UTJECAJ POSLOVNE KRIZE NA ZAPOSLENIKE PODUZEĆA „TLM“ ŠIBENIK

Skorić, Anita

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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:124:179826

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ POSLOVNE KRIZE NA ZAPOSLENIKE PODUZEĆA „TLM“ ŠIBENIK

Mentor:

prof. dr. sc. Dejan Kružić

Student:

Anita Skorić, univ. bacc. oec.

Split, kolovoz 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
1.1. Problem istraživanja 1
1.2. Predmet istraživanja 2
1.3. Svrha i cilj istraživanja 4
1.4. Istraživačke hipoteze 5
1.5. Metodologija istraživanja 6
1.6. Doprinos istraživanja 7
1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada 8
2. KRIZNI MENADŽMENT I POSLOVNA KRIZA 9
2.1. Poslovna kriza 10
2.1.1. Pojam i definicije krize 10
2.1.1.1. Izvori krize 12
2.1.1.2. Posljedice krize 14
2.1.2. Uzroci poslovne krize 16
2.1.2.1. Vanjski uzroci 18
2.1.2.2. Unutarnji uzroci 19
2.1.3. Faze i simptomi krize 20
2.1.4. Vrste poslovnih kriza 22
2.2. Krizni menadžment 23
2.2.1. Pojam i definicija kriznog menadžmenta 24
2.2.2. Uloga menadžera u poslovanju poduzeća u krizi 26
3. UTJECAJ POSLOVNE KRIZE NA ZAPOSLENIKE 29
3.1. Zaposlenici kao interesno – utjecajne skupine poduzeća 29
3.2. Uloga zaposlenika u poslovnoj krizi 29
3.2.1. Ponašanje zaposlenika u poslovnoj krizi 30
3.2.2. Osnovni problemi među zaposlenicima u poslovnoj krizi 31
3.2.3. Poslovna kriza kao zajednički problem zaposlenika i menadžera 31
3.3. Motivacija kao jedan od temeljnih problema među zaposlenicima u krizi 32
3.3.1. Motiviranje zaposlenika 34
3.3.2. Stvaranje motivirajućih uvjeta 35
3.4. Proaktivno ponašanje zaposlenika u krizi 35
3.4.1. Pojam i definicija proaktivnog ponašanja u organizaciji 35

3.4.2. Stilovi vodstva kriznih menadžera 37
3.5. Povjerenje zaposlenika u krizni menadžment 38
3.5.1. Pojam i definicija povjerenja u organizaciji 38
3.5.2. Povezanost povjerenja i interne komunikacije 39
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ POSLOVNE KRIZE NA ZAPOSLENIKE PODUZEĆA „TLM“ D.D. ŠIBENIK 41
4.1. Opći podaci o poduzeću „TLM“ d.d. Šibenik 41
4.2. Interpretacija rezultata empirijskog istraživanja 43
4.2.1. Opis metodologije istraživanja 44
4.2.2. Karakteristike uzorka istraživanja 45
4.2.3. Rezultati istraživanja 48
4.2.4. Testiranje hipoteza 55
4.2.5. Ograničenja prilikom istraživanja 57
5. ZAKLJUČAK 58
SAŽETAK 60
SUMMARY 61
LITERATURA 62
POPIS SLIKA 64
POPIS TABLICA 66
POPIS GRAFIKONA 68
PRILOZI (anketni upitnik) 69

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U današnje vrijeme, krizni menadžment predstavlja skup funkcija ili procesa kojima je temeljni cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije te uspostaviti potrebne načine koji će „organizaciji omogućiti učinkovitiju reakciju i njeno uspješno rješavanje, kao i cjelokupno sprječavanje uz što brži povratak u normalno stanje“[1]. Naime, zadaća kriznog menadžmenta je vrlo opsežna, a podrazumijeva postavljanje preventivnih mjera, ublažavanje krize, pravodobno reagiranje i sanaciju nakon djelovanja. Kriza može pogoditi svaku organizaciju, bez obzira na njenu veličinu, i sukladno tome, menadžeri organizacija koje zahvati poslovna kriza, moraju djelovati brzo kako bi mogli uspješno ustanoviti njezin uzrok i riješiti ga u što kraćem vremenskom roku.

Poslovna kriza predstavlja stanje u organizaciji koje nastaje djelovanjem nepovoljnih događaja, odnosno događaja koji uzrokuju probleme u poslovanju, a očituju se kroz smanjenje prihoda, gubitke, smanjenje obujma posla te smanjenje likvidnosti. Također, poslovna kriza se može definirati i kao „neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“[2]. Nadalje, ambivalentan, odnosno dvojak ishod, uvelike ovisi o pripremljenosti poduzeća na krizne situacije, kao i na uspješnost rješavanja problema. Poslovna kriza podrazumijeva kriznu situaciju u kojoj se poduzeće nađe svojom krivicom donoseći loše poslovne odluke, ili iznenada, tj. pod utjecajem određenog vanjskog faktora koji se nije mogao predvidjeti. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, može se reći da što je poslovna kriza dublja i zahvaća veće područje djelovanja, to je njome teže ovladati, a upravljanje u kriznim uvjetima je vrlo složeno i odgovorno.

Zaposlenici predstavljaju najosjetljiviji sastavni dio pojedinog poduzeća u vremenu poslovne krize. Naime, strah od gubitka radnog mjesta može kod zaposlenika izazvati paniku i stres. Ukoliko se na to nadoveže i neučinkovita i pogrešno osmišljena komunikacija unutar poduzeća, zaposlenici se mogu osjećati suviše izoliranima ili se mogu naći pod pretjeranim stresom zbog vlastite nesigurnosti i budućnosti u organizaciji. Stres u organizaciji je postao jedan od zabrinjavajućih faktora kod zaposlenika, a kako bi u organizaciji postojala valjana radna okolina i visoka produktivnost, potrebno je pobrinuti se za sve zaposlenike.

---

[1] Kešetović, Ž., Toth, I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 263.
[2] Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 12.

Upravljanje ljudskim potencijalima u kriznim situacijama predstavlja izrazito složen proces kojemu se čak i u uvjetima stabilnog poslovanja mora pristupati s pažnjom. U uvjetima poslovne krize, „upravljanje ljudskim potencijalima postaje pravi izazov koji najčešće i utječe na činjenicu hoće li organizacija iz krize izići kao pobjednik ili kao gubitnik“[3].

Prethodno navedena teorijska osnova koja podrazumijeva krizni menadžment, poslovnu krizu i utjecaj poslovne krize na zaposlenike, predstavlja primarni problem istraživanja diplomskog rada.

1.2. Predmet istraživanja

Poslovne krize se mogu ublažiti, umanjiti, ispraviti i nadoknaditi rekacijom poduzeća, no u konačnici, može se reći kako su one proces koji uvijek nosi neizvjesnost ishoda. Poslovne krize su posebice osjetljive na situacije nanošenja štetnih događaja ljudima, te zbog toga reakcija na krizu mora biti brza i iskrena, odnosno ne smije služiti kao prilika za vlastitu reklamu i promicanje poduzeća. Zaposlenici u mnogim situacijama nisu ni svjesni kako njihovo neprikladno ponašanje u radnoj okolini predstavlja uzrok mogućih problema u poduzeću. Naime, zaposlenici svojim „(ne)namjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu cjelokupnom poduzeću“[4].

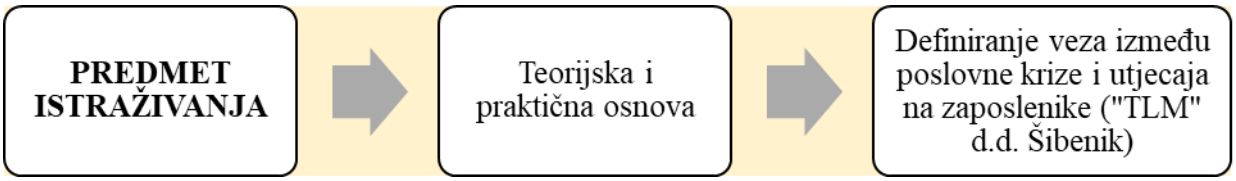
Uzrok poslovne krize ima veliki utjecaj na zaposlenike pojednih poduzeća, a manifestira se kroz kašnjenje ili neisplatu plaća, nepravedan sustav nagrađivanja, lošu radnu atmosferu i neodgovarajuće radne uvjete. Bez obzira na prethodno navedene uzroke, posljedice nezadovoljstva su jasne a podrazumijevaju namjerno štetno ponašanje u obliku štrajkova, pojačanu stopu fluktuacije, neadekvatnu radnu učinkovitost i pad motivacije. Temeljni problem među zaposlenicima u vrijeme poslovne krize je svakako nedostatak motivacije. Naime, u tim situacijama, zaposlenici često postaju nezainteresirani za rad, i to posebice zbog odnosa organizacije prema njima. Također, u vrijeme poslovne krize dolazi do toga da najkvalitetniji zaposlenici odlaze, a oni koji ostaju, proizvode nekvalitetne proizvode, dolazi do pojave štrajkova i cjelokupnog nepovjerenja prema menadžmentu. Nadalje, menadžment, kao poslovna funkcija u poduzećima i organizacijama, predstavlja funkciju koja koordinira ljudske napore da izvrše određene ciljeve koristeći dostupne, a ograničene resurse na efikasan i učinkovit način. U suvremenim poslovnim organizacijama, krizni menadžment

[3] Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 280.
[4] Ibidem, str. 282.

je sve češći dio upravljanja poduzećem, jer procjenjuje nastanak rizika prilikom donošenja poslovnih odluka te otkriva potencijalne prijetnje i prilike za poboljšanje poslovanja. U konačnici, može se reći kako su pravovremeno otkrivanje prijetnji i nedostataka odlučujući faktori prevencije i ovladavanja poslovnom krizom u današnje vrijeme.

Temeljni predmet istraživanja ovog diplomskog rada obuhvaća definiranje veza između poslovne krize, odnosno njenog utjecaja na zaposlenike na primjeru poduzeća „TLM“ d.d. iz Šibenika (slika 1).

Slika 1. Predmet istraživanja diplomskog rada



Izvor: Izrada autorice

Kako bi se uspješno proveo prethodno definirani predmet istraživanja, provest će se empirijsko istraživanje u poduzeću „TLM“ d.d. sa sjedištem u Šibeniku. Na taj način, ispitat će se sve karakteristike i značajke utjecaja poslovne krize na zaposlenike, odnosno na njihove stavove i osjećaje. Također, putem empirijskog istraživanja, prikazat će se utjecaj zaposlenika i menadžera na poslovnu krizu.

TLM – tvornica lakih metala d.d. Šibenik, prije Domovinskog rata je sama proizvodila sve potrebne sirovine za izradu gotovih proizvoda, no nakon rata su uništeni dijelovi pogona i tvornice, te su se zbog toga sirovine počele kupovati u susjednim zemljama. Nakon toga, dolazi do privatizacije navedenog poduzeća, i u to vrijeme dolazi do propasti i zatvaranja određenih pogona, čime su radnici postali apsolutni višak. Stariji zaposlenici su iskoristili mogućnost odlaska u mirovinu, dok su pojedinci uzeli otpremnine. Naime, krajem 90 – ih godina, poduzeće je imalo oko 1.800 zaposlenika, dok u današnje vrijeme radi samo jedan pogon koji ima oko 400 zaposlenika. Razlozi zbog kojih je došlo do velike poslovne krize u poduzeću, odnose se na:

- *nedostatak obrtnih sredstava,*
- *gubitak tržišta zbog nekvalitetne isporuke robe,*
- *nepovoljne rokove isporuke,*

- *uzimanje kredita s visokim kamatnim stopama*, i
- *zastarjelu tehnologiju*.

Sukladno prethodno navedenim činjenicama, provest će se anketiranje zaposlenika navedenog poduzeća, a dobivena saznanja predstavljat će relevantne podatke za analizu i obradu pkratičnog dijela diplomskog rada.

1.3. Svrha i cilj istraživanja

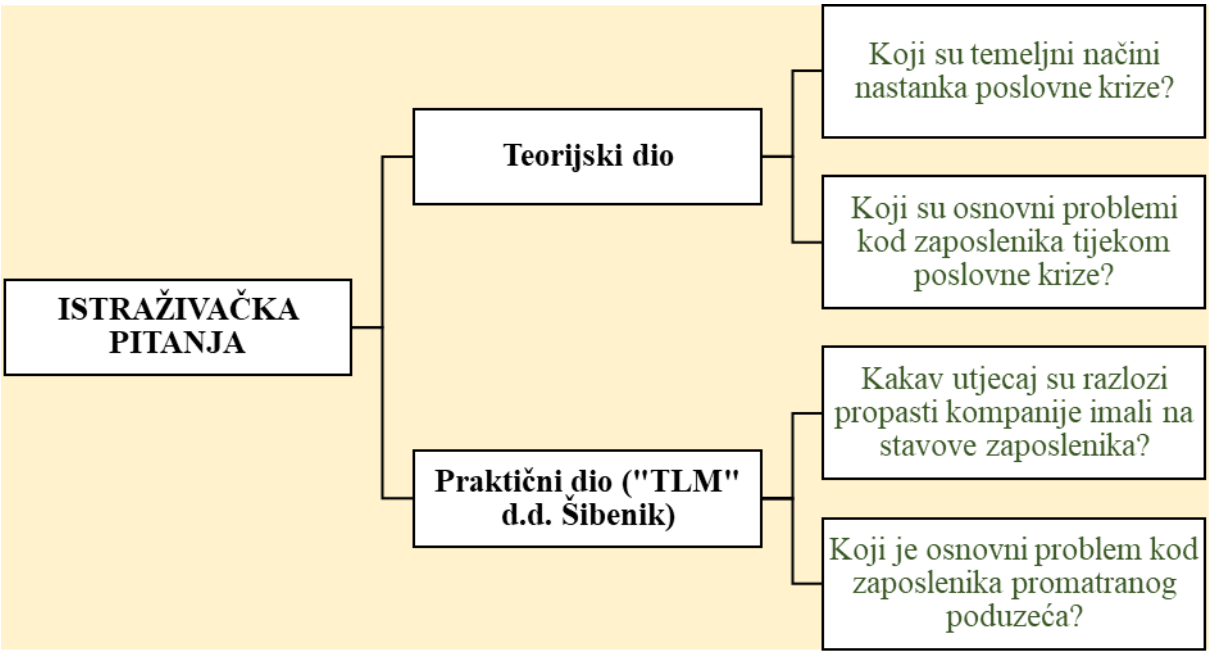
Prepoznavanje i priznavanje postojanja problema u poslovanju predstavlja prvi korak suočavanja s poslovnom krizom, a pravovremena reakcija može spasiti poslovanje poduzeća, dok zanemarivanje i negiranje loših rezultata pogoršava situaciju i vodi prema još dubljoj krizi. U današnje vrijeme, postoji veliki broj pokazatelja koji upućuju na mogućnost pada u poslovanju, odnosno identificiraju mjesta nastanka problema te na taj način pomažu menadžerima u donošenju odluka koje će poduzeće izvući iz kriznih situacija. Poslovna kriza nastaje pod velikim utjecajem spleta raznih okolnosti i faktora (političkih, ekonomskih, socijalnih, demografskih, tehnoloških, ekoloških), a temeljni „recept“ za uspjeh se odnosi na fleksibilnost poduzeća što predstavlja „ključ“ uspjeha u kriznom okruženju.

Osnovni cilj ovog diplomskog rada je istražiti ponašanje zaposlenika prilikom poslovne krize na primjeru poduzeća „TLM“ d.d. Šibenik. Istraživanje će se obraditi prikupljanjem relevantnih informacija, a također, mora dokazati ili opovrgnuti istraživačke hipoteze koje će se predstaviti u sljedećem poglavlju diplomskog rada.

Sukladno prethodno postavljenom cilju, svrha istraživanja diplomskog rada se odnosi na definiranje veze između utjecaja poslovne krize, zaposlenika poduzeća te ponašanja zaposlenika prilikom samog utjecaja poslovne krize. Također, svrha istraživanja se odnosi na rezultate empirijskog istraživanja, pomoću kojih će se poduzeću „TLM“ d.d. iz Šibenika predložiti određene mjere za rješavanje nepovoljnih situacija.

Provođenjem ankete i dobivanjem ključnih odgovora, omogućit će se dokazivanje ili opovrgavanje istraživačkih hipoteza. Kako bi se cilj i svrha istraživanja ovog diplomskog rada uspješno proveli, potrebno je odgovoriti na istraživačka pitanja koja su prikazana u nastavku teksta, na slici 2.

Slika 2. Istraživačka pitanja



Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodno navedenim istraživačkim pitanjima, može se reći kako je prilikom poslovne krize potreban angažman svih onih koji tvore organizaciju, a ne samo kriznih menadžera. U toj situaciji, zaposlenici predstavljaju interesnu skupinu koja prva snosi negativne posljedice poslovne krize.

1.4. Istraživačke hipoteze

Istraživačke hipoteze predstavljaju objašnjenje pojedinih fenomena ili razumnu pretpostavku koja predlaže moguću korelaciju između više fenomena. Istraživačku hipotezu mora biti moguće provjeriti, a temelji se na prethodnim opažanjima ili proširenjima znanstvenih teorija. Temeljem prethodno definiranog problema, tj. predmeta istraživanja, postavljaju se dvije istraživačke hipoteze koje je daljnjim teorijskim i praktičnim istraživanjem potrebno dokazati ili opovrgnuti:

H1: Najveći utjecaj poslovne krize na zaposlenike određenog poduzeća je vidljiv kroz nedostatak motivacije.

Motivacija predstavlja utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi. Naime, u okviru menadžmenta, motivacija igra važnu ulogu jer njome menadžer nastoji zadovoljiti želje svojih suradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za organizaciju. Padom motivacije, zaposlenici postaju nezainteresirani za rad, i to najviše zbog

odnosa organizacije prema njima. Motivirani zaposlenici se mogu predstaviti kao energični i puni oduševljenja, te takvog pojedinca ne plaši mogućnost promjene. U odnosu na motivirane, nemotivirani zaposlenici u većini slučajeva su nezainteresirani za svoje zadatke i ciljeve, a kao posljedica se javlja loša kvaliteta rada.

H2: Uspješno upravljanje poslovnom krizom u poduzeću podrazumijeva preventivno djelovanje i ovladavanje krizom.

Prilikom upravljanja poslovnom krizam, potrebno je na vrijeme prepoznati opasne situacije, a posebna pozornost se pridaje signalima ranog upozorenja. Također, u prethodno navedenoj situaciji, potrebno je izraditi krizni plan kojim se obuhvaćaju sve aktivnosti koje će se detaljno obraditi i analizirati prilikom pisanja diplomskog rada zbog uspješnog dokazivanja ili opovrgavanja prethodno postavljene istraživačke hipoteze.

1.5. Metodologija istraživanja

Pomoću metodologije izrade diplomskog rada, proučit će se i analizirati određene definicije i pojave koje su od iznimnog značaja za uspješnu obradu prethodno definirane problematike. Metodologija izrade diplomskog rada oslanja se na opću metodologiju, te je sukladno tome potrebno koristiti pojedine istraživačke i znanstvene pristupe. Prilikom obrade diplomskog rada, primijenit će se „kvalitativni pristup, kvantitativni pristup i metoda sekundarnog istraživanja pomoću koje će se analizirati podaci dostupni u stručnoj i znanstvenoj literaturi“[5]. Isto tako, koristit će se i empirijski i racionalni pristupi koji će nas kontinuirano voditi prema zaključnim dijelovima diplomskog rada. Nadalje, za istraživanje diplomskog rada, primijenit će se sljedeće metode istraživanja:

- *metoda kompilacije* – pomoću metode kompilacije, prilikom izrade i pisanja koristit će se tuđi rezultati, odnosno, tuđa zapažanja, istraživanja, članci, stručni, znanstveni radovi i sl., kao pomoć pri obradi proučavane problematike,
- *metoda analize* – pomoću metode analize definirat će se osnovni termini i značenja, te će se složeni i opširni pojmovi raščlaniti na jednostavnije dijelove, odnosno, elemente,
- *induktivna i deduktivna metoda* – koristit će se kod iznošenja zaključaka o predmetu istraživanja na osnovu analize pojedinih činjenica,

[5] Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 17 – 18.

