

# Upravljanje ljudskim potencijalima za vrijeme Covid-19 pandemije

---

**Novak, Veronika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:057324>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA ZA VRIJEME  
COVID-19 PANDEMIJE**

Diplomski rad

**Veronika Novak**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA ZA VRIJEME**  
**COVID-19 PANDEMIJE**  
**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DURING COVID-19**  
**PANDEMICS**

Diplomski rad

**Student: Veronika Novak**

**JMBAG studenta: 0067553869**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, rujan 2021.**

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Ovaj diplomski rad istražuje specifičnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije budući da je ovo iznimno aktualno područje uzimajući u obzir još uvijek postojeću pandemiju.

U radu osim što su kratko opisane ključne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima naglasak je stavljen na specifičnosti koje je od odjela za ljudske potencijale i menadžera zahtijevala pandemija Covid-19 virusa. Teorijski dio i specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije su u radu podijeljene s obzirom na ključne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima: strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, planiranje ljudskih potencijala, dizajn posla, privlačenje i odabir ljudskih potencijala, upravljanje radnom uspješnošću ljudskih potencijala, materijalna i nematerijalna motivacija, obučavanje i razvoj ljudskih potencijala te upravljanje karijerom zaposlenika. Osim navedenih, obrađene su i promjene u internoj komunikaciji, zahtjevima sigurnosti i zaštite na radu i upravljanju mentalnim zdravljem ljudskih potencijala tijekom Covid-19 pandemije.

U radu je također dano više konkretnih primjera praksi upravljanja ljudskim potencijalima za vrijeme Covid-19 pandemije hrvatskih i svjetskih organizacija.

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, Covid-19 pandemija, specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

This thesis explores the specifics of human resource management function during Covid-19 pandemic. This is an extremely new area considering the still existing pandemic.

In addition to briefly describing the key human resources management activities, this paper emphasizes the specifics that human resources department and managers had to implement during the Covid-19 virus pandemic. The theoretical part and specifics of human resources management during the Covid-19 pandemic are divided according to key human resource management functions: strategic human resources management, human resources planning, job design, attracting and selecting human resources, performance management, material and nonmaterial motivation, training and development of human resources and career management. In addition to the above, changes in internal communication, occupational safety and health requirements and managing mental health of employees during the Covid-19 pandemic were also addressed.

This paper also gives numerous concrete examples of human resource management practices during Covid-19 pandemic in organizations in Croatia and around the world.

**Key words:** human resource management, Covid-19 pandemic, specifics of human resource management during the Covid-19 pandemic

## Sadržaj

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	I
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....	II
1. Uvod .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. Predviđanje potreba za ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije .....	4
2.1. Određenje područja strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima, planiranja ljudskih potencijala i dizajn posla .....	4
2.2. Izazovi strategijskog upravljanja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije .....	13
2.2.1. Specifičnosti strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije .....	13
2.2.2. Primjeri strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima hrvatskih i stranih organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa .....	18
2.3. Izazovi planiranja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije .....	19
2.3.1. Specifičnosti planiranja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije .....	19
2.3.2. Primjeri planiranja ljudskim potencijalima hrvatskih i stranih organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa .....	20
2.4. Izazovi dizajna posla u doba Covid-19 pandemije .....	22
2.4.1. Specifičnosti dizajna posla u doba Covid-19 pandemije .....	22
2.4.2. Primjeri promjena u dizajnu posla u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa .....	26
3. Zapošljavanje ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije .....	29
3.1. Određenje područja privlačenja i odabira ljudskih potencijala .....	29
3.2. Izazovi privlačenja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije .....	32
3.2.1. Specifičnosti privlačenja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije .....	32
3.2.2. Primjeri promjena u privlačenju ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa .....	33
3.3. Izazovi odabira ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije .....	35
3.3.1. Specifičnosti odabira ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije .....	35

3.3.2. Primjeri promjena u odabiru ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa .....	35
4. Upravljanje radnom uspješnosti zaposlenika u doba Covid-19 pandemije .....	38
4.1. Određenje područja praćenja radne uspješnosti, strategija materijalnog i nematerijalnog motiviranja, obuke i razvoja te upravljanja karijerama zaposlenika .....	38
4.2. Izazovi praćenja radne uspješnosti u doba Covid-19 pandemije.....	47
4.2.1. Specifičnosti praćenja radne uspješnosti ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije.....	47
4.2.2. Primjeri promjena u praćenju radne uspješnosti ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa .....	48
4.3. Izazovi motiviranja u doba Covid-19 pandemije.....	49
4.3.1. Specifičnosti motiviranja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije.....	49
4.3.2. Primjeri promjena motiviranja ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa.....	50
4.4. Izazovi obučavanja i razvoja u doba Covid-19 pandemije .....	53
4.4.1. Specifičnosti obučavanja i razvoja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije	53
4.4.2. Primjeri promjena u obučavanju i razvoju ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa.....	53
4.5. Izazovi upravljanja karijerama zaposlenika u doba Covid-19 pandemije.....	56
4.5.1. Specifičnosti upravljanja karijerama zaposlenika u doba Covid-19 pandemije.....	56
4.5.2. Primjeri promjena u razvoju karijera ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa.....	57
5. Promjene u obavljanju ostalih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije .....	58
5.1. Promjene u internoj komunikaciji u doba Covid-19 pandemije.....	58
5.2. Promjene u zahtjevima sigurnosti i zaštite na radu u doba Covid-19 pandemije.....	62
5.3. Promjene u mentalnom zdravlju zaposlenika u doba Covid-19 pandemije .....	64
6. Zaključak .....	71
Popis izvora .....	72
Popis slika.....	81
Popis tablica.....	82

Popis grafikona .....	83
Životopis kandidatkinje .....	84



# 1. Uvod

## 1.1. Područje i cilj rada

Upravljanje ljudskim potencijalima pripada području menadžmenta, a definira se kao: „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća organizacije i menadžmenta usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). U posljednjem desetljeću ova funkcija dobiva na važnosti upravo zbog iznimnog utjecaja koji ljudski potencijali imaju na konkurentsku prednost organizacija te samim time njihovu profitabilnost. Postrojenja, materijali i tehnologija, lako se mogu kupiti ili imitirati, no ljudski potencijali, kao resurs organizacije, su jedinstveni, nezamjenjivi i fleksibilni, ne može ih se kupiti ili imitirati te je zato iznimno važno njima pravilno upravljati.

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima posebno se ističe u kriznim vremenima odnosno pri sastavljanju kriznog plana organizacije. Pandemija predstavlja kriznu situaciju koja u poslovanje uvodi veliku razinu nepredvidljivosti, što se desilo 2020. godine. Pandemija Covid-19 virusa izvorno je dokumentirana u Kini, točnije u gradu Wuhan u prosincu 2019. godine kada se pojavio novi soj korona virusa, nazvan SARS-Cov-2 (Vlada Republike Hrvatske, b.d.). Bolest sa simptomima nalik gripi koju uzrokuje ovaj virus zove se Covid-19 bolest (Vlada Republike Hrvatske, b.d.). To je izrazito zarazna bolest koja primarno zahvaća pluća i dišne puteve dovodeći uglavnom do respiratornih simptoma kao što su kašalj i nedostatak daha (Jones, 2020.). Dok mladi ljudi koji se zaraze Covid-19 virusom većinom imaju blage simptome i oporave se bez posebne medicinske pomoći, većina starije populacije, pogotovo oni s kroničnim bolestima kao primjerice kardiovaskularnim bolestima, dijabetesom, kroničnim respiratornim bolestima i oni sa slabijim imunološkim sustavom, razvijaju ozbiljan oblik ove bolesti i velika je mogućnost komplikacija koje rezultiraju smrću (Jones, 2020.).

Cilj ovog rada je ukazati na promjene u aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama Republike Hrvatske i svijeta koje su potaknute pandemijom Covid-19 virusa, a

koje su zahvatile sve aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima te su bile različito izazovne za različite industrije.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za potrebe ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka odnosno stručna i znanstvena literatura iz područja ekonomije, zdravstva, organizacije i menadžmenta. Korištene su elektroničke baze podataka kao na primjer Discovery sustav Summon, Google Scholar, Hrčak i ProQuest, ali su korišteni i izvještaji organizacija i službeni podaci s njihovih internetskih stranica. Dodatno, gđa. Tatjana Keković iz Erste Banke AD Podgorica je na temelju prethodnog dogovora dostavila „Izvještaj o evaluaciji HR praksi“ koji je korišten u radu kao primjer odgovora odjela za ljudske potencijale na izazove uzrokovane pandemijom Covid-19 virusa. Također, provedeni su intervjui s gđom. Martinom Rošom, direktoricom ljudskih potencijala sektora gaziranih pića u poduzeću Jamnica Plus d.o.o., s gđom. Tanjom Martinović, voditeljicom ljudskih potencijala poduzeća BIPA d.o.o. te s gđom. Petrom Sutlić, stručnom suradnicom službe upravljanja ljudskim potencijalima u Ljekarnama Prima Pharne, koje su nesebično podijelile svoje uvide u upravljanje ljudskim potencijalima u njihovim organizacijama za vrijeme Covid-19 pandemije. Osim navedenoga, neki teorijski dijelovi rada i neki opisani primjeri odgovora odjela za ljudske potencijale na pandemiju Covid-19 virusa su s „HR Starter 2021“ edukacijskog programa koji je pokrenulo poduzeće HR World Adria.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

U uvodnom dijelu rada kratko su opisani područje i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U prvom poglavlju je opisano područje previđanja potreba za ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije, gdje su teorijski obrađeni strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, planiranje ljudskih potencijala te dizajn posla. U tom dijelu su navedene i specifičnosti i konkretni primjeri iz prakse kako su hrvatske i strane organizacije odgovorile na izazove previđanja potreba za ljudskim potencijalima u vrijeme Covid-19 pandemije. U drugom

poglavlju opisano je područje zapošljavanja ljudskih potencijala te su teorijski obrađene aktivnosti privlačenja i odabira ljudskih potencijala, a opisane su i specifičnosti i primjeri kako su se organizacije nosile s izazovima zapošljavanja ljudskih potencijala tijekom Covid-19 pandemije. U trećem poglavlju teorijski su obrađena područja upravljanja radnom uspješnošću, strategije materijalnog i nematerijalnog motiviranja, područje obučavanja i razvoja ljudskih potencijala te područje razvoja karijere zaposlenika. Također su navedene specifičnosti i konkretni primjeri iz prakse kako su organizacije odgovorile na izazove upravljanja radnom uspješnošću, materijalnog i nematerijalnog motiviranja, obučavanja i razvoja ljudskih potencijala i razvoja karijere tijekom Covid-19 pandemije. U petom poglavlju istaknute su promjene u internoj komunikaciji, u zahtjevima sigurnosti i zaštite na radu i u upravljanju mentalnim zdravljem zaposlenika u doba Covid-19 pandemije. U zaključnom dijelu je naveden zaključak svih spomenutih područja te su na kraju rada priloženi popisi korištenih izvora, slika, tablica i grafikona te životopis kandidatkinje.

## **2. Predviđanje potreba za ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije**

### **2.1. Određenje područja strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima, planiranja ljudskih potencijala i dizajn posla**

#### **Određenje strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima**

Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima sastoji se od predviđanja, razumijevanja, promjena, poboljšanja i vođenja ljudskog ponašanja unutar organizacije u skladu s planovima koji su doneseni od strane vrhovnog menadžmenta (Vardarlier, 2016.). Sam koncept strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima ima dvije osnovne dimenzije, a to su: vertikalna dimenzija gdje se ističe važnost povezivanja procesa strategijskog menadžmenta organizacije i prakse upravljanja ljudskim potencijalima; i horizontalna dimenzija gdje se naglašava potreba visoke usklađenosti različitih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Jedan od najpoznatijih modela strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima koji opisuje kako je strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima pristup koji uključuje filozofiju, politiku, programe, praksu i procese ljudskih potencijala je Schulerov model 5-P (naziv ukazuje na početna slova pet engleskih riječi, a to su: *philosophy, policies, programmes, practices, processes*) (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Ovaj model uzima u obzir unutarnja obilježja: strategiju organizacije (diverzifikacija, rast, inovacija, troškovno vodstvo), organizacijsku kulturu (vrste vodstva, organizacijske vrijednosti), organizacijsku strukturu (geografska raširenost organizacije, broj divizija i samu strukturu funkcije upravljanja ljudskim potencijalima) te osobnosti organizacije (struktura vlasništva, oblik upravljanja, povijest spajanja i preuzimanja te povijest otpuštanja); ali i vanjska obilježja (industrijski odnosi i savezi, tržišni uvjeti, tržište rada, nacionalna i regionalna kultura, zakoni i propisi, tehnologija) (Jackson, Schuler i Jiang, 2014.). Pomoću njih se određuju strategijske poslovne potrebe koje se pretvaraju u organizacijske ciljeve. Iz navedenoga se formiraju prakse, procesi, programi, politike i filozofije ljudskih potencijala koji služe kao podrška strategijskim ciljevima organizacije (Dessler, 2015.). Schulerov model 5-P prikazan je Slikom 1.

Slika 1. Model 5-P strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima



#### Filozofija ljudskih potencijala

- Filozofija ljudskih potencijala je izražena u izjavama koje definiraju poslovnu vrijednost i kulturu, a upućuje kako treba tretirati i vrednovati ljude
- Odnosi se na važnost koja se pridaje ljudima te na koji način ih organizacija želi tretirati i kako s njima upravljati

#### Politike ljudskih potencijala

- Politike ljudskih potencijala su izražene kao smjernice zajedničkih vrijednosti, a osiguravaju vodič kroz akcije i programe ljudskih potencijala

#### Programi ljudskih potencijala

- Programi ljudskih potencijala su oblikovani kao strategije ljudskih potencijala, a koordiniraju napore u poticanju promjena u ljudskim potencijalima
- Mogu biti usmjereni na rješavanje predviđenog nedostatka ljudi ili određenih znanja i vještina, na podizanje motivacije i uključenosti ljudi u rješavanje problema i nalaženje novih rješenja i inovacija

#### Praksa ljudskih potencijala

- Praksa ljudskih potencijala predstavlja vodstvene, menadžerske i operativne uloge, a time i motivira potrebne oblike ponašanja
- Analiza uloga i odgovornosti može služiti za njihovo bolje i djelotvornije definiranje i organiziranje odnosno preusmjeravanje ili delegiranje poslova, zadaća na niže razine, timove

#### Proces ljudskih potencijala

- Proces ljudskih potencijala kao formiranje i primjena drugih aktivnosti, a određuje kako se te aktivnosti provode
- Upućuju na potrebu međusobne usklađenosti i povezivanja svih strategijskih aktivnosti ljudskih potencijala
- Procesi te aktivnosti povezuju vertikalno (sa strategijom organizacije i strategijskih poslovnih jedinica) i horizontalno (različite programe, strategije i aktivnosti u upravljanju ljudskim potencijalima)

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

Cilj strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima je maksimalno iskorištavanje zaposlenikovih sposobnosti, znanja i vještina kako bi se povećala organizacijska uspješnost (Karaman Aksentijević, Ježić i Đurić, 2008.). Kako bi navedeno moglo biti postignuto važno je provesti segmentaciju zaposlenika za što se često koristi poznati portfolio ljudskih potencijala koji omogućuje lakšu razdiobu zaposlenika u skupine. Zaposlenici se grupiraju prema radnoj uspješnosti i razvojnom potencijalu u četiri skupine prikazane na Slici 2.

Slika 2. Portfolio ljudskih potencijala

<b>Radna uspješnost</b>	Visoka	„Konji za vuču“	„Zvijezde“
	Niska	„Klade“	„Problematicni radnici“
		Niski	Visoki

**Razvojni potencijal**

*Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999.)*

„Konji za vuču“ su skupina zaposlenika koji imaju dostatno znanje i iskustvo, postižu visoku radnu uspješnost, ali su i dosegli vrhunac svoje profesionalne karijere i nemaju volje i interes za daljnji napredak ili razvoj u organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Organizacije bi ovu skupinu zaposlenika trebale više cijeniti, ali i ulagati trud u povećanje njihove horizontalne mobilnosti, njihove razine obrazovanja te u povećanje kompenzacijskog paketa za predan rad i pouzdanost koji unose u organizaciju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

„Zvijezde“ su skupina zaposlenika koji pokazuju veliku želju za napredak i volju za razvoj i učenje koji imaju visok razvojni potencijal i visoku radnu uspješnost te je iznimno važno ulagati u njihov daljnji razvoj i stalno aktualiziranje znanja, davati im izazovne poslove te planirati sukcesiju i razvoj njihove karijere (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

„Klade“ su skupina zaposlenika koji imaju nisku radnu uspješnost i niski razvojni potencijal. Oni daju minimalne i nezadovoljavajuće rezultate te je najčešća solucija otpuštanje tih zaposlenika budući da ne donose koristi organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999.). No, prije otpuštanja organizacije mogu probati uložiti u njihovo obrazovanje, rotiranje i premještanje kako bi povećale njihovu radnu uspješnost i razvojni potencijal (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

„Problematicni radnici“ su skupina zaposlenika koji imaju visoki razvojni potencijal, no nisku radnu uspješnost. Njih čine dvije podskupine osoba: oni koji žele, a ne mogu i oni koji mogu, a ne žele (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Ovisno o podskupini određuje se kako pristupiti tim zaposlenicima. Ako su to oni koji žele, a ne mogu treba ih dodatno osposobiti i obrazovati, a ako su to zaposlenici koji mogu, a ne žele treba ih dodatno motivirati i potaknuti na povećanje radne uspješnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Zanimljivo je istaknuti da krizne situacije zahtijevaju krizne strategije i specifično upravljanje ljudima. Kriza označava prolazno teško stanje u prirodnom, društvenom ili misaonom procesu (Osmanagić-Bedenik, 2003.). Za organizaciju je to posebno i neželjeno stanje za vrijeme kojeg je moguće primijeniti dva osnovna strategijska usmjerenja, a to su strategija konsolidacije i obnavljanja ili strategija napuštanja djelatnosti (Pintarić, 2010.). U Tablici 1. prikazane su tipične aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na ove dvije strategije.

*Tablica 1. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima sukladno kriznim strategijama*

Aktivnosti ULJP-a	Strategije u kriznim uvjetima	
	Strategija konsolidacije i obnavljanja	Strategija napuštanja djelatnosti
<b>Planiranje ljudskih potencijala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kratkoročno planiranje</li> <li>- analiza postojećih ljudskih potencijala i daljnjih potreba za ljudima</li> <li>-strategijski zaokret: moguće potrebe za novim zaposlenicima</li> <li>-probir i fokusiranje te kontrakcija: programi za smanjenje broja ljudi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-izrada planova za zbrinjavanje zaposlenika zbog skorog gašenja poduzeća</li> <li>-programi prekvalifikacija</li> </ul>
<b>Analiza posla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-reanaliza postojećih radnih mjesta radi lakšeg provođenja kasnijih aktivnosti i programa za rješavanje viška zaposlenika</li> <li>-značajne uštede za poduzeće ukoliko se ova funkcija kvalitetno provede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-poduzeće koje se nađe u situaciji provođenja strategije napuštanja djelatnosti neće provoditi analizu posla</li> </ul>

		-potrebno provođenje ove funkcije radi lakšeg provođenja programa za smanjenje broja zaposlenika
<b>Privlačenje ljudskih potencijala</b>	-ukoliko postoji potreba, privlačenje iz unutarnjih izvora -poduzeće više nije atraktivno na tržištu rada -privlačenje iz vanjskih izvora: u slučaju kada se privlače stručnjaci za provođenje strategije konsolidacije -programi za smanjenje broja zaposlenika	-otpuštanje djelatnika -programi za smanjenje broja zaposlenika
<b>Odabir ljudskih potencijala</b>	-kod strategijskog zaokreta, odabir nove „garniture“ menadžmenta osobito bitna funkcija -u ostalim slučajevima vjerojatno će značiti odabir zaposlenika koji će napustiti poduzeće -koristan alat: portfolio ljudskih potencijala	-odabir zaposlenika koji će napustiti poduzeće -analizom utvrditi kojim redosljedom smanjivati broj zaposlenika
<b>Praćenje radne uspješnosti</b>	-uvođenje pokazatelja koji će u kratkom roku pokazati individualnu i odjelnu radnu uspješnost -mogućnost nerealnog podizanja standarda radne uspješnosti (radna uspješnost možda uopće nije problem u poduzeću)	-nema ga jer ljudi napuštaju organizaciju
<b>Motivacija za rad</b>	-strategija sama po sebi i situacija u poduzeću nije motivirajuća -takva situacija može predstavljati izazov za pojedince -priznavanje krize i poduzimanje akcija može djelovati motivacijski	- kod ove strategije motivirati zaposlenike bilo bi pomalo licemjerno i nekorektno
<b>Materijalno nagrađivanje i nematerijalno motiviranje</b>	-skromna i ispodprosječna primanja -osnovne pogodnosti -sudjelovanje zaposlenika u dobitku -participacija zaposlenika u odlučivanju -demokratski stil vođenja	-ovisno o tipu strategije napuštanja djelatnosti -ubiranje plodova: moguće da su plaće prosječne i redovite -gašenje poduzeća: moguć izostanak materijalnog nagrađivanja
<b>Obrazovanje i razvoj</b>	-poduzeće si ne može priuštiti izdvajanja za obrazovanje -jedino u slučaju strateškog zaokreta moguće dodatno ulaganje u obrazovanje ukoliko je baš dodatno obrazovanje ono što će donijeti prevagu	-obrazovanje je ulaganje tj. trošak koji si poduzeće koje se nađe u situaciji da provodi strategiju napuštanja djelatnosti ne može priuštiti
<b>Upravljanje karijerom</b>	-strategija sama po sebi prilika je za razvoj karijera manjeg broja ljudi koji se bave sanacijama poduzeća -poduzeće je zaokupljeno preživljavanjem – grupni doprinos -odlasci iz poduzeća	-ne postoji

Izvor: Pintarić (2010.)



## **Određenje planiranja ljudskih potencijala**

Planiranje ljudskih potencijala je proces odlučivanja koja će radna mjesta organizacija popuniti i kako, a sam cilj planiranja ljudskih potencijala je identificiranje nedostatka radne snage uzimajući u obzir projicirane potrebe za djelatnicima (Bartolović i Vukojević, 2019.). Drugim riječima, prilikom planiranja potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

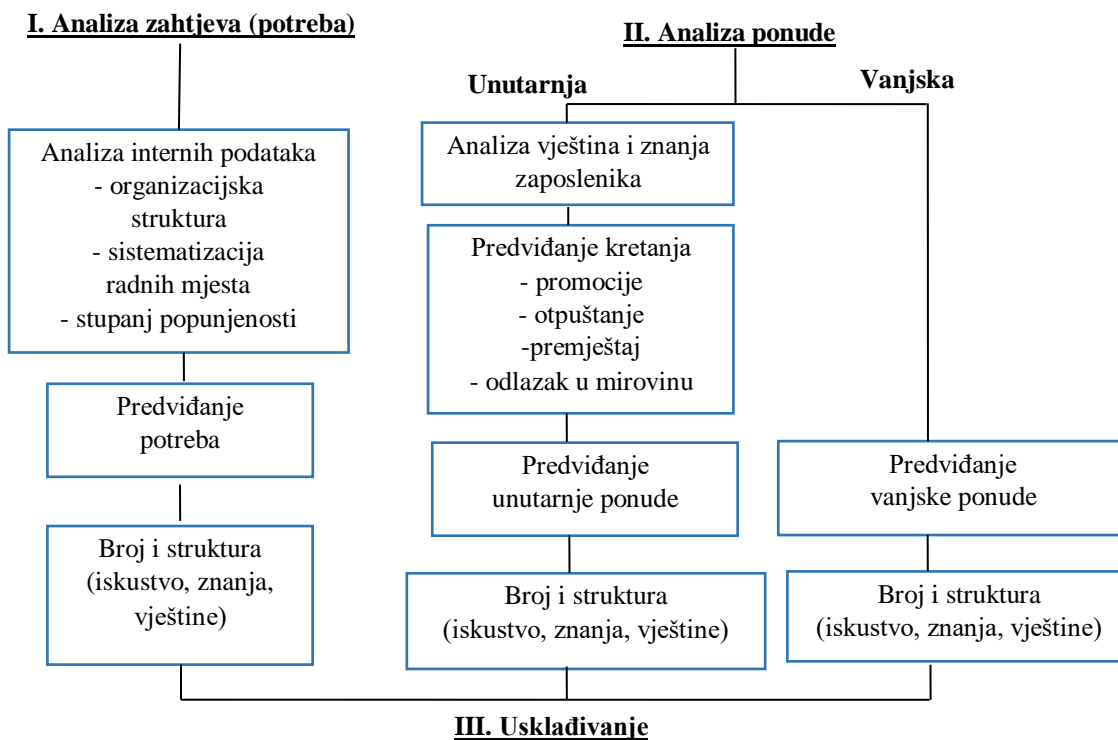
1. Koliko ljudi treba za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva?
2. Kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti, odnosno stručnosti trebaju?
3. Kako osigurati potrebne ljude?
4. Kako pripremiti sadašnje zaposlenike za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja?

