

Tijana Krušković*
Sanja Jakovljević**
Biljana Ilić***

UDK 005.961:005.81
UDK 331.103.2:331.108.2(497.11)
DOI: 10.5937/MegRev2302047K
Originalni naučni rad
Primljen 28.02.2023.
Odobren 16.10.2023.

POST COVID HR TRENDOVI ORGANIZACIJE RADA I NJIHOV ZNAČAJ ZA ZAPOSLENE U SRBIJI

Sažetak: *Početkom 2020. godine svet kakav smo poznavali se promenio i sasvim sigurno je da niko nije mogao da predvidi obim tih promena i koliko će trajati. Pandemija COVID-19 nametnula je poslovnim organizacijama ad-hoc snalaženje u izazovnom okruženju na svim poljima. Zadaci upravljanja ljudskim resursima bili su prilagođavanje i odgovaranje na radikalne promene koje su se dešavale i na radnom mestu i na socijalnom planu. S druge strane i zaposlene je brinula neizvesnost koja je bila sveprisutna. Cilj sprovedenog istraživanja i rezultati koji su prikazani u radu odnose se na značaj fleksibilnosti u izboru i načinu radnog vremena, kao i o spremnosti zaposlenih da promene posao nakon pandemije. Dat je pregled stanja na tržištu u Srbiji, a sve u cilju prilagođavanja i dobrobiti zaposlenih u trenutnom radnom okruženju.*

Ključne reči: ljudski resursi, zaposleni, organizacija rada, Covid-19

1. UVOD

Pandemija COVID-19 imala je značajan uticaj na organizaciju rada u Srbiji, kao i u drugim zemljama širom sveta. Najznačajnije promene koje su se dogodile u organizaciji posla odnose se na rad od kuće, promenu radnog vremena, smanjenje obima posla, povećanu upotrebu digitalnih tehnologija, povećanje brige o zdravlju i sigurnosti na radnom mestu.

Pandemija COVID-19 pokazala je kako lako čitavi delovi društva skliznu iz stabilnosti u krizu, kako u zemljama u razvoju, tako i u razvijenim ekonomijama.¹

Današnje organizacije moraju da ostanu budne i da se prilagođavaju nepredviđenim događajima, kao što je i nedavna pandemija COVID-19 pokazala, jer povećana neizvesnost među radnom snagom predstavlja neposrednu pretnju po učinak i održivost organizacija.²

* Doktorand, Fakultet za menadžment, Zaječar, tijanakruskovic@gmail.com

** Direktor predškolske ustanove Đurđevdan, Kragujevac, jakovljevic-sanja10@gmail.com

*** Vanredni profesor, Fakultet za menadžment, Zaječar, biljana.ilic@fmz.edu.rs

¹ Sethi, B., Caglar, D., (2021): *A remarkable thing could happen as we return to work*, Pwc

² Carnevale J.B., Hatak I., (2020): *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management*, J.Bus.Res.

Iako je neizvesnost bila sve prisutna, organizacije su, pored svega, počela da se susreću i sa fenomenom gubljenja radnika. Nestabilnost tokom pandemije, koja je pogodila sve sektore, u manjoj ili većoj meri, svakako je uticala na to da zaposleni počnu da preispituju svoja radna mesta i mogućnosti koje imaju u okvirima svojih organizacija. Do izražaja je najviše tada došao balans između privatnog i poslovnog života.

Svakako da se nametnulo pitanje, da baš tada u vremenima velike nesigurnosti, zaposleni koji su imali relativno sigurne poslove, počnu da napuštaju svoje organizacije i prelaze u druge koje opet ne poznaju dovoljno dobro.

Kako je rad od kuće masovno uveden širom sveta, organizacije koje su fleksibilne omogućile su svojim zaposlenima da rade iz svojih kuća i time doprinele da se poslovanje obavlja neometano. Ovo im je omogućilo da uštede vreme na putu do posla sa daleko većim stepenom fleksibilnosti, a sa tim je došao i bolji balans između posla i privatnog života.

