



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Pregledni rad

<https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.11>

Datum primitka rada: 30. 11. 2022.

Datum prihvaćanja rada: 13. 2. 2023.

ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PANDEMIJE COVID-19 NA MODERNO VODSTVO I PROMJENU PARADIGME HRM-A

Aleksandra Krajnović

Dr. sc., redovita profesorica, Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru, Splitska 1, 23 000 Zadar, Hrvatska;
e-mail: akrajnov@unizd.hr

Ivona Vrdoljak Raguč

Dr. sc., redovita profesorica, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku,
Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, Hrvatska; e-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

Jurica Bosna

Dr. sc., docent, Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru, Splitska 1, 23 000 Zadar, Hrvatska;
e-mail: jbosna@unizd.hr

SAŽETAK

Pandemija COVID-19 uzrokovala je duboke društvene i gospodarske promjene, te je dovela do korijentnih promjena organizacijske kulture u brojnim svjetskim kompanijama, pri čemu su u fokus postavljeni zaposlenici kao središnji, najznačajniji resurs konkurentnosti i organizacijskog uspjeha. Spomenute promjene duboko zadiru u samu suštinu suvremene organizacije, radne etike, kao i svrhe odvijanja rada i radnih procesa, što otvara brojna nova područja i diskurse, kako u znanstvenoj teoriji, tako i u menadžerskoj praksi. Cilj ovog rada je preispitati – testirati tezu da je pandemija COVID-19 uzrokovala promjenu paradigme upravljanja ljudskim resursima i vodstva općenito kroz postupnu afirmaciju tzv. employees-first koncepta. Kroz metodu višestruke studije slučaja autori analiziraju 15 strukturiranih intervjua menadžera uspješnih svjetskih kompanija, dostupnih u sekundarnim izvorima (CNN Business). Na temelju provedene analize autori u radu zaključuju da, temeljem Kuhnovog ciklusa promjene paradigme, danas svjedočimo novoj HRM paradigmi koja se zbilja pod snažnim utjecajem pandemije COVID-19. Novu paradigmu HRM-a obilježavaju novi modeli rada i radne performanse, ali i novo sagledavanje smisla i svrhe ljudskog rada u organizaciji, kao i novo poimanje suvremenog vodstva.

Ključne riječi: promjena paradigme, employees-first koncept, pandemija COVID-19, organizacijske promjene, novo vodstvo.

„Are these man and women
Workers of the world“?

(„Jesu li ti muškarci i žene
Radnici svijeta?“)

(Peters J. and Waterman Jr., 1982)

1. UVOD

U ovom radu autori se bave konceptom upravljanja ljudskim resursima (*human resource management* – HRM) i suvremenog vodstva u postpandemijskim uvjetima poslovanja. Na primjeru prakse upravljanja ljudskim resursima nakon pandemije COVID-19 u 15¹ globalnih kompanija, autori u radu analiziraju nove modele vodstva, organizacije rada i HRM-a, odnosno nastoje odgovoriti na pitanje znače li korijenite promjene rada i modela izvođenja radnih procesa, bez presedana u suvremenoj ekonomiji, koje su vladale tijekom pandemije COVID-19 i lockdowna, ujedno i globalni zaokret uloge i značenja suvremenog vodstva. Autori u radu obrazlažu hipotezu da je pandemija COVID-19 dovela do nove paradigme HRM-a, na način da pri tom postavljaju tri istraživačka cilja:

1. Istražiti koje su nove poslovne modele vezane uz HRM kompanije prakticirale tijekom pandemije COVID-19.
2. Doznati koji su bili najveći poslovni izazovi za te kompanije te koji su se poslovni modeli 'izrodili' iz burnog pandemijskog razdoblja i postupnog povratka na klasične modele rada.
3. Razlučiti jesu li naznačene promjene inkrementalne prirode, ili pak one dovode do značajnijih, korjenitih izmjena u načinu rada i novim promišljanjima poslovanja kompanija.

Višestruka studija slučaja (*multiple case study*) koja se koristi u ovom radu za analizu odgovora 15 menadžera vodećih svjetskih kompanija (CNN Business) primjerena je kada se radi o novom znanstvenom području gdje se indukcijom nastoji doći do općih zaključaka temeljem analiza i usporedbi različitih modela iz realnog svijeta. U ovom slučaju riječ je o različitim novim poslovnim modelima poduzeća u okviru HRM-a u odabranim globalnim kompanijama. Radi se dakle o metodi koja je primjerena u donošenju općih zaključaka temeljem detaljne analize pojedinih slučajeva "fenomena u određenom kontekstu" (Dul i Hak, 2008, cit. u: Papachroni i Lochrie, 2015: 80).

U području HRM-a metodu višestruke studije slučaja koriste, primjerice Sardi *et al.* (2020) koji, na primjeru 4 europska mala i srednja poduzeća ispituju ulogu HRM-a u organizacijskoj performansi i mjerenju učinaka performanse. Među ranijim radovima, primjerice, može se istaknuti rad autora Mia i Suutari (2004) gdje autori istražuju strateški pristup HRM-u u podružnicama finskih kompanija u Estoniji, koristeći istu metodu. Isto tako, metodu višestruke studije slučaja koriste i Oliver i Kandadi (2006) koji u radu istražuju modele razvoja kulture znanja u organizaciji, na primjeru dubinskih analiza šest kompanija. Među recentnim radovima, može se spomenuti rad autora Boudlaie *et al.* (2022) koji, također kombinirajući rezultate intervjuja i metodu višestruke studije slučaja, istražuju ulogu HRM-a u startup kompanijama iz perspektive poduzetnika i zaposlenika, na primjeru dviju startup kompanija u Iranu. Nadalje, Sulbout *et al.* (2022) istražuju zaposlenike na kontigentnim poslovima s aspekta upravljanja karijerama, na primjeru triju belgijskih kompanija iz različitih sektora.

¹ Kompanije koje se u radu analiziraju jesu: Chobani, Citi, Dropbox, Drunk Elephant, Edelman, General Motors, LinkedIn, Mailchimp, Mastercard, New Balance, NRG Energy, Petco, Slack, Stanley Black & Decker, Zillow.

