UTJECAJ KRIZE NA ZAPOSLENE U PODUZEĆU MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O. VRGORAC

Krstičević, Lucija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:986548

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ KRIZE NA ZAPOSLENE U PODUZEĆU MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O. VRGORAC

Mentor:
prof. dr. sc. Dejan Kružić

Studentica:
Lucija Krstičević

Split, kolovoz 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Definiranje problema istraživanja 1

1.2. Ciljevi rada 2

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura rada 4

2. ODREĐENJE KRIZE I KRIZNOG MENADŽMENTA 5

2.1. Problematika određenja pojma krize 5

2.1.1. Semantički pristup određenju krize 5

2.1.2. Definicija poslovne krize 7

2.1.3. Uzroci i posljedice poslovne krize 7

2.1.4. Faze i vrste poslovne krize 10

2.2. Određenje kriznog menadžmenta 12

3. STRATEGIJE KOJE SE KORISTE U KRIZNIM UVJETIMA 17

2.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja 18

2.2. Strategije napuštanja djelatnosti 21

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ KRIZE NA ZAPOSLENE U PODUZEĆU MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O. VRGORAC 24

4.1. Opće informacije o poduzeću 24

4.2. Instrument istraživanja 25

4.3. Uzorak ispitanika 25

4.4. Prikaz rezultata istraživanja 28

5. ZAKLJUČAK 38

LITERATURA 40

PRILOG 42

POPIS GRAFIKONA 46

POPIS SLIKA 47

POPIS TABLICA 48

SAŽETAK 49

SUMMARY 50

1. UVOD

U uvodnom dijelu rada definirat će se problem istraživanja uz navođenje relevantnih ideja na kojima će se temeljiti ovaj završni rad. Također, definirat će se i ciljevi rada te navesti i opisati metode koje će se koristiti prilikom izrade teorijskog i praktičnog dijela rada. Naposljetku će se ukratko prikazati i struktura završnog rada.

1.1. Definiranje problema istraživanja

Općenito govoreći, krize nisu suvremena pojava. Naime, one su trajnost kroz čitavu povijest civilizacije. Krize su u suvremenom svijetu brojnije i po naravi raznolikije. Pojava modernih kriza zahtijeva pravilan i pravodoban način suočavanja s njima te su u tom smislu pravi izazov za ljude i za institucije. Međutim, problematika određenja pojma krize ne seže tako daleko u povijest. Poimanje krize kao odstupanja od normalnog pripisivalo se općenito višoj sili ili Božjoj volji. Pojavom racionalizma i razvitkom znanosti ljudi su nastojali opisati pojam krize na način da se iz eksplikativnog određenja implicira i način upravljanja krizama (Kešetović & Toth, 2012).

S etimološkog aspekta, riječ kriza vuče svoje podrijetlo iz grčkog jezika i označava presudu, odnosno odluku. Dakle, bit se vrti oko toga da je, s obzirom na određene okolnosti, potrebno donijeti odluku (Kešetović & Toth, 2012). Suvremena određenja krize odnose se na sagledavanje krize kao (Milašinović & Kešetović, 2008):

- odluke,
- izbora,
- suda,
- sposobnosti razlikovanja,
- izlaza,
- objašnjenja,
- rješenja konflikta i sl.

Krizom se bavi niz disciplina, počevši od ekologije i psihologije pa do ekonomije i politologije. Ljudi su kroz povijest pokušavali upravljati krizama, što je bio temelj osnutka kriznog menadžmenta kao posebne discipline menadžmenta i istraživačkog polja. Upravljanje

krizama ubrzani razvoj doživljava tek u drugoj polovici 20. st. Prema definiciji, krizni je menadžment skup funkcija ili procesa putem kojih se nastoji prepoznati, proučiti i prognozirati potencijalne krizne situacije te uspostaviti posebne načine kojim će poduzeća spriječiti krizu ili efikasno reagirati svodeći njene posljedice na minimum (Kešetović & Toth, 2012).

Iz navedene je definicije jasno da krize ne utječu samo na poslovanje poduzeća, nego i na njegove zaposlene. Naime, svaka kriza u poslovanju stvara pozitivne i negativne učinke po zaposlene. Zato će se na praktičnom primjeru istražiti utjecaj krize na zaposlene u poduzeću Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac.

1.2. Ciljevi rada

Iz definiranog problema istraživanja proizlaze i ciljevi rada. Budući da je završni rad podijeljen u dvije glavne cjeline, a to su teorijski i praktični, odnosno empirijski dio, i ciljevi rada definirani su kroz te cjeline. Teoretski će se obraditi krizni menadžment i područja koja on obuhvaća te će se pomoću anketiranja zaposlenika u poduzeću Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac istražiti koliki utjecaj ima kriza na zaposlene, kao i koja je uloga menadžmenta u kriznim situacijama.

Očekuje se da će rezultati ankete ukazati na trenutno stanje te da će se prepoznati potencijalni problemi i ponuditi smjernice za nadilaženje poteškoća. Dobiveni će se razultati usporediti s teorijskim odrednicama u radu te će se na osnovu toga uobličiti sud.

1.3. Metode rada

Prilikom izrade teorijskog i praktičnog dijela rada koristit će se sljedeće metode:

- indukcija,
- dedukcija,
- analiza,
- sinteza,
- case study.

Induktivna se metoda odnosi na sistematsku i dosljednu primjenu induktivnog načina zaključivanja na temelju kojeg se od pojedinačnih slučajeva donosi općeniti zaključak. Prema tome, na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja formirat će se općenite zakonitosti (Zelenika, 2000). Konkretno, to znači da će se na temelju pojedinačnih odgovora ispitanika u anketi formirati općenito mišljenje o utjecaju krize na zaposlene u poduzeću, ali i da će se na temelju sličnih istraživanja u teorijskom dijelu izvesti uopćavanje.

Deduktivna metoda pretpostavlja sustavnu i dosljednu primjenu deduktivnog zaključivanja koje se temelji na izvođenju pojedinačnih zaključaka ih općih stavova (Zelenika, 2000). U radu će se iz općih zakonitosti izvesti zaključak o utjecaju krize na zaposlene u poduzeću Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac.

Metode analize i sinteze jedne su najvažnijih elemenata deduktivne metode. Metoda analize odnosi se na znanstveno istraživanje i objašnjavanje stvarnosti raščlambom složenijih misaonih tvorevina na jednostavnije, odnosno sastavne dijelove i elemente (Zelenika, 2000). U radu će se metodom analize raščlaniti pojam menadžmenta, odnosno kriznog menadžmenta, te strategija koje se koriste u kriznim uvjetima. Uzimajući u obzir gnoseološku funkciju analize, ova se analiza naziva deskriptivnom.

Metoda sinteze odnosi se na znanstveno objašnjavanje stvarnosti kroz sastavljanje jednostavnijih misaonih tvorevina u složenije povezujući pritom elemente u jedinstvenu cjelinu (Zelenika, 2000). U zaključnom će se dijelu rada sintetizirati spoznaje do kojih se došlo tijekom izučavanja stručne literature i provođenja empirijskog istraživanja.

Case study, odnosno studija slučaja, jest postupak kojim se na temelju provođenja ankete istražuju i prikupljaju informacije te stavovi o predmetu istraživanja (Zelenika, 2000). U ovom će se radu provedbom ankete ispitati stavovi i mišljenja ispitanika o utjecaju krize na zaposlene u Mesnoj industriji Braća Pivac d.o.o. Vrgorac. Na temelju ankete izvući će se određene zakonitosti.

1.4. Struktura rada

Ovaj je završni rad podijeljen u dvije ključne cjeline; teorijski i praktični, odnosno empirijski dio. Teorijski dio rada podijeljen je u tri poglavlja, a praktični dio odnosi se na empirijsko istraživanje nakon kojeg slijedi zaključak.

U prvom, uvodnom poglavlju definirani su problem istraživanja i ciljevi rada te su objašnjenje metode koje će se koristiti prilikom izrade završnog rada. Također, posljednje je potpoglavlje posvećeno kratkom prikazu strukture završnog rada.

U drugom će se poglavlju odrediti kriza i krizni menadžment. Raspravljat će se o problematici definiranja pojma krize te o kriznom menadžmentu kao zasebnoj disciplini menadžmenta i polju istraživanja.

U trećem će se poglavlju predstaviti strategije koje se koriste u kriznim uvjetima, pri čemu će naglasak biti na suvremenim postavkama, odnosno na strategiji konsolidacije i obnavljanja te strategiji napuštanja djelatnosti.

U četvrtom će se poglavlju prikazati tijek i postupak istraživanja te rezultati dobiveni anketiranjem zaposlenika Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. Vrgorac. U zaključnom će se dijelu sintetizirati najvažnije postavke teorijskig i praktičnog dijela uz osoban sud.

Na kraju će se navesti korištena literatura, prilozi te popis grafikona, slika i tablica.

2. ODREĐENJE KRIZE I KRIZNOG MENADŽMENTA

U ovom će se poglavlju prikazati problematika određenja pojma krize te predstaviti krizni menadžment kao posebna disciplina menadžmenta.

2.1. Problematika određenja pojma krize

Određenje pojma krize promatrat će se općenito sa semantičkog aspekta te kroz poslovnu krizu kao stanje koje se javlja u poslovnoj ekonomiji. Iz tog će se razloga ovo potpoglavlje podijeliti na dva dijela, a to su semantički pristup određenju krize i definicija poslovne krize.

2.1.1. Semantički pristup određenju krize

U današnje se vrijeme svakodnevno upotrebljava riječ kriza. Prema Hrvatskom jezičnom portalu kriza se definira kao (Hrvatski jezični portal, n.d.):

- težak, sveobuhvatan poremećaj u društvenom, političkom, ekonomskom životu iz kojeg je izlazak u pravilu vrlo težak i dugotrajan
- patološki teško stanje u razvoju neke bolesti ili iznenadne psihičke uneravnoteženosti
- (čega) nestašica.

Etimološki se veže uz grčki i latinski jezik pa onda i njemački jezik.[1] U hrvatskom su jeziku zabilježene i sljedeće sintagme (Hrvatski jezični portal, n.d.):

- apstinencijska kriza kao skup psihičkih i fizičkih poteškoća kroz koje prolaze ovisnici za vrijeme odvikavanja ili pomanjkanja supstanci o kojima su ovisni,
- društvena kriza kao stanje poremećenih odnosa u društvu koje je opterećeno nizom neriješenih problema,
- gospodarska, odnosno ekonomska kriza kao teško stanje u ekonomiji popraćeno visokim stupnjem nezaposlenosti i siromaštva,
- kriza identiteta kao gubitak osjećaja vlastite osobnosti i nesposobnost prihvaćanja, odnosno preuzimanja uloge za koju osoba smatra da okolina očekuje da je preuzme,
- kriza srednjih godina kao skup poteškoća koji se javlja kad osoba postane zaokupljena spoznajom da stari,

[1] Kriza (grč. krísis = razlučiti, odlučiti; lat. krisis, njem. Krise)

- parlamentarna kriza kao političko stanje koje nastaje u parlamentu demokratskih zemalja u trenutku kada zbog odnosa snaga nije moguće dobiti većinsku podršku za postojeću ili novu vladu.

Sukladno semantičkom određenju pojma krize može se zaključiti da se taj pojam koristi i za opisivanje osobne situacije, ali i za stanje u društvu općenito. Međutim, treba naglasiti da se moderni koncept krize naslanja na medicinsko određenje prema kojem je kriza *„opasno stanje zdravlja organizma od kojega se on ne može oporaviti bez permanentnog oštećenja, vanjske intervencije ili bez temeljnog restrukturiranja s obzirom da obrambeni (imunološki) mehanizmi organizma nisu dovoljni da ga izvuku iz krize“* (Kešetović & Toth, 2012, str. 38). Tako je medicinsko objašnjenje poslužilo za opisivanje krize u ekonomskim, političkim, socijalnim i kulturnim sustavima u okviru društvenih znanosti.

Budući da je fenomen kriza u fokusu pozornosti istraživača iz područja ekonomije, sociologije, povijesti, politologije, medicine itd., tako se i pojam krize specifično koristi u različitim istraživačkim područjima (Kešetović & Toth, 2012). Već je spomenuta kriza identiteta, parlamentarna kriza i sl.

Zbog problematike usklađenja definicija krize taj se termin koristi kao koncept koji se odnosi na sve negativne, odnosno neželjene, nepredvidive događaje, a usko je povezan s nesigurnošću. Barton (2001, prema Kešetović i Toth, 2012) navodi nekoliko definicija krize pozivajući se na različite teoretičare te izvodi definiciju krize kao nepredvidivog događaja s potencijalno negativnim posljedicama koji može naštetiti:

- poduzeću,
- zaposlenima,
- proizvodima,
- uslugama,
- financijskom stanju,
- ugledu.

2.1.2. Definicija poslovne krize

Ukoliko se pristupi promišljanju o specifičnostima suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja, onda se nepobitno može tvrditi da suvremeni globalizacijski procesi donose pozitivne i negativne trendove koji utječu na ekonomske tijekove i globalno svjetsko tržište. Uvjeti poslovanja su se napretkom znanosti i tehnologije nepovratno promijenili i na taj način utjecali na makro i mikrookruženje, što poduzećima i njihovom menadžmentu donosi brojne prilike, ali i prijetnje (Bedeković & Golub, 2011).

Prema tome, pojam krize u poslovnoj bi se ekonomiji mogao definirati kao svako stanje koje ugrožava egzistenciju poduzeća. Poslovna bi kriza u tom smislu bila neplanirani i neželjeni proces kojemu je trajanje i mogućnost utjecaja ograničeno te ima ambivalentan ishod (Osmanagić-Bedenik, 2010).

