

# Istraživanje utjecaja organizacijske kulture na razvoj kriznog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj

---

Černetić, Daniela

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:820585>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-06**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ORGANIZACIJSKE KULTURE  
NA RAZVOJ KRIZNOG MENADŽMENTA U SREDNJIM I  
VELIKIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**RESEARCH OF THE INFLUENCE OF ORGANISATIONAL  
CULTURE ON THE DEVELOPMENT OF CRISIS  
MANAGEMENT OF MEDIUM AND LARGE SIZED FIRMS IN  
THE REPUBLIC OF CROATIA**

Diplomski rad

**Student: Daniela Černetić**

**JMBAG studenta: 0067538762**

**Mentor: doc. dr. sc. Davor Labaš**

**Zagreb, rujan 2020.**

## Sažetak

S obzirom na to da su današnji globalizacijski trendovi zahvatili cijeli svijet, gotovo je nemoguće u njima ne sudjelovati. Najbolji način da se suoči s krizom jest uspostaviti odjel kriznog menadžmenta, u kojem će se nalaziti stručnjaci, koji su upoznati sa svim instrumentima i alatima pomoću kojih će se moći predvidjeti kriza i kojima će se moći upravljati njome. Kako je povoljna organizacijska kultura ključan čimbenik za uspjeh i učinkovito upravljanje krizama, mnogi autori ističu kako je ona glavna za organizacijsku pripremljenost i uspješnost. Cilj ovog rada je daljnje istraživanje stavova zaposlenika o važnosti organizacijske kulture, posebice dinamičke kulture, za koju se smatra da je pokretač razvoja kriznog menadžmenta u poduzeću, kao i ispitivanje stavova zaposlenika o važnosti postojanja odjela kriznog menadžmenta za daljnji razvoj poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su kako unatoč visokim i pozitivnim stavovima poduzeća glede važnosti kriznog menadžmenta, kod srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj ipak nije utvrđena statistički značajna razlika u prisutstvu takvog odjela. No ono što jest utvrđeno je kako je statistički značajna povezanost potvrđena između dinamičke, kreativne organizacijske kulture i postojanja kriznog menadžmenta. Također, kako su ispitanici visoko ocijenili važnost elemenata povoljne organizacijske kulture za upravljanje krizom, to dodatno ističe nužnost uspostave kvalitetnog i dobrog kriznog menadžmenta.

**Ključne riječi:** Poslovna kriza, organizacijska kultura, krizni menadžment, krizna pripremljenost

## Summary

Given that today's globalization trends have affected the whole world, it is almost impossible not to participate in them. The best way to deal with a crisis is to set up a crisis management department, which will have experts who are familiar with all the instruments and tools that can be used to predict and manage a crisis. As a favorable organizational culture is a key factor for success and effective crisis management, many authors point out that it is central to organizational preparedness and success. The aim of this paper is to further explore employee attitudes about the importance of organizational culture, especially dynamic culture, which is considered to be the driver of crisis management development in the company, as well as to examine employee attitudes about the importance of crisis management for further development. The results of the research showed that despite the high and positive attitudes of companies regarding the importance of crisis management, no statistically significant difference in the presence of such a department was found in medium and large companies in Croatia. But what it has been found is that a statistically significant association has been confirmed between a dynamic, creative organizational culture and the existence of crisis management. Also, as the respondents highly assessed the importance of the elements of a favorable organizational culture for crisis management, this further emphasizes the need to establish quality and good crisis management.

**Key words:** Business crisis, organizational culture, crisis management, crisis preparedness

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno daje prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad ubilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(datum i mjesto)

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	3
1.2. Metode i izvori podataka .....	3
1.3. Struktura rada.....	4
<b>2. ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA</b> .....	6
2.1. Pojam organizacijske kulture .....	6
2.2. Utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća.....	7
2.3. Hijerarhijska struktura organizacijske kulture .....	7
<b>3. KONCEPT POSLOVNE KRIZE</b> .....	10
3.1. Pojam i obilježja krize .....	10
3.2. Vrste poslovne krize .....	12
3.3. Tipologija poslovne krize.....	13
3.4. Uzroci i izvori poslovne krize .....	15
<b>4. KRIZNI MENADŽMENT U SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA</b> .....	18
4.1. Pojam kriznog menadžmenta.....	18
4.2. Faze kriznog menadžmenta.....	20
4.3. Razgraničenja srednjih i velikih poduzeća i sposobnost njihovog kriznog menadžmenta .....	21
<b>5. ANALIZA PODATAKA IZ ANKETOG ISTRAŽIVANJA UTJECAJA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA RAZVOJ KRIZNOG MENADŽMENTA U SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ</b> .....	23
5.1. Definiranje uzorka .....	23
5.2. Definiranje mjernih instrumenata .....	24
5.3. Empirijska analiza anketnih podataka.....	27
5.4. Rezultati empirijskog istraživanja.....	37
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	39
<b>LITERATURA</b> .....	41
<b>POPIS SLIKA</b> .....	43

POPIS TABELA.....	44
POPIS GRAFIKONA .....	45
ŽIVOTOPIS.....	46
ANKETNO ISTRAŽIVANJE.....	48
Krizno planiranje i poduzimanje mjera za oporavak srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj.....	48

## 1. UVOD

U svim društvima normalan tijek života povremeno prekidaju kritične epizode koje su praćene osjećajem prijetnje i nesigurnosti i koje dovode u pitanje način na koji ljudi vide svijet oko sebe (Kešetović, Toth, 2012.). Današnja poduzeća neprestano se bore s velikim izazovima koje im donosi dinamična i promjenjiva okolina. Protekom vremena, a posebice od posljednje krize koja je pogodila cijeli svijet, može se vidjeti kako je sve više poduzeća počelo uviđati važnost pripremljenosti na moguće probleme.

Organizacijska kriza je događaj koji se rijetko događa, ali ima velike posljedice na održivost organizacije (Drobnjak, 2015.). Upravo ta činjenica da kriza nije stalno prisutna otežava odluku vodstva i menadžmenta tvrtki da ulažu sredstva u krizni menadžment kada im se naizgled sve čini u redu. To razmišljanje da su poduzeća sigurna u trenucima stabilnog gospodarstva, dovodi ih do situacije da po dolasku krize ne mogu ići u korak s problemima.

No organizacijska kriza rezultat je organizacijskih nesavršenosti svojstvenih organizacijskoj kulturi i menadžerskom neznanju koje dopuštaju da se slabosti poduzeća iskrcaju i da nakon toga prerastu u krizu. Krize su poznate po nedostatku odgovarajućih informacija, vremenskih ograničenja i potrebi da se reagiraju i prilagode promjenama (Wooten i James, 2008.); zbog toga je potrebno stalno praćenje i ulaganje znanja i sredstava, te konstantno prikupljanje informacija kako bi poduzeće spremno dočekalo nestabilnija razdoblja.

Organizacije se ponekad vide kao manje ili više savršene, ali imaju svoje mane (Bauman, 2010., prema Selart, Johansen, Nesse, 2013.). Zbog grešaka u planiranju, zanemarivih postupaka ili jednostavno šanse, organizacija može naštetiti svojim zaposlenicima. Stoga se vjeruje da vođenje organizacije kroz krizu zahtijeva racionalno donošenje odluka vođeno etičkim pristupom (Snyder i sur., 2006.; Bauman, 2010., prema Selart, Johansen, Nesse, 2013.). U literaturi iz kriznog menadžmenta postoji mišljenje da što su više poduzeća pripremljena na krize, efikasnija su i u procesu donošenja odluka (Labaš, 2019.). Isto tako smatra se kako je organizacijska kultura jedan od ključnih faktora u učećem procesu vezanom uz krizni menadžment te kako ona sama predstavlja prvu fazu uspostave kriznog menadžmenta.

Ne samo da tvrtke trebaju pripremiti strateške planove, već treba i isplanirati neočekivane situacije. Iako nije moguće predvidjeti sve scenarije, postojanje plana upravljanja krizama od



presudnog je značaja za organizaciju s aspekta predviđanja kriznog upravljanja, poboljšavanjem sposobnosti donošenja odluka u kriznim vremenima, čak i ako se pisani plan reakcije na krizu može značajno razlikovati od kriznog stanja i kriznog obrambenog scenarija (Larson, Fowler, 2009., prema Labaš, 2019.)

Također, istraživanje je pokazalo kako postoji snažna povezanost između veličine organizacije i upravljanja krizama, gdje su veće organizacije spremne za krizu i prema tome češće provode krizne planove kao instrumente upravljanja krizama (Johansen, Aggerholm, Frandsen, 2012., Rousaki, Alcott, 2007., prema Labaš, 2019.). Drugo je istraživanje pokazalo da krizno planiranje nije dovoljno fokusirano i nije razvijeno u malim firmama, za razliku od velikih poduzeća koja često imaju izrađene planove upravljanja krizama (Spillan i Hough, prema Labaš, D., 2019.). Također, veliki broj srednjih i malih tvrtki ne planira krizu, jer je njihovo rukovodstvo uvjereni da se njihovoj firmi ne mogu dogoditi krizne situacije (Spillan, Parnell i Mayolo, prema Labaš, 2019.), što predstavlja oblik uskraćivanja poslovne stvarnosti.

No ono što u poslovnoj praksi djelovanja hrvatskih poduzeća nedostaje je dokaz povezanosti organizacijske kulture i razvoja kriznog menadžmenta, kao i trenutna prisutnost kriznog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima, posebice u trenutnoj gospodarskoj situaciji. Također, rad ističe prednosti uspostave odjela za upravljanje kriznim situacijama te daje trenutnu sliku stanja u hrvatskim poduzećima.

## 1.1. Predmet i cilj rada

”Svaka organizacija, u okviru globalnih makrokulturnih uvjeta, razvija svoju specifičnu kulturu čije prihvaćanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima je bitna pretpostavka opstanka i uspješnosti pojedinaca i grupa u njoj” (Bahtijarević-Šiber, F., 1991.). Temeljni cilj istraživanja je odrediti i analizirati vrstu organizacijske kulture poduzeća te izvesti zaključke o načinu na koji ona utječe na uspostavu kriznog menadžmenta i stavovima zaposlenika o istom. Također, ispitat će se povezanost postojanja dinamičke organizacijske kulture i prisustvo kriznog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima. Nadalje, nastojat će se utvrditi razlika o stavovima o važnosti kriznog menadžmenta među pojedinim industrijama te razlika s obzirom na veličinu poduzeća.

Predmet ovog rada također je otkriti je li protekom vremena i dolaskom nestabilnije gospodarske situacije došlo do promjene u prisustvu kriznog menadžmenta, u usporedbi s rezultatima ranije provedenih istraživanja isto kao i pronalaženje povezanosti teorijski određenih pojmova u stručnoj literaturi s praktičnom usporedbom analizirane organizacijske kulture i stavova poduzeća.

## 1.2. Metode i izvori podataka

Ovaj diplomski rad sastoji se od dva osnovna dijela, teorijskog i empirijskog. U teorijskom dijelu rada koristit će se postupci koji podrazumijevaju znanstvene metode, kao što su: deskripcija (opisivanje činjenica i predmeta te empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa i veza), kompilacija (preuzimanje tuđih opažanja, stavova, zaključava uz citiranje svega preuzetog od drugih autora), komparacija (donošenja zaključaka usporedbom različitih mišljenja), sinteza (slaganje zaključaka spajanjem jednostavnih misli), dedukcija (zaključivanje kojim se iz općih stavova dolazi do konkretnog zaključka) (Tkalac Verčić, 2010.). Sve navedene metode podrazumijevaju analiziranje knjiga, članaka i baza podataka.

U empirijskom dijelu rada provest će se anketiranje putem online upitnika. Svi dobiveni podaci bit će predočeni grafikonima i tablično, s ciljem njihovog preglednog prezentiranja.

### 1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od dva dijela: teorijskog i empirijskog. Teorijski dio obuhvatit će objašnjenje organizacijske kulture kroz mnoge definicije i stavove te objasniti utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća. Također bit će iznesena hijerarhijska struktura organizacijske kulture potrebna za provedena istraživanja u nastavku rada. Bit će objašnjena poslovna kriza u teoriji, njezina obilježja, vrste, izvori i uzroci, kao i pojam kriznog menadžmenta i razgraničenja i sposobnosti istog kroz srednja i velika poduzeća.

U empirijskom dijelu rada bit će prikazani rezultati provedenog istraživanja u cilju analize organizacijske kulture i stavova zaposlenika o postojanju kriznog menadžmenta. Ispitat će se pet hipoteza o kojima će se zatim diskutirati.

Rad je formiran u šest međusobno povezanih dijelova:

Počinje uvodom u kojem je opisan predmet i cilj rada, a kojima prethode postojeći stavovi okoline o istome kroz povijest pa do danas. Izneseni su zaključci dobiveni kroz provedena istraživanja svjetskih znanstvenika, a koja će u nastavku biti provedena i za hrvatsko tržište.

Drugi dio odnosi se na organizacijsku kulturu. Bit će iznesene teorijske definicije organizacijske kulture, njezin utjecaj na poslovanje poduzeća te objašnjenja dvije osnovne podjele, dinamičke i statičke kulture, prema Fikreti Bahtijarević-Šiber.

