

# Analiza učinkovitosti kriznog komuniciranja u uvjetima COVID-19 krize na primjeru tvrtke Ericsson Nikola Tesla d.d.

---

Đukić, Petra

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University of Applied Sciences / Veleučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:763084>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

[VERN University Repository](#)



**VELEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Upravljanje ljudskim potencijalima

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**Analiza učinkovitosti kriznog komuniciranja u  
uvjetima COVID-19 krize na primjeru tvrtke Ericsson  
Nikola Tesla d.d.**

Petra Đukić

Zagreb, 2020.

# **VELEUČILIŠTE VERN'**

Specijalistički diplomski stručni studij

Upravljanje ljudskim potencijalima

## **SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

### **Analiza učinkovitosti kriznog komuniciranja u uvjetima COVID-19 krize na primjeru tvrtke Ericsson Nikola Tesla d.d.**

Mentorica: doc. dr. sc. Irena Miljković Krečar

Studentica: Petra Đukić

**Zagreb, studeni 2020.**

## Sadržaj

SAŽETAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja.....	2
1.3. Metode istraživanja .....	3
1.4. Struktura rada .....	3
<b>2. KRIZNI MENADŽMENT I COVID-19 KRIZA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Poslovna kriza, pojam i definicije krize.....	4
2.2. Pojam i definicija kriznog menadžmenta.....	10
2.4. Interna i eksterna komunikacija.....	14
2.5. COVID-19 kriza.....	17
<b>3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>20</b>
3.1. Kreiranje konkurentske prednosti kroz HR procese .....	22
3.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u vrijeme COVID-19 krize.....	27
<b>4. UTJECAJ POSLOVNE KRIZE NA ZAPOSLENIKE .....</b>	<b>32</b>
4.1. Zaposlenici kao interesno-utjecajne skupine poduzeća .....	32
4.2. Uloga zaposlenika u poslovnoj krizi .....	33
4.3. Motivacija i sigurnost kao jedan od temeljnih problema među zaposlenicima u krizi .....	35
4.4. Proaktivno ponašanje zaposlenika u krizi .....	40
4.5. Povjerenje zaposlenika u krizni menadžment .....	43
<b>5. UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA ZAPOSLENIKE DIONIČKOG DRUŠTVA ERICSSON NIKOLA TESLA .....</b>	<b>47</b>
5.1. Opći podaci o „Ericsson Nikola Tesla d.d.“ .....	47

5.2. Intervju s članicom internog Kriznog stožera.....	51
5.3. Anketno istraživanje na zaposlenicima .....	60
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>65</b>
LITERATURA.....	68
POPIS SLIKA.....	73
POPIS TABLICA .....	73
PRILOG ANKETNI UPITNIK.....	74
ŽIVOTOPIS.....	77

## SAŽETAK

„Bez krize nema ni izazova. A bez izazova život postaje rutina, lagana smrt.“ izjava je poznatog genija, Alberta Einsteina. Organizacije koje su se spremne uhvatiti u koštac s krizom i promjenama jačaju, a one koje nisu, slabe. Upravo ovaj izazov stavljen je pred mnoge organizacije kada se pojavio virus COVID-19 i kada je započela kriza koju će pamtiti cijeli svijet. U krizi, krizni je menadžment taj koji mora biti sposoban baviti se krizom i pojedinim negativnim učincima koji mogu ugroziti preživljavanje organizacije. U ovako turbulentnoj i neizvjesnoj okolini, s brzim i radikalnim promjenama, i strategijsko upravljanje ljudskih potencijala od presudne je važnosti. Za vrijeme krize kod zaposlenika, koji su najosjetljiviji dio organizacije, javljaju se različite negativne emocije i misli. Na kriznom menadžmentu je da uz pravilno vođenje i dvosmjernu kriznu komunikaciju prebrodi krizu sa što manjim gubicima i negativnim posljedicama za poslovanje i zaposlenike. Cilj je ovog rada definirati pojmove poslovne krize i kriznog komuniciranja sa zaposlenicima kao funkcije upravljanja ljudskih potencijala, analizirati kriznu komunikaciju internog Kriznog stožera „Ericsson Nikola Tesla d.d.“ te istražiti njezinu učinkovitost na smanjivanje negativnih emocija i misli koje su zaposlenici kompanije imali za vrijeme COVID-19 krize. Za potrebe istraživanja proveden je intervju s članicom Kriznog stožera tvrtke te je na uzorku od 107 zaposlenika provedena anonimna anketa. Rezultati istraživanja dokazuju da se kvalitetnim radom internog Kriznog stožera, njegovim aktivnostima i akcijama, može utjecati na negativne misli i emocije koje zaposlenici imaju za vrijeme krize prouzrokovane pandemijom COVID-19 virusa.

**Ključne riječi:** kriza, krizni menadžment, krizno komuniciranje, krizni stožer, ljudski potencijali, zaposlenici, COVID-19

## ABSTRACT

„There's no challenge without a crisis. Without challenges, life becomes a routine, a slow agony.“ is a statement of a famous genius, Albert Einstein. Organizations that are ready to cope with the crisis and change are getting stronger, and those that are not are getting weaker. It was this challenge that many organizations were faced with when the COVID-19 virus appeared and when a crisis began that will be remembered by the whole world. In a crisis, crisis management must be able to deal with the crisis and certain negative effects that may jeopardize the survival of the organization. In such a turbulent and uncertain environment, with rapid and radical changes, strategic human resource management is also crucial. During the crisis, various negative emotions and thoughts occur among employees, who are the most sensitive and integral part of the organization. It is up to the crisis management to overcome the crisis with the least possible losses and negative consequences for business and employees, with proper management and two-way crisis communication. The main objective of this paper is to define the concepts of business crisis and crisis communication with employees as a function of human resources management, analyze crisis communication of the internal Crisis staff “Ericsson Nikola Tesla d.d.” and explore its effectiveness in reducing negative emotions and thoughts that employees had during COVID-19 crises. For research purposes, an interview with a member of the Crisis staff of the company and an anonymous survey were conducted. Research results show that the quality work of the Crisis staff and all their actions and activities can influence employee’s negative thoughts and emotions during the COVID-19 crisis.

**Keywords:** crisis, crisis management, crisis communication, crisis staff, human resources, employees, COVID-19

# 1. UVOD

COVID-19 kriza pogodila je 2020. godine cijeli svijet te je još uvijek nesagledivo kakve će sve i kolike posljedice ostaviti za sobom. Svjetska zdravstvena organizacija ju je već proglasila najvećom krizom nakon Drugog svjetskog rata, a njezini učinci izraženo su vidljivi i u svakodnevnom poslovanju većine kompanija.

Upravljanje ljudskim potencijalima složen je proces koji čak i u uvjetima stabilnog poslovanja nailazi na brojne izazove, no u uvjetima pandemije ova funkcija ima posebno značajan utjecaj na egzistenciju tvrtke. Glavni resurs svake tvrtke su njezini zaposlenici, a oni predstavljaju i najosjetljiviji dio. Na njih je potrebno obratiti posebnu pažnju tijekom krize, jer se kao njezine posljedice nerijetko javljaju strah od gubitka radnog mjesta, pad sustava vrijednosti, pretjerana briga, nisko samopouzdanje, panika, stres i demotivacija (Skorić, 2017). Ako se na to nadoveže i neučinkovita i pogrešno osmišljena komunikacija tvrtke, zaposlenici se mogu osjećati izoliranima ili početi sumnjati u budućnost organizacije. Stoga svaka tvrtka treba znati kako upravljati krizom, a posebno kriznom komunikacijom. Potrebno je prepoznati nove alate komunikacije i načine motiviranja kako bi zaposlenici i dalje imali povjerenje u kompaniju i što lakše se borili s krizom.

U ovom radu analizirat će se krizno komuniciranje u uvjetima pandemije na primjeru tvrtke Ericsson Nikola Tesla koja je jedna od prvih uvela krizno komuniciranje tijekom pandemije, jer je prvi zaraženi u Hrvatskoj bio upravo iz ove tvrtke. Kako bi što kvalitetnije komunicirala prema svojim zaposlenicima, ova je tvrtka pomno aktivirala svoj Krizni stožer, koji je odredio preventivne mjere, mjere sanacije, uveo svakodnevno komuniciranje sa zaposlenicima i niz drugih aktivnosti. Koliko su te mjere (bile) učinkovite vrijeme će pokazati, a u međuvremenu, autoricu ovog rada zanima kako zaposlenici doživljavaju krizno komuniciranje tvrtke u vrijeme pandemije.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Polazišni problem istraživanja ovog diplomskog rada jest nepoznavanje realnih učinaka, odnosno učinkovitosti krizne komunikacije u uvjetima COVID-19 pandemije u odabranoj tvrtki. Naime, unatoč mnoštvu literature o kriznom komuniciranju općenito, ova je



pandemija za većinu menadžera i zaposlenika prva takva globalna kriza koju su doživjeli. U tom smislu važno utvrditi koje su konkretno prakse donijele kakve učinke.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je krizno komuniciranje za vrijeme COVID-19 krize s posebnim naglaskom na komuniciranje i odnos sa zaposlenicima. U radu će se prikazati brojne akcije koje je interni Krizni stožer tvrtke poduzeo, te će se ispitati njihova učinkovitost iz pozicije zaposlenika.

## 1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja

Ciljevi istraživanja ovog diplomskog rada su:

C1: Definirati pojmove poslovne krize i kriznog komuniciranja sa zaposlenicima kao funkciju upravljanja ljudskim potencijalima

C2: Analizirati kriznu komunikaciju internog Kriznog stožera „Ericsson Nikola Tesla d.d.“ u uvjetima COVID-19 krize

C3: Istražiti kako su zaposlenici tvrtke Ericsson Nikola Tesla d.d. doživjeli COVID-19 krizu u radnom kontekstu.

C4: Istražiti učinkovitost krizne komunikacije Kriznog stožera „Ericsson Nikola Tesla d.d.“

Za potrebe ovog diplomskog rada postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Što je poslovna kriza, kakve vrste postoje, te kako se općenito njome upravlja sa stanovišta interne komunikacije?

IP2: Kako se konkretno provodila krizna komunikacija sa zaposlenicima u Ericsson Nikola Tesla d.d.?

IP3: Kako su zaposlenici te tvrtke doživjeli COVID-19, te kako se ona odrazila na njihove emocije i kognicije vezane uz rad u tvrtki?

IP4: Koliko je komunikacija kriznog stožera odabrane tvrtke uspješno smanjila negativne emocije i promijenila negativne kognicije zaposlenika uzrokovanih pandemijom?

### 1.3. Metode istraživanja

Prilikom obrade diplomskog rada koristila se dostupna stručna i znanstvena literatura, domaćih i stranih autora, te internetski izvori iz područja upravljanja ljudskih potencijala, poslovne krize, poslovnog i kriznog komuniciranja te COVID-19 krize. Na temelju dostupne interne dokumentacije te intervju s članicom Kriznog stožera tvrtke saznali smo aktivnosti vezane uz komunikaciju, internu i eksternu, tijekom krize. Nadalje, na uzorku od 107 zaposlenika tvrtke provedena je anonimna anketa. Zaposlenike se pitalo da procijene u kojoj mjeri su doživjeli pojedine negativne emocije i kognicije vezano uz vlastito radno mjesto. Također su procijenili koje točno aktivnosti, koje je poduzeo Krizni stožer, smatraju više, a koje manje učinkovitima u suzbijanju negativnih emocija i kognicija uzrokovanih krizom. Na temelju rezultata istraživanja formulirale su se konkretne preporuke za buduće krizno komuniciranje.

### 1.4. Struktura rada

Središnji dio rada sastoji se od četiri poglavlja, a neka od njih razgranata su na potpoglavlja čime je rad dobio na sistematičnosti i organizaciji. U prvom poglavlju iznose se teorijske postavke pojma poslovne krize, krizni menadžment s gledišta različitih autora, interna i eksterna komunikacija i COVID-19 kriza. Drugo poglavlje odnosi se na upravljanje ljudskih potencijala, a glavni naglasak je na kreiranje konkurentne prednosti kroz HR procese i ulogu menadžera i zaposlenika u poslovnoj krizi. Treće poglavlje se odnosi na zaposlenike kao interesno-utjecajnu skupinu poduzeća, ulogu zaposlenika u poslovnoj krizi, motivaciju i sigurnost kao jedan od temeljnih problema među zaposlenicima u krizi, proaktivno ponašanje zaposlenika i njihovo povjerenje u krizni menadžment.

