

Невена Д. КРАСУЉА\*

Факултет за информационе технологије и инжењерство, Београд

Гордана В. ЂУРЕТИЋ \*\*

Факултет за пословне студије и право, Београд

## ЕКОНОМСКИ И СОЦИЈАЛНИ АСПЕКТИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОНАШАЊА У ПОСТ КОВИД ЕРИ

*Апстракт:* Ново време је период када се организације и запослени суочавају са радикалним променама на дневном нивоу. Ковид пандемија је постојећу ситуацију учинила још комплекснијом, а пред организације, и њихове запослене, поставила нове изазове. Прилагођавање на „нову нормалност“ изискује вишеспектралне промене у оквиру организационе структуре, културе, радних пракси и стила живота. За очекивати је да је страх од промена свеprisутан, међутим, ово је једна од ситуација када на кризу треба гледати као на потенцијалну шансу. Аутори су се потрудили да организационе аспекте промена детаљније опишу и објасне, а све у циљу поспешивања актуелних пословних пракси.

*Кључне речи:* организациона структура, организациона култура, рад од куће, промене, окружење.

### УВОД

Ковид криза је велика претња глобалних размера са потенцијалом да уруши како здравље популације тако и свестку економију. Локдаун (Lockdown) који је почео још 2020. године, а све у циљу превенције ширења вируса, организације и запослене довео је пред комплексне изазове. Вирус је деловао великом брзином па су губитци на глобалном нивоу изузетно високи што је довело до стварања великих јавних дугова у великом броју земаља. Такође, социјална неједнакост се драстично повећала (Fisher, Bubola 2020).

Чињеница да ниво неизвесности у скоријем периоду сигурно неће бити у паду додатно компликује целу ситуацију. Професија од које се у овом периоду пуно очекује јесу организациони психолози који би применом својих сазнања могли да амортизују осећања страха, шока и пружања отпора када је у питању прилагођавање новонасталој ситуацији.

\* Редовни професор, [nevena.krasulja@fppsp.edu.rs](mailto:nevena.krasulja@fppsp.edu.rs)

\*\* Ванредни професор, [gordana.djuretic@fppsp.edu.rs](mailto:gordana.djuretic@fppsp.edu.rs)

Генерално гледано, свестке кризе индуковане дејством патогених бактерија и вируса у прошлости су се већ догађале; у периоду између 1918-1920 године шпански грип убио је око 50 милиона људи широм света. Као одговор на ову ситуацију владе земаља

Генерално гледано, свестке кризе индуковане дејством патогених бактерија и вируса у прошлости су се већ догађале; у периоду између 1918-1920 године шпански грип убио је око 50 милиона људи широм света. Као одговор на ову ситуацију владе земаља широм света континуирано су радиле на побољшању како здравља популације тако и радних услова. Међутим, чињеница коју је немогуће негирати јесте да ситуације попут ове изазивају дугорочне и тешке последице, а аутори истичу да се исте налазе у директној корелацији са јачањем политичког конзерватизма и ксенофобије (Ји, Губур & Ван Вугт, 2019). Нпр. још једна од криза која је заувек изменила поимање сигурности и приватности је шок који је задесио САД, 11.9.2001. год (Van Vugt, Hogan, Kaiser 2008).

Све наведено свакако оставља утицај на функционисање организација, запослених и устаљене радне праксе. Наравно, поред утицаја на економску сферу друштва, у обзир се морају узети како социолошка тако и психолошка.

Аутори овог рада фокус су ставили на нове трендове који полако преобликују област рада. Чињеница је да се исти сада обавља у потпуно другачијим условима. Узрок томе јесу ситуациони фактори окружења који су постали готово хаотични па организације треба да усвоје другачији приступ у коме ће сва пажња бити усмерена ка запосленима. У овој ситуацији њих треба ставити на прво место, а потом форсирати колаборацију рада на свим нивоима функционисања друштва.

Сходно свему претходно истакнутом, циљ овог рада је да укаже на промене које се дешавају у непосредном организационом окружењу. Рад је подељен на следеће делове – промене организационе структуре, културе, потребе за радом од куће и новим типом лидера, и коначно, опште економске и социјалне последице пандемије.

## ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ

Током пандемије организације и запослени стекли су многа нова искуства. Физичка локација, која свима чини се пуно недостаје, више није императив за ефикасно пословање. На сцену полако ступа нови тип организација чије функционисање почива на алгоритмима. Конкретно, они ће одлучивати о питању „прави човек на правом радном месту“, мериће перформансе рада запослених, али и одређивати висину примања. Доминација употребе софтвера и високе технологије уопште, сада је узела пун замах (Parker, Van Alstyne, Choudary 2016).

Извесно је да ће наведена појава урушити стабилност постојеће радне културе и запослене учинити несрећним и изиграним. Разлог потенцијалног незадовољства лежи у чињеници да је овај пут човека скоро у потпуности заменила машина (Malhotra 2020).

Исто тако, организације полако спознају чињеницу да знања и вештине потребне за стварање иновативних производа сада могу тражити и ван сопствених

граница, па се све већи број истих ослања на склапање уговора са спољним агентима (тзв. гига радницима) који им помажу да посао заврше на што ефикаснији начин.

Генерално, аутори предвиђају да ће обављање послова у блиској будућности трајати краће него до сада, а у сврхе њиховог обављања организације ће упошљавати тимове који ће се формирати и распуштати по потреби (виртуелни тимови). Конкретно, за организацију истовремено може радити и више њих и то на већем броју пројеката. Сходно наведеном, запослени ће бити принуђени да извештаје подносе на више нивоа, а све промене имплицирају да ће матрична организациона структура доминирати у већини индустрија (Malhotra 2020).

