, razvoj i unapređenje međuljudskih odnosa, poverenja i sl. Uz to, novi oblici zapošljavanja prete da će radnici morati biti dostupni u svako doba i na svakom mestu, jer nove tehnologije zamagljuju ili brišu tradicionalne granice profesionalnog vremena i prostora (kancelariju i raspored radnog vremena) (Džafić i dr., 2020).

Digitalna transformacija utiče na gotovo sve segmente poslovanja poslednjih godina, a uloga novih tehnologija u tom procesu ogleda se u (IDC Corporate USA, 2017):

- *Optimizaciji resursa* - svako poslovanje ima za cilj da sa što manje utrošenih resursa, ostvari što veću dobit. Imajući to u vidu, nove tehnologije omogućavaju optimizaciju resursa poput ljudskog unosa i interakcije, kao i poslovnih procesa. Takođe, korišćenje novih tehnologija obezbeđuje inovativne proizvode i usluge, te utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih. Iste se prilagođavaju poslovnim pravilima, omogućavaju da se bolje predvide i planiraju ishodi, preporučuju sledeće najbolje korake i automatizuju dodatne procese.
- *Smanjenju troškova poslovanja* - optimizacija resursa sa sobom nosi smanjenje troškova poslovanja. Automatizacijom se povećava produktivnost, smanjuju troškovi rada i osiguravaju bolji i konzistentniji nivoi kvaliteta. Nove tehnologije imaju uticaj

i na poslovne procese, čineći ih efikasnijim, dok u potpunosti eliminišu neke druge nepotrebne procese.

- *Analizi i odlučivanju u realnom vremenu* - karakteristika novih tehnologija je i sposobnost obrade, analize i rada sa velikim količinama podataka u realnom vremenu, te na osnovu toga donošenje odluka. Ovaj vid donošenja odluka obezbeđuje agilnost i fleksibilnost, odnosno sposobnost kompanija da se prilagođavaju situacijama nastalim u realnom vremenu, stvarajući konkurentsku prednost u digitalnoj ekonomiji.

- *Poboljšanom korisničkom iskustvu* - nove tehnologije obezbeđuju automatizaciju velikih skupova repetitivnih zadataka, kao i povećavanje performansi manje učestalih, novih zadataka kroz interakciju između zaposlenih i mašina.

Digitalizacija je uvela revoluciju u upravljanju ljudskim resursima. Roboti rade zajedno sa ljudima ili autonomno putuju kroz pogone. Tehnologije poput virtualne stvarnosti povezuju radnike sa fabrikom. Za mnoge je to razlog za optimizam, dok drugi ukazuju na ozbiljne probleme. Sve više se uviđa potreba za „revolucijom veština“ - pomoć ljudima da se prilagode i unaprede sopstvene veštine u promenljivom svetu rada (Ristić i dr., 2020).

U nastavku ovog rada sledi prikaz određenih tema za razmišljanje koje menadžerima mogu biti korisne u suočavanju sa pandemijskim izazovima (International Finance Corporation, 2020):

- *Posvećenost upravljačkim, socijalnim i ekološkim pitanjima*: Demonstrirati liderstvo kroz jasnu i pravovremenu komunikaciju sa zaposlenima i ključnim stakeholderima. Potrebno je u realnom vremenu omogućiti komunikaciju o problemima sa (naj)višim nivoima menadžmenta. Zdravlje i sigurnost zaposlenih od ključne su važnosti, te je potrebno jasno preneti poruku o posvećenosti poštovanju smernica u pogledu javnog zdravlja vezanih za sprečavanje širenja pandemije.

- *Nadgledanje upravljanja krizom*: Održavati vanredne (ad hoc) sastanke menadžment tima. Iskoristiti te sastanke da bi se definisao „ton sa vrha“ u vezi sa krizom i demonstriralo snažno liderstvo i nadzor. Razmotriti formiranje kriznog tima koji bi imao zadatak da prati efekte pandemije i u tim uključiti najviši menadžment, ljudske resurse, operativu, sektor informacione tehnologije. Razmotriti i podizanje stručnih kapaciteta ovog tima, kroz osiguranje spoljne podrške.