2. HRM KAO MEKI ORGANIZACIJSKI ČIMBENIK

Ljudski potencijal danas smatramo ključnim čimbenikom organizacijske sposobnosti. Vrdoljak Raguž (2013: 174) navodi: „Organizacijske sposobnosti (istraživačke, proizvodne, nabavne, prodajne, marketinške, financijske i ljudski potencijali) intelektualni su kapital poduzeća (ljudski, strukturalni i kapital odnosa koji se nalaze u zaposlenicima, organizacijskim rutinama, intelektualnom vlasništvu i odnosima s okruženjem, i često se nazivaju znanjem u organizaciji).“

Suvremena literatura obiluje znanstvenim radovima koji obuhvaćaju psihološki aspekt upravljanja ljudskim potencijalima. Međutim, treba naglasiti da su i neki raniji autori isticali značenje ljudskih resursa za organizacijsku učinkovitost, ali i značenje motiviranja samih zaposlenika, pri čemu posebno ističu poštovanje prema zaposleniku. Tako, primjerice, Peters i Waterman (1982) navode: „Izvršne kompanije imaju duboko usađenu filozofiju koja se, u osnovi, svodi na poštivanje pojedinaca (u organizaciji, op. aut.)...“ te dalje ističu teze da u tom kontekstu treba od svojih zaposlenika graditi pobjednike, poticati ih na isticanje svojim radom i radnim rezultatima, ali i da se „ljudje (zaposlenike, op. aut.) treba tretirati kao odrasle.“

Fitz-enz (1995) navodi: „Budući da ulazimo u novo tisućljeće i nalazimo se u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita. Sva imovina neke organizacije, osim ljudi, inertna je i nije ništa više doli roba koja se može kupiti po tržišnim cijenama. Svi su ostali resursi, osim ljudi, pasivni i zahtijevaju ljudsku primjenu kako bi stvarali vrijednost. Samo ljudski resursi mogu učiti, rasti i pridonositi.“

Kroz ovaj kratki pregled ranijih teza uočava se da je i prije prijelaza stoljeća postojala svijest o značenju ljudskih resursa za suvremene organizacije no praksa upravljanja istima značajno se razlikovala između različitih kompanija. Kasnija literatura daje dodatne razrade postojeće paradigme HRM-a, s ciljem da se u kompanijama učini sve kako bi se privuklo i zadržalo najbolje ljude. Prema Mayo (2001) ljudski se kapital maksimizira trima ključnim aktivnostima:

- uvjeravanjem ljudi da nam se pridruže,
- njihovim zadržavanjem i
- njihovim razvitkom.

Dakle, upravo je menadžment ljudskih resursa (MLJR) poslovna funkcija koja povećava intelektualni kapital i, općenito, „neopipljivi“ dio poduzeća. Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva, dakle, osiguranje stručnog i kompetentnog kadra kako bi se na najbolji način implementirali postavljeni organizacijski ili institucionalni ciljevi (Krajnović *et al.*, 2019: 149).

Ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač njihovog rasta i razvitka. Mnogi suvremeni autori s područja biznisa u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definiraju upravo ljude kao osnovicu konkurentske prednosti organizacija, te objašnjavaju njihovu presudnu ulogu za organizacijsku uspješnost. Pološki-Vokić (2004: 456) navodi da će „u budućnosti « meke » varijable još više dobiti na značaju i da će vrijednost intelektualnog kapitala poduzeća postati najindikativniji pokazatelj njegove konkurentske sposobnosti i uspješnosti“.

Vineet Nayar, podpredsjednik i CEO kompanije HCL Technologies (HCLT), početkom 2000-ih iznio je tezu da suvremeno poslovanje, kao ni suvremeni faktori okruženja i tržišni faktori, nisu popraćeni signifikantnim promjenama u menadžerskoj teoriji i praksi. On navodi: „Iako se natječemo u 21. stoljeću, većina današnjih kompanija je organizacijski oblikovana temeljem ideja nastalih u 20. stoljeću“. Zbog toga se zalaže za alternativne smjerove koji uključuju nekonvencionalne, pa čak i radikalne, menadžerske prakse. U svojoj knjizi Najprije zaposlenici, a potom kupci: konvencionalni menadžment izvrnut naopačke, opisuje uspjeh tog svog inovativnog i radikalnog poslovnog modela koji se bazira na iskrenoj i otvorenoj komunikaciji sa zaposlenicima, transparentnosti, delegiranju ovlasti i izvrtanju menadžerske piramide gdje je zaposlenik na prvom mjestu u poduzeću i izvan njega. Filozofija upravljanja ljudskim resursima treba, smatra Nayar, biti prožeta konceptom „Zaposlenici na prvom mjestu, kupci na drugom“ kojeg se još uvijek poduzeća ne pridržavaju.

Van den Brink (2018) smatra da, kako bi se kreiralo jedinstveno korisničko iskustvo (engl. *Customer Experience*) organizacije trebaju razmišljati o tome što čini *Employee Experience* (iskustvo zaposlenika), i to na strateški način. Autor smatra da je upravo iskustvo zaposlenika ishodište HR strategije i transformacije kompanije. Opći cilj i svrha treba biti kako dizajnirati i kreirati (*engineer*) visoku vrijednost i integrirati je kao relevantno iskustvo svim zaposlenicima. To će dovesti do poboljšanja iskustva zaposlenika, a time i do angažiranije i produktivne snage ljudskih potencijala, a posljedično povećanja zadovoljstva klijenata. Na kraju apelira na menadžere: „Ako zaista vjerujete u formulu sretni zaposlenici = sretni klijenti, i obrnuto, trebate taj cilj ugraditi kao vodeći cilj Vašeg HRM-a.“ Ovakva poduzeća autor naziva kompanije vođene iskustvima (*experience driven companies*) i za njih tvrdi da će povećati svoje rezultate i jačati lojalnost svojih klijenata. Apelira nadalje na nužnost tranzicije prema 'de'-fazi, odnosno humaniziranijim HR procesima i politikama u poduzeću. Fokus HR-a treba biti na zaposlenicima, a, kako smatra, time ujedno i na klijentima, pri čemu se trebaju koristiti društvene platforme, nova tehnologija i promjena radnog prostora. Svoj osvrt završava mislima: „Zašto ne započeti već sutra“ i „Učinimo HR opet velikim!“

3. PANDEMIJA COVID-19 I NJEN UTJECAJ NA HRM U KONTEKSTU BIHEVIORALNOG PRISTUPA MENADŽMENTU

Pandemija COVID-19 predstavlja jedan od najozbiljnijih izazova pred kojim se svijet suočio u posljednje vrijeme. Konačan ishod u izgubljenim ljudskim životima još se ne zna. Osim o iznimnom velikom broju izgubljenih ljudskih života u pandemiji koja još traje, riječ je o dubokoj globalnoj zdravstvenoj, društvenoj i ekonomskoj krizi bez presedana u novijoj povijesti. U UNDP dokumentu ističe se „važnost istraživanja veze između različitih aspekata pandemijske krize i njenih utjecaja na donošenje različitih politika, s punom osvještenošću o ekonomskim i društvenim učincima koje je pandemijska kriza nanijela“ (UNDP Latin America and the Caribbean, 2020).