2.1.3. Uzroci i posljedice poslovne krize

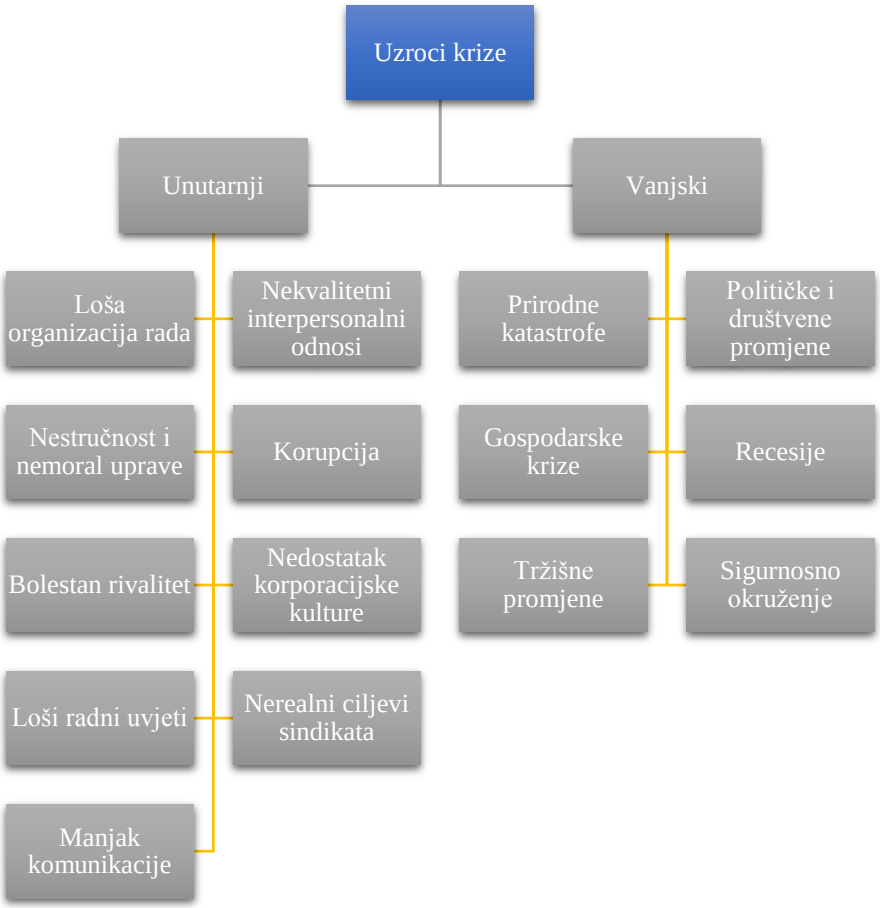
Kada se postavi pitanje što uzrokuje krizu, nemoguće je nabrojati sve faktore. Međutim, mnogi su rizici determinirani jedinstvenom vrstom poslovanja određenog poduzeća, stoga je razumijevanje glavnih vrsta rizika ključ uspješnog suočavanja s istima ili izbjegavanja. U suvremenoj literaturi raščlanjuju se dvije skupine uzroka, a to su unutarnji i vanjski (Slika 1). Vanjski se odnose na (Legčević & Taučer, 2014):

- prirodne katastrofe i nesreće na koje se poduzeća ne mogu primjereno pripremiti, a mogu značajno utjecati na poslovanje,
- političke i društvene promjene koje uzrokuju organizacijske promjene zbog promjene upravnih i nadzornih odbora, što je posebno značajno kod gradskih i državnih poduzeća jer se s promjenom vlasti najčešće mijenja i rukovodstvo,
- gospodarske krize,
- recesije,
- tržišne promjene,
- sigurnosno okruženje.

Od unutarnjih se uzroka mogu izdvojiti (Legčević & Taučer, 2014):

- loša organizacija rada,

- nekvalitetni interpersonalni odnosi,
- nestručnost i nemoral uprave,
- korupcija,
- bolestan rivalitet,
- nedostatak korporacijske kulture,
- loši radni uvjeti,
- nerealni ciljevi sindikata,
- manjak komunikacije.



Slika 1. Uzroci krize u poduzećima

Izvor: izrada autorice prema Legčević, J. i Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 27* (1), str. 201.

U tom se smislu mogu izdvojiti i generičke dimenzije krize. Dakle, kriza je determinirana preokretom u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti, što stvara situaciju u kojoj je potrebno žurno djelovati jer postoji opasnost i za ciljeve i za vrijednosti poduzeća. Na taj način kriza

uvjetuje posljedice, odnosno proizlazi iz niza događaja na osnovu kojih nastupaju novi uvjeti. Kriza neminovno stvara neizvjesnost i u procjeni trenutne situacije i u traganju za alternativama, čime se smanjuje kontrola nad događajima i posljedicama tih događaja. Zbog toga se javlja potreba za žurnim djelovanjem, ali se javlja i stres te strah. Raspoložive su informacije najčešće nedostatne, a vremenski se pritisak povećava. Zbog svega toga mijenja se i odnos među zaposlenicima te se povećava napetost (Osmanagić-Bedenik, 2010).

Utjecaj poslovne krize jest višestruk. Poslovna kriza za zaposlene često se odnosi na novu orijentaciju, a nažalost i na gubitak zaposlenja. Poslovni partneri poduzeća također moraju redefinirati svoje ciljeve, a u konačnici mogu biti i egzistencijalno ugroženi. Zbog nepravodobnog plaćanja ili neplaćanja kamata, pa i neposobnosti podmirenja dugova, u opasnosti su i vlasnici tuđeg kapitala. Nastanak poslovne krize može rezultirati neplaćanjima dobavljačima, a može prouzrokovati i gubitak kupca pa se mali i srednji dobavljači također mogu naći u poslovnoj krizi. Drugim riječima, može nastupiti domino efekt. Poslovna kriza u kontekstu kupaca može ometati vlastite poslovne procese na način da konkurencija zbog toga može profitirati te se investitori mogu povući. U konačnici, poslovna kriza utječe i na društvo općenito jer nemogućnost plaćanja poreza i socijalnih davanja, porast nezaposlenosti, prekvalifikacija te podmirenje državnih jamstava negativno djeluju na društvo (Osmanagić-Bedenik, 2010).

Prema tome, jasno je da u tom smjeru kriza vuče destruktivne konotacije. Međutim, posljedice poslovne krize mogu biti i konstruktivne te se u tom smislu radi o njenom optimističnom aspektu. Prvenstveno, riječ je o spremnosti poduzeća na promjene, pri čemu ja važno naglasiti poticanje inovacija proizvoda i procesa, odnosno kreativnosti s ciljem efikasnijeg suočavanja s izazovima. Međutim, nadvladavanje krizne situacije ovisi o sposobnosti poduzeća kao cjeline da pronađe konstruktivna rješenja. U tom je smislu važno spomenuti poboljšanje (Osmanagić-Bedenik, 2010):

- organizacijskih struktura,
- radnih procesa,
- informacijskih procesa,
- stila vodstva,
- načina surađivanja.

Konstruktivne posljedice krize ovisne su i o poticanju dodatnih resursa i potencijala među vlasnicima i zaposlenima, ali i o mjeri u kojoj su međusobno usklađeni i orijentirani cilju. U tom smislu kriza predstavlja mogućnost orijentacije k budućnosti. Dok poticaj za konstruktivno suočavanje s krizom dolazi iz poduzeća, posljedice se očituju preko (Osmanagić-Bedenik, 2010):

- boljih odnosa s vlasnicima tuđeg kapitala,
- pojačane suradnje s dobavljačima i kupcima,
- jačanja konkurentskih prednosti.

Efikasan izlazak iz krize implicira i:

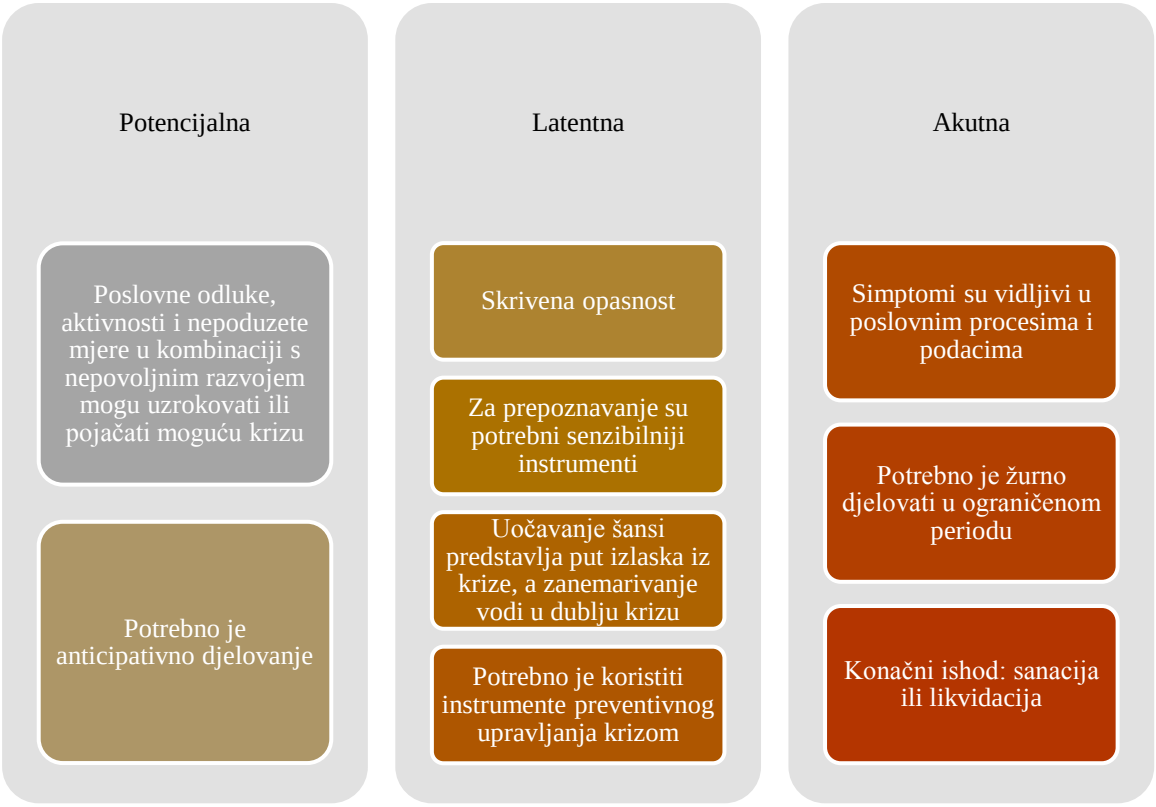
- veće poreze državi,
- veća socijalna i druga davanja,
- smanjenje stupnja nezaposlenosti.

2.1.4. Faze i vrste poslovne krize

Kriza se odvija u nekoliko faza, a to su (Osmanagić-Bedenik, 2010):

- potencijalna,
- latentna,
- akutna.

Slika 2 prikazuje ključne odrednice svake od navedenih faza.



Slika 2. Faze krize

Izvor: izrada autorice prema Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, *8* (1), str. 106-108.

Ako se poslovna kriza razmatra s aspekta ciljeva poduzeća, onda se razlikuju sljedeće vrste krize (Osmanagić-Bedenik, 2010):

- strategijska kriza koja se odnosi na gubitak, odnosno opasnost od gubitka potencijala uspjeha i konkurentske prednosti,
- operativna kriza, pri čemu se razlikuju:
  - kriza likvidnosti, koja se veže uz teškoće u plaćanjima, a gubitci se ne mogu pokriti preko vlastitog kapitala,
  - kriza uspjeha, koja se manifestira pojavom gubitaka.

S ciljem svladavanja kriznih situacija, nužno je da se (Ivanović, 2014):

- opaža, razumije i razmatra činjenično stanje,
- prouče uzroci i posljedice,
- uspostavi kontrola nad kriznim situacijama,
- ostvare pretpostavke napretka.

2.2. Određenje kriznog menadžmenta

Definiranju kriznog menadžmenta potrebno je najprije pristupiti kroz problematika određenja menadžmenta kao krovne znanosti. Naime, pri samom definiranju menadžmenta postoji niz prepreka. Različiti se pojmovi pridružuju istom sadržaju, ali se i jedan pojam različito tumači. Problematika tumačenja semantičke je prirode, ali i postojanja niza drugih izraza koji se odnose na isti pojam. U engleskom govornom području upravljanje se određuje izrazima (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004):

- management,
- government,
- administration,
- leading.

Također, javlja se i problem adekvatnog prijevoda na hrvatski jezik. Uzimajući u obzir korijen riječi (eng. manage, lat. manus = ruka), sadržaj koji se podrazumijeva pod pojmom menadžment te funkcije menadžmenta, menadžment se može prevesti kao rukovođenje (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Menadžment bi se u tom smislu mogao definirati kao aktivnost koja je usmjerena na realizaciju definiranih ciljeva (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004), odnosno *„proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“* (Weihrich & Koontz, 1998).

To znači da se menadžment u tom smislu može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije te da se odnosi na meandžere na svim organizacijskim razinama (Weihrich & Koontz, 1998), bilo da se radi o vrhovnom rukovodstvu (Top Management), srednjem rukovodstvu (Middle Management) ili pak o najnižoj razini rukovođenja (First level) (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004). Osim toga, cilj svih menadžera jest ostvariti dobit, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost u upravljanju. U tom smislu menadžeri izvršavaju sljedeće funkcije (Weihrich & Koontz, 1998):

- planiranje,
- organiziranje,
- kadroviranje,

- vođenje,
- kontroling.

U prošlosti je dolazilo do zabune prilikom određenja menadžmenta i vođenja, no u suvremenoj je teoriji vođenje jedna od funkcija menadžmenta. Menadžment je, dakle, proces usmjeravanja drugih k realizaciji cilja. S druge strane, vodstvo se promatra s aspekta utjecanja na ljude kako bi uspješno izvršili neki zadatak. U tom je smislu uži pojam od menadžmenta (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004). Sukladno tome, vodstvo se odnosi na proces u kojem svaki pojedinac utječe na grupu kako bi se postigao zajednički cilj. Poimanje vodstva implicira i postojanje sljedbenika. Vođa utječe na sljedbenike i pod utjecajem je sljedbenika (Northouse, 2010).

Menadžment je kao koncept u današnjoj upotrebi američki izum te predstavlja profesiju, znanost i vještinu. U zasebnu znanstvenu disciplinu razvio se u drugoj polovici 20. st. Samo značenje menadžmenta u određenoj se mjeri razlikuje od jedne do druge zemlje. To znači da je potrebno razmotriti povijesne i kulturne tekovine da bi se razumjeli njegovi procesi i filozofije (Ivanović, 2014).

Učinkovitost menadžmenta cilj je vrhunskih menadžera. Postavlja se pitanje u kojoj mjeri menadžeri ispunjavaju ciljeve ako se u obzir uzme da njihovi napori u turbulentnom okruženju postaju sve složeniji i intenzivniji. Utjecaj učinkovitosti upravljanja na organizacijsku učinkovitost vrlo je važan, naročito kada se poduzeće ili nalazi u krizi ili postoji opasnost od krize. Stoga se postojanje i opstanak poduzeća pogođenog krizom temelji na učinkovitom upravljanju (Kružić, et al., 2013).

Tijekom vlastitog životnog ciklusa svako se poduzeće suočava s turbulentnim razdobljima koja nisu ni planirana ni očekivana. Traju određeno razdoblje i imaju ambivalentne učinke. Poslovna je kriza u tom smislu samo krajnji ishod, posljedica loše vođenih politika i neadekvatnih strategija te pogrešnih odluka koje su se gomilale određeno vrijeme, ali i razultat promjena unutarnje i vanjske okoline (Daraboš & Kružić, 2014).