- *metode apstrakcije i konkretizacije* – pomoću ove metode govorit će se o prednostima i nedostatcima, i
- *metoda klasifikacije* – prilikom pisanja diplomskog rada, poštivat će se podjela određenih pojmova.

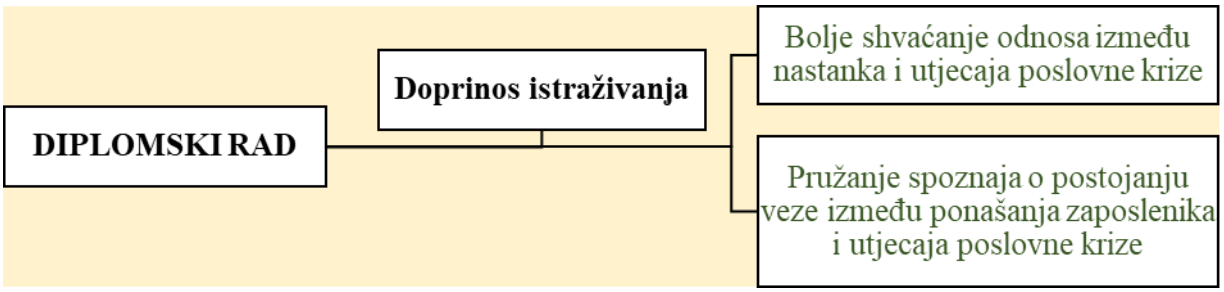
Za razliku od teorijskog dijela, za potrebe empirijskog dijela istraživanja obavit će se pretraživanje odgovarajućih baza podataka poduzeća „TLM“ d.d. Šibenik, te će se za prikupljanje primarnih podataka o utjecaju poslovne krize na zaposlenike koristiti anketni upitnik. Svi prikupljeni podaci analizirat će se i prikazati statistički pomoću tablica i grafikona.

Sva prikupljena saznanja i rezultati istraživanja dobiveni korištenjem prethodno navedenih metoda, koristit će se u svrhu istraživanja ključne problematike diplomskog rada.

1.6. Doprinos istraživanja

Empirijskim istraživanjem utjecaja poslovne krize na zaposlenike poduzeća „TLM“ d.d. Šibenik nastoji se doprinijeti boljem shvaćanju odnosa između nastanka i utjecaja poslovne krize, kao i upravljanja poslovnom krizom od strane menadžmenta. Također, diplomskim radom se želi doprinijeti pružanju određenih spoznaja o postojanju veze između ponašanja zaposlenika i utjecaja poslovne krize. Prilikom istraživanja prethodno navedene problematike, koristit će se opća teorijska saznanja iz područja na koje se odnosi problem istraživanja, kao i praktični primjer temeljen na empirijskom istraživanju. U nastavku teksta, na slici 3, prikazan je doprinos istraživanja diplomskog rada.

Slika 3. Doprinos istraživanja



Izvor: Izrada autorice

Cjelokupni doprinos istraživanja iznosi činjenice o tome kakve karakteristike utjecaj poslovne krize ima na zaposlenika. U konačnici, može se reći kako doprinos istraživanja na izravan ili neizravan način otkriva i potencijalne pogreške promatranog poduzeća, a uz pomoć

teorijskih postavki daje ideju i okvirne smjernice zaposlenicima o potrebama poduzimanja određenih aktivnosti.

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada

Struktura diplomskog rada istraživat će se u okviru pet osnovnih poglavlja. U uvodnom dijelu diplomskog rada iznijet će se osnovne odrednice koje podrazumijevaju:

- *problem istraživanja*,
- *predmet istraživanja*,
- *svrhu i cilj istraživanja*,
- *istraživačke hipoteze*,
- *metode istraživanja*,
- *doprinos istraživanja*, i
- *strukturu diplomskog rada*.

U odnosu na uvodni dio, u drugom poglavlju diplomskog rada, definirat će se osnovne odrednice poslovne krize i kriznog menadžmenta. Naime, potpoglavlje „Poslovna kriza“ obuhvatit će temeljne značajke, faze, simptome i uzroke poslovne krize te načine upravljanja u kriznim situacijama, dok će potpoglavlje „Krizni menadžment“ obuhvatiti temeljne definicije te ulogu kriznih menadžera prilikom poslovanja.

U trećem dijelu diplomskog rada, prikazat će se pojedini apsketi koji podrazumijevaju utjecaje poslovne krize na zaposlenike, odnosno na njihovo ponašanje. Nadalje, detaljno će se opisati uloga zaposlenika kao interesno – utjecajne skupine poduzeća koja obuhvaća ponašanje, probleme, motivaciju i povjerenje među zaposlenicima.

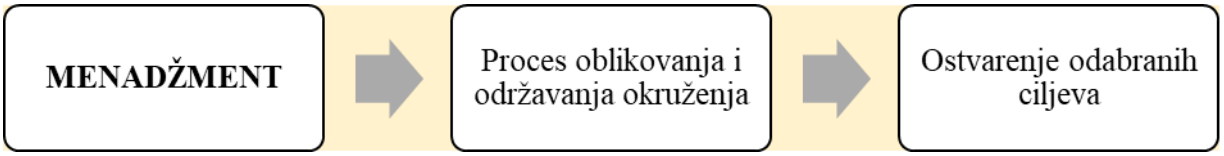
Četvrti dio diplomskog rada obuhvaća empirijsko istraživanje temeljeno na utjecaju poslovne krize na zaposlenike poduzeća „TLM“ d.d. Šibenik, a također će se predstaviti i opći podaci o poduzeću te će se interpretirati dobiveni rezultati u okviru istraživanja.

U petom, odnosno zaključnom dijelu diplomskog rada, iznijet će se zaključni stavovi temeljeni na prethodno definiranoj problematici, kao i na prethodno postavljenim istraživačkim hipotezama.

2. KRIZNI MENADŽMENT I POSLOVNA KRIZA

Menadžment je odgovoran za uspješnost cjelokupnog poslovanja, viziju, misiju i izvršavanje najviših ciljeva poduzeća. Kako bi menadžment poduzeća ispunio prethodno definirane ciljeve, potrebno je mnogo znanja i iskustva. Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se reći kako menadžment predstavlja „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“[6]. U nastavku teksta, na slici 4, prikazana je definicija menadžmenta.

Slika 4. Definicija menadžmenta



Izvor: Izrada autorice prema: Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 153.

Također, menadžment se može definirati i kao „proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, odnosno kao aktivnost usmjeravanja prema postizanju određenih ciljeva“[7]. Nadalje, s obzirom na činjenicu da mnoga poduzeća ovise o sposobnostima i znanjima menadžmenta koji ih vodi, vidljivo je kako se temeljni uzrok ekonomskih kriza, pa čak i nerazvijenosti mnogih zemalja, odnosi na:

- *neefikasnu primjenu menadžmenta*,
- *loš menadžment*,
- *nepoznavanje materije upravljanja*, i
- *nedostatak resursa*.

U današnje vrijeme, „tradicionalni“ krizni menadžeri usmjereni su na bavljanje čistim rizikom i zaštitom od fizičkih resursa, dok „moderni“ pogled na krizni menadžment podrazumijeva „preventivnu ulogu u kojoj se razmatraju potencijalne krize“[8]. Naime, može se reći kako današnji, odnosno moderni medažment mora biti sposoban baviti se raznim problemima koji su vezani za:

[6] Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 153.
[7] Ibidem, str. 153 – 154.
[8] Horvatin, T.: Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, http://ekonomskiportal.com/, (25. ožujka 2017.)

- *proizvode,*
- *industrijske kvarove,*
- *nezgode vezane za čovjeka,* i
- *brojne druge probleme.*

Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, vidljivo je kako krizni menadžment mora biti sposoban baviti se svim pojedinim negativnim efektima koji mogu ugroziti potencijale za preživljavanje organizacije. Naime, u slučaju krize i kriznih situacija, najveći fokus se stavlja na ekonomiju i gospodarstvo, ali kriza se javlja i u bilo kojem drugom aspektu ljudskog rada. Kriza predstavlja stanje, događaj ili proces koji može uzrokovati veliku štetu cjelokupnom društvu te je poznavanje postojanja problema prvi korak suočavanja s krizom. Isto tako, proces upravljanja rizicima označava jedan od instrumenata upravljanja krizom, ali mora biti integriran u cjelokupni upravljački proces kako bi poduzeće bilo uspješno.

Poslovna kriza se može definirati kao „negativni razvoj poslovanja poduzeća, tj. kao posljedica događaja iz okruženja i/ili pogrešnih poslovnih poteza menadžmenta, koji izaziva negativne rekacije interesnih skupina, odnosno zahtjeva restrukturiranje poslovanja“[9]. Isto tako, poslovna kriza se u stručnoj literaturi najčešće definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima poduzeća te ima ambivalentan ishod.

2.1. Poslovna kriza

2.1.1. Pojam i definicije krize

Poslovna i financijska kriza ne predstavljaju više samo temu koja je namijenjena poslovnim konzultantima i savjetnicima, nego predstavljaju izazov za svako poduzeće i poslovnu organizaciju. Naime, kriza predstavlja prijelom, odnosno teško prolazno razdoblje u svakom:

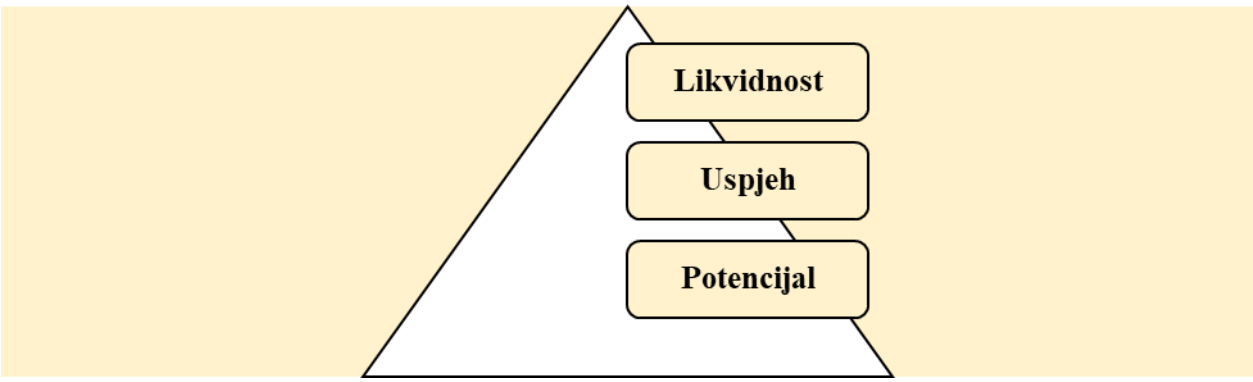
- *prirodnom,*
- *društvenom,* i
- *misaonom procesu.*

[9] Dojčinović, D.: eBizMgas: Uzroci poslovne krize, http://www.ebizmags.com/, (16. lipnja 2017.)

U staroj Grčkoj, riječ „kriza“ označavala je „odluku“, dok danas „označava sposobnost razlikovanja, izbor i pojašnjenje“[10]. Isto tako, kriza se može definirati i kao događaj koji može uzrokovati veliku štetu, odnosno koji može uništiti pojedinca, tj. skupinu ljudi, organizaciju ili cjelokupno društvo. U slučaju kada se govori o krizi, pretežno se kao asocijacija upotrebljava kriza u području ekonomije i gospodarstva.

Gledajući s apsketa poslovne ekonomije, kriza označava stanje gdje se u pitanje dovodi opstanak poduzeća, tj. stanje i situacija njegove konačne egzistencije. Poslovna kriza se može definirati i kao neplanirani proces koji ima „ograničeno trajanje i razne mogućnosti utjecaja koje štete osnovnim ciljevima poslovanja“[11]. Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, razne mogućnosti utjecaja s ambivalentnim, odnosno dvojakim ishodom, ovise o pripremljenosti poduzeća na kriznu situaciju te o uspješnosti rješavanja problema poslovanja. Poslovna kriza je situacija u kojoj se poduzeće nađe svojom krivnjom donoseći loše poslovne odluke, ili iznenada, pod utjecajem nekog vanjskog faktora koji se nije mogao predvidjeti. U nastavku teksta, na slici 5, prikazani su egzistencijalni ciljevi poduzeća.

Slika 5. Egzistencijalni ciljevi poduzeća

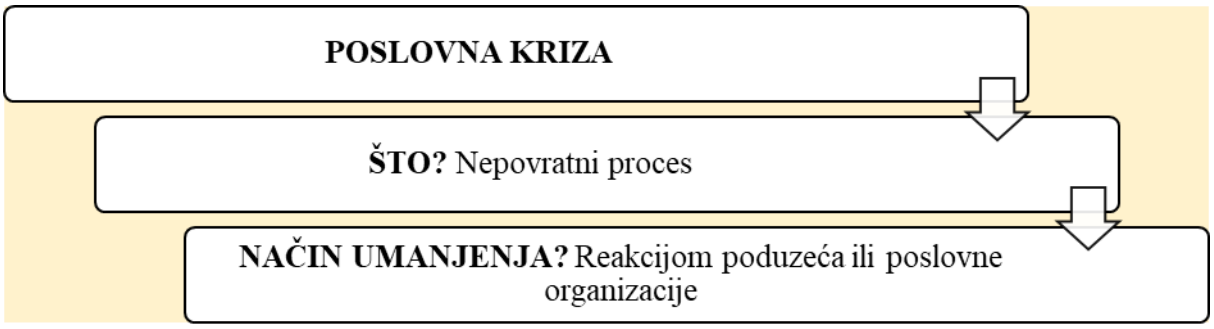


Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagaić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 103.

Loše izvršenje navedenih egzistencijalnih ciljeva poduzeća vodi prema sankcioniranju cjelokupnog sustava, a odnose se na likvidnost, uspjeh i potencijal. Sukladno egzistencijalnim ciljevima poduzeća, poslovna kriza predstavlja proces koji je nepovratan, odnosno proces koji se može ublažiti, umanjiti i nadoknaditi reakcijom poduzeća. U nastavku teksta, na slici 6, prikazana je definicija poslovne krize.

[10] Osmanagaić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 101.
[11] Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 13.

Slika 6. Definicija poslovne krize



Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagaić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 104.

Nadalje, može se reći kako su posebice osjetljive situacije nanošenja štetnih događaja ljudima, a reakcija na krizu mora biti:

- *brza,*
- *iskrena,* i
- *ne smije služiti kao priliku za promidžbu i reklamu.*

Poslovne krize vode prema novoj orijentaciji, odnosno prema odlučujućoj promjeni prilikom ponašanja i preispitivanja poslovnih ciljeva. Naime, prethodno navedena tvrdnja ne odnosi se samo na zaposlenike i menadžment poduzeća ili poslovne organizacije, nego i na:

- *kupce,*
- *vlasnike,*
- *financijske institucije,* i
- *dobavljače.*

U današnje suvremeno, moderno i krizno vrijeme, mogu se razlikovati interni i eksterni poslovni subjekti na koje utječu posljedice krize. Interni subjekti obuhvaćaju zaposlenike i vlasnike poduzeća, dok eksterni subjekti podrazumijevaju sve one koji su poslovno ili privatno povezani s poduzećem.

2.1.1.1. Izvori krize

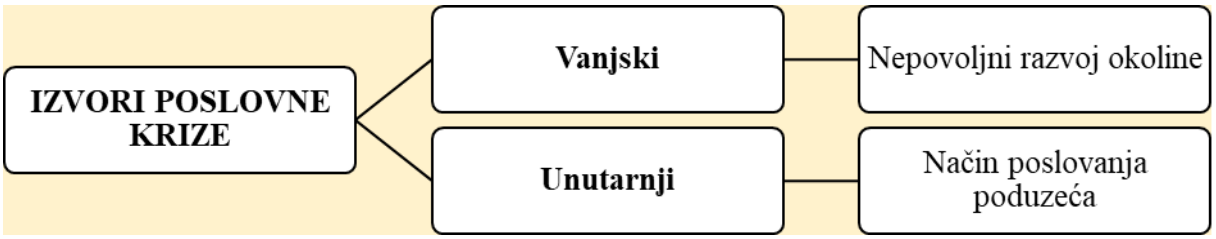
U situaciji kada se govori o izvorima poslovne krize, temeljni pitanje koje se nameće je zapravo ono pitanje o izvorima konkurentskih prednosti. Gledajući s aspekta strukturalističkog pristupa, vidljivo je kako struktura industrije predstavlja ključni faktor

uspjeha, dok su prema resursnom pristupu, za uspjeh poduzeća ključni njegovi jedinstveni resursi. Nadalje, mnoga empirijska istraživanja, provedena u Republici Hrvatskoj i u svijetu, podupiru resursnu teoriju i impliciraju kako uspješnost poslovanja ovisi o:[12]

- *unutarnjim sposobnostima*, i
- *posjedovanju ključnih znanja u poduzeću*, i
- *razvoju znanja*.

U nastavku teksta, na slici 7, prikazani su izvori poslovne krize u poduzeću ili poslovnoj organizaciji.

Slika 7. Izvori poslovne krize



Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 24.

Kao što je na prethodnoj slici prikazano, izvori poslovne krize mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje.

Naime, vanjski izvori poslovne krize proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline koji se u konačnici negativno odražavaju na poslovanje te se na njih ne može utjecati (potrebno je razviti pojedine instrumente koji će pravodobno upozoriti menadžment poduzeća na krizu). U odnosu na vanjske, unutarnji izvori poslovne krize proizlaze iz poduzeća, tj. iz njegovog načina poslovanja. Nadalje, s obzirom na činjenicu kako menadžment u prethodno navedenom području ima najveću odgovornost, slijedi zaključak da se njega smatra najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu.

Temeljna greška menadžmenta je u tome što ne promatra poduzeće kao promjenjiv organizam u promjenjivoj okolini, što u konačnici rezultira slabijim prilagođavanjem poduzeća i krizom. Naime, menadžeri navedenog tipa najviše se bave operativnim

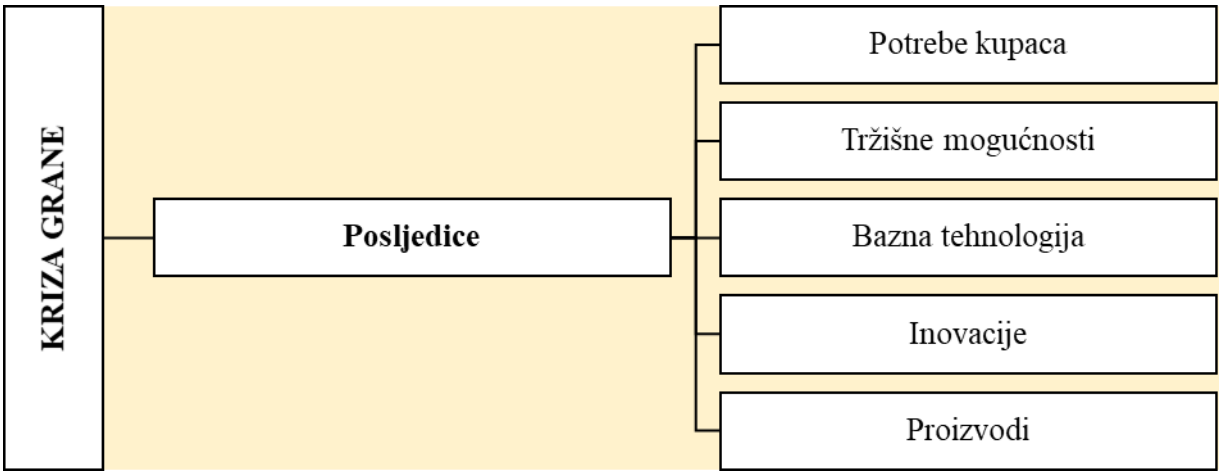
[12] Ibidem, str. 23.

upravljanjem i kratkoročnom dobiti, zanemarujući nadolazeće promjene i izazove. U situaciji da opasnosti dolaze iz uže okoline poduzeća, radi se o krizi grane koju najčešće uzrokuju:[13]

- *promijenjene potrebe kupaca*,
- *nove tržišne mogućnosti*,
- *promjena bazne tehnologije*,
- *inovacije*, i
- *supstituacija proizvoda*.

