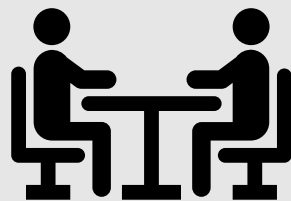


# ***ВОДИЧ***



**НОВА НОРМАЛНОСТ: управљање ризиком како би се  
осигурао континуитет пословања уз значајно учешће  
запослених**

*Варшава, јул 2022*



WITH SUPPORT FROM THE EUROPEAN UNION



# New Normal

Management of risks to ensure business continuity  
with strong employee involvement

## **MOTO:**

***„Неповољне околности често стварају нове могућности.***

## **САДРЖАЈ:**

<b>1. Увод</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Учесће запослених</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Управљање ризиком</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Кадровска политика</b> .....	<b>22</b>
<b>5. Закључак</b> .....	<b>27</b>



## **1. Увод**

Водич је посвећен послодавцима и синдикатима, као представницима запослених како би повећали ангажман запослених у пословима компаније, заједнички идентификовали проблеме и тражили најбоља решења у новој реалности везаној за пандемију КОВИД-а 19. Ова студија треба да олакша развој стратегија и конкретних пројеката у области управљања ризицима и трагање за добрим праксама за обезбеђивање континуитета пословања уз значајно учешће запослених. У том контексту, важно је обезбедити проток информација и консултације како бисмо заједнички планирали промене и настојали да се створе што повољнији услови за рад, у периоду када се суочавамо са последицама ширења корона вируса, чије присуство може да се појача и доведе до још једне међународне кризе. Циљ водича је да подржи социјалне партнере у идентификацији прилика и претњи које утичу на одржавање стабилне позиције предузећа, узимајући у обзир различите аспекте пословања на које можда нисмо довољно обратили пажњу у у ранијем периоду и идентификујемо изазове на основу сагледавања позиције различитих радних места. – тзв. пандемијска ситуација.

Садржај обуке је припремљен на основу резултата емпиријског истраживања, које се састојало у анализи прикупљених података ( *деск истраживања* ) и детаљних индивидуалних интервјуа са послодавцима, као и мишљења учесника спроведених међународних обука у шест земаља које учествују у пројекту. Добијени резултати и извештаји разних европских институција о КОВИД-у 19 били су од помоћи да јавност што више зна о овој претњи.

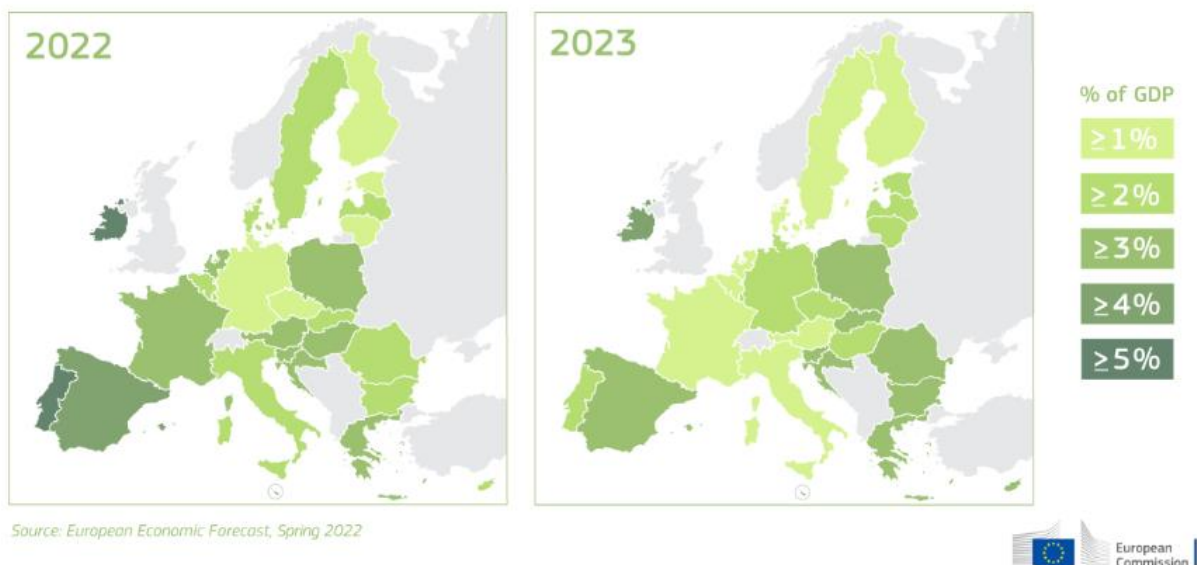
Полазна основа, била је свакако идентификација проблема, како би све будуће активности биле адекватне и ефикасне. Прикупљање података о пандемији коронавируса било је важно, јер се ова заразна болест није јављала раније, а велики број контрадикторних информација утицао је на повећавање анксиозности код свих, а самим тим ометао и правилно управљање. Истовремено, статистика морталитета је била алармантна. Такође, била је потребна темељна анализа животне и радне средине и ситуације у индустрији у смислу њене подложности утицају КОВИД-19. Многе компаније, посебно оне у делатностима где је рад био ограничен или забрањен, како би се заштитили животи и здравље људи, искусиле су нагле промене у понуди и потражњи, поремећаје у логистици и губитак економске стабилности. Као резултат неопходних интервенција европских влада да заштите људе од ширења вируса, дошло је до општег

пада, масовног заустављања или смањења активности у многим секторима, смањене потрошње и замрзавања инвестиција. Највише су претрпеле компаније у делатностима у којима се услуге пружају директно корисницима и које су морале одмах да буду затворене због потребе одржавања социјалне дистанце и поштовања свих предвиђених мера заштите. То су првенствено оне из сектора туризма, угоститељства, транспорта, културе и рекреације. С друге стране, велико убрзање су добиле ИТ и телекомуникационе индустрије, као и све активности које се обављају електронски, на даљину, као што су е-трговина, управљање веб страницама (хостинг), логистика и складиштење, телепортовање, курирске активности.

Глобални ризик везан за пандемију представља изазов за европску економију. С обзиром на потребу да се здрављу грађана даје приоритет, такође је важно заштитити секторе који су кључни за даљи друштвено-економски развој како би се задржала радна места и запослени. Кроз различите програме подршке инвестицијама, технологији и инфраструктури, циљ је стварање отпорније, дигиталније и зелене Европе. Одлучним политичким мерама за одржавање позитивног БДП-а (предвиђено је 2,7% у еврозони 2022. и 2,3% у 2023.) и успоравањем раста незапослености, предвиђа се да ће се чак и у условима пандемије повратити стабилност.