- *Osiguranje spremnosti menadžmenta da pruži sveobuhvatan odgovor na krizu*: Planirati u rezervi raspoložive ljude za ključne pozicije u organizaciji. Utvrditi koje su ključne osobe tokom pandemije i koje ključne veštine u slučaju krizne situacije

moгу biti potrebne, i eventualno formirati timove koji rade sa razliĉitih lokacija.

- *Stvaranje kontrolnog okruženja (interna kontrola/revizija, upravljanje rizicima i kontrola usklađenosti poslovanja):* Potrebno je ažurirati plan kontinuiteta poslovanja, uvaŹavajući aktuelne pandemijske izazove i angaŹovati funkciju kontrole usklađenosti poslovanja da prati poštovanje politika i procedura predviđenih planom. Razmotriti funkcionisanje ključnih kontrolnih funkcija (adekvatnost politika i procedura, IT kontrole vezane za rad od kuće, sigurnost na radnom mestu, sigurnost informacionih tehnologija i dostupnost interneta itd.). Proceniti i pratiti faktore ublaŹavanja neposrednih rizika i dugoroĉnih implikacija pandemije.

- *Obelodanjivanje i transparentnost:* Graditi poverenje kroz komunikaciju i održavati kontakte u odsustvu fiziĉkih sastanaka. Objaviti informacije o merama i postupcima vezanim za pandemiju na web site organizacije u sluĉaju postojanja diverzifikovane strukture stakeholdera. Pokrenuti kampanui interne komunikacije, kojom se traŹi od zaposlenih da ostanu kod kuće ukoliko su bolesni ili da ne dolaze na posao od isteka određenog perioda.

2. UPRAVLJANJE ZAPOSLENIMA KOJI RADE OD KUĆE KAO NAĀIN PREVAZILAŹENJA PANDEMIJSKIH IZAZOVA / MANAGING EMPLOYEES WORKING FROM HOME AS A WAY TO OVERCOME PANDEMIC CHALLENGES

Na poĉetku suoĉavanja sa pandemijom odgovori većine organizacija bili su usmereni na zaštitu zdravlja ljudi, pa su mnoge organizacije po prvi put primenile i oslonile se na rad od kuće. Neke u tome uspeavaju, dok se druge teško prilagođavaju. Neke isprobavaju rad od kuće kao privremeni, druge kao alternativni aranŹman.

U nedostatku kontakta licem u lice, tradicionalni stil upravljanja „komanda i kontrola“ postaje manje relevantan i menadŹeri mogu imati poteškoća da pronađu druge naĉine kako da osiguraju da zaposleni odraduju svoj posao tokom rada od kuće. Ako zaposleni nemaju osećaj pripadnosti za vreme rada od kuće, oni mogu razviti nepoverenje prema menadŹmentu. To moŹe dovesti do gubitka kontrole od strane menadŹera, a određeni zaposleni mogu i zloupotrebiti aranŹman za rad od kuće. Stoga su samodisciplina zaposlenih i međusobno poverenje između menadŹmenta i zaposlenih od suštinskog znaĉaja u ovom radnom aranŹmanu. Nadalje, delotvorno upravljanje radom od kuće zahteva pristup upravljanju koji je zasnovan na rezultatima. To podrazumeva identifikaciju ciljeva, zadataka i dostignuća, a zatim praćenje i razgovor o napretku bez preterano

sloŹenih zahteva za izveštavanjem. Zaposleni koji rade od kuće treba da imaju ista prava i obaveze kao i kada posao obavljaju u prostorijama organizacije, pri ĉemu treba uzeti u obzir mere za održavanje kontakata i praćenje dobrobiti, bezbedne uslove za rad od kuće i ugovoreno radno vreme (Uprava za bezbednost i zdravlje na radu, 2021).

Miaw Tiang Tang (2020) ukazuje na pet je elemenata koje treba razmotriti prilikom merenja produktivnosti zaposlenih koji rade od kuće (str 14.):

- Postaviti i komunicirati jasne ciljeve i rokove na isti naĉin kao i sa zaposlenima koji su fiziĉki prisutni na radnom mestu;
- Formirati planove za povećanje odgovornosti;
- Analizirati vaŹne zadatke i pratiti napredak na osnovu definisanih vremenskih rokova;
- Oceniti kvalitet i kvantitet umesto vremena provedenog na radu prebaciti pokazatelje na „izvršene zadatke i njihov kvalitet“, a ne na „utrošene sate“;
- Pratiti dostignuća.