U nastavku teksta, na slici 8, prikazane su posljedice krize grane u pojedinom poduzeću ili poslovnoj organizaciji.

Slika 8. Posljedice krize grane



Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 26.

U odnosu na krizu grane, kriza gospodarstva podrazumijeva kratkoročno i srednjoročno pogoršanje ukupnoga gospodarskog razvoja. Navedeno ponašanje, odnosno recesija, ograničenog je i nepoznatog trajanja, kao i nepoznate dubine. Naime, recesija utječe na cjelokupnp gospodarstvo, ali ne u podjednakoj mjeri.

2.1.1.2. Posljedice krize

Posljedice krize se mogu definirati kao „oslobođenje iz zapletene situacije“[14], dok sa stajališta evolutivnog razvoja, kriza predstavlja pripremu puta za ostvarenje neke novine koja pokazuje kada i gdje treba poduzeti velike promjene. Naime, pojava teškoća u mnogim

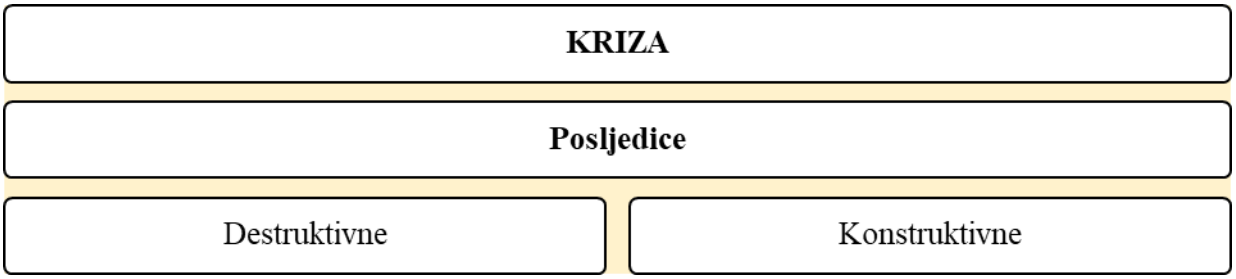
[13] Ibidem, str. 26.
[14] Krummenacher, A. (1981): Krisenmanagement, Industrielle Organisation, Zürich, str. 6.

situacijama otkriva iracionalnost pojedinih pravila i pogleda te je zbog toga razvoj prouzrokovan krizom nužan za evoluciju i napredak poduzeća, pojedinca i društva. Naime, u današnje vrijeme, poslovne krize vode prema:[15]

- *novoj orijentaciji*,
- *odlučujućoj promjeni ponašanja*, i
- *preispitivanju poslovnih ciljeva*.

Prethodno navedene tvrdnje ne odnose samo na menadžment i zaposlenike, nego i na kupce, dobavljače, vlasnike i financijske institucije. Uobičajeno, razlikuju se interni i eksterni subjekti na koje poslovna kriza može utjecati. U nastavku teksta, na slici 9, prikazana je podjela posljedica krize.

Slika 9. Posljedice krize



Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagaić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 105.

U kronološkom slijedu, može se reći kako se poduzeće prvenstveno susreće s destruktivnim posljedicama, odnosno „vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala, a u slučaju velikih gubitaka ili insolventnosti, vlasnici mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala“[16]. Ukoliko je vlasnik zaposlen u poduzeću, javlja se i opasnost gubitka:

- *radnog mjesta*, i
- *odgovarajućih primanja*.

Ovisno o intenzitetu krize, posljedice mogu nastati u okviru ukalkuliranog poslovnog rizika, no isto tako, mogu stvarati i kriznu situaciju kod davatelja kapitala. Za dobavljače, poslovna kriza znači zastoj u plaćanjima sve do neplaćanja isporuka, a može značiti i gubitak

[15] Osmanagaić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 104.
[16] Ibidem, str. 105.

kupca. Isto tako, ovisno o intenzitetu ovisnosti, poslovna kriza za kupce može značiti smetnju poslovnog procesa te može dovesti i do vlastite poslovne krize. Nadalje, „shvati li se kriza kao šansa i pozitivan preokret, tj. uzme li se u obzir i optimističan aspekt krize, tada se govori o njenim konstruktivnim posljedicama“[17]. U današnje vrijeme, krizna situacija može:

- *osloboditi dodatne snage,*
- *pojačati spremnost okoštalih struktura na promjene,*
- *inicirati inovacije proizvoda i procesa,* i
- *potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala*.

Razdoblja dobrih rezultata u mnogim situacijama predstavljaju zadržavanje uspješnih načina ponašanja te zanemarivanje promjena uvjeta poslovanja. Naime, šansa ovladavanja i konstruktivnog korištenja krizne situacije ovisi o sposobnosti pronalaženja konstruktivnih rješenja., a za vlasnike i za zaposlenike to predstavlja poboljšanje:

- *organizacijskih struktura,*
- *radnih procesa,*
- *informacijskih procesa,*
- *stila rukovođenja,* i
- *načina surađivanja*.

Predstavli li se kriza kao dio poslovnog procesa, može se reći da se na taj način otvara prostor za konstruktivna rješenja kriznih situacija.

2.1.2. Uzroci poslovne krize

Poslovna kriza unutar nekog poduzeća ili poslovne organizacije može nastati iznenada ili postupno, odnosno može nastati ignoriranjem čimbenika koji ukazuju na potencijalni problem. Velika većina poslovnih kriza u današnje vrijeme, uzrokovana je donošenjem loših odluka menadžmenta. Nadalje, simptomi neuspjeha u poduzeću vidljivi su prije početka poslovne krize, a s vremenom dolazi i do određenih problema u organizacijskoj komunikaciji te se javlja nezadovoljstvo među zaposlenicima. Također, nemjerljivi i nerealni planovi koje nije moguće dostići, kao i loše izgrađena poslovna strategija, demotiviraju te loše utječu na zaposlenike poduzeća. Svaka se poslovna organizacija u današnje vrijeme prilikom

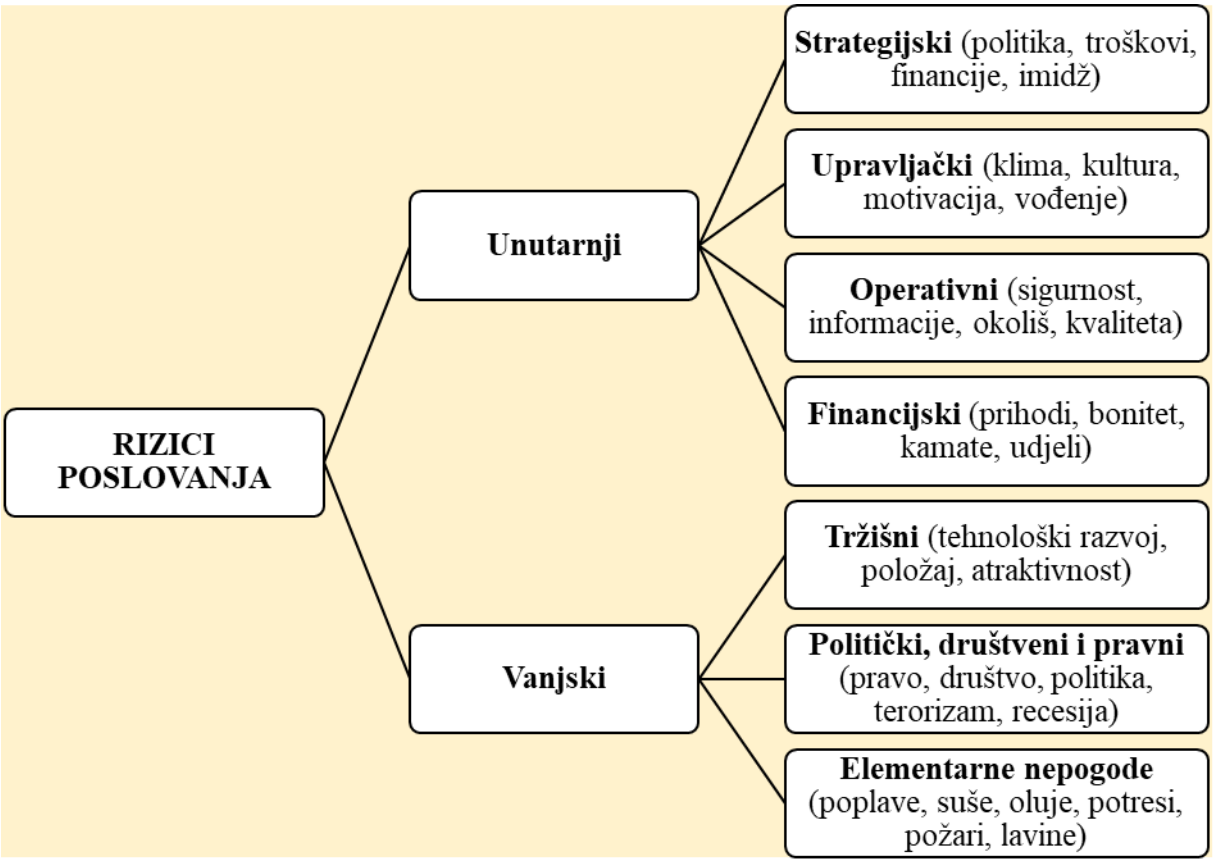
[17] Ibidem, str. 105.

poslovanja susreće sa velikim brojem različitih rizika koji utječu na izvršenje poslovnih ciljeva. Naime, prethodno navedeni rizici uključeni su u cjelokupno poslovanje, a obuhvaćaju:

- *poslovne procese*,
- *projekte*,
- *organizaciju*, i
- *strateške planove*.

U nastavku teksta, na slici 10, prikazane su temeljne vrste rizika poslovanja.

Slika 10. Temeljne vrste rizika poslovanja



Izvor: Izrada autorice prema: Latković, M. (2002.): Upravljanje rizicima: identifikacija, mjerenje i kontrola, Financijska teorija i praksa, 26, 2, str. 465.

Na rad poduzeća ili poslovne organizacije mogu utjecati političke promjene, novi zakoni i starenje stanovništva, što u konačnici potiče nove trendove te promjene unutar

uprave. Također, „poslovna kriza predstavlja posljedicu djelovanja vanjskog okruženja na poduzeće ili je uzrokovana djelovanjem unutar poduzeća“[18].

2.1.2.1. Vanjski uzroci

Mnogi vanjski događaji koji nastaju u okolini poduzeća i na njega izravno utječu, podrazumijevaju događaje koje menadžment mora prihvatiti te na njih ne može utjecati (ekonomske, zakonske i političke promjene). Današnje globalno tržište diktira pravila kojima se poduzeća trebaju prilagoditi, a primarni vanjski uzroci poslovnih kriza podrazumijevaju:[19]

- *promjene u konkurenciji*,
- *ekonomske promjene*,
- *socijalne promjene*,
- *tehnološke promjene*, i
- *političke promjene*.

U nastavku teksta, na slici 11, prikazane su promjene zbog kojih dolazi do nastanka poslovne krize.

Slika 11. Vanjski uzroci poslovne krize

Izvor: Izrada autorice prema: Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb, str. 24 – 25.

Razni poslovni događaji mogu se predvidjeti ako se promatraju i analiziraju te na taj način može doći do smanjenja rizika od nepovoljnog utjecaja. Sukladno tome, može se reći kako zadaća menadžmenta obuhvaća pravovremeno preoblikovanje strategija i planova, kao i usmjeravanje pozornosti prema mjestima potencijalnog nastanka poslovne krize. Nadalje, bez obzira jesu li razlozi krize uzrokovani vanjskim ili unutarnjim uzrocima, o unutarnjem stanju poslovne organizacije ovisit će:

- *brzina*,
- *reakcija*, i

[18] Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb, str. 24.
[19] Ibidem, str. 24 – 25.

- *spremnost rješavanja problem*a.

Poduzeća koja su suočena s internom okolinom, teže će pronalaziti konačna rješenja za nastalu krizu.

2.1.2.2. Unutarnji uzroci

Krizne situacije koje su uzrokovane unutarnjim uzrocima, češće su od kriza uzrokovanih vanjskim faktorima te se može reći kako „poznavanje uzroka krize utječe na lakoću i brzinu njena rješavanja“[20]. Nadalje, u današnje vrijeme, kompetentniji i iskusniji menadžment brže uočava uzroke određenih problema, a prepoznavanje uzroka u konačnici omogućuje djelovanje menadžmenta u smjeru njihova rješavanja. Također, brzo rješavanje uzroka umanjuje i negativne posljedice koje dovode do poslovne krize. Neadekvatan menadžment te loše upravljanje financijskim, materijalnim i ljudskim resursima, dovodi do loše dogovorenih uvjeta poslovanja s dobavljačima i kupcima. Nnajvažniji unutarnji uzroci poslovnih kriznih situacija su:[21]

- *slab menadžment*,
- *slabo upravljanje kapitalom (radnim),*
- *neprikladna financijska kontrola*,
- *nedostatak napora u smislu marketinga i promocije*,
- *veliki troškovi*,
- *pretjerana prodaja*,
- *financijska politika*, i
- *veliki projekti*.

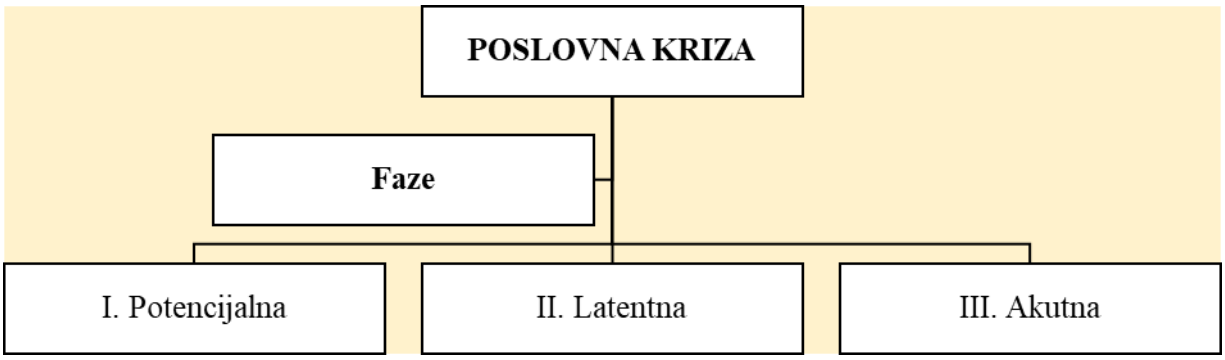
Loš menadžment te neiskusni i nedovoljno obrazovani voditeljski timovi, na vrhu su ljestvice rizika prilikom poslovanja poduzeća. Naime, u suvremenom i modernom poslovanju, dobar vođa mora se prilagođavati svima promjenama, tj. mora prihvaćati nove ideje i timski rad, odnosno mora motivirati zaposlenike. Uz loš menadžment, troškovi predstavljaju jednu od kategorija koja zauzima visoko mjesto na ljestvici uzroka poslovnih kriza.

[20] Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 28.
[21] Slatter, S., Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 17.

2.1.3. Faze i simptomi krize

Poslovna kriza najčešće se dijeli na tri faze, odnosno stupnja na tri stupnja. U nastavku teksta, na slici 12, prikazane su faze poslovne krize.

Slika 12. Faze poslovne krize



Izvor: Izrada autorice prema: Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb, str. 12.

Potencijalna kriza ne predstavlja stanje krize nego ona predstavlja „kvazi“ normalno stanje. Naime, zbog određenih slabosti u poslovanju, postoji mogućnost pojave potencijalne krize u slučaju da dođe do nepovoljnog razvoja događaja. Primjer takve situacije bio bi nedostatak sustava financijske kontrole u poduzeću, jer bez prethodno navedenog sustava, nije moguće rano prepoznavanje simptoma problema te na taj način problemi postaju vidljivi tek kada njihovo rješavanje postane teže i skuplje. Sukladno tome, menadžment mora pažljivim planiranjem i misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica smanjiti eventualne rizike. U konačnici, može se reći kako se na taj način neće izbjeći pogrešan razvoj, no mogu se pravovremeno uvesti određene, odnosno ciljane mjere ovladavanja ili cjelokupnog smanjenja rizika.

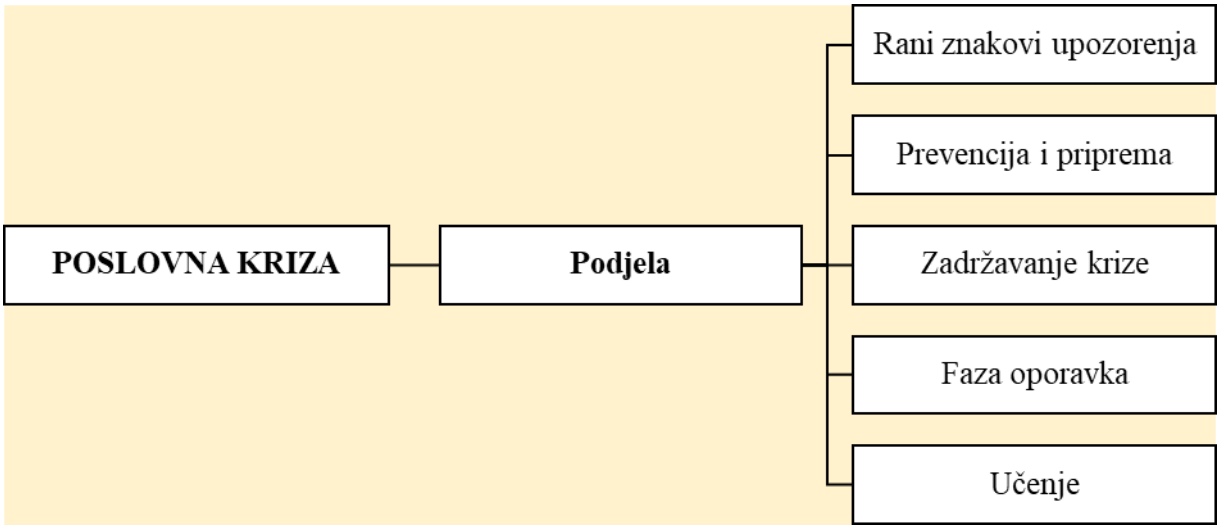
U odnosu na potencijalnu, latentna kriza podrazumijeva stanje u kojem opasnost već postoji, no vrlo ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. U prethodno navedenom slučaju, odnosno prilikom prepoznavanja latentne krize, potrebni su indikatori ranog upozorenja. Nadalje, latentnu krizu karakterizira poprilično veliki vremenski horizont djelovanja, a osim uočavanja „vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti, ima dovoljno prostora i za razmatranje šansi i rizika daljnjeg razvoja“[22] (SWOT analiza). Spoznaja krize u latentnoj fazi stvara mogućnost njezina uspješnog ovladavanja i to zbog brojnih opcija

[22] Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb, str. 12.

djelovanja i mogućnosti pravodobnog uvođenja mjera.U današnje vrijeme, menadžment rane signale često ignorira i fokusira se na budući poslovni razvoj, što vodi prema negativnoj dinamici poslovanja poduzeća.

I u konačnici, akutna kriza se odnosi na stadij u kojemu su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima te u poslovnim podacima. Naime, kod akutne krize, vremenski horizont je malen, a pritisak za brzo djelovanje je velik. Isto tako, zbog nužnosti brzih i ispravnih odluka, uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, akutne krize predstavljaju znatan generator strukturalnih promjena, odnosno promjena u ponašanju. U nastavku teksta, na slici 13, prikazana je podjela poslovne krize na pet faza.