**Слика 1. Показатељи БДП-а у европским земљама.**

## Growth map



Извор: Коронавирус – одговор ЕУ, [хттпс ://ec.europa.eu/](https://ec.europa.eu/)



Кључни документ ЕУ који садржи пакет мера за опоравак привреде је „План обнове“, који треба да буде прилика за превазилажење препрека и модернизацију у следећим областима:

- ➔ научна истраживања и иновације;
- ➔ праведна климатска и дигитална транзиција;
- ➔ припремљеност, реконструкција/обнова и отпорност на кризе, укључујући мере и активности за заштиту здравља.

Поред тога, пакет укључује:

- наставак промена у кохезионој политици и заједничкој пољопривредној политици како би се максимално повећао њихов допринос имплементацији приоритета Европске уније;
- борба против климатских промена;
- заштите биодиверзитета и родне равноправности.

Дугорочно финансирање (2021-2027) појединачних пројеката обухвата следеће области:

- 1) јединствено тржиште, иновације и дигиталне технологије;
- 2) доследност, отпорност и вредности;
- 3) природни ресурси и животна средина;
- 4) миграције и управљање границом;
- 5) безбедност и одбрану;
- 6) суседне земље и остатак света;
- 7) европска јавна управа.

## **ВАЖНО!**

**Европске земље су одмах реаговале на здравствену кризу и ублажиле последице економског пада. Међутим, изоловане акције нису довољне. Европа мора бити поново изграђена колективно, што захтева солидарност, кохезију и конвергенцију да би се убрзала њена еколошка и дигитална трансформација, ојачала њена конкурентност, отпорност и међународни положај.**

Пандемија је, за разлику од било које претходне кризе, показала да је њена природа непредвидива и да се развија, а многе последице ће наставити да изненађују јер проблем није нестао. Штавише, ефекти и потенцијал за опоравак ће се значајно





разликовати zbog неujednacenog nivoa drustveno-ekonomskog razvoja u zemljama, iako se virus podjednako svuda proшиrio. Regioni koji se oslaђaju na direktne korisničke usluge, izvoz или велики broj malih preduzeћа, mogu biti više погођени stagnacijom izazvanom COVID-om 19. Podrška preduzeћima и заштита запослених одвијају се у различитом обиму, што ствара ризик од дивергентних тржишних позиција и повећања диспропорција. Одговор на овакво стање треба да буду заједничке иницијативе и размена добрих пракси како би се створили једнаки услови за вођење пословања, а један од примера је и овај пројекат.

## **2. Учешће запослених**

Када је реч о европском законодавству и пракси, представници запослених имају право да у мањој или већој мери буду укључени у поједине сегменте пословања кроз процесе информисања, консултовања, па чак и управљања предузећем, што се показало као изразито корисно у циљу повећања отпорности на различите негативне појаве, укључујући и спречавање последица пандемије. У пракси, степен учешћа у великој мери зависи од многих фактора, укључујући: националне регулативе и праксе, постојање колективних уговора на нивоу гране, делатности и код послодавца, устаљену праксу која постоји у различитим секторима и делатностима, тренутну ситуацију у предузећу, размере проблема и доступност решења, ставове самих партнера и утврђене принципе сарадње, спремност на постизање договора за опште добро. У законодавству Републике Србије информисање и консултовање са запосленима предвиђено је у тачно одређеним случајевима и у великој мери се одвија посредством синдиката, који између осталог, има право да буде обавештен од стране послодавца о економским и радно-социјалним питањима од значаја за положај запослених, односно чланова синдиката. Када говоримо о консултовању са запосленима у већини ситуација оно се односи на репрезентиван синдикат (консултовање у случајевима промене послодавца и вишка запослених). Закон о раду регулише и могућност образовања савета запослених код послодавца који има више од 50 запослених који даје мишљење и учествује у одлучивању о економским и социјалним правима запослених, на начин одређен законом и општим актом. Без обзира на стварну улогу коју социјални дијалог има у радним односима, он је подложен развоју, и намеће се као нужан у свим савременим модела пословања и демократизације живота пред изазовима глобализације, све веће конкуренције, технолошког напретка и стварање зеленог поретка. Неопходно је променити свест и приступ партнера извршеним задацима



и заузетим преговарачким позицијама. Послодавац, као матични субјект у компанији, преваходно одлучује о пословној стратегији и условима запошљавања, али са друге стране сноси ризике и одговорност (материјалну, личну). Када је реч о синдикатима, посматрајући европску праксу, и њихова улога се све више мења и не ограничава се више само на аспект социјалне заштите, већ се у мањој или већи мери укључују и у активности које су до скора биле традиционално везане искључиво за менаџмент. Пандемија је у том смислу донела бројне новине када је у питању повећање ангажмана запослених и њихових представника, а нарочито синдиката у неке сегменте пословних процеса, што је резултирало иновативним променама, најпре опстанком, али и развојем пословања.

Република Србија, с обзиром да још увек није чланица Европске уније формалноправно није у обавези да примењује директиве ЕУ које се односе на процес обавештавања, консултовања и учешћа запослених у процесима одлучивања али ће то у будућности свакако морати (Република Србија је у процесу приступања ЕУ што значи да ће своје прописе морати да усагласи са прописима ЕУ).

У наредним редовима представићемо најважније директиве ЕУ које регулишу ове процесе између послодавца и представника запослених.

**ВАЖНО! Учешће запослених у смислу информисања, консултација и учешћа игра фундаменталну улогу у делотворности социјалног дијалога и једно је од основних социјалних права садржаних у међународним и европским документима који обликују савремене радне односе.**

Референтна тачка за обликовање европског социјалног модела је законодавство ЕУ имплементирано у националне правне системе, које укључује, између осталог, **Директиву 2002/14/ЕЗ од 11. марта 2002. године о успостављању општег оквира за информисање и консултовање запослених у Европској заједници (Л. 80/29)**<sup>1</sup>указујући на потребу јачања дијалога и неговања међусобног поверења у предузећима у циљу побољшања предвидивости ризика, флексибилније организације рада и олакшавања приступа обуци запослених, уз очување безбедности, као и подизање свести

<sup>1</sup> [хттп://дата.еуропа.еу/ели/дир/2002/14/ој](http://data.europa.eu/eli/dir/2002/14/oj)



о потреби прилагођавања новим захтевима, подизање способности за предузимање мера и радњи за повећање сигурности њиховог запослења и повећање њиховог учешћа у раду и будућности предузећа и обезбеђивање његове конкурентности. Према претпоставкама ове директиве, оправдано је настојати да се развије процес информисања и консултовања о стању и вероватном повећању запослености у компанији, а уколико је то угрожено, о предузимању могућих предвидивих антиципативних мера, посебно укључујући развој вештина запослених за противтежу негативним променама или њиховим последицама и прилагођавање реалности изазваној разним кризама. Предузећа треба да раде програме засноване на концептима: 1) антиципације, 2) превенције, 3) запошљивости, чији успех зависи од социјалног дијалога, који подразумева најмање:

- информисање, односно пренос података од стране послодавца, како би се представницима запослених омогућило да се упознају са предметом предмета и да га испитају;
- консалтинг, што подразумева размену ставова и вођење разговора између представника запослених и послодавца.