Nakon teorijske obrade, četvrto poglavlje odnosi se na tvrtku Ericsson Nikola Tesla. Nakon uvoda u poslovanje poduzeća i njegovu povijest, slijedi opis organizacijske strukture, intervju s jednom od članica internog Kriznog stožera, te interpretacija rezultata istraživanja.

## 2. KRIZNI MENADŽMENT I COVID-19 KRIZA

Kada čujemo riječ „kriza“ automatski pretpostavljamo da je riječ o nekoj katastrofi ili teškoj situaciji. Većina ljudi se boji kriza, ali najviše se boje i brinu menadžeri kompanija koji svakodnevno brinu o zaštiti svojih organizacija. Međutim, to ne treba biti tako. Adizes (2009) u svojoj knjizi „Kako upravljati u vrijeme krize“ uspoređuje ovaj strah s roditeljskom brigom za djecu. Često su nas upozoravali i strašili rečenicama poput: „Nemoj sjesti na hladni beton, prehladit ćeš se. Nemoj mokre glave van, prehladit ćeš se..“ dok su primjerice Finci i Rusi radili baš to, odlazili u saune, znojili se, a zatim izlazili i valjali se po snijegu, jer ih to jača. U Sibiru buše rupe u ledu na jezeru ili rijeci, a onda skaču u tu ledenu vodu i to ih jača. Istina je da većina nas proba isto, vrlo vjerojatno bi dobili upalu pluća, no postoji i razlika. Razlika je u snazi ili nedostatku snage našeg organizma. Ako je naš organizam jak i izdržljiv, promjena ga čini još jačim, međutim ako smo slabi to na nas može djelovati pogubno. Isto vrijedi i za organizacije, one koje su spremne uhvatiti se u koštac s krizom i promjenama, jačaju, a one koje nisu spremne slabe, visoko rizične su, postoji mogućnost stečaja i sl. Upravo ovaj izazov stavljen je pred mnoge organizacije kada se pojavio virus COVID-19 i kada je započela kriza.

Krizni menadžment je taj koji mora biti sposoban baviti se krizom i pojedinim negativnim učincima koji mogu ugroziti potencijale za preživljavanje organizacije. Naime, menadžment je odgovoran za uspješnost cjelokupnog poslovanja, viziju, misiju i izvršavanje najviših ciljeva poduzeća, a da bi to ispunio potrebno je imati mnogo znanja i iskustva. Menadžment se može definirati kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka i postizanju određenih ciljeva (Skorić, 2017). U slučaju krize i kriznih situacija, najveći fokus se stavlja na ekonomiju i gospodarstvo, ali kriza se javlja i u drugim aspektima ljudskog rada. Kriza predstavlja stanje, događaj ili proces koji može uzrokovati veliku štetu cjelokupnom društvu, a prepoznavanje problema je prvi korak suočavanja s krizom (Skorić, 2017).

### 2.1. Poslovna kriza, pojam i definicije krize

Danas gotovo svaka organizacija može doći u krizu i baš iz tog razloga mora posvetiti posebnu pozornost u izgradnji mehanizama učinkovitog upravljanja poslovnom krizom.

Kriza (grč. *krisis*) znači prijelom, prolazno teško razdoblje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. U staroj Grčkoj kriza je označavala „odluku“, a danas označava razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, rješenje konflikta ili izlaz (Osmanagić Bedenik, 2007). Kriza se može definirati kao događaj koji može uzrokovati veliku štetu, koji može uništiti pojedinca, skupinu ljudi, organizaciju ili cjelokupno društvo (Skorić, 2017).

Krize mogu biti uzrokovane prirodnim silama, poput potresa, tsunamija, olujnih vjetrova, snažnih oluja, lavina ili u ovom slučaju pandemije. Krize također mogu biti uzrokovane i namjernim akcijama drugih, poput međunarodnih sukoba i ratova te terorističkih napada. Mogu biti uzrokovane i ljudskim pogreškama u upravljanju tehnologijom ili lošim funkcioniranjem sociotehničkih i administrativnih sustava, primjerice slomovi infrastrukture, industrijske nezgode, ekonomske krize i politički skandali (Kešetović, 2012).

Kada gledamo kroz povijest, možemo reći da krize postaju sve brojnije i raznovrsnije, od onih starih koje imaju više-manje poznate uzroke, posljedice i vremenske krivulje, javljaju se nove „moderne“ krize koje su potpuno nepoznate, pred kojima je ljudski um nemoćan, organizacijski kapaciteti nedovoljni, a javnost egzistencijalno zabrinuta. Postoje krize poput globalnog zatopljenja koje su svjetske i pogađaju čovječanstvo kao cjelinu, druge su ograničene na regije ili pojedine nacionalne države, a neke pogađaju samo pojedine organizacije. Bez obzira na njihove dimenzije primamljive su medijima i lako dobivaju medijsku pozornost, brzo postaju vijest i dolaze do širokog kruga publike izazivajući emotivne reakcije, nerazumijevanje, indignaciju ili strah (Kešetović, 2012).

Poslovna kriza može se definirati kao neplanirani proces ograničenog trajanja i raznih mogućnosti utjecaja koji štete primarnim ciljevima poslovanja. To je situacija u kojoj se poduzeće može naći svojom krivnjom, donoseći loše poslovne odluke ili pod utjecajem nekog vanjskog faktora koji se nije morao predvidjeti. Svaka poslovna kriza ima svoju povijest obilježenu nekim internim i eksternim utjecajima i njihovim odnosom (Skorić, 2017).

Osmanagić Bedenik (2007) navodi da je najvažnije što ranije otkriti krizu, u njezinim prvim znakovima i započeti proces prevladavanja poslovne krize. Što je kriza dublja, teže se

boriti s njom, pa tako duboka kriza može iz temelja promijeniti ili uništiti strukturu organizacije. Prevladavanje krize ponekad znači rekonstrukciju tvrtke, promjene oblika i procesa kako bi se pokrenula duboka promjena tvrtke. Ispituje se mogućnost sanacije koja obuhvaća cjelinu organizacijskih, finansijskih i pravnih mjera, prikladnih za uklanjanje uzroka krize i slabosti neke tvrtke.

Prema Osmanagić Bedenik (2007) tipologija poslovnih kriza uzima u obzir sljedeće kriterije:

- uzrok krize – eksterno i interno uzrokovane poslovne krize;
- broj uzroka krize – unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize;
- trajanje krize – kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize;
- stupanj opažanja – potencijalne, latentne i akutne krize;
- ovladivost kriznim procesom – konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize;
- vrsta posljedice – krize s pretežno destruktivnim ili pretežno konstruktivnim posljedicama;
- lokalizacija posljedica – krize s pretežito internim ili pretežito eksternim posljedicama;
- ciljevi poduzeća – strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti;
- studij krize – kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono više ne postoji u dosadašnjem obliku;
- predvidivost krize – predvidive i nepredvidive.

### **Izvori poslovne krize**

Izvori poslovne krize mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje. Vanjski izvori proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline koji se negativno odražava na poslovanje, na njih se ne može utjecati, niti ga se može spriječiti, već je potrebno razviti instrumente koji će pravodobno upozoriti menadžment poduzeća na eventualnu krizu pojedine grane ili krizu gospodarstva. Vanjski uzroci kriza mogu biti ekonomske promjene, promjene u konkurenciji, političke promjene, socijalne promjene ili tehnološke promjene (Sučević, 2010).

Unutarnji izvori krize proizlaze iz samoga poduzeća i njegova načina poslovanja, a s obzirom na to da menadžment u tom području ima najveću odgovornost, slijedi da se njega smatra najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu. Unutarnji uzroci kriza mogu biti slabo upravljanje kapitalom (radnim), slab menadžment, neprikladna financijska kontrola, nedostatak napora u smislu marketinga i promocije, veliki troškovi, pretjerana prodaja, financijska politika i veliki projekti (Slatter i Lovett, 2011, prema Škrtić, 2019).

Azinović (2016) smatra da je namjerno štetno ponašanje jedan od važnijih unutarnjih uzroka krize. Javlja se u nekoliko oblika:

- štetno ponašanje kupaca – izbjegavanje podmirivanja obveza prema poduzeću, širenje lažnih tvrdnji o njegovom poslovanju, što može potaknuti i konkurencija i sl.;
- štetno ponašanje zaposlenika – zaposlenici poznaju internu organizaciju poduzeća i mogu iskoristiti nedovoljno dobar sustav internih kontrola za svoju korist ili za nanošenje štete poduzeću kroz namjerno slabu kvalitetu rada;
- štetno ponašanje uprave – odnosno zloupotreba ovlasti radi stjecanja vlastite koristi ili radi iskrivljavanja stanja u poduzeću.

Institut za krizni menadžment (engl. *Institute for Crisis Management*) navodi četiri osnovna uzroka krize (Schwartz, 2006, prema Azinović, 2016):

- prirodne katastrofe (potresi, poplave, oluje i slično);
- mehanički problemi (nesreće poput puknuća cijevi ili oštećenja mosta);
- ljudske pogreške (zaposlenik otvori pogrešan ventil i izazove nesreću ili loša komunikacija koja izazove ozbiljne ozljede) i
- neodlučnost uprave (uprava organizacije katkad ne smatra problem dovoljno ozbiljnim ili smatra da ga nitko neće otkriti).

Poslije se tom popisu dodaju i tehnološke krize, krize uzrokovane sukobom ili zlonamjernošću, krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave, poslove i ekonomske krize (Azinović, 2016).

Prema Coombs (2007), tipovi kriza mogu biti:

- Krize u kojima je organizacija žrtva – minimalna odgovornost
  - prirodne katastrofe – tornada, potresi, požari, bujice, epidemije i sl.
  - glasine – netočne i štetne informacije o organizaciji
  - nasilje na radnom mjestu – napad na bivšeg ili trenutnog zaposlenika na kolege
  - manipuliranje proizvodom/zlonamjernost – vanjski činitelj prouzrokuje štetu organizaciji
- Krize uslijed nesretnog slučaja – niska odgovornosti
  - propitivanje – dionik tvrdi da organizacija posluje na neodgovarajući način
  - tehnička podrška – kvar na opremi ili tehnologiji uzrokuje industrijsku nesreću
  - kvar na proizvodu uslijed tehničke poteškoće – moguća štetnost proizvoda
- Krize koje su se mogle spriječiti – visoka odgovornost
  - pogreška s ljudskim faktorom – industrijska nesreća uzrokovana ljudskom pogreškom
  - kvar na proizvodu uslijed ljudske pogreške – moguća štetnost proizvoda
  - organizacijsko nedjelo – potez menadžmenta koji dovodi u rizik dionike i/ili krši zakon.

### **Posljedice poslovne krize**

Svaka kriza, kako velika tako i mala, prolazi kroz pet faza, a to su početak, uspon, vrhunac, pad i završetak krize. Posljedice krize mogu se promatrati kao destruktivne i konstruktivne. Poduzeća se najprije susreću s destruktivnim posljedicama, ali shvati li se kriza kao šansa i pozitivan preokret, uzme li se u obzir i njezin optimističan aspekt, tada govorimo o njezinim konstruktivnim posljedicama. Kriza može ojačati i osloboditi dodatne snage, pojačati spremnost i strukturu, inicirati nove inovacije proizvoda i procesa, potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se budućim izazovima spremnije izlazilo u susret. Veliki je to izazov i za vlasnike i za zaposlenike, poboljšavanje organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stilova vođenja i surađivanja (Osmanagić Bedenik, 2007).