Slika 13. Podjela poslovne krize na pet faza



Izvor: Izrada autorice prema: Wooten, L. P., James, E. H.: SAGE journals: Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, http://journals.sagepub.com/, (20. lipnja 2017.)

Kao što je na prethodnoj slici prikazano, u međunarodnoj literaturi može se pronaći i podjela tipične poslovne krize na pet faza. Naime, u prvoj fazi poslovne krize, menadžment prati rane znakove upozorenja kako bi predvidio trenutak nastupanja krize. U odnosu na prvu, „druga faza obuhvaća fazu prevencije i pripreme, dok se treća faza odnosi na razdoblje kada je kriza već nastupila te uključuje zadržavanje krize i sprječavanje širenja na ostale dijelove organizacije“[23]. U četvrtoj fazi, odnosno u fazi oporavka, menadžment implementira

[23] Wooten, L. P., James, E. H.: SAGE journals: Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, http://journals.sagepub.com/, (20. lipnja 2017.)

kratkoročne i dugoročne planove čiji se cilj odnosi na nastavak poslovanja. I u konačnici, u petoj fazi poslovne krize, menadžment potiče učenje te ispituje kritičke lekcije iz krize.

U današnje vrijeme, postoje razni simptomi koji mogu u ranom stadiju signalizirati krizu, tj. simptomi koji nisu uzroci njezina nastanka. Naime, prethodno navedeni simptomi su vidljivi u financijskom području te u području ostvarenja učinaka. Simptomi krize u financijskom području odnose se na smanjenje rentabilnosti, prometa, novčanog toka i likvidnosti te na povećanje stupnja zaduženosti. Nadalje, u području ostvarenja učinaka, simptomi krize mogu se promatrati po sljedećim područjima:[24]

- *prodaja* – kašnjenje u rokovima, smanjenje narudžbi i tržišnog udjela,
- *zaposlenici* – štrajkovi, nezadovoljstvo, fluktuacija,
- *nabava* – kašnjenje isporuka, greške,
- *proizvodnja* – fiksni troškovi (veće opterećenje), smanjenje stupnja iskorištenosti i kapaciteta, i
- *tehnologija* – smanjenje stupnja istraživanja, investiranja, efikasnosti i razvoja poslovnog procesa.

Također, kao mogući uzroci poslovne krize navode se i neznanje, psihološke zapreke poput straha od promjena ili nedostatka razumijevanja te preopterećenost menadžmenta svakodnevnim poslovanjem.

2.1.4. Vrste poslovnih kriza

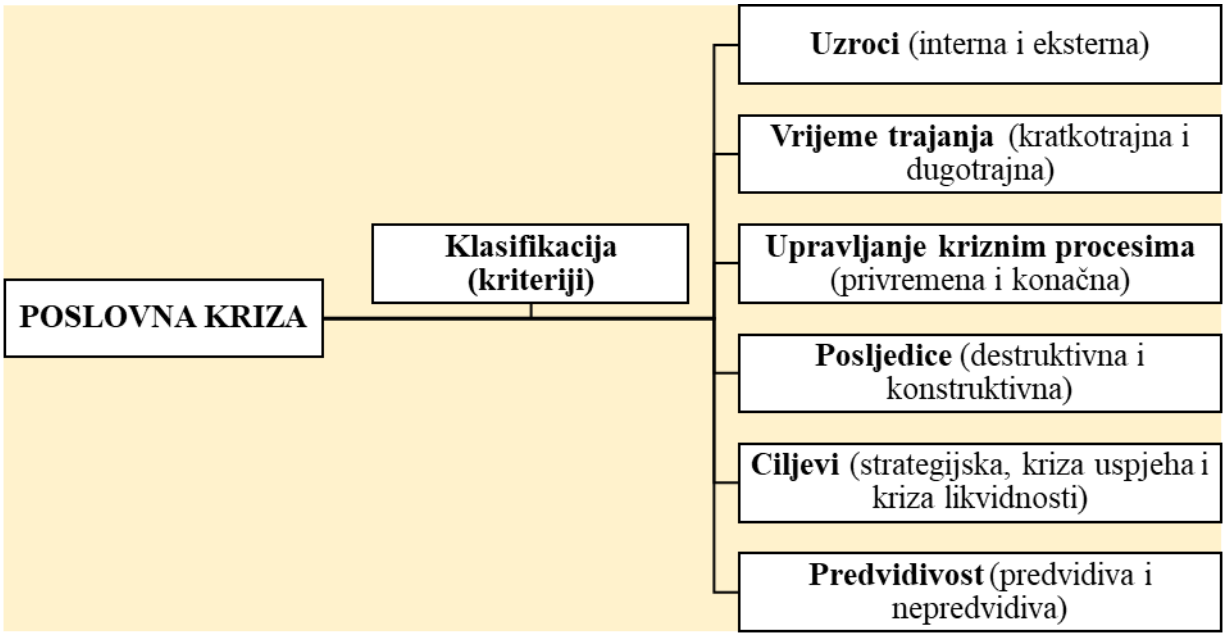
Poslovna kriza podrazumijeva i situacije u kojima su poduzeća zadužena, tj. situacije u kojima su poduzeća financijski nesposobna. Sukladno tome, na taj način su ispunjene sve smjernice za pokretanje procesa dugovanja poduzeća. Isto tako, poslovna kriza predstavlja i neposrednu opasnost za određene interesne skupine, ali ovisno o stadiju i vrsti krize. U nastavku teksta, na slici 14, prikazani su kriteriji za klasifikaciju poslovne krize, a odnose se na:[25]

- *uzroke*,
- *vrijeme trajanja*,
- *upravljanje kriznim procesima*,

[24] Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, str. 21 – 22.
[25] Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 30.

- *posljedice*,
- *ciljeve*, i
- *predvidljivost*.

Slika 14. Kriteriji za klasifikaciju poslovne krize



Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 30.

Trajanje poslovne krize i njene posljedice, povezane su sa stupnjem razvoja krize, jer ukoliko se kriza uoči na vrijeme, veća je vjerojatnost njenog rješavanja. U situaciji uočavanja, odnosno u situaciji kada je poslovna kriza zahvatila organizaciju, izlazak iz krizne situacije je dugotrajan, a posljedice su velike.

2.2. Krizni menadžment

Upravljanje poduzećem u kriznim uvjetima poprilično je složeno i odgovorno, a obuhvaća pojedine vrste poslova ovisno o gospodarskoj djelatnosti i o području djelovanja:[26]

- *pravnih osoba*,
- *poduzeća*,
- *jedinica lokalne i područne uprave*, i
- *državne uprave*.

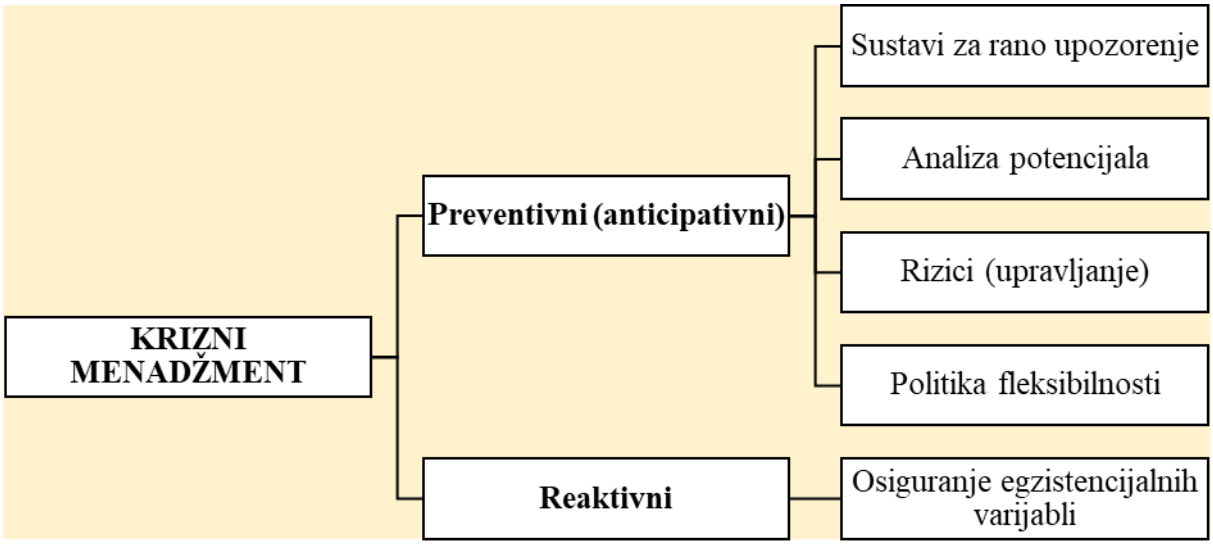
[26] Horvatin, T.: Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, http://ekonomskiportal.com/, (25. ožujka 2017.)

Sukladno prethodno navedenim područjima djelovanja, može se reći kako je od velike važnosti uspostaviti adekvatan sustav zaštite koji sprječava nastanak kriza, odnosno sustav koji povećava otpornost na krizno djelovanje te podiže razinu sposobnosti uklanjanja posljedica i oporavka.

2.2.1. Pojam i definicija kriznog menadžmenta

Krizni menadžment se može definirati kao aktivnost koja je usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, odnosno na „planiranje i provođenje određenih mjera za osiguranje primarnih ciljeva poduzeća“[27]. Isto tako, krizni menadžment obilježava i intenzivnije korištenje pojedinih sredstava i metoda potrebnih za kontrolu krizne situacije, tj. za uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. U nastavku, teksta, na slici 15, prikazane su primarne vrste kriznog menadžmenta, a odsnose se na preventivni (anticipativni) i reaktivni krizni menadžment.

Slika 15. Primarne vrste kriznog menadžmenta



Izvor: Izrada autorice prema: Osmanagaić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 109.

Krizni menadžment nije potrebno shvaćati kao nešto što je „nepoželjno“, već kao važan i temeljni dio odgovornog upravljanja poduzećem. Nadalje, krizni menadžment obuhvaća i skup funkcija, tj. procesa, kojima je cilj uspješno identificirati, predvidjeti i izučiti eventualne krizne situacije te uspostaviti potrebne načine koji će omogućiti sprječavanje

[27] Osmanagaić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 109.

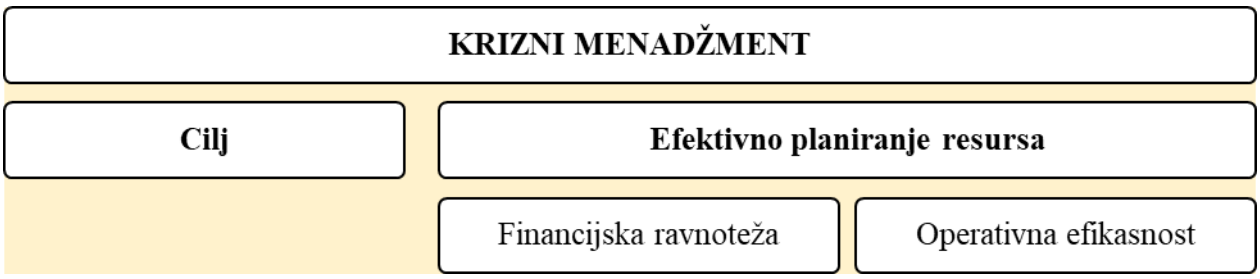
kriznih situacija. U današnje vrijeme, kod kriznog menadžmenta, dolazi do povećanja nesigurnosti i brzih promjena, a prepoznavanje postojećih potencijala, uz određene greške i nedostatke, od iznimne ja važnosti za ovladavanje krizom.

Nadalje, unatoč činjenici što je krizni menadžment u odnosu na druge mogućnosti kasno postao važan element upravljanja poslovanjem, svako odgovornije poduzeće treba ga imati za situaciju u „nuždi“. Isto tako, krizne situacije mogu utjecati na poduzeća u obliku:[28]

- *nesreća u industriji*,
- *terorističkih napada*,
- *prirodnih katastrofa*, i
- *povlačenja proizvoda*.

Sukladno prethodno navedenim utjecajima, poduzeća koja posluju na nestabilnim te promjenjivim tržištima, moraju imati detaljno razrađen postupak kriznog planiranja, dok stvaranje snažnog vodstva unutar poduzeća predstavlja osnovni preduvjet za kvalitetno predviđanje. Naime, veliki dio pozitivnog ishoda određene krizne situacije ovisi o prvoj reakciji koja ne bi smjela bila neracionalna, odnosno o reakciji koja ne smije voditi prema poricanju. U nastavku teksta, na slici 16, prikazan je cilj kriznog menadžmenta koji se odnosi na efektivno planiranje resursa koje omogućuje ponovno uspostavljanje poslovne financijske ravnoteže i operativne efikasnosti koja se javlja nakon određenog gubitka.

Slika 16. Cilj kriznog menadžmenta



Izvor: Izrada autorice prema: Horvatin, T.: Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, http://ekonomskiportal.com/, (25. ožujka 2017.)

Danas su se u polje kriznog menadžmenta priključila i mnoga poduzeća koja su uvela funkciju „direktora kriznog menadžmenta“. Nadalje, „direktor kriznog menadžmenta, za

[28] Zečević, A.: Poslovni dnevnik: Svaka odgovorna kompanija treba imati krizni menadžment, http://www.poslovni.hr/, (20. lipnja 2017.)

zadatak ima obavljati poslove koji su povezani s procjenama rizika te poslove koji daju operativne upute u trenutku kada kriza nastupi“[29]. Osnovna zadaća kriznog menadžmenta je vrlo opsežna, a odnosi se na:

- *svođenje krize na minimalnu mogućnost,*
- *ublažavanje krize,*
- *pravodobno reagiranje,* i
- *saniranje*.

Ovisno o obliku, kriza može utjecati na svako poduzeće te može pogoditi svaku organizaciju neovisno o njenoj veličini.

2.2.2. Uloga menadžera u poslovanju poduzeća u krizi

Poduzeće se može definirati kao samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina koja spada u vlasništvo pojedinih subjekata, a proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta. U današnje vrijeme, „poduzeća se koriste odgovarajućim resursima te snose poslovni rizik, a sve u cilju ostvarenja konačne dobiti te ekonomskih i društvenih ciljeva“[30]. U nastavku teksta, na slici 17, prikazana je temeljna podjela poduzeća.

Slika 17. Temeljna podjela poduzeća

Oblici vlasništva
Stupanj odgovornosti prema vjerovnicima
Predmet poslovanja
Veličina poduzeća

Izvor: Izrada autorice prema: Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 107/07, 146/08,125/11, 111/12, 68/13, 110/15, http://www.zakon.hr/ (25. lipnja 2017.)

Za razliku od navedene podjele poduzeća, menadžeri u današnje vrijeme imaju važne uloge u poduzeću. Također, menadžeri poduzeća rade na osnovnim upravljačkim i izvršnim

[29] Horvatin, T.: Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, http://ekonomskiportal.com/, (25. ožujka 2017.)
[30] Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 107/07, 146/08,125/11, 111/12, 68/13, 110/15, http://www.zakon.hr/ (25. lipnja 2017.)

položajima unutar privatnih i državnih poduzeća gdje stvaraju, tj. gdje provode politiku poslovanja poduzeća. U pravilu, može se reći kako su menadžeri rukovoditelji „vitalnih“ službi unutar poduzeća, a u njih se ubrajaju:[31]

- *prodaja*,
- *nabava*,
- *računovodstvo i financije*,
- *kadrovska*, i
- *služba istraživanja i razvoja*.

Menadžeri, kao primarni rukovoditelji u poduzeću, svakodnevno vrše organizaciju i koordinaciju izvršenja definiranih zadataka, odnosno gledaju njihovo provođenje i motiviraju zaposlenike. Navedenim aktivnostima, menadžeri poduzeća nastoje udovoljiti svim prethodno definiranim ciljevima organizacije koji podrazumijevaju povećanje proizvodnosti, povećanje dobiti, zadovoljenje potreba kupaca i uvođenje tehnoloških promjena u radni i proizvodni proces. Isto tako, menadžeri moraju uspješno planirati rad određenih službi kojima upravljaju, a kako bi uspješno provodili nadzor, tj. kako bi uspješno koordinirali nad izvršenjem radnih i poslovnih procesa, menadžeri moraju formulirati pravila koja se odnose na:

- *odgovorno ponašanje*,
- *mehanizme kontrole*, i
- *razmjenu informacija*.

Današnje svjetsko tržišno poslovanje postalo je poprilično složeno, tj. postalo je nepredvidljivo i natjecateljsko, a posao menadžera sve se više usmjerava prema srateškom upravljanju i poduzetništvu. Zbog jako velike težnje u odnosu na decentralizaciju velikih poduzeća, menadžeri svakodevno preuzimaju nove rizike te koriste nove načine za uspješno rješavanje problema. Nadalje, menadžeri organizacija koje zahvati krizna situacija moraju reagirati vrlo brzo kako bi mogli uspješno ustanoviti njezin uzrok, odnosno kako bi ga mogli ukloniti uz što manje štetno djelovanje. U nastavku teksta, u tablici 1, prikazane su vrste kriznih menadžera, a odnose se na tradicionalne i moderne krizne menadžere.

Tablica 1. Osnovne vrste kriznih menadžera

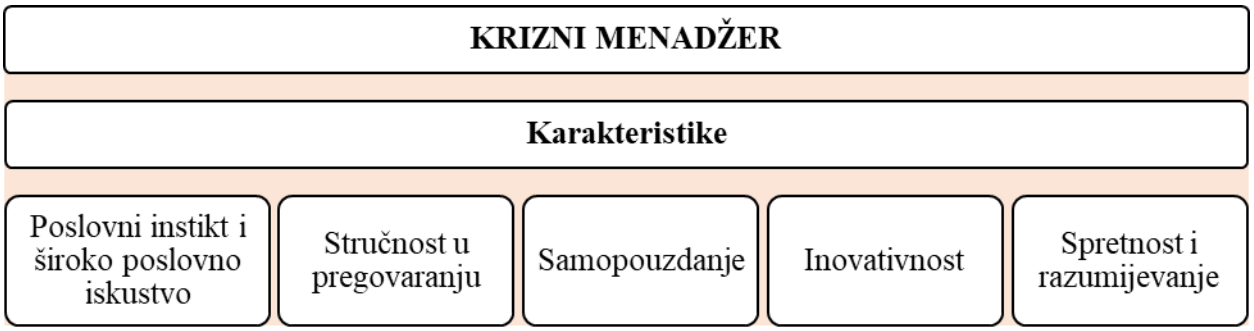
[31] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 5.

TEMELJNE VRSTE KRIZNIH MENADŽERA		
Redni broj	**Podjela**	**Opis**
1.	**Tradicionalni**	Bavljenje čistim rizikom, zaštita od fizičkih resursa, sigurnost i kontrola gubitaka, netransferne metode kriznog postupanja
2.	**Moderni**	Razmatranje potencijalne krize (preventivna uloga), bavljenje problemima koji su vezani za proizvode i nezgodama vezanim za čovjeka

Izvor: Izrada autorice prema: Horvatin, T.: Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, http://ekonomskiportal.com/, (25. ožujka 2017.)

Brze i odlučne reakcije koje su donesene na temelju prepoznavanja simptoma krize, podrazumijevaju odliku svakog kriznog menadžera, tj. vode prema brzom rješavanju poslovne krize sa što manjim posljedicama. Svaka krizna situacija se po završetku mora analizirati te „dovesti do spoznaja i zaključaka koji će poduzeće učiniti snažnijim, što u konačnici vodi i do ostvarenja konkurentske prednosti“[32]. Isto tako, krizni menadžment obuhvaća i menadžersko područje „prevencije, neposrednog odgovora na krizne situacije i područje priprema“[33]. U nastavku teksta, na slici 18, prikazane su karakteristike koje bi trebao imati svaki krizni menadžer u pojedinim kriznim situacijama.

Slika 18. Karakteristike kriznih menadžera



Izvor: Izrada autorice prema: Bibeault, D. B. (1998.): Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners, Beard Books, Chicago, str. 18.