Treći dio objašnjava pojam poslovne krize, njezina obilježja i vrste. Također bit će objašnjena tipologija poslovnih kriza te njihovi izvori i uzroci.

Četvrti dio obuhvaća pojam i definiranje kriznog menadžmenta te objašnjenja njegovih faza. Također bit će izneseni kriteriji razvrstavanja poduzeća na srednja i velika te objašnjene kompetencije odjela u obje vrste poduzeća. S obzirom na te postojeće zaključke o sposobnosti odjela kriznog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima, usporedit će se naknadno poklapaju li se dobiveni rezultati istraživanja s istim.

Peti dio predstavlja empirijsko istraživanje. Najprije će biti definiran uzorak i mjerni instrumenti. Bit će formirane hipoteze koje će se ispitivati kroz online upitnik te će na kraju

dobiveni rezultati biti predloženi kroz tekstualno, ali i tabelarno i grafički.

U zaključku bit će sintetizirani dobiveni rezultati istraživanja temeljem kojih su postavljene hipoteze i potvrđene.

## 2. ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA

### 2.1. Pojam organizacijske kulture

»Organizacijska ili korporacijska kultura novi je i izuzetno značajan koncept za analizu organizacijske uspješnosti i razvoja. Organizacijska ili korporacijska kultura novi je koncept analize i razumijevanja organizacijskog ponašanja i uspješnosti. Zapravo svaka organizacija, u okviru globalnih makrokulturnih uvjeta, razvija svoju specifičnu kulturu čije prihvaćanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima je bitna pretpostavka opstanka i uspješnosti pojedinaca i grupa u njoj (Bahtijarević-Šiber, 1992.). »Ona se može definirati i kao »ukupni zbroj uvjerenja, znanja, stavova i običaja kojima je osoba izložena u procesu socijalizacije« (Kempner, 1985., prema Bahtijarević-Šiber, 1991.). »Organizacijsku kulturu čine zajedničke vrijednosti, uvjerenja i pretpostavke koje usmjeravaju — često nesvjesno — ponašanje članova organizacije« (Mainiero & Trombley, 1989., prema Bahtijarević-Šiber, 1991.). Šire i preciznije određenje u tom smjeru predstavlja stajalište da je »kultura implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinaca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja« (Scholz, 1987., prema Bahtijarević-Šiber, 1991.). Smatra se kako organizacijska kultura predstavlja osnovu na kojoj se razvija određena organizacijska struktura, strategija, ali i specifičan stil ponašanja prema kojem se određena organizacija razlikuje i prepoznaje prema van, ali i prema unutra.

Bahtijarević-Šiber istaknula je na temelju istraživanja provedenog temeljem Likertove skale, kako dobiveni rezultati ukazuju na šest faktora organizacijske kulture, a s obzirom na prirodu čestica koji ih objašnjavaju i međusobne povezanosti, oni se diferenciraju u dva osnovna tipa kulture: dinamičku-kreativnu kulturu i statičku-birokratsku kulturu.

Teorijsko polazište ove operacionalizacije je stajalište da je osnova kulture organizacijsko ponašanje (Schein, 1985., prema Bahtijarević-Šiber, 1991.) i da se organizacijska kultura može promatrati kao specifičan stil ponašanja organizacije u kom se izražavaju njene temeljne vrijednosti (Bahtijarević-Šiber, 1991.).

## 2.2. Utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća

Organizacijska kultura može se definirati kao složen sistem vrijednosti, koristi, pretpostavki i simbola koji određuju kako neka organizacija djeluje (Barney, 1986., prema Labaš, 2019.). Također, postoji i mišljenje kako organizacijska kultura može ukazati na to kako će firme poslovati u budućnosti (Kets de Vries i Miller, 1984., prema Labaš, 2019.). Mnogi autori iz područja kriznog menadžmenta ističu važnost organizacijske kulture u kontekstu usmjeravanja pripremljenosti poduzeća za poslovnu krizu (Mitroff, 1988., Pearson, Clair, 1998., King, 2002., Elsubbaugh, 2004., Parnell, 2010., Mikušova i Horvathova, 2011., prema Labaš, 2019.). Istaknuto je također mišljenje kako je organizacijska kultura jedan od glavnih čimbenika koji utječe na to kako će poduzeće reagirati na poslovnu krizu (Thus, Mitroff, 1988., prema Labaš, 2019.) te da su organizacijska kultura zajedno sa strategijom, strukturom i karakteristikama zaposlenika, ključni elementi koji određuju organizacijsku pripremljenost na krizu (Horvathova, 2011., prema Labaš, 2019.).

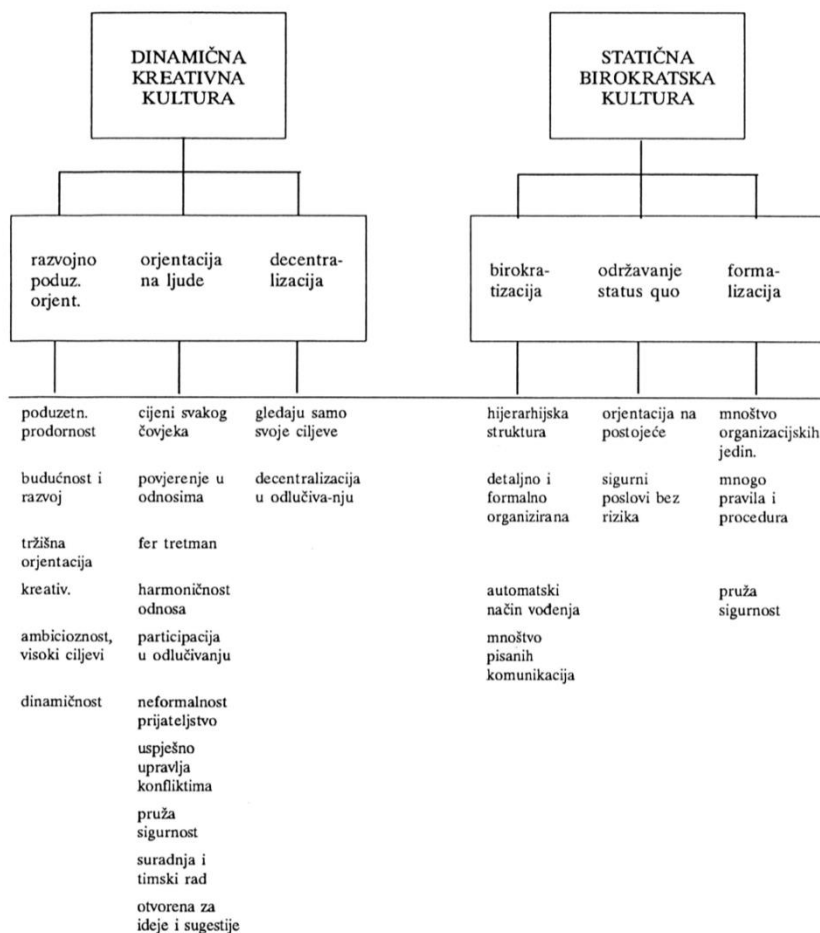
Ono što u većoj mjeri utječe na reakciju i pripremljenost na krizu su zasigurno stavovi menadžmenta i zaposlenika. Pa tako menadžeri koji smatraju da je njihova organizacija savršena mogu otkriti da nisu pripremljeni za krizu, a ova linija razmišljanja može utjecati na (ne) učinkovitost upravljanja krizama (Labaš, 2019). Smatra se i da će biti znatno manje planova i procedura vezanih uz kriznu pripremljenost i prevenciju u firmama gdje menadžeri smatraju da su njihove organizacije imune na poslovnu krizu (Person i Clair, 1998., prema Labaš, D., 2019.).

## 2.3. Hijerarhijska struktura organizacijske kulture

Kultura je svojstvo organizacije te je najznačajniji element nekog poduzeća. Njoj se pojedinci trebaju prilagođavati i usvajati je baš kao i radne postupke (Bahtijarević-Šiber, 1991.). Kao što je već navedeno, najznačajnija podjela organizacijske kulture je na statičku, birokratsku te dinamičku, kreativnu kulturu. Neke osobe jednostavno ne mogu prihvatiti određene tipove kulture koji vladaju u različitim poduzećima. Tako jake, kreativne i nezavisne

osobe ne mogu opstati u birokratskoj kulturi kao što se slabe, submisivne osobe s jakom potrebom sigurnosti i reda teško mogu »uklopiti« u kreativnu i dinamičnu kulturu (Bahtijarević-Šiber, 1992.). »Svatko tko je proveo neko vrijeme u različitim organizacijama ili radio u više od dvije ili tri, bit će iznenađen različitim atmosferama, načinom obavljanja posla, nivoima energije, individualne slobode, vrstom ličnosti. To je stoga što se organizacije razlikuju kao nacije i društva svijeta. One imaju različite kulture — niz vrijednosti, normi i vjerovanja koje se reflektiraju u različitim strukturama i sistemima. Na kulture utječu događaji prošlosti i sadašnja klima, tehnologija rada, ciljevi i vrsta ljudi koji rade u njima« (Handy, 1986., prema Bahtijarević-Šiber, 1991.).

Slika 1: Hijerarhijska struktura organizacijske kulture



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Rev. Za soc., Vol XXU1 , No 1—2: 27—39

Kako je vidljivo i u gore navedenom shematskom prikazu, dinamičku kulturu karakterizira orijentacija na ljude, pridavanje pozornosti stavovima zaposlenika, orijentacija na razvoj i visoko zacrtani ciljevi koje se želi ostvariti, dok je kod statične organizacijske kulture naglasak na formalizaciji, automatskom načinu vođenja, orijentaciji na postojeće te ju najviše karakterizira velik broj pravila i procedura. Vođen mišljenjem mnogih autora, Elsubbaugh (2004.) je rekao kako pogodna organizacijska kultura za krizni menadžment podrazumijeva otvorenost organizacije i sposobnost razmjene ideja, kritika i savjetovanja da se poboljša protok informacija, organizacijsko učenje i krizna spremnost. Primarni cilj ovog rada je ispitati statističku značajnost te tvrdnje i na temelju dobivenih rezultata odrediti povoljnu kulturu za razvoj kriznog menadžmenta.



### 3. KONCEPT POSLOVNE KRIZE

#### 3.1. Pojam i obilježja krize

Iako je riječ kriza danas jedna od najčešće upotrebljivanih riječi, posebice kada se opisuje situacija s negativnim posljedicama u kojoj se nalazi društvo kao cjelina ili pak pojedina organizacija, ipak nema jednoznačnog pojmovnog određenja tog termina. U svakidašnjem govoru kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razvoja (Osmanagić Bedenik, 2007.). Pojmovi koji se često izjednačavaju s pojmom kriza su katastrofa, izazvana prirodnim čimbenicima i izvanredna situacija (Kešetović, Toth, 2012.). Iako se o krizama govori u svim područjima života, razvoj ekonomije i pojave svjetskih ekonomskih kriza, doveli su do nastanka pojma poslovne krize. Premda je kriza prvenstveno označavala prijelom i polazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Osmanagić Bedenik, 2007. prema Filozofijski rječnik, 1989.), ona danas u suvremeno doma označava prvenstveno razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, ali i izlaz, rješenje konflikta i pojašnjenje (Topfer, 1999., prema Osmanagić Bedenik, 2007.,).

U poslovnoj ekonomiji kriza se veže uz stanje koje za poduzeće predstavlja pitanje opstanka i ugrožava njegovu egzistenciju, pa se prema tome ne mogu svi problemi svrstati pod termin kriza.

Ono što je sigurno je da je za organizaciju kriza okruženje u kojem ona ne može normalno djelovati. Kriza ugrožava sposobnost preživljavanja organizacije, onemogućava ostvarivanje ciljeva, pa ponekad i njezin opstanak. Kriza ne utječe negativno samo na javni lik poduzeća ili organizacije, već i na njezinu sposobnost daljnjeg normalnog funkcioniranja, na njezine temelje i također na osobni imidž vodećih menadžera (Kešetović, Milašinović, 2008.). No da bi se moglo ovladati poslovnim krizom, prvo je potrebno spoznati je. Određeni simptomi mogu već u ranom stadiju signalizirati poslovnu krizu, a da nisu i uzroci njena nastajanja (Picot, Aleth, prema Osmanagić-Bedenik, 2007.). U financijskom području ti simptomi mogu biti primjerice smanjenje prometa, rentabilnosti, novčanog toka, likvidnosti ili

pak povećanje stupnja zaduženosti. Dok se u području ostvarenja učinaka mogu uvidjeti i kroz područje prodaje, zaposlenika, nabave, u tehnološkom dijelu i sl.

No osim u ekonomskom smislu, o obilježjima krize se može govoriti i iz pravnog aspekta (Picot, Aleth, prema Osmanagić-Bedenik, 2007.). Pa se u tom smislu kao simptomi krize mogu uzeti financiranje poduzeća i vlastiti kapital u smislu slobode financiranja kao propisanog udjela vlastitog kapitala i slobode korištenja tuđeg kapitala, kao i insolventnost i prezaduženost.