Mnogi autori ukazuju da postoji višestruka korist povezana sa radom od kuće, ukljuĉujući: smanjenje vremena putovanja na posao; veću autonomiju i fleksibilnost u organizaciji rada; bolji balans između radnog i privatnog Źivota; povećanu motivaciju i smanjenje smene zaposlenih (jedni napuštaju organizaciju, a novi dolaze); povećana produktivnost i efikasnost. Međutim, u okolnostima pandemije mnogi menadŹeri i zaposleni su pokazali fiziĉku, mentalnu ili infrastrukturnu nespremnost da odgovore na sve izazove koje donosi rad od kuće. Prema istraŹivanju koje je sproveo Društvo za upravljanje ljudskim resursima, 71% poslodavaca ima poteškoća da se prilagodi radu na daljinu; 65% poslodavaca kaŹe da je održavanje morala kod zaposlenih predstavljalo izazov; i više od trećine poslodavaca suoĉava se sa poteškoćama u vezi sa kulturom organizacije, produktivnošću zaposlenih i propisima vezano za odsustvo sa posla (Better workplaces better world, 2020).

Iako se neki poslovi ne mogu obavljati od kuće, pandemija ubrzava trend uvođenja rada na daljinu, moguće i na duŹi rok. Poslodavci i zaposleni će se verovatno prilagoditi radu od kuće i navići se na takav aranŹman, nauĉiti da koriste informaciono komunikacione tehnologije za rad od kuće i razumeti prednosti rada od kuće. Imajući u vidu steĉeno iskustvo, postavlja se pitanje da li je zaista neophodno koristiti poslovne prostorije u pojedinim oblastima poslovanja kada se i rad od kuće pokazao podjednako efikasnim (Popović, 2020).

Zbog specifiĉnosti obavljanja poslova van prostorija poslodavca (od kuće), neophodna je dobra

volja zaposlenog i menadžmenta za ovakav vid radnog angažovanja imajući u vidu sve njegove prednosti i nedostatke. Menadžment je dužan da se brine za zaposlene i u okolnostima rada od kuće, u meri u kojoj je to izvodljivo, obezbede uslove bez rizika po fizičko i psihičko zdravlje. Zaposleni koji rade od kuće potrebno je da imaju odgovarajuću prostoriju i opremu za rad, da se organizuju na takav način da usklade porodične i poslovne obaveze, kao i da nepostojanje neposrednog kontakta sa poslodavcem i kolegama ne predstavlja prepreku za obavljanje poslova. Menadžment, u saradnji sa zaposlenima, treba da obezbedi dobre uslove za rad, vodi brigu o organizaciji rada, obezbedi opremu za rad (ukoliko je zaposleni nema u svom vlasništvu) potrebnu za obavljanje rada, vodi računa o radnom vremenu i odmorima koje je dužan da obezbedi.

Sprovođenje mera bezbednosti i zdravlja na radu teže je pratiti i kontrolisati kada zaposleni radi od kuće jer je to istovremeno i mesto rada. Zbog toga je potrebno na radnom mestu i u radnoj okolini poštovati sledeće preporuke i smernice (Uprava za bezbednost i zdravlje na radu, 2021):

- zaposleni treba da odredi radni prostor u svom domu za postavljanje i instaliranje opreme za rad koja će se koristiti za obavljanje poslova na bezbedan i zdrav način. Ovako opredeljeni prostor u kući smatra se radnim mestom;
- radni prostor treba da bude čist, bez prepreka i otpada, kako bi se sprečilo saplitanje i pad;
- električne instalacije moraju da budu projektovane i postavljene tako da ne predstavljaju opasnost koja može biti uzrok požara ili eksplozije, kako bi zaposleni bio zaštićen od opasnog dejstva električne struje (direktan ili indirektan dodir instalacija i opreme pod naponom);
- proveriti ispravnost i koristiti ispravne utičnice i produžne kablove, a zapaljive materije odvojiti od izvora toplote ili drugih potencijalnih izvora paljenja;
- radna stolica treba da bude stabilna i da omogućiti slobodu pokreta i udoban položaj, visina sedišta mora da bude podesiva, a naslon mora da bude podesiv u pogledu visine i nagiba;
- da se obezbedi dovoljno slobodnog prostora na radnom mestu, kako bi zaposleni imao ugodan položaj i mogućnost promene položaja i slobodu pokreta;
- obezbediti odgovarajuće osvetljenje, nizak nivo buke i toplotni komfor (dovoljna količina svežeg vazduha, da temperatura bude odgovarajuća – minimalna temperatura u zimskom periodu 18°C, dovoljno prirodne svetlosti uz postojanje izvora veštačkog osvetljenja koji moraju da obezbede adekvatnu osvetljenost, odnosno da izvori prirodnog i