[32] Kešetović, Ž., Toth, I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 267.
[33] Novak, B. (2001.): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Bionza press, Zagreb, str. 9.

3. UTJECAJ POSLOVNE KRIZE NA ZAPOSLENIKE

3.1. Zaposlenici kao interesno – utjecajne skupine poduzeća

U mnogim situacijama, problemi prilikom poslovanja ne nastaju iznenadno (osim u slučaju bizarnih kriza koje se odnose na jedinstvene i neponovljive situacije), a znakovi koji ukazuju na određene „probleme u pravilu su prisutni u gotovo svim organizacijskim jedinicama i poslovnim funkcijama“[34] poduzeća. U prethodno navedenim krizama, problemi započinju kao mali i neprimjetni te postoji „mogućnost za njihovo ovladavanje ukoliko im odgovarajući zaposlenici posvete dovoljno pažnje“[35].

Kako bi se poslovna kriza u potpunosti mogla shvatiti, potrebno je nešto reći i o ključnim interesno – utjecajnim skupinama u poduzeću. Naime, čim se prilikom poslovanja naslute ozbiljniji problemi, u pravilu se javljaju i određenih zahtjevi s različitih strana, a svi zbog straha kako se ne bi izgubila određena prava i privilegije iz vremena kada o krizi nije bilo govora. Također, situaciju dodatno otežava i činjenica što svaka pojedina interesno – utjecajna skupina ima svoje zahtjeve koji se najčešće ne podudaraju. Sukladno tome, nužno je da krizni menadžment odredi koje su interesno – utjecajne skupine najvažnije te da teži „zadovoljenju zahtjeva tih skupina kako one ne bi ugrozile izvršavanje plana za izlazak iz poslovne krize“[36].

Bez obzira na široku podjelu, odnosno bez obzira na važnost raznih interesno – utjecajnih skupina, u vrijeme poslovne krize za poduzeće su od presudne važnosti zaposlenici. Naime, ukoliko „poduzetnici ili menadžeri provede ispravne poteze te odaberu kompetentne ljude za rješavanje novonastalih problema, poslovni uspjeh će biti i ostvaren“[37].

3.2. Uloga zaposlenika u poslovnoj krizi

Interes u vezi s ostvarivanjem organizacijske izvrsnosti zadržan je na razradi uloge zaposlenika prilikom ostvarenja organizacijske izvrsnosti. Naime, prema „mišljenjima većeg broja autora, ostvarivanje organizacijske izvrsnosti predstavlja rezultat principa efikasnosti i

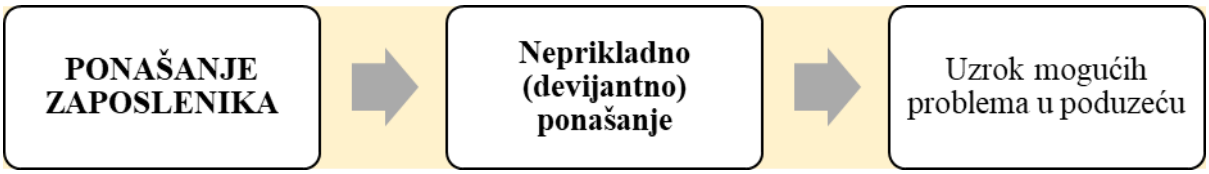
[34] Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 281.
[35] Goel, S. (2009): Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters, Global India Publications, New Delhi, str. 26.
[36] Tripković, I. (2007); Poslovna kriza i krizni menadžment, Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 95.
[37] Hage, M. (2007): A Stakeholders Concern: Towards an Economic Theory on Stakeholder Governance, Erasmus Universität Rotterdam, Rotterdam, str. 31.

efektivnosti“[38]. Na taj način, omogućava se uspješno ostvarivanje zadataka i poslovnih ciljeva poduzeća te zadovoljavanje potreba interneih i eksternih čimbenika poslovanja.

3.2.1. Ponašanje zaposlenika u poslovnoj krizi

Zaposlenici u mnogim situacijama nisu niti svjesni kako njihovo neprikladno, odnosno devijantno ponašanje u radnoj sredini, predstavlja jedan od temeljnih uzroka mogućih problema u poduzeću. U nastavku teksta, na slici 19, prikazane su posljedice ponašanja zaposlenika u poslovnoj krizi.

Slika 19. Posljedice ponašanja zaposlenika u poslovnoj krizi



Izvor: Izrada autorice prema: Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 282.

Nadalje, sukladno prethodnoj slici, može se reći kako zaposlenici svojim (ne)namjernim akcijama i ponašanjem mogu nanijeti veliku:

- *materijalnu*,
- *financijsku*, i
- *moralnu štetu unutar poduzeća*.

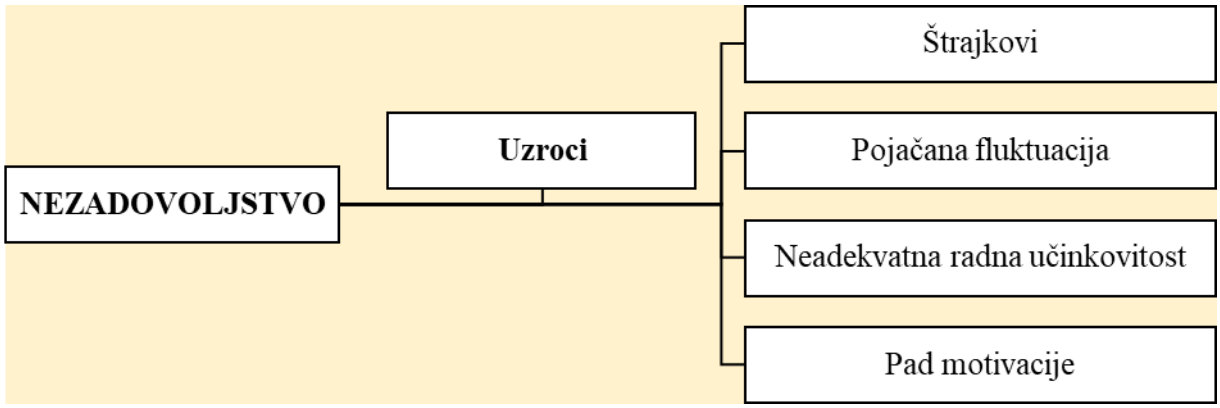
Naime, prilikom toga, uzrok se može definirati i predstaviti kroz njihovo neznanje, nesposobnost, manjak vještina i nezadovoljstvo koje se manifestira kao odgovor na:

- *kašnjenje plaća*,
- *neisplatu plaća*,
- *sustav nagrađivanja (nepravedan)*,
- *lošu radnu atmosferu*,
- *neodgovarajuće radne uvjete*.

U nastavku teksta, na slici 20, prikazani su uzroci posljedica nezadovoljstva.

[38] Postolov, K. (2008): Uloga zaposlenika u ostvarenju organizacijske izvrnosti, Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 2, 1, str. 73.

Slika 20. Uzroci posljedica nezadovoljstva zaposlenika



Izvor: Izrada autorice prema: Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 282.

U konačnici, može se reći kako navedeni problemi vode prema nastanku raznih oblika poslovne krize.

3.2.2. Osnovni problemi među zaposlenicima u poslovnoj krizi

Temelji problemi među zaposlenicima u vrijeme poslovne krize se odnose na nedostatak motivacije. Naime, u tom slučaju, zaposlenici postaju nezainteresirani za rad, najkvalitetniji zaposlenici poduzeća odlaze, a oni zaposlenici koji ostaju, proizvode nekvalitetne proizvode, javljaju se štrajkovi te u konačnici dolazi i do nepovjerenja prema menadžmentu. Kako bi se sve prethodno navedene činjenice izbjegle, ili ublažile, krizni menadžeri moraju ispitivati probleme te moraju pokušati pronaći najbolje metode motivacije zaposlenika. Isto tako, najvažnije pitanje koje si menadžeri moraju postaviti je: "Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike, ili samo pretpostavljam?"[39].

3.2.3. Poslovna kriza kao zajednički problem zaposlenika i menadžera

U današnje vrijeme, potrebno je znati kako poslovna kriza nastaje pod utjecajem spleta različitih okolnosti, odnosno pod utjecajem „političkih, ekonomskih, socijalno – demografskih, tehnoloških, legislativnih i ekoloških"[40] faktora. Naime, kako bi poduzeće bilo uspješno u svojem djelovanju i opsluživanju ciljanih tržišta, važan je doprinos menadžmenta i ostalih zaposlenika. Upravo zbog prethodno navedene tvrdnje, krizne situacije promatraju se

[39] Tripković, I. (2007); Poslovna kriza i krizni menadžment, Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 141.
[40] Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 282.

kao „zajednički problemi” menadžera i zaposlenika. U situaciji gdje poslovna kriza počinje teretiti poduzeće, odnosno suočavati ga s kontinuiranim barijerama, potrebno je imati na umu činjenicu da je potreban angažman svih onih koji tvore poduzeće, a ne samo menadžera.

Prilikom toga, zaposlenici predstavljaju interesnu skupinu koja se nalazi na „prvoj liniji“ u poduzeću. Sukladno tome, potrebno je usaditi osjećaj odgovornosti gdje zaposlenici na postojeće probleme ne odmahuju rukom. Isto tako, može se reći kako nije dovoljno pokrenuti samo internu javnost, već je potrebno i osigurati podršku eksternih dionika poduzeća koji se odnose na:

- *dobavljače,*
- *distributere,*
- *kupce,*
- *potrošače,*
- *vlasnike,*
- *investitore,*
- *medije,* i
- *lokalnu te širu zajednicu*.

Nadalje, ako su uzroci poslovne krize u poduzeću internog karaktera, tada protiv zadržavanja postojećeg menadžmenta govori činjenica kako je pod njihovim vodstvom kriza zahvatila poduzeće. Prethodno navedene činjenice svjesni su i zaposlenici poduzeća te je zbog gubitka povjerenja na relaciji „menadžment – zaposlenici“ poprilično diskutabilno zahtijevati suradnju od strane zaposlenika. U navedenoj situaciji postoji veliki problem otpora, što u konačnici često rezultira još većim problemima.

3.3. Motivacija kao jedan od temeljnih problema među zaposlenicima u krizi

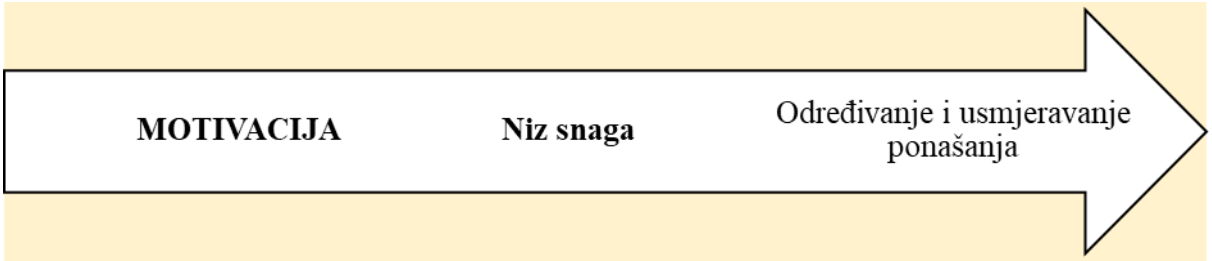
„Ljudi često govore da motivacija ne traje. Pa, ne traje ni kupanje – i to je razlog zašto preporučujemo motivaciju svakodnevno.“ **Zig Ziglar**

Riječ motivacija potječe od latinske riječi „movere" što označava pomicanje. Naime, u današnje vrijeme, postoji mnogo različitih definicija, a jedna od njihov motivaciju opisuje kao „niz snaga koje usmjeravaju i odreduju ponašanje čovjeka“[41]. Navedene snage pod utjecajem

[41] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 329.

su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja. U nastavku teksta, na slici 21, prikazano je pojmovno određenje motivacije.

Slika 21. Pojmovno određenje motivacije



Izvor: Izrada autorice prema: Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 329.

Motivacija je nastala kao pokušaj pronalaženja činjenica i odgovora na pitanje zašto ljudi nešto žele raditi, dok neke druge stvari nastoje izbjeći. Ukoliko je motiv veći, to će ljudi raditi sa više snage i žara, što u konačnici znači da će vjerojatnost za postizanje uspjeha biti veća. U današnje vrijeme, menadžerima je stalo kontrolirati motiviranost ljudi, no idealno bi bilo postići visoku motiviranost za pojedini posao koji se obavlja. Naime, ljudska motivacija podrazumijeva jedan od najzagonetnijih aspekata suvremenog menadžmenta, a o tome govori i podatak kako gotovo niti jedna teorija ne uspijeva objasniti određene smjerove motivacije. Isto tako, motivacija se može definirati i kao utjecaj koji kod ljudi usmjerava, izaziva i održava željeno ponašanje, dok u okviru menadžmenta igra jako veliku ulogu jer pomoću nje menadžer nastoji zadovoljiti želje i potrebe zaposlenika kako bi njihovo ponašanje bilo prihvatljivo za organizaciju.

Pitanje motivacije predstavlja jedno od ključnih pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem koje se posljednjih godina sve češće i intenzivnije postavlja. Dosadašnji motivacijski koncepti, tehnike i strategije postaju nedovoljno fleksibilni, te je potrebno uvoditi i razvijati nove koncepte i sustave koji će dovesti do zadovoljstva i uspješnog poslovanja. Kako bi se uspješno poslovalo, svako poduzeće mora pronaći optimalnu kombinaciju poticaja za zaposlenike, a kako bi se osigurala odgovarajuća kvaliteta zaposlenika, neophodno je ponuditi odgovarajuće i prihvatljive uvjete.

3.3.1. Motiviranje zaposlenika

Kada se govori o motivaciji, može se reći kako se uvijek ukazuje na pokretačke sile kod pojedinaca, a navedene pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Naime, iako su različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka, a misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva. Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, odnosno njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. U najužem smislu, motivacija se može definirati kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva koji se međusobno isprepliću. U današnje vrijeme, svatko želi više motivacije, odnosno menadžeri i vođe žele motiviranije timove zaposlenika.

Također, menadžeri moraju dobro poznavati ljudsku psihologiju te „izvući" iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje na najmanje stresan način. Isto tako, menadžeri u današnje vrijeme sve više shvaćaju kako je bit njihovog posla "naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način"[42]. Nadalje, potrebno je za napomenuti kako su se kroz povijest razvile brojne teorije motivacije, a zasnivaju se na različitim pretpostavkama te stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. U nastavku teksta, može se reći kako teorije motivacije podrazumijevaju:

- *Herzbergovu teoriju motivacije,*
- *Maslowljevu teoriju motivacije,*
- *MacGregorovu teoriju X i teoriju Y,*
- *McClellandovu teoriju motivacije,*
- *teoriju pravednosti J. Stacyja Adamsa,* i
- *suvremeno shvaćanje strategije motivacije*.

Motivirani član tima obično je energičan, odnosno pun oduševljenja, trajno dobro radi i aktivno nastoji dobiti šire nadležnosti. Naime, prethodno navedenog pojedinca ne plaši mogućnost promjene i pozitivno pristupa izazovima te može pomoći u podizanju morala ostatku tima i povući ga prema većim postignućima. S druge strane, nemotivirani član tima u mnogim situacijama će se doimati nezainteresiranim za svoje zadatke i ciljeve, a posljedica će

[42] Bahtijarević Šiber, F. (1996): Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije, Zagreb, str. 556.

biti njegova moguća loša kvaliteta rada. Također, nemotivirani član tima često će kasniti na posao ili će sasvim izostajati.

3.3.2. Stvaranje motivirajućih uvjeta

Prvi korak prilikom stvaranja motivirajućih uvjeta rada se odnosi na upoznavanje svakog člana tim. Naime, samopouzdanje, sposobnosti, vrijednosti i očekivanja članova tima igraju temeljnu ulogu u sposobnosti da postanu motiviranima. Najteže je upravljati ljudima koji nisu u stanju izreći svoje potrebe, a neka vrsta psihometrijskog testiranja može ukazati na njihove omiljene načine ponašanja i odnosa s drugim ljudima. Što je još važnije, psihometrijsko testiranje može otkriti glavne izvore motiviranosti pojedinca. U nastavku teksta, na slici 22, prikazani su motiviraju faktori.

Slika 22. Motivirajući faktori

Odabir ljudi prema potrebnim vještinama	**Rad prema jasno određenim ciljevima**	**Nagrađivanje postignuća**

Izvor: Izrada autorice prema: Deny, R. (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 58.

Ljudi koji su samopouzdani na svom će poslu biti zadovoljniji od onih čije trenutačne vještine nisu na potrebnoj razini. Isto tako, potrebno je voditi računa o tome da su ciljevi ostvarivi, odnosno da ljudi točno znaju što se od njih očekuje. I u konačnici, može se reći kako nagradu ne čini samo novac, koji sam po sebi ne motivira ljude da bolje rade nego umanjuje pojavu nezadovoljstva, a rješavanje motivacijskog problema novcem donosi kratkoročne rezultate.

3.4. Proaktivno ponašanje zaposlenika u krizi

3.4.1. Pojam i definicija proaktivnog ponašanja u organizaciji

Proaktivno organizacijsko ponašanje može se definirati kao „dugoročno usmjereno i dobrovoljno ponašanje vezano uz posao, koje pritom, nije dio formalnih zahtjeva

zaposlenikova posla, ali ipak doprinosi uspješnijem funkcioniranju“[43]. Nadalje, proaktivno ponašanje uključuje dvije osnovne dimenzije ponašanja koje se prikazane u nastavku teksta, na slici 23.

Slika 23. Dimenzije proaktivnog ponašanja

Izvor: Izrada autorice prema: Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 284.

Kao što je na prethodnoj slici prikazano, opća sukladnost zaposlenika ogleda se u ispravnom i temeljitom obavljanju radnih zadataka u organizaciji, dok altruizam predstavlja poželjnu ljudsku osobinu koja podrazumijeva brigu za druge, kao i nesebičnost. Nadalje, koristi koje proizlaze iz prokativnog ponašanja zaposlenika odnose se na:

- *bolju ocjenu radne učinkovitosti*,
- *veću radnu učinkovitost*, i
- *sigurnu budućnost*.

Poželjne karakteristike koje doprinose individualnom, ali i organizacijskom uspjehu, ističu spremnost na promjene, a donose se na:[44]

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

[43] Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 284.
[44] Ibidem, str. 285.

Osoba koja posjeduje prethodno navedene osobine svojim djelovanjem može poslužiti kao uzor drugima i potaknuti ih na promjene uz istovremeno osiguranje njihove podrške postizanju postavljenih ciljeva. Nadalje, jedna od „osnovnih dimenzija proaktivnog ponašanja zaposlenika jest kolektivni aktivizam, što podrazumijeva visoku razinu predanosti i podrške“[45].

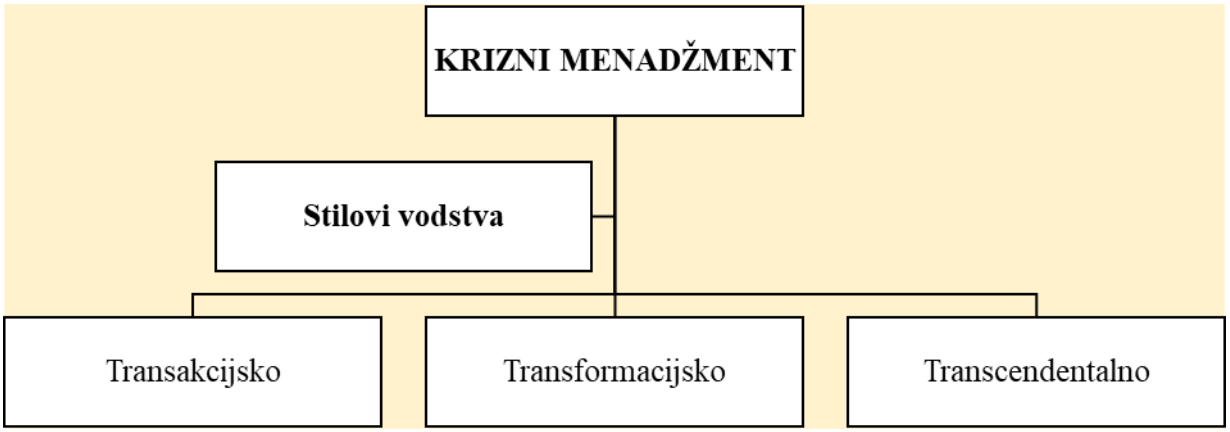
3.4.2. Stilovi vodstva kriznih menadžera

Tijekom poslovne krize, proaktivno organizacijsko ponašanje ovisi o vrsti, tj. o stilu vodstva koje primjenjuje krizni menadžer u odnosu prema „suradnicima, kao i svim članovima organizacije“[46], jer upravo on mora druge potaknuti na prihvaćanje i upravljanje promjenama. Naime, prilikom toga, najčešće se identificiraju dvije tradicionalne vrste vodstva, a to su:

- *transakcijsko*,
- *transformacijsko*, i
- *transcendentalno vodstvo*.