U svom pozvanom predavanju Vrdoljak Raguž (2021) ističe ulogu vodstva u doba krize i propituje budućnost organizacija nakon pandemije Covid-19. U prikazivanju studije koju je u svibnju 2020. godine izdala konzultantska kuća Deloitte, naziva „Vodstvo u doba COVID-19“, naglašava izraženu nesigurnost i otežane okolnosti s kojima se vodstvo suočilo u doba pandemije. To je, naglašava Vrdoljak Raguž, dovelo do tzv. 'dileme vodstva' (engl. *leadership dilemmas*) gdje vodstvo ne nalazi jednostavne odgovore. Autorica nadalje citira Deloitte-ove rezultate istraživanja kroz koje je

dokazano da se osnovni principi vodstva u post-covid razdoblju mogu svesti na jasno postavljanje misije poslovanja, brzu reakciju na promjene, održivi pristup, ali i 'odlučivanje iz srca i glave' odnosno ne-nužno racionalni pristup odlučivanju. Autorica međutim naglašava da je u fokusu izgradnja otpornosti suvremenih organizacija, ali i promjena stila vodstva. Isto tako, istraživanje je potvrdilo nužnost za uvođenjem inovativnih modela angažmana zaposlenika u održavanju produktivnosti u kriznim vremenima, ali i u održavanju timske dinamike kao što su, primjerice, hibridni modeli. Autorica zaključuje da je u fokusu postizanje organizacijske uspješnosti u vremenima 'novog normalnog' pri čemu je ključna uloga vodstva koje prije svega treba biti suportivno, dijeliti vrijednosti sa zaposlenicima, empatično, vjerodostojno, te razvijati pozitivne odnose među zaposlenicima i općenito jačati interpersonalne odnose i društvene veze u organizaciji (Vrdoljak-Raguž, 2021: 117-118).

Novi poslovni modeli koji su se počeli primjenjivati pod utjecajem pandemije COVID-19 dodatno utječu na motivaciju zaposlenika i na njihovo bolje održavanje ravnoteže između privatnog rada i života, što je ujedno jedan od top 10 vodećih globalnih društvenih trendova u uvjetima nakon *lockdown-a* (Euromonitor International, 2022).

U svom radu Khorasani i Almasifard (2017) obrađuju evoluciju menadžerske teorije i razmatraju promjene menadžerske paradigme. Navode da je bihevioralna teorija menadžmenta razvijena u desetljeću prije Drugog svjetskog rata. Kao vodećeg autora navode Mary Parker Follet, koja je razvila humanističku perspektivu menadžmenta. Follet je već tada zastupala teze o važnosti participacije zaposlenika u procesu razvoja radnog mjesta. Naglašavala je i značenje rješavanja konflikata u organizaciji i vjerovala je u autoritet zasnovan na znanju. Kasnije su tu teoriju zastupali i dalje razvili i drugi poznati teoretičari menadžmenta kao što su: Hawthorn, Maslow i McGregor, te su oni obilježili fazu od 1940.-ih do 1970.-ih godina. Cijelu tu treću fazu evolucije organizacijske misli obilježila je humanistička perspektiva, pri čemu su na prvom mjestu bili međuljudski odnosi, upravljanje ljudskim potencijalima i bihevioralne znanosti.

Premda je evolucija menadžerske teorije kasnije doživjela razvijene faze: Znanstvenu teoriju i Sustavnu teoriju (Khorasani i Almasifard, 2017: 135), nedvojbeno je da je bihevioralni pristup menadžmentu i dalje u fokusu istraživanja, pitanje koje postaje još značajnije u doba aktualne postpandemijske krize koja je uzrokovana i drugim nepovoljnim društveno-ekonomskim okolnostima, koji se odražavaju i na tržište rada. Stoga autori zastupaju tezu o nužnosti reafirmacije bihevioralnog menadžmenta, specifično kada se radi o HRM-u, i njegovoj prilagodbi novim društvenim okolnostima.

Hamouche (2021) navodi da je pandemija COVID-19 snažno uzdrmla sve organizacije te da menadžeri i posebno oni koji se bave područjem HRM-a trebaju pronaći genijalna rješenja kako bi se mogli nositi s nastalom krizom i njezinim posljedicama. Kutieshat i Farmanesh (2022) navode kako se nova praksa upravljanja ljudskim resursima odnosi na intenzivniju upotrebu alata informacijsko-komunikacijske tehnologije. Iako je prije krize suvremena tehnologija bila poduzećima na raspolaganju, ona se nije toliko intenzivno koristila.

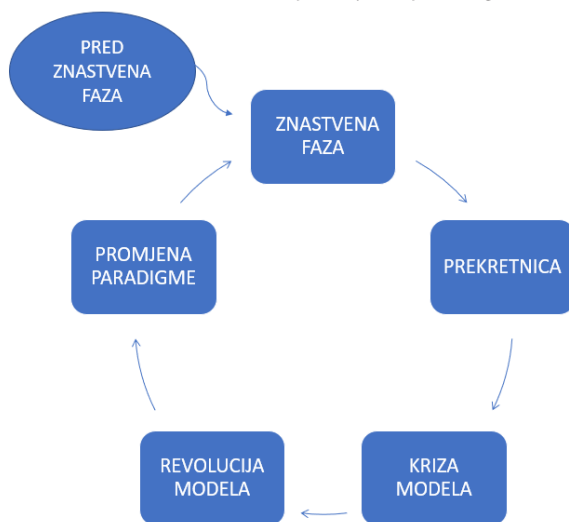
COVID-19 donio je neočekivanu potrebu za promjenama i to posebno u području upravljanja ljudskim resursima. Najočitije promjene u budućnosti biti će povezane s uporabom tehnologije,

radom na daljinu i samom organizacijom rada općenito. Alternativne mogućnosti organizacije radnog mjesta dobro su poznate u znanstvenoj literaturi s tim da je pandemija bila okidač koji je menadžerima osvijestio njihovu ulogu i važnost kod motivacije i zadovoljstva zaposlenika (Gonçalves *et al.*, 2021).

