



Привлачан наслов овог Зборника уноси очекивања, обухвата научним истраживањем необухватна виђења андрагошких аспеката злокобног несвитања „милости“ једне заразе. Ово вишестрано дело је научни требник кога је штета не читати јер се не зна да ли је више ауторски, или уреднички, или издавачки подухват! Срећан му пут у вазда надлежне и захтевне читаоце, жедне лекција од оних који знају!

Из рецензије др Ранка Булатовића

У предложеним радовима налазимо научно засноване одговоре на теоријске и искуствене изазове учења и образовања одраслих у различитим врстама кризе, а посебно у актуелној пандемијској кризи. Поред снажних импликација које могу имати на теорију и праксу учења и образовања одраслих, предложени текстови могу истраживачки бити веома инспиративни те тако скренути пажњу будућих истраживача на сагледавање андрагошких феномена у различитим кризним контекстима који ће се, нажалост, перманентно јављати, данас и сутра.

Из рецензије др Милке Ољаче

Истраживачки приступи коришћени у предложеним текстовима су оригинални, а анализа истраживачких налаза изузетно квалитетна. Текстови су добро организационо структурирани свим неопходним елементима, писани јасним стилем и језиком. Стога топло препоручујем објављивање тематског зборника под називом „Живот у кризним временима – андрагошки погледи“, врло актуелне проблематике, научно и стручно вредних истраживачких налаза.

Из рецензије др Жељка Бралића

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

ISBN 978-86-6427-169-1



9 788664 271691

PREDBIG →



Шефика Алибабић / Живот у кризним временима – андрагошки погледи



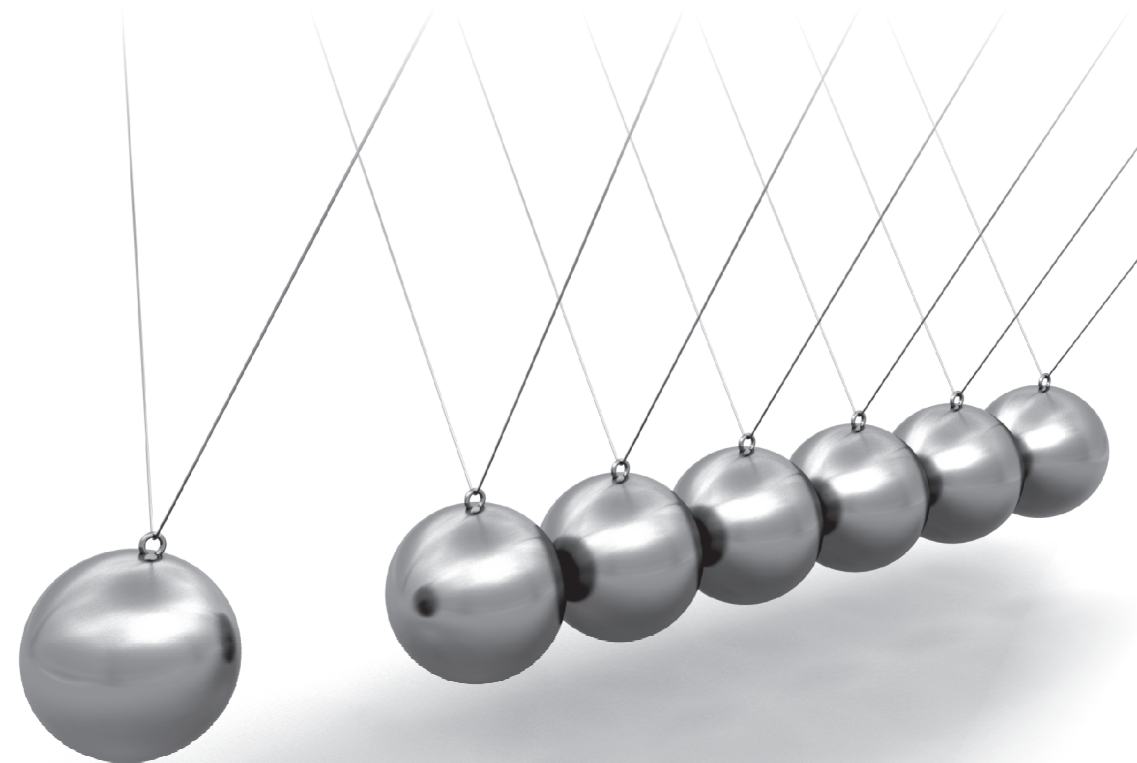
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

← PREDBIG

ЧОВЕК И ДРУШТВО У ВРЕМЕ КРИЗЕ

Живот у кризним временима – андрагошки погледи

Шефика Алибабић (уредница)



Филозофски факултет, Универзитет у Београду | 2021



1838

ЖИВОТ У

кризним временима –

андрагошки погледи

Зборник радова

Шефика Алибабић (уредница)

Животи у кризним временима – андрагошки погледи
Зборник радова
Др Шефика Алибабић, редовни професор (уредница)
Београд 2021.

Издавач
Универзитет у Београду – Филозофски факултет
Чика Љубина 18–20, Београд 11000, Србија
www.f.bg.ac.rs

За издавача
Проф. др Миомир Деспотовић,
декан Филозофског факултета

Рецензенти
Др Милка Ољача, професор емеритус
Др Ранко Булатовић, редовни професор
Др Жељко Бралић, ванредни професор

Лектор
Јелена Лутров

Дизајн корица
Ивана Зорановић

Припрема за штампу
Досије студио, Београд

Штампа
ЈП Службени гласник, Београд

Тираж
200

ISBN 978-86-6427-169-1

Овај зборник је настао у оквиру научноистраживачког пројекта
Човек и друштво у време кризе, који финансира
Филозофски факултет Универзитета у Београду.

Кристинка Овесни*

СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПЕРИОДУ НЕСИГУРНОСТИ И КРИЗЕ

Апстракт: Рад се бави стратегијама развоја људских ресурса у периоду несигурности и кризе, настале током пандемије ковид-19. Основна база података за издавања, испитивање, упоређивање и предочавање стратегија, које могу да се практично примене, били су релевантни текстови објављени до средине маја 2021. године у водећим међународним часописима, који публикују чланке из области развоја људских ресурса са импакт-фактором на (E)SCI листи. На основу анализе садржаја издвојених текстова, у овом раду је приказано, описано и упоређено девет различитих стратегија развоја људских ресурса: 1) стратегија умрежавања знања спољашњих и унутрашњих људских ресурса; 2) стратегија модуларијације и виртуализације рада/спајања персоналног и професионалног простора (рад од куће); 3) привремене стратегије које дају брзе одговоре на актуелне проблеме (стратешка флексибилност); 4) стратегија одрживе промене; 5) стратегије којима се редукује развој људских ресурса; 6) стратегија очувања/равномерне еволуције организационе климе и културе; 7) стратегија дигиталне компетенције; 8) стратегија контрамобилизације људских ресурса и 9) стратегија оспособљавања запослених за постизање адаптивне перформансе.

Кључне речи: развој људских ресурса, стратегије развоја људских ресурса, андрагошке интервенције у области развоја људских ресурса, пандемија ковид-19

* Проф. др Кристинка Овесни је редовни професор на Одељењу за педагогију и андрагогију Филозофског факултета Универзитета у Београду. Области њених интересовања и истраживања су: развој људских ресурса, планирање образовања одраслих, планирање кадрова и образовања, теорије образовања и учења одраслих, професионални развој одраслих. E-mail: kovesni@gmail.com, kovesni@f.bg.ac.rs

Увод

У овом раду бавили смо се стратегијама развоја људских ресурса у периоду несигурности и кризе настале током пандемије ковид-19, који се може разумети као „масивни изванорганизациски стресор“... [који угрожава перформансу и стабилност организације]... „укључујући и дезоријентисаност у односу на постојеће структуре које стварају одређена значења“ (Bennett, 2009, стр. 365). Тај временски период био је веома занимљив већем броју истраживача из области развоја људских ресурса. У раду су приказана и критички сагледа-на схватања аутора који су новоразвијене стратегије посматрали као могуће начине суочавања са изазовима из перспектива краткорочних и дугорочних промена, екосистема организација и структуралних трансформација организације, на нивоима практичног деловања и отварања интересантних теоријских питања.

Нелинеарне, комплексне модификације организационог деловања, настале у периоду несигурности и кризе изазване пандемијом ковид-19, могу се посматрати из перспектива краткорочних и дугорочних промена. Краткорочне промене манифестовале су се у том периоду разнолико, те се могу одредити као повремено или привремено затварање (енг. *lockdown*), као што је то случај са појединим индустријским гранама (смештај, исхрана и туризам), делимичан или потпун прелазак на рад од куће, рад на даљину (банкарство, образовање, наука и технологија), интензивније и екстензивније деловање (здравствена заштита, фармација, полиција), делимична редукција (административне и помоћне услужне делатности), комбиновано деловање (култура и уметност, информисање и комуникације, трговина на велико и мало). Побројане краткорочне промене за исход су имале и измене у начину награђивања запослених, виши степен ослањања на формалне структуре организације, модификовање организационе климе и културе, процеса регрутовања, селекције и индукције људских ресурса у организацију, а посебно развоја људских ресурса који се трансформисао у неколико доминантних праваца – редуковање основне обуке за категорије запослених са нижим нивоима образовања и за нове запослене, уз примену основних прописаних мера здравствене заштите, потпуни прелазак на виртуелно усавршавање запослених, или потпуни изостанак било каквог деловања у развоју људских ресурса.

Екосистеми организација постали су комплекснији, динамичнији и мање предвидљиви у добу несигурности и кризе изазване пандемијом ковид-19, што ће у наредном периоду, према мишљењу

неких истраживача (Foss, 2021), довести до појаве организационе диференцијације и међузависности (нпр. до повећане технолошке и организационе модуларизације коришћењем дизајна регресије дисконтинуитета), реорганизације пословања засноване нпр. на преференцијама запослених, доступне технологије и промењене политике организације, те до измене организационих граница (посебно у погледу доминантних облика и интензитета посвећености организацији, привременог и повремениг ангажовања сарадника из других организација/удружења, извора и броја добављача и сл.).

Структуралне трансформације изазване појавом и ширењем ковида-19 и масовним протестима и побунама на глобалном нивоу (нпр. глобални покрети оријентисани на досезање социјалне правде – *Me Too*, *Black Life Matters* и сл.) које су отвориле пут дубљим променама су измене у нормама и навикама у организацијама, несигурност високо централизованих институција (King & Carberry, 2020), те изазови који се јављају на подручју развоја људских ресурса. Ако смо, са једне стране, у стању да у веома кратком року развијемо потпуно нове радне навике, нпр. да радимо од куће, да у том раду интензивно користимо нове технологије, то је знак да промене навика које се дешавају унутар организације не морају да буду поступне и споре (King & Carberry, 2020). Са друге стране, прелазак на рад на даљину, не подразумева аутоматско прихватање виртуелног развоја људских ресурса и/или онлајн учења запослених (Nachmias & Hubschmid-Vierheilig, 2021).

Основни проблеми са којима се организације на практичном нивоу суочавају током актуелног стања несигурности и кризе везани су за: недостатак технолошке инфраструктуре (Arora & Suri, 2020; Hughes, 2021), антагонизам између тога који запослени имају/немају кључни значај за организацију и могућност да се запослени брзо обуче за рад од куће (Hughes, 2021), доступност интернета (Arora & Suri, 2020), утицаја социјалне изолације и рада од куће на здравље запослених – пораст насиља у породици, утицај на ментално здравље, повећање тежине, губитак кондиције (Arora & Suri, 2020).

На нивоу практичног деловања на подручју развоја људских ресурса, многи аутори (Arora & Suri, 2020; Yawson, 2020) указују да ће се потреба за андрагошким деловањем веома брзо увећавати током даљег настојања превазилажења кризе изазване пандемијом ковид-19, као и након ње. Од посебног значаја су: редефинисање стратегија деловања на подручју људских ресурса и процеса развоја људских ресурса током периода несигурности и кризе, провера постојећих модела комуникације, обучавања и развоја, неопходних знања, вештина и компетенција и провера постојеће организационе

инфраструктуре, редизајнирање модела сарадње, укључености запослених, мера заштите запослених, као и инкорпорација новодофинисаних процеса, новодизајнираних стратегија, новоусвојених улога и одговорности, новоусвојених интервенција у области развоја људских ресурса (Amis & Greenwood, 2021; Arora & Suri, 2020). Стратегије које су помогле развој људских ресурса, у периоду током пандемије ковид-19, могу се користити као својеврстан катализатор који ће помоћи организацијама у периодима нових изазова и криза (Nachmias & Hubschmid-Vierheilig, 2021).

Доба несигурности и кризе отворило је и многа теоријска питања везана за развој људских ресурса. Првенствено се отварају питања оправданости редукације улагања у развој људских ресурса (Collings et al., 2021), добробити и утицаја на квалитет живота запослених који „раде на даљину“ или „раде од куће“ (Arora & Suri, 2020; Collings et al., 2021; McGuire et al., 2020), изградње и развоја организационе климе и културе у условима рада на даљину (Spicer, 2020), ерозије идентификације запослених са организацијом (Ashforth, 2020), управљања људским ресурсима (Arora & Suri, 2020), обучавања и развоја људских ресурса у измењеним околностима (Arora & Suri, 2020). Поједини аутори (Rouleau et al., 2021; Verbeke & Yuan, 2021) сматрају да пандемија ковид-19 представља изузетну прилику за проучавање деловања организације у кризним и несигурним ситуацијама, са посебним акцентом на она решења која могу да се примене на међународном нивоу, али и на то да не могу сва решења да буду универзално прихватљива (Lee, 2020), посебно с обзиром на диференциране националне приступе решавању кризе, на специфичности појединих етничких група, на сложене односе везане за рад од куће жена и мушкараца које се разликују, с обзиром на културу, на дистинктивне одлике управљања организацијама, на различите вредности које негују организације (Amis & Greenwood, 2021) и сл.

Стратегије развоја људских ресурса у периоду несигурности и кризе настале током пандемије ковид-19

Циљ овог рада о стратегијама развоја људских ресурса у периоду несигурности и кризе, настале током пандемије ковид-19 је да се испитају, упореде и предоче стратегије које могу да се практично примене. Ради реализације тако постављеног циља, примењена је анализа садржаја која пружа солидну, али и флексибилну основу за

преглед и идентификовање стратегија, како предлаже више истраживача (Манић, 2017; Park & Park, 2021; Paré et al., 2015; Saldaña, 2011).

Анализа садржаја обављена је кроз четири корака: (а) дефинисање тема и извора података, (б) претраживање, преглед текстова, прикупљање и кодификовање података, те формирање базе података, (в) критичко разматрање/анализа одабраних текстова и (г) издвајање и упоређивање стратегија. Први корак било је издвајање релевантних текстова у којима се расправља о дефинисаној теми – стратегијама развоја људских ресурса у периоду несигурности и кризе настале током пандемије ковид-19. На основу анализе доступне литературе, као основна база података издвојено је 55 за дефинисану тему релевантних текстова објављених до средине маја 2021. године у водећим часописима (чији су називи приказани у Табели 1) који публикују чланке из области развоја људских ресурса, са импакт-фактором на (E)SCI листи. Наредни корак био је преглед и претраживање, прикупљање и кодификовање података, те формирање базе података на основу кључног термина – стратегија развоја људских ресурса. На основу тога, база података је редукована на текстове који су критички разматрани и анализирани у наредном кораку.

Табела 1: Основни подаци о анализираним текстовима

<i>Назив часописа</i>	<i>укупан број текстова у бази података</i>	<i>број анализираних текстова</i>
Administrative Science Quarterly	1	1
Advances in Developing Human Resources	8	4
Human Resource Development International	16	8
Human Resource Development Quarterly	2	1
Human Resource Development Review	1	0
Human Resources Management Journal	1	0
Journal of Management Studies	26	10
N	55	24

Аутори	Стратегије								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Spicer, 2020.					X				
Watkins & Marsick, 2020.									
Yawson, 2020.							X		
n	8	4	1	2	2	7	5	1	2

Лејенга:

1. стратегија умрежавања знања спољашњих и унутрашњих људских ресурса
2. стратегија одрживе промене
3. стратегија контрамобилизације људских ресурса
4. стратегије којима се редукује развој људских ресурса
5. стратегија очувања / равномерне еволуције организационе климе и културе
6. стратегија модуларизације и виртуализације рада/спајања персоналног и професионалног простора (рад од куће)
7. привремене стратегије које дају брзе одговоре на актуелне проблеме (стратешка флексибилност)
8. стратегија оспособљавања запослених за постизање адаптивне перформансе
9. стратегија дигиталне компетенције

Када се посматра квантификовани, нумерички израз издвојених стратегија, запажа се да је највише аутора, чији су текстови анализирани, писало о стратегији умрежавања знања спољашњих и унутрашњих људских ресурса (n=8) и о стратегији модуларизације и виртуализације рада/спајања персоналног и професионалног простора (рад од куће) (n=7). Нешто мањи број аутора писао је о привременим стратегијама које дају брзе одговоре на актуелне проблеме (стратешка флексибилност) (n=5) и о стратегији одрживе промене (n=4). У анализираним текстовима веома ретко је писано о стратегијама којима се редукује развој људских ресурса (n=2), стратегијама очувања / равномерне еволуције организационе климе и културе (n=2) и о стратегији дигиталне компетенције (n=2). У анализираним текстовима само по један аутор (једна група аутора) расправља о стратегији контрамобилизације људских ресурса (n=1) и о стратегији оспособљавања запослених за постизање адаптивне перформансе (n=1).

У измењеним условима деловања велике, међународне компаније прибегавају стратегији умрежавања знања „унутрашњих“ људ-

ских ресурса (зајослених) и „свољашњих“ људских ресурса (појединаца који партиципирају у масовним протестима) како би усмериле деловање организације ка просперитету (Amis & Greenwood, 2021; King & Carberry, 2020). Та стратегија развијена је у оквиру концепта о организацији која делује унутар екосистема, „насељеног“ различитим актерима који делују између различитих организација које се у њему налазе, као и унутар сваке од њих појединачно (DeJordy et al., 2020). Поред стратегије умрежавања знања у условима у којима се јављају тензије између организационих и контекстуалних чинилаца, у научно-релевантној литератури (King & Carberry, 2020) се наводе и *сипрашеија* „одрживе њромене“ (којом се заговара реконструкција унутарорганизационе динамике) и *сипрашеија* „контрамобилизације људских ресурса“ (којом се пружа отпор спољашњем активизму који нарушава постојећи, стабилни систем организације).

Група аутора (Butterick & Charlwood, 2021; Collings et al., 2021) сматра да стратешко опредељење за деловање у организацији у периодима несигурности и кризе може да се заснује на постојећим теоријским решењима којима се смањењу броја запослених придодaje *редукција инвестирања у развој људских ресурса*. Једно од таквих „традиционалних“ решења, којима се пропагира неједнакост запослених, засновано је на Еткинсоновој (Atkinson, 1984, as cited in Butterick & Charlwood, 2021; Collings et al., 2021) идеји о комбинавању две врсте радног ангажмана. Први ангажман се односи на смањење примања и инвестирања у развој већ запослених појединаца, а другим се предлаже ангажовање привремених сарадника са умањеним хонорарима за које организација нема обавезу улагања у развој. Нешто другачије решење засновано је на „моделу архитектуру људских ресурса“ (Lepak & Snell, as cited in Butterick & Charlwood, 2021) према коме се у организацији стално радно ангажују само појединци са ниским примањима, чија знања нису јединствена (пружа им се само основна обука), док се појединци са јединственим знањима привремено и повремено ангажују из других извора (аутсорсују), нпр. преко професионалних удружења.

Применом таквих стратешких решења не само да се наглашава поларизација радне снаге, већ се и андрагошко деловање редукује на улогу „ко-модификатора“, који помаже и пропагира прилагођавање запослених унапред утврђеним потребама организације. На нивоу људских ресурса и организационе културе таква решења воде фрагментацији и дезинтеграцији постојећих кохезивних снага организације. Дугорочне импликације „једноставних“ одговора на период несигурности и кризе не воде побољшању перформансе, креирању

јединствених људских ресурса, као ни остварењу мисије и визије организације, већ могу чак и да доведу до дестабилизације ентитета који су већ досегли ниво „организација које уче“ (Овесни, 2014).

У литератури се наводе и другачија решења, заснована на новијим концептима:

- *модуларизације и виртуелизације* (George et al., 2020; Leonardi, 2021), односно *сјајања њерсоналној и њрофесионалној њросѲора* (рад од куће) (Agora & Suri, 2020), који се односе на могућност заједничког посматрања и обављања рада, односно на могућност колаборације и директне комуникације на даљину између запослених; таква решења су могућа само за мањи број организација, док се већина послова може обављати само на традиционалан начин. Једна од основних претпоставки за пуну имплементацију стратегије модуларизације и виртуелизације је праћење искоришћености дигиталне технологије међу запосленима како би се креирао ефикасан систем трансфера знања и идентификовали појединци чије социјалне мреже имају кључни значај за одређене улоге (Leonardi, 2021).
- *брзом давању одговора на конкретне њроблеме, усмереним на редукацију времена, а не на редукацију инвестирања у људске ресурсе* (Ahlstrom & Wang, 2021) и *сѲрајѲешке флексибилносѲи*, као облика убрзаног, алтернативног деловања на социо-техничке елементе организације, које се заснива на антиципацији, акумулацији, формулисању и примени акционог плана (Yawson, 2020).

Једно од основних ограничења у примени стратегија заснованих на новијим концептима односи се на непостојање или на неблаговремене повратне информације о перформанси запослених. Неке од организација, које примењују стратегије модуларизације и виртуелизације, покушавају да добију пуни „дигитални траг“, тј. да путем дигиталног мониторинга деловања и понашања запослених добију податке о његовој перформанси (Leonardi, 2021). Дигитални траг запослених представља на технологији заснован сет записа о понашању и перформанси појединаца, без ваљаних андрагошких увида у потребе за развојем запослених, те је такве информације потребно узимати са резервом. Поред тога, посебан проблем представља чињеница (Leonardi, 2021) да како је у организацијама, које се снажно ослањају на примену стратегија модуларизације и виртуелизације, комуникација веома редукована, при чему менаџмент обично не даје повратне информације о резултатима мониторинга, људски ресурси

испољавају тенденцију да се укључе што је могуће интензивније у посао који обављају, што често води до појаве „сагоревања“ (енг. *burn-out*) запослених.

Веома је занимљиво да сва понуђена решења, посебно она која су заснована на новијим концептима, наглашавају важност улоге појединаца запослених у области развоја људских ресурса. Како се измене у деловању првенствено односе на људске ресурсе, технологију и радне задатке, њихово преобликовање и развој спадају у домен андрагошких интервенција које за циљ имају дигиталну трансформацију организације у динамичке, комплексне ентитете који делују кроз примену знања запослених на обављање радних задатака помоћу дигиталне технологије.

У условима пандемије ковид-19 очекивања запослених везана за *културу и климу организације* се мењају; оснажени спољашњим чиниоцима промене (нпр. масовни протести) запослени измештају фокус очекивања и потенцијална решења (King & Carberry, 2020). Промене у клими и култури организације, у таквим околностима, не дешавају се постепено и планирано, већ представљају реакцију на спољашње потресе чије деловање не може да се контролише.

У периодима које одликују несигурност и криза, од посебног значаја за развој стратегија деловања организације је знање запослених о организационој клими, организационој култури, рутинама, неформалним структурама у организацији, о управљању и вођењу организације (King & Carberry, 2020). Спицер (Spicer, 2020) сматра да се *стратегије усмерене на очувања / равномерну еволуцију организационе климе и културе* могу разврстати у четири категорије – стратегије усмерене на преиспитивање: (а) отпорности постојеће климе и културе организације, (б) начине и обим промене постојеће климе и културе организације, (в) начина на који симболичке промене утичу на постојећу климу и културу организације и (г) опште промене постојеће климе и културе организације.

Поред тога, бројне организационе рутине, које имају значај за обликовање организационе климе и културе, као што су дружење уз кафу на кратким паузама, прослава празника и рођендана, неформални разговори, дискусије међу запосленима, нестају преласком на рад од куће (Agora & Suri, 2020).

Учење везано за рад у условима пандемије ковид-19 и масовних протеста и побуна на глобалном нивоу, суочава се са снажном трансформацијом. Структурисани облици развоја људских ресурса надомештају се неструктурисаним активностима учења „у-правом-тренутку“ и информалним учењем, а стратешки ослонци се траже

у искуснијим запосленима (Овесни, 2019; Watkins & Marsick, 2021). У том погледу, посебно је занимљива стратегија оспособљавања запослених за постизање адаптивне перформансе (Park & Park, 2021), која следи концепт постизања оптималне радне перформансе.

Одређени аутори (Hughes, 2021; Yawson, 2020) указују на значај који савремена технологија има на развој људских ресурса. Према мишљењу Агарвала и сарадника „организације ће морати да убрзају програме дигиталног обучавања и да креирају екосистем партнера у учењу како би произвеле и поделиле дигиталне садржаје што је брже могуће широкој бази запослених“ (Agrawal et al, 2020, as cited in Yawson, 2020, стр. 414). У покушају да допринесу разноврсности стратегија које се нуде, поједини аутори (Nachmias & Hubschmid-Vierheilig, 2021) предлажу својеврсну волонтистичку, редуковану „*сиратијеију дигиталне компетенције*“, односно „персонализацију простора за учење која даје шири приступ могућностима за учење, подстиче индивидуално и групно искуство учења партиципацијом у заједницама за учење“, чиме се реализује размена знања у реалном времену и постиже помоћ остваривању потребне перформансе у–правом–тренутку (стр. 124). Учење, у коме су запослени у већој или мањој мери „препуштени сами себи“, никако не може да буде замена (супститут) андрагошким интервенцијама креираним унутар организације, посебно због тога што се развој људских ресурса не може редуковати на активности обучавања за одређени посао или на стицање и развој стручних/професионалних знања и компетенција. Развој људских ресурса обухвата далеко сложенији и комплекснији сплет фокусираних и андрагошки обликованих активности усмерених не само на запосленог, као индивидуу која делује у социјалном вакууму, већ на запосленог који је у континуираној интензивној интеракцији са многоструким аспектима организације у којој је ангажован. Редуција развоја људских ресурса на „стратегију дигиталне компетенције“ може, као и у случају примене „дигиталног трага“ на мониторинг перформансе, довести до нежељених појава, као што су „сагоревање“ запослених и/или негативне промене у организационој клими и култури, опадање посвећености организацији, редуковање идентификације са организацијом итд.

Но, има аутора (Khandelwal & Upadhyay, 2021 Watkins & Marsick, 2021) који оправдано сматрају да таква врста стратегије развоја људских ресурса може да се посматра и из далеко шире перспективе. Они указују да ако се стратегија дигиталне компетенције реализује на индивидуалном, групном и организационом нивоу, путем „широког спектра медија и релевантног веб окружења, она има потенцијал да побољша експертизу и перформансу запослених, иновативност,

као и изградњу заједнице кроз неформално и формално учење“ (Bennett, 2009, as cited in Khandelwal & Upadhyay, 2021, стр. 225). При томе, андрагошке интервенције, које се спроводе у оквиру стратегије дигиталне компетенције, треба да буду дизајниране тако да подстичу индивидуални и групни развој на разноврсним нивоима у организацији. На пример, обучавање и активности развоја људских ресурса усмерене су првенствено на појединце и групе у организацији, активности организационог развоја на организацију у целини, а активности развоја каријере на специфичне појединце у организацији (Khandelwal & Upadhyay, 2021).

Закључак

Анализа садржаја двадесет четири одабрана текста, објављена у периоду кризе изазване пандемијом ковид-19 до средине маја 2021. године, показала је да се на подручју развоја људских ресурса предлаже и расправља о девет дистинктивних стратегија које се могу применити у периоду актуелне несигурности и кризе: 1) стратегија умрежавања знања спољашњих и унутрашњих људских ресурса, 2) стратегија модуларизације и виртуализације рада / спајања персоналног и професионалног простора (рад од куће), 3) привремене стратегије које дају брзе одговоре на актуелне проблеме (стратешка флексибилност), 4) стратегија одрживе промене, 5) стратегије којима се редукује развој људских ресурса, 6) стратегија очувања, односно равномерне еволуције организационе климе и културе, 7) стратегија дигиталне компетенције, 8) стратегија контра-мобилизације људских ресурса и 9) стратегија оспособљавања запослених за постизање адаптивне перформансе. Осим стратегије којима се редукује развој људских ресурса и редукционистичке варијанте стратегије дигиталне компетенције, сва остала у анализираним текстовима изнедрена решења отварају простор за занимљиве импликације како на практичном, тако и на теоријском нивоу.

На практичном нивоу, понуђена решења редукују недоумице које се у периоду појаве „масивног ванорганизацијског стресора“ као што је пандемија ковид-19 јављају код практичара око тога која решења је могуће применити на подручју развоја људских ресурса. На теоријском нивоу, свака од издвојених стратегија отворила је питања научне утемељености и применљивости, као и потребу за емпијским истраживањима којима би било могуће проверити свако од понуђених решења, упоредити њихове евентуалне недостатке и могуће бенефите. Такође, било би занимљиво спровести компаративно

истраживање у коме би се проверавао утицај културе на стратегије, те приступити истраживању издвојених стратегија из диференцираних методолошких позиција.

Неопходно је напоменути да спроведено истраживање, приказано у овом раду, има извесна ограничења повезана са самом темом рада и одабиром узорка текстова за анализу садржаја – на публикавање текстова у врхунским часописима аутори обично чекају најмање годину дана, што је имало утицај на број текстова уврштених у спроведену анализу, због тога што је пандемија ковид-19 објављена у марту 2020. године, а анализирани су само текстови публиковани до средине маја 2021. године. Услед тог ограничења, можемо да претпоставимо да ће радови који се баве стратегијама развоја људских ресурса у периоду несигурности и кризе настале током пандемије ковид-19, који ће се публиковати у наредним годинама, креирати знатно шири и богатији спектар стратешких решења.

Референце:

- Ahlstrom, D., & Wang, L. C. (2021). Temporal strategies and firms' speedy responses to COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 592–596. <https://doi.org/10.1111/joms.12664>
- Amis, J. M., & Greenwood, R. (2021). Organisational change in a (post-) pandemic world: Rediscovering interests and values. *Journal of Management Studies*, 58(2), 582–586. <https://doi.org/10.1111/joms.12663>
- Arora, P., & Suri, D. (2020). Redefining, relooking, redesigning, and reincorporating HRD in the post Covid 19 context and thereafter. *Human Resource Development International*, 23(4), 438–451. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780077>
- Ashforth, B. E. (2020). Identity and identification during and after the pandemic: How might COVID-19 change the research questions we ask? *Journal of Management studies*, 57(8), 1763–1766. <https://doi.org/10.1111/joms.12629>
- Bacq, S., & Lumpkin, G. T. (2021). Social Entrepreneurship and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(1), 285–288. <https://doi.org/10.1111/joms.12641>
- Bennett, E. E. (2009). Virtual HRD: The intersection of knowledge management, culture, and intranets. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 362–374. <https://doi.org/10.1177%2F1523422309339724>
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177%2F1523422320973288>

- Bierema, L. L. (2020). HRD research and practice after 'The Great COVID-19 Pause': The time is now for bold, critical, research. *Human Resource Development International*, 23(4), 347–360. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779912>
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(3), 1–10. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 39(2), 77–84. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>
- DeJordy, R., Scully, M., Ventresca, M. J., & Creed, W. D. (2020). Inhabited ecosystems: Propelling transformative social change between and through organizations. *Administrative Science Quarterly*, 65(4), 931–971. <https://doi.org/10.1177%2F0001839219899613>
- Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Foss, N. J. (2021). The impact of The Covid-19 pandemic on firms' organizational designs. *Journal of Management Studies*, 58(1), 270–274. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- George, G., Lakhani, K. R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754–1758. <https://doi.org/10.1111/joms.12634>
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
- Hughes, C. (2021). The Changing Learning Technological Landscape for Trainers in the Wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 66–74. <https://doi.org/10.1177%2F1523422320972108>
- Khandelwal, K., & Upadhyay, A. K. (2021). Virtual reality interventions in developing and managing human resources. *Human Resource Development International*, 24(2), 219–233. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1569920>
- King, B. G., & Carberry, E. J. (2020). Movements, Societal Crisis, and Organizational Theory. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1741–1745. <https://doi.org/10.1111/joms.12624>
- Lee, D. M. M. (2020). Covid-19: agnotology, inequality, and leadership. *Human Resource Development International*, 23(4), 333–346. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779544>
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of re-

- mote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249–253. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Манић, Ж. (2017). *Анализа садржаја у социологији*. Београд: Чигоја штампа и Институт за социолошка истраживања Филозофског факултета Универзитета у Београду.
- McGuire, D., Germain, M. L., & Reynolds, K. (2020). Reshaping HRD in light of the COVID-19 pandemic: an ethics of care approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26–40. <https://doi.org/10.1177%2F1523422320973426>
- McLean, G. N., & Jiantreerangkoo, B. (2020). The role of national HRD in an era of COVID-19. *Human Resource Development International*, 23(4), 418–426. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780066>
- Nachmias, S., & Hubschmid-Vierheilig, E. (2021). We need to learn how to love digital learning ‘again’: European SMEs response to COVID-19 digital learning needs. *Human Resource Development International*, 24(2), 123–132. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1893503>
- Овесни, К. (2014). *Организација која учи: андрагошка њерсекекџива*. Институт за педагогију и андрагогију Филозофског факултета Универзитета у Београду.
- Овесни, К. (2019). *Андрагошки асекекџи оризационе климе и оризационо учење*. Институт за педагогију и андрагогију Филозофског факултета Универзитета у Београду.
- Paré, G., Trudel, M. C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183–199. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>
- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1-E15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>
- Rouleau, L., Hällgren, M., & de Rond, M. (2021). Covid-19 and Our Understanding of Risk, Emergencies, and Crises. *Journal of Management Studies*, 58(1), 245–248. <https://doi.org/10.1111/joms.12649>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. New York, NY: Oxford University Press, Inc.
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737–1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Verbeke, A., & Yuan, W. (2021). A few implications of the COVID-19 pandemic for international business strategy research. *Journal of Management Studies*, 58(2), 597–601. <https://doi.org/10.1111/joms.12665>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2021). Informal and Incidental Learning in the time of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 88–96. <https://doi.org/10.1177%2F1523422320973656>
- Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406–417. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779169>

Kristinka Ovesni*

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE PERIOD OF UNCERTAINTY AND CRISIS

Abstract: This paper considers human resource development strategies in the period of uncertainty and crisis during the COVID-19 pandemic. The database for identifying, examining, comparing, and presenting strategies that can be practically applied were relevant texts published by mid-May 2021 in leading international journals that publish articles in the field of human resource development, with an impact factor on (E)SCI lists. Based on the content analysis of selected texts, nine distinctive strategies of human resources development were presented, described, and compared: 1) a strategy of networking knowledge of external and internal human resources, 2) a strategy of modularization and virtualization of work/strategy of merging personal and professional space (work from home), 3) temporary strategies that provide quick answers to the current problems (strategic flexibility), 4) the strategies for sustainable change, 5) the strategies that reduce human resource development, 6) the strategies for preserving/balancing evolution of organizational climate and culture, 7) a digital competencies strategy, 8) a strategy of counter-mobilization of human resources and 9) a strategy of training employees to achieve adaptive performance.

Key words: human resource development, human resource development strategies, andragogical interventions in the human resource development domain, COVID-19 pandemic

* Kristinka Ovesni, Ph.D. is full time professor at Department for pedagogy and andragogy, Faculty of Philosophy, University of Belgrade. Her areas of research interest include human resource development, adult learning, organizational development, planning of adult education, professional development. E-mail: kovesni@gmail.com, kovesni@f.bg.ac.rs

CIP – Каталогизација у публикацији –
Народна библиотека Србије, Београд

37.013.83(082)

374.71(082)

316.648-053.8(082)

615.851.4(082)

37.091.3::004(082)

ЖИВОТ у кризним временима – андрагошки погледи :
зборник радова / Шефика Алибабић (уредница). – Београд :
Филозофски факултет Универзитета, 2021 (Београд : Службени
гласник). – 217 стр. : илустр. ; 24 cm

Тираж 200. – Стр. 7–8: Предговор / Шефика Алибабић. – Напомене
и библиографске референце уз текст. – Библиографија уз сваки рад.

ISBN 978-86-6427-169-1

- а) образовање одраслих – Зборници
- б) образовне потребе – Андрагошки аспект – Зборници
- в) здравствено васпитање – Зборници
- г) информациона писменост – Зборници

COBISS.SR-ID 46103561