U tom bi smislu krizni menadžment bio aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom koja je opasna za poduzeća te planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Osmanagić-Bedenik, 2010). Prema tome, krizni menadžment (Ivanović, 2014):

- identificira situaciju,
- dijagnosticira stanje,
- analizira proizvodnju,
- analizira tržišne i financijske karakteristike poduzeća,
- poduzima akcije izlaska iz krize.

Krizni menadžment može biti anticipativni ili reaktivni. Ukoliko se radi o aktivnostima namijenjenih sprječavanju krize, tada se govori o anticipativnom, odnosno preventivnom kriznom menadžmentu. S druge strane, reaktivni se krizni menadžment odnosi na osiguranje temeljnih varijabli nakon pojave krize te ga karakteriziraju jasni i nedvosmisleni ciljevi (Legčević & Taučer, 2014). Napredak u znanosti, tehnologiji i upravljanju informacijama u novije vrijeme rezultirao je boljim razumijevanjem izloženosti opasnostima i prijetnjama, a samim time i ranjivosti. To je omogućilo kriznom menadžmentu da procjenu rizika iskoristi za sveobuhvatniji i strateški pristup koji uključuje politike prevencije i programe ublažavanja kako bi se smanjila izloženost i ranjivost (Baubion, 2013).

Zadaća kriznog menadžmenta je svesti štetne posljedice krize na minimum koristeći ograničene resurse u ograničenom vremenu (Waryjas, 1999). Upravljanje krizom obuhvaća različite faze (Baubion, 2013):

- spremnost prije krize koja se sastoji od znanja i kapaciteta za učinkoviti odgovor na krizu, a to su:
    - procjena rizika,
    - sustavi ranog upozorenja,
    - skladištenje, održavanje opreme i potrošnog materijala, osposobljavanje i djelovanje u slučaju opasnosti te povezani mehanizmi koordinacije putem redovitih vježbi,
    - odgovarajuća institucionalna struktura, politika poduzeća i alokacija resursa,
- ograničenje štete tijekom krize,
- povratne informacije nakon krize.

Dakle, posjedovanje odgovarajućih organizacijskih sposobnosti i strategija za suočavanje s krizom ključ je opstanka poduzeća (Daraboš & Kružić, 2014). Planiranje u slučaju nastanka kriza te ažuriranje kriznih planova i potvrđivanje njihove učinkovitosti u kriznim situacijama

uključuju različite oblike utjecaja na krizu. Poduzeća kojima je krizni menadžment inkorporiran u cjelokupnu strategiju upravljanja imaju formirane krizne timove, sobe i barem jednom u šest mjeseci ažuriraju planove i uvježbavaju korake u kriznim situacijama (Tafra-Vlahović, n.d.).

Prema tome, krizni se menadžment ne može promatrati kao jedinstvena profesija, već se krizni menadžment odnosi na teorijski koncept koji u istraživačkom smislu obuhvaća krize koje se međusobno razlikuju, ali imaju određene zakonitosti koje su im zajedničke. Međutim, krizni je menadžment potrebno razlikovati od povezanih koncepata poput (Kešetović & Toth, 2012):

- upravljanja izvanrednim situacijama, koje se odnosi na posljedice situacija uzrokovanih prirodnim ili ljudskim faktorom (Tablica 2),
- problemskog menadžmenta, koji upravlja opasnostima u okolini,
- upravljanja rizicima, odnosno mjerenja i procjene rizika te kreiranja strategija za eliminaciju rizika (Tablica 1),
- upravljanja katastrofama, koje se vežu uz prirodne ili druge nesreće,
- sigurnosnog menadžmenta, tj. odlučivanja o sigurnosnim ciljevima poduzeća, načinima i sredstvima izbjegavanja ili umanjenja nepovoljnih utjecaja, vanjskih ili unutarnjih,
- upravljanja kontinuitetom poslovanja kojemu je cilj olakšati posljedice izvanrednih situacija, kriza ili katastrofa u poduzeću.

Tablica 1. Temeljne razlike risk menadžmenta i kriznog menadžmenta

	RISK MENADŽMENT	KRIZNI MENADŽMENT
GARANCIJA NASTANKA	uporaba statističkog sustava	poznati događaj
CILJ MENADŽMENTA	zaustaviti događaj prije nastanka	minimalizacija štete nakon događaja
VRSTA PRIPREME ZA SUZBIJANJE "DOGAĐAJA"	studije vjerojatnosti iskustvo/znanje iz prethodnih događaja sustav praćenja učenje od drugih	posebne informacije (medicinske, psihološke, o zločinima) razvijanje "što ako" ponašanja
POTREBNO OSPOSOBLJAVANJE	predvidjeti krize i pronaći načine za prevenciju	predvidjeti krize i uvježbavati reakcije na njih
REAKTIVNO ILI PROAKTIVNO	proaktivnost	reaktivno, iako vježbanje može biti proaktivno u odnosu na reakcije
OBLICI/VRSTE ŽRTAVA	bilo tko (posjetitelji, osoblje, stanovništvo…)	mogu biti posjetitelji, osoblje ili lokacija
PUBLICITET	cilj je spriječiti publicitet (kreiranjem ne-događaja)	cilj je ograničiti odnose s javnošću zbog mogućeg štetnog djelovanja
NEKI ZAJEDNIČKI PROBLEMI	loše održavanje zgrade loša kvaliteta hrane loše osvjetljenje strah od terorizma strah od kriminala	neugodan/grub posjetitelj bolesne osobe pljačkaši prijetnje osoblju strah od bombe nedostatak jezičnih vještina (jezične barijere)

Izvor: Kešetović, Ž. & Toth, I. (2012). Problemi kriznog menadžmenta. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 61.

Tablica 2. Elementi upravljanja izvanrednim situacijama i kriznog upravljanja

ELEMENTI UPRAVLJANJA IZVANREDNIM SITUACIJAMA I KRIZNOG UPRAVLJANJA (MENADŽMENTA)			
VRSTA INTERVENCIJE	**MOGUĆI UZROCI**	**PRIMJER**	**OBILJEŽJA**
UPRAVLJANJE IZVANREDNIM SITUACIJAMA	• prirodne katastrofe • tehničko-tehnološke havarije • epidemije • akcidenti • terorizam • rat • diverzije/ sabotaže • kibernetički kriminal • slom ili kvar informatičkog sustava • prekid rada ili nedostupnost javnih službi	• kanadska carinska i porezna agencija (CCRA) – sigurnost kanadsko-američke granice u odgovoru na događaje 11. rujna 2001. • ministarstvo prometa Kanade – prekid zračnog prometa iznad SAD-a i preusmjeravanje nad Kanadu u odgovoru na događaje 11. rujna • odjel za državljanstvo i imigraciju Kanade i Kanadski Crveni križ – transfer kosovskih izbjeglica u Kanadu – "Operacija Parasol" 1999. • kanadska državna riznica, Tajništvo – hakerski incidenti "Code Red" i "Love Bug" 2002.	• usmjerenost na posljedice problema • opsežna situacija ili problem • mogućnost složenih posljedica u javnim institucijama (rizik krize) • zahtijeva opsežnu mobilizaciju i koordinaciju s obzirom na upravljanje operacijama i komunikacije • usmjerenost na ograničavanje fizičkih povreda pojedinaca i štete na imovini ili okolišu
KRIZNO UPRAVLJANJE	• pogreška u prosudbi (političara i/ili javnih službi) • identificirane pogreške u politikama, programima i propisima • glasine • šteta za reputaciju • loše upravljanje u hitnim situacijama	• uprava za razvoj ljudskih potencijala Kanade – Upravljanje potporama i doprinosima 2000. • ministarstvo nacionalne obrane – Somalijska afera (1993.) • ministarstvo ribarstva i oceana – Kriza s dagnjama 1987. • zdravstvo Kanade i Crveni križ kriza sa zaraženom krvlju (1998.)	• usmjerenost na propitivanje temeljnih problema (stvarnih ili percipiranih) • opseg problema vrlo je širok • gubitak povjerenja u javne institucije • zahtijeva opsežnu mobilizaciju i koordinaciju s obzirom na upravljanje operacijama i komunikacije • usmjerenost na obnovu povjerenja i traženje kompromisa

Izvor: Kešetović, Ž. & Toth, I. (2012). Problemi kriznog menadžmenta. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 59.

Specifičnost kriznog menadžmenta očituje se u činjenici da kriza ne nastaje postepeno, već neočekivano, stoga se u sustavu postavljaju zadaci koji nisu karakteristični za standardni režim i prijašnje iskustvo poduzeća. Sve mjere moraju se žurno donijeti, ali niz razloga otežava takve postupke. Postojeći planovi rada često ne odgovaraju novonastaloj situaciji, već se pojavljuju novi zadaci uz istovremeno pristizanje niza informacija koje treba obraditi (Kešetović & Toth, 2012). Neki pojedinci u takvim uvjetima poboljšaju kvalitetu svojih odluka, no tamo gdje je loša uprava glavni uzrok pada, sposobnost menadžera da se uspješno nose s krizom ozbiljno je ugrožena (Legčević & Taučer, 2014). Iz tog će se razloga u nastavku rada govoriti o strategijama kriznog menadžmenta.

3. STRATEGIJE KOJE SE KORISTE U KRIZNIM UVJETIMA

Općenito govoreći, menadžeri u krizama koriste strategije kao odgovor na krizu s ciljem očuvanja ugleda poduzeća i uspješnog nastavka poslovanja. Strategije u smislu odgovora na krizu predstavljaju ono što poduzeća govore i čine nakon što se kriza dogodi (Tomić & Milas, 2007). U kriznim je situacijama potrebno slijediti logičku strukturu dobre strategije. Najprije je potrebno dijagnosticirati situaciju, postaviti smjernice djelovanja, a onda poduzeti potrebne akcije (Tipurić, 2014).



Slika 3. Logička struktura kvalitetne strategije

Izvor: izrada autorice prema Tipurić, D. (2014). *Strategije u kriznim situacijama.* [Mrežno]. Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf [30. 4. 2019].

Dakle, kada kriza nastupi, potrebno je provesti akcije i odluke usmjerene na poduzeće, što znači aktivirati i krizni tim. Nakon toga se identificira priroda krize te procjenjuje šteta i mogućnost oporavka. Tijekom krize potrebno je odrediti koje akcije i koje odluke provesti, procijeniti moguće posljedice te u skladu s tim i djelovati. Nakon krize ponovno se analizira situacija te se iskustva implementiraju u poslovne planove za budućnost. Korištenjem temeljnih znanja i alata, npr. SWOT analize, potrebno je pripremiti se za pojavu novih kriza. Strategije se u kriznim uvjetima dijele na strategije konsolidacije i obnavljanja te na strategije napuštanja djelatnosti (Tipurić, 2014). O njima će više biti govora u narednim potpoglavljima.

2.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja

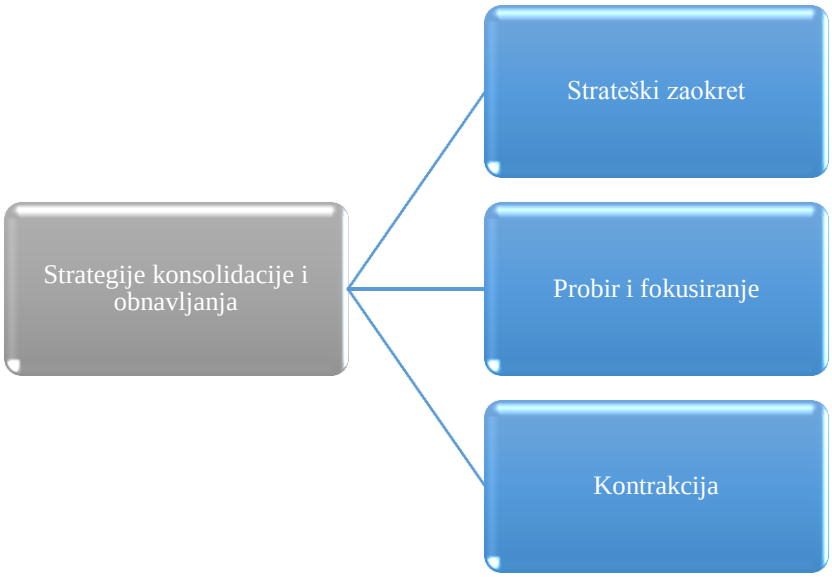
Strategija konsolidacije i obnavljanja veže se uz preživljavanje poduzeća u njegovim ključnim djelatnostima na način da se podiže konkurentnost u uvjetima kada položaj poduzeća nije stabilan. Potrebne su, dakle, promjene u poslovanju ako poduzeće želi prevladati krizu (Pintarić, 2010).

Ova se strategija temelji na identifikaciji zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, one koju treba odbaciti te one koju treba razvijati. Dakle, poduzeće se treba prilagoditi promjenama koje su nastupile u okolini, pri čemu se trebaju poduzeti i sljedeće aktivnosti (Tipurić, 2014):

- promjena menadžmenta,
- smanjenje kapitalnih izdataka,
- centralizacija odlučivanja s ciljem kontrole troškova,
- smanjenje novih zapošljavanja,
- smanjenje izdataka za promociju,
- po potrebi otkazi,
- kontrola troškova i budžeta,
- prodaja dijela imovine,
- jača kontrola zaliha,
- poboljšanje naplativosti potraživanja.

U strategije konsolidacije i obnavljanja ubrajaju se (Tipurić, 2014):

- strateški zaokret,
- probir i fokusiranje,
- kontrakcija.



Slika 4. Strategije konsolidacije i obnavljanja

Izvor: izrada autorice prema Tipurić, D. (2014). *Strategije u kriznim situacijama.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf [30. 4. 2019].

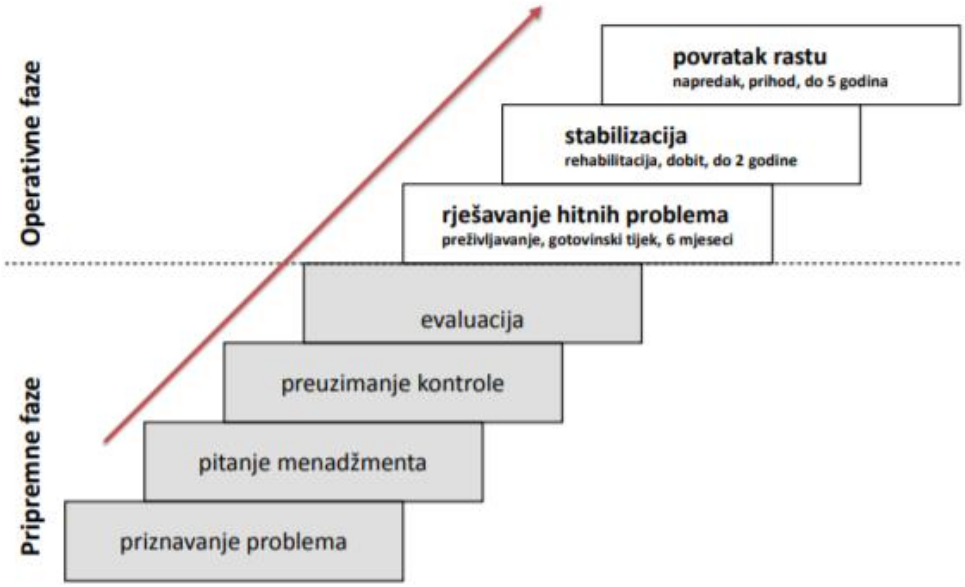
Cilj strateškog zaokreta jest preokrenuti negativne trendove i poduzeće okrenuti k uspjehu ako je ono toga zaista i vrijedno. Ova se strategija koristi u situacijama kada je poslovna kriza očita, a egzistencija poduzeća upitna. Promjenom strateške pozicije nastoji se uspostaviti narušena harmonija između poduzeća i okoline. Strateški se zaokret odvija kroz nekoliko faza (Tipurić, 2014):

- promjena menadžmenta, odnosno promjena:
  - stila vođenja,
  - korištenja autoriteta,
  - tehnika odlučivanja,
  - metoda evaluacije,
- evaluacija:
  - analiza održivosti,
  - evaluacija financijskih snaga,
  - evaluacija konkurentske pozicije,
  - evaluacija kadrova,
- obavljanje prioritetnih aktivnosti:
  - pregurpiranje imovine,
  - analiza financija,

    - operacijski menadžment,
    - upravljanje kadrovima,
- stabilizacija:
    - pregrupiranje imovine,
    - razvoj menadžerskog računovodstva i sustava kontrole,
    - razvoj proizvodnih efikasnosti,
    - upravljanje konfliktima i poboljšanje sposobnosti poduzeća,
- ponovni rast:
    - pregrupiranje imovine prema brzo rastućim područjima,
    - podupiranje rasta financijskim sposobnostima,
    - ostvarenje pretpostavki za konkuriranje,
    - naglašavanje marketinga,
    - fokusiranje na razvoj ljudskih potencijala.

Strategija probira i fokusiranja odnosi se na koncentriranje napora i resursa u atraktivnim industrijama u kojima ih poduzeće može iskoristiti. Probir i fokusiranje uključuje i stvaranje konkurentske prednosti u dijelu postojećeg portfelja preko specifičnih strateških rješenja (Tipurić, 2014). Nije rijetko ni kreiranje programa za smanjenje broja zaposlenih u poduzeću (Pintarić, 2010).

Strategija kontrakcije odnosi se na smanjenje veličine poduzeća, čime ono postaje fleksibilnije i prilagodljivije. Primjerice, radi se o oslobođenju od jednog dijela poslovne imovine i nekih poslova koji kreiraju negativnu sinergiju. Oslobođenje se može obaviti na dva načina; ili prodajom dijela poslova ili prodajom postojeće imovinske baze (Tipurić, 2014). I u ovom se slučaju često prakticira kreiranje programa za smanjenje zaposlenih (Pintarić, 2010).



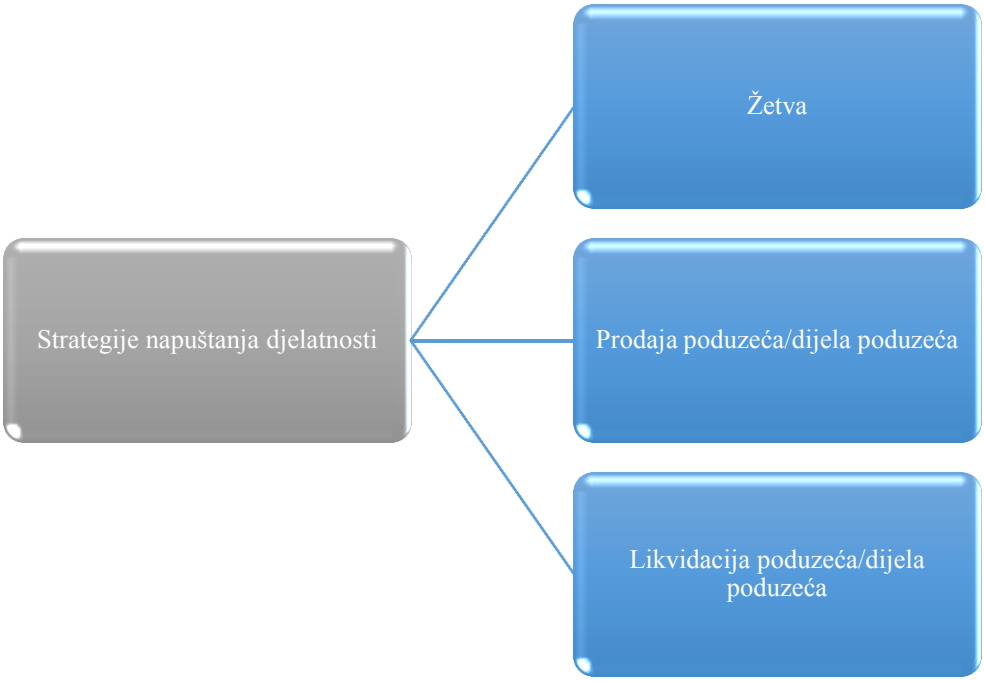
Slika 5. Proces uspješnog izlaska iz poslovne krize

Izvor: Tipurić, D. (2014). *Strategije u kriznim situacijama*. [Mrežno] Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf [30. 4. 2019].

2.2. Strategije napuštanja djelatnosti

Strategije napuštanja djelatnosti odnose se na situaciju kada poduzeće izlazi iz djelatnosti u kojoj je poslovalo zbog neprevladane krize te lošeg poslovanja ili financijskih motiva vlasnika (Pintarić, 2010). U strategije napuštanja djelatnosti ubrajaju se (Tipurić, 2014):

- strategija ubiranja plodova ili žetva,
- prodaja poduzeća, odnosno dijela poduzeća,
- likvidacija poduzeća, odnosno dijela poduzeća.



Slika 6. Strategije napuštanja djelatnosti

Izvor: izrada autorice prema Tipurić, D. (2014). *Strategije u kriznim situacijama.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf [30. 4. 2019].

Strategijom ubiranja plodova, odnosno žetvom, nastoje se maksimalno povećati kratkoročni poslovni rezultati uz kontrolirane dezinvesticije s ciljem poboljšanja novčanog toka u periodu izlaska poduzeća iz industrije. Kada je kriza definirana zadnjim stadijem industrijske evolucije ili kada se mijenjaju vizija i misija poduzeća, implementira se strategija prodaje poduzeća/dijela poduzeća. Najmanje poželjna strategija jest likvidacija poduzeća ili njegovog dijela, ali ona se odvija u uvjetima obustavljanja egzistencije poduzeća ili njegovog dijela preko rasprodaje imovine i obustave cjelokupnih operacija (Tipurić, 2014).

Što se tiče kadrova, izrađuju se planovi o zbrinjavanju zaposlenika. Kroz programe prekvalifikacije i razmještanja unutar poduzeća nastoji se reducirati broj ljudi koji će se ponovno naći na tržištu rada. Ako poduzeće provodi strategiju ubiranja plodova, o tome se trebaju informirati zaposlenici kako bi razmislili o nastavku karijere. Pribavljanja kadrova više nema jer se ide prema likvidaciji. Selekcija će se provoditi u smjeru odabira onih koji će dobiti otkaz, a analizom se treba utvrditi tko bi to bio. U strategiji napuštanja djelatnosti usavršavanje će se svakako ukinuti jer predstavlja trošak. Također, izostaju i materijalne nagrade kod gašenja poduzeća (Pintarić, 2010).

Uzimajući u obzir prethodno navedeno, može se zaključiti da su krize svakodnevnica te da ih poduzeća ne mogu u potpunosti izbjeći. U tom je smislu važno pravovremeno procijeniti opasnosti i prijetnje te primjereno odgovoriti na novonastalu situaciju. To znači da se kvalitetnim planiranjima i implementacijom odgovarajućih strategija poduzeća mogu uspješno nositi s kriznim situacijama. Drugim riječima, uspješan izlazak iz poslovne krize prilika je za poboljšanje djelovanja u budućim situacijama. U sljedećem će se poglavlju na praktičnom primjeru procijeniti utjecaj krize na zaposlene u poduzeću Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ KRIZE NA ZAPOSLENE U PODUZEĆU MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O. VRGORAC

4.1. Opće informacije o poduzeću

Prvi službeni mesarski obrt obitelji Pivac otvoren je 1952. godine u Vrgorcu i utemeljen je na tradiciji obrade i sušenja mesa koja se prenosila kroz generacije. Danas je Mesna industrija Braća Pivac izrasla u jednu od vodećih mesnih industrija u Hrvatskoj, a brand Pivac sinonim je za vrhunske suhomesnate delicije. Poduzeće proizvodi i trajne te polutrajne mesne proizvode, ali i svježe meso koje distribuira diljem Hrvatske. Grupaciju Pivac, osim već spomenute mesne industrije, čine i (Godišnji izvještaj, 2018):

- PPK Karlovačka mesna industrija d.d.,
- Dalmesso d.o.o. Klis,
- Vajda d.d. Čakovec.

Poduzeće se želi pozicionirati kao jedno od vodećih poduzeća u ovom dijelu Europe te u tom smislu (Godišnji izvještaj, 2018):

- razvija mrežu distribucije proizvoda,
- prilagođava se zahtjevima poslovnih partnera,
- zadovoljava higijenske, veterinarske i ekološke standarde u skladu s europskim normama.

Danas je u mesnoj industriji zaposleno preko 1 200 ljudi, a u Grupaciji Pivac više od 2 100 njih, što je poduzeće učinilo jednim od najvećih obiteljskih poduzeća u ovom dijelu Europe. Zaposlenicima su omogućene sustavne edukacije i usavršavanja na svim trendovima vezanim za poslovanje. Otvaranjem velikog tržišta Europske unije otvorila se i mogućnost poslovanja u drugačijim uvjetima uz manje trgovinske barijere. Zaustavljena je stagnacija na tržištu trećih zemalja i sve se aktivnije izvozi u Makedoniju. Smanjila se ovisnost o domaćem tržištu koja je dugi niz godina bila u fokusu, a otvorila se mogućnost veće konkurentnosti i boljih uvjeta u nabavi te je olakšano širenje putem postojeće trgovačke mreže (Godišnji izvještaj, 2018).

4.2. Instrument istraživanja

Za ispitivanje stajališta o utjecaju krize na zaposlene u Mesnoj industriji Braća Pivac d.o.o. Vrgorac korišten je anketni upitnik. Dio ankete prilagođen je prema diplomskom radu studentice Anite Skorić na temu „Utjecaj poslovne krize na zaposlenike u poduzeću TLM Šibenik“, a dio pitanja preveden je i prilagođen prema autoru Deonu Binnemanu i dostupan je na web adresi https://www.continuitycentral.com/feature0223.htm.

Anketa se sastoji od dva dijela. Prvi dio donosi opće demografske karakteristike ispitanika:

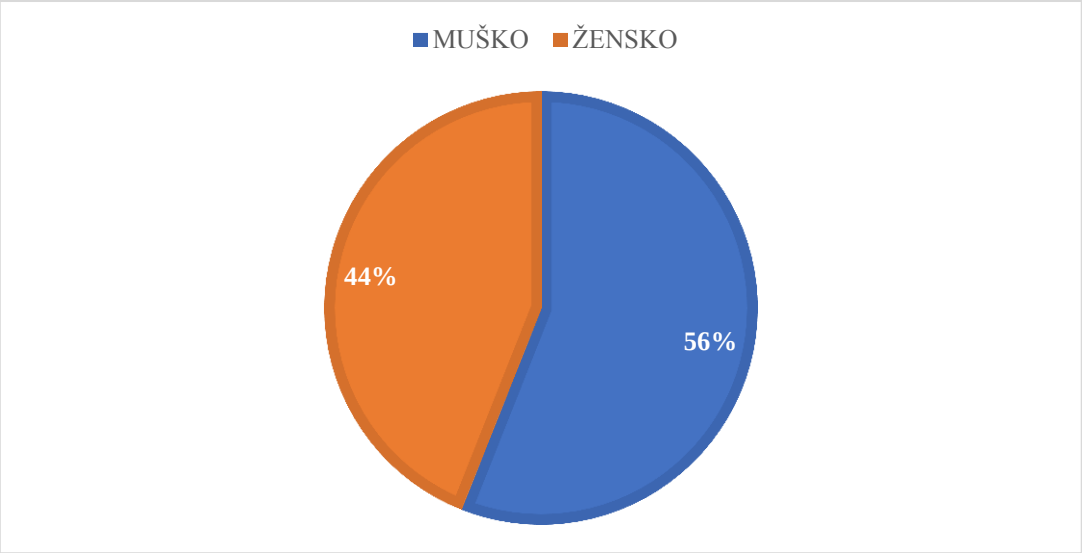
- spol,
- dob,
- radni staž,
- razinu stečene kvalifikacije,
- vrijeme rada u poduzeću.

U drugom dijelu ankete nalaze se pitanja vezana za krizne uvjete. Pitanja 1 – 10 i 13 – 17 odgovaraju se na zaokruživanje i zatvorenog su tipa, a pitanja pod rednim brojem 11 i 12 odnose se na procjenu unutarnjih, odnosno vanjskih uzroka krize, pri čemu ispitanici na Likertovoj skali od 1 do 5, gdje 1 predstavlja najmanje važan uzork, a 5 najvažniji uzrok, procjenjuju važnost uzroka krize.

Anketiranje je u potpunosti anonimno te su ispitanici zamoljeni da iskreno odgovore na postavljena pitanja. Naglašeno im je da će se rezultati istraživanja koristiti isključivo za potrebe izrade završnog rada na temu „Utjecaj krize na zaposlene u poduzeću Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac“ na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Podaci prikupljeni anketom obrađeni su jednostavnom statističkom analizom.

4.3. Uzorak ispitanika

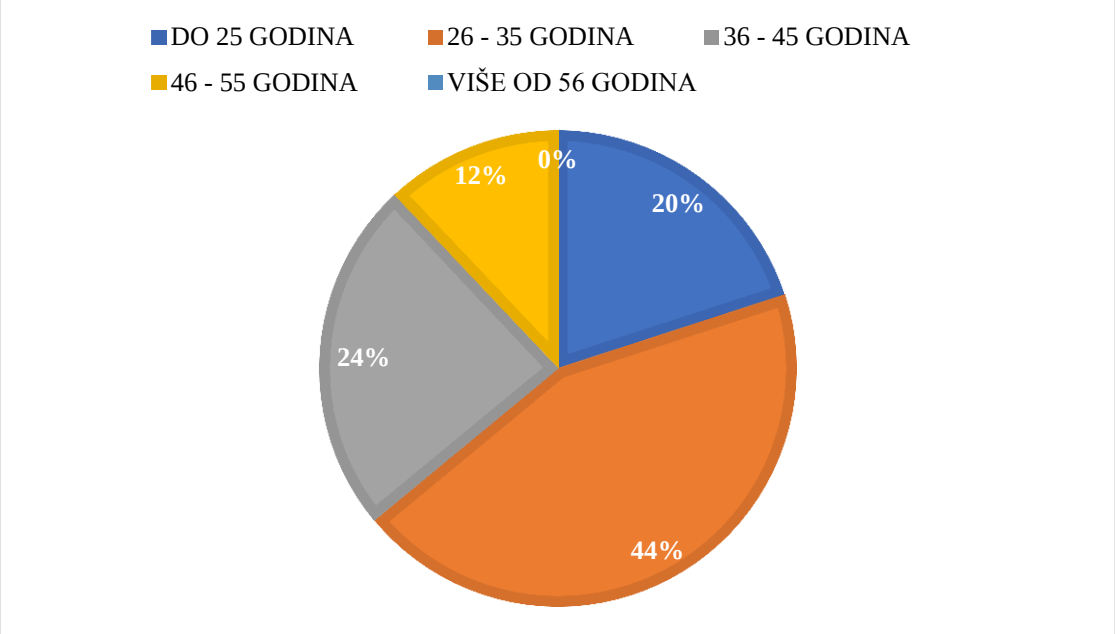
U istraživanju je dobrovoljno sudjelovalo ukupno 25 zaposlenika Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. Vrgorac. Demografska struktura ispitanika prikazana je sljedećim grafikonima.



Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: izrada autorice

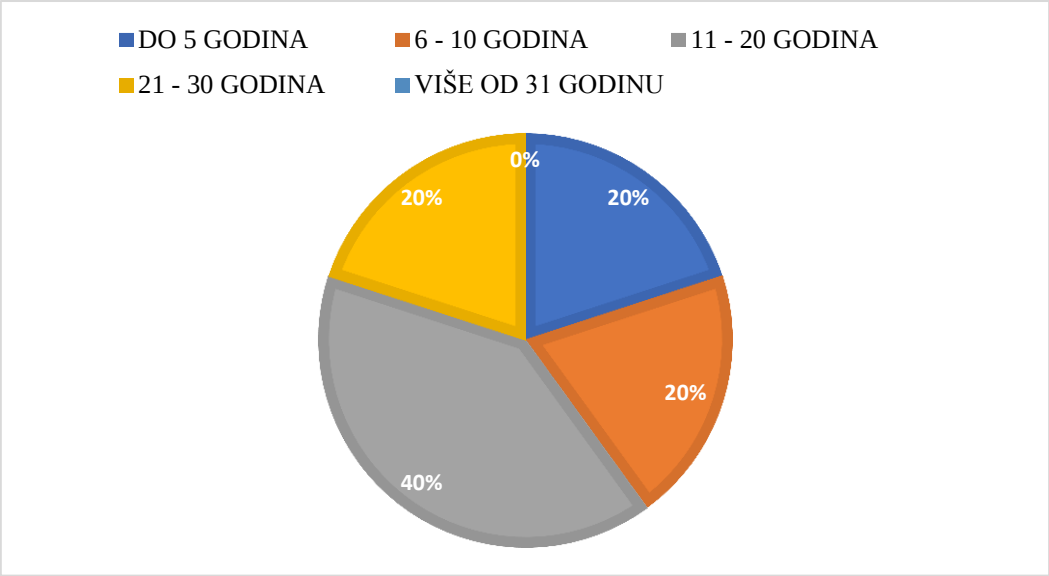
U istraživanju je sudjelovalo 44% ispitanika ženskog spola te 56% ispitanika muškog spola.



Grafikon 2. Struktura ispitanika prema dobi

Izvor: izrada autorice

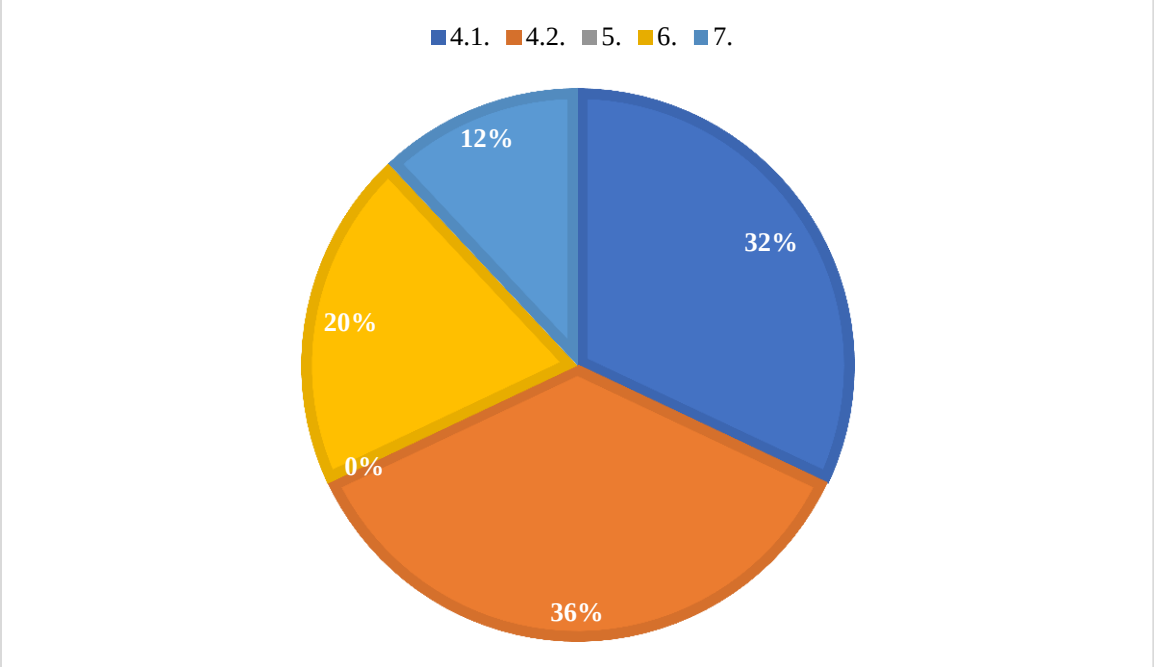
U istraživanju je sudjelovalo 20% ispitanika u dobi do 25 godina. Najveći broj sispitanika, njih 44%, ima između 26 i 35 godina, dok ih je 24% dobi između 36 i 45 godina. 12% ispitanika ima između 46 i 55 godina, a nijedan ispitanik nema više od 56 godina.



Grafikon 3. Struktura ispitanika prema radnom stažu

Izvor: izrada autorice

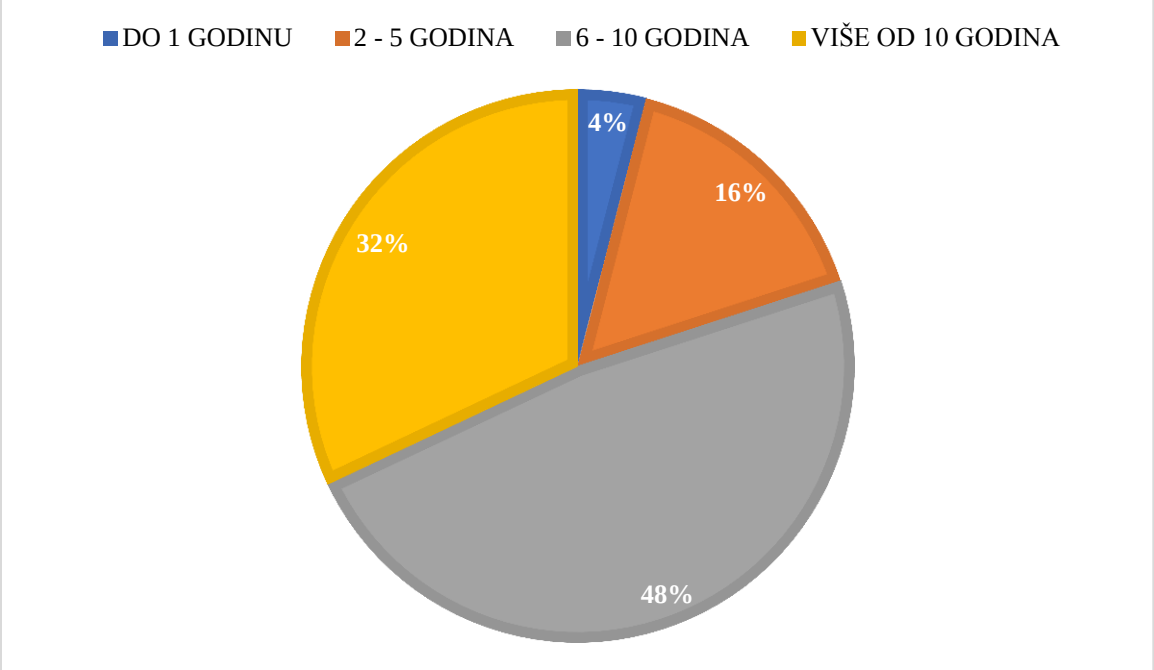
Po 20% ispitanika ima staž do 5 godina te između 6 i 10 i 21 i 30 godina. Najveći broj ispitanika, njih 40% ima radni staž između 11 i 20 godina. Nijedan ispitanik nema radni staž dulji od 31 godinu.



Grafikon 4. Struktura ispitanika prema razini cjelovite kvalifikacije

Izvor: izrada autorice

Ukupno 32% ispitanika ima stečenu kvalifikaciju 4.1., što podrazumijeva kvalifikacije stečene završetkom srednjoškolskog obrazovanja u trajanju od tri ili dužem od tri, a kraćem od četiri godine. 36% ispitanika završilo je četvreogodišnju srednju školu, odnosno steklo razinu kvalifikacije 4.2. Od ispitanika nitko nije završio stručni studij kojem se stječe manje od 180 ECTS bodova strukovnoga specijalističkog usavršavanja i osposobljavanja, a traje kraće od tri godine (razina cjelovite kvalifikacije 5). 20% ispitanika zvršilo je preddiplomski studij, odnosno steklo razinu kvalifikacije 6, a njih 12% završilo je diplomski studij te steklo razinu kvalifikacije 7.



Grafikon 5. Struktura ispitanika s obzirom na period u kojem rade u poduzeću

Izvor: obrada autorice

Samo 4% ispitanika radi do jednu godinu u poduzeću, a 16% njih radi od 2 do 5 godina u Mesnoj industriji. Najveći broj ispitanika, njih 48%, dakle nešto manje od polovice, radi od 6 do 10 godina, a 32% ispitanika je zaposleno u Mesnoj industriji više od 10 godina.

4.4. Prikaz rezultata istraživanja

U Tablici 3 prikazani su odgovori ispitanika s obzirom na susretanje poduzeća s krizom.

Tablica 3. Odgovori ispitanika s obzirom na susretanje poduzeća s krizom

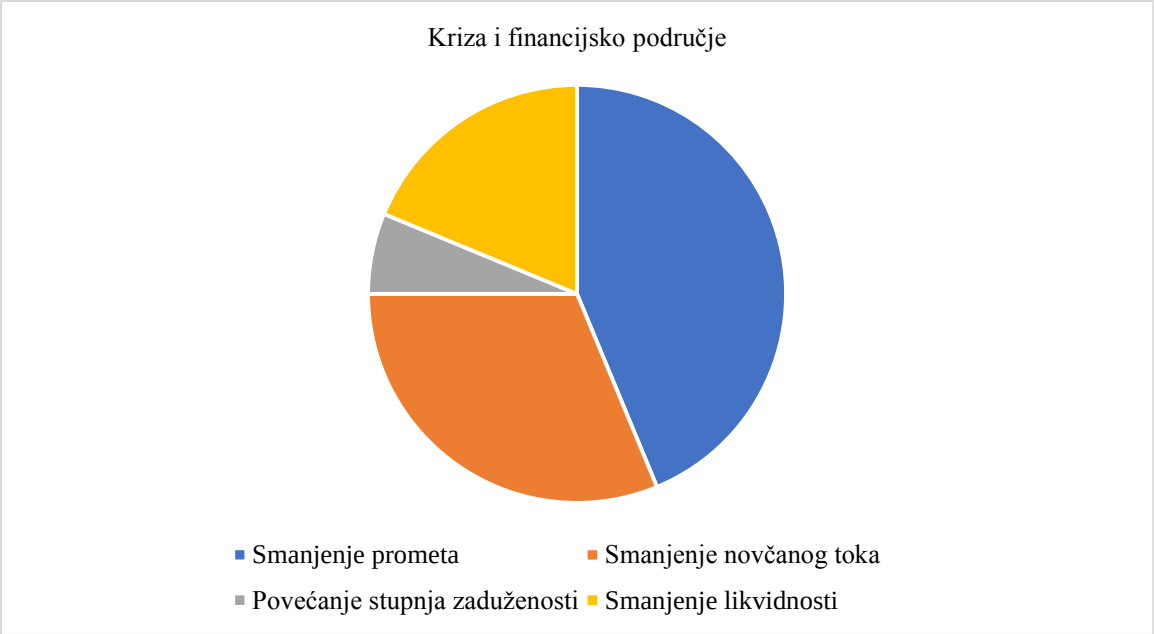
PITANJE	ODGOVOR	FREKVENCIJA ODGOVORA	POSTOTAK
Je li se Vaše poduzeće u svojoj bližoj ili daljoj povijesti susretalo s kriznim uvjetima poslovanja?	Da	25	100%
	Ne	0	0%
Krizna situacija s kojom se susretalo (ili se susreće) Vaše poduzeće odnosi se na...	Financijsko područje	16	64%
	Cjelokupni učinak	9	36%
Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u financijskom području, simptomi krize podrazumijevaju...[2]	Smanjenje prometa	7	43,75%
	Smanjenje novčanog toka	5	31,25%
	Povećanje stupnja zaduženosti	1	6,25%
	Smanjenje likvidnosti (protočnosti sredstava)	3	18,75%
Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u području ostvarenja učinka, simptomi krize najviše podrazumijevaju...[3]	Prodaju	5	55,55%
	Nabavu	1	11,11%
	Proizvodnju	0	0%
	Ljudske resurse	3	33,33%
	Tehnologiju	0	0%

Izvor: izrada autorice

Sukladno dobivenim i obrađenim podacima, 100% ispitanika izjasnilo se da se poduzeće u bližoj ili daljoj povijesti susretalo s kriznim uvjetima poslovanja. Od toga je njih 64% procijenilo da se krizna situacija odnosi na financijsko područje, dok ih je 36% procijenilo da se radi o cjelokupnom učinku.