veštačkog osvetljenja ne stvaraju direktnu refleksiju na monitoru);

- obezbediti kratke pauze kako bi se izbegao zamor očiju i prekinulo dugotrajno sedenje, poželjni su kratki a česti odmori, da se zaposleni odmakne od radnog mesta i radi vežbe za opuštanje, da se radi izbegavanja umornih očiju pogled usredsredi na udaljene predmete i povremeno trepće;
- od zaposlenih koji rade od kuće se očekuje da obavljaju poslove svog radnog mesta u ugovorenom radnom vremenu.

Kako se meri produktivnost zaposlenih kada rade od kuće? Organizacije sa zaposlenima koji rade od kuće uglavnom su zabrinute zbog produktivnosti iz dva ugla. Neki se menadžeri pitaju “da li oni uopšte rade?”, dok su drugi više zabrinuti “rade li efikasno?” Ipak, merenje produktivnosti zaposlenih na daljinu ne bi trebalo da bude ništa teže ili drugačije nego merenje fizički prisutne radne snage. Dobro vođeni timovi koji rade na daljinu mogu biti daleko produktivniji od zaposlenih koji su prisutni u prostorijama organizacije, jer se od menadžmenta traži da meri produktivnost objektivnim merilima, a ne fizičkim prisustvom kroz “vreme provedeno u zgradi”. Pre nego što menadžment uspostavi način praćenja i merenja radnog učinka, trebalo bi da utvrdi šta treba meriti. Od ključnog značaja je izbor merila koja daju najveći efekat i kvalitativnih merila. Za merenje produktivnosti na bazi rezultata potrebni su merljivi pokazatelji, koje je često teško odrediti. Neke sektore i poslove je lakše definisati nego druge. Na primer, za radnika prodaje, vrlo je jasno što se može meriti i oceniti. Kod poslova poput službenika u call centru može se koristiti jednostavan pokazatelj - broj poziva na sat. Međutim, kada zaposleni imaju raznovrsne odgovornosti, potrebno je kreirati pokazatelje za svakog radnika pojedinačno, uz određeni stepen učestale revizije. Uz to, zadovoljenje određenog pokazatelja ne mora nužno biti jednako produktivnosti. Ako su ciljevi postavljeni prenisko, zaposleni koji postiže željeni rezultat možda neće raditi u punom kapacitetu. Samo zato što je zaposleni sa kancelarijom povezan virtuelnom privatnom mrežom, ne znači da se posao odrađuje. Učinak se najbolje određuje ishodom i da li zaposleni ispunjava merljive referentne vrednosti ili ciljeve. Kao i svaki cilj, radni učinak se ne može postići ako niko ne zna šta on podrazumeva. Ključ dobre saradnje sa zaposlenima koji rade od kuće jeste da menadžment bude vrlo jasan i konkretan u svim svojim očekivanjima (Miaw Tiang Tang, 2020).

Iako se neki poslovi ne mogu obavljati od kuće, pandemija ubrzava trend uvođenja rada na daljinu, moguće na duži rok. Poslodavci i zaposleni će se verovatno prilagoditi radu od kuće i navići se na takav

aranžman, naučiti da koriste informaciono-komunikacione tehnologije za rad od kuće i razumeti prednosti rada od kuće. Zaposleni će možda moći da održe isti ili povećaju nivo produktivnosti za vreme rada od kuće. Sredinom aprila 2020. godine sprovedeno je istraživanje u SAD među više od 1.200 stalno zaposlenih radnika koji su radili od kuće tokom pandemije. Istraživanje je pokazalo da gotovo polovina ispitanika želi da nastavi da radi od kuće. Više od 45% je navelo da njihovi poslodavci aktivno razmišljaju o nastavku ili su otvoreni za ovu strategiju. Međutim, prilikom interpretacije ovih rezultata treba imati u vidu i da je među ispitanicima 40% njih redovno radilo od kuće barem jedan dan u sedmici i pre pandemije (SHRM, 2021).