Dakle u kronološkom slijedu, poduzeće se najprije susreće s destruktivnim posljedicama. Vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala, mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala (ovisno o slučaju većih ili manjih gubitaka) i mogu izgubiti radno mjesto i primanja (ako su zaposleni u poduzeću). Za zaposlenike destruktivne posljedice često mogu značiti potpuno novu orijentaciju koja može utjecati na koristi koje očekuju, poput primanja, osiguranja egzistencije, napredovanja itd. Za dobavljače poslovna kriza označava zastoj u plaćanju, što za male i srednje dobavljače velikih kupaca može značiti i vlastitu poslovnu krizu (tzv. domino efekt), a konkurenti mogu profitirati od krize poduzeća, no ako kriza zahvati cijelu granu te se povuku i investitori, i oni mogu osjetiti negativne posljedice. Regionalne i državne institucije mogu osjetiti krizu u vidu smanjenja plaćanja poreza i socijalnih davanja, porasta nezaposlenosti, podmirenja državnih jamstava i dr. (Osmanagić Bedenik, 2007).

Ako se kriza shvati i kao šansa tada se uzme u obzir i njezin optimističan aspekt i tada govorimo o konstruktivnim posljedicama krize, a to znači poboljšavanje organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stilova vođenja i načina surađivanja. Konstruktivne posljedice ovise o tome koliko se među vlasnicima i zaposlenicima koriste dodatni resursi i potencijali te u kojoj mjeri su uzajamno usklađeni i usmjereni prema cilju, njihov pojačan angažman, zapostavljanje osobnih interesa, koncentracija i fokus na bitne izazove, suradnja, spremnost bržeg preispitivanja, ponekad i napuštanje starih obrazaca, proizvoda i radnih procesa. Idealna je to prilika za povećavanje sposobnosti odvajanja od postojećih loših navika, više okretanje budućnosti, a manje prošlosti. U krizi se mogu stvarati bolji odnosi s vlasnicima tuđeg kapitala, raditi na intenzivnijoj suradnji s dobavljačima i kupcima, te jačati konkurentske prednosti (Osmanagić Bedenik, 2007).

Kriza bi se trebala shvaćati kao dio poslovnog procesa koji unatoč odgovornosti i pažnji nije moguće potpuno izbjeći ili isključiti, a tu se onda otvara prostor za konstruktivna rješenja. A druge strane, ako krizu shvatimo kao neuspjeh i postoji nedostatak vjere u vlastite sposobnosti, može doći do negiranja i zataškavanja krize te zanemarivanja njezinih simptoma, što naravno otežava konstruktivna rješenja. Na isti način na koji je potrebno uvažiti krizu, potrebno je uvažiti i krizni menadžment kao dio odgovornog upravljanja organizacijom.



## 2.2. Pojam i definicija kriznog menadžmenta

Krizni menadžment može se 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. Isto tako, krizni menadžment obilježava i intenzivnije korištenje pojedinih sredstava i metoda potrebnih za kontrolu i ovladavanje krizne situacije (Osmanagić Bedenik, 2007).

Krizni menadžment definira se i kao niz faktora konstruiranih radi suzbijanja kriznih događaja te umanjena stvarno nastalih šteta, on nastoji spriječiti ili umanjiti negativne ishode krize i tako zaštititi organizaciju, dionike i/ili industriju od šteta (Azinović, 2016).

Prema Sučević (2010) krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak tvrtke, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva tvrtke, obilježava intenziviranje sredstava i metoda potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom, uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta.

Radi li se o aktivnostima predusretanja krize tada govorimo o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sustavima ranog upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizika i politici fleksibilnosti kao ključnim, ali ne i jedinim instrumentima preventivnog upravljanja. U reaktivnom kriznom menadžmentu govori se u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize (Antalić, 2018).

Iz svega navedenog vidimo da krizni menadžment ima jasan cilj, a to je zaštititi ljudski kapital, čuvati dionike organizacije i osiguravati ključne poslovne procese u kratkoročnom i dugoročnom periodu.

Krizna komunikacija predstavlja inicijativu čiji je cilj zaštita reputacije organizacije te održavanje njezinog javnog ugleda. U širem smislu, može se definirati kao prikupljanje, obrađivanje i plasiranje informacija potrebnih za suočavanje s kriznom situacijom. Krizna komunikacija ima svoju ulogu u svakoj kriznoj fazi. U pretkriznoj fazi ona se tiče prikupljanja informacija o rizicima, donošenje odluka o upravljanju eventualnim krizama,

te obučavanja ljudi, članova kriznog stožera, glasnogovornika i drugih, koji će biti uključeni u proces kriznog menadžmenta. U kriznoj fazi prikupljaju se i obrađuju informacije potrebne kriznom stožeru radi donošenja odluka, te se odgovarajuće krizne poruke plasiraju van. U postkriznoj fazi vrši se raščlamba provedenog kriznog menadžmenta, pojedincima se komuniciraju potrebne promjene, te se po potrebi plasiraju dodatne poruke (Coombs i Holladay, 2010). Nešto više o fazama kriznog komuniciranja bit će govora poslije.

Petar, Marjanović i Laušić (2008) navode da se nakon nastanka štetnog događaja, odnosno krize, poduzimaju prve mjere zbrinjavanja i osiguranja, izvještava se o početnoj situaciji, okuplja se tim za donošenje odluka i uputa o postupanju, daju se jasne upute o postupanju, te se izvještava o toku postupka povodom štetnog događaja. Po završetku krize izrađuje se završno izvješće o štetnom događaju te se radi analiza uzroka, postupanja i posljedica štetnog događaja.

Podignute tužbe protiv organizacije, negativna pokrivenost u medijima, pritisak nevladinih udruga, bojkot kupaca i zaposlenika, narušeno povjerenje javnosti, nepravovremena reakcija, laži i slični događaji mogu ugroziti reputaciju organizacije, stoga je osnovna uloga korporativnih komunikacija razvijati, održavati i jačati korporativnu reputaciju, te organizaciji objasniti kako poboljšanje reputacije stvara prednost i reducira troškove.

### **Faze kriznog komuniciranja**

Kao što smo prije naveli, faze kriznog komuniciranja dijele se na pretkriznu komunikaciju, faza odgovora na krizu i postkriznu fazu.

U pretkriznoj fazi pokušavaju se reducirati rizici koji mogu dovesti do krize, što je dio programa upravljanja rizicima organizacije. To uključuje izradu plana kriznog menadžmenta, odabir i obuku tima za krizni menadžment te provođenje vježbi radi testiranja kriznog plana, odnosno tima. Plan kriznog menadžmenta (engl. *Crisis Management Plan, CMP*) uključuje najvažnije kontakt podatke, podsjetnike za uobičajeno postupanje u kriznoj situaciji te formulare pomoću kojih se dokumentiraju odgovori na krizu, što bi trebalo skratiti vrijeme reakcije na krizu. Tim za krizni menadžment trebao bi uključivati stručnjake za pravo, sigurnost, operativu, financije, ljudske resurse i odnose s

javnošću, a trebao bi barem na godišnjoj bazi vježbati donošenje odluka u kriznoj situaciji. Konačno, ključno je da tim za krizni menadžment bude obučen za komunikaciju s medijima tijekom krize, tzv. glasnogovornički trening. Neki od osnovnih principa kriznog komuniciranja su (Coombs, 2007):

- Preuzeti kontrolu i komunicirati – izbjegavati šutnju ili frazu „bez komentara“ jer često kada organizacija ne komunicira, javnost može posumnjati da organizacija nešto skriva, a mediji se okreću drugim izvorima.
- Jasno prezentirati informacije – izbjegavati stručne pojmove ili žargon. Zbog nedostatka jasnoće u komunikaciji, javnost može posumnjati da ih organizacija namjerno nastoji zbuniti kako bi nešto prikrija.
- Samouvjereno nastupati pred medijima – glasnogovornik mora ostvariti kontakt očima te izbjegavati nervozne geste poput vrpoljenja ili kretanja uokolo.
- Upoznati sve potencijalne glasnogovornike s najažurnijim informacijama o krizi i ključnim porukama koje organizacija pokušava poslati.
- Upoznati i zaposlenike s krizom i kriznim djelovanjem – osim što će zaposlenicima koristiti da znaju kako će krizna situacija utjecati na njihov rad u organizaciji, oni mogu predstavljati i dodatni informacijski kanal prema javnosti.
- Prikazati zabrinutost – zbog novonastale krize i problema, njegovih posljedica i ljudi koji su njime pogođeni ili će biti to u budućnosti. Pokazivanje zabrinutosti ovisi o tome koliku je ulogu organizacija imala u nastanku krize, te u kolikoj su mjeri ljudi ili njihova imovina oštećeni, a njezin izostanak može naštetiti organizaciji.
- Pružiti podršku žrtvama krize – ovisno o vrsti krize organizacija može u određenim slučajevima učiniti i više od pokazivanja zabrinutosti, odnosno, ponuditi žrtvama i njihovim obiteljima psihološko savjetovanje povodom stresa ili traume. Dobar primjer je angažiranje timova psihologa za savjetovanje žrtava zrakoplovne nesreće. Također, organizacija može i materijalno pomoći svojim zaposlenicima, primjerice financijska pomoć u slučaju većih oštećenja zbog elementarnih nepogoda ili teške obiteljske situacije.

Uz sve navedene principe kriznog komuniciranja, krizni menadžment unaprijed može pripremiti predloške za poruke namijenjene javnosti (priopćenja, izjave ili konferencija za

medije), mogu izraditi posebnu web stranicu koja će se posvetiti krizi ili dio unutar postojeće stranice, besplatan broj za potrebne informacije, žalbe i slično.

U fazi odgovora na krizu, kriza je već nastupila i potrebno je djelovati brzo, točno i konzistentno. Tu kreće veliki interes javnosti i pritisak medija. Ako medijima sami ne pružimo sve potrebne informacije, oni će se obratiti drugim izvorima kako bi pokrili vijest, što ponekad može značiti širenje dezinformacija i informacija koje mogu naštetiti reputaciji organizacije. Ovdje najviše do izražaja dolazi odnos organizacije s medijima, ako je održavan dugoročan, partnerski odnos organizacije i medija, oni će biti skloniji provjeriti vjerodostojnost informacija prije nego što ih objave. Važno je imati konzistentnost, a to je najbolje postići stalnom razmjenom informacija među članovima kriznog tima. Praktički je nemoguće da tijekom cijelog-vremena trajanja krize samo jedna osoba komunicira s javnosti. Istovremeno treba imati na umu da korporativno komuniciranje ne treba prepuštati slučaju ili referentima niže razine i njihovoj procjeni važnosti situacije.

Nakon krize, ili u postkriznoj fazi, organizacija će htjeti popraviti reputaciju koju je kriza prouzročila. Coombs (2007) je sažeo strategije iz različitih izvora u jedinstvenu listu od devet strategija:

- Napasti optužitelja – krizni menadžer konfrontira osobu ili skupinu koja tvrdi da nešto nije u redu s organizacijom.
- Poricanje – krizni menadžer tvrdi da krize nema.
- „Žrtveni jarac“ – krizni menadžer za krizu okrivljava neku drugu skupinu ili osobu van organizacije.
- Izgovori – krizni menadžer umanjuje organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da nanese štetu i/ili tvrdeći da nije u stanju kontrolirati događaje koji su pokrenuli krizu. To može napraviti provokacijom (kriza je bila rezultat tuđih postupaka), osporavanjem (nedostatak informacija o događajima koji vode do krizne situacije), slučajnošću (nedostatak kontrole nad događajima koji vode do krizne situacije) i dobrim namjerama (organizacija je imala samo dobre namjere).
- Opravdavanje – krizni menadžer umanjuje percipiranu štetu od krize.
- Podsjećanje – krizni menadžer podsjeća dionike na sva prošla dobra djela organizacije.

- Dodvoravanje – krizni menadžer hvali dionike i njihove poteze za vrijeme krize.
- Kompenziranje – krizni menadžer nudi novac ili poklone žrtvama krize.
- Isprike – krizni menadžer nudi da organizacija preuzme punu odgovornost za krizu i traži od dionika oprost.