Plan zapošljavanja svakako se treba temeljiti na strategijskim planovima organizacije (Dessler, 2015.) te samo takav plan može dovesti do ostvarivanja mnogih prednosti koje pravilno planiranje ljudskih potencijala pruža. Neke od prednosti pravilnog planiranja ljudskih potencijala su: ostvarivanje konkurentne prednosti, zapošljavanje željenog profila zaposlenika, optimalno korištenje ljudi, svrsishodno obrazovanje zaposlenika, veće zadovoljstvo zaposlenika, smanjenje troškova ljudskih potencijala i slično (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

No važno je napomenuti da se planiranje ljudskih potencijala ne odnosi samo na planiranje novih zaposlenika, nego i na plan razvoja postojećih zaposlenika, plan razvoja karijera, planiranje sukcesije menadžera i slično (Rahimić i Podrug, 2013.).

Ključne faze procesa planiranja ljudskih potencijala prikazane su na Slici 3.

Slika 3. Faze planiranja ljudskih potencijala

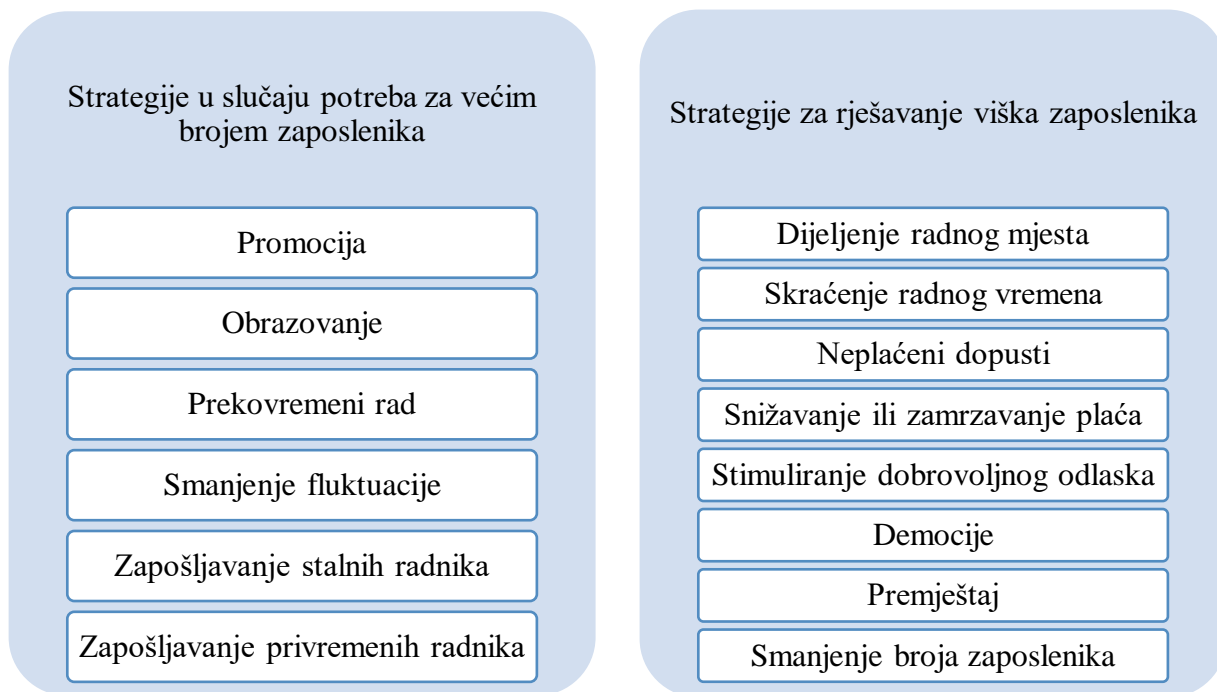


Izvor: Ječmenica i Barjaktarović (2011.)

Pri planiranju ljudskih potencijala prvenstveno je potrebno provesti analizu internih podataka, točnije analizu organizacijske strukture, sistematizacije radnih mjesta i stupnja popunjenosti istih. Putem te analize se predviđa potreba za radnom snagom, odnosno potreban broj zaposlenika određenih znanja i vještina. Nakon toga, potrebno je provesti analizu ponude i uzeti u obzir sve vanjske i unutarnje čimbenike. Unutarnji čimbenici su: broj zaposlenika, kvalifikacija i dobna struktura, duljina radnog staža, koliko se radnika nalazi na istom poslu, mogu li se zamjenjivati, razvoj karijera pojedinih radnika, obrazovanje zaposlenika, napredovanje, ocjena uspješnosti, radnici pred mirovinom i slično; a vanjski čimbenici su: stupanj zaposlenost u mjestu i regiji, nezaposlenost po strukama, srednje škole, veleučilišta i fakulteti u mjestu i regiji te postoci prijelaza stručnjaka iz poduzeća u poduzeće ili inozemstvo (Marušić, 2006.). Na temelju navedenih podataka predviđaju se vanjska i/ili unutarnja ponuda te broj i struktura potrebne radne snage. Na koncu, potrebno je uskladiti potrebu za radnom snagom s ponudom radne snage putem odgovarajuće strategije usklađivanja.

Strategije usklađivanja potreba i ponude ljudskih potencijala se dijele u dvije skupine: strategije u slučaju potreba za većim brojem zaposlenika i strategije za rješavanje viška zaposlenika (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), a koje su prikazane na Slici 4.

Slika 4. Strategije usklađivanja potreba i ponude ljudskih potencijala



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

## Određenje dizajna posla

Dizajn posla je proces definiranja zadataka koji će biti potrebni za kvalitetno obavljanje određenog posla, ali i određivanje načina na koji će se taj posao obavljati (Noe i sur., 2011.). Također, dizajn posla predstavlja sadržaj, strukturu i konfiguraciju zaposlenikovih zadataka i uloga u organizaciji (Erez, 2010.).

Dobro dizajniran posao rezultirat će mnogim pozitivnim aspektima poslovanja kao što su zadovoljstvo poslom, veći radni učinak, bolje fizičko i psihološko zdravlje zaposlenika, dok će s

druge strane loše dizajniran posao dovesti do povećanog broja nesreća na radu, nezadovoljstva poslom, većeg apsentizma, veće fluktuacije radne snage i sličnim (Dežmar Krainz i sur., 2017.).

Postoje mnoge tehnike dizajniranja posla, a prema Belias i Sklikas (2013.) najpoznatije su:

#### 1. Rotacija posla

- Rotacija posla definira se kao horizontalni razmještaj zaposlenika na razne poslove unutar organizacije, a neke od prednosti koje pruža su povećanje motivacije zaposlenika, povećanje zaposlenikovih sposobnosti, znanja i vještina, povećanje radnog angažmana, smanjenje apsentizma i slično (Alias i sur., 2018.).

#### 2. Obogaćivanje posla

- Obogaćivanje posla je tehnika dizajna posla koja omogućava raznolikost sadržaja posla, viši nivo stručnosti i znanja, veću zaposlenikovu odgovornost i autonomiju za planiranje i kontrolu rada, što sve ima izravan utjecaj na stavove i ponašanje zaposlenika te oni postaju predaniji organizaciji (Putri i Setianan, 2019.). Također, obogaćivanje posla predstavlja vertikalno širenje posla gdje se zaposlenicima dodjeljuju dužnosti koje su prije pripadale menadžmentu (Vidaković, 2012.).

#### 3. Proširivanje posla

- Proširivanje posla se odnosi na dodavanje broja zadataka koji su povezani s radnim mjestom kako bi se povećala raznolikost aktivnosti, a poslodavci koriste ovu tehniku najčešće kako bi povećali značaj radnog mjesta, izazovnost ili raznolikost zadataka (Alias i sur., 2018.). Proširivanje posla predstavlja horizontalnu ekspanziju posla koja rezultira većim opsegom posla (Vidaković, 2012.).

#### 4. Autonomne radne skupine

- Autonomne radne skupine su male grupe zaposlenika koji dijele zadatke, ali i prihvaćaju odgovornost za definirani segment posla (Pearson, 1992.) te nemaju nadređenog menadžera koji određuje radne procese, pravila, postavlja raspored i alokira resurse (Jackson, 2003.).

Osim navedenih, postoje i alternativni oblici rada kao što su:

- Fleksibilno radno vrijeme – alternativni oblik rada koji velik broj organizacija uvodi kako bi promovirale kulturu povjerenja u zaposlenike, no važno je napomenuti kako fleksibilno

radno vrijeme ne smanjuje fond radnih sati, nego samo predstavlja pogodnost zaposlenika pri planiranju istih (Shagvaliyeva i Yazdanifard, 2014.).

- Rad od kuće – omogućava zaposlenicima obavljanje radnih dužnosti izvan tradicionalnih uredskih prostorija, a bazira se na konceptu da rad nije potrebno obavljati na određenom mjestu kako bi bio uspješno izvršen (Ozgun, 2021.).
- Hibridni rad – predstavlja kombinaciju rada od kuće i rada u klasičnom poslovnom okruženju (Ozgun, 2021.).
- Virtualni uredi – kreirani su uz pomoć tehnologije koja omogućava zaposlenicima da rade i razmjenjuju informacije s više različitih mjesta s ciljem postizanja određenog cilja (Goswami, Poddar i Thayanthan, 2021.).

## **2.2. Izazovi strategijskog upravljanja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije**

### **2.2.1. Specifičnosti strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije**

Pandemija Covid-19 virusa dokazala je kako stvarno živimo u VUCA svijetu (kratica VUCA sastavljena je od engleskih riječi *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) odnosno u svijetu punom promjenjivosti, neizvjesnosti, složenosti, višeznačnosti (Vuković, 2016.). Organizacije su se suočile s promjenama u poslovanju, društvu, okolini, pravnim propisima i slično kojima su se trebale iznimno brzo prilagoditi ako su htjele očuvati svoju konkurentsku prednost i uspješnost.

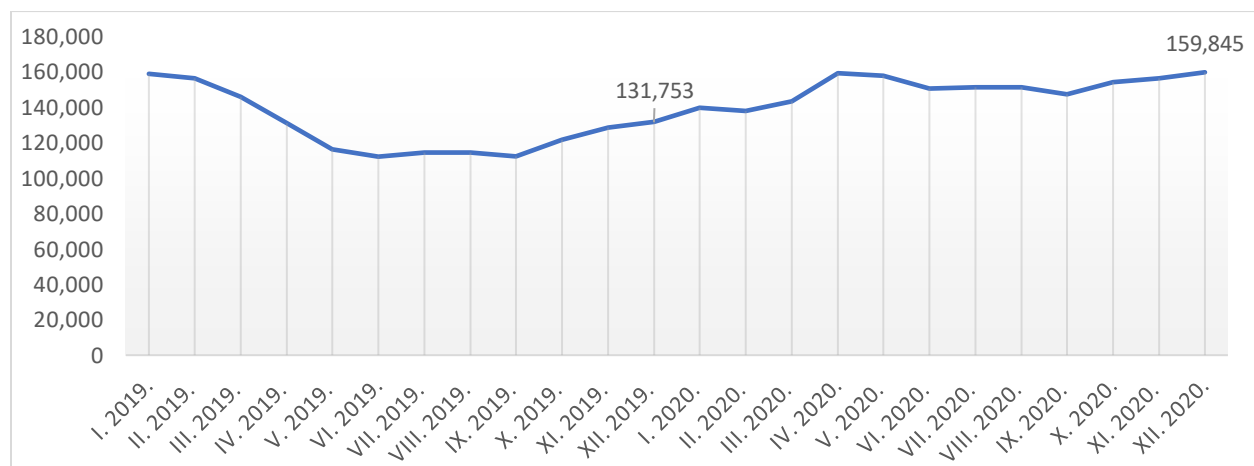
Pena-Sanchez (2020.) sa Sveučilišta u Teksasu potvrdio je korelaciju između Covid-19 pandemije i rasta nezaposlenosti. Prvenstveno, zaposlenici nisu imali posla, što je povećalo nezaposlenost, a što je zatim smanjilo konzumaciju proizvoda te je nabava istih pala što je utjecalo na pad slobodnog novčanog toka kompanija i dovelo do otpuštanja zaposlenika (Pena-Sanchez, 2020.).

Međunarodna organizacija rada (engl. ILO – *International Labour Organization*) istaknula je kako zaposlenicima i organizacijama prijeti katastrofa uzrokovana Covid-19 pandemijom te da trebaju djelovati brzo donoseći prave odluke budući da će jedino to dovesti do preživljavanja organizacije

(Financier Worldwide, b.d.). Također je istaknula kako se radi o najvećoj globalnoj krizi od Drugog svjetskog rata koja je popraćena velikim brojem otpuštanja: Arapski svijet 8,1 % otkaza tj. 5 milijuna otpuštenih zaposlenika na puno radno vrijeme, Europa 7,8 % otkaza tj. 12 milijuna otpuštenih zaposlenika na puno radno vrijeme te Azija i Pacifik 7,2 % otkaza tj. 125 milijuna otpuštenih zaposlenika na puno radno vrijeme (Financier Worldwide, b.d.).

Na Grafikonu 1. prikazano je kretanje broja nezaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2019. do 2020. godine. Registrirane nezaposlene osobe prikazane na grafikonu su osobe u dobi od 15 do 65 godina sposobne ili djelomično sposobne za rad koje nisu u radnom odnosu, aktivno traže posao i raspoložive su za rad te zadovoljavaju sve kriterije iz odredbi Zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2021.). U prosincu 2019. godine ukupan broj nezaposlenih osoba bio je 131.753, a u prosincu 2020. godine broj nezaposlenih osoba bio je 159.845 osoba (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2021.). Prema dostupnim podacima vidljiv je rast nezaposlenih od 17,57 % u 2020-oj godini odnosu na 2019-u godinu unatoč mjerama Vlade Republike Hrvatske kojima su se htjela očuvati radna mjesta i gospodarstvo Republike Hrvatske (Potpore za očuvanje radnih mjesta Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Potpore za skraćivanje radnog vremena Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Covid-19 zajmovi Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije te mjere koje je uvela Hrvatska banka za obnovu i razvoj (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2021.; Vlada Republike Hrvatske, b.d.).

Grafikon 1. Ukupan broj nezaposlenih u Republici Hrvatskoj po mjesecima u razdoblju od 2019. do 2020. godine



Izvor: Državni zavod za statistiku (2021.)

Pandemija je različito utjecala na pojedine industrije. Neke su bilježile rashode i velik broj otpuštanja, a druge su bilježile rast prihoda i potrebu za dodatnim zapošljavanjem. Globalno najviši rizik otpuštanja te smanjivanja nadnica ili radnih sati je prisutan u sektoru pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, kao i u sektoru proizvodnje, maloprodaje te u poslovnim i administrativnim djelatnostima, a prema dostupnim podacima Međunarodne organizacije rada (engl. *International Labour Organization*) u svijetu je u navedenim sektorima zaposleno oko 1,25 milijuna osoba (Financier Worldwide, b.d.).

Navedeni sektori su najpogođeniji i u Republici Hrvatskoj što je prikazano u nastavku. U Tablici 2. prikazani su indeksi kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u. Najviše otpuštanja je bilo u djelatnostima: I – Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (u odnosu na 2019. godinu, u 2020. godini zabilježen je pad od 17,2 %), N – Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti (u odnosu na 2019. godinu, u 2020. godini zabilježen je pad od 7,9 %), S – Ostale uslužne djelatnosti (u odnosu na 2019. godinu, u 2020. godini zabilježen je pad od 5,5 %) (Litva i Dujmović, 2021.). S druge strane, najviše dodatnih zapošljavanja bilo je u djelatnostima: J – Informacija i komunikacije (u odnosu na 2019. godinu, u 2020. godini zabilježen je rast od 3,7 %), A – Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo (u odnosu na 2019. godinu, u 2020. godini zabilježen je rast od 3 %), te F – Građevinarstvo (u odnosu na 2019. godinu, u 2020. godini zabilježen je rast od 2,7 %) (Litva i Dujmović, 2021.).

Tablica 2. Indeksi kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u u prosincu 2020. godine

	Broj zaposlenih u prosincu 2020. godine	Indeksi		
		$\frac{XII. 2020}{XI. 2020.}$	$\frac{XII. 2020}{XII. 2019.}$	$\frac{I. - XII. 2020}{I. - XII. 2019.}$
Ukupno	1.324.502	100,3	97,6	98,1
A – Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	25.289	99,6	100,1	103,0
B – Rudarstvo i vađenje	3.989	99,9	95,5	97,7
C – Prerađivačka industrija	225.530	99,5	97,3	97,3

D – Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	14.691	102,1	103,7	102,5
E – Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	25.440	99,6	97,7	99,1
F – Građevinarstvo	101.174	102,4	104,5	102,7
G – Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	202.191	99,5	96,9	98,7
H – Prijevoz i skladištenje	71.925	99,4	94,9	97,8
I – Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	65.944	97,0	78,3	82,8
J – Informacije i komunikacije	47.947	105,5	108,3	103,7
K – Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	37.469	99,7	98,6	98,9
L – Poslovanje nekretninama	9.041	99,8	95,9	98,3
M – Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	64.433	102,2	99,9	100,0
N – Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	47.618	99,7	90,4	92,1
O – Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	111.265	99,9	97,9	98,7
P – Obrazovanje	120.773	101,1	103,3	100,6
Q – Djelatnost zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	103.638	101,9	101,5	101,4
R – Umjetnost, zabava i rekreacija	26.020	99,5	96,1	98,4
S – Ostale uslužne djelatnosti	20.125	99,6	95,6	94,5

Izvor: Litva i Dujmović (2021.)

Vlada Republike Hrvatske na početku pandemije formirala je Stožer koji je redovito pratio stanje širenja virusa i donosio odluke kojima će se najbolje očuvati zdravlje građana. Dana 19. ožujka 2020. godine, donesena je „Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u



trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja“ kojom se zabranilo održavanje svih javnih događanja i okupljanja više od 5 osoba na jednom mjestu te se obustavio rad u djelatnosti trgovine (osim prodavaonica prehrambenih artikala, prodavaonica prehrambenih i higijenskih artikala, tržnica i ribarnica, specijaliziranih prodavaonica za prodaju i izdavanje lijekova, specijaliziranih prodavaonica za prodaju i izdavanje veterinarsko-medicinskih proizvoda, poljoprivrednih ljekarni, benzinskih postaja, kioska, pekarnica, kemijskih praonica rublja, specijaliziranih prodavaonica za prodaju ortopedskih i drugih pomagala, specijaliziranih prodavaonica dječje opreme, specijaliziranih prodavaonica hrane za životinje, izdavanje građevinskog materijala na temelju narudžbe u maloprodaji, logističkih i distributivnih centara hrane, pića i higijenskih proizvoda i vele drogerija) (Vlada Republike Hrvatske, b.d.). Također, odlukom Narodnih novina 32/2020-713 obustavljen je rad svih kulturnih djelatnosti (muzeji, kazališta, kina, knjižnice, čitaonice), održavanje izložbi, revija i sajмова, rad ugostiteljskih objekata svih kategorija (uz izuzetak usluge pripreme i dostave hrane, usluge smještaja te rada pučkih i studentskih kuhinja), rad uslužnih djelatnosti u kojima se ostvaruje bliski kontakt s klijentima (na primjer frizeri, kozmetičari, brijači, pedikeri, saloni za masažu, saune, bazeni), rad svih sportskih natjecanja i organiziranih treninga, rad teretana, sportskih centara, fitness i rekreacijskih centara, održavanje dječjih i drugih radionica, organiziranih plesnih škola, rad autoškola i škola stranih jezika te vjerska okupljanja (Vlada Republike Hrvatske, b.d.).

Zbog navedenoga većina organizacija je bila prisiljena organizirati rad od kuće, otkazati sastanke ili organizirati telekonferencije i koristiti druge tehnologije za održavanje sastanaka na daljinu, otkazati službena putovanja izvan države osim prijeko potrebnih te zabraniti dolazak na radna mjesta zaposlenicima koji imaju povišenu tjelesnu temperaturu i smetnje s dišnim organima, a posebno suhi kašalj i kratki dah (Vlada Republike Hrvatske, b.d.).

Osim što su tijekom pandemije Covid-19 mnoge organizacije bile primorane formalno uvesti rad od kuće, u većini je organizacija odjel za ljudske potencijale sudjelovao u sastavljanju krizne strategije budući da su u pandemiji potrebe zaposlenika došle do izražaja.

### **2.2.2. Primjeri strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima hrvatskih i stranih organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa**

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u strategijskom upravljanju ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

U Erste banci Podgorica je još u veljači 2020. godine kreiran je krizni stožer te su se politike organizacije redovito usklađivale s nacionalnim smjernicama. Redefiniran je strategijski fokus u periodu krize te kratkoročni i srednjoročni planovi za nepredvidive okolnosti s fokusom na kontinuitet poslovanja, likvidnost, odnos s klijentima te primarno sigurnost i dobrobit zaposlenika. Strategija se provodila bez *downsizinga* odnosno otpuštanja zaposlenika zbog pandemije, što je to dulje bilo moguće. Prepoznato je da je ljudski segment ključan za nastavak poslovanja nakon smirivanja krizne situacije. Osim navedenog, definirane su strategijski bitne, nužne i redundantne pozicije odnosno tko su presudni zaposlenici za kontinuitet poslovanja, a što je korišteno pri stvaranju kriznih planova organizacije i za organizaciju zaposlenika na radnim mjestima.

Poduzeće Jamnica, kao najveći regionalni proizvođač vode i pića koji zapošljava preko 1.500 zaposlenika (Jamnica, b.d.), u svoje je poslovanje formalno uvelo Politiku rada od kuće. Njome su uredski zaposlenici bili podijeljeni u dva tima (tim A i B) koji su se na dvotjednoj bazi izmjenjivali na radu u uredu i radu od kuće. Svi sastanci su održavani u virtualnom okruženju, čak i kada su zaposlenici bili prisutni u uredskim prostorima. Od 1. ožujka 2020. godine do 1. ožujka 2021. godine 194 zaposlenika (od ukupno 980 zaposlenika) koristilo je mogućnost rada od kuće u nekom trenutku, dok je 215 zaposlenika (većinom iz proizvodnje i/ili logistike) u nekom trenutku bilo u tzv. *stand-by* statusu. Navedena politika je uvedena 2020. godine te je bila u skladu s mjerama donesenim od strane Vlade za sprječavanje širenja pandemije, no Zakon o radu nije bio kompatibilan s nastavkom ovakvog oblika rada poslije pandemije. Direktorica ljudskih potencijala grupe pića Jamnice, Martina Roša se nadala da će se to promijeniti budući da se i nakon pandemije žele zadržati fleksibilni oblici rada. Također, u Jamnici bila je donesena odluka o privremenom smanjenju plaća na menadžerskim pozicijama za 8 % s ciljem očuvanja radnih mjesta zaposlenika. Navedena odluka je donesena početkom pandemije, a trajala je od 1. svibnja 2020. godine do 31. svibnja 2020. godine.

U Ljekarnama Prima Pharme, najvećem ljekarničkom lancu u Republici Hrvatskoj s više od 75 ljekarničkih jedinica, odjel za ljudske potencijale je sudjelovao u kreiranju krizne strategije uz ravnatelja, pomoćnice ravnatelja i voditelje ostalih službi. Na tjednoj bazi su se provodili sastanci na kojima se raspravljalo o Covid-19 pandemiji i donošenju nužnih mjera za očuvanje zdravlja zaposlenika, ali i pacijenata, predviđale moguće teškoće u radu i planirali sljedeći koraci.

Ivan Stefanović, konzultant u poduzeću Deloitte, na konferenciji HR Starter 2021., istaknuo je kako su zbog Covid-19 pandemije odjeli za ljudske potencijale napokon prepoznati kao strateški važni odjeli te kako su menadžeri za ljudske potencijale aktivno sudjelovali u provođenju strategija organizacija. Izjavio je i kako se nada da će ova pandemija osigurati da i nakon pandemije odjel i stručnjaci za ljudske potencijale budu strateški partneri u što većem broju organizacija. Navedena izjava temeljena je na istraživanju koje je Deloitte proveo na više od 3.600 menadžera iz 96 različitih zemalja u kojem je između ostalog zaključeno: „Odjeli za ljudske potencijale prihvatili su novu ključnu ulogu u restrukturiranju poslovanja i postavljanju novog smjera za zaposlenike. Zbog vještog odgovora odjela za ljudske potencijale na izazove pandemije Covid-19 virusa, postotak menadžera za ljudske potencijale koji su uvjereni u sposobnost svog odjela da se nosi s budućim promjenama u narednih tri do pet godine se udvostručio s 1 od 8 menadžera u 2019. godini na skoro 1 u 4 menadžera u 2020. godini. Udjel vrhovnih menadžera koji nisu bili uvjereni u sposobnosti odjela za ljudske potencijale naglo je pao s 26 % u 2019. godini na 12 % u 2020. godini.“ (CDM, 2021.).