Управљање матричном организацијом, са друге стране, није ни мало лак задатак обзиром да у оквиру исте постоје мултипле линије команде те постојање само једног организационог врха више није довољно. Наведено усмерава на још јачу употребу алгоритама како би се надгледање посла поједноставило. У оваквом амбијенту неопходно је још једном преиспитати концепт организационе културе који је до скоро био најважнији. Један од главних стубова исте јесте управо мотивација запослених. Међутим, ситуација се у овом случају мења - запослени ће до сада доминантну спољну мотивацију заменити унутрашњом. Она ће појединца усмеравати ка пројектима које жели да ради а не онима који су му додељени у формалном организовању. Мотиватори као што су плата, бонуси, похвале и др, биће потиснути заинтересованошћу за посао. Наравно, овим се не негира постојање спољних мотивационих фактора већ се само истиче да ће унутрашњи бити много снажнији.

Иначе, два врло јака унутрашња мотиватора су колаборација и учење па се ситуација може посматрати на следећи начин – радећи у тиму, појединци ће констатно мењати знања и вештине и на тај начин производити иновативне путеве што ће их потом чинити пословно задовољним и испуњеним. На овај начин и запослени и организације наћи ће се у „win win” позицији.

Уопштено гледајући, надоласећа ера пословања почива управо на широким опсезима колаборације и упошљавању гига радника. Иако оваква будућност посла делује као изузетно флексибилна и људима блиска, један од већих проблема јавља се у домену достављања повратне информације (енгл. feedback) о пословним резултатима; конкретно, да ли ће алгоритамско бодовање изазвати таласе незадовољства? Ово посебно важи за запослене који се баве креативним пословима где блиска сарадња са машином извесно гаси креативну црту. Наведено имплицира да је потребно изнивелисати синергију на линији човек-машина (Majchrzak & Malhotra 2020).

При дизајнирању посла у будућем периоду посебну пажњу треба посветити смислености посла. Иако је овај атрибут рада у претходних пар деценија већ добио на значају, данас, у пост пандемијском периоду постаје кључан. Конкретно, осећај да је посао који се обавља смисаон и да заиста „прави разлику“ битно утиче на ефикасност. Такође, знања из области психологије, неурологије и медицине указују да се на овај начин повећавају когнитивне перформансе људи па самим тим подстиче и позитивно пословно понашање (Good et al. 2016). Поред наведеног, смисленост посла утиче и на бољитак менталног здравља људи (Dane 2011)

Смисленост посла неопходна је како би се неутралисала технолошка премореност. Можда најбољи пример за ову појаву јесте тзв. „zoom изнуреност” која се појавила код великог броја запослених током периода карантина. Дакле, посебну пажњу треба посветити тзв. технолошком детоксу - ритам употребе исте мора бити тачно и прецизно одређен (Malhotra 2020; Mazmanian, Orlikowski, Yates 2013).

Како академски истраживачи тако и стручњаци за људске ресурсе овом проблему мораће да поклоне већу пажњу. Претходних пар година у разматрању је идеја о успостављању радне недеље током које би четири дана била радна, а остала три посвећена породици и/или личном животу. Међутим, обзиром на свеprisутство и интрузивност технологије доводи се у питање да ли би слободни дани заиста то и били обзиром да у дигиталној повезаности нема паузе.

Још једна од идеја која је у пракси дала добре резултате представља потпуно одступање од организационог традиционализма. Конкретно, запосленима би се у току радног дана давало време за опуштање и релаксацију током кога би се они бавили сопственим интересовањима и идејама (невезано за посао). Пионир у увођењу ове праксе свакако је компанија Google која своје запослене не држи у традиционалном устројству већ им током радног дана даје простор и слободно време за иновативна размишљања и експериментисање идејама. На овај начин посао заиста добија смисао и људи га радо обављају. Питање које треба решити јесте колико радног времена треба одвојити за овакве активности (20%, 30% или можда чак и пола радног дана) (Malhotra 2020).

Глави покретач рада у будућности је висок степен аутономије запослених. Током трајања пандемије они су је скоро у потпуности искусили па је за очекивати да ће у постпандемијском периоду само тежити ка још вишем степену независности у раду. Конкретно, у овом случају ради се о већем учешћу у доношењу организацијских одлука, али и одабиру послова и задатака које ће обављати. Уколико се још претпостави да ће матрични систем организовања бити доминантан, онда ће појединац имати потпуну слободу да одлучи да ли ће радити само за једну организацију или ће радити на неколико пројеката у више организација. Жеља за аутономијом у послу посебно је заступљена у сегментима млађих генерација, почев од „миленијалаца” па надаље. Очекује се да ће овај тренд, када су у питању млади људи, надаље само јачати (Majchrzak, Malhotra 2020).

Такође, пост-пандемијске организације биће више географски дислоциране, у смислу постојања централе у једном месту и великог броја филијала на локалним тржиштима. Исто тако, аутономија ће постојати и када се ради о темпу обављања посла; конкретно запослени ће у много већој мери одлучивати који задатак ће добити приоритет као и којим темпом ће обављати. Класично радно време од 9-17 h у многим пословима више неће бити погодно па ће фокус бити на постигнутом резултату, а не броју радних сати проведених у канцеларији (Mazmanian et al. 2013).

Међутим, многи аутори истичу да је и поред широко прокламоване аутономије иста постала заправо чиста илузија. Увођењем савремене технологије у сваки аспект посла, породични-пословни баланс постаје потпуно нарушен, а запослени се налазе у ситуацији у којој су доступни 24 сата дневно. Самим тим и питање аутономије постаје парадоксално (Hunter, Clark, Carlson 2019).

## ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Прилагођавање на „нову нормалност” у многоме је утицало на постојећу организациону културу, а претпоставља се да ће се овај тренд наставити и у будућности. Готово преко ноћи дошло је до формирања великог броја потпуно нових норми у области рада и живота уопште.

Пролазећи кроз период екстремно турбулентних промена, запослени се данас чини се највише плаше губитка посла и примања. Поред тога, осуђени су на дневно учење великог броја нових радних тактика које намеће неизвесна будућност (Watkin 2020). Са високом дозом сигурности предвиђа се да ће рад од куће постајати норма за многе професије. Ситуацију додатно компликује чињеница да начин куповине, комуницирања, забаве, кретања и др, више не личе на оне од пре пандемије (Merriman 2020).

Очигледно је да је Ковид 19 на глобалном нивоу направио општу пометњу и пред организације и владе земаља поставио врло тешке задатке. Обзиром на доминацију рада од куће, организације су у обавези да набаве сву неопходну нову технологију како би одржале опште здравствено благостање. Наравно, овај корак захтева велике инвестиције у дигиталну инфраструктуру (Sharma 2020).

Иако су већ постојали алати који су од првог дана пандемије били применљиви (Zoom, Viber, Hangouts, Skype и др.) извесно је да период који наилази захтева њен још бржи даљи развој. Међутим, питање које постаје све актуелније је јесте да ли су људи емоционално спремни на правила која поставља нови свет (Chadha 2020).

Уколико се у обзир узме дефиниција организационе културе која каже да исту чине вредности, веровања, норме, традиције и др, које се преносе са генерације на генерацију запослених, са разлогом се јавља бојазан да се поменута нит сада дефинитивно може прекинути (Watkin 2020).

Организациона култура има јак утицај на продуктивност. Аутори Берман и Турков спровели су истраживање које потврђује поменуту тврдњу. Компаније са јаком организационом културом остале су профитабилне чак и током пандемије Ковид 19. Јака култура „отпорна” је на различите кризе. У овом случају, а по истраживању аутора, доминантне вредности у поменутим компанијама биле су интегритет, колаборација, иновативност, адаптивност, амбиција (Berman, Turkow 2020). Међутим, како би одржале и ојачале већ изграђену културу, организације ће бити принуђене да усвоје вредности стрпљења и поверења (Вајај 2020).

Сви ситуациони фактори указују да је промена организационе културе у пост ковид периоду неминовна па јој се не треба опирати и негирати је. По мишљењу аутора Гаутам, радна култура биће обележена следећим трендовима (Gautam 2020):

1. мини кућне канцеларије постају норма рада;
2. резање трошкова и раст продуктивности који ће се огледати у премештању одређеног броја запослених/професија у статус перманентног рада од куће. На тај начин трошкови снабдевања струјом, водом, па чак и трошкови везани за физички простор допринеће стабилизацији и потенцијалном расту буџета (Pangungao 2020);

3. према бројним извештајима и истраживањима, доћи ће до замагљивања границе између приватног и пословног времена. Постоје велике шансе да код запослених дође до мешања дана и ноћи као и појавом великог броја радних викенда. Време за годишњи одмор више неће бити јасно одређено као што је то било под окриљем претходне радне културе. Стога, како би се одржало ментално здравље запослених мора бити повучена јасна граница између ова два, подједнако важна, аспекта живота;

4. у редовима радне снаге доћи ће до пораста броја жена, обзиром да ће им удобност дома омогућити да истовремено раде и пазе на домаћинство и млађу децу. Према истраживању из 2019. године, 31% жена после порођаја невољно је прекинуло каријеру услед повећаног броја обавеза код куће. Дакле, у пост ковид ери, промене организационе културе ићи ће у прилог овом делу популације (Reynolds 2019);

5. приступ талентима биће знатно олакшан имајући у виду да географске баријере више нису препрека (Sharma 2020);

6. on-line социјализација више неће бити изузетак па се поред постојећих предвиђа појава и нових друштвених мрежа (Parungao 2020);

7. прихватање тзв. хибридног начина рада који подразумева ротацију запослених који неизменично раде из канцеларије па потом од куће. Конкретно, ради се о томе да ће велики број запослених нови начин рада доживети као интрузију на лични мир или пак код куће неће наћи мир за рад. Сходно томе биће подељени у две групе где ће прва радити две недеље од куће док ће друга боравити у канцеларији (Parungao 2020);

8. комуникација ће бити у фокусу јер виртуелни простор оставља пуно простора за неспоразуме и грешке па самим тим и пад продуктивности тима као и лошије међуљудске односе. Такође, ту је и увек присутан проблем сајбер сигурности. Извесно је да организације морају изнаћи начине како да поменути препереке што успешније реше (Verghese 2020).

Аутори Синг и Кумар су спровели истраживање које је за циљ имало да испита утицај пандемије на организациону културу. Оно је извршено у априлу 2020. године на узорку од стотину стално запослених у ИТ сектору, Бенгалур, Индија.

Користећи комбиновани приступ у свом раду, аутори су дошли до следећих закључака: 1. две трећине запослених који од почетка пандемије раде од куће бележе раст продуктивности; 2. баланс између пословног и приватног живота је у великој мери остварен; 3. проблеми који постоје везују се за осећај изолованости и самоће обзиром да се виђање и социјализација са колегама у реалном времену свела на минимум; 4. страх од губитка посла услед веома лоших економских услова на глобалном тржишту знатно се појачао у односу на период „старог нормалног“; 5. потреба за очувањем организационе културе све је јача обзиром на измењене услове пословања у пост ковид ери; 6. склоност ка избијању неспоразума и комуникационих гепова у виртуелној сфери већи је него у реалном простору и времену па посебну пажњу треба посветити решавању овог проблема; 7. постојање високог нивоа психолошког стреса изазваног како страхом од болести тако и консеквенцама које пандемија има у свим осталим сферама живота (Sing, Kumar 2020).