Главна питања у којима се врши информисање и консултовање са запосленима тичу се :

- скорашњег и вероватног развоја активности предузећа и економског стања у предузећу;
- стања запослености, њене структуре и могућег развоја у предузећу, као и предвиђене мере поправљања у случају угрожавања радног статуса;
- доношење одлука ако постоји вероватноћа да ће довести до значајних промена у организацији рада или уговорних односа, укључујући и оне које су обухваћене правом Заједнице о колективним вишковима и преузимање предузећа или његовог дела од стране другог послодавца.

Информацију треба дати благовремено, у форми и садржају како би се представницима запослених омогућило да се упознају са случајем, анализирају га и припреме за консултације. Да бисте боље разумели теме и настојали да професионализујете сарадњу, можете користити помоћ стручњака. Према Директиви је дозвољено чување поверљивости података, посебно када је у питању чување пословне тајне, што подразумева да представници запослених и стручњаци који им помажу нису







овлашћени да открију запосленима или трећим лицима било какве податке који су њима у оправданом интересу експлицитно саопштени у поверењу. Ако се процес одвија, он се мора одвијати у време, начин и обим; на одговарајућем менаџерском нивоу прилагођеном предмету расправе; на основу података које даје послодавац и мишљења представника запослених издатог на основу њега; на начин који омогућава сусрет обе стране и заузимање става, односно добијање одговора послодавца са образложењем мишљења које је припремило представништво запослених; ради постизања споразума, посебно када се доносе одлуке које се тичу запошљавања.

Приликом дефинисања или имплементације практичних аранжмана за информисање и консултације, обе стране треба да делују у доброј вери, поштујући права и обавезе једне друге, узимајући у обзир и интересе компаније, углавном економске аспекте, и интересе запослених, који се односе на услове рада и гаранције. Водећи принцип за постизање компромиса треба да буде да се обезбеди ефикасност уз минимизирање терета. Стога је важно одабрати методе и алате социјалног дијалога како би се олакшала имплементација смерница које су стране усвојиле. Мора се узети у обзир прилагођавање тока акције, што често зависи од односа и пратећих околности. Може бити сложена (формализована), али и поједностављена, без процедура, предузета *ad hoc*, заснована на традиционалним контактима (разговори лицем у лице) или даљинским контактима (онлајн комуникација). Учесталост ангажовања је такођа важна, јер интересовање за компанију не мора бити ограничено на кључна питања, већ може бити константно, што интегрише запослене и омогућава боље разумевање пословне политике.

**Табела 1. У табели испод су приказане неке од техника информисања и консултовања:**

	ФОРМЕ	
	Пружање информација	Консултације
<b>ТЕХНИКЕ</b>	леци, рекламе, презентације, извештаји, периодични извештаји о активностима, актуелни извештаји, белешке	састанци, консултативне конференције, радионице, јавна слушања, фокус групе, истраживања јавног мњења

Сврха информисања и консултација треба да буде не само размена мишљења, упознавање коментара и идеја, већ и успостављање међусобног разумевања и постизање договора кроз закључивање споразума, нарочито о питањима која утичу на

запошљавање. Успех оваквог споразума у великој мери зависи од поштовања принципа који сведоче о зрелости и кредибилитету уговорних страна.

**ВАЖНО!**

**Приликом вођења дијалога, пре свега, треба одредити врсту учешћа запослених у обликовању радних односа, а затим одредити обим ствари, процедуру и оцењивање.**

Корист заједничког рада и заједничког проналажења решења је избегавање неспоразума и евентуалних спорова који имају деструктивни ефекат и често представљају показивање снаге, без опипљивих резултата. Ако дође до колективног спора, обе стране губе економски и очигледно. У кризној ситуацији, што доказује пандемија КОВИД-19, тешко је деловати аутономно, изоловано од околне реалности и наредби одозго на доле. Напротив, морате бити флексибилни и гледати унапред. Универзалне вредности које треба заштитити су од посебног значаја. Пажњу несумњиво заслужују: социјални мир, независност социјалних партнера, добра вера, поверење, равноправност странака, људско достојанство како запослених тако и послодавца. Не може се заборавити на рад и економичност, који утичу на реализацију две основне функције: заштитне и организационе.

Када се крене у израду стратегија и модела пословања компаније, треба имати на уму рад, јер је он извор прихода и користи се за добијање средстава неопходних за издржавање запосленог и његове породице. Зато је потребно водити рачуна о томе и спречити уништавање радних места, чак и када околности приморају на реструктурирање предузећа. Циљ обе стране треба да буде широко схваћено побољшање услова рада и социјалне сигурности. Ово се, пак, преводи у добро послодавца као субјекта који обезбеђује запошљавање и обезбеђује стандард рада. Стога је узимање у обзир његових интереса оправдано и неопходно. Приликом решавања разних питања често се поставља питање да ли задржати радна места, чак и по цену смањених плата, или се борити за права радника не гледајући последице.



## ВАЖНО!

**Без обзира на предмет дијалога, две вредности се често сукобљавају: рад и пристојна плата и слобода обављања одабране економске делатности (слобода). У кризним условима они добијају посебан значај и да би се одржала равнотежа треба се руководити економским разлозима, а не посебним интересима или политичким разлозима.**

У радним односима важну улогу игра рационализам, јер недостатак средстава за испуњавање обавеза запослених, чини уговоре безвредним и подстиче друштвене сукобе. Стицање нових права на нивоу предузећа не значи увек и њихово испуњење, јер она нису економски неограничена. Треба се руководити принципом адекватности и усвојити изводљива решења, јер конкурентност и глобализација приморавају послодавце на смањење трошкова рада. Дијалог мора бити конструктиван и користан и не сме да штети ниједној страни, како материјално (смањење плата, финансијски губици предузећа) тако и у погледу људства (стрес, недостатак стабилности, ризик од банкрота). Из тог разлога, при започињању разговора потребно је изабрати начин њиховог вођења и припремити аргументе који се односе на тренутну социо-економску ситуацију земље (региона) и размере изазова које је потребно предузети да би се решили проблеми у вези са запошљавањем. Тада се повећава вероватноћа одржавања мира, чиме се штите интереси не само страна, већ и других људи (клијенти, извођачи) и непосредног окружења (заједница, локалне власти).