2.1. Koncipiranje plana rada od kuće - ključ za osiguranje kontinuiteta poslovanja / *Designing a work plan from home - the key to ensuring business continuity*

Plan rada od kuće predstavlja ključni element delotvornog plana za krizne situacije kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja, produktivnost i očuvanje radnih mesta (International Labour Organization, Unija poslodavaca Crne Gore, 2021). U nastavku ovog rada prezentujemo model koji ima za cilj da pruži praktični vodič kompanijama koje nameravaju da razviju svoju politiku o radu od kuće, prilagođen prema tekstu: Alati za rad od kuće, Smernice za pisanje politike o radu od kuće (Telework Toolkit, 2021). Iako ne postoji jedinstveno rešenje za sve, model navodi glavne komponente koje treba uključiti u plan, kao i druge elemente za razmatranje, a sve sa ciljem kako bi se isti mogli prilagoditi različitim situacijama i potrebama kompanija:

- *Svrha:* Navesti nekoliko rečenica koje objašnjavaju zašto kompanija organizuje rad od kuće. Važno je napomenuti da rad od kuće nije formalno ili univerzalno pravo zaposlenog, već alternativni, privremeni aranžman za očuvanje kontinuiteta poslovanja kao odgovora na hitne slučajeve, poput trenutne pandemije i prisilnog zatvaranja, i podložan je promenama zavisno od toga kako će se situacija razvijati.

- *Definicija:* Navesti definiciju rada od kuće u trenutnom kontekstu pandemije. Poželjno je pozvati se na definicije iz relevantnih zakona i propisa, ako postoje. U definiciji naglasiti da je rad od kuće radni aranžman koji podrazumeva da radnici rade iz svoje kuće, koristeći informaciono-komunikacione tehnologije, a ipak ispunjavaju osnovne radne obaveze.

- *Opseg i primena:* Navesti kada se primenjuje i na koga se odnosi plan rada od kuće, koja su ograničenja i uslovi, uključujući ostale primenljive i postojeće politike. Važno je napomenuti da je kompanija ta

koja odlučuje o sprovođenju aranžmana za rad od kuće, kao i da rad od kuće ne menja i ne zamenjuje odredbe i uslove zaposlenja ili traženo poštovanje postojećih politika, pravila i prakse kompanije.

- *Ispunjavanje uslova:* Uključiti i izjavu o sticanju prava zaposlenog na obavljanje posla na daljinu, od kuće. Važno je napomenuti da se aranžman za rad od kuće implementira kao odgovor na pandemiju i preventivna mera radi sprečavanja širenja virusa, osiguranja kontinuiteta usluge i produktivnosti, minimiziranja štetnih uticaja na kvalitet rada, proizvodnju ili kvalitet usluga. Na osnovu prikladnosti radnih mesta, kućnog okruženja i sposobnosti menadžera da upravlja zaposlenima na daljinu, mogu postojati zaposleni koji ne ispunjavaju uslove za rad od kuće (zbog specifičnih uloga ili radne funkcije ili situacije vezano za kućno okruženje zbog kojih nije moguće obavljanje posla od kuće). Navesti i da će menadžer sektora biti u direktnom kontaktu sa zaposlenima vezano za ispunjavanje uslova za rad od kuće.