## РАД ОД КУЋЕ

Тренд рада од куће расте још од како је почела дигитална ера, и уопште, четврта индустријска револуција. Пандемија Ковид 19 исту је само појачала уз резон да се социјалним/физичким дистанцирањем може смањити преношење вируса. Међутим, овај пут рад од куће био је обавеза, а не нешто што запослени сами бирају. Како организације тако и запослени били су принуђени да се преко ноћи прилагоде новој нормалности (Fraser et al. 2020).

Владе у више од 150 земаља света сложиле су се око става да рад од куће умногост смањује опасност од даљег ескалирања инфекције (Hale et al. 2020). У том контексту позитивне стране овог начина обављања посла су свакако висок ниво уштеде за саме организације и комодитет за раднике који сада не морају да путују до посла (Schall 2019; Klopotek 2017). Међутим, истраживачи су дошли до закључка да постоји и друга страна медаље – рад од куће урушава животни баланс услед сталне „умрежености“ па на тај начин радни дан заправо траје дуже од осам сати. Исто тако, премештање на модалитет рада од куће у многим професијама повећало је незапосленост (Brynjolfsson et al. 2020).

Према истраживању аутора Гартнера већ на самом почетку пандемије у великом броју компанија скоро 80% запослених почело је са радом од куће (Gartner 2020). Као што је већ поменуто, у питању је било „морање“, а не самостална одлука запослених. Ситуација је од самог почетка била знатно тежа за запослене који се баве комплексним пословима па им интеракција са колегама битно олакшава процес рада. Такође, појединци који живе у породици имали су прилику да одмах осете тешкоће везане за организовање простора као и преклапање две сфере живота (Allen, Cho, Meier 2014). Врло је важно истаћи чињеницу да је рад од куће отпочео тренд раста још пре пандемије Ковид 19; по резултатима истраживања економиста број послова који се обављају од куће порастао је за 40% још у периоду између 2005-2015. године (Katz, Kruger 2016).

Према се велики број послова и компанија у том периоду скоро угасио, дошло је раста различитих послова који се баве испоруком хране и робе. Самим тим, тржиште рада тзв. гиг раднике забележило је раст. Речју, гиг економија доживела је бум. Стога, аутори сугеришу да се одређене „најбоље праксе“ из ове области усвоје и примене у класичном моделу рада од куће (Petriglieri, Ashford, Wrzesniewski 2019).

По мишљењу аутора Гартнера врло је важно истражити питања као што су когнитивне способности запослених који раде од куће, њихову мотивацију, агилност, емоционалну стабилност, реактивност. Циљ је не само да преживе у новом свету већ да у њему науче да функционишу. Такође, врло је важно сагледати и колико ће запослени имати како интерних тако и екстерних могућности да одрже иновативност и кретаивност (Gartner, 2020; Bhav, Teo, Dalal 2020).

Извесно је да ће доћи до различитих појава када је у питању овај нови метод рада; тако га нпр. неки запослени просто неће уважити, а предвиђа се и проблем везан за надзор код одређених професија. Велика количина конференцијских састанака може изазвати висок степен аверзије према раду од куће. Његов утицај на

различите нивое у хијерахији ће бити очигледан па ће тако они са нижих нивоа у хијерахији полако губити радну креативност (Nell et al. 2020).

Аутор Тумин извршио је врло корисно истраживање о ставу запослених према раду од куће, и уопште, о импликацијама истог на различите аспекте пословног и приватног живота људи (Tumin 2020). Питања којима се у истраживању посебно бавио су следећа: 1. рад од куће и породичне вредности, 2. утицај рада од куће на перформансе запослених, 3. неминовна изолованост при раду од куће и њене импликације на ментално здравље запослених, 4. рад од куће као дестабилизатор породично пословног баланса.

Аутор је у свом истраживању употребио претходна сазнања и закључке до којих су дошле колеге па би се сходно томе предности и мане рада од куће могле представити на следећи начин: Породичне вредности (однос са супружником и однос са децом) и радне перформансе (рад без ометања и флексибилно радно време) имају позитивне консеквенце, док изолованост (мањкавости усамљености и недостатак надзора) и урушавање породично пословног баланса (дуги радни сати и пад продуктивности) делују негативно (Tumin 2020), (Bloom et al. 2015), (Troup, Rose 2012), (Song, Gao 2019):

## ПОТРЕБА ЗА НОВИМ ТИПОМ ЛИДЕРА

Пандемија Ковид 19 још једном је истакла значај и улогу доброг лидерства. Током овог глобално кризног, неизвесног и динамичног времена, лидери су добили улогу катализатора који ће своје организације и запослене спасити од „пропасти” или се, са друге стране, беспомоћно повући са „бојног поља” (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs 2017).

Генерално, лидерство у кризним ситуацијама никада није било једноставно, али чини се да је ова криза деловала као динамит на глобалном нивоу и то у свим аспектима људског функционисања. То је разлог што су се многи аутори и истраживачи већ сложили око става да данашњи лидери морају поседовати карактеристике које раније нису биле толико потенциране. У новом времену особине интуиције, харизме, емоционалне и социјалне интелигенције, спиритуалности, долазе у први план. Традиционални типови лидера у овако комплексним временима немају потенцијале да ефективно решавају проблеме који се сада јављају чак и на дневном нивоу (Lagowska, Sobral, Furtado 2020).