Ne zahtijevaju sve krize popravak reputacije, često je informiranje za vrijeme krize i pokazivanje zabrinutosti dovoljno da se zaštiti reputacija organizacije. Krize nastupaju naglo i ljudi ih percipiraju negativno prepisujući nekome odgovornost za nju. Ako ljudi krive organizaciju postoji mogućnost povećane štete za reputaciju organizacije, smanjene namjere kupovanja i povećane vjerojatnosti negativne usmene predaje o organizaciji. Krizni menadžeri moraju stoga ocijeniti reputacijsku prijetnju krize u dva koraka. Prvi korak je odrediti osnovni tip krize, a drugi predstavlja evaluaciju otegotnih okolnosti vezanih uz povijest krize i prethodnu reputaciju organizacije.

U postkriznoj fazi organizacija se vraća uobičajenom poslovanju. Kriza više nije u neposrednom središtu pažnje menadžmenta, ali još uvijek zahtijeva nešto pozornosti. Kao što je već spomenuto, proces popravka ili oporavka reputacije može se nastaviti ili započeti tijekom ove faze. Važna je naknadna komunikacija. Krizni menadžeri često za vrijeme krize daju određena obećanja koja kasnije moraju ispuniti ili riskirati gubitak povjerenja javnosti, a organizacija mora objaviti novosti o procesu oporavka, kolektivnim akcijama i/ili istragama o krizi. Konačno, krizni menadžment mora evaluirati sam sebe: što funkcionira, a gdje je potrebno poboljšanje. Organizacija bi trebala stalno iznalaziti načine prevencije, pripreme i odgovora na krizu, i ne smije se zaboraviti da bi imala kvalitetnu kriznu komunikaciju važno je imati dobru internu i eksternu komunikaciju (Coombs, 2007).

## 2.4. Interna i eksterna komunikacija

Interna komunikacija je proces razmjene informacija među ljudima na različitim razinama ili internim sudionicima u organizaciji (Businesscom, 2016, prema Azinović, 2016). Smatra se ključnom u poticanju participacije zaposlenika te je nezaobilazna odlika uspješnih projektnih timova. Neka istraživanja pokazuju da su u mnogim organizacijama i zaposlenici i menadžeri nezadovoljni mehanizmima interne komunikacije, a to se često

dogaća zbog velikih promjena u poslovnim strategijama. Dolazi do preopterećenosti procesa interne komunikacije i nezadovoljstva zaposlenika koje zbunjuju kontradiktorne poruke, nose se s previše informacija i teško im je odrediti prioritete pri organizaciji svojih aktivnosti. Camillera (2001, prema Azinović, 2016) navodi kako postoji potreba uvođenja komunikacijskog okvira koji omogućuje menadžmentu da formulira i priopćava jasne i konzistentne poruke svim zaposlenicima, demonstrira vodstvo održavanjem sastanaka licem u lice i timskih brifinga sa zaposlenicima, koji su smisleni i dvosmjerni te uz koje zaposlenici imaju priliku pružiti povratnu informaciju, koja se potom uzima u obzir.

Tenchu i Yeomans (2009) navode šest glavnih kanala za internu komunikaciju:

1. Oglasne ploče – tradicionalan i lokalni medij koji se nalazi u prostorijama gdje zaposlenici najčešće borave. Fleksibilan je što se tiče ažurnosti, no smjer komunikacije je uvijek prema dolje.
2. Interni časopis – redovit časopis koji sadrži ljudski interes i socijalne elemente. Iako ga također karakterizira komunikacija prema dolje, može angažirati zaposlenike i fokusirati se na ljudske priče.
3. E-newsletter – elektronička verzija časopisa koji se distribuira putem intraneta ili e-maila. Postoji mogućnost povratnih informacija putem *hyperlinkova* na kontakte.
4. Intranet – komunikacijski medij za internu upotrebu. Može služiti kao odlagalište korporativnih dokumenata ili kao interaktivni komunikacijski medij. Pri upotrebi intraneta zaposlenici sami biraju stvari o kojima žele nešto doznati.
5. Konferencije s menadžmentom – medij licem u lice koji može biti u obliku konferencije na kojoj se izvršni direktor obraća zaposlenicima ili participativne i interaktivne radionice na kojima sudjeluju zaposlenici.
6. Skupine za brifing – medij licem u lice koji služi za prijenos najnovijih informacija menadžmenta iz različitih razina organizacije. Dvosmjernan su medij te se mogu koristiti za dobivanje odgovora i povratnih informacija od zaposlenika.

Prema Anthonissenu (2008, prema Azinović, 2016) u kriznom stožeru bi svakako trebali biti barem dva glasnogovornika (glavni i zamjenik), CEO ili vlasnik (koji donosi odluke), vodeći komunikacijski stručnjak u organizaciji te čitav PR agencijski tim, uključujući glavnu kontakt osobu. Jednom kada kriza nastupi tijekom komunikacije trebao bi biti sljedeći:

1. Kriza je identificirana i o njoj je obaviještena ključna kontakt osoba.
2. Kontakt osoba okuplja krizni stožer.
3. Dok krizni stožer zasjeda, kontakt osoba obavještava PR tim, u slučaju da je to u ovoj fazi potrebno.
4. Krizni stožer iznosi akcijski plan kontakt osobi.
5. Kontakt osoba brifira PR tim i glasnogovornike.

Dalje sva komunikacija teče i od i do ključne kontakt osobe, koja koristi PR tim i glasnogovornike kao kanal prema medijima, a time i prema dionicima.

Eksterna komunikacija je razmjena informacija i poruka između organizacije i drugih organizacija, skupina ili pojedinaca izvan njezine formalne strukture. Za eksternu komunikaciju moguće je koristiti alate poput telefona, razgovora licem u lice, masovne komunikacije (primjerice tiskano ili elektroničko izdanje novina, radio, televizija i sl.), interneta, e-pošte i drugo. Ona bi trebala biti dvosmjerna i interaktivna, osjetljiva na zahtjeve organizacije i njezinih dionika, objektivna, jasna, dostupna onima kojima je namijenjena, a sadržaj i forma poruke trebali bi jačati međusobno povjerenje i suradnju (Azinović, 2016).

Komunikacijski kanali te strategija eksterne komunikacije ovise o tome s kojim se vanjskim dionikom komunicira. Vanjski dionici mogu se podijeliti na pet skupina (Camilleri, 2001, prema Azinović, 2016):

1. Klijenti – projektni menadžer treba održavati redoviti kontakt s klijentima tijekom izvođenja projekta, a time osigurava da konačna verzija projekta odgovara klijentovim očekivanjima. Prije toga, nužno je da u ugovoru jasno i nedvosmisleno definiraju parametri projekta, te da se kreira formalna procedura izmjene projekta, kako bi se u slučaju eventualnih promjena informirale sve strane.
2. Investitori i dioničari – imaju pravo na ažurne informacije o stanju organizacije u smislu vizije, budućeg potencijala, financija i konkurentnosti. Investitore i dioničare organizacije čine osobe različitih profila i različitih vrijednosti, primjerice neki se mogu protiviti poduzimanju vojnih projekata ili projekata koji mogu uzrokovati kontroverze po pitanju okoliša, zato je važno da menadžment osluškuje različita mišljenja i pokušava pronaći „srednji“ put koji će zadovoljiti sve strane.

3. Dobavljači i izvođači radova – istovremeno mogu biti i unutarnji i vanjski dionici, jer čine važan dio projektnog tima te moraju poštivati organizacijsku proizvodnu praksu i standarde kvalitete, iako nisu njezin dio. Izvođači moraju stalno informirati organizaciju o učincima izvršenja zadataka. Odabir odgovarajućih dobavljača i izvođača radova ovdje je od ključne važnosti: organizacija će htjeti izbjeći situacije poput bankrota dobavljača ili izvođača, pravnih sporova oko upitnih isporuka i sl.
4. Sindikati zaposlenika – specifična skupina dionika jer se smatraju vanjskima, a predstavljaju zaposlenike, koji su unutarnji dionici. Cilj eksterne komunikacije na ovoj razini jest izbjeći industrijske sporove koji mogu nastati iz raznih razloga, od promjena u radnim praksama do sigurnosti na radu. U svakom slučaju, menadžment bi trebao internom komunikacijskom strategijom riješiti pritužbe zaposlenika prije nego što one eskaliraju na razini sindikata, jer industrijski sporovi, pretvarajući suradnju menadžmenta i zaposlenika u sukob, uništavaju timsku harmoniju u organizaciji. Odnos menadžmenta i zaposlenika trebao bi se temeljiti na iskrenosti, integritetu i povjerenju, a to se postiže informiranjem zaposlenika o svim novostima, dobrim ili lošim.
5. Društvo općenito – većina projekata nema kontroverzne konotacije, pa javnosti nisu pretjerano zanimljivi niti interesantni. Ako neki projekti jesu kontroverzni može doći do komplikacija. Zabrinutost može postati emocionalna, a emocionalna pitanja često se pretvaraju u gnjevne i možebitno nasilne prosvjede. Primjerice, nitko ne želi pogon za gospodarenje otpadom u svojem okruženju, čak ni ako projekt ima ekološke ciljeve. U ovakvoj situaciji prosvjedi će se vjerojatno događati, osim ako ljudi u projektu vide priliku ili ako im se brige razriješe. Prilike se mogu javiti u obliku stalnog zaposlenja u realizaciji ili operativnoj fazi projekta, a razrješenje briga javnosti moguće je postići strogim poštivanjem ekoloških regulativa te iskrenim i točnim informiranjem o projektu.

## 2.5. COVID-19 kriza

Situacija u kojoj se trenutačno nalazimo, prouzrokovana pandemijom koronavirusne bolesti poznatijom još kao COVID-19, ima brojna obilježja kriznih situacija. Krizne situacije su one koje se pojavljuju kada smo suočeni s opasnim situacijama koje ne



možemo riješiti poznatim načinima suočavanja i rješavanja problema, što kod ljudi često izaziva osjećaje zbunjenosti, tjeskobe, straha, panike, nevjerice, ljutnje i bespomoćnosti. Krizne situacije kod ljudi mogu izazvati vrlo snažne emocije i reakcije s kojima se ponekad teško mogu sami nositi, a to se naziva psihološka kriza, stanje koje se pojavljuje nakon izloženosti kriznoj situaciji. Tijekom kriznih situacija ljudi osjećaju vrlo visoke razine stalnog stresa, a količina stresa ovisi i o osobinama ličnosti, načinima suočavanja i nošenja sa stresom, uvjerenja o prirodi stresa, slike o sebi i procjeni samoučinkovitosti pojedinca, optimizmu ili pesimizmu osobe i razini socijalne potpore koju doživljavamo tijekom izloženosti krizi (Bubić, 2020).

U „nenormalnim“ vremenima, svi su osjećaji normalni, uključujući i one za koje bi i sami u uobičajenim situacijama rekli da nisu normalni. Vrlo lako osjećamo pojačan stres ili nervozu, možda češće neprimjereno reagiramo na druge, osjećamo se bespomoćno ili češće krenemo za hranom, slatkim ili slanom. Sve je to u ovim vremenima „novo normalno“. Međutim, postoji jedna stvar koja nije, a to je odustati od sebe, odnosno pomisliti da si ne možete pomoći. Važno je sačuvati vlastito psihičko i fizičko stanje jer samo tako možete pomoći drugima.

Kako u svemu drugome u životu, tako i u trenutačnoj situaciji prouzrokovanoj pandemijom COVID-19 različiti ljudi različito misle i različito osjećaju. Neki od nas su disciplinarniji i lakše odvajaju emocije od misli, dok su drugi prirodno temperamentni, senzibilniji ili skloniji depresiji i tjeskobi. Ali sigurno je da smo u ovom periodu osjećali neke emocije koje prije toga možda niti nismo znali da smo ih sposobni osjećati. Bio je to pravi vrtlog emocija od prvog zaraženog u Hrvatskoj, 25. veljače, pa zatvaranje škola 16. ožujka, 20. ožujka zabrana odlazaka u susjedne gradove, kompletna karantena, lagano popuštanje mjera, ljetna pauza, do početka jeseni i neizvjesnosti što će biti dalje. Sve je to u nama prouzročilo nekakav nemir.