- *Glavni elementi koje treba uzeti u razmatranje:* 1) *Poštovanje politika kompanije* - Važno je naglasiti da svi zaposleni koji rade od kuće moraju ispuniti relevantne postojeće politike kompanije (zaštita na radu, upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija, zaštita i tajnost podataka, intelektualna svojina, kodeks ponašanja kompanije, upotreba alata i opreme kompanije kao što su laptop, softver, itd.); 2) *Nadoknada i radno vreme* - Rad od kuće ne bi trebalo da menja uobičajeno radno vreme, nadoknadu, beneficije ili radne obaveze. Međutim, treba napomenuti da će zbog trenutnih okolnosti možda biti neophodna određena fleksibilnost u radnom vremenu uz dogovor između menadžmenta i zaposlenih, a sve u skladu sa zakonima, propisima i politikom kompanije; 3) *Zaštita na radu* - Menadžment je dežan da osigura sigurno i zdravo radno okruženje, pa bi stoga trebalo da osigura da je radni prostor kod kuće siguran. Poslodavci treba da vode računa o zdravlju svojih radnika, uključujući mentalno zdravlje. Isto tako, važno je imati na umu dužnost radnika da zaštite sebe i druge i da se brinu o sopstvenoj sigurnosti, zdravlju i mentalnoj dobrobiti. Važno je napomenuti i da svi zaposleni trebaju da održavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, pridržavaju se dogovorenog rasporeda rada, koriste neophodnu pauzu i odmor, kako bi ostali aktivni i zdravi; 4) *Oprema, alati i potrebni materijal* - Opisati poziciju kompanije u pogledu opreme, uključujući hardver, zalihe i nameštaj. Trebalo bi navesti da li će i pod kojim uslovima kompanija obezbediti opremu zaposlenima koji mogu obavljati svoje zadatke od kuće. To može uključivati kompjuterski hardver, kompjuterski softver, telefonske linije, pristup internetu, pristup host aplikacijama i drugu relevantnu opremu i

sadržaje koji se smatraju potrebnim. Trebalo bi naznačiti i obavezu zaposlenih da brinu o opremi i da opremu koriste u skladu sa ovlašćenjima i u svrhe koje se odnose isključivo na poslovanje kompanije, te da su obavezni da ako postoji bilo kakav problem vezano za opremu, softver ili internet vezu kontaktiraju kompaniju (odeljenje za tehnologiju ili menadžera); 5) *Tehnologija, zaštita podataka i bezbednost* - Upotreba tehnologije za rad od kuće može nositi veće rizike od sajber napada i kršenja poverljivosti, kao i povećani rizik od zastrašivanja putem interneta. Većina kompanija u tu svrhu ima politike za zaštitu podataka, poverljivost, bezbednost i politiku borbe protiv uznemiravanja, na koje treba ukazati i uputiti zaposlene koji rade od kuće pročitaju, razumeju i pridržavaju se navedenih politika kompanije. Uz navedeno svim zaposlenim koji rade od kuće treba učiniti dostupnom online obuku o informaciono-komunikacionim tehnologijama; 6) *Kompjuter kod kuće* - Prilikom osmišljavanja plana za rad od kuće treba uzeti u obzir smernice i zahteve kompanije vezano za organizovanje kancelarije kod kuće, instalaciju opreme, sigurnost, troškove itd. Ukazati da zaposleni treba da odredi radni prostor u svom domu za postavljanje i instaliranje opreme koja će se koristiti u sigurnim uslovima, kao i da je dužan da se pridržava uputstava kompanije o uspostavljanju i održavanju određenog radnog prostora na siguran, zdrav, profesionalan i bezbedan način, i da se za nadoknadu nastalih troškova, kao što su pregradnja, električne instalacije ili druga unapređenja radnog prostora kod kuće, mora se prethodno pribaviti odobrenje kompanije; 7) *Komunikacija* - Komunikacija je presudna za rad na daljinu. Menadžeri i zaposleni uključeni u rad na daljinu trebalo bi da se dogovore o tome kako će međusobno kontaktirati, koristeći dostupne informaciono-komunikacione tehnologije. Važno je napomenuti da zaposleni moraju biti dostupni svojim rukovodiocima i saradnicima tokom dogovorenog osnovnog radnog vremena; 8) *Standardi učinka* - Kompanije bi trebalo da naznače koji su to standardi učinka za koje očekuju da se očuvaju tokom rada od kuće. Međutim, kompanija bi trebalo da prizna, s obzirom da se rad od kuće sprovodi u ovako hitnoj situaciji, da bi mogle postojati prepreke u kući radnika koje bi trebalo rešiti (zaposleni koji imaju poteškoće bi trebalo da se obrate svom menadžeru kako bi procenili mogućnost sprovođenja rada od kuće i potrebnu fleksibilnost). Treba razmotriti određeni stepen fleksibilnosti, uz istovremeno očuvanje očekivanog standarda; 9) *Nega zavisnog člana porodice i druge porodične obaveze* - Pitanje brige o deci i drugih ličnih obaveza koje mogu uticati na rad od kuće treba da reše nadležni menadžer i zaposleni (dogovoriti drugačije radno