U nastavku teksta, na slici 24, prikazani su stilovi vodstva kriznih menadžera u poduzeću.

Slika 24. Stilovi vodstva kriznih menadžera



Izvor: Izrada autorice prema: Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 285 – 286.

[45] Podrug, N., Prester, J., Filipović, D. (2010): Uloga menadžmenta u razvoju proaktivnosti zaposlenika velikih hrvatskih poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8, 2, str. 12.
[46] Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 285 – 286.

Naime, transakcijsko vodstvo je u pravilu negativno, dok transformacijsko vodstvo pozitivno korelirano s proaktivnošću. Nadalje, transakcijsko vodstvo karakterizira isticanje upotrebe autoriteta i moći čime se postižu krajnji ciljevi, odnosno postiže se planiranje i izvršenje definiranog radnog zadatka. Pri tome, transakcijski vođa nagrađuje svaki uspješno obavljeni zadatak i kažnjava neuspješno obavljene zadatke. Isto tako, transakcijski vođa ne traži od svojih suradnika dodatni doprinos, već traži isključivo ispunjenje formalnih zahtjeva radnog mjesta, što u konačnici dovodi do demotiviranosti zaposlenika i rezultira statusom diktatora kod vođe. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, vidljivo je kako transakcijsko vodstvo nije dobar izbor. U odnosu na transakcijsko, transformacijsko vodstvo naglasak stavlja na ljude i njihove sposobnosti, odnosno na:

- *inovativnost,*
- *kreativnost,* i
- *motiviranost zaposlenika*.

Nadalje, može se reći kako su ransformacijski vođe skloni razvijanju dobrih „međuljudskih odnosa, empatije i zajedničke suradnje uz razumijevanje doprinosa svakog od angažiranih zaposlenika“[47].

Uz prethodno navedeno i definirano transakcijsko i transformacijsko, ističe se i transcendentalno vodstvo koje se temelji na odnosu osobnog utjecaja po kojem zaposlenici nisu motivirani samo financijskom nagradom i prirođenim interesom svoga posla, već imaju i osobnu obvezu prema vođi kako bi ostvarili važnu zajedničku misiju. Prethodno navedena tvrdnja odnosi se na činjenicu da transcendentalni vođa može djelovati na ljude ne samo dijeljenjem nagrada i kazni ili zanimljivih profesionalnih izazova, već i pozivanjem na njihovu svijest o tome kako ih drugi ljudi trebaju da bi dobro obavili svoj posao.

3.5. Povjerenje zaposlenika u krizni menadžment

3.5.1. Pojam i definicija povjerenja u organizaciji

U današnje vrijeme, povjerenje se proučava u okviru različitih znanstvenih disciplina, kao što su primjerice:

- *psihologija,*

[47] Ibidem, str. 286.

- *sociologija*, i
- *ekonomija*.

Naime, takav multidisciplinarni pristup proučavanju povjerenja rezultirao je širokim spektrom spoznaja i literature o povjerenju, ali isto tako, „istovremeno je napravio i konfuziju oko konceptualizacije fenomena povjerenja“[48]. S druge strane, povjerenje podrazumijeva „uvažavanje i prihvaćanje vlastite osjetljivosti od strane povjerenika, te stavljanje iste na raspolaganje drugima, pri čemu se fokus stavlja na pozitivna očekivanja glede drugih ljudi i situacija“[49].

3.5.2. Povezanost povjerenja i interne komunikacije

U osnovi, interna komunikacija predstavlja komunikaciju između „lidera, menadžera i zaposlenika, što je u prošlosti uglavnom značilo jednosmjerno prosljeđivanje informacija“[50], no u posljednje je vrijeme sve više riječ o dvosmjernoj komunikaciji. Naime, u današnje vrijeme se promijenila osnovna svrha, jer bit nije samo prenijeti relevantne informacije zaposlenicima nego pokušati ih aktivno uključiti u poslovni život organizacije, odnosno angažirati ih u ostvarivanju njezinih ciljeva. Najjednostavnije govoreći, osnovni smisao razvijene interne komunikacije je od zaposlenika stvoriti:

- *svojevrsne ambasadore tvrtke*,
- *njezine zagovornike*, i
- *hodajuće primjere njezine djelatnosti*.

Dobra komunikacija neizbježno stvara ugodnije radno ozračje te se zaposlenici bolje razumiju, što u konačnici povećava produktivnost, kreativnost i opseg dostupnih ideja. Nadalje, zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su zapravo oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, odnosno koji bi učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti. Poveznica svih prethodno navedenih aktivnosti se odnosi na komunikaciju koja je nužna za:[51]

---

[48] Podrug, N. (2011): Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 9, 2, str. 230.
[49] Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 287.
[50] Figenwald, V.: LIDER: Interna komunikacija – Tko je razgovijtena unutra, shvaćen je i izvana, https://lider.media/, (28. lipnja 2017.)
[51] Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 288.

- *razmjenu informacija i znanja*,
- *prevladavanje konflikata*,
- *raspodjelu zadataka*, i
- *međusobno razumijevanje*.

Kvalitetna interna komunikacija doprinosi izgradnji povjerenja u organizaciji, odnosno u horizontalnoj i vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ POSLOVNE KRIZE NA ZAPOSLENIKE PODUZEĆA „TLM“ D.D. ŠIBENIK

Gledajući kroz povijest, može se reći kako je Šibenik od sredine 19. stoljeća pa sve do perioda nakon Drugog svjetskog rata, „kontinuirano rastao u moderno gradsko središte s pratećim gospodarskim resursima koji su bili u rastućem dijagramu uspona svih privrednih grana“[52]. Naime, zanimljivo je da prethodno navedena činjenica nije bila posljedica snažnih političkih lobija, već determinacija odličnog geografskog i prometnog položaja grada i luke, vrijednih rudnih potencijala u zaleđu, blizine i potencijala rijeke Krke te sretne afirmacije radnog i poduzetničkog potencijala.

4.1. Opći podaci o poduzeću „TLM“ d.d. Šibenik

Tvornica lakih metala (TLM) iz Šibenika predstavlja hrvatsko poduzeće sa sjedištem na adresi Narodnog preporoda 12, Šibenik, a registrirana je za „izradbu proizvoda i poluproizvoda od aluminija i njegovih slitina“[53]. U nastavku teksta, na slici 25, prikazan je logo promatranog poduzeća.

Slika 25. TLM Šibenik – logo

Izvor: TLM d.d., http://www.tlm.hr/, (25. srpnja 2017.)

Tvornica je osnovana 1937. godine zbog proizvodnje aluminija, a od 1955. godine nakon izgradnje tvornice valjanih i prešanih poluproizvoda, bavi se i njegovom preradom. Poduzeće je prošlo proces pretvorbe početkom 90 – ih godina prošlog stoljeća, a od 2007. godine nalazi se u privatnom vlasništvu konzorcija Adrial, kojeg čini pet hrvatskih i bosanskohercegovačkih poduzeća (Dalekovod, Konstruktor – inženjering, Zagreb – Montaža,

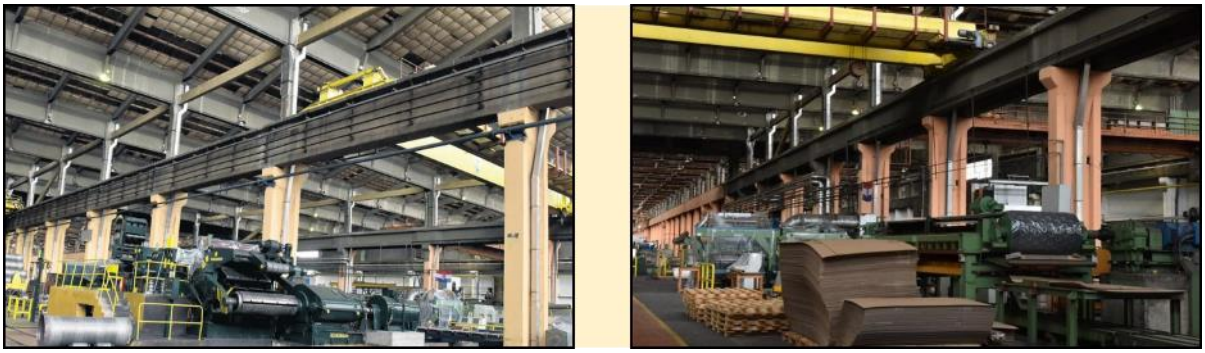
[52] Šprljan, I. (2015): Industrijski objekti u Šibeniku, Godišnjak zaštite spomenika kulture Hrvatske, 1, 37 – 38, str., 116.
[53] Enciklopedija: TLM d.d., http://www.enciklopedija.hr/, (25. srpnja 2017.)

AluFlex i Feal). Nadalje, može se reći kako je tvornica znatno oštećena u Domovinskom ratu i sukladno tome, u današnje vrijeme poprilično su smanjeni kapaciteti. Naime, 20. srpnja 2009. godine, tvrtka je podijeljena na tri nova društva, odnosno na:[54]

- TLM – TVP d.o.o. za proizvodnju valjanih proizvoda,
- TLM – TPP d.o.o. za proizvodnju i prešanih proizvoda, i
- Adrial plus d.o.o. za usluge i trgovinu.

U nastavku teksta, na slici 26, prikazana su postrojenja promatranog poduzeća.

Slika 26. TLM Šibenik – postrojenja



Izvor: TLM d.d., http://www.tlm.hr/, (25. srpnja 2017.)

Prije Domovinskog rata, TLM je sam proizvodio sirovine, no nakon rata, uništeni su veliki dijelovi i pogoni tvornice. Nakon toga, sirovine su se počele kupovati u susjednim zemljama kako bi se radili gotovi proizvodi, no ni nakon toga nije bilo velikih učinaka, što je u konačnici dovelo do privatizacije. Naime, uz sve prethodno navedene tvrdnje, neki od razloga „propasti“ bili su i:

- *nedostatak obrtnih sredstava,*
- *gubitak tržišta zbog nekvalitetne isporuke robe,*
- *nepovoljne rokove isporuke,*
- *uzimanje kredita s visokim kamatnim stopama,* i
- *zastarjelu tehnologiju*.

Samim time, radnici su postali višak, odnosno stariji su iskoristili mogućnost odlaska u mirovinu, dok su pojedinici uspjeli dobiti i otpreminu. Krajem 90 – ih godina poduzeće je

[54] TLM d.d., http://www.tlm.hr/, (25. srpnja 2017.)

imalo 1.800 zaposlenika, dok u današnje vrijeme-nakon stvaranja stečajnog postupka-radi samo jedan pogon koji ima oko 400 zaposlenika.

4.2. Interpretacija rezultata empirijskog istraživanja

Glavni cilj empirijskog istraživanja odnosi se na istraživanje ponašanje zaposlenika prilikom poslovne krize na primjeru poduzeća „TLM“ d.d. Šibenik. U skladu s time, ovim istraživanjem se u praksi žele potvrditi, ili opovrgnuti, postavljene teorijske hipoteze. U nastavku teksta, na slici 27, prikazane su postavljenje hipoteze istraživanja.

Slika 27. Postavljene hipoteze istraživanja

H1: Najveći utjecaj poslovne krize na zaposlenike određenog poduzeća je vidljiv kroz nedostatak motivacije.

H2: Uspješno upravljanje poslovnom krizom u poduzeću podrazumijeva preventivno djelovanje i ovladavanje krizom.

Izvor: Izrada autorice

Također, cilj istraživanja diplomskog rada odnosi se i na interpretaciju odgovora na određenja istraživačka pitanja, koja su prikazana u nastavku teksta, na slici 28.

Slika 28. Istraživačka pitanja

1. Koji su temeljni načini nastanka poslovne krize?

2. Koji su osnovni problemi kod zaposlenika tijekom poslovne krize?

3. Kakav utjecaj su razlozi propasti kompanije imali na stavove zaposlenika?

4. Koji je osnovni problem kod zaposlenika promatranog poduzeća?

Izvor: Izrada autorice

U konačnici, može se reći kako empirijsko israživanje predstavlja model znanstvenog istraživanja koje se temeljni na empirijskog logici. Naime, skupa sa fenomenološkom metodom, predstavlja najčešće korištenu metodu u društvenim znanostima.

4.2.1. Opis metodologije istraživanja

Za potrebe diplomskog rada korišteni su podaci dobiveni primarnim istraživanjem, odnosno istraživanjem koje je provedeno od 1. do 4. kolovoza 2017. godine. Naime, istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika, a anketa je provedena među zaposlenicima tvornice lakih metala – „TLM“ iz Šibenika. Naime, metoda anketiranja predstavlja postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Gledajući kroz povijest, može se reći kako anketa predstavlja najraširenju metodu prikupljanja podataka, a od sredine 19. stoljeća pa sve do danas, prošla je dug razvojni put. Sukladno tome, može se reći kako anketa predstavlja poseban oblik i metodu za dobivanje informacija o mišljenju i stavovima ljudi, koja se najčešće koristi u javnom životu, dok anketni upitnik predstavlja metodu prikupljanja podataka koji trebaju biti anlizirani korištenjem raznih metoda.

Nadalje, odaziv na anketu je bio zadovoljavajući, jer je anketu, od 55 podijeljenih, ispunilo 52 ispitanika. Naime, anketni upitnik sastojao se od 18 pitanja zatvorenog tipa te se može reći kako se anketa provela pisanim putem. Također, vrlo je važno za naglasiti kako pojedina pitanja uključuju Likertovu ljestvicu, odnosno ljestvicu gdje su ispitanici procjenjivali stupanj vlastitog slaganja s određenim tvrdnjama vezanima za promatrano poduzeće (1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem), odnosno ocjenjivali važnost pojedinih uzroka (1 – najmanje važan, 5 – najvažniji uzrok).

Anketa prvotno postavlja pitanja kojima se prikupljaju opće, odnosno socio – demografske, informacije o ispitanicima kao što su spol, dob, mjesto rođenja, profil obrazovanja, ukupni radni staž i godine zaposlenja u promatranoj kompaniji. Sukladno tome, može se reći kako demografija istražuje i proučava pojedine zakonitosti i (ne)pravilnosti prilikom kretanja stanovništva, odnosno prikazuje njihovo kvantitativno i kvalitativno djelovanje. Nakon toga, ispituje se mišljenje ispitanika vezano za određene tvrdnje koje se pretežno tiču kriznih uvjeta poslovanja poduzeća, upravljanja promjenama, povjerenja, rizika, motivacije i stvaranja pozitivnih stavova. Isto tako, od ispitanika se traži da evaluiraju unutarnje i vanjske uzroke krize, kao i pojedina pojmovna određenja krize.

U konačnici može se reći kako su rezultati dobiveni ovim istraživanjem obrađeni putem statističkog programa Microsoft Excel i SPSS.

4.2.2. Karakteristike uzorka istraživanja

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 52 ispitanika koji su dobrovoljno sudjelovali u anonimnom istraživanju. Korišten je namjerni prigodan uzorak koji se bira isključivo prema dostupnosti ispitanika, a u istraživanju su sudjelovali i muškarci i žene. U ovom potpoglavlju diplomskog rada, predstavit će se opće karakteristike uzorka istraživanja putem anketnih pitanja kojima se prikupljaju opće, odnosno socio – demografske, informacije o ispitanicima kao što su spol, dob, mjesto rođenja, profil obrazovanja, ukupni radni staž i godine zaposlenja u promatranoj kompaniji, a za interpretaciju rezultata koristi će se tablični prikazi. U nastavku teksta, u tablici 2, prikazana je spolna struktura ispitanika.

Tablica 2. Spolna struktura ispitanika

SPOLNA STRUKTURA ISPITANIKA				
Spol	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
M	39	75%	75%	75
Ž	13	25%	25%	100
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Iz prethodne tablice je vidljivo da od anketirane 52 osobe, većinu ispitanika čine osobe muškog spola i to 75%, dok osobe ženskog spola sačinjavaju 25% ispitanika. U nastavku teksta, u tablici 3, prikazana je dobna struktura ispitanika.

Tablica 3. Dobna struktura zaposlenika

DOBNA STRUKTURA ISPITANIKA				
Dob	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Do 25 godina	6	11,54%	11,54%	6
Od 26 do 35 godina	11	21,15%	21,15%	17
Od 36 do 45 godina	13	25%	25%	30
Od 46 do 55 godina	18	34,62%	34,62%	48
Više od 56 godina	4	7,69%	7,69%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Od 52 anketirane osobe, najveći broj ispitanika je dobi od 46 do 55 (34,62%), zatim slijede osobe od 36 do 45 godina (25%), osobe od 26 do 35 godina (21,15%), osobe do 25 godina (11,54%) te u konačnici osobe iznad 56 godina (7,69%). U nastavku teksta, u tablici 4, prikazano je mjesto rođenja ispitanika.

Tablica 4. Mjesto rođenja ispitanika

MJESTO ROĐENJA ISPITANIKA				
Mjesto rođenja	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
U mjestu rada	33	63,46%	63,46%	33
Izvan mjesta rada	19	36,54%	36,54%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Iz prethodne tablice je vidljivo kako od 52 anketirane osobe, većina ispitanika ima mjesto rođenja u mjestu rada (63,46%), dok ostatak ispitanika (36,54%) ima mjesto rođenja izvan mjesta rada. U nastavku teksta, u tablici 5, prikazan je profil obrazovanja ispitanika.

Tablica 5. Profil obrazovanja ispitanika

PROFIL OBRAZOVANJA ISPITANIKA				
Profil	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
SSS (III.)	31	59,62%	59,62%	31
SSS (IV.)	7	13,46%	13,46%	38
VŠS	9	17,31%	17,31%	47
VSS	4	7,69%	7,69%	51
Magistri	1	1,93%	1,93%	52
Dr.	-	-	-	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Iz prethodne tablice je vidljivo kako najveći broj ispitanika ima srednju stručnu spremu, odnosno stručno trogodišnje obrazovanje (59,62%). U odnosu na trogodišnje, 7 ispitanika ima četverogodišnje stručno obrazovanje (13,46%). Nadalje, idu ispitanici s višom stručnom spremom, VŠS, (17,31%), ispitanici s visokom stručnom spremom, VSS, (7,69%) te

u konačnici, magistri (1,93%). U nastavku teksta, u tablici 6, prikazan ukupni radni staž ispitanika.

Tablica 6. Ukupni radni staž ispitanika

UKUPNI RADNI STAŽ ISPITANIKA				
Ukupni staž	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Do 5 godina	12	23,08%	23,08%	12
Od 6 do 10 godina	10	19,23%	19,23%	22
Od 11 do 20 godina	11	21,15%	21,15%	33
Od 21 do 30 godina	16	30,77%	30,77%	49
Više od 30 godina	3	5,77%	5,77%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Iz prethodne tablice je vidljivo kako od 52 anketirane osobe, većina ispitanika ima od 21 do 30 godina radnog staža (30,77%). Nakon toga, 12 ispitanika ima do 5 godina radnog staža (23,08%), 11 ispitanika od 11 do 20 godina (21,15%), 10 ispitanika od 60 do 10 godina (19,23%) te 3 ispitanika imaju više od 30 godina radnog staža (5,77%). U nastavku teksta, u tablici 7, prikazan je ukupni radni staž ispitanika u promatranom poduzeću.