Prema Bubić (2020) nekoliko je temeljnih savjeta koji mogu pomoći u lakšem nošenju sa stresom i strahovima koje je uzrokovala pandemija COVID-19 i društvene promjene koje je ona donijela. I sam autor tvrdi da se neki od tih savjeta mogu činiti pomalo trivijalnim, a dijelom možda čak i kontradiktornim. Slijede naputci:

1. Održite što više elemenata normalnog života, odnosno zadržite maksimalni kontinuitet u svemu onome što vam je ranije činilo okosnicu svakodnevice.
  - a. Zadržite aktivnosti koje možete, osmislite nove koje će zamijeniti one kojima se ne možete baviti.
  - b. Razvijte novu rutinu i sačuvajte strukturu dana.
  - c. Budite strpljivi kad rezultat ne bude savršen.
2. Uzroku trenutačne krizne situacije dajte pažnju koju zaslužuje, ali ne više od toga. Ograničite se izloženosti medijima.
  - a. Ponašajte se odgovorno.
3. Budite u kontaktu sa samim sobom, osvijestite i aktivno regulirajte svoje emocije, razmišljanja i ponašanja, više pažnje posvetite brizi o sebi i ljudima oko sebe.
  - a. Prepoznajte i prihvatite emocije koje doživljavate.
  - b. Podijelite svoje emocije, porazgovarajte o njima.
  - c. Ako vam je potrebna, potražite stručnu pomoć.
  - d. Regulirajte svoje ponašanje i spriječite neprimjerene reakcije.
  - e. Brinite o svom tijelu jer brigom o tijelu brinete i o duhu.
4. Radite ono što vam čini dobro.
  - a. Pokušajte pronaći nešto dobro u trenutačnoj situaciji.
  - b. Družite se, po potrebi telefonski i virtualno
  - c. Radite ono što drugima čini dobro. Nemojte stigmatizirati.
  - d. Učite, rekreirajte se fizički i mentalno i zabavljajte se.
  - e. Posvetite se kućnim ljubimcima.
5. Planirajte i ostvarujte planove Ako izgubite jedan dan, nemojte i drugi. Ustrajte.

Spandel (2020) je napravila kratki vremenski prikaz prema WHO-u (World Health Organization) prema kojem se jasno može vidjeti kojom brzinom su se organizacije morale prilagođavati krizi koja je nastala zbog COVID-19 virusa:

- 31.12.2019. – prvi slučaj zabilježen u Wuhanu te dojavljen WHO-u
- 30.1.2020. – izbijanje epidemije
- 11.2.2020. – WHO dodijelila ime virusu COVID-19
- 11.3.2020. – proglašenje COVID-19 pandemijom

### 3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U ovako turbulentnoj i neizvjesnoj okolini, sa sve bržim i radikalnijim promjenama, strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima od presudne je važnosti za pronalaženje novih i originalnih rješenja kako bi se udovoljilo sve većim zahtjevima tržišta, ali i osigurala prednost organizacije nad konkurencijom. Ljudi, njihov razvoj i potencijal ključ su uspjeha organizacije. Zato uspješne organizacije imaju kvalitetnu strategiju razvoja ljudskih potencijala koja stavlja u prvi plan ljude i njihov razvoj, a zajednički je kreiraju zaposlenici i nadređeni, čime je osiguran sklad s poslovnom strategijom. Cilj strategije razvoja ljudskih potencijala je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti rada povećanja poslovne uspješnosti. Pozitivno radno okruženje također je nužno za uspješan rad, a postiže se timskim radom, dobrim međuljudskim odnosima, brigom o zdravlju i zadovoljstvu zaposlenika, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja i uvođenjem suvremenih tehnoloških procesa radi olakšavanja prijenosa podataka.

Pojam menadžmenta ljudskih potencijala ima više značenja, označava specifičnu znanstvenu disciplinu koja se intenzivno razvija i širi posljednjih desetljeća. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna aktivnost i funkcija unutar organizacija ujedinjuje menadžersku funkciju i filozofiju jer su u praksi one međusobno povezane, uvjetovane i neodvojive. Ovisno o posvećenosti temeljnim zadacima i postizanju rezultata i uspješnosti, ljude se percipira kao najvažniji izvor konkurentske prednosti, organizacijskog opstanka i razvoja. Menadžment ljudskih potencijala smatra se obuhvatnim skupom menadžerskih aktivnosti i zadataka s razvijanjem i održavanjem kompetentne radne snage, ljudskih potencijala, tako da pridonosi organizacijskoj uspješnosti, odnosno oblikovanjem menadžmenta da omogući da se ljudskim talentima koristi učinkovito i djelotvorno kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Tu se koncentriraju, povezuju i razvijaju poslovi i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i razvoj, uspravljanje uspješnošću i drugo. Iako je ponajprije riječ o funkciji i zadacima organizacijskog menadžmenta, poslovi vezani uz upravljanje ljudskim potencijalima u pravilu se integriraju i delegiraju u posebne organizacijske jedinice zadužene za stručno i kvalitetno obavljanje zadataka iz tog područja (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Bahtijarević-Šiber (2014) za menadžment ljudskih potencijala kaže da je to cjeloviti i integrirani sustav kompleksnih i međusobno povezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti. Za ljudske potencijale kažu da su to ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. Odnosno ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvojna poslovanja. Još možemo reći i da su ljudski potencijali ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva.

Džubur (2003) navodi kako je mali broj lidera u organizacijama prepoznao potrebu radikalnog redizajniranja filozofije tvrtke koje zahtijeva usmjerenost na individualno učenje, odnosno osobni razvoj pojedinca.

Kazuo Inamori, osnivač i predsjednik tvrtke Kyocera (svjetski lider u naprednoj tehnologiji keramike koja se upotrebljava u elektroničkim komponentama, medicinskom materijalu i u vlastitoj liniji komunikacijske opreme i automatizacije ureda), rekao je sljedeće: „Bilo da se radi o istraživanju ili razvoju, menadžmentu ili bilo kojem drugom aspektu poslovanja, aktivna snaga su „ljudi“. Ljudi imaju vlastitu volju, vlastite želje i svoj način razmišljanja. Ako zaposlenici nisu sami dovoljno motivirani da bi postigli ciljeve rasta i tehnološkog razvoja, jednostavno neće biti ni rasta, ni povećanja produktivnosti, a ni tehnološkog razvoja.“ (Džubur, 2003, str. 46-47.).

Slično kao i Inamori, Bill O'Brien, predsjednik tvrtke Hanover Insurance smatra da menadžeri moraju redefinirati svoj posao. Oni moraju odbaciti stare dogme o planiranju, organiziranju i kontroliranju i svoju odgovornost za živote velikog broja ljudi smatrati gotovo svetom. Prema O'Brienu, osnovni zadatak menadžera je u stvaranju boljih životnih uvjeta. Postavljanje vizije (ono što želimo), i jasna slika realnosti (kad smo sigurni u ono što želimo) stvara nešto što se zove kreativni napor: sila koja spaja viziju i realnost, a uzrokovana je prirodnom tendencijom k rješenju. Sama bit ljudskog znanja je u

poticanju i podupiranju kreativnog napora u ljudima. Ljudi s visokom razinom znanja kroz svoju težnju za stalnim učenjem postižu rezultate koje zaista žele u životu, iz čega i proizlazi duh organizacije koja uči (Džubur, 2003).

Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje (2011) možemo reći da upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenim organizacijama ima dvije uloge, odnosno dva osnovna zadatka:

1. Upravljanje ljudskim potencijalima je podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi – samo motivirani zaposlenici mogu pridonijeti razvitku konkurentskih prednosti organizacije. Također potrebno je osigurati potreban broj i strukturu ljudi, te razvijati njihova znanja, vještine, motivaciju i ponašanje.
2. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima pridonosi uspješnosti organizacije – u suvremenim se organizacijama upravljanje ljudskim potencijalima pozicionirao kao važan i značajan pokretač promjena i osnovica učinkovitog i djelotvornog poslovanja.

### 3.1. Kreiranje konkurentske prednosti kroz HR procese

Organizacije nastoje kroz dobro osmišljene i implementirane procese postići dva najvažnija cilja: privući i zadržati najbolje ljude. Baš radi toga organizacije trebaju biti brže i bolje od svojih konkurenata jer se danas organizacijska vrijednost mjeri kroz inovativnost, kreativnost, sposobnosti i angažiranost njezinih zaposlenika.

Forman (2015, prema Jovanović, 2016) izdvojio je pet HR procesa koji imaju najznačajniji utjecaj na organizacije i koji izdvajaju uspješne od neuspješnih organizacija, a to su:

1. privlačenje i zadržavanje ljudi koji imaju potencijal;
2. povećanje angažiranosti zaposlenika;
3. usklađivanje HR strategija sa strategijom organizacije;
4. komunikacija u organizaciji i
5. učinkovit razvoj zaposlenih.

Prema Bahtijarević-Šiber (2014) za analiziranje i utvrđivanje konkurentne sposobnosti organizacije i njezine sposobnosti ostvarivanja ciljeva, potrebno je analizirati neke glavne pokazatelje o ponašanju ljudi i pripremljenosti organizacije da se natječe u budućnosti. Neke od ključnih pokazatelja menadžmenta upravljanja ljudskih potencijala pokazuje tablica 3.1.

Tablica 3.1 Glavni pokazatelji MLJP-a

razina kompetencija ljudskog kapitala	postotak ključnih zaposlenika koji zadovoljavaju standarde kompetencija
razina spremnosti ljudskog kapitala	postotak ključnih pozicija s bar jednom posve spremnom zamjenom
razina odanosti ljudskog kapitala	postotak zaposlenika koji će ostati bar tri godine u organizaciji
razina zadovoljstva ljudskog kapitala	postotak zaposlenika u gornjoj četvrtini rezultata istraživanja radnog zadovoljstva
korporacijska klima	postotak zaposlenika zainteresiranih za kulturu i klimu
stopa i trošak smanjivanja ljudskog kapitala	postotak i trošak voljnih odlazaka iz organizacije

Izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala, str. 445.

Kombinacijom pokazatelja iz tablice 3.1. i nekih drugih pokazatelja specifičnih i jedinstvenih za neku organizaciju, može se dobiti indeks konkurentnosti i sposobnosti organizacije na tržištu ljudskog kapitala.

Kada je riječ o ljudskim potencijalima sve značajnija aktivnost postaje brendiranje poslodavca, odnosno *employer branding*. To je izraz koji se koristi za opis reputacije i popularnosti kompanije kao poslodavca i vrijednosti koju ta kompanija pruža svojim zaposlenicima. Brend nekog poslodavca označava njegovu reputaciju na tržištu rada, percepciju sadašnjih i budućih zaposlenika. Poželjan poslodavac privlači talente, oni najčešće dolaze sami, a ponekad i volontiraju samo kako bi bili dio uspješnog tima. Kako bi do toga došli treba organizaciju i poslodavca predstaviti kao najpoželjnije mjesto za

rad, ali treba i znati kakve ciljane grupe budućih zaposlenika možemo privući. Primjerice, ako tražimo animatore, predstaviti ćemo se kao zabavan poslodavac, organizacija u kojoj je smijeh glavna stvar i gdje vlada pozitivna radna atmosfera, međutim ako tražimo ambiciozne ljude i karijeriste sigurno nećemo ići tim putem brendiranja. Važno je imati na umu da se brend ne može izgraditi preko noći, dobra reputacija je rezultat dobre vizije i strategije organizacije, njezinih dugoročnih napora i uspona, a najbolji su pokazatelj zadovoljni zaposlenici koji i sami pozitivno govore o organizaciji i poslodavcu. Jovanović (2016) navodi da je, prema mnogim istraživanjima, jedna od najboljih kompanija za rad Google za koji kaže da ga ljudi čine onakvim kakav je. Iako zaposleni u Googleu dijele iste ciljeve i vizije kompanije, dolaze iz različitih sfera života i govore na desetine jezika. Kada nisu na poslu, zaposlenici u Googleu uživaju u raznim aktivnostima i vlastitim hobijima, vježbaju, sviraju, pjevaju, bicikliraju ili se pak bave pčelarstvom. Trude se da održe otvorenu kulturu koja se često povezuje s novim kompanijama, u kojoj svako daje aktivan doprinos i slobodno dijeli i daje mišljenja. Nije slučajno što su upravo IT firme u samom vrhu najpoželjnijih kompanija za rad. Njih odlikuje inovativnost, kreativnost i fleksibilnost, što je u samom središtu njihovog postojanja i njihovog uspjeha.