vreme, skraćeni radni dan ili radno vreme sa smanjenim radnim ciljevima ili fleksibilnim rokovima, kada je to moguće). Važno je, međutim, naglasiti da, iako je kompanija možda u prilici da ponudi određeni stepen fleksibilnosti, zaposleni moraju organizovati brigu o zavisnim članovima porodice i porodične obaveze uopšte kako bi mogli raditi od kuće. Zaposleni moraju rešavati i prilagođavati se situaciji i osigurati ispunjenje osnovnih radnih obaveza; 10) *Nadoknada* i odgovornost zaposlenog – Menadžment je odgovoran generalno za sigurnost i zdravlje zaposlenih na radnom mestu i u radno vreme. Oni bi mogli biti odgovorni za nezgode u vezi sa poslom koje se događaju u radnom prostoru zaposlenog kod kuće tokom radnog vremena. Povrede zaposlenih u vezi sa poslom koje se dogode za vreme radnog vremena i za vreme obavljanja radnih funkcija u opredeljenom radnom prostoru kod kuće obično su obuhvaćene nadoknadom za zaposlenog. Menadžment treba da osigura da su radnici upoznati sa tom politikom, uključujući procedure za prijavljivanje povreda na radu i lošeg zdravlja ili bilo kakve zabrinutosti vezano za zaštitu na radu; 11) *Vanredne situacije i bolest* - Plan može uključivati odredbu sa smernicama za zaposlene o tome koje aktivnosti treba da preduzmu u slučaju vanredne situacije, poput bolesti i povrede, nestanka struje ili prekida internet veze. Menadžment takođe može razmotriti da li da uključi i lockdown (zaključavanje) ili zatvaranje kompanije kao vanrednu situaciju za aktiviranje aranžmana za rad od kuće; 12) *Troškovi* - Aranžman za rad od kuće je implementiran kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja i očuvanje radnih mesta, pa bi ga stoga trebalo sprovesti uz zajedničku odgovornost i posvećenost menadžmenta i zaposlenih. Menadžment bi trebalo da jasno odredi da li će snositi troškove aranžmana za rad od kuće, jer to može izazvati dodatne troškove za zaposlene u smislu instaliranja kompjutera, pristupa internetu, električne energije, osiguranja. Kako je naknada troškova diskreciono pravo kompanije, zaposleni mora tražiti odobrenje pre nego što nastanu troškovi za rad od kuće.

ZAKLJUČAK / CONCLUSION

Organizacije koje žele da posluju u pandemijom i postpandemijom okruženju, potrebno je da shvate osnovne karakteristike i faktore koji određuju poslovanje u novim uslovima. Nema sumnje da je pandemija ubrzala proces digitalne transformacije organizacija i primenu fleksibilnijih formi radnog angažovanja zaposlenih. Ona je imala je uticaj da menadžment digitalizaciju tretira ne samo kao dodatnu mogućnost, već kao realno rešenje za njihov opstanak. Sagledavši digitalizaciju kao način da opstanu u poslu, ona se ne tretira kao proces

kupovine novog tehnološkog uređaja, već kao proces transformacije i dobra prilika za smanjenje operativnih troškova i pripremu organizacija da budu konkurentnije na domaćem i stranom tržištu. Sve je očiglednije da rad od kuće sve više postaje uobičajeni način obavljanja poslova za veliki broj zaposlenih, kako zbog razvoja informacionih tehnologija koje to omogućavaju, tako i zbog aktuelne epidemiološke situacije. On je postao jedan od sve češće primenjenih načina rada, ali samo tamo gde je to moguće organizovati, uzimajući u obzir da se ne mogu svi poslovi i zadaci obavljati van prostorija organizacije, odnosno konkretnog radnog mesta.

Iako aranžmani za rad od kuće imaju veliki potencijal, stvarnost je često složenija, pogotovo kada se oni uvode kako bi se zaustavila pandemija, a ne neophodno zato što su zaposleni to dobrovoljno izabrali. Održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može predstavljati poseban izazov za one koji imaju obavezu da se staraju o porodici, zbog zatvaranja ustanova za brigu o deci i škola, a u nedostatku alternativnih sistema nege.

