

**ECOLOGICA, Vol. 29, No 108 (2022), 555-564**  
<https://doi.org/10.18485/ecologica.2022.29.108.12>  
Originalni naučni rad  
UDC: 070.3:[616.98:578.834  
005: [616.98:578.834

## **Uticaj pandemije na digitalnu transformaciju u oblasti organizacije poslovanja u preduzećima u Srbiji**

### **The impact of the pandemic on digital transformation in the field of organization of business in enterprises in Serbia**

*Biljana Tešić*

Univerzitet Singidunum, Fakultet zdravstvenih i poslovnih studija u Valjevu, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija  
Singidunum University, Faculty of Health and Business Studies in Valjevo, Železnička 5, 14000 Valjevo, Serbia  
e-mail: btesic@singidunum.ac.rs  
orcid.org/0000-0003-3226-8477

Rad primljen / Received: 08.10.2022, Rad prihvaćen / Accepted: 15.11.2022.

**Sažetak:** Glavni cilj istraživanja je da se ispita na koji način je situacija koja je bila izazvana pandemijom COVID-19 uticala na digitalnu transformaciju i promenila poslovne modele u preduzećima u Srbiji. Svrha istraživanja je identifikacija i analiza uticaja pandemije na organizaciju rada i druge organizacione performanse kompanija i njenih zaposlenih u našoj zemlji. Podaci su prikupljeni onlajn anketom na uzorku od 62 kompanije, a zatim obrađeni korišćenjem statističkog programa SPSS 21. Rezultati istraživanja ukazuju da je COVID-19 izazvao značajne promene u načinu poslovanja preduzeća u Srbiji. Mnogi su morali da preispitaju ključne elemente svojih poslovnih procesa i prilagode se savremenim informacionim tehnologijama neophodnim za rad na daljinu. Takođe, uočava se da su, skoro tri godine nakon početka pandemije, i pored problema na koje su nailazili, kompanije i zaposleni ostvarili značajan pomak u podršci alternativnih načina obavljanja rada u poslovnom okruženju. Na osnovu iskazanih stavova ispitanika i donetih zaključaka, dalja istraživanja treba usmeriti na analizu i praćenje u kom pravcu će se menjati ustanovljeni trendovi vezani za online poslovanje u Srbiji.

**Ključne reči:** Online poslovanje, COVID-19, digitalna transformacija, informacione tehnologije.

**Abstract:** The main goal of the research is to examine how the situation caused by the COVID-19 pandemic affected the digital transformation and changed the business models in companies in Serbia. The purpose of the research is to identify and analyze the impact of the pandemic on the organization of work and other organizational performance of companies and their employees in our country. The data were collected through an online survey of a sample of 62 companies, and then processed using the statistical program SPSS 21. The results of the research indicate that COVID-19 has caused significant changes in the way companies operate in Serbia. Many had to rethink key elements of their business processes and adapt to modern information technologies necessary for teleworking. Also, it can be noticed that, almost three years after the beginning of the pandemic, despite the problems they encountered, companies and employees have made significant progress in supporting alternative ways of doing business in a business environment. Based on the expressed attitudes of the respondents and the conclusions reached, further research should be focused on the analysis and monitoring in which direction the established trends related to online business in Serbia will change.

**Keywords:** Online business, COVID-19, digital transformation, information technology.

## UVOD / INTRODUCTION

Globalna pandemija COVID-19 uticala je na promene širom sveta. Neke od najvećih promena ogledaju se u ličnim životima ljudi, bez obzira na to gde žive, kao i način na koji zaposleni ljudi obavljaju svoje poslove. Ove izmene zahvatile su i Srbiju, počev od marta 2019. godine, a njeni efekti osećaju se oko nas i u trenutku finalizacije ovog istraživanja, u januaru 2022. godine.

Pandemija COVID-19 je, bez presedana, u svom globalnom doseg i uticaju, predstavljala teške izazove u ekonomijama sveta i njenih direktnih i indirektnih efekata u međusobno povezanoj globalnoj ekonomiji. Posledice će verovatno dovesti do trajnog gašenja mnogih preduzeća i otpuštanja radnika, usled nemogućnosti da podnesu finansijske gubitke (Kaushik, Guleria, 2020). Šireći se alarmantnom brzinom, COVID-19 je imao veliki uticaj na preduzeća, društvo i ekonomiju uopšte i značajno je ubrzao potrebu za digitalnom transformacijom kompanija. Ekonomska šteta je već evidentna i predstavlja najveći ekonomski šok koji je svet doživeo decenijama unazad.

Vodeći ekonomisti iz celog sveta pozivaju na brzu političku akciju kako bi se ublažila ekonomska šteta od globalne pandemije. Stručnjaci su jednoglasni da su argumenti u korist koordinisanog fiskalnog stimulansa opravdani (Baldwin, Weder, 2020). Ograničenja međuljudskih kontakata, sprečile su kompanije da pružaju usluge i proizvode iz svoje delatnosti, tako da je potražnja za uslugama, odnosno za ponudom ovih preduzeća, u uslovima socijalnog distanciranja, značajno opala (Stefanović, 2021).

Izbijanje pandemije otkrilo je velike razlike u rasprostranjenosti rada na daljinu u zemljama članicama Evropske unije (EU), u različitim sektorima i zanimanjima. Spremnost za rad na daljinu u velikim razmerama veća je u IKT (Informaciono komunikacione tehnologije) sektorima i sektorima sa intenzivnim znanjem, i generalno za visokokvalifikovane radnike, iako sa velikim razlikama u zemljama EU. U mnogim zemljama EU, više od polovine radnika koji su počeli da rade od kuće, do pandemije nisu imali prethodno iskustvo sa radom na daljinu. Ako su prošli trendovi vodič, neujednačena mogućnost povećanja rada na daljinu mogla bi dovesti do širenja nejednakosti među zemljama, kompanijama i radnicima (Bradić Martinović i dr., 2022).

Od početka pandemije COVID-19 rad od kuće postao je norma za milione radnika u EU i širom sveta. Rane procene Eurofounda (Eurofound, 2022) sugerišu da je skoro 40% onih koji trenutno rade u EU počelo da radi na daljinu puno radno vreme kao

rezultat pandemije. Nedavna studija JRC (Joint Research Centre) daje grubu procenu da oko 25% zaposlenih u EU radi na daljinu, u sektorima u kojima je to omogućeno. S obzirom na to da je pre izbijanja epidemije samo 15% zaposlenih u EU ikada radilo na daljinu, veliki broj radnika i poslodavaca se suočava sa izazovima iznenadnog prelaska na online poslovanje. Obim ovih poteškoća, međutim, verovatno će značajno varirati, zavisno od ostalih faktora i od nivoa prethodnog iskustva sa radom na daljinu (Ballario, 2022).

U SAD, više od 20% radne snage obavlja poslove koji se mogu uspešno izvršiti sa daljine, 3 do 5 dana radne sedmice, sa istim stepenom efikasnosti, kao i kada ovo vreme provode obavljajući posao u kancelariji. Kako navodi McKinsey Global Institute (institit za poslovna i ekonomska istraživanja), pre pandemije procenat radnika koji su radili onlajn bio je samo 5%, a opšte mišljenje bilo je da, kada bi svi kvalifikovani radnici naglo obustavili obavljanje posla iz kancelarije i prešli u potpunosti na rad na daljinu, to bi uticalo na ekonomiju grada, prevoz i alokaciju monetarnih resursa zaposlenih (McKinsey, 2022).

Zapravo, u realnosti, tokom pandemije čak 37% zaposlenih je prešlo na potpuni rad sa daljine, bez odlaska u kancelariju, i očekivani negativni efekat nije se dogodio (Yang et al., 2021). Ono što jeste rezultat ovog prelaska na onlajn način rada jeste da su najveće kompanije poput Tvitera, Fejsbuka, Slike itd. najavile da se neće vraćati na kancelarijski način rada. Čak i firme koje su se vratile sa onlajn rada, a koje nisu spremne da se u potpunosti posvete onlajn infrastrukturi, uvele su hibridni model načina obavljanja posla, koji omogućava da se posao vrši delom onlajn, a delom u kancelariji.

Usled neizvesnosti koje su sa sobom donele različite mere zaštite javnog zdravlja, među kojima su izolacija i karantin, neka od pitanja koje je prosečni zaposleni u Srbiji sebi postavio tokom pandemije su, kako će to uticati na način obavljanja posla i da li je obezbeđena adekvatna infrastruktura i spremnost kompanije da se prilagodi novoj situaciji. Ne retko, zaposleni su tokom pandemije osećali nesigurnost vezanu za mogući gubitak posla ukoliko njihova kompanija smanji broj zaposlenih zbog uslovljenosti prelaska na nove oblike poslovanja. Istraživanja pokazuju da se tokom prošle godine, potvrdila potreba za fleksibilnim oblicima zapošljavanja, koja je postojala i pre krize, što ukazuje na neophodnost temeljne reforme Zakona o radu koji ne prepoznaje brojne nove forme radnog angažovanja, kao što su rad na platformama, rad na projektima, konsultantski rad, „rad na dan“, itd. (Kisin i dr., 2021).

U Austriji je rad na daljinu podstaknut snažnim i ponovljenim preporukama nacionalne vlade da se što više radi od kuće. I u Luksemburgu je vlada uvidela potrebu da se razviju nacionalni sporazumi o uslovima rada, tako da je u julu 2020. definisala nacionalno zakonodavstvo koje utvrđuje odgovornosti u pogledu uslova rada i obaveze poslodavaca. U Irskoj je nacionalna strategija o radu na daljinu objavljena u januaru 2021. Ova strategija uključuje pravo na traženje rada na daljinu, odredbe o pravu na isključenje i o pravima i obavezama radnika i poslodavaca u ovom kontekstu. U Sloveniji su socijalni partneri pomogli da se pažnja usmeri na pitanje rada na daljinu, što je dovelo do stvaranja digitalne usluge za pojednostavljenje obaveznog prijavljivanja rada na daljinu Inspektoratu rada putem veb stranice SPOT (eVem), u nastojanju da se sistemski reguliše rad na daljinu (Van der Graaf et al., 2022).

Autori L. Yang i dr. (2021) su u svom istraživanju „Kako rad na daljinu utiče na kolaboraciju među radnicima informatičke industrije“, na uzorku od 61.182 Majkrosoft radnika, a na osnovu podataka o njihovim mejlovima, kalendarima, porukama, video/audio pozivima i broju radnih sati tokom sedmice, tokom prvih šest meseci 2020. godine otkrili uticaj rada na daljinu svih radnika firme na kolaboraciju i komunikaciju među radnicima. Ono što su zaključili jeste da je komunikaciona mreža zaposlenih postala manje spremna na kreiranje novih veza, a komunikacija je poprimila više elemenata asinhronne komunikacije. Ovo istraživanje pokazalo je da možda još uvek nismo spremni na nagli prelazak na potpuno onlajn način rada u slučajevima gde zaposleni nije dovoljno pripremljen na novonastale promene. Ono što se može zaključiti je da postoji benefit od toga da se zaposlenima pruži izbor i fleksibilnost dok smo još uvek u ranim stadijumima implementacije rada na daljinu (Yang et al., 2021).

Sigahi i saradnici (2021) u svom istraživanju, koje se zasnivalo na analizi 258 radova iz baza podataka Web of Science i Scopus, otkrivaju da nedostaju istraživanja vezana za pomoć kompanijama i menadžerima da se prilagode organizacijama usred pandemije. Kvantitativna i kvalitativna analiza ukazala je na ogromnu većinu studija fokusiranih na zdravstvene radnike i nedostatak empirijskih istraživanja o organizaciji poslovanja kompanija i radu menadžera i zaposlenih.

Smatramo da ovaj rad može imati doprinos sa aspekta analize uticaja pandemije na digitalnu transformaciju, čiji je potencijal postao očigledan u situaciji kada su se preduzeća suočila sa promenama u načinu poslovanja i koja nužno zahteva reakciju i prilagođavanje modernoj kulturi poslovnog okruženja u Srbiji. Cilj je da se ispita da li se, i u kolikoj meri,

način poslovanja promenio u protekle tri godine trajanja pandemije, i da se analizira prevalencija rada na daljinu i drugih oblika mobilnog rada omogućenog savremenim digitalnim tehnologijama.

## 1. MATERIJALI I METODE / MATERIALS AND METHODS

Da bi se ispunili ciljevi studije, upitnik je nasumično poslat na 97 adresa od kojih je odgovorilo 62 ispitanika. Anketa je sprovedena u periodu od 08. novembra 2021. godine do 08. januara 2022. godine. Istraživanje je sprovedeno onlajn anketom, koja se sastojala od dva logički povezana dela, na koju su odgovorile kompanije, tačnije njihovi menadžeri, iz različitih industrija s različitim brojem zaposlenih. Prvi deo je dizajniran da prikupi opšte informacije o poslovnoj organizaciji, uključujući naziv, lokaciju i delatnost. Takođe, u ovom delu ispitanici su dali odgovore i na pitanja da li je pandemija promenila način rada u njihovim kompanijama, da li su i u kojoj meri prešli na rad od kuće (online), ili su primenili hibridni model, da li su imali neke prednosti i prepreke od rada na mreži i da li se njihova kompanija opredelila za način rada od kuće i nakon završetka pandemije. Drugi deo je obuhvatio pitanja vezana za organizacioni učinak u kompanijama (odnos novozaposlenih i otpuštenih radnika tokom pandemije, online platforme i alati korišćeni za formalnu komunikaciju, obuka zaposlenih i dr.).

Zbog obima istraživanja, u radu su predstavljeni statistički obrađeni rezultati prvog dela upitnika, dok su iz drugog dela prikazani samo neki karakteristični primeri.

Na osnovu postavljenog cilja, metodološki okvir istraživanja obuhvatio je osnovne metode, kao što su analiza i sinteza, dedukcija i indukcija u donošenju zaključaka, ali i opštenaučne metode, poput deskriptivne i komparativne analize, metode prikupljanja i analize podataka kroz onlajn anketu, vizuelna obrada i predstavljanje podataka dobijenih onlajn anketom pomoću tabela, metode analize sadržaja naučnih radova koji se odnose na organizacione aspekte poslovanja preduzeća pre i tokom pandemije, sistematizacija prikupljenih informacija, kao i statistička obrada i analiza dobijenih rezultata.

Online anketa je sastavljena od 24 pitanja od kojih su za 21 pitanje već definisani ponuđeni odgovori. Ponuđeni odgovori razlikuju se između onih gde je potrebno izraziti mišljenje ili stepen slaganja sa ponuđenom tvrdnjom; selektovanje više odgovora (na pitanja o korišćenoj opremi, načinima komunikacije itd.). Pitanja koja nisu imala ponuđene odgovore su naziv kompanije, u kojoj državi i u kom gradu se nalazi kompanija ispitanika. Na pitanje o nazivu kompanije, ispitanici su mogli da iskoriste opciju da ostanu anonimni.

Statistička analiza i obrada podataka vršena je korišćenjem programa Excel i SPSS Statistics-21, deskriptivnom i analitičkom metodom. Pouzdanost Likert-skale proverena je pomoću Kronbahovog alfa (Cronbach alfa) koeficijenta ( $\alpha=0.843$ ; visoka pouzdanost). Sumacioni skorovi Likert-skale dobijeni su kao prost zbir odgovora na sva pitanja skale, a sumarni rezultat cele skale kao prosečan skor svih sumacionih skorova skale. Parametarske vrednosti sumacionih skorova su prikazane kao aritmetičke sredine, a učestalost (frekvencije) osnovnih karakteristika i odgovora ispitanika su izražene brojačno i procentualno. Značajnost razlika u odgovorima ispitanika na svako pitanje ispitana je neparametarskim  $\chi^2$  testom (tabela učestalosti za pojedinačne kategoričke varijable), a odnos između dve kategoričke varijable  $\chi^2$  testom koristeći proceduru Crosstabs (tabela unakrsnih podataka). Normalnost distribucije sumacionih skorova ispitana je Kolmogorov-Smirnovljevim testom. Nijedna varijabla nema normalnu distribuciju podataka, tako da su korišćeni neparametarski testovi. Provera značajnosti razlika u skorovima odgovora prema vrstama delatnosti kompanija izvršena je analizom varijanse (ANOVA) za više grupa (F i p) sa testom višestrukih poređenja (LSD). Dobijeni rezultati prikazani su tabelarno (brojna i procentualna učestalost). Sve statističke analize vršene su za nivo statističke značajnosti  $p<0.05$  (95%).

## 2. REZULTATI I DISKUSIJA / RESULTS AND DISCUSSION

Studija je obuhvatila 62 anketiranih ispitanika koji sa svojim kompanijama posluju u Evropi, od kojih su se 60 (96.8%) izjasnili da posluju u Srbiji. Prema lokaciji kompanije najviše posluju u Beogradu 20 (32.3%), Valjevu 12 (19.4%), zatim u Novom Sadu 4 (6.3%), po 2 u Lajkovcu, Resavici, Vranju i Kraljevu (12.9%), dok je 18 ispitanika (29%) ostalo uzdržano od odgovora na ovo pitanje. Kompanije posluju u sledećim privrednim i društvenim delatnostima: obrazovne usluge (16.1%), IT industrija (16.1%), smeštaj i usluge ishrane (9.4%), trgovina na veliko (9.4%), trgovina na malo (9.4%), proizvodnja (6.3%), Beauty branša (6.3%), stručne, naučne i tehničke usluge (6.3%), umetnost, zabava i rekreacija (3.1%), finansije i osiguranje (3.1%), ugostiteljstvo, restoran (3.1%), ugostiteljstvo (3.1%), odgajivačnica pasa i salon za ulepšavanje pasa (3.1%) i salon (3.1%).

U ovom delu ankete, ispitanici su odgovarali na 9 pitanja (po dva pitanja vezana za poslovanja pre pandemije, 3 u toku pandemije, 3 pitanja koja se odnose na period posle pandemije i na pitanje obezbeđenja opreme i sredstava za zaposlene u toku

pandemije). Osam pitanja je detaljno analizirano navedenim statističkim metodama. Što se tiče pitanja o obezbeđenosti adekvatne IT opreme, kompanije koje su poslovanje sprovodile onlajn u toku pandemije u većini su obezbedile osnovnu opremu i IT-sredstva zaposlenima (15.4% kamere, 12.3% laptop računare, 10.8% ostalu opremu), premda je bilo 4.6% kompanija koje nisu obezbedile potrebnu opremu i 15.4% kompanija kojima nije bila potrebna za poslovanje.

### 2.1. Analiza uticaja pandemije na način poslovanja u preduzećima u Srbiji/

#### *Analysis of the impact of the pandemic on the way of doing business in companies in Serbia*

Učestalost odgovora ispitanika (brojčana i procentualna) na ponuđene opcije odgovora po svim pitanjima sa sumacionim skorovima prikazana je u tabeli 1.

U celini, skoro polovina ispitanika (48.4%) su uglavnom i izrazito potvrdili neophodnost i potrebu korišćenja informacionih tehnologija u poslovnom okruženju tokom pandemije COVID-19 sa sumarnim skorom 3.26. Bilo je značajne razlike u izjašnjavanju ispitanika za onlajn (online) poslovanje pre, u toku i posle pandemije (skor, 3.00 vs. 3.50 vs. 3.27,  $p<0.01$ ). Može se zaključiti da su pre pandemije bili nesigurni u ovaj vid poslovanja, da bi ih uslovi u toku pandemije i preventivne mere koje su sprovedene na neki način i primorale na onlajn poslovanje. Sve to uticalo je i na svest o neophodnosti primene digitalizacije i opredeljenje za onlajn poslovanje i u narednom periodu posle pandemije.

Poslovanje pre pandemije sprovedeno je najviše u kancelariji (58%) na tradicionalni način, uglavnom u kancelariji (41.9%) i potpuno u kancelariji (16.1%).

Poslovanje u kancelariji još uvek pruža neki nivo fleksibilnosti za ona radna mesta i kompanije koje zahtevaju povremene ili privremene odlaske na teren. Podjednako poslovanje u kancelariji i onlajn bilo je 19.4%. Značajno manje bilo je poslovanje onlajn (22.6%,  $p<0.001$ ), i to, potpuno onlajn (12.9%) i uglavnom online (9.7%) sa nekim vidom obaveza koje se mogu izvršiti samo u kancelariji (sastanci ili korišćenje opreme).

Pored toga, može se uočiti da po većini pitanja postoje vrlo značajne razlike u odgovorima ispitanika po pitanjima sprovođenja onlajn poslovanja pre i u toku pandemije, od onih koji na ovo poslovanje gledaju sa nevericom, do onih koji su u tome uporni. Šta više, mišljenja i stavovi ispitanika su podeljeni i po pitanju onlajn poslovanja u budućnosti, posebno kada je u pitanju mogućnosti da kompanija omogući svojim zaposlenima izbor da rade na daljinu u budućnosti, gde je polovina ispitanika neodlučna (50%).

*Tabela 1 - Pregled učestalosti odgovora ispitanika prema Likertovoj skali*  
*Table 1 - Overview of respondents' response frequency according to the Likert scale*

| Pitanja / ponuđeni odgovori*, skor   | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | $\chi^2$ | p           | Skor        |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|-------------|-------------|
| 1. Način poslovanja PRE pandemije COVID-19?  | 10<br>(16.1%) | 26<br>(41.9%) | 12<br>(19.4%) | 6<br>(9.7%)   | 8<br>(12.9%)  | 20.258   | 0.000       | <b>2.61</b> |
| 2. Za koji način poslovanja biste se opredelili PRE pandemije COVID-19?                            | 6<br>(9.7%)   | 10<br>(16.1%) | 12<br>(19.4%) | 22<br>(35.5%) | 12<br>(19.4%) | 11.226   | 0.024       | <b>3.39</b> |
| 3. Način poslovanja kompanije TOKOM pandemije COVID-19?  | 15<br>(24.2%) | 4<br>(6.5%)   | 4<br>(6.5%)   | 16<br>(25.8%) | 23<br>(37.1%) | 22.032   | 0.000       | <b>3.45</b> |
| 4. Sprovođenje poslovnih sastanaka TOKOM pandemije COVID-19?                                       | 10<br>(16.1%) | 5<br>(8.1%)   | 7<br>(11.3%)  | 14<br>(22.6%) | 26<br>(41.9%) | 22.355   | 0.000       | <b>3.66</b> |
| 5. Koji vid poslovanja vam je bio najpogodniji TOKOM pandemije COVID-19?                           | 9<br>(14.5%)  | 11<br>(17.7%) | 9<br>(14.5%)  | 13<br>(21%)   | 20<br>(32.3%) | 6.710    | 0.152       | <b>3.39</b> |
| 6. Koji način rada bi doneo koristi poslovanju u budućnosti (POSLE pandemije)                      | 8<br>(12.9%)  | 17<br>(27.4%) | 17<br>(27.4%) | 10<br>(16.1%) | 10<br>(16.1%) | 5.903    | 0.206       | <b>2.95</b> |
| 7. Da li vidite mogućnost da kompanija omogući izbor svojim zaposlenima da rade na daljinu ubuduće | 1             | 2             | 3**           |               | 8.935         | 0.011    | <b>3.23</b> |             |
|  | 12<br>(19.4%) | 31<br>(50%)   | 19<br>(30.6%) |               |               |          |             |             |
| 8. Koji način poslovanja bi vam odgovarao POSLE pandemije COVID-19                                 | 5<br>(8.1%)   | 10<br>(16.1%) | 10<br>(16.1%) | 15<br>(24.2%) | 22<br>(35.5%) | 13.323   | 0.010       | <b>3.63</b> |
| <b>UKUPNO</b> (prosečno):  | 9<br>(14.5%)  | 11<br>(17.7%) | 12<br>(19.4%) | 13<br>(21%)   | 17<br>(27.4%) | 12.452   | 0.041       | <b>3.28</b> |

\*Ponuđeni odgovori: Ponuđeni odgovori: 1 – potpuno online, 2 - uglavnom online, 3 - podjednako, 4 - uglavnom u kancelariji, 5 – potpuno u kancelariji. \*\* 1 - ne, 2 - možda, 3 - da.

U zemljama EU bile su velike razlike u prevalenciji rada na daljinu pre pandemije. Prethodno iskustvo može podržati trenutni prelazak velikih razmera na rad na daljinu izazvan krizom. Od 2019. godine udeo zaposlenih, koji redovno ili bar ponekad rade od kuće, bio je iznad 30% u nekolicini zemalja, uključujući Švedsku, Finsku i Holandiju, dok je bio ispod 10% u polovini država članica EU. Između ova dva ekstrema nalazile su se zemlje poput Belgije, Francuske i Portugala u kojima se udeo rada na daljinu kretao od 15 do 24%. Zemlje u severnoj Evropi pokazale su najveći rast u prevalenciji rada na daljinu u protekloj deceniji, iako je značajan porast zabeležen i u drugim državama članicama, posebno u Portugalu, Estoniji i Sloveniji (Milasi et al., 2020).

Ispitali smo mišljenja o radu kompanija na daljinu pre pandemije COVID-19 (Tabela 2) (PRE), način poslovanja kompanija tokom pandemije (U TOKU) i mišljenja o radu na daljinu posle pandemije (POSLE) prema vrstama kompanija sa njihovim sumacionim skorovima. Istraživanje je sprovedeno na reprezentativnom uzorku kompanija iz 14 različitih industrija, na osnovu čega se može zaključiti da je naše istraživanje u velikoj meri nepristrasno, što se tiče industrija kojima kompanije ispitanika pripadaju, što znači da su rezultati istraživanja verno ogledalo stanja u više privrednih sektora.

Rezultati ukazuju da su kompanije i preduzeća pokazala dobru podršku poslovanju na daljinu (3,26). Sa početnim skorom pre pandemije (3,00), poslovanje u toku pandemije bilo je vrlo dobro (3,50), da bi

mišljenje o poslovanju na daljinu i orijentacija kompanija i preduzeća posle pandemije bili sa slabijim skorom (3,27), ali većim nego pre pandemije. Najvažniji faktor u ovakvom razmišljanju o poslovanju na daljinu u budućnosti je nepoverenje da bi poslovanje na daljinu bilo efikasnije od rada u kancelariji, kao i velika neizvesnost što se tiče finansijskog efekta i prihoda kompanije.

Mišljenje o radu na daljinu posle pandemije promenilo se reprezentativno. Kompanije koje su podržavale online poslovanje pre pandemije još uvek ga podržavaju. Broj kompanija koje su imale izrazito negativno mišljenje se smanjio a mišljenje o radu na daljinu je postalo pretežno neutralno, što nam govori da se poslovno okruženje i kultura koja ga prati nisu promenili samo van granica Srbije, već su te promene uveliko zahvatile i preduzeća u Srbiji. Ovakva promena mišljenja u izrazito tradicionalnoj kulturi govori o koristima rada na daljinu i neosnovanosti predrasuda protiv promene načina rada sa tradicionalnog, kancelarijskog modela poslovanja.

Navedeni stav je u skladu sa istraživanjima koja pokazuju da 85% mikro i malih preduzeća procenjuje da će pandemija imati negativan uticaj na njihovo poslovanje. Oko 80% ovih preduzeća očekuje smanjenje potražnje za svojim proizvodima i uslugama tokom i nakon pandemije, dok oko 30% mikro i malih preduzeća smatra da će se to odraziti na smanjenje broja zaposlenih u preduzećima (Janković i dr., 2021).

*Tabela 2 - Pregled sumacionih skorova delatnosti kompanija o radu na daljinu pre, u toku i posle pandemije*  
*Table 2 - Overview of the summation scores of companies' activities on remote work before, during and after the pandemic*

| Vrste kompanija                                | PRE         | U TOKU      | POSLE       | Skor        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Stručne, naučne i tehničke usluge              | 4.00        | 4.88        | 5.00        | 4.63        |
| Umetnost, zabava i rekreacija                  | 3.50        | 5.00        | 4.88        | 4.46        |
| Beauty branša                                  | 5.00        | 4.13        | 3.63        | 4.25        |
| Informaciona industrija                        | 3.10        | 4.75        | 4.40        | 4.08        |
| Obrazovne usluge                               | 3.40        | 4.70        | 4.03        | 4.04        |
| Trgovina na veliko                             | 3.33        | 4.17        | 3.13        | 3.54        |
| Finansije i osiguranje                         | 3.00        | 3.00        | 2.75        | 2.92        |
| Trgovina na malo                               | 2.33        | 2.50        | 2.83        | 2.56        |
| Smeštaj i usluge ishrane                       | 2.67        | 2.33        | 2.46        | 2.49        |
| Proizvodnja                                    | 2.50        | 2.13        | 2.44        | 2.35        |
| Salon  | 2.00        | 2.00        | 1.75        | 1.92        |
| Odgajivačnica pasa i salon za ulepšavanje pasa | 2.00        | 1.25        | 1.13        | 1.46        |
| Ugostiteljstvo, restoran                       | 1.00        | 1.25        | 1.13        | 1.13        |
| Ugostiteljstvo                                 | 1,00        | 1.25        | 1.13        | 1.13        |
| <b>SUMARNI SKOR</b>                            | <b>3.00</b> | <b>3.50</b> | <b>3.27</b> | <b>3.26</b> |
| F vrednost                                     | 4.736       | 13.695      | 18.099      | 15.750      |
| p vrednost                                     | 0.000       | 0.000       | 0.000       | 0.000       |

U poslovanju na daljinu najbolje skorove u sva tri perioda pokazale su kompanije i preduzeća stručnih, naučnih i tehničkih usluga sa jedinim odličnim skorom (4.63). Takođe, skoro odličan skor (4.46) podrške za poslovanje na daljinu ostvarile su institucije i organizacije umetničkih, zabavnih delatnosti i rekreacije, iako ovaj vid poslovanja nisu primenjivale pre pandemije (3.50). I pored toga što je sektor umetnosti, zabave i rekreacije imao najveće smanjenje časova rada, za 9% i 7%, (Vladisavljević et al., 2022) na osnovu dobijenih rezultata ovog istraživanja nameće se zaključak da su se ispitanici odlično prilagodili nametnutim merama i uslovima poslovanja u toku pandemije (5.00) i smatraju da uz dodatnu finansijsku pomoć države sa takvom praksom treba nastaviti i u narednom periodu. Preduzeća beauty branše ostvarila su opadajući skor. Izjasnili su se da su efikasno poslovali na daljinu pre i u toku pandemije, ali nisu za takav rad u buduću.

Sa vrlo dobrim skorom su kompanije i preduzeća informacione industrije (4.08), obrazovnih usluga (4.04) i trgovine na veliko (3.54), koje su vrlo dobro radile na daljinu u toku pandemije, ali smatraju da bi trebalo da posluju kao i pre pandemije.

Paradoksalno, kompanije i ustanove finansija i osiguranja su se veoma slabo izjasnile za rad na daljinu (3.92), iako imaju sve potrebne uslove i IT-sredstva i opremu, tim pre što bi one trebalo da budu „servis“ građana u pružanju usluga. Šta više, neočekivano je da nemaju nameru da unapređuju svoje poslovanje ni u narednom periodu (2.75), već se

oslanjaju više na kancelarijsko poslovanje. Ovaj podatak dodatno iznenađuje jer osiguravajuća društva, kuće i kompanije sklapaju ugovore sa bankama i finansijskim institucijama o zajedničkom izlasku na tržište i poslovanju, što pruža odlične uslove za on-lajn poslovanje.

Trgovine na malo zbog prirode posla radile su pre pandemije vrlo malo na daljinu (2.33), ali smatraju da će u narednom periodu daleko više primenjivati ovaj vid poslovanja u skladu sa uslovima i mogućnostima.

Proizvodna preduzeća i kompanije su takođe poslovala u otežanim uslovima, nametnutim merama i sa puno ograničenja, tako da su u toku pandemije vrlo malo poslovala na daljinu. Smatraju da ubuduće treba da posluju kao pre pandemije (2.44) i da se pitanja organizacije i proizvodnog procesa rešavaju u preduzeću sa neophodnim izlaskom na teren, a manje poslovanjem na daljinu.

Grupa kompanija i preduzeća (firmi) koja su verovatno najviše bila pogođena krizom zbog pandemije i koje su poslovale u otežanim uslovima i veoma malo na daljinu, su ugostiteljstvo, hotelijerstvo, restorani i ostala preduzeća u turizmu, kao i saloni lepote i druge uslužne delatnosti sa najnižim sumarnim skorom (1.13).

Prethodni rezultati su u velikoj meri u korelaciji sa podacima dobijenih na osnovu EU-LFS istraživanja Eurostat-a. Naime, rasprostranjenost rada na daljinu značajno je varirala u različitim sektorima i zanimanjima. Posebno je visoka u oblastima u

kojima se intenzivnije primenjuju savremene IKT. Više od 40% radnika u IT i drugim komunikacionim uslugama je već radilo od kuće redovno ili barem sa određenom frekvencijom u 2018. u zemljama Evropske unije (Dašić, Anufrijević, 2022). Učešće radnika koji redovno ili često rade na daljinu bilo je iznad 30% u nizu poslovnih usluga baziranih na IT veštinama, kao i u obrazovnoj i izdavačkoj delatnosti. Takođe je visok procenat (oko 20%) u oblasti telekomunikacija, finansija i osiguranja. Nasuprot tome, udeo radnika na daljinu bio je prilično nizak u administrativnim i pomoćnim uslugama, kao i u sektorima koji uključuju fizičku manipulaciju materijalima i/ili predmetima, kao što je proizvodnja (Eurostat, 2022).

### 2.2. Uticaj pandemije na organizacione i komunikacione aspekte zaposlenih/

#### *The impact of the pandemic on organizational and communication aspects of employees*

Sa izbijanjem pandemije, rad na daljinu je dostigao prekretnicu. Ipak, s obzirom na velike razlike u prethodnim iskustvima, prelazak na rad na daljinu možda je bio više izazov za neke radnike, poslodavce i zemlje EU nego za druge. Na primer, mnogim firmama nedostaje odgovarajuća IKT infrastruktura a mnogima je bilo teško da reorganizuju svoje poslovanje i obezbede rad od kuće neposredno nakon izbijanja pandemije. Nadalje, činjenica da u nekoliko zemalja EU više od polovine onih koji trenutno rade na daljinu nije imala ranije iskustvo, verovatno čini tranziciju još težom. Ovo ima važne implikacije na zapošljavanje, prestanak radnog odnosa, produktivnost preduzeća i dobrobit radnika (Ballario, 2022).

U radu ograničenog obima, iz drugog dela ankete prikazani su rezultati istraživanja koja se odnose na sledeća pitanja: odnos novozaposlenih i otpuštenih radnika; broj unapređenih radnika; vrste online platformi, alata i tehnika koje su zaposleni koristili za formalnu komunikaciju tokom pandemije i da li je bila obezbeđena obuka za zaposlene.

Broj novozaposlenih radnika tokom pandemije u poređenju sa prethodne 3 godine je uglavnom ostao isti (48.4%), sudeći prema odgovorima ispitanika. Broj otpuštenih radnika je takođe uglavnom ostao isti (64.5%), 29.1% ispitanika je odgovorilo da je broj zaposlenih (donekle) smanjen, dok je 22.5% ispitanika odgovorilo da je broj zaposlenih (donekle) povećan. Broj otpuštenih radnika se povećao za 29% u kompanijama ispitanika, a samo 6.5% ispitanika je odgovorilo da je broj otpuštenih smanjen. Dakle, pandemija nije uticala na stvaranje novih radnih mesta u Srbiji, ali jeste uticala na povećan broj otpuštenih radnika, što je u skladu sa masovnim otpu-

štanjima radnika i privremenog ili potpunog zatvaranja, pre svega, malih i srednjih preduzeća u celom svetu.

Naime, istraživanje iz SAD, koje je sprovedeno između 28. marta i 4. aprila 2020.g. na uzorku od 5.800 malih preduzeća koja su članovi Alignable, mreže od 4,6 miliona malih preduzeća, pokazalo je da se u tom periodu 43% preduzeća privremeno zatvorilo (Bartik et al., 2020). Slično istraživanje je sprovedeno u Kini, gde je 80% malih i srednjih preduzeća privremeno je zatvoreno u februaru 2020. godine, s tim što se oko 18% malih i srednjih preduzeća zatvorilo zauvek između dva talasa anketiranja, od februara do maja, otpuštajući 14% ukupnih radnih mesta (Dai et al., 2021).

Na pitanje koliko je radnika unapređeno tokom pandemije COVID-19 u poređenju sa prethodne 3 godine, 64.5% ispitanika je odgovorilo da je broj unapređenih ostao isti, 22.6% tvrdi da je taj broj povećan, a 12.9% da je broj unapređenih smanjen u poređenju sa prethodne 3 godine. Ovde možemo zaključiti da su šanse za unapređenje trenutno jednake za sve zaposlene, bez obzira na način obavljanja posla, što je pozitivan rezultat istraživanja i podatak koji možemo iskoristiti za osporavanje predrasuda o onlajn poslovanju.

U literaturi su zastupljeni različiti stavovi po pitanju prednosti i nedostataka rada na daljinu. Iako rad licem u lice ima svoje prednosti, kao što je laka i efikasna komunikacija, on takođe ima i nedostatke, kao što je neprijatnost ograničenosti prostorom i vremenom, kao i stresom zaposlenih koji je vezan za putovanje na posao. Široka upotreba širokopojsnih veza i računara kao i audio i vizuelnih interfejsa učinila je daljinsku komunikaciju prihvatljivom bez interakcije licem u lice (Natomi et al., 2022). U početku, nekim osobama može predstavljati problem da razdvoje lični i poslovni život kada ne odlaze u kancelariju i da uspostave ravnotežu, ali postoje tehnike koje omogućavaju lakše razdvajanje ove dve sfere (DiNardi, 2022).

U određenim slučajevima zaposleni postižu još bolje rezultate kada rade onlajn, jer sami dizajniraju svoj radni prostor prema sopstvenom ukusu, bez potrebe da se prilagođava drugima i mogu potpuno da kontrolišu sve faktore u svom okruženju (Gashi et al., 2021). U istraživanju, koje je sprovedla organizacija Mental Health America 2018. godine nad 3.000 ispitanika, čak 97% se izjasnilo da bi više fleksibilnosti u načinu obavljanja posla imalo „pozitivan“ ili „ogroman“ uticaj na njihov kvalitet života (FlexJobs, 2022). S druge strane, mnoge kompanije su morale da redefinišu svoj rad i ulogu svojih kancelarija u stvaranju bezbednog, produktivnog i prijat-

nog radnog okruženja u cilju smanjenja stresa zaposlenih, koji je, pored pandemije, izazvan i promenom radnog okruženja (Dwivedi et al., 2020).

Efikasna komunikacija tokom krize igra suštinski ulogu u smanjenju neizvesnosti, čime se smanjuju psihološki uticaji koje zaposleni doživljavaju (Liu et al., 2016). Osim važnosti formalne komunikacije sa menadžmentom, ključno je ispitati da li neformalna komunikacija koju zaposleni razvijaju sa saradnicima u organizaciji može da smanji oslanjanje zaposlenih na formalnu komunikaciju sa menadžmentom. Dva važna izvora socijalne podrške koja postoje za zaposlene na radnom mestu su podrška menadžera i podrška saradnika. (Charoensukmongkol, Phungsoonthorn, 2020).

Analizirali smo online platforme, digitalne tehnike i alate koje su ispitanici koristili za formalnu komunikaciju. PRE pandemije COVID-19 rezultati su bili sledeći: e-mail adresa (77.4%), integrisani informacioni sistem (35.5%), 32.3% alati za komunikaciju (Skype, Zoom, Google hangout i dr.), i 29% platforme za koordinaciju saradnje (Microsoft Teams, Trello i sl.). TOKOM pandemije procenti su bili sledeći: e-mail adresa (90.3%), integrisani informacioni sistem ili Web sajt (35.5%), 77.4% alati za komunikaciju (Skype, Zoom, Google hangout) i 35.5% platforme za koordinaciju saradnje (Microsoft Teams, Trello i sl.). Korišćenje e-mail adrese, kao načina formalne komunikacije, znatno se povećalo, kao i korišćenje alata i tehnika za komunikaciju na online platformama kao što su Skype, Zoom, Google hangout i slično, ali ne i komunikacija putem integrisanih informacionih sistema.

Najzad, istraživanje je obuhvatilo i pitanje da li je obezbeđena obuka za zaposlene, sa aspekta primene digitalnih alata i unapređenja digitalnih veština, neophodnih za formalnu i neformalnu komunikaciju, na koje je 64.5% ispitanika odgovorilo da to nije bilo potrebno, dok su kompanije 29% ispitanika držale obuku zaposlenima. S obzirom na to da je kriza primorala zaposlene da promene način rada skoro preko noći, procenat ispitanika kojima je bila potrebna obuka je očekivan. Kompanije širom sveta su svesne da je jačanje digitalnih kompetencija jedan od najvažnijih zadataka u novoj realnosti i kontinuirano rade na definisanju jasne strategije koja razvija kritične digitalne i kognitivne sposobnosti zaposlenih, njihove društvene i emocionalne veštine i njihovu prilagodljivost i otpornost (McKinsey, 2022). Efikasna upotreba digitalnih veština se pokazala kao pokretač otpornosti, pomažući radnicima i čitavim organizacijama da se prilagode novoj stvarnosti koju je oblikovala pandemija.

## ZAKLJUČAK / CONCLUSION

Rezultati istraživanja, prikazani u radu, ukazuju da srpske kompanije vide potencijal u online poslovanju i veruju da bi kompanije čak odobrile nekakav model rada na daljinu i u budućnosti, mada postoji procenat koji još uvek nije prihvatio online poslovanje kao validan način obavljanja posla i smatra da kompanija ne bi imala benefita od rada na daljinu. Dakle, one kompanije koje su protiv rada na daljinu teško će promeniti svoje mišljenje, ali postoji veliki broj koji je spreman za inovacije, ukoliko postoji kompromis između tradicionalnog i modernog.

Istraživanje je pokazalo da je većina ispitanika poslovanje tokom pandemije sprovodila online bar delimično, što pokazuje da većina kompanija već ima adekvatnu IT infrastrukturu i resurse da podrži rad na daljinu.

Međutim, priroda nekih zanimanja otežava ili onemogućava njihovo obavljanje van standardnog radnog mesta. Ovo je generalno slučaj sa aktivnostima koje uključuju visok nivo interakcije licem u lice sa javnošću, na primer prodajnim radnicima, ili uslužnim radnicima, kao što su frizeri, saloni lepote i slične delatnosti, koji su pre pandemije pokazali najniži udeo rada na daljinu u okviru analizirane grupe zanimanja.

Podatak da je 12.3% kompanija obezbedilo za zaposlenima laptop, dok 4.6% zaposlenima nije obezbedilo nikakvu opremu, iako je bila potrebna za rad na daljinu, ukazuje da nespremnost na usvajanje novog načina rada može imati, kao jedan od uzroka, neadekvatnu IT infrastrukturnu podršku radnicima od strane same kompanije. O nedovoljno razvijenim digitalnim kompetencijama zaposlenih govori činjenica da je u 29% kompanija bila neophodna obuka zaposlenih za korišćenje savremenih platformi za online komunikaciju. Ekonomska kriza i nedovoljna finansijska sredstva za osavremenjivanje načina poslovanje su problem sa kojim su se mnoga preduzeća suočila, što je neminovno uticalo na obezbeđenje sredstava za unapređenje infrastrukture neophodne za digitalnu transformaciju, ali i bolju informisanost, adekvatnu edukaciju i kontinuirano stručno osposobljavanje zaposlenih.

Rezultati istraživanja pokazuju da je digitalna transformacija, tokom pandemije, promenila funkcionisanje izabranih kompanija, i da su je pretvorili u poslovne mogućnosti i konkurentsku prednost, ali da se taj trend smanjio kada je u pitanju poslovanje u budućnosti. Pitanje koje se sada postavlja je da li će ove promene u poslovnom okruženju nastaviti da napreduju? Da li će se način obavljanja posla u srpskim kompanijama vratiti na onaj pre pandemije COVID-19, ili će ishod ove globalne situacije uticati na promene kulture u srpskom poslovnom okruženju u modernom pravcu?

Rad od kuće je koncept koji će sada biti trajna karakteristika u korporativnom svetu. Pandemijska situacija je pokazala da je rad od kuće efikasan poslovni proces koji osigurava kontinuitet poslovanja, a zaposlenima obezbeđuje uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Takođe ima značajnu ekonomsku i produktivnu korist za organizacije, ako se njima efikasno upravlja. Međutim, rad na daljinu se ne može posmatrati kao lek za sve probleme organizacije. Mora se koristiti na razuman način, kako bi se osiguralo da su zaposleni adekvatno obučeni, motivisani i stručni da realizuju najbolje poslovne rezultate.

Dizajn budućeg radnog mesta, nakon pandemije COVID-19, još nije poznat, ali će neminovno biti inkluzivniji i napredniji u pogledu potreba zaposlenih i kompanije. Jedno je sigurno, a to je da će kreiranje digitalne strategije i podrška daljinskom radu biti od suštinskog značaja. Promene će biti vidljive u raznim aktivnostima preduzeća i radnih procesa koje imaju za cilj da razviju digitalne veštine i znanja i na taj način poboljšavaju svoje performanse i učinak cele organizacije, što će se neminovno odraziti i na poslovanje u Srbiji.

#### LITERATURA / REFERENCES

- [1] Ballario, Micaela (2022). *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to headlines*. Policycommons.Net. Dostupno na: <https://policycommons.net/artifacts/1950578/telework-in-the-eu-before-and-after-the-covid-19/2702347/>.
- [2] Baldwin, R., Weder Di Mauro, B. (2020). *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever it Takes*, London: CEPR Press.
- [3] Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., and Stanton, C. (2020). The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations. *Proceedings of The National Academy of Sciences*, 117(30): 17656-17666. DOI: 10.1073/pnas.2006991117.
- [4] Bradić-Martinović, A., Kostić, L., Banović, J. (2022). Digitalne veštine u funkciji održivog turizma Srbije. *Ecologica* 29 (107): 324-330. DOI:10.18485/ecologica.2022.29.107.4.
- [5] Charoensukmongkol, P., Phungsoonthorn, T. (2020). The Interaction Effect of Crisis Communication and Social Support on the Emotional Exhaustion of University Employees During the COVID-19 Crisis. *International Journal of Business Communication* 59 (2): 269-286. DOI:10.1177/2329488420953188.
- [6] Dai, R., Feng, H., Hu, J., Jin, Q., Li, H., Wang, R., Wang, R., Xu, L. & Zhang, X. (2021). The impact of Covid-19 on small and medium-sized enterprises (smes): Evidence from two-wave phone surveys in China. *China Economic Review*, 67, 101607. DOI:10.1016/j.chieco.2021.101607
- [7] Dašić, G., Anufrijev, A. (2022). Zelena ekonomija kroz prizmu digitalne transformacije, *Ecologica* 29 (107): 331-336. DOI:10.18485/ecologica.2022.29.107.5.
- [8] Di Nardi, G. (2022). 32 Working From Home Tips You Can Do Right Now (Updated). *Nextiva Blog*. Dostupno na: <https://www.nextiva.com/blog/working-from-home-tips.html>.
- [9] Dwivedi, Y.K., Hughes, D.L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J.S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N.P., Sharma, S.K., Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: transforming education, work and life, *International Journal of Information Management*, 55, 102211.
- [10] Eurofound. (2022). Living, Working and COVID-19. Dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>.
- [11] Eurostat. (2022). Overview - Employment and unemployment (LFS). Preuzeto 6. maja 2022. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs>.
- [12] Flexjobs, Mental Health America Survey: Mental Health in the Workplace. (2022). Flexjobs Job Search Tips And Blog. Dostupno na: <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-mha-mental-health-workplace-pandemic/>.
- [13] Gashi, A., Kutllovci, E., Zhushi, G. (2021). E-Work Evaluation Through Work–Life Balance, Job Effectiveness, Organizational Trust and Flexibility: Evidence from Kosovo during COVID-19. *Employee Relations*, 44(2): 371-385. DOI:10.1108/er-04-2021-0136.
- [14] Janković, M., Jović Bogdanović, A., Gajdobranski, A. (2021). Uticaj pandemije na ekonomski razvoj. *Ecologica* 28 (101): 112-117. DOI:10.18485/ecologica.2021.28.101.17.
- [15] JRC Publications Repository. (2022). Publications. [jrc.ec.europa.eu](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/). Preuzeto 5. maja 2022. Dostupno na: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/>.
- [16] Kisin, J., Mihić, S., Ignjatović, J. (2021). Ekonomski aspekti pandemije COVID-19: Slučaj Republike Srbije. *Ecologica* 28 (103): 369-377. DOI:10.18485/ecologica.2021.28.103.6.

- [17] Kaushik, M., Guleira, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 In Workplace. *European Journal of Business Management and Research*. 12(15):10. DOI:10.7176/ejbm/12-15-02.
- [18] Liu, B. F., Bartz, L., Duke, N. (2016). Communicating Crisis Uncertainty: A Review of the Knowledge Gaps. *Public Relations Review*, 42 (3): 479-487. DOI:10.1016/j.pubrev.2016.03.003.
- [19] Milasi, S., González-Vázquez, I., Fernandez-Macias, E. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. *JRC Science for Policy Brief*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)
- [20] McKinsey. (2020). *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*. Preuzeto 7. maja 2022. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>.
- [21] McKinsey. (2022). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. Preuzeto 7. Maja 2022. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>.
- [22] Natomi, K., Kato, H., Matsushita, D. (2022). Work-Related Stress of Work from Home with Housemates Based on Residential Types. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19 (5): 3060. DOI:10.3390/ijerph19053060.
- [23] Sigahi, T., Kawasaki, B. C., Bolis, I., Morioka, S. N. (2021). A Systematic Review on the Impacts of Covid-19 on Work: Contributions and a Path forward from the Perspectives of Ergonomics and Psychodynamics o Work. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing & Service Industries* 31 (4): 375-388. DOI:10.1002/hfm.20889.
- [24] Stefanović, S. (2021). Business Model of the Sharing Economy Platform: Who are the "Winners" and who are the "Losers" of the COVID-19 Pandemic?. *Economic Themes*, 59 (1): 23-44. DOI:10.2478/ethemes-2021-0002.
- [25] Van der Graaf, A., Vroonhof, P., Clarke, M. (2022). *Changing priorities: The impact of COVID-19 on national policy agendas*, Reference No: EF21017. Eurofound. Dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/changing-priorities-the-impact-of-covid19-on-national-policy-agendas>.
- [26] Vladisavljević, M., Lebedinski, L., Vukmirović, V., Banović, J. (2022). *Effects of the COVID-19 pandemic on the labour market and the position of vulnerable groups in Serbia*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/357932902\\_Effects\\_of\\_the\\_COVID-19\\_pandemic\\_on\\_the\\_labour\\_market\\_and\\_the\\_position\\_of\\_vulnerable\\_groups\\_in\\_Serbia](https://www.researchgate.net/publication/357932902_Effects_of_the_COVID-19_pandemic_on_the_labour_market_and_the_position_of_vulnerable_groups_in_Serbia).
- [27] Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C. et al. (2021). The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers. *Nature Human Behaviour*, 6 (1): 43-54. DOI:10.1038/s41562-021-01196-4.