## **2.3. Izazovi planiranja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije**

### **2.3.1. Specifičnosti planiranja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije**

Zbog pandemije Covid-19 virusa menadžeri su bili primorani revidirati planove te ih prilagoditi nepredvidljivosti okoline i tržišta. Planiranje ljudskih potencijala tijekom pandemije predstavljalo je poseban izazov za pojedine industrije koje su bile prisiljene svoje poslovanje temeljiti na odlukama i mjerama Vlade. Primjerice, industrija zabave, točnije organizatori proslava kojima je

rad bio obustavljen odlukama Stožera, nisu mogli dugoročno planirati ljudske potencijale budući da nisu znali kada će ponovno moći raditi i za koji broj klijenata.

Nadalje, poslovni planovi su tijekom Covid-19 pandemije svakako trebali uzeti u obzir i povećanu stopu apsentizma. Apsentizam tijekom pandemije direktno je povezan s dvije varijable: zaposlenikovom (ne)spremnosti da se pojavi na poslu i sposobnosti zaposlenika da odradi neki posao (Stergiou i Farmaki, 2021.). U ovom slučaju, spremnost se odnosi na odluku zaposlenika hoće li doći na posao ili ne (zbog straha od zaraze), a sposobnost se odnosi na mogućnost zaposlenika da dođe na posao uzimajući u obzir, na primjer, njegovo zdravstveno stanje (Stergiou i Farmaki, 2021.).

Planiranje ljudskih potencijala u doba velike neizvjesnosti koju je uzrokovala pandemija Covid-19 virusa je bilo otežano, no tipična rješenja koja su organizacije u doba pandemije uvodile su bila skraćeno radno vrijeme, korištenje neplaćenog dopusta, otpuštanje zaposlenika koji su bili na ugovoru na određeno i slično. Neke organizacije nisu bile pogođene pandemijom pa nisu imale potrebu otpuštati zaposlenike, nego ih, štoviše, zapošljavati sukladno povećanim potrebama za njihovim proizvodima/uslugama, što dodatno ukazuje na veliku potrebu prilagodbe planiranja ljudskih potencijala industriji u kojoj se organizacija nalazi.

### **2.3.2. Primjeri planiranja ljudskim potencijalima hrvatskih i stranih organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa**

U nastavku su navedeni konkretni primjeri promjena u planiranju ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

Erste banka Podgorica je redovito definirala svoju ponudu i potražnju za radnom snagom. Po potrebi je provedeno obrazovanje (*reskilling* i *upskilling*) zaposlenika, a definirani su i alternativni načini rada te novi izvori zapošljavanja, na primjer zapošljavanje umirovljenika. Pripremljeni su planovi za lošiji te najgori mogući scenarij u svrhu nastavka nesmetanog rada. Prilikom

predviđanja apsentizma, fluktuacije, slabije angažiranosti kroz duži period rada u izmijenjenim uvjetima i slično, naglasak je bio stavljen na *data-driven* odluke.

Poduzeće Jamnica je sezonska kompanija koja u tri mjeseca (u lipnju, srpnju i kolovozu) ostvaruje gotovo 50 % prodaje ostalih 9 mjeseci, stoga ta tri mjeseca ima potrebu za zapošljavanjem sezonskih radnika. U normalnim uvjetima zapošljavano je oko 150 sezonskih radnika na vrhuncu sezone (srpanj/kolovoz), no zbog pandemije prodaja HoReCa kanalu (HoReCa kanal čine restorani, hoteli, kafići...) je zaustavljena i/ili stopirana. Zbog navedenog se smanjila proizvodnja i samim time se smanjila potreba za sezonskim zapošljavanjem, zbog čega je revidiran plan zapošljavanja u sezoni 2020. godine te u distribuciji nije nitko zaposlen, a u proizvodnji je zaposleno samo 30-ak zaposlenika. Također, tijekom pandemije je zaposlen i duplo manji broj studenata (u sezoni 2019. godine oko 200, a u sezoni 2020. godine oko 100). Prije pandemije, veliki problemi su se javljali pri zapošljavanju radnika u logistici, pogotovo pri zapošljavanju deficitarnih zanimanja kao na primjer vozač kamiona, radnik na viličaru i slično. Zbog deficita zaposlenika nakon sezone 2019-e godine poduzeće Jamnica je donijelo poslovnu odluku o neotpuštanju zaposlenika deficitarnih zanimanja. Odlučeno je zadržavanje tih zaposlenika cijelu godinu uz korištenje preraspodjele radnog vremena te isplaćivanje plaće prema ugovoru na određeno. Zbog Covid-19 pandemije u 2020-oj zaposlenicima deficitarnih zanimanja koji su bili zaposleni na ugovor na određeno, pri isteku ugovora o radu, ugovori nisu bili produživani. Time se smanjio broj zaposlenika i reorganizirao rad ostalih zaposlenika. Također, u svim operativnim jedinicama identificirani su zaposlenici koji su od presudnog značaja za nastavak poslovanja te je osiguran kontinuitet poslovanja u slučaju izostanka ključnih zaposlenika.

Poduzeće BIPA je drogerija koja u svojoj ponudi ima veliki izbor proizvoda za osobnu njegu, njegu kućanstva te velik izbor dekorativne kozmetike i parfema. Budući da poduzeće BIPA ima prodajne poslovnice s ponudom zdrave hrane i higijenskih potrepština (uloga snabdijevanja pučanstva), po toj osnovi su prodajna mjesta BIPA-e mogla ostati otvorena, no prema odluci Stožera radila su sa skraćenim radnim vremenom. To je dovelo do viška djelatnika te je bilo potrebno prilagoditi način rada. Prodajni djelatnici su dobili mogućnost korištenja godišnjih dopusta, rotirana su radna mjesta te je preraspodijeljeno radno vrijeme. Djelatnici na neodređeno nisu otpušteni, a djelatnici prijavljeni na određeno vrijeme odjavljeni su po isteku ugovora o radu,

uz mogućnost ponovnog zapošljavanja. Osim toga, mnogo djelatnika je na posao putovalo u druge županije pa je izazov bio svima osigurati propusnice i transport budući da prijelaz u drugu županiju i javni prijevoz nisu bili mogući zbog ograničenja Stožera. Od 23. ožujka 2020. godine centrala je radila od kuće, a djelatnicima je osigurana potrebna IT podrška i oprema, što je pak organizaciji prouzročilo dodatne troškove.

Budući da farmaceutska industrija nije toliko pogođena pandemijom Covid-19 virusa te su ljekarne samo jedan kratki period bile zatvorene odlukom Stožera, a ostatak pandemije su radile, u Ljekarnama Prima Pharmer nije došlo do otpuštanja zaposlenika. Planiranje ljudskih potencijala je ovisilo o povećanju ili smanjenju broja ljekarni i normalnoj fluktuaciji zaposlenika.

## **2.4. Izazovi dizajna posla u doba Covid-19 pandemije**

### **2.4.1. Specifičnosti dizajna posla u doba Covid-19 pandemije**

Prilikom dizajniranja posla u pandemijsko doba jedna riječ se uvijek isticala, a to je sigurnost. Sve organizacije su u fokus stavljale sigurnost svojih zaposlenika, ali i svojih klijenata. Ovisno o vrsti poslovanja, organizacije su uvodile: rad od kuće, hibridni rad ili normalan rad s povećanom brigom o riziku zaraze.

Prije pandemije Covid-19 virusa Zakon o radu Republike Hrvatske propisivao je sve vrste ugovora o radu, pa tako i rad na izdvojenom mjestu rada, koji je uređen odredbom članka 17. Zakona o radu, no Zakon o radu nije poznavao institut *home officia* kao privremenog rada na izdvojenom mjestu rada (Kovačević i Orešković, b.d.). Kako je „bitni dio ugovora o radu mjesto rada, a u radnom odnosu, poslodavac i radnik dužni su se pridržavati odredbi ugovora te poštivati odredbe Zakona o radu i drugih propisa iz radnog odnosa“, nedostatak smjernica vezan za povremeni rad od kuće predstavljao je veliki problem mnogim poslodavcima u Republici Hrvatskoj (Kovačević i Orešković, b.d.).

Budući da je pandemija okolnost koja nije mogla biti predviđena i spriječena, poslodavci i zaposlenici su sporazumno izmijenili odredbe ugovora o radu vezane za mjesto rada, odnosno, poslodavci su, postupajući u skladu s odredbom članka 7. stavka 2. Zakona o radu, poblizje odredili mjesto i način obavljanja rada u prostoru koji nije prostor poslodavca, nego neko drugo mjesto, ali isključivo samo dok traju navedene okolnosti (Kovačević i Orešković, b.d.).

Važno je napomenuti kako „*home office*“ ne oslobađa poslodavca obveze da takvom radniku osigura uvjete za rad, da vodi brigu o organizaciji posla i sigurnosti radnika, opremi potrebnoj za obavljanje rada te radnom vremenu i odmorima koje je dužan osigurati u skladu sa zakonima. Isto tako, *home office* ne oslobađa radnika obveza da poštuje i izvršava obveze iz radnog odnosa s dužnom pažnjom te da vodi pri tome računa o svojoj sigurnosti i zaštiti zdravlja, kao i sigurnosti i zaštiti zdravlja ostalih radnika.“ (Kovačević i Orešković, b.d.).

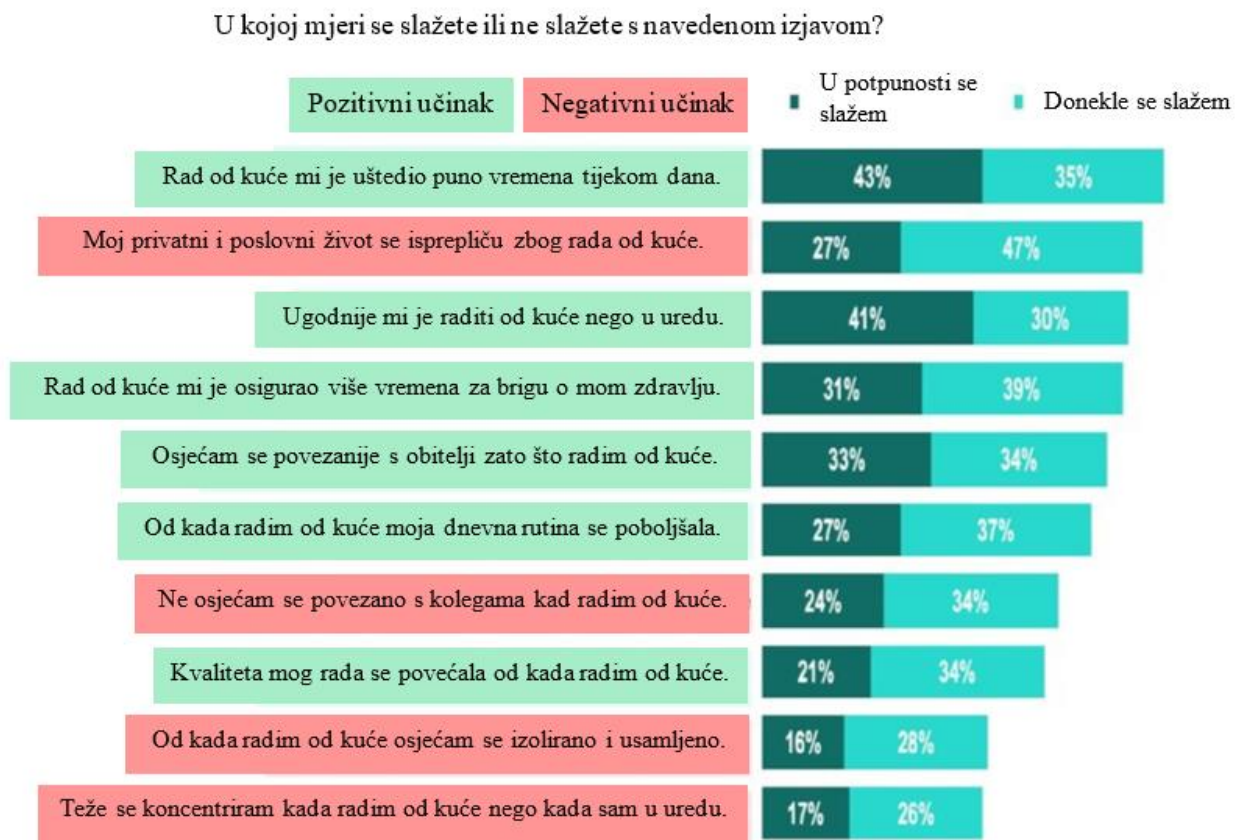
U lipnju 2020. godine, Zakon o radu je nadopunjen te je definirano kako „ugovor o radu za obavljanje poslova kod kuće radnika ili u drugom prostoru koji nije prostor poslodavca osim obveznog sadržaja, koji je propisan člankom 15. Zakona o radu, mora sadržavati i dodatne podatke“ (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020.). Spomenuti dodatni podaci su (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020.):

1. radno vrijeme – radnik i poslodavac moraju se sporazumjeti koji dio ili dijelovi dana se smatraju radnim vremenom vodeći računa i o potrebnim odmorima jer količina i rokovi za izvršenje poslova koji će se obavljati ne smiju onemogućiti radnika u korištenju prava na dnevni, tjedni i godišnji odmor,
2. strojevi, alati i oprema za obavljanje poslova koje je poslodavac dužan nabaviti, instalirati i održavati – na primjer biometrijski uređaj za kontrolu pristupa i evidenciju radnog vremena,
3. uporaba vlastitih strojeva, alata i druge opreme radnika i naknadi troškova u vezi s time – radnik i poslodavac su potpuno slobodni kod ugovaranja načina obračuna troška električne energije, interneta i drugih troškova,
4. naknada drugih troškova radniku vezanih uz obavljanje poslova,
5. način osposobljavanja i stručnog usavršavanja radnika – na primjer plaćeni *online* tečaj od strane poslodavca.

Osim navedenoga, poslodavac je dužan voditi evidenciju o radnom vremenu zaposlenika, bez obzira na mjesto na kojem zaposlenik taj posao obavlja (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020.). Osim poslodavca, evidenciju radnog vremena može voditi i sam zaposlenik (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020.).

Kako je odlukom Stožera u Hrvatskoj i odlukama nadležnih tijela u većini država svijeta bila objavljena preporuka uvođenja rada od kuće s ciljem smanjenja fizičkog kontakta i sprječavanja širenja zaraze, važno je spomenuti i prednosti i nedostatke koje navedeni oblik rada donosi za vrijeme Covid-19 pandemije prema mišljenju zaposlenika. *Morning Consult* je proveo istraživanje na uzorku od 2.200 odraslih osoba u SAD-u te su došli do zaključka kako zaposlenici smatraju da rad od kuće za vrijeme Covid-19 pandmeije donosi više pozitivnih nego negativnih aspekata, što je prikazano na Grafikonu 2. (Morning consult, b.d.).

Grafikon 2. Mišljenje zaposlenika o radu od kuće tijekom pandemije Covid-19 virusa



Izvor: Morning consult (b.d.)



Prednosti rada od kuće za vrijeme Covid-19 pandemije koje su zaposlenici SAD-a naveli su ušteda vremena za putovanje na posao, povećanje kvalitete rada, bolja briga o zdravlju i slično. S druge strane, rad od kuće ima i nedostataka, a ispitani zaposlenici su istaknuli kako rad od kuće za vrijeme Covid-19 pandemije dovodi do socijalne izolacije, slabije koncentracije zbog uvjeta življenja i problema razdvajanja privatnog i poslovnog života (Morning consult, b.d.). Osim navedenoga, kako ističe Vyas (2020.), dolazi i do nezadovoljstva zbog većih računa za komunalije. Još jedan nedostatak koji su istaknuli zaposlenici u istraživanju časopisa *Harvard Business Review* je manjak povjerenja u rad zaposlenika od strane menadžera. U istraživanju je sudjelovalo više od 1.200 osoba iz 24 zemalja koje rade u različitim industrijama (proizvodnja, znanost, prodaja nekretnina, obrazovanje, pružanje financijskih usluga...) te su preliminarni rezultati pokazali da menadžeri nemaju samopouzdanja pri uvođenju i kontroli rada od kuće svojih podređenih te bi voljeli da imaju više potpore od strane organizacije, a to se sve negativno odražava na zaposlenike u smislu pretjerane kontrole i nedostatka povjerenja u zaposlenike (Parker, Knight i Keller, 2020.).

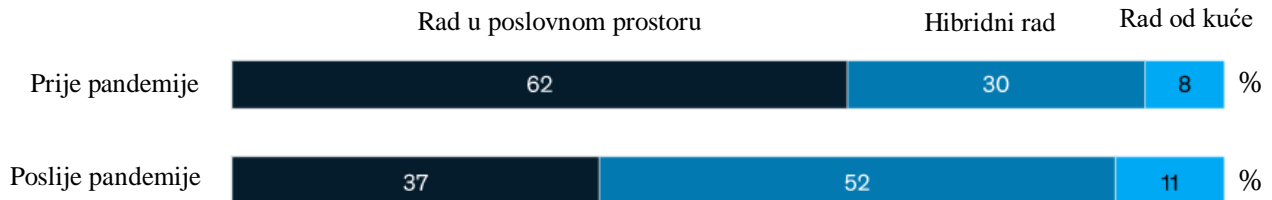
U nekim industrijama nije bilo moguće u cjelosti uvesti rad od kuće pa su u tom slučaju organizacije uvodile hibridni rad. Najčešći model hibridnog rada koji je uveden tijekom pandemije Covid-19 virusa bio je podjela zaposlenika u timove koji su se izmjenjivali između rada od kuće i rada u poslovnom prostoru.

Na početku pandemije Covid-19 virusa većina organizacija je bila primorana uvesti rad od kuće. To je dovelo do potrebe za uvođenjem novih tehnologija u nove prostore uz smanjenu socijalnu i fizičku interakciju i s puno manje nadzora i podrške (Caponecchia i Maylant, 2020.). Nakon popuštanja mjera većina promatranih organizacija je vratila dizajn posla u prethodno stanje odnosno radilo se u poslovnim prostorima uz pridržavanje mjera. Ipak su neke od promatranih organizacija odlučile promijeniti čitav koncept te su uvele hibridni rad i/ili u potpunosti redizajnirale poslovne prostore.

U 2021. godini organizacija McKinsey (2021.) provela je istraživanje o preferencijama dizajna posla prije pandemije Covid-19 virusa te nakon prvog vala pandemije, a što prikazuje Grafikon 3. Prije pandemije 62 % ispitanika je preferiralo rad u poslovnom prostoru, a 30 % hibridni rad, dok

se taj omjer nakon prvog vala pandemije promijenio. Nakon prvog vala pandemije 52 % ispitanika je preferiralo hibridni rad, dok je samo 37 % ispitanika preferiralo rad u poslovnom prostoru.

Grafikon 3. Preferencije dizajna posla prije i poslije pandemije Covid-19 virusa



Izvor: Smet i sur. (2021.)

#### 2.4.2. Primjeri promjena u dizajnu posla u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u dizajnu posla u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

U Erste banci Podgorica redefiniran je bio organizacijski dizajn s ciljem postizanja kontinuiteta rada za vrijeme krize. Dizajn posla se temeljio na kompetencijskim klasterima, što je rezultiralo agilnosti zaposlenika odnosno činjenicom da zaposlenici mogu brzo zamijeniti jedni druge. Kako bi se smanjio rizik izloženosti virusu posao su odrađivali timovi koji rotirani (tim A radi u uredu, dok tim B radi od kuće), uveden je smjenski rad, uveden je plan internog volontiranja, povećan je razmak između zaposlenika, smanjena je koncentracija ljudi u istom uredu te su uvedeni učestali ciklusi čišćenja i dekontaminacije. Za najizloženije poslove (proizvodnja, *frontline*, *on-site* radnici) formirani su *back-up* odnosno zamjenski timovi te im je osigurana dostava hrane. U poslovnim prostorima zatvorene su blagovaonice, kafići i ostala mjesta za druženje odnosno prostori u kojima se ne može zajamčiti distanciranje. Zaposlenicima su osigurani svi potrebni alati za rad u promijenjenim okolnostima te im je osigurana oprema i VPN za rad od kuće. Uspostavljene su komunikacijske platforme za virtualne sastanke (na primjer Google Hangouts,

Jira, Slack, Teams, Trello, Zoom i slične) te je većini zaposlenika osiguran pametan telefon s ciljem kvalitetnije komunikacije i lakšeg korištenja HR platforme.

U poduzeću Jamnica korišten je hibridni način rada – uredski zaposlenici grupirani u timove su naizmjenično radili u uredu i od kuće. Važno je napomenuti kako neki zaposlenici nisu imali uvjete za rad od kuće pa je IT organizacije omogućio prijenos računala iz ureda kući. Za virtualnu komunikaciju poduzeće Jamnica je kupilo licencu Teamsa, no kasnije su korištene i platforme poput Zooma i kolaboracijskog alata Slido.

Ljekarne Prima Pharne sukladno odluci Nacionalnog kriznog stožera Republike Hrvatske i Kriznog stožera Ministarstva zdravstva, primjenjivale su skraćeno radno vrijeme od 8 do 17 sati (Hrupić, 2020.). Zaposlenici u ljekarnama su bili podijeljeni u dva tima, odnosno tim A i tim B koji su se izmjenjivali svaka dva tjedna (Hrupić, 2020.). Takav način rada je uveden kako ljekarna ne bi izgubila cijeli tim u slučaju zaraze Covid-19 virusom. Osim toga, uvedene su sve mjere zaštite, kao na primjer pregrade od pleksiglasa, dezinfekcijska sredstva, održavanje distance, korištenje uređaja za ovlaživanje zraka s eteričnim uljima koja imaju antivirusna i antibakterijska svojstva i slično (Hrupić, 2020.). Također, došlo je do promjena u zahtjevima posla, odgovornostima i obvezama. Stavljen je bio naglasak na digitalni oblik komunikacije (video pozivi), dostupnost u vidu telefonskih poziva i poruka dobila je na većoj važnosti, komunikacijske vještine su općenito došle do izražaja (posebice u smislu pomoći pacijentima s obzirom na to da su liječnici bili slabije dostupni pa su pacijenti više kontaktirali ljekarnike). Nadalje, zahtijevala se veća razina psihičke otpornosti zaposlenika (veća fleksibilnost i otpornost na stres) uslijed povećanja zahtjeva pacijenata uzrokovanih pandemijom Covid-19 virusa te je došlo do potrebe za većom razinom fleksibilnosti svih službi u vidu rješavanja izvanrednih situacija koje se prije nisu javljale (na primjer zatvaranje ljekarne zbog izolacije zaposlenika).

U Raiffeisen Banci uveden je potpuno novi dizajn posla nazvan „RBAlity“ (Netokracija, 2021.). Radi se o hibridnom načinu rada koji omogućava rad od kuće (Netokracija, 2021.). Također su u potpunosti preuređeni poslovni prostori izbacivanjem klasičnih ureda te uvođenjem tzv. *hot deskova* (Netokracija, 2021.). Zaposlenici su imali mogućnost korištenja bilo kojeg dostupnog stola (*hot deska*) koji je opremljen univerzalnom opremom, točnije mišem, tipkovnicom,

utičnicama i portreplicatorom (engl. *docking station*) (Netokracija, 2021.). Dodatno, postoje samo prostorije za kolaboraciju i održavanje sastanaka koje su u potpunosti prilagođene virtualnoj komunikaciji putem Teamsa (Netokracija, 2021.). Urede nema ni menadžment (osim Uprave i određenih organizacijskih jedinica), što Dalibor Kovačević, voditelj sigurnosti u Raiffeisen banci, naglašava kao iskorak u bankarskom sektoru (Netokracija, 2021.). Cilj je bio povećanje suradnje među kolegama i omogućavanje fleksibilnosti čime se željelo povećati zadovoljstvo zaposlenika (Netokracija, 2021.). Za rad od kuće bila je osigurana sva potrebna oprema. Dalibor Kovačević je istaknuo kako „*RBAIity*“ zaposlenici koji imaju mogućnost rada od kuće imaju standardni set opreme koji im to osigurava, što znači da imaju laptop, *headset* i mobitel, pri čemu je mobilna tarifa koju imaju na službenom mobitelu dovoljna da podrži *remote* rad, a tu se prvenstveno misli na dovoljnu količinu internetskog prometa (Brezak Brkan, 2020.). Neke ključne uloge u organizaciji, kao na primjer prodaja ili menadžment, dobile su i tablet na korištenje (Netokracija, 2021.). Novi dizajn posla je omogućio zaposlenicima da primjerice jedan dan sjede s njihovom organizacijskom jedinicom, drugi dan s projektnim timom, pa dva dana rade od kuće, a petak odrade s vikendice (Netokracija, 2021.).

Poduzeće Tifon je član MOL grupe te na hrvatskom tržištu svoje proizvode i usluge plasira na 46 prodajnih mjesta, a zapošljava oko 600 zaposlenika (Tifon, b.d.). Tijekom pandemije zaposlenicima, kojima to priroda posla omogućava, je bio omogućen rad od kuće uz kontinuiranu opskrbu svim potrebnim zaštitnim sredstvima, alatima i edukativnim materijalima (Selectio, 2020.).

### **3. Zapošljavanje ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije**

#### **3.1. Određenje područja privlačenja i odabira ljudskih potencijala**

##### **Određenje privlačenja ljudskih potencijala**

Privlačenje ljudskih potencijala je proces koji se odnosi na privlačenje kandidata za otvorene pozicije u organizaciji (Dessler, 2015.). Ono je iznimno važno zbog kreiranja *poola* kvalitetnih zaposlenika od kojih će biti odabrani oni koji će biti zaposleni, a koji odgovaraju zahtjevima slobodnog radnog mjesta te koji imaju kvalifikacije koje su nužne za izvršavanje radnih zadataka (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Prije samog privlačenja zaposlenika potrebno je provesti analizu snaga i slabosti organizacije, a ponajviše se fokusirati na ugled organizacije, plaću, pogodnosti koje organizacija pruža svojim zaposlenicima, sigurnost zaposlenja, prilike za dodatnu edukaciju i trening, mogućnosti razvoja karijere i slično (Armstrong, 1999.). Sve navedeno potrebno je usporediti s drugim organizacijama odnosno konkurencijom na tržištu rada (Armstrong, 1999.). Cilj ove analize je priprema najbolje slike organizacije koja će se dalje oglašavati i privlačiti kandidate (Armstrong, 1999.).

Postoje mnogi načini privlačenja ljudskih potencijala koji se dijele na dvije glavne skupine: unutarnje i vanjske izvore privlačenja (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Unutarnji izvori privlačenja se odnose na zaposlenike unutar organizacije koje menadžeri već poznaju te znaju sve njihove snage i slabosti. Često se govori kako su unutarnji izvori privlačenja najbolji jer osiguravaju veću motivaciju zaposlenika, veću predanost organizaciji, ali i zato što zahtijevaju manju potrebu za prilagodbom i usmjeravanjem budući da je zaposlenicima radna okolina poznata (Dessler, 2015.). S druge strane, ako se otvori nova pozicija za koju konkurira više zaposlenika iste organizacije, može se stvoriti sukob koji negativno utječe na moral (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Osim toga, ako se stalno koriste unutarnji izvori privlačenja sprječava se dolazak novih, inovativnih ideja, što može usporiti implementaciju potrebnih organizacijskih promjena (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Vanjski izvori privlačenja se odnose na privlačenje putem Zavoda za zapošljavanje, agencija, sajмова poslova, radio i TV oglasa, obrazovnih institucija, škola, pošte, telefona, elektroničke pošte, interneta, neprofitnih organizacija i slično (Bartolović i Vukojević, 2019.). Prednosti vanjskih izvora privlačenja su veća ponuda radne snage te inovativnost, fleksibilnost i kreativnost koju zaposlenici iz vanjskih izvora donose u organizaciju što omogućava promjene, dok su neki od nedostataka dug proces prilagodbe i orijentacije novog zaposlenika, izazivanje nezadovoljstva među onim zaposlenima koji se osjećaju dovoljno kvalificirano jer nisu oni unaprijeđeni te opasnost da je vanjski izvor privlačenja pogrešan (Marušić, 2006.; Bahtijarević-Šiber, 1999.).

### **Određenje odabira ljudskih potencijala**

Odabir ljudskih potencijala predstavlja proces biranja najbolje kvalificiranog kandidata za otvorenu poziciju na temelju provedene procjene njegovih znanja, vještina i sposobnosti, ali i procjeni njegovih „tvrdih“ (engl. *hard skills*) i „mekih“ vještina (engl. *soft skills*) (Villeda, McCamey i Essien, 2019.). Kako bi se ovaj proces mogao odviti, važno je kreirati ili odabrati metode i postupke za utvrđivanje obilježja kandidata i kasnije za usporedbu istih sa zahtjevima posla (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Budući da je proces odabira iznimno složen, sve metode i tehnike odabira koje organizacija odabere koristiti moraju imati određene metrijske karakteristike odnosno osobine, a to su: objektivnost (uvjetovanost rezultata mjerenja isključivo mjernom veličinom i neovisnost o ispitivaču), osjetljivost (sposobnost mjernog instrumenta da detektira male razlike), pouzdanost (konzistentnost mjerenja i neovisnost o nesustavnim izvorima pogreška), valjanost (mjeri li mjerni instrument ono što bi trebao), baždarenost (označava da su određene vrijednosti pojedinačnih rezultata), standardiziranost (označava preciznost podataka) i ostale (na primjer praktičnost, jednostavnost i slično) (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Postupak odabira ljudskih potencijala najčešće uključuje (Bartolović i Vukojević, 2019.):

1. Provjeru biografskih informacija – prikupljaju se putem pristiglog životopisa. Odnose se na osobne podatke (ime i prezime, datum i mjesto rođenja, adresa, broj telefona, elektronička pošta...), podatke o obrazovanju (osnovna i srednja škola, fakultet, poslijediplomski studij, dodatna edukacije...), podatke o radnom iskustvu (organizacija, pozicija, odgovornosti, period zaposlenja), podatke o poznavanje jezika i računalnih aplikacija.
2. Intervju – danas najčešće korištena metoda stoga i postoji mnogo vrsta. S obzirom na tijek intervju razlikujemo: nestrukturirani, strukturirani i polustrukturirani. S obzirom na trajanje i sudionike razlikujemo: individualni intervju, panel intervju i sekvencijalni intervju.
3. Psihologijski testovi – dopuna drugim metodama (intervjuu, životopisu i slično), a cilj im je ispitati određene sposobnosti i osobine kandidata. Psihologijski testovi koji se koriste su: test inteligencije, testovi specifičnih kognitivnih sposobnosti, testovi motoričkih i fizičkih sposobnosti, testovi osobnosti, projektivne tehnike, tehnike uzorkovanja rada i slični.
4. Ostale metode – intervjui u okviru centra procjene, poslovne igre, tehnika grupne rasprave, tehnika košarice, ocjena uspješnost i ocjena kolega (za kandidate iz organizacije), preporuke i slično.

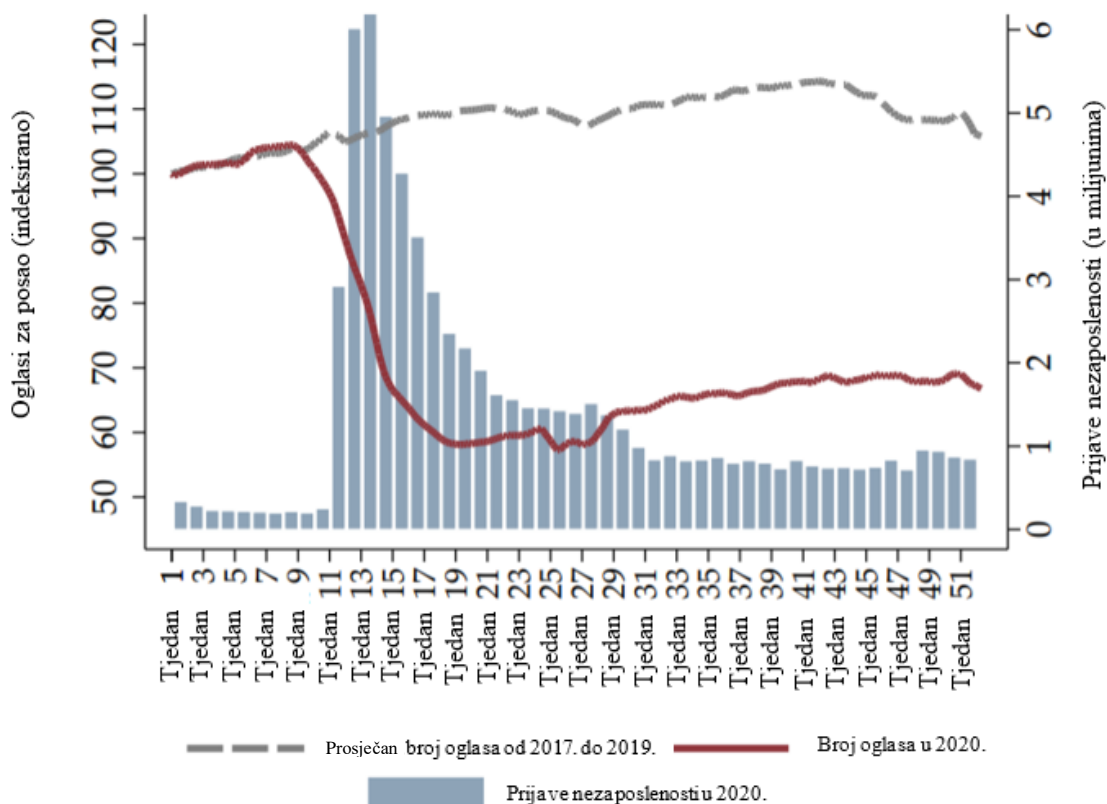
Nakon provedbe pojedinih metoda odabira potrebno je odabrati jednog kandidata te mu/joj ponuditi posao i dati sve ostale potrebne informacije na temelju kojih osoba može donijeti odluku o zapošljavanju u organizaciji (Armstrong, 1999.). Preporučuje se prije same ponude radnog mjesta provjeriti i sve reference navedene na životopisu kako bi se saznalo više o prirodi prethodnog posla, periodu zaposlenja, razlogu odlaska i slično, što također može utjecati na odluku o zaposlenju (Armstrong, 1999.).

## 3.2. Izazovi privlačenja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije

### 3.2.1. Specifičnosti privlačenja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije

Privlačenje ljudskih potencijala je u mnogim industrijama palo u drugi plan tijekom pandemije budući da su se poslodavci usredotočili na zadržavanje istog broja zaposlenika ili na smanjenje broja zaposlenika s ciljem opstanka organizacije. U SAD-u je provedeno istraživanje koje je potvrdilo drastičan pad broja oglasa za posao tijekom pandemije Covid-19 virusa (Campello, Kankanhalli i Muthukrishnan, 2020.), kao što je vidljivo na Grafikonu 4.

Grafikon 4. Dinamika oglasa za posao u SAD-u u 2020. godini i prosječan broj oglasa od 2017. do 2019. godine



Izvor: Campello, Kankanhalli i Muthukrishnan (2020.)

Na Grafikonu 4. je prikazan broj oglasa za posao u 2020. godini te je isti stavljen u odnos s prosječnim brojem oglasa za posao od 2017. do 2019. godine. Također, na grafikonu je prikazan broj nezaposlenih osoba u 2020-oj godini. Prema prikazanome može se zaključiti kako je u SAD-



u najviše osoba ostalo bez posla između 11-og i 15-og tjedna odnosno između veljače i svibnja 2020. godine (Campello, Kankanhalli i Muthukrishnan, 2020.). U tom periodu je i potražnja za ljudskim potencijalima odnosno broj oglasa za posao drastično pao te se broj oglasa tijekom godine jako sporo povećavao (Campello, Kankanhalli i Muthukrishnan, 2020.).

Prema Sakai (2020.) kako bi proces privlačenja kandidata za otvoreno radno mjesto tijekom Covid-19 pandemije bio učinkovit važno je uvesti odgovarajuću strategiju zapošljavanja koja je prilagođena pandemiji, a koja uključuje:

1. pravilno oglašavanje otvorenog radnog mjesta,
2. jasno objašnjen proces zapošljavanja:
  - a. potrebno je navesti sve informacije kao na primjer vrijeme, datum i tko koga kontaktira,
  - b. obavezno poslati poveznicu za video poziv,
  - c. jasno informirati potencijalne kandidate hoće li se na ovoj poziciji raditi od kuće samo tijekom pandemije ili dugoročno,
3. realističnost u ponudi,
4. prioritiziranje vještina potrebnih za kvalitetan rad od kuće,
5. iskorištavanje postojećeg odnosno unutarnjeg *poola* kandidata.

U pandemijskom razdoblju se istaknula važnost *online* načina privlačenja. Prepoznao se i potencijal društvenih mreža kao metode privlačenja, a što prije pandemije u nekim industrijama uopće nije bilo korišteno. Do ove promjene je došlo zato što su tradicionalniji načini privlačenja kandidata, kao na primjer sajmovi karijera, bili ograničeni odlukama nadležnih epidemioloških tijela.

### **3.2.2. Primjeri promjena u privlačenju ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa**

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u privlačenju ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

Poduzeće Jamnica stopiralo je sva zapošljavanja, osim u slučaju nužne zamjene određene osobe na određenom radnom mjestu. Osim u tim iznimnim slučajevima potreba za privlačenjem i odabirom nije bilo.

Poduzeće BIPA je zbog pandemije imalo veći *pool* potencijalnih zaposlenika budući da su mnoge druge industrije otpustale zaposlenike koji su odmah tražili novi posao pa proces privlačenja tijekom pandemije Covid-19 virusa BIPI nije predstavljao izazov.

U Ljekarnama Prima Pharme nije došlo do značajnih promjena u procesu privlačenja zaposlenika s obzirom na to da su se i prije pandemije koristili *online* alati i platforme u tu svrhu, kao na primjer Facebook, LinkedIn (primjer oglasa za posao postavljenog na LinkedInu prikazan je na Slici 5.), Posao.hr i internetska stranica organizacije. Osim navedenoga, Ljekarne Prima Pharme primaju učenike srednjih škola (smjer farmaceutskog tehničara) i studente (farmaceutsko-biokemijskog fakulteta) na stručnu praksu. Tijekom pandemije su osposobljavanja i stručne prakse određeno vrijeme bile stopirane ili odgođene, što od strane fakulteta i škola, što s njihove strane. Nakon što se situacija vezana uz pandemiju Covid-19 virusa malo smirila, osposobljavanja i prakse su bile ponovno uvedene, naravno uz poštivanje svih epidemioloških mjera (maske, razmak i slično).

Slika 5. Oglas ljekarne Prima Pharme postavljen na LinkedInu tijekom Covid-19 pandemije

LJEKARNE PRIMA PHARME  
1,409 followers  
1yr • Edited •

[OTVORENI NATJEČAJ]  
FARMACEUT (M/Ž) - RIJEKA, OPATIJA, DUBROVNIK, SISAK, OSIJEK

Zapošljavamo nove članove našeg tima!

Više informacija o natječaju i načinu prijave možete vidjeti ovdje:  
<https://lnkd.in/gxDPi5a>

Prijave primamo do 25. rujna 2020.

Veselimo se Vašim prijavama!

#ljekarneprimapharme #posao #farmaceut

See translation

**PRIMAPHARME**

„Put u Ljekarnama Prima Pharme sam počela kao farmaceut suradnik u ljekarni Čavle. Zadovoljstvo mi je bilo biti dio izvrsnog tima predanog pacijentima i poslu. Stečeno iskustvo mi je pomoglo kada sam nakon 9 mjeseci preuzela odgovornost voditeljice ljekarne u Opatiji. Naša Ustanova mi kontinuiranim edukacijama i uključivanjem u projekte poput razvojno-edukacijskog programa razvoja mladih talenata omogućuje osobni i profesionalni razvoj. Najveća motivacija u poslu su mi zadovoljni pacijenti te pozitivna radna atmosfera.“

Martina Privileggio,  
Voditeljica ljekarne,  
Opatija

Izvor: Ljekarne Prima Pharme (2020.)

INA Grupa u sklopu MOL grupe redovito održava pripravnički program kroz koji, uz mentora, pripravnici uče i upoznaju poslovni svijet (Ina, b.d.). Pandemija je odgodila navedeni program za

4 tjedna, no ipak je bio uspješno održan (Mol grupa, b.d.). Prije samog početka programa, zbog pandemije se „dan karijera za mlade diplomate“ održao virtualno te su se mladi diplomati mogli slobodno prijaviti. Cilj je bio povećati informiranost diplomata o svim prilikama koje INA grupa nudi i dijeljenje savjeta ostalih pripravnika koji su već prošli kroz INA Growww projekt (Mol grupa, b.d.).

### **3.3. Izazovi odabira ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije**

#### **3.3.1. Specifičnosti odabira ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije**

Najveća promjena u doba Covid-19 pandemije je bila prijenos aktivnosti odabira ljudskih potencijala u virtualni svijet. Za potrebe provođenja psiholoških testiranja mnoge organizacije su angažirale vanjske partnere koji su kandidate testirali putem interneta, a intervjui su se provodili preko Google Meeta, Teamsa, Zooma i sličnih kanala za *online* video i audio komunikaciju.

Prema istraživanju koje je provedeno od strane organizacije Jobvite, 8 od 10 stručnjaka za odabir kandidata koristilo je video pozive prilikom procesa odabira, a digitalne kanale komunikacije i umjetnu inteligenciju čak 55% njih (Steinberg, 2020.).

#### **3.3.2. Primjeri promjena u odabiru ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa**

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u odabiru ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

U poduzeću Jamnici se često kod odabira zaposlenika koriste psihološka testiranja. Prije Covid-19 pandemije testiranja su se provodila uživo, no zbog pandemije to više nije bilo moguće. Ugovorili su suradnju s vanjskim partnerom koji je testiranja provodio virtualno. Osim toga, intervjui su se provodili virtualno putem Teams platforme, no neki intervjui su ipak provedeni

uživo uz pridržavanje svih epidemioloških mjera. Direktorica ljudskih potencijala grupe pića poduzeća Jamnica istaknula je jednu prednost virtualnih sastanka, a to je da više nema potrebe za putovanjima po cijeloj regiji prilikom provođenja procesa odabira zaposlenika, što je zapravo uvelike olakšalo i ubrzalo sam proces odabira.

Proces odabira u poduzeću BIPA se provodi u dva ili tri kruga (ovisno o poziciji). Zbog Covid-19 pandemije prvi i drugi (ako ih ima tri) krug se provodio *online*, a zadnji se provodio uživo uz pridržavanje svih epidemioloških mjera. Testiranja su se također provodila virtualno, uz pomoć psihologa kojeg je organizacija *outsourced*.

Proces odabira u Ljekarnama Prima Pharme se sastoji od jednakih koraka kao i prije Covid-19 pandemije samo što su određeni koraci prebačeni u *online* oblik. To se prvenstveno odnosi na prvi korak odnosno prvi intervju zbog kojeg su kandidati prije pandemije dolazili u urede na razgovor uživo, dok se tijekom pandemije taj korak održavao u *online* obliku putem video poziva (platforma Teams). Također, psihološka testiranja su jedno kratko vrijeme kandidati rješavali od kuće, iako je uobičajena praksa da dođu u njima najbližu ljekarnu (rješavanje je uvijek putem računala). U 2021. godini psihološki testovi se ponovno rješavaju iz ljekarni, ali uz strogo poštivanje epidemioloških mjera. Na koncu, treći i posljednji korak procesa odabira obuhvaća razgovor s pomoćnicama ravnatelja te je taj razgovor prije pandemije gotovo uvijek bio uživo, dok je tijekom pandemije isto bio prebačen u virtualni oblik. U 2021. godini se zbog dolaska cjepiva epidemiološka situacija smirila pa su se završni razgovor, kao i testiranje, pretežito provodili uživo. No, zbog racionalizacije troškova, ukoliko je kandidat bio geografski udaljen i finalni se intervju znao provoditi putem video poziva. Psihologijski testovi koji se provode u Ljekarnama Prima Pharme ostali su isti, ali su se pojavila nova pitanja za razgovore vezana za snalaženje u ljekarni za vrijeme pandemije te pitanja usmjerena na psihičku otpornosti u stresnim situacijama.

Poduzeće Croatia osiguranje poznato je kao najstarije osiguravajuće društvo u Republici Hrvatskoj koje je lider na tržištu i uspješan član Adris grupe (Croatia Osiguranje, b.d.). Tijekom Covid-19 pandemije postupak odabira ljudskih potencijala je provodjen *online*, no za sve kandidate koji nisu imali osobno računalo i/ili pristup internetu osiguran je dolazak u korporativne prostorije gdje se prilikom procesa odabira pridržavalo svih protu-epidemioloških mjera (Selectio, 2021.). Odabir je

i prije pandemije povremeno proveden virtualnim putem, dok je tijekom pandemije fokus bio na doradi procedura vezanih uz proces odabira te na razvoju interne aplikacije za praćenje i evaluaciju procesa odabira (Selectio, 2021.).

Span je globalna IT grupa koja se bavi projektiranjem, razvijanjem i održavanjem informacijskih sustava temeljenih na naprednim tehnološkim rješenjima, a zapošljava više od 500 zaposlenika (Span d.o.o., b.d.). U grupi Span je proces odabira prije pandemije izgledao ovako (Selectio, 2021.):

1. Prijava na oglas ili slanje otvorene molbe – omogućeno je slanje otvorene molbe koja će se razmatrati prilikom procesa odabira.
2. Razgovor s voditeljem tima i stručnjakom za ljudske potencijale – za cilj ima upoznavanje s kandidatom te spoznaju motivacijskih čimbenika i dosadašnjih radnih iskustva kandidata. Također, u ovom koraku se upoznaje budući voditelj tima i stručnjaka za ljudske potencijale koji će pratiti kandidata u daljnjem tijeku karijere.
3. Psihologijsko (i stručno) testiranje – redovito se provode testovi sposobnosti logičkog zaključivanja, koncentracije, specijalnog čimbenika i osobina ličnosti, no i testovi kojima se kroz praktične zadatke i pitanja provjeravaju znanja o određenim tehnologijama.
4. Kava sa psihologom – zadnji korak koji se temelji na procjeni osobnosti kandidata.

I prije početka pandemije Span je krenuo s *online* psihologijskim testiranjem, dok je faza intervjua, ali i „kava sa psihologom“, odnosno zadnji korak, od početka pandemije dominantno proveden virtualnim putem s ciljem osiguranja maksimalne sigurnosti i zaštite od virusa (Selectio, 2021.).

## **4. Upravljanje radnom uspješnosti zaposlenika u doba Covid-19 pandemije**

### **4.1. Određenje područja praćenja radne uspješnosti, strategija materijalnog i nematerijalnog motiviranja, obuke i razvoja te upravljanja karijerama zaposlenika**

#### **Određenje praćenja radne uspješnosti**

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti definira se kao proces u organizaciji pomoću kojeg se procjenjuje posjeduje li zaposlenik relevantne kompetencije, doprinosi li pomoću njih i u kojoj mjeri uspješnosti obavljanja posla te kako smanjiti potencijalni jaz između kompetencija koje zaposlenik treba imati za obavljanje posla i potreba posla (Knežević, 2017.).

Radna uspješnost se prati kako bi se smanjila stopa apsentizma, stopa fluktuacije radne snage, broj nesreća na radu, ali i kako bi se i pronašao način povećanja radne uspješnosti, a što će dovesti do povećanja organizacijske uspješnosti (Ahmed i sur., 2020.). Osim navedenoga, praćenje radne uspješnosti je proces uspostavljanja kolektivnog shvaćanja potreba organizacije, ali i pristup vođenja i motiviranja zaposlenika kojim će se te potrebe i postavljeni ciljevi i ostvariti (Armstrong, 1999.).

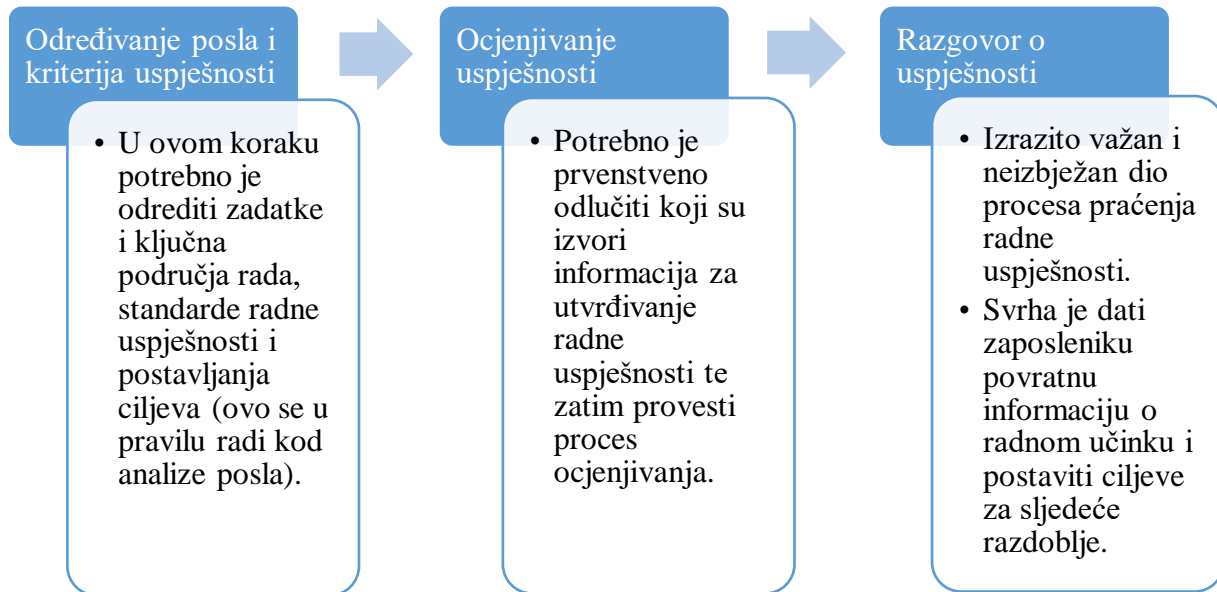
Glavna načela praćenja radne uspješnosti su (Armstrong, 1999.):

- pretvorba organizacijskih ciljeva u ciljeve pojedinca, tima, odjela i divizije,
- pomaže pojasniti same organizacijske ciljeve,
- ono je neprekidni proces u kojem radna uspješnost raste tijekom vremena,
- počiva na konsenzusu i suradnji, a ne na kontroli ili prisili,
- potiče samostalno upravljanje i individualni rad,
- potreban je stil vođenja koji je otvoren i iskren te potiče dvosmjernu komunikaciju,
- potrebna je stalna povratna informacija,
- povratna informacija od zaposlenika koji su svoje iskustvo i znanje stekli na radnom mjestu može promijeniti ciljeve organizacije,
- mjeri i procjenjuje sav učinak zaposlenika u odnosu na postavljene ciljeve,

- potrebno je primjenjivati na sve zaposlenike.

Proces ocjenjivanja radne uspješnosti podijeljen je na tri koraka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) prikazana na Slici 6.

Slika 6. Koraci u procesu ocjenjivanja radne uspješnosti



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

Proces praćenja radne uspješnosti pokušava naglasiti važnost učenja iz iskustva (Armstrong, 1999.). Drugim riječima, priliku za učenje predstavlja situacija u kojoj menadžer zaposleniku dodijeli zadatak koji on treba izvršiti prema dobivenim uputama i u nekom razumnom roku te na temelju izvršenja istog dobiva povratnu informaciju o kvaliteti napravljenog (Armstrong, 1999.).

No, potrebno je istaknuti kako za vrijeme procesa procjene radne uspješnosti može doći i do nekih problema (Dessler, 2015.). Zaposlenici su često pretjerano optimistični vezano za ocjene koje će dobiti, menadžeri teško daju realne ocjene jer ne žele oštetiti zaposlenika, a tu si i tehnički problemi (Dessler, 2015.). Neki od tehničkih problema s kojima se organizacije susreću pri procjeni radne uspješnosti su (Dessler, 2015.):

- nejasne norme – značajke i stupnjevi moraju biti jasno određeni,

- halo učinak – kad ocjenjivač ocjenjuje, jedna osobina zaposlenika utječe na njegovu ocjenu drugih osobina,
- tendencija k sredini – ocjenjivači se pri ocjenjivanju drže sredine odnosno sve kandidate ocjenjuju prosječnom ocjenom,
- favoriziranje ili strogost – ocjenjivači određene kandidate ocjenjuju samo visokim ili samo niskim ocjenama,
- učinak nedavnih događaja – događa se kada djelatnik malo prije ocjenjivanja poveća svoj angažman i to ocjenjivača zaslijepi te on to poistovjeti s ostatkom promatranog razdoblja,
- pristranost – najviše je povezana s osobnošću ocjenjivača.

### **Određenje strategija materijalnog i nematerijalnog motiviranja**

Cilj materijalnog i nematerijalnog motiviranja je privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih osoba, poticanje razvoja i kreativnosti, uvođenje promjena i unaprjeđenje poslovanja, osiguravanje identifikacije zaposlenika s organizacijom te samim time poticanje interesa za njezin stalni razvoj, uspjeh i slično (Bartolović i Vukojević, 2019.).

Materijalne nagrade osiguravaju i poboljšavaju materijalni položaj zaposlenika, a dijele se s obzirom na dvije dimenzije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- Stupanj izravnosti materijalnih primanja – prema stupnju izravnosti materijalnih nagrada, može se govoriti o dvije temeljne vrste:
  - izravne materijalne nagrade – zaposlenik navedenu vrstu nagrade dobiva u novcu putem plaće,
  - neizravne materijalne nagrade – zaposlenik navedenu vrstu nagrade ne dobiva u obliku plaće ili novca, no one pridonose poboljšanju individualnog materijalnog standarda zaposlenika.
- Razina i obuhvat distribuiranja – prema razini i obuhvatu distribuiranja materijalne nagrade se dijele na dvije vrste, a to su:
  - na razini pojedinca – navedena vrsta nagrada se temelji na individualnoj radnoj uspješnosti zaposlenika,



- na razini organizacije – navedena vrsta nagrade se dobiva na temelju organizacijske uspješnosti, organizacijskih programa ili politika.

U Tablici 3. je prikazana klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika prema razini i obuhvatu distribuiranja i prema stupnju izravnosti materijalnih nagrada.

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi i poticaji</li> <li>• naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>• naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• ostali poticaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stipendije i školarine</li> <li>• studijska putovanja</li> <li>• specijalizacije</li> <li>• plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• automobil organizacije</li> <li>• menadžerske pogodnosti</li> </ul>
	Organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili organizacije (engl. <i>gainsharing</i>)</li> <li>• udio u profitu (engl. <i>profitsharing</i>)</li> <li>• udio u vlasništvu (engl. <i>stocksharing</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstvena zaštita</li> <li>• životno i druga osiguranja</li> <li>• naknade za nezaposlenost</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• godišnji odmori</li> <li>• „božičnica“ i slično</li> <li>• skrb o djeci i starijima</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999.)

Cjelovit motivacijski sustav, uz materijalne strategije motiviranja, čine i nematerijalne strategije motiviranja, zbog čega je važno pravilo uspostaviti ravnotežu između strategija materijalnog i strategija nematerijalnog motiviranja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Česte nematerijalne strategije motivacije su oblikovanje posla, stil komunikacije, usmjeravanje ponašanja zaposlenika, korištenje participativnog menadžmenta, oblikovanje radnog vremena

zaposlenika, davanje redovite povratne informacije, mogućnost napretka unutar organizacije te organizacijska klima i kultura.

Za individualnu motivaciju je iznimno važan posao koji neki zaposlenik obavlja, stoga je samom oblikovanju posla potrebno posvetiti pažnju (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Posao treba biti zanimljiv, izazovan i raznolik (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.), a tehnike koje se koriste za postizanje navedenog su objašnjene u potpoglavlju 2.1.

Stil komunikacije i usmjeravanja ponašanja zaposlenika od strane menadžmenta organizacije također je važan čimbenik motivacije (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Uz navedeno se veže i korištenje participativnog menadžmenta. „Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Na ovaj način se iskorištava kreativni potencijal zaposlenika te se uvodi najjeftiniji i najefikasniji oblik njihove motivacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Sami ciljevi participacije su (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.):

- podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenika,
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi,
- poboljšanje kvalitete odluka,
- povećanje identifikacije s organizacijom,
- podizanje kvalitete radnog života,
- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.

Još jedna strategija nematerijalnog motiviranja je oblikovanje radnog vremena, a što uključuje fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto (rad od kuće) i slično (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Vezano uz fleksibilno radno vrijeme, postoje razne varijante (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.):

- zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska na posao i vrijeme odlaska s posla, uz definirano vrijeme obvezne prisutnosti na poslu,
- određivanje razdoblja od kada do kada zaposlenici mogu doći i otići s radnog mjesta, uz definirano vrijeme obvezne prisutnosti na poslu,

- određivanje okvirnog vremena dolaska na posao i odlaska s posla uz mogućnost da zaposlenik neke dane radi manje sati, a druge više, no mora odraditi određeni fond sati tjedno.

Ako pak organizacija koristi skraćeni radni tjedan to znači da je zaposlenik dužan u četiri dana odraditi desetosatnu smjenu kako bi imao tri slobodna dana (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). „Prednost ovakvog radnog vremena je smanjivanje troškova prijevoza na posao i dodatni slobodni dani, dok je nedostatak moguća premorenost i općenito problem umora tijekom dugosatnog radnog dana“ (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.).

Na motivaciju zaposlenika utječu i priznavanje uspjeha zaposlenika i povratne informacije na njegov rad (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), pri čemu je prilikom davanja povratne informacije važno zadovoljiti neke temeljne pretpostavke (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.): povratna informacija mora biti točna i objektivna, pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, iskrena i vjerodostojna; pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna „u četiri oka“; povratna informacija bi trebala poticati i usmjeravati na poboljšanje rezultata zaposlenika.

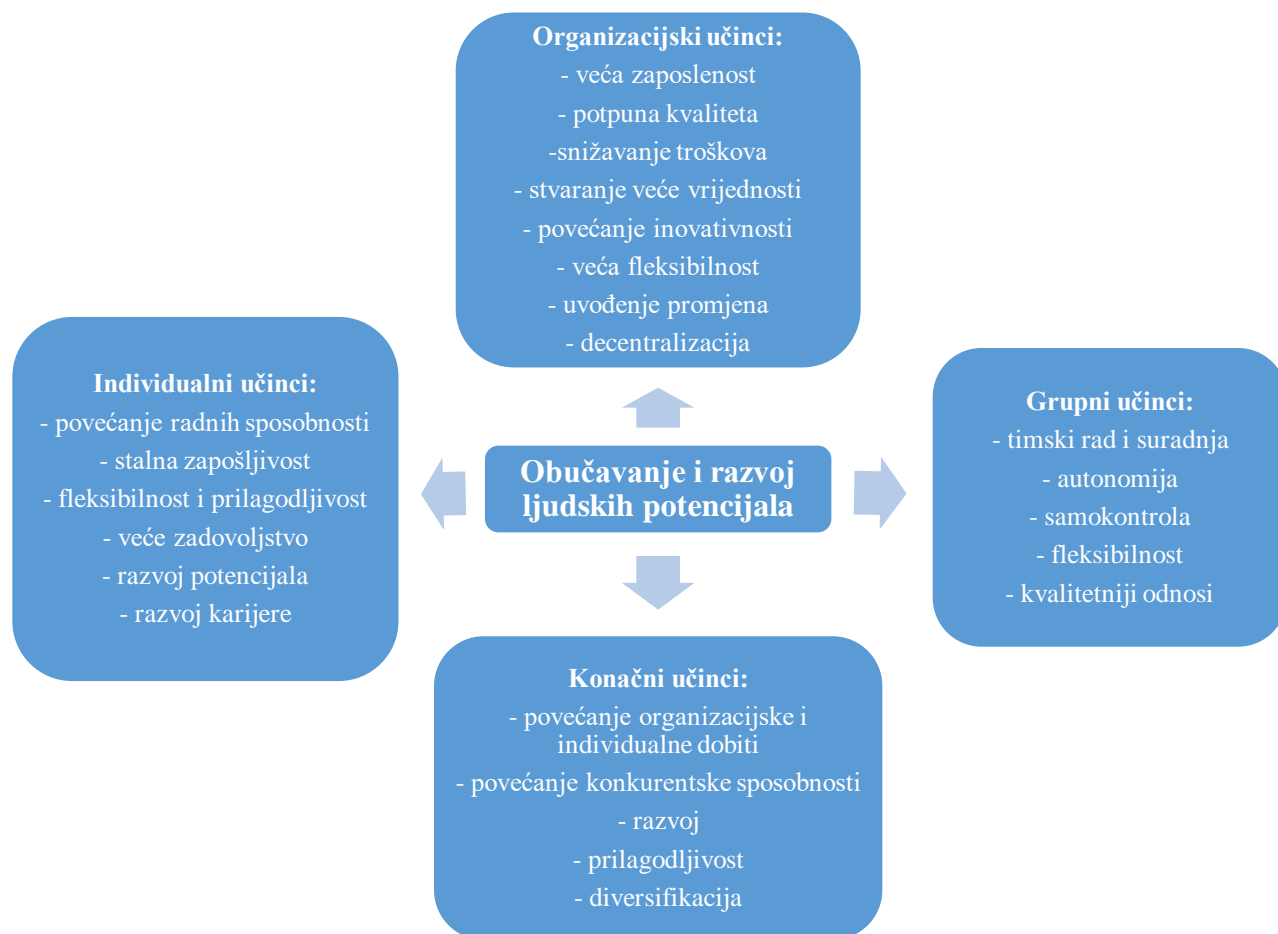
Osim svega navedenoga, važni činitelji nematerijalne motivacije su i organizacijska klima, mogućnosti napretka unutar organizacije i pristup menadžmenta razvoju karijera zaposlenika (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

### **Određenje obučavanja i razvoja ljudskih potencijala**

Obuka i razvoj ljudskih potencijala odnosi se na pružanje mogućnosti učenja i razvoja zaposlenika, planiranje i provođenje treninga te na koncu evaluiranje provedenih programa (Armstrong, 1999.). Ova aktivnost je strateški proces budući da se bavi zadovoljavanjem organizacijskih i individualnih potreba (Armstrong, 1999.).

Obučavanje i razvoj zaposlenika rezultiraju mnogim učincima koji se mogu podijeliti na organizacijske, grupne, individualne i konačne (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), a koji su prikazani na Slici 7.

Slika 7. Potencijalni učinci obučavanja i razvoja



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

Postoje mnoge metode obučavanja koje se dijele u dvije skupine: metode obučavanja i razvoja na poslu i metode obučavanja i razvoja izvan posla (Samson, Daft i Donnet, 2017.).

Metode obučavanja na poslu su najčešće korištene metode, a njihove prednosti su na primjer manji troškovi obrazovnih institucija i materijala te lakši prijenos znanja (Samson, Daft i Donnet, 2017.).

Najčešće korištene metode obučavanja i razvoja na poslu su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- individualne instrukcije – zaposleniku je dodijeljena osoba koja ga obučava te mu demonstrira kako se neka aktivnost treba obaviti,
- rotacija posla – mijenjanje poslova unutar organizacije s ciljem dobivanja iskustva,
- stručna praksa – oblik obučavanja vezan za stručna zanimanja koji ima za cilj povezati teoriju i praksu,
- studentska praksa – studenti rade uz studij te na radnom mjestu uče, stječu radna iskustva i suočavaju se s praktičnim problemima,
- pripravnički staž – novozaposleni u organizaciji se upoznaje s organizacijom i svojim radnim mjestom,
- mentorstvo – uglavnom stručnjaci i menadžeri u ulozi mentora vode, razvijaju i usmjeravaju zaposlenike.

Neke od metoda obučavanja i razvoja izvan posla su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- predavanja – verbalno prenošenje velikih količina informacija velikoj grupi ljudi,
- programirano učenje – obuka vještine nekog radnog mjesta uz korištenje dvosmjerne komunikacije i povratne informacije,
- audiovizualne tehnike – korištenjem filmova i sličnog na zanimljiv se način prenose informacije,
- učenje pomoću računala – distribucija obrazovnih programa putem računala kako bi zaposlenici mogli pristupiti istima kada im odgovara,
- igranje uloga – simulacija radne situacije u kojoj svaki zaposlenik, sukladno dodijeljenoj ulozi, pridonosi rješavanju problema,
- obučavanje u simuliranim uvjetima – preslika radne situacije i opreme izvan posla u svrhu obrazovanja zaposlenika.

## Određenje upravljanja karijerama zaposlenika

Upravljanje karijerom odnosi se na skup različitih aktivnosti koje kao cilj imaju realizaciju planova pojedinca vezano za njegovu karijeru, no i zadovoljavanje sadašnjih i budućih potreba same organizacije (Ilić, Janjić i Ilić, 2019.). U sklopu provođenja procesa upravljanja karijerom zaposlenika oni se usavršavaju te stječu nova znanja i vještine, što na koncu dovodi do boljih rezultata organizacije (Ilić, Janjić i Ilić, 2019.).

Uspješno upravljanje karijerom pretpostavlja visoku koordinaciju i suradnju menadžera, zaposlenika i funkcije ljudskih potencijala, odnosno njezina odjela za razvoj zaposlenika (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), što je prikazano na Slici 8.

Slika 8. Aktivnosti upravljanja karijerom zaposlenika u organizacijama



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

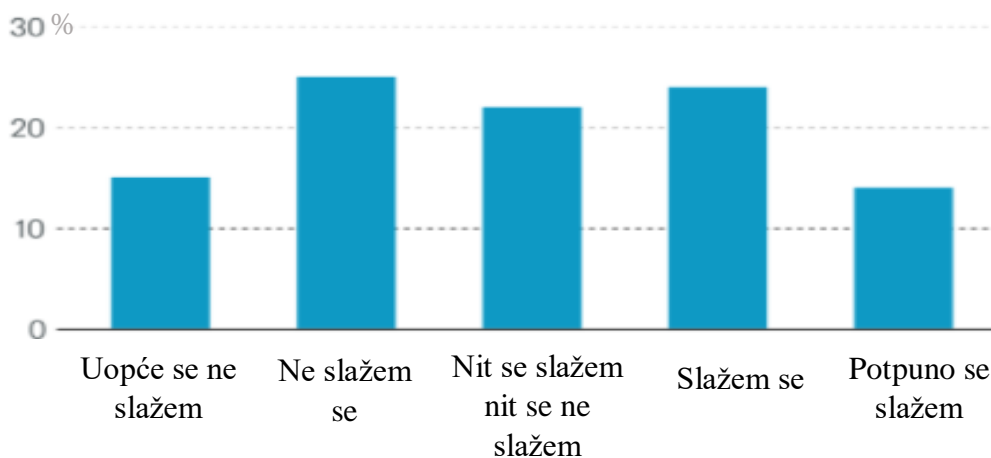
## 4.2. Izazovi praćenja radne uspješnosti u doba Covid-19 pandemije

### 4.2.1. Specifičnosti praćenja radne uspješnosti ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije

Praćenje radne uspješnosti u doba Covid-19 pandemije je mnogim organizacijama predstavljalo velik izazov budući da su zaposlenici radili od kuće i tradicionalno praćenje radne uspješnosti nije bilo moguće.

Prema istraživanju časopisa *Harvard Business Review* u radu, 28 % menadžera smatra kako zaposlenici koji rade od kuće imaju manju razinu radne uspješnosti od onih koji rade u uredu, a njih 22 % nisu sigurni rade li zaposlenici više ili manje (prikazano na Grafikonu 5.) (Parker, Knight i Keller, 2020.). Sve navedeno potvrđuje općenit negativan stav menadžera prema radu od kuće (Parker, Knight i Keller, 2020.).

*Grafikon 5. Postotak menadžera koji se slažu s izjavom „Radna uspješnost zaposlenika koji rade od kuće je općenito niža od one koju postižu zaposlenici koji rade u uredu.“*



*Izvor: Parker, Knight i Keller (2020.)*

Tijekom pandemije Covid-19 virusa organizacije u kojima nisu bili mogući tradicionalni načini praćenja radne uspješnosti su uvodile pisanje dnevnika rada ili su uspješnost temeljile na povjerenju.

#### **4.2.2. Primjeri promjena u praćenju radne uspješnosti ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa**

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u praćenju radne uspješnosti ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

U Erste banci Podgorica provedena je anketa o zadovoljstvu uvedenim promjenama tijekom pandemije Covid-19 virusa te su rezultati pokazali da zaposlenici cijene sve što banka čini za njih te da su čak i angažiraniji sada nego u periodu prije pandemije.

Zaposlenici poduzeća Jamnica u prosjeku imaju dugi radni staž u poduzeću (oko 16 godine), čega je posljedica visoka međusobna povezanost i izražen zajednički interes zaposlenika. Zbog navedenog je poduzeće Jamnica procjenu radne uspješnosti za vrijeme Covid-19 pandemije moglo temeljiti na povjerenju i ustaljenoj rutini. Nakon provedene godišnje procjene radne uspješnosti za 2020-u godinu, pokazalo se da su rezultati godišnje procjene radne uspješnosti u skladu s očekivanjima ili čak iznad očekivanja.

U poduzeću BIPA je zbog prvog susreta s radom od kuće bilo upitno praćenje produktivnosti zaposlenika te je zbog toga uvedeno da neki djelatnici pišu dnevnik rada. Ako se radilo o radnom mjestu na kojem zadaci nisu rutinski, zaposlenici su pisali projektni plan odnosno plan tjednih aktivnosti kojim su definirali što će biti obavljeno u određenom periodu.

U Ljekarnama Prima Pharme postoji definiran proces mjerenja radne uspješnosti zaposlenika. Dva su dijela procjene radnog učinka – jedan je temeljen na ostvarenim rezultatima ljekarni, a drugi na kompetencijama zaposlenika ljekarne. Kod procjene kompetencija, voditelji ljekarni procjenjuju zaposlenike na temelju prethodno definiranog seta kompetencija na kvartalnoj razini, a pomoćnice ravnatelja procjenjuju voditelje ljekarni na istom setu kompetencija na godišnjoj razini. Proces je doživio minimalne promjene tijekom Covid-19 pandemije. Promjena je uključivala davanje povratnih informacija zaposlenicima telefonski u odnosu na praksu davanja povratne informacije uživo prije Covid-19 pandemije.



### 4.3. Izazovi motiviranja u doba Covid-19 pandemije

#### 4.3.1. Specifičnosti motiviranja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije

Prema istraživanju časopisa *Harvard Business Review*, 41 % ispitanih menadžera izjavilo je kako su skeptični da zaposlenici koji rade od kuće mogu zadržati visoku razinu motivacije u dugom roku (Parker, Knight i Keller, 2020.). Budući da je pandemija donijela veliku razinu nesigurnosti, logičan slijed je pad motivacije zaposlenika. Dodatno, organizacije su zbog opstanka bile primorane štedjeti novac pa je veći fokus stavljen na nematerijalne oblike motivacije (Mani i Mishra, 2020).

Mani i Mishra (2020.) su predložili model motivacije za vrijeme pandemije Covid-19 virusa koji su nazvali „GREAT“, prema prvim slovima engleskih riječi koje uključuje model, a koji se sastoji od:

- Poluge rasta (engl. *Growth lever*) – odnosi se na sve oblike razvoja zaposlenika odnosno na obuku, mentorstvo, razvoj karijere i slično.
- Poluge obnove (engl. *Renewal lever*) – odnosi se na godišnje odmore zaposlenika, dodatno slobodno vrijeme za osobne potrebe, *sabbatical* i slično, što pomaže zaposlenicima da na posao dođu odmorni i spremni za nove radne zadatke.
- Poluge omogućavanja (engl. *Enabling lever*) – odnosi se na osiguravanje smislenog posla, fleksibilnosti, autonomije, ravnoteže između poslovnog i privatnog života i priznanja.
- Aspiracijske poluge (engl. *Aspirational lever*) – odnosi se na sam brend poslovanja odnosno na činjenice koje zaposlenika čine ponosnim što je zaposlen u određenoj organizaciji (stil vođenja, društveno odgovorno poslovanje, kultura organizacije i slično).
- Poluge transparentnosti (engl. *Transparency lever*) – odnosi se na proceduralnu pravednost, davanje povratne informacije, radno okruženje, podršku kolega i podršku same organizacije.

Cilj je uvesti sve navedeno kako bi se nematerijalnim putem povećala motivacija zaposlenika tijekom Covid-19 pandemije, no potrebno je razumjeti kako neće svaka od navedenih poluga djelovati motivirajuće na sve zaposlenike (Mani i Mishra, 2020).

Budući da su organizacije zbog opstanka uvodile mjere štednje, motivacija se tijekom pandemije pretežito provodila nematerijalnim putem. No, u većini organizacija je cilj bio na zadržavanju postojeće razine materijalnog paketa, a što je bilo posebno izazovno ukoliko su zaposlenici varijabilni dio plaće prije pandemije ostvarivali na temelju ostvarene prodaje. Osim navedenog, tijekom pandemije Covid-19 virusa mnoge su organizacije svojim najizloženijim zaposlenicima zbog prepoznate predanosti poslu davale dodatne materijalne nagrade.

#### **4.3.2. Primjeri promjena motiviranja ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa**

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u motiviranju ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

Erste banka Podgorica je davala jednake materijalne pogodnosti kao i prije pandemije, a plaće nisu smanjivane zbog pandemije, što je zaposlenike motiviralo. Isplate nisu smanjene čak ni onima koji su bili bolesni ili u samoizolaciji, a roditeljima s djecom mlađom od 12 godina bio je omogućen period plaćenog odsustva. Nadalje, zaposlenici koji nisu mogli raditi od kuće, a ulaze u kategoriju starijih od 60 godina, trudnica i kroničnih bolesnika bili su oslobođeni obveze rada uz 100 % naknade i pogodnosti. Zaposlenike se dodatno nagrađivalo za angažman u periodu pandemije: zaposlenicima koji rade u prodaji isplaćivao se bonus za 100 % ostvarenih ciljeva iako ih nisu mogli ostvariti, isplaćivao se dodatak na plaće svim zaposlenicima koji su bili posebno izloženi (najčešće 20 % na plaću) te su bili isplaćeni svi bonusi za prethodnu godinu. Osim svega navedenoga, ulagano je i u psihološku dobrobit zaposlenika, što je opisano u poglavlju 5.3.

U poduzeću Jamnica problem motivacije zaposlenika javljao se kod prodajnih predstavnika kojima je plaća uvelike ovisila o varijabilnom dijelu. Budući da su se tijekom pandemije zatvorili svi HoReCa kanali, prodajni predstavnici zaduženi za te kanale izgubili su mogućnost ostvarivanja varijabilnog dijela plaće. Poduzeće Jamnica je ovaj problem riješilo rotacijom nekih prodajnih predstavnika na kanal prodaje usmjeren k prodavaonicama proizvoda široke potrošnje, no nekima

je bila omogućena opcija potpisivanja aneksa ugovora o radu. Aneksom ugovora o radu prvenstveno je bio povećan fiksni dodatak u iznosu od 20 % prosječnog varijabilnog dijela, no nakon nekog vremena fiksni dodatak je bio povećan na 30 % prosječnog varijabilnog dijela. Radnicima u logistici, koji su također imali varijabilan dio plaće, rad je reorganiziran, što je rezultiralo istom količinom posla kao i prije pandemije, pa su oni nastavili normalno ostvarivati varijabilni dio plaće. Dodatno, u 2020. godini sklopljen je novi Kolektivni ugovor, kojim je sa sindikatima dogovoreno povećanje isplate za troškove prijevoza, iznosa za topli obrok, iznosa solidarne pomoći i jubilarnih nagrada te pomoći stradalim radnicima. Sve dogovoreno se i isplatilo zaposlenicima unatoč pandemiji Covid-19 virusa. Također, svim zaposlenicima su isplaćene novčane nagrade poput uskrsnice, regresa, božićnice, ali i dodatne novčane nagrade. Dodatno, Fortenova grupa je dva mjeseca nakon početka pandemije uvela Program sugestija „Imam ideju“, kojim je zaposlenicima bilo omogućeno davanje ideja za unaprjeđenje poslovanja. Svaki kvartal se okupljala komisija koja je evaluirala ideje te je najbolje nagrađivala i potencijalno implementirala, što je također motiviralo zaposlenike.

U Ljekarnama Prima Pharme nije došlo do smanjenja plaće, nego su one ostale na istoj razini kao prije pandemije. Budući da farmaceutska industrija nije pogođena Covid-19 pandemijom, prethodno uspostavljen proces stimulativnog nagrađivanja na temelju radnog učinka nije doživio veće promjene te je motivacija bila održana na visokom nivou. Osim navedenoga, Ljekarne Prima Pharme su u sklopu Grupe Medika koja je organizirala utrku „Božićna trkačica“ koju su, zbog epidemiološke situacije, zaposlenici otrčali individualno. Cilj utrke je bio povećati zajedništvo i osnažiti timski duh organizacije.

Poduzeće DM drogerie markt, kao jedna od najpoznatijih i najuspješnijih drogerija u Europi koja zapošljava više od 1.500 zaposlenika (DM drogerie markt, b.d.), je u Republici Srbiji svim svojim zaposlenicima isplatilo bonus u iznosu od 18.000,00 dinara odnosno otprilike 1.145,00 kn. Tom gestom se htjela povećati motivacija zaposlenika te im se i zahvaliti na povećanom doprinosu i dodatnoj posvećenosti koja je bila iskazana tijekom pandemije Covid-19 virusa (DM drogerie markt, 2020.). Osim navedenoga, poduzeće DM drogerie markt ima mnoge pogodnosti poput 14 plaća godišnje, raznih aktivnosti usmjerenih na očuvanje i unaprjeđenje zdravlja, brojnih edukacija te mogućnosti za osobni razvoj i napredovanje (Radulović, 2020.). Tijekom Covid-19 pandemije

mnoge od navedenih aktivnosti nisu odgođene nego su bile provođene *online*, što su zaposlenici jako cijenili i što je uvelike utjecalo na povećanje njihove motivacije (Radulović, 2020.).

Poduzeće Japan Tobacco International, kao poznati proizvođač duhana koji posluje diljem svijeta i zapošljava preko 40.000 zaposlenika, tijekom Covid-19 pandemije nije smanjivalo plaće svojim zaposlenicima te je zadržalo iste materijalne pogodnosti kao i prije pandemije (Selectio, 2020.). Osim navedenoga, zaposlenicima je bilo dostupno dodatno zdravstveno osiguranje koje je imalo široku lepezu usluga, uključujući podršku psihijatra (Selectio, 2020.), a sve s ciljem održavanja motivacije zaposlenika.

Poduzeće Kaufland, jedan od vodećih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj, je unatoč pandemiji svojim zaposlenicima na nerukovodećim pozicijama povećalo primanja (Poslovni.hr, 2021.). U časopisu Poslovni.hr (2021.) istaknuto je: „Sve zaposlenike na nerukovodećim radnim mjestima u 2021. godini očekuje povećanje primanja kroz neoporezive dodatke i povećanje božićnice koja se isplaćuje u obliku poklon bona, s dosadašnjih 1.800,00 kuna na čak 2.500,00 kuna. Gotovo 3.000 zaposlenika na nerukovodećim radnim mjestima koji rade u 41 poslovnici i logističko-distributivnom centru u Jastrebarskom te u centrali Kauflanda očekuje povećanje primanja. Dodatno, uz povećanje primanja, svi će zaposlenici na nerukovodećim radnim mjestima u poslovnicama od ožujka 2021. godine dobiti i povećanje bruto plaće, ovisno o radnom mjestu, a očekuje ih povećanje primanja u prosječnom iznosu od 6 %.“. Navedenom gestom poduzeće Kaufland želi svojim zaposlenicima zahvaliti te ih dodatno motivirati, budući da je njihov angažman doveo do dinamičnog širenja mreže Kaufland trgovina (Poslovni.hr, 2021.).

Poduzeće Lidl je zadržalo niz financijskih i nefinancijskih pogodnosti kao što su na primjer uskrsnice, novčane nagrade i božićnice. (Selectio, 2021.) Također je svakom zaposleniku osiguralo besplatno cijepljenje protiv sezonske grupe i božićni dar za djecu (Selectio, 2021.). Osim navedenoga, zaposlenicima koji su u početku pandemije bili najviše izloženi virusu isplaćena je dodatna novčana potpora s ciljem povećanja motivacije (Selectio, 2021.).

#### **4.4. Izazovi obučavanja i razvoja u doba Covid-19 pandemije**

##### **4.4.1. Specifičnosti obučavanja i razvoja ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije**

U segmentu obučavanja i razvoja ljudskih potencijala pandemija je uzrokovala iznimno pozitivne promjene. U 2020. godini zbog pandemije je došlo do porasta potražnje od 82 % za digitalnim učenjem od strane interesno-utjecajnih skupina te je 94 % stručnjaka za obučavanje i razvoj trebalo promijeniti svoje strategije (HR Week, 2020.).

Tijekom pandemije mnogi su iskoristili slobodno vrijeme za učenje i razvoj, što dokazuje i broj korisnika Microsoftovih alata za e-učenje. U razdoblju od srpnja 2020. do ožujka 2021. godine približno 20.000 Hrvata je koristilo besplatne platforme Microsofta: GitHub Learning Lab, LinkedIn Learning i Microsoft Learn s ciljem unaprjeđenja digitalnih vještina te im je na temelju završenih tečaja dodijeljen Microsoftov certifikat (Microsoft, 2021.).

Tijekom Covid-19 pandemije organizacije su pojedine aktivnosti obučavanja i razvoja kod kojih je bio neizbježan fizički kontakt odgodile, a ostale aktivnosti obučavanja i razvoja su bile prebačene u virtualni svijet. Ukoliko su organizacije svoje edukacije provodile *online* nužno je bilo provesti digitalizaciju postojećih ili implementaciju novih edukativnih platforma kako bi edukacije bile lako dostupne zaposlenicima.

##### **4.4.2. Primjeri promjena u obučavanju i razvoju ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa**

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u obučavanju i razvoju ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

U poduzeću Jamnica budžet za edukaciju zaposlenika nije bio smanjen zbog pandemije iako su neke edukacije bile zaustavljene zbog toga što ih nije bilo moguće održati bez fizičkog kontakta.

Jedan primjer je „Prodajna akademija GAS“ (engl. *Gladiator Academy of Sales*) koja je zamišljena u dvije faze: (1.) centar procjene zaposlenika i (2.) razvojni dio. Budući da je bilo nemoguće zaposlenike procijeniti virtualno, akademiju nije bilo moguće održati. No, virtualnim je putem održano mnogo drugih edukacija. Održane su razne edukacije u suradnji s dobavljačima, radionice osobnog razvoja te je održana *Leadership* akademija zvana ALPHA. *Leadership* akademija ALPHA je bila namijenjena nižim, srednjim i vrhovnim menadžerima. Ovaj modularni program je sadržavao tri razvojna programa prema razini menadžmenta koji su bili usmjereni k razvoju vještina upravljanja ljudima. U njemu je sudjelovalo 150 menadžera.

Na početku pandemije edukacije u poduzeću BIPA su bile zamrznute, no, kako su mjere popuštale, neke edukacije su ipak bile održane. Edukacija *Beauty specialist* u obliku interne radionice je bila otkazana budući da uključuje fizički kontakt koji nije bio moguć uz poštivanje mjera Stožera Republike Hrvatske. Za 2021. godinu je bila najavljena „BIPA SMART Akademija“ za skupinu djelatnika centralnog ureda. Edukacija se sastoji od 10 dvodnevni modula te raznih zadataka koji će se protezati tijekom trajanja akademije, čije je provođenje započelo u travnju 2021. virtualno odnosno na Teams platformi, a trajat će do kraja 2022. godine. Osim navedenoga BIPA je tijekom pandemije koristila *eLearning* platformu (prikazana na Slici 9.), gdje se nalaze obavezni tečajevi odnosno kratki testovi koji povećavaju razinu znanja zaposlenika.

Slika 9. eLearning platforma BIPA-e

Koristimo se i digitalnim prijenosom znanja. Na eLearning platformi možete pronaći **obavezne tečajeve** koja prema Rewe smjernicama trebate usvojiti.

**Bipa**

ID tečaja	Naziv tečaja	Status	Datum objave
- Obavezni tečaj			
- Compliance			
46	Ethics	Prošao	02.07.2020
47	Anti-corruption	Prošao	02.07.2020
+ Preporučeni tečajevi			
+ Izborni tečaj			

1. Na početnoj web stranici pritisnuti link [eLearning](#)

2. Odabrati +Obavezni tečaj -> +Compliance -> pritisnuti **START**

ID tečaja	Naziv tečaja	Status	Datum objave
- Obavezni tečaj			
- Compliance			
46	Ethics	Završeno	23.08.2020
47	Anti-corruption	Završeno	23.08.2020
+ Važi individualni tečajevi			
+ Preporučeni tečajevi			
- Izborni tečaj			

3. Otvara se novi ekran -> pritisnuti početak obuke

4. Ponoviti postupak sa eLearning tečaj „Anti-corruption“

Izvor: prikupljeno za vrijeme intervjua s Tanjom Martinović

U Ljekarnama Prima Pharme se proces obrazovanja zaposlenika tijekom pandemije pretežito provodio u *online* obliku. Redovite edukacije organizirane su od strane partnera u obliku seminara na internetu (*webinara*) te su na iste zaposlenici jako pozitivno reagirali. Ostali projekti koji zahtijevaju održavanje uživo (Talent Pool, Prodajna akademija...) prebačeni su za jesen 2021. godine u nadi da će ih tada biti moguće održati licem-u-lice.

Energia naturalis grupa ili kraće Enna grupa, koja se bavi obnovljivim izvorima energije, distribucijom i opskrbom plina, trgovinom naftnim derivatima, ali i svim poslovima vezanim uz informacijske i komunikacijske tehnologije, investicijske projekte i transport, a zapošljava oko 300 zaposlenika (Energia Naturalis grupa, b.d.; Energia Naturalis d.o.o., 2019.), tijekom pandemije je razvoj svojih zaposlenika provodila i dalje putem projekta „ENNOVATION“ pokrenutim u siječnju 2020. godine (Good Company, b.d.; Selectio, 2021.). Projekt se realizirao kroz „ENNA Go!“ platformu za razvoj zaposlenika, a cilj projekta je bilo poticanje na razmišljanje, poticanje inicijative, prepoznavanje skrivenih potencijala, pokazivanje da svaka dobra ideja može

imati primjenu u poslu, poticanje na razvoj i održavanje korporativne kulture te poticanje na održavanje zdravih životnih navika, a za svoje ideje, ocjene i postignuća zaposlenici su zarađivali povišice, slobodne dane i edukacije (Good Company, b.d.). Program je bio podijeljen na kategorije, a to su (Good Company, b.d.):

1. treniraj um (engl. *Train your mind*) – cilj je potaknuti inovativna razmišljanja i generirati nova znanja,
2. treniraj tijelo (engl. *Train your body*) – cilj je izgraditi bolji imunitet i potaknuti zdravu naviku vježbanja,
3. uljepšaj mi dan (engl. *Make my day*) – cilj je potaknuti komunikaciju i susretljivost između kolega te doprinijeti kvaliteti međuljudskih odnosa.

#### **4.5. Izazovi upravljanja karijerama zaposlenika u doba Covid-19 pandemije**

##### **4.5.1. Specifičnosti upravljanja karijerama zaposlenika u doba Covid-19 pandemije**

Pandemija Covid-19 virusa je upravljanje karijerama stavila u drugi plan. Većinom su se organizacije bavile opstankom i očuvanjem radnih mjesta, a na razvoj karijere se gledalo samo kroz prizmu virtualnih edukacija s ciljem povećanja kompetencija zaposlenika.

Istraživanje poduzeća Deloitte provedeno na otprilike 400 zaposlenih žena diljem svijeta ukazuje na to da skoro 82 % žena smatra da je pandemija negativno utjecala na njihove živote, a njih skoro 70 % je istaknulo zabrinutost za posljedične mogućnosti napredovanja u karijeri (Nira Press, b.d.). Velika većina ispitanih zaposlenih žena prepoznaju mogućnosti napretka u karijeri u smislu povećanja plaće, promjene pozicije, širenja raspona odgovornosti i slično, no 60 % nije sigurno želi li uopće promaknuće uzimajući u obzir povećanje broja privatnih obveza kao posljedicu pandemije (Nira Press, b.d.). Strah ih je da će morati birati između privatnog i poslovnog života odnosno da neće moći osigurati ravnotežu između ta dva aspekta života (Nira Press, b.d.). Zbog svega navedenog 10 % ispitanih žena ozbiljno razmišlja da naprave pauzu u karijeri ili da u potpunosti prekinu radni odnos s poslodavcem (Nira Press, b.d.).



#### **4.5.2. Primjeri promjena u razvoju karijera ljudskih potencijala u hrvatskim i stranim organizacija u doba pandemije Covid-19 virusa**

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u razvoju karijera ljudskih potencijala u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

Poduzeće Nestle i 300 kompanija-partnera Saveza za mlade (engl. *Alliance for YOUTH*) je uvidjelo kako pandemija negativno utječe na razvoj karijera mladih kojih je, prema istraživanju Eurostata, u Europi u 2020. godini bilo više nego 3 milijuna, stoga su 27. listopada 2020. godine objavili kako će zajedničkim snagama do 2025. godine stvoriti 300.000 novih poslovnih mogućnosti za razvoj karijera mladih diljem Europe, Bliskog istoka i Sjeverne Afrike (In Store, 2020.). Nestle se samostalno obvezao na otvaranje novih 20.000 mogućnosti za prvo zaposlenje i 20.000 pripravništva i osposobljavanja, uz poseban naglasak na digitalne i zelene vještine (In Store, 2020.).

Za razliku od mnogih organizacija diljem svijeta koje se za vrijeme pandemije Covid-19 virusa nisu brinule o karijerama svojih zaposlenika u Erste banci Podgorica je i tijekom pandemije vođena briga o razvoju karijera zaposlenika te su bili redefinirani nasljednici za ključne pozicije. Također su bili redefinirani planovi za zadržavanje talenta i ključnih zaposlenika, ali i kratkoročne i dugoročne strategije razvoja zaposlenika.

## **5. Promjene u obavljanju ostalih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u doba Covid-19 pandemije**

### **5.1. Promjene u internoj komunikaciji u doba Covid-19 pandemije**

Tijekom Covid-19 pandemije kvalitetna interna komunikacija se pokazala ključnom aktivnošću upravljanja ljudskim potencijalima. Tijekom pandemije neizvjesnost je bila velika i upravo je to dovelo do povećane potrebe za informiranjem zaposlenika o svim planovima organizacije. Mnoge organizacije su to prepoznale te su povećale stupanj interakcije sa zaposlenicima uvodeći *newslettere* i koristeći razne digitalne alate za širenje novosti. U poslovnim prostorima su često korišteni televizori u svrhu informiranja zaposlenika, ali je slana i elektronička pošta.

S ciljem povećanja dvosmjerne komunikacije redovito su održavani virtualni sastanci na platformama koje omogućuju sudjelovanje velikog broja zaposlenika kao na primjer Zoom. Neke organizacije su razvile i interne platforme koje su olakšale i jednosmjernu i dvosmjernu komunikaciju.

Konkretni primjeri promjena u internoj komunikaciji u hrvatskim i stranim organizacijama su prikazani u nastavku.

U Erste banci Podgorica je tijekom pandemije postojala jasna komunikacijska struktura i fleksibilan plan kriznog komuniciranja s definiranim rokovima, komunikacijskim kanalima i osobama odgovornima za proces. Važnost je dana redovitoj komunikaciji između Uprave i zaposlenika te transparentnosti, sustavnosti i pravovremenosti. Pripremljen je bio plan za jednosmjernu komunikaciju u vidu redovitih obraćanja menadžmenta zaposlenicima, edukacijskih tekstova te utilitarnih stranica za objavu najnovijih vijesti, bili su korišteni televizori kao komunikacijski alat za slanje novosti, te su slani grupni i generički e-mailovi u istu svrhu. Dvosmjerna komunikacija je poticana putem Skypa i preko e-mail poruka odnosno razgovora, ali je bila bitna i povratna informacija pa su redovno provedene ankete, *pop up* sastanci s menadžmentom i slično. Zaposlenicima je kontinuirano bila izražavana zahvalnost te je fokus bio na održavanju optimizma i zajedništva. Uvedene su bile smjernice za dnevnu suradnju na

individualnoj razini i na razini odjela. Socijalni kontakt između zaposlenika bio je osiguran pomoću virtualnih kava, internih kolaborativnih platforma te virtualnih *team buildinga*.

Poduzeće Jamnica je tijekom pandemije Covid-19 virusa prvi put organiziralo *town-hall* digitalne sastanke koji su okupljali menadžere i zaposlenike specijalističkih radnih mjesta. Na sastancima se redovito obraćao izvršni direktor iznosivši važne informacije vezane za tadašnju situaciju i promjene koje su dogovorene. Time se povećala informiranost uključenih zaposlenika koji su svoje znanje dijelili nižim hijerarhijskim razinama. Također je učestalo korišten *newsletter* organizacije preko kojeg su širene pouzdane informacije i preporuke zaposlenicima (prikazano na Slici 10.).

Slika 10. Newsletter Jamnice za vrijeme Covid-19 pandemije




Izvor: prikupljeno za vrijeme intervjua s Martinom Rošom

Osim navedenoga, odjel za ljudske potencijale poduzeća Jamnica je tijekom pandemije Covid-19 virusa zaposlenicima na rukovodećim pozicija poslalo smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima. Navedene smjernice su prikazane na Slici 11.

Slika 11. Smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima poduzeća Jamnica tijekom Covid-19 pandemije

## KAKO UPRAVLJATI ZAPOSLENICIMA TIJEKOM KRIZE



**Upravljanje firmom nikada nije bio jednoslavan zadatak, a tijekom krize taj zadatak postaje još zahtjevniji.**

Kako bi ostvarili ciljeve kompanije menadžeri prije svega moraju razumjeti potrebe i ponašanje svojih zaposlenika da bi mogli kvalitetno upravljati njima i (p)ostati učinkoviti. U neizvjesnim situacijama poput ove s COVID-19 te raznim potresom koji je nedavno pogodio zagrebačko područje, potrebe i zahtjevi zaposlenika postaju veći te je izrazito važno pravovremeno i optimalno odgovoriti na iste.

U nastavku smo izdvojili nekoliko glavnih savjeta kako uspješno upravljati firmovima u trenucima krize te kako samim time povećati angažiranost vlastitih zaposlenika.

### ČAČUVAJTE SIGURNOST SVOJIH ZAPOSLENIKA

Za početak je najvažnije da u najvećoj mogućoj mjeri osigurate sigurnost zdravlja vaših zaposlenika. Najbolji način za to je postupanje prema preporukama Stožera za borbu protiv koronavirusa i Kriznog stožera Jamnice plus i Fortenava grupe.

Ako zaposlenici iz vašeg primjera vide kako aktualnu situaciju shvaćate ozbiljno, poštujuete sve propisane mjere zaštite te vodite računa o njihovoj sigurnosti, osjećat će se ugodnije prilikom rada i dolaska na posao.



### KORISTITE INDIVIDUALNI PRISTUP

Ni jedna osoba na ovome svijetu nije jednaka i svi se drugačije nosimo s različitim događajima u životu. Različita su nam ponašanja, brige i reakcije, osobito u kriznim situacijama. Iz tih razloga je izrazito bitno individualno pristupiti svakom zaposleniku.

Prilikom održavanja sastanaka 1:1 sa zaposlenikom, pitajte osobu kako se osjeđa i kako se nosi s trenutnom situacijom prije nego krenete razgovarati o poslovnim aktivnostima.



### NASTAVITE DAVATI POVRATNU INFORMACIJU

Način na koji komuniciramo nam je izrazito bitan, osobito u neizvjesnim situacijama.

Iako postoji dosta faktora koji utječu na razvoj zaposlenika, jedan od najvažnijih je feedback, odnosno povratna informacija. Bez obzira na to koristite li konstruktivnu ili pozitivnu povratnu informaciju, trudite se što češće ju koristiti u komunikaciji sa svojim zaposlenicima.



### BUDITE TRANSPARENTNI

Zaposlenici diljem zemlje i svijeta, neovisno o industriji, u strahu su od gubitka posla ili potencijalnog smanjenja plaće. Iako vjerojatno u ovom trenutku ne znate informacije vezano za sigurnost posla vaših zaposlenika, bilo bi dobro sa svojim zaposlenicima podijeliti ono što znate.

Vodjenje u neizvjesnim vremenima zahtjeva puno više komunikacije i transparentnosti prema zaposlenicima. Čak i ako ne znate sve odgovore na njihova pitanja, ovo je svejedno dobro prilikom da svojim zaposlenicima pokažete zahvalnost i da cijenite njihov svakodnevni doprinos.

Jer ako ne pokažete empatiju i podršku prema vlastitim zaposlenicima u neizvjesno vrijeme kada im to zaista treba, kako mogu očekivati da ćete to učiniti kada se situacija vrati u normalu?



Sretno!  
Vaš Sektor ljudskih resursa



Izvor: prikupljeno za vrijeme intervjua s Martinom Rošom

U poduzeću DM drogerie markt je tijekom pandemije Covid-19 virusa fokus bio stavljen na intenzivnu komunikaciju putem prethodno razvijenih internih kanala komunikacije.

Poduzeće Japan Tobacco International je uvelo virtualne kave kako bi se povećala komunikacija između zaposlenika odnosno omogućila socijalizacija (Selectio, 2020.).

Tijekom Covid-19 pandemije poduzeću Span je bilo najvažnije očuvati Spanov timski duh i osigurati nastavak normalnog rada, a kako bi se to ostvarilo svi su voditelji sa svojim timovima, uz svog HR poslovnog partnera, organizirali koordinacijske sastanke jednom do dvaput dnevno (Selectio, 2020.). Osim toga, i prije pandemije je stavljen velik naglasak na važnost komunikacije pa je, kao komunikacijski alat, uveden Span TV (prikazan na Slici 12.), koji je tijekom pandemije bio korišten češće (prije jednom mjesečno, tijekom pandemije jednom tjedno), a s ciljem dijeljenja priča i novosti (Span d.o.o., b.d.). Bila je ostvarena transparentna i dvosmjerna komunikacija kroz tjedne Span TV *live evente* na kojima su zaposlenici imali priliku postavljati pitanja menadžmentu i Upravi (Selectio, 2020.).

Slika 12. Span TV - platforma za komunikaciju poduzeća Span



Izvor: Selectio (2020.)

U poduzeću Tifon za vrijeme pandemije bila je isticana važnost pružanja pravovremenih informacija te su iz tog razloga bili pripremljeni detaljni planovi za internu i eksternu komunikaciju koja je cijelo vrijeme tijekom pandemije bila stručna, sustavna i pravovremena (Selectio, 2020.).

## 5.2. Promjene u zahtjevima sigurnosti i zaštite na radu u doba Covid-19 pandemije

Pandemija Covid-19 virusa u fokus je bila stavila sigurnost zaposlenika i zaštitu njihovog zdravlja te je s tim ciljem diljem svijeta uveden rad od kuće, no zbog uvođenja rada od kuće otežavalo se provođenje određenih pravilnika o zaštiti na radu. Mnoge države te pravilnike nisu imale prilagođene novonastaloj situaciji te je iste bilo potrebno u što kraćem roku regulirati.

Što se tiče Zaštite na radu zaposlenika u Republici Hrvatskoj, rad obavljaju od kuće, prema članku 4. Zakona o zaštiti na radu isti se primjenjuje u svim djelatnostima u kojima zaposlenici obavljaju poslove za poslodavca (Vidas, 2020.). Sukladno tome, poslodavac je dužan provoditi i osigurati pravila zaštite na radu kod rada od kuće na isti način kao da se taj rad provodi u poslovnim prostorima poslodavca odnosno dužan je provjeravati elemente radne okoline, opremu radnog mjesta i osposobljenost radnika (Vidas, 2020.). No, naknadno uređenom odredbom članka 1. „Pravilnika o izmjenama i dopunama Pravilnika o izradi procjene rizika“, propisano je da poslodavac nema obvezu dokumentiranja procjene rizika za poslove koje radnik povremeno obavlja na izdvojenom mjestu rada, ako su to administrativni, uredski i slični poslovi za koje je u skladu s odredbama „Pravilnika o izradi procjene rizika“ prethodno procijenjen i dokumentiran mali rizik i koje radnik redovito obavlja u prostoru poslodavca“ (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020.). Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike nadalje ističe: „Mišljenja smo da u navedenom prostoru neovisno o tome radi li se o stalnom, pretežitom ili povremenom obavljanju administrativnih, uredskih i sličnih poslova s malim rizicima, ne postoji obveza ispitivanja radne opreme i radnog okoliša u smislu odredbi „Pravilnika o pregledu i ispitivanju radne opreme“ i „Pravilnika o ispitivanju radnog okoliša“ te da se u slučaju kada radnik sam obavlja navedene poslove u stanu ili kući ne primjenjuju odredbe propisa zaštite na radu vezano za evakuaciju i spašavanje te pružanja prve pomoći“ (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020.).

Organizacije su tijekom pandemije pravovremeno uvele rad od kuće te sve mjere zaštite prilikom rada u poslovnim prostorima (zaštitne barijere, dezinficijensi, maske, mjerenje tjelesne temperature, ograničavanje broja osoba u prostorijama i slično).

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u zahtjevima sigurnosti i zaštite na radu u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

U Erste banci Podgorica pridržavalo se svih savjeta stručnjaka. Pravovremeno je uveden rad od kuće za maksimalan broj zaposlenika, a zaposlenicima koji svoj posao nisu mogli obavljati od kuće dodijeljena je sva potrebna zaštitna oprema te se vršio redovit nadzor zdravlja (na primjer, dnevne provjere temperature). Osim navedenoga, dodatno su praćeni pokazatelji zdravlja kao na primjer apsentizam i bolovanja po grupama zaposlenika.

U poduzeću Jamnica na radnim mjestima su bile uvedene sve mjere zaštite: obvezne zaštitne maske (na hodnicima, u proizvodnim pogonima i skladištima te u prostorijama gdje se okuplja veći broj zaposlenika), dezinfekcijska sredstva, mjerenje tjelesne temperature prilikom ulaska u zgradu te se provodila redovita dezinfekcija radnih prostorija. U zgradu s uredima su smjeli ući samo zaposlenici, dok su primjerice dostavljači hrane trebali čekati ispred zgrade da netko dođe po hranu. Vanjski partneri i dobavljači također nisu smjeli ući u zgradu, nego se s njima komuniciralo virtualno.

Za poduzeće Crnogorski telekom tijekom Covid-19 pandemije prioritet je bilo zdravlje zaposlenika (Certifikat poslodavac partner, 2021.). Uvođeni su besplatni preventivni pregledi zaposlenika i djece zaposlenika, programi redovitih i specijalističkih pregleda, plaćani su brzi antigenski testovi i bili pokriveni troškovi liječenja u slučaju zaraze te su odobravana plaćena odsustva za rizične skupine zaposlenika (Certifikat poslodavac partner, 2021.). Osim navedenoga, provedena je i anketa o stavovima zaposlenika vezanima uz cijepljenje te je, nakon dobivenih rezultata, organizirano cijepljenje s ciljem maksimalne zaštite zaposlenika (Certifikat poslodavac partner, 2021.).

Poslovnice poduzeća DM drogerie markt većinu pandemije Covid-19 virusa nisu imale zatvorena vrata zbog čega su zaposlenici bili svakodnevno izloženi Covid-19 virusu. S ciljem zaštite zaposlenika na radnom mjestu u poslovnicama u Srbiji, uz ostale uvjete koji su propisani zakonima, dodatno su zaposlenicima osigurane zaštitne maske i viziri, zaštitne barijere i dezinfekcijska sredstva (Radulović, 2020.). Osim navedenoga, zaposlenicima su poklanjani paketi

s vitaminima, organskim napitcima za jačanje imuniteta, a osigurani su i besplatni sistematski pregledi (Radulović, 2020.).

Poduzeće Lidl je svojim zaposlenicima osiguralo dodatnu zaštitu prilikom rada u poslovnicama uvodeći MERV-19 filtracijski sustav zraka koji se inače koristi u bolnicama (Lidl, 2021.). Navedenim potezom je povećana izmjena zraka te je smanjena razina CO<sub>2</sub>, s ciljem smanjenja rizika prenošenja molekula Covid-19 virusa zrakom (Lidl, 2021.).

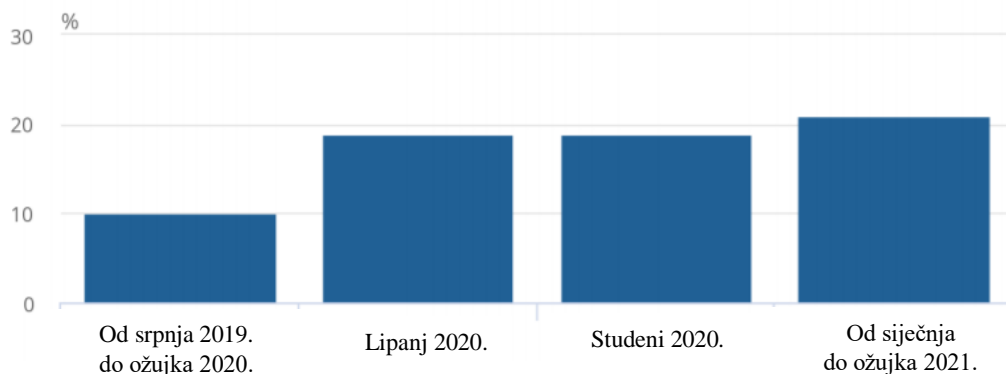
### **5.3. Promjene u mentalnom zdravlju zaposlenika u doba Covid-19 pandemije**

„Mentalno zdravlje je stanje dobrobiti u kojem pojedinac ostvaruje svoje potencijale, može se nositi s normalnim životnim stresom, može raditi produktivno i plodno te je sposoban pridonositi zajednici“ (Gulin, 2012.). Tijekom pandemije Covid-19 virusa, vrijednost općeg pokazatelja mentalnog zdravlja u Velikoj Britaniji je bila manja za 7,7 % u odnosu na predviđanja koja nisu u obzir uzela pojavu pandemije (prema istraživanjima slična situacija je i u ostatku svijeta), a zabilježen je i porast broja problema vezanih uz mentalno zdravlje od 47 %, što je sve dokaz iznimne važnosti mentalnog zdravlja tijekom pandemije (Banks, Fancourt i Xu, 2021).

Provedenim istraživanjem od strane organizacije Office for National Statistics (2021.) o utjecaju Covid-19 pandemije na nastanak simptoma depresije kod odraslih osoba u Velikoj Britaniji na uzorku od 25.935 odraslih osoba dokazano je kako otprilike jedna od pet osoba pati od simptoma depresije uzrokovane pandemijom Covid-19 virusa. Na Grafikonu 6. prikazan je postotak odraslih osoba u Velikoj Britaniji koje su prema ovom istraživanju pokazivale simptome depresije te se jasno vidi više nego dvostruki porast u odnosu na razdoblje prije pandemije (Office for National Statistics, 2021.).



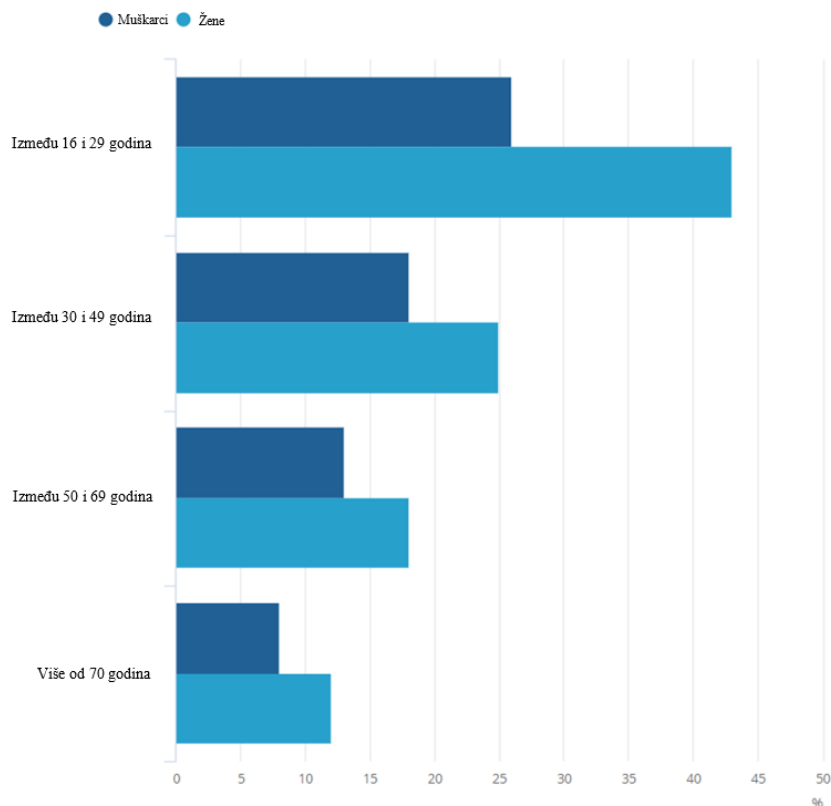
Grafikon 6. Postotak odraslih osoba koji pokazuju simptome depresije u Velikoj Britaniji u razdoblju od lipnja 2019. do ožujka 2021. godine



Izvor: Office for National Statistics (2021.)

Osim navedenoga, dokazano je kako je početkom 2021. godine, u usporedbi s razdobljem prije pandemije, najveći porast simptoma depresije prisutan kod odraslih osoba u dobi od 16 do 29 godina (prikazano na Grafikonu 7.), ženskih osoba (također prikazano na Grafikonu 7.), nezaposlenih, osoba koje ne posjeduju nekretninu nego su u najmu, visoko obrazovanih osoba te mlađih osoba s djecom ispod 16 godina (Office for National Statistics, 2021.).

Grafikon 7. Postotak odraslih osoba koje pokazuju simptome depresije prema godinama i prema spolu u Velikoj Britaniji u razdoblju od 27. siječnja 2021. do 7. ožujka 2021. godine



Izvor: Office for National Statistics (2021.)

You HR Consultancy, konzultantska organizacija iz Velike Britanije, uvidjela je kako zaposlenici nisu navikli raditi od kuće, kako mnogima problem predstavlja ravnoteža između privatnog i poslovnog života, pogotovo ako se djeca školuju od kuće, kako na mnoge izolacija i nedostatak socijalnog kontakta negativno utječu te je dala preporuke za očuvanje mentalnog zdravlja za vrijeme Covid-19 pandemije i rada od kuće koje smatra da bi pojedinci trebali implementirati (You HR Consultancy, b.d.):

1. Rutina – iako se radi od kuće važno je bilo održati isti obrazac spavanja i planirati tjedan unaprijed, a preporuka je bila iskoristiti uštedu vremena od manje putovanja na posao te to vrijeme iskoristiti za doručak i vježbu. Osim navedenoga, važno je bilo držati se radnog vremena, a samim time i spriječiti sagorijevanje i preplitanje privatnog i poslovnog života.
2. Redovit kontakt – preporučivalo se redovito kontaktirati kolege kako bi se postiglo međusobno razumijevanje, jasno objasnila očekivanja i postigla kohezija u ciljevima.

Preporuka je bila korištenje alata za video poziv koji omogućavaju komunikaciju većeg broja sudionika odjednom.

3. Fizičko zdravlje – mentalno i fizičko zdravlje osobe je jednako važno zbog čega se tijekom pandemije preporučivalo redovito vježbati, piti mnogo vode i zdravo se hraniti te je potrebno izbjegavati rad na računalu iz kreveta odnosno preporučuje se raditi za stolom.
4. Izvori informacija – budući da je skoro svaki portal objavljavao novosti vezane za pandemiju preporučivalo se da se konzumiranje novosti ograniči na provjerene i znanstvene izvore te na par puta dnevno budući da previše informacija iz neprovjerenih izbora može narušiti mentalno zdravlje osobe.
5. Izbjegavanje – preporučivalo se izbjegavati prevelike količine šećera, kofeina i alkohola budući da iste povećavaju razinu stresa na dugi rok. Također, nije bilo preporučeno previše raditi i stvarati si pritisak.
6. Učenje – preporučivalo se iskoristiti pandemijsko vrijeme za stjecanje novih znanja i vještina.

Mnoge su organizacije prepoznale posljedice pandemije na mentalno zdravlje zaposlenika te su uvele razne inicijative poput razgovora sa psihologom i razne edukacije na temu mentalnog zdravlja kojima su pokušale podići razinu svijesti o važnosti mentalnog zdravlja ljudi.

U nastavku su izloženi konkretni primjeri promjena u internoj komunikaciji u doba Covid-19 pandemije u hrvatskim i svjetskim organizacijama.

U poduzeću Jamnica je nedugo prije pandemije uveden *newsletter* grupe pića, što je iskorišteno kako bi se za vrijeme pandemije svaka dva tjedna informiralo zaposlenike o broju zaraženih unutar grupe pića te davali savjeti psihologa koji su bili usmjereni k očuvanju mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenika (prikazano na Slici 13.).

Slika 13. Newsletter Jamnice tijekom Covid-19 pandemije usredotočen na mentalno zdravlje zaposlenika

 <p><b>OGRAIČITE VIJESTI</b></p> <p>Važno je biti informiran, ali stalno pregledavanje vijesti povećava osjećaj straha i neizvjesnosti. Stalne uznemirujuće vijesti mogu postati dosljedni okidač stresa. Zato vijesti ograničite na maksimalno dva puta dnevno te ih pratite iz službenih izvora. Posebno si ograničite vrijeme za vijesti neposredno prije spavanja. Sklonite mobitel ili tablet i ugasisite televiziju. Umjesto toga, radije čitajte knjigu, pogledajte seriju ili film.</p>	 <p><b>USPOSTAVITE KONTROLU I RUTINU</b></p> <p>Ako morate izaći iz kuće, kontrolirajte vlastito odgovorno ponašanje prema propisanim mjerama zaštite. Ako pak radite od kuće, kontrolirajte vlastitu strukturu dana. Uspostavite rutinu - ustajte i liježite u isto vrijeme, jedite u ono vrijeme u koje uobičajeno jedete, nemojte cijeli dan biti u pićama te odvojite dio dana za opuštanje.</p>	 <p><b>BUDITE RACIONALNI S VLASTITIM TJELESNIM SENZACIJAMA</b></p> <p>Potrebno je provjeravati svoje tjelesno stanje, ali ne biti potpuno usmjeren na to. Možemo pratiti je li nam grlo suho, kašljemo li, ali možda kašljemo zbog alergije ili obične prehlade, a ne koronavirusa. Pojačana usredotočenost na tjeleto i na moguće simptome bolesti dodatno pojačava osjećaj straha pa svaku tjelesnu promjenu interpretiramo kao opasnu, više nego inače. Postoji li razlog zbog kojeg mislim da sam ja osobno u riziku od zaraze? „Jesam li bio u kontaktu s mogućim slučajevima zaraze?“ Takvim promišljanjem racionalniji smo u procjeni moguće opasnosti.</p>	 <p><b>POMOŽITE STARIJIMA, ALI I MLADIMA</b></p> <p>Sa starijim članovima obitelji, koji su ujedno i najugroženiji, razgovarajte o tome kako oni vide trenutnu situaciju, provjerite drže li se preporuka i razumiju li ozbiljnost situacije te im pružite podršku. Maloj djeci probajte objasniti da se moraju pridržavati mjera izolacije kako ne bi ugrozili druge na njima razumljiv način. Primjerice, djeci pokušajte objasniti kako su oni superjunaci, koji na taj način čuvaju baku i djeda.</p>
 <p><b>VJEŽBAJTE OPTIMIZAM</b></p> <p>Intervencije za osnaživanje optimizma uglavnom se temelje na razvijanju budućih ciljeva i često na tehnici vizualizacije najbolje buduće verzije sebe. Zamislite sebe u budućnosti, nakon što je sve što se trebalo dogoditi završilo najbolje što može. Zamisljajte svoje buduće osobine, odnose, uspjehe.</p> <p><i>Primjerice:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• U budućnosti, kad prođe ova epidemija, naći ću vrijeme za vidjeti svoje prijatelje...</li> <li>• Kad se sve opet normalizira, jednom tjedno idi ću u šetnju sa svojim djetetom/suprugom...             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bit ću organiziran/a i brže ću rješavati poslovne obaveze, bit ću učinkovit/a i neću nehati kad kuće dovišavati zadatke...</li> </ul> </li> <li>• Kad sve prođe, bit ću zadovoljan/a jer ću znati da smo odgovorno prošli kroz razan period...</li> </ul>	 <p><b>BUDITE U KONTAKTU</b></p> <p>Zadržite kontakte s prijateljima i obitelji. Sada nam tehnologija u tome uvelike pomaže. Planirajte susrete online s ljudima koje inače vidate uživo, organizirajte rutinu telefonskih poziva ili kratkih SMS provjera s članovima obitelji i prijateljima. Nastojte da razgovori imaju dio u kojima izražavate brigu i povijavate se jedni drugima, no da više od polovica razgovora bude posvećena i drugim temama.</p>	 <p><b>AKO JE POTREBNO, POTRAŽITE STRUČNU POMOĆ</b></p> <p>U slučaju da vam navedeni savjeti ne budu dovoljni te mislite kako vam ipak izmiče kontrola nad vlastitim mentalnim zdravljem, nemojte se libiti potražiti savjete stručnjaka. Psihološku pomoć i stručne savjete vezane uz izolaciju, rad od kuće, rad na uobičajenim radnim mjestima te zaštitu svog zdravlja i zdravlja obitelji i djece pronađite na sljedećim mjestima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plavi telefon (radnim danom od 9 do 21) za pozive djece 116 111 te za pozive roditelja 0800 0800</li> <li>• Psihološko savjetovništvo „Tesa“ (radnim danom od 10 do 22) za pozive mladih i starijih 01 4828 888</li> <li>• Hrvatska psihološka komora, kontakt broj za svaku županiju naveden na web stranici <a href="http://www.psiholoska-komora.hr/">http://www.psiholoska-komora.hr/</a> 1338</li> <li>• Nastavni zavod za javno zdravlje dr. Andrija Štampar (svaki dan od 8 do 20) na brojeve navedene na web stranici <a href="http://www.stampar.hr/hr/telefonske-linije-za-pruzanje-psiholoske-pomoci-osobama-koje-se-nalaze-u-samoizolaciji-i-karanteni">http://www.stampar.hr/hr/telefonske-linije-za-pruzanje-psiholoske-pomoci-osobama-koje-se-nalaze-u-samoizolaciji-i-karanteni</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruži ruku - grupna podrška (određeni datumi u određeno vrijeme) na <a href="https://www.pravatformula.hr/pruzi-ruku-grupna-podrska/?fbclid=IwAR0KNaqZa8t9?ikts=IwEMbHf6JnP48uxv6UD1c82IGzWM1vNfR1gaw4">https://www.pravatformula.hr/pruzi-ruku-grupna-podrska/?fbclid=IwAR0KNaqZa8t9?ikts=IwEMbHf6JnP48uxv6UD1c82IGzWM1vNfR1gaw4</a></li> </ul> </li> <li>• Ako na navedenu temu želite razgovarati s kolegom psihologom iz našeg Sektora ljudskih resursa slobodno se javite na e-mail adresu <a href="mailto:ljudski.resursi@jamnica.hr">ljudski.resursi@jamnica.hr</a></li> </ul>	
 <p><b>DAJTE SI PROSTORA</b></p> <p>U obitelji, pogotovo kada djeca ne idu u školu, svi su stalno zajedno i emocije su pojačane. Dajte jedni drugima mjesta i vremena, pronađite vrijeme za aktivnosti koje radite zajedno (pripremanje jela, zajednički obrok, igranje, zajedničko vježbanje) i za aktivnosti kojima se svatko posvećuje sam (čitanje, vrijeme učenja ili rada, kreativnost, šišnja, slušanje glazbe). Dobra ravnoteža odvojenog i zajedničkog vremena je neophodna, a može se provesti i u skučenom prostoru.</p>	 <p><b>KREĆITE SE</b></p> <p>Nedovoljno fizičke aktivnosti može izroditi puno dosade i frustracije, posebno kod inače aktivnih ljudi (osobito djece). Ustanovite rutinu tjelovježbe kakva god bila moguća – redovito vježbanje, hodanje po stepenicama, čišćenje kuće, online treninzi. U danu odvojite vrijeme za prošetati oko mjesta stanovanja i udahnuti zrak.</p>		

Jamnica

Sve će biti dobro!  
Vaš Sektor ljudskih resursa

Izvor: prikupljeno za vrijeme intervjua s Martinom Rošom

U poduzeću Coca-Cola osigurana je pomoć zaposlenicima s ciljem poboljšanja mentalnog zdravlja u obliku „Employee Assistance Programa“, gdje su se zaposlenici mogli povezati s vanjskim stručnjacima kako bi razgovarali o mentalnom zdravlju, a osim toga, provedeno je niz dodatnih inicijativa poput predavanja i seminara na temu nošenja sa stresom, dobrobiti i psihičkog zdravlja (Selectio, 2020.).

U Croatia osiguranju prepoznata je dodatnu potreba za inicijativama kojima se istaknula važnost mentalnog zdravlja (Selectio, 2021.). Svojim zaposlenicima su pružali psihološku pomoć davanjem kontakt brojeva kolega psihologa, a otvorili su i poseban interni kanal gdje su zaposlenicima bili navedeni telefonski brojevi za besplatno pružanje psihološke pomoći, ali su i objavljeni drugi sadržaji povezani s promicanjem mentalnog zdravlja (Selectio, 2021.).

Viša direktorica ljudskih potencijala organizacije Pliva, Blagica Petrovac Šikić navela je kako je briga za mentalno zdravlje zaposlenika bila prioritet i prije pandemije (Selectio, 2021.). Kada je pandemija počela, sve inicijative su prebačene na *online* platforme, a gospođa Petrovac Šikić je istaknula: „Povratna informacija zaposlenika je odlična i sretni smo da smo im mogli olakšati tešku situaciju u kojoj smo se svi našli te im pomoći da pronađu bolje načine nošenja s krizom. U program „Brinemo o otpornosti“ uključili smo se s ciljem daljnjeg rada na izgradnji otpornosti naših zaposlenika – iskustvo nam je pokazalo da vrijedi reagirati preventivno!“ (Selectio, 2021.). U Sklopu spomenutog programa „Brinemo o otpornosti“ poduzeće Pliva je pokrilo teme emocionalne inteligencije i empatije, asertivnosti, upravljanja stresom te nošenja s promjenama i sindromom sagorijevanja, kroz programe „Naše mentalno zdravlje“, „Razvojni četvrtak“, „Zdrava srijeda“ te digitalnu inicijativu „Povezani i kada nismo zajedno“ (Selectio, 2021.) (vizuali prikazani na Slici 14.).

Slika 14. Inicijative Plive za zaštitu mentalnog zdravlja tijekom pandemije Covid-19 virusa



Izvor: Selectio (2021.)

Odjel za ljudske potencijale poduzeća Span se dodatno angažirao po pitanju pružanja podrške zaposlenicima te su preko svoje Span TV platforme ugostili vanjske stručnjake za mentalno zdravlje koje su zaposlenici mogli pitati sve što ih zanima (*coacheve*, kliničke psihologe) (Selectio,

2021.). Osim toga, na internoj društvenoj mreži „Yammer“ pokrenuli su grupu „Crisis Survival Kit“ koja im je služila za komunikaciju i dijeljenje provjerenog sadržaja na temu kako se nositi s krizom (Selectio, 2021.).

## 6. Zaključak

Tijekom pandemije Covid-19 virusa odjeli za ljudske potencijale pokazali su se kao ključna spona za opstanak organizacija te se prepoznala njegova strategijska važnost. Prilikom planiranja ljudskih potencijala planovi su se orijentirali na kratki i srednji rok s ciljem očuvanja mentalnog i fizičkog zdravlja radne snage. Zapošljavanja u pogođenim industrijama nije bilo, nego se većinom provodio proces obučavanja i razvoja, koji je proveden virtualno, kako bi postojeći zaposlenici mogli savladati nove probleme. Nadalje, budući da su nadležne institucije u većini zemalja svijeta uvele obvezu rada od kuće, došlo je do smanjenja socijalne interakcije pa se puno više ulagalo u redovite komunikacije i povezivanje zaposlenika. Veći je fokus stavljen na sigurnost i zaštitu zaposlenika zbog čega je bilo nužno osigurati informatičku opremu za rad od kuće ili zaštitnu opremu za rad u poslovnim prostorima. Također, kako je pandemija uzrokovala veliku razinu nesigurnosti, to je utjecalo na smanjenje motivacije na koju većina organizacija nije mogla utjecati uvođenjem materijalnih kompenzacija zbog uvedenih mjera štednje, pa je fokus stavljen na nematerijalne oblike motivacije. Konačno, razvoj karijere zaposlenika tijekom pandemije nije bio u fokusu.

Iako su se organizacije u svijetu s ovakvom situacijom susrele prvi puta, promatrane organizacije su provele sve nužne korake za pravilno upravljanje ljudskim potencijalima te su se izvrsno prilagodile izazovima.

## Popis izvora

1. Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y. i Phumdara, T. (2020.), Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic, *Human Systems Management*, 39(4), 589-601. <https://doi.org/10.3233/HSM-201052>
2. Alias, N. E., Othman, R., Hamid, L. A., Salwey, N. S., Romaiha, N. R., Samad, K. A. i Masdek, N. R. N. M. (2018.), Managing Job Design: The Roles of Job Rotation, Job Enlargement, *Journal of Economic & Management Perspectives*, 12(1), 397-401.
3. Armstrong, M. (1999.), *Human Resource Management in Practice*, 7. izd., London: Kogan page
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
5. Banks, J., Fancourt, D. i Xu., X. (2021.), Mental Health and the COVID-19 Pandemic, u: Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. i De Neve, J. E. (ur.), *World Happiness Report 2021* (str. 109-130.), New York: Sustainable Development Solutions Network
6. Bartolović, V. i Vukojević, L. (2019.), *Menadžment ljudskih potencijala – Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala*, Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu
7. Belias, D. i Sklikas, D. (2013.), Aspects of job design, *International journal of human resources*, 3(4), 85-94.
8. Brezak Brkan, I. (2020.), Hibridna banka: Pilot projektom dokazali da u svakom trenutku 60% tima može raditi na daljinu!, preuzeto 12. lipnja 2021. s <https://www.netokracija.com/rbality-pilot-projekt-dalibor-kovacevic-173755>
9. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013.), Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(2), 213-219.
10. Campello, M., Kankanhalli, G. i Muthukrishnan, P. (2020., svibanj), *Corporate hiring under Covid-19: Labour market concentration, downkilling, and income inequality* (NBER serija članka u nastajanju, br. 27208), preuzeto s: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27208/w27208.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27208/w27208.pdf)



11. Caponecchia, C. i Mayland, E. C. (2020.), Transitioning to job redesign: improving workplace health and safety in the Covid-19 era, *Occupational and environmental medicine*, 77(12), 868. <http://doi.org/10.1136/oemed-2020-106969>
12. CDM (2021.), Deloitte: 61% rukovodilaca koncentriše se sada na transformaciju poslovanja, dvostruko više nego u periodu prije pandemije, preuzeto 16. svibnja 2021. s <https://m.cdm.me/ekonomija/deloitte-61-rukovodilaca-koncentrise-se-sada-na-transformaciju-poslovanja-dvostruko-vise-nego-u-periodu-prije-pandemije/>
13. Certifikat poslodavac partner (2021.), Intervju sa Slađanom Đurović, Direktoricom Sektora za ljudske resurse Crnogorskog Telekom, preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detalj/intervju-sladana-djurovic>
14. Croatia Osiguranje (b.d.), Croatia Osiguranje – O nama, preuzeto 12. srpnja 2021. s [https://kompanija.crosig.hr/?\\_gl=1%2auirrlp%2a\\_ga%2aOTc0NzQ1NjE1LjE2MjYxMTk4MTE.%2a\\_ga\\_40E029YFZ4%2aMTYyNjExOTgxMC4xLjEuMTYyNjExOTgzOS4w%2F%2F](https://kompanija.crosig.hr/?_gl=1%2auirrlp%2a_ga%2aOTc0NzQ1NjE1LjE2MjYxMTk4MTE.%2a_ga_40E029YFZ4%2aMTYyNjExOTgxMC4xLjEuMTYyNjExOTgzOS4w%2F%2F)
15. Dessler, G. (2015.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izd., Zagreb: Mate d.o.o.
16. Dežmar Krainz, K., Mikulić, J., Koren, H. i Zavalić, A. (2017.), Designing work for mental health: The moderating role of job resources, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 28(1), 47-67. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.03>
17. DM drogerie markt (2020.), COVID podrška: Kompanija dm svim zaposlenima isplatila bonus od 18.000 dinara, preuzeto 19. srpnja 2021. s <https://www.dm.rs/mediji-i-odnos-s-javnoscu/trenutna-saopstenja-za-stampu/covid-podrska-502614>
18. DM drogerie markt (b.d.), dm Hrvatska: Broj 1 kod kupaca, preuzeto 19. srpnja 2021. s <https://www.dm.hr/tvrtka/korporativna-struktura/dm-u-hrvatskoj-270498>
19. Državni zavod za statistiku (2021.), *Zaposlenost – Administrativni izvori* [podatkovni dokument], preuzeto s <https://www.dzs.hr/>
20. Energia Naturalis d.o.o. (2019.), *Financijsko izvješće za 2019.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.enna.hr/godisnje-izvjesce-2019/godisnje-izvjesce-2019-enna.pdf>
21. Energia Naturalis grupa (b.d.), Enna energia naturalis – O nama, preuzeto 13. kolovoza 2021. s <https://www.enna.hr/o-nama-s64#>
22. Erez, M. (2010.), Commentary Culture and job design, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.651>

23. Financier Worldwide (b.d.), The COVID catastrophe: labour and unemployment, preuzeto 14. svibnja 2021. s <https://www.financierworldwide.com/the-covid-catastrophe-labour-and-unemployment#.YJ6z26gzZPY>
24. Good Company (b.d.), Hodaj, treniraj, razmišljaj, kreiraj! I zaradi povišicu!, preuzeto 13. kolovoza 2021. s <https://www.goodcompany.hr/hodaj-treniraj-razmislijaj-kreiraj-i-zaradi-povisicu-a14>
25. Goswami, S., Poddar, S. i Thayanthan, T. (2021.), The factors in influencing the success of virtual office in civil engineering design industry in Singapore, *Asia-Pacific Journal of Management and Technology*, 1(4), 4-10. <https://doi.org/10.46977/apjmt.2021v01i04.02>
26. Gulin, M. (2012.), Rano prepoznavanje problema mentalnog kod djece i mladih i psihološka intervencija, u: Božićević V., Brlas S. i Gulin M. (ur.), *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja – Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja* (str. 124-136.), Virovitica: Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije
27. HR Week (2020.), Digital Learning – Friend or Foe – Alex Tosovic, preuzeto 13. kolovoza 2021. s [https://www.youtube.com/watch?v=Hc\\_vAQrkRIY](https://www.youtube.com/watch?v=Hc_vAQrkRIY)
28. Hrubić, M. (2020.), I farmaceuti počeli rotirati osoblje kako bi ih sačuvali od zaraze: Dalia će 14 dana biti u samoizolaciji kako bi poslije mogla nastaviti pomagati, preuzeto 18. svibnja 2021. s <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/i-farmaceuti-poceli-rotirati-osoblje-kako-bi-ih-sacuvati-od-zaraze-dalia-ce-14-dana-biti-u-samoizolaciji-kako-bi-poslije-mogla-nastaviti-pomagati-10127239>
29. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2021.), Potpora Skraćivanje radnog vremena/čekanje na posao, preuzeto 13. svibnja 2021. s <https://mjera-orm.hzz.hr/skracivanje-radnog-vremena-2021/>
30. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2021.), Statistika Hrvatski zavod za zapošljavanje – Dobro došli, preuzeto 14. svibnja 2021. s <https://statistika.hzz.hr/>
31. Ilić, Đ., Janjić, I. i Ilić, S. (2019.), Upravljanje karijerom putem karijernog savetovanja, *Sves*, 2(14), 36-44.
32. In Store (2020.), Nestlé i Savez za mlade pomažu u razvoju karijere mladih, preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://www.instore.hr/dop/nestle-i-savez-za-mlade-pomazu-u-razvoju-karijere-mladih-14925.html>

33. Ina (b.d.), Growww – Početak tvoje karijere!, preuzeto 2. srpnja 2021. s <https://www.ina.hr/growww>
34. Jackson, K. M. (2003.), *The team exchange contract in autonomous work groups: Behaviors and work strategies for sustainable performance*, Michigan: Cornell University
35. Jackson, S. E., Schuler, R. S. i Jiang, K. (2014.), An aspirational framework for strategic human resource management, *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
36. Jamnica (b.d.), Jamnica – O nama, preuzeto 8. svibnja 2021. s <https://jamnica.company/o-nama/>
37. Ječmenica, D. i Barjaktarović, L. (2011.), Planiranje ljudskih resursa, u: Kostić, K. (ur.), *Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020* (str. 154-159.), Beograd: Univerzitet Singidunum u Beogradu
38. Jones, P. (2020.), The Covid-19 Crisis, Tourism and Sustainable Development, *Athens Journal of Tourism*, 7(2), 5-86. <https://doi.org/10.30958/ajt/v7i2>
39. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologia*, 41(1), 46-50.
40. Knežević, D. (2017.), Upravljanje radnom uspješnošću kao poduzetnički alat u malim poduzećima, *Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7(2), 135-145.
41. Kovačević, I. i Orešković, J. (b.d.), Kako organizirati rad od kuće i pritom poštovati zakone, preuzeto 18. svibnja 2021. s <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/korona-virus.html>
42. Lidl (2021.), Looking after your family and ours, preuzeto 16. kolovoza 2021. s <https://www.lidl.com/coronavirus-update>
43. Litva, K. i Dujmović, D. (2021.), Zaposleni prema djelatnostima u prosincu 2020., preuzeto 8. svibnja 2021. s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/09-02-01\\_12\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/09-02-01_12_2020.htm)
44. Ljekarne Prima Pharme (2020.), LinkedIn.com, preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://www.linkedin.com/company/ljekarne-prima-pharme/posts/?feedView=all>
45. Marušić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 4. izd., Zagreb: Adeco
46. Microsoft (2021.), What we've learned during the year of the pandemic, preuzeto 13. kolovoza 2021. s <https://news.microsoft.com/en-cee/2021/04/27/what-weve-learned-during-the-year-of-the-pandemic/>

47. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2020.), Rad na izdvojenom mjestu rada – rad od kuće, preuzeto 16. kolovoza 2021. s <http://uznr.mrms.hr/rad-na-izdvojenom-mjestu-rada-rad-od-kuce/>
48. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2020.), Obavljanje poslova na izdvojenom mjestu rada, preuzeto 16. kolovoza 2021. s <http://uznr.mrms.hr/obavljanje-poslova-na-izdvojenom-mjestu-rada-i-oslobada-je-od-obveze-dokumentiranja-procjene-rizika/>
49. Mol grupa (b.d.), Prijavi se sada na naš virtualni dan karijera za mlade diplomate i diplomantice!, preuzeto 2. srpnja 2021. s [https://growww.molgroup.info/hr?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=growww\\_hr&fbclid=PAAaY2B-CXUUuvIxEsHVI-PGcW3tX6y22TzOvzn9QYR61NEuPQ9M2EKiuss\\_aem\\_ATI6xUHRqWwjcAa0Buk-HQURmitpmONZzjukzVhckRROXP6OjUJteWG4WsfLHI-M1K8PXvIjbn9wbuwlC5RVcY3qtJQ](https://growww.molgroup.info/hr?utm_source=facebook&utm_medium=cpc&utm_campaign=growww_hr&fbclid=PAAaY2B-CXUUuvIxEsHVI-PGcW3tX6y22TzOvzn9QYR61NEuPQ9M2EKiuss_aem_ATI6xUHRqWwjcAa0Buk-HQURmitpmONZzjukzVhckRROXP6OjUJteWG4WsfLHI-M1K8PXvIjbn9wbuwlC5RVcY3qtJQ)
50. Morning consult (b.d.), *The future od work: How the Pandemic Has Altered Expectations of remote work* [e-publikacija], preuzeto s <https://go.morningconsult.com/rs/850-TAA-511/images/Remote%20Work%20Report%20-%20Morning%20Consult%20-%20Final.pdf>
51. Netokracija (2021.), Future of Work: Hybrid, preuzeto 20. svibnja 2021. s [https://www.facebook.com/watch/live/?extid=NS-UNK-UNK-UNK-IO5\\_GK0T-GK1C&v=312243543621753&ref=watch\\_permalink](https://www.facebook.com/watch/live/?extid=NS-UNK-UNK-UNK-IO5_GK0T-GK1C&v=312243543621753&ref=watch_permalink)
52. Nira Press (b.d.), Deloitte Global: Uticaj pandemije COVID-19 na zaposlene žene, preuzeto 17. kolovoza 2021. s <https://www.nirapress.com/deloitte-global-uticaj-pandemije-Covid-19-na-zaposlene-zene/>
53. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. i Wright, P. (2011.), *Fundamentals of human resource management*, 4. izdanje, New York: McGraw-Hill
54. Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja, Narodne novine br. 32/2020-713. (2020.)
55. Office for National Statistics (2021.), Coronavirus and depression in adults, Great Britain: January to March 2021, preuzeto 17. kolovoza 2021. s

- <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/wellbeing/articles/coronavirusanddepressioninadultsgreatbritain/januarytomarch2021>
56. Osmanagić-Bedenik, N. (2003.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga
57. Ozgun, D. (2021.), Remote work, preuzeto 17. svibnja 2021. s [https://www.linkedin.com/posts/hrworldadria\\_hr-starter-day-6-activity-6790172438857596928-kgz7](https://www.linkedin.com/posts/hrworldadria_hr-starter-day-6-activity-6790172438857596928-kgz7)
58. Parker, K. S., Knight, C. i Keller, A. (2020.), Remote Managers Are Having Trust Issues, preuzeto 17. svibnja 2021. s <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
59. Pearson, C. A. L. (1992.), Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial Site, *Human Relations*, 45(9), 1-21. <https://doi.org/10.1177/001872679204500903>
60. Pena-Sanchez, R. (2020.), Covid-19: 2020 Global Unemployment by Economic Sector, *The Journal of International Management Studies*, 15(1), 36-44.
61. Pintarić, J. (2010.), Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala (EFZG serija članaka u nastajanju, br. 10-06.), 1-22, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/136965>
62. Poslovni.hr (2021.), Kaufland ponovno povećava primanja zaposlenika, preuzeto 19. srpnja 2021. s <https://www.poslovni.hr/kompanije/kaufland-ponovno-povecava-primanja-zaposlenika-4274459>
63. Putri, W. H. i Setianan, A. R. (2019.), Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement, *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518-525. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.40](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.40)
64. Radulović, K. (2020.), Covid bonus za zaposlene u kompaniji dm – „Čovek u centru poslovanja“, preuzeto 19. srpnja 2021. s <https://poslovi.infostud.com/blog/covid-bonus-za-zaposlene-u-kompaniji-dm-covek-u-centru-poslovanja/>
65. Rahimić, Z. i Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu
66. Sakai, M. V. B. (2020.), How Covid-19 Affects the Recruitment Process: The New Normal Approach, *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 20(18), 35-36.

67. Samson, D., Daft, R. L. i Donnet, T. (2017.), *Fundamentals of Management*, Melbourne: Cengage
68. Selectio (2020.), Najnoviji nositelji priznanja Izvrsnost u izazovima, preuzeto 19. kolovoza 2021. s <https://www.selectio.hr/najnoviji-nositelji-priznanja-izvrsnost-u-izazovima/>
69. Selectio (2021.), PLIVA prva tvrtka nagrađena priznanjem Brinemo o otpornosti, preuzeto 12. kolovoza 2021. s <https://www.selectio.hr/pliva-prva-tvrtka-nagrada-na-priznanjem-brinemo-o-otpornosti/>
70. Selectio (2020.), Poslodavci koji su se istaknuli u godini pandemije, preuzeto 29. lipnja 2021., s <https://www.selectio.hr/poslodavci-koji-su-se-istaknuli-u-godini-pandemije/>
71. Selectio (2021.), Ivan Bilac, direktor Sektora za upravljanje ljudskim potencijalima Croatia osiguranja: „Velik fokus pridajemo zapošljavanju te kontinuiranom razvoju vrhunskih stručnjaka“, preuzeto 12. srpnja 2021. s <https://www.selectio.hr/ivan-bilac-direktor-sektora-za-upravljanje-ljudskim-potencijalima-croatia-osiguranja-velik-fokus-pridajemo-zaposljavanju-te-kontinuiranom-razvoju-vrhunskih-strucnjaka/>
72. Selectio (2021.), Objavljeni najnoviji dobitnici priznanja Izvrsnost u izazovima, preuzeto 19. srpnja 2021. s <https://www.selectio.hr/objavljeni-najnoviji-dobitnici-priznanja-izvrsnost-u-izazovima-2/>
73. Selectio (2021.), Antonija Kapović, Direktorica ljudskih potencijala u Spanu: “Span je atraktivan poslodavac onima koji žele ostavljati određeni digitalni otisak u društvu u kojemu živimo“, preuzeto 12. srpnja 2021. s <https://www.selectio.hr/antonija-kapovic-direktorica-ljudskih-potencijala-u-spanu-span-je-atraktan-poslodavac-onima-koji-zele-ostavljati-odredeni-digitalni-otisak-u-drustvu-u-kojemu-zivimo/>
74. Selectio (2021.), Nagrađeni poslodavci koji su se istaknuli u pandemiji, preuzeto 17. kolovoza 2021. s <https://www.selectio.hr/nagrađeni-poslodavci-koji-su-se-istaknuli-u-pandemiji/>
75. Shagvaliyeva, S. i Yazdanifard, R. (2014.), Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance, *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20-23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
76. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

77. Smet, D. A., Dowling, B., Mysore, M. i Reich, A. (2021.), It's time for leaders to get real about hybrid, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid>
78. Span d.o.o. (b.d.), Span – O nama, preuzeto 29. lipnja 2021. s <https://www.span.eu/hr/o-nama/>
79. Span d.o.o. (b.d.), Izvrsni u izazovima, preuzeto 29. lipnja 2021. s <https://www.span.eu/hr/price/izvrsni-u-izazovima/>
80. Steinberg, S. (2020.), Coronavirus hiring: How recruiters are selecting and interviewing job candidates during the pandemic, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.cnbc.com/2020/05/24/how-recruiters-select-and-interview-job-candidates-amid-coronavirus.html>
81. Stergiou, D. i Farmaki, A. (2021.), Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 93(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102770>
82. Mani, S. i Mishra, M. (2020.), Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – "GREAT" model of motivation during the Covid-19 crisis, *Strategic HR Review*, 19(4), 171-175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>
83. Tifon (b.d.), Tifon – O nama, preuzeto 29. lipnja 2021. s <https://tifon.hr/hr/o-nama/o-nama/>
84. Vardarlier, P. (2016.), Strategic approach to human resources management during crisis, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235(1), 463-472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
85. Vidaković, T. (2012.), Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 2(1), 161-177. <https://doi.org/10.7251/EMC1201119T>
86. Vidas, I. (2020.), Provođenje zaštite na radu radnika koji rade od kuće s posebnim osvrtom na procjenu rizika kod povremenog i pretežitog rada od kuće, preuzeto 18. kolovoza 2021. s <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/43974>
87. Villeda, M., McCamey, R. i Essien, E. E. (2019.), Use of Social Networking Sites for Recruiting and Selecting in the Hiring Process, *International Business Research*, 12(3), 66-78. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p66>

88. Vlada Republike Hrvatske (b.d.), Koronavirus – statistički pokazatelji za Hrvatsku i EU, preuzeto 8. svibnja 2021. s <https://www.koronavirus.hr/odluka-o-mjerama-ogranicavanja-drustvenih-okupljanja-rada-u-trgovini-usluznih-djelatnosti-i-odrzavanja-sportskih-i-kulturnih-dogadjanja/18>
89. Vlada Republike Hrvatske (b.d.), Činjenice o koronavirusu, preuzeto 22. ožujka 2021. s <https://www.koronavirus.hr/sto-moram-znati/o-bolesti/cinjenice-o-koronavirusu/55>
90. Vlada Republike Hrvatske (b.d.), Vladine mjere, preuzeto 13. svibnja 2021. s <https://www.koronavirus.hr/vladine-mjere/101>
91. Vuković, D. (2016.), Svaki rizik je prilika, svaka prilika je rizik, u: Rakić, A. (ur.), *Izveštaj sa 16. Hrvatske konferencije o kvaliteti i 7. znanstvenog skupa Hrvatskog društva za kvalitetu* (str. 426-436.), Zagreb: KING ICT d.o.o.
92. Vyas, L. B. N. (2020.), The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong, *Policy Design and Practice*, 4(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>
93. You HR Consultancy (b.d.), How to look after your mental health, preuzeto 12. kolovoza 2021. s <https://youhrconsultancy.co.uk/Covid-19/how-to-look-after-employees-mental-health-during-coronavirus/>



## Popis slika

Slika 1. Model 5-P strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima .....	5
Slika 2. Portfolio ljudskih potencijala .....	6
Slika 3. Faze planiranja ljudskih potencijala .....	10
Slika 4. Strategije usklađivanja potreba i ponude ljudskih potencijala.....	11
Slika 5. Oglas ljekarne Prima Pharme postavljen na LinkedInu tijekom Covid-19 pandemije ....	34
Slika 6. Koraci u procesu ocjenjivanja radne uspješnosti .....	39
Slika 7. Potencijalni učinci obučavanja i razvoja .....	44
Slika 8. Aktivnosti upravljanja karijerom zaposlenika u organizacijama .....	46
Slika 9. eLearning platforma BIPA-e.....	55
Slika 10. Newsletter Jamnice za vrijeme Covid-19 pandemije .....	59
Slika 11. Smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima poduzeća Jamnica tijekom Covid-19 pandemije .....	60
Slika 12. Span TV - platforma za komunikaciju poduzeća Span .....	61
Slika 13. Newsletter Jamnice tijekom Covid-19 pandemije usredotočen na mentalno zdravlje zaposlenika .....	68
Slika 14. Inicijative Plive za zaštitu mentalnog zdravlja tijekom pandemije Covid-19 virusa .....	69

## **Popis tablica**

Tablica 1. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima sukladno kriznim strategijama.....	7
Tablica 2. Indeksi kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u u prosincu 2020. godine .....	15
Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika.....	41

## Popis grafikona

Grafikon 1. Ukupan broj nezaposlenih u Republici Hrvatskoj po mjesecima u razdoblju od 2019. do 2020. godine.....	14
Grafikon 2. Mišljenje zaposlenika o radu od kuće tijekom pandemije Covid-19 virusa.....	24
Grafikon 3. Preferencije dizajna posla prije i poslije pandemije Covid-19 virusa.....	26
Grafikon 4. Dinamika oglasa za posao u SAD-u u 2020. godini i prosječan broj oglasa od 2017. do 2019. godine.....	32
Grafikon 5. Postotak menadžera koji se slažu s izjavom „Radna uspješnost zaposlenika koji rade od kuće je općenito niža od one koju postižu zaposlenici koji rade u uredu.“.....	47
Grafikon 6. Postotak odraslih osoba koji pokazuju simptome depresije u Velikoj Britaniji u razdoblju od lipnja 2019. do ožujka 2021. godine.....	65
Grafikon 7. Postotak odraslih osoba koje pokazuju simptome depresije prema godinama i prema spolu u Velikoj Britaniji u razdoblju od 27. siječnja 2021. do 7. ožujka 2021. godine.....	66

# Životopis kandidatkinje

## Veronika Novak



### Kontakt

**Adresa:**  
Markuševečka trnava 90, 10000  
Zagreb, Hrvatska

**Mobitel:**  
+385 95 9023 170

**Email:**  
veronika.novak8@gmail.com

### Jezik

**Engleski jezik- B2** razina govora  
i pisma

### Interesi

Područje upravljanja ljudskim  
potencijalima, marketing,  
analitika, organizacija, projektni  
menadžment

### Hobiji

Putovanja, slikanje, crtanje,  
kuhanje, planinarenje i šetnja u  
prirodi

### Vještine

- Rad u timu
- Komunikacijske vještine
- Vještine upravljanja vremenom
- Administracija
- Organizacijske vještine
- Digitalni marketing
- Znanje korištenja MS Office paketa
- Vozačka dozvola B kategorije
- Osnovno znanje Photoshopa i WordPresa

### Obrazovanje

Fakultet - **Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu**  
**2016.-**

Srednja škola - **Treća Ekonomska škola u Zagrebu**  
**2012.-2016.**

Osnovna škola - **PŠ Vidovec (OŠ Markuševec)**  
**2004.-2012.**

### Iskustvo

#### Studentski posao

- **Ljekarne Prima Pharme,**  
Capraška 1, 10 000 Zagreb  
**2021.-**

Organizacija, suradnja s kolegama, administracija, vođenje web stranice, Facebook stranice i Instagram profila, analiza financijskih izvještaja, izračun zaliha

- **Veronika, obrt za usluge i poljoprivredno gospodarstvo;**  
Savska 72, Jelkovec, 10360 Sesvete  
**2017.-2021.**

Organizacija, dogovori s klijentima, administracija, knjigovodstvo, vođenje marketinga (društvene mreže, kreiranje objava i sadržaja, kreiranje web stranice), nabava, pomoć u kuhinji, pomoćni konobar

### Certifikati

**HR Starter certifikat** - program edukacije HR Worlda  
**CPD Record & Proof of Participation** - dobiven na fakultetu na kolegiju Projektni menadžment