Принцип који фаворизује консултације и укључивање запослених је принцип једнаких права, схваћен као једнак и стабилан систем супротстављених снага. Једнакост пред законом подразумева захтев да се примењују важеће одредбе о истим (идентичним) правилима. Мора постојати равнотежа између страна. Ако дође до неформалног пребацивања користи на једну од њих, постоји ризик од неуспеха дијалога. Странке престају да буду равноправне, без дискриминаторних и повољних диференцијација, што отежава конструктивну изградњу модела запошљавања. Балансирање капитала и рада је





*sine qua non* услов за одржавање исправних односа између послодавца и запослених. Такође одређује складан друштвени развој и квалитет система радних односа, који се претварају у економско стање.

Важна манифестација учешћа је способност представника запослених да преговара и закључује колективне уговоре и споразуме у циљу заступања и заштите професионалних и социјалних права и интереса запослених. У ширем смислу, ради се и о контроли поштовања прописа од стране послодавца и органа јавне власти, учешћу у обликовању закона и обављању информативних активности.

## **ВАЖНО!**

**Социјални дијалог подразумева преговарање и закључивање колективних уговора.**

Спровођење колективног преговарања подразумева све преговоре између послодавца и репрезентативног синдиката који наступају у име свих запослених у циљу регулисања услова рада и плаћања и утврђивања међусобних обавеза страна, ако оне не проистичу из општеважећих прописа. Преговори се често користе за решавање спорова како би се спречили штрајкови или друге индустријске акције. Они су или добровољни или обавезни по закону. Формализам који им је дат значи да се морају поштовати процедуре које су предмет судске или административне провере.

Још две важне директиве ЕУ које се односе на укључивање запослених у специфичним ситуацијама :

- ✓ Директива 98/59/ЕЗ од 20. јула 1998. о усклађивању закона држава чланица у вези са колективним отпуштањем (Л 225/16) <sup>2</sup>.
- ✓ Директива 2001/23 / ЕЗ од 12. марта 2001. о усклађивању закона држава чланица који се односе на заштиту права радника у случају преноса предузећа, постројења или делова предузећа или постројења (Л 82 / 16) <sup>3</sup>.

Према првој Директиви, послодавац који жели да смањи број запослених дужан је да благовремено консултује представнике запослених ради постизања споразума. Садржај

<sup>2</sup> [хттп://дата.еуропа.еу/ели/дир/1998/59/ој](http://data.europa.eu/eli/dir/1998/59/oj)

<sup>3</sup> [хттп://дата.еуропа.еу/ели/дир/2001/23/ој](http://data.europa.eu/eli/dir/2001/23/oj)





споразума мора да обухвата најмање начине и средства за избегавање вишкова запослених, а посебно коришћење социјалних мера и помоћи за преквалификацију за повећање нивоа заштите радне снаге, узимајући у обзир одрживи економски и друштвени развој. Ове индикације за поступање остају на снази без обзира на разлоге смањења запослених (економске, организационе, технолошке, производне), који би могли бити узроковани пандемијом КОВИД-а 19 и новом стварношћу изазваном њом.

Друга поменута директива истиче потребу да се обезбеди безбедност запослених, углавном кроз осигурање поштовања права, консултације и благовремено информисање њихових представника, у случајевима када долази до промене послодавца као последица преузимања предузећа од стране другог послодавца. Заштитне мере се морају применити кад год дође до промене послодавца као резултат законског преноса власништва, спајања или поделе. Њихова суштина је да запосленима гарантују даље запошљавање под истим условима, упркос субјективној трансформацији радног односа, односно приступању новог послодавца постојећим правима и обавезама лица које врши пренос предузећа.

Законодавство ЕУ поставља минималне стандарде и не меша у националне прописе, извршне или административне природе који су повољнији за запослене или доприносе подржавању или одобравању колективних уговора или других аранжмана социјалних партнера у циљу побољшања услова запошљавања и стања на тржишту рада.

### **3. Управљање ризиком**

Предузећима су потребне стратегије које не само да ће обезбедити њихов ефикасан рад и створити могућности за постизање одрживе конкурентске предности, већ ће им омогућити и да покрену заштитне мере у хитним случајевима услед нестабилности и неизвесности које се моги појавити у животом окружењу и радној средини. Непредвидивост кризе изазване пандемијом вируса КОВИД-а 19 затекла је неспремне и послодавце, али и све остале актере на тржишту рада, те је велики изазов био да се предузму адекватне и благовремене активности, како би се одржао континуитет пословања и заштитили запослени. Владе држава одговориле су увођењем различитих мера које су подразумевале ограничења и забране у погледу обављања појединих делатности у којима је према проценама надлежних здравствених установа постојала велика опасност од ширења вируса. Уз све то, додатну неизвесност и немир уносили су обиље дезинформација који су утицале и на приватне животе свих грађана, а у великој мери се одразиле и професионалну сферу и радне односе.



У Републици Србији, држава је у неколико наврата изашала са пакетима помоћи привреди, али су све компаније препознале важност и самозаштите од разних претњи.

Неспорно је да је криза фактор који снажно утиче на функционисање предузећа и чини неопходном промену или усвајање новог модела управљања. У таквим периодима нема довољно времена за предузимање промишљених корективних радњи, већ је неопходна брза и одговарајућа реакција. Недостатак информација о трајању изазова и повезаним потешкоћама често изазива додатну несигурност. Последица таквог стања су узнемирујући трендови у виду поремећаја у понуди и потражњи, паду промета и смањењу прихода, обустави инвестиција, неотварања нових радних места, смањења раста нових предузећа, повећања броја најављених стечајева и ликвидација, неликвидности предузећа.

У зависности од индустрије и специфичности привредне делатности, користе се различити начини реаговања на кризу. Специфичност пандемије КОВИД-19 резултирала је чињеницом да су, без обзира на секторске разлике, предузете активности које су се обично односиле на ограничење производње или услуга, и до тада нестандартна решења, која су одступала од устаљене праксе.

**У намери да минимизирају негативне ефекте економског застоја, послодавци су усвојили стратегије како би пронашли тренутне уштеде и смањили трошкове. Исте су углавном биле усмерене на:**

- успоравање или обустављање пословних активности (Држава је наметала бројна ограничења или наложила обуставу активности у појединим делатностима ради заштите здравља становништва);
- престанак (гашење) дела предузећа (споредне активности, које захтевају прекомерне трошкове);
- ограничавање поручбина (набавка материјала и опреме);
- одлагање или вршење неопходне замене, сервисирања, поправке машина и уређаја;
- привремено увођење минималне зараде;
- престанак радног односа на одређено време или радног ангажмана ван радног односа.