Put pronalazjenja pravih i kvalitetnih kandidata sve je teži, a jedan od ključnih razloga je to što je danas konkurencija na tržištu rada globalna, pa uz sve domaće kompanije koje se bore među sobom, u utrku dolaze i globalne, te dolazi do „rata za talente“.

Mann (2009, prema Pološki Vokić i Naoulo Bego, 2012) navodi četiri ključne inicijative u upravljanju talentima u vrijeme krize:

1. Smanjivanje radne snage – kada je tijekom krize dobit smanjena, smanjivanje broja zaposlenika je aktivan način smanjenja troškova kojem se teško oduprijeti. Međutim ova mjera može imati značajan negativan utjecaj na organizaciju u smislu imidža poslodavca, a u drugu ruku, ako se dobro izvede, smanjenje broja zaposlenika može doprinijeti vrijednosti organizacije.
2. Pridobivanje novih talenata – zamrzavanje zapošljavanja u vrijeme krize i recesije je uobičajena pojava i čini se kao ispravna strategijska odluka, ali ne mora biti tako ako viši menadžment smatra da je i u doba krize potrebno zapošljavati talentirane ljude koji će doprinijeti isplati dividendi nakon što kriza prođe.

3. Angažiranje postojeće radne snage – najveći izazov je kako osigurati da preostala radna snaga bude angažirana i da bude privržena postizanju rezultata. Angažiranje zaposlenika je trošak, a kako bi se osigurali da to radimo na adekvatan način moramo razumjeti različite potrebe zaposlenika.
4. Pozicioniranje za budućnost – organizacije koje postižu dobre rezultate prepoznaju da su njihovi ljudi izvor održive konkurentске prednosti, pa su stoga spremne poduzeti potrebne strategijske korake kako bi na najbolji način upravljale svojim talentima.

Manselli (2009, prema Pološki Vokić i Naoulo Bego, 2012) navodi pet ključnih aspekata za upravljanje talentima u doba krize:

1. Troškovi zaposlenika – kao i Mann (2009) i Manselli se slaže kako je smanjivanje broja zaposlenika često jedini način na koji vođe vide mogućnost upravljanja troškovima zaposlenika. No, u stvarnosti, broj zaposlenika često može biti poguban jer rezultira odljevom talenata ključnih za budući uspjeh organizacije. Stoga vođe moraju razmisliti o drugim, kreativnijim rješenjima od otpuštanja zaposlenika.
2. Procjene strategijskih uloga – organizacije često griješe u određivanju platnih razreda. Često plaćaju previše krivim ljudima, a premalo zaposlenicima koje treba zadržati i čiji je doprinos ključan za ostvarenje rezultata. Često se organizacije drže nepouzdatih podataka o plaćama u industriji, pa stoga gube na sposobnosti eliminiranja nepotrebno visokih plaća, a s druge strane zamrzavaju plaće talentima koji su ključni u turbulentnim vremenima. Organizacije često koriste univerzalne procedure plaćanja i nagrađivanja koje ne uzimaju u obzir jedinstvene organizacijske potrebe i činjenicu da svaka uloga treba biti procjenjivana kroz vrijednost koju stvara i kroz doprinos poslovanju. Procjena strategijskih uloga u organizaciji omogućuje potrošnju budžeta za plaće tamo gdje je veći povrat na uloženo, a određivanjem prioriternih uloga i nagrađivanja u skladu s tim, uspješne organizacije mogu uštedjeti na plaćama iznad medijana nagrađujući samo one uloge koje su integralni dio poslovne strategije, što prema autoru može dovesti do 10 postotne uštede u dvogodišnjem periodu ili čak i brže. Ovaj pristup omogućava



- organizaciji da oslobodi dodatne resurse za plaćanje strateški važnih zaposlenika koji imaju izvanredni radni učinak i koje valja nagraditi za njihov trud.
3. Novi načini poslovanja – za neke organizacije kriza je prilika za reviziju procesa kako bi se postigla veća učinkovitost, kako bi se uskladile sposobnosti i smanjili troškovi. Poslodavci i zaposlenici pokazuju povećani interes za nove ideje, inovacije procesa i nove načine rada. Neke od inicijativa koje organizacije koriste su revizija postojećih modela poslovanja i kreiranja novih koji mogu pridonijeti do novog raspoređivanja zaposlenika ili do prekvalificiranja zaposlenika, uključivanje zaposlenika u redizajn internih procesa što može utjecati na učinkovitost i troškove, i fokusiranje na troškove tako da je upravljanje troškovima jedan od ciljeva radnog učinka i/ili da usmjerenost na troškove postane dio organizacijske kulture.
  4. Rebalans radne snage – fleksibilno ili skraćeno radno vrijeme, prekidi karijere, neplaćeni godišnji odmori kao i paket za ranije umirovljene, sve su to mjere koje se koriste u mnogim organizacijama za smanjenje troškova. Poslodavci koji uzimaju u obzir sve mogućnosti da bi izbjegli smanjenje broja zaposlenika i koji interno komuniciraju te procese, povećavaju lojalnost zaposlenika te istovremeno pomažu zaposlenicima da se mentalno pripreme i prihvate smanjivanje radne snage ako do toga dođe. Ako zapošljavanje zaposlenika stane, piramida zaposlenika organizacije može biti narušena, a što je može učiniti nekonkurentnom u budućnosti. Ovo je pogotovo specifično za organizacije koje zapošljavaju veliki broj ljudi na prvoj (najnižoj) razini, jer nepostojanje zaposlenika na nižim razinama znači da će njihov posao morati obavljati skuplja radna snaga, a to dovodi do troškovne nekonkurentnosti. Uz to, smanjenje protoka talenata danas može smanjiti brzinu reakcije organizacije za potrebe budućeg rasta i razvoja.
  5. Zadovoljstvo zaposlenika – tijekom krize ključno je osigurati da su zaposlenici angažirani te da su njihovi ciljevi usklađeni s ciljevima organizacije kako bi se osigurala visoka razina produktivnosti i radnog učinka.

### 3.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u vrijeme COVID-19 krize

Kao što smo do sada vidjeli, upravljanje ljudskim potencijalima izazovan je zadatak za mnoge organizacije, a pogotovo u vrijeme globalne pandemije koju je uzrokovao COVID-19. Mnoge su se kompanije susrele s velikim izazovima, a rijetke to uspijevaju prebroditi. U nastavku ćemo vidjeti neke od pozitivnih primjera svjetskih kompanija koje su unatoč velikim gubitcima uspjeli na dobar način komunicirati s javnošću o svojim postupcima i kako se općenito boriti sa zapošljavanjem i/ili otpuštanjem zaposlenika.

Zojceska (2020) je u članku za stranicu TalentLyft.com navela poslodavce Airbnb, Marriott i Walmart kao primjere dobrog *employer brandinga* za vrijeme COVID-19 krize. Airbnb je nažalost jedan od poslodavaca koji je za vrijeme ove krize morao otpuštati svoje radnike. Međutim, pozitivna stvar u svemu je to što je direktor Brian Chesky bio transparentan, poslao je poruku zaposlenicima i javno objasnio kakve rezove sve kompanija mora napraviti te dao do znanja da je cilj eliminirati položaje, a ne ljude. Osim toga, objasnio je koji su sve koraci i kada kreće otpuštanje, te da će pružiti podršku svim zaposlenicima koji budu otpušteni. U njegovoj poruci se vidio osobni, empatični i suosjećajan ton glasa i takvim pristupom pokazao je koliko mu je stalo.

Marriott je također bila jedna od kompanija koja je morala otpustiti na desetke tisuća zaposlenika zbog zabrane putovanja kao posljedica COVID-19 virusa, što je naravno utjecalo na turistički sektor. Direktor Arne Sorenson snimio je video u kojem je jasno rekao da će se odreći cijele plaće do kraja 2020., a njegovom izvršnom timu će se smanjiti plaća za 50 %.

Walmart ima pozitivniju priču, jer je on, kao i drugi trgovački lanci, dobio priliku pokazati se velikim. Doživio je snažan rast zbog pandemije i da bi zadovoljio povećanu potražnju za hranu, potrepštine za kuću i slično, morao je zaposliti 150 000 novih zaposlenika. Osim toga direktor Doug McMillon posjetio je brojne Walmart trgovine i razgovarao sa svojim zaposlenicima koji rade na „prvoj crti bojišnice“, a o svemu tome piše na LinkedIn profilu gdje svi njegovi zaposlenici mogu vidjeti kako se u ovim trenucima njihov direktor brine za njih, a kako bi izrazio zahvalnost za naporan rad, zaposlenicima je dodijelio i COVID-19 bonus.

Veliki utjecaj na imidž poslodavca imat će baš njegova reakcija na COVID-19 krizu i odnos prema zaposlenicima za vrijeme krize. U istom članku navode se sljedeći statistički podaci koji govore o tome koliko je važno imati dobru reputaciju i dobar odnos sa zaposlenicima za vrijeme krize:

- 75 % Amerikanaca ne bi prihvatilo posao u kompaniji koja je imala lošu reputaciju, čak i ako su nezaposleni;
- 87 % kandidata rjeđe se prijavljuje za posao u kompaniji koja na neadekvatan način otpušta ljude;
- 64 % potrošača zaustavlja kupnju određenog brenda ako čuju vijest o lošem tretiranju zaposlenika istog brenda.

Iz navedenih primjera možemo zaključiti da bez obzira o vrsti izazova uvijek je potrebno staviti ljude na prvo mjesto, pokazati izvrsno vodstvo i empatiju, komunicirati proaktivno te biti iskren i transparentan.

Kriza uzrokovana COVID-19 izazovno je utjecala i na zapošljavanje. Mnogi poslodavci su zaustavili zapošljavanja dok se situacija ne popravi, dok su drugi bili primorani otpuštati svoje zaposlenike. Međutim, postoje i grane koje izazovno traže nove zaposlenike, poput zdravstva. Zojceska (2020) je u članku za TalentLyft.com navela pet ključnih izazova za zapošljavanje u vrijeme COVID-19 krize:

1. Otpuštanje umjesto zapošljavanja – kao što smo mogli vidjeti i u primjerima kompanija Airbnb i Marriott, mnoge su primorane otpuštati svoje radnike umjesto zapošljavati nove. Najveći utjecaj osjetili su hoteli i hosteli, barovi, restorani, razni oblici zabave (event industrija, kina, kockarnice, tematski parkovi itd.), poslovne konferencije, seminari i sajmovi te proizvođači (npr. ako ste čekali dijelove iz Kine). Ostale industrije možda nisu morali otpuštati svoje radnike ali su zamrznuli zapošljavanje.
2. Veliko zapošljavanje – odnosno, treba se u kratkom roku pronaći veliki broj kandidata za određena radna mjesta. Dok jedne industrije padaju, druge ekstremno rastu, pa se zato traži radnik više u industrijama poput trgovina, dostavne službe, špedicije, vrtići, medicinsko osoblje, *online* predavači i seminari,

ili *online* škole i industrije koje općenito rade na održavanju mreža za *online* sastanke i komunikacije.