Shvatiti posledice i predvideti kako pandemija utiče na različite aspekte poslovanja nije lako, pa su za konkretne zaključke bitne pouzdane informacije i podaci. Činjenica da se susrećemo sa izazovom koji je teško uporediv sa bilo kojim presedanom iz prošlosti, može da opravda određeni stepen neshatljivosti u pandemiji, ali ostaje upitno zbog čega mnogi menadžeri, u doba svakovrskih informacionih i drugih dostignuća teško prihvataju izmenjenu realnost i način života. Ukoliko se nova realnost ne uvaži, to će doneti nove izazove, rizike i pretnje, od kojih se neke verovatno još uvek ne mogu predvideti, posebno zbog toga što se radi o događaju (pandemiji) koji još uvek nije okončan.

LITERATURA / REFERENCES

- [1] Better workplaces better world. (2020). <https://www.shrm.org/resourcesandtools/pages/emote-work.aspx> (02.04.2021.)
- [2] Džafić G., Ristić Z., Bilal Z. M. A., Alshibani W. M. S., Damjanović A. (2020). Digitalizacija ekonomije – Uticaj na tržište rada i zaposlenost. *Ecologica*, 27(100), str. 633-639.
- [3] EY Global - Multidisciplinary professional services organization. (2020). COVID-19 i planiranje u doba pandemije: Kako kompanije treba da reaguju, https://www.ey.com/sr_rs/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond#chapter-1500816810 (02.04.2021.)
- [4] IDC Corporate USA. (2017). Four Ways Intelligent ERP Applications Deliver Value to Your Organization. Framingham, Massachusetts, pp. 2-5.
- [5] International Finance Corporation, (2020). Korporativno upravljanje i savjeti za rukovodstvo kompanija u vezi odgovora na kriznu situaciju – Suočavanje s pandemijom virusa COVID-19, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b0f5e671-52f8-4d9f-8a37-21fdb5447d2b/Tip+Sheet_CG_Company+Leadership_COVID19_April2020_Bosnian.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n89eYp2 (01.04.2021)
- [6] International Labour Organization, Unija poslodavaca Crne Gore. (2021). Vodič za poslodavce: Rad od kuće kao odgovor na pandemiju COVID-19 <https://poslodavci.org/biblioteka/publikacije/vodic-za-poslodavce-rad-od-kuce-kao-odgovor-na-pandemiju-covid-19> (03.03.2021)
- [7] Miaw Tiang Tang. (2020). Vodič za poslodavce: Rad od kuće kao odgovor na pandemiju COVID-19 International Labour Organization, Unija poslodavaca Crne Gore, <https://poslodavci.org/biblioteka/publikacije/vodic-za-poslodavce-rad-od-kuce-kao-odgovor-na-pandemiju-covid-19> (03.04.2021.)
- [8] Popović G. (2020). *Da li nas je pandemija Kovida-19 promenila?* Profit, jun 2020, Beograd.
- [9] Ristić Z., Džafić G., Jevremović M., Damjanović A. (2020). Nove tehnologije – Izazovi za kompanije i održiv ekonomski razvoj. *Ecologica*, 27(99), str. 401-407.
- [10] SHRM. (2021). https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/Pages/Will-Employees-Continue-Working-from-Home-after-COVID19-One-Company-Says_Yes.aspx (03.04.2021)
- [11] Stojkov V. (2020). Najbitniji resurs kompanija za vreme pandemije? Ljudi, navodi McKinsey, <https://startit.rs/najbitniji-resurs-kompanija-za-vreme-pandemije-ljudi-navodi-mckinsey/> (03.04.2021.)
- [12] Telework Toolkit. (2021). Guide to Writing a Telework Policy. <http://www.teleworktoolkit.com/library/PolicyWritingGuide.pdf> (03.04.2021.)
- [13] Uprava za bezbednost i zdravlje na radu. (2021). *Vodič za bezbedani zdrav rad od kuće*. Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja Republike Srbije, Beograd.
- [14] Vassileva A., Simić M., Stevanović M. (2020). Implications of COVID-19 for international business. *Ecologica*, 27(100), str. 589-597.