**У циљу одржавања континуитета пословања урађено је следеће:**





- трговина и размена услуга електронским путем (онлине);
- реорганизација у начину испоруке робе и услуга (персонализована услуга);
- продаја ваучера за будућу употребу;
- промена делатности предузећа (производни профил) и увођење нових услуга или производа;
- интензивирање у потрази за новим примаоцима (клијентима) и окретање новим тржиштима;
- верификација могућих инструмената финансијске подршке ликвидности доступних у оквиру јавне помоћи и комерцијалних понуда.

Треба нагласити да је рад на даљину постао веома учестао где год су постојале техничке и организационе могућности за тако нешто, што је у утицало на промену места пословања. Неки од послодаваца су одлучили да одустану изнајмљивања простора и тиме додатно правили уштеде, пошто се концентрација послова обављала у домовима запослених, а управљање предузећем било је могуће на даљину, путем електронске комуникације. Због наметнуте дисперзије која проистиче из потребе одржавања социјалне дистанце, заједничке просторије (канцеларије) за рад у таквим околностима више нису биле коришћене, па самим тим ни потребне. Међутим, било је потребно да сваки радни простор буде опремљен компјутерском опремом и да има приступ ИКТ мрежи, што је често представљао додатни изазов и трошак за послодавца.

Један од начина за опстанак и очување пословања био је долажење директно до купаца и индивидуално извршење наруџбине уз обезбеђивање испоруке на назначену адресу. Често је то значило прелазак на канал е-трговине. Пример је сектор угоститељства, који је развио догађаје у виртуелном простору. Иако су друштвени и професионални састанци морали бити отказани, потреба за контактима и одржавањем личних односа показала се неизоставном. У зависности од врсте догађаја, учесницима су обезбеђени одабрани оброци, поклони и празнични комплети за време трајања састанка. Слично је функционисала и трговина која је проширила асортиман и олакшала куповину. Појавила се велика потреба за курирским и транспортним компанијама, које су бележиле велике промете и могле да брзо одговоре на тренутне потребе грађана и компанија услед изолованог кретања изазваног мерама државе и ограничења уведених у јавном превозу. Вожње наручене преко апликације биле су популарне међу путницима којима је био потребан превоз. Предност ових решења заснованих на информационим технологијама



је безбедност корисника од заразе, а олакшале су и свакодневно функционисање одабраних група (запослени, старији, инвалиди). Додатна погодност је и уштеда времена и трошкова у поређењу са традиционалним коришћењем услуга.

Усвајање нових начина пословања изазваних пандемијом КОВИД-19 убрзало је процесе имплементације иновација, тражења технолошких новина и нове инвестиције у циљу јачања позиције предузећа и отпора према разним турбуленцијама. Један од примера је и вештачка интелигенција и њена све већа употреба захваљујући побољшању способности машина да демонстрирају људске вештине, као што су: расуђивање, учење, планирање, креативно размишљање, предвиђање. Све продорнији и креативнији технички системи су у стању да сагледају окружење и носе се са спољним догађајима, решавају проблеме и постигну циљ. Оптимизацијом програма, вештачка интелигенција може ефикасније да прима податке, да их боље обрађује и тачно реагује након анализе претходних активности. Као резултат тога, његова примена се брзо шири. Она ефикасније замењује и превазилази способности и издржљивост људског ума. Добро функционише у свакодневним активностима, као што су: давање персонализованих препорука приликом куповине на мрежи или претраживања (проверавања) одређених производа на основу историје претраживача; коришћење виртуелних асистената у саветовању и давању савета, организовању наставе; откривање лажних порука и обезбеђивање безбедних трансакција, што је изузетно важно у трговини у контексту избора производа, планирања ресурса и логистике. Она је све више коришћена и у многим услугама: банкарство и финансије, осигурање, посредовање и консалтинг, некретнине, заштита људи и имовине. У аутомобилској индустрији користе се навигација и аутоматизовани сензори који откривају опасне ситуације и незгоде, а новина ће бити и аутономни аутомобили који се крећу без учешћа возача. Напредак у напредној употреби вештачке интелигенције је евидентан у медицини, о чему сведоче побољшања у хитним случајевима (позиви хитне помоћи), дијагностици и методама лечења. У борби против корона вируса доприноси препознавању инфекције, термалном снимању и праћењу ширења КОВИД-19. Захваљујући популаризацији ових примена у здравству, може се очекивати искорак у обезбеђивању безбедних и хигијенских услова рада запосленима и рационалног управљања предузећем. С друге стране, свеобухватно сагледавајући технолошка достигнућа, треба констатовати да ће се промена готово свих аспеката живота и привреде преточити у рад. У новој реалности, пословни модели морају узети у обзир дигитални потенцијал и пословање у онлајн окружењу. То значи креирање





кадровске политике засноване на ИТ знању и компетенцијама. Они су још увек ретка роба и стога је неопходан елемент припрема запослених за функционисање у удаљеном, аутоматизованом окружењу које зависи од података. Они морају представљати, на одговарајућем нивоу, скуп професионалних, личних и друштвених вештина које се очекују у предузећима заснованим на интелектуалном капиталу, која револуционарно утичу на целокупну сферу производње и услуга. То потврђује и искуство из коришћења рада на даљину, третираног као иновативног, флексибилног облика запошљавања, које је доказало улогу ефикасности у брзом прилагођавању савременим изазовима везаним за пандемију. Корона вирус се показао као криза која је драстично изазвала заокрет на глобалном нивоу, у распону од здравствених, породичних и еколошких проблема до дубоке економске рецесије.

**Слика 2. Примери употребе вештачке интелигенције.**



Извор: Вештачка интелигенција: Шта је то и за шта се користи?, [Хттпс://www.europarl.europa.eu/](https://www.europarl.europa.eu/)

Правилно конструисан пословни модел треба да дефинише начин пословања тако да испуни основне захтеве: доноси профит, ствара вредност за купце и одређује обим сарадње са партнерима. Да би се испунили ови захтеви, потребно је изабрати компетентне људске ресурсе и створити резервне капацитете у виду организованог комплекса материјалних добара, као и оних неимовинског карактера међусобно повезаних функционалном везом.<sup>4</sup> Сваки овакав модел сачињен је од бројних

<sup>4</sup>ДаСилва, ЦМ, & Тркман, П. (2014), *Пословни модел: Шта јесте, а шта није*, Дугорочно планирање 47 (6), стране 379–389, [хттпс://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004); Остервалдер, А., Пигнеур, И., & Туцци, ЦЛ (2005), *Разјашњавање пословних модела: порекло, садашњост и*

компонената које заједно чине одређену, заокружену целину модела. Њихова међузависност значи да чак и небитна одлука послодавца да промени један део, може имати низ последица и довести до модификације других елемената. Због тога се препоручује повећан опрез против пребрзих акција у кризној ситуацији, која иначе захтева хитан одговор. Најчешће помињане компоненте укључују:

- ♦ сегментација купаца, понуда
- ♦ вредности,
- ♦ канали дистрибуције,
- ♦ структура прихода,
- ♦ односи са купцима,
- ♦ главни ресурси,
- ♦ структура трошкова,
- ♦ кључни партнери,
- ♦ основни обим делатности <sup>5</sup>.