Увидом у стручну литературу може се закључити да лидер у кризи мора да делује на следећи начин – скупање и анализирање информација, предузимање акције и стални утицај на усмеравање понашања запослених сходно ситуационим факторима окружења (Bundy et al. 2017). Такође, потребно је континуирано прикупљати информације из различитих извора и доносити одлуке промишљено и без афекције, правећи дистанцу од проблемске ситуације (Lagowska, Sobral, Furtado 2020).

Исто тако, информације које се прибављају у периоду кризе често нису потпуно тачне и/или целовите па је при доношењу одлуке одмах потребно укалкулисати потенцијалне грешке и потешкоће (Bundy et al. 2017). Такође, ситуација је често и ургентна па се одлука мора донети брзо и без оклевања што од лидера



захтева отворен ум, спремност да толерише неизвесност и адаптира се нестабилним приликама у окружењу (Hadley et al. 2011).

Неопходно је узети у обзир и чињеницу да трајање и интензитет кризе изазивају екстремне емоционалне реакције, како код запослених тако и власника компанија. У оваквим ситуацијама људи догађаје интерпретирају на себи својствен начин па није за очекивати да се њихова мишљења, ставови и понашања могу конвергирати (Sobral, Carvalho, Lagowska, Furtado, Grobman 2020). Сходно наведеном, ефикасан лидер мора да успостави добру комуникацију са запосленима, да разуме њихове емоције, очекивања, страхове и др., а потом да исте усклади и обезбеди кохезивност деловања/акције. Пракса је показала да запослени преферирају лидере који са њима отворено комуницирају и мимо пословних просторија, који показују рањивост и слабе тачке, испољавају умерени оптимизам и искрену емпатију (Bundy et al. 2017).

Према мишљењу великог броја аутора, искуство које лидер има од круцијалног је значаја за успешно пословање. Претпоставља се, и сасвим је логично, да је решавање проблемских ситуација битно ојачало сазнања и самопоздање за предузимањем акција. Међутим, актуелна криза на површину је „избацила” бројне нове ситуације са којима се до сада нико није сретао. Сходно томе, извесно је да ће људи који се данас налазе на лидерским позицијама имати прилику да науче животне лекције, нешто што њихове колеге током стабилних и предвидивих времена нису имале шансу ни да замисле (Боранијашевић 2021). У новонасталој ситуацији отвореност ума и мотивација да се све претње прихвате као шансе пружају енормне изгледе за даљи развој како самих лидера, тако и њихових следбеника и организација у којима раде (Sobral, Carvalho, Lagowska, Furtado, Grobman 2020).

Важно је напоменути да се људи на лидерским позицијама током кризе срећу са проблемима који превазилазе поље њихове експертизе (у овом случају време за учење нових вештина не постоји а свака акција коју треба предузети носи предзнак ургентности). Према резултатима извршених студија, најлошије су пролазили они који нису били у стању да препознају сопствене лимите па су одлуке доносили искључиво интуитивно, одбацујући научне податке. Уместо тога, потребно је, без обзира на позицију и статус, показати вољу да се учи од свих колега који раде на различитим нивоима/пословима у организацији (Chiu, Owens, Tesluk 2016).

## ЕКОНОМСКИ И СОЦИЈАЛНИ АСПЕКТИ ПАНДЕМИЈЕ

Пандемија је узроковала велике промене како у економској тако и социјалној сфери живота, а трошкове истих друштво ће трпети још дуги низ година.

Брзо ширење болести корона вируса и драстичне мере реаговања које су предузеле владе тешко су погодили глобалну економију, која је 2020. доживела највећи пад од 1930-их и Велике депресије. Пандемија је прекинула ланце производње и потрошње у већини земаља, смањивши глобалну потражњу и довела до невиђеног пада међународне трговине.

Све ово је изазвало озбиљне последице које се огледају на економском и социјалном нивоу у земљама, као што су: пад бруто домаћег производа (БДП) у практично свим привредама света; утицај на нивое трговине; губитак милиона

радних места; повећање нивоа сиромаштва и неједнакости у различитим областима; и, нови хитни друштвени захтеви које треба испунити.

Увођење карантина погасило је многе индустрије попут туризма, угоститељства, забаве, спорта, па је велики број људи већ почетком 2020. године остао без посла. Поред губитка средстава за живот ови појединци преживели су и високу дозу стреса која је даље довела до појаве депресије, анксиозности и физичких повреда. Негативни аспекти незапослености су веома озбиљни и као такви односе се на читаве породице. Ситуација постаје још озбиљнија уколико су изгледи за добијањем новог посла неизвесни и мали (McKee-Ryan, Maitoza 2018). Конкретно, у овој ситуацији појединци морају одсутати од устаљених шема тражења посла и кренути у истраживање неких потпуно нових сценарија (Wanberg, Ali, Csillag 2020).

Као што је већ познато, велике „сече“ особља увек су биле лоше прихваћене; код запослених који су остали да раде увек је долазило до пада продуктивности, лојалности, посвећености послу и организацији, појави вишег нивоа стреса и др. Многи од њих тада и сами почињу да дају отказе перципирајући организацију као „ризично“ место за рад, док оне који се одлуче да остану колеге почињу да доживљавају као конкуренте. У оваквом контексту/окужењу организациона култура бива озбиљно уздрмана, а често и урушена (Sirola, Pitesa 2017).

Многи истраживачи са високом дозом сигурности тврде ће се постојећа економска неједнакост у будућем периоду још више продубити. Оваква предвиђања чине се сасвим логичним с обзиром на појаву бројних негативних трендова унутар организација на глобалном нивоу (откази, одсуствовања са посла, пословно сагоревање, различита девијантна понашања и др.). Исто тако, очекује се да ће све већи број људи на посао одлазити и када је у лошијем здравственом стању плашећи се отказа (појава која је посебно честа међу запосленима који обављају слабије плаћене послове). На овај начин доћи ће до погоршања општег јавног здравља (Варији et al. 2020).