Tablica 7. Ukupni staž ispitanika u promatranom poduzeću

UKUPNI RADNI STAŽ ISPITANIKA U PROMATRANOM PODUZEĆU				
Ukupni staž	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Od 0 do 1 godina	6	11,54%	11,54%	6
Od 2 do 5 godina	9	17,31%	17,31%	15
Od 6 do 9 godina	22	42,31%	42,31%	37
Od 10 godina i više	15	28,84%	28,84%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Iz prethodne tablice je vidljivo kako od 52 anketirane osobe, većina ispitanika ima od 6 do 9 godina radnog staža u promatranom poduzeću (42,31%), 15 osoba od 10 i više godina staža (28,84%), 9 ispitanika od 2 do 5 godina (17,31%) te 6 ispitanika do 1 godine (11,54%).

4.2.3. Rezultati istraživanja

U nastavku teksta diplomskog rada slijede rezultati istraživanja prema pitanjima vezanim uz predmet istraživanja u anketnom upitniku. U nastavku teksta, u tablici 8, prikazani su rezultati kriznih uvjeta poslovanja.

Tablica 8. Da li se Vaše poduzeće u svojoj bližoj ili daljoj povijesti susretalo s kriznim uvjetima poslovanja?

KRIZNI UVJETI POSLOVANJA				
Pitanje: 7	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Da	52	100%	100%	52
Ne	0	0%	0%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Kao što je u prethodnoj tablici prikazano, može se vidjeti kako su svi zaposlenici dali potvrdan odgovor, odnosno njih 52 (100%), vezano za činjenicu da su se u svojoj bližoj ili daljoj povijesti susretali s kriznim uvjetima poslovanja. U nastavku teksta, u tablici 9, prikazani su rezultati mjere razvoja kriznog menadžmenta u poduzeću.

Tablica 9. U kojoj mjeri je u Vašem poduzeću razvijen krizni menadžment?

MJERA RAZVOJA KRIZNOG MENADŽMENTA				
Pitanje: 8	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Niti malo	26	50%	50%	26
Malo	17	32,69%	32,69%	43
Niti malo niti puno	9	17,31%	17,31%	52
Puno	-	0%	0%	52
Potpuno	-	0%	0%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

U prethodnoj tablici je vidljivo kako polovica ispitanika, odnosno njih 26, navodi kako u promatranom poduzeću krizni menadžment nije niti malo razvijen (50%). Nadalje, 17 ispitanika (32,69%) smatra kako je krizni menadžment malo razvijen, dok ostatak od 9

ispitanika (17,31%) smatra kako krizni menadžment nije razvijen niti malo niti puno. U nastavku teksta, u tablici 10, prikazani su rezultati karakteristika krize s kojima se promatrano poduzeće susretalo.

Tablica 10. Krizna situacija s kojom se susretalo (ili se susreće) Vaše poduzeće odnosi se na:

PODRUČJE KRIZE				
Pitanje: 9	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Financijsko područje	49	94,23%	94,23%	49
Područje ostvarenja cjelokupnog učinka	3	5,77%	5,77%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Iz prethodne tablice je vidljivo kako 49 ispitanika (94,23%) smatra kako financijsko područje predstavlja temeljno područje nastanka krize, dok ostatak ispitanika (5,77%) smatra kako se kriza u poduzeću odnosi na područje ostvarenja cjelokupnog učinka. U nastavku teksta, u tablici 11, prikazani su rezultati simptoma krize gledajući s financijskog aspekta.

Tablica 11. Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u financijskom području, simptomi krize podrazumijevaju:

SIMPTOMI KRIZE – FINANCIJSKO PODRUČJE				
Pitanje: 10	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Smanjenje prometa	8	15,36%	15,36%	8
Smanjenje novčanog toka	15	28,85%	28,85%	23
Povećanje stupnja zaduženosti	19	36,54%	36,54%	42
Smanjenje likvidnosti (protočnosti sredstava)	10	19,25%	19,25%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

U prethodnoj tablici, vidljivo je kako 8 ispitanika (15,36%) smatra kako se simptomi krize odnose na smanjenje prometa, 15 ispitanika (28,85%) smatra da je uzrok smanjenje

novčanog toka, 19 ispitanika (36,54%) smatra uzrokom povećanje stupnja zaduženosti te u konačnici, 10 ispitanika (19,25%) smatra kako se simptomi krize u financijskom području odnose na smanjenje lividnosti, odnosno protočnosti sredstava. U nastavku teksta, u tablici 12, prikazani su rezultati simptoma krize gledajući s aspekta ostvarenja učinka.

Financijske krize predstavljaju veće smetnje u sustavu financija, odnosno smetnje koje prati pad vrijednosti imovine te nesolventnost mnogih poduzeća iz financijskog sektora. U osnovi, financijske krize se razlikuju između bankarske krize, monetarne krize ili krize financijskog sustava, a u njima pojedine države ili pojedine zemlje mogu podmirivati inozemni dug.

Tablica 12. Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u području ostvarenja učinka, simptomi krize najviše podrazumijevaju:

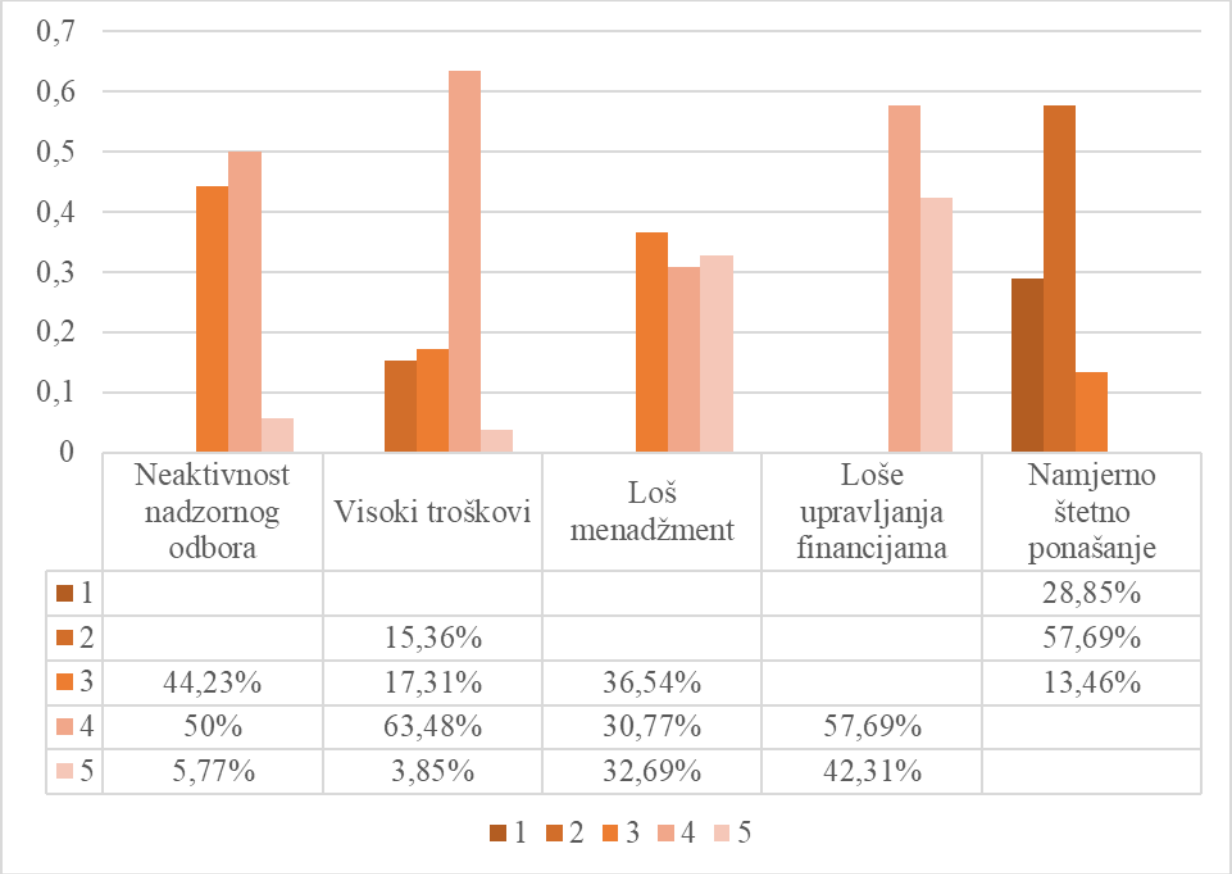
SIMPTOMI KRIZE – OSTVARENJE UČINKA				
Pitanje: 11	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Prodaja	17	32,96%	32,96%	17
Nabava	13	25%	25%	30
Proizvodnja	9	17,31%	17,31%	39
Ljudski resursi	2	3,85%	3,85%	41
Tehnologija	11	21,15%	21,15%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

U prethodnoj tablici su prikazani rezultati ispitanika vezano za simptome krize gledajući s aspekta ostvarenja učinka unutar poduzeća. Naime, najveći broj ispitanika, odnosno njih 17 (32,96%) smatra kako prodaja predstavlja temeljni simptop, dok 13 ispitanika (25%) navodi kako se ipak temeljni simptomi krize u odnosu na ostvarenje učinka odnose na nabavu. Nadalje, nešto manji broj, odnosno njih 11 (21,15%) navodi kako se simptomi odnose na tehnologiju, 9 ispitanika (17,31%) smatra kako je ipak riječ o proizvodnji te u konačnici, 2 ispitanika (3,85%) smatra kako se ipak radi o ljudskim resursima.

U nastavku teksta, na grafikonu 1, prikazat će se ocjene važnosti unutarnjih uzroka poslovne krize.

Grafikon 1. Prema Vašem mišljenju, Molim Vas ocijenite važnost unutarnjih uzroka krize (5 – najvažniji uzrok, 1 – najmanje važan)



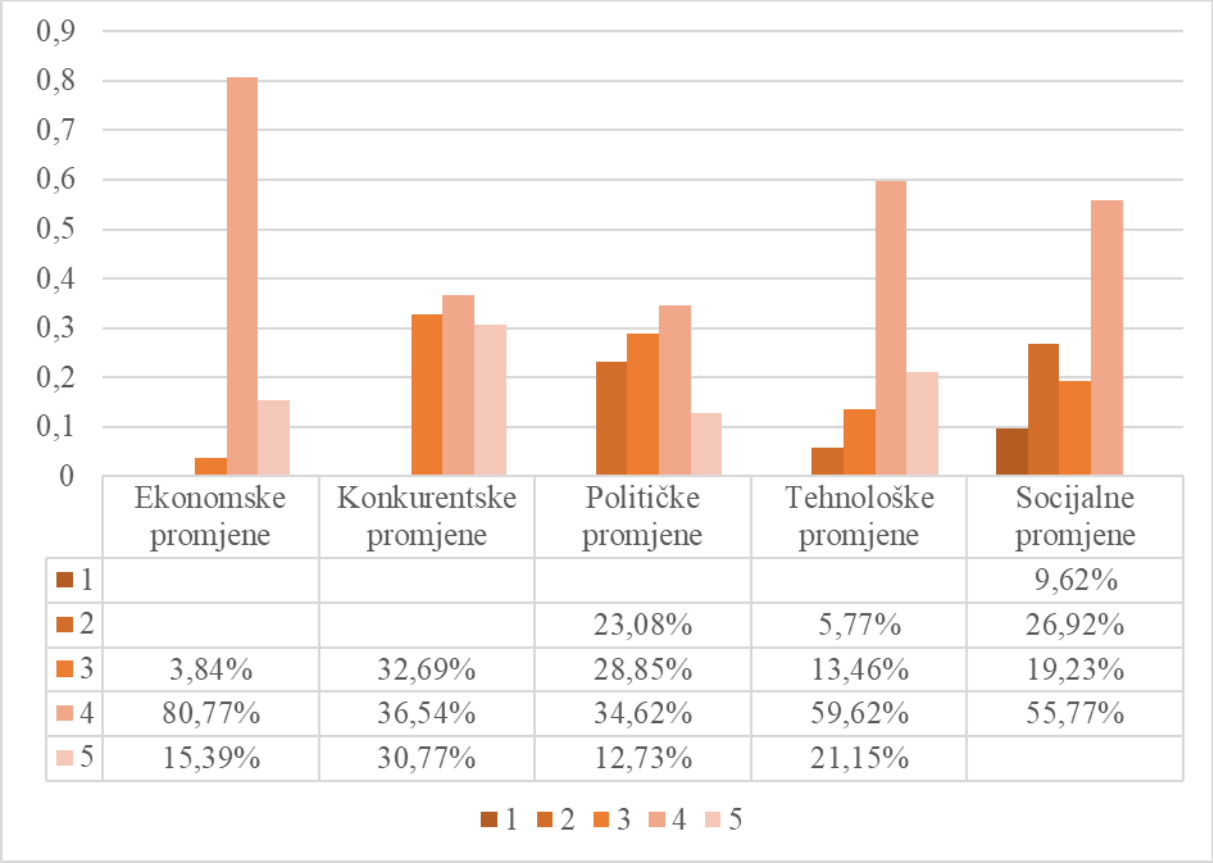
	Neaktivnost nadzornog odbora	Visoki troškovi	Loš menadžment	Loše upravljanja financijama	Namjerno štetno ponašanje
1					28,85%
2		15,36%			57,69%
3	44,23%	17,31%	36,54%		13,46%
4	50%	63,48%	30,77%	57,69%	
5	5,77%	3,85%	32,69%	42,31%	

Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodno prikazanom grafikonu, što se tiče neaktivnosti nadzornog odbora, većina ispitanika je neaktivnosti dala ocjenu 4, nakon toga slijedi ocjena 3, pa ocjena 5. Nadalje, što se tiče visokih troškova, najveći broj ispitanika je visoke troškove ocijenio ocjenom 4, nakon toga ocjenom 3, ocjenom 2 te u konačnici 5. U odnosu na prethodno navedene stavke, većina ispitanika je loš menadžment ocijenila ocjenom 3, nakon toga ocjenom 5 te naposljetku ocjenom 4. Naime, 57,69% ispitanika lošem upravljanju financijama daje ocjenu 4, dok ostatak od 42,31% ispitanika daje ocjenu 5. I u konačnici, najveći broj ispitanika, odnosno njih 57,69%, namjernom štetnom ponašanju daje ocjenu 2, ocjenu 1 daje 28,85% te ostatak od 13,46% daje ocjenu 3.

U nastavku teksta, na grafikonu 2, prikazat će se ocjene važnosti vanjskih uzroka poslovne krize.

Grafikon 2. Prema Vašem mišljenju, Molim Vas ocijenite važnost vanjskih uzroka krize (5 – najvažniji uzrok, 1 – najmanje važan)



	Ekonomske promjene	Konkurentske promjene	Političke promjene	Tehnološke promjene	Socijalne promjene
1					9,62%
2			23,08%	5,77%	26,92%
3	3,84%	32,69%	28,85%	13,46%	19,23%
4	80,77%	36,54%	34,62%	59,62%	55,77%
5	15,39%	30,77%	12,73%	21,15%	

Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodno prikazanom grafikonu, što se tiče ekonomskih promjena, većina ispitanika im je dala ocjenu 4, nakon toga slijedi ocjena 5 pa u konačnici ocjena 3. Nadalje, što se tiče konkurentskih promjena, najveći broj ispitanika je promjene ocijenio ocjenom 4, nakon toga ocjenom 3, ocjenom 2 te u konačnici ocjenom 5. U odnosu na prethodno navedene stavke, većina ispitanika je političke promjene ocijenila ocjenom 4, nakon toga ocjenom 3, ocjenom 2 te naposljetku ocjenom 5. Naime, 59,62% ispitanika tehnološkim promjenama daje ocjenu 4, dok socijalne promjene također zauzimaju ocjenu 4 i to u iznosu od 55,77%.

U nastavku teksta, u tablici 13, prikazani su rezultati, odnosno prikazane su strategije koje bi koristile poduzeću u kriznim situacijama.

Tablica 13. Prema Vašem mišljenju, koje od navedenih strategija upravljanja promjenama bi koristile Vašem poduzeću u kriznim situacijama:

STRATEGIJE UPRAVLJANJA U KRIZNIM SITUACIJAMA				
Pitanje: 14	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Uključivanje ljudi (i njihov utjecaj) u proces uvođenja promjena	5	9,62%	9,62%	5
Vizualiziranje budućnosti	2	3,84%	3,84%	7
Osposobljavanje i poticaji	42	80,77%	80,77%	49
Istraživanje mogućnosti	3	5,77%	5,77%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Kao što je na prethodnoj tablici prikazano, vidljivo je da najveći broj ispitanika (80,77%) smatra kako osposobljavanje i poticaji predstavljaju temeljnu strategiju upravljanja u kriznim situacijama. Nadalje, 5 ispitanika (9,62%) kao strategiju navodi uključivanje ljudi u proces uvođenja promjena, 3 ispitanika (5,77) istraživanje mogućnosti, dok ostatak, odnosno 2 ispitanika (3,84%) kao strategiju navode vizualiziranje budućnosti. U nastavku teksta, u tablici 14, prikazani su rezultati važnosti povjerenja među zaposlenicima prilikom kriznih situacijama.

Tablica 14. Kolika je važnost povjerenja među menadžerima i zaposlenicima prilikom kriznih situacija?

VAŽNOST POVJERENJA U KRIZNIM SITUACIJAMA				
Pitanje: 15	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Niti malo	-	0%	0%	0
Malo	-	0%	0%	0
Niti malo niti puno	-	0%	0%	0
Puno	3	5,77%	5,77%	3
Potpuno	49	94,23%	94,23%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

U prethodnoj tablici su prikazani rezultati važnosti povjerenja među menadžerima i zaposlenicima prilikom kriznih situacija. Naime, 49 ispitanika (94,23%) navodi kako je povjerenje u potpunosti važno, dok ostatak od 3 ispitanika (5,77%) navodi kako je povjerenje „puno“ važno. U nastavku teksta, u tablici 15, prikazani su rezultati motiviranosti za rad.

Tablica 15. U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod Vašeg poslodavca?

MOTIVIRANOST ZA RAD				
Pitanje: 16	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Uopće nisam motiviran/a	13	25%	25%	13
Uglavnom nisam motiviran/a	18	34,62%	34,62%	31
Djelomično sam motiviran/a	20	38,45%	38,45%	51
Uglavnom sam motiviran/a	1	1,93%	1,93%	52
U potpunosti sam motiviran/a	-	0%	0%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

U prethodnoj tablici je vidljivo kako je najveći broj, odnosno 20 ispitanika (38,45%) djelomično motivirano za rad. Nadalje, 18 ispitanika (34,62%) navodi kako su uglavnom motivirani za rad, dok 13 ispitanika (25%) uopće nije motivirano. I u konačnici, samo jedan ispitanik (1,93%) je uglavnom motiviran za rad. U nastavku teksta, u tablici 16, prikazani su pojedini motivatori.

Tablica 16. Što od navedenog bi Vas naviše motiviralo na bolji rad?

MOTIVATORI				
Pitanje: 17	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Veća plaća	20	38,46%	38,46%	20
Bolje ponašanje nadređenih	2	3,85%	3,85%	22
Bonusi i nagrade	25	48,07%	48,07%	47
Mogućnost napredovanja	5	9,62%	9,62%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

U prethodnoj tablici je vidljivo kako 25 ispitanika, odnosno 48,07% navodi kako bi ih bonusi i nagrade motivirali za bolji rad, dok 20 ispitanika, odnosno 38,46% navodi veću plaću kao glavni motivator. Nadalje, 5 ispitanika (9,62%) navodi mogućnost napredovanja kao motivaciju za bolji rad, dok u konačnici, samo 2 ispitanika (3,85%) navodi bolje ponašanje nadređenih kao motivaciju. U nastavku teksta, u tablici 17, prikazani su rezultati stvaranja pozitivnog stava prema radu.