Многи модели занемарују аспекте ризика и не предвиђају противмере. Предузећа која послују у неизвесном окружењу, међутим, треба да буду спремна за неочекиване догађаје и да имају алтернативна решења. У пракси се користе различити приступи одржавању континуитета пословања.

У случају КОВИД-а 19, утицај пандемије на индустрију био је значајан. Негативни ефекти су се јаче осетили у привредама у којима доминирају услуге, устаљеним купцима, зависним од глобалних добављача, са неколико одељења, монолитним структурама и већином малих предузећа.

### **Начина реаговања на кризу могу бити различити, а најчешће се издвајају:**

1. **Пасивност**, спремност да се чека и посматрају текуће промене које се доживљавају као тренутна реакција и прелазно стање. Код таквог начина упркос неизвесности, изражена је нада у повратак у преткризну реалност.

---

*будућност концепта* , Комуникације Удружења за информационе системе 16, стране 1–43, [хттпс:// дои.орг/10.17705/ИЦАИС.01601](https://doi.org/10.17705/ИЦАИС.01601).

<sup>5</sup>Лаудон, КЦ, & Травер, ЦГ (2012), *Е-цоммерце 2012. Посао. Технологија. Социети* , Пеарсон Едуцатион Лимитед, Сједињене Америчке Државе.



2. Друга врста понашања је адаптација, односно прилагођавање новој ситуацији. Послодавци се труде да изаберу најбоља решења и да континуирано процењују њихову ефективност, да их побољшају или одбаце у циљу преобликовања правила пословања у условима следећих трансформација.

3. Трећи пример реакције је фокусирање на иновације, тражење нестандартних мера и метода за јачање тржишне позиције и искориштавање прилика које проистичу из кризе.

## **ВАЖНО!**

**Што кризна ситуација постаје више забрињавајућа, то је потребно шире посматрати проблем, применити различите мере заштите предузећа од рецесије и суочити се са новим изазовима.**

Одабир одговарајућег пословног модела је резултат различитих фактора. На њега утичу и спољашњи (тржишни) феномени и укупни унутрашњи услови предузећа. Глас послодавца је одлучујући – његови лидерски квалитети, храброст, искуство, познавање правила економије, способност постављања тачне дијагнозе и предвидљивост, одговорност и сагледавање друге стране (судбина запослених, интереси клијената, зависности од извођача радова). Потенцијал (богатство) компаније такође игра важну улогу. Њене финансијске, организационе, кадровске и техничке могућности нису неограничене и морају бити прилагођене визији промена, како би се постигла релативна равнотежа и извесност опстанка. Постоје неуспешни пројекти (захтевају знатне издатке, који нису подржани поузданом анализом тржишта, са прецењеном стопом приноса), који могу да генеришу губитке и повећају вероватноћу неуспеха, погоршања ефикасности компаније и доводе до смањења запослености. Динамизам у акцији не може се преувеличати. Ако су размере поремећаја велике, боље је бити умерен и истовремено пратити обим и темпо промена у привреди.

Организациона структура система може бити од помоћи. Ако је систем раван, неформалан, флексибилан и мали, онда се функције и позиције могу лако трансформисати. Административне процедуре и пратећа бирократија су непотребни. С друге стране, много је теже спровести промене у предузећу када постоји вишестепени и хијерархијски систем и када је реч о великим системима. Данас се људи удаљавају од сложених и компликованих организационих шема, прескриптивног стила управљања и централизованог управљања. Постиндустријска економија у настајању, у којој је основни





ресурс интелектуални потенцијал, који све више поприма мрежну природу односа, а зависност је резултат поседованих вештина и угледа, а не додељених овлашћења.

Запослени имају значајан утицај на врсту прилагођавања пословног модела кризи. Њихов став, подржан одређеним акцијама, може подстаћи или спречити промене.

Зато је важно да послодавац препозна тај значај и обезбеди учешће запослених у стварима које се њих тичу. Недостатак информација и код послодавца и код запослених појачан страхом од будућности, често је препрека постизању споразума и добијању помоћи од запослених који омогућавају ефикасну санацију предузећа.

**У пракси се издваја 5 типова индивидуалне адаптације у друштву, које се јављају и у радним односима. Њима припадају:**

▲ **конформизам**, односно способност прилагођавања правилима која важе у датом окружењу, одобравање циљева и средстава који до њих воде;

▲ **ритуализам** који се састоји у резигнацији или снижавању нивоа тежњи и прихватању од појединца само устаљених понашања праћено свешћу да уз њихову помоћ није могуће достићи виши друштвени положај;

▲ **иновација**, која се доживљава као начин постизања циљева средствима која се обично сматрају неморалним или незаконитим, значи прихватање културних циљева уз одбацивање легитимних средстава за њихово постизање;

▲ **повлачење**, односно жеља за избегавањем било каквих облика живота у друштву које бирају пасивне, често зависне особе са проблемима; асоцира на негацију средстава која би се користила за постизање циља;

▲ **деструктивно перципирана побуна**, поистовећена са одбацивањем норми и принципа уз истовремену жељу за увођењем сопственог <sup>6</sup>.

Људски односи могу бити прилично компликовани. Морате познавати правила понашања и поштовати аксиоме да бисте обезбедили друштвени ред у радном окружењу.

**Нагле промене доводе до тога да постојеће норме не одговарају обликованој стварности, а недостају и нове, што између осталог доприноси и дестабилизацији и конфузији запослених.** Она се манифестује у прекомерној слободи, непоштовању

<sup>6</sup>Мертон, РК (1968), *Друштвена теорија и друштвена структура*, Њујорк: Слободна штампа.



дужности, неиспуњавању задатака, присвајању службене имовине. Због организационог хаоса, нејасне регулативе, неспособности руководства, тешко је контролисати кадрове и захтевати од њих дисциплину, посебно када нема подстицаја, већ се појављује визија погоршања услова запошљавања.

Када се анализирају елементи пословног модела, може се приметити да су послодавци реаговали у сваком од њих. Различитост процедура доказује да управљање ризиком захтева вишеструки приступ. Иако је дигитализација доминантан тренд, остале активности постају ништа мање важне ако позитивно утичу на функционалност компаније.