Колико год било корисно за превенцију вируса, социјално дистанцирање има бројне негативне последице по ментално здравље. Пре пандемије људи нису појмили да ће у једном тренутку руковање постати „непрепоручљиво“, а WiFi једина веза са колегама. Усамљеност која је већ била на изузетно високом нивоу (још пре увођења социјалног дистанцирања) сада постаје озбиљна претња; људи осећају празнину и тугу обзиром да њихове социјалне потребе нису подмирене на жељени начин. Исто тако, виртуелни простор је изузетно погодан за појаву несугласица изазваних одсуством невербалног комуницирања. Све наведено неповољно утиче на осећај припадности и доводи до осећања емотивне празнине (Brooks et al. 2020).

Пандемија је изазвала висок ниво стреса и пословног сагоревања код запослених готово у свакој индустрији. Услови рада погоршали су се у сваком смислу па док су неки остали без посла, остатак запослених ради продужене сате, уз стални мултитаскинг, покушавајући да компензира рад отпуштених колега. Ситуација је посебно стресна за лекарски кадар који до почетка 2020. године живи и ради у хроничном стресу. Чињеница да се вести о Ковиду могу чути сваки дан и преко свих медија још више доприноси осећају менталне изунурености и страха. Нпр. људи

који су преживели ураган Катарина чак и годину дана после су испољавали синдроме различитих менталних обољења (Obradovich et al. 2018). Из наведеног се најчешће може закључити да тренд менталне нестабилности код запослених сигурно неће проћи још наредних пар година па се организационом менаџменту саветује да се озбиљно и активно бави оптимизацијом радних услова (Oprea et al. 2020).

Још један од лоших утицаја Ковид пандемије јесте и пораст болести зависности у виду злоупотребе алкохола и других опијата (Kniffin et al. 2020).

Истраживачи од почетка пандемије сугеришу да постоје варијабле које на извесан начин амортизују њен утицај на запослене (уопште светску популацију). Као основне могу се навести следеће - године старости, припадност етничкој мањини/раси, пол, породични статус, тип личности (Kniffin et al. 2020).

Када су у питању године старости утврђено је да су припадници старије популације под већим ризиком од болести. Уколико се сагледа старост радне снаге на подручју Европе и Северне Америке лако се може извести закључак да она бележи тренд старења и у то пар претходних деценија (Rudolph, Marcus, Zacher 2018). Стога се поставља питање како ће Ковид утицати на постојеће стање међу запосленима у организацији. Логично се чини да ће пандемија „фаворизовати” млађи кадар који ређе оболева и лакше пролази кроз фазе болести. Са друге стране, стална смањивања буџета налажу да се рок за одлазак у пензију продужи тако да старији запослени остају дуже радно активни. Оно што може бити од помоћи јесте увођење програма који ће подстаћи да старији запослени своје млађе колеге науче послу у што бржем року (путем менторских програма) и тако ојачају организациони људски капитал (Rudolph, Zacher 2020).

Према у Србији проблем са расном припадношћу углавном није заступљен, ситуација се не може посматрати изоловано, а у обзир се морају узети подаци из света. Корисно је навести податак да у Великој Британији 20% медицинских сестара и 44% лекара и стоматолога припадају „црначкој” или „азијатској” популацији док 70% лекара које је умрло од Ковид инфекције потиче управо из ових група (Cookson, Milne 2020). Са друге стране, у САД, 13% популације припада тзв. црначкој, латино или хиспано популацији, а њихова смртност дупло је виша него код припадника беле популације (New York City Department of Health and Mental Hygiene 2020). Сходно томе, овим људима потребно је обезбедити добре радне услове који искључују дискриминацију и инклузију у било ком облику. Они треба да се осете прихваћено и вредновано (Rudolph, Zacher 2020).

Пол запослених повезан је и са проласком кроз Ковид „потешкоће”. Према званичним статистикама мушкарци чешће оболевају у физичком смислу док га женски део популације теже пролази емотивно обзиром да (научно потврђено) поседује виши степен емпатије (Alon et al. 2020). Важно је напоменути и следеће – колико год је у кризама одувек био фаворизован мушки стил вођења, чини се да је ова криза у први план довела женске лидере, и уопште женске вредности. По мишљењу, многих истраживача жене боље комуницирају, поседују виши степен меких вештина, нису склоне аутономном доношењу одлука, испољавaju виши ниво промишљености у кризним ситуацијама (Van Vugt et al. 2008; Tinghög et al. 2016; Campbell 2013).

Породични статус показао се изузетно важним у Ковид ери, посебно у ситуацији када у је у породици више чланова домаћинства принуђено да ради од куће. По свим досадашњим истраживањима, у тој ситуацији жене су и раније износиле диспропорционално већу количину кућних обавеза што се негативно одражавало на њихову каријеру (Stone 2008). Стога је у будућности потребно правилно расподелити улоге и емоционалну радну снагу како у ситуацији пандемије и анксиозности везано за исту не би дошло до пословног али и породичног сагоревања (Petriglieri 2019).

Тип личности важан је предиктор понашања како у свакодневном животу тако и пословном окружењу. Извесно је да су одређени типови личности лакше прошли кроз „мрак“ пандемије док је другима иста била окидач за још депресивнија осећања. Истраживачи сугеришу да у будућем периоду посебну пажњу треба посветити ставу према социјалном дистанцирању и односу према животу у условима карантина (случајеви у којима до изражаја долазе особине интровертности vs екстравертности, избегавања ризика и сл.). Исто тако, у анализи обавезно треба користити модел „Великих пет димензија личности“ (Kniffin et al. 2020).

## ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Свака криза мења начине размишљања и деловања, како у приватном тако и пословном животу. Заједнички именитељ за успех у оба поља јесте тражење шанси и деловање сходно истим. Колико год тешка била иста се у највећем броју случајева може претворити у шансу, посебно уколико се добро истраже сви њени аспекти. На тај начин неке компаније ће из кризе изаћи јаче, ако не профитно онда искуствено.

Један од услова на који се Ковид криза може амортизовати јесте усвајање приступа који је окренут људима. На овај начин организационо окружење постаће „сигурна зона“ па ће поверење, иновативност и организационо грађанско понашање временом опет ојачати. Све наведено омогућиће да се организациона култура, којој су запослени највише привржени, одржи на нивоу који је најприближнији оном какав је био пре пандемије.

Такође, негирање промена никако не би смело да буде опција понашања. Нови свет захтева нове начине функционисања. Многе организације ће бити принуђене да у кратком временском периоду промене своје структуре и по страни оставе традиционалне праксе што би требало прихватити уз минимум отпора. Блиска и континуирана сарадња са владом и локалном заједницом сада постаје императив. Конкретно, агилни запослени, кретаивни лидери и одговорне владе излаз из тешке ситуације чине много једноставнијим.

Када је у питању Србија извесно је да јачање здравственог сектора треба јачати у сваком смислу. Посебну подршку у овој ситуацији требало би дати малим и средњим предузећима, која су иначе најтеже поднела разорна дејства кризе у претходно већ ослабљеној економији. Веома важна ставка јесте и рад на грађењу поновног поверења између грађана и водећих државних институција. Такође, посебне напоре треба уложити у систем социјалне заштите свих грађана а посебно оних који су током кризе остали без посла и прихода.

## ЛИТЕРАТУРА

- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work-family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99-121
- Bajaj, Sachin. „COVID-19: Building a Crisis-Resistant Organizational Culture and Technology Core.“ *People Matters*, 22 Apr. 2020, [www.peoplesmattersglobal.com/article/culture/covid-19-building-a-crisis-resistant-organizational-culture-and-technology-core-25406](http://www.peoplesmattersglobal.com/article/culture/covid-19-building-a-crisis-resistant-organizational-culture-and-technology-core-25406)
- Berman, Marc, and Tracy Thurkow. „Covid-19 Creates a Moment of Truth for Corporate Culture.“ <https://www.bain.com>, 1 Apr. 2020, [www.bain.com/insights/covid-19-creates-a-moment-of-truth-for-corporate-culture/](http://www.bain.com/insights/covid-19-creates-a-moment-of-truth-for-corporate-culture/). Accessed 17 May 2020
- Bhave, D. P., Teo, L. H., & Dalal, R. S. (2020). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, 46, 127-164
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working From Home Work? Evidence from A Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. Retrieved from <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>
- Боранијашевић Р. Марија, Изазови комуницирања у доба короне, у: БАШТИНА, Приштина-Лепосавић, св. 53 <https://iskp.co.rs/wp-content/uploads/2021.pdf>
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). Covid-19 and remote work: An early look at us data (No. w27344). National Bureau of Economic Research. Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w27344.pdf>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177%2F0149206316680030>
- Chadha, Tushar. „COVID-19: Impact On Organizational Culture.“ *BW People*, 15 Apr. 2020, [businessworld.in/article/COVID-19-Impact-On-Organizational-Culture/15-04-2020-189253/](http://businessworld.in/article/COVID-19-Impact-On-Organizational-Culture/15-04-2020-189253/)
- Chiu, C.-Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705-1720. <https://doi.org/10.1037/apl0000159>
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103437. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>
- Dane, E. 2011. Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37: 997-1018.
- Fisher, M., & Bubola, E. (2020, May 15). As coronavirus deepens inequality, inequality worsens its spread. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/03/15/world/europe/coronavirus-inequality.html>
- Fraser, J., Kinman, G., Breslin, G., Bell, N., Grant, C., Colville, T. Waites, B. (2020). Easing lockdown: How employers and employees can prepare for the new normal at work. Leicester, England: British Psychological Society.
- Gartner. (2020). Gartner HR Survey Reveals 41% of Employees Likely to Work Remotely at Least Some of the Time Post Coronavirus Pandemic. News Release, April 14
- Gautam, Ankur. „Post-Covid: Transformation in Work Culture.“ <https://timesofindia.indiatimes.com/>, 6 May 2020, [timesofindia.indiatimes.com/readersblog/post-covid-19-impact-on-working-culture/postcovid-transformation-in-work-culture-18804/](http://timesofindia.indiatimes.com/readersblog/post-covid-19-impact-on-working-culture/postcovid-transformation-in-work-culture-18804/). Accessed 14 May 2020
- Giurge, Laura M., and Vanessa K. Bohns. „3 Tips to Avoid WFH Burnout.“ *Harvard Business Review*, 3 Apr. 2020, [hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout](http://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout). Accessed 19 May 2020
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., & Lazar, S. W. 2016. Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42: 114-142
- Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A., & Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 633–648. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2011.05.005>

