

# UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

---

Karzalko, Emilija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:302667>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij

Emilija Karzalko

**UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA STRATEGIJE  
UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij

Emilija Karzalko

**UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA STRATEGIJE  
UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010219724

e-mail: emma.karzalko@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Student: Emilija Karzalko

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study

Emilija Karzalko

**THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT STRATEGIES**

Final paper

Osijek, 2022.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Emilija Karzalko

**JMBAG:** 0010219724

**OIB:** 43282270825

**e-mail za kontakt:** emma.karzalko@gmail.com

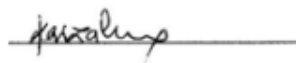
**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij: Financijski menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj pandemije covid-19 na strategije upravljanja ljudskim potencijalima

**Mentor/mentorica završnog rada:** prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, \_\_\_rujan 2022. \_\_\_\_\_ godine

Potpis



## **Utjecaj pandemije COVID-19 na strategije upravljanja ljudskim resursima**

### **SAŽETAK**

U završnom radu definirat će se i analizirat utjecaj pandemije Covid-19 na strategije upravljanja ljudskim izvorima. Bit će navedeni ciljevi menadžmenta ljudskim resursima, zadovoljstvo poslom i ulogu zaposlenika. Objasnit će se pojmovi ljudski resursi, krizni menadženti, ekonomski aspekti pandemije Covid-19 te njegovi pozitivni i negativni učinci. Utjecaj pandemije Covid-19 suočio je organizacije sa širokim spektrom međusobno povezanih problema, koji obuhvaćaju brigu o sigurnosti zaposlenika i kupaca, održavanje likvidnosti, reorganizaciju poslovnih aktivnosti, te snalaženje u složenim programima državnih potpora. Kriza izazvana Covid-19, koja još uvijek traje i ne vidi joj se potpuni kraj. U takvom kontekstu, poduzeća koja nisu bila pripremljena na sve vrste kriza, teško su se na početku snalazila. Najveću ulogu tu su imali zaposlenici bez kojih ništa ne bi bilo moguće. Uz njihov rad, trud i ljubav prema poslu, poduzeća su uspjela savladati one najgore situacije. Također su se uspjeli prilagoditi radu od kuće u vrlo kratko vrijeme i a rezultat je toga da su brojna poduzeća ipak uspjela održati poslovanje. Pandemija je poslovne sustave prisilila na suočavanje s ključnim karakteristikama vlastitih poslovnih procesa i metoda upravljanja, razotkrivanja slabih točaka organizacije, te preoblikovanja odnosa sa zaposlenicima.

**Ključne riječi: ljudski potencijali, Covid-19, krizni menadžment, zaposlenici, menadžeri**

## **The Impact of the Covid-19 Pandemic on Human Resources Management Strategies**

### **ABSTRACT**

The final paper will define and analyze the impact of the Covid-19 pandemic on human resource management strategies. The goals of human resources management, job satisfaction and the role of employees will be stated. The terms human resources, crisis management, economic aspects of the Covid-19 pandemic and its positive and negative effects will be explained. The impact of the Covid-19 pandemic leads organizations to face a wide range of interconnected problems, which include taking care of the safety of employees and customers, maintaining liquidity, reorganizing business activities, and navigating complex state aid programs. The crisis caused by Covid-19, which is still ongoing and has no complete end in sight. At that moment, companies that were not prepared for all types of crises had a hard time navigating this situation at the beginning. The greatest role was played by the employees, without whom nothing would be possible. With their work, effort and love for work, companies managed to overcome the worst situations. They also managed to adapt to working from home in a very short time and the result is that this work works very well. The pandemic has forced business systems to face the key characteristics of their own business processes and management methods and expose a number of weak points of the organization, as well as reshaping relations with employees.

**Keywords: human resources, Covid-19, crisis management, employees, managers**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Metodologija rada</b> .....	2
<i>1.1.1. Cilj rada</i> .....	2
<i>1.1.2. Informacijska osnova rada</i> .....	3
<i>1.1.3. Metode</i> .....	3
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	4
<b>2.1. Ciljevi i ključne aktivnosti u upravljanju ljudskim potencijalima</b> .....	6
<b>2.2. Važnost strategija upravljanja ljudskim potencijalima</b> .....	7
<b>3. KRIZNI MENADŽMENT</b> .....	10
<b>3.1. Covid-19 kriza</b> .....	11
<b>4. EKONOMSKI ASPEKTI PANDEMIJE</b> .....	14
<b>4.1. Učinak pandemije na poslovanje i poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj</b> .....	15
<b>5. UČINCI I IMPLIKACIJE PANDEMIJE COVID-19 NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	17
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	19
<b>LITERATURA</b> .....	21
<b>POPIS SLIKA</b> .....	25



## 1. UVOD

Ljudski potencijali su najvažniji faktor svakog poduzeća ili tvrtke. Oni imaju ključnu ulogu za razvitak poslovanja i ostvarenje profita. Kada su zaposlenici zadovoljni poslom i radnim uvjetima daju maksimum sebe kako bi imali najbolje rezultate. Međutim, kada zaposlenici nisu zadovoljni i kada imaju manjak motivacije, neučinkovito rješavaju svoj dio posla. Rezultat toga su slabiji rezultati te upravo to ima značajan utjecaj na tvrtku.

U slučajevima krize (elementarne nepogode, pandemija), kada je ugrožen ne samo razvitak već i održivost poslovanja, važnost kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima naročito dobiva na važnosti i značaju. U tu svrhu mnoga poduzeća pripremaju planove kriznog menadžmenta. Takvi planovi trebaju biti pripremljeni za gotovo sve vrste kriza premda se neke krize ne mogu predvidjeti. Krizni menadžment je skup, međutim u kriznim trenucima ima ključnu ulogu za daljnje poslovanje. Ukoliko je neko poduzeće nepripremljeno za krize, teže će se izvući iz nje. Početkom 2020. godine svijet je zadesila pandemija Covid-19 koja je iznenada pogodila gotovo svaku granu i poslovnu djelatnost. Pandemija je uzorkovala osjećaj neizvjesnosti da se nešto ne može predvidjeti niti kontrolirati i u osobu unosi osjećaj straha, nelagode i tjeskobe. Neizvjesnost se također odnosi na neznanje i nepotpune informacije o virusu Covid-19.

Često se o pandemiji Covid-19 u stručnoj javnosti spominjao izraz Crni labud. Teorija crnog labuda je metafora koja opisuje iznenađujući događaj s velikim učinkom koji se naknadno neadekvatno racionalizira kako bi ga se u budućnosti učinilo predvidljivijim i manje nasumičnim (Kožulj, 2020). Ova teorija nastala je iz činjenice da se jako dugo vremena vjerovalo kako postoje samo bijeli labudovi. Međutim, u Australiji su otkriveni crni labudovi te se na takav način shvatilo da svugdje i za sve uvijek može biti neka iznimka. Dakle, upravo ta iznenadnost koju je prouzrokovala pandemija Covid-19 dovodi do usporedbe sa Crnim labudom, jer se tome nitko nije nadao.

Međutim, unatoč nepredvidivosti i nedostatku iskustva (posljednjih stotinjak godina nije bilo ovako globalnih pandemija), poduzeća i zaposlenici su se brzo krenuli prilagođavati situaciji. Primjer toga je rad od kuće koji je još uvijek djelomičnom aktivan i zapravo je dobra mogućnost za budućnost.

Budući da se trajanje i konačni učinak pandemije još ne može predvidjeti važno je istražiti kakve je izazove postavila na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, te kako su se poduzeća

nosila s tim izazovima. Iznenađna prilagodba poduzeća na ovu pandemiju morala je biti efikasna kako ne bi došlo do gašenja poduzeća.

Završni rad sačinjava šest glavnih poglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvod gdje će biti objašnjena tema rada, njezina važnost i struktura završnog rada. U prvom poglavlju objasnit će se također metodologija rada, odnosno ciljevi, informacijska osnova i metode koje su korištene u izradi ovog završnog rada. Drugo poglavlje pojmovno određuje što su to ljudski potencijali i koja je njihova vrijednost, te što obuhvaća pojam upravljanje ljudskim potencijalima. Osim toga biti će analizirani ciljevi i važnost upravljanja ljudskim potencijalima, zadovoljstva poslom, upravljanja ljudskim potencijalima te uloga zaposlenika u poslovnoj krizi. Treće poglavlje fokusirano je na krizni menadžment, ulogu menadžera u poduzeću, vrste poslovnih kriza, te Covid-19 krizu. Četvrto poglavlje sistematizira ekonomske aspekte pandemije Covid-19 te peto poglavlje govori o implikacijama pandemije na ljudske resurse i uspoređuje njezine pozitivne i negativne učinke. Šesto, ujedno i zadnje poglavlje ujedinit će sve cjeline i donijet će se zaključak.

## **1.1. Metodologija rada**

Predmet istraživanja završnog rada je utjecaj pandemije COVID-19 na strategije i prakse upravljanja ljudskim potencijalima. U nastavku se pojašnjavaju ciljevi, informacijska osnova te metode koje su korištene za obradu prikupljenih informacija.

### *1.1.1. Cilj rada*

Cilj je ovog završnog rada analizirati ulogu i važnost ljudskih potencijala i kriznog menadžmenta u iskustvom nepodržanim uvjetima kakvi su nastupili pojavom pandemije Covid-19.

Temeljna istraživačka pitanja ovog rada su sljedeća:

1. Kakav je učinak na ljudske potencijale imala pandemija Covid-19?
2. Koje je učinke pandemija imala na ključne aktivnosti u upravljanju ljudskim potencijalima, te koje preporuke ponuditi praktičarima vezano uz upravljanje ljudskim potencijalima?

### *1.1.2. Informacijska osnova rada*

Ovaj se završni rad temelji na sekundarnom istraživanju relevantne znanstvene i stručne literature čija je svrha kritički interpretirati i sumirati recentnu literaturu vezanu uz učinak pandemije na upravljanje ljudskim potencijalima općenito ili njegove pojedine ključne aktivnosti.

Informacijska osnova ovog rada obuhvatila je sekundarne izvore informacija kao što su udžbenici, stručna izvješća konzultantskih kuća i profesionalnih organizacija fokusirana na upravljanje ljudskim potencijalima ili neizvjesnošću, te recentne znanstvene i stručne radove u kojima su se kao ključne riječi koristili izrazi: upravljanje ljudskim potencijalima, krizni menadžment i Covid-19 pandemija, implikacije Covid-19 na prakse upravljanja ljudskim potencijalima kao što su oblikovanje posla, nagrađivanje i sl.

### *1.1.3. Metode*

Metode koje su korištene u radu primjerene su i usklađene s kvalitativnim pristupom istraživanju te obuhvaćaju metodu deskripcije, indukcije i analize. Metoda deskripcije korištena je kako bi se opisali i pojmovno odredili ključni stručni pojmovi. Metoda indukcije prema kojoj se po Zeleniki (1998) na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka, korištena je kako bi se temeljem pregleda pojedinačnih znanstvenih radova uočili izazovi i preporuke za upravljanje ljudskim potencijalima tijekom pandemije. Pomoću metode analize raščlanjivali su se složeniji pojmovi, sudovi i zaključci na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente (Zelenika, 1998).

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

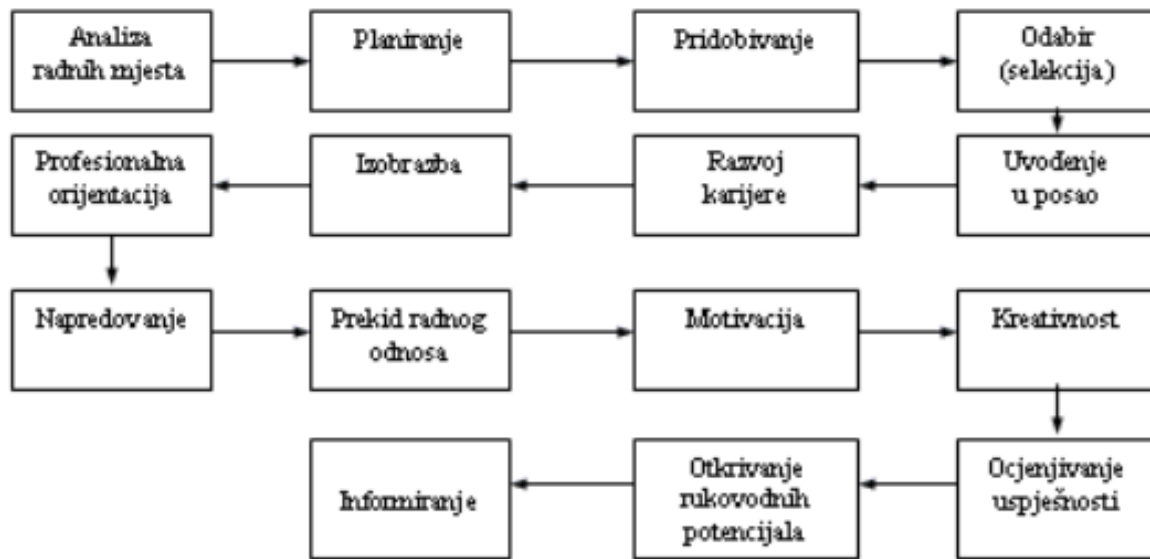
Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja aktivnosti koje služe kako bi se organizacija okružila kvalitetnim radnicima i kako bi se njihov potpuni potencijal iskoristio (Sikavica, 2011). Pojedini autori ljudske potencijale definiraju kao „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:16.)

„Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću“ (Bahtijarević Šiber, 1999:17). Prema istoj autorici, „upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“ (Bahtijarević Šiber, 1999:17).

„Upravljanje ljudskim potencijalima započinje planiranjem potrebnog broja ljudi koji posjeduju određene vještine za izvršavanje određenih zadataka. Nakon toga, kandidati za posao moraju se privući, regrutirati i odabrati. Nakon zapošljavanja, menadžment poduzeća mora voditi računa o oblikovanju i organizaciji posla, osposobljavanju i razvoju zaposlenika, njihovom radnom učinku, ocjenjivanju njihovih radnih postignuća, primjerenom nagrađivanju i oblikovanju primjerenih poticaja i plaća. Ujedno menadžment poduzeća najkvalitetnije zaposlenike nastoji zadržati promovirajući ih na pozicije s većom odgovornošću i većim plaćama, dok se onih najlošijih nastoji riješiti. U mnogim od ovih odnosa menadžeri se izravno bave svojim zaposlenicima“ (Bahtijarević Šiber, 1999:18).

Kenton i dr. (2020) smatraju da upravljanje ljudskim potencijalima – (Human Resource Management – HRM) igra ključnu ulogu u pomaganju tvrtkama da se nose s poslovnim okruženjem koje se brzo mijenja i većom potražnjom za kvalitetnim zaposlenicima u 21. stoljeću.

Slika 1.: Glavni procesi i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

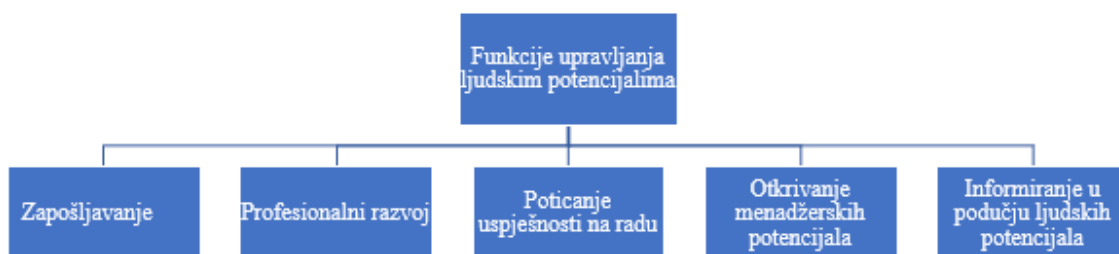


Izvor: Poslovni forum (2020). Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na:

[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)

Slika 1 prikazuje kako je menadžment ljudskih potencijala proces u kojem svaki element ima određenu ulogu da bi se izgradio efikasan zaposlenik i profitabilno poduzeće. Nadalje, u radu su prikazane funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (slika 2). To je 5 glavnih funkcija koje se nadovezuju jedna na drugu te se također upotpunjuju.

Slika 2.: Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Poslovni forum (2020). Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na:

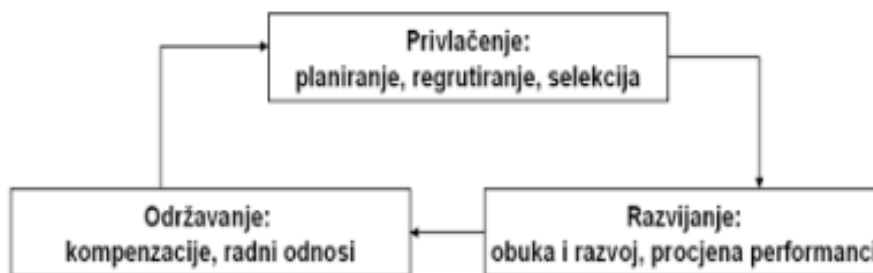
[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)

## 2.1. Ciljevi i ključne aktivnosti u upravljanju ljudskim potencijalima

Tri su primarna cilja upravljanja ljudskim potencijalima (Buble, 2006: 358):

- „Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
- Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,
- Dugoročno održavanje radne snage“.

Slika 3.: Faze upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor : Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 366

Uz ciljeve, slika 1. predstavlja i ključne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim subjektima.

„Zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrjednijeg resursa u poduzeću (zaposlenika) omogućava ostvarivanje ciljeva organizacije“ (Bahtijević Šiber, 1999: 20).

Prema istoj autorici, upravljanje ljudskim potencijalima važno je kako bi poduzeća ostvarila sljedeće ključne ciljeve poslovanja (Bahtijarević Šiber, 1999: 20):

- „Ekonomski i poslovni ciljevi – Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno, maksimalnu profitabilnost ili rentabilnost ulaganja. Neposredni poslovni cilj je osigurati: prave kvalitete, pravi broj zaposlenika, na pravom mjestu, u pravo vrijeme i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje ciljeva poduzeća, povećanje konkurentskih prednosti i uspješnosti. Krajnji ekonomski ciljevi su snižavanje ukupnih troškova, porast proizvodnosti i profitabilnosti, porast ukupne uspješnosti poduzeća (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti), te osiguranje konkurentskih prednosti.

- Socijalni ciljevi – Moderna poduzeća ne mogu više ograničiti svoje ciljeve samo na ekonomsku dimenziju, stoga se u zadnje vrijeme stavlja naglasak i na socijalne ciljeve kao što su poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika, razvoj i upotreba individualnih mogućnosti, podizanje kvalitete života na radu, osiguravanje sposobnosti stalnog zapošljavanja, te zadovoljavanje potreba, interesa i očekivanja zaposlenika.
- Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena – Ključna pretpostavka za razvoj i opstanak poduzeća na tržištu je brzo i stalno prilagođavanje promjenama u okolini. Ljudski potencijali su izvor fleksibilnosti i prilagodljivosti poduzeća. U tom području menadžment ljudskih resursa ima ove ciljeve: smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina djelovanja i života, povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala poduzeća na kvalitativne, kvantitativne i strukturne promjene stvaranje i održavanje adaptabilnog i fleksibilnog potencijala svih zaposlenika“.

## **2.2. Važnost strategija upravljanja ljudskim potencijalima**

Strategije upravljanja ljudskim potencijalima usmjerene su na usklađivanje potreba za zapošljavanjem i razvojem djelatnika unutar poduzeća sa izabranom strategijom poduzeća. Uspješne strategije upravljanja ljudskim potencijalima rezultiraju zadovoljnim i poslu predanim zaposlenicima koji imaju visoku učinkovitost. Stoga se u nastavku interpretiraju odrednice zadovoljstva poslom iz perspektive zaposlenika i poslodavaca.

„Upravljanje ljudskim potencijalima poslovna je funkcija koja objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposleni“ (Majstorović i Cerić, 2019: 53).

„Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća“. (Goić, 1998: 321).

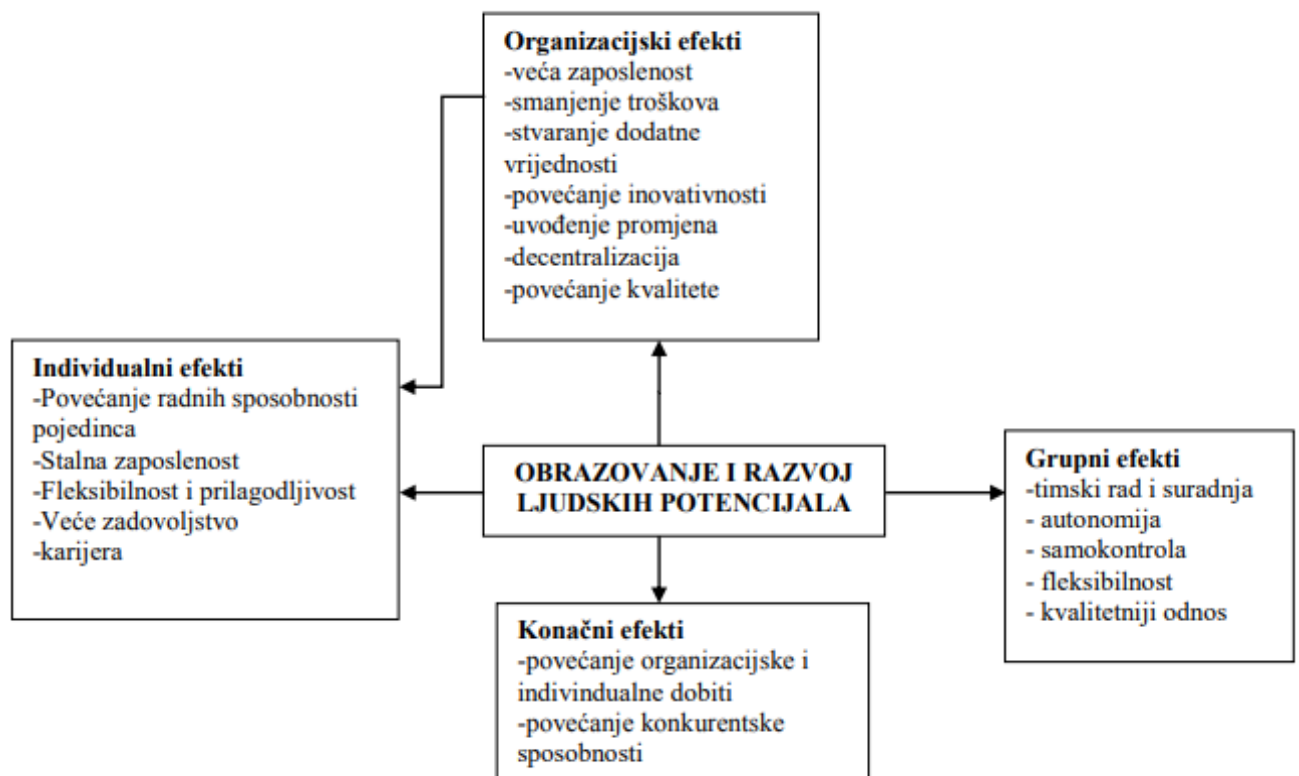
„U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o (Jambrek, i ostali, 2008: 12):

- Zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- Poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- Osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,

- Osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj,
- Brizi za zdravlje zaposlenika“.

U nastavku rada prikazana je slika 4. na kojoj se mogu vidjeti efekti na koje utječe obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala, a to su organizacijski, grupni, konačni i individualni efekti.

Slika 4.: Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., 1996.

Iz perspektive zaposlenika elementi i čimbenici zadovoljstva poslom prikazani su na slici 5 i objašnjeni u nastavku.



Slika 4.: Elementi zadovoljstva poslom



Izvor: izrada autora prema MBA Skool Team (2020). Job Satisfaction. Dostupno na: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html> (pristupljeno 2.7.2021.)

„Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje poduzeća postaje u suvremenoj poslovnoj praksi sve naglašenija“ (Goić, 1998: 347).

Sretni i zadovoljni zaposlenik na poslu uvijek je motiviran da doprinese više. S druge strane, nezadovoljni zaposlenik je letargičan, griješi i postaje teret za tvrtku. Na učinkovite prakse upravljanja ljudskim potencijalima, te na osiguranje zadovoljstva zaposlenih utječu broji čimbenici koje Bahtijarević Šiber (1999) dijeli na vanjske i unutrašnje. Vanjske faktore čine ekonomski sustav, institucionalni faktori, tržište rada i kultura društva. Unutarnji faktori su upravljanje, veličina organizacije, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada i organizacijska kultura koje (Bahtijarević Šiber, 1999: 102).

Pojava pandemije Covid-19 jedan je od vanjskih čimbenika koji posljednjih dvije godine značajno utječe na strategije i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima te ujedno naglasio važnost pripremljenosti za učinkovito upravljanje krizama. Stoga se u nastavku rada ukazuje na važnost kriznog menadžmenta općenito, a zatim i na učinke Covid-19 pandemije.

### 3. KRIZNI MENADŽMENT

Najkraće se može za krizu reći kako je to situacija, koja (Osmanagić Bedenik, 2010:104):

- „Predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava,
- Predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom,
- Odražava postojanje problema upravljanja“.

Prema Wieneru i Kahnu (1962.) generičke dimenzije krize su:

1. „Točka preokreta u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti,
2. Stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja,
3. Predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
4. Iz nje proizlaze važne konzekvence za budućnost,
5. Proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima,
6. Stvara neizvjesnost u procjeni situacije i u ovladavanju potrebnog razvoja alternativa,
7. Smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
8. Povećava hitnost, stres i strah,
9. Raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne,
10. Povećava vremenski pritisak,
11. Mijenja odnose između članova,
12. Povećava napetost“ (Osmanagić Bedenik, 2010:104).

Pomoću kriznog upravljanja primjenjuju se različite strategije kako bi se organizacije mogle nositi s novonastalim promjenama. Od iznimne je važnosti izrada kriznog plana kako bi organizacija unaprijed bila spremna na različite vrste kriza. Naravno, neke od kriza se ne mogu predvidjeti, ali rizik se može umanjiti.

„Krizu se može dogoditi kao rezultat nepredvidivog događaja ili nepredvidive posljedice nekog događaja koji se smatrao potencijalnim rizikom. U oba slučaja, krize gotovo uvijek zahtijevaju brzo donošenje odluka kako bi se ograničila šteta za organizaciju“ (Posey i Wigmore, 2021: 1).

Postoje tri vrste krize, a to su strategijska kriza, kriza uspjeha i kriza likvidnosti te njihovi te su njihovi indikatori prikazani na slici.

Faze krize (Posey i Wigmore, 2021:1):

1. **„Upozorenje i procjena rizika.** Koliko god važno bilo identificirati rizike i planirati načine za smanjenje tih rizika i njihovih učinaka, jednako je važno uspostaviti sustave praćenja koji mogu pružiti rane signale upozorenja o bilo kojoj predvidljivoj krizi.
2. **Krizni odgovor i upravljanje.** Kada se dogodi kriza, krizni upravitelj odgovoran je za usmjeravanje odgovora organizacije u skladu s njezinim utvrđenim planom upravljanja krizama. Krizni menadžer je obično i osoba koja ima zadatak komunicirati s javnošću.
3. **Postkriza i rješenje.** Nakon što kriza popusti i posao se počne normalizirati, upravitelj krizom trebao bi se i dalje sastajati s članovima tima za upravljanje krizama, posebno onima iz pravnog i financijskog odjela, kako bi procijenio napredak napora za oporavak“.

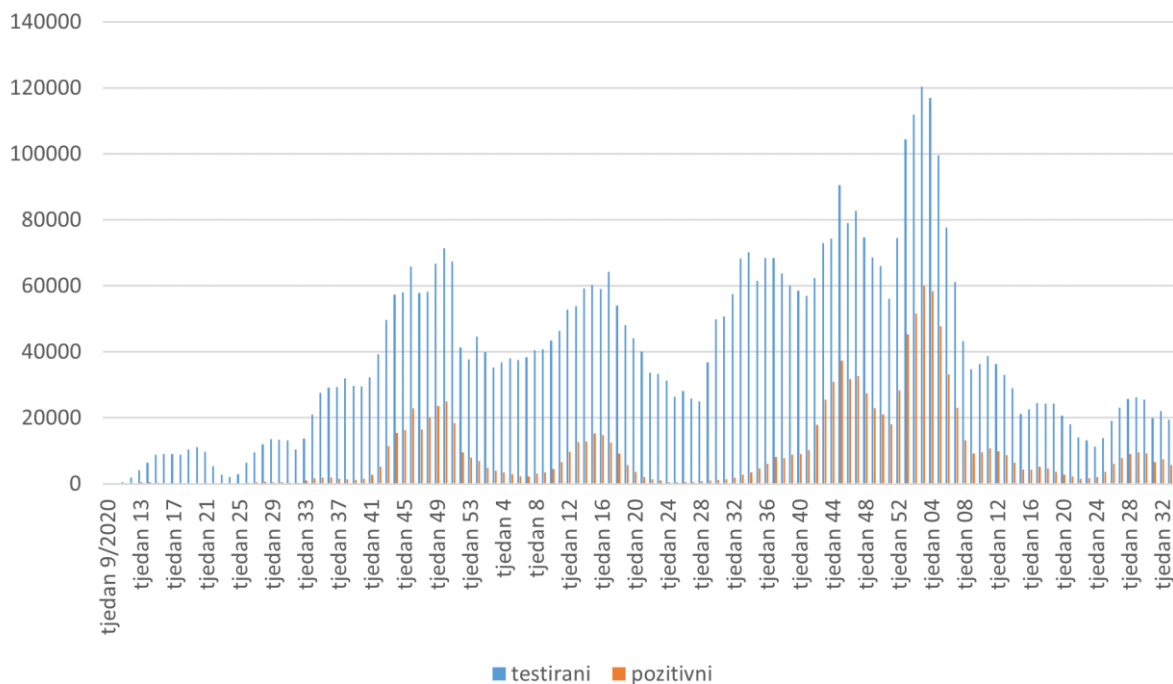
Najznačajniji dio kriznog menadžmenta je svakako korištenje instrumenata i metoda predusretanja krize, jer se na taj način u ranoj fazi identificira i zaustavlja krizni razvoj te kriza traje kraće i posljedice su manje pogubne za poslovanje poduzeća (Osmanagić-Bedenik, 2010:8). Nakon krize, za tim za upravljanje krizama također je važno ponovno posjetiti plan upravljanja krizom organizacije s ciljem procjene koliko je plan djelovao i koje aspekte plana treba revidirati na temelju onoga što je naučeno tijekom krize.

### **3.1. Covid-19 kriza**

„Krizna COVID-19 koja je započela početkom 2020. godine može se očekivati da postane udžbenički primjer upravljanja krizama. Tvrtke širom svijeta bile su prisiljene zatvoriti svoja vrata. Milijuni zaposlenika poslani su kući. Sve javne službe tražile su načine da se osigura održivo funkcioniranje. Povijest će na kraju suditi o njihovim upravama prema njihovim vještinama upravljanja krizama“ (Hayes i Brock, 2022:1).

Na slici 6 nalazi se trenutna statistika Covid-19 pandemije u RH.

Slika 5.: Trenutna statistika Covid-19 pandemije u RH



Izvor: Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2022). Dostupno na

<https://www.hzjz.hr/aktualnosti/covid-19-izvjesce-hzjz-a/>

Situacija sa pandemijom Covid-19 je jedinstvena i potpuno neočekivana i upravo iz toga razloga nekad se ne mogu dati točna predviđanja o situaciji kako će ona dalje teći. Mogu se eventualno predvidjeti neki scenariji i rješenja kako postupiti u takvim situacijama. Velika većina tvrtki nije imala predviđenu ovakvu situaciju u svom kriznom planu. One tvrtke koje su imale proaktivni i angažiran pristup, dobro su vladale cijelom kriznom situacijom.

Tri su faze rješavanja kriza poput COVID-19, kako navodi Palacci, D. (2021:1):

- „Reakcija na šok - zaštititi ljude, razumjeti situaciju i osigurati kontinuitet poslovanja
- Izdržljivost - upravljati ljudima i poslovnim aktivnostima kroz krizu
- Oporavak - Ponovo pokrenuti aktivnosti, procijeniti štetu i brzo se oporaviti“

Nakon prvobitnog šoka i privremenih ili trajnijih obustava rada, poduzeća su kao prioritet istaknula sigurnost djelatnika ali i klijenata te su sukladno tome pokušavala oblikovati poslovne procese na daljinu, od kuće ili kombinirajući timove ili rad od kuće s radom u poslovnom

prostoru. Međutim kako bi se moglo raditi na daljinu, potrebno je zaposlenicima osigurati potrebnu opremu i alate koji su im potrebni za učinkovit rad.

Kako bi se osiguralo učinkovito korištenje opreme i alata neovisno o mjestu i organizaciji posla potrebno je implementirati odgovarajuće sustave komunikacije, suradnje i kontrole rada.

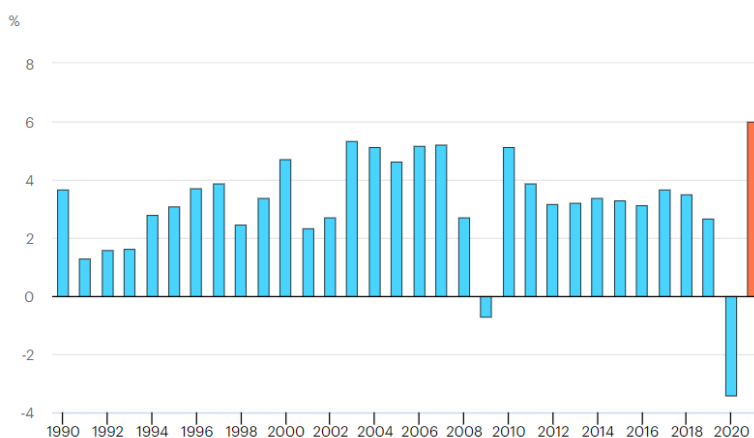
## 4. EKONOMSKI ASPEKTI PANDEMIJE

Jackson i dr. (2021). navode kako se pandemija COVID-19 doživjela pojedinačno, ali i globalno. Život se u svim zemljama i zajednicama drastično promijenio i to je utjecalo i na globalni ekonomski rast u 2020-oj godini. „Dosadašnje procjene pokazuju kako je virus smanjio globalni ekonomski rast na godišnju stopu od „-3,2% do -5,9% u 2020., s djelomičnim oporavkom od 2,5% do 5,2% predviđenim za 2021. Procjenjuje se da je globalna trgovina opala do 5,3% u 2020., ali predviđa se rast od 8,0% u 2021.“ (Jackson i dr., 2021:2).

Gospodarski pad 2020. godine nije bio toliko negativan kako se u početku procjenjivalo, barem djelomično, zbog fiskalne i monetarne politike. Glavna napredna gospodarstva, koja čine 60% globalne ekonomske aktivnosti, predviđa se da će poslovati ispod svog potencijala najmanje do 2024.

Iako se globalna zdravstvena kriza nastavlja u ranim mjesecima 2021. s drugim, pa čak i trećim valovima virusa u mnogim regijama, ubrzanje uvođenja cjepiva i glavni poticajni paketi u mnogim naprednim gospodarstvima pružili su svjetionik nade. MMF predviđa da će globalno gospodarstvo rasti za 6% u 2021. godini, više nego nadoknativši pad od 3,5% u 2020. godini (Hina, 2021). Sve navedene podatke najlakše objašnjava Slika 6. u nastavku koji prikazuje godišnju stopu promjene BDP-a svijeta u periodu od 1991.-2021. na kojem je vidljiv ukupni pad BDP-a od -4,5% u 2020. godini čak i duplo veći pad nego u vrijeme ekonomske krize 2009. g.

Slika 6.: Promjene BDP-a na globalnoj razini



Izvor: IEA, Global Energy Review, 2021.

#### 4.1. Učinak pandemije na poslovanje i poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj

Učinak pandemije onemogućio je fizički kontakt, te su digitalne tehnologije postale nužan alat. Vrijednost digitalizacije postala je važnija no ikada, a oni koji su to odbijali sada su na to primorani. Prema GEM istraživanju: „Hrvatska je po reakciji na COVID-19 digitalizacijom iznad prosjeka EU zemalja koje su sudjelovale u GEM istraživanju. Razlike između zemalja s najnižim ili najvišim reakcijama govore o tome da zemlje koje su visoko digitalizirane nisu bile zatečene. Zadovoljstvo načinom kako je vlada reagirala na pandemiju COVID-19 je u Hrvatskoj veća među „odraslim“ poduzetnicima (i iznad prosjeka EU zemalja ) nego TEA poduzetnicima ( na razini prosjeka EU zemalja)“ (Singer i dr., 2021:40).

„O poduzetničkoj i vladinoj reakciji na pandemiju COVID-19 - u Hrvatskoj, poduzetnici s ranom poduzetničkom aktivnosti (TEA) češće (32,7%) nego ‘odrasli’ poduzetnici (25,7%) smatraju da je zdravstvena kriza (COVID-19) otvorila nove prilike. Poduzetnici u Irskoj (obje skupine anketiranih poduzetnika) dvostruko češće nego u Hrvatskoj vide takve prilike. Hrvatska je po reakciji na COVID-19 digitalizacijom iznad prosjeka EU zemalja koje su sudjelovale u GEM istraživanju. Razlike između zemalja s najnižim ili najvišim reakcijama govore o tome da zemlje koje su visoko digitalizirane nisu bile zatečene (kao npr. Finska). Poduzetnici u Irskoj i Švedskoj samo su intenzivirali već postojeće planove. Zadovoljstvo načinom kako je vlada reagirala na pandemiju COVID-19 je u Hrvatskoj veća među ‘odraslim’ poduzetnicima (i iznad prosjeka EU zemalja) nego TEA poduzetnicima (na razini prosjeka EU zemalja.“ (Singer i dr., 2021: 92).

„Dodatnim pitanjima za uzorak odraslih (najmanje 2000 osoba, 18-64 godina) prikupljena su mišljenja o tome kako je pandemija COVID-19 utjecala na pojedine aspekte poduzetničkog djelovanja. Pandemija COVID-19 je osiromašila prihode domaćinstva svagdje, u Hrvatskoj tako misli 39,7% ispitanika, u Sloveniji 44,7%, ali u Nizozemskoj 21,5%. U svim zemljama više ispitanika zna nekoga tko je zatvorio poslovanje, od onih koji su pokrenuli poslovni pothvat zbog pandemije: u Hrvatskoj je taj odnos 40,7% vs. 15,9%; u Sloveniji 25,4% vs. 6,4%, a u Nizozemskoj 25,9% vs. 16%. Zanimljivo je da je razina pokrenutih poslovnih pothvata zbog pandemije u Hrvatskoj i Nizozemskoj ista, ali je značajna razlika između Hrvatske i Nizozemske po zatvaranju poslovanja zbog pandemije. Od svih koji imaju poslovne pothvate ne starije od 3,5 godine (TEA), u Hrvatskoj 29% prati prilike koje nastaju zbog pandemije, u Sloveniji 32,3%, ali u Nizozemskoj čak 41% (Singer i dr., 2021:101).

Pregledom internetskih sekundarnih izvora informacija utvrđeno je postojanje pozitivnih ali i negativnih učinaka pandemije na poslovanje. Pandemija covid-19 brojnim je domaćim proizvođačima hrane otvorio nove prilike. Kao mogućnost dostave ili prodaje proizvoda „od vrata do vrata“. Oni su vidjeli da postoji domaće tržište, te shvatili da se moraju digitalizirati i preko web shopa nastaviti svoje poslovanje. Kao primjer toga je Stipino koji proizvode prirodne proizvode šarolikog asortimana kao što su jabuke, sokovi, pekmezi, ajvari, salate, sirupi i slično. Svojom su web stranicom uspjeli doći do većeg broja kupaca, te i dalje nastavljaju svoje poslovanje, reklamirajući se i zarađujući online. Također, tu je i Glovo, jedan od najpoznatijih dostavljača. Koji se pohvalio da je u dvije godine na hrvatskom tržištu dostavio više od devet milijuna proizvoda, a među najčešće dostavljenim namirnicama su banane, i to preko 20 tona dostavljenih. Slijede ih mlijeko, voda, krumpir i jaja, tu je i kvasac, a od gotove hrane se najviše naručivalo iz restorana koji poslužuju fast food. Također u Hrvatskoj je porastao i izvoz parketa. Varošaneć (2021.) provela je anketu glede utjecaja korone na poslovanje PPS-a, te je u razgovoru sa direktorom Galekovićem saznala da im je izvoz parketa skoćio s 26, 948 milijuna eura u 2019.godini na 37, 717 milijuna u 2020., te se otkriva da njihovo poslovanje bilježi rast i poboljšanu likvidnost. Nadalje, jedna od tvrtki s najvećim stopama rasta izvoza koja iznosi čak 50% - Bjelin grupa – u vlasništvu tvrtke pod kontrolom švedsko-hrvatskog poduzetnika Darka Pervana, lani je proizvela oko 950.000 m<sup>2</sup> gotovog parketa a izvela oko 870.000 m<sup>2</sup>. (Varošaneć, 2021).

Najveći pozitivan utjecaj na ukupna kretanja industrije imale su proizvodnja elektrićne energije s rastom od 9,9 posto i visokim udjelom u strukturi od gotovo 14 posto, proizvodnja farmaceutskih proizvoda s rastom čak od 21,9 posto te proizvodnja gotovih metalnih proizvoda s rastom od 13,5 posto (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2020).

S druge strane, neki sektori i pojedine organizacije bile su suoćene s izrazito negativnim učincima pandemije. „Najveći negativan utjecaj na kretanje industrijske proizvodnje imale su proizvodnja naftnih derivata s padom od 60,4 posto i kemijska industrija s padom od 16 posto te nastavak pada proizvodnje pića i odjeće iz prošle godine. Pad proizvodnje odjeće je bio prisutan na razini većine članica EU i snažno je povezan s utjecajem pandemije, a isto se u nešto manjoj mjeri može reći i za proizvodnju pića koje je u Hrvatskoj znatno povezana i s turistićkim ostvarenjima.,, (Većernji list, 2021).

Stoga, možemo zaključiti da je pandemija ostavila i pozitivan utisak na određene firme te stvorila pozitivne priće. Iako je dosta firmi i izgubilo poslovanje, dosta ih je i pronašlo put ka uspjehu.



## **5. UČINCI I IMPLIKACIJE PANDEMIJE COVID-19 NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Suvremene organizacije bile su izložene rizicima koji su se pojavili zbog novih poslovnih trendova, organizacijske dinamike, kao i pojačanog utjecaja ostalih vanjskih čimbenika organizacije, zbog čega je sve teže organizirati materijalne i ljudske resurse.

2020-te godine, zbog pandemije Covid-19 gotovo sve organizacije promijenile su svoje uvjete poslovanja. Promijenile su poslovne navike, radno vrijeme, radne uvjete, te su se morali pridržavati posebnih preporuka kako bi se izbjegle velike štete pandemije.

Uslijed značajnih negativnih efekata pandemije i potrebe za prilagodbom na nove poslovne uvjete, mogućnosti nagrađivanja i napredovanja postaje ograničena. Poslodavci su morali uložiti veliki trud u komunikaciju sa svojim podređenima, tako da zaposlenik ne osjeti pritisak tijekom krize, i da mu bude što lakše i jednostavnije obavljati nove zadatke koje je pandemija postavila. Organizacije su uvodile skraćeno radno vrijeme, korištenje neplaćenog dopusta, otpuštanje zaposlenika koji su bili na ugovoru na određeno i slično. Neke organizacije nisu osjetile pandemiju na takav način pa nisu imale potrebu otpuštati zaposlenike, nego ih, štoviše, zapošljavati sukladno povećanim potrebama radi povećane potražnje za njihovim uslugama. Stoga možemo zaključiti da su zaposlenici u takvim organizacijama počeli osjećati zahvalnost jer imaju posao, i na taj su način mnogi bili još više motivirani za rad.

Kako se stvari budu normalizirale, opcije zaposlenika će se povećavati, a tvrtke koje su postavile svoje zaposlenike kao prioritet bit će nagrađene zadržavanjem zaposlenih te zdravim novim zapošljavanjem. Tvrtke koje su se borile sa svojim organizacijskim vrijednostima i izgubile, cijenu će platiti dugoročno. U razdobljima neizvjesnosti, resursi se moraju brzo kretati, bilo to da se radi o ljudskim resursima, financijskim sredstvima ili primjeni novih tehnologija, stoga je važno brzo odlučivati. Mnoge tvrtke nerado financiraju velike strateške poteze, preferirajući “privremenu stanku” tijekom perioda ekonomske recesije što ostavlja negativnu sliku o sustavu poslovanju i odgovornim osobama. Osim privremenih stanka, mnogi su birali opciju rada od kuće. Prilikom dizajniranja poslovnog okruženja jedna je stavka odmah istaknula, a to je sigurnost. I upravo zbog toga, sve organizacije su u fokus stavljale sigurnost svojih zaposlenika, ali i klijenata. Ovisno o vrsti poslovanja i mogućnosti, organizacije su uvodile: rad od kuće, hibridni rad ili normalan rad s poštivanjem preporuka za zaštitu od Covida-19.

Također, jedna od znatnijih promjena u doba Covid-19 bilo je prijenos aktivnosti odabira ljudskih potencijala u virtualni svijet. Za potrebe provođenja 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 platformi za online video i audio komunikaciju, što je sami pokazatelj utjecaj i važnost tehnologije i tehnoloških noviteta.

Međutim, kategorija zaposlenika koji rade od kuće predstavlja mali dio ukupne radne snage, uglavnom zato što rad na daljinu nije prikladan za prerađivačku industriju i ne može se primijeniti na sva radna mjesta. U tom kontekstu postojala su dva moguća scenarija za tvrtke čija priroda poslovanja ne dopušta da se pridržavaju ovih vrsta radnih uvjeta. Ili zahtijevati od svojih zaposlenika da budu fizički prisutni poštujući mjere fizičkog distanciranja (tj. omogućiti razmak od 2 metra između pojedinaca) i nošenje osobne zaštitne opreme ili da ih se otpusti.

Organizacije koje su se suočile s financijskim teškoćama zbog pandemije su zamrznuli ili smanjili svo zapošljavanje; ili su otpustili svoje zaposlenike. Vjerojatnost ponovnog zapošljavanja značajno se smanjuje za zaposlenike koji su se duže držali dalje od svog radnog mjesta. Glavni izazov za menadžere ljudskih resursa jest podržati menadžere i zaposlenike tijekom ovog procesa i ponuditi odgovarajuće informacije.

Stoga, ključna aktivnost je komunikacija. Velik naglasak na digitalizaciju i detaljno planiranje interne i eksterne komunikacije. Interna komunikacija unutar poduzeća iznimno bitna zbog novih informacija, neizvjesne financijske situacije te motivacije radnika na daljnji rad. Država se pobrinula čak i za potpore uoči COVID-19 pandemije stoga su određena poduzeća imala pravo na zakonom određene subvencije.

Također potrebno je i posjedovati snalažljivost kao vrlinu kako bi se u novim načinima poslovanja zbog Covid-a zaposlenici i menadžeri dobro snašli. Primjerice mnogi su iskoristili društvene mreže kao približavanje kupcima putem online-a. Ljudi su počeli kupovati sve putem interneta i mnoge su organizacije otvorile svoje web stranice te zbog toga profitirale. Stoga možemo zaključiti da je pandemija Covid-19 utjecala i na nove ideje određenih organizacija i doprinijela zaposlenicima motivaciju za daljnje poslovanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi su najvažniji faktor svakog poduzeća ili tvrtke. Oni imaju ključnu ulogu za razvitak i ostvarenje profita. U slučajevima krize (elementarne nepogode, pandemija), zaposlenici imaju ključnu ulogu za spas i održavanje tvrtke, kao i za daljnji rast i napredak. Zaposlenici su najveća imovina svake organizacije, što upravljanje ljudskim potencijalima čini domenom koja mora biti vrlo učinkovita kako bi zaposlenici, kao i organizacija, težili uspjehu. Međutim, upravljanje ljudskim resursima složenije je nego što se može zamisliti zbog velike raznolikosti zaposlenika što rezultira zajedničkim radom ljudi iz različitih sredina. Upravo je zbog složenosti upravljanja ljudskim potencijalima odjel ljudskih resursa jedan od ključnih odjela bilo koje organizacije.

Kriza COVID-19 je očito dovela do pojave složenog i izazovnog okruženja za menadžere i praktičare upravljanja ljudskim resursima koji su trebali pronaći rješenja za održavanje poslovanja svoje tvrtke i pomoći svojim zaposlenicima da se nose s izazovima ove neviđene situacije.

Rezultati analize sekundarnih izvora informacija ukazuju na primjere pozitivnih i negativnih učinaka pandemije na ljudske potencijale. Ukazano je kako pandemija može imati značajne implikacije na mentalno zdravlje zaposlenika i uklapanje osobe i okoline koje percipiraju zaposlenici, kao i iskustvo zaposlenika vezano uz organizaciju posla, radni prostor te interakcije s kolegama i menadžerima. Od ključnih aktivnosti u sklopu upravljanja ljudskim potencijalima posebno su pandemijom bile pogođene aktivnosti privlačenja i selekcije potencijalnih djelatnika; strategije rješavanja viškova ili manjkova potrebnog broja zaposlenika; oblikovanje i preoblikovanje posla i upravljanje radnom uspješnošću i radnim odnosima. Kako bi osigurale svoj kontinuitet poslovanja, većina organizacija odlučila se na izazov rada na daljinu, zahtijevajući od svojih zaposlenika da rade od kuće. One tvrtke kojima priroda ne dopušta rad na daljinu, morale su fizički raditi uz pridržavanje određenih mjera (maske, rukavice, čišćenje radne površine dezinfekcijskim sredstvima, covid testovi i slično). Neočekivane i drastične organizacijske promjene predstavljaju značajan izazov za menadžere i praktičare.

U tom kontekstu, novost i složenost COVID-19 predstavljaju značajan izazov koji bi mogao ugroziti postizanje organizacijskih ciljeva. S teorijskog stajališta, ovim je radom ukazano na važnost razvoja teorije kriznog menadžmenta, znanstvene i stručne podloge za učinkovitije upravljanje krizama, neizvjesnošću i oblikovanje/predviđanje kriznih planova. Sa stajališta

menadžera i praktičara ukazano je na važnost digitalizacije kao mehanizma reakcije na pandemiju te na potrebu razvijanja svih aspekata potpornih aktivnosti za podršku virtualne socijalizacije djelatnika i virtualnog rada.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.
2. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Ekonomski fakultet u Splitu.
3. Goić, S. (1998). Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja. Ekonomski fakultet u Splitu.
4. Jurčević, M. (2011). Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima. Suvremeni promet. Zagreb.
5. Raymond, A., N., Wright, P., M., Gerhart, B., Hollenbeck, J., R. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate.
6. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Školska knjiga, Zagreb.
7. Wiener, A., J., Kahn, H. (1962). Crisis and arms control. Harmon-on-Hudson, N.Y.:Hudson Institute.
8. Zelenika, R. (1998). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

### Znanstveni i stručni radovi:

9. Adamović Topolčić, M. (2000). Osvrt na udžbenik Fikreta Bahtijarević Šiber, Menadžment ljudskih potencijala. Revija za sociologiju, Vol. 31 No. 1-2, str. 101-105.
10. Aitken – Fox, E. (2020). The impact od Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. Dostupno na:  
<https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/> [Pristupljeno: 25.8.2021.]
11. Ang, C. (2020). Ekonomski učinci Covid-19 na posao. Dostupno na:  
<https://www.visualcapitalist.com/economic-impact-covid-19/> [Pristupljeno: 5.7.2021.]
12. Bahtijarević, Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Dostupno na:  
<https://hrcak.srce.hr/154354> [Pristupljeno: 12.6.2021.]
13. Carnevale, J. i Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/341557520\\_Employee\\_Adjustment\\_and\\_Well-Being\\_in\\_the\\_Era\\_of\\_COVID-19\\_Implications\\_for\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/341557520_Employee_Adjustment_and_Well-Being_in_the_Era_of_COVID-19_Implications_for_Human_Resource_Management) [Pristupljeno: 20.8.2021.]

14. Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. Faculty of Management, Canadian University Dubai, Dubai, UAE
15. Jackson, J., Weiss, M., A., Schwarzenberg, A., B., Nelson, R., M., Sutter, K., M., Sutherland, M., D. (2021). Globalni ekonomski učinci Covid-19. Dostupno na: <https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf> [Pristupljeno: 7.7.2021.]
16. Jambrek, I., Penić, I., I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704> [Pristupljeno: 30.6.2021.]
17. Karunathilake, K. (2020.) Pozitivni i negativni učinci Covid-19. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40847-020-00107-z> [Pristupljeno: 6.7.2021.]
18. Majstorović, A., Cerić, A. (2019). Razvoj modela upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/230965> [Pristupljeno: 15.7.2021.]
19. Osmanagić, Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 8 No. 1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57783> [Pristupljeno: 15.7.2021.]
20. Slavica Singer, Nataša Šarlija, Sanja Pfeifer, Sunčica Oberman Peterka, Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2021. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/gem-hrvatska/> [Pristupljeno: 12.8.2021]

#### **Internetski izvori:**

21. Basu Mallick, C. (2020). What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples. Dostupno na: <https://www.toolbox.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/> [Pristupljeno: 2.7.2021.]
22. Britannica (2020). Human resources management. Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/labor-in-economics> [Pristupljeno: 30.6.2021.]
23. Clint, F. (2021). 8 tipova krize u poduzeću. Dostupno na: <https://blog.hubspot.com/service/types-of-crisis?toc-variant-b=> [Pristupljeno: 5.7.2021.]

24. Digital thoughts (2020). Top Factors Affecting Human Resource Management. Dostupno na: <https://blog.thedigitalgroup.com/top-factors-affecting-human-resource-management> [Pristupljeno: 2.7.2021.]
25. Hayes, A., Kharit, K. (2021). Crisis Management. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp> [Pristupljeno: 5.7.2021.]  
Hina, Z., K. (2021). MMF ponovno snizio prognoze za globalno gospodarstvo. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/mmf-ponovo-snizio-prognoze-za-globalno-gospodarstvo-20220726> [Pristupljeno:30.8.2022]
26. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2022). Dostupno na: [COVID-19 – izvješće HZJZ-a | Hrvatski zavod za javno zdravstvo](https://www.hzjz.hr/COVID-19-izvjesce) [Pristupljeno 9.9.2022]
27. IEA, Global Energy Review (2021). Economic impacts od Covid-19. Dostupno na: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021/economic-impacts-of-covid-19> [Pristupljeno; 6.7.2021.]
28. Ivica Beti (2021). Tko se othrvao korona krizi? Ovi su sektori dobro poslovali. Dostupno na: [Tko se othrvao korona-krizi? Ovi su sektori dobro poslovali - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](https://www.vecernji.hr/vecernji/hr/vecernji/hr/vecernji.hr) [Pristupljeno 9.9.2022]
29. Kenton, W., Mansa, J. (2020). What Is Human Resources (HR)? Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> [Pristupljeno: 30.6.2021]
30. Kožulj, G. (2020). Korona virus – tipični primjer „crnog labuda“. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/korona-virus-tipicni-primjer-crnog-labuda.html> [Pristupljeno: 11.8.2021.]
31. MBA Skool Team (2020). Job Satisfaction. Dostupno na: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html> [Pristupljeno: 2.7.2021.]
32. McKinsey (2021). The coronavirus effect on global economic statement. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment#> [Pristupljeno: 7.7.2021.]
33. Mentorica.biz (2020). Krizno upravljanje i utjecaj zaposlenika. Dostupno na: <https://mentorica.biz/aktualno/krizno-upravljanje-i-utjecaj-zaposlenika-234/> [Pristupljeno: 2.7.2021.]

34. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2020). Energija u Hrvatskoj. Dostupno na:  
[https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/UPRAVA%20ZA%20ENERGETIKU/Ostali%20dokumenti/Energija\\_u\\_Hrvatskoj\\_2020-1.pdf](https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/UPRAVA%20ZA%20ENERGETIKU/Ostali%20dokumenti/Energija_u_Hrvatskoj_2020-1.pdf) [Pristupljeno:30.8.2022]
35. Palacci, D. (2021). Crisis management and business continuity. Dostupno na:  
<https://www.bearingpoint.com/en-se/insights-events/insights/covid-19-business-continuity-at-scale-and-speed-insight/> [Pristupljeno: 5.7.2021.]
36. Posey, B., Wigmore, I. (2021). Crisis management. Dostupno na:  
<https://whatis.techtarget.com/definition/crisis-management> [Pristupljeno: 5.7.2021.]
37. Poslovni forum (2020). Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na:  
[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)
38. Stipino (2020). Naslovna stranica. Dostupno na: <https://stipino.com/> [Pristupljeno 9.9.2022]
39. Varošaneć, S. (2021). Unatoč koroni rastu, planiraju i nova ulaganja. Dostupno na:  
[Unatoč koroni rastu, planiraju i nova ulaganja - Poslovni dnevnik](https://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) [Pristupljeno 31.8.2022]
40. Večernji list (2021). Ovo su sektori koji su pobijedili krizu. Dostupno na:  
<https://seebiz.eu/tvrtke/ovo-su-sektori-koji-su-pobijedili-krizu/256978/> [Pristupljeno 9.9.2022]



## **POPIS SLIKA**

Slika 1.: Glavni procesi i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala .....	5
Slika 2.: Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.....	6
Slika 3.: Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala.....	8
Slika 4.: Elementi zadovoljstva poslom.....	9
Slika 5.: Trenutna statistika Covid-19 pandemije RH.....	14
Slika 6.: Promjene BDP-a na globalnoj razini.....	16