4. KUHN OV CIKLUS PROMJENE PARADIGME I VRSTE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA

„Paradigma definira globalni pogled znanstvene zajednice (Lauden, 1977; Suppe, 1974) te se sastoji od specifičnih uloga i vjerovanja pripadnika zajednice. Fizičar Thomas Kuhn definirao je promjenu paradigme u svojoj proslavljenoj knjizi iz 1962. 'Struktura znanstvene revolucije'. On navodi: „Promjena paradigme dešava se kada dominantna paradigma, u okviru koje aktualna znanost djeluje, postaje inkompatibilna s novim fenomenom (novim pojavama vezanima uz istraženi fenomen, op. aut.), čime dovodi do prilagodbi (i razvoja, op. aut.) nove teorije ili paradigme.“ Kuhnov ciklus promjene paradigme prikazan je na slici 1. Da bi došlo do promjene postojeće paradigme potrebno je provesti istraživanja kako bi se mogle dokazati prekretnice putem kojih se dolazi do krize modela. Krizne situacije dovode do revolucije postojećih modela što je predfaza u promjeni paradigme.

Slika 1. Kuhnov ciklus promjene paradigme



Izvor: izrada autora prema Kuhn (1970)

Dakle, promjena paradigme događa se kada se dešavaju korjenite promjene istraženog fenomena, pri čemu „uobičajen pogled na određeni fenomen biva zamijenjen novim, drugačijim načinom istog“. Kao fizičar, Thomas Kuhn je primjenio termin paradigma u znanosti, no ovim terminom se danas označava bilo koji etablirani sustav, bio on znanstveni, vladin, socio-ekonomski, ili se pak izraz referira na dominantan stav o nečemu, odnosno pogled na nešto (Michelson, 2020). S obzirom na

vrste promjena Waddell (2019) razlikuje inkrementalne, reformske i transformacijske promjene od kojih svaka ima svoja glavna pitanja, svrhu, utjecaj, arhetipske radnje te logiku (tablica br. 3).

Tablica 3. Tipologija i karakteristike organizacijskih promjena

	Vrsta promjene		
	Inkrementalna	Reformska	Transformacijska
Glavna pitanja	Kako možemo učiniti više od istog? Radimo li stvari na ispravan način?	Koja pravila bi trebali kreirati? Kakve su nam strukture i procesi potrebni?	Kako da napravim smisao od ovoga? Koja je svrha? Kako znamo što je najbolje?
Svrha	Poboljšati performansu	Shvatiti i promjeniti sustav te njegove djelove	Inovirati i stvoriti dosad neslućene mogućnosti
Utjecaj	Dokazuje postojeća pravila i zakonitosti	Preispituje postojeća pravila kako bi se mogla revidirati	Otvora pitanje stvaranja novih načina razmišljanja
Arhetipske radnje	Kopiranje, dupliciranje, oponašanje	Promjena politika, podešavanje, prilagođavanje	Vizionarstvo, eksperimentiranje, inoviranje
Logika	Pregovaranje	Mirenje	Predviđanje

Izvor: obrada autora prema Waddell (2019)

Inkrementalne promjene karakteristične su za relativno stabilna vremena bez značajnih utjecaja vanjskih čimbenika dok su reformske te posebice transformacijske one koje su pod utjecajem značajnih okolinskih čimbenika. Reformske i transformacijske promjene sa svojim obilježjima stoga najviše odgovaraju promjenama paradigme Kuhnovog ciklusa. Pandemija COVID-19 dovela je do značajnih promjena u načinu upravljanja i odnosa prema ljudskim resursima unutar poduzeća. Osnovno pitanje koje se postavlja, uzevši u obzir utjecaj pandemije COVID-19 na upravljanje ljudskim resursima, jest koja vrsta promjene je pritom nastupila.

U članku u Forbesu Michelson (2020) naglašava da je COVID-19 u značajnoj mjeri utjecao na ekonomiju i da je pojava COVID-a dovela do potrebe za preispitivanjem postojećih sustava, a time i postojećih paradigmi. Štoviše, u članku se tvrdi da je COVID-19 već doveo do promjene paradigmi, no treba istražiti koji su to sustavi doživjeli korjenite promjene i u kojem smjeru kreće promjena paradigmi. Liang i suradnici (2022) u svom recentnom istraživanju analizirali su utjecaj pandemije COVID-19 na postojeću paradigmu te su naveli da se promjena paradigme može obilježiti njihovim CEDEL modelom, gdje se HRM objašnjava kao: *complicator–exposer–disruptor–enabler–legitimizer*, što svakako objašnjava njegovu složenost i kompleksne funkcije i ulogu u organizaciji. Predlažu daljnja istraživanja u tom smjeru, ali svakako u smjeru održivosti. Ovo recentno istraživanje ukazuje na istraživački jaz koji postoji u ovom području, pa je u tom smislu i odabrano područje istraživanja ovoga rada.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

CNN Business (2021) navodi kako je prekid rada uzrokovan pandemijom Covid-19 prisilio američke korporacije na veliki eksperiment rada od kuće. Korporacije su se suočile s velikim izazovom zadržavanja produktivnosti radne snage, efikasnosti komunikacije i suradnje putem rada na daljinu. Izvršni direktori američkih korporacija su mišljenja da će se rad na daljinu sve više koristiti. Iako postoje kompanije koje žele vratiti svoje zaposlenike natrag u ured, nakon pojave pandemije sve više je onih kompanija koje žele u potpunosti prihvatiti rad na daljinu, kao i onih koje će intenzivnije koristiti hibridne modele ne bi li svojim zaposlenicima omogućili bolji balans između privatnog i poslovnog života. Krajnji cilj je svakako poboljšati zadovoljstvo zaposlenika poslom te smanjiti izgleda za sve učestaliju pojavu izgaranja zaposlenika. Tvrtke će morati prilagođavati svoje strategije upravljanja ljudskim resursima u skladu sa sve većim izgledima za novim varijantama virusa covid-19 pa bi sve veći broj kompanija trebao koristiti rad na daljinu.