**Табела 2. Примери промена елемената пословног модела**

Бр.	ЕЛЕМЕНТИ ПОСЛОВНОГ МОДЕЛА	РЕАКЦИЈЕ ПОСЛОДАВЦА
1	сегментација купаца	тражење нових купаца; редефинисање кључног и споредног клијента; увођење колатерала против најмање профитабилних, несолвентних купаца;
2	вредносни предлог	увођење иновативних решења; снижавање цена производа и услуга (рабати, попусти) и продаја на рате;
3	структура прихода	спречавање кашњења у плаћању купаца; тражење извора кредита и програма помоћи; коришћење инструмената који смањују блокаде плаћања;
4	канални дистрибуције	диверзификација канала; одлазак на интернет; коришћење дигиталне технологије;
5	односи са купцима	развој нових начина комуникације на даљину; коришћење друштвених медија; ширење интернет трансакција и плаћања; коришћење аутоматских машина и самоуслужних каса;
6	главни ресурси	одржавање посла; флексибилније запошљавање; информисање и консултовање са запосленима;
7	структура трошкова	тражење уштеде; рационализација трошкова;
8	кључни партнери	обнављање континуитета ланца снабдевања; тражење нових извора снабдевања;
9	основни обим делатности	прилагођавање начина деловања ограничењима државе и новој стварности; усклађеност са санитарним режимом; организовање рада на даљину; обезбеђивање и рад електронске инфраструктуре; обустава улагања; обезбеђење интереса предузећа; искориштавање прилика током пандемије КОВИД-19;



#### **4. Кадровска политика**

Један од елемената стратегије компаније је кадровска политика схваћена као скуп правила и процедура за поступање са запосленима. Она се тиче радних односа који дефинишу међусобна права и обавезе странака ради остваривања циљева и задатака предузећа и задовољавања професионалних, економских, друштвених и личних потреба запослених. Мора бити компатибилна са осталим компонентама пословног модела како би систем управљања правилно функционисао и за имплементацију основних функција које се односе на планирање, организовање, мотивисање и контролу. У доношењу одлука о избору правца кадровске политике помаже СВОТ анализа читавог предузећа, која омогућава да се идентификују: С (од енг. strength) - снаге; В (од енг. weakness) - слабости; О (од енг. opportunities) - могућности; Т (од енг. threatness) - претње. Његове компоненте (саставне делове) такође треба прилагодити општој визији и концепту менаџмента, међу којима се издвајају: регрутовање (избор људи за радна места); организовање и вођење запослених у процесу рада; систем евалуације, мотивације и напредовања; плате и социјалног старање; стручно усавршавање (образовање, обуке); активности у слободно време и рекреације.

#### **ВАЖНО!**

**Кадровска политика је усмерена на стицање правих кадрова, неопходна за испуњавање мисије предузећа и одржавање њихове способности да на најоптималнији начин обављају поверене послове.**

Основни изазов кадровске политике је да се у постојећим интерним условима и екстерном окружењу што је могуће више обликује друштвени потенцијал предузећа, у складу са постављеним пословним циљевима. Услед динамике промена које се дешавају на тржишту, све веће конкуренције, глобализације, неизвесности вођења пословања и, додатно, појаве пандемијске кризе, повећала се потреба за нетипичним управљањем запосленима. Потражња за знањем је такође повећана због интензивног развоја и употребе ИКТ-а и ширења услужног сектора. Послодавци су приморани да учине запошљавање флексибилнијим, модернизују радна места и унапреде компетенције особља. У оквиру рационализације активности, класичну организацију рада замењују





применом иновативних метода управљања запосленима, ефективним коришћењем њихових потенцијала и правилном расподелом њихових снага у смислу компоновања са другим ресурсима у циљу изградње вредности предузећа и доприноса економском развоју. Истовремено, очекују партнерство, креативно размишљање, лојалност и заједничку одговорност у трансформацији посла. Заузврат, они стварају повољне услове за запошљавање, посебно правичан систем плата, и осигуравају већу аутономију.

## **ВАЖНО!**

**Трансформација система рада, изражена у трансформацији класичног радног односа у флексибилне облике запошљавања, је појава која даје предност на конкурентном тржишту, о чему сведочи рад на даљину током пандемије КОВИД-19.**

Атипични радни однос се састоји у одступању од обележја типичних за класичан (стандардни) радни однос, који се одликује: личним карактером посла који се обавља за другог субјекта, подређеношћу, плаћањем, локацијом, благовременошћу (унапред одређеним радним временом) и наметнутим начин сарадње, укључујући, између осталог, тимски рад, константност (редовност), поновљивост извршавања одређених врста задатака, привилеговање запосленог у вези са његовом/њеном безбедности (друштвену, личну), сношење ризика од стране послодавца за обављање делатности .

Флексибилност се односи и на правни основ запошљавања и на организационе форме. Примери флексибилног рада :

- ♦ уговори о раду на одређено време;
- ♦ рад са скраћеним радним временом;
- ♦ самозапошљавање, Б2Б уговори ( business-to-business);
- ♦ грађанскоправни уговори (извођење налога, радова);
- ♦ уговори о привременом раду преко агенције код послодавца кориника (изнајмљивање кадрова).





Врсте начина организовања рада су разноврсне. Зависе од усвојеног критеријума, који може бити:

- ☒ радно време;
- ☒ зараде;
- ☒ врста подређености запослених;
- ☒ организација посла.

Значајну улогу игра диференцијација и расподела радног времена одступањем од наметнутог стандарда који дефинише фиксни број радних сати у оквиру усвојеног обрачуноског периода. Ако послодавци желе да рационализују трошкове вођења предузећа и повежу периоде стварног радног учинка са стварном потражњом за њим, они имају широк спектар конфигурација које им омогућавају да ефикасно искористе време у којем су запослени дужни да буду на располагању током дан, недељу, месец или дуже. Употреба флексибилних система, као што су: еквивалентни, прекинути, у оквиру скраћене недеље, засновани на задацима, омогућава послодавцима да мање отежано управљају радним временом, али захтева од њих да обрате посебну пажњу и вешто се баве његовим обрачуном (обезбеђивање одмора запосленима, плаћање накнада за прековремени рад). Не морају да се одлучују за једну врсту система за све запослене. Напротив, могу усвојити различите системе радног времена за различите групе запослених у предузећу. Дозвољено им је да уводе дуже паузе у раду, привремено делегирају запослене на друге послове, скраћују радно време или обуставе примену интерних прописа којима се прецизирају права и обавезе страна у радном односу. Као део усвојеног система, могу додатно да дефинишу различита времена (временске интервале) за почетак и завршетак рада, као и одређивање сменског рада који се састоји у обављању послова према распореду који предвиђа промену времена рада појединих запослених. након одређеног броја сати, дана или недеља, укључујући недеље. и празници. Систем заснован на задацима који се мери бројем активности које треба обавити је веома популаран, посебно у случају рада на даљину. Користи се када је због специфичности обављања активности тешко одредити тренутак њиховог почетка и завршетка, обављање конкретног посла зависи од околности које се не могу унапред предвидети, потребно је кретање или се могу извршити поверени послови или се обавља ван уобичајеног тока пословања.





Флексибилност на радном месту, која се састоји од ротације запослених, мобилности (више локација) или удаљених задатака, доприноси повећању мобилности и продуктивности. Типичан пример је рад на даљину, који се обично обавља у кући запосленог. Измена субординације подразумева премештање запосленог на располагање другом послодавцу, привремени рад, екстерно ангажовање. С друге стране, суштина промена у области планирања, најчешће људи и задатака, су трансформације које се састоје у индивидуализацији посла, хоризонталној дисперзији, избору радних група и стварању различитих веза. Типичан хијерархијски аранжман утиче на мрежне интеракције (умрежавање), технолошку конвергенцију (дигиталне платформе) или интегрисане иновационе системе.

Нетипична природа посла утиче на различиту перцепцију запослених који нису само мета активности, већ пре свега субјекат који активно и офанзивно учествује у решавању проблема компаније. Њима се даје равноправан положај у радним односима изражен као партиципација. С друге стране, долази до смањења њихове правне заштите и социјалне сигурности и неизвесности. Демократизација односа међу странама и преиспитивање очекивања у процесу рада не може се одвијати само на рачун запослених. Неопходно је одржавати основне стандарде који побољшавају квалитет запошљавања и минимизирати све друштвене трошкове. Промоција алтернативних и флексибилнијих облика рада као ефикаснијих и адекватнијих новој стварности мора бити повезана са наглашеном потребом повећања благостања становништва и сузбијање негативних појава, углавном незапослености и социјалне искључености. Добра кадровска политика треба да одговара визији будућности света рада. Рад на даљину је пример који потврђује ове претпоставке. Показао се као успешан током опште здравствене кризе, јер је омогућио одржавање континуитета пословања и одржавање радних места, а истовремено је погодовао помирењу професионалног и приватног живота.

Рад на даљину се састоји у обављању поверених послова ван седишта (јединице) послодавца и саопштавању и слању резултата свог рада од стране запослених путем средстава непосредне даљинске комуникације. Његово поверавање зависи од врсте послова које се обављају. Погодан је за професије (класе, функције, специјалности) засноване на савременим информационо-комуникационим технологијама, које се могу обављати ван радног места, у форми задатка (дизајн), лако се мери, омогућава велику слободу и независност рада, не захтева континуирано или директну контролу, могуће спровести у нестандартним условима, не захтевајући технички креирано радно место,



као што је производња (монтажне линије), трговина или услуге које се пружају уз учешће купаца.

**ВАЖНО!**

**Рад на даљину је флексибилна формула за запошљавање која се доказала током пандемије КОВИД-19. Због зависности од савремених информационих технологија, представља прави модел за креирање будућих радних односа.**

За послодавце рад на даљину представља извор уштеда, јер генерише ниже трошкове опремања и одржавања радних места, просторија и зграда, као и обезбеђења инфраструктуре; омогућава вам да флексибилно обликујете услове запошљавања у погледу места и времена рада; повећава продуктивност запослених; фаворизује концентрацију процеса управљања на стратешке циљеве; отклања проблеме са тренутном организацијом рада (кашњења, одласци на захтев, одласци у току радног времена); служи оптимизацији стања и структуре запослености захваљујући територијално неограниченом стицању запослених; смањује оптерећење и трошкове у многим областима пословања предузећа (социјалне услуге, обезбеђење, чишћење, обезбеђење транспорта); смањује ризик од незгода на раду и морбидитета (смањење броја боловања); мобилише се на стално праћење и имплементацију технолошких иновација у циљу унапређења пословне активности.

Када је реч о предностима које рад на даљину доноси запосленима, он им омогућава да комбинују професионални живот са приватном сфером ( *равнотежа између пословног и приватног живота* ); повећава флексибилност рада на било ком месту, у било које време, на начин који одговара тренутној ситуацији, сопственим предиспозицијама и темпу; смањује проблеме са приступом (саобраћајне гужве, загађење ваздуха); омогућава вам да се истовремено обављате неколико врста активности (додатни рад, обука, проширење интересовања, побољшање здравља); ограничава размере неспоразума у међуљудским контактима; повећава квалитет живота и повећава удобност свакодневног функционисања.

Најчешће претње су: незнање и недостатак свеобухватних информација о могућности ефективног коришћења рада на даљину; превелики опрез послодавца као





результат nedovoljne informatičke edukacije i vere u sposobnost zaposlenih da deluju samostalno; stereotipni, konzervativni pristup (mentalitet) menadžmenta pitaњу zapošljavaња sa aspekta izbora tradicionalne, a ne fleksibilne organizacije rada; smanjeno poverenje strana u rad na daljinu (pitaње bezbednosti podataka, korišćenje poslovne opreme, efikasnost komunikacije); ograničenja uz korišćenje kontrole i nadzora nad zaposlenima; problemi sa pristupom Internetu; rizik od prekoračenja privatne sfere zaposlenog; pogoršanje kvaliteta rada usled osećaja usamljenosti i izolovanosti u obavljanju zadataka, slabljenje veze (identifikacije) sa preduzećem; utisak otuđenosti zbog sve veće uloge tehnologije u obradi informacija i komunikaciji.

## **5. Zaključak**

Pitaње održavanja kontinuiteta poslovanja i zaposlenosti jedan je od osnovnih zahteva privrede koji određuje njeno efikasno funkcionisanje. Ona poprima potpuno drugačije značenje u kontekstu kontinuiranih i intenzivnih promena koje se trenutno дешavaju u svetu zategnutom pandemiјom Kovid-19. Održavanje ekonomske ravnoteže je teško kada je preduzeće pod uticajem različitih procesa koji se odvijaju istovremeno u osnovnim sferama društveno-ekonomskog života. Njihova svestranost, međuzavisnost i međusobno prožimanje zahtevaju kreiranje strategija usmerenih na: bezbednost (priprema za krizu); fleksibilnost; efektivnost upravljanja lancem snabdevanja; zahtevi sveobuhvatne IKT ekspanzije i napredovanja savremenih usluga; kadrovske kompetencije (poznavanje profila generacije Z); netipično zaposleње.

Iskustva iz perioda pandemije su potvrdila da preduzeća treba da promene svoj pristup u konstruisanju novih modela od nedvosmislenog fokusa na reakciju i zadržavanje ili vraćanje konkurentске pozicije do preorijentacije koja se sastoji u aktivnom i doslednom nastojanju da poveća potencijal i ojača tržišnu prednost u odnosu na pretnje.