Tablica 17. U kojoj mjeri Vam je rad kod trenutnog poslodavca doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu?

STVARANJE POZITIVNOG STAVA PREMA RADU				
Pitanje: 18	**Frekvencija**	**Postotak**	**Važeći postotak**	**Kumulativno**
Uopće nije doveo	12	23,08%	23,08%	12
Uglavnom nije doveo	10	19,23%	19,23%	22
Djelomično je doveo	25	48,07%	48,07%	47
Uglavnom je doveo	5	9,62%	9,62%	52
U potpunosti je doveo	-	0%	0%	52
Ukupno	**52**	**100%**	**100%**	

Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodno prikazanoj tablici, najveći broj, odnosno 25 ispitanika (48,07%) navodi kako ih je rad kod trenutnog poslodavca djelomično doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu. U odnosu na prethodno navedene, 12 ispitanika (23,08%) navodi kako ih rad uopće nije doveo do stvaranja poztivnog stava, 10 ispitanika (19.23%) rad uglavnom nije doveo do stvaranja pozitivnog stava, dok najmanji broj ispitanika (9,62%) navodi kako ih je rad uglavnom doveo do stvaranja pozitivnih stavova.

4.2.4. Testiranje hipoteza

H1: Najveći utjecaj poslovne krize na zaposlenike određenog poduzeća je vidljiv kroz nedostatak motivacije.

U nastavku teksta, u tablici 18, prikazat će se koeficijent korelacije između utjecaja poslovne krize i nedostatka motivacije.

Tablica 18. Koeficijent korelacije između utjecaje poslovne krize i nedostatka motivacije

		Utjecaj poslovne krize na zaposlenike	Nedostatak motivacije
Utjecaj poslovne krize na zaposlenike	Corelation Correlation	1,000	,581**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	52	52
Nedostatak motivacije	Corelation Correlation	,581**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	52	52
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autorice

Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,581 te ukazuje na srednje jaku, odnosno pozitivnu povezanost varijabli. Sukladno tome, može se reći kako rast jedne varijable sa sobom nosi i rast druge, a signifikantnost iznosi 0,1% što znači da je promatrani koeficijent korelacije statistički značajan. Naime, ovim testom, **potvrđena** je prva hipoteza diplomskog rada te se može reći kako postoji pozitivna veza između utjecaja poslovne krze na zaposlenike i nedostatka motivacije.

H2: Uspješno upravljanje poslovnom krizom u poduzeću podrazumijeva preventivno djelovanje i ovladavanje krizom.

Nadalje, u nastavku teksta, u tablici 19, prikazat će se koeficijent korelacije između uspješnog upravljanja poslovnom krizom te preventivnog djelovanja i ovladavanja krizom.

Tablica 19. Koeficijent korelacije između uspješnog upravljanja poslovnom krizom te preventivnog djelovanja i ovladavanja

		Uspješno upravljanje poslovnom krizom	Preventivno djelovanje i ovladavanje krizom
Uspješno upravljanje poslovnom krizom	Corelation Correlation	1,000	,663**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	52	52
Preventivno djelovanje i ovladavanje krizom	Corelation Correlation	,663**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	52	52
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Koeficijent korelacije između prethodno navedenih varijabli, odnosno uspješnog upravljanja poslovnom krizom te preventivnim djelovanjem i ovladavanjem, iznosi 0,663 te kao i u prethodnom izračunu ukazuje na srednje jaku, pozitivnu povezanost varijabli. Empirijska razina signifikantnosti iznosi gotovo 0% što vodi do zaključka da je promatrana korelacija statistički značajna. Ovim testom je **potvrđena** i druga glavna hipoteza rada te se sukladno tome može reći kako postoji pozitivna veza između uspješnog upravljanja poslovnom krizom te preventivnim djelovanjem i ovladavanjem krizom.

4.2.5. Ograničenja prilikom istraživanja

Temeljno ograničenje istraživanja diplomskog rada predstavlja mogućnost da svi anketirani zaposlenici nisu u dovoljnoj mjeri upućeni o tome što se zbiva na pojedinim razinama poslovanja. Isto tako, možda određeni profili ispitanika, kao i pojedini odjeli, ne raspolažu detaljnijim informacijama ili čak ne shvaćaju u potpunosti problematiku koja se tiče poslovne krize, odnosno cjelokupnog utjecaja na zaposlenike.

Nadalje, može se reći kako su sva ograničenja međusobno povezana, jer nastaju prilikom provedbe samog istraživanja. Kao nedostatak, odnosno ograničenje prilikom istraživanja, može se navesti i manjak iskustva te informacija prilikom izrade anketnog upitnika. Naime, kako bi anketni upitnik ovoga tipa bio kvalitetnije izrađen, a samim time i tvrdnje bolje oblikovane, potrebno je više iskustva u izradi i više informacija o samom procesu kreiranja anketnog upitnika.

5. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, pojam krize označava odstupanje od normalnog poretka stvari, a javlja se u svim sferama društvenog života. Naime, svako gospodarstvo ili poduzeće, neovisno o veličini ili djelatnosti, suočeno je sa određenim krizama. Isto tako, okolina u kojoj djeluju konstantno se mijenja, što u konačnici utječe na stvaranje krizne situacije. Sukladno tome, može se reći kako neočekivanost i nespremnost, menadžment poduzeća dovodi u situaciju nastanka krize. U poslovnoj ekonomiji, kriza se može predstaviti kao stanje koje može ugroziti opstanak poduzeća. Naime, za uspješno svladavanje krize i stjecanje konkurentske prednosti, poduzeće mora imati sustave za krizu koji će mu pomoći da drži nastalu situaciju pod kontrolom. U suvremenim organizacijama dolazi do razvoja kriznog menadžmenta kao funkcije koja je usmjerena na predviđanje krize, odnosno na njeno ovladavanje i rješavanje. Krizni menadžment zadužen je za prevenciju krize i pripremu organizacije, a isto tako, njegov zadatak je ukalkulirati i nastajanje nepredvidivih događaja u poslovne procese. U tu svrhu, poduzeća prate i mjere promjene koje mogu utjecati na stvaranje krize. Poslovna kriza podrazumijeva poprilično ireverzibilan proces koji mijenja stanje u organizaciji, odnosno proces za koji je karakteristično da s duljinom vremena njena trajanja raste i njeno negativno djelovanje na organizaciju.

Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se reći kako uspješnost motiviranja i usmjeravanja drugih ljudi predstavljaju temeljne aspekte koji jasno prikazuju razinu odlučnosti, ambicioznosti, upornosti i entuzijazma menadžera. Naime, prethodno navedene osobine, u kombinaciji sa znanjem i intrinzičnom motivacijom, rezultiraju djelotvornošću menadžera kao vođe, ali isto tako i kao osobe koja predstavlja uporište cjelokupne organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva poprilično složen proces, kojemu čak i u uvjetima stabilnog poslovanja menadžment mora pristupiti s dužnom pažnjom. Nadalje, tek u uvjetima poslovne krize, upravljanje ljudskim potencijalima postaje pravi izazov koji najčešće i utječe na to hoće li organizacija iz krize izići kao „pobjednik“ ili kao „gubitnik“.

U teorijskom dijelu rada, vidljivo je kako su prvenstveno izloženi teorijski aspekti kriznog menadžmenta, poslovne krize, utjecaja poslovne krize na zaposlenike i motivacije. S obzirom da je za temu diplomskog rada izabrano jedo od poduzeća u Republici Hrvatskoj, može se reći kako se promatrao utjecaj poslovne krize na zaposlenike, odnosno utjecaj motivacije i ostalih čimbenika. U odnosu na teorijski, u drugom dijelu rada putem anketnog

ispitivanja u odabranom poduzeću, ispitao se utjecaj poslovne krize na zaposlenike, a empirijsko istraživanje u ovom diplomskom radu dalo je odgovor na postavljeni cilj istraživanja.

SAŽETAK

Krizni menadžment podrazumijeva skup funkcija ili procesa kojima je temeljni cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije, dok se poslovna kriza odnosi na stanje u organizaciji koje nastaje djelovanjem nepovoljnih događaja koji uzrokuju probleme u poslovanju, a očituju se kroz smanjenje prihoda, gubitke, smanjenje obujma posla te smanjenje likvidnosti. U odnosu na prethodno navedne tvrdnje, vrlo je važno naglasiti zaposlenike kao najosjetljiviji sastavni dio pojedinog poduzeća u vremenu poslovne krize, jer strah od gubitka radnog mjesta može kod zaposlenika izazvati paniku i stres. Poslovne krize se mogu ublažiti, umanjiti, ispraviti i nadoknaditi rekacijom poduzeća, a sami uzroci imaju veliki utjecaj na zaposlenike pojednih poduzeća, što se može manifestirati kroz kašnjenje ili neisplatu plaća, nepravedan sustav nagrađivanja, lošu radnu atmosferu i neodgovarajuće radne uvjete. U konačnici, može se reći kako temeljni predmet istraživanja obuhvaća definiranje veza između poslovne krize, odnosno njenog utjecaja na zaposlenike na primjeru poduzeća „TLM“ d.d. iz Šibenika.

Ključne riječi: poslovna kriza, zaposlenici, motivacija, TLM Šibenik

SUMMARY

Crisis management implies a set of functions or processes whose basic goal is to identify, anticipate and anticipate possible crisis situations, while a business crisis refers to the situation in organizations that arise from adverse events that cause business problems and are manifested by reducing revenue, losses, Volume of work and reduction of liquidity. With respect to the above statements, it is very important to emphasize employees as the most sensitive component of an enterprise in times of business crisis, because fear of losing work can cause panic and stress to employees. Business crises can be alleviated, diminished, corrected and compensated by the company's rejection, and the causes themselves have a big impact on the employees of individual companies, which can be manifested through delays or unpaid wages, unjust reward system, poor working atmosphere and inadequate working conditions. Ultimately, it can be said that the underlying subject of the research involves defining the relationship between a business crisis and its impact on employees on the example of the company "TLM" d.d. from Šibenik.

Keywords: business crisis, employees, motivation, TLM Šibenik

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1996): Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije, Zagreb
2. Bibeault, D. B. (1998.): Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners, Beard Books, Chicago
3. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013): Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64, 3, str. 279 – 296.
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
5. Deny, R. (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb
6. Dojčinović, D.: eBizMgas: Uzroci poslovne krize, http://www.ebizmags.com/, (16. lipnja 2017.)
7. Enciklopedija: TLM d.d., http://www.enciklopedija.hr/, (25. srpnja 2017.)
8. Figenwald, V.: LIDER: Interna komunikacija – Tko je razgovijtena unutra, shvaćen je i izvana, https://lider.media/, (28. lipnja 2017.)
9. Goel, S. (2009): Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters, Global India Publications, New Delhi
10. Hage, M. (2007): A Stakeholders Concern: Towards an Economic Theory on Stakeholder Governance, Erasmus Universität Rotterdam, Rotterdam
11. Horvatin, T.: Ekonomski portal: Krizni menadžment kao odgovor na krizu, http://ekonomskiportal.com/, (25. ožujka 2017.)
12. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
13. Krummenacher, A. (1981): Krisenmanagement, Industrielle Organisation, Zürich
14. Latković, M. (2002.): Upravljanje rizicima: identifikacija, mjerenje i kontrola, Financijska teorija i praksa, 26, 2, str. 463 – 477.
15. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
16. Novak, B. (2001.): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Bionza press, Zagreb
17. Osmanagić, Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb
18. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb

19. Osmanagaić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 101 – 118.
20. Podrug, N. (2011): Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 9, 2, str. 229 – 242.
21. Podrug, N., Prester, J., Filipović, D. (2010): Uloga menadžmenta u razvoju proaktivnosti zaposlenika velikih hrvatskih poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8, 2, str. 7 – 21.
22. Postolov, K. (2008): Uloga zaposlenika u ostvarenju organizacijske izvrnosti, Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 2, 1, str. 73 – 81.
23. Slatter, S., Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb
24. Sučević, D. (2010.): Krizni menadžment, Lider press, Zagreb
25. Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
26. Šprljan, I. (2015): Industrijski objekti u Šibeniku, Godišnjak zaštite spomenika kulture Hrvatske, 1, 37 – 38, str. 101 – 118.
27. TLM d.d., http://www.tlm.hr/, (25. srpnja 2017.)
28. Tripković, I. (2007); Poslovna kriza i krizni menadžment, Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet, Zagreb
29. Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 107/07, 146/08,125/11, 111/12, 68/13, 110/15, http://www.zakon.hr/ (25. lipnja 2017.)
30. Zečević, A.: Poslovni dnevnik: Svaka odgovorna kompanija treba imati krizni menadžment, http://www.poslovni.hr/, (20. lipnja 2017.)
31. Wooten, L. P., James, E. H.: SAGE journals: Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, http://journals.sagepub.com/, (20. lipnja 2017.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Predmet istraživanja diplomskog rada 3

Slika 2. Istraživačka pitanja 4

Slika 3. Doprinos istraživanja 7

Slika 4. Definicija menadžmenta 9

Slika 5. Egzistencijalni ciljevi poduzeća 11

Slika 6. Definicija poslovne krize 12

Slika 7. Izvori poslovne krize 13

Slika 8. Posljedice krize grane 14

Slika 9. Posljedice krize 15

Slika 10. Temeljne vrste rizika poslovanja 17

Slika 11. Vanjski uzroci poslovne krize 18

Slika 12. Faze poslovne krize 20

Slika 13. Podjela poslovne krize na pet faza 21

Slika 14. Kriteriji za klasifikaciju poslovne krize 23

Slika 15. Primarne vrste kriznog menadžmenta 24

Slika 16. Cilj kriznog menadžmenta 25

Slika 17. Temeljna podjela poduzeća 26

Slika 18. Karakteristike kriznih menadžera 28

Slika 19. Posljedice ponašanja zaposlenika u poslovnoj krizi 30

Slika 20. Uzroci posljedica nezadovoljstva zaposlenika 31

Slika 21. Pojmovno određenje motivacije 33

Slika 22. Motivirajući faktori 35

Slika 23. Dimenzije proaktivnog ponašanja 36

Slika 24. Stilovi vodstva kriznih menadžera 37

Slika 25. TLM Šibenik – logo 41

Slika 26. TLM Šibenik – postrojenja 42

Slika 27. Postavljene hipoteze istraživanja 43

Slika 28. Istraživačka pitanja 43

POPIS TABLICA

Tablica 1. Osnovne vrste kriznih menadžera 27

Tablica 2. Spolna struktura ispitanika 45

Tablica 3. Dobna struktura zaposlenika 45

Tablica 4. Mjesto rođenja ispitanika 46

Tablica 5. Profil obrazovanja ispitanika 46

Tablica 6. Ukupni radni staž ispitanika 47

Tablica 7. Ukupni staž ispitanika u promatranom poduzeću 47

Tablica 8. Da li se Vaše poduzeće u svojoj bližoj ili daljoj povijesti susretalo s kriznim uvjetima poslovanja? 48

Tablica 9. U kojoj mjeri je u Vašem poduzeću razvijen krizni menadžment? 48

Tablica 10. Krizna situacija s kojom se susretalo (ili se susreće) Vaše poduzeće odnosi se na: 49

Tablica 11. Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u financijskom području, simptomi krize podrazumijevaju: 49

Tablica 12. Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u području ostvarenja učinka, simptomi krize najviše podrazumijevaju: 50

Tablica 13. Prema Vašem mišljenju, koje od navedenih strategija upravljanja promjenama bi koristile Vašem poduzeću u kriznim situacijama: 53

Tablica 14. Kolika je važnost povjerenja među menadžerima i zaposlenicima prilikom kriznih situacija? 53

Tablica 15. U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod Vašeg poslodavca? 54

Tablica 16. Što od navedenog bi Vas naviše motiviralo na bolji rad? 54

Tablica 17. U kojoj mjeri Vam je rad kod trenutnog poslodavca doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu? 55

Tablica 18. Koeficijent korelacije između utjecaje poslovne krize i nedostatka motivacije ... 55

Tablica 19. Koeficijent korelacije između uspješnog upravljanja poslovnom krizom te preventivnog djelovanja i ovladavanja 56

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prema Vašem mišljenju, Molim Vas ocijenite važnost unutarnjih uzroka krize (5 – najvažniji uzrok, 1 – najmanje važan) 51

Grafikon 2. Prema Vašem mišljenju, Molim Vas ocijenite važnost vanjskih uzroka krize (5 – najvažniji uzrok, 1 – najmanje važan) 52

PRILOZI (anketni upitnik)

A N K E T A

Poštovani,

molim Vas da izdvojite nekoliko minuta vremena za popunjavanje ankete koja istražuje tematiku pod nazivom „*Utjecaj poslovne krize na zaposlenike poduzeća TLM Šibenik*“. Anketa se provodi u svrhu istraživanja i pisanja diplomskog rada pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu; smjer „*Management*“.

Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

Anita Skorić, univ. bacc. oec.

---

1. Spol
a) M
b) Ž

2. Dob
a) Do 25 godina
b) Od 26 do 35 godina
c) Od 36 do 45 godina
d) Od 46 do 55 godina
e) Više od 56 godina

3. Mjesto rođenja zaposlenika
a) U mjestu rada
b) Izvan mjesta rada

4. Profil obrazovanja zaposlenika
a) SSS (III.)
b) SSS (IV.)

b) VŠS
c) VSS
d) Magistri
e) Doktori znanosti

5. Ukupni radni staž
a) Do 5 godina
b) Od 6 do 10 godina
c) Od 11 do 20 godina
d) Od 21 do 30 godina
e) Više od 30 godina

6. Koliko dugo ste zaposleni u ovoj kompaniji?
a) Od 0 do 1 godina
b) Od 2 do 5 godina
c) Od 6 do 9 godina
d) Od 10 godina i više

---

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

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

9. Krizna situacija s kojom se susretalo (ili se susreće) Vaše poduzeće odnosi se na:
a) Financijsko područje
b) Područje ostvarenja cjelokupnog učinka

10. Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u financijskom području, simptomi krize podrazumijevaju:
a) Smanjenje prometa

b) Smanjenje novčanog toka
c) Povećanje stupnja zaduženosti
d) Smanjenje likvidnosti (protočnosti sredstava)

11. Ukoliko se Vaše poduzeće susretalo (ili se susreće) s kriznom situacijom u području ostvarenja učinka, simptomi krize najviše podrazumijevaju:

a) Prodaju
b) Nabavu
c) Proizvodnju
d) Ljudske resurse
e) Tehnologiju

12. Prema Vašem mišljenju, Molim Vas ocijenite važnost unutarnjih uzroka krize (5 – najvažniji uzrok, 1 – najmanje važan)

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

13. Prema Vašem mišljenju, Molim Vas ocijenite važnost vanjskih uzroka krize (5 – najvažniji uzrok, 1 – najmanje važan)

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

14. Prema Vašem mišljenju, koje od navedenih strategija upravljanja promjenama bi koristile Vašem poduzeću u kriznim situacijama:

a) Uključivanje ljudi (i njihov utjecaj) u proces uvođenja promjena
b) Vizualiziranje budućnosti
c) Osposobljavanje i poticaji
d) Istraživanje mogućnosti

15. Kolika je važnost povjerenja među menadžerima i zaposlenicima prilikom kriznih situacija?

a) Uopće nije važna
b) Neznatno je važna
c) Važna je
d) Veoma je važna

---

16. U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod Vašeg poslodavca?

a) Uopće nisam motiviran/a
b) Uglavnom nisam motiviran/a
c) Djelomično sam motiviran/a
d) Uglavnom sam motiviran/a
e) U potpunosti sam motiviran/a

17. Što od navedenog bi Vas naviše motiviralo na bolji rad?

a) Veća plaća
b) Bolje ponašanje nadređenih
c) Bonusi i nagrade
d) Mogućnost napredovanja

18. U kojoj mjeri Vam je rad kod trenutnog poslodavca doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu?

a) Uopće nije doveo
b) Uglavnom nije doveo
c) Djelomično je doveo
d) Uglavnom je doveo
e) U potpunosti je doveo