

# UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE

---

**Klasić, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:369184>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-17**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Veleučilište u Karlovcu

Odjel sigurnosti i zaštite na radu

Stručni studij sigurnosti i zaštite

Ana Klasić

# **UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2021.

Veleučilište u Karlovcu

Odjel sigurnosti i zaštite na radu

Stručni studij sigurnosti i zaštite

Ana Klasić

# **UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: dr.sc. Snježana Kirin, viši pred.

Karlovac, 2021.



**VELEUČILIŠTE  
U KARLOVCU**  
Karlovac University  
of Applied Sciences

Trg J.J.Strossmayera 9  
HR-47000, Karlovac, Croatia  
Tel. +385 - (0)47 - 843 - 510  
Fax. +385 - (0)47 - 843 - 579



## **VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**

Stručni studij sigurnosti i zaštite

Usmjerenje: Sigurnost i zaštita na radu ; Karlovac, kolovoz, 2021.

### **ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

Student: Ana Klasić Matični broj: 0416615049

Naslov: Utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje

Opis zadatka: Zadatak ovog rada je na temelju dosadašnjih podataka navesti sve o pandemiji COVID-19 te kako se ona odrazila na radnike, poslodavca i samo poslovanje. Također koje su zaštitne mjere, zaštitna sredstva te čega se sve trebamo pridržavati. Osim toga napraviti kratku anketu za zaposlenike kako bi vidjeli njihovo razmišljanje o situaciji u kojoj se našao čitav svijet.

Zadatak zadan:.

Rok predaje rada:

Predviđeni datum obrane:

Mentor: dr.sc. Kirin Snježana, viši pred.

Predsjednik Ispitnog povjerenstva:

## **PREDGOVOR**

Zahvaljujem mentorici dr. sc. Snježani Kirin, višem pred. pod čijim je mentorstvom nastao ovaj rad te koja je na svojim predavanjima usmjeravala me i savjetovala kako da prevladam probleme na koje sam nailazila prilikom cijelog studiranja kao i prilikom izrade završnog rada.

Od srca joj se zahvaljujem na susretljivosti kao i mojoj obitelji i prijateljima na podršci i razumijevanju jer bez njih također ovo bi bilo nemoguće za ostvariti. Također veliko hvala mojim voditeljima i kolegama koji su se odvojili svoje vrijeme za ispunjavanje ankete te prilagodili mi radne obaveze prilikom procesa pisanja.

## SAŽETAK

Ovim radom analizirati će se utjecaj i posljedice virusa COVID-19 na zaposlenike, poslodavce i samo poslovanje.

U prvom dijelu opisati će se razvoj pandemije COVID-19, razraditi će se učinci na poslodavce, fizički i psihički čimbenici koji utječu na zaposlenike. U drugom dijelu rada navedeno je koje preporuke, zaštitne mjere i zaštitna sredstva je potrebno primjenjivati kako bi se spriječilo širenje virusa. Osim toga, napravljena je anketa u kojoj zaposlenici tvrtke u kojoj trenutno radim daju svoje mišljenje o cijeloj situaciji, odnosno kako je virus utjecao na njih.

Na samom kraju rada stoji zaključak i pretpostavka da su posljedice virusa COVID-19 dugoročne i još uvijek nepoznate te da se moramo prilagoditi i prihvatiti „novu stvarnost“ sa pogledom prema naprijed.

Ključne riječi: virus COVID-19, utjecaji i posljedice pandemije, zaštitne mjere, zaštitna sredstva

## **ABSTRACT**

This paper will analyze the impact and implications of the COVID-19 pandemic on employees, employers and business alone.

In the first part, the development of the COVID-19 pandemic will be described, as well as impacts on employers, physical and psychological factors affecting employees will be explained in more detail. Second part of dissertation outlines the recommendations, safeguards and means of protection to be applied in order to prevent the spread of the virus. In addition, a survey was made where employees of the company in which I am currently working give their own opinion on the whole situation and / or how the pandemic has affected them.

Paper concludes with presumptions and findings that effects of the COVID-19 virus and conclusion are long-term and still unknown. Furthermore, that we must adapt and accept a "new normal" with hope for better tomorrow.

Keywords: COVID-19 virus, impacts and consequences of pandemics, protective measures, protective equipment

## Sadržaj

|   |     |
|---|-----|
| ZAVRŠNI ZADATAK.....  | I   |
| PREDGOVOR.....  | II  |
| SAŽETAK.....  | III |
| SADRŽAJ.....  | IV  |
| 1. UVOD .....   | 1   |
| 1.1. Predmet i cilj istraživanja.....   | 1   |
| 1.2. Metodologija istraživanja.....   | 1   |
| 2. COVID-19.....  | 2   |
| 2.1. COVID -19 - pojmovno određenje.....  | 2   |
| 2.2. Razvoj pandemije virusa COVID- 19 .....  | 3   |
| 3. UTJECAJ I POSLJEDICE VIRUSA COVID-19 NA POSLOVANJE -ZAPOSLENICI I<br>RADNICI ..... | 5   |
| 3.1. Učinci na poslodavce.....  | 7   |
| 3.1.1. Nedovoljan broj osoblja .....  | 8   |
| 3.1.2. Upravljanje zaposlenicima na daljinu .....                                     | 12  |
| 3.1.3. Izazovi upravljanja zaposlenicima u uvjetima virusa COVID-19 .....             | 16  |
| 3.2. Utjecaj na zaposlenike – fizički i psihički čimbenici .....                      | 17  |
| 3.2.1 Zdravstveni rizici zaposlenika u vrijeme virusa COVID-19.....                   | 17  |
| 3.2.2. Slaba motivacija, stres, izgaranje .....                                       | 18  |
| 3.2.3. Učinci na obitelj .....  | 21  |
| 4. ZAŠTITNE MJERE I VIRUS COVID -19.....  | 23  |
| 4.1. Opće preporuke .....   | 23  |
| 4.2. Zaštitne mjere i preporuke za gospodarstvo i društvene djelatnosti .....         | 24  |



|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 4.3. Zdravstvena zaštita.....        | 25 |
| 4.4. Zaštitna sredstva i oprema..... | 26 |
| 5. EKSPERIMENTALNI DIO.....          | 29 |
| 6. REZULTATI I RASPRAVA.....         | 32 |
| 7. ZAKLJUČAK .....                   | 40 |
| POPIS LITERATURE .....               | 42 |
| POPIS TABLICA.....                   | 46 |
| POPIS SLIKA .....                    | 46 |

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj istraživanja**

U samo nekoliko mjeseci svijet se transformirao. Pandemija COVID-19 predstavlja neviđenu i rastuću globalnu krizu s razornim zdravstvenim, ekonomskim i socijalnim utjecajem u svakoj zemlji. Vodi svjetsku ekonomiju u recesiju povijesnih dimenzija. Poslodavci se susreću s mnogo briga, kako oko očuvanja poslovanja tako i zadržavanje zdravlja zaposlenika.

Predmet ovog rada je prikazati kako pandemija virusa COVID- 19 utječe na zaposlenike, a kako na poslodavce te koje zaštitne mjere se pritom koriste.

Cilj istraživanja je pomoću anketnog upitnika utvrditi u kojoj mjeri je COVID -19 utjecao na poslovanje.

## **1.2. Metodologija istraživanja**

U radu će se koristiti sljedeće metode:

- deskriptivna metoda - za iznošenje teoretskih pojmova u radu; definirani su i opisani temeljni pojmovi vezani za virus COVID-19 te vremenska kronologija istog
- metoda klasifikacije – za podjelu pojmova na posebne, u okviru opsega pojmova
- metoda analize i sinteze – metoda analize koristit će se za raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove i elemente, te analiza sinteze za objašnjavanje stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije
- induktivnom i deduktivnom metodom napraviti će se zaključak rada s ciljem da se otkrije i dokaže stvarno stanje utjecaja virusa na zaposlenika i poslodavce
- metoda dokazivanja - Svrha metode je utvrditi točnost neke spoznaje, u ovom slučaju utjecaja virusa COVID-19 na zaposlenike.

Prilikom istraživanja korištena je razna literatura domaćih i stranih autora, te stručni članci i publikacije. Dio podataka dobiveno je putem internet pretraživanja. U istraživačkom dijelu korišten je anketni upitnik.

## 2. COVID-19

### 2.1. COVID -19 - pojmovno određenje

Koronavirus je zoonotski virus, RNA virus u obitelji Coronaviridae iz reda Nidovirales. To je obitelj virusa koji uzrokuju respiratorne infekcije, koje su prvi puta izolirane 1937. i nazvane koronavirusi, jer imaju krunski izgled pod mikroskopom [1].

Do danas poznate vrste koronavirusa su sljedeće: [1]

1. alfa koronavirusi HCoV-229E i HCoV-NL63;
2. beta koronavirusi HCoV-OC43 i HCoV-HKU1;
3. SARS-CoV, koji uzrokuje ozbiljne akutne respiratorne sindrome (SARS);
4. MERS-CoV, što uzrokuje bliskoistočni respiratorni sindrom (MERS); i
5. SARS-CoV-2, kao novi koronavirus opisan krajem 2019. nakon prijave slučajeva u Kini (2), koji uzrokuje bolest poznatu kao koronavirus 2019 (COVID-19).

Konačna dijagnoza COVID-19 postavlja se analizom respiratornih uzoraka (prikupljeni aspiracijom dišnih putova ili indukcijom ispljuvka). Laboratorijski testovi za identifikaciju virusa uključuju korištenje tehnika lančane reakcije polimeraze u stvarnom vremenu i djelomično ili potpuno sekvenciranje virusnog genoma.

Da bi se bolest potvrdila, potrebno je izvršiti testove molekularne biologije koji otkrivaju virusnu RNA. Klinički spektar infekcije koronavirusom je popriličan širok, u rasponu od jednostavne prehlade do teške upale pluća. Klinički, COVID-19 se u početku predstavlja kao sindrom sličan gripi. Pojedinci s COVID-19 obično razvijaju znakove i simptome, kao što su blaga respiratorna bolest i trajna vrućica, prosjek od 5–6 dana nakon infekcije (raspon, 1–14 dana). Groznica je postojana, za razliku od progresivnog pada zabilježenog u slučajevima gripe[2].

Prema Protokolu kliničkog upravljanja za novi koronavirus, koji je distribuiralo brazilsko nacionalno ministarstvo zdravstva u veljači ove godine [1], muškarci i pojedinci stariji od 50 godina godine prevladavali su među prvih 99 hospitaliziranih bolesnika s upalom pluća i potvrđenom dijagnozom COVID-19 u bolnici u gradu Wuhan. Među tih 99 pacijenata, glavni simptomi bili su vrućica (u 83%), kašalj (u 82%), kratkoća daha (u 31%), bolovi u mišićima (u

11%), mentalna zbunjenost (9%), glavobolja (u 8%), grlobolja (u 5%), rinoreja (4%), bolovi u prsima (2%), proljev (2%) i mučnina / povraćanje (1%). [1]

U drugoj studiji, koja je uključivala 41 pacijenta s dijagnozom COVID- 19, zabilježena je limfopenija. Procjena podataka od 1.099 bolesnika s potvrđenim COVID- 19 u Kini, Guan i suradnici [3] primijetili su da je srednja dob od pacijenata je bilo 47 godina i to 41,9% pacijenata žena. Primarni složeni ishod - definiran kao prijem jedinici intenzivne njege (ICU), potreba za umjetnom ventilacijom, ili progresija do smrti - dogodila se u 67 bolesnika (6,1%), prijem na JIL javlja se u 5,0%, invazivna mehanička ventilacija je potrebna u 2,3%, a smrt nastupi u 1,4%. Najčešći simptomi bili su vrućica (u 43,8% prijema i 88,7% tijekom hospitalizacije) i kašalj (67,8%). Proljev se pojavio u samo 3,8% slučajeva. Limfopenija je bila prisutna kod 83,2% pacijenata na prijemu. Srednja inkubacija razdoblja je bilo 4 dana [3].

## **2.2. Razvoj pandemije virusa COVID- 19**

Krajem 2019. godine u Wuhanu (Hubei, Kina) pojavila se serija slučajeva upale pluća nepoznatog uzroka. Nekoliko tjedana kasnije, u siječnju 2020. godine, dubinska analiza uzoraka sekvenciranja donjih dišnih putova identificirala je novi virusni teški akutni respiratorni sindrom koronavirus 2 (SARS-CoV-2) kao uzročnika za taj promatrani klaster upale pluća. 11. veljače 2020. generalni direktor organizacije Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, bolest izazvanu SARS-CoV-2 imenovao je "COVID-19", a do 11. ožujka 2020. kada je broj uključenih zemalja iznosio 114, s više od 118 000 slučajeva i preko 4000 smrtnih slučajeva, Svjetska zdravstvena organizacija je proglasila status pandemije [4].

Epidemija COVID-19 proširila se početkom prosinca iz Wuhana, gradu 7. po brojnosti stanovnika u Kini, a zatim se širio u sve veći broj zemalja. Prvi potvrđeni slučaj COVID-19 izvan Kine dijagnosticiran je 13. siječnja 2020. u Bangkoku (Tajland) [4]. 2. ožujka 2020. godine 67 teritorija izvan kontinentalne Kine prijavilo je 8565 potvrđenih slučajeva COVID-19 sa 132 smrtna slučaja, kao i značajnim prijenosom iz zajednice koji se dogodio u nekoliko zemalja širom svijeta, uključujući Iran i Italiju, a WHO je proglasila globalnu pandemiju - 11. ožujka 2020 [5].

Broj potvrđenih slučajeva neprestano se povećava u svijetu i nakon azijskih i europskih regija, primjećuje se i nagli porast slučajeva (od 31. ožujka 2020.) u zemljama s niskim prihodima [6].

Do danas ne postoji globalni i standardni odgovor na pandemiju, a svaka zemlja se suočava s krizom na temelju vlastitih mogućnosti, stručnosti i hipoteza. Dakle, postoje različita kriteriji za ispitivanje, hospitalizaciju i procjenu slučajeva zbog kojih je teško izračunati broj ljudi pogođeni epidemijom. Na temelju dosadašnjih podataka, procijenjeni omjer smrtnosti slučajeva među medicinski pohađanih pacijenata iznosi približno 2%, ali, također, pravi omjer vjerojatno neće biti poznat neko vrijeme[6].

### **3. UTJECAJ I POSLJEDICE VIRUSA COVID-19 NA POSLOVANJE - ZAPOSLENICI I RADNICI**

U početku se smatralo da će pandemija COVID-19 biti lokalizirana samo u Kini. Kasnije se svakodnevnim cirkuliranjem ljudi, virus proširio svijetom. Ekonomija je upala u ozbiljnu krizu, ljudi su morali ostajati kod kuće, a ozbiljnost se osjećala u različitim sektorima gospodarstva, zabranom putovanja koja je utjecala na zrakoplovnu industriju, otkazivanjem sportskih događaja koja je utjecala na sportsku industriju, zabranom masovnih okupljanja koja su utjecala na događaje i industriju organizacije događaja [7].

Postoje paralele između krize COVID-19 i događaja 2007-2008: kao i 2020. godine, mnogi ljudi u ranijoj recesiji pretpostavljali su da će utjecaji biti uglavnom lokalizirani (u tom slučaju na temelju pretpostavke da će hipotekarna kriza biti relativno mali problem koji utječe samo na SAD, ali u konačnici se odrazila na globalni financijski sustav) [8]. Iznenaadni gospodarski poremećaj uzrokovan COVID-19 nije samo destruktivan već ima i implikacije prelijevanja jer je stvorio šokove potražnje i ponude u gotovo svim područjima ljudskog i poslovnog djelovanja [9].

Rukovodeći u politikama u vladi i središnjim bankama suočili su se s dvije glavne odluke, a to su: „spasiti ljude prije spašavanja gospodarstva“ ili „spasiti gospodarstvo prije spašavanja ljudi“. Morao se napraviti jedan izbor jer je bilo teško postići oboje istodobno. U uvjetima virusa COVID 19 nije bilo moguće spasiti oboje i ljude i gospodarstvo, jer da bi se spasili ljudi tijekom izbijanja krize moralo im se priopćiti da ostanu kod kuće kako bi kontrolirali širenje virusa što s druge strane znači da će se ekonomske aktivnosti zaustaviti ili značajno smanjiti, a time dogoditi i ekonomsko usporavanje. Kreatori politike u mnogim zemljama smatrali su da je bolje spasiti ljude ispred ekonomije, i kao rezultat toga, gospodarstvo je trpjelo u nekim zemljama i djelatnostima.

Tijekom pandemije korona virusa, mnogi brzi odgovori na politike bili su nedovoljni iako su politike formulirane u dobroj namjeri. Primjerice, monetarna politika pomogla je smiriti financijska tržišta, ali nije zaustavila recesiju. Središnje banke odgovorile su na izbijanje korona virusa promjenom varijabli monetarne politike poput smanjenja kamatnih stopa i povećanja ponude novca (ili kredita) u ključne sektore gospodarstva. Ali sama monetarna politika nije mogla potaknuti potražnju kada je potrošač i investitor općenito težio sigurnosti - puno ljudi obustavilo je nenužnu

kupovinu ili nova ulaganja. Mnogim ekonomistima postalo je jasno da monetarna politika nije cjepivo, ne može izliječiti recesiju. Ekspanzivna monetarna politika usvojena u mnogim zemljama tijekom izbijanja potaknula je gospodarske aktivnosti, ali gospodarski subjekti nisu se mogli baviti gospodarskim aktivnostima jer su vlade uvele ograničenja socijalnog udaljavanja uslijed straha od kontakta s koronavirusom tijekom izbijanja. Središnji bankari su očekivali određene ishode i htjeli su prebaciti se u tom smjeru koliko god su mogli, ali u stvarnosti njihovim najboljim naporima nije se moglo postići mnogo [10].

Neke su zemlje upotrijebile široki paket državnih fiskalnih poticaja (ili mjera) kako bi ublažile učinak COVID-19 na gospodarstvo tijekom izbijanja. Utvrđivanje koji će sektori dobiti dio poticajnog paketa, a koji sektori neće dobiti poticajni paket, postalo je političko pitanje u nekim zemljama poput Velike Britanije i SAD-a, jer je potaknulo raspravu o tome je li vlada uzela u obzir sve ugrožene sektore poput ugostiteljstva, kulturnog i zabavnog sektora i slično.

Politike poput "politike zadržavanja kod kuće" i "politike socijalnog udaljavanja" ozbiljno su oštetile prihode restorana i ostalih ugostiteljskih objekata, trgovina i hotela na mnogim mjestima, što je u nekim slučajevima rezultiralo njihovim zatvaranjem. Uništio je mnoga poduzeća u ugostiteljstvu na načine koji se nisu mogli ni predvidjeti, a vlada nije preuzela odgovornost za neuspjeh malih i velikih poduzeća koja nisu preživjela izbijanje korona virusa zbog vladine politike socijalnog udaljavanja i ograničenja zaključavanja[10].

Iako se sada mnogo raspravlja o utjecaju virusa COVID-19 na i implikacije na radne prakse i upravljanje ljudskim potencijalima, velik dio sadržaja i komentara na ove teme obično je općenite prirode, nudeći zapažanja i / ili smjernice kojima se želi definirati što bi moglo biti „novo normalno“. Na primjer, da će rad na daljinu postati norma ili da će radne prakse postati fleksibilnije. Iako se ovo zaista može dogoditi, jer je COVID-19 globalna pandemija, mora se uzeti u obzir njegov utjecaj na radne prakse, dobrobit i upravljanje ljudskim resursima u određenim kontekstima. Vjerojatno je da će mnoge promjene biti uobičajene u kontekstima zemalja, ali također bi se trebalo očekivati, s obzirom na institucionalne razlike, da će biti lokaliziranih odstupanja.

Prema nekim istraživanjima, dok je COVID-19 negativno utjecao na većinu industrija, na određene industrije i sektore imao je pozitivan utjecaj. Velik dio ljudi prešao je na rad na daljinu i nije postojalo potrebe za otpuštanjem te se radilo na zadržavanju osoblja bez korištenja državnih

subvencija. U nekim sektorima poduzeta su dodatna zapošljavanja, dok su u većini obustavljena odnosno zamrznuta [11].

Iako mnogi predviđaju povećanje rada na daljinu u budućnosti, organizacije gotovo svakodnevno preispituju učinkovitost rada na daljinu, ali mnogi još službeno moraju dugoročno urediti rad na daljinu. Čini se da organizacije još uvijek ne znaju kako rad na daljinu utječe na performanse i produktivnost, što nije iznenađujuće s obzirom na to da ga većina koristi prvi put. Također postoji potreba za uspostavljanjem novih sustava, politika i postupaka za rad na daljinu. Organizacije zasigurno raspravljaju o tom pitanju još uvijek bez jasnih odluka hoće li se daljinski rad nastaviti i nakon pandemije.

### **3.1. Učinci na poslodavce**

Zatvaranjem i postupnim ponovnim otvaranjem ureda, poduzeća i pogona, sve su zemlje suočene s iznimnim okolnostima. Ponovno otvaranje zahtijevalo je povratak na posao. Ovaj povratak radu na licu mjesta stvara nesigurnost i izazove, kako za javne organizacije, tako i za pojedince. Većina javnih institucija i jedinica suočila se s zaostacima i / ili povećanim radnim opterećenjem nakon krize s koronavirusom (COVID-19).

Svi se ti procesi događaju u kratkom vremenskom razdoblju i u nesigurnom okruženju. Međutim, javne se institucije, menadžeri i osoblje, suočavaju s tim novim situacijama razmišljanjem "prije COVID-a" i vrlo rigidnim propisima o državnoj službi. Stoga postoji potreba za inovacijama i razmišljanjem „izvan okvira“ kako bi se pronašli odgovarajući odgovori na kontekst COVID-a.

S obzirom na upravljanje ljudskih potencijalima u kontekstu virusa COVID-19 postoje četiri široke situacije s kojima se institucije mogu suočiti: [12]

1. Nedovoljan broj osoblja koje radi na licu mjesta - Kako se nositi s velikim opterećenjem zbog nagomilanih zaostataka i novih prioriteta?
2. Zdravstveni rizici na radnom mjestu - Kako smanjiti rizike povezane s korona virusom u radnim prostorijama prilikom nastavka rada na samom radnom mjestu?
3. Slaba motivacija, stres, izgaranje - Kako podržati zaposlenike u suočavanju sa stresom i tjeskobom povezanim s korona virusom?



4. Upravljanje zaposlenicima na daljinu tijekom duljih razdoblja - Kako upravljati velikim brojem zaposlenika koji rade na daljinu tijekom duljeg razdoblja?

Ovaj rad identificira pristupe i mjere koje bi mogle pomoći poduzećima i institucijama u stvaranju odgovarajućeg okruženja za rad na daljinu, osiguravajući integraciju rada na daljinu u radne procese i kombinaciju rada na terenu s radom na daljinu.

### 3.1.1. Nedovoljan broj osoblja

Zbog visoke razine odsutnosti rada na daljinu i korona virusa i / ili zbog povećanog radnog opterećenja, postoji mogućnost od nedovoljnog broja zaposlenika koji rade na radnom mjestu za izvršavanje svih potrebnih zadataka. Uz to, zbog okolnosti povezanih s korona virusom, svakodnevno prisustvo zaposlenika nije u potpunosti predvidljivo, pa može doći do neočekivanih izostanaka u kritičnim trenucima.

Cilj koji poslodavac mora ispuniti je imati dovoljno zaposlenika koji rade na samom radnom mjestu kako bi mogli redovito pružati usluge. Tablicom 1. prikazati će se pristupi situaciji i problemi te potencijalne akcije koje se mogu poduzeti kako bi se riješio problem nedovoljnog broja osoblja na radnom mjestu tijekom situacije uzrokovane virusom COVID-19.

Tablica 1. Načini sprečavanja i / ili suočavanja sa situacijom / problemom na radnom mjestu uvjetima virusa COVID-19

| Pristup situaciji / problemu               | Potencijalne akcije za sprečavanje i / ili suočavanje sa situacijom / problemom   |
|--|---|
| a) korištenje prekovremenog radnog vremena | <b><i>Kako bi se povećala prisutnost zaposlenika na samom radnom mjestu:</i></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Zaposlenici prisutni na radnom mjestu rade duže vrijeme kako bi rješavali zaostale poslove. Na taj način „dostupni“ zaposlenici mogu izvršiti zadatke odsutnih kolega i pomoći u smanjenju zaostalih predmeta.</li><li>2. Povećanje zakonskih granica za prekovremeni rad (dnevno, tjedno, mjesečno i / ili godišnje) kako bi osoblje moglo raditi više</li></ol> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>sati; povećanje ograničenja za pozicije i kategorije ili samo za neke od njih.</p> <p><b><i>Kako bi se zaštitilo radno vrijeme na radnom mjestu:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odgađanje oporavka/ nadoknade prekovremenih sati kako bi se izbjegle situacije s nedostatkom osoblja na radnom mjestu.</li> <li>2. Ne dopuštanje smanjenja radnog vremena na licu mjesta prilikom nadoknade prekovremenih sati. Ako se žele smanjiti prekovremeni sati, oporavak bi trebao biti ograničen na rad na daljinu.</li> </ol> <p><b><i>Da bi se zaposlenike potaknulo na prekovremeni rad:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povećati kompenzacijsko vrijeme za prekovremeni rad (primjerice 1,5 ili 2 sata odmora za svaki sat prekovremenog rada) kako bi se osoblje potaknulo na rad dodatnih sati (odmor treba uzeti dugoročno; biti svjestan rizika nedostatka osoblja u budućnosti).</li> <li>2. Povećati plaćanje prekovremenog rada: povećati satnicu i/ili produžiti maksimalni broj sati koji se može platiti</li> </ol> |
| <p>b) korištenje fleksibilnog raspored radnog vremena</p> | <p>Kako bi se povećala prisutnost zaposlenika na radnom mjestu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individualno prilagođavanje rasporeda rada za osoblje s obiteljskim obvezama, kako im se olakšao rad na radnom mjestu (tj. rad na terenu samo popodne ili nekoliko dana u tjednu, kako bi se to učinilo kompatibilnim s brigom o djeci tijekom zatvaranja škole).</li> <li>2. Odgoda /odobrenje prijenosa (ljetnog) godišnjeg odmora kako bi se povećao broj osoblja na licu mjesta tijekom ljetnih mjeseci</li> <li>3. Korištenje aranžmana za radno vrijeme : neradno vrijeme tijekom rada na daljinu ili u izolaciji sakuplja se da bi se koristilo za produženi rad na radnom mjestu. Primjerice, zaposlenik je dva tjedna radio na daljinu 25 sati tjedno, umjesto 40. Nakupio je 30 sati za dva tjedna (15 tjedno) koja će morati obavljati po povratku na posao na licu mjesta uz uobičajene sate (unutar maksimalnog zakonskog ograničenja).</li> </ol>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>4. Korištenje godišnjeg radnog vremena: prema shemama godišnjeg radnog vremena, zaposlenik treba odraditi tijekom godine određeni fond sati (tj. 1 700 sati). Stvarno odradjeni sati vjerojatno će varirati iz tjedna u tjedan. U slučaju krize s koronavirusom (COVID-19), to bi moglo omogućiti javnom tijelu da smanji tjedne sate tijekom zaključavanja i rada na daljinu te da poveća tjedne sate prilikom ponovnog otvaranja.</p>  |
| <p>c) <b>Koristite mobilnost za preraspoređivanje osoblja</b></p> | <p>Za interno preraspoređivanje osoblja unutar jedinice ili javnog tijela (funkcionalna mobilnost):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preusmjeravanje postojećeg osoblja jedinice u nove uloge u istoj jedinici / timu kako bi se podržalo izvršavanje zadataka tamo gdje postoje zaostaci.</li> <li>2. Osposobljavanje zaposlenika za izvršavanje novih/dodatnih funkcija i povećanih odgovornosti, omogućavajući im zamjenu kolega i nadzornika u slučaju potrebe- Ti će zaposlenici tada moći ispunjavati ključne zadatke i/ili zamijeniti kolege u službama/jedinicama s nedostatkom osoblja. Za preraspoređivanje osoblja radi jačanja prioriternih službi i javnih institucija (međuministarska, zemljopisna i funkcionalna mobilnost):</li> <li>3. Poticati privremenu mobilnost (funkcionalnu, međuresornu i zemljopisnu) iz neprioritetnih jedinica / tijela u one kojima je potrebno dodatno osoblje</li> <li>4. Korištenje obvezne preraspodjele u slučaju suočavanja s izvanrednim situacijama.</li> <li>5. Obuka volonterskom osoblju koje prihvaća privremeni premještaj.</li> <li>6. Stvaranje platforme ili tržišta za mobilnost osoblja kako bi odgovarali potražnji i ponudi za popunjavanje praznina s obzirom na radnu snagu u različitim jedinicama i organizacijama.</li> </ol> |
| <p><b>Zahtjev za podršku od drugih jedinica</b></p>               | <p>Kako bi se smanjio višak radnog opterećenja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Slanje rutinskih zadataka i drugih laganih poslova onim jedinicama koje su manje pogođene povećanim opterećenjem kako bi moglo pomoći u smanjenju zaostalih predmeta. Pružiti obuku, podršku i priznanje dotičnim zaposlenicima. To nije mobilnost, budući da zaposlenici za</li> </ol>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>podršku ostaju u svojoj jedinici, u svojim prostorijama i pod istom hijerarhijom (međutim, možete se složiti s pružanjem funkcionalnog nadzora).</p>   |
| <p><b>Korištenje privremenih ugovora, vanjskog osoblja, umirovljenika, volontera</b></p> | <p>Kako bi se povećao broj zaposlenih na licu mjesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Angažiranje privremenog osoblja za podršku službama s nedostatnim kadrom</li> <li>2. Osposobljavanje privremenog osoblja za razvijanje potrebnih funkcija kako bi mogli zamijeniti zaposlenike koji su odsutni s radnog mjesta.</li> <li>3. Korištenje vanjskog osoblja za nesuštinske zadatke (outsourcing), da bi se koristilo vlastito osoblje za razvoj osnovnih funkcija.</li> <li>4. Odgađanje umirovljenja odabranih zaposlenika kako bi se maksimiziralo raspoloživo osoblje na ključnim položajima na licu mjesta.</li> <li>5. Mobiliziranje nedavno umirovljenog osoblja; mogu pomoći u upravljanju radnim opterećenjem i već imaju znanje potrebno za izvršavanje zadataka.</li> <li>6. Angažiranje građana dobrovoljce za određene pomoćne, neprofesionalne zadatke.</li> <li>7. Pružanje (virtualno i /ili na licu mjesta) usavršavanje i uvodni trening za sve novo osoblje.</li> </ol> |
| <p><b>Revidiranje unutarnje organizacije i radnih procesa</b></p>                        | <p>Kako bi se osiguralo da se ključne funkcije i usluge redovito razvijaju:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Svako neprioritetno radno opterećenje umanjiti što je moguće manje kako bi se izbjeglo nestajanje osoblja za prioritetne misije.</li> <li>2. Organizacija svakodnevnih "sastanaka radnog opterećenja" rano ujutro kako biste preraspodijelili osoblje u skladu s dnevnom situacijom.</li> <li>3. Preraspodjela uloga i odgovornosti u skladu s prioritetima i brojem raspoloživog osoblja na licu mjesta.</li> </ol>  |
| <p><b>Osiguranje dobrobiti</b></p>   | <p>Kako bi se spriječili izostanci zbog psihosocijalnih rizika:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osiguranje treninga za povratak na posao.</li> <li>2. Pružanje psihološkog savjetovanja, rješenja za mentalno zdravlje i mogućnosti telezdravstva kako bi se izbjegli izostanci zbog sagorijevanja.</li> <li>3. Organiziranje webinarâ o zdravlju i dekonfiguraciji.</li> </ol>   |

|   |  |
|---|--|
|   | 4. Omogućavanje ranjivom osoblju da dobrovoljno radi na licu mjesta, ako su to odobrile medicinske službe.   |
| <b>Novčani poticaji (plaće i naknade)</b> | <p>Kako bi se potaknuo povratak na posao nekih kategorija zaposlenika:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. U određenim iznimnim slučajevima / uvjetima potrebno je razmisliti o povećanju plaća za prekovremeni rad kako bi se potaknulo osoblje na dodatni rad.</li> <li>2. Plaćanje doplataka za čuvanje djece tijekom zatvaranja škole kako bi se roditeljima omogućio rad na licu mjesta.</li> <li>3. Osiguranje da preraspoređeno osoblje prima punu plaću i naknade dodijeljene im na njihovim prethodnim radnim mjestima.</li> <li>4. Isplata privremene naknade za preraspoređivanje kako bi se poticali zaposlenici na raspodjelu</li> <li>5. Razmatranje iznimne i privremene naknade za korištenje automobila kako bi se potaknulo zaposlenike da odu u ured da nemaju brige zbog korištenja javnog prijevoza.</li> </ol> |

Izvor: [12]

### 3.1.2. Upravljanje zaposlenicima na daljinu

Prilikom nastavka rada na licu mjesta, organizacije bi trebale svesti na najmanju moguću mjeru zdravstvene rizike na radnom mjestu, poduzimajući mjere kako bi zajamčile sigurnost i udobnost osoblja, izbjegavajući prenatrpanost u radnim prostorijama i primjenjujući odgovarajuće mjere prevencije virusa COVID-19.

Cilj potencijalnih akcija je smanjenje rizika povezanih s korona virusom za svo osoblje koje radi na radnom mjestu mjesta. Načini na koje poslodavci mogu spriječiti zdravstvene rizike zaposlenika u vrijeme virusa COVID-19 su sljedeći: [12]

1. Korištenje fleksibilnog rasporeda radnog vremena
2. Korištenje rada na daljinu
3. Povećanje prostora na radnom mjestu i osiguranje fizičke udaljenosti
4. Osiguranje zdravlja i sigurnosti

Kako bi se izbjegla prenatrpanost na radnom mjestu moguće je primjerice „odugovlačiti“ vrijeme dolaska i odlaska. Proširenje radnog vremena i dana u uredskim prostorijama kako bi se omogućio rad u smjenama i omogućilo zaposlenicima rad primjerice nakon 17:00 ili tijekom vikenda.

Također osoblje je moguće organizirati u dvije ili više smjena kako bi se prisutnost zaposlenika rasporedila kroz vrijeme, osiguravanjem odgovarajućeg fizičkog distanciranja; radno vrijeme na radnom mjestu kombinirati se može s radom na daljinu. Korištenje komprimiranog/kraćeg radnog tjedna (na radnom mjestu): tj. 4/10 radnog tjedna (četiri 10-satna dana) ili 9/80 radnih tjedana (80 sati u devet radnih dana tijekom razdoblja od dva tjedna); ili 2,5 dana na licu mjesta nadopunjena s 2,5 dana na daljinu [12]-

Također poslodavac mora voditi računa i o adekvatnog raspoređivanju unutar uredskih prostora kako bi se svakom zaposleniku (ukoliko radi iz ureda) osigurao odgovarajući razmak sukladno epidemiološkim mjerama ako su u tom trenutku na snazi.

Da bi se pravilno rasporedio uredski prostor, poslodavci bi trebali rasporediti osoblje s obzirom na one koji moraju biti fizički prisutni, i one koji ne moraju te ove druge prebaciti na kontinuirani rad na daljinu; korištenje digitalne transformacije za manje bitne uloge ili aktivnosti kako bi se smanjila potreba za radom na licu mjesta. Kombiniranje posla na terenu i rad na daljinu (dane ili sate) kako bi se osiguralo da na radnom mjestu istovremeno nema previše zaposlenih; ravnomjerni raspored po zgradi ili katu (npr. 40% maksimalne popunjenosti) također je jedna od načina kako poslodavac može fleksibilno funkcionirati s obzirom na raspored na radnom mjestu svojih zaposlenika.

Povećanje prostora na radnom mjestu i osiguranje fizičke udaljenosti. Da bi se smanjila prenatrpanost na radnom mjestu dobro je slijediti sljedeće upute: [12]

1. Raspored stolova na minimalnu udaljenost
2. Povećanje radnog prostora koristeći druge dostupne prostorije (sobe za sastanke, menza, skladište itd.) kako bi se proširila površina radnog mjesta
3. Posudba ili najam dodatnih prostora za proširenje radnog prostora
4. Produžetak vremena korištenja menze i kuhinje kako bi se izbjeglo udaljavanje od rizika
6. Korištenje vanjskih prostora za ručak kako bi se izbjegli rizici zatvorenih prostora.
7. Organiziranje usluge dostave u uredu s ugostiteljima da biste smanjili kontakt tijekom ručka.

Poslodavac je dužan također zaposleniku osigurati i zdravlje i sigurnost kako bi se osiguralo zaposlenike od rizika ali i savjesno pristupilo preventivnog ponašanja na radnom mjestu. To može na sljedeće načine: [12]

- pružanjem generičkih savjeta o prevenciji korona virusa (COVID-19) kako bi se smanjio rizik od infekcije na radnom mjestu i izvan njega;
- upućivanjem zaposlenika u detaljan kontrolni popis potrebnog ponašanja kako bi se spriječilo širenje virusa i drugi protokoli;
- definiranje postupaka za pristup radnom mjestu; razmislite zdravstvene provjere pri ulasku;
- osiguranje zaštitne opreme za zaposlenike na radnom mjestu kako bi se smanjio rizik od zaraze;
- slanje zaposlenika u kućnu karantenu kada imaju čak i blage simptome korona virusa ili su imali kontakt s zaraženim osobama; osiguranje fleksibilnog bolovanja kako bi se omogućilo tim osobama da ostanu kod kuće s punom plaćom;
- evidencija kontakata: vođenje registra timova i sastanaka kako bi se mogli pratiti kontakti i upozoriti zaposlenike koji dijele prostor sa zaraženim kolegom.

Rad na daljinu se i dalje odražava za velik broj osoblja čak i nakon zatvaranja. Supervizori nisu navikli upravljati svojim timovima bez osobnog nadzora. Osoblje je zabrinuto i pod stresom, posebno roditelji i zaposlenici koji rade od kuće u neprikladnim fizičkim i tehničkim uvjetima. Cilj potencijalnih radnji je osigurati odgovarajuće performanse osoblja kada rade na daljinu. Tablicom 2. prikazane su potencijalne akcije za sprečavanje i / ili suočavanje sa problemom upravljanja zaposlenicima na daljinu u vrijeme virusa COVID-19.

Tablica 2. Potencijalne akcije za sprečavanje i / ili suočavanje sa problemom upravljanja zaposlenicima na daljinu u vrijeme virusa COVID-19

| Pristup situaciji / problemu                      | Potencijalne akcije za sprečavanje i / ili suočavanje sa situacijom / problemom  |
|---|--|
| <b>Podrška osoblju pri radu na daljinu</b>        | <p>Za osiguranje odgovarajućih materijalnih uvjeta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podrška osoblju postavljanjem kućnog ureda, osiguravajući ergonomiju i udobnost kako bi se spriječio stres i umor.</li> <li>2. Osiguranje da zaposlenici koji rade na daljinu budu opremljeni sigurnim prijenosnim računalima, pristupom virtualnoj privatnoj mreži (VPN) i dobrim pristupom internetu.</li> <li>3. Promoviranje kombiniranja rada na mjestu i rada na daljinu (dana ili sata).</li> </ol> <p>Za zaštitu osoblja pri radu na daljinu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Postavljanje vremenskih ograničenja za uključivanje rada na daljinu u sastanke i pozive, kako bi se osigurao odgovarajući odmor tijekom neradnog vremena.</li> </ol> |
| <b>Osiguranje odgovarajućeg vodstva i nadzora</b> | <p>Za osiguranje nesmetanog nadzora:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obuka menadžera i nadzornika za vođenje zaposlenika na daljinu i poticanje timskog rada osoblja na terenu i daljinskog rada.</li> <li>2. Nadzornici bi trebali procjenjivati osoblje koje radi na daljinu prema rezultatima a ne prema njihovom radnom vremenu / neposrednoj dostupnosti.</li> </ol>  |
|   | <p>Da bi se uklonile prepreke za radnike na daljinu i poboljšala njihova produktivnost:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osiguranje punog pristupa svim ključnim korporativnim IT sustavima od kuće.</li> <li>2. Poduzimanje organizacijske mjere kako bi se omogućio rad na daljinu u što većem broju radnih procesa; to može osigurati kontinuitet određenih usluga, čak i kad na licu mjesta nema dovoljno zaposlenika.</li> </ol>   |



3. Integriranje daljinskog rad u redovite radne procese.
4. Osigurajte puno sudjelovanje radnika na daljinu u profesionalnim timovima i relevantnim sastancima.

Izvor: [12]

### **3.1.3. Izazovi upravljanja zaposlenicima u uvjetima virusa COVID-19**

Pandemija COVID-19 stvorila je posebno izazovno okruženje za upravljanje zaposlenicima pa su se poslodavci brzo suočili sa izvanrednim i do sada nepoznatim situacijama i u isto vrijeme pokušavali prilagoditi svoju radnu snagu da se prilagodi i nosi s radikalnim promjenama koje se događaju u radu i socijalnom okruženju. Primjerice, zaposlenici koji su ranije provodili sve ili većinu svog vremena radeći unutar fizičkih granica svoje organizacije, sada su se morali brzo prilagođavati udaljenom radnom okruženju. Zbog zatvaranja poduzeća, čak i oni koji bi se mogli dobro prilagoditi udaljenim radnim uvjetima suočeni su sa svojim jedinstvenim izazovima zbog nemogućnosti traženja alternativnih radnih prostora (npr. kafića, knjižnica, coworking -prostora) izvan samog doma. To je vjerojatno dodatno ograničilo segmentaciju između radne i privatne sfere, što dovodi do većih poteškoća u „odvajanju” od radnih zahtjeva [13].

Osim povećane nemogućnosti odvajanja poslovnog i privatnog života, zatvaranje škola i službi za brigu oko djece povećalo je roditeljske zahtjeve za zaposlenicima, što je dodatno srušilo granice između posla i obiteljske sfere [14].

Istodobno, trenutni veliki izazov COVID-19 pruža prikladan trenutak istraživačima iz menadžmenta da koordiniraju istraživačke napore i pretvore ih u djelotvoran uvid u pružanje podrške organizacijama u rješavanju jednog od najvećih izazova u modernoj povijesti. Također pruža istraživačima priliku da potraže smjernice i nadahnuće u svim disciplinama, tako da se jedinstvenim pitanjima upravljanja zaposlenicima s kojima se organizacije trenutno suočavaju može integrirano upravljati. Čak i ako postoje potencijalna rješenja, ovaj globalni problem zahtijeva koordinirano i integrirano (istraživačko) djelovanje.

## **3.2. Utjecaj na zaposlenike – fizički i psihički čimbenici**

Unatoč proširenim shemama zadržavanja radnih mjesta i hitnoj potpori poduzećima u likvidnosti, ogroman broj radnika širom svijeta izgubio je posao ili se suočio sa smanjenim primanjima, uključujući samozaposlene radnike koji su morali obustaviti ili znatno smanjiti svoje poslovanje. Kako posljedica pandemije i gubitke dohotka za kućanstva pogođena gubitkom posla ili smanjenjem poslovnih aktivnosti, do izražaja dolaze i brojni psihički i fizički čimbenici s kojima se susreću zaposlenici.

### **3.2.1 Zdravstveni rizici zaposlenika u vrijeme virusa COVID-19**

Prilikom nastavka rada na licu mjesta, organizacije bi trebale svesti na najmanju moguću mjeru zdravstvene rizike na radnom mjestu, poduzimajući mjere kako bi zajamčile sigurnost i udobnost osoblja, izbjegavajući prenatrpanost u radnim prostorijama i primjenjujući odgovarajuće mjere prevencije virusa COVID-19.

Potencijal profesionalne izloženosti virusu COVID 19 kod radnika može se odrediti vjerojatnošću stupanja u izravan, neizravan ili blizak kontakt s osobom zaraženom virusom. To uključuje izravan fizički kontakt ili njegu, kontakt s kontaminiranim površinama i predmetima s virusom bez odgovarajuće osobne zaštite ili rad s zaraženim ljudima u zatvorenim, prepunim mjestima s neodgovarajućom ventilacijom[15]. Rizik profesionalne izloženosti raste s razinom prijenosa virusa u zajednici[16]

Poslodavci, u dogovoru sa zdravstvenim radnicima i njihovim predstavnicima, te uz podršku stručnjaka za prevenciju i kontrolu virusa i zdravlja na radu, trebali bi provoditi i redovito ažurirati procjenu rizika na radnom mjestu za virus COVID-19. Svrha je utvrditi razinu rizika za potencijalnu profesionalnu izloženost povezanu s različitim poslovima, radnim zadacima i radnim postavkama; te planirati i provesti odgovarajuće mjere za prevenciju i ublažavanje rizika i za procjenu sposobnosti za rad i povratak na posao zaposlenika.

### 3.2.2. Slaba motivacija, stres, izgaranje

Tijekom tjedana ili mjeseci neočekivanog rada na daljinu i izvanrednih radnih uvjeta, mnogi su zaposlenici doživjeli visoku razinu stresa i tjeskobe. Neki zaposlenici boje se perspektive povratka na radno mjesto, dok se drugi boje povećanog opterećenja. Mnogi zaposlenici pate zbog nesigurnosti i nedostatka izravne komunikacije, osjećaju se dezorijentirano i demotivirano. Bez odgovarajuće podrške, neki od njih riskiraju da dođu do točke izgaranja. Kako bi spriječio potencijalne probleme, poslodavac bi trebao osmisliti potencijalne aktivnosti kojim će osigurati dobrobiti osoblja i jačanje njegove motivacije, a time i produktivnosti. Tablicom 3. prikazane su potencijalne akcije za sprečavanje i / ili suočavanje sa problemom slabe motivacije, stresa i izgaranja u vrijeme virusa COVID-19.

Tablica 3. Potencijalne akcije za sprečavanje i / ili suočavanje sa problemom slabe motivacije, stresa i izgaranja u vrijeme virusa COVID-19

| <b>Pristup situaciji / problemu</b>           | <b>Potencijalne akcije za sprečavanje i/ili suočavanje sa situacijom/problemom</b>   |
|---|--|
| <b>Korištenje fleksibilnog radnog vremena</b> | Za smanjivanje stresa:<br><ol style="list-style-type: none"><li>1. Samoraspoređivanje: davanje mogućnosti zaposlenicima da sami kreiraju radni raspored po mjeri kako bi im pomogli da usklade radne i obiteljske odgovornosti (pod određenim kriterijima i ograničenjima).</li><li>2. Fleksibilno radno vrijeme zaposlenika kako bi potaknuli svoje aktivnosti, povećali zadovoljstvo poslom i poboljšali moral i motivaciju.</li><li>3. Ohrabrivanje zaposlenike pod stresom da iskoriste napredni godišnji odmor.</li></ol> |
| <b>Raspoređivanje zaposlenika pod stresom</b> | U svrhu smanjivanje stresa:<br><ol style="list-style-type: none"><li>1. Raspoređivanje zaposlenika na nove uloge kako bi se spriječile situacije ekstremnog stresa ili izgaranja.</li><li>2. Predlaganje zaposlenicima kojima prijeti izgaranje da se prebace na rad na daljinu ili na posao na terenu</li></ol>   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Osiguranje<br/>dvosmjerne<br/>komunikacije</b>                                 | <p>Za smanjenje stresa i povećava zadovoljstvo radom:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pružanje redovite, pravodobne i jasne komunikacije kako bi se razjasnile situacije i očekivanja; razmišljanje o korištenju često postavljenih pitanja i telefonskih linija za odgovaranje na pitanja.</li> <li>2. Redovito informiranje zaposlenika o svim promjenama vezanim za radno mjesto kako bi zadržali osjećaj uključenosti.</li> <li>3. Redovito informiranje zaposlenike o korona virusu (COVID-19).</li> </ol>  |
| <b>Osiguranje<br/>obuke za<br/>zaposlenike</b>                                    | <p>Kako bi povećali zadovoljstvo radom:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osposobljavanje menadžera i supervizora da obraćaju pažnju na motivaciju, daju povratne informacije i osiguravaju odgovarajuće prepoznavanje („voditi s empatijom“).</li> <li>2. Poticanje zaposlenika da se uključe u obuku i profesionalni razvoj.</li> <li>3. Osiguranje zaposlenicima obuku za dobrobit kako biste smanjili rizike od stresa ili izgaranja.</li> </ol>   |
| <b>Smanjite višak<br/>radnog<br/>opterećenja</b>                                  | <p>Za smanjenje stresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korištenje privremenog ili vanjskog osoblja kako bi se smanjilo neprikladno opterećenje za osoblje.</li> <li>2. Pošteno upravljanje opterećenjem kako bi se izbjeglo preopterećenje bilo kojeg zaposlenika.</li> <li>3. Korištenje pod opterećenim osobljem za raspodjelu radnog opterećenja i sprječavanje prekomjernog rada zaposlenika.</li> </ol>  |
| <b>Interna<br/>organizacija,<br/>radni procesi i<br/>korporativna<br/>kultura</b> | <p>Da bi se poboljšala motivacija i smanjilo nezadovoljstvo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Slušanje potreba i briga svog osoblja i pružanje podrška.</li> <li>2. Priznanje osoblju (npr. Prepoznajte i istaknite iznimne napore).</li> <li>3. Osiguranje vidljivog vodstva kako bi se dobio smjer i ohrabrenje.</li> <li>4. Postavljanje jasnih ciljeva i slijeđenje rezultata (fokusiranje na ciljeve u odnosu na odrađeno vrijeme).</li> <li>5. Za timove i zaposlenike čiji je posao stopiran koronavirusnom krizom (COVID19), poticanje rada na srednjoročnim / dugoročnim projektima radi održavanja motivacije.</li> </ol> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>6. Pomaganje osoblju da stvori radnu rutinu radi bolje raspodjele radnog opterećenja i izbjegavanja umora.</p> <p>7. Osnaživanje nadzornika, osoblja na prvom mjestu i onih na drugim relevantnim radnim mjestima, kako bi im omogućili da "riješe" teške situacije (koje se tiču korisnika ili podređenih) a time se zaposlenici liše stresa.</p>   |
| <p><b>Promoviranje dobrobiti i zdravlja</b></p>                            | <p>Da bi se sačuvala dobrobit i izbjeglo izgaranje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utvrđivanje psihosocijalnih rizika povezanih s kontekstom koronavirusa (COVID-19).</li> <li>2. Navođenje kontrolnih popisa koji će osoblju pomoći da prepoznaju rizik od izgaranja.</li> <li>3. Korištenje anketa za praćenje tjeskobe i stresa osoblja</li> <li>4. Izbjegavanje preopterećenja osnovnog osoblja</li> <li>5. Pružanje psihološkog savjetovanja i zaštita mentalnog zdravlja</li> <li>6. Pružanje mogućnosti telezdravstva.</li> <li>7. Poticanje menadžera i nadzornika da izričito pokažu predanost zaštititi osoblja.</li> <li>8. Pomaganje zaposlenicima da razviju strategije samopomoći kako bi se zaštitili od izgaranja.</li> <li>9. Promoviranje zdravih stilova života, uključujući prehranu, odmor i spavanje, tjelesnu aktivnost i socijalni kontakt s obitelji i prijateljima (poštujući odgovarajuće mjere opreza).</li> <li>10. Osiguranje savjetovanja o nevolji za zaposlenike koji su izgubili člana obitelji zbog koronavirusa (COVID-19).</li> </ol> |
| <p><b>Osiguranje posebnog priznanja i naknade osoblju u prvom redu</b></p> | <p>Nagrađivanje napora i poticanje produktivnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pružanje odgovarajućeg javnog priznanja, na najvišim razinama, svom osoblju u prvom redu tijekom krize s koronavirusom (COVID-19).</li> <li>2. Osiguranje novčane i nenovčane nadoknade za osoblje u prvom redu, tijekom vrhunca krize, proporcionalno njihovim iznimnim naporima i povećanim rizicima.</li> </ol>   |

Izvor: [12]

### **3.2.3. Učinci na obitelj**

Dok se organizacije kreću kroz izazove koje postavlja COVID-19, morat će i dalje biti pažljivi prema zaposlenicima koji bi mogli biti nesrazmjerno pogođeni trenutnim promjenama radnog okruženja bilo fizički bilo psihički. Možda najznačajnije, promjene kojima smo svjedočili kao odgovor na zdravstvenu krizu već su pogoršavale sukobe između obitelji, radi pritisaka iz radnog i obiteljskog područja i nove uvjete kojima se dosta zaposlenika moralo prilagoditi radom od doma. Posljednjih nekoliko godina svjedoci smo sve većeg zanimanja i primjene obiteljskih praksi na radnom mjestu kao što su fleksibilni radni aranžmani, usluge uključujući brigu o djeci i beneficije koje uključuju subvencije za brigu o djeci. Utvrđeno je da su ove politike važne za smanjenje sukoba obitelji i posla [18] posebno među zaposlenicima koji rade od kuće [19].

No kako se trenutna pandemija nastavlja razvijati, potencijal sukoba između radne i obiteljske sfere može biti veći nego ikad. Zapravo, uz upravljanje i povećanim naporom oko organizacije zaposlenika koji može nastati prelaskom na rad na daljinu (posebno za one koji nisu naviknuti na takvo autonomno radno okruženje), zaposlenici moraju rješavati i brinuti o djeci kao posljedica obustave rada škola i ustanove za djecu, i nositi se sa stalnim brigama zbog zdravlja i sigurnosti obitelji i prijatelja.

Sukladno tome, bit će važno razumijevanje utjecaja koji ovi ekstremni obiteljski zahtjevi u vezi s povišenom razinom radne autonomije i samim time odgovornosti mogu imati na produktivnost i dobrobit zaposlenika, a koje prakse mogu ublažiti takve nove načine obiteljskog radnog sukoba. Jedan od oblika podrške koji će vjerojatno biti sve neophodniji zaposlenicima koji uravnotežuju nejasne uloge radne obitelji je informacijska podrška. U sadašnjem kontekstu takvi oblici podrške mogu obuhvaćati pomaganje zaposlenicima da budu informirani o nedavnim zbivanjima u vezi sa zdravljem i sigurnošću, bez obzira jesu li i kada dostupne lokalne mogućnosti skrbi o djeci ili usluge njege starijih, te mogućnosti samorazvoja i osposobljavanja koje zaposlenicima mogu prilagoditi promjena uloga i zahtjeva. [20]

Općenito, povećavanje autonomije posla može pomoći ublažiti obiteljske pritiske koji se javljaju u udaljenim radnim okruženjima pružajući zaposlenicima dovoljno kognitivnih i emocionalnih

resursa za upravljanje dodatnim i često nespojivim zahtjevima (npr. Golden i sur., 2006.). Ipak, širenjem COVID-19, mnogi zaposlenici imaju mogućnost raditi od kuće, za razliku od odabira u takve autonomne načine rada koji bi se mogli prirodno uskladiti s potrebama i preferencijama drugih zaposlenika. To jest, kada se razmatraju oni koji nisu navikli raditi u udaljenom kontekstu, mjera u kojoj će pružanje veće autonomije posla biti učinkovita može uvelike ovisiti o mjeri u kojoj pojedinac uopće cijeni autonomiju i povezanu samoodgovornost [21] .

Osim zahtjevnih međusobnih veza između posla i obitelji, veliki izazov naše trenutne zdravstvene krize vjerojatno će rasvijetliti ranjivosti u sve relevantnijem, ali nedovoljno proučenom segmentu suvremene obiteljske strukture: obitelji bez djece i samohrani roditelji. Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća povećala se stopa ljudi bez djece i odgođenih prvorodenih u cijelom svijetu [22] a to predstavlja društveni pomak koji će vjerojatno imati važne implikacije na radnom mjestu. Iako su znanstvenici iz organizacije posvetili malo pozornosti ovom segmentu tržišta rada, postojeća ograničena istraživanja sugeriraju da se samohrani i bez djece mogu suočiti s jedinstvenim oblicima sukoba između radnog i privatnog života.

## 4. ZAŠTITNE MJERE I VIRUS COVID -19

### 4.1. Opće preporuke

Opće preporuke u svrhu prevencije i zaštite od virusa COVID-19 odnose se na fizičko udaljavanje, preporuke za nošenje maski i slične preporuke.

Kod fizičkog distanciranja preporuka je za držanje distance najmanje 1 metar udaljenosti između osoba kako bi se smanjio rizik od infekcije dok kojih dolazi prilikom kašlja, kihanja ili pričanja. U zatvorenom se preporučuje još veća udaljenost ( Što dalje, to bolje).

Maske su postale već dio naše svakodnevnice i gotovo nema dana kada nam ona ne zatreba, kod odlaska u prodavaonicu, kod liječnika one su postale neizostavan dio. Opće preporuke na korištenje maske odnose se na: [23]

- čišćenje ruke prije stavljanja kao i prije i skidanja kako ruke ne bi išle u direktan doticaj
- nakon skidanja spremanje maske u čistu plastičnu vrećicu i redovito pranje ukoliko se radi o platnenoj masci kao i redoviti mijenjanje ako se radi o medicinskoj maski.

Opće preporuke odnose se ina zaštitu vlastitog okruženja. Odnose se na: [23]

- Izbjegavanje prostora koji su zatvoreni, pretrpani ili uključuju bliski kontakt
- izbjegavanje restorana, tečajeva, fitnesa, noćnih klubova, ureda i ostalih okupljališta gdje je veća koncentracija okupljanja ljudi često u prepunim zatvorenim okruženjima gdje se glasno razgovaraju, više, teško dišu ili pjeva;

Rizici od dobivanja COVID-19 veći su u prepunim i neadekvatno provjetrenim prostorima u kojima zaražene osobe provode duža razdoblja zajedno u neposrednoj blizini. U tim se okruženjima čini da se virus učinkovitije širi respiratornim kapljicama ili aerosolima, pa je poduzimanje mjera opreza još važnije.

Okupljanja na otvorenom sigurnija su od zatvorenih, pogotovo ako su unutarnji prostori mali i bez vanjskog zraka. Stoga ase svaka prilika treba koristiti za boravak na otvorenom.

Važno je voditi računa o općoj higijeni, te redovito i temeljito čistiti ruke trljanjem ruku na bazi alkohola ili pranja vodom i sapunom. Ovo uklanja mikrobe, uključujući viruse koji su možda nalaze na rukama. Ono što treba izbjegavati je dodirivati oči, nos i usta. Ruke dodiruju mnoge površine i



moгу pokupiti viruse. Jednom kontaminirane, ruke mogu virus prenijeti na oči, nos ili usta. Odatle virus može ući u tijelo i zaraziti osobu. Prilikom kašljanja važno je pokriti nos i usta savijenim laktom ili maramicom. Za vrijeme trajanja pandemije važno je često čistiti i dezinficirati površine, posebno one koje se redovito dodiruju, poput kvaka na vratima, slavina i zaslona telefona [23].

Glede simptoma, najčešći simptomi virusa COVID-19 su vrućica, suhi kašalj i umor. Ostali simptomi koji su rjeđi i mogu utjecati na neke pacijente uključuju gubitak okusa ili mirisa, bolove, glavobolju, upalu grla, začepljenje nosa, crvene oči, proljev ili osip na koži. Primijete li se navedeni simptomi potrebno je ostati kod kuće i samoizolirati se čak i ako su simptomi slabiji poput kašlja, glavobolje, blage temperature. Nazovite svog liječnika ili vruću liniju za savjet. Neka vam netko donese zalihe. Ako trebate napustiti svoju kuću ili imate nekoga u svojoj blizini, nosite medicinsku masku kako ne biste zarazili druge.

U slučaju vrućice, kašlja i otežanog disanja, odmah je potrebno potražiti liječničku pomoć.

## **4.2. Zaštitne mjere i preporuke za gospodarstvo i društvene djelatnosti**

U sektoru gospodarstva posebno su odvojeni sektori čije je poslovanje djelomično i u potpunosti obustavljeno za koje se smatra da pridonose širenju virusa, stoga su za njih propisane posebne zaštitne mjere u svrhu suzbijanja širenja virusa.

Oni primjerice ne smiju posluživati navedeno u samom objektu, već su usluga odvija ispred vrata objekta ili na terasi. Između primatelja usluge i davatelja nužan je razmak od 2 metra te su prilikom toga obvezne maske za lice. Na objekte se moraju staviti obavijesti o zabrani ulaska, obvezi držanja razmaka i korištenju maski, kao i zabrani zadržavanja. Nužno je osigurati da se ne stvaraju gužve, te da se jasne upute o tome stave na sve ulaze i vidljiva mjesta [24]

Preporuke za sprječavanje zaraze COVID-19 u djelatnosti dječjih igraonica i radionica nalažu zaštitne mjere u vidu pojačane osobne higijene i higijene ruku, držanje fizičke distance i korištenje dezinficijensa. Što se tiče samih aktivnosti one se moraju vremenski ograničiti i u što većoj mjeri ih obilježava fizičko distanciranje djece. Isto tako zahtijeva se i pojačana osobna higijena i higijena

prostora. Ako je odlazak na aktivnosti i povratak povezan s putovanjem javnim prijevozom, potrebno je poštovati za to donesene mjere [25].

### 4.3. Zdravstvena zaštita

U literaturi nema studija koje u praksi pokazuju vitalnu koncentraciju virusa COVID-19 koja je neophodna za zarazu čovjeka s „neživih“ površina. Ono što je dokazano je da virus varira na različitim površinama poput plastike, nehrđajućeg čelika, bakra i kartona (tablica 4)-

Tablica 4. Zadržavanje virusa

| <b>POVRŠINSKI<br/>MATERIJAL</b> | <b>KONCENTRACIJA<br/>VIRUSA<br/>ZADRŽAVANJE</b> | <b>PREŽIVLJAVANJE<br/>VIRUSA</b> |
|---------------------------------|---|----------------------------------|
| <b>Nehrdajući čelik</b>         | 48 h  | 5h                               |
| <b>Plastika</b>                 | 72 h  | 7 h                              |
| <b>Bakar</b>                    | 8 h   | 1 h                              |
| <b>Karton</b>                   | 48 h  | 3 h                              |

Izvor: [25]

Mjere zdravstvene zaštite usmjerene su na smanjenje rizika od prijenosa infekcije virusa pojedincima kontaktom sa zaraženim subjektima, predmetima, opremom ili kontaminiranim površinama okoliša.

Čak i ako nema dezinficijensa koji nisu posebno registrirani kao aktivni na virus COVID-19, virusi sa sličnim biokemijskim i fizikalnim svojstvima inaktiviraju se deterdžentima i dezinficijensima koji osiguravaju nisku ili srednju dezinfekciju prema uputama proizvođača i tehnički list o razrjeđivanju, vremenu kontakta i rukovanju te se također mogu koristiti u svrhu zdravstvene zaštite na radnom mjestu [26].

## 4.4. Zaštitna sredstva i oprema

*Zaštitne maske* jedna su od već prepoznatljivije opreme. Fizička barijera koja nastaje pravilnim nošenjem maske za lice štiti i pruža zaštitu od većih kapljica virusa, i sprečava dodir sluznice usta/nosa s rukama. One usporavaju strujanje izdaha ili prijenos respiratornih kapljica te pojačavaju svijest o potrebi za fizičkom udaljenošću kao i o pažljivijem ophođenju prema sebi i drugima u vidu zaštite zdravlja. Time se pridonosi smanjenju daljnjeg širenja virusa a u tom su kontekstu najbolje su maske dvoslojne, prirodnih vlakana.

Medicinske/kirurške maske prvenstveno se koriste za zaštitu drugih osoba od izlaganja potencijalno zaraznim kapljicama one osobe koja nosi masku. Njihova je primjena jednokratna. Odgovarajuća maska također u određenoj mjeri štiti korisnika maske kada je čvrsto pričvršćena. učinkovitost treba ih pravilno nositi (tj. staviti je da čvrsto prijanja na nošenja prekriva istodobno i nos i usta), mijenjati je ako je mokra i ne dirati je dok se nosi.

Dobrobiti nošenja maski za lice ili medicinskih maski ukazuju na njihovu korist u sprječavanju širenja virusa na radnom mjestu ali i na otvorenom ne

Pravilno korištenje zaštitnih maski prikazano je Slikom 1.

Obvezu nošenja maski za lice ili medicinskih maski tokom trajanja pandemije virusa COVID-19, na radnom mjestu obvezni su ih koristiti: [27]

- osobe zaposlene u zdravstvenim ustanovama
- osobe zaposlene u javnom prometu
- osobe zaposlene u trgovačkoj djelatnosti za vrijeme boravka u prodavaonicama,
- zaposlenici u ugostiteljskoj djelatnosti (posluživanje i priprema hrane i pića)
- osobe zaposlene u trgovačkim društvima, ustanovama i institucijama koje rade sa strankama te im je omogućen posjet strankama
- osobe zaposlene u uslužnim djelatnostima koje kontaktiraju sa klijentima fizički.

Slika 1. Pravilno korištenje maski



Izvor: [27]

**Zaštitne rukavice** obavezne su u zdravstvenom sektoru ali nije na odmet da se koriste i kao sredstvo zaštite i na drugim radnim mjestima. One su obavezne za korištenje kod: [28]

- rukovanja opasnim lijekovima ili kemikalijama (npr. davanje kemoterapije, ponovna obrada medicinskog uređaja),
- prostori kirurgije/vršenja oralnih zahvata,
- postupci kod kojih postoji visoki rizik izloženosti tjelesnim tekućinama
- Čišćenje stolice/urina ili većih količina krvi

Ostala zaštitna sredstva koja se koriste kod pandemije ovog virusa su: [28]

- Dezinfekcija ruku na bazi alkohola
- pranje ruku sapunom i vodom posebnom tehnikom utrljavanja koja dekontaminiraju virus COVID 19.

Zaštitne rukavice koje se koriste u drugim industrijama, poput rukavica za laboratorije i rukovanje opasnim kemikalijama, predlažu se kao zamjena kod duljih nestašica rukavica u globalnom lancu nabave OZO. Za neke situacije postoje međunarodno priznati standardi vezani uz postupke proizvodnje i integritet rukavica koje se koriste u drugim industrijama. Međutim, treba uzeti u obzir važne mjere opreza kod uporabe nemedicinskih rukavica.

## 5. EKSPERIMENTALNI DIO

Anketa o utjecaju pandemije COVID-19 na poslovanje i zadovoljstvo zaposlenika provedena je unutar tvrtke u kojoj trenutno radim u periodu drugog vala zaraze.

B2 Kapital d.o.o. je tvrtka koja se bavi potraživanjem dugovanja te sam ja već dvije godine u odjelu HR i Office Managementa.

B2 Holding odnosno cijela kompanija ima zajedničku platformu Workplace – "Be together" koja nam pomaže da zajedno komuniciramo sa našim kolegama koji imaju sjedišta u drugim zemljama. Platforma osim olakšane komunikacije poboljšava suradnju i poslovanje.

Postavljena je anketa na moj profil i ukupan broj zaposlenika unutar Hrvatske koji su odgovorili na pitanja bio je 138. Nakon izvjesnog vremena su se skupili rezultati te je napravljena statistika.

Cilj ankete je bio uvidjeti kako je pandemija COVID-19 utjecala na psihološko i motivacijsko zdravlje zaposlenika te samo poslovanje unutar tvrtke. Također da li zaposlenici smatraju da je poslodavac pružio svu zaštitu svojim zaposlenicima.

Anketa je u potpunosti bila anonimna, te su pitanja kreirana na način da se što više podataka prikupi na temelju vlastitih osjećaja i mišljenja ispitanika o samoj pandemiji.

### **Anketa- utjecaj pandemije COVID-19 na zaposlenike:**

1. Dob:

- 23-30 godina
- 30-40 godina
- 40-50 godina

2. Trenutno mjesto rada:

- Rad od kuće
- Rad iz ureda

3. Kako je pojava virusa COVID-19 utjecala na tebe ?

- Stresno
- Osjećam se bespomoćno
- Nije me strah, radi se o „teoriji“

4. Kakav utjecaj je virus imao na tvoj status u poslovanju ?

- Unaprijeđena sam, došao/la sam do izražaja
- Ostao je isti
- Smanjila mi se radna odgovornost zbog smanjenja posla

5. Smatraš li da je poslodavac sve učinio kako bi vas zaštitio od virusa?

- Smatram da je poslodavac učinio sve šta je u njegovoj moći da nas zaštititi od virusa
- Smatram da poslodavac nije učinio sve šta je u njegovoj moći da nas zaštititi od virusa

6. Da li ti odgovara rad od kuće?

- Ne odgovara mi rad od kuće, nedostaje mi kontakt s kolegama, osjećam se usamljeno

- Odgovara mi rad od kuće, imam svoj mir te mi kontakt sa kolegama ne nedostaje

7. Kako je virus utjecao na tvoju produktivnost?

- Postao/la sam efikasnija, više mi je stalo do mog posla
- Svejedno mi je, samo se nadam da neću dobiti otkaz
- Demotivirana sam , stres me ograničava u obavljanju mog redovnog posla

8. Kako je virus utjecao na tvoje emocionalno stanje?

- Anksiozan/a sam, bezvoljan/na, strah me
- Nije me strah, ugodno se osjećam, nadam se da će sve ovo što brže proći

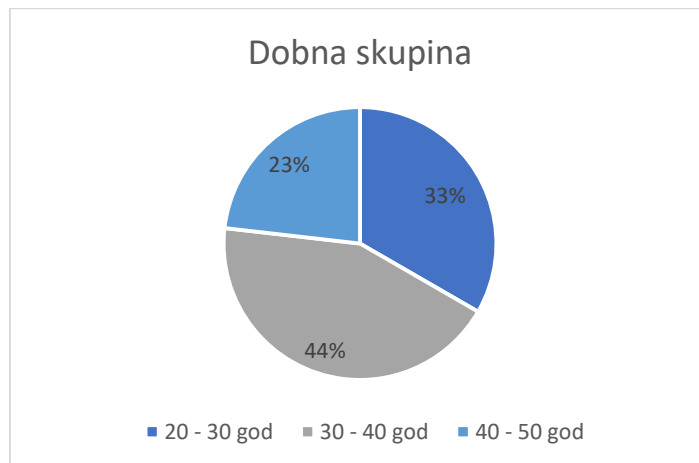
9. Sa kojim poteškoćama ste se znali susresti za vrijeme virusa?

- Strah me pitati za unapređenje iako sam ga zaslužio/la
- Strah me pitati za povećanje plaće iako je dogovor takav bio prije novonastale situacije
- Novonastala situacija me demotivirala za budući rast u mojoj karijeri



## 6. REZULTATI I RASPRAVA

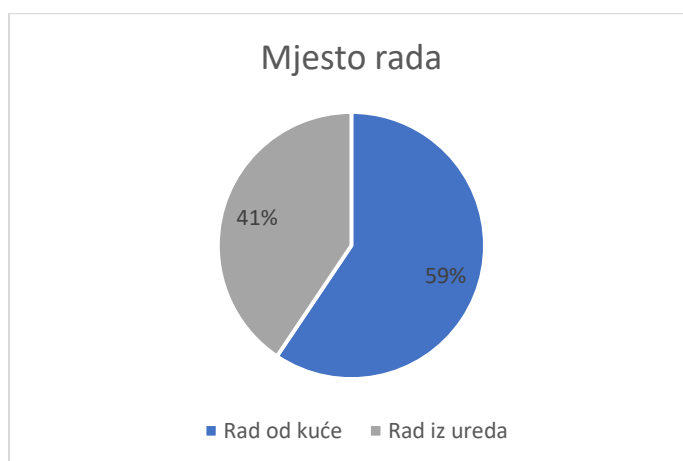
### 1. Dobna skupina (Grafikon 1.)



Slika 2: Prikaz dobne skupine ispitanika

U ovoj anketi sudjelovalo je najviše ispitanika u rasponu godina od 30 do 40, njih 44%, a najmanje ispitanika od 40-50 godina, njih 23%

### 2. Mjesto rada zaposlenika u doba virusa COVID 19 (Grafikon 2.)



Slika 3: Prikaz trenutnog mjesta rada ispitanika u doba virusa COVID-19

U tvrtki su se rotirali odjeli tako da je kroz cijeli period drugog vala pandemije otprilike pola zaposlenika bilo od kuće, a druga polovica u uredu. Svi timovi su bili podijeljeni tako da u svakom trenutku se dio zaposlenika nalazio fizički u tvrtci i mijenjali su se tako svaki tjedan. To je pomagalo u slučajevima ako se netko zarazi pa da ne trebaju svi ići u izolaciju nego samo dio koji je u tom tjednu bio u kontaktu.

U trenutku anketiranja 59% zaposlenika radilo je od kuće, 41% iz ureda.

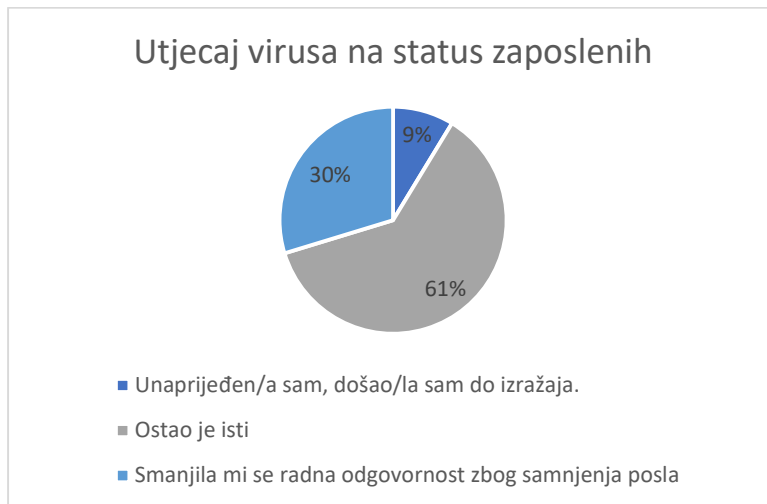
3. O tome kako je na zaposlenike utjecala pojava virusa COVID-19 prikazano je grafikonom niže (Grafikon 3.)



Slika 4: Prikaz utjecaja pojave virusa COVID-19 na ispitanike

Većini zaposlenika virus COVID-19 prouzrokovao je nekakav oblik stresa, na mnoge je utjecala situacija distanciranja od voljenih osoba, mnogi su se susreli sa gubicima članova obitelji te samo ograničavanje slobode. Potpuno je očigledno da je na svakog pojedinca različito djelovala pojava virusa što i pokazuje statistika.

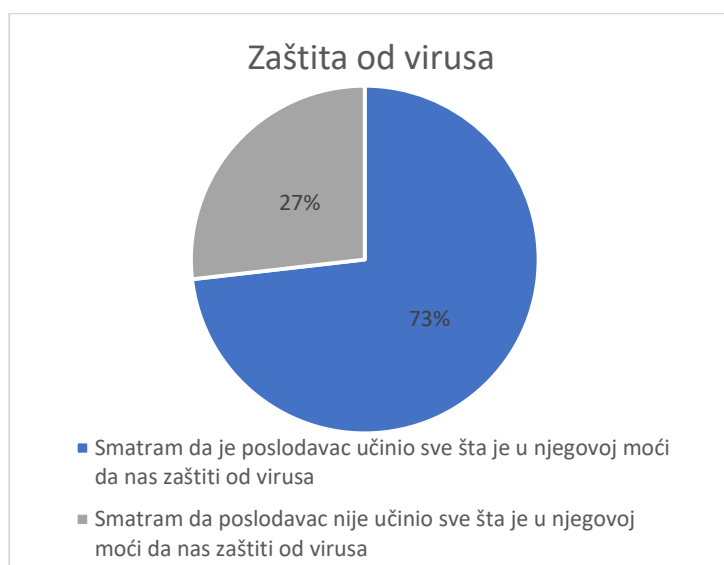
#### 4. Utjecaj virusa na status zaposlenih (Grafikon 4.)



Slika 5: Prikaz utjecaja virusa COVID-19 na status ispitanika

Vežano za status u radnom odnosu, on je za većinu ispitanika ostao isti, ali nažalost 30% zaposlenika je dobilo smanjenje radne odgovornosti. Zbog okolnosti koje je proizveo virus COVID-19 poslodavac je bio primoren djelu zaposlenika smanjiti odgovornost posla. Tako da zaposlenici koji su u tom trenutku bili na Aneks ugovorima, oni im nisu u tom periodu produženi.

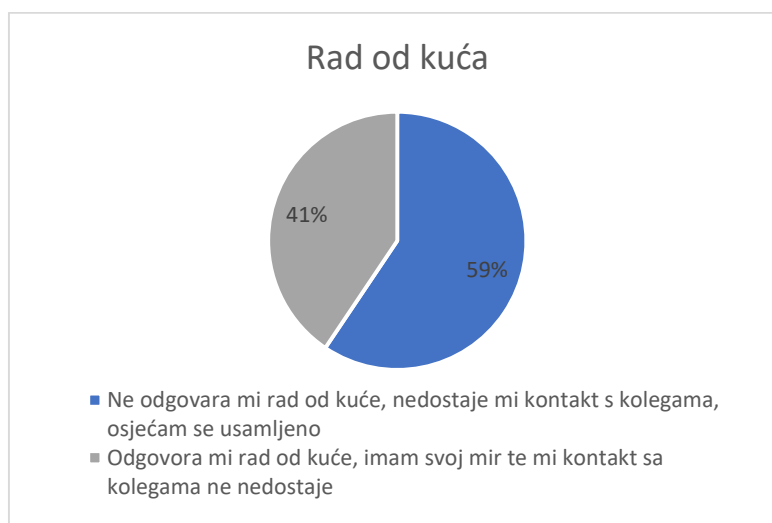
5. O tome je li poslodavac učinio sve kako bi ih zaštitio od virusa, ispitanici su odgovorili kako je prikazano Grafikonom 5.



Slika 6: Prikaz mišljenja ispitanika da li je poslodavac sve učinio kako bi ih zaštitio od virusa COVID-19

Većina ispitanika se slaže da je poslodavac učinio sve da bi ih zaštitio od virusa, njih 73%. Poslodavac je osigurao na korištenje svim zaposlenicima jednokratne zaštitne maskice za lice i dezinfekcijska sredstva te je osigurao i dovoljan razmak između zaposlenika pri radu na računalima. Unatoč tome ostatak ispitanika smatra da nije dobio odgovarajuću zaštitu. Nezadovoljstvo i nesigurnost kod zaposlenika su zasigurno stvorile zajedničke prostorije u tvrtci, u kojoj su se stvarale gužve te odlasci na teren koji u nekim trenutcima su bili neophodni. Ti manji problemi su se također mogli uz jasniju organizaciju posložiti te bi tada svi zaposlenici bili zadovoljniji.

6. O tome odgovara li im rad od kuće ispitanici su odgovorili kako je prikazano grafikonom 6.



Slika 7: Prikaz kako na ispitanike utječe rad od kuće

Malo većem dijelu ispitanika ne odgovara rad od kuće, fali im rad s kolegama i osjećaju se usamljeno (59%). Rad od kuće iako se razmatra kao neki oblik stalnog rada, mnogima online sastanci nisu odgovarali. Smatram da je na to najviše utjecalo jer u vlastitom domu ne mogu imati mir za obavljanje zadataka. U tome ih najčešće ometaju djeca ili ostali ukućani.

Ostatku, 41% odgovara rad od kuće.

7. O produktivnosti pri radu kod kuće ispitanici su se izjasnili kako je prikazano Grafikonom 7.

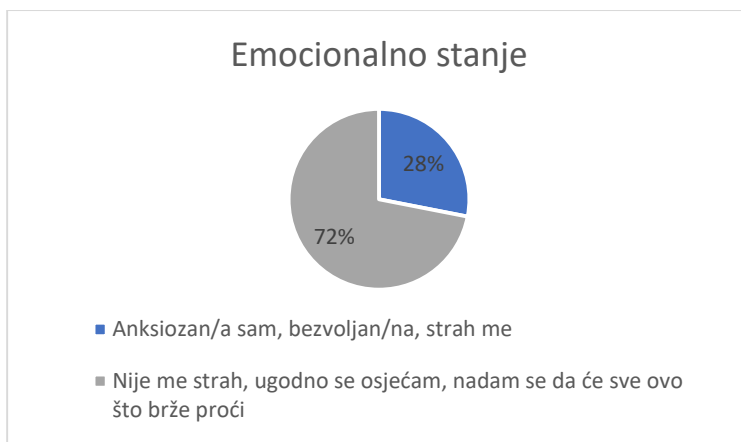


*Slika 8: Prikaz produktivnosti ispitanika pri radu kod kuće*

Većina ispitanika smatra da je postalo efikasnije u radu u doba virusa COVID-19, njih 44%, što je za cijelu situaciju veoma pozitivno. 31% ispitanika se izjasnilo da im je svejedno odnosno bitno je samo da ne dobiju otkaz i 25% ispitanika je nemotivirano te ih stres i strah ograničavaju u redovnom poslu.

Mogli bi reći da je očekivan pad produktivnosti u doba pandemije, iako mnogi kažu da ih je višak vremena potaknuo da se posvete poslu, što i pokazuje odgovor na ovo pitanje. Na to naravno utječe koliko blisko se netko susreo sa virusom, zato su mišljenja i osjećaji različiti.

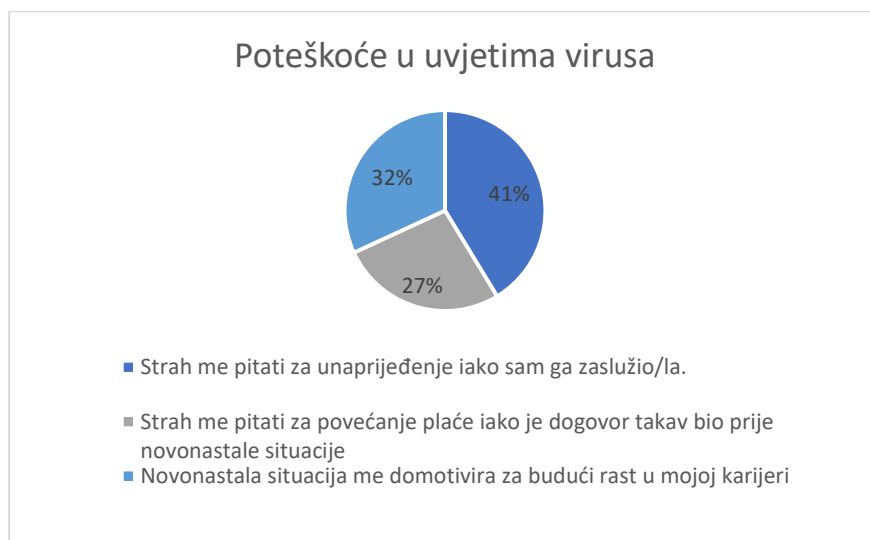
8. O emocionalnom stanju za vrijeme COVID-19 viursa ispitanici su se izjasnili kako je prikazano grafikonom 9.



Slika 9: Prikaz emocionalnog stanja ispitanika za vrijeme virusa COVID-19

Većinu nije strah i ugodno se osjećaju te se nadaju da će ova situacija uzrokovana virusa što prije završiti, i to smatra 72,1%. Dok 28% je anksiozno i bezvoljno. Iako statistike pokazuju da su zaposlenici u stresu zbog same pandemije, opet se nadaju da će ona što prije proći i život se vratiti u normalu.

9. O poteškoćama s kojima su se susreli za vrijeme virusa ispitanici su se izjasnili kako je prikazano grafikonom 9.



Slika 10: Prikaz poteškoća za vrijeme virusa COVID-19

Poteškoće sa kojima se zaposlenici najviše susreću je strah pri razgovoru za unapređenje iako smatraju da su ga zaslužili. Tvrtka je stala sa unapređenjima zaposlenika dok se situacija u državi ne stabilizira te dok poslovanje se ne vrati na staro. (41%), njih 32% je nemotivirano za budući rast, a 27 % je strah pitati za povećanje plaće.

Tijekom drugog vala pandemije provedena je anonimna anketa na 138 zaposlenika.

U tom trenutku od kuće je radilo 82 zaposlenika (59%). Zbog prirode našeg posla, rad od kuće je omogućen je bez prevelike teškoće. Većinom se sav posao obavlja na računalima, a poslovni sastanci su se u to vrijeme održavali online. Tako da sama organizacija nije stvarala previše problema. Uvijek su dvije ili bar jedna osoba iz odjela bila fizički u firmi i radile iz ureda, kako bi poslovanje nesmetano teklo ukoliko je potrebna neka dokumentacija koja se u tom trenutku nalazila u firmi. Unatoč lakoj provedbi rada od kuće, 59% zaposlenika se izjasnilo da im ne odgovara rad o kuće te da im nedostaje kontakt sa ljudima. U uredu imaju bržu pristupačnost informacijama, sigurno veći mir nego kod kuće u prisustvu drugih ukućana.

Iako se za većinu situacija sa njihovim radnim mjestom nije mijenjala tj. status je ostao isti 61%, što je 85 zaposlenika. Dobre vijesti su da je unaprijeđeno 9 %, ali zato loše da je 30% zaposlenika je dobilo smanjenje radne odgovornosti. Poslodavac zbog okolnosti u žaru pandemije nije bio u mogućnosti produživati Aneks ugovore, te je bilo za očekivati da će dio morati imati smanjenje odgovornosti određeni period.

Virus COVID-19 mnogim zaposlenicima je to stvorilo nekakav oblik stresa, čak 46%. Smatram da je taj postotak ureda s obzirom da se cijeli svijet susreo sa novim „normalnim“ načinom poslovanja, a i samog života. 30% , odnosno 42 ispitanika misli da se radi o teoriji jer neki nisu imali bliski susret da virusom, a ni njihovi bližnji. Različita su razmišljanja i u velikom kolektivu se treba poštovati svako mišljenje, ali svi se trebaju pridržavati pravila tvrtke bez obzira na vlastitu percepciju o trenutnoj situaciji.

Mnoge su poteškoće sa kojim su se susreli zaposlenici, ali većina se izjasnila da je to pitanje unaprjeđenja (41%), nakon toga demotivacija za vlastiti rast (32%).

Također većina ispitanika smatra da su poslodavci učinili sve kako bi ih maksimalno zaštitili od virusa COVID-19 (73%), ali pretpostavljam kada se izradi odgovarajući plan da će se taj postotak s vremenom povećati i da će se svi zaposlenici osjećati zaštićeno i sigurno, što i je cilj svakog poslodavca.

Rezultati ankete nam pokazuju da virus COVID-19 nije nikoga ostavio ravnodušnim te da su posljedice trenutno nepoznate ali sigurno dugoročne. Pred poslodavcima su veliki izazovi kako bi pružili zaposlenicima sigurnost, ali po statistici ankete mnogi su već sigurni da su poslodavci dovoljno učinili da bi ih zaštitili.



## 7. ZAKLJUČAK

Organizacije se suočavaju sa sve većom nesigurnošću dok se kreću prema "velikim izazovima" ili vrlo značajnim problemima koji obično nisu ograničeni na državne, ekonomske ili društvene granice. Veliki izazovi današnjice raznoliki su i uključuju čitav niz složenih pitanja poput klimatskih promjena, ozbiljnog ekonomskog pada i političke nestabilnosti. U našem međusobno povezanom svijetu, ovi značajni problemi mogu predstavljati neposrednu prijetnju vitalnosti i opstanku organizacija, potičući organizacije da ostanu odgovorne i prilagodljive dok organiziraju i upravljaju svojom radnom snagom. No, nedavnim izbijanjem COVID-19, organizacije se suočavaju s velikim izazovom neusporedivih razmjera, onim koji ih prisiljava da zarone i izravno upravljaju teritorijom bez presedana jer mijenjaju svoju radnu snagu u tehničkom smislu, fizički i socio-psihološki načini koji nisu viđeni prije.

Pandemija COVID-19 stvorila je posebno izazovno okruženje za sve zaposlenike, njihova radna mjesta, poslodavce te općenito na cijelo poslovanje.

Poslodavci moraju brzo reagirati, dok nastoje pomoći svojoj radnoj snazi da se prilagodi i nosi s radikalnim promjenama koje se događaju u radu i socijalnom okruženju. Primjerice, zaposlenici koji su ranije provodili sve ili većinu svog vremena radeći unutar fizičkih granica svoje organizacije, sada se moraju brzo prilagoditi udaljenom radnom okruženju.

Vrlo je bitno slušati i aktivno primjenjivati sve upute i odluke koje daje Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske te provoditi Odluke o mjerama zaštite koje on donosi. Navedene mjere poslodavci i radnici dužni su u djelu koji se odnosi na mjesta rada, primjenjivati kao posebna, odnosno kao priznata pravila zaštite na radu.

Svrha zaštite na radu je stvarati sigurne radne uvjete kako bi se spriječili zastoji u odvijanju radnih procesa s mogućim posljedicama za zdravlje i život radnika. Stoga tijekom pandemije stručnjaci uz procjenu rizika će napraviti Dopunu procjene rizika u kojoj će stajati dodatne mjere kojih se trebaju pridržavati poslodavci i radnici u doba pandemije.

Anketom se pokazalo da su se zaposlenici susreli sa raznim oblicima nelagode i stresa kroz period pandemije, ali zajedničkim radom, dogovorom i voljom su se postigle alternative za obavljanje

posla. Iako većina smatra da su poslodavci sve učinili kako bi ih zaštitili, manji dio ipak smatra da nisu sve. Poslodavac će imati zadatak da sprovede još mjera sve dok se svaki zaposlenik ne osjeća sigurno obavljajući svoj posao. Svima u kompaniji je u interesu raditi gdje su svi sigurni i zadovoljni jer takav radnik će imati i bolje rezultate, te cijeli tim će zajedno napredovati u poslovanju.

Smatram da su rezultati ankete trenutni te da se statistika iz mjeseca u mjesec mijenja. Ovisno o stanju sa pandemijom, novim mjerama itd.

Opseg posla odjela za ljudske resurse gdje trenutno radim je širok i uključuje funkcije poput zapošljavanja, primanja zaposlenika, obuke i kulture na radnom mjestu. Posao obavljen u odjelu ljudskih potencijala u potpunosti integrira u posao i aktivno mu pridonosi u postizanju njegovih strateških ciljeva. HR služba odgovorna je za pružanje podrške zaposlenicima i rukovoditeljima da se pridržavaju zakona i propisa o radu koji su na snazi u zemlji i području djelovanja.

Odjel se u proteklih godinu dana susreo sa mnoštvo izazova te zadao mojim kolegama mnoge zadatke koji su nas dali mnogo iskustva, a najviše nas ojačali. Stajali smo i dalje stojimo na raspolaganju svim zaposlenicima unutar firme kao organizacija, zaštita i podrška u vrijeme pandemije.

Iako su dugoročne posljedice COVID-19 trenutno nepoznate, malo je razloga za vjerovanje da će njegov utjecaj na organizacijski život biti kratkotrajan. Kao što su upozorili zdravstveni stručnjaci, učinci sadašnje pandemije nisu samo još uvijek gotovi već je i rizik od budućih zdravstvenih kriza ove dalekosežne prirode gotovo zajamčen. U skladu s tim, fokus mora biti razmišljanje prema naprijed, nadovezujući se na pretpostavku da glavni izazov s kojim se trenutno suočavamo nije jedinstven, anomalan događaj, već predstavlja „novu stvarnost“ koja nudi nove mogućnosti. Prema ovom cilju, trenutna rasprava daje korak u tom smjeru ističući neke implikacije COVID-19 na prilagodbu i dobrobit zaposlenika.

## POPIS LITERATURE

[1] Amaral C.M., Lima, O. (2020). Information about the new coronavirus disease (COVID-19), Brasil: Colégio Brasileiro de Radiologia e Diagnóstico por Imagem, <https://www.scielo.br/pdf/rb/v53n2/0100-3984-rb-53-02-000V.pdf>, pristupljeno 3.4.2021.

[2] Report of the WHO-China Joint Mission on Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) (2020). <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/who-china-joint-mission-on-covid-19-finalreport.pdf>, pristupljeno 11.4.2021.

[3] Guan W, Ni Z, Hu Y, et al. Clinical characteristics of coronavirus disease 2019 in China. N Engl J Med. (2020.)

[4] World Health Organization Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19–11 <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-openingremarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>, pristupljeno 12.4.2021.

[5] Hsu, L.Y.; Chia, P.Y.; Lim, J.F. The Novel coronavirus (SARS-CoV-2) epidemic. Ann. Acad. Med. Singap. (2020) 49, 1–3.

[6] World Health Organization Coronavirus Disease 2019 Situation Report. [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200326-sitrep-66-covid-19.pdf?sfvrsn=9e5b8b48\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200326-sitrep-66-covid-19.pdf?sfvrsn=9e5b8b48_2) pristupljeno 6.4.2021.

[7] Horowitz, J. The global coronavirus recession is beginning. CNN. Media report. (2020), <https://edition.cnn.com/2020/03/16/economy/global-recessioncoronavirus/>, pristupljeno 9.4.2021.

index.html

[8] Elliot, L. Prepare for the coronavirus global recession. The Guardian. Media report. <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/15/prepare-for-thecoronavirusglobal-recession>, pristupljeno 10.4.2021.

- [9] El-Erian, M. (2020). The Coming Coronavirus Recession and the Uncharted Territory Beyond. Foreign Affairs, Media Report. <https://www.foreignaffairs.com/articles/2020-0317/coming-coronavirus-recession>, pristupljeno 10.4.2021.
- [10] Agrawal,S.; De Smet, A.; Lacroix,S.; Reich, A.: To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>, pristupljeno 11.4.2021.
- [11] Fuegen K., Biernat M., Haines E., Deaux K. Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgments of job-related competence. *Journal of Social Issues.* (2004) 60(4):737–754
- [12] SIGMA Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19): Inventory of ideas for civil service authorities, OECD, USA, (2020).
- [13] Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, (2020). 105(1), 19–39.
- [14] Shawn Achor, Gabriella Rosen Kellerman, Andrew Reece, and Alexi Robichaux America’s Loneliest Workers, According to Research, *Harvard Business Review*, USA (2020).
- [15] Mask use in the context of COVID-19. Interim guidance, 1 December 2020. World Health Organization, Geneva (2020).
- [16] WHO: Critical preparedness, readiness and response actions for COVID-19. Interim guidance, World Health Organization, Geneva, (2020).
- [17] World Health Organization; COVID-19: Occupational health and safety for health workers, World Health Organization, Geneva (2020).
- [18] Neal, M. B., Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Emlen, A. C. Family caregiver applications series, Vol. 3.Balancing work and caregiving for children, adults, and elders. Sage Publications, Inc., USA (1993).

- [19] Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, . (2006). 91(6), 1340–1350.
- [20] Stiglbauer, B., Kovacs, S: *The More, the Better? Curvilinear Effects of Job Autonomy on Well-Being From Vitamin Model and PE-Fit Theory Perspectives*, USA, (2019)
- [21] Shin Y.: A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of Management*. (2004), 30(5):725–743.
- [22] Herausgeber B.: Kreyenfeld, M., Konietzka, D. *Childlessness in Europe: Contexts, Causes, and Consequences*, A Series of the Max Planck Institute for Demographic Research, Springer, Germany, (2017).
- [23] World Health Organisation (2021). Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>, pristupljeno 11.4.2021.
- [24] HZJZ (2021). Upute za ugostiteljske objekte kojima je dozvoljena priprema i dostava hrane, pića, napitaka i slastica, <https://www.koronavirus.hr/upute-za-ugostiteljske-objekte-i-opg-ove-kojima-je-dozvoljena-priprema-dostava-i-usluzivanje-na-otvorenim-terasama-i-drugim-otvorenim-prostorima-za-usluzivanje-hrane-pica-napitaka-i-slastica/896>., pristupljeno 13.4.2021.
- [25] HZJZ (2021). Preporuke za sprječavanje zaraze COVID-19 u djelatnosti dječjih igraonica i radionica, <https://www.hzjz.hr/sluzba-epidemiologija-zarazne-bolesti/nove-preporuke-i-upute-za-sprjecavanje-i-suzbijanje-sirenja-bolesti-covid-19/>, pristupljeno 13.4.2021.
- [26] La Sindrome Acuta Respiratoria Severa–Sars Raccomandazioni Per La Prevenzione E Il Controllo. Articolo pubblicato su: “epicentro”. <https://www.epicentro.iss.it/territorio/sars/Documento%20SARS.pdf>., pristupljeno 14.4.2021.
- [27] HZJZ (2020). Uputa o obvezi nošenja maski za lice i medicinskih maski, <https://www.hzjz.hr/sluzba-epidemiologija-zarazne-bolesti/koronavirus-najnovije-preporuke/#opce>, pristupljeno 9.4.2021.

[28] WHO: Racionalno korištenje osobne zaštitne opreme tijekom pandemije COVID-19 i postupanje kod velikih nestašica, <https://www.hzjz.hr/sluzba-epidemiologija-zarazne-bolesti/koronavirus-najnovije-preporuke/#zdravstvo>, pristupljeno 10.4.2021.

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Načini sprečavanja i / ili suočavanja sa situacijom / problemom na radnom mjestu uvjetima virusa COVID-19                         | 9  |
| Tablica 2. Potencijalne akcije za sprečavanje i / ili suočavanje sa problemom upravljanja zaposlenicima na daljinu u vrijeme virusa COVID-19 | 16 |
| Tablica 3. Potencijalne akcije za sprečavanje i / ili suočavanje sa problemom slabe motivacije, stresa i izgaranja u vrijeme virusa COVID-19 | 19 |
| Tablica 4. Zadržavanje virusa  | 26 |

## **POPIS SLIKA**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Pravilno korištenje maski   | 28 |
| Slika 2: Prikaz dobne skupine ispitanika   | 32 |
| Slika 3: Prikaz trenutnog mjesta rada ispitanika u doba virusa COVID-19                                    | 32 |
| Slika 4: Utjecaj pojave virusa COVID-19 na ispitanike  | 33 |
| Slika 5: Prikaz ujecaja virusa COVID-19 na status ispitanika   | 34 |
| Slika 6: Prikaz mišljenja ispitanika da li je poslodavac sve učinio kako bi ih zaštitio od virusa COVID-19 | 34 |
| Slika 7: Prikaz kako na ispitanike utječe rad od kuće  | 35 |
| Slika 8: Prikaz produktivnosti ispitanika pri radu kod kuće  | 36 |
| Slika 9: Prikaz emocionalnog stanja ispitanika za vrijeme virusa COVID-19                                  | 37 |
| Slika 10: Prikaz poteškoća za vrijeme virusa COVID-19  | 37 |