

UTJECAJ PANDEMIJE COVID 19 NA LJUDSKE RESURSE U PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Martina Kerovec, e-mail: kerovecmartina@gmail.com

MORH, Zinke Kunc 3E, 10000 Zagreb, Hrvatska

Stručni članak

Sažetak: Prije više od godinu dana nitko nije mogao niti zamisliti da će se život čovjeka promijeniti u svakom pogledu. Pojavom pandemije COVID 19 došlo je do brojnih promjena u svim područjima čovjekova djelovanja pa tako i u poslovnom svijetu. U mnogim poduzećima došlo je do smanjenja poslovnih transakcija, što dovodi do smanjenja poslovnih prihoda i krajnji rezultat je nemogućnost podmirenja financijskih obveza. Najveći problem je predstavljala isplata plaća zaposlenicima, no država je na vrijeme prepoznala potencijalnu opasnost te je uvela mjere za očuvanje radnih mjesta. Na taj je način osigurala da ljudski resursi unutar poduzeća ostanu sigurni tijekom trajanja pandemije. U posljednjih nekoliko godina dolazi do pojave novih organizacijskih oblika što je posebno došlo do izražaja tijekom 2020. godine jer ukoliko se poduzeće ne prilagodi dinamičnom okruženju teško će opstati na tržištu.

Ključne riječi: ljudski resursi, pandemija, promjene

THE IMPACT OF THE COVID 19 PANDEMIC ON HUMAN RESOURCES IN ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF CROATIA

Abstract: More than a year ago, no one could have even imagined that a man's life would change in every way. With the outbreak of the COVID 19 pandemic, there were numerous changes in all areas of human activity, including the business world. In many companies, there has been a decrease in business transactions, which leads to a decrease in operating revenues and the end result is the inability to meet financial obligations. The biggest problem was the payment of salaries to employees, but the state recognized the potential danger in time and introduced measures to preserve jobs. In this way, it ensured that human resources within the company remained secure throughout the pandemic. In the last few years, new organizational forms have emerged, which was especially evident in 2020, because if the company does not adapt to a dynamic environment, it will be difficult to survive in the market.

Key words: human resources, pandemic, changes

1. Uvod

U ožujku 2020. godine svijet se suočio sa promjenom kakvu još dosada nije doživio. Pandemija uzrokovana korona virusom dovela je do toga da svakodnevni život više nije bio isti. Novonastale promjene odrazile su se na svako područje čovjekova života. Većina svakodnevnih obveza svela se na obavljanje iz vlastita doma. Obrazovanje se iz školskih klupa preselilo na male ekrane i računala, trgovalo se većinom preko interneta, a odlazak na posao više nije bio potreban već se počelo raditi od kuće. Sve navedeno je bilo potrebno kako bi se suzbilo širenje virusa i kako ne bi došlo do problema još većih razmjera.

U radu će biti prikazano kolika je važnost svakog pojedinog čovjeka u poduzeću. Da ono ne predstavlja nekakav objekt već subjekt koji aktivno sudjeluje u kreiranju sudbine poduzeća. Čovjek je kreativno i maštovito biće te mu to mora biti omogućeno kroz njegovu slobodu

stvaranja. Vidjet ćemo da moderni oblici organizacije, koji se pojavljuju u posljednjih nekoliko desetaka godina, ne trpe stroge hijerarhijske odnose već je radniku potrebna sloboda kako bi mogao dati nova rješenja za brzu prilagodbu na promjene u okruženju poduzeća.

U prvom dijelu rada definirat će se pojam menadžmenta i ljudskih potencijala kako bi se što bolje razumjela važnost ljudi u svakom pojedinom poduzeću, koliko su oni bitni u današnjem turbulentnom okruženju u kojem se ono nalazi te koji je najbolji oblik organizacije za opstanak u svijetu promjena. U drugom dijelu rada prikazat će se dobiveni rezultati prethodnih istraživanja o tome kako poduzetnici ocjenjuju gospodarsko stanje u državi, u kojoj je mjeri pandemija utjecala na njihovo poslovanje, jesu li im koristile poticajne mjere države, jesu li morali otpuštati radnike i u konačnici jesu li morali zatvoriti svoje poduzeće. U trećem dijelu će se dobiveni rezultati sumirati kroz zaključak.

2. Pojam menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima

Da bi se definirao pojam menadžment potrebno je obuhvatiti nekoliko pojmova kao što su radna skupina, vođenje i upravljanje. Prema Gutić (2018) jedna od definicija menadžmenta je sposobnost vođenja radne skupine kako bi se ostvarili svi zacrtani planovi, ciljevi i zadaci, odnosno, fokus je na radnoj skupini. Druga pak definicija u fokus stavlja vođenje, poistovjećujući pojam menadžment sa latinskom riječi „manus“ što znači ruka. Dok treća definicija pojam upravljanja predstavlja kao sinonim za menadžment. Obilježja suvremenog menadžmenta i menadžera su: samostalno odlučivanje i sudjelovanje u donošenju strateških odluka, poticanje promjena i upravljanje promjenama, preuzimanje rizika, motiviranje, nagrađivanje, usmjeravanje ljudstva te kontrola aktivnosti. Menadžment je jedini koncept koji je afirmirao čovjeka i njegove sposobnosti kroz funkciju upravljanja ljudskim potencijalima te mu na taj način oduzima status objekta i daje status aktivnog subjekta koji kroz uspjeh poduzeća ostvaruje i svoje vlastite uspjehe. Jedino čovjek može od minusa napraviti plus i od neuspjeha stvoriti uspjeh i pobjedu. Na taj način čovjek dobija veću dozu samopouzdanja, pripadnosti i snage te volju i želju za stalnim vlastitim razvojem i unapređenjem intelektualnih sposobnosti.

Upravljanje ljudskim potencijalima je menadžerska funkcija vođenja ljudi na što učinkovitiji način kako bi zaposlenici, poduzeće i društvo imalo koristi od toga. Prema Horvat (2019) upravljanje ljudskim potencijalima je vrlo bitan resurs za upravljanje organizacijom. Ključna menadžerska zadaća je postići visoki stupanj zadovoljstva zaposlenih, motivirati ih, obrazovati i razvijati kako bi postizali visoke rezultate i pridonosili ostvarivanju ciljeva organizacije. Za svako poduzeće koje planira biti konkurentno na tržištu i težiti stalnom rastu mora voditi računa o važnosti planiranja zapošljavanja novih zaposlenika u skoroj budućnosti te planiranje ljudskih potencijala mora biti u skladu sa vizijom, misijom i strategijom poduzeća.

„Čimbenici koji utječu na potrebe za ljudskim potencijalima su sljedeće:

1. Konkurencija
2. Ekonomska situacija
3. Poslovna kretanja
4. Financijska kretanja
5. Proizvodnost rada
6. Otvaranje novih tržišta

7. Razvoj novih proizvoda i usluga
8. Promjene strategije
9. Promjene u obujmu proizvodnje
10. Promjene u tehnologiji⁷⁸

Da bi poduzeće bilo uspješno, vrlo je bitan kvalitetan menadžment koji oblikuje organizacijsku kulturu, raspoređuje ovlasti te uvodi motivirajuće mehanizme. Kao što je već spomenuto planiranje ljudskih resursa, kako zaposlenika tako i menadžera, je planski proces da bi se osigurali kvalitetni ljudi koji mogu osigurati konkurentsku prednost. Ukoliko nema organiziranog plana pribavljanja ljudskih resursa, organizacija neće ispuniti svoju viziju i misiju jer si neće osigurati kvalitetan i stručan kadar ljudi.

Osim što je bitno osigurati si kvalitetan kadar zaposlenika isto tako je vrlo bitno imati na umu psihičke funkcije zaposlenika, pogotovo u vremenima pogođenim pandemijom COVID 19. Gutić (2018) navodi da su osnovne psihičke osobine svakog čovjeka vrlo važne kod predviđanja njegovog ukupnog ponašanja. „Te osobine najčešće obuhvaćaju: inteligenciju, karakter, temperament, emocije, učenje, pažnja i zapažanja, pamćenje i mišljenje.“⁷⁹

Prema Gutić (2018) menadžment ljudskih potencijala je nastao pod okriljem menadžmenta kada su teorija i praksa menadžmenta utvrdili da je tadašnja filozofija menadžmenta neodrživa. Ljudi su bili samo jedan dio proizvodnog procesa. Tek nakon što se došlo do spoznaje da ljudi moraju biti ispred fizičkih potencijala, rezultat je dijaloški okvir unutar kojeg se danas razvio suvremeni pristup ljudskim potencijalima i ljudskom kapitalu. Jedino ljudski kapital može održati organizaciju budućnosti pri vrhu u turbulentnom okruženju globalnog tržišta. Suvremene organizacije ne trpe hijerarhijske odnose. Zaposlenici vole slobodu jer jedino na taj način mogu izraziti svoju kreativnost koja itekako dolazi do izražaja u ovo doba „novo normalno“ gdje se moralo prilagoditi promjenama na tržištu ukoliko organizacija želi i dalje ostati konkurentna. Gutić (2018) smatra da se u menadžmentu može pomoću dvije varijable definirati osnovna bit menadžmenta ljudskih potencijala, a to su znanje zaposlenika i interes zaposlenika za poslom. Također, moguće je definirati četiri ključne odrednice menadžerskih odluka: motivirati ljudstvo, unaprijediti, uključiti u učenje ili otpustiti iz organizacije. Slika 1 prikazuje četiri matrična polja pomoću kojih menadžeri nastoje realizirati organizacijske ciljeve, uz istovremeno zadovoljavanje ciljeva zaposlenih.

⁷⁸ Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., (2019), Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb, EFFECTUS, studij financije i pravo, visoko učilište

⁷⁹ Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M., (2018), Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb, EFFECTUS, studij financije i pravo, visoko učilište

Slika 1.: Upravljačke odluke temeljene na znanju i interesu zaposlenika

Interes zaposlenika za posao	MOTIVIRATI	ODMAH OTPUSTITI
Ne postoji		
Postoji	PROMOVIRATI UNAPRIJEDITI	OBRAZOVATI
	Ima	Nema
	Znanja zaposlenika o poslu	

Izvor: Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M., (2018), *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, EFFECTUS, studij financije i pravo, visoko učilište

U teoriji ovaj model je vrlo jasan no u praksi ga je vrlo teško provesti jer su navedene varijable promjenjive. Znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika je teško predvidjeti kao potrebu organizacije u budućnosti jer je i sama budućnost organizacije nedovoljno predvidljiva bez obzira na sve vještine predviđanja svakog pojedinog menadžera. Isto tako i interes zaposlenih je teško mjerljiva varijabla jer ono što je danas zaposlenicima predmet interesa ne mora značiti da će biti i sutra.

3. Utjecaj pandemije COVID 19 na ljudske resurse u poduzećima

Gutić (2018) smatra kako najveći utjecaj na poduzeće imaju razne promjene okruženja koje od njega zahtjevaju brzu prilagodbu jer bez odgovarajućeg odgovora ono postaje nekonkurentno na tržištu te na taj način gubi klijente i profit. Osim strategije, tehnologije, poslovne politike, veličine i snage, okruženje je jedan od najvažnijih čimbenika na čije promjene poduzeće mora odgovoriti svojim aktivnostima. Suvremeno okruženje obuhvaća dinamičnost, složenost, heterogenost i neizvjesnost, u što smo se posebno uvjerali u posljednjih godinu dana kada je započela pandemija. Dinamičnost je jedna od najvažnijih komponenti okruženja, a odražava brzinu i stupanj promjena okruženja. Složenost okruženja obuhvaća brojne komponente koje utječu na redovito poslovanje poduzeća. Neizvjesnost je pak izravno povezana sa raspoloživim informacijama i njihovom kvalitetom i što je veća informiranost smanjena je dezorganiziranost i obrnuto. Novi čimbenici okoline sve više utječu na poslovanje organizacije jer pred nju postavljaju nove zahtjeve vezane za dizajniranje organizacije s obzirom da tradicionalni oblici organizacije (funkcijski i divizijski) nisu spremni na njih pravilno i pravodobno odgovoriti.

Sve navedene promjene i karakteristike okruženja odrazile su se kako i na ukupno poslovanje poduzeća tako i na ljudske resurse u poduzećima tijekom pandemije. Rezultati istraživanja koje je provela Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika - CROMA te hrvatska konzultantska tvrtka Best Advisory na temu „Utjecaj krize uzrokovane COVID-19 na mikro, malo i srednje poduzetništvo“, čak pokazuju pozitivne rezultate gdje većina mikro, malih

i srednjih poduzeća ne planiraju smanjivati ljudski kadar u svojim poduzećima.⁸⁰ Spomenuto istraživanje je provedeno na uzorku od 266 mikro, malih i srednjih poduzeća (koje predstavljaju 99,7% svih poduzeća u Hrvatskoj). Sličnu anketu proveo je McKinsey&Co. u pet europskih država te je anketa koncipirana na način da bude usporediva sa europskim rezultatima. Prije pitanja o posljedicama pandemije na hrvatsko poduzetništvo, ispitanici poduzetnici su upitani o gospodarskom stanju u Republici Hrvatskoj. Njih 27% je odgovorilo kako je nacionalna ekonomija izrazito slaba, 67% da je slaba dok samo 4% poduzetnika navodi da je jaka, a 2% da je izuzetno jaka. 46% ispitanika navodi da je pandemija smanjila poslovne prihode poduzeća u velikoj mjeri, 26% da je smanjila ali ništa značajno, 17% da nije imala utjecaj na prihode, 8% da ih je povećala ali ništa značajno i samo 3% poduzetnika navodi da ih je povećala u velikoj mjeri. Dobiveni rezultati nisu iznenađujući jer je dobro poznato da je smanjen broj transakcija i prihoda u gospodarstvu. Najviše su pogođene uslužne djelatnosti, turizam te djelatnosti vezane za umjetnost, rekreaciju i zabavu. Rezultati europskog istraživanja su različiti u svakoj pojedinoj zemlji zbog raznih mjera koje je donosila vlada svake države nastojeći u što većoj mjeri suzbiti širenje pandemije. Najbližnje rezultate Republici Hrvatskoj ima Španjolska koja je također turistički vrlo jaka zemlja. Na pitanje kolika je mogućnost stečaja u njihovom poduzeću, 50,4 % hrvatskih poduzetnika odgovara da ukoliko im se poslovni prihod smanji između 10%-30% da će biti prisiljeni otići u stečaj. Najviše su pogođena mikro poduzeća koja će ako im prihod ostane na trenutnoj razini morati proglasiti stečaj i upravo u takvim situacijama je itekako bitna pomoć države kroz razne poticajne mjere. Ništa bolja situacija nije niti kod europskih poduzetnika, njih 77% navodi da bi moralo zatvoriti svoje poduzeće ukoliko im poslovni prihod padne između 10%-30%. Od svih poslovnih rashoda s kojima se susreće poduzeće kao što su plaćanje osnovnih sredstava za poslovanje, plaćanje najma, plaćanje zajmova, kredita i leasinga, plaćanje dobavljača, njih 43% navodi da im je najveći problem bilo financiranje zaposlenika. Dobiveni podatak nije iznenađujući s obzirom da je navedeno kako je pandemija u velikom broju smanjila transakcije, a i samim time smanjeni su i poslovni prihodi poduzeća. Što se tiče europskih zemalja, njih 22% navodi da su imali problema sa financiranjem zaposlenika. S obzirom da su hrvatski poduzetnici istaknuli kako im je najveći problem bio financiranje zaposlenika tijekom pandemije, vladine mjere za oporavak bile su nužne. 60,9% poduzetnika je apliciralo za programe državne pomoći, 32,7% ih planira, a samo 6,4% poduzetnika nije apliciralo. U mjesecu ožujku 2020. godine isplaćeno je 1 619 242 000 kuna potpore za 503 367 radnih mjesta, a u kolovozu 2020.godine isplaćeno je 188 434 000 kuna za 61 239 radnih mjesta. Prema službenim podacima najviše novčanih sredstava potpore isplaćeno je mikro poduzetnicima 40,9%, zatim malim poduzetnicima 22,9%, srednjim 18,5% te velikim poduzetnicima 17,6%. Potpore su isplaćene za 30,4% zaposlenog stanovništva, odnosno, uz pomoć države sačuvano je gotovo svako treće radno mjesto što nas dovodi do zaključka da nije bilo poticajnih mjera situacija bi bilo puno lošija nego što zapravo jest. Do mjeseca listopada 2020. godine isplaćeno je gotovo 7 milijardi kuna, točnije, 6,85 milijardi kn, a kada se tome pridodaju i otpisani doprinosi taj iznos dostiže i 10 milijardi kuna.

Prema Horvat (2019) uspješna organizacija je ona koja se zna vrlo brzo prilagoditi promjenama, koja je inovativna i tehnološki napredna. Za inovativnu organizaciju se smatra da svi zaposlenici na svim organizacijskim razinama moraju prihvaćati inovativne procese kao svakodnevnu

⁸⁰ <https://www.croma.hr/sites/default/files/istra%C5%BEivanje.pdf>

obvezu. Osim inovativne, u praksi je u posljednje vrijeme vrlo česta pojava i virtualne, odnosno, imaginarne organizacije. U takvoj organizaciji umrežene su brojne komponente u i izvan organizacije kao što su dobavljači, proizvođači, distributeri i kupci, te je unutar takve strukture omogućen brz protok informacija. Virtualna organizacija potiče stalne organizacijske transformacije koje su usmjerene na jačanje konkurentnosti.

O potrebi novih organizacijskih oblika posebno svjedočimo u vremenu pandemije. Mnoga poduzeća su se susrela s brojnim problemima za koje je bilo potrebno pronaći rješenje. Ukoliko poduzeće nije dovoljno inovativno, sposobno, kreativno, maštovito, tehnološki napredno vrlo teško će opstati na trenutno, vrlo zahtjevnom tržištu.

4. Zaključak

Pojava pandemije u velikoj je mjeri utjecala na poslovanje svakog pojedinog poduzeća. Upravo u ovakvoj situaciji dolazi do izražaja kako je vrlo bitno za svako poduzeće na vrijeme uočiti problem te biti spreman na prilagođavanje promjenama što ne bi bilo moguće bez kvalitetnog ljudskog kadra. Ključ uspjeha leži u smišljenom planiranju pribavljanja ljudstva, njihovom zapošljavanju, motiviranju, nagrađivanju i postizanju visoke razine zadovoljstva svakog zaposlenika kako bi pridonosili ostvarivanju ciljeva organizacije. No, osim kvalitetnog ljudskog kadra bitno je pravilno i pravodobno odgovoriti na dinamičnost, složenost, heterogenost i neizvjesnot suvremenog okruženja. S obzirom da se stanje na tržištu uslijed pandemije promijenilo doslovce preko noći kreativnost i mašta zaposlenika je bila prijeko potrebna. Upravo je ta kreativnost karakteristika suvremenih oblika organizacije gdje se sve više gube hijerarhijski odnosi, a potiče se sloboda zaposlenih.

Tijekom pandemije smanjene su poslovne transakcije što dovodi do smanjenja poslovnih prihoda i u konačnici nemogućnost podmirenja poslovnih rashoda. Od svih poslovnih rashoda s kojima se poduzeće susreće, kao što je plaćanje osnovnih sredstava za poslovanje, plaćanje najma, plaćanje zajmova, kredita i leasinga, plaćanje dobavljača, najveći im je problem predstavljalo financiranje plaća zaposlenika. Pomoć države u takvoj situaciji bila je nužna. Država je na vrijeme prepoznala problem te je morala uz brzu reakciju ponuditi kvalitetno i efikasno rješenje za spas gospodarstva. Poticajne mjere za spas radnih mjesta spasile su trećinu zaposlenog stanovništva te mnoga poduzeća nisu morala otpuštati svoje radnike ili u najgorem scenariju zatvoriti svoja vrata.

Popis literature

Knjige:

- [1] Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M., (2018), Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb, EFFECTUS, studij financije i pravo, visoko učilište
- [2] Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., (2019), Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb, EFFECTUS, studij financije i pravo, visoko učilište

Izvori preuzeti s Internet stranica:

- [1] <https://www.croma.hr/sites/default/files/istra%C5%BEivanje.pdf> (pristupljeno 03. svibnja 2021. godine)