3. Poteškoće pri popunjavanju radnih mjesta – ako kompanija nije oštećena za vrijeme krize, nije zamrzнула zapošljavanje niti otpuštala ljude, moguće je da će se pronaći u problemu nedostatka adekvatne radne snage i to baš za radna mjesta koja su i ranije bila teže za popuniti. To se najčešće dogodi baš zato što ljudi u vrijeme nestabilnosti i krize pokušavaju promijeniti životne odluke i često mijenjaju posao. Drugi razlog je što ljudi, baš kao i kompanije, čekaju i žele vidjeti što će se sljedeće dogoditi prije nego učine sljedeći korak.
4. Digitalizacija zapošljavanja – pandemija s kojom se svi susrećemo promijenila je i načine života i načine rada. Češće se radi od doma i to je nekako postalo normalno, pa je zato potrebno i zapošljavanje prebaciti *online* i od doma. Danas postoje brojni alati koji podržavaju zapošljavanje putem interneta, od testova do intervjua, a ovakav iskorak će uvelike olakšati zapošljavanje i u budućnosti.
5. Smanjenje proračuna za zapošljavanje – s ovim se susreće većina kompanija i HR stručnjaka. Nekima su se proračuni prepolovili ili ukinuli, neki su prešli s agencijskog zapošljavanja na interno, bilo kako bilo stvari nisu iste. Idealno bi bilo kada bi mogli prepoznati kako i gdje uštedjeti. Bilo to značilo otkazati pretplatu na alat koji ste koristili i okrenuti se jeftinijem rješenju ili osmisliti vlastiti. Tu treba biti kreativan.

Ako nas je ova kriza naučila nečemu, naučila nas je kako biti kreativan. Poslovi koje do jučer nismo mogli niti zamisliti da se mogu obavljati od doma ili *online*, danas su ljudima još više privlačni. Pa su tako teretane zamijenile svoje grupne treninge s *online* satovima, uživo ili snimkama, restorani su se okrenuli dostavama, sastanci se održavaju preko raznih *online* alata, a na njih znaju doći i djeca i ljubimci. Tu su i razni *online* tečajevi, a neki muzeji i turistička mjesta, odlučili su napraviti virtualne ture i tako zadobiti još veći interes. Bilo je tu i *online* koncerata, kazališta, pa i ispita i studentskih obrana. U Zagrebu je jedan bivši hostel, Taban, odlučio prenamijeniti svoje poslovanje i uz malo ulaganja svoje sobe sada nuditi studentima koji dolaze na studiranje u Zagreb, jednokrevetne ili dvokrevetne, s privatnom kupaonicom i zajedničkim boravkom te kuhinjom. Nešto kao

studentski domovi, ali u samom centru Zagreba. Ne treba odustati, nego razmišljati izvan kutije.

Portal Dekra (2020)<sup>1</sup> navodi kako su bitan faktor u krizi HR timovi i menadžeri te nudi 7 smjernica za bolje upravljanje ljudskim potencijalima u COVID-19 krizi:

1. Važno je osigurati siguran rad zaposlenicima – osmisliti plan za rad od kuće ili osigurati sve zaštitne mjere kako bi se zaposlenici osjećali sigurno na radnom mjestu, a to znači dezinfekcija radnih površina, siguran prijevoz do posla (u vrijeme *lockdowna*), podjela zaposlenika u smjene, osigurati zaštitne maske i drugo.
2. Staviti fokus na zaposlenike – oni jesu najvrjedniji resurs tvrtke i najjednostavnije rješenje nije smanjiti troškove masovnim otpuštanjem, nego preraspodijeliti radno vrijeme i zadatke, godišnje odmore, potencijalno sufinanciranje države, odgoda plaćanja ili smanjivanje ostalih troškova.
3. Iskreno i otvoreno komunicirati sa svojim zaposlenicima – o situaciji u kojoj se nalazite, koji su sljedeći koraci, što mogu očekivati. Čestom i iskrenom komunikacijom smanjuje se anksioznost te stres među zaposlenicima, a samim time je i zdravija radna atmosfera.
4. Imati razumijevanja za zaposlenike i pružati im podršku – pokazati empatiju za strahove koji se javljaju u ovim situacijama, osigurati kontakt za pomoć i odgovoriti na sva njihova pitanja.
5. Osigurati određenu dozu „normalnosti“ u ovoj kriznoj situaciji – rutine su poremećene (radimo od kuće, ponekad je i škola *online*, ograničeno vrijeme s prijateljima, ograničeno vrijeme rada kafićima i restoranima te drugo) pa je potrebno osigurati kontakt, *online* sastanke, razgovore i teme koje nisu isključivo poslovne i koje će pružiti odmak od trenutačnog stanja.
6. Upravljanje stresom – što je trenutno izrazito bitno, organizirati radionice kako stres držati na minimumu, kako se nositi s aktivnostima kod kuće, organizirati uvjete rada, iskoristiti slobodno vrijeme za vježbu, meditaciju, prirodu, *online* tečaj, novi jezik, čitanje ili bilo što što ih može osloboditi stresa.

---

<sup>1</sup> Dekra-zapo-blog.hr, 7 smjernica za bolje upravljanje ljudskim potencijalima u krizi, Preuzeto s: <https://dekra-zapo-blog.hr/?p=346> (11.10.2020)

7. Društvene mreže – jedan od glavnih kanala komunikacija danas, na kojima se jasna poruka može poslati zaposlenicima, ali i javnosti, na kojem se mogu objavljivati motivacijske objave, slike zaposlenika i njihovih „novih“ radnih mjesta (rad od kuće), pogled na situaciju iz druge perspektive, optimizam, obitelj i osobne aktivnosti zaposlenika i mnoge druge ideje koje mogu pomoći da se ova situacija olakša.

Ovo je situacija pogodila sve i nitko nije ostao imun na nju, samo su neki manje ili više pogođeni njome. Ovo je vrijeme koje treba iskoristiti da osvijestimo koliko zapravo toga imamo i na kojim stvarima i ljudima treba biti zahvalan, da se povežemo sa zajednicom i da budemo međusobna podrška te pomognemo jedni drugima koliko god možemo. Aktivan rad na vlastitom razvoju nam treba biti nova navika koja će se razvijati u vremenima ispred nas, jer ćemo tako najbolje prevladati ovu krizu.

## 4. UTJECAJ POSLOVNE KRIZE NA ZAPOSLENIKE

Kada se organizacije nađu u situacijama krize, dolazi do pada sustava vrijednosti i demotiviranosti zaposlenika. Organizacije su najčešće u toj situaciji okrenute prema praćenju tržišnih promjena i pokušaju zadržavanja klijenata, te se na zaposlenike često zaboravlja, pa tako oni često postanu zanemareni, dolazi do pada motivacije i nesigurnosti, a svojim namjernim ili nenamjernim ponašanjem mogu doprinijeti krizi. Međutim, s obzirom na to da su oni kapital organizacije i mogu uvelike pridonijeti smanjenju posljedica krize, važno je da krizni menadžment ima razumijevanje i plan kako zadovoljiti „prvu liniju na bojištu“, zaposlenike.

### 4.1. Zaposlenici kao interesno-utjecajne skupine poduzeća

Interesno-utjecajne skupine (engl. *stakeholders*) svi su pojedinci i grupe, unutar i izvan poslovne organizacije, koji imaju određene zahtjeve ili interes od nje, ili koji na neki način mogu utjecati na akcije i odluke organizacije i postizanje organizacijskih ciljeva. Vanjske interesno-utjecajne skupine su potrošači, dobavljači, država, sindikati, konkurenti, lokalne zajednice i javnosti, dok su unutarnje uprava, vlasnici, izvršni menadžeri i zaposlenici (Bahtijarević-Šiber, 2001, prema Brčić, Malbašić i Đukes, 2013).

Pa tako čim se u poslovanju naslute ozbiljniji problemi, odnosno mogućnost dolaska krize, u pravilu se javljaju različiti zahtjevi s različitih strana, a sve zbog straha da se (zbog krize koja dolazi ili je možda već i nastupila) ne bi izgubila neka prava i/ili privilegije iz vremena kada o krizi nije bilo ni govora. Situaciju dodatno otežava to što svaka interesno-utjecajna skupina ima svoje specifične zahtjeve, pri čemu se ti zahtjevi najčešće ne podudaraju. Zato je nužno da krizni menadžer odredi koje su interesno-utjecajne skupine prioritetne i važnije od drugih. Upravo u vrijeme poslovne krize za organizaciju su od presudne važnosti upravo njezini zaposlenici, pa je važno da krizni menadžeri odaberu ispravne poteze i kompetentne ljude za rješavanje novonastalih problema kako bi poslovni uspjeh bio zagarantiran.

## 4.2. Uloga zaposlenika u poslovnoj krizi

Zaposlenici često nisu svjesni da njihovo neprikladno ponašanje u radnoj okolini predstavlja uzrok mogućih problema u organizaciji. Oni svojim namjernim i nenamjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu organizaciji. Uzrok može biti njihovo neznanje, manjak vještina, nesposobnost, nemotiviranost ili nezadovoljstvo koje se najčešće manifestiralo kao odgovor na kašnjenje ili neisplatu plaća, nepravedan sustav nagrađivanja, lošu radnu atmosferu i općenito neodgovarajuće radne uvjete (Sučević, 2010). Sučević (2010) također navodi kako bez obzira na uzroke nezadovoljstva, posljedice se manifestiraju u obliku namjernog štetnog ponašanja poput štrajka, pojačan odlazak zaposlenika, i to najčešće stručnih kadrova, a ne običnih zaposlenika, izostajanje s posla, neadekvatna radna učinkovitost, pad motivacije i drugi različiti simptomi koji stvaraju poslovnu štetu organizaciji i to posebno u slučajevima gdje poslodavac ne zna njima ovladati.

Prema Brčić i sur. (2013) osnovni problem među zaposlenicima u vrijeme krize je nedostatak motivacije. Najčešće zbog negativnih odnosa organizacije prema njima, zaposlenici postaju nezainteresirani za rad, najkvalitetniji zaposlenici odlaze, dok oni koji ostaju proizvode nekvalitetne proizvode, javljaju se štrajkovi i u konačnici dolazi i do nepovjerenja u menadžment. Da bi sve to izbjegli ili ublažili, krizni menadžeri ispituju probleme i pokušavaju pronaći što bi to najbolje motiviralo njihove zaposlenike. Najvažnije pitanje koje si pritom menadžeri moraju postaviti je: „Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike ili samo pretpostavljam?“ (Tripković, 2007, prema Brčić i sur., 2013).

Uspješan menadžer mora posjedovati određene kompetencije i sam biti visokomotiviran kako bi kao lider mogao voditi podređene zaposlenike i organizaciju u kojoj djeluje, pogotovo kada se radi o kriznom menadžmentu. Njegov uspjeh prvenstveno ovisi o širini njegova znanja, vještinama i sposobnostima koje je potrebno kontinuirano inovirati i pratiti trendove, kako u teoriji tako i u praksi, a naročito iz područja kojim se bavi. Uspješnosti menadžera ogleda se u njegovoj sposobnosti da svoja znanja i vještine transformira u konkretne akcije radi realizacije organizacijske strategije i stvaranja vrijednosti za tvrtku (Varga, 2011).



Zaposlenici u krizi često znaju razloge za krizu tražiti u nekom ili nečemu drugom, umjesto stvari sagledati realno. Najčešće je to nesposoban menadžer ili recesija, promjena zakonske regulative, jaka konkurencija, javnost, ili neke druge interne i eksterne interesne skupine, a sebe ne prepoznaju kao potencijalne izvore krize. Ranije smo naveli kako štetno ponašanje zaposlenika može pridonijeti krizi, i iako se na zaposlenike ne može gledati kao na primarne, a pogotovo ne kao na jedine krivce za podbačaj poduzeća i to osobito u situacijama gdje je kriza nastala zbog vanjskih utjecaja (bilo da je riječ o političkim, ekonomskim, socijalno-demografskim, tehnološkim, ekološkim ili drugim okolnostima), njihova uloga nije nevažna niti njihova uloga u rješavanju same poslovne krize, a osobito kada je ona prepoznata. Temeljni recept za uspjeh organizacije koje je zahvaćeno poslovnom krizom je njegova fleksibilnost kao ključ uspjeha u turbulentnom okruženju. Da bi organizacija i dalje bila uspješna u svojem djelovanju i osvajanju ciljanih tržišta radi ne samo preživljavanja, već i daljnjeg rasta i razvoja, važan je doprinos kako menadžmenta, tako i ostalih zaposlenika. Kriza se treba promatrati kao zajednički problem ali i kao prilika za pozitivne promjene.

Zaposlenici su interesna skupina koja je na tzv. prvoj liniji bojišta u organizaciji s obzirom na to da najčešće prvi snose negativne posljedice poslovne krize u vidu smanjenja ili izostanka plaća i drugih primanja, a ponekad dolazi i do otpuštanja. Stoga je u njih potrebno usaditi određen osjećaj odgovornosti – najgori scenarij je onaj po kojem zaposlenici na postojeće probleme odmahuju rukom, izbjegavaju ili prebacuju svoje odgovornosti i neodgovorno pristupaju rješavanju problema ignorirajući doprinos kriznog menadžmenta. Osim zaposlenika važno je i osigurati podršku eksternih dionika poduzeća – dobavljača, distributera, kupaca i potrošača, vlasnika i investitora, medija te lokalne i šire zajednice, a sve radi postizanja sinergijskih učinaka.

Valja ponovno naglasiti da je poslovna kriza zajednički problem kriznog menadžmenta i zaposlenika te da je važna suradnja i timski pristup u rješavanju problema. Jedna se osoba ne može samostalno suočiti s nastalim problemima, već je naglasak na oblikovanju tima koji karakterizira splet komplementarnih znanja iz ekonomije, financija, kontrolinga, psihologije i mnogih drugih disciplina koje naglašavaju složenost prirode i primjene kriznog menadžmenta. Presudna komponenta timskog rada koja sve članove povezuje u

cjelinu je povjerenje koje predstavlja osnovnu podlogu za suradnju. Potrebno je stoga stvoriti, njegovati te održati adekvatnu razinu povjerenja među članovima kriznog tima, ali isto tako i na relaciji zaposlenici-krizni menadžment (Brčić i sur., 2013).

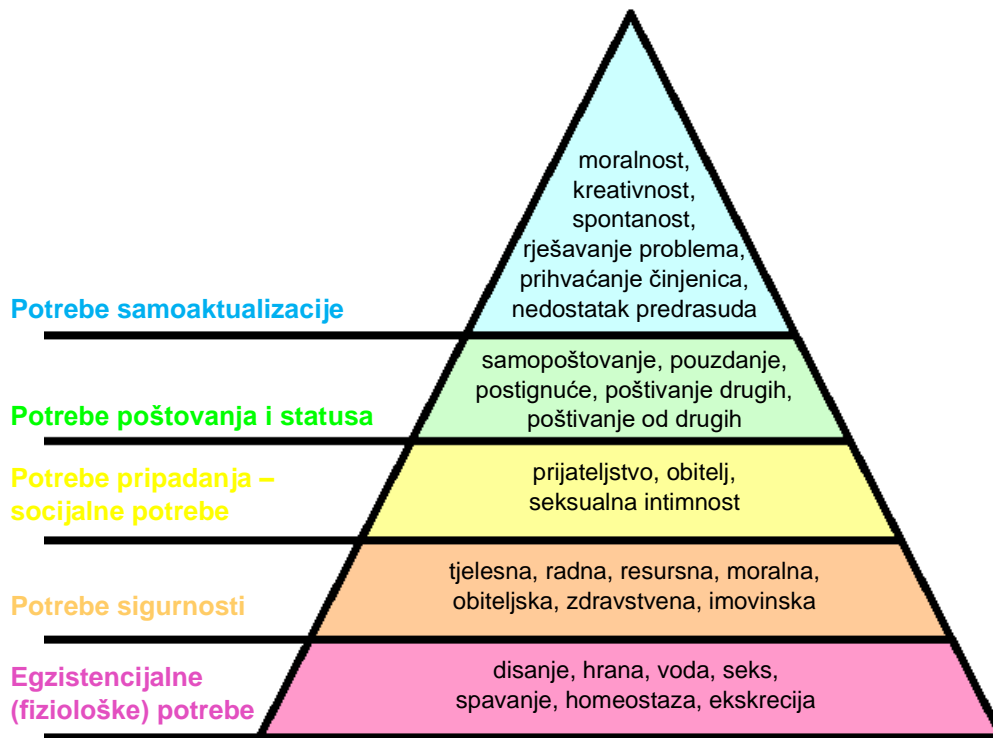
#### 4.3. Motivacija i sigurnost kao jedan od temeljnih problema među zaposlenicima u krizi

Motivacija ima mnogo različitih definicija, ali možemo reći da je to niz snaga koje usmjeravaju, određuju i potiču ponašanje pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999). Te snage mogu biti pod različitim utjecajima internih i eksternih faktora koji održavaju smjer, intenzitet i trajanje određenog ponašanja. Motivacija je nastala kao pokušaj pronalaženja činjenica i odgovora na pitanje zašto ljudi nešto žele raditi, dok neke druge stvari nastoje izbjegavati. U konačnici, što je motiv veći, ljudi će raditi s više snage i žara, a to znači i da će biti veća vjerojatnost za postizanje uspjeha. 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 fleksibilne pa je potrebno uvoditi i razvijati nove koncepte i sustave koji će dovesti do zadovoljstva i uspješnog poslovanja, a da bi do toga došlo, svaka organizacija treba pronaći idealnu kombinaciju poticaja za svoje zaposlenike.

Kroz povijest su se razvijale brojne teorije motivacije koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Neke od teorija motivacije su Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, Maslowljeva teorija motivacije, McGregorova teorija X i teorija Y, McClellandova teorija potreba, teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa i suvremeno shvaćanje strategije motivacije (Buble, 2006). Danas je ključno da menadžeri poznaju ljudsku psihologiju i kako izvući iz svakog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način.

Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow koji je u svojoj knjizi „Motivacija i ličnost“ razvio teoriju baziranu na teoriji potreba, a možemo je vidjeti na slici 4.1.:

Slika 4.1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, str. 561.

Kao što se može vidjeti postoji pet općih potreba, a to su fiziološke potrebe (poput disanja, hrane, vode..), sigurnosne potrebe (radna sigurnost, tjelesna, moralna..), socijalne potrebe (ljubav i pripadanje), poštivanje samoga sebe i drugih te samoaktualizacija na vrhu. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih, fizioloških potreba, prema višima, koje teže realizaciji sposobnosti, zbog čega je podjela izvorno prikazana stepenicama, a kasnije u piramidi. Ova teorija polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da tek nakon zadovoljavanja jedne potrebe prelaze na sljedeću (Varga, 2011).

Najčešća podjela motivacije je na dvije skupine, koje su u hijerarhijskom odnosu, a to su intrinzična i ekstrinzična motivacija. Intrinzična motivacija je sve ono što nas iznutra navodi na određene aktivnosti, odnosno sve ono što bi zadovoljilo naše unutarnje potrebe poput fizičkih i psiholoških potreba, naših stavova i razmišljanja, emocija i sl. Ekstrinzična motivacija je ona koja ovisi o vanjskim utjecajima poput socijalne okoline (radna sredina,

organizacijska klima i kultura, članovi tima) i radni uvjeti (nagrađivanje, klima i sl.) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere, poticanje kreativnosti i inovativnosti i drugo. Također se smatra da kvalitetan motivacijski sustav treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, ali i privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sustavu, a umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici identificiraju se i emocionalno se povežu za organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja, organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Motivirani član tima obično je energičan, pun oduševljenja, trajno dobro radi i aktivno nastoji dobiti šire nadležnosti. Takvog zaposlenika 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 doimat će se nezainteresiranim za svoje zadatke i ciljeve, a posljedica će biti njegova moguća kvaliteta rada. Takav član također će često kasniti na posao ili sasvim izostajati.

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 otvorena komunikacija te dobro osmišljena istraživanja mogu ukazati na njihove omiljene načine ponašanja i odnosa s drugim ljudima i otkriti glavne izvore motiviranja pojedinca. Motivirajući faktori (Deny, 2000, prema Skorić, 2017) odabir su ljudi prema potrebnim vještinama, rad prema jasno određenim ciljevima i nagrađivanje postignuća. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacija (Varga, 2011) bazirana je na dvije pretpostavke. Prva je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana različitim faktorima, a druga bitna

pretpostavka modela je da postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični ili motivatori. Ekstrinzični-higijenski faktori su oni koji sprječavaju nezadovoljstvo (radni uvjeti, sigurnost posla, beneficije..), dok su intrinzični faktori odnosno motivatori oni koji vode zadovoljstvu (izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost i drugo).

Ljudi koji su zadovoljni u svom poslu bit će zadovoljniji od onih čije trenutačne vještine nisu na potrebnoj razini. Također je potrebno 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.

U kontekstu analize sustava motivacije, potrebno je razlikovati osnovu motivacijskog sustava koji se dijeli na materijalne i nematerijalne kompenzacije. Materijalne se dijele na izravne i neizravne, izravne su plaća, bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično, dok su neizravne zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara, školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor, slobodni dani i slično. Materijalne kompenzacije su u pravilu djelotvorne u privlačenju i zadržavanju zaposlenika, međutim one nisu za poticanje radne uspješnosti ili poboljšanja radnog učinka (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Nematerijalne kompenzacije imaju sve veći značaj, a svijest o njihovoj potrebi unutar organizacija sve je veća. Danas na raspolaganju postoji niz nematerijalnih kompenzacija koje se mogu primjenjivati u organizacijama, a za zaposlenike su sve važnije baš te potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, mogućnost autonomije, uvažavanja, status i drugo. Nematerijalne kompenzacije su obogaćivanja posla, rotacija posla, fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, priznavanje uspjeha, povratna informacija, usmena pohvala ili priznanje, upravljanje pomoću ciljeva, pozitivna organizacijska klima i kultura, participacija zaposlenika i druge.

Sve se više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika koji zapravo počinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje,

pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se metoda praćenja uspješnosti radi zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto (Varga, 2011).

Pureta (2019) u svojem članku za Ramiro.hr ističe kako se već pri ulasku u prostore uspješnih poduzeća osjeti energija uspjeha. Iako svi rade, ljudi su nasmijani, energični, izgledaju kao da im ništa nije teško, konstruktivno raspravljaju ili nešto zajednički rade. Prema autorici postoje tri ključna znanja o motivaciji koja voditelji trebaju „imati u malom prstu“:

1. Motivirani ljudi energični su, entuzijastični i posvećeni ostvarenju ciljeva – energija i pozitivan pristup radu razlikuje uspješna poduzeća. Motivirani ljudi su oni koji su emocionalno potaknuti kretati se prema nekom cilju, a motivacija zaposlenika ovisi o jasnoj viziji osobe koja ih vodi.
2. Jasnoća važnosti posla svake osobe, u kontekstu ostvarenja svrhe poduzeća, djeluje kao najveći motivator – svaki posao i svaki zaposlenik svojim radom želi pridonijeti nečemu većemu što ima dubljeg smisla. Posao treba učiniti zanimljivim, smislenim i korisnim. U malim poduzećima to je jednostavnije jer jedan voditelj može lakše inspirirati i motivirati manji broj ljudi, dok je u većima to teži zadatak, osim ako je poduzeće dobro organizirano.
3. Voditelji trebaju imati pozitivan stav prema poduzeću, svojoj ulozi i ljudima – voditelji su ti koji svakodnevno trebaju raditi na tome da zaposlenik osjeća važnost vlastite uloge, koliko god ona mala bila, u ostvarenju svrhe poduzeća. Ljude treba pohvaliti za postignute uspjehe i njihov doprinos stavljati u kontekst ostvarenja ciljeva poduzeća, a treba im i govoriti o općenitim uspjesima poduzeća na tržištu, kako bi dobili osjećaj zajedničkog postignuća.

Prema navedenom, za motivaciju su najvažnije tri stvari: da voditelji svih razina jasno znaju što poduzeće želi postići, da se osjećaju osobno uključeni u ostvarenje tih ciljeva te da u to stalno aktivno uključuju svoje zaposlenike.

#### 4.4. Proaktivno ponašanje zaposlenