Utjecaj percipirane razine razvijenosti kriznog upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom pandemije COVID-19

Rako, Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:124:435655

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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

DIPLOMSKI RAD

Utjecaj percipirane razine razvijenosti kriznog upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom pandemije COVID-19

Mentor:
izv.prof.dr.sc. Ivana Bilić

Studentica:
Marija Rako, univ.bacc.oec.

Split, rujan, 2021.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Predmet istraživanja 4

1.2. Problem istraživanja 9

1.3. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja 10

1.4. Istraživačke hipoteze 12

1.5. Metode istraživanja 14

1.6. Doprinos istraživanja 15

1.7. Struktura rada 15

2. KRIZNI MENADŽMENT I KRIZNO KOMUNICIRANJE 17

2.1. Definiranje krize 17

2.2. Uzroci i vrste krize 19

2.3. Definiranje kriznog menadžmenta 22

2.4. Krizno komuniciranje 26

2.5. Faze kriznog komuniciranja 26

2.6. COVID-19 kriza 31

3. MOTIVACIJA I SIGURNOST 33

3.1. Uloga zaposlenika u poslovnoj krizi 33

3.2. Motivacija i sigurnost kao jedan od temeljnih problema među zaposlenicima 35

3.3. Proaktivno ponašanje zaposlenika u krizi 41

3.4. Povjerenje zaposlenika u krizni menadžment 42

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 45

4.1. Opći podatci o poslovnim organizacijama Prvi Treptač d.o.o. i Priska Med 45

4.2. Uzorak i metode istraživanja 47

4.3. Rezultati istraživanja i testiranje hipoteza 48

4.4. Prijedlozi za unaprjeđenje 68

5. ZAKLJUČAK 70

SAŽETAK 72

SUMMARY 72

LITERATURA 73

POPIS SLIKA 76

POPIS GRAFIKONA 76

POPIS TABLICA 76

PRILOZI 78

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

U današnje vrijeme, krizne situacije su dio svakodnevnice suvremenoga života zbog čega je potrebno provesti sve potrebne i odgovarajuće smjernice i aktivnosti kako bi se negativni učinci krizne situacije u potpunosti spriječili ili umanjili na najnižu moguću razinu. Poseban interes za djelovanje u kriznim situacijama od velike je važnosti za krizni menadžment. Krizni menadžment predstavlja skup procesa i funkcija kojima je temeljni cilj prepoznati i predvidjeti potencijalne krizne situacije kako bi se uspostavili adekvatni načini za pomoć organizaciji u uspješnom rješavanju krize i bržem povratku u normalno stanje (Kešetović i Toth, 2012). Osim procesa i funkcija, može se utvrditi kao aktivnost koja je usmjerena na upravljanje situacijom riskantnom za daljnji napredak organizacije, a samim time planiranje i provođenje mjera kako bi se osigurali temeljni ciljevi poslovne organizacije. Uz navedeno, obilježava unaprjeđenje mjera i metoda potrebnih za upravljanje kriznom situacijom (Sučević, 2010). Naime, zadatci kriznog menadžmenta su jako kompleksni i složni te je njihova zadaća vrlo složena. Podrazumijeva korištenje djelotvornih mjera koji umanjuju mogućnost za nastanak krize, smanjivanje učinaka krize, pravovremeno reagiranje te otklanjanje nakon djelovanja.

Kriza nastaje djelovanjem sila van same poslovne organizacije[1] (ekonomske promjene, tehnološke promjene, elementarne nepogode i sl.) te djelovanjem unutar poslovne organizacije od strane menadžmenta zbog donošenja loših odluka, od strane zaposlenika kroz štrajkove i drugo. Krize se očituju u različitim oblicima te se nalaze svugdje, a posebice u raznim poslovnim organizacijama. Mogu zahvatiti bilo koju poslovnu organizaciju neovisno o veličini organizacije.

Poslovna kriza prikazuje poslovnu organizaciju koja se nalazi u kriznoj situaciji nastaloj zbog svoje krivice donoseći loše odluke ili u situaciji nastaloj iznenada, točnije pod utjecajem nekoga vanjskoga čimbenika koji se nije mogao unaprijed uočiti. Poslovna kriza se stvara pod utjecajem različitih okolnosti, točnije pod utjecajem „političkih, ekonomskih, socijalno –

[1] U znanstvenoj, stručnoj literaturi i svakodnevnom govoru koristi se veliki broj naziva, poduzeće, kompanija, korporacija, organizacija, poslovna organizacija itd. Kroz ovaj rad nastojat će se koristi 'najispravniji' termin, poslovna organizacija koji bi trebao obuhvatiti sve oblike organizacije gospodarske djelatnosti i poslovanja.

demografskih, tehnoloških, legislativnih i ekoloških“ čimbenika (Tripković, 2007). Može se definirati i kao „neplaniran i neželjen proces ograničenoga trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“ (Osmanagić Bedenik, 2003).

Svaka poslovna kriza u svojoj povijesti obilježena je nekim internim ili eksternim utjecajima te njihovim odnosom. Poslovna kriza rezultat je stanja u organizaciji koje nastaje djelovanjem nepoželjnih situacija u poslovanju te se izjašnjava kroz pad prihoda, povećanje gubitaka, smanjenje volumena poslovanja i likvidnosti. Krize unutar poslovnih organizacija također su stimulirane egzistencijalnom potrebom utvrđivanja trenda rastućega gospodarstva, unaprjeđenjem financijskih sustava, informatizacijom te globalnom komunikacijom. Poslovne krize, reakcijom poslovne organizacije, mogu se ublažiti i umanjiti, no u konačnici one predstavljaju proces koji uvijek nosi neizvjesnost samoga ishoda. Najvažnije je krizu otkriti što ranije, u njezinim prvim znakovima i započeti s procesom prevladavanja poslovne krize (Osmanagić Bedenik, 2007). Ukoliko je kriza dublja, teže se boriti s njom te se kao takva može iz korijena izmijeniti ili upropastiti strukturu poslovne organizacije. Savladavanje krize uključuje obnovu poslovne organizacije, promjenu koncepta i sustava kako bi se pokrenula snažna izmjena poslovne organizacije.

Utjecaj vanjskih promjena itekako utječe na razne sektore i cjelokupno poslovanje poslovne organizacije. Jedan od najboljih primjera vanjskih utjecaja zasigurno je trenutna situacija s pandemijom COVID-19 koja je pokrenula veliku globalnu ekonomsku krizu. Svijet se, od prosinca 2019. godine suočava s dosad neviđenom infekcijom, a brzo širenje pandemije postalo je glavni razlog zabrinutosti, kako za cjelokupnu populaciju, tako i za gospodarstvo. Kao jedinstven događaj svoje vrste, pandemija COVID-19 pruža rijetku priliku za uvid u učinke koji nastaju obustavljanjem globalne ekonomske aktivnosti. Detaljno sagledavanje učinaka na svjetska gospodarstva koje će ostaviti pandemija biti će poznato po završetku pandemije, no već sad je moguće polako analizirati početne reakcije poslovnih organizacija i učinke pandemije na njihove rezultate poslovanja i ponašanje (Stojčić, 2020). Svjetske financijske posljedice osjetit će se u gotovo svim granama gospodarstva. Posebno će teško, već u kratkom roku, biti pogođene poslovne organizacije u sektorima kao što su turizam, ugostiteljstvo, zabava i zračni promet. Dok će većem financijskom riziku od uobičajenoga biti izloženi oni koji posluju robom široke potrošnje i maloprodaje.

Krizne situacije ponekad mogu dovesti i do psihološke krize, odnosno stanja do kojeg dolazi kod ljudi nakon njihove izloženosti kriznoj situaciji. Za vrijeme kriznih situaciji kod ljudi se stvaraju vrlo snažne emocije i reakcije s kojima se ponekad teško mogu sami nositi. Ljudi doživljavaju vrlo visoke količine stresa, a sama razina stresa ovisi o karakteristikama osobe i načinima borbe i suočavanja sa stresom, uvjerenjima o stvarnosti stresa, o optimizmu odnosno o pesimizmu individue i nivou društvene podrške koju doživljavaju tokom prisutnosti krize (Bubić, 2020).

Posljednjih par desetljeća posebna pozornost posvećuje se kriznom komuniciranju, kao glavnom alatu za svladavanje krizne situacije u bilo kojoj poslovnoj organizaciji. U širem smislu, krizno komuniciranje se interpretira kao pribavljanje, analiziranje i iznošenje informacija potrebnih za sukobljavanje s novonastalom kriznom situacijom. Kako bi poslovna organizacija posjedovala odgovarajuću kriznu komunikaciju bitno je posjedovati dobru unutarnju i vanjsku komunikaciju (Coombs, 2007). Unutarnja komunikacija podrazumijeva razmjenu relevantnih podataka između ljudi na raznolikima razinama ili između internih sudionika u poslovnoj organizaciji, a vanjska komunikacija predstavlja razmjenu podataka organizacije s drugim organizacijama, skupinama ili pojedincima van njezine proceduralne koncepcije (Azinović, 2016). Odgovarajuća unutarnja komunikacija, tj. okomita i vodoravna organizacijska komunikacija, pridonosi stvaranju povjerenja u poslovnu organizaciju.

U vremenima poslovne krize, najosjetljiviji dio poduzeća predstavljaju zaposlenici. U trenutku u kojem krize zahvate poslovne organizacije, dolazi do smanjenja vrijednosti unutar sustava i pada motiviranosti zaposlenika. Samim time uzrok poslovne krize ostavlja veliki utjecaj na zaposlenike pojedinih poslovnih organizacija te je važnost upravljanja ljudskim potencijalima sve naglašenija (Goić, 1998). Osim toga, upravljanje ljudskim potencijalima je vrlo složen proces kojemu se mora pristupati s izrazitom pažnjom čak i kada se poslovna organizacija nalazi u stabilnim uvjetima poslovanja. Za zadatak ima utvrditi, izgraditi i aktivirati ljudske interese kako bi se ostvarili očekivani rezultati poslovne organizacije, a da pri tome zaposlenikov trud i osobno ulaganje predstavljaju zadovoljstvo, a ne frustracije. Vrlo je velika mogućnost da će se zaposlenik u pojedinoj situaciji i u pojedinim okolnostima ponašati na specifičan način, stoga je potrebno omogućiti određene okolnosti (Pržulj, 2002). Rukovođenje ljudskim kvalitetama često predstavlja izazov koji najčešće ima utjecaj na ishod izlaska organizacije iz krizne situacije kao pobjednik ili kao gubitnik (Brčić, Malbašić i Đukes, 2013).

Poslovanje svih poslovnih organizacija ovisi o kvaliteti ljudskoga kapitala kojega posjeduju sami zaposlenici te načinu njegove eksploatacije. Osnovni resurs svake poslovne organizacije sastoji se od zaposlenika i njihovih vještina koje prikladno organizirane mogu ostvariti definirane namjere poslovne organizacije. Rukovođenje ljudskim potencijalima predviđa se kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje“ (McCourt i Eldridge, 2003). Zaposlenici su ključni za poslovnu organizaciju jer utječu izravno na učinkovitost same organizacije. Upotrebljavajući svoje znanje i kompetencije na najbolji mogući način doprinose boljitku poslovne organizacije te joj pomažu u ostvarenju ciljeva. Produktivnost poslovne organizacije rezultira većoj učinkovitosti zaposlenika koja se očituje visokom razinom njihove motivacije.

Primarni problem zaposlenika za vrijeme krize je izostanak motivacije (Brčić, Malbašić i Đukes, 2013). Razne su definicije motivacije, ali kao glavna navodi se da je to niz struktura koje raspoređuju, utvrđuju i promiču ponašanje pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999). Problematika motivacije predstavlja osnovno pitanje upravljanja poslovanjem koje se učestalo i aktivnije upotrebljava posljednjih godina. Viša motivacija doprinosi većoj želji i volji za radom zaposlenika unutar poslovne organzacije te u konačnici većoj šansi za ostvarivanjem uspjeha. Zaposlenici s manjkom motivacije ne postižu određenu razinu učinkovitosti što dovodi do smanjene kvalitete rada. Često zaposlenici bivaju zapostavljeni što dovodi do pada motivacije i povećanja osjećaja nesigurnosti, a svojim promišljenim ili nepromišljenim ponašanjem mogu doprinijeti razvoju krize. Ključni čimbenik koji potiče zaposlenikovu motivaciju za radom je zasigurno priznanje koje ostvaruje za svoj učinak, odnosno kompenzacija (Wiley, 1997). Motivacija se prikazuje kao poticaj zaposlenika na ostvarenje namjera poslovne organizacije, ali i vlastitih ciljeva. Motivirani zaposlenici se opisuju i emotivno poistovjećuju s organizacijom, angažirani su za otkrivanje adekvatnih rješenja, pitanja i problema unutar organizacije, unaprjeđenje i djelotvornost, iskazuju interes za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga te doprinose radnoj učinkovitosti i proizvodnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999). Stoga je jako bitno da su zaposlenici prilikom svoga rada motivirani kako bi bili što učinkovitiji i produktivniji.

Uz motivaciju, zaposlenici i zadovoljstvo smatraju važnim čimbenikom za rad u organizaciji. Zaspolenikovo zadovoljstvo posjeduje ključnu ulogu u dosljednosti poslu, smanjenju neprisutnosti i monotonije radnoga odnosa. Visoka razina zadovoljstva utječe na smanjenu

razinu odsutnosti zaposlenika, produktivniji su, manja je vjerojatnost da će dati otkaz te će biti odani poslu što u konačnici dovodi do zadovoljstva njihovim životom.

Osim motivacije, sigurnost predstavlja jedan od fundamentalnih problema među zaposlenicima tijekom krize. Potpuno je razumljivo da u uvjetima bilo kakve poslovne krize, zaposlenici strahuju što će se zbiti, hoće li se isplaćivati plaće, hoće li biti otkaza i sl. U uvjetima pandemije dolazi i do pojave straha od bolesti, zaraze i širenja infekcije uzrokovane pandemijom COVID-19. Zato svaka poslovna organizacija, zahvaljujući suradnji, organizacijskoj kulturi i odličnom vodstvu, treba pokazati kako im je stalo do sigurnosti svojih zaposlenika. Poslovna organizacija treba imati dobre mjere za osiguravanje zaštite zdravlja u uvjetima pandemije i sigurnosti zaposlenika za očuvanje radnoga mjesto. Važno je omogućiti siguran rad zaposlenicima kao i osigurati određenu dozu „normalnosti“ u ovoj kriznoj situaciji. Osmisliti adekvatan način rada od kuće ili omogućiti zaposlenicima sve zaštitne mjere kako bi stekli osjećaj sigurnosti na radnome mjestu (dezinfekcija radnih površina, podjela zaposlenika u smjene po timovima, osigurati zaštitne maske za lice i dr.) Potrebno je utvrditi razinu sigurno-preventivnih mjera zaštite. Uzevši u obzir kako je ovo istraživanje planirano i provedeno tijekom situacija potpunog zatvaranja, dok cjepivo još nije bilo dostupno zdravoj, radno sposobonoj populaciji.

Svi navedeni čimbenici svakako se mogu staviti u kontekst pandemije COVID-19 jer jedna od posljedica pandemije jest ta kako se radno mjesto, a ni odnos zaposlenika prema radu neće shvaćati na stari način. Pandemija je dovela do velikih promjena te su se unutar pojedinih organizacija značajno promijenili načini poslovanja, odnosi među zaposlenicima, klijentima, kupcima i dobavljačima. Poslovna organizacija je dužna educirati zaposlenike i provesti određene mjere i uvjete kako bi se osigurao adekvatan rad za vrijeme pandemije. To zasigurno utječe na motivaciju, zadovoljstvo, sigurnost i zaštitu samih zaposlenika.

Stoga će se u ovom radu istraživati kako percepcija kriznog upravljanja od strane zaposlenika utječe na njihovu motivaciju tijekom pandemije COVID-19 jer ključnu ulogu imaju krizni menadžeri koji ispitujući probleme pokušavaju pronaći najbolji način koji bi zadržali i potaknuli motivaciju zaposlenika u ovako kompleksnim okolnostima. Osim toga, istraživat će se koliko je bitna komunikacija u kriznoj situaciji između kriznoga menadžmenta i zaposlenika kako bi se povećao angažman zaposlenika i njihova uključenost u pronalasku rješenja za poslovnu krizu. Također, u ovoj novonastaloj situaciji potrebno je istražiti i sve poduzete mjere od strane

nadležnih tijela u svrhu podizanja razine sigurnosti zaposlenika za vrijeme obavljanja djelatnosti.

1.2. Problem istraživanja

Poslovne krize, zapravo predstavljaju slijed procesa koji uvijek označava nepredvidivost ishoda, bez obzira što se mogu umanjiti, ublažiti i nadomjestiti reakcijom poslovne organizacije. Reakcija na krizu mora biti hitra i pažljiva jer su posebno osjetljive na nanošenje štetnih događaja ljudima, odnosno zaposlenicima. Zdravstvena kriza uzrokovana pandemijom korona virusa (COVID-19) u vrlo kratkom roku zahvatila je cijeli svijet te ostavila značajan učinak na sve sfere ljudskoga života pa tako i na gospodarske odnose koji su zapali u krizu s nepoznatim rokom trajanja. Pandemija je značajno utjecala na poslovanje i životni vijek svake poslovne organizacije što zasigurno dovodi do ogromnih gubitaka poduzetnika i rasta razine opasnosti od stečaja. Osim na poslovanje poslovne organizacije, pandemija kao i svaka kriza ostavlja značajan utjecaj i na ponašanje zaposlenika svake organizacije.

Razlog poslovne krize ostavlja značajan učinak na zaposlenike pojedinih poslovnih organizacija. Ponašanje zaposlenika koje nije primjereno može prouzročiti mnoge probleme poslovnoj organizaciji. Zaposlenici svojim „(ne)namjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu cjelokupnoj organizaciji“ (Brčić, Malbašić i Đukes, 2013). Za vrijeme poslovne krize, temeljni problem među zaposlenicima je nedostatak motivacije, što dovodi do nezainteresiranosti za rad. Osim toga, nezadovoljstvo zaposlenika može dovesti do namjernoga štetnoga ponašanja koje se manifestira kroz razne štrajkove, neadekvatnu radnu učinkovitost te pad motivacije i zadovoljstva. Također, osjećaj nesigurnosti i neadekvatna zaštita na radnom mjestu može ostaviti negativan utjecaj na ponašanje zaposlenika. Ukoliko se svi navedeni čimbenici stave u kontekst pandemije COVID-19 to može kod zaposlenika izazvati još značajnije negativne posljedice. U ovakvoj situaciji većina poslovnih organizacija trebala bi imati veći fokus na zaštitu zaposlenika, shvaćanje rizika za njihovo poslovanje te rukovođenje zastoja u lancu opskrbe koji su izazvani naporima kako bi se spriječilo daljnje širenje pandemije.

Menadžment svake poslovne organizacije označava ulogu koja upravlja ljudskim naporima kako bi ostvarili željene namjere upotrebljavajući dostupne, a opet limitirane resurse na

djelotvoran način. Krizni menadžment sve češće predstavlja dio upravljanja poslovne organizacije, baveći se pritom provjerom nastanka opasnosti prilikom poduzimanja poslovnih odluka te prilikama i prijetnjama kako bi poboljšali poslovanje organizacije.

Problem koji se definira u radu obuhvaća utjecaj poslovne krize uzrokovane pandemijom COVID-19 na motivaciju zaposlenika, kao i na pojavu straha od rada na radnom mjestu u takvim uvjetima, kao i straha za očuvanje njihovog radnog mjesta u novonastaloj situaciji na primjeru dvije poslovne organizacije iz različite industrije. Riječ je o poslovnoj organizaciji Prvi Treptač d.o.o. koji se bavi horizontalnom i vertikalnom signalizacijom i opremom cesta te poslovnoj organizaciji Priska Med kao zdravstvenoj ustanovi za fizikalnu terapiju i rehabilitaciju, sanitetski prijevoz te ustanovi koja pruža uslugu smještaja, hrane i pića. Posebna pažnja posvetit će se istraživanju razvijenosti krizne komunikacije od strane menadžmenta unutar poslovne organizacije kako bi se osmislilo rješenje za izlazak iz poslovne krize te izgradilo povjerenje između menadžmenta i zaposlenika. Istraživat će se i dojam ovladavanja krizom, utjecaj na motivaciju zaposlenika, kao i osjećaj sigurnosti rada i radnoga mjesta.

Shodno prethodno navedenim tvrdnjama, provest će se anketiranje zaposlenika obje poslovne organizacije iz različitih industrija, a dobiveni izvještaji predstavljat će mjerodavne podatke za analizu i obradu praktičnoga dijela diplomskoga rada. Osim anketiranja, analiza podataka će se provoditi uz pomoć stručne literature, raznih izvještaja i brojnih drugih materijala dostupnih na Internetu.

1.3. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja

Prvi pothvat prilikom doticaja s poslovnom krizom zasigurno je identificiranje problema i njegovo prihvaćanje koje zajedno s pravovremenom reakcijom može spasiti poslovanje organizacije. U suprotnom, zanemarivanje problema i negiranje loših rezultata može doprinijeti pogoršanju situacije u kojoj se poslovna organizacija nalazi što dovodi poslovnu organizaciju u dublju krizu. Menadžeri su zaduženi, uz pomoć pokazatelja koji upućuju na vjerojatnost pada poslovanja, izvući poduzeće iz krizne situacije u kojoj se nalazi. Ponekad se poslovna organizacija ne može potpuno oporaviti i izvući, ali je svakako potrebno ublažiti ili umanjiti kriznu situaciju kako bi poslovna organizacija nastavila s poslovanjem i ostvarila što bolje rezultate.

Na temelju predstavljenog predmeta i problema istraživanja, iskazuju se ciljevi ovoga diplomskog rada. Cilj istraživanja je istražiti svojstva i funkcije učinaka poslovne krize uzrokovane pandemijom COVID-19 na zaposlenike, točnije na njihove zaključke i osjećaje. Nadalje, posebno je bitno istražiti na koji način razina razvijenosti i primjene alata kriznoga upravljanja utječe na motivaciju i sigurnost zaposlenika u radnom okruženju tijekom pandemije COVID-19. Kao što je već prethodno navedeno, motivacija je jedan od istaknutijih učinaka koji utječu na rad zaposlenika. Osim motivacije, potrebno je istražiti i komunikaciju menadžmenta sa zaposlenicima u vrijeme pandemije, kao i sigurnost te zaštitu na radu u ovim otežanim uvjetima.

Istraživanje će biti od ključnog značaja u znanstvenom i teorijskom smislu, ali i praktično upravljačkom, prvenstveno Prvom Treptaču i Priski Med kako bi mogli poboljšati odnos prema svojim zaposlenicima jer, kao što je već poznato, i oni su suočeni prvi put s ovom novonastalom situacijom.

Istraživačka pitanja postavljaju se u cilju fokusiranja na konkretna pitanja. Mogu se postaviti u odnosu na teorijski dio te na praktičnio dio. U teorijskom dijelu postavljaju se pitanja „Što je poslovna kriza, kakve vrste postoje?“, „Koji su uzroci nastanka poslovne krize?“ te „Koji su osnovni problemi s kojima se susreću zaposlenici tijekom krize?“. Dok se u praktičnom dijelu rada postavljaju pitanja „Kakav utjecaj kriza uzrokovana pandemijom ostavlja na zaposlenike oba poduzeća?“ te „Kako se zaposlenici nose s faktorima motivacije, zadovoljstva, sigurnosti i zaštite u vrijeme pandemije?“.

Prilikom poslovne krize potrebno je sudjelovanje svih zaposlenika koji tvore poslovnu organizaciju, a ne samo kriznih menadžera. Usprkos pregrštu literature o kriznom komuniciranju, pandemija COVID-19 za nekolicinu menadžera i zaposlenika, prva je svjetska kriza ovakvih razmjera i dužine trajanja te iznimnog stupnja neizvjesnosti koju su doživjeli. Interesnu skupinu zasigurno tvore zaposlenici koji prvi snose posljedice bilo kakve krize.

1.4. Istraživačke hipoteze

Temeljem prethodno postavljenoga predmeta, problema i ciljeva istraživanja navode se istraživačke hipoteze koje je dodatnim teorijskim i praktičnim istraživanjem potrebno potvrditi ili opovrgnuti.

Hipoteze glase:

H1: Motivacija zaposlenika rezultat je uspješnoga provođenja kriznoga menadžmenta.

Motivacija, kao jedan od ključnih faktora, ima vrlo važnu ulogu u uvjetima kriznih situacija. Potrebno je dodatno motivirati zaposlenike, zadovoljiti njihove želje kako bi njihovo ponašanje bilo primjereno i poželjno za poslovnu organizaciju u uvjetima krize. Prilikom smanjenja motivacije dolazi do nezainteresiranosti za radom, posebice ako se u obzir uzmu nesvakidašnji uvjeti kao u vrijeme pandemije. Kako bi se navedeno spriječilo ili umanjilo, ključnu ulogu imaju krizni menadžeri koji ispituju probleme i pokušavaju pronaći način kojim bi najbolje motivirali svoje zaposlenike. Najveća uloga i odgovornost za cjelokupno poslovanje pripada menadžerima na svim razinama, a pogotovo kada se poslovne organizacije nađu po prvi put u ovakvim iznenadnim kriznim situacijama jer tada svaki menadžer zapravo postaje krizni menadžer.

Stoga se ovom hipotezom nastoji istaknuti ključna uloga kriznoga menadžmenta na motivaciju zasposlenika tijekom pandemije COVID-19. Oni nastoje ispitati probleme te pronaći koji motivacijski faktori imaju ključan utjacaj na motivaciju zaposlenika prije i tijekom pandemije s aspekta novčanih kompenzacija, radnih uvjeta, njihovog odnosa prema zaposlenicima, stabilnosti i sigurnosti posla, poslovne politike te sigurnosti prilikom obavljanja poslovne djelatnosti.

H2: Visoko razvijena krizna komunikacija od strane menadžmenta izaziva povjerenje zaposlenika u menadžment.

Često se postavljaju pitanja i traže načini kojima je moguće izgraditi povjerenje unutar poslovne organizacije, postoji li recept za stjecanje povjerenja zaposlenika u krizni menadžment i sl. Jedan od odgovora je zasigurno djelotvorna komunikacija između kriznog menadžmenta i zaposlenika poduzeća. Krizni menadžeri ne smiju zanemarivati moć povjerenja prema

zaposlenicima jer ponajprije o tome ovisi njihova produktivnost, ali i učinkovitost čitave poslovne organizacije te će jedino tako biti u stanju izgraditi odnos sa zaposlenicima koji se bazira na uzajamnom povjerenju. Ishod toga će svakako biti povećani doprinos zaposlenika te njihov angažman prilikom pronalaska rješenja za poslovnu krizu.

Zaposlenici predstavljaju glavni resurs svake poslovne organizacije te je u kriznim situacijama potrebno obratiti posebnu pozornost na njih jer se često među zaposlenicima pojavljuje strah od gubitka radnog mjesta, dolazi do pada sustava vrijednosti, demotiviranosti i sl. Ukoliko se u obzir uzme i neadekvatna i neisprava komunikacija tada zaposlenici sumnjaju u budućnost samog poslovanja organizacije te je stoga jako važno da krizni menadžeri znaju upravljati kriznim komuniciranjem, točnije novim alatima komunikacije kako bi se među zasposlenicima i dalje gradilo povjerenje u poslovnu organizaciju te se na taj način lakše sukobljavali s krizom.

Dakle ovom hipotezom se želi pokazati kako su različiti utjecaji elemenata strateškoga komuniciranja utjecali na povjerenje zaposlenika u menadžment tvrtke prije i tijekom pandemije te se nastoji dokazati koliko je ključna uloga razvijene krizne komunikacije na povjerenje zaposlenika.

H3: Sve sigurnosne mjere poduzete tijekom kriznoga razdoblja imaju pozitivan utjecaj na osjećaj stabilnosti poslovanja kod zaposlenika.

Nadležna, odnosno rukovodeća tijela poslovne organizacije dužna su educirati, obučiti i pripremiti zaposlenike za rad u kriznim situacijama. Potrebno je osigurati sve potrebne mjere kako bi zaposlenici bili zadovoljni i motivirani prilikom obavljanja radne djelatnosti. Osim navedenih mjera, potrebno je zaštititi radnike od mogućega obolijevanja ili prijenosa infekcije točnije trenutnog virusa na druge osobe. Sve to u svrhu podizanja razine sigurnosti za vrijeme obavljanja djelatnosti što dovodi do stabilnosti poslovanja.

Ovom hipotezom želi se dokazati da poduzete sigurnosne mjere tijekom kriznog razdoblja od strane rukovodećih tijela poput osiguranja radnog prostora u cilju zaštite zaposlenika, postojanje potrebnih sredstava i radne opreme i sl. ostvaruju pozitivan utjecaj na stvaranje osjećaja stabilnosti poslovanja kod zaposlenika.

Navedene istraživačke hipoteze percipirane su zbog svekolike potrebe da se izučavaju krize i krizno upravljanje u obje poslovne organizacije iz različitih djelatnosti, u kojima je svaki menadžer postao krizni menadžer zbog trenutne situacije pandemije. Istraživanje će se provoditi prikupljanjem primarnih podataka o utjecaju percipirane razine razvijenosti kriznog upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom pandemije COVID-19 na temelju anketnog upitnika. Sve prikupljene informacije i dobiveni rezultati koristit će se u svrhu dokazivanja postavljenih hipoteza kao istinitih ili opovrgavanja istih. Podatci će se izračunati u statističkom programu SPSS te će se prikazati pomoću statističkih tablica i grafikona.

1.5. Metode istraživanja

Rad se sastoji od dva dijela: teorijskoga i praktičnoga dijela te će se za istraživanje koristiti više različitih metoda istraživanja u svrhu istraživanja ključne problematike diplomskoga rada. U teorijskom dijelu rada, primijenit će se sljedeće metode (Zelenika, 2000):

- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta te glavnih pojmova. Primjenjuje se u početnoj fazi i bez znanstvenoga tumačenja i objašnjavanja;
- Metoda analize – postupak definiranja općih termina i značenja te raščlanjivanje složenih i opširnih dijelova na jednostavnije dijelove, odnosno elemente;
- Induktivna i deduktivna metoda – na temelju analize pojedinačnih činjenica dovode do iznošenja zaključka o općem sudu;
- Metoda kompilacije – pomoću tuđih zapažanja, istraživanja, znanstvenih i stručnih radova služi kao pomoć pri obradi proučavane problematike;
- Metoda istraživanja za stolom – u svrhu proučavanja relevantnih dosadašnjih istraživanja u području obrade.

Uz navedene metode, koristit će se i metode intervjuiranja i anketiranja za potrebe empirijskoga dijela istraživanja. Obavit će se i pretraživanje baze podataka obje poslovne organizacije. Svi prikupljeni podatci proći će analizu i obradu te će se iskazati statistički pomoću tablica i grafikona.

1.6. Doprinos istraživanja

Empirijskim istraživanjem utjecaja percipirane razine razvijenosti kriznog upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom pandemije COVID-19 nastoji se doprinijeti što boljem shvaćanju utjecaja percepcije kriznog upravljanja od strane zaposlenika na njihovu motivaciju tijekom pandemije. Također, diplomskim radom se želi pridonijeti i pružanju određenih otkrića o postojanju važnosti krizne komunikacije među kriznim menadžmentom i zaposlenicima kako bi se povećao angažman zaposlenika te pronalazak adekvatnoga rješenja za nastalu poslovnu krizu. Osim toga, želi se doprinijeti podizanju razine sigurnosti i zaštite zaposlenika za vrijeme obavljanja djelatnosti u trenutnim otežavajućim uvjetima. S obzirom da je tematika aktualna, bit će zanimljivo kroz rad ispitati mišljenje i stavove zaposlenika u obje promatrane poslovne organizacije te njihovo povjerenje od strane menadžmenta poduzeća. Istraživanje će se provesti nad poslovnim organizacijama iz dvije različite industrije te se time nastoji doprinijeti postojećoj literaturi i drugim istraživanjima koji analiziraju navedenu ili sličnu tematiku upravljanja motivacijom, kriznim menadžmentom i podizanjem razine sigurnosti poslovanja u uvjetima pandemije COVID-19.

1.7. Struktura rada

Rad se sastoji od teorijskoga i empirijskoga dijela, obuhvaćajući uvod i zaključak. Teorijski dio rada odnosi se na teoriju obrađenu prema stručnim knjigama odnoseći se na područje kriznoga menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima. Empirijski dio rada odnosit će se na analizu i iskazivanje rezultata dobivenih provedenim anketnim upitnikom te usporedbom postavljenih hipoteza na osnovi motivacije, zadovoljstva, sigurnosti i zaštite za vrijeme obavljanja poslovne djelatnosti u uvjetima pandemije COVID-19.

U prvom uvodnom poglavlju predstavljen je i detaljno objašnjen predmet istraživanja, a samim time i problematika istraživanja. Navedeni su ciljevi istraživanja, naznačene su hipoteze te navedene metode i doprinos istraživanja.

U drugom poglavlju iznose se teorijske pretpostavke pojma kriznoga menadžmenta sa stajališta različitih autora uz ostale pripadajuće pojmove. Definirat će se pojam krize, vrste poslovnih

kriza, faze kriznog menadžmenta te krizno komuniciranje. Sukladno trenutnoj situaciji, nalazi se i nekoliko riječi o pandemiji tj. COVID-19 krizi.

Treće poglavlje odnosi se na interesno-utjecajnu skupinu poslovne organizacije koju čine zaposlenici, ulogu zaposlenika tijekom poslovne krize, motivacija kao temeljnu problematiku između zaposlenika tijekom krize te njihovo ponašanje i povjerenje u krizni menadžment. Osim motivacije, dotaknuta je tema sigurnosti zaposlenika za vrijeme obavljanja poslovne djelatnosti.

Četvrto poglavlje obuhvaća empirijsko istraživanje utvrđeno na utjecaju razvijenosti kriznoga upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom pandemije COVID-19 i to na primjeru dviju poslovnih organizacija iz različitih industrija. Također, predstavit će se i osnovni podatci o poslovnim organizacija te će se istumačiti dobiveni rezultati. Nakon toga slijede prijedlozi za unaprjeđenje.

Rad završava zaključkom u kojemu se iznose konačni stavovi temeljeni na prethodno navedenoj problematici, kao i na definiranim istraživačkim hipotezama. Sami kraj diplomskoga rada je sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, popis korištene literature prilikom izrade rada, popis priloga i anketni upitnik u prilogu.

2. KRIZNI MENADŽMENT I KRIZNO KOMUNICIRANJE

Krizni menadžment se primjenjuje u približno svakom segmentu ljudske djelatnosti te se u današnje vrijeme često poistovjećuje s međunarodnim odnosima, političkim znanostima i poslovnim dimenzijama.

Krizni menadžment teži odgovornosti za uspješno poslovanje, viziju i misiju poslovnih organizacija te ostvarivanje ciljeva svake poslovne organizacije. Zahtijeva mnogo znanja i iskustva kako bi poslovna organizacija ispunila prethodno definirane ciljeve. Shodno tome može se navesti da menadžment predstavlja „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Škrtić, 2008).

Krizni menadžment zahtijeva itekakvo iskustvo s krizom i svim pojedinačnim negativnim učincima koji mogu ostaviti značajne posljedice za poslovnu organizaciju te narušiti potencijalne kapacitete za preživljavanje organizacije. Štoviše, u slučaju bilo kakve krize i krizne situacije, najveći naglasak se odnosi na ekonomiju i gospodarstvo, iako se kriza pojavljuje i u drugim elementima ljudskoga rada. Kriza označava stanje, događaj ili proces koji pridonosi velikoj šteti cjelokupnoga društva te je prvi potez suočavanja s krizom i prepoznavanje samog problema.

2.1. Definiranje krize

Danas se gotovo svaka poslovna organizacija može suočiti s krizom te se upravo iz tog razloga mora pridati posebna pažnja uspostavljanju izgradnje mehanizma uspješnoga upravljanja poslovnom krizom.

Postoji mnoštvo definicija krize te su one međusobno različite u odnosu na koje područje postojanja se primjenjuje kriza. Kriza prvenstveno, dolazi od grčke riječi *krisis* što podrazumijeva prijelom, odnosno polazno teški period u svakom prirodnom, socijalnom i osjećajnom procesu. Kriza je u staroj Grčkoj predstavljala „odluku“, dok danas predstavlja razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, odabir, sud, odluku, rješenje sukoba, pojašnjenje ili

izlaz (Osmanagić Bedenik, 2007). Kriza se navodi i kao događaj koji može prouzročiti veliku štetu, ugroziti pojedinca tj. skupinu ljudi, organizaciju ili sveobuhvatno društvo (Skorić, 2017).

Krize se pojavljuje na dvije razine, a to su individualna i društvena razina. Individualna razina krize označava napetost koja se povećava, psihičko ograničenje, podložnost stresu, nedostatnu orijentaciju u prostoru i vremenu prilikom donošenja odluka, odnosno predstavlja promjenu koja se očituje u ustaljenom funkcioniranju neke osobe. S druge strane, kriza na društvenoj razini predstavlja upozoravajuću društvenu situaciju u političkim, ekonomskim, društvenim i kulturnim segmentima. Konkretno predstavlja barijeru, odnosno ključnu promjenu koja sputava normalan rad te time uzrokuje drugu pojavu kao svoju posljedicu.

S aspekta poslovne ekonomije, kriza predstavlja situaciju gdje se u pitanje navodi prosperitet poslovne organizacije, tj. egzistencija organizacije. Poslovna kriza predstavlja neočekivan i nepoželjan proces u poslovanju poslovne organizacije koji ima ograničen vijek trajanja te različite sposobnosti utjecaja koji nanose štetu primarnim ciljevima poslovanja s ambivalentnim, tj. dvojakim ishodom. Poslovna kriza predstavlja situaciju u kojoj se poslovna organizacija očituje svojom pogreškom pružajući loše poslovne odluke ili iznenada pod učinkom nekog vanjskog čimbenika koji se nije mogao utvrditi. Kriza označava i situaciju unutar organizacije koja nastaje negativnim djelovanjem jednog ili više čimbenika koji mogu izazvati nepoželjne situacije u poslovanju organizacije, a ogledaju se kroz gubitak, smanjenje prihoda, smanjenje potražnje, a shodno tome i smanjenje obujma poslovanja. Svi ti čimbenici ostavljaju i značajne posljedice, a cilj menadžmenta je da ih uvidi i smanji njihov utjecaj ili ga po mogućnosti trajno otkloni.

Osmanagić Bedenik (2007) ukazuje da je krizu važno otkriti u što ranijoj fazi, u njenim prvim znacima te sukladno tome pokrenuti proces prevladavanja poslovne krize. Prevladavanje krize katkad označava obnovu organizacije, promjenu oblika i procesa kako bi se potaknula duboka kriza. Što je kriza dublja, teže se suočavati s njom jer duboka kriza može temeljito promijeniti ili narušiti cjelokupnu strukturu organizacije.

2.2. Uzroci i vrste krize

Velike krizne situacije najčešće su rezultat bezuspješnog rukovođenja i odnosa među ljudima, organizacijama i tehnologijama. One prikazuju ozbiljne pogreške, pogrešne pretpostavke te korištenje „zdravo za gotovo“ ljudi, organizacija i tehnologija. Kako bi se krizne situacije učinkovito rješavale potrebno je početi od njihova nastanka i pokušati razumjeti što dovodi do njih, a sve to polazi od toga da je najprije potrebno definirati uzroke.

Poslovna kriza unutar neke poslovne organizacije može se pojaviti nenadano ili postupno, točnije ignoriranjem faktora koji ukazuju na vjerojatni problem. U današnje vrijeme, nekolicina poslovnih kriza pruzrokovana je donošenjem nekvalitetnih odluka menadžmenta. Prije početka poslovne krize već se mogu vidjeti neki simptomi neuspjeha, a s odmicanjem vremena dolazi i do određenih problema u organizacijskoj komunikaciji što dovodi i do nezadovoljstva među samim zaposlenicima. Osim toga, na zaposlenika poslovne organizacije utječu i neusporedivi i nestvarni planovi koje nije moguće dosegnuti kao i loše napravljena poslovna strategija.

Osnovna podjela uzroka poslovne krize dijeli se na unutarnje i vanjske uzroke (Tomić i Milas, 2007).

Vanjski uzroci, kako sama riječ kaže, pojavljuju se izvan organizacije te proizlaze iz neadekvatnog razvoja okoline koja se negativno reflektira na poslovanje. Na vanjske uzroke se ne može utjecati, niti ih se može zaustaviti, već se mogu razviti instrumenti koji će pravovremeno skrenuti pozornost menadžmentu poslovne organizacije na moguću krizu pojedinačne grane ili krizu cjelokupnoga gospodarstva. U vanjske uzroke ubrajamo *elementarne nepogode* kao što su poplave, suše, oluje, potresi, požari, lavine koji narušavaju imovinu i resurse poslovne organizacije, što znači da su destruktivnog karaktera i djeluju iznenada. Nadalje, u vanjske uzroke ubrajamo i *političke promjene* koje nemaju uništavajući učinak kao prethodno navedene, ali svakako jako važno utječu na razvoj poslovne organizacije te itekako mogu usporiti njezin rast. Osim navedenog, ubrajamo i *društvene promjene* koje podrazumijevaju starenje stanovništva, promjene unutar neke kulture i načina života, odnosno stilu življenja, prehrani i slično. Krize svojim djelovanjem ostavljaju i nepovoljne promjene tečaja valuta, izmjene na tržištu, porast kamatnih stopa, recesiju ili inflaciju. Sve navedeno spada u *ekonomske promjene.* Vrlo je bitno spomenuti i tehnološke promjene koje danas imaju značajan utjecaj, jer tehnologija sve više dobiva na značaju i time predstavlja ključnu ulogu u

efikasnom upravljanju. Rijetko predstavljaju direktan uzrok propasti poslovnoj organizaciji jer kao i društvenim promjenama potrebno je dosta vremena da se izgrade i postanu prihvaćene, ali svakako mogu utjecati na smjanjeni rast poslovne organizacije ili mogu pridonijeti rastu troškova.

Krize se često pojavljuju unutar jedne organizacije te kao takve nisu uočljive i rezultat su pogrešnih poslovnih odluka. Za krizne situacije uzrokovane **unutarnjim uzrocima** može se reći kako „poznavanje uzroka krize utječe na lakoću i brzinu njezina rješavanja“ (Osmanagić Bedenik, 2003). U današnjem vremenu sposobniji menadžment brže uviđa uzroke određenih problema, a samo uočavanje uzroka omogućuje menadžmentu djelovanje u smjeru njihova otklanjanja. S druge strane, neadekvatan menadžment i loše rukovođenje financijskim, materijalnim i ljudskim resursima dovodi do pogrešno ugovorenih uvjeta poslovanja kako s dobavljačima tako i s kupcima. Prema Tomiću i Milasu (2007) u nesipravne poslovne odluke koje utječu na krizu ubrajamo:

- lošu organizaciju rada,
- narušene međuljudske odnose,
- nestručnost i nemoral uprave,
- korupciju,
- bolestan rivalitet,
- nepostojanje korporacijske kulture,
- loše uvjete rada,
- nerealne ciljeve sindikata,
- nedostatak komunikacije,
- ugrožavanje ljudskih prava i okoliša i dr.

Azinović (2016) smatra da je jedan od značajnijih internih uzroka krize upravo namjerno štetno ponašanje te se pojavljuje u nekoliko oblika:

- nepoželjno ponašanje kupaca – ignoriranje podmirivanja dospjelih obveza prema poslovnoj organizaciji, jačanje lažnih i netočnih tvrdnji u vezi njegovog poslovanja i sl.;

- štetno ponašanje zaposlenika – zaposlenici iskorištavaju nedostatno dobar sustav unutarnjih kontrola za svoj interes ili za nanošenje štete poslovnoj organizaciji kroz namjerno nedostatnu i nedovoljnu kvalitetu rada;
- nepoželjno ponašanje uprave – članovi uprave mogu zloupotrijebiti ovlasti kako bi stekli vlastitu korist ili kako bi namjerno iskrivili stanje u poslovnoj organizaciji.

U inovativnom i suvremenom poslovanju, dobar lider mora se prilagoditi nastalim promjenama, mora uvažavati nove ideje i zajednički rad po timovima te prije svega treba motivirati zaposlenike. Kod lošeg menadžmenta, troškovi označavaju jednu od skupina koja zauzima vrlo visoku poziciju na ljestvici uzroka poslovnih kriza.

Poslovna kriza označava neposrednu prijetnju za određene interesne skupine, ali ovisi o stadiju i vrsti krize. O postojanju različitih vrsta krize, prije svega može se upućivati na krize koje su nepredviđenog karaktera, što znači da su one nepredvidive, javljaju se brzo kao i što eskaliraju brzo te o krizama koje se pojavlju vrlo polako i koje se neprimijećeno „provlače“ tijekom vremena. Kod takvih kriza pokazatelji su vjerojatno zanemarivani.

Ukoliko se poslovna kriza promatra s gledišta ciljeva poslovne organizacije, tada se može govoriti o strategijskoj krizi, krizi uspjeha te krizi likvidnosti i njima pripadajućim pokazateljima.

Vrsta krize	Indikatori
strategijska kriza	• konkurentska pozicija • tržišni rast • cijene • kvaliteta proizvoda • ugled • odnos prema kupcima • obujam investiranja • obujam istraživanja i razvoja • vrijednost za vlasnike
kriza uspjeha	• novčani tok • burzovna vrijednost • stvaranje vrijednosti • rentabilnost vlastitog ulaganja • rentabilnost ukupnog ulaganja • rentabilnost prometa • dobit po dionici • povrat investiranja (RoI)
kriza likvidnosti	• stupnjevi likvidnosti • radni kapital • koeficijent obrtaja • dani vezivanja • novčani tok • račun tokova kapitala • bilanca promjena

Slika 1.: Vrste kriza

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (1), Zagreb

Slika prikazuje tri vrste krize s indikatorima koje su blisko povezane. Prva među njima je strategijska kriza ili poznatija kao kriza potencijala koja označava gubitak ili opasnost gubitka potencijala uspjeha ili konkurentske sposobnosti. Osim toga, izražava se kroz nedostatak adekvatnih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca i slično koja nastaje netočnom procjenom tehnološkog razvitka, forme cijena zbog neprihvatljivih investicija, pogrešnog odabira samog mjesta ili zbog strategije diverzifikacije. Operativna kriza očituje se kroz krizu uspjeha (dobiti) te krizu likvidnosti. Kriza uspjeha može biti potpomognuta neodgovarajućom različitošću proizvoda od konkurencije, negativnim prikazom o proizvodima u medijima, povećanim troškovima nabave, prevelikom kapacitetu opreme i zaposlenika. Točnije, kriza uspjeha se ogleda smanjenjem dobitaka i pojavom gubitaka koji smanjuju vlastiti kapital. Dok se kriza likvidnosti, što sama riječ kaže odražava putem problema likvidnosti. Najučestaliji uzroci su smanjenje prodaje, pogoršavanje uvjeta prilikom isporuke proizvoda, neispravnim financiranjem u opremu te visok i iznenađujući izostanak naplate dospjelih potraživanja koji se ne mogu otkloniti rezervama likvidnosti, a uočeni gubitci se ne mogu podmiriti iz vlastitog kapitala te poslovnoj organizaciji prijeti insolventnost.

Prema svemu navedenom, vidljivo je da poslovne organizacije ne mogu utjecati na uzroke koji dolaze izvan organizacije niti ih mogu spriječiti te je neovisno o situaciji poželjno da krizni menadžeri imaju uvijek razvijene instrumente i alate kojima bi u prvim koracima krizne situacije mogli uvidjeti i ublažiti simpotme krize. Ukoliko krizni menadžeri posjeduju različite vještine i znanja te ukoliko pravovremenom opažaju i reagiraju na različite situacije u kojim se poslovne organizacije nađu tada je vrlo velika vjerojatnost da će se poslovna organizacija uspiti izboriti na najbolji mogući način s krizom te da će ishod biti pozitivan kako bi se održalo stabilno poslovanje organizacije. U istraživanju ovog diplomskog rada pandemija COVID-19 zasigurno predstavlja vanjski događaj, koji je po prirodi nepredvid i izvanredan te se nije mogao spriječiti, u potpunosti ukloniti, niti pak izbjeći.

2.3. Definiranje kriznog menadžmenta

Pojam kriznog menadžmenta može se shvatiti kao aktivnost koja je orijentirana na vladanje situacije opasne po prosperitet poslovne organizacije, odnosno usmjerena je na vrednovanje i izvršavanje određenh mjera kako bi se osigurali primarni ciljevi poslovne organizacije

(Osmanagić Bedenik, 2010). Osim toga, krizni menadžment podrazumijeva intenzivniju upotrebu pojedinih sredstava i metoda koji su potrebni za provjeru i ovladavanje krizne situacije, odnosno uspostavljanje potrebnih radikalnih mjera.

Osim aktivnosti, krizni menadžment se može interpretirati i kao sposobnost poslovne organizacije da reagira brzo, djelotvorno i učinkovito u mogućim procesima i aktivnostima kojima je primarni cilj smanjiti prijetnje ljudskom zdravlju i sigurnosti. Također, cilj je smanjivanje grešaka na javnoj imovini ili imovini poslovne organizacije te smanjivanje negativnog učinka na daljnji tijek normalnog poslovanja ili drugih operacija (Gigliotti i Jason, 1991).

Krizni menadžment obuhvaća i skup funkcija ili procesa kojima je namjera uspješno prepoznati, predvidjeti i izučiti eventualne krizne situacije te razviti potrebne načine koji će poslovnoj organizaciji omogućiti sprječavanje kriznih situacija ili djelotvornu reakciju koja bi dovela do minimiziranja negativnih posljedica i što brži ponovni ulazak u normalno stanje. Krizni menadžment je pojam za sveukupne aktivnosti koje su usredotočene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja, točnije poduzimanje preventivnih mjera, pripremu, sprječavanje, reagiranje i oporavak (Kešetović i Toth, 2012).

U današnje vrijeme dolazi do rasta nesigurnosti i naglih promjena kod kriznog menadžmenta, ali uviđanje postojećih potencijala uključujući određene pogreške i nedostatke od velikog je značaja za ovladavanje kriznom situacijom. Iako je krizni menadžment kasno postao bitan aspekt upravljanja poslovanjem, danas bi svaka odgovornija poslovna organizacija trebala imati adekvatan krizni menadžment za situacije „u nuždi“. Krizne situacije utječu na poslovne organizacije u različitim oblicima, a neki od njih su:

- nezgoda u industriji,
- nezakonito nasilje (teroristički napad),
- prirodne katastrofe,
- povlačenje proizvoda,
- namjerno loše ponašanje djelatnika,
- te cyber krize - uzrokovane primjernom tehnologije.

Pobliže, to može biti bilo koja situacija koju poslovna organizacija ne može predvidjeti, ali korištenjem primjerenih strategija treba biti u mogućnosti s njom se nositi i ublažiti njezin utjecaj. Nezgoda u industriji podrazumijeva bilo kakav kvar stroja, zastoj u proizvodnji, nedostatak resursa i slično. Nadalje, unatoč tome što teroristički napadi i nezakonito nasilje najčešće za svoj krajnji cilj nemaju obustavu rada, oni ipak direktno ugrožavaju bilo kakav oblik proizvodnje, nabave i svih životnih i poslovnih funkcija. Međutim, na prirodne katastrofe nitko ne može utjecati i samim time predstavljaju jednu od kompleksnijih kriznih situacija, posebice za grane gospodarstva koje svoje resurse crpe iz prirodnih dobara. Poplave, suše, požari i potresi uništavaju primarne resurse i imovinu organizacije te obustavljaju ostatak procesa proizvodnje. Također, krizne situacije se mogu nadovezati jedna na drugu. Primjerice, namjerno loše ponašanje djelatnika može prouzrokovati povlačenje proizvoda i na taj način dovesti do lošeg ugleda poslovne organizacije. Osim toga, u suvremenom svijetu, poslovne organizacije trebaju posebnu pozornost obratiti na zaštitu svojih podataka i informacija budući da hakerski napadi također dovode do zastoja poslovanja jer netko van organizacije kontrolira i nadzire podatke poslovne organizacije i onemogućava nesmetan protok informacija koji je ključan za poslovni proces.

Prema prethodno navedenim utjecajima, one poslovne organizacije koje posluju na nepovoljnim i varijabilnim tržištima moraju imati sveobuhvatan razrađen postupak kriznog planiranja. Osnovni preduvjet za kvalitetno predviđanje predstavlja stvaranje snažnog vodstva unutar poslovne organizacije. Upravo iz razloga jer veliki dio pozitivnih rezultata određene krizne situacije ovisi primarno o prvoj reakciji koja bi trebala biti racionalna, odnosno ovisi o reakciji koja ne smije voditi prema poricanju.

Krizni menadžment uključuje i intezivniju uporabu pojedinih sredstva i određenih metoda koje su potrebne za nadzor krizne situacije, odnosno za uvođenje radikalih mjera poslovnog preokreta. Prema tome osnovne vrste kriznog menadžmenta odnose se na preventivni (anticipativni) i reaktivni menadžment. Preventivni menadžment obuhvaća sustave za rano upozorenje, analizu potencijala, upravljanje rizicima te politiku fleksibilnosti, kao bitnim, ali ne i jedinim elementima preventivnog djelovanja. Dok reaktivni krizni menadžment obuhvaća osiguranje egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize te ga karakteriziraju jasni ciljevi poput realiziranja određene likvidnosti ili dobiti te uporabu instrumenata za identifikaciju krize (Antalić, 2018).

U vidu svog poslovanja krizni menadžment također u obzir mora uzeti i interne i eksterne promjene te izazove u kojima se poslovna organizacije nađe te u takvim okolnostima postoje različite vrste poslovnih strategija koje su primjenjuju kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Prema Tipuriću (2013) postoje dvije vrste kriznih strategija, a to su:

1. ofenzivna krizna strategija – temeljni cilj je korporativna preobrazba ili razvojni preokret, a uključuje različite stategije: strategija smanjivanja imovine (primjenjuje se kada ne postoji slobodan tok novca) i troškova (primjenjuje se kada se poslovna organizacija nađe blizu granice rentabilnosti), strategija rasta prihoda (primjenjuje se kada se novim proizvodima, poboljšanjem postojećih proizvoda i smanjenjem cijena proizvoda nastoje povećati prihodi organizacije), strategija kombinacije te predstečajni sporazum (primjenjuje se u situaciji prije pokretanja stečaja kada se nastoji uspostaviti uredno i stabilno poslovanje s ostalim vjerovnicima).
2. Defenzivna strategija – temeljni cilj je napuštanje djelatnosti, a ubraja strategije žetve (primjenjuje se u situaciji kada se nastoji poboljšati cash flow), strategija ogoljenja (primjenjuje se u situaciji kada ne postoji konkurentska prednost pa se nastoji promjeniti vizija i misija poduzeća), strategija likvidacije (primjenjuje se kada ne postoji ekonomska racionalnost pa je jedina opcija izlaz iz industrije, odnosno gašenje organizacije te strategiju stečaja (primjenjuje se kod sudskih postupaka kada organizacija nije u mogućnosti podmiriti obveze prema vjerovnicima).

Cilj kriznog menadžmenta podrazumijeva učinkovito planiranje resursa koje omogućuje formiranje poslovne financijske ravnoteže te operativne učinkovitosti koja se pojavljuje nakon nekog određenog gubitka. Uzimajući u obzir sve navedeno jasno se vidi da krizni menadžment ima vrlo konkretan cilj, a to je zaštita ljudskog kapitala, čuvanje dionika poslovne organizacije te osiguravanje ključnih poslovnih procesa kako u kratkoročnom periodu tako i u dugoročnom.

Sukladno navedenom, krizni menadžment nije neophodno razumjeti kao nešto što je „nepoželjno“, već ga treba shvaćati kao ključan i temeljni dio odgovornog rukovođenja poslovnom organizacijom.

2.4. Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje čini sastavni dio kriznog menadžmenta. Komuniciranje tijekom krize predstavlja vrlo složenu i kompleksnu komponentu te kao takva uvjetuje iznimnu koncentraciju i objektivnost. Komunikacija s partnerima, sudionicima poslovnog procesa, medijima i ostalima ujedno čini i veliki izazov zbog nedostatka informacija o događaju te istovremeno zbog značajne količine polu-informacija, nagađanja i sl. Svaka poslovna organizacija bi trebala biti upoznata s koracima u rukovođenju kriznom komunikacijom prije nego se kriza pojavi jer je jako pogrešno upravljati kriznom komunikacijom usred krize. Sasvim je jasno da će se vanjski ili unutarnji sudionici osjećati smirenije i sigurnije ukoliko poslovna organizacija pokaže da ima sve pod kontrolom.

Krizno komuniciranje predstavlja inicijativu s prvenstvenim ciljem zaštite uloge organizacije te provođenje njezinog javnog ugleda. Krizno komuniciranje se u širem smislu može utvrditi kao prikupljanje, analiziranje te plasiranje informacija potrebnih za borbu s kriznom situacijom. To predstavlja ključan segment u učinkovitom kriznom komuniciranju (Coombs i Holladay, 2012). Naravno, u kriznoj situaciji poželjno je komunicirati istinito, iskreno, otvoreno, pravodobno, dobrovoljno te usmjereno prema svim dionicima (Hearit, 2006). Snaga i napredak kriznog komuniciranja očituju se upravo u tome što neočekivanu situaciju mogu pretvoriti u očekivanu u kojoj će svi sudionici krize imati precizne uloge i djelovati će sukladno tome.

Krizno komuniciranje ima svoju zadaću u svakoj kriznoj fazi. Tako u pretkriznoj fazi, komunikacija se odnosi na pribavljanje informacija o rizicima, donošenju odluka o rukovođenju eventualnim krizama te obučavanju ljudi koji će biti uključeni u proces kriznog menadžmenta. U kriznoj fazi se pribavljaju i analiziraju informacije koje su potrebne kriznom stožeru radi provođenja odluka te se plasiraju odgovarajuće poruke prema vani. Dok se u postkriznoj fazi provodi raščlamba provedenog kriznog menadžmenta, komuniciraju se potrebite promjene te se po potrebi prezentiraju dodatne poruke (Coombs i Holladay, 2010).

2.5. Faze kriznog komuniciranja

Faze kriznog komuniciranja promatraju se kroz model triju osnovnih faza kriznog menadžmenta općenito, a dijele se na: pretkriznu fazu, fazu odgovora na krizu te postkriznu fazu (Coombs 2007).

U pretkriznoj fazi nastoje se ograničiti poznati rizici koji mogu izazvati krizu, što je sastavni dio programa rukovođenja rizicima organizacije. U ovoj fazi postoji mogućnost da se šteta izbjegne, ali vremena je jako malo te je ključno biti proaktivniji i kontrolirati događaje prije nego se dogode. Bitno je prepoznati potencijalnu opasnost koja prijeti te se ponašati u skladu s tim. Sukladno tome uključuje provedbu plana kriznog menadžmenta, odabir i obuku kriznog tima, izvršenje vježbi kako bi se testirao krizni plan i krizni tim. Krizni plan treba sadržavati najbitnije kontakt osobe, podsjetnike za djelovanje u kriznim situacijama te formulare pomoću kojih se pohranjuju odgovori na krizu, a sve u cilju skraćenja vremena reakcije na krizu. Tim kriznog menadžment trebao bi obuhvaćati različite stručnjake za pravo, sigurnost, operativu, financije, ljudske resure te odnose s javnošću. Uz sve navedeno tim mora biti educiran za komunikaciju s medijima tijekom krize.

Coombs (2007) navodi osnovne principe kriznog komuniciranja, a to su:

- Preuzeti kontrolu i komunicirati – ignorirati šutnju jer nedostatkom komunikacije kod javnosti se može stvoriti sumnja da organizacija nešto skriva te su mediji privrženiji drugim izvorima;
- Konkretno izlaganje informacije – radi nedostatka jasnoće javnost može pomisliti da ih organizacija želi poremetiti kako bi se nešto prikrilo;
- Samouvjereni nastup pred medijima – glasnogovornik treba stvoriti kontakt očima te izbjeći nervozne pokrete;
- Upoznavati sve moguće glasnogovornike s najpopularnijim informacijama o krizi – uključiti i ključne poruke koje organizacija namjerava poslati;
- Upoznavanje zaposlenika s krizom i kriznim djelovanjem – zaposlenicima odgovara da imaju na umu kako će krizna situacijama ostaviti utjecaj na njihov rad te oni mogu biti dodatni informacijski kanal za javnosti;
- Pokazati zabrinutost – ovisi koliku je zadaću organizacija posjedovala u trenutku nastanka krize te u kojoj mjeri su ljudi i/ili imovina uništeni, a izostanak zabrinutosti može ugroziti organizaciju;
- Pružanje podrške žrtvama krize – osim pokazivanja zabrinutosti, organizacija može omogućiti žrtvama i njihovim obiteljima psihološko razgovaranje zbog stresa ili traume.

Pripremanjem predložaka za poruke koje su namijenjene javnosti krizni menadžment olakšava djelovanje i štedi na vremenu kada kriza nastupi. Predlošci se pripreme te se ostave neispunjena mjesta koja će se popuniti informacijama koje su vezane uz konkretnu krizu. Nadalje, organizacija tijekom krize može kreirati web stranicu ili prilagoditi dio svoje web stranice krizi. To je najčešći slučaj kod avioprijevoznika koji u standardnom planu rada uvijek imaju pripremljen tzv. 'crni web site' koji je spreman za ekstremne situacije, koje se rijetko događaju, ali je nužno biti pripravan za njih – zrakoplovne nesreće. Ova tehnnika od iznimne je važnosti za poduzeće koje nudi potrošačka dobra te u jednom momentu dođe do povlačenje određenih proizvoda.

Faza odgovora na krizu podrazumijeva da je kriza već startala te je potrebno djelovati adekvatno, točno i konzistentno. Brzina samog djelovanja je jako važna jer se tu pojavljuje veliki interes javnosti i pritisak medija koji nastoji izvući informacije iz kojih god je resursa to moguće. Ukoliko mediji ne dobiju sve potrebne podatke, oni će se okrenuti drugim izvorima što ponekad dovodi do širenja netočnih informacija i informacija koje mogu ugroziti reputaciju organizacije. Ovdje se najčešće ističe odnos organizacije s medijima, ako je odnos dugoročno očuvan tada će mediji provjeriti ispravnost i vjerodostojnost informacija prije nego ih puste u javnost (Argenti, 2009). Osim toga, važno je postići dogovor, a on se najbolje postiže učestalom razmjenom podataka između članova kriznog tima.

Kriza ne mora neophodno zahtijevati ispravak reputacije jer ona ovisi o omjeru krize te je često dovoljno samo informirati javnost i izraziti brigu u svrhu zaštite reputacije. Popravak reputacije obuhvaća određene strategije, pa je Coombs (2007) od različitih autora implementirao 9 strategija, a to su:

- Zaskočiti optužitelja – suočavanje s osobom ili skupinom koja pretpostavlja da nešto nije u redu s organizacijom;
- Poricanje – krizni menadžer pretpostavlja da kriza ne postoji;
- „Žrtveni jarac“ – okrivljavanje neke druge osobe ili skupine van organizacije da je kriva za krizu;
- Izgovori – umanjivanje organizacijske odgovornost provokacijom, osporavanjem, slučajnošću i dobrim namjerama;
- Opravdavanje – umanjivanje percepcije javnosti o šteti;

- Podsjećanje – osvrtanje na sva prethodna dobra djela same organizacije;
- Ulizivanje – hvaljenje dionika i njihovih poteza za vrijeme krize;
- Kompenziranje – nuđenje novca ili poklona žrtvama krize;
- Isprike – organizacija izvršava punu odgovornost te traži ispriku od dionika.

Strategija zaskakanja optužitelja je strategija koja se koristi u situacijama kada se želi suočiti s osobom ili skupinom koja pretpostavlja da nešto nije u redu s organizacijom, na način da se verbalnom komunikacijom nastoji suočiti s osobom koja je prva uvidjela da nešto nije u redu s organizacijom. Takvim pristupom i načinom ne može se ništa riješiti te se samo može dovesti do daljnje propasti organizacije i odnosa između osoba.

Strategija poricanja je najčešće korištena strategija kojom se služe krizni menadžeri koji su u uvjerenju i pretpostavci da krizna situacija u njihovoj okolini, tj. poslovnom okruženju nije nastupila te zanemaruju sve učinke koji ukazuju na postojanje krize. Takvim pristupom dovodi se u opasnost daljnje poslovanje organizacije jer se nije odmah reagiralo na signale koji su ukazivali na postojanje pretpostavki za početak krize.

Strategija žrtvenog jarca je strategija koja se najčešće koristi u metaforičkom izrazu i označava situaciju u kojoj se za nastalu kriznu situaciju okrivljava neka druga osoba ili skupina van organizacije. Odnosno, predstavlja izraz za nevinu žrtvu kojoj se želi nametnuti odgovornost i krivnja za nastalu štetu ili kriznu situaciju što može dovesti do narušavanja odnosa između zaposlenika te samim time može uslijediti ostavka od strane osobe koja je ni kriva ni dužna okrivljena za nastalu kriznu situaciju.

Strategija izgovora se često upotrebljava kroz razne načine upotrebom provokacije, osporavanjem nekih činjenica ili rada nekih osoba kako bi se umanjile organizacijske odgovornosti jer neke osobe nisu spremne prihvatiti odgovornost za učinjenu štetu što zasigurno nije dobar pristup. Osim toga u negativnom kontekstu, strategija izgovora se može koristit i u nekim dobronamjernim situacijama.

Strategija opravdanja se najčešće koristi u situacijama kada je potrebno predstaviti javnosti stanje o nastaloj šteti za vrijeme poslovanja, ali na način da se ta šteta, ukoliko je moguće, umanji kako bi javnost što lakše i bolje podnijela vijest, tj. informaciju o nastaloj šteti ili krizi

unutar same organizacije. Možda je pak bolje pred javnost izaći s istinitim inoformacijama bez ublažavanja, kako to kasnije ne bi dovelo do pogoršanja situacije jer se navodno davala neka obećavajuća šansa za boljitak.

Strategija podsjećanja se najčešće upotrebljava kako bi se zaposlenike ili samu poslovnu organizaciju kontinuirano podsjetilo na sva prethodna dobra djela koja su učinjena od strane organizacije ili zaposlenika za nastavak budućeg poslovanja. Možda sama po sebi nije loša strategija, kako bi se u daljnjem poslovanju ukazivalo na postojanje mogućnosti za dobrim i učinkovitim radnjama, ali isto tako može dovesti do negativnog efekta ukoliko se osoba stalno vraća na prethodna djela i samim time se ne može posvetiti daljnjem poslovanju.

Strategija ulizivanja se najčešće koristi kod zaposlenika kako bi od poslovne organizacije očekivali povišicu ili nagradu za svoj rad i pokrenute poteze za vrijeme krize. Osim toga ulizivanje kao strategija koristi se među zaposlenicima ili poslovnim organizacijama ukoliko im je potrebna pomoć od strane drugih zaposlenika ili organizacija.

Strategija kompenziranja je jedan od najčešće korištenih načina prestanka obveza, pod uvjetom da su poslovne organizacije istovremeno strane dvaju ili više međusobnih odnosa s tim da se svaka strana, tj. jedna poslovna organizacija pojavljuje kao vjerovnik dok se druga pojavljuje kao dužnik. Poslovne organizacije najčešće koriste mogućnost nuđenja novca ili poklona žrtvama krize.

Strategija isprike je najčešće korištena od strane poslovnih organizacija koje imaju razvijeno promišljanje i znanje o kriznom menadžmentu te su svjesni toga da iako možda nisu 100% odgovorni za samu kriznu situaciju, puno važnije od toga je kako će javnost to vidjeti. Stoga se odlučuju za takav pristup.

Postkrizna faza predstavlja zadnju fazu gdje organizacija vrši povratak uobičajenom poslovanju. Iako kriza više nije u središtu pozornosti menadžmenta, ona još uvijek podrazumijeva neku vrstu pozornosti. Budući da menadžeri tijekom krize pridaju određena obećanja koja kasnije moraju ispoštovati, to dovodi do činjenice da se proces popravka ugleda može nastaviti i u ovoj fazi. Stoga je važna naknadna komunikacija, koja obuhvaća pružanje dodatnih informacija, pojedinosti o procesu oporavka, preventivnim akcijama ili istragama o krizi. Krizni menadžment mora vrednovati sam sebe kroz područja koja djeluje, a gdje je

potrebno unaprjeđenje. Konačno, organizacija treba stalno pronalaziti načine zaštite, pripreme i odgovora na krizu.

2.6. COVID-19 kriza

Situacija izazvana korona virusom jedinstvena je u dosadašnjoj ekonomskoj povijesti po načinu i brzini nastanka, globalnom obuhvatu i posljedicama te kao takva ima brojna obilježja kriznih situacija. Krizne situacije nastaju onda kada smo suočeni s rizičnim situacijama koje se ne mogu razriješiti poznatim načinima bitke s problemom. Često kod ljudi izazivaju osjećaje zabrinutosti, straha, panike, tjeskobe, ljutnje i bespomoćnosti. Sve te krizne situacije unutar ljudi mogu izazvati vrlo jake emocije i reakcije s kojima se osobe teško nose te se kao takve nazivaju psihološke krize. Vrlo je važno u takvim situacijama sačuvati stabilno psihološko i fizičko stanje jer se samo na taj način može pomoći jedni drugima.

U trenutnoj situaciji uzrokovanoj pandemijom COVID-19 različiti ljudi različito razmišljaju i osjećaju. U ovom periodu dolazi do pojave nekih emocija za koje prije toga nismo ni znali da smo ih sposobni osjećati. Prvi slučaj zaražene osobe u Hrvatskoj, 25. veljače 2020. godine, pa brzo zatvaranje škola, zabrana odlaska u susjedne gradove, kompletna karantena, pa sve do ljetnog popuštanja mjera i čekanja jeseni s neizvjesnošću, sve je to prouzročilo nekakav nemir kod svake osobe.

Osim zabrinutosti za cjelokupnu populaciju, pandemija COVID-19 ostavila je značajne posljedice i za gospodarstvo, obustavljanjem globalne ekonomske aktivnosti. COVID-19 kriza ostavila je posljedice na poslovanje, rezultate i ponašanje poslovnih organizacija, iako će detaljno sagledavanje učinaka na cjelokupnom svjetskom gospodarstvu biti poznato po završetku pandemije kada se naprave analize i procjena šteta po sektorima.

Prema dosad viđenom, upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je izazovan i zahtjevan proces za mnoge organizacije, a pogotovo u vrijeme svjetske pandemije koja je uzrokovana COVID-19. Mnoge poslovne organizacije susrele su se s veliki pothvatima, a samo ih rijetke uspijevaju premostiti. Kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 izravno je utjecala na otpuštanje mnogobrojni zaposlenika čemu svjedoče mnoge velike svjetske kompanije poput Marriott koja je bila primorana otpustiti na desetke tisuća zaposlenika zbog zabrane putovanja koje je kao

posljedicu ostavio virus COVID-19. Airbnb je također jedan od poslodavaca koji je prvi u vrijeme trenutne krize krenuo s otpuštanjem svojih radnika, ali i prekidima suradnje s različitim ponuđačima, npr. s profesionalnim fotografima koje su obučili. No znakovito je i to kako su se sada već vratili u neke okvire prije krize, npr. ponovo je vraćena usluga fotografa. Možda se upravo na slučaju Airbnb-a može zaključiti kako su, iako nepopularni, oni koji prvi uvode krizne mjere i rezanja, zapravo i oni koji najjasnije vide krizu te su se spremni prvi i vratiti na tržište u punom formatu. Oni su sa stručnjacima prvi u toj industriji razvili globalne standarde dezinfekcije koji su omogućili nastavak poslovanja. Također, u početku krize su dozvoljavali besplatno otkazivanje rezervacija, ali i to je uskoro ukinuto.

Osim problema s prekomjernim otpuštanjem radnika, kriza uzrokovana pandemijom izravno je ostavila trag i na zapošljavanju. Mnogi poslodavci su obustavili zapošljavanje dok se situacija ne popravi.

Osim negativnih posljedica, kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 naučila nas je nečemu dobrom, a to je kako biti kreativni. Mnogi poslovi se do jučer nisu mogli ni zamisliti da se obavljaju od udobnosti svog doma ili online, a danas je to upravo postalo jako privlačno. Primjer tome su sastanci koji se održavaju preko raznih online alata, teretane koje su zamijenile grupne treninge s online satovima uživo ili snimkama, restorani koji su pokrenuli dostave, online tečajevi, a i mnogi drugi turistički objekti i mjesta koji su odlučili napraviti virtualne ture kako bi zadobili još veći interes.

Ovo je upravo situacija koja je potresla svakoga i nitko nije ostao imun na nju, samo se postavlja pitanje tko je u kojoj mjeri pogođen njome. Sukladno tome, u razdoblju pandemije, organizacije se mogu poistovjetiti jedna s drugom te ovisno o tome koliko im mogućnosti dozvoljavaju, biti međusobna podrška, a sve u cilju opstanka. Budući da je Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) naglasila kako je pandemija COVID-19 ljudska tragedija, ali i da podjednako ostavlja utjecaj na državnu vlast te poslovne organizacije, može se pretpostaviti kako će ostaviti trajne posljedice za poslovne organizacije diljem svijeta. Konkretno, dovodi do potpunog ili djelomičnog zatvaranja tvornica, skraćenog radnog vremena ili čak otpuštanja radne snage, preko zastoja u lancu opskrbe pa sve do problema novčanog toka na globalnoj razini.

3. MOTIVACIJA I SIGURNOST

Kada se poslovna organizacija nađe u kriznoj situaciji, tada dolazi do smanjenja sustava vrijednosti te samim time nastupa i demotiviranosti zaposlenika. Glavni razlog tome je što su organizacije u takvoj situaciji većinom usmjerene na praćenje promjena na tržištu i zadržavanje korisnika te često zaboravljaju na zaposlenike. Tada zaposlenici učestalo budu zanemareni, dolazi do smanjenja motivacije i pojave nesigurnosti te oni svojim namjernim ili nenamjernim ponašanjem mogu pridonijeti krizi. Za zaposlenike se često kaže kako su oni kapital organizacije i kako velikim dijelom mogu pridonijeti smanjenju učinaka krize, stoga je jako važno da krizni menadžment ima razumijevanja prema svojim zaposlenicima i razvijen krizni plan kako zadovoljiti i motivirati zaposlenike kako bi svi ciljevi organizacije bili ostvarivi.

3.1. Uloga zaposlenika u poslovnoj krizi

U mnogobrojnim situacijama zaposlenici često nisu ni svjesni kako se njihovo nepoželjno, odnosno devijantno ponašanje u radnoj okolini navodi kao jedan od temeljnih uzroka mogućih problema u organizaciji. Svojim namjernim i nenamjernim postupcima i načinima ponašanja mogu nanijeti veliku materijalnu, financijsku i moralnu štetu unutar organizacije. Sukladno tome, uzrok se može utvrditi i predstaviti kroz njihovo neznanje, nesposobnost, nedostatak vještina i nezadovoljstvo. To se u mnogim situacijama očituje kao odgovor na zakašnjenje ili neisplatu plaća, kao nepravedan sustav nagrađivanja, na negativnu radnu atmosferu te općenito kroz neodgovarajuće odnosno neadekvatne radne uvjete (Sučević, 2010). Ne uzimajući u obzir uzroke, posljedice nezadovoljstva su vrlo jasne i manifestiraju se u obliku namjernog štetnog ponašanja u obliku štrajkova, pojačane koncentracije s naglaskom na napuštanje stručnih kadrova, a ne običnih zaposlenika, izostanka s posla, neadekvatne radne učinkovitosti, padom motivacije i drugih simptoma koji izazivaju poslovne štetu u organizaciji (Brčić, Malbašić i Đukes, 2013).

Za vrijeme poslovne krize, osnovni problem među zaposlenicima odnosi se na nedostatak motivacije. Zaposlenici u potpunosti gube zainteresiranost za rad, najkvalitetniji zaposlenici organizacije napuštaju svoje radno mjesto te odlaze, dok oni zaposlenici koji ne napuštaju radno mjesto proizvode nekvalitetne proizvode, dolazi do štrajkova i u konačnici dolazi do gubitka povjerenja u menadžment. Ključna uloga u svemu navedenom ogleda se u kriznom

menadžmentu koji preispituju probleme i pokušava naći najbolje metode motivacije njihovih zaposlenika. Pritom menadžeri moraju postaviti najvažnije pitanje koje glasi: „Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike ili samo pretpostavljam?“ (Tripković, 2007).

Kako bi menadžer bio uspješan i kao vođa mogao usmjeravati podređene zaposlenike i organizaciju u kojoj djeluje potrebno je posjedovati određene kompetencije i sam biti visoko motiviran. Njegov uspjeh ogleda se u činjenici koliku širinu znanja, vještine i sposobnosti posjeduje te ih je potrebno konstantno ulagati i pratiti trendove, a naročito iz sektora kojim se bavi. Varga (2011) navodi kako se menadžerov uspjeh manifestira u sposobnosti da svo svoje znanje i iskustvo pretvori u jasne akcije radi ostvarenja organizacijske strategije i stvaranja vrijednosti za organizaciju.

Umjesto da stvari sagledaju realno i sebe prepoznaju kao potencijalne izvore krize, zaposlenici u krizi često krivca traže u nekome ili nečemu drugom. A što je sukladno i domaćem kulturološkom okviru, nedostatku poduzetničkih namjera i općenito percepciji kako je za sve odgovoran netko drugi. Shodno tome glavna opravdanja su neadekvatan menadžer ili recesija, izmjena zakonske regulative, snažna i moćna konkurencija, javnost te neke druge unutarnje ili vanjske skupine. Štetno ponašanje zaposlenika može pridonijeti krizi, ali ni uloga zaposlenika nije nevažna u rješavanju same poslovne krize. Kako bi organizacija i dalje nastavila biti učinkovita u svojem djelovanju i prisvajanju ciljnih tržišta zbog preživljavanja i daljnjeg napretka, tj. rasta i razvitka, svakako je važan doprinos menadžmenta, ali i ostalih zaposlenika. Zato se krizu treba sagledati kao zajednički problem, ali i kao priliku za promjene na bolje.

Zaposlenici predstavljaju interesnu skupinu koja se nalazi na „prvoj liniji bojišta“ u organizaciji, što znači da prvi osjete negativne učinke krize i to u smislu smanjenja plaća i bonusa pa čak i do otpuštanja zaposlenika. Naime, zaposlenicima je potrebno ugraditi osjećaj odgovornosti kako ne bi na stvarne obveze samo odmahnuli rukom ili svoju odgovornost prebacili na drugoga. Osim zaposlenika kao internih dionika, potrebno je i osigurati podršku vanjskih dionika organizacije koji se dijele na: dobavljače, distributere, kupce, potrošače, vlasnike i investitore, medije te lokalne i šire zajednice, a sve u svrhu dostizanja željenih učinaka.

Nadalje, kao što je rečeno poslovna kriza predstavlja zajednički problem kriznog menadžmenta i zaposlenika te je sukladno tome ključna njihova suradnja i zajednički pristup rješavanju

problema. Naglasak se stavlja na formiranje tima koji obuhvaća set komplementarnih znanja iz ekonomije, financija, kontrolinga, psihologije i drugih kategorija koji naglašavaju kompleksnost prirode i primjene kriznog menadžmenta. Bitna stavka timskog rada je dakako povjerenje na relaciji „menadžment – zaposlenici“ koja predstavlja osnovu za suradnju te je jako bitno stvoriti povjerenje, njegovati ga i održavati među članovima kriznog tima.

3.2. Motivacija i sigurnost kao jedan od temeljnih problema među zaposlenicima

Riječ motivacija potječe od latinske riječi *movere,* što u prijevodu znači pokretati, odnosno poticati. Iako danas susrećemo puno različitih definicija, motivaciju se može objasniti kao „niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka“ (Lončarević, Mašić i Đorđević, 2007). Navedene prednosti mogu biti pod različitim utjecajima kako unutarnjih tako i vanjskih faktora koji zadržavaju, iniciraju i određuju smjer, sadržaj i intezitet te trajanje određenog ponašanja. Motivacija se može objasniti i kao utjecaj koji ljude pokreće, usmjerava, izaziva i održava poželjno ponašanje, dok u okvirima menadžmenta ima vrlo ključnu ulogu jer pomoću motivacije menadžer pokušava zadovoljiti želje i potrebe zaposlenika kako bi njihovo ponašanje bilo u skladu i poželjno za organizaciju.

Nastanak motivacije leži u pokušaju pronalaska tvrdnji i odgovora na pitanje zašto ljudi imaju želju nešto raditi, dok pojedine stvari nastoje izbjeći. Naposljetku, ljudi će raditi s više snage i elana ukoliko je motiv veći, što znači da će šansa za postizanje uspjeha biti veća. Visoko motivirani zaposlenici su znatno bolji u izvršenju svojih obveza i obavljanju posla jer rade zbog osobne želje za postignućem, dok zaposlenici s nižom motivacijom imaju nižu produktivnost te im je učinjen rad slabije kvalitete (Sušec, 2017). Menadžerima je u interesu upravljati motiviranošću zaposlenika, ali bilo bi idealno dosegnuti visoku razinu motivacije za pojedini posao koji se obavlja. Zato se posljednih godina sve češće i intezivnije postavlja pitanje motivacije koje predstavlja jedno od temeljnih pitanja vezanih uz upravljanje poslovanjem. Motivacijski koncepti, tehnike i strategije koje se danas koriste nedovoljno su prilagodljive pa je nužno uvesti i razviti nove koncepte i sustave koji će utjecati na zadovoljstvo i uspješno poslovanje. Stoga, svaka organizacija mora pronaći adekvatnu kombinaciju za poticaj zaposlenika.

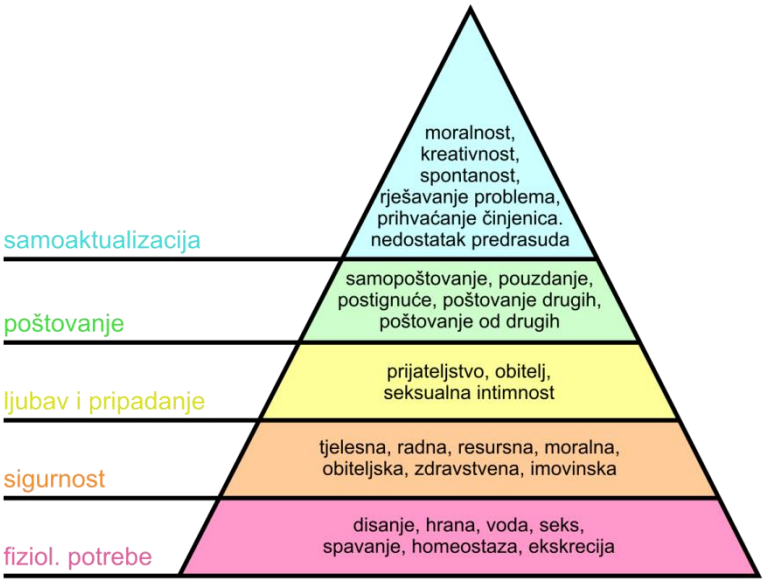
Nadalje, motivacija obuhvaća tehnike koje pokreću zaposlenike na izvršavanje zadaća. Zaposlenike se motivira raznolikim potrebama, a neke od njih su osjećaj sigurnosti, odgovornosti i dr. Postoje različiti čimbenici koji utječu na motivaciju, a oni ovise od zaposlenika do zaposlenika te obuhvaćaju individualne osobine, organizacijske karakteristike te karakteristike posla (Sušec, 2017). Individualne karakteristike uključuju vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju zaposlenici te se razlikuju od osobe do osobe, zbog čega svaki zaposlenik ima drugačije motive. Organizacijska karakteristika podrazumijeva opis pravila i procedura, praksu vodstva te razvijen sustav nagrađivanja, dok karakteristike posla uključuju zahtjevnost i složenost koje pojedini zadatak nosi.

Tijekom godina razvile su se mnogobrojne teorije motivacije, koje se temelje na različitim pretpostavkama te se naglasak stavlja na raznolike dimenzije ljudskog ponašanja. Buble (2006) navodi neke od teorija motivacije su:

- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- Maslowljeva teorija motivacije,
- McGregorova teorija X i teorija Y,
- McClellandova teorija motivacije,
- Teorija pravednosti J. Stacyja Ademsa,
- Suvremeno shvaćanje stategije motivacije.

Herzbergova dvofaktorska teorija se najčešće dijeli na dvije skupine, a to su intrizična i ekstrinzična motivacija. Intrizična motivacija podrazumijeva ono što osobu iznutra motivira na određene aktivnosti, tj. sve ono čime se zadovoljavaju unutarnje potrebe osobe, a tu je riječ o fizičkim i psihološkim potrebama, stavovim, razmišljanjima i emocijama osobe. Dok ekstrinzična motivacija ovisi o vanjskim utjecajima poput socijalne okoline, u koju ubrajamo radnu sredinu, organizacijsku klimu i kulturu te ovisi i o radnim uvjetima koji podrazumijevaju nagrađivanje, klimu i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999). Herzberg nastoji implementirati povezanost zadovoljstva i radne učinkovitosti, što znači da uz faktor zadovoljstva primjenjuje i faktor motivacije za radom. U slučaju ovog diplomskog rada intrizična motivacija ubraja izozovan posao, postignuće, uspjeh, odgovornost i mogućnost napretka koji osobu potiču iz unutra na motiviranost, dok odnos s menadžerima, rani uvjeti, beneficije te politika organizacije predstavljaju esktrinzične faktore koji koji potiču zaposlenike na motivaciju.

Abraham Maslow, jedan od začetnika teorije motivacije, u svojoj knjizi „Motivacija i ličnost“ razvio je teoriju fokusiranu na teoriji potreba koja se očituje na pretpostavci da ljudi zadovoljavaju svoje potrebe te želje određenim redoslijedom koje je moguće hijararhijski definirati i postaviti. Maslowljeva hijararhija potreba može se vidjeti na slici.



Slika 2 Maslowljeva hijararhija potreba

Izvor: Sainte Anastasie; https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa/pirmide-de-maslow-la-jerarqua-de-las-necesidades-humanas.html

Slika prikazuje hijararhiju ljudskih potreba koja se često prikazuje kao piramida, kojoj temelj čine fiziološke potrebe (poput disanja, hrane, vode...), nakon njih slijede potrebe za sigurnošću (radna sigurnost, tjelesna, moralna...), zatim potrebe za pripadanjem i ljubavlju (poput prijateljstva, obitelji...), potrebe za poštovanjem samog sebe i drugih (samopoštovanje, pouzdanje, poštovanje drugih...) te se na samom vrhu nalazi potreba za samoaktualizacijom (u koju ubrajamo moralnost, kreativnost, spontanost...). Potrebe na nižim razinama su slične kod različitih ljudi, dok se na višim razinama očituju najveće razlike u potrebama među pojedincima. Niži nivo potreba se mora zadovoljiti kako bi se mogle aktivirati potrebe viših nivoa. Teorija hijararhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje potrebe i želje određenim redoslijedom te tek nakon zadovoljenja jedne potrebe prelaze na sljedeću potrebu (Varga, 2011). U kontekstu ovoga rada sve potrebne sigurnosne mjere koje se provode unutar organzicije kako bi se zaposlenici osjećali sigurno za vrijeme obavljanja djelatnosti ubrajamo u potrebe za sigurnošću. U potrebe za poštivanjem ubrajamo samopoštovanje

zaposlenika, izgradnju pouzdanja kroz poslovne aktivnosti te poštovanje od strane drugih točnije radnih kolega i nadređenih osoba, tj. menadžera.

McGregorova teorija X definira se kao tradicionalni pogled na rukovođenje i kontrolu u negativnom kontekstu, dok teorija Y kao pozitivna teorija koristi se kao sredstvo integracije pojedinca i organizacije. Polazna točka ove dvije teorije odnosi se na stil vođenja koji se mora prilagoditi karasteristici podređenih, odnosno ovisi o tome kako se ljudi ponašaju. U kontekstu ovoga diplomskoga rada teorija X se očituje kroz činjenicu da zaposlenici izbjegavaju rad, ne vole svoj posao, izbjegavaju odgovornosti te sigurnost stavljaju iznad ostalih faktora povezanih s poslom koji daju jako malu ambiciju. Teorija Y zasniva se na pretpostavkama da zaposlenici shvaćaju rad kao igru ili odmor, da prihvaćaju i sami teže odgovornosti te da zaposlenici imaju samokontrolu u postizanju glavnih ciljeva organizacije.

Teorija pravednosti J. Stacyja Ademsa očituje se u činjenici da upozorava menadžere na važnost mišljenja i stavova zaposlenika, a posebna značajnost odnosi se na percepciju pravednog nagrađivanja rada zaposlenika. Ova terorija temelji se na odnosu ulaganja i ishoda te da njihov odnos bude što pravedniji. U konktekstu ovoga diplomskoga rada ulaganje se može primjeniti na dob zaposlenika, iskustvo, sposobnosti i vještine, dok se ishod očituje kroz plaće zaposlenika, beneficije, zadovoljstvo, napredak i sl.

Teorija suvremenog shvaćanja strategije motivacije očituje se u činjenici da menadžeri imaju glavnu ulogu prilikom motiviranja svojih zaposlenika. Zaposlenici se vežu za poslovnu organizaciju, pronalaze rješenja organizacijskih pitanja i problema, potiču rast, razvoj i u uspješnost poslovanja organizacije te pridonose proizvodnosti organizacije.

Motiviranost zaposlenika postaje temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer isključivo izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava mogu se ostvariti željene konkurentske prednosti i cijelokupna vrijednost. Kvalitetan motivacijski sustav trebao bi zadovoljiti različite vrste ponašanja, ali također privući i održati najkvalitetenije zaposlenike u poslovnom sustavu. Osim toga ima zadatak i smanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika. Menadžeri posjeduju niz teorijskih i praksom utvrđenih istraživanja strategije motiviranja ljudskih potencijala u koje ubrajamo financijsku stimulaciju, obogaćivanje poslovanja, participaciju zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, razvoj karijere, poticanje kreativnosti i inovativnosti i dr. Ključni zadatci i funkcije menadžmenta ljudskih

resursa su motiviranje i adekvatno nagrađivanje, dok su presudni faktori u motiviranju upravo menadžeri. Bitno je poznavati ljudsku psihologiju te način na koji izvući iz svakog zaposlenika ono najbolje što posjeduje na najmanje stresan način.

Oni zaposlenici koji su visoko motivirani, oni se identificiraju i emocionalno vežu za organizaciju, jako su zainteresirani za rad i pronalazak rješenja, organizacijskih pitanja i problematika, zainteresirani su za napredak i učinkovitost, kvalitetu proizvoda i usluga te u konačnici pridonose proizvodnosti i potiču radnu učinkovitost (Bahtijarević-Šiber, 1999). Motivirani član tima je energičan, entuzijastičan, dugoročno dobro radi te nastoji ostvariti veće nadležnosti. Prethodno navedenog pojedinca ne plaši potencijalna promjena, on pozitivno pristupa izazovima te svakako pridonosi u podizanju morala ostatka tima i na taj način usmjerava tim prema većim ciljevima. Dok postoje i oni nemotivirani članovima tima koji su u mnogim situacijama nezainteresirani za ispunjenje zadataka i ostvarenje ciljeva, a posljedica će biti njegova potencijalna slaba kvaliteta rada. Naime, takav zaposlenik će učestalo kasniti na posao ili će u potpunosti izostajati s posla.

Stvaranjem motivirajućih uvjeta rada prvi korak odnosi se na upoznavanje svakog zaposlenika. Ključnu ulogu u sposobnosti da članovi tima postanu motivirani igraju samopouzdanje, sposobnost, vrijednosti i očekivanja. Jako je teško rukovoditi ljudima koji nisu sposobni izreći svoje potrebe, a dobra i otvorena komunikacija i istraživanje može prikazati njihove načine ponašanja i odnosa s drugim ljudima te otkriti temeljne izvore motivacije kod pojedinaca. Deny (2000) navodi tri motivirajuća faktora, a to su odabir ljudi prema potrebnim vještinama, rad prema jasno određenim ciljevima i nagrađivanje postignuća.

Zaposlenici koji imaju samopouzdanje biti će na poslu zadovoljniji u odnosu na one zaposlenike čije vještine nisu na zadovoljavajućoj razini. Svakako je nužno voditi računa o tome da su zadani ciljevi ostvarivi, tj. da zaposlenici točno i jasno znaju što se od njih očekuje. Može se reći kako novac ne predstavlja nagradu jer on ne motivira zaposlenike na bolji i učinkovitiji rade, nego novac trenutačno umanjuje nezadovoljstvo, a rješavanje motivacijskog problema novcem ne donosi dugoročne rezultate.

Motivacijski sustav se dijeli na materijalne i nematerijalne kompenzacije. Materijalne kompenzacije se dalje dijele na izravne (plaća, bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično) i neizravne (zdravstveno i mirovinsko osiguranje, životno osiguranje, prehrana, plaćanje

seminara, školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmori, slobodni dani i slično). Materijalne kompenzacije su djelotvorene pri privlačenju i zadržavanju radnika, ali nisu djelotvorne za poticanje radne uspješnosti ili poboljšanja radne učinkovitosti (Bahtijarević-Šiber, 1999). Suprotno navedenom, nematerijalne kompenzacije imaju sve veći značaj, a njihova svijest unutar organizacije je sve veća. One služe obogaćivanju posla, rotaciji posla, fleksibilnom radnom vremenu, radu od kuće, priznavanju uspjeha, povratnim informacijama, upravljanju pomoću ciljeva, pozitivnoj organizacijskoj kulturi, klimi i slično.

Autorica Pureta (2019) u svojem članku navodi kako se osjeti energija uspjeha već pri ulasku u prostore uspješnih poslovnih organizacija. Prema autorici se navode tri temeljna znanja o motivaciji koju menađeri trebaju „imati u malom prstu“, a to su:

1. Motivirani zaposlenici su energični, entuzijastični te usmjereni ostvarenju ciljeva – energija i pozitivan stav prema radu dovode do izdvajanja razlika uspješnih i neuspješnih poduzeća. Motivirane ljude emocija pokreće prema ishodu, a motivacija zaposlenika ogleda se u viziji osobe koja vodi zaposlenike.
2. Jasnoća važnosti rada svakog zaposlenika, u smislu ostvarenja bitne svrhe organizacije djeluje kao najveći motivator – svaki zaposlenik i svaki posao pridonose nečemu većem što ima dublji smisao. Posao konstantno treba učiniti zanimljivim, smislenim i korisnim. U manjim poslovnim organizacijama lakše je i jednostavnije inspirirati i motivirati zaposlenike, jer ih je manje i jer postoji jedan voditelj, dok je u većim organizacijama to teži zadatak.
3. Voditelji moraju imati pozitivan stav prema poslovnoj organizaciji, svojoj ulozi i zaposlenicima – kako bi se ostvarila svrha organizacije, glavnu ulogu imaju voditelji koji konstantno rade na tome da član tima osjeća važnost vlastite uloge. Zaposlenike treba pohvaliti za postignute uspjehe i njihov doprinos kako bi se ostvarili ciljevi organizacije, a svakako im treba govoriti i o općim uspjesima organizacije na tržištu, kako bi dobili sliku i osjećaj zajedničkoga postignuća.

Prema svemu navedenom, mogu se istaknuti tri stvari koje su najvažnije za motivaciju, a to su da voditelji na svim razinama konkretno znaju što organizacija želi ostvariti i postići, da se oni osobno osjećaju uključeni u dostizanje ciljeva organizacije te da konstantno i aktivno uključuju svoje zaposlenike.

3.3. Proaktivno ponašanje zaposlenika u krizi

Proaktivno organizacijsko ponašanje definira se kao „dugoročno usmjereno i dobrovoljno ponašanje vezano uz posao koje, pritom, nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak doprinosi uspješnijem funkcioniranju“ (Brčić, Malbašić i Đukes, 2013). Nadalje, proaktivno ponašanje uključuje dvije osnovne dimenzije ponašanja. Opća sukladnost zaposlenika je jedna od dimenzija koja se očituje u ispravnom i temeljitom obavljanju zadataka unutar organizacije. Dok je druga dimenzija altruizam koji predstavlja poželjnu ljudsku osobinu koja uključuje brigu za druge, kao i nesebičnost. Beneficije koje proizlaze iz proaktivnog organizacijskog ponašanja odnose se na:

- bolju ocjenu radne učinkovitosti, a razlog tome je taj što su menadžeri već u početku skloni pozitivno percipirati proaktivne zaposlenike,
- veću radnu učinkovitost koja je u raznim organizacijama povezana s organizacijskim nagradama, što rezultira povećanom razinom zadovoljstva i motivacijom zaposlenika,
- sigurnu budućnost u postojećoj organizaciji jer je manja šansa da će im biti dodijeljeni otkaz ako tvrtka zapadne u probleme.

Uz koristi, poželjne osobine koje doprinose individualnom, ali i organizacijskom uspjehu, ističu spremnost na promjene, a odnose se na (Brčić, Malbašić i Đuker, 2013):

- samoinicijativu,
- sklonost suradnji,
- upornost i ustrajnost,
- neprihvaćanje status quo situacija,
- interni lokus kontrole.

Nadalje, osoba koja posjeduje prethodno navedene karakteristike svojim djelovanjem može biti primjer drugima te ih poticati na promjene, naravno uz osiguravanje njihove podrške u postizanju postavljenih ciljeva jer je gotovo nemoguće samostalno promijeniti kulturu organizacije.

Proaktivno ponašanje zaposlenika očituje se u afirmativnoj podršci menadžmenta i razvoju povjerenja te je činjenica da je proaktivnost nužna u izgradnji atmosfere povjerenja u organizaciji bez obzira je li poslovanje organizacije stabilno ili se pak organizacija bori s krizom. Tijekom procesa izbavljanja iz poslovne krize krizni menadžer bi prvenstveno trebao biti okružen proaktivnim ljudima jer je u tome ključ uspjeha. Naime, osnovna dimenzija proaktivnog ponašanja zaposlenika jest cjelokupni aktivizam koji uključuje visoku razinu predanosti i podrške zaposlenika kako bi se zaštitili interesi organizacije od vanjskih prijetnji, kao i svih mogućih unutarnjih slabosti. Kriznom menadžeru će biti olakšan posao onoliko koliko je dimenzija cijelokupnog aktivizma usađena u organizacijsku kulturu jer će mu biti potrebno manje vremena, napora i truda da potakne timski duh i stvori želju za participacijom zaposlenika (Podrug, Prester i Filipović, 2010).

3.4. Povjerenje zaposlenika u krizni menadžment

Danas se povjerenje istražuje u okviru različitih znanstvenih disciplina, kao što su primjerice psihologija, sociologija, filozofija i ekonomija te je takav multidisciplinarni pristup proučavanja rezultirao širokim spektrom zaključaka i literature o povjerenju. Istovremeno je stvorena i zbrka oko konceptualizacije fenomena povjerenja (Podrug, 2011). Često korištena definicija povjerenja pozdrazumijeva spremnost jedne strane da se eksponira aktivnostima druge strane na temelju očekivanja određenih aktivnosti koje su dostupne onom koji ukazuje na povjerenje. Drugačije rečeno, povjerenje podrazumijeva „prihvaćanje i uvažavanje vlastite osjetljivosti od strane povjerenika te stavljanje iste na raspolaganje drugima, pri čemu se fokus stavlja na pozitivna očekivanja glede drugih ljudi i situacija“ (Brčić, Malbašić i Đuker, 2013).

Često se postavlja pitanje kako je zaista moguće izgraditi povjerenje unutar organizacije te postoji li recept kako bi se steklo povjerenje zaposlenika u krizni menadžment. Povjerenje zaposlenika u krizni menadžment predstavlja temelj svakog uspješnog poslovnog odnosa između dvoje ili više ljudi. Osim navedenog, pitanje koje se također često postavlja glasi „Na koji način uspostaviti razuman dogovor na obostrano zadovoljstvo?“. Jedan od odgovora na ova pitanja krije se u djelotvornoj komunikaciji koja podrazumijeva prijenos čitave i nepromijenjene poruke pošiljatelja, tko u ovom slučaju predstavlja krizni menadžer, do primatelja, odnosno zaposlenika organizacije. Sve to uz uvjet da ne postoji ili postoji minimalni šum u komunikacijskom kanalu koji može dovesti do narušavanja integriteta same poruke, a samim time se uništava komunikacija. U komunikaciji u oba smjera i to na realizaciji krizni

menadžer – zaposlenici postoje motivacijske, percepcijske i iskustvene barijere. One predstavljaju najveću moguću opasnost te istovremeno mogu dovesti do organizacijske nedjelotvornosti koja se prvenstveno ogleda u nepostizanju temeljnih poslovnih ciljeva. Kvalitetom komunikacije na svim razinama organizacije ogleda se organizacijska djelotvornost, a dijalog predstavlja osnovnu grupu djelovanja. Kako bi se postigla prihvatljiva razina djelotvornosti i učinkovitosti svi članovima tima ili grupe moraju primjenjivati dijalog kao temelj za izgradnju odnosa povjerenja (Blunde i Ippolito, 2008).

Zaposlenici koji čine uspješnu organizaciju su oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali ideje, dijelili ideje, učili i podučavali, odlučivali grupno ili samostalno, preuzimali odgovornosti i slično. Upravo takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu koja se temelji na povjerenju, a poveznica između svih navedenih aktivnosti je zasigurno komunikacija. Komunikacija je nužna za razmjenu informacija i znanja, za prevladavanje konflikata, raspodjelu zadataka među zaposlenicima te međusobno razumijevanje. Zato je nužna kvalitetna interna komunikacija koja doprinosi izgradnji povjerenja u organizaciji, kako u horizontalnoj organizacijskoj komunikaciji između zaposlenika iste hijerarhijske razine, tako još i više na vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji između zaposlenika različitih hijerarhijskih razina.

Interna komunikacija predstavlja komunikaciju između lidera, menadžera i zaposlenika, što je u prošlosti uglavnom značilo jednosmjerno prosljeđivanje informacija. U posljednje vrijeme, sve je češće riječ o dvosmjernoj komunikaciji. Interna komunikacija se može definirati i kao planirano korištenje komunikacijskih alata i sadržaja radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenika unutar određene poslovne organizacije (Stauss i Hoffman, 2000).

Osnovni smisao razvijene interne komunikacije je od zaposlenika stvoriti svojevrsne ambasadore tvrtke, njezine govornike te hodajuće primjere njezine djelatnosti. Dobra komunikacija stvara ugodniju radnu atmosferu te se zaposlenici bolje razumiju. Što u konačnici dovodi do povećanja produktivnosti, kreativnosti i opsega dostupnih ideja. Frandsen i Johansen (2011) tvrde da je neophodno povećati internu komunikaciju tijekom krize s obzirom da zaposlenici posjeduju veliku potražnju za ažurnim informacijama kao i želju da osiguraju konstantnu povratnu informaciju. Uključivanje što većeg broja zaposlenika u otvorenu i iskrenu komunikaciju dovodi do poticanja boljeg razumijevanja i podrške zaposlenika.

Krizni menadžeri ne smiju podcjenjivati snagu i moć povjerenja u odnosu prema svojim zaposlenicima jer baš o tome ovisi njihova učinkovitost i djelotvornost čitave organizacije. Pogotovo u razdobljima poslovne krize kada je izražena turbulentnost, promjenjivost i nesigurnost narušavanje normalnog funkcioniranja i razvoja cjelokupne poslovne organizacije. Samim time jako je bitna kvalitetna interna komunikacija koja doprinosi izgradnji povjerenja u organizaciji, odnosno u horizontalnoj i vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji.

Prema tome, svaka poslovna organizacija mora imati znanja i iskustva u upravljanju krizom, a posebno kriznom komunikacijom. Donosi se zaključak kako svaka poslovna komunikacija, posebice interna komunikacija predstavlja granicu između uspjeha i neuspjeha poslovne organizacije.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U ovom poglavlju diplomskoga rada uz metodologiju i rezultate istraživanja analiziraju se dvije poslovne organizacije, jedna od njih je Prvi Treptač d.o.o., dok je druga Priska Med, odnosno iznose se opći podatci o navedenim poslovnim organizacijama.

4.1. Opći podatci o poslovnim organizacijama Prvi Treptač d.o.o. i Priska Med

Poslovna organizacija Prvi Treptač predstavlja društvo sa ograničenom odgovornošću za prometnu signalizaciju točnije vertikalnu i horizontalnu signalizaciju i opremu cesta sa sjedištem iz Splita, točnije Pujanke 24a. Poslovna organizacija je specijalizirana i ovlaštena za proizvodnju i izvođenje prometne, turističke i reklamne signalizacije te ostalih vizualno informativnih oblika komunikacije. Osim navedenog, Prvi Treptač d.o.o. bavi se i opremanjem građevinskih i ostalih poslovnih organizacija koje izvode radove na cestovnim prometnicama sa cjelokupnom signalizacijskom i zaštitnom opremom koja je potrebna za sigurno obavljanje radova na cestovnim prometnicama. Nakon puštanja ceste u promet tj. prometnice poslovna organizacija pruža redovno održavanje ugrađene opreme.

Kao što je navedeno, poslovna organizacija Prvi Treptač organizirana je kao društvo s ograničenom odgovornošću u stopostotnom privatnom vlasništvu sa 40-ak zaposlenika.

Jedni su od vodećih proizvodača prometne signalizacije u Splitsko-dalmatinskoj, Šibensko-kninskoj te Zadarskoj županiji zahvaljujući rokovima i kvaliteti dosad izvedenih radova, po čemu su prepoznati kao pouzdan partner. Također, zahvaljujući i opremljenosti i stručnim kadrovima kojima raspolažu u svakom trenutku mogu odgovoriti na poslovne izazove koji se stavljaju pred njih, dok je cjelokupni proizvodni program baziran na najkvalitetnijim atestiranim materijalima, modernim strojevima te visoko tehnološkim procesima proizvodnje.

Priska Med predstavlja drugu poslovnu organizaciju nad kojom je provedeno istraživanje u svrhu izrade ovoga diplomskoga rada te koja se svojom poslovnom djelatnošću skroz razlikuje od prve poslovne ogranizacije. Priska Med je zdravstvena ustanova za fizikalnu terapiju i rehabilitacija, koja se sklopu te djelatnosti bavi još i sa smještajem u svojim luksuznim sobama te posluživanjem hrane i pića za vrijeme boravka. Uz sve navedeno, Priska Med nudi i mogućnost prijevoza bolesnika, pacijenata i osoba koje koriste njihove usluge.

Sjedište poslovne organizacije nalazi se također u Splitu. Priska Med trenutno broji oko 50 zaposlenika unutar poslovne organizacije.

Za obavljenje specijalizirane djelatnosti koristi vlastiti prostor koji ih svojim kapacitetom, položajem i visokim standardim uređenja i struke čini uspješnim poslovnim partnerom vrijednog kvalitetne suradnje. Ono što Prisku Med dovodi u ogromnu prednost nad konkurencijom je posjedovanje vlastitog prostora sa nekoliko radnih jedinica poput velike i prozračne gimnastičke dvorane sa svom potrebitom opremom i spravama za vježbanje svih tehnika te svlačionica sa osiguranim garderobnim ormarićima. Zatim gimnastička dvorana za djecu, prostor za individualni rad, prostor za elektroterapiju, limfnu drenažu i slično. Posebno je važno istaknuti i deset smještajnih jedinica uključujući i jedan apartman za smještaj onih osoba koji zbog udaljenosti imaju potrebu za posebno, pogodno i stručno izrađenim programom višednevne fizikalne terapije uz smještaj. Osim takvih osoba, smještaju mogu i pristupiti druge osobe koje su iz svakojakih razloga u posjeti Gradu Splitu. Uz smještaj nude se i mogućnosti korištenja hrane i pića za vrijeme boravka unutar njihove smještajne jedinice.

Ono što je zanimljivo u ovom diplomskom radu je činjenica da poslovne organizacije Prvi Treptač i Priska Med dolaze iz potpuno različitih djelatnosti te će kasnije istraživanje ukazati na razlike i sličnosti unutar obavljanja djelatnosti za vrijeme pandemije. Kao što je navedeno Prvi Treptač dolazi iz građevinskog sektora koji je bio suočen s nizom rizika poput se nedostatka radne snage pa sve do viših cijena građevinskog materijala. Situaciju je dodatno zakomplicirala pandemija COVID-19. Prvom Treptaču je obavljenje radne djelatnosti u uvjetima pandemije zasigurno lakše jer aktivnosti nisu zaustavljene na gradilištima, ali zbog ograničenja kretanja radnika postoje problemi prilikom odlaska na teren i u uvjetima rada u grupama. Potrebno je smanjiti velike grupe na manje grupe, tj. grupe s manjim brojem ljudi te izbjegavati kontakt s ostalim grupama.

Priska Med snažno i skoro u svim pogledima osjeća pandemiju COVID-19 za razliku od Prvog Treptača. Priska Med dolazi iz sektora koji je najviše pogođen pandemijom, a to je zdravstveni sektor. Djelatnost ove poslovne organizacije očituje se kroz izravan osobni kontakt zdravstvenog i fizikalnog osoblja s pacijentima te im je u nekoliko navrata uskraćeno i obustavljeno obavljanje djelatnosti. Osim toga Priska Med jednim dijelom svoje djelatnosti pružan uslugae smještaja te konzumiranja hrane i piće što je također pod utjecajem smanjenog

i obustavljenog rada u periodima kada je COVID-19 bio u uzlaznoj fazi. Sve je to ostavilo negativan utjecaj na poslovanje organizacije.

4.2. Uzorak i metode istraživanja

Za potrebe ovog diplomskog rada na temu „Utjecaj percipirane razine razvijenosti kriznog upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom pandemije COVID-19“ korišteni su podatci dobiveni primarnim istraživanjem, odnosno istraživanjem koje je provedeno u srpnju ove godine. Naime, samo istraživanje provedeno je pomoću anketnog upitnika, a anketa je provedena među zaposlenicima dvije poslovne organizacije, točnije Prvog Treptača i Priske Med. Provedenim anketiranjem istražuju se i prikupljaju podatci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanje u ovom slučaju utjecaju pandemije COVID-19 na motivaciju zaposlenika obje poslovne organizacije. Među zaposlenicima obje poslovne organizacije provedena je online anketa izrađena u Google obrascu te je podjeljena zaposlenicima putem poveznice uz prethodnu napomenu od nadređenih da se radi o anonimnosti podataka jer je ponešto manji broj zaposlenika.

Odaziv na anketu je bio zadovoljavajući jer su anektu ispunila 102 ispitanika. Nadalje, anketni upitnik sastojao se od 16 pitanja zatvorenoga tipa te je vrlo važno naglasiti kako pojedina pitanja uključuju Likertovu skalu, odnosno skalu gdje su ispitanici procjenjivali stupanj vlastitog slaganja s određenim tvrdnjama uz promatranu poslovnu organizaciju. Likertova skala uključuje raspon od 1 do 5 (1 – nimalo, 2 - vrlo malo, 3 – ponešto, 4 – puno i 5 – potpuno).

Anketa prvotno postavlja pitanja gdje se ispituje mišljenje ispitanika vezano za određene tvrdnje prije pandemije i tijekom pandemije, a koje se odnose na motivaciju, krizno komuniciranje te na sigurnosne mjere unutar zaposlenikove poslovne organizacije. Nakon toga postavljaju se pitanja kojima se prikupljaju opće informacije o spolu, dobi, stupnju obrazovanja, obrazovnom profilu, radnom stažu i slično.

U konačnici, rezultati dobiveni ovim istraživanjem obrađeni su putem statističkog programa Microsoft Excel i SPSS (eng. Statistical Package for the Social Sciencies).

4.3. Rezultati istraživanja i testiranje hipoteza

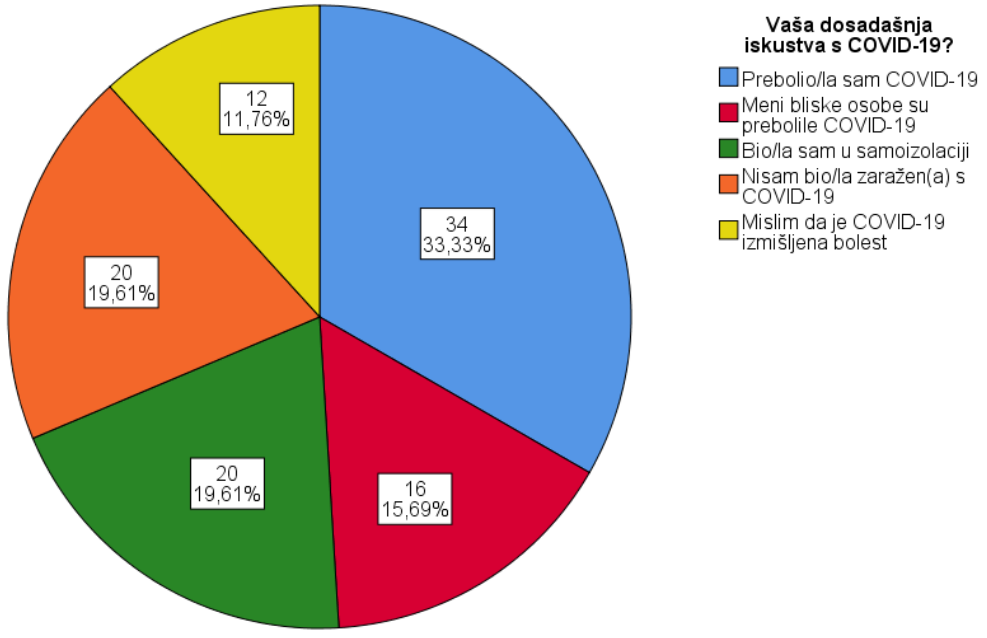
U ovom radu se primjenjuju kvantitativne metode u ekonomiji. Za potrebe istraživanja proveden je anketni upitnik među 102 ispitanika.

U ovom radu koriste se metode grafičkog i tabličnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja, dok se upotrebom metoda deskriptivne statistike i to aritmetičke sredine i standardne devijacije prezentiraju brojčane vrijednosti.

Hipoteze se ispituju T-testom za zavisne uzorke kojim se ispituju razlike u stavu prije pandemije i u vrijeme pandemije, dok se razina slaganja u odnosu na graničnu vrijednost 3 koja predstavlja indiferenciju iz neslaganja u slaganje s ponuđenim tvrdnjama.

Analiza je rađena u statističkom softwareu SPSS 25.

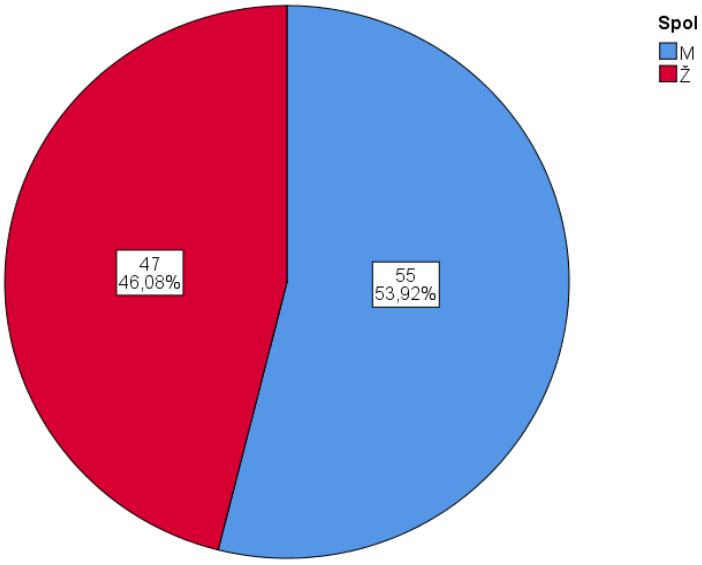
Grafikon 1.: Dosadašnja iskustva ispitanika s COVID-19



Izvor: vlastito istraživanje

U uzorku je najveći broj ispitanika koji su preboljeli COVID-19 (34 ispitanika, odnosno 33,33%), dok 12 ispitanika (11,76%) smatra da je COVID-19 izmišljena bolest.

Grafikon 2.: Udio ispitanika prema spolu

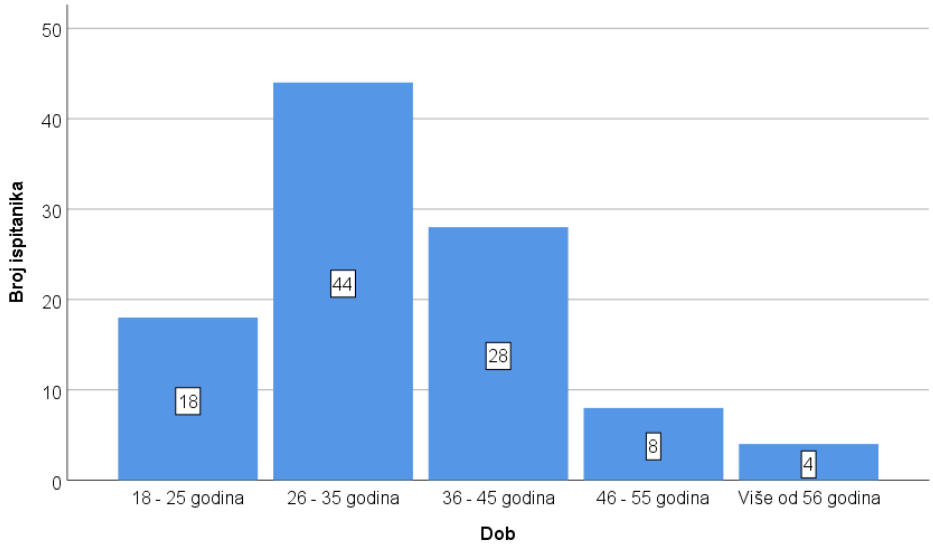


Izvor: vlastito istraživanje

Promatrajući ispitanike s obzirom na spol iz obje poslovne organizacije možemo uočiti da je veći broj ispitanika muškoga spola, njih 53,9%, odnosno 55 ispitanika je muškoga spola, dok su preostalih 46,1% ispitanice ženskoga spola, točnije njih 47.

Struktura ispitanika s obzirom na dob prikazna je na grafikonu 2.

Grafikon 3.: Udio ispitanika prema dobi

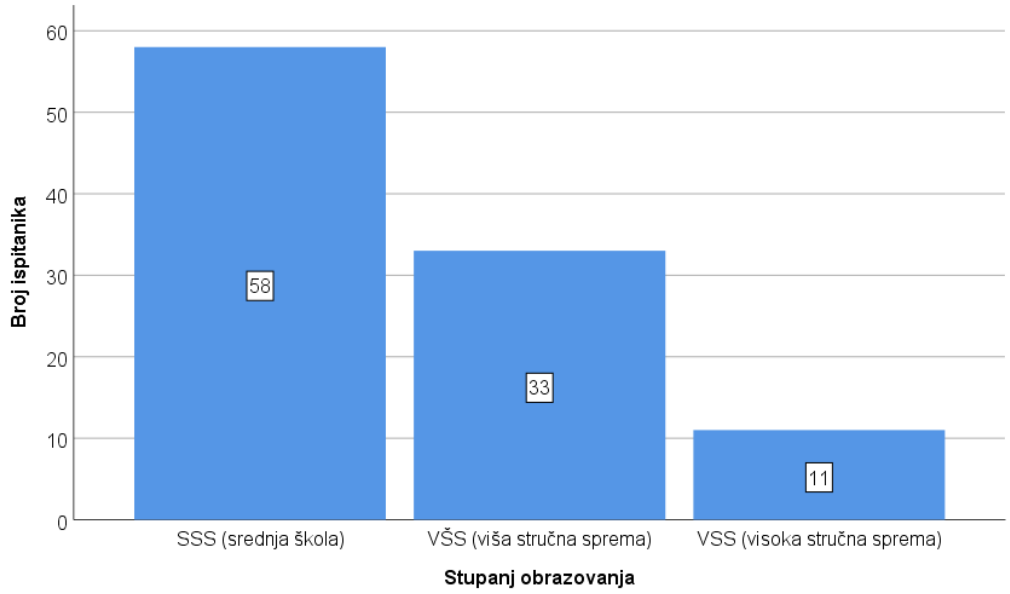


Izvor: vlastito istraživanje

Najviše ispitanika, njih 44 ili 43,1% pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina. Slijedi udio ispitanika koji pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina s 27,5% ili 28 ispitanika, dok

najmanji udio pripada dobnoj skupini više od 56 godina, točnije 4 zaposlenika, a u postotku je to 3,9%. 17,6% ispitanika pripada najmlađoj dobnoj skupini od 18 do 25 godina, dok 8 ispitanika pripada dobnoj skupini od 46 do 55 godina, što u postotku iznosi 7,8%.

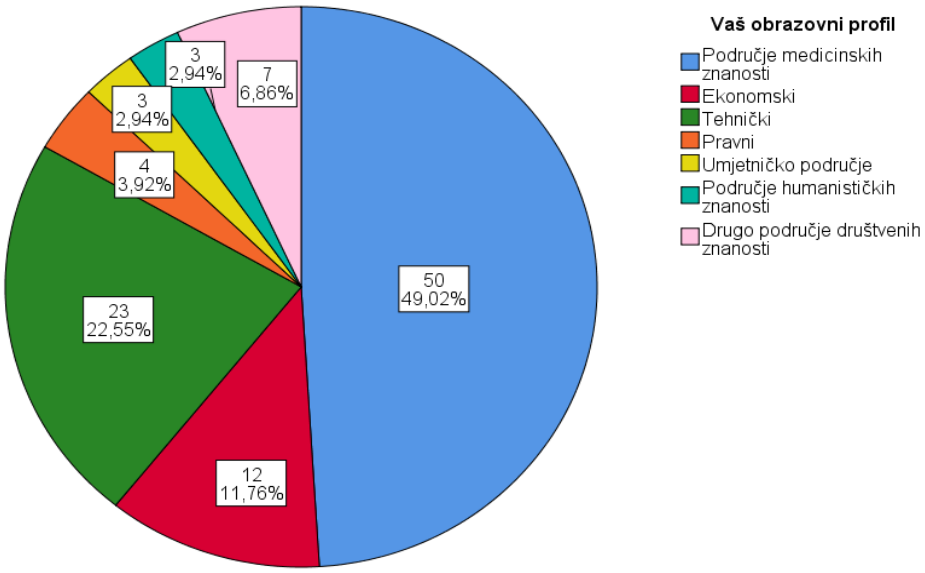
Grafikon 4.: Udio ispitanika prema stupnju obrazovanja



Izvor: vlastito istraživanje

Prema stupnju obrazovanja vidljivo je da najviše ispitanika ima završenu srednju školu (SSS) i to 58 ispitanika ili njih 56,9%. Zatim slijede ispitanici koji imaju završenu višu stručnu spremu (VŠS) i to 33 ispitanika ili njih 32,4% te ispitanici sa završenom visokom stručnom spremom i to njih 11 odnosno 10,8%. U poduzeću nema zaposlenih doktora znanosti niti osoba koje imaju nižu stručnu spremu.

Grafikon 5.: Udio ispitanika prema obrazovnom profilu

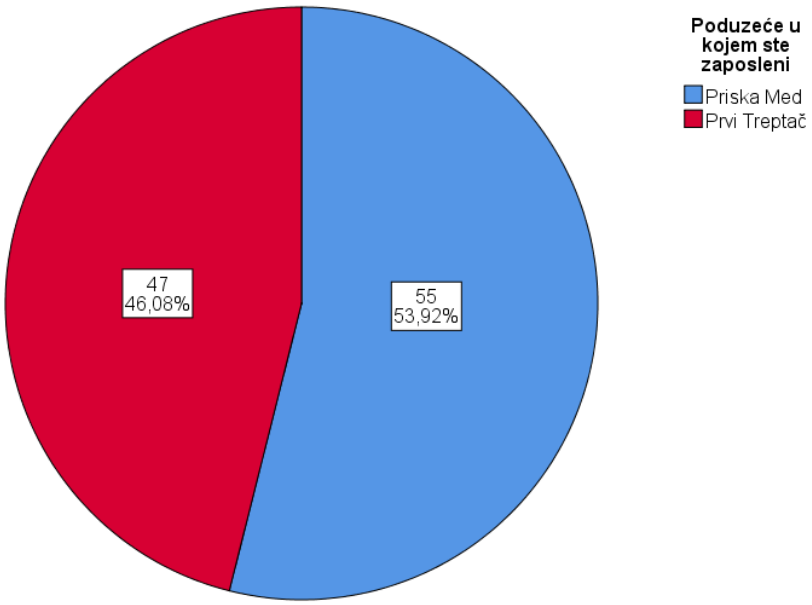


Izvor: vlastito istraživanje

Prema obrazovnom profilu najviše je ispitanika, točnije njih 49% iz područja medicinskih znanosti, dok nešto manjem broju s 22,5% ili njih 23 ispitanika pripadaju tehničkom obrazovnom profilu. Ekonomski obrazovni profil uključuje 12 ispitanika, odnosno njih 11,8%. Najmanji broj ispitanika prema obrazovnom profilu dolazi iz umjetničkih područja sa svega 2,9%.

S obzirom na poduzeće u kojemu su zaposlena 102 ispitanika nad kojima je provedeno istraživanje može se zaključiti da poslovna organizacija Priska Med broji nešto veći broj zaposlenika, točnije njih 55 što u postotku iznosi 53,9%. Iz čega je vidljivo da Prvom Treptaču pripada ostalih 47 ispitanika, odnosno u postotku 46,1%. Sve navedeno prikazano je niže u grafikonu 6.

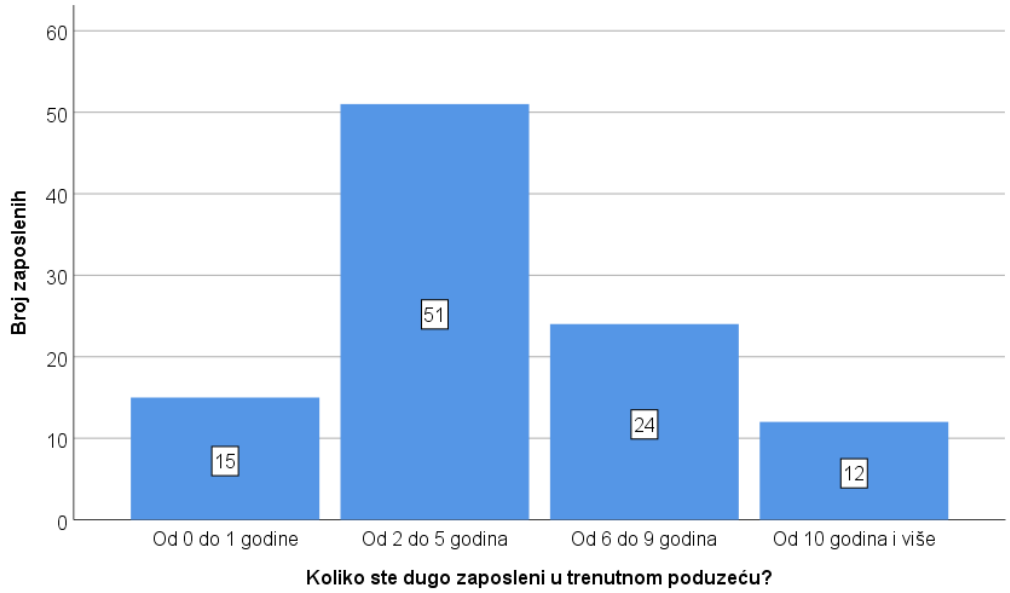
Grafikon 6.: Udio ispitanika prema poduzeću u kojem su ispitanici zaposleni



Izvor: vlastito istraživanje

Udio ispitanika s obzirom na staž u trenutnom poduzeću prikazan je na grafikonu 7.

Grafikon 7.: Udio ispitanika s obzirom na staž u trenutnom poduzeću



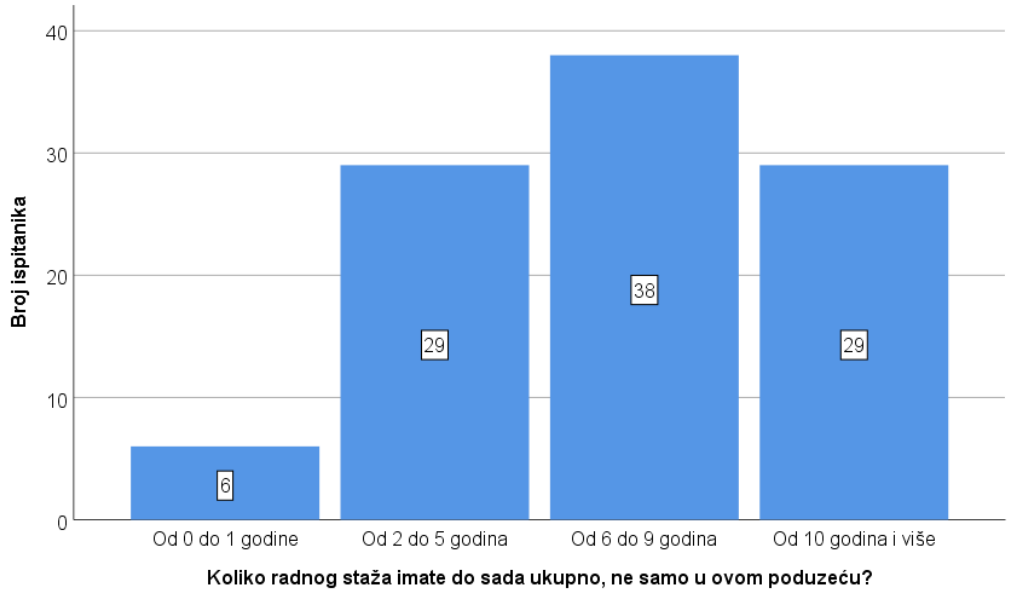
Izvor: vlastito istraživanje

Prema radnom stažu u poduzeću najviše je ispitanika točnije njih 50% koji u odabranom poduzeću rade od dvije do pet godina. Slijede ispitanici koji u odabranom poduzeću rade od

šest do devet godina (24 ispitanika ili 23,5%) te ispitanici koji u poduzeću rade do jedne godine, riječ je o 15 ispitanika ili u postotku 14,7%. Najmanji broj ispitanika, njih 11,8% imaju radni staž veći od 10 godina.

Osim radnog staža u odabranom poduzeću, ispitanici su morali popuniti anketno pitanje koje se odnosi na ukupan radni staž do sada, koji je prikazan u grafikonu 8.

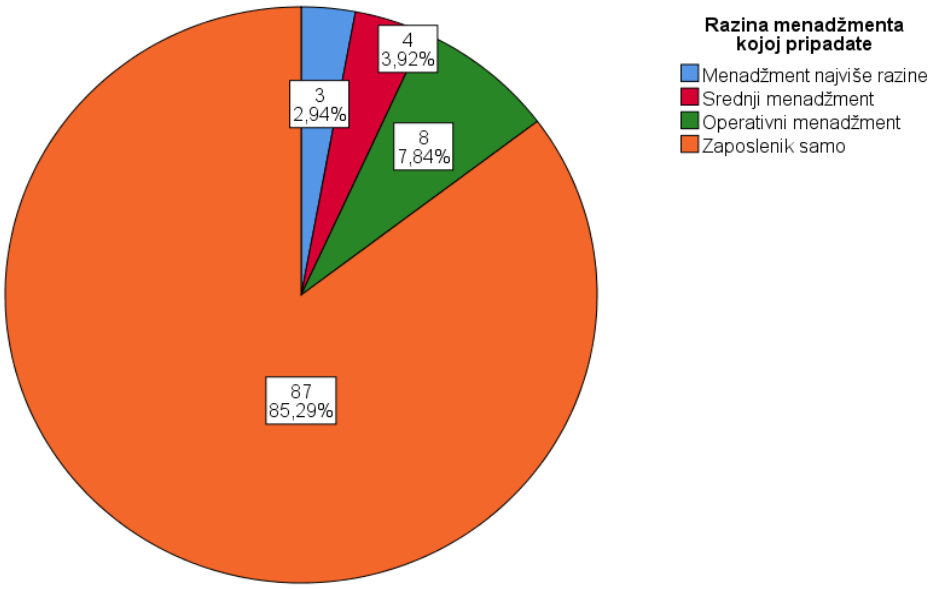
Grafikon 8.: Udio ispitanika s obzirom na ukupan radni staž do sada



Izvor: vlastito istraživanje

S obzirom na ukupan radni staž koji su ispitanici stekli do sada, može se zaključiti kako najviše zaposlenika ima radni staž veći od 6, a manji od 9 godina, tu je riječ od 37,3% ispitanika ili pak njih 38. Jednak broj ukupnog radnog staža nose ispitanici s više od 10 godina i oni ispitanici s ukupnim radnim stažom većim od 2 od 5 godina, a taj postotak pripada 28,4% ispitanika. Najmanji broj ispitanika ima ukupan radni staž manji od jedne godine.

Grafikon 9.: Udio ispitanika s obzirom na razinu menadžmenta



Izvor: vlastito istraživanje

S obzirom na razinu menadžmenta među ispitanom skupinom dominiraju ispitanici koji imaju najmanju razinu zaposlenja, odnosno samo su zaposlenici u poduzeću (85,3% ili pak njih 87). Nešto manji broj ispitanika točnije njih 8, pripada razini operativnog menadžmenta, dok 3,9% ispitanika pripada srednjem menadžmentu. A kao što je i očekivano, menadžmentu najviše razine pripadaju samo 3 zaposlenika, točnije 2,9%.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 iskazivali razinu utjecaja određenih faktora na njihovu motivaciju prije i tijekom pandemije. Pri ocjenjivanju je korištena Likertova skala od 1 do 5 gdje su vrijednosti označavale sljedeće: 1 - nimalo, 2 – vrlo malo, 3 – ponešto, 4 – puno, 5 – potpuno.

Tablica 1: Utjecaj faktora na motivaciju prije pandemije

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju	0	0,00	3	2,94	11	10,78	29	28,43	59	57,84	4,41	0,80
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju	1	0,98	1	0,98	13	12,75	53	51,96	34	33,33	4,16	0,75
Moj odnos s menadžerom (neposrednim rukovodiocem) pozitivno utječe na moju motivaciju	0	0,00	4	3,92	9	8,82	47	46,08	42	41,18	4,25	0,77
Stabilnost i sigurnost posla pozitivno utječu na moju motivaciju	1	0,98	2	1,96	12	11,76	39	38,24	48	47,06	4,28	0,82
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju	0	0,00	3	2,94	19	18,63	42	41,18	38	37,25	4,13	0,81
Zaštita na radu - sigurnost prilikom obavljanja posla	1	0,98	2	1,96	18	17,65	38	37,25	43	42,16	4,18	0,86
Motivacijski faktori prije pandemije	0	0,00	1	3,13	4	12,50	13	40,63	14	43,75	4,23	0,64

Izvor: vlastito istraživanje

Prema osobnom mišljenju ispitanika najveći utjecaj na njihovu motivaciju prije pandemije su imale novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) ($\bar{X}$ = 4,41; SD = 0,80), dok je najmanji utjecaj imala poslovna politika poduzeća ($\bar{X}$ = 4,13; SD = 0,81). Radni uvjeti, zaštita na radu (sigurnost prilikom obavljanja posla), odnos zaposlenika s menadžerom te stabilnost i sigurnost nalaze se između najvećeg i najmanjeg utjecaja na zaposlenikovu motivaciju.

Tablica 2: Utjecaj faktora na motivaciju tijekom pandemije

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju	0	0,00	3	2,94	21	20,59	32	31,37	46	45,10	4,19	0,86
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju	0	0,00	2	1,96	26	25,49	42	41,18	32	31,37	4,02	0,80
Moj odnos s menadžerom (neposrednim rukovodiocem) pozitivno utječe na moju motivaciju	1	0,98	2	1,96	23	22,55	40	39,22	36	35,29	4,06	0,86
Stabilnost i sigurnost posla pozitivno utječu na moju motivaciju	0	0,00	6	5,88	16	15,69	43	42,16	37	36,27	4,09	0,86
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju	1	0,98	5	4,90	22	21,57	43	42,16	31	30,39	3,96	0,90
Zaštita na radu - sigurnost prilikom obavljanja posla	1	0,98	3	2,94	20	19,61	45	44,12	33	32,35	4,04	0,85
Motivacijski faktori tijekom pandemije	0	0,00	1	2,56	4	10,26	19	48,72	15	38,46	4,06	0,69

Izvor: vlastito istraživanje

Prema osobnom mišljenju ispitanika najveći utjecaj na njihovu motivaciju tijekom pandemije su imale novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) ($\bar{X}$ = 4,19; SD = 0,86), dok je najmanji utjecaj imala poslovna politika poduzeća ($\bar{X}$ = 3,96; SD = 0,90).

Kada se u obzir uzme utjecaj motivacijskih faktora prije i tijekom pandemije može se zaključiti da se razlike utjecaja motivacijskih faktora nisu značajno promijenile u odnosu prije i tijekom pandemije. Može se utvrditi da su razine motivacijski faktora dosta visoke, tj. da motivacijski faktori imaju značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika.

Kada se u obzir uzmu motivacijski faktori prije pandemije može se vidjeti da su imali nešto veći utjecaj na motivaciju zasposlenika ($\bar{X}$ = 4,23; SD = 0,64) te da je utjecaj motivacijskih faktora za vrijeme pandemije ostvario nešto manji pad ($\bar{X}$ = 4,06; SD = 0,69) u odnosu na

vrijeme prije pandemije. Sukladno tome može se zaključiti kako su zaposlenici tijekom pandemije manje motivirani u odnosu prije pandemije.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 iskazivali razinu utjecaja elemenata strateškog kriznog komuniciranja na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke. Pri ocjenjivanju je korištena Likertova skala od 1 do 5 gdje su vrijednosti označavale sljedeće: 1 - nimalo, 2 – vrlo malo, 3 – ponešto, 4 – puno, 5 – potpuno.

Tablica 3: Utjecaj elemenata na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke prije pandemije

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kontinuirano praćenje stanja u poslovnoj okolini kao i općeg stanja u državi i svijetu od strane menadžmenta tvrtke	0	0,00	6	5,88	28	27,45	32	31,37	36	35,29	3,96	0,93
Kontinuirano planiranje informiranje, postojanje strategija, taktika rada i općih ciljeva tvrtke	0	0,00	5	4,90	28	27,45	49	48,04	20	19,61	3,82	0,80
Postojanje osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva i projekata	0	0,00	4	3,92	25	24,51	41	40,20	32	31,37	3,99	0,85
Kontinuirano evaluiranje i ocjena rezultata uspješnosti konkretnih projekata, učinkovitost ili neučinkovitost zadanih programa	0	0,00	6	5,88	27	26,47	40	39,22	29	28,43	3,90	0,88
Elementi strateškog kriznog komuniciranja prije pandemije	0	0,00	2	4,35	13	28,26	20	43,48	11	23,91	3,92	0,74

Izvor: vlastito istraživanje

Prema osobnom mišljenju ispitanika najveći utjecaj na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke prije pandemije ima postojanje osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva i projekata ($\bar{X}$ = 3,99; SD = 0,85), dok najmanji utjecaj ima kontinuirano planiranje informiranje, postojanje strategija, taktika rada i općih ciljeva tvrtke ($\bar{X}$ = 3,82; SD = 0,80).

Tablica 4: Utjecaj elemenata na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke tijekom pandemije

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kontinuirano praćenje stanja u poslovnoj okolini kao i općeg stanja u državi i svijetu od strane menadžmenta tvrtke	0	0,00	6	5,88	22	21,57	47	46,08	27	26,47	3,93	0,84
Kontinuirano planiranje informiranje, postojanje strategija, taktika rada i općih ciljeva tvrtke	1	0,98	6	5,88	27	26,47	52	50,98	16	15,69	3,75	0,82
Postojanje osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva i projekata	0	0,00	4	3,92	22	21,57	44	43,14	32	31,37	4,02	0,83
Kontinuirano evaluiranje i ocjena rezultata uspješnosti konkretnih projekata, učinkovitost ili neučinkovitost zadanih programa	1	0,98	4	3,92	25	24,51	44	43,14	28	27,45	3,92	0,87
Elementi strateškog kriznog komuniciranja tijekom pandemije	0	0,00	2	4,35	10	21,74	24	52,17	10	21,74	3,90	0,72

Izvor: vlastito istraživanje

Prema osobnom mišljenju ispitanika najveći utjecaj na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke tijekom pandemije ima postojanje osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva i projekata ($\bar{X}$ = 4,02; SD = 0,83), dok najmanji utjecaj ima kontinuirano planiranje informiranje, postojanje strategija, taktika rada i općih ciljeva tvrtke ($\bar{X}$ = 3,75; SD = 0,82).
Kada se u obzir uzme utjecaj elemenata na ostvarenje provjerenja zaspolenika u menadžment tvrtke prije pandemije i tijekom pandemije može se utvridit da se razlike utjecaja elemenata nisu značajno promijenile u odnosu prije i za vrijeme pandemije, ali je nešto veći utjecaj elemenata prije pandemije ($\bar{X}$ = 3,92; SD = 0,74).

Utjecaj kontinuiranog praćenja stanja u poslovnoj okolini kao i utjecaj općeg stanja u državi i svijetu od strane menadžmenta poslovne organizacije ostvario je veći utjecaj prije pandemije u odnosu tijekom pandemije. Uz taj utjecaj još je i jedan utjecaj koji je ostvarilo veći učinak prije pandemije, a to je utjecaj kontinuiranog planiranja, informiranja, postojanja startegija, taktika i općih ciljeva poslovne organizacije.

Tijekom pandemije značajan utjecaj ostvaren je kod postojanja osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva i projekata te kod kontinuiranog evaluiranja i ocjena rezultata uspješnosti konkretnih projekata, učinkovitosti ili neučinkovitosti zadanih programa.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 iskazivali koliko provođenje sigurnosnih mjera i zaštite na radu utječu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika prije i tijekom pandemije. Pri ocjenjivanju je korištena Likertova skala od 1 do 5 gdje su vrijednosti označavale sljedeće: 1 - nimalo, 2 – vrlo malo, 3 – ponešto, 4 – puno, 5 – potpuno.

Tablica 5: Utjecaj provođenja sigurnosnih mjera i zaštite na radu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika prije pandemije

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Postojanje pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti čijom se organiziranom prijavom ostvaruje sigurnost i zaštita zaposlenika na radu	0	0,00	4	3,92	20	19,61	32	31,37	46	45,10	4,18	0,88
Skup mjera u sprječavanju rizika na radu, ozljede na radu, profesionalnih bolesti i slično	1	0,98	4	3,92	25	24,51	48	47,06	24	23,53	3,88	0,84
Siguran radni prostor koji je pod stalnim izravnim ili neizravnim nadzorom u cilju zaštite djelatnika	2	1,96	2	1,96	18	17,65	39	38,24	41	40,20	4,13	0,90
Postojanje svih potrebnih sredstava za rad i radne opreme	0	0,00	4	3,92	14	13,73	41	40,20	43	42,16	4,21	0,82
Sprječavanje nastanka osjećaja krivnje kod djelatnika ukoliko ga bolest spriječavanja u obavljanju djelatnosti	1	0,98	4	3,92	14	13,73	35	34,31	48	47,06	4,23	0,90
Osjećaj sigurnosti zbog sigurnosnih mjera prije pandemije	0	0,00	1	2,63	7	18,42	12	31,58	18	47,37	4,12	0,74

Izvor: vlastito istraživanje

Prema mišljenju ispitanika na osjećaj stabilnosti tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika prije pandemije najveći utjecaj ima sprječavanje nastanka osjećaja krivnje kod djelatnika ukoliko ga bolest sprječava u obavljanju djelatnosti ($\bar{X}$ = 4,23; SD = 0,90), dok najmanju utjecaj ima skup mjera u sprječavanju rizika na radu, ozljede na radu, profesionalnih bolesti i slično ($\bar{X}$ = 3,88; SD = 0,84).

Tablica 6: Utjecaj provođenja sigurnosnih mjera i zaštite na radu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika tijekom pandemije

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Postojanje pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti čijom se organiziranom prijavom ostvaruje sigurnost i zaštita zaposlenika na radu	1	0,98	5	4,90	21	20,59	37	36,27	38	37,25	4,04	0,93
Skup mjera u spriječavanju rizika na radu, ozljede na radu, profesionalnih bolesti i slično	1	0,98	4	3,92	24	23,53	48	47,06	25	24,51	3,90	0,85
Siguran radni prostor koji je pod stalnim izravnim ili neizravnim nadzorom u cilju zaštite djelatnika	2	1,96	4	3,92	13	12,75	42	41,18	41	40,20	4,14	0,92
Postojanje svih potrebnih sredstava za rad i radne opreme	1	0,98	3	2,94	13	12,75	43	42,16	42	41,18	4,20	0,84
Sprječavanje nastanka osjećaja krivnje kod djelatnika ukoliko ga bolest spriječavanja u obavljanju djelatnosti	2	1,96	3	2,94	12	11,76	48	47,06	37	36,27	4,13	0,87
Osjećaj sigurnosti zbog sigurnsnih mjera tijekom pandemije	0	0,00	1	2,63	5	13,16	15	39,47	17	44,74	4,08	0,77

Izvor: vlastito istraživanje

Prema mišljenju ispitanika na osjećaj stabilnosti tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika tijekom pandemije najveći utjecaj ima postojanje svih potrebnih sredstava za rad i radne opreme u funkciji zaštite od COVID-19 (npr. zaštitne maske, viziri, žaštitne rukavice, dezinfekcijska sredstva) ($\bar{X}$ = 4,20; SD = 0,84), dok najmanju utjecaj ima skup mjera u sprječavanju rizika na radu, ozljede na radu, profesionalnih bolesti i slično ($\bar{X}$ = 3,90; SD = 0,85). Sukladno navedenom može se zaključiti kako i kod utjecaja provođenja sigurnosnih mjera i zaštite na radu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti poslovne organizacije kod njenih zaposlenika prije i tijekom pandemije nisu ostvarene značajne razlike, vrijednosti utjecaja su

približne. Nešto veći utjecaj ($\bar{X}$ = 4,12; SD = 0,74) ostvaren je prije pandemije, dok je tijekom pandemije ostvaren manji utjecaj ($\bar{X}$ = 4,08; SD = 0,77), ali to ne predstavlja značajnu razliku. Postojanje pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti čijom se organiziranom prijavom ostvaruje sigurnost i zaštita kao i postojanje svih potrebnih sredstava za rad i radne opreme te sprječavanje nastanka osjećaja krivnje kod djelatnika ukoliko ga bolest sprječava u obavljanju djelatnosti imaju veći utjecaj prije pandemije. Dok tijekom pandemije značajniji utjecaj očituje se kod skupa mjera u sprječavanju rizika na radu, ozljeda i profesionalnih bolesti te kod sigurnog radnog prostora koji je pod stalnim izravnim ili neizravnim nadzorom u cilju zaštite zaposlenika.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 iskazivali u kojoj mjeri njihovo poduzeće štiti navedene elemente neophodne za njegovo poslovanje. Pri ocjenjivanju je korištena Likertova skala od 1 do 5 gdje su vrijednosti označavale sljedeće: 1 - nimalo, 2 – vrlo malo, 3 – ponešto, 4 – puno, 5 – potpuno.

Tablica 7: Mjere zaštite

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Pružanje svih zaštitnih sredstava (dezinficijensi, zaštitne maske, viziri, rukavice, pregrade...) u neograničenoj količini kako bi zapsolenici mogli nesmetano obavljati svoje svakodnevne radne aktivnosti	1	0,98	5	4,90	19	18,63	32	31,37	45	44,12	4,13	0,95
Pružanje mogućnosti rada od kuće, smjenskog rada, rada u manjim timovima, kliznog radnog vremena, skraćenog radnog vremena i slično	3	2,94	7	6,86	18	17,65	48	47,06	26	25,49	3,85	0,97
Osiguravanje svih potrebnih sredstava za online sastanke s poslovnim partnerima	3	2,94	4	3,92	20	19,61	32	31,37	43	42,16	4,06	1,02
Zaštita promatranih elemenata neophodnih za poslovanje	0	0,00	2	3,92	11	21,57	17	33,33	21	41,18	4,01	0,82

Izvor: vlastito istraživanje

Ispitanici smatraju da njihovo poduzeće u najvećoj mjeri pruža sva potrebna zaštitna sredstva (dezinficijensi, zaštitne maske, viziri, rukavice, pregrade...) u neograničenoj količini kako bi zaposlenici mogli nesmetano obavljati svoje svakodnevne radne aktivnosti ($\bar{X}$=4,13; SD=0,95), dok u najmanjoj mjeri pružaju mogućnosti rada od kuće, smjenskog rada, rada u manjim timovima, kliznog radnog vremena, skraćenog radnog vremena i slično ($\bar{X}$=3,85; SD=0,97).

Testiranje hipoteza

H1: Motivacija zaposlenika rezultat je uspješnoga provođenja kriznoga menadžmenta.

Motivacija, kao jedan od ključnih faktora, ima vrlo važnu ulogu u uvjetima kriznih situacija. Potrebno je dodatno motivirati zaposlenike, zadovoljiti njihove želje kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za poslovnu organizaciju u uvjetima krize. Padom motivacije, postaju nezainteresirani za rad pogotovo ako se u obzir uzmu nesvakidašnji uvjeti kao ovi u vrijeme pandemije. Kako bi se navedeno izbjeglo ili ublažilo ključnu ulogu imaju krizni menadžeri koji ispituju probleme i pokušavaju pronaći što bi to najbolje motiviralo zaposlenike.

Tablica 8: Utjecaj odabranih motivacijskih faktora

	Utjecaj odabranih motivacijskih faktora			
	Prije pandemije		**Tijekom pandemije**	
	Prosjek	**SD**	**Prosjek**	**SD**
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju	4,41	0,80	4,19	0,86
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju	4,16	0,75	4,02	0,80
Moj odnos s menadžerom (neposrednim rukovoditeljem) pozitivno utječe na moju motivaciju	4,25	0,77	4,06	0,86
Stabilnost i sigurnost posla pozitivno utječu na moju motivaciju	4,28	0,82	4,09	0,86
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju	4,13	0,81	3,96	0,90
Zaštita na radu - sigurnost prilikom obavljanja posla	4,18	0,86	4,04	0,85
Ukupan utjecaj odabranih motivacijskih faktora	4,23	0,64	4,06	0,69

Izvor: vlastito istraživanje

Iz tablice se može utvrditi da je u vrijeme pandemije došlo do pada utjecaja promatranih motivacijskih faktora kod zaposlenika za 0,17 bodova (sa 4,23 na 4,06), te je ispitivanjem utvrđeno postojanje statistički značajne razlike (t_e = 4,09; p_e < 0,001). Visina motivacijskog faktora je visoka u vrijeme prije pandemije (t_e = 19,46 ; p_e < 0,001), kao i u vrijeme covid pandemije (t_e = 15,45; p_e < 001).

S druge strane, važno je naglasiti kako je covid pandemija imala važan utjecaj na općenito stavove ljudi, te je tijekom vremena utvrđen rast depresije kod svih kategorija stanovnika pa shodno tome ne iznenađuje mali pad motivacije u prosječnim vrijednostima (Kaiser Family Foundation, 2021).

Hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da je motivacija zaposlenika rezultat uspješnoga provođenja kriznoga menadžmenta prihvaća se kao istinita.

H2: Visoko razvijena krizna komunikacija od strane menadžmenta izaziva povjerenje zaposlenika u menadžment.

Često se postavljaju pitanja kako je moguće izgraditi povjerenje unutar poslovne organizacije, postoji li recept za stjecanje povjerenja zaposlenika u krizni menadžment i sl. Jedan od odgovora je zasigurno djelotvorna komunikacija između kriznog menadžmenta i zaposlenika poduzeća.

Krizni menadžeri ne smiju podcjenjivati moć povjerenja prema zaposlenicima jer upravo o tome ovisi njihova učinkovitost i djelotvornost čitave poslovne organizacije te će jedino tako moći razviti odnos sa zaposlenicima koji se temelji na međusobnom povjerenju. To će zasigurno rezultirati povećanim angažmanom zaposlenika i njihovom uključenošću u pronalaženju rješenja za poslovnu krizu.

Tablica 9: Utjecaj elemenata strateškog kriznog komuniciranja na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke

	Utjecaj elemenata strateškog kriznog komuniciranja na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke			
	Prije pandemije		**Tijekom pandemije**	
	Prosjek	**SD**	**Prosjek**	**SD**
Kontinuirano praćenje stanja u poslovnoj okolini kao i općeg stanja u državi i svijetu od strane menadžmenta tvrtke	3,96	0,93	3,93	0,84
Kontinuirano planiranje, informiranje, postojanje strategija, taktika rada i općih ciljeva tvrtke	3,82	0,80	3,75	0,82
Postojanje osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva i projekata	3,99	0,85	4,02	0,83
Kontinuirano evaluiranje i ocjena rezultata uspješnosti konkretnih projekata, učinkovitost ili neučinkovitost zadanih programa	3,90	0,88	3,92	0,87
Ukupan utjecaj elemenata strateškog kriznog komuniciranja na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke	**3,92**	**0,74**	**3,90**	**0,72**

Izvor: vlastito istraživanje

Utjecaj kontinuriranog praćenja stanja u poslovnoj okolini kao i utjecaj općeg stanja u državi i svijetu od strane menadžmenta poslovne organizacije je smanjen za 0,03 boda tijekom pandemije u odnosu na razdoblje prije pandemije. Također i utjecaj kontinuiranog planiranjam informiranja, postojanja strategija, taktika rada i općih uvjeta poslovne organizacije je smanjen na 0,07 boda tijekom pandemije u odnosu na razdoblje prije pandemije.

Suprotno tome, utjecaj postojanja osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva i projekata i utjecaj kontinuiranog evaluiranja i ocjena rezultata uspješnosti konkretnih projekata, učinkovitosti ili neučinkovitost zadanih projekata smanjen je za 0,02 i 0,03 boda prije pandemije u odnosu na razdoblje tijekom pandemije.

Utjecaj elemenata strateškog kriznog komuniciranja na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment je u razdoblju pandemije smanjen za 0,02 boda u odnosu na vrijednost prije pandemije, dok ispitivanjem nije utvrđeno postojanje statistički značajne razlike ($t_e = 0,28$; $p_e = 0,777$). U predpandemijskom razdoblju utjecaj elemenata strateškog kriznog komuniciranja na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžent je bio na visokoj razini ($t_e = 12,48$; $p_e < 0,001$), kao i u vrijeme pandemije ($t_e = 12,67$; $p_e < 0,001$).

Nakon provedenog ispitivanja donosi se zaključak da se hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da visoko razvijena krizna komunikacija od strane menadžmenta izaziva povjerenje zaposlenika u menadžment prihvaća kao istinita.

H3: Sve sigurnosne mjere poduzete tijekom kriznoga razdoblja imaju pozitivan utjecaj na osjećaj stabilnosti poslovanja kod zaposlenika.

Nadležna, odnosno rukovodeća tijela od strane poslovne organizacije dužna su educirati, obučiti i pripremiti zaposlenike za rad u kriznim situacijama. Potrebno je osigurati sve potrebne mjere kako bi zaposlenici bili zadovoljni i motivirani prilikom obavljanja radne djelatnosti.

Osim navedenih mjera, potrebno je zaštititi radnike od mogućega oboljevanja ili prijenosa infekcije na druge osobe. Sve to u svrhu podizanja razine sigurnosti za vrijeme obavljanja djelatnosti što dovodi do stabilnosti poslovanja.

Tablica 10: Utjecaj provođenja sigurnosnih mjera i zaštite na radu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod zaposlenika

	Utjecaj provođenja sigurnosnih mjera i zaštite na radu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod zaposlenika			
	Prije pandemije		**Tijekom pandemije**	
	Prosjek	**SD**	**Prosjek**	**SD**
Postojanje pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti čijom se organiziranom prijavom ostvaruje sigurnost i zaštita zaposlenika na radu	4,18	0,88	4,04	0,93
Skup mjera u spriječavanju rizika na radu, ozljede na radu, profesionalnih bolesti i slično	3,88	0,84	3,90	0,85
Siguran radni prostor koji je pod stalnim izravnim ili neizravnim nadzorom u cilju zaštite djelatnika	4,13	0,90	4,14	0,92
Postojanje svih potrebnih sredstava za rad i radne opreme	4,21	0,82	4,20	0,84
Sprječavanje nastanka osjećaja krivnje kod djelatnika ukoliko ga bolest spriječavanja u obavljanju djelatnosti	4,23	0,90	4,13	0,87
Ukupan osjećaj sigurnosti zbog sigurnsnih mjera stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod zaposlenika	4,12	0,74	4,08	0,77

Izvor: vlastito istraživanje

Prosječna razina osjećaja sigurnosti zbog sigurnosnih mjera stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti poslovne organizacije na tržištu kod zaposlenika je u vrijeme pandemije smanjena za 0,04 u odnosu na predpandemijsko razdoblje, dok istraživanjem provedenim korištenjem anketnog upitnika te daljnjom statističkom obradom podataka u programu SPSS nije utvrđena statistički značajna promjena ($t_e = 1,11$; $p_e = 0,270$). Razina osjećaja sigurnosti zbog sigurnosnih mjera stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod zaposlenika prije pandemije je na visokoj razini ($t_e = 15,32$; $p_e < 0,001$), kao i u pandemijskom razdoblju ($t_e = 14,16$; $p_e < 0,001$).

Nakon provedenog ispitivanja donosi se zaključak da se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da sve sigurnosne mjere poduzete tijekom kriznoga razdoblja imaju pozitivan utjecaj na osjećaj stabilnosti poslovanja kod zaposlenika prihvaća kao istinita.

4.4.Prijedlozi za unaprjeđenje

Suočeni s različitim posljedicama pandemije COVID-19 poslovne organizacije nalaze se u situaciji u kojoj su primorane u prvom planu imati razvijene prijedloge za unaprjeđenje o kojima bi krizni menadžeri trebali razmišljati kako bi promijenili svoje poslovanje i kako bi planirali oporavak za svoju poslovnu organizaciju.

Neki od mogućih prijedloga koji bi zasigurno pomogli kriznim menadžerima u smislu oporavka organizacije su:

- prioritet preusmjeriti na sigurnost zaposlenika i omogućiti kontinurirani angažman,
- promijeniti strategiju za održavanje kontinuiteta poslovanja,
- ostvarivati komunikaciju s relevantnim dionicima,
- maksimizirati upotrebu državne podrške za poslovne organizacije,
- izgraditi sustav otpornosti u pripremi za nadolazeće situacije.

Prvi prijedlog točnije prioritet preusmjeriti na sigurnost zaposlenika i omogućiti kontinurirani angažman omogućava poslovnoj organizaciji da primarno osigurava sigurnost i dobrobit svojim zaposlenicima na radnom mjestu jer je to dakako neophodno. Kriznim menadžerima se preporuča da probleme, brige i strahove svojih zaposlenika rješavaju na otvoren i transparentan način uključujući njih, tj. njihov angažman jer ih na taj način uvjeravaju u stalni kontinuitet poslovanja.

Suočeni s neučinkovitošću poslovanja tijekom cjelokupnog trajanja krize COVID-19 kriznim menadžerima se preporučuje da mijenjaju strategije za održavanje kontinuiteta poslovanja. Neki od prijedloga su: procijeniti kratkoročnu likvidnost (uvođenjem kratkoročnog praćenja novčanoga toka omogućava im pravovremeni uvid na pritisak novčanog tijeka), procijeniti financijske i operativne rizike (potrebno je nadziranje izravnih troškova i njihov utjecaj na marže proizvoda te nadziranje pritisaka koji utječu na kupce, dobavljače, izvođače, investitore i sl.), razmatranje promjena duga i ugovora o kreditima (zbog povećanja troškova potrebno je preusmjeriti pozornost na izmjenu uvjeta postojećih ugovora o dugu i dr. ukoliko je potrebno). Osim navdenog potrebno je razmotriti druge alternative u lancu opskrbe (ukoliko se nabavljuj dijelovi ili materijali od dobavljača koji su na području velikog utjecaja COVID-19) te je potrebno utvrditi utjecaj COVID-19 na proračun i planove (povećati učestalost pregledavanja proračuna i tetsiranje financijskih planova kako bi se procijenilo trajanje utjecaja pandemije)

Ključni prijedlog zasigurno je jasna, transparentna i valjana komunikacija kako bi se stvorile mogućnosti za oblikovanje poslovanja te osiguravanje stalne podrške kako od kupaca, tako i od zaposlenika, dobavljača, kreditora, investitora i drugih regulatornih tijela.

Uz pomoć koju nudi vlada za ubrzano razvijanje mjera koji su potrebni za rješavanje ekonomskih problema s kojima se suočavaju različite industrije, poslovne organizacije, a sukladno tome i zaposlenici. Kriznim menadžerima se preporučava da konstantno prate regulatorne i zakonodavne promjene te sukladno tome analiziraju politike i aktivnosti koji se primjenjuju na cjelokupno poslovanje.

Nakon strategija koje su poslovne organizacije primijenile i iskomunicirale s relevantnim dionicima, potrebno ih je od strane kriznog menadžementa provoditi sukladno donesenim planovima i odlukama. Svako odstupanje od plana potrebno je pravovremeno prijaviti kako bi se mogle poduzeti dodatne radnje da se izbjegne negativan utjecaj.

Kao što je već poznato, krizu COVID-19 nemoguće je predvidjeti dosadašnjim alatima za predviđanje, ali zato postoje različite lekcije koje poslovne organizacije mogu naučiti i prenijeti nakon što kriza završi. Uz postojanje različitih lekcija koje su organizacije trebale naučiti, potrebno je donositi odluke tijekom krize, ali prvenstveno imajući na umu opravak od krize. Nakon završetka krize, poslovne organizacije bi trebale imati jasnu otpornost i spretnost kako bi preoblikovale svoje poslovne strategije u cilju razvijanja uspješnosti svoga budućeg poslovanja.

5. ZAKLJUČAK

Na prvi pogled kriza kao pojam najčešće predstavlja nešto negativno, međutim to tako ne bi trebalo biti. Kriza kao takva označava odstupanje od nečega normalnoga, a svako gospodarstvo i uz njega svaka poslovna organizacija suočena je s nekom vrstom krize bez obzira na veličinu ili djelatnost poslovne organizacije. Odgovor na krizu predstavlja ozbiljan odgovor jer kriza zahtijeva kritičke odluke koje moraju biti donesene u nezgodnim ili nesvakidašnjim okolnostima. Uz sve navedeno, kriza generira prepreke u procesu prilikom donošenja odluka. Kao što je navedeno u diplomskom radu, krize mogu biti uzrokovane nesrećama ili prirodnim događajima, također mogu biti i povezane s okolišem i zdravljem. U ovom slučaju riječ je o COVID-19 krizi, odnosno pandemiji uzrokovanom tim istim virusom, koja je pogodila cijeli svijet te nitko nije ostao imun na ovakvu vrstu krize.

Naime, svaka poslovna organizacija mora imati razvijen sustav za krizu koji će joj pomoći da novonastalu situaciju drži pod kontrolom te kako bi uspješno svladala krizu i stekla određene konkurentske prednosti. U takvim situacijama krizni menadžment zadužen je za prevenciju krize i pripremu organizacije na ovladavanje i rješavanje krize. Osim toga, zadatak kriznog menadžmenta je uračunati i nastajanje nepredvidivih događaja koji mogu narušiti poslovanje organizacije. Za vrijeme poslovne krize, vrlo je važno očuvati organizacijsku kulturu, povjerenje i poštivanje među ljudskim resursima.

Ova pandemija uzrokovana COVID-19 krizom ostavila je značajan utjecaj i na cjelokupno društvo te je prouzrokovala različite strahove i stres među zaposlenicima što dovodi do pada sustava vrijednosti i demotiviranosti zaposlenika. Osnovni problem među zaposlenicima je nedostatak motivacije. Uz nedostatak motivacije, zaposlenici strahuju za svoje radno mjesto te u ovim uvjetima pandemije također strahuju i za svoje zdravlje. Stoga je na kriznom menadžmentu zadatak da pronađu potrebne metode i akcije kako bi pomogli zaposlenicima da se lakše nose sa novonastalom situacijom.

U teorijskom dijelu diplomskoga rada prvenstveno su izloženi teorijski aspekti kriznog mendžmenta, poslovne krize, COVID-19 krize te utjecaja ove krize na zaposlenike, njihovu motivaciju i sigurnost. Za temu diplomskoga rada izabrane su dvije poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj. U drugom dijelu rada putem anketnog ispitivanja u Prvom Treptaču i Priski Med ispitao se utjecaj razvijenosti kriznog upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom

pandemije COVID-19, a empirijsko istraživanje dalo je odgovor na postavljeni cilj istraživanja. Time su postavljene hipoteze dokazane kao istinite, odnosno dokazano je da je motivacija rezultat uspješnog provođenja kriznog menadžmenta, da razvijeno krizno komuniciranje od strane menadžmenta izaziva povjerenje zaposlenika u menadžment te da su provedene sigurnosne mjere ostavile pozitivan utjecaj na stabilnost poslovanja.

U trenutku pisanja ovog rada još uvijek nije kraj pandemiji COVID-19, a poslovne organizacije su dobro upoznate sa situacijom te se svaka na svoj način bori s krizom. Vrlo je važno imati na umu da će pitanje „Kako ste se odnosili na svoje zaposlenike tijekom pandemije COVID-19?“ zasigurno postati jedno od najpopularnijih pitanja u sljedećih nekoliko godina.

SAŽETAK

Poslovna kriza predstavlja stanje u poslovnoj organizaciji nastalo djelovanjem nepovoljnih događa koji uzrokuju probleme u poslovanju te dovode do smanjenja prihoda, smanjenja obujma poslovanja, smanjenja likvidnosti te pojave gubitaka. Krizni menadžment podrazumijeva skup procesa ili funkcija kojima je temeljni cilj predvidjeti, identificirati i izučiti moguće krizne situacije. Zaposlenici predstavljaju najosjetljiviji segment poslovne organizacije u vrijeme poslovne krize koja ima veliki utjecaj na zaposlenike jer dolazi do pada motivacije. Posebna pažnja posvećuje se kriznom komuniciranju kao glavnom alatu za svladavanje krizne situacije. Kriza uzrokovana COVID-19 virusom u vrlo kratkom roku zahvatila je cijeli svijet. Razina razvijenosti i primjene alata kriznog komuniciranja utječu na motivaciju i sigurnost zaposlenika u radnom okruženju tijekom pandemije COVID-19. Osim motivacije istražena je i komunikacija menadžmenta sa zaposlenicima u vrijeme pandemije, kao i sigurnosne mjere kako bi se zadržala stabilnost poslovanja.

Ključne riječi: pandemija COVID-19, motivacija, krizno komuniciranje, sigurnosne mjere.

SUMMARY

A business crisis is a situation in a business organization caused by the occurrence of adverse events that cause business problems and lead to a decrease in revenue, reduced business volume, reduced liquidity, and the occurrence of losses. Crisis management is a set of processes or functions whose basic goal is to predict, identify and study possible crises. Employees represent the most sensitive segment of a business organization in times of business crisis that has a major impact on employees as their motivation declines. Special attention is paid to crisis communication as the main tool for crisis management. The crisis caused by the COVID-19 virus in a very short time affected the whole world. The level of development and application of crisis communication tools affect the motivation and safety of employees in the work environment during the COVID-19 pandemic. Management communication with employees was also researched during the pandemic as well as security measures to keep business stable.

Keywords: COVID-19 pandemic, motivation, crisis communication, security measures.

LITERATURA:

1. Antalić, A. (2018): Menadžment i poslovna kriza, Veleučilište Nikola Tesla, Gospić.
2. Argenti, P. (2009): Corporate Communication, New York: McGraw-Hill, str. 162.
3. Azinović, A. (2016): Krizno komuniciranje i analiza kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj, Ekonomski fakultet, Split.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing
5. Blundel, R., Ippolito. K. (2008): Effective Organisational Communication: Perspectives, principles and practices, Financial Times.
6. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 280.
7. Bubić, A. (2020): Kako se nositi sa situacijom prouzrokovanom pandemijom koronavirusne bolesti (COVID-19)?, Zagreb, Naklada Slap.
8. Buble, M. (2006): Menadžment, Jastrebarsko, Nakladnik Slap.
9. Coombs, W. T. (2007): Crisis Management and Communications, Institure for Public Relations.
10. Coombs, T.W., Holladay, S.J. (2012): The handbook of crisis communication, Wiley-Blackwell Publishing, UK.
11. Deny, R. (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb.
12. Frandsen, F., Johansen, W. (2011): The study of internal crisis communication: towards an integrative framework, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16. No. 4, Emerald Publishing Limited, UK.
13. Gligliotti, R.J., Jason, R.C. (1991): Emergency Planning for Maximum Protection, Butterworth-heinemann, Boston.
14. Goić, S. (1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split.
15. Hearit, K. M. (2006): Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing, Manwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
16. Kaiser Family Foundation (2021): The Implications od COVID-19 for Mental Health and Substance Use, [Internet], raspoloživo na: https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19-for-mental-health-and-substance-use/ , [16.8.2021.]

17. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica.
18. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 329.
19. McCourt, W., Eldridge, D. (2003): Global Human resource Management, UK, Edward Elgar, Cheltenham
20. Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb.
21. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb.
22. Podrug, N. (2011): Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja, Zbornik Ekonomksog fakulteta u Zagrebu.
23. Podrug, N., Prester, J., Filipović, D. (2010): Uloga menadžmenta u razvoju proaktivnosti zaposlenika velikih hrvatskih poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.
24. Pržulj, Ž. (2002): Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih in srednjih poduzeća, Beograd.
25. Skorić, A. (2017): Utjecaj poslovne krize na zaposlenicima poduzeća „TLM“ Šibenik, Ekonomski fakultet, Split
26. Stauss, B., Hoffman, F. (2000): Minimizing internal communication gaps by using Business Television, Routledge, London.
27. Stojčić, N. (2020): Učinci pandemije COVID-19 na izvoznu konkurentnost poduzeća prerađivačke industrije u Hrvatskoj, časopis Sveučilišta u Dubrovniku, str. 347.
28. Sučević, D. (2010): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb.
29. Sušec, E. (2017): Motivacija zaposlenika na području Varaždinske županije, Sveučilište Sjever, Varaždin.
30. Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 153.
31. T.P. Tri ključna znanja o motivaciji koju voditelji trebaju „imati u malome prstu“. Ramiro.hr preuzeto s: https://www.ramiro.hr/baza-znanja/tri-kljucna-znanja-o-motivaciji-koja-menadzeri-trebaju-imati-u-malom-prstu [15.7.2021.]
32. Tipurić, D., I et al., (2013): Strategije u kriznim uvjetima, Strateški menadžment, (u tisku)
33. Tomić, Z., Milas, Z. (2007): Strategija kao odgovor na krizu: Politička misao, Vol. 44 br. 1, Zagreb.

34. Tripković, I. (2007): Poslovna kriza i krizni menadžment, Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet, Zagreb.
35. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec.
36. Wiley, C. (1997): What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, International Journal of Manpower, str. 263.
37. Zelenika R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

POPIS SLIKA

Slika 1.: Vrste kriza.....21
Slika 2.: Maslowljeva hijararhija potreba.....37

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Dosadašnja iskustva ispitanika s COVID-19.....48
Grafikon 2: Udio ispitanika prema spolu.....49
Grafikon 3: Udio ispitanika prema dobi.....49
Grafikon 4: Udio ispitanika prema stupnju obrazovanja.....50
Grafikon 5: Udio ispitanika prema obrazovnom profilu.....51
Grafikon 6: Udio ispitanika prema poduzeću u kojem su ispitanici zaposleni.....52
Grafikon 7.: Udio ispitanika s obzirom na staž u trenutnom poduzeću.....52
Grafikon 8.: Udio ispitanika s obzirom na ukupan radni staž do sada.....53
Grafikon 9.: Udio ispitanika s obzirom na razinu menadžmenta.....54

POPIS TABLICA

Tablica 1: Utjecaj faktora na motivaciju prije pandemije.....55
Tablica 2: Utjecaj faktora na motivaciju tijekom pandemije.....56
Tablica 3: Utjecaj elemenata na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke prije pandemije.....57
Tablica 4: Utjecaj elemenata na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke tijekom pandemije.....58
Tablica 5: Utjecaj provođenja sigurnosnih mjera i zaštite na radu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika prije pandemije.....60
Tablica 6: Utjecaj provođenja sigurnosnih mjera i zaštite na radu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika tijekom pandemije.....61
Tablica 7: Mjere zaštite.....62
Tablica 8: Utjecaj odabranih motivacijskih faktora.....63

Tablica 9: Utjecaj elemenata strateškog kriznog komuniciranja na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke.....65
Tablica 10: Utjecaj provođenja sigurnosnih mjera i zaštite na radu na stvaranje i zadržavanje osjećaja stabilnosti tvrtke na tržištu kod zaposlenika.....67

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U svrhu izrade diplomskoga rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu provodi se istraživanjena temu Utjecaj percipirane razine razvijenosti kriznog upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom pandemije COVID-19.

Vaše sudjelovanje u anketi iznimno je važno kako bi se dobile potpune informacije vezane uz navedenu temu. Stoga Vas molim da izdvojite 10 minuta i uključite se u ovo istraživanje popunjavanjem upitnika koji je pred Vama.

Vaši odgovori koristiti će se isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe, a odgovori će biti prikazani grupno. Anketa je u potpunosti anonimna.

Zahvaljujem na Vašem sudjelovanju, pomoći i uloženome trudu!
S poštovanjem,

Marija Rako

Kontakt e-mail: marijarako1@gmail.com

U istraživanju će se koristiti Likertova skala od 1 do 5 (1 - nimalo, 2 – vrlo malo, 3 –ponešto, 4 – puno, 5 - potpuno)

1. Ocijenite prema Vašem osobnom mišljenju kako su PRIJE PANDEMIJE na Vašu MOTIVACIJU utjecali dolje navedeni motivacijski faktori (ocjena 1 - 5):

	1	2	3	4	5
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju					
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju					
Moj odnos s menadžerom (neposrednim rukovodiocem) pozitivno utječe na moju motivaciju					
Stabilnost i sigurnost pola pozitivno utječu na moju motivaciju					
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju					
Zaštita na radu - sigurnost prilikom obavljanja posla					

2. Ocijenite prema Vašem osobnom mišljenju kako su TIJEKOM PANDEMIJE na VašuMOTIVACIJU utjecali dolje navedeni motivacijski faktori (ocjena 1 - 5):

	1	2	3	4	5
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju					
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju					
Moj odnos s menadžerom (neposrednim rukovodiocem) pozitivno utječe na moju motivaciju					
Stabilnost i sigurnost pola pozitivno utječu na moju motivaciju					
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju					
Zaštita na radu - sigurnost prilikom obavljanja posla					

3. Ocijenite prema Vašem osobnom mišljenju u kojoj mjeri dolje navedeni elementi strateškog kriznog KOMUNICIRANJA imaju utjecaj na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke PRIJE PANDEMIJE (ocjena 1-5):

	1	2	3	4	5
Kontinuirano praćenje stanja u poslovnoj okolini kao i općeg stanja u državi i svijetu od strane menadžmenta tvrtke					
Kontinuirano planiranje informiranje, postojanje strategija, taktika rada i općih ciljeva tvrtke					
Postojanje osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva ii projekata					
Kontinuirano evaluiranje i ocjena rezultata uspješnosti konkretnih projekata, učinkovitost ili neučinkovitost zadanih programa					

4. Ocijenite prema Vašem osobnom mišljenju u kojoj mjeri dolje navedeni elementi strateškog kriznog KOMUNICIRANJA imaju utjecaj na ostvarenje povjerenja zaposlenika u menadžment tvrtke TIJEKOM PANDEMIJE (ocjena 1-5):

	1	2	3	4	5
Kontinuirano praćenje stanja u poslovnoj okolini kao i općeg stanja u državi i svijetu od strane menadžmenta tvrtke					
Kontinuirano planiranje informiranje, postojanje strategija, taktika rada i općih ciljeva tvrtke					
Postojanje osoba koje su u svakom trenutku spremne raditi na ostvarenju konkretnih ciljeva ii projekata					
Kontinuirano evaluiranje i ocjena rezultata uspješnosti konkretnih projekata, učinkovitost ili neučinkovitost zadanih programa					

5. Ocijenite prema Vašem osobno mišljenju koliko provođenje SIGURNOSNIH MJERA i zaštite na radu utječu na stvaranje i zadržavanje osjećaja STABILNOSTI tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika PRIJE PANDEMIJE (ocjena 1-5):

	1	2	3	4	5
Postojanje pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti čijom se organiziranom prijavom ostvaruje sigurnost i zaštita zaposlenika na radu					
Skup mjera u sprječavanju rizika na radu, ozljede na radu, profesionalnih bolesti i slično					
Siguran radni prostor koji je pod stalnim izravnim ili neizravnim nadzorom u cilju zaštite djelatnika					
Postojanje svih potrebnih sredstava za rad i radne opreme					
Sprječavanje nastanka osjećaja krivnje kod djelatnika ukoliko ga bolest sprječavanja u obavljanju djelatnosti					

6. Ocijenite prema Vašem osobno mišljenju koliko provođenje SIGURNOSNIH MJERAi zaštite na radu utječu na stvaranje i zadržavanje osjećaja STABILNOSTI tvrtke na tržištu kod njenih zaposlenika TIJEKOM PANDEMIJE (ocjena 1-5):

	1	2	3	4	5
Postojanje pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti čijom se organiziranom prijavom ostvaruje sigurnost i zaštita zaposlenika na radu					
Skup mjera u sprječavanju rizika na radu, ozljede na radu, profesionalnih bolesti i slično					
Siguran radni prostor koji je pod stalnim izravnim ili neizravnim nadzorom u cilju zaštite djelatnika					
Postojanje svih potrebnih sredstava za rad i radne opreme					
Sprječavanje nastanka osjećaja krivnje kod djelatnika ukoliko ga bolest sprječavanja u obavljanju djelatnosti					

7. Ocijenite prema Vašem osobnom mišljenju u kojoj mjeri Vaše poduzeće štiti dolje navedene elemente neophodne za njeno poslovanje (ocjena 1-5):

	1	2	3	4	5
Pružanje svih zaštitnih sredstava (dezinficijensi, zaštitne maske, viziri, rukavice, pregrade…) u neograničenoj količini kako bi zaposlenici mogli nesmetano obavljati svoje svakodnevne radne aktivnosti					
Pružanje mogućnosti rada od kuće, smjenskog rada, rada u manjim timovima, kliznog radnog vremena, skraćenog radnog vremena i slično					
Osiguravanje svih potrebnih sredstava za online sastanke s poslovnim partnerima					

8. Vaša dosadašnja iskustva s COVID-19?
    - Nisam bio/la zaražen(a) s COVID-19
    - Bio/la sam u samoizolaciji
    - Prebolio/la sam COVID-19
    - Meni bliske osobe su preboljele COVID-19
    - Mislim da je COVID-19 izmišljena bolest

9. Spol:
    - M
    - Ž
10. Dob:
    - 18 - 25 godina
    - 26 - 35 godina
    - 36 - 45 godina
    - 46 - 55 godina
    - Više od 56 godina
11. Stupanj obrazovanja:
    - SSS (srednja škola)
    - VŠS (viša stručna sprema)
    - VSS (visoka stručna sprema)
    - Doktor znanosti i više
12. Vaš obrazovni profil:
    - Ekonomski
    - Pravni
    - Drugo područje društvenih znanostiTehnički
    - Područje prirodnih znanosti
    - Područje humanističkih znanosti
    - Područje medicinskih znanosti
    - Umjetničko područje
13. Poduzeće u kojem ste zaposleni:
    - Prvi Treptač
    - Priska Med
14. Koliko ste dugo zaposleni u trenutnom poduzeću?
    - Od 0 do 1 godine

- Od 2 do 5 godina
- Od 6 do 9 godina
- 10 godina i više

15. Koliko radnog staža imate do sada ukupno, ne samo u ovom poduzeću?
    - Od 0 do 1 godine
    - Od 2 do 5 godina
    - Od 6 do 9 godina
    - 10 godina i više
16. Razina menadžmenta kojoj pripadate:
    - Menadžment najviše razine
    - Menadžment srednje razine
    - Menadžment manje razine
    - Zaposlenik samo