Od ispitanika koji su se izjasnili da je krizna situacija vezana za financijsko područje, 43,75% njih smatra da se radi o smanjenju prometa. 31,25% ističe da se tu radi o smanjenju novčanog toka, dok ih 18,75% dijeli mišljenje da se radi o smanjenju likvidnosti. 6,25% ispitanika koji smatraju da je kriza vezana uz financijsko područje izjasnilo se da je simptom takve krize povećanje stupnja zaduženosti. Na Grafikonu 6 prikazani su odnosi odgovora vezani za krizu u financijskom području.

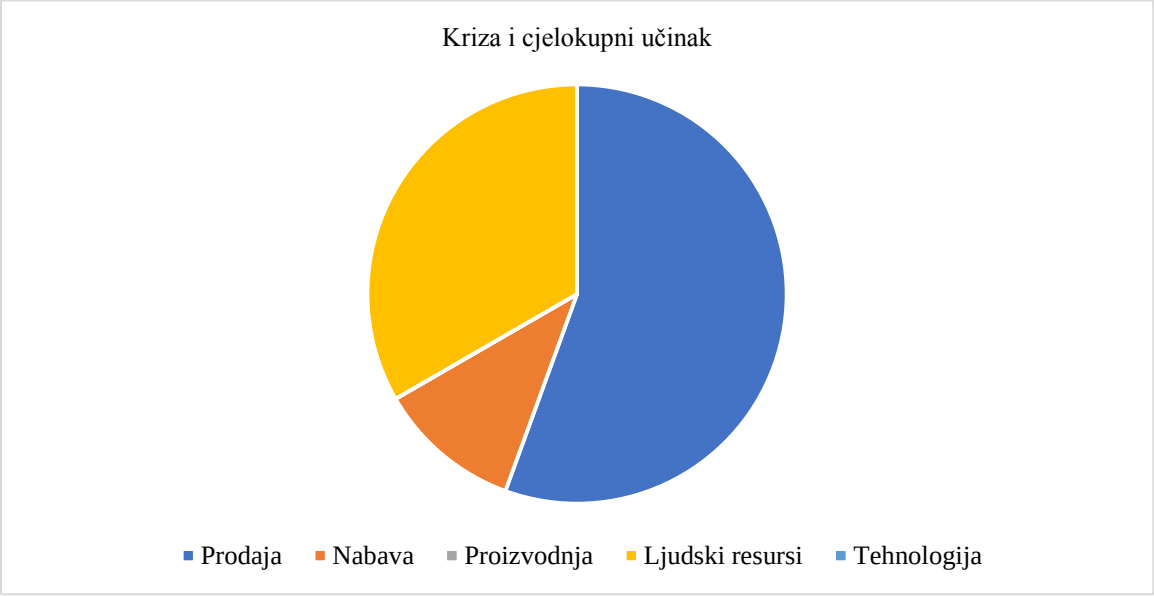
[2] U obzir su se uzeli odgovori ispitanika koji su u prethodnom pitanju zaokružili financijski učinak, stoga se i postotak računao u odnosu na broj tih ispitanika.
[3] U ozir su se uzeli odgovori ispitanika koji su u prethodnom pitanju zaokružili ostvarenje učinka, stoga se i postotak računao u odnosu an broj tih ispitanika.



Grafikon 6. Odnos odgovora ispitanika vezanih za krizu na financijskom području

Izvor: izrada autorice

S druge strane, od ispitanika koji su odgovorili da je kriza vezana uz cjelokupni učinak, njih 55,55% smatra da se pod tim najčešće podrazumijeva kriza u prodaji, a slijedi ih 33,33% ispitanika koji su se odlučili za ljudske resurse. 11,11% njih smatra da je kriza vezana uz nabavu, a niti jedan ispitanik ne smatra da je vezana uz tehnologiju ili proizvodnju. Na Grafikonu 7 prikazani su odnosi odgovora ispitanika vezanih uz krizu na cjelokupnom učinku.



Grafikon 7. Odnos odgovora ispitanika vezanih za krizu na cjelokupni učinak

Izvor: izrada autorice

U Tablici 4 prikazani su odgovori ispitanika vezanih uz krizni menadžment poduzeća.

Tablica 4. Odgovori ispitanika vezani uz krizni menadžment poduzeća

PITANJE	ODGOVOR	FREKVENCIJA ODGOVORA	POSTOTAK
U kojoj je mjeri u Vašem poduzeću razvijen krizni menadžment?	Niti malo	0	0%
	Malo	0	0%
	Niti malo niti puno	0	0%
	Puno	15	60%
	Potpuno	10	40%
Ima li poduzeće jasno definiran plan upravljanja u kriznim uvjetima	Da	25	100%
	Ne	0	100%
Postoje li alternativni planovi s dodatnim specifikacijama, npr. u slučaju štrajka i sl.?	Da	17	68%
	Ne	0	0%
	Ne znam	8	32%
Je li određenoj osobi ili timu dodijeljeno donošenje odluka u kriznim uvjetima?	Da	23	92%
	Ne	0	0%
	Ne znam	2	8%
Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje DA, smatrate li da je su ta osoba ili tim ljudi dobili specifičnu i odgovarajuću obuku kako bi znali što učiniti?[4]	Da	16	69,56%
	Ne	0	0%
	Ne znam	7	31,44%
Postoji li priručnik o politici, uputa o izradi i provedbi plana komunikacije u kriznim situacijama?	Da	14	56%
	Ne	0	0%
	Ne znam	11	44%

Izvor: izrada autorice

Prema podacima prikazanim u Tablici 4 može se uočiti da 60% ispitanika smatra da je u poduzeću puno razvijen krizni menadžment, a 40% ih smatra da je u potpunosti razvijen. Nitko nije procijenio suprotno. 100% ispitanika procijenilo je da poduzeće ima jasno definiran plan upravljanja u kriznim uvjetima. Njih 68% smatra da postoje alternativni planovi s dodatnim specifikacijama, od čega njih 69,56% smatra da je osoba ili tim dobio specifičnu i odgovarajuću obuku kako bi znali što učiniti. Ostalih 31,44% ispitanih nije sigurno u tu tvrdnju. Ni 32% ispitanika nije sigurno postoje li alternativni planovi s dodatnim specifikacijama. 56% ispitanika smatra da postoji priručnik o politici, uputa o izradi i

[4] U obzir su se uzeli odgovori ispitanika koji su potvrdno odgovorili na prethodno pitanje.

provedbi plana komunikacije u kriznim situacijama, dok njih 44% nije sigurno u tu tvrdnju. U Tablici 5 prikazana je procjena ispitanika vezana za unutarnje uzroke krize.

Tablica 5. Procjena unutarnjih uzroka krize

UZROCI	PROCJENA UZROKA (1 – NAJMANJE VAŽAN, 5 – NAJVAŽNIJI)				
Unutarnji	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Neaktivnost nadzornog odbora	80%	20%	0%	0%	0%
Visoki troškovi	20%	68%	12%	0%	0%
Loš menadžment	0%	0%	20%	8%	72%
Loše upravljanje financijama	0%	0%	20%	64%	16%
Namjerno štetno ponašanje	0%	12%	48%	28%	12%

Izvor: izrada autorice

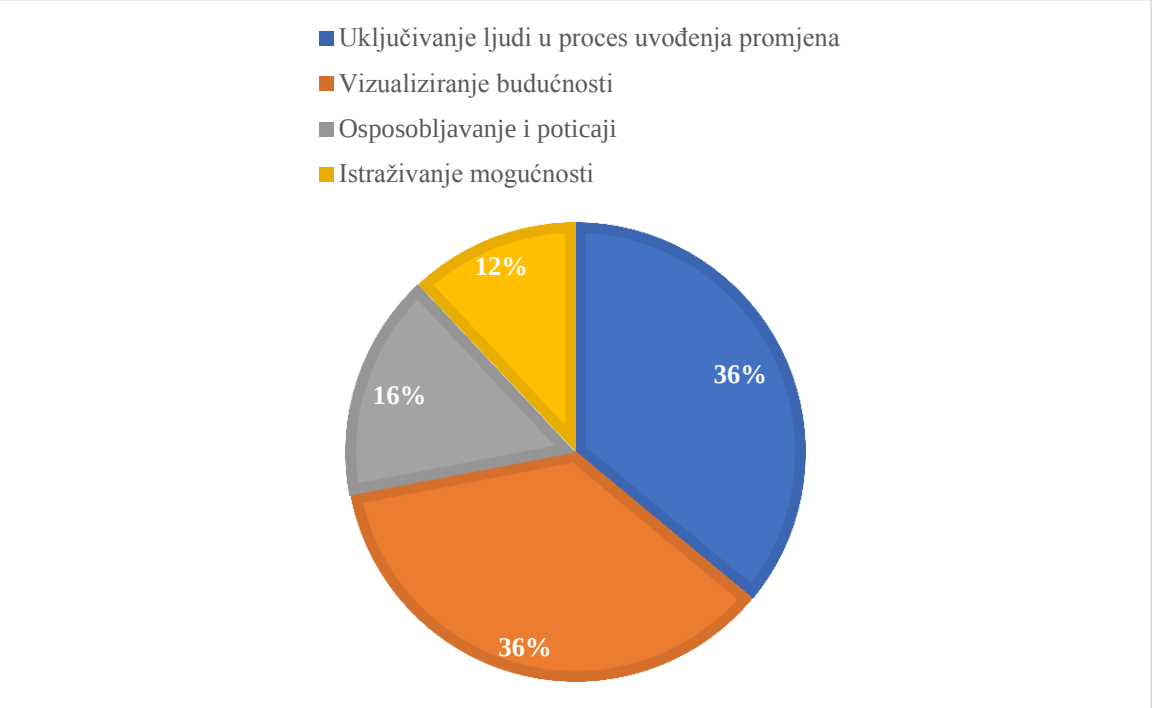
Ispitanici su procijenili važnost unutarnjih uzroka krize kako slijedi. 80% ispitanika neaktivnost nadzornog odbora percipira kao najmanje važan unutarnji uzrok krize, a 68% njih smatra da su visoki troškovi malo važan uzrok. 48% ispitanika smatra da namjerno štetno ponašanje nije ni važan ni nevažan unutarnji uzrok krize, dok ih 64% smatra da je loše upravljanje financijama vrlo važan uzrok. 72% ispitanika smatra da je loš menadžment najvažniji unutarnji uzrok krize. U Tablici 6 prikazana je procjena ispitanika vezana uz vanjske uzroke krize.

Tablica 6. Procjena vanjskih uzroka krize

UZROCI	PROCJENA UZROKA (1 – NAJMANJE VAŽAN, 5 – NAJVAŽNIJI)				
Vanjski	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ekonomske promjene	0%	0%	0%	20%	80%
Konkurentske promjene	0%	0%	4%	76%	20%
Političke promjene	20%	32%	48%	0%	0%
Tehnološke promjene	20%	28%	48%	4%	0%
Socijalne promjene	60%	40%	0%	0%	0%

Izvor: izrada autorice

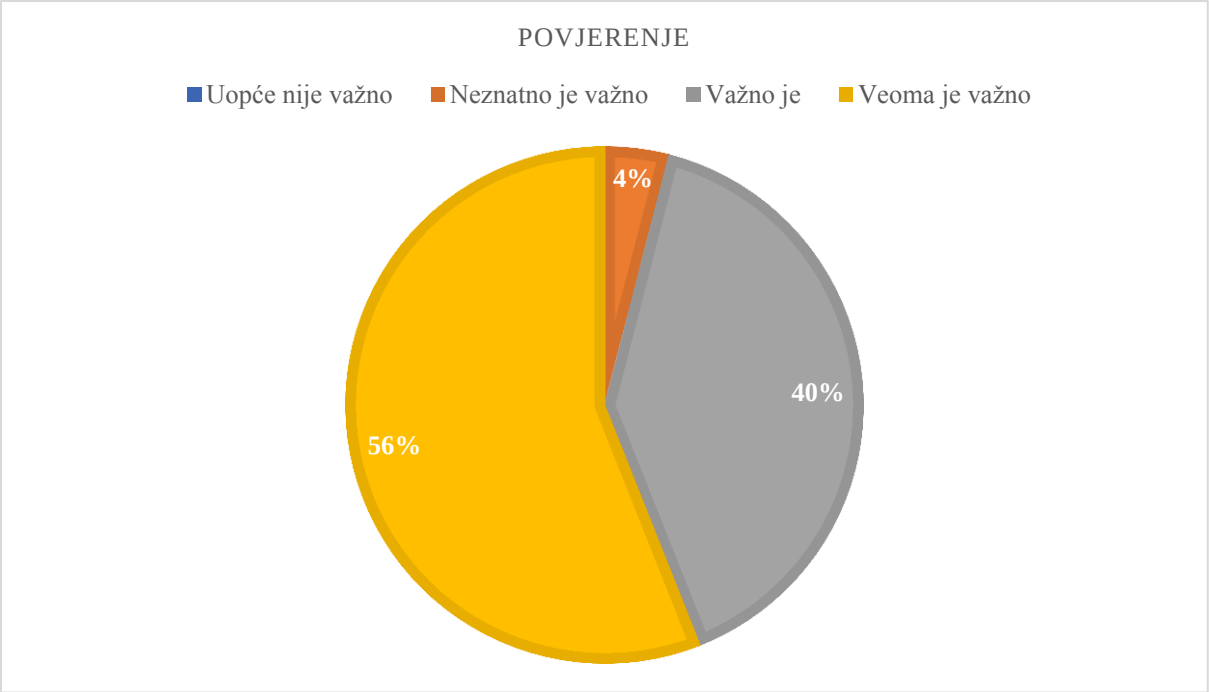
Ispitanici su procijenili vanjske uzroke krize kako slijedi. 60% ispitanika smatra da socijalne promjene nisu važan vanjski uzrok krize. 40% ispitanika navelo ih je kao malo važan uzrok krize. Po 48% ispitanika političke promjene, odnosno tehnološke promjene ne smatra ni važnim ni nevažnim uzrokom krize. 76% ispitanika konkurentske je promjene rangiralo kao važan uzrok krize, a 80% njih najvažnijim vanjskim uzrokom krize navelo je ekonomske promjene. Na Grafikonu 8 prikazani su odgovori ispitanika vezani za strategiju u odnosu na pojavu krize.



Grafikon 8. Strategija poduzeća u kriznim uvjetima

Izvor: izrada autorice

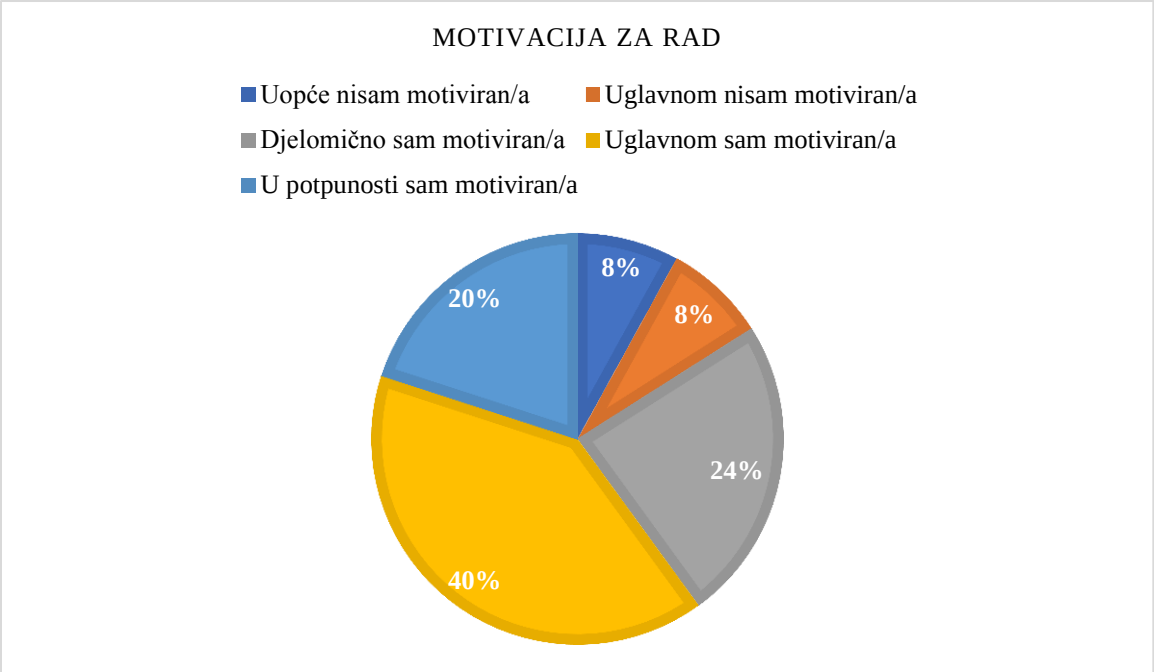
Sukladno podacima prikazanim na Grafikonu 8 može se zaključiti da podjednak broj ispitanika, odnosno njih 36%, smatra da bi od strategije upravljanja promjenama poduzeću u kriznim situacijama najviše koristile vizualiziranje budućnosti i uključivanje ljudi u proces uvođenja promjena. 16% ispitanika smatra da bi najviše koristilo osposobljavanje i poticaji, a najmanji broj ispitanika smatra da je najkorisnija strategija upravljanja promjenama istraživanje mogućnosti. Na Grafikonu 9 prikazan je odnos odgovora ispitanika s obzirom na važnost povjerenja među menadžerima i zaposlenima prilikom kriznih situacija.



Grafikon 9. Odnos odgovora ispitanika s obzirom na važnost povjerenja između menadžera i zaposlenika

Izvor: izrada autorice

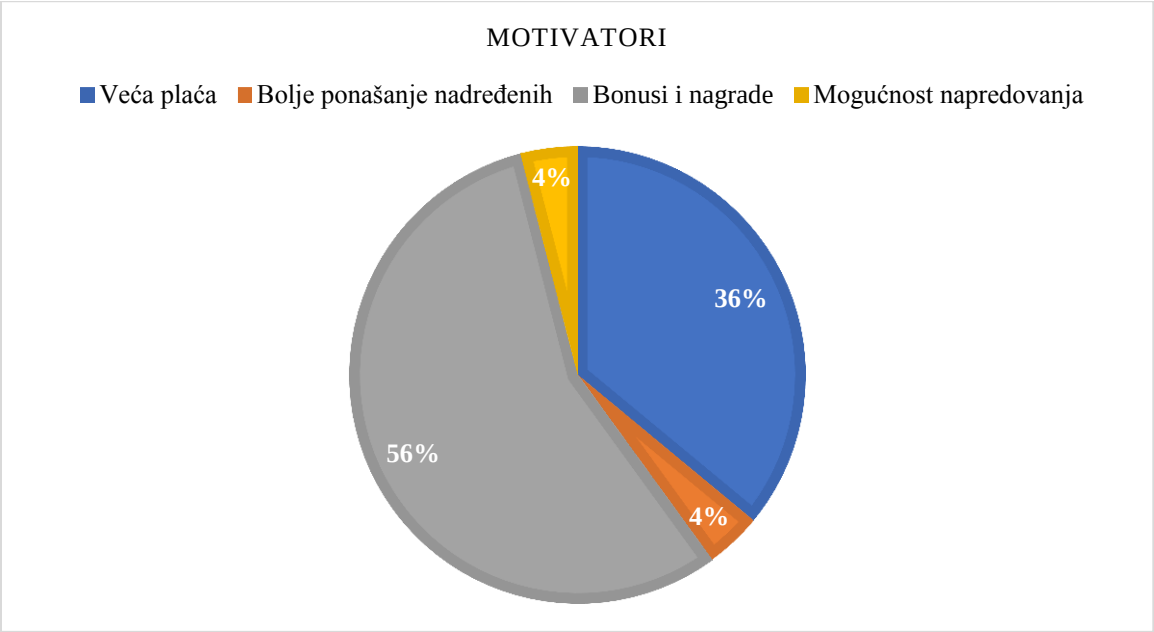
Iz Grafikona 9 vidljivo je da najveći broj ispitanika, njih 56%, smatra da je povjerenje između menadžera i zaposlenika u kriznim situacijama veoma važno, odnosno 40% ispitanika povjerenje percipira važnim. Samo jedan ispitanik smatra da je povjerenje neznatno važno, a nitko nije mišljenja da povjerenje u kriznim situacijama uopće nije važno. U Grafikonu 10 prikazana je motivacija za rad u poduzeću.



Grafikon 10. Motivacija za rad ispitanika

Izvor: izrada autorice

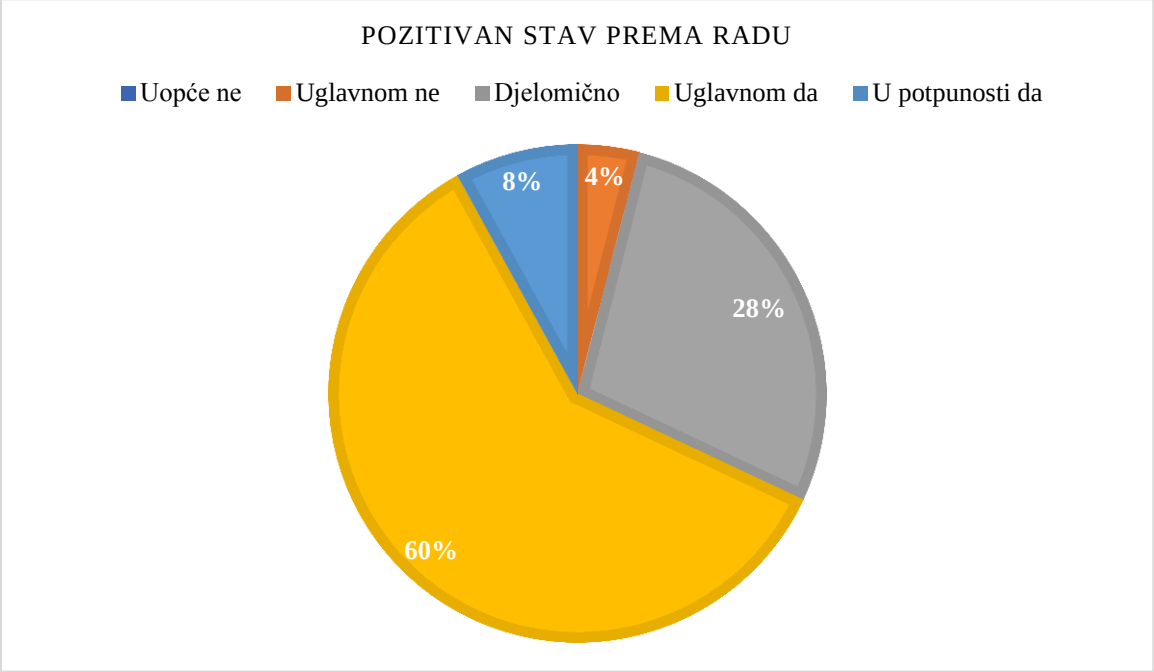
Na grafičkom se prikazu može uočiti da je većina zaposlenika uglavnom, odnosno u potpunosti motivirana za rad u poduzeću. Takav je stav izrazilo ukupno 64% ispitanika. 20% ispitanika djelomično je motivirano za rad, dok ih po 8% uglavnom ili uopće nije motivirano za rad. Na Grafikonu 11 prikazani su motivatori za bolji rad.



Grafikon 11. Motivatori za bolji rad

Izvor: izrada autorice

Sukladno podacima prikazanim na Grafikonu 11 može se zaključiti da bi ispitanike najviše motivirao novac da bolje rade. Preciznije rečeno, 56% njih odlučilo se za bonuse i nagrade, dok ih 36% smatra da bi ih veća plaća najviše motivirala. Po 4% ispitanika navelo je bolje ponašanje nadređenih i mogućnost napredovanja kao motivatore za bolji rad. Na Grafikonu 12 prikazan je odnos odgovora ispitanika s obzirom na trenutni rad i pozitivan stav prema radu.



Grafikon 12. Odraz trenutnog rada u poduzeću na pozitivan stav prema radu

Izvor: izrada autorice

4% ispitanika izjasnilo se da trenutni rad u poduzeću uglavnom nije doprinio pozitivnom stavu prema radu, dok ih je 8% odgovorilo da je trenutni rad djelomično rezultirao pozitivnim odnosom prema radu. Ipak, 88% ispitanih smatra da je trenutni rad u poduzeću uglavnom, odnosno u potpunosti utjecao na pozitivan stav prema radu.

Uzimajući u obzir prethodno navedene interpretacije rezultata, može se zaključiti da se po mišljenju svih ispitanika poduzeće u bližoj ili daljoj povijesti susretalo s nekim kriznim situacijama. Većina ispitanika smatra da se krizna situacija odnosila na financijsko područje, od čega najviše na smanjenje prometa. Nešto manji broj ispitanika smatra da se kriza reflektirala na cjelokupnom učinku te naglašavaju pritom utjecaj na prodaju.

Svi ispitanici smatraju da je u velikoj mjeri ili u potpunosti u poduzeću razvijen krizni menadžment te da poduzeće ima jasno definiran plan upravljanja u kriznim situacijama. Također, nešto više od polovine ispitanika upoznato je s priručnikom o djelovanju u kriznim situacijama.

Najveći broj ispitanika neaktivnost nadzornog odbora percipira kao najmanje važan unutarnji uzrok krize, dok ih gotovo ¾ smatra da je loš menadžment najvažniji unutarnji uzrok krize. Za 60% ispitanika socijalne promjene nisu važan vanjski uzrok krize, dok 80% njih kao najvažniji vanjski uzrok krize navodi ekonomske promjene.

Od strategija upravljanja promjenama najveći broj ispitanika navodi vizualiziranje budućnosti i uključivanje ljudi u proces uvođenja promjena kao najproduktivnije strategije u kriznim uvjetima. Gotovo svi ispitanici povjerenje između menadžmenta i zaposlenika smatraju važnim u kriznim situacijama. Većina ih je motivirana za rad, a kao najbolji motivator percipiraju novčana davanja, bilo u vidu veće plaće, bilo u vidu bonusa i nagrada. U konačnici, 88% ispitanika smatra da je trenutni rad u poduzeću utjecao na kreiranje pozitivnog stava o radu.

Ovo istraživanje pružilo je uvid zaposlenicima poduzeća da procijene ulogu kriznih situacija na poduzeće, a preko poduzeća i na njih same. Ispunjavajući anketu pružila im se prilika da promisle o efektima krize, što ih uzrokuje i kakva je uloga menadžmenta u kreiranju plana djelovanja u tim situacijama. U kontekstu svega toga mogli su promišljati i o vlastitoj motiviranosti za rad. Također, ovo istraživanje može poslužiti i kao polazišna točka menadžmentu u procjeni utjecaja krize na zaposlenike.

Međutim, ovo istraživanje ima i određena ograničenja. Naime, u svakom anonimnom ispujnavanju ankete postoji problem po pitanju iskrenosti u odgovaranju. Također, ovo istraživanje otvara i niz drugih pitanja, kao npr. zašto određeni broj ispitanika ne zna postoje li alternativni planovi, plan djelovanja u kriznim situacijama i sl. Stoga bi u budućnosti svakako trebalo uzeti u obzir i te varijable, kao i provesti istraživanje uključujući i menadžment poduzeća kako bi se dobili vjerodostojniji rezultati te provela komparacija odgovora zaposlenika i menadžmenta.

5. ZAKLJUČAK

Kriza uključuje sve negativne, neželjene, nepredvidive događaje, a usko je povezana s nesigurnošću. Naime, suvremeni globalizacijski procesi sa sobom vuku i pozitivne i negativne trendove, a oni utječu na ekonomske tijekove i globalno svjetsko tržište. Takvo je stanje za sobom povuklo i promjenu uvjeta poslovanja, što se odrazilo i na makro, ali i na mikrookruženje. Tako su se poduzeća našla u nizu prilika, ali i prijetnji. Sukladno tome, svako
stanje koje ugrožava egzistenciju poduzeća percipira se kao kriza.

Dakle, poslovna je kriza posljedica loše vođenih politika i neadekvatnih strategija te pogrešnih odluka, ali i razultat promjena unutarnje i vanjske okoline. Za ovladavanjem situacijom koja je opasna za poduzeća te planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća zadužen je upravo krizni menadžment. On nastoji smanjiti štetne posljedice krize korištenjem ograničenih resursa u ograničenom vremenu. U kriznim situacijama menadžeri koriste strategije kao odgovor na krizu kako bi očuvali ugled poduzeća i uspješni nastavak poslovanja.

Prilikom kreiranja strategije koju će koristiti u kriznim uvjetima najprije je potrebno dijagnosticirati situaciju, postaviti smjernice djelovanja, a onda poduzeti potrebne akcije. U radu su se razmatraje strategije konsolidacije i obnavljanja te strategije napuptanja djelatnosti. Prva se temelji na prepoznavanju zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, one koju treba odbaciti te one koju treba razvijati. Implementacijom strategija konsolidacije i obnavljanja podiže se konkurentnost poduzeća kada njegov položaj nije stabilan. S druge strane, strategije napuštanja djelatnosti prakticiraju se kada poduzeće izlazi iz djelatnosti u kojoj je poslovalo zbog neprevladane krize, lošeg poslovanja ili financijskih motiva vlasnika.

Kvalitetno planiranje te implementacija odgovarajućih strategija poduzeća ključ je uspješnog prevladavanja kriznih situacija. Drugim riječima, uspješan izlazak iz poslovne krize prilika je za poboljšanje djelovanja u budućim situacijama.

Međutim, postavlja se pitanje kako kriza utječe na zaposlenike. S tim je ciljem provedeno istraživanje u kojem su sudjelovali zaposlenici Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. Vrgorac. Istraživanje je provedeno na uzorku od 25 zaposlenika. Interpretacijom rezultata došlo se do sljedećih zaključaka. Svi ispitanici smatraju da se poduzeće u bližoj ili daljoj povijesti susrelo s krizom. Većina ih smatra da se krizna situacija odnosila na financijsko područje, i to najviše na smanjenje prometa. Također, svi ispitanici smatraju da je u u poduzeću razvijen krizni menadžment te da poduzeće ima jasno definiran plan upravljanja u kriznim situacijama. Međutim, pokazalo se da nisu svi upoznati s priručnikom o djelovanju u kriznim situacijama.

Nadalje, najveći broj ispitanika neaktivnost nadzornog odbora percipira kao najmanje važan unutarnji uzrok krize, a najviše njih smatra da je loš menadžment najvažniji unutarnji uzrok krize. Za 60% ispitanika socijalne promjene nisu važan vanjski uzrok krize, dok 80% njih kao najvažniji vanjski uzrok krize navodi ekonomske promjene. Od strategija koje bi bile najproduktivnije u kriznim uvjetima ispitanici su naveli vizualiziranje budućnosti i uključivanje ljudi u proces uvođenja promjena. Povjerenje između menadžmenta i zaposlenika u kriznim situacijama gotovo svi zaposlenici smatraju važnim. 88% njih navodi da je trenutni rad u poduzeću utjecao na kreiranje pozitivnog stava o radu.

Provedeno istraživanje ima pozitivne strane i stanovita ograničenja. Ovo istraživanje pružilo je uvid zaposlenicima poduzeća da procijene ulogu kriznih situacija na poduzeće, a preko poduzeća i na njih same te kao takvo može biti polazišna točka menadžmentu u procjeni utjecaja krize na zaposlenike.

Ograničenja ovog istraživanja očituju se u činjenici da u svakom anonimnom ispunjavanju ankete postoji problem po pitanju iskrenosti u odgovaranju. Također, mali uzorak ispitanika ne omogućuje poopćavanje dobivenih rezultata. Ovo istraživanje otvara i niz drugih pitanja, kao npr. zašto određeni broj ispitanika ne zna postoje li alternativni planovi, plan djelovanja u kriznim situacijama i sl. U budućnosti bi se trebale razmotriti i te varijable, ali i uključiti u istraživanje i menadžment poduzeća kako bi se dobili vjerodostojniji rezultati.

LITERATURA

Baubion, C1. (2013). *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management.* Pariz: OECD.

Bedeković, V. i Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), str. 57-63.

Daraboš, M. i Kružić, D. (2014). *Firms' answer to the business crisis and corporate renewal levels.* Zagreb, CIRU, str. 711-719.

Hrvatski jezični portal, n.d. *Kriza.* [Mrežno]
Dostupno na: http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search [26. 4. 2019.]

Godišnji izvještaj (2018). Vrgorac: Mesna industrija Braća Pivac d.o.o.

Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. *Međunarodne studije*, 14(2), str. 9-29.

Kešetović, Ž. i Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta.* Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

Kružić, D., Glamuzina, M. & Lovrinčević, M. (2013). *Top Management Effectiveness During Crisis - Are Traditional Quantitative Indicators of Effectiveness Enough.* Zagreb, CIRU, str. 103-113.

Legčević, J. i Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(1), str. 199-208.

Milašinović, Š. i Kešetović, Ž. (2008). Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation. *Megatrend Review*, 5(1), str. 167-186.

Northouse, P. G., 2010. *Vodstvo: teorija i praksa.* Zagreb: Mate.

Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), str. 101-118.

Pintarić, J. (2010). Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala. *EFZG - serija članaka u anstajanju*, str. 1-22.

Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Masmedia.

Tafra-Vlahović, M., (n.d.). *Leadership in Crisis Management.* [Mrežno] Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/806802.MATREFC-12.pdf [28. 4. 2019.]

Tipurić, D. (2014). *Strategije u kriznim situacijama.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf [30. 4. 2019.]

Tomić, Z. i Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, 44(1), str. 137-149.

Waryjas, M. (1999). *Effective Crisis Management: Grace Under Pressure*, Chicago: KMZ Rosenman.

Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menedžment.* Zagreb: Mate.

Zelenika, R. (2000). *Metodologije i tehnologije izrade znanstvenog i stručnog djela.* Rijeka: Ekonomski fakultet.

PRILOG

UPITNIK: UTJECAJ KRIZE NA ZAPOSLENE

Poštovani zaposlenci,
pred vama se nalazi anketa vezana za utjecaj krize na zaposlene u poduzeću u kojem radite. Anketiranje je u potpunosti anonimno te vas molim da iskreno odgovorite na postavljena pitanja. Rezultati istraživanja koristit će se isključivo za potrebe izrade završnog rada na temu „Utjecaj krize na zaposlene u poduzeću Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac“ na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Zahvaljujem na trudu i uloženom vremenu.
Srdačan pozdrav,
Lucija Krstičević.

I. Opći podaci

1. Spol

a) M b) Ž

2. Dob

a) do 25 godina
b) 26 – 35 godina
c) 36 – 45 godina
d) 46 – 55 godina
e) više od 56 godina

3. Radni staž

a) do 5 godina
b) 6 – 10 godina
c) 11 – 20 godina
d) 21 – 30 godina
e) više od 31 godinu

4. Razina cjelovitih kvalifikacija

a) Razina 4.1. (kvalifikacije stečene završetkom srednjoškolskog obrazovanja u trajanju tri ili dužem od tri, a kraćem od četiri godine)
b) Razina 4.2 (kvalifikacije stečene završetkom srednjoškolskog obrazovanja u trajanju četiri ili više godina)
c) Razina 5 (završen stručni studij kojima se stječe manje od 180 ECTS bodova strukovnoga specijalističkog usavršavanja i osposobljavanja – kraće od tri godine)
b) Razina 6 (završen preddiplomski studij)
c) Razina 7 (završen diplomski studij)

5. Koliko ste dugo zaposleni u ovom poduzeću?

a) do 1 godinu
b) 2 – 5 godina

c) 6 – 9 godina
d) 10 i više godina

II. Pitanja koja se odnose na krizne uvjete

1. Je li se Vaše poduzeće u svojoj bližoj ili daljoj povijesti susretalo s kriznim uvjetima poslovanja?
a) Da
b) Ne

2. U kojoj je mjeri u Vašem poduzeću razvijen krizni menadžment?
a) Niti malo
b) Malo
c) Niti malo niti puno
d) Puno
e) Potpuno

3. Ima li poduzeće jasno definiran plan upravljanja u kriznim uvjetima?
a) Da
b) Ne
c) Ne znam

4. Postoje li alternativni planovi s dodatnim specifikacijama, npr. u slučaju štrajka i sl.?
a) Da
b) Ne
c) Ne znam

5. Je li određenoj osobi ili timu dodijeljeno donošenje odluka u kriznim uvjetima?
a) Da
b) Ne
c) Ne znam

6. Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje DA, smatrate li da je ta osoba ili tim ljudi dobio specifičnu i odgovarajuću obuku kako bi znali što učiniti?
a) Da
b) Ne
c) Ne znam

7. Postoji li priručnik o politici, uputa o izradi i provedbi plana komunikacije u kriznim situacijama?
a) Da
b) Ne
c) Ne znam

8. Krizna situacija s kojom se susretalo (ili se susreće) Vaše poduzeće odnosi se na:
a) Financijsko područje

b) Područje ostvarenja cjelokupnog učinka

9. Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u financijskom području, simptomi krize podrazumijevaju:
a) Smanjenje prometa
b) Smanjenje novčanog toka
c) Povećanje stupnja zaduženosti
d) Smanjenje likvidnosti (protočnosti sredstava)

10. Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u području ostvarenja učinka, simptomi krize najviše podrazumijevaju:
a) Prodaju
b) Nabavu
c) Proizvodnju
d) Ljudske resurse
e) Tehnologiju

11. Ocijenite važnost unutarnjih uzroka krize (5 – najvažniji uzrok, 1 – najmanje važan uzrok).

Uzrok	1	2	3	4	5
Neaktivnost nadzornog odbora					
Visoki troškovi					
Loš menadžment					
Loše upravljanje financijama					
Namjerno štetno ponašanje					

12. Ocijenite važnost vanjskih uzroka krize (5 – najvažniji uzrok, 1 – najmanje važan).

Uzrok	1	2	3	4	5
Ekonomske promjene					
Konkurentske promjene					
Političke promjene					
Tehnološke promjene					
Socijalne promjene					

13. Prema Vašem mišljenju, koja bi od navedenih strategija upravljanja promjenama koristile Vašem poduzeću u kriznim situacijama?
a) Uključivanje ljudi (i njihov utjecaj) u proces uvođenja promjena
b) Vizualiziranje budućnosti
c) Osposobljavanje i poticaji
d) Istraživanje mogućnosti

14. Kolika je važnost povjerenja među menadžerima i zaposlenicima prilikom kriznih situacija?
a) Uopće nije važna
b) Neznatno je važna
c) Važna je
d) Veoma je važna

15. U kojoj ste mjeri motivirani za rad kod Vašeg poslodavca?
a) Uopće nisam motiviran/a
b) Uglavnom nisam motiviran/a
c) Djelomično sam motiviran/a
d) Uglavnom sam motiviran/a
e) U potpunosti sam motiviran/a

16. Što bi Vas od navedenog najviše motiviralo na bolji rad?
a) Veća plaća
b) Bolje ponašanje nadređenih
c) Bonusi i nagrade
d) Mogućnost napredovanja

17. U kojoj Vam je mjeri rad kod trenutnog poslodavca rezultirao stvaranjem pozitivnog stava prema radu?
a) Uopće nije doveo
b) Uglavnom nije doveo
c) Djelomično je doveo
d) Uglavnom je doveo
e) U potpunosti je doveo

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu 26
Grafikon 2. Struktura ispitanika prema dobi 26
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema radnom stažu 27
Grafikon 4. Struktura ispitanika prema razini cjelovite kvalifikacije 27
Grafikon 5. Struktura ispitanika s obzirom na period u kojem rade u poduzeću 28
Grafikon 6. Odnos odgovora ispitanika vezanih za krizu na financijskom području 30
Grafikon 7. Odnos odgovora ispitanika vezanih za krizu na cjelokupni učinak 30
Grafikon 8. Strategija poduzeća u kriznim uvjetima 33
Grafikon 9. Odnos odgovora ispitanika s obzirom na važnost povjerenja između menadžera i zaposlenika 34
Grafikon 10. Motivacija za rad ispitanika 35
Grafikon 11. Motivatori za bolji rad 35
Grafikon 12. Odraz trenutnog rada u poduzeću na pozitivan stav prema radu 36

POPIS SLIKA

Slika 1. Uzroci krize u poduzećima 8
Slika 2. Faze krize 11
Slika 3. Logička struktura kvalitetne strategije 17
Slika 4. Strategije konsolidacije i obnavljanja 19
Slika 5. Proces uspješnog izlaska iz poslovne krize 21
Slika 6. Strategije napuštanja djelatnosti 22

POPIS TABLICA

Tablica 1. Temeljne razlike risk menadžmenta i kriznog menadžmenta 15
Tablica 2. Elementi upravljanja izvanrednim situacijama i kriznog upravljanja..... 16
Tablica 3. Odgovori ispitanika s obzirom na susretanje poduzeća s krizom..... 29
Tablica 4. Odgovori ispitanika vezani uz krizni menadžment poduzeća..... 31
Tablica 5. Procjena unutarnjih uzroka krize 32
Tablica 6. Procjena vanjskih uzroka krize 32

SAŽETAK

Krize ne utječu samo na poslovanje poduzeća, već i na zaposlenike poduzeća. Preciznije rečeno, svaka kriza u poslovanju stvara pozitivne i negativne učinke po zaposlene. Razumijevanje uzroka kriza ključ je uspješnog suočavanja s krizom. U tom smislu glavnu ulogu igra krizni menadžment primjenjujući adekvatne strategije i planove djelovanja. Poslovna kriza za zaposlene često se odnosi na novu orijentaciju, a nažalost i na gubitak zaposlenja. Problem ovog rada jest istražiti utjecaj krize na zaposlene u poduzeću Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac. Cilj rada jest istražiti koliki utjecaj ima kriza na zaposlene te koja je uloga menadžmenta u kriznim situacijama. Rezultati istraživanja pokazali su da je u poduzeću razvijen krizni menadžment, no nisu svi ispitanici upoznati s priručnikom o planu djelovanja, iako svi smatraju da je plan djelovanja jasan. U konačnici, bez obzira na krizne uvjete, za većinu je zaposlenika rad u poduzeću utjecao na formiranje pozitivnog stava o radu.

Ključne riječi: kriza, krizni menadžment, Mesna industrija Braća Pivac d.o.o.

SUMMARY

The crisis does not affect only the business of the company, but also the employees of the company. More precisely, any crisis in business creates positive and negative effects per employee. Understanding the cause of the crisis is the key to successful coping with the crisis. In this sense, crisis management plays the main role by applying adequate strategies and action plans. Business crisis for employees often refers to a new orientation, and unfortunately, to the loss of employment. The problem of this paper is to investigate the impact of the crisis on employees in the Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac. The aim of the paper is to investigate the impact of crisis on employees and the role of crisis management. Research findings have shown that crisis management has been developed in the company, but not all respondents are familiar with the action plan manual, although everyone thinks the plan of action is clear. Ultimately, regardless of the crisis conditions, for most employees the company's work affected the formation of a positive attitude to work.

Key words: crisis, crisis management, Mesna industrija Braće Pivac d.o.o.