CNN Business doznao je od strane izvršnih direktora 15 velikih američkih kompanija koje su najveće promjene uradili u radnoj sredini od pojave pandemije, s kojim se preprekama susreću dok se njihovi zaposlenici ili vraćaju u ured ili prihvaćaju novu vrstu radnog modela, te su doznali njihovo mišljenje o budućnosti rada. Tablica br. 1 (u prilogu) prikazuje koje su to najveće promjene u kompanijama nastale zbog pandemije, koji su to novi poslovni modeli uvedeni ili lekcije naučene sukladno odgovorima ispitanika. Autori rada ujedno postavljaju i daju svoje odgovore na pitanje - je li došlo do promjene paradigme u menadžmentu ljudskih resursa? Ukoliko je došlo do promjena, u tablici autori navode i o kojoj vrsti promjene je riječ.

Iz prikazanih rezultata istraživanja može se uočiti da je u današnjim uvjetima došlo do reformskih i transformacijskih promjena te se može naslutiti i promjena paradigme HRM-a, i skretanju ka *employees-first* konceptu. Sagledava li se isto u kontekstu Kuhbove promjene paradigme (slika 1), slijedi analiza predmetnog istraživanja u kontekstu ključnih faza promjene paradigme.

1. Model drift – prekretnica.

Pregledom literature nalazimo da su 80-te i 90-godine bile prekretnica u poimanju upravljanja ljudskim resursima, odnosno u postavljanju ljudskog potencijala na središnje mjesto u kompaniji. Tražili su se novi upravljački modeli, no oni nisu bili dovoljno artikulirani, kako u praksi, tako ni u znanstvenim raspravama (nije postojao jednoznačni konceptualni okvir).

2. Model crisis – kriza modela

Krizu klasičnog modela upravljanja ljudskim resursima nalazimo kroz traženje odgovora na pitanje kako "izlučiti" ljudske resurse iz koncepta u kojemu su oni samo objekt (kroz menadžersku funkciju "vođenja" ljudski resursi su "vođeni" od strane menadžera) u koncept gdje oni postaju aktivni dionik i su-kreator poslovne politike i strategije poduzeća. Ovu krizu možemo svrstati u prva desetljeća XX. stoljeća kada se tražio odgovor na to pitanje te je 2010. osmišljen *Employees-first* koncept, no on, čini se, tada još uvijek nije bio široko prihvaćen od strane većine kompanija, a u teoretskom smislu nije još uvijek izgrađen jedinstveni konceptualni model za ovu teoriju.

3. *Model revolution – revolucija modela*

Revoluciju modela HRM je, nesumnjivo, uzrokovala pandemija COVID-om 19, gdje su kompanije, što je razvidno i iz analize provedene u ovom radu, doživjele duboke transformacijske promjene koje nadilaze površna razmatranja upotrebe nove tehnologije, promijenjenih poslovnih modela i poslovnih operacija (rad od kuće, na daljinu) i ulaze u razmatranje same svrhe djelovanja kompanija, pa čak i preispituju i sam smisao rada i raspored i način rada u kontekstu ravnoteže između poslovnog i privatnog života i kvalitete života zaposlenika, pri čemu neki ispitanici govore i o kategoriji “sreće” zaposlenika. Sve je to navelo menadžment kompanija da duboko promišlja o transformacijskim promjenama u svojim kompanijama, pri čemu je u središtu tih promjena ljudski potencijal – zaposlenici.

4. *Paradigm Change – promjena paradigme*

Sve je to dovelo do promjene paradigme HRM-a ka punoj afirmaciji employees-first koncepta u upravljanju ljudskim resursima, proces čiji je “katalizator” bila upravo COVID-19 pandemija.

5. *Pre-science – Normal Science – “Pred-znanstvena faza – Znanstvena faza”*

Svjedočimo fazi kada se o employees-first i post-Covid HRM-u više piše u stručnim nego u znanstvenim radovima, a znanstveni radovi iz teme post-Covid HRM-a uglavnom obrađuju partikularne teme i usko definirana područja, što je hvalevrijedan doprinos cjelokupnoj izgradnji konceptualnog (novog) okvira HRM-a – njegove nove paradigme, no ona još u znanstvenoj teoriji još nije u potpunosti zaživjela. Nasuprot tome, praksa najuspješnijih kompanija pokazuje da su vodeće kompanije i te kako u fazi prestanka pandemije prigrlile novu employees-first paradigmu. Stoga je u radu i izneseno stajalište kako se sada nalazimo u pre-science fazi, a science faza se postupno izgrađuje, čime doprinos donosi i ovaj rad.

Može se reći da se suvremeno vodstvo i paradigma HRM-a nalaze u fazi 4. – promjena paradigme, a da su promjene u tom smislu revolucionarne – transformacijske prirode.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na temelju provedene analize autori u radu zaključuju da, temeljem Kuhnovog ciklusa promjene paradigme, danas svjedočimo novoj HRM paradigmi koja se zbilila pod snažnim utjecajem pandemije COVID-19. Novu paradigmu HRM-a obilježavaju novi modeli rada i radne performanse, ali i novo sagledavanje smisla i svrhe ljudskog rada u organizaciji, kao i novo poimanje suvremenog vodstva.

Uočava se kako je pandemija COVID-19 dovela do relevantnih promjena u konstruiranju suvremenih organizacija kao institucija, koje su prošle sve tri ključne faze tog procesa: eksternalizacija, objektivizacija i internalizacija (Scott, 2001). Eksternalizacija se očituje kroz ključni utjecaj pandemije na poslovanje suvremenih organizacija, objektivizacija se odnosi na sagledavanje relevantnosti pandemije kao globalnog faktora od značajnog utjecaja na organizaciju i poslovanje suvremenih organizacija, dok se internalizacija odnosi na promjenu internih faktora i odnosa u organizaciji uslijed promjene vanjskih okolnosti i njihovog utjecaja.

Ograničenje istraživanja odnosi se na činjenicu da se radi o primjeru 15 studija slučaja, odnosno 15 snažnih globalnih kompanija analiziranih u ovom radu, pa bi za buduća istraživanja preporuka bila da se izvrši dodatna primarna istraživanja koja će moći uspoređivati različite društvene kontekste i tipove organizacija, kao i istraživati dodatne aspekte HRM-a u novim, kriznim gospodarskim i društvenim uvjetima i njihov utjecaj na rezultate rada i radne performanse, učinkovitost rada i konkurentnost poduzeća općenito, no isto tako i na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika u radnom procesu.

Daljnja istraživanja trebalo bi usmjeriti na utjecaje pandemije u različitim kontekstima (nacionalnim, društvenim), ali i na različite segmente i poslovne funkcije organizacija, te na različite organizacijske strukture. Autori se zalažu za daljnja istraživanja koja će preispitivati ulogu formalnih i neformalnih odnosa u organizaciji, promjena u koncepciji i paradigmati HRM-a i suvremenog vodstva uslijed vanjskih objektivnih okolnosti, ali i uslijed generacijskih promjena na tržištu rada, o čemu jasno govori Nayar:

„Danas mladi rade na sasvim drugačiji način nego što smo to ikada do sada vidjeli. Prirodno su oni suradnici, komunikatori, inovatori. Mi im samo trebamo dati alate koji su im potrebni i maknuti im se s puta.“ (Vineet Nayar, 2010: 23).

LITERATURA

- Boudlaie, H. et al. (2022) „The role of human resource management in the growth of startups: a multiple case study from the perspective of entrepreneurs and employees“. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(3), 307-324.
- CNN Business (2021) The pandemic changed the way we work. 15 CEOs weigh in on what's next. Source: <https://edition.cnn.com/interactive/2021/09/business/perspectives/future-of-work-pandemic/index.html>
- Fitz-enz, J. (1995) *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gonçalves, S. et al. (2021) „COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers“. *Administrative Sciences*, 11: 69.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Khorasani, S., T. and Almasifard, M. (2017) “Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management“, *International Review of Management and Marketing*, 7(3), pp. 134-137.
- Krajnović, A. (2022) “Serendipity Management as a Model for Fostering Organizational Creativity in the Post-COVID Period“, *Zbornik računovodstvo i menadžment, Collected papers accounting and management*, Jurić, Đ., Zagreb: „Hrvatski računovođa“, neovisna udruga računovođa, poreznih savjetnika i financijskih djelatnika, str. 73-94.
- Krajnović, A. et al. (2019) “Ishodi učenja na području upravljanja ljudskim resursima i tržišta rada na ekonomskim fakultetima i sveučilišnim odjelima u RH–kritička analiza“. *Poslovna izvrsnost*, 13(1), 143-164.
- Kutieshat, R. and Farmanesh, P. (2022) The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector. *Sustainability*, 14, 2872.

- Liang, X. et al. (2022) "A Literature Review of the COVID-19 Pandemic's Effect on Sustainable HRM". *Sustainability*. 14(5):2579. <https://doi.org/10.3390/su14052579>
- Mia, E. and Suutari V. (2004) „HRM in foreign affiliates: A multiple case study among Estonian affiliates of Finnish companies“. *Journal for East European Management Studies*, 345-366.
- Michelson, J. (2020) *The COVID-19 Paradigm Shift - From Values To Careers To Whole Economies*. Source: <https://www.forbes.com/sites/joanmichelson2/2020/05/05/the-covid-19-paradigm-shift--from-values-to-careers-to-whole-economies/?sh=4fb61b6538a2>
- Oliver, S. and Kandadi, K. R. (2006) „How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations“. *Journal of knowledge management*. 10(4), 6–24.
- Papachroni, A. and Lochrie, S. (2015) Case Studies and Data, pp. 75-95, in: *Research Methods for Business & Management*, second edition, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Peters, T. J., and Waterman Jr., R. H. (1982) *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers
- Pološki Volić, N. (2004) "Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima". *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), str. 455-478.
- Sardi, A., et al. (2020). „The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs“. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 589-606.
- Sulbout, J. et al. (2022) „Are skilled contingent workers neglected? Evidence from a cross-sector multiple case study on organizational career management practices“. *European Management Journal*, 40(3), 429-440.
- UNDP Latin America and the Caribbean, #COVID19 - POLICY DOCUMENTS SERIES, UNDP LAC C19 PDS No. 1, A Conceptual Framework for Analyzing the Economic Impact of COVID-19 and its Policy Implications, by Hevia, C. & Neumeyer, A.; Universidad Torcuato Di Tella, March 20th 2020.
- Van den Brink, F. (2018) *The experience paradigm: Customer or Employee first?* Source: <https://www.linkedin.com/pulse/experience-paradigm-customer-employee-first-frank-van-den-brink>
- Nayar, V. (2010) *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*, Harvard Business Press.
- Vrdoljak Raguž, I. (2021) Leadership in the Time of Crisis and the Post Covid-19 Future of Organization (Invited Lecture), Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne multipoint video konferencije 'Računovodstvo i menadžment – RiM, 22. međunarodna znanstvena i stručna konferencija', Zagreb, 09.09.2021., "Hrvatski računovođa", Zagreb, pp. 115 – 118.
- Vrdoljak Raguž, I. (2013) Znanje i učenje kao izvori konkurentske prednosti, u Vrdoljak, Raguž, I.; Jelenc, L.; Podrug, N.: *Izvori konkurentske prednosti*, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, 2013.
- Waddell, S. (2019) Achieving transformational change. Source: <https://i2insights.org/2019/03/05/transformational-change/>

PRILOG

Tablica 1. Multiple case study analiza 15 uspješnih globalnih kompanija

Kompanija	Najveća promjena zbog pandemije	Novi poslovni model (lekcije) nakon pandemije	Budućnost-promjena paradigme (DA/NE?) sukladno odgovorima ispitanika?	Vrsta promjene
Chobani	Sigurnost i dobrobit radnika stavljena na prvo mjesto što prije pandemije baš i nije bio slučaj	Uveden fleksibilan model rada (hibridni)	„Revolucionarne promjene moraju postati norma.” DA	Reformske, Transformacijske
Citi	Fleksibilnost, naglasak na boljitku i sigurnosti zaposlenika općenito. Uvođenje zdravstvenih i wellness programa te psihološka podrška zaposlenicima.	Petkom se održavaju sastanci putem zooma bez upaljenih kamera Slobodan dan u svibnju (po želji) Veća pažnja pozivima izvan radnog vremena 12 tjedni ‘sabbatical’ za ispunjavanje vlastitih interesa (npr. humanitarnih). Briga o zaposlenicima koji zasnivaju obitelj (sufinanciranje troškova). Hibridni model koji je u biti fleksibilniji te ga tvrtka još treba razraditi.	„Pojačat će suradnju, učenje, mentoriranje i doprinos organizacijskoj kulturi.” Smatraju da njihovi uspješni poslovni modeli vezani uz HRM ne samo da doprinose uspješnosti kompanije, već da predstavljaju i komparativnu prednost. Stoga očekuju nove zaposlenike koji su otvoreni za nove modele rada. DA	Reformske, Transformacijske

<p style="text-align: center;">Dropbox</p>	<p>Počelo se promišljati o tome kako bi trebao inače izgledati optimalni radni tjedan.</p> <p>Puno promišljanja o novim načinima rada te pri tom ispitivanje mišljenja zaposlenika.</p> <p>Briga o uravnoteženosti između privatnog i poslovnog života.</p>	<p>Odlučili su postati Virtual First kompanija (<i>remote work</i>, unatoč tome što shvaćaju prednosti rada licem u lice).</p> <p>Potpuno su redizajnirali urede, pretvorili su ih u potpuno kolaborativni prostor – Dropbox Studios.</p> <p>Odlučili su se za ‘učenje u hodu’ jer se radi o sasvim novim poslovnim modelima.</p>	<p>„Veseli se da je došao kraj 40 satnom tjednom radnom vremenu, smatrajući da je to artefakt prošlosti, ‘tvorničkog’ načina rada.”</p> <p>Ispitanik smatra da je 2020. godina donijela najznačajniju promjenu u vezi <i>knowledge work</i> još od kada je taj pojam izmišljen, 1959., a tu promjenu vidi toliko snažnom i značajnom da je uspoređuje s izumom mobitela ili <i>clouda</i>, pa je čak uspoređuje s auto-cestama (koje su dale pravi potencijal automobilima).</p> <p>Shvaćaju da će im novi model doprinijeti kvaliteti života zaposlenika.</p> <p>„Radno mjesto će biti tamo gdje se posao dogodi, a radni tjedan će biti tamo gdje je to najbolje za zaposlenika.“</p> <p>Smatra da živimo u vrlo uzbudljivim vremenima jer možemo odlučiti o tome kako ćemo raditi i re-inventirati svoj rad na bolje.</p> <p>DA</p>	<p>Transformacijske</p>
---	---	---	--	-------------------------

Drunk Elephant	Briga o tome kako zadržati osjećaj kontrole i normalnosti tijekom pandemije koja je donijela strah i nesigurnost.	Svaki zaposlenik se treba osjećati sigurno. Shvatili su da mnogi zaposlenici više vole raditi od kuće. Fleksibilan model rada – dva dana od kuće ostalo u uredu.	„Pandemija COVID-19 ukazala nam je koliko su nam naši zaposlenici važni. Želimo da naši zaposlenici budu sretni i sigurni.“ DA	Reformske, transformacijske
Edelman	Uvođenje virtualnih timova koji su doveli do nove razine „intimnosti“ i boljeg međusobnog upoznavanja. Povećanje empatičnosti, uz želju za međusobnim pomaganjem i zbližavanjem.	Hibridni modeli se snažnije uvode.	Najvažniji dionik kompanije je zaposlenik. Zaposlenici trebaju biti angažirani i ispunjeni. Otvorena diskusija je nužna – nova organizacijska kultura. DA	Reformske, transformacijske
General Motors	Uveden hibridni način rada.	‘Radi onako kako ti najbolje odgovara’. Ključna je fleksibilnost i povjerenje.	Bitno je kako radiš, a ne odakle radiš. Ljudi su najvažniji resurs. „Promjena se dešava pred našim očima“ -događa se evolucija koncepta rada. DA	Transformacijske
CEO	Uloga i potrebe zaposlenika postale vidljivije.	Fleksibilni sustav rada u kojem je važno međusobno povjerenje. Svaki čovjek i svaki tim rade na svoj način.	Kultura povjerenja, suosjećanja i pouzdanosti je novina. Kompanija osmišljava nove radne modele, kulturu i vrijednosti organizacije. DA	Transformacijske

<p style="text-align: center;">Mailchimp</p>	<p>Bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života.</p> <p>Uspostavljena zdrava organizacijska kultura.</p> <p>Uvedeni fleksibilni i inovativni modeli rada.</p>	<p>Fleksibilni modeli.</p> <p>Radi se na poboljšanju hibridnog modela rada.</p> <p><i>Brainstorming</i> na daljinu.</p>	<p>„Fleksibilan radni model je budućnost. Re-evaluacija prioriteta.“</p> <p>Radnici trebaju raditi onako kako im najviše odgovara jer su time produktivniji.</p> <p>DA</p>	<p>Transformacijske</p>
<p style="text-align: center;">Mastercard</p>	<p>Kontinuirani fokus na fizičko i mentalno zdravlje te dobrobit zaposlenika.</p>	<p>Dani bez sastanaka te slobodan petak popodne.</p> <p>Koncept susjedstva: Možete sjesti za bilo koji stol u uredu.</p> <p>Hibridni modeli rada.</p> <p>Covid osnažio odnose, duh i etos zaposlenika.</p> <p>Počinje se upravljati organizacijskom kulturom te se pripremaju testovi organizacijske kulture.</p>	<p>Važno je učvršćivanje odnosa u organizaciji.</p> <p>Tehnologija NE može u potpunosti zamijeniti ljudski rad.</p> <p>Važna je fleksibilnost i balans između privatnog i poslovnog života.</p> <p>Novi prostori i uređenje ureda: ‘<i>social spaces</i>’, uredi na otvorenom, nove sobe za suradnju, kreativni dizajn ureda.</p> <p>Promjena modela rada je u tijeku.</p> <p>DA</p>	<p>Transformacijske</p>

<p>New Balance</p>	<p>Hibridni model rada. Povećana fleksibilnost. Zdravlje i sigurnost zaposlenika su na prvom mjestu.</p>	<p>Re-imaginacija svrhe našeg radnog prostora. Novi balans, agilnost, fleksibilnost, suradnja, timski rad i povjerenje.</p>	<p>Ne postoji jedinstveni model rada u budućnosti. Važni su: kultura, vodstvo, uključivost, inovacije, suradnja, trening, razvoj, IT. Nova organizacijska kultura bazira se na zajedničkoj performansi, angažmanu, inspiraciji, agilnosti, empatiji te kontinuiranom učenju. DA</p>	<p>Transformacijske</p>
<p>NRG Energy</p>	<p>Uveden rad od kuće.</p>	<p>Hibridni model. Izazov je promjena organizacijske kulture.</p>	<p>Fleksibilizacija posla. Ne postoji jedinstveni model rada za sve, već se sada svaki menadžer treba prilagoditi trenutnim okolnostima, pojedinim radnim mjestima i sl. DA</p>	<p>Reformske</p>
<p>Petco</p>	<p>Naglašena briga o zdravlju i sigurnosti zaposlenika te kućnih ljubimaca (s obzirom na djelatnost). Rad od kuće.</p>	<p>Povećana fleksibilnost rada. Zdravlje i sigurnost radnika treba biti na prvom mjestu.</p>	<p>Mijenjaju se karakteristike posla čime ono treba biti zabavnije te u konačnici produktivnije. Podupiranje onih tvrtki koje dopuštaju zaposlenicima da dovode pse sa sobom na posao, jer psi utječu na emocionalnu stabilnost zaposlenika. DA</p>	<p>Reformske</p>

<p style="text-align: center;">Slack</p>	<p>Fleksibilni modeli rada koji su doveli do toga da su radnici produktivniji i inovativniji.</p>	<p>Važna ravnoteža privatnog i poslovnog života zaposlenika.</p> <p>Radnici mogu birati fleksibilni model.</p> <p>Imaju novi – <i>digital first</i> pristup.</p> <p>Pojednostavljen i fleksibiliziran rad.</p> <p>Ljudi u organizaciji teže dubljoj povezanosti među sobom. Boljim odnosima se bolje i lakše radi.</p> <p>Posebna briga za zaposlenike – njegovatelje (djece ili starijih osoba u kući), kao i za introvertirane zaposlenike.</p>	<p>Radikalna rekonfiguracija cijelog poslovanja: od strukture organizacije do dijeljenja informacija, praćenja razvoja i donošenja odluka. Sve je podložno fundamentalnom unaprjeđenju.</p> <p>Najveći otpor: gravitacijska težnja ljudi na status quo.</p> <p>Budućnost će biti: fleksibilnija, inkluzivnija, povezanija i produktivnija.</p> <p>Reinventivnost poslovanja.</p> <p>„Vrijeme je za menadžere da osmisle bolji radni prostor i bolji svijet.“</p> <p>DA</p>	<p>Transformacijske</p>
<p style="text-align: center;">Stanley Black & Decker</p>	<p>Covid kao 'vremenski prozor' za novo iskustvo rada na daljinu.</p>	<p>Novi hibridni modeli rada.</p> <p>Redizajn radnog prostora.</p> <p>Uvodi se kolaboracijski IT čime je tehnologija naglašenija (npr. virtualna osoba na Zoom-u više nije na zidu nego se projicira na sredini stola).</p> <p>Veća razina empatije.</p>	<p>Redizajniranje poslova i radnih prostora.</p> <p>Kultura poštovanja, inkluzije, angažmana i boljitka (za sve).</p> <p>DA</p>	<p>Transformacijske</p>

<p style="text-align: center;">Zillow</p>	<p>Vjerovali su da je rad u uredu važan ali ih je Covid razuvjerio.</p> <p>Ubuduće će radnici sami odlučivati o radnom modelu jer se pokazalo da su zaposlenici u covid-u bili još produktivniji.</p>	<p>Uvođenje novih fleksibilnih modela rada - 'cloud HQ'.</p>	<p>Fleksibilan posao može bolje zadržati i privući talente.</p> <p>Re-imaginacija svrhe ureda (fiksno radno vrijeme u uredu je prošlost).</p> <p>Fleksibilni posao je „game changer“ koji će donijeti nove ideje i novu energiju u svijet rada.</p> <p>DA</p>	<p>Transformacijske</p>
--	---	--	---	-------------------------

Izvor: obrada autora prema CNN Business (2021)



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Review article

<https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.11>

Received: 30. 11. 2022.

Accepted: 13. 2. 2023.

RESEARCH OF THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON MODERN LEADERSHIP AND HRM PARADIGM CHANGE

Aleksandra Krajnović

PhD, Full Professor, Department of Economics, University of Zadar, Splitska 1, 23000 Zadar, Croatia;
e-mail: akrajnov@unizd.hr

Ivona Vrdoljak Raguz

PhD, Full Professor, Department of Economics and Business Economics, University of Dubrovnik,
Lapadska obala 7, 20000 Dubrovnik, Croatia; e-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

Jurica Bosna

PhD, Assistant Professor, Department of Economics, University of Zadar, Splitska 1, 23000 Zadar, Croatia;
e-mail: jbosna@unizd.hr

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic caused profound social and economic changes, and led to radical changes in organizational culture in numerous global companies, whereby employees were placed in focus as the central, most significant resource of competitiveness and organizational success. The mentioned changes penetrate deeply into the very essence of contemporary organization, work ethics, as well as the purpose of work and work processes, which opens numerous new areas and discourses, both in scientific theory and in managerial practice. The aim of this work is to review - test the thesis that The COVID-19 pandemic caused a paradigm shift in human resource management and leadership in general through the gradual affirmation of the so-called employees-first concept. Through the method of multiple case studies, the authors analyze 15 structured interviews of managers of successful global companies, available in secondary sources (CNN Business). Based on the analysis carried out, the authors conclude in the paper that, based on Kuhn's paradigm change cycle, today we are witnessing a new HRM paradigm that took place under the strong influence of the COVID-19 pandemic.

Key words: paradigm shift, employees-first concept, COVID-19 pandemic, organizational changes, new leadership.