Sada, sa većim prihvatanjem virusa i široko rasprostranjenom vakcinacijom, poslodavci zahtevaju od svog osoblja da se vrate na radno mesto, ali mnogi biraju da napuste posao radije nego da se vrate na radni model pre 2020. Neki čak biraju da slede različite karijere.

Naročito u sektorima koji su imali nedostatak kvalifikovanih talenata i pre pandemije. Odgovor je da će, da bi zadržali dobre ljude, oni morati da budu spremni da ispune očekivanja zaposlenih mnogo više nego u prošlosti.

Fleksibilnost će biti ključ za zadržavanje zaposlenih u budućnosti. Za većinu poslodavaca njihova radna snaga je najvrednija imovina i da bi zaštitili tu imovinu moraće da budu inovativniji i fleksibilniji u načinu na koji održavaju svoje odnose sa svojim ljudskim resursima.

Protekle dve godine neviđenih radnih izazova (pandemija COVID-a, društvena nepravda, digitalna transformacija, politička toksičnost, humanitarne krize i emocionalna malaksalost) izvršile su ogroman pritisak na HR prakse i profesionalce.³

Prema nekim autorima, većina organizacija je bila preplavljena izazovima koji proističu iz COVID-19, kao što su merenje učinka zaposlenih i poremećaj plata zasnovanih na učinku, da su smanjile ili čak napustile upravljanje učinkom, zbog složenosti i novina ove pandemije.⁴

Pored ovih izazova, COVID-19 je otvorio vrata mogućnostima koje organizacije treba da iskoriste kako bi bile u stanju da pravilno usmeravaju svoje buduće akcije u upravljanju ljudskim resursima.⁵

2. FLEKSIBILNOST U IZBORU I NAČINU RADNOG VREMENA

Svaka organizacija za sebe definiše na koji način će kreirati hibridni model rada i mnoge su varijacije prilikom izbora načina na koji će se primenjivati. Hibridni rasporedi rada mogu

³ Ulrich, D., (2022): *The Future of HR: Reflections on What's Next*, Ross School of Business, University of Michigan

⁴ Aguinis, H., (2019): *Performance management for dummies*, New Jersey, John Wiley & Sons.

⁵ Hamouche, S., (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*.

se drastično razlikovati, od povremenog boravka u kancelariji do dolaska četiri puta nedeljno. Ovo može biti prednost ili izazov hibridnog rasporeda – u zavisnosti od organizacije.⁶

Stručnjaci za ljudske resurse su shvatili da bi organizacija rada na daljinu doprinela uštedi troškova za organizacije i uticala na produžavanje radnog vremena zaposlenog.⁷

Hibridni model rada postaje preovlađujući. 75% radnika koji su iskusili hibridni model rada ili rad sa udaljenosti se slaže da su njihova očekivanja za fleksibilan rad porasla, a ako bi se neka organizacija odlučila da se vrati na stari režim rada koji podrazumeva isključivo rad iz kancelarije, rizikovala bi da izgubi do 39% svoje radne snage.⁸

Organizacije se suočavaju sa istorijskim izazovima koji se odnose na konkurentno okruženje i privlačenje talenata, iscrpljenom radnom snagom i pritiskom da kontrolišu troškove.⁹

Najveće prednosti hibridnog rada do danas su: poboljšana ravnoteža između posla i privatnog života, efikasnije korišćenje vremena, kontrola nad radnim vremenom i smanjeno provedeno vreme na putu do posla, ublažavanje stresa na poslu i veća produktivnost.¹⁰

Problemi prelaska na hibridni model mogu biti uzrokovani kako rizikom obezbeđivanja informacione bezbednosti, tako i nedovoljnom pripremljenošću zaposlenih za samoorganizovanje, građenje rasporeda rada i odmora i održavanje efikasnosti komunikacije i rada, skučenost uslova i ometanja kada se rad obavlja od kuće.¹¹

Da je rad od kuće postao novi standard govori podatak da čak 80% poslodavaca u Srbiji omogućava zaposlenima rad od kuće, bar u nekoj formi.¹²

Istraživanje Gallup-a, na teritoriji Sjedinjenih američkih država, pokazuje da 54% zaposlenih želi hibridni način rada u budućnosti i da se nada da će mogućnost rada od kuće i dalje ostati opcija nakon pandemije.¹³

COVID-19 je ubrzao usvajanje potpuno digitalizovanih rešenja kako bi se nadomestio nedostatak ljudskog direktnog kontakta, kroz video pozive i razmenu informacija preko društvenih mreža.¹⁴

Organizacije su shvatile da je produktivnost znatno porasla dok su zaposleni radili od kuće tokom pandemije, jer su zaposleni radili ne samo u radno vreme, već su ulagali dodatne napore kako bi ostvarili najbolje rezultate, čime su zadržali svoja radna mesta.¹⁵

⁶ Gallup, (2021): *A Guide to Hybrid Working and Managing Remote Teams* <https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx>

⁷ Ghewari, A., Pawar, S., Jadhav, T., (2021): *Challenges to HR Professionals Due to Covid -19 Pandemic*, International Journal of Management (IJM), IAEME Publication

⁸ Gartner, (2021): *Redesigning Work for the Hybrid World: Opportunities for Knowledge Workers*

⁹ McRae, R.E., Aykens, P., (2022): *9 Future of Work Trends For 2023*, Gartner

¹⁰ Wigert B., White J., (2022), *The Advantages and Challenges of Hybrid Work*, Gallup <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>

¹¹ Konovalova, V.G., Petrenko, B.V., Aghgashyan, R.V. (2022): *Choosing a Hybrid Work Model and New Challenges*, Springer, Cham.

¹² HR Lab, (2022): *Rezultati istraživanja: Šta žele zaposleni u Srbiji?*

¹³ Saad, L., Wigert, B., (2021): *Remote Work Persisting and Trending Permanent*, Gallup

¹⁴ Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., Reich, A., (2020): *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*, McKinsey&Company.

¹⁵ Zachariah M., Avanes M. N., Arjunan N.S. (2022), *Future of work places: A hybrid approach*, Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era

3. UTICAJ PANDEMIJE NA DONOŠENJE ODLUKE O PROMENI POSLA

Poslovne organizacije su počele da stavljaju dobrobit zaposlenih kao prioritet jer je pandemija pokazala da je značaj zadovoljstva na poslu ključni faktor ne samo za učinak, već i za ukupni imidž poslodavca i pozicioniranje među potencijalnim zaposlenima.¹⁶

Problem zadržavanja zaposlenih i privlačenja novih kandidata dolazi sve više do izražaja.

Imidž poslodavca (eng: Employer brand) utiče i na zadržavanje postojećih i na privlačenje novih zaposlenih.¹⁷ Istraživanje Forbs-a je pokazalo da je 40% radnika reklo da je veća verovatnoća da će sada nego pre godinu dana razmotriti prihvatanje posla u novoj kompaniji koja nudi bolje beneficije.¹⁸

Sticanje novih veština doprinosi zadržavanju zaposlenih, u toj meri da je 74% zaposlenih spremno da napusti svoj trenutni posao zbog nedostatka mogućnosti za izgradnju veština i mogućnosti napredovanja u karijeri.¹⁹

Dobra motivaciona strategija omogućava zaposlenom da pokaže svoj potencijal, generiše inovacije i doprinese pozitivnim promenama u organizaciji, što dovodi do ličnog zadovoljstva poslom, samoaktualizacije i napretka.²⁰

Prema izveštaju Prudential, od 26% radnika koji planiraju da promene posao nakon COVID-a, 80% to čini jer su zabrinuti za napredak u karijeri. Pandemija je dovela do toga da su zaposleni stagnerali u karijeri i bili zabrinuti oko razvoja veština, a potom i osećaju da su naporno radili, ali im se nije pružila prilika da profesionalno napreduju u svojoj trenutnoj kompaniji.²¹

U skorije vreme sve češće može da se čuje i fenomen „tihog otkaza“ (engl. Quiet quitting). Ovaj pojam može da se objasni kao nastojanje zaposlenog da napusti organizaciju i nedavno je popularizovano među zaposlenima koji rade samo za platu i nisu emocionalno ili intelektualno angažovani, po principu obavljanja posla uz minimum truda, bez motivacije i želje da se nauči ili uradi nešto više od toga.²²

U poređenju sa prosečnim brojevima pre pandemije, daleko više zaposlenih želi novi posao i planira da odmah napravi korak u tom smeru.²³

4. METODOLOGIJA

U istraživanju je učestvovalo 105 ispitanika. U zavisnosti od mesta zaposlenja, 40% ispitanika su zaposleni u privatnom, a 60% u državnom sektoru. Ispitivanjem je obuhvaćeno

¹⁶ Grujić, S., (2022): *Adapting to the new normal: HR Trends before and after the pandemic*, HR world

¹⁷ Krušković, T., Ilić, B., Anđelić, S., (2022): ATTRACTING AND RETAINING EMPLOYEES AS A RESULT OF EFFECTIVE EMPLOYER BRAND MANAGEMENT, *International Journal for Quality Research*

¹⁸ Castrillon, C., (2021): *Why Millions Of Employees Plan To Switch Jobs Post-Pandemic*, Forbes

¹⁹ Roepe, L.R., (2023): *6 Predictions for People Managers in 2023*, SHRM

²⁰ Krušković, T., Mihajlović, D., Jakovljević, S., (2020): *Employee satisfaction as the key factor of retaining talents in organization*, 10. Međunarodni simpozijum o upravljanju prirodnim resursima, str. 120-125, Zaječar

²¹ Castrillon, C., (2021): *Why Millions Of Employees Plan To Switch Jobs Post-Pandemic*, Forbes

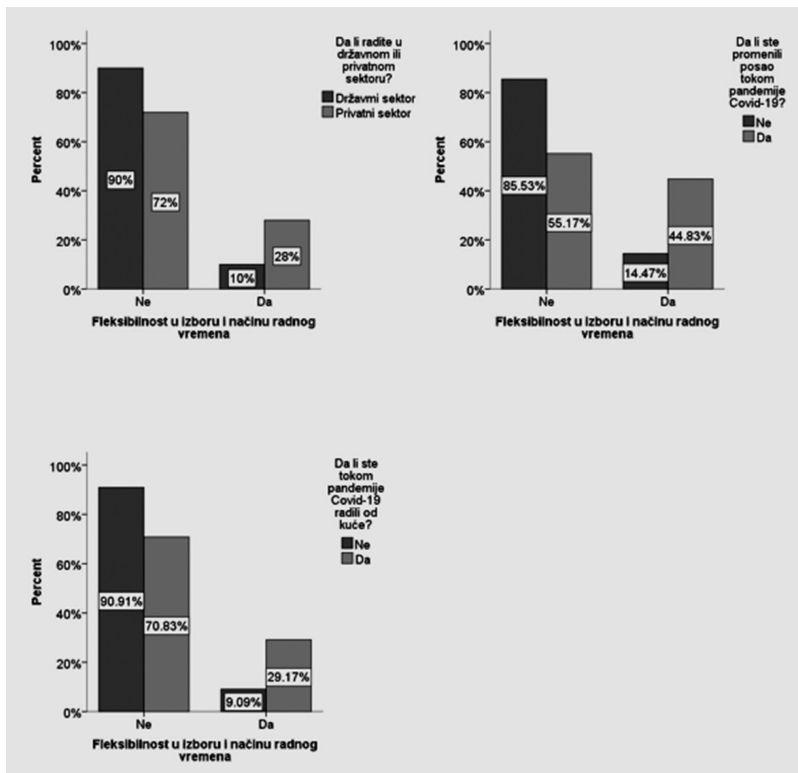
²² Cavalcante, S.H., (2022): *The meaning of Quiet Quitting*, Ericsson Blog

²³ MacLellan, L., (2021): *Why millions of workers are planning to switch jobs after the pandemic*, Quartz

48% žena i 52% muškaraca. Pored toga, ispitanici su se izjašnjavali i o tome da li su tokom pandemije imali mogućnost rada od kuće. Zatim se kroz istraživanje proveravalo i to da li su ispitanici menjali posao ili razmišljali o promeni posla. Cilj istraživanja je utvrđivanje stepena zadovoljstva organizacijom posla kod zaposlenih, kao i značaj koji zaposleni pridaju fleksibilnim modelima rada nakon pandemije.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Rezultati istraživanja su pokazali da ispitanici koji biraju fleksibilnost u izboru i načinu radnog vremena, su uglavnom oni koji rade u privatnom sektoru, koji su menjali posao i koji su radili od kuće, tokom pandemije. Tokom pandemije, zaposleni su se, u strahu od nepoznatog virusa, lakše odlučivali na promenu posla, ukoliko bi druga poslovna organizacija nudila hibridni model rada. Takođe, svi oni koji su praktikovali rad od kuće, uvideli su prednosti takvog obavljanja posla i teško da će se vratiti na prvobitni isključiv rad iz kancelarije. Ova tvrdnja svakako se ne može primeniti na sve poslove, jer oni poslovi koji zahtevaju fizičku prisutnost neće moći da organizuju svoje poslovanje na drugačiji način. S druge strane mnogi poslovi, koji su tokom pandemije dozvoljavali rad na daljinu, imaju jaku verovatnoću da će se takvo stanje zadržati i u narednom periodu. U današnjim vremenima, značaj hibridnog organizovanja radnih mesta ima toliku važnost da se mora implementirati strateški, uz korišćenje pogodnosti modernih HR tehnologija koje stvaraju povezanost, saradnju i angažovanje zaposlenih.

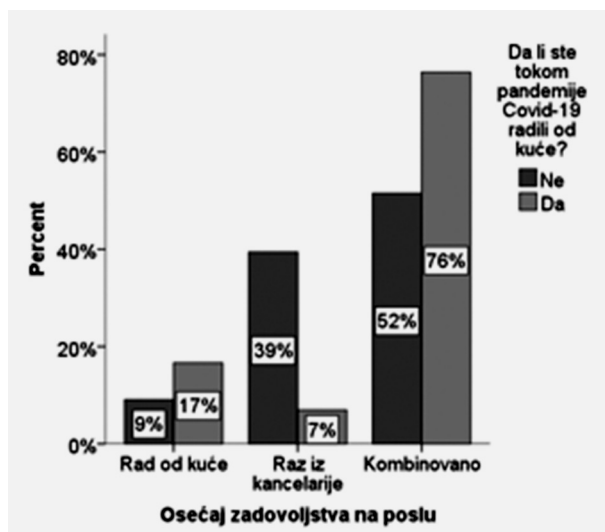


Istraživanjem je pokazano da na zadovoljstvo utiče fleksibilnost prilikom izbora i načina radnog vremena, pa se tako najveći broj ispitanika, skoro 70%, izjasnilo da preferira kombinovani, tj. hibridni model rada. Slični rezultati mogu se naći u mnogim drugim istraživanjima, kako u svetu, tako i kod nas.

Oblici organizovanja rada	Procenat ispitanika
Rad od kuće	14,3%
Rad iz kancelarije	17,1%
Kombinovano	68,6%

Tabela 1- Oblici organizovanja rada

Zaposlenima koji tokom pandemije nisu radili od kuće zadovoljstvo predstavlja kombinovani model, kao i onima koji su radili od kuće, osećaj zadovoljstva im pruža kombinovani, tj. hibridni model. Zaposleni koji su iskusili rad od kuće, prepoznali su i iskoristili pogodnosti ovakvog načina organizovanja rada. Pored boljeg balansa između poslovnog i privatnog, pogodnosti su i smanjenje stresa, veći stepen zadovoljstva prilikom obavljanja posla, povećana produktivnost. Dodatno, zaposlenima je pružena veća kontrola nad svojim rasporedom. Čini se da je hibridni model rada tu da ostane kao novo normalno stanje nakon pandemije.



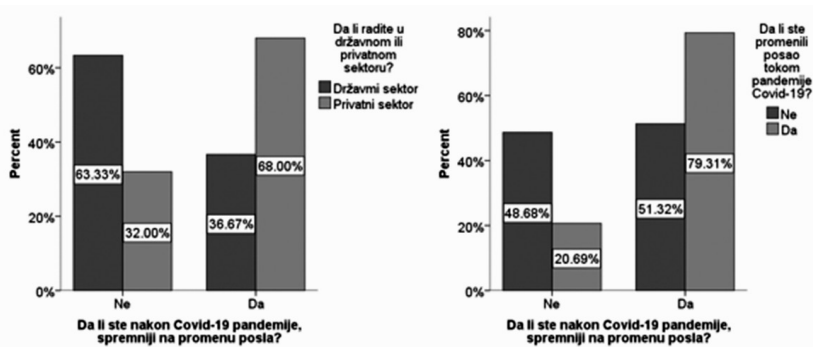
Najvažniji kriterijumi koji utiču na donošenje odluke o promeni posla, prikazani su u tabeli 2. Iako se vidi da je najvažniji kriterijum u ovom istraživanju, adekvatna zarada, čak više od polovine ispitanika navelo je i da su fleksibilnost u izboru i načinu radnog vremena i mogućnost za dalji profesionalni razvoj i napredovanje, izuzetno važni. Zaposleni će pored dobro plaćenog posla, obraćati pažnju i na radno okruženje u kojem će imati prilike za napredovanjem, kao i na balans između vremena provedenog na poslu i slobodnog vremena.

Kriterijumi	NE		DA	
	Broj	Procenat	Broj	Procenat
Aдекватно плаćen posao	24	22,9%	81	77,1%
Fleksibilnost u izboru i načinu radnog vremena	36	34,3%	69	65,7%
Mogućnost za dalji profesionalni razvoj i napredovanje	52	49,5%	53	50,5%
Balans između vremena provedenog na poslu i slobodnog vremena	74	70,5%	31	29,5%
Kolegijalan odnos i osećaj "druge kuće"	81	77,1%	24	22,9%
Privatno zdravstveno osiguranje i životno osiguranje	91	86,7%	14	13,3%
Jak brend poslodavca	93	88,6%	12	11,4%

Tabela 2-Kriterijumi koji utiču na donošenje odluke o promeni posla

Nakon COVID-19 pandemije na promenu posla su spremniji ispitanici koji rade u privatnom sektoru i oni koji su tokom pandemije već menjali posao.

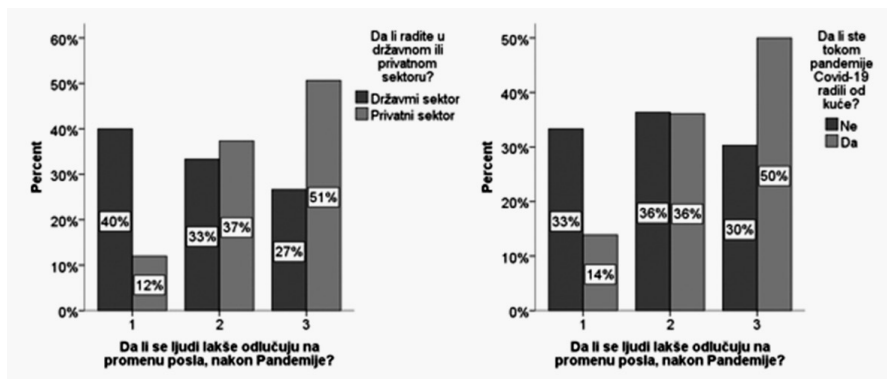
Iako je pandemija prouzrokovala nezaposlenost i finansijske probleme mnogim ljudima, takođe su se desile mnoge promene u načinima na koji ljudi rade i kako se odnose prema poslu. Za neke zaposlene pandemija je donela nesigurnosti, pa su se iz straha od gubitka posla, jače držali za svoje organizacije i bili manje skloni preuzimanju rizika u takvim okolnostima. Drugi su ipak, reagovali i iskoristili promene na tržištu rada kako bi sebi obezbedili bolje poslove, osigurali se u vremenima neizvesnosti. Dobijeni rezultati su pokazali da oni koji su tokom pandemije iskusili proces promene posla i poslovne organizacije, da su sada nakon pandemije spremniji na promenu posla.



Sa tvrdnjom da se ljudi lakše odlučuju na promenu posla znatno se više slažu oni koji rade u privatnom sektoru i oni koji su tokom pandemije radili od kuće.

Zaposleni iz privatnog sektora, lakše se odlučuju na promenu posla i to je trend koji je postojao i pre pandemije, dok se zaposleni u državnom sektoru u Srbiji možda teže odlučuju na isto, jer je model doživotnog zaposlenja u okviru iste poslovne organizacije prisutniji. Uopšteno govoreći, postoji mogućnost da se zaposleni u privatnom sektoru lakše odlučuju na promenu posla, jer privatni sektor često nudi veću fleksibilnost i pruža više mogućnosti

napredovanja, što može biti jedan od razloga za privlačenje zaposlenih i donošenje odluka o tome da zaposleni promene posao i pređu u drugu poslovnu organizaciju. S druge strane, opet može se reći da zaposleni u javnom sektoru možda mogu biti skloniji ostanku u svojoj trenutnoj poslovnoj organizaciji zbog veće stabilnosti poslovanja. Sve navedeno može se razlikovati u zavisnosti od mnogih specifičnosti i životnih okolnosti u kojima se zaposleni nalazi u tom trenutku. Odluka o promeni posla uvek je važna i treba je doneti pažljivo uz sagledavanje svih faktora koji na tu odluku utiču.



6. ZAKLJUČAK

Pandemija je dovela do značajnih promena u organizaciji rada u Srbiji, kao i u drugim zemljama. Poslovne organizacije su morale da se prilagode novoj situaciji, a mnoge od promena su se zadržale čak i nakon pandemije. Iako je teško predvideti tačno koji će trendovi u oblasti ljudskih resursa postati trajni nakon COVID-19 pandemije, postoje neki trendovi koji su se pojavili u Srbiji, a koji su izmenili organizaciju rada, načine zapošljavanja i funkcionisanje dnevnih poslovnih aktivnosti u okvirima ljudskih resursa. Generalno, može se reći da su post-covid trendovi u organizaciji rada usmereni na fleksibilnost, digitalizaciju, brigu o zdravlju zaposlenih, obuku i razvoj, osećaju zadovoljstva prilikom obavljanja posla.

Ljudski resursi su predmet konstantnih promena. To znači da se ne može uvek raditi na način na koji se radilo u prošlosti i očekivati uspeh. Zato je potrebno menjati, prilagođavati i usavršavati aktivnosti ljudskih resursa.

Pandemija korona virusa ne samo da je proširila horizonte posmatranja uticaja ljudskih resursa na celokupno poslovanje, već je dovela i do ponovnog fokusiranja na zaposlene, kao najvažnijeg pokretača svake poslovne organizacije.

LITERATURA

- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., Reich, A., (2020): *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*, McKinsey&Company.
- Aguinis, H. (2019): *Performance management for dummies*, New Jersey, John Wiley & Sons.

- Castrillon, C., (2021): *Why Millions Of Employees Plan To Switch Jobs Post-Pandemic*, Forbes
- Carnevale J.B., Hatak I. (2020): *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management*, J.Bus.Res. [PMC free article]
- Cavalcante, S.H., (2022): The meaning of Quiet Quitting, Ericsson Blog
- De-la-Calle-Duran, M.C., Sanchez J.L.R. (2021): *Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model*, International Journal of Environmental Research and Public Health. [PMC free article]
- Gallup, (2021): *A Guide to Hybrid Working and Managing Remote Teams*
- <https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx>
- Gartner, (2021): *Redesigning Work for the Hybrid World: Opportunities for Knowledge Workers*
- Ghewari, A., Pawar, S., Jadhav, T., (2021): *Challenges to HR Professionals Due to Covid-19 Pandemic*, International Journal of Management (IJM), IAEME Publication
- Grujić, S., (2022): Adapting to the new normal: HR Trends before and after the pandemic, HR world
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. doi:10.1017/jmo.2021.15
- HR Lab, (2022): *Rezultati istraživanja: Šta žele zaposleni u Srbiji?*
- Konovalova, V.G., Petrenko, B.V., Aghgashyan, R.V. (2022): *Choosing a Hybrid Work Model and New Challenges*. In: Ashmarina, S.I., Mantulenko, V.V., Vochozka, M. (eds) *Proceedings of the International Scientific Conference "Smart Nations: Global Trends In The Digital Economy"*. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 397. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94873-3_69
- Krušković, T., Ilić, B., Anđelić, S., (2022): *ATTRACTING AND RETAINING EMPLOYEES AS A RESULT OF EFFECTIVE EMPLOYER BRAND MANAGEMENT*, International Journal for Quality Research
- Krušković, T., Mihajlović, D., Jakovljević, S., (2020): *Employee satisfaction as the key factor of retaining talents in organization*, 10. Međunarodni simpozijum o upravljanju prirodnim resursima, str. 120-125, Zaječar
- MacLellan, L., (2021): *Why millions of workers are planning to switch jobs after the pandemic*, Quartz
- McRae, R.E., Aykens, P., (2022): *9 Future of Work Trends For 2023*, Gartner
- Roepe, L.R., (2023): *6 Predictions for People Managers in 2023*, SHRM
- Saad, L., Wigert, B., (2021): *Remote Work Persisting and Trending Permanent*, Gallup
- Sethi, B., Caglar, D., (2021): *A remarkable thing could happen as we return to work*, Pwc
- Ulrich, D., (2022): *The Future of HR: Reflections on What's Next*, Ross School of Business, University of Michigan
- Wigert B., White J., (2022), *The Advantages and Challenges of Hybrid Work*, Gallup <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>
- Zachariah M., Avanes M. N., Arjunan N.S. (2022), *Future of work places: A hybrid approach*, Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era

Tijana Krušković
Sanja Jakovljević
Biljana Ilić

UDK 005.961:005.81
UDK 331.103.2:331.108.2(497.11)
DOI: 10.5937/MegRev2302047K
Originalni naučni rad
Priljubljen 28.02.2023.
Odobren 16.10.2023.

POST-COVID HR TRENDS IN WORK ORGANIZATION AND THEIR IMPORTANCE FOR EMPLOYEES IN SERBIA

Summary: *At the beginning of 2020, the world as we knew it changed and it is quite certain that no one could have predicted the extent of those changes and how long they would last. The COVID-19 pandemic has imposed ad-hoc operations on business organizations in a challenging environment in all fields. The tasks of human resource management were to adapt and respond to radical changes that occurred both in the workplace and on the social level. On the other hand, the employees were worried about the uncertainty that was omnipresent. The aim of the conducted research and the results presented in the paper refer to the importance of flexibility in the choice and manner of working hours, as well as the willingness of employees to change jobs after the pandemic. An overview of the situation on the market in Serbia is given, all with the aim of adapting and benefiting employees in the current working environment.*

Key words: *human resources, employees, work organization, Covid-19*