Kako se svakodnevno upravljanje poslovanjem i aktivnostima organizacije razlikuje od onog u situacijama krize, nužno je da menadžeri poznaju karakteristike krize kako bi mogli što bolje upravljati svojim organizacijama. S obzirom na to da se krize razlikuju po trajanju, intenzitetu, posljedicama i ostalim obilježjima, nije moguće obuhvatiti sve karakteristike na jednom mjestu, pa se u literaturi obično izdvajaju tri obilježja zajednička svim krizama. To su prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost (Kešetović, Toth, 2012.)

### **Prijetnja**

Kada su ključne vrijednosti kao što su život, sigurnost, zdravlje i sl. ugroženi, nastaje kriza, a što su priroda i opseg toga veći, to je i sama kriza dublja. Iako prirodne katastrofe uvijek izazivaju još dublji osjećaj krize, jer nose prijetnju smrću, povredama i sigurnosti ljudi, krize ne znače automatski masovne žrtve i velika materijalna razaranja. Čak i rutinski incident može biti okidač za krizu, kada ga mediji i politički lideri označe kao prijetnju.

### **Hitnost (vremenski pritisak)**

Ako neka opasna situacija ne uzrokuje trenutačne i akutne probleme, rijetko kada će ona proizvesti osjećaj krivnje. Budući da je opasnost prisutna, ona zahtjeva da se u vezi s njom nešto odmah poduzme. Upravo je zbog ovog obilježja kriza iskušenje za menadžere i njihove sposobnosti jer se u uvjetima nespremnosti i neočekivanosti od njih zahtjeva još brže donošenje odluka.

## Nesigurnost

Termin krize i njezina percepcija uvijek su praćeni visokim stupnjem nesigurnosti o potencijalnim posljedicama. Često postavljana pitanja su: Što se događa i kada se to dogodilo? Tko je sljedeći? Koliko su stvari loše? No takva nesigurnost uvijek otežava mogućnost odgovora na pitanja poput: Što mi možemo učiniti? Što se dogodi ako odaberemo određenu opciju?

### 3.2. Vrste poslovne krize

Ovisno o kriterijima koji se prate, postoji velik broj poslovnih kriza. S obzirom na to da je svaka kriza specifična i da se po nečem razlikuje od drugih, da bi se lakše razumjele postoje mnogobrojne podjele prema raznim kriterijima.

Kao što je već ranije navedeno, kada se poslovna kriza proučava s pravnog aspekta, kao glavni simptom uzimaju se insolventnost i prezaduženost. U širem smislu prezaduženost znači da postojeća likvidacijska vrijednost imovine ne pokriva postojeće obveze poduzeća, a financijska snaga nije dovoljna za nastavak poslovanja (Pivot, Aleth, prema Osmanagić Bedenik, 2007.).

Put u insolventnost obilježavaju faze od strateške krize, preko krize uspjeha, do krize likvidnosti.

Strateška kriza označava opasnost gubitka potencijala uspjeha, a obilježavaju ju još uvijek dobri rezultati uz pogoršanje strateškog položaja. Ono što uzrokuje ovu krizu su pogoršana procjena tehnološkog razvoja, pogoršana procjena razvoja cijena, neprikladna investicijska politika, pogrešna lokacija i mnogi drugi. U ovoj fazi su još uvijek velike mogućnosti djelovanja, no zbog latentne prirode krize najčešće se ne poduzimaju nikakve mjere. (Osmanagić Bedenik, 2007.).

Kriza uspjeha obilježava sve veće smanjenje uspjeha, dok je likvidnost još uvijek osigurana. Ta se faza često prepoznaje s vremenskim pomakom radi neprikladnog sustava planiranja,

kontrole, informiranja i izvještavanja. Kod ove faze put u insolventnost je gotovo neizbježan, a osnovnim uzrocima smatraju se proizvodi koji se nedovoljno razlikuju od proizvoda konkurencije, porast cijena stranih inputa kao i višak zaposlenih i višak opreme (Gleißner, Fuser, prema Osmanagić Bedenik, 2007.).

Kriza likvidnosti obilježena je nesposobnosti plaćanja i/ili prezaduženosti. Do ovakve vrste krize dolazi većinom zbog pogoršanja uvjeta isporuke, pogrešnog financiranja opreme, nemogućnosti naplate potraživanja i slično.

### 3.3. Tipologija poslovne krize

Na svaku krizu utječu interni i eksterni utjecaji iz okoline i njihov međusobni utjecaj. Svaku krizu obilježavaju razni aspekti, a tipologija omogućuje analizu tih pojedinih aspekata i njihovo razumijevanje. Tipologija poslovnih kriza uzima u obzir sljedeće kriterije razlikovanja (Birker, Pepels, prema Osmanagić Bedenik, 2007.):

- Uzrok krize: eksterno i interno uzrokovane poslovne krize
- Broj uzroka krize: uniklazarno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
- Trajanje krize: kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize
- Ovladivost kriznim procesom: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive krize
- Vrsta posljedica: pretežito destruktivne ili pretežito konstruktivne posljedice
- Ciljevi poduzeća: strategijska, kriza uspjeha ili kriza likvidnosti
- Predvidivost krize: predvidiva ili nepredvidiva

Proces krize se također može promatrati kroz tri odvojene faze. To su potencijalna, latentna i akutna kriza, a na ovu podjelu se gleda kao na stupanj opažanja krizom, kao još jednu od tipova. Uključivanje stupnja opažanja, stupnja posljedica te vremenske dimenzije u pojam krize omogućuje razlikovanje ove tri faze (Osmanagić Bedenik, 2007.).

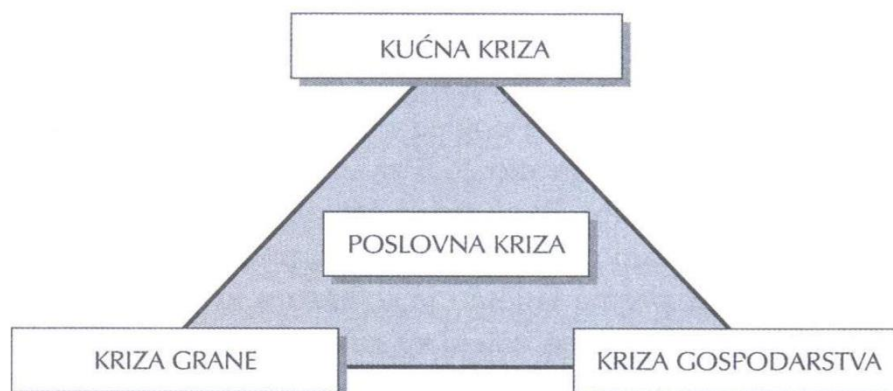
Potencijalna kriza predstavlja samo mogućnost pojave krize, ne obilježavaju ju određeni simptomi, već predstavlja kvazi normalno stanje. U ovoj fazi krizni menadžment može otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja. Kada se od te potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, dolazi do Latentne faze. Ova faza je sakrivena i gotovo je nemoguće otkriti je uz pomoć klasičnih ekonomskih instrumenata. Senzibilniji instrumenti, kao što je sustav ranog upozorenja potrebni su da bi je se prepoznalo. Ona također vodi do relativnog slabljenja vlastite pozicije te daljnje zanemarivanje potencijalnih šansi i rizika vodi sve dublje u krizu. Treći stadij je Akutna kriza u kojem su simptomi vidljivi u poslovnim procesima i podacima. Ova faza potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otkrivaju nove potencijalne šanse (Osmanagić Bedenik, 2007.). Osnovno je obilježje ove faze zanemarivanje primarnih ciljeva, bitnih za preživljavanje, te ima dva moguća ishoda, a to su sanacija ili likvidacija. Do ove faze dolazi zbog dugotrajnog i prekomjernog zanemarivanja nužnog kriznog razvoja.

### 3.4. Uzroci i izvori poslovne krize

Pitanje koje se uvijek postavlja kada dolazi do poslovne krize jest Je li izvor krize unutar samog poduzeća ili je pak izvor u njegovog okolini odnosno, je li za uspjeh poduzeća primarna okolina, primjerice pripadnost grani, ili su primarni unutarnji čimbenici uspjeha (Osmanagić Bedenik, 2007.) Odgovore na ova pitanja nude dva pristupa. Prvi pristup, prema kojem je struktura industrije ključni faktor uspjeha, jest strukturalistički pristup, dok drugi, resursni pristup govori kako su za uspjeh poduzeća ključni jedinstveni resursi poduzeća. Prema podacima dobivenim domaćim istraživanjem, u Hrvatskoj stopa povrata ovisi isključivo o samom poduzeću. Točnije 93% iznosi utjecaj poduzeća na uspješnost, dok je utjecaj industrije oko 7%, odnosno podržavaju resursni pristup. To znači kako uspješnost poslovanja ponajviše ovisi o unutarnjim sposobnostima te posjedovanju i razvoju ključnog znanja u poduzeću (Tadić, prema Osmanagić Bedenik, 2007.).

Podjela izvora krize koja se najčešće koristi je na vanjske i unutarnje izvore poslovne krize. Izvori koji proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline i imaju negativan učinak na poslovanje poduzeća nazivaju se vanjski izvori. Na takve izvore poduzeće ne može utjecati pa je važno koristiti instrumente koji menadžment mogu pravodobno upozoriti na negativna kretanja u okolini (kriza grane ili gospodarstva). Cilj takvog pravodobnog upozorenja je "dobivanje vremena" za učinkovitu prilagodbu budućim promjenama (Osmanagić Bedenik, 2010.). S druge strane unutarnji izvori ili "kućne krize" nalaze se u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja. S obzirom na to da je za način poslovanja najviše odgovaran menadžment, on se smatra i najodgovornijim za poslovnu krizu. Prema istraživanjima poduzeća za gospodarske informacije i ocjenu boniteta, Kreditschutzverband von 1870., najčešći izvor poslovnih kriza su kućne krize, koje su se, pravodobnom spoznajom kriznih signala i pravodobnom reakcijom, mogle spriječiti (Zotter, prema Osmanagić Bedenik, 2007.).

Slika 2: Izvori krize za poduzeće



Izvor: Osmanagić-Bedenik. N., (2007): Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. 2 dopunjeno izdanje Zagreb: Školska knjiga, str. 24

Kućne krize su najčešći i najopasniji izvor krize poduzeća, te su posljedica greški menadžmenta i treba ih tražiti u području odgovornosti vlasnika. Krizu grane čine opasnosti koje dolaze iz uže okoline i uglavnom su krize kupaca. Njezini najčešći uzroci su promijenjene potrebe kupaca i time otvaranje novih tržišnih mogućnosti, promjena bazne tehnologije poradi inovacija te supstitucija proizvoda. Takvu vrstu krize obilježava stagnacija, zastarijevanje ili pomlađivanje specifičnih tržišta. Te zadnja, kriza gospodarstva, podrazumijeva kratkoročno i srednjoročno pogoršanje ukupnog gospodarskog razvoja (Osmanagić Bedenik, 2007.).

Za odgovor na pitanje zašto dolazi do krize ili stečaja poduzeća, može se navesti mnoštvo razloga. No bitno je razlikovati simptome kao znak krize i kao njezin uzrok. Simptomi su samo vanjski znak koji upućuje na istraživanje uzroka (Osmanagić Bedenik, 2007.).

Pitanje uzroka obuhvaća ispreplitanje uzroka i posljedica i njihovu međuzavisnost. Istraživanje uzroka dovodi do njihove podjele na kvantitativne i kvalitativne, te vanjske i unutarnje.

Kvantitativni se uzroci temelje na statističkim podacima te se pretpostavlja kako su uzroci stečaja ujedno i uzroci krize te se govori o insolventnim poduzećima. Tu se mogu navesti pripadnost grani, s obzirom na to da su neke djelatnosti posebno izložene krizama; o pravnom obliku gdje su najizloženija društva s ograničenom odgovornošću; te veličina i starost gdje se navodi kako rastom zaposlenih u poduzeću do 500 dolazi do rasta insolventnosti, nakon čega taj broj naglo opada, te kako se s porastom starosti broj insolventnih poduzeća smanjuje.

Kvalitativne uzroke proučava se kroz podjelu na unutarnje (endogene) i vanjske (egzogene) uzroke. Unutarnji uzroci poslovne krize najčešće su: Greške u vođenju kojima se pripisuje središnje mjesto za poslovnu krizu (Osmanagić Bedenik, 2007.) te nedovoljan vlastiti kapital zbog toga što on najčešće vodi prezaduženosti i nelikvidnosti.

Vanjski uzroci odnose se na okolinu, a dva najznačajnija aspekta su: Konjunktorni razvoj koji bitno utječe na uspjeh i neuspjeh poduzeća, koji ne može biti direktno uzrokom krize, ali može dovesti do njezina širenja i eskalacije; te strukturalne promjene koje se temelje na iznenadnim i nepredvidivim, ali ujedno i zanemarivim dugotrajnim promjenama.

Zaključno se može reći kako se nikada ne radi o jednom uzroku ili izvoru, već o spletu koji vode razvoju krize. U suštini "najzahvalniji" za razvoj je smanjena vitalnost poduzeća do koje dolazi zbog otežanog prihvaćanja promjena



## 4. KRIZNI MENADŽMENT U SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA

### 4.1. Pojam kriznog menadžmenta

Krizni menadžment može se definirati kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Krummenacher, prema Osmanagić Bedenik, 2007.).

Upravljanje krizama može se definirati i kao sustavni pokušaj članova organizacije s vanjskim sudionicima da spriječe krizu ili da učinkovito upravljaju situacijama koje se dogode (Pearson, Clair, 1998., prema Labaš, D., 2019.). Općenito krizni menadžment obilježava intenziviranje metoda i sredstava potrebnih za ovladavanje krizom, isto kao i uvođenje potrebnih radikalnih mjera za poslovni preokret. Ako govorimo o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu, ono podrazumijeva korištenje aktivnosti za sprječavanje krize, dok osiguranje temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize obilježava reaktivni krizni menadžment.

Neovisno radi li se o krizama koje nastaju tehnološkim ili ljudskim greškama, sukobima među pojedincima ili grupama, nekontroliranim širenjem glasina ili pak pogrešnim odlukama voditelja, svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako, kao što ima velik negativan potencijal, svaka kriza ima i velik potencijal za novi uzlet organizacije. I pojedinci i organizacije imaju vrijeme i potencijale potrebne za upravljanje krizom, no često su tehnike i vještine te koje im nedostaju. Upravo iz tog razloga potreban je krizni menadžment, koji je u konačnici ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji.

Nadalje, krizni menadžment može se definirati kao skup faktora dizajniran za borbu protiv krize i za smanjivanje stvarne štete nanesene krizom (Coombs, 2018., prema Labaš, 2019.). Prema istom autoru, upravljanje krizom podrazumijeva proces podijeljen u tri faze, to su: faza prije krize, faza reakcije na krizu i faza nakon krize. Kod pretkrizne faze naglasak je na sprečavanju krize i pripremi za njen nastanak. Faza reakcije podrazumijeva konkretne mjere i

reakcije menadžmenta kada je kriza već nastala, dok se u postkriznoj fazi organizacija priprema na to kako biti sprema za sljedeću krizu i učiti iz prethodnog iskustva.

Svakako, svaka firma zahtjeva strategije za predviđanje i rješavanje problema i sukladno tome, aktivnosti kriznog menadžmenta započinju daleko prije pojave krize i njezinih simptoma (Labaš, 2019.). Jedan od ključnih instrumenata koje krizni menadžment koristi su krizni planovi. Takvi planovi za upravljanje krizama omogućuju i doprinose najučinkovitijim kriznim menadžerima i minimiziranju štete. Oni također smanjuju neizvjesnost dajući potporu tvrtkama u kriznim situacijama i smjernice menadžmentu i zaposlenicima kako se ponašati u određenim kriznim situacijama (Valackie, 2010., prema Labaš, 2019.). Takvi su planovi potrebni svim organizacijama, a posebice u velikim i složenim sustavima, zbog visoke razine rizika koja u njima vlada. Također, razlog zbog kojeg se u suvremeno doba u tolikoj mjeri ističe važnost kriznih planova je i to što vrijeme raspoloživo za adekvatno djelovanje u slučaju krize koja je već nastupila je vrlo ograničeno.

Zaključno može se reći kako je osnovna pretpostavka za postizanje svega prethodno navedenog, uspostave učinkovitog kriznog menadžmenta i kriznih planova, svakako dobro ustrojstvo same organizacije i odgovarajuća organizacijska kultura koja potiče učinkovitost svih alata i mjera potrebnih za adekvatno upravljanje poslovnom krizom.

## 4.2. Faze kriznog menadžmenta

Kako je kriza nezaobilazni dio razvoja i činjenice da ju nijedno poduzeće ne može izbjeći, postavlja se pitanje koja je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća. Upravljanje krizom je proces koji obuhvaća tri faze (Osmanagić Bedenik, 2007.):

1. anticipativno upravljanje tj. preventivno djelovanje, sprječavanje krize
2. identifikaciju krize
3. reaktivno upravljanje krizom tj. ovladavanje krizom

Anticipativno ili preventivno djelovanje smatra se najboljim načinom upravljanja krizom, koji se ostvaruje primarno jačanjem kompetentnosti menadžmenta te uporabom instrumenata koji će omogućiti prelazak na novi smjer poslovanja. Neki od najvažnijih takvih instrumenata jesu: upravljanje rizicima, bonitet poduzeća, politika fleksibilnosti te sustav ranog upozorenja (Osmanagić Bedenik, 2007.). Njihov osnovni cilj jest uz rješavanje nadolazeće krize, povećati senzibilnost za buduće promjene na koje poslovanje može naići. No ako se kriza nije mogla izbjeći, sljedeći korak bit će identifikacija opasne situacije u kojoj se poduzeće nalazi. Identifikacijom traži se odgovor na dva ključna pitanja: Jesmo li u krizi? Ako da, kojeg je intenziteta? A kako bi poduzeće izbjeglo pogoršanje situacije i našlo izlaz iz krize nužno je koristiti se instrumentima ranog upozorenja te praćenja simptoma negativnog razvoja, koji su ujedno i ključni instrumenti ove faze. Kada je pojam krize definiran, isto kao i simptomi nužno je provesti poslovnu analizu i procijeniti dubinu poslovne krize. No zanemarivanje prethodno opisanog preventivnog djelovanja, siguran je put u poslovnu krizu. U slučaju dolaska do toga, poduzeće se susreće s trećom fazom upravljanja, odnosno reaktivnim upravljanjem. Ono podrazumijeva pitanje kako izaći iz krize: vlastitim snagama, pomoću banaka i trećih osoba ili je stanje beznadno te je likvidacija jedino rješenje.

Reaktivno upravljanje krizom je restrukturiranje budućnosti, koje može ići u dva smjera, a to su obnavljanje poduzeća (sanacija) ili likvidacija (Osmanagić Bedenik, 2007.).

Ono što je također posebno pitanje, uza sve prethodno navedeno djelovanje, jest učenje kroz krizu. U središtu učenja jest izrada kriznog plana kojim se obuhvaćaju sve aktivnosti potrebne

za neke naredne opasne situacije. Isključi li se proces učenja, tj. ako se upravljanje krizom temelji na improvizaciji i suzbijanju simptoma, tada nastaju dodatni akceleratori i multiplikativni efekti, koji krizu samo pojačavaju i ubrzavaju (Osmanagić Bedenik, 2007.).

#### 4.3. Razgraničenja srednjih i velikih poduzeća i sposobnost njihovog kriznog menadžmenta

Iako krizni menadžment daje sustavne i konstruktivne odgovore na krizne situacije, velike su razlike u njegovom djelovanju ovisno o veličini poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2007.). Prema Zakonu o računovodstvu Republike Hrvatske, kriterij za razvrstavanje poduzeća u specifične kategorije jesu ukupna imovina, prihodi i broj zaposlenika tijekom poslovne godine. U kategoriju srednjeg poduzeća spadaju sve one organizacije koje zadovoljavaju dva od tri uvjeta, a to su ukupna imovina između 32 500 000 kuna i 130 000 000 kuna, prihodi od 65 000 000 kuna do 260 000 000 kuna ili broj zaposlenika od 50 do 250. Poduzeća koja imaju imovinu u poslovnoj godini veću od 130 000 000 kuna, prihode veće od 260 000 000 kuna ili pak više od 250 zaposlenika svrstavaju se u velika poduzeća.

Kada se gledaju tako razvrstana poduzeća na srednja i velika, također postoje i istraživanja prakse glede kriznog menadžmenta kojeg ona posjeduju. Pa tako srednje velika poduzeća bolje detektiraju krizni razvoj od malih, no ipak bi se mogla povećati učestalost prikupljanja ranih signala sa šest mjeseci na svakidašnju aktivnost. Rezultati također prikazuju kako 55% poduzeća ima mehanizme za detekciju vanjskih kriza, dok su unutarnji izvori krize posve zanemareni. Oni ne rabe instrumente za smanjivanje štete, a samo 36% poduzeća raspravlja o poukama iz krize, bez da za to traže krivce. Općenito, srednje velika poduzeća jednaku pozornost pridaju preventivnom i reaktivnom kriznom menadžmentu, kao i području interaktivnog kriznog menadžmenta, tj. fazi učenja (Osmanagić Bedenik, 2007.).

Velika se pak poduzeća pokazuju kao najспособnija u smislu kriznog menadžmenta. S rezultatom od 77% može se uvidjeti da dobro detektiraju potencijalnu krizu, osjetljiva su na aktivnosti konkurencije i sakupljaju informacije o njima svakoga mjeseca. Iako se sami osjećaju potpuno pripremljenima za krize, samo 41% ima pripremljene formalne procedure. No ta sposobnost velikih organizacija da se oporave od krize umanjena je nedostatkom

razrađenih alternativa, što bitno povećava troškove izlaska iz krize (Osmanagić Bedenik, 2007.).

Iz ovog istraživanja literature vidljiva je važnog kriznog menadžmenta kao i učenje iz krize, no jednako toliko bitno jest i ponašanje ljudi, jer u velikom broju slučajeva, prava kriza nije ono što se uistinu dogodilo, već ono što ljudi pričaju (Osmanagić Bedenik, 2007.). No na kraju, može se reći kako je najbitnije shvaćanje i razumijevanje nastale situacije od strane samog poduzeća, a ne činjenice.

Ciklus kriznog upravljanja predstavlja stalan proces kojim se organizacije pripremaju za krize i nastoje umanjiti rizik i učinak krize, reagiraju tijekom krize i poduzimaju korake da se oporave nakon krize. Prikladne mjere u svim fazama ciklusa vode prema većoj spremnosti i otpornosti društva, boljem sustavu analiza prijetnji i indikatora razvoja krize, smanjenoj ranjivosti i prevenciji kriza (Vučak, M., Zelić, A., 2020.).

## **5. ANALIZA PODATAKA IZ ANKETOG ISTRAŽIVANJA UTJECAJA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA RAZVOJ KRIZNOG MENADŽMENTA U SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ**

Prema diskusiji i zaključcima radova Davora Labaša (2017., 2019.), cilj je ovog rada provesti ponovno istraživanje o prisutnosti kriznog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima u Hrvatskoj, kao i stavove zaposlenika o samom odjelu kriznog menadžmenta. Ono po čemu se istraživanje razlikuje od prethodnih jest odijeljenost industrija i analiza poduzeća unutar pojedine industrije, kao i dopuna o povezanosti dinamičke organizacijske kulture na razvoj kriznog menadžmenta.

Prema stavovima Elsubbaught i skupine autora (2004.), pogodna kultura za krizni menadžment je ona koja potiče otvorenost i mogućnost promjena, novih ideja, kritiziranja, poticanja poboljšanja protoka informacija, organizacijskog učenja i pripremljenosti za krizu, odnosno svega onog što se u današnjem svijetu smatra nužnim za rast i razvoj organizacije. Temeljeno upravo na ovom stajalištu, rad i istraživanje, ispitati će stavove ljudi o takvoj vrsti organizacije, odnosno dinamičnoj organizacijskoj kulturi i povezati njen utjecaj na razvoj kriznog menadžmenta.

### **5.1. Definiranje uzorka**

Kao što je već rečeno, ovo istraživanje provodilo se sakupljanjem podataka putem anketnog upitnika. Uzorak za ispitivanje čine poduzeća koja spadaju u kategorije srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Njihova podjela određena je Zakonom o računovodstvu, te je u prethodnim poglavljima objašnjena. Kako provedeno istraživanje ne bi ponovno bilo na međuindustrijskoj razini, odlučeno je fokusirati se na tri industrije, a to su: građevinarstvo, trgovina na malo i veliko, te pružanje uslužnih djelatnosti.

Prema popisu Digitalne komore, srednje velikih poduzeća u građevinarskoj industriji jest 129, dok je velikih 21 poduzeće, što se tiče trgovine srednje velikih ima 377, a velikih 88 poduzeća, dok je u djelatnosti pružanja ugostiteljskih usluga srednjih 84, a velikih 22 poduzeća. Prema tome može se reći da je uzorak  $n=721$  (srednje velikih  $n=590$ , a velikih  $n=131$  poduzeća).

Anketa je poslana na 105 adresa, od čega je prikupljeno 33 odgovora. Po pojedinoj industriji: Trgovina na veliko i malo 20 odgovora, građevinarska industrija 7 odgovora, te djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane 6 odgovora.

Postupak istraživanja i prikupljanja anketnih odgovora započeo je u svibnju 2020. godine, a završio u rujnu iste godine, a statistički softver korišten za analiziranje prikupljenih podataka jest SPSS.

## 5.2. Definiranje mjernih instrumenata

Provedena anketa sastavljena je kombinacijom pitanja iz dvaju već postojećih upitnika i istraživanja. Dio pitanja preuzet je iz upitnika Davora Labaša - Favourable culture for crisis management, iz 2019. godine, dostupan za slobodno korištenje u akademske svrhe, dok je drugi dio pitanja preuzet iz upitnika Fikrete Bahtijarević Šiber - Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, iz 1991. godine, također slobodan za korištenje.

Anketa se sastoji od dvadeset i jednog (21) pitanja, koja su postavljena jednostavno s unaprijed ponuđenim odgovorima. Alat putem kojeg se anketa provodi jest Google obrasci, kao besplatna platforma. Prvi dio pitanja odnosi se na ispitivanje o prisustvu kriznog menadžmenta i stavovima zaposlenika o njegovoj važnosti, dok se drugi dio upitnika odnosi na razumijevanje dinamičke kulture.

Od dvadeset i jednog pitanja, trinaest je konstruirano temeljem Likertove skale. Ovaj mjerni instrument obilježava pet mogućih odgovora na jedno pitanje, od kojih broj pet označava izjavu izuzetno bitnom, dok broj jedan govori da je u potpunosti irelevantna.

Cijelo istraživanje temelji se na pet problema, odnosno pet istraživačkih hipoteza:

H1: Postoji statistički značajna razlika u prisutnosti kriznog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj

H2: Postoji statistički značajna razlika u prisutnosti kriznog menadžmenta s obzirom na vrstu industrije

H3: Postoji statistički značajna razlika u stavovima o važnosti kriznog menadžmenta s obzirom na vrstu industrije

H4 Postoji statistički značajna razlika u stavovima o važnosti kriznog menadžmenta s obzirom na veličinu poduzeća

H5: Postoji povezanost između dinamičke kreativne organizacijske kulture i stavova o važnosti kriznog menadžmenta

Za ispitivanje prethodno navedenih hipoteza i utvrđivanje njihove značajnosti koristit će se odgovarajući statistički testovi i veličine poput Hi-kvadrat testa, Mann-Whitney U-testa, Spearmanovog koeficijenta korelacije te Kruskal-Wallisovog testa.

Hi kvadrat test spada u skupinu statističkih testova koji se uobičajeno upotrebljava ako se radi o kvalitativnim podacima. Jedan je od najčešće korištenih neparametarskih testova u empirijskim istraživanjima. Već u početku treba naglasiti da se hi-kvadrat test računa samo s frekvencijama pa u račun nije dopušteno unositi nikakve mjerne jedinice. Kod ovog testa katkada se ispituje postojanje povezanosti između dvije varijable i on pokazuje vjerojatnost povezanosti.

Najčešće se Hi-kvadrat test upotrebljava u ovim slučajevima:

- Kad se barata s frekvencijama jednog uzorka pa se želi ustanoviti odstupaju li te frekvencije od očekivanih frekvencija uz neku hipotezu.
- Kad se promatraju frekvencije dvaju ili više nezavisnih uzoraka te se želi ustanoviti razlikuju li se uzorci u opaženim svojstvima
- Kad se analiziraju frekvencije dvaju zavisnih uzoraka, koji imaju dihotomna svojstva, te
- U slučaju da se želi ustanoviti razlikuju li se uzorci u mjernim svojstvima, tj. je li došlo do promjene.



Granična vrijednost je vrijednost testa za koje se nulta-hipoteza odbacuje. Značajnost testa  $\alpha$  je vjerojatnost odbacivanja nulta-hipoteze kada je istinita, tj. vjerojatnost da su promatrani podaci ekstremniji od stvarnih rezultata kad je nulta-hipoteza istinita. Mala značajnost testa znači da su podaci toliko ekstremni da su nevjerovatni pod ovom nultom-hipotezom. Značajnost testa nije vjerojatnost da je nulta hipoteza lažna. Mala značajnost testa ne znači da postoji mala vjerojatnost da je nulta-hipoteza istinita. Nulta-hipoteza se odbacuje za značajnost testa 0.05 ili 5% (Grubišić, 2004.).

Kruskal-Wallisov test se koristi umjesto ANOVE kod varijabli koje značajno odstupaju od normalne distribucije. Taj test zapravo predstavlja test analize varijance, kod kojeg se umjesto brojčanih mjernih podataka služi rangovima. Može se reći kako ovaj test donekle predstavlja prošireni test sume rangova, koji se koristi kod više od dva neovisna uzorka.

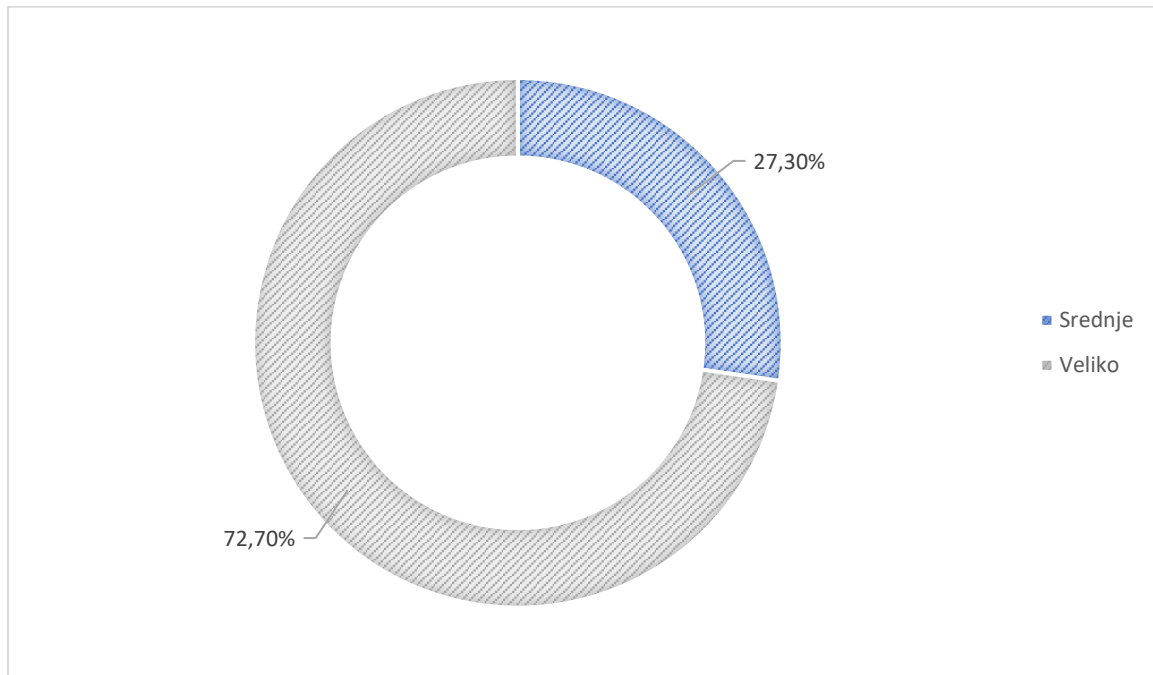
Kako bi se izračunala povezanost dviju varijabli koristi se statistička korelacija. Korelacija se najčešće prikazuje pomoću koeficijenta korelacije, koji može biti Pearsonov koeficijent ili Spearmanov koeficijent korelacije, dok se značajnost koeficijenta iskazuje vrijednošću  $p$ . Kada se želi ispitati stupanj povezanosti varijabli zapisanih u obliku modaliteta ordinalne (rang) varijable, koristit će se Spearmanov koeficijent korelacije, isto kao što će biti i u ovom istraživanju.

Mann-Whitney U test neparamterijska je statistička tehnika, koja se koristi za analizu razlika između medijana dvaju skupova podataka. Ovaj se test koristi umjesto t-testa za neovisne uzorke u slučajevima kada varijable unutar uzoraka ne slijede normalnu raspodjelu, ili kada raspodjela vrijednosti nije poznata. Kako bi se ovaj test mogao primijeniti, vrijednosti moraju biti usporedive veličine, i upravo ta činjenica da se sve vrijednosti uspoređuju razlikuje ovaj test od t-testa, koji uspoređuje uzorak (Milenković, 2011.).

### 5.3. Empirijska analiza anketnih podataka

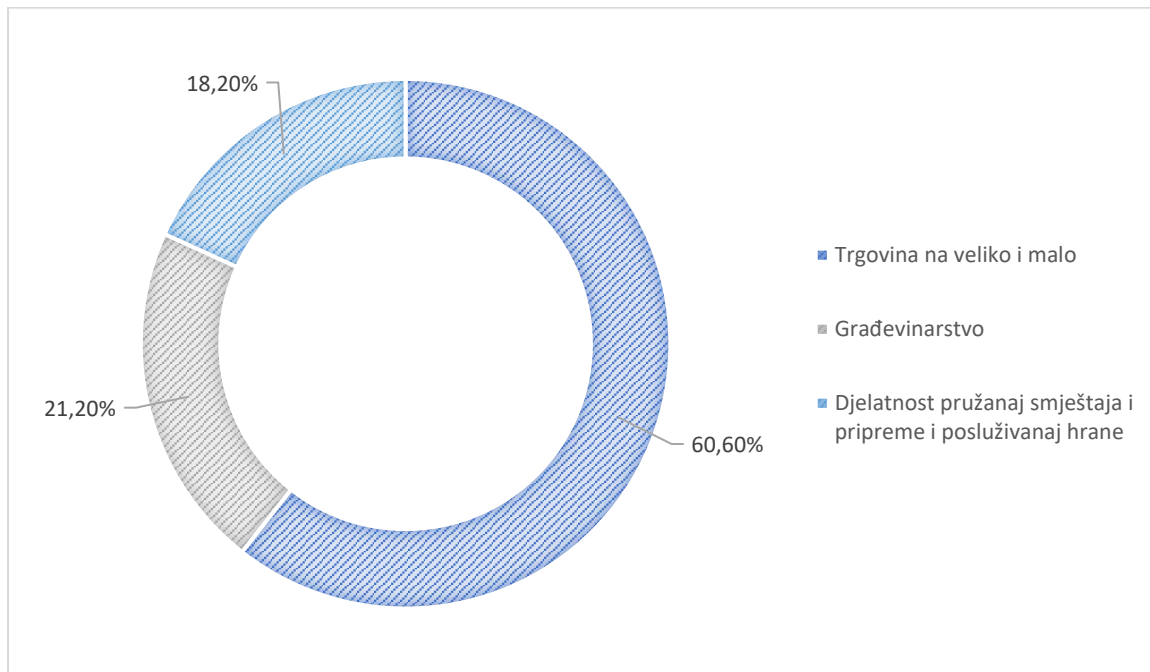
Kao uvod u empirijsko istraživanje, grafički su prikazani osnovi podaci o osobama koje su ispunjavale anketni upitnik, za lakše razumijevanje kasnije izloženih podataka.

Grafikon 1: Veličina poduzeća



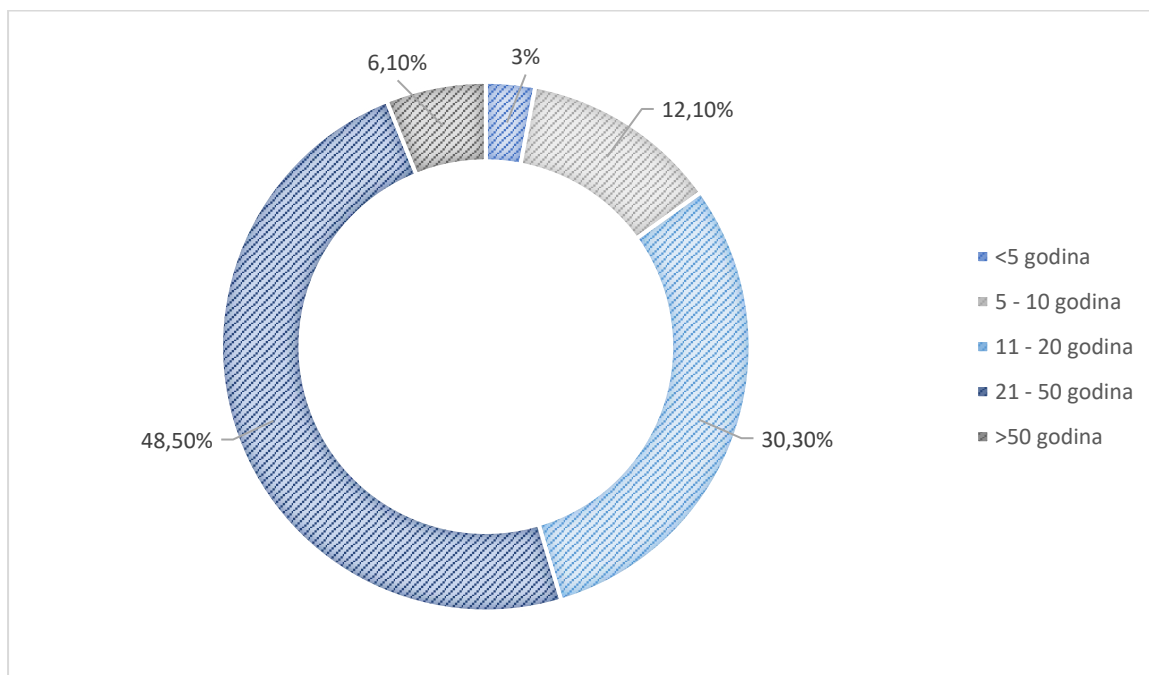
Izvor: izrada autora

Grafikon 2: Primarna aktivnost poduzeća



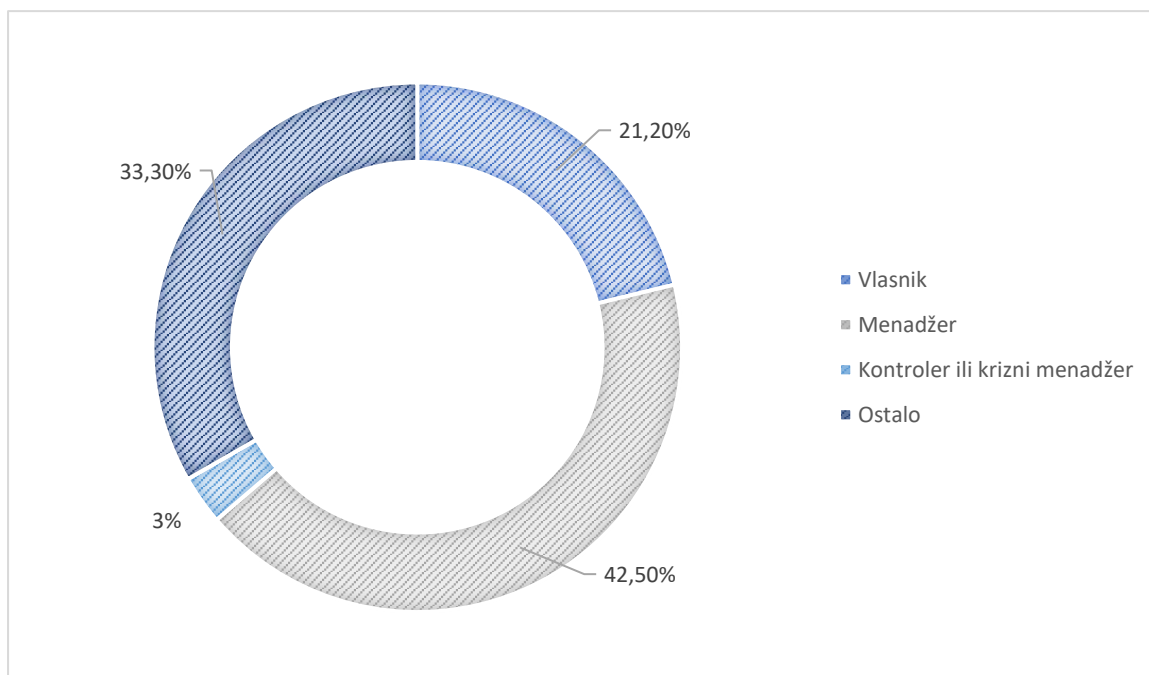
Izvor: izrada autora

Grafikon 3: Starost poduzeća



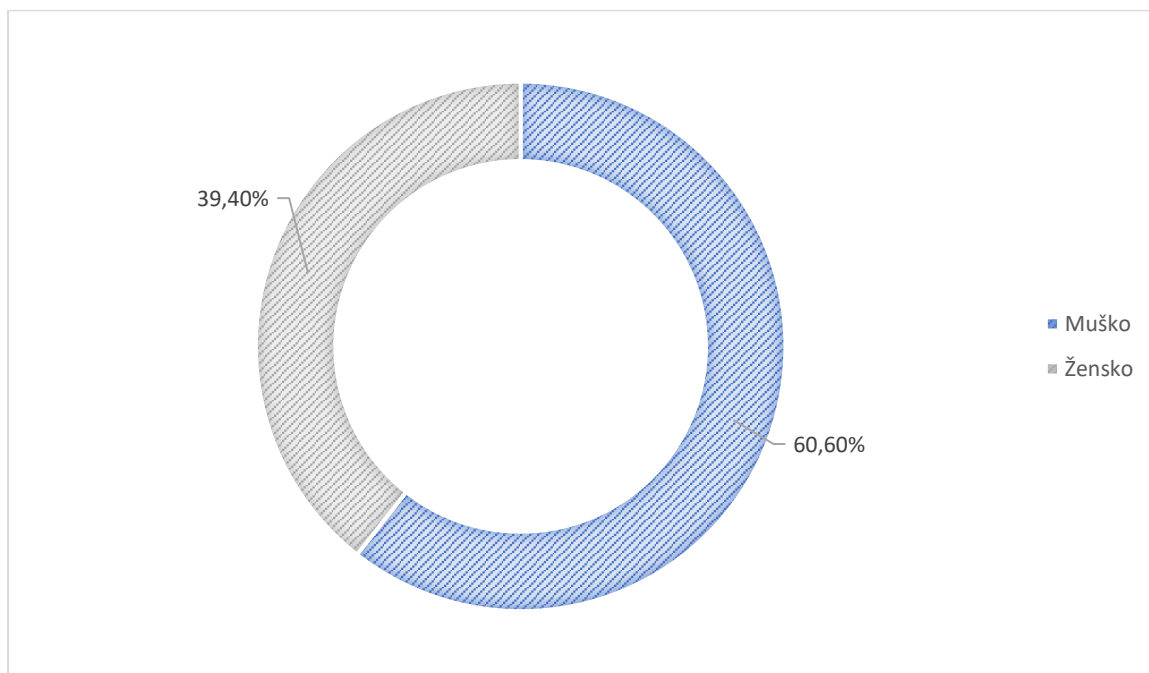
Izvor: izrada autora

Grafikon 4: Pozicija osobe koja ispunjava upitnik



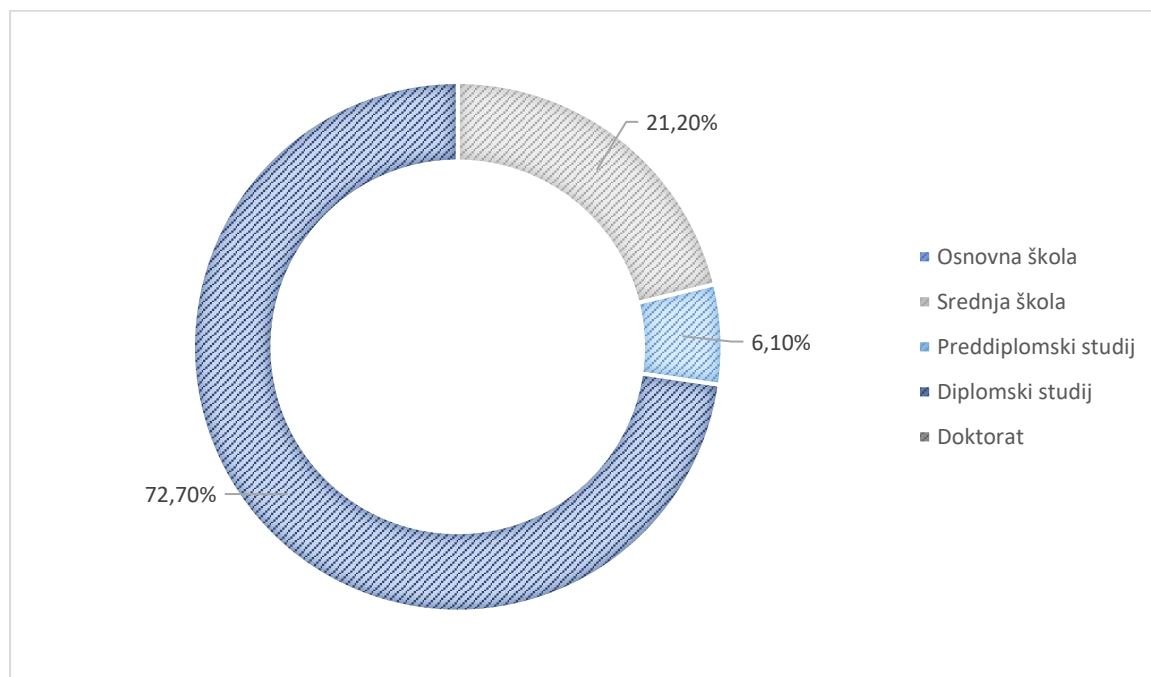
Izvor: izrada autora

Grafikon 5: Spol osobe koja ispunjava upitnik



Izvor: izrada autora

Grafikon 6: Završen stupanj obrazovanja osobe koja ispunjava upitnik



Izvor: izrada autora

Kao uvod u empirijsku analizu grafički je prikazan postotak pojedinih odgovora u anketnom upitniku za lakše razumijevanje kasnije ispitanih hipoteza. Tako se temeljem grafikona 1 može vidjeti kako je postotak srednje velikih poduzeća u ukupnim odgovorima 72,70%, dok je velikih poduzeća 27,30%. Grafikon 2. pokazuje primarnu aktivnost poduzeća, gdje je udio trgovine na veliko i malo 60,60%, djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane 18,20%, te građevinarstvo 21,20%. Starost poduzeća je prikazana grafikonom 3, gdje je poduzeća mlađih od 5 godina 3%, poduzeća osnovanih prije 5 do 10 godina 12,10%, poduzeća starosti 11 do 20 godina 30,30%, od 21 do 50 godina starosti 48,50%, dok je poduzeća starijih od 50 godina 6,10%. Podaci o osobama koje su ispunjavale upitnik prikazani su grafikonom 4, na kojem se mogu vidjeti pozicije na kojima se te osobe nalaze. Pa je tako vlasnika poduzeća 21,20%, menadžera 42,45%, kontrolera ili kriznih menadžera 3%, dok je ostalih 33,30%. Od tih osoba koje su ispunjavale upitnik, 60,60% je osoba muškog spola, dok je osoba ženskog spola 39,40%, što se može vidjeti na grafikonu 5. Što se tiče obrazovanja osoba koje su ispunjavale, podaci su vidljivi temeljem grafikona 6, koji govori kako je diplomski studij završilo 72,70%, preddiplomski studij 6,10%, te srednju školu 21,20%.

Tablica 1: Deskriptivna statistička analiza za varijable na nominalnoj i ordinalnoj skali

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Kumulativ (%)</b>
<b>VELIČINA PODUZEĆA</b>			
Srednje	24	72,7%	72,7%
Veliko	9	27,3%	100,00%
<b>PRIMARNA AKTIVNOST PODUZEĆA</b>			
Trgovina	20	60,6%	60,6%
Uslužna djelatnost	6	18,2%	78,8%
Građevinarstvo	7	21,2%	100,00%
<b>STAROST PODUZEĆA</b>			
<5	1	3,00%	3,00%
5-10	4	12,1%	15,2%
11-20	10	30,3%	45,5%
21-50	16	48,5%	93,9%
>50	2	6,1%	100,00%
<b>POZICIJA ISPITANIKA</b>			
Vlasnik	7	21,2%	21,2%
Menadžer	14	42,4%	63,6%
Kontroler ili krizni menadžer	1	3,00%	66,7%
Ostalo	11	33,3%	100,00%
<b>SPOL ISPITANIKA</b>			
Muško	20	60,6%	60,6%
Žensko	13	39,4%	100,00%
<b>OBRAZOVANJE ISPITANIKA</b>			
Osnovna škola	0	0%	-
Srednja škola	7	21,2%	21,2%
Preddiplomski	2	6,1%	27,3%
Diplomski	24	72,7%	100,00%
Doktorat	0	0%	
<b>POSTOJI LI ODJEL KRIZNOG MENADŽMENTA U PODUZEĆU</b>			
Da	7	21,2%	21,2%
Ne	26	78,8%	100,00%
<b>UKOLIKO NE POSTOJI, RAZMIŠLJATE LI O NJEGOVI UVOĐENJU?</b>			
Da	10	30,3% (37,00%)	37,00%
Ne	17	51,5% (63,00%)	100,00%
Neodgovoreno	6	18,2%	

Izvor: izrada autora

Tablica 2: Deskriptivna statistička analiza za varijable na omjernoj skali

	Stavovi o važnosti kriznog menadžmenta	Stavovi o dinamičkoj organizacijskoj kulturi
<b>N</b>	33	33
<b>Minimum</b>	8,00	21,00
<b>Maksimum</b>	15,00	45,00
<b>Medijan</b>	12,00	39,00
<b>IQ</b>	2,25	5,00

N=broj ispitanika, Min=minimalna vrijednost, Maks=maksimalna vrijednost, IQ=interkvartil

Izvor: izrada autora

Za početak samog istraživanja potrebno je krenuti od deskriptivne statistike, kako bi se upoznao s podacima i dobivenim rezultatima. Tako se u prethodne dvije tablice može se vidjeti frekvencije i postotci zastupljenosti ispitanika za pojedine kategorije, kao i mjere centralne tendencije.

Tablica 3: Deskriptivna statistička analiza za varijable na omjernoj skali vezana uz stavove o važnosti kriznog menadžmenta

1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Smatrate li prihvaćanje i privrženost top menadžmenta kriznom menadžmentu iznimno važnim?</b>									
0	0%	1	3%	10	30,33%	7	21,2%	15	45,5%
<b>Smatrate li povećanje prihvaćanja važnosti kriznog menadžmenta među zaposlenicima iznimno važnim?</b>									
0	0%	0	0%	7	21,2%	12	36,3%	14	42,4%
<b>Smatrate li da bi u trenutnoj ekonomskoj situaciji bilo bolje za poduzeće da posjeduje odjel kriznog menadžmenta?</b>									
0	0%	4	12,1%	4	12,1%	10	30,3%	15	45,5%

Izvor: izrada autora

Tablica 4: Deskriptivna statistička analiza za varijable na omjernoj skali vezani uz stavove o dinamičkoj, kreativnoj organizacijskoj kulturi

1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Stvara klimu pogodnu za stvaralaštvo i stalno unapređenje</b>									
0	0%	0	0%	4	12,1%	14	42,4%	15	35,5%
<b>Potiče kreativnost i inovacije u svim područjima</b>									
0	0%	2	6,1%	5	15,2%	10	30,3%	16	48,5%
<b>Otvorena je za nove ideje i sugestije svih svojih članova</b>									
0	0%	0	0%	3	9,1%	16	48,5%	14	42,4%
<b>Potiče i cijeni profesionalnost i stručnost</b>									
0	0%	1	3%	4	12,1%	14	42,4%	14	42,4%
<b>Omogućava svojim članovima permanentno kreiranje novog</b>									
0	0%	1	3%	6	18,2%	13	39,4%	13	39,4%
<b>Ima ambiciozne i visoke ciljeve</b>									
0	0%	0	0%	3	9,1%	13	39,4%	17	51,5%
<b>Pružna široke mogućnosti profesionalnog i stručnog razvoja</b>									
1	3%	0	0%	4	12,1%	9	27,3%	19	57,6%
<b>Poduzetna je i prodorna u djelovanju</b>									
0	0%	1	3%	5	15,2%	12	36,4%	15	45,5%
<b>Visoko cijeni svakog čovjeka i uopće je orijentirana na ljude</b>									
0	0%	1	3%	4	12,1%	11	33,3%	17	51,5%

Izvor: izrada autora

Prethodno prikazane tablice sastoje se od pitanja sastavljenih prema Likertovoj skali, odnosno pitanja s pet mogućih odgovora, od kojih prvo znači da se ispitanik uopće ne slaže s postavljenim pitanjem, pa sve do broja pet koji označava kako se ispitanik s tvrdnjom u potpunosti slaže (dok svaki ostali broj od jedan na više podrazumijeva postepeno veće slaganje s postavljenom tvrdnjom). Iz prve tablice može vidjeti kako najveći dio odgovora odnosi "pozitivan" stav prema postavljenoj tvrdnji, tj. Kako u nekoj mjeri shvaćaju važnost kriznog menadžmenta. Pa tako na nijedno od tri postavljena pitanja nije bilo odgovora "uopće ne smatram". Što se tiče druge tablice, koja ispituje faktore unutar dinamičke, kreativne organizacijske kulture, također se može zaključiti da prevladavaju stavovi koji smatraju takvu vrstu kulture, onakvom kakva je doista i opisana u literaturi, odnosno ispitanici smatraju ispravnima vrijednosti koje su postavljene u pitanjima, a koje doista i vrijede.

Kako bi se donijela odluka o tome hoće li se u daljnjoj statističkoj obradi koristiti parametrijski ili neparametrijski postupci, za kontinuirane varijable proveden je Kolmogorov-Smirnovljevi test za provjeru normalnosti distribucije. Kako bi taj test mogao biti proveden, napravljena je



prvo jedna zajednička varijabla od tri čestice, odnosno tri pitanja navedena u tablici 1, koja će se dalje u ispitivanju naći pod nazivom "Stavovi", te druga varijabla od devet čestica, iz tablice 2, koja je nazvana "Dinamička kultura".

Tablica 5: Rezultati Kolmogorov Smirnovljevog testa za provjeru normalnosti distribucije

	<b>Statistic</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Značajnost</b>
<b>Stavovi</b>	0,177	33	0,010
<b>Dinamička kultura</b>	0,167	33	0,020

Izvor: izrada autora

Pregledom rezultata provedenog Kolmogorov-Smirnovljevog testa može se zaključiti da distribucije obje varijable značajno odstupaju od normalne distribucije, jer je značajnost  $p < 0,05$ . U skladu s navedenim, za varijable koje značajno odstupaju od normalne distribucije koristit će se neparametrijski testovi. Općenito, neparametrijski testovi prigodni su za podatke koji se mjere na nominalnoj i ordinalnoj skali, ali također i za male uzorke.

Kako bi se ispitale prve hipoteze, koje glase:

*H1: Postoji statistički značajna razlika u prisutnosti kriznog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj*

*H2: Postoji statistički značajna razlika u prisutnosti kriznog menadžmenta s obzirom na vrstu industrije*

Provodi se Hi-kvadrat test, kojim se utvrđuje povezanost između dvije kategorijalne varijable.

Tablica 6: Rezultat Hi-kvadrat testa za H1 hipotezu

	<b>Vrijednost</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Značajnost</b>
<b>Pearson Hi-kvadrat</b>	0,008	1	0,931
<b>Kontinuirana korelacija</b>	0,000	1	1,000

Izvor: izrada autora

Da bi tvrdnja bila značajna, odnosno da bi vrijedila hipoteza da postoji značajna razlika u prisutnosti kriznog menadžmenta između srednjih i velikih poduzeća, značajnost bi trebala

iznositi manje od 0,05. U ovome slučaju značajnost iznosi 1,00 što je veće od razine signifikantnosti (0,05), stoga se može zaključiti da se prisutnost kriznog menadžmenta kod srednje velikih poduzeća ne razlikuje značajno od prisutnosti kriznog menadžmenta kod velikih poduzeća.

Da bi se ispitala druga hipoteza, provodi se Hi-kvadrat, samo za druge varijable.

Tablica 7: Rezultat Hi-kvadrat testa za H2 hipotezu

	<b>Vrijednost</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Značajnost</b>
<b>Pearson Hi-kvadrat</b>	0,746	2	0,689

Izvor: izrada autora

I kod H2 hipoteze može se vidjeti kako značajnost prelazi razinu 0,05, što dovodi do zaključka kako se prisutnost kriznog menadžmenta statistički značajno ne razlikuje između pojedinih industrija odnosno primarne djelatnosti poduzeća.

Za ispitivanje hipoteze *H3 Postoji li statistički značajna razlika u stavovima o važnosti kriznog menadžmenta s obzirom na vrstu industrije* provest će se Kruskal-Wallisov test, koji dopušta uspoređivanje rezultata na nekoj kontinuiranoj varijabli za tri ili više grupa. Zapravo je postupak ovog testa isti kao kod Mann-Whitney testa, ali on dopušta usporedbu više od dvije grupe.

Tablica 8: Rezultat Kruskal-Wallisovog testa

	<b>Stavovi</b>
<b>Kruskal-Wallis H</b>	3,271
<b>Stupnjevi slobode</b>	2
<b>Značajnost</b>	0,195

Izvor: izrada autora

Glavni podaci potrebni za ovaj test jesu empirijski Hi-kvadrat, stupnjevi slobode i razina značajnosti. Ako je razina značajnosti manja od 0,05 može se reći kako postoji statistički značajna razlika između kontinuiranih varijabli u ove tri grupe. No u ovom slučaju razina značajnosti iznosi 0,195, odnosno zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima o važnosti kriznog menadžmenta između pojedinih industrija.

Kao što je već prethodno navedeno, za potrebe uspoređivanja rezultata na kontinuiranoj varijabli za dvije grupe upotrebljava se Mann-Whitney test, koji će se u ovom radu koristiti za ispitivanje hipoteze *H4 Postoji li statistički značajna razlika u stavovima o važnosti kriznog menadžmenta s obzirom na veličinu poduzeća.*

Tablica 9: Rezultat Mann-Whitney U testa

	Stavovi
<b>Mann-Whitney U testa</b>	105,00
<b>Značajnost (Sig. 2-tailed)</b>	0,918

Izvor: izrada autora

Prema razini značajnosti od 0,918, može se zaključiti kako ne postoji značajna razlika u stavovima o važnosti kriznog menadžmenta s obzirom na veličinu poduzeća.

Temeljeno na Elsubbaughtovoj izjavi kako dinamička organizacijska kultura potiče otvorenost, ima široke mogućnosti učenja, pa tako i ima bolje predispozicije za stvaranje odjela kriznog menadžmenta, hipotezom *H5 Postoji li povezanost između dinamičke kreativne organizacijske kulture i stavova o važnosti kriznog menadžmenta* pokušat će se ta tvrdnja ispitati. Kako bi se ispitala povezanost te dvije varijable koristit će se Spearmanov koeficijent korelacije.

Tablica 10: Rezultati testa korelacije

		<b>Stavovi</b>	<b>Dinamička kultura</b>
<b>Stavovi</b>	<b>Koeficijent korelacije</b>	1,000	0,529
	<b>Značajnost</b>		0,002
	<b>N (uzorak)</b>	33	33
<b>Dinamička kultura</b>	<b>Koeficijent korelacije</b>	0,529	1,000
	<b>Značajnost</b>	0,002	
	<b>N (uzorak)</b>	33	33

Izvor: izrada autora

S obzirom da je značajnost manja od njezine razine signifikantnosti  $\alpha$  (0,05), može se zaključiti da je ovdje utvrđena statistički značajna korelacija između dinamičke kreativne organizacijske kulture i stavova o važnosti kriznog menadžmenta. Dobivena korelacija ( $r=0,529$ ) je pozitivna, odnosno porastom jedne varijable dolazi do porasta druge. S obzirom da je veća od 0.5 može se reći da postoji čvrsta linearna povezanost između promatranih varijabli. Kako bi se utvrdilo koliko ove dvije varijable dijele zajedničkih faktora potrebno je izračunati koeficijent determinacije.

Taj koeficijent dobiva se kvadriranjem koeficijenta korelacije:

$$R = r^2 = 0,529^2 = 0,279841$$

Temeljem toga može se zaključiti kako stavovi o dinamičkoj kreativnoj organizacijskoj kulturi i stavovi o važnosti kriznog menadžmenta zajedno dijele 27,98% zajedničkih faktora.

#### 5.4. Rezultati empirijskog istraživanja

Kombinacija poslovnih aktivnosti ili odluka s nepovoljnim razvojem mogu dovesti poduzeće u krizu ili pojačati već postojeću krizu. Unatoč tome što je u ovom radu kroz literaturu istaknuta važnost kriznog menadžmenta, u stvarnosti taj koncept dobiva jako malo značaja od strane glavnih menadžera u poduzeću. To je zbog uvjerenja da je vjerojatnost da njihovo poduzeće bude pogođeno krizom jako mala, kao i zbog nedostatka svijesti o rizicima koji su važni za poslovanje (Bowers i sur., prema Labaš, 2019.). Upravljanje krizom ponekad se doživljava kao nepotreban zahtjev, a takva pogrešna mišljenja mogu organizaciju stajati znatnog financijskog gubitka i ugroziti buduće izgleda (King, prema Labaš, 2019). Iako se kroz rad moglo steći mišljenje kako zaposlenici shvaćaju značaj kriznog menadžmenta, kroz njihove odgovore može se vidjeti kako samo mali postotak, svega 21,2% zapravo ima uspostavljen taj odjel. Na temelju toga može se zaključiti kako je potrebno povećati svijest visokog menadžmenta o prihvaćanju i važnosti upravljanja krizom i odjela kriznog menadžmenta pa je tako i cilj ovog rada dati zaključke koji bi to olakšali. Iako se na temelju provedenih statističkih testova može vidjeti kako ne postoji statistički značajna razlika vezana uz veličinu poduzeća ili industriju kojoj poduzeće pripada kada se govori o stavovima o menadžmentu ili njegovom postojanju kao odjela, ono što se iz rada sa sigurnošću može zaključiti jest kako organizacijska kultura ima velik utjecaj na krizni menadžment. Mnogi su istraživači naglašavali

organizacijsku kulturu kao jedan od kritičnih elemenata pripremljenosti za krizu i učinkovitosti upravljanja krizama u organizacijama (Mitroff i sur., Pearson, Clair, King, Elsubbaugh i sur., Parnell i sur., Mikušova, Horvathova, prema Labaš, 2019.). Tako je kroz ovo istraživanje potvrđeno stajalište kako je dinamička, kreativna organizacijska kultura upravo ona kultura koja je spremna na promjene, prihvaća mišljenja drugih i dopušta da zaposlenici sudjeluju u donošenju potrebnih zaključaka. S obzirom na to da se rad temelji na ispitivanju Elsubbaughtove tvrdnje, prethodno objašnjene, ispitivanje je uspjelo potvrditi kako je takva kultura, dinamička-kreativna kultura, potrebna kao temelj za lakše prihvaćanje kriznog menadžmenta i dobrog upravljanja krizom.

## ZAKLJUČAK

Poslovna kriza predstavlja neplaniran i neželjen proces koji ima ograničeni vijek trajanja i mogućnost utjecanja koji šteti primarnim ciljevima. Kriza negativno utječe na javni lik poduzeća, organizacije, na njezinu sposobnost normalnog funkcioniranja te na osobni imidž vodećih menadžera. Kriza ugrožava sposobnost preživljavanja organizacije, onemogućuje ostvarenje ciljeva, a ponekad i njihov opstanak (Vuljan, 2017.). Kako bi poduzeće spremno dočekalo krizu, suprotstavilo joj se ili u korijenu sasjeklo, potrebno je stručno vodstvo, spremno na takve pothvate.

Kako bi poduzeće imalo dobro ustrojene ljude i odjele, nužno je uspostaviti dobru organizacijsku kulturu, kao temelj za sve dalje. Razumijevanje kulture i uviđanje načina na koji poduzeće funkcionira s aspekta organizacijske kulture vodi većem uspjehu u zadanom okruženju kao i povećanju izgleda za opstanak. Prepreke nastale zbog različitih kultura i time poimanja kako bi se procesi trebali odvijati mogu dovesti u opasnost poslovanje poduzeća. Dokazano je da jaka organizacijska kultura ima snažniji utjecaj na ponašanje zaposlenika te time omogućava veću kontrolu i lakše provođenje ciljeva organizacije (Vučica, 2017.).

U organizacijama dolazi do razvoja kriznog menadžmenta kao funkcije usmjerene na predviđanje krize te njeno ovladavanje i rješavanje. Krizni menadžment je zadužen za upravljanje procesom krize kada ona zahvati organizaciju te usmjeravanje poslovanja prema njenu rješavanju (Peraković, 2015.). Iako se kroz rad stavovi koji su iskazani o važnosti kriznog menadžmenta, nisu mogli potkrijepiti stvarnim prisustvom u poduzećima u Hrvatskoj trenutno, mnogo je mogućih faktora koji su na to mogli utjecati.

Jedno od glavnih ograničenja ovog istraživanja jest veličina uzorka, koja iznosi samo 33 poduzeća, a koja bi se u daljnjim istraživanjima mogla povećati. Također, kako se rad temeljio u najvećem dijelu na slična prethodna istraživanja, ono što se uspjelo provesti za razliku od ostalih istraživanja jest trenutna makroekonomska situacija, točnije lošija ekonomska situacija vezana uz Covid-19. Unatoč isticanja važnosti kriznog menadžmenta od strane zaposlenika, u stvarnosti u hrvatskim poduzećima i dalje nije došlo do njihovog razvijanja. No možda su

ovakve situacije poslovnih kriza prekretnica kako bi poduzeće razmislilo o uvođenju kriznog menadžmenta i pravovremenoj pripremi u budućnosti. Ono što se još isticalo kao dio za napredak, a nije se uspjelo provesti, jest proširiti istraživanje na zemlje iz inozemstva, pa se to planira provesti u daljnjim istraživanjima.

Zaključno, mnoge varijable mogu imati potencijalni utjecaj na pripravnost za krizu i financijsku uspješnost poduzeća, ali organizacijska kultura uglavnom određuje hoće li organizacije uspješno odgovoriti na krizu (Mitroff, Sapriel, prema Labaš, 2019.). Svi dijelovi organizacije, od zaposlenika do najvišeg menadžmenta, trebali bi biti spremni uočiti rane signale krize i znati upravljati njima. Stoga određene mjere, instrumenti i postupci predstavljaju samo operacionalizaciju procesa upravljanja krizama, koje svoje točno podrijetlo ima u organizacijskoj kulturi (Labaš, 2019.)

Kao glavni doprinos rada treba istaknuti rezultate empirijskog istraživanja koji pokazuju kako poduzeća u Hrvatskoj uviđaju organizacijsku kulturu kao iznimno bitnu za cjelokupno djelovanje poduzeća, pa tako i u uvjetima poslovne krize, što je temelj za opstanak svakog poduzeća.

## LITERATURA

1. Accounting law (2007). Official gazette.
2. Bahovec, V., Erjavec N. (Urednici). (2015). Statistika. Zagreb: Element.
3. Bahtijarević- Šiber, F., (1992), "Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje", Rev. Za soc., Zagreb, Vol XXIII, No 1-2: 27-39
4. Brčić, R., (2003), "Dijagnosticiranje organizacijske klime", Ekonomski pregled. 54(9-10) 829-856
5. Čevra, A., (2016). "Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju", Diplomski rad, Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet
6. Digitalna komora (2020), "Popis poduzeća prema djelatnosti"
7. Drobnyak, S., (2015), "Utjecaj fleksibilnosti i reaktivnosti poduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta, Novi Sad
8. Kešetović, Ž., Ioth, I., (2012), "Problemi kriznog menadžmenta", Znanstvena monogramija, Veleučilište Velika Gorica
9. Kozarevic, E., Okicic, .I., Kokorovic Jurkan. M., (2018), "Socio-demographic determinants of financial literacy levels of individuals: The case of Tuzla Canton. Bosnia and Herzegovina"
10. Labaš, D., (2017), "The impact of organizational crisis preparedness on firm business performance", Market tržište, Vol. 29, No. 1, 2017, pp. 75-92
11. Labaš. D., (2019), "Evaluating crisis management plans: Empirical study of Croatian medium and large sized firms", Proceedings of FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business, Vol.1 No.1 pp.617-627
12. Legčević, J., Taučer, K., (2014.), "Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta", Ekonomski vijesnik, br.1/2014., str. 199-208
13. Milašinović, S., Kašetović, Ž., Nadić, D., (2010), "The Power and Impotence of crisis management in facing modern crisis", Beograd, Vol. 7 (2), str. 275-292
14. Milenković, Z. M., (2011.), "Application of Mann-Whitney U test in research of professional training of primary school teachers", Metodčki obzori 6
15. Mitroff, I. I., Shrivastava. P., Udwadia, F. E. (1987), "Effective Crisis Management", The Academy of Management, Vol. 1, No. 4. pp. 282-292
16. Osmanagić Bedenik, N., (2007), "Krizna kao šansa", Zagreb: Školska knjiga
17. Pallant, J., (2007), "SPSS, Survival manual", Open University Press
18. Peraković, A., (2015.), "Menadžment I poslovna kriza", Završni rad, Veleučilište u Karlovcu



19. Perry Wooten, L., Hayes James, E., (2008.), "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development", Sage Publications, California
20. Sapriel, C.(2010), "Why do we keep making the same mistakes?", Communication World, Vol.27, No.4, pp. 22-30
21. Selart, M., & Johansen, S. T. (2013), "Employee Reactions to Leader-Initiated Crisis Preparation: Core Dimensions", Journal of Business Ethics, 116(1), 99-106
22. Sumić, D., Labaš, D., (2019), "Favourable culture for crisis management - an empirical evaluation", Ekonomski Vjesnik / Ecoviews, 439 - 448
23. Thompson, A., Strickland, A.J. (2001.): Strategic Management, 12. izdanje, McGraw-Hill Irwin, New York
24. Vuček, M., Zelić, A., "Suvremeni pristupi kriznom upravljanju", Pillar.hr
25. Vučica, P., (2017.), "Utjecaj organizacijske kulture međunarodnog poduzeća na izbor strategije u kriznim uvjetima", Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
26. Vuljan, J., (2017.), " Utjecaj krize na standard studenata", Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
27. Wooten, L.P., James, E.H. (2008), "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. Advances in Developing Human Resources", 10(3), 352-379.
28. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., (2004), "Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacija", Ekonomski vjesnik hr. 1 i 2(17)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Hijerarhijska struktura organizacijske kulture.....	8
Slika 2: Izvori krize za poduzeće .....	16

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Deskriptivna statistička analiza za varijable na nominalnoj i ordinalnoj skali.....	31
Tablica 2: Deskriptivna statistička analiza za varijable na omjernoj skali .....	32
Tablica 3: Deskriptivna statistička analiza za varijable na omjernoj skali vezana uz stavove o važnosti kriznog menadžmenta.....	32
Tablica 4: Deskriptivna statistička analiza za varijable na omjernoj skali vezani uz stavove o dinamičkoj, kreativnoj organizacijskoj kulturi .....	33
Tablica 5: Rezultati Kolmogorov Smirnovljevog testa za provjeru normalnosti distribucije .	34
Tablica 6: Rezultat Hi-kvadrat testa za H1 hipotezu .....	34
Tablica 7: Rezultat Hi-kvadrat testa za H2 hipotezu .....	35
Tablica 8: Rezultat Kruskal-Wallisovog testa .....	35
Tablica 9: Rezultat Mann-Whitney U testa .....	36
Tablica 10: Rezultati testa korelacije .....	36

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Veličina poduzeća .....	27
Grafikon 2: Primarna aktivnost poduzeća.....	28
Grafikon 3: Starost poduzeća.....	28
Grafikon 4: Pozicija osobe koja ispunjava upitnik .....	29
Grafikon 5: Spol osobe koja ispunjava upitnik.....	29
Grafikon 6: Završen stupanj obrazovanja osobe koja ispunjava upitnik .....	30

## ŽIVOTOPIS

Rođena sam 27.2.1997. godine u Zagrebu, Republika Hrvatska. Odrasla sam i živim u Samoboru, gdje sam završila osnovnu školu „Samobor“, u kojoj sam kroz sve razrede bila odličan učenik.

Godine 2011. upisala sam VII. gimnaziju u Zagrebu, opći smjer, koju sam 2015. godine završila s odličnim uspjehom, polaganjem državne mature. Ekonomski fakultet u Zagrebu upisala sam 2015. godine, odmah po završetku srednje škole. Trenutno sam studentica pete godine, kojoj nakon položenih svih ispita ostaje još obrana diplomskog rada.

Tijekom svih pet godina fakulteta, radila sam u poduzeću Europa 92, d.o.o., gdje sam na početku bila provedena kroz sve odjele i određen period radila u svakome, a posljednje tri godine radila na poziciji Asistenta brend menadžera (u periodima kada bih mogla s obzirom na obveze na fakultetu). Kroz posao stekla sam mnoge nove vještine, razvila svoje znanje vezano uz poznavanje softverskih programa potrebnih za posao (npr. Dos ), pa do vještina vezanih uz Microsofte Office (Word, Excel). Također unaprijedila sam svoje komunikacije vještine zbog kontakta s velikim brojem ljudi te organizacijske vještine nužne za takvu vrstu posla. Bila sam zadužena za izrade tablica, praćenje stanja robe, rotacije, narudžbe, rad na kolekciji i pomoć pri izboru, pomoć u vizualnom osmišljavanju postojećih i novih poslovnica, te praćenja uvoza, prikupljanja računa pojedinih uvoza i slaganja dokumenata potrebnih za knjigovodstvo. Kroz ovaj posao stekla sam odlične vještine timskog rada, što smatram ključnim za sve buduće poslove.

Od 2016. godine također sam radila na fakultetu, kao demonstrator na katedri za Statistiku, što mi je uvelike doprinijelo za razvijanje znanja potrebnih za obavljanje prethodno navedenog posla, kao i za sve daljnje zadatke s kojima ću se susresti.

Deveti semestar fakulteta provela sam na razmjeni studenata, Erasmusu, na Universidade de Lisboa, ISCTE Business School u Lisabonu, Portugal. Kroz tu razmjenu osamostalila sam se, upoznala mnoge ljude i zasigurno unaprijedila engleski jezik, ali i komunikacijske vještine koje su za tako nešto nužne.

Trenutno polažem za B1 stupanj iz njemačkog jezika, kojeg sam nakon osnovne i srednje škole upisala i u školi za strane jezike Vodnikova, u Zagrebu. Također, zbog želje da unaprijedim diplomski rad, ali i zbog zanimanja, završila sam online tečaj programiranja u statističkom softveru SPSS, za kojeg smatram da će doprinijeti u budućnosti mom zanimanju.

Sada, 2020. godine, završavam fakultet s odličnim uspjehom, s puno novog znanja stečenog na fakultetu, ali i u praksi, kao komunikativna i dinamična osoba, spremna za nove izazove.

# ANKETNO ISTRAŽIVANJE

Krizno planiranje i poduzimanje mjera za oporavak srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj

## 1. Veličina poduzeća

- A) Srednje
- B) Veliko

## 2. Primarna djelatnost kojom se poduzeće bavi

- A) Trgovina na veliko i malo
- B) Građevinarstvo
- C) Djelatnost pružanja smještaja i pripreme i usluživanja hrane

## 3. Starost poduzeća

- A) <5
- B) 5-10
- C) 11-20
- D) 11-20
- E) 21-50
- F) >50

## 4. Pozicija osobe koja ispunjava upitnik

- A) Vlasnik
- B) Menadžer
- C) Kontroler ili krizni menadžer
- D) Ostalo

**5. Spol osobe koja ispunjava upitnik**

- A) Muško
- B) Žensko

**6. Završen stupanj obrazovanja osobe koja ispunjava upitnik**

- A) Osnovna škola
- B) Srednja škola
- C) Preddiplomski studij
- D) Diplomski studij
- E) Doktorat

**7. Postoji li u poduzeću uspostavljen odjel kriznog menadžmenta**

- A) Da
- B) Ne

**8. Ukoliko ne, razmišljate li o njegovom uvođenju?**

- A) Da
- B) Ne

**9. Smatrate li uklanjanje ideja koje nam se ne mogu dogoditi (fatalizam i iluzija kontrole) iznimno važnim?**

- 1 - Uopće ne smatram
- 5 – U potpunosti smatram



**10. Smatrate li prihvaćanje i privrženost top managementa kriznom menadžmentu iznimno važnim?**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**11. Smatrate li povećanje prihvaćanja važnosti kriznog menadžmenta među zaposlenicima iznimno važnim?**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**12. Smatrate li da bi u trenutnoj ekonomskoj situaciji bilo bolje za poduzeće da posjeduje odjel kriznog menadžmenta?**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**Naredna pitanja odnose se na Vaše shvaćanje dinamičke, kreativne organizacijske kulture**

**13. Stvara klimu pogodnu za stvaralaštvo i stalno unapređivanje**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**14. Potiče kreativnost i inovacije u svim područjima**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**15. Otvorena je za nove ideje i sugestije svih svojih članova**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**16. Potiče i cijeni profesionalnost i stručnost**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**17. Omogućava svojim članovima permanentno kreiranje novog**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**18. Ima ambiciozne i visoke ciljeve**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**19. Pruža široke mogućnosti profesionalnog i stručnog razvoja**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**20. Poduzetna je i prodorna u djelovanju**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram

**21. Visoko cijeni svakog čovjeka i uopće je orijentirana na ljude**

1 - Uopće ne smatram

5 – U potpunosti smatram