- Hale, T., Petherick, A., Phillips, T., & Webster, S. (2020). Variation in government responses to COVID-19. Blavatnik school of government working paper, 31. Retrieved from <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-05/BSG-WP2020-032-v6.0.pdf>.
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. 2019. Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, 45: 1284-1308.
- Ji, T., Tybur, J. M., & van Vugt, M. (2019). Generalized or origin-specific out-group prejudice?: the role of temporary and chronic pathogen-avoidance motivation in intergroup relations. *Evolutionary Psychology*, 17(1), 1474704919826851
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2016). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995-2015 (No. w22667). National Bureau of Economic Research
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. 2020. Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14: 366-410.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Scientific Quarterly „Organization and Management”*, 4(40), 39-49. Retrieved from <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-ed42d0c6-5898-4b3b-a46e-f3ded21414c4>
- Lagowska, U., Sobral, F., Furtado (2020). Leadership under Crises: A Research Agenda for the Post-COVID-19 Era, *BAR – Brazilian Administration Review* Vol. 17, No. 2, e200062, 2020 <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200062>
- Malhotra, A. 2020. Making the one-sided gig economy really two-sided: Implications for future of work. In S. Nambisan, K. Lyytinen, & Y. Yoo (Eds.), *Handbook of digital innovation*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- McDonough, Gerard, et al. „COVID-19: Protecting and Nurturing Organisational Culture Among Your Workforce.“ <https://www.pwc.ie/>, PwC, 14 Apr. 2020, [www.pwc.ie/issues/covid-19/protectingnurturing-organisational-culture-workforce.html](http://www.pwc.ie/issues/covid-19/protectingnurturing-organisational-culture-workforce.html).
- Majchrzak, A., & Malhotra, A. 2020. *Unleashing the crowd: Collaborative solutions to wicked business and societal problems*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. 2013. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24: 1337-1357.
- Merriman, Marcie. „Beyond COVID-19: How a crisis shifts cultural and societal behaviors.“ [www.ey.com](http://www.ey.com), [www.ey.com/en\\_gl/advisory/beyond-covid-19-how-a-crisis-shifts-cultural-and-societal-behaviors](http://www.ey.com/en_gl/advisory/beyond-covid-19-how-a-crisis-shifts-cultural-and-societal-behaviors). Accessed 8 May 2020
- Mithilesh Kumar Singh and Dr. Vijay Kumar, Impact of Covid-19 Pandemic on Working Culture: An Exploratory Research Among Information Technology (IT) Professionals in Bengaluru, Karnataka (India), *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology* Volume XII, Issue V, 2020 ISSN No : 1006-7930
- Nell, P. C., Foss, N. J., Klein, P. G., & Schmitt, J. (2020). Avoiding Digitalization Traps: Tools for Top Managers. *Business Horizons*, in press
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. 2016. *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York, NY: W.W. Norton & Company.
- Parungao, Angelique. „The Future of Remote Work After COVID-19: 3 Common Predictions.“ <https://www.ekoapp.com/>, 15 May 2020, [www.ekoapp.com/blog/the-future-of-remotework-after-covid-19-3-common-predictions](http://www.ekoapp.com/blog/the-future-of-remotework-after-covid-19-3-common-predictions). Accessed 16 May 2020.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124-170
- Reynolds, Brie W. „Survey: Lack of Flexible Work Keeps Moms from Staying in the Workforce.“ <https://www.flexjobs.com/>, FlexJobs, 23 Aug. 2019, [www.flexjobs.com/blog/post/surveyflexible-work-moms/](http://www.flexjobs.com/blog/post/surveyflexible-work-moms/). Accessed 19 May 2
- Schall, M. A. (2019). The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity.

- [Master's Thesis, San Jose State University]. SJSU Scholar Works. Retrieved from [https://scholarworks.sjsu.edu/etd\\_theses/5017/](https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/5017/)
- Sharma, Anushree. „Looking at the Workplace Post Lockdown.“ *People Matters*, 24 Apr. 2020, [www.peplematters.in/article/c-suite/looking-at-the-workplace-post-lockdown-25432](http://www.peplematters.in/article/c-suite/looking-at-the-workplace-post-lockdown-25432). Accessed 15 May 2020
- Sobral, F., Carvalho, J., Łagowska, U., Furtado, L. & Grobman, M. (2020). Better safe than sorry: leadership sensemaking in the time of COVID-19. *Revista de Administração Pública*, in press. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81706/77920>
- Song, Y., & Gao, J. (2019). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 1-20. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from Home: Do Formal or Informal Telework Arrangements Provide Better Work-Family Outcomes?. *Community, Work & Family*, 15(4), 471-486. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/263343538>
- Tumin, S. A. (2020). How common is working from home. KRI Discussion paper, 1-13. Retrieved from [http://www.krinstitute.org/assets/contentMS/img/template/editor/DP\\_WFHv4\\_updated.pdf](http://www.krinstitute.org/assets/contentMS/img/template/editor/DP_WFHv4_updated.pdf)
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182-196.
- Verghese, Anisu. „10 trends in a post-COVID-19 world.“ <https://www.linkedin.com/pulse/10-trends-post-covid-19-world-anisu-k-verghese/>. Accessed 11 May 2020.
- Watkin, Janet. „The Future Cultural Transformation Through & Beyond COVID-19.“ *Total Telecom*, 12 May 2020, [www.totaltele.com/505888/THE-FUTURE-Cultural-Transformation-Through-BeyondCOVID-19](http://www.totaltele.com/505888/THE-FUTURE-Cultural-Transformation-Through-BeyondCOVID-19). Accessed 17 May 20

Nevena D. KRASULJA  
Gordana V. ĐURETIĆ

## ASPECTS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE POST COVID ERA

### SUMMARY

The new time is a period when organizations and employees are facing radical changes on a daily basis. The Covid pandemic has made the existing situation even more complex, and has posed new challenges to organizations, and their employees. Adapting to the „new normality” requires multi-spectral changes within the organizational structure, culture, work practices, and lifestyle. It is to be expected that the fear of change is ubiquitous, however, this is one of the situations when the crisis should be seen as a potential chance. The authors made an effort to describe and explain the organizational aspects of change in more detail, all with the aim of promoting current business practices.

*Key words:* organizational structure, organizational culture, work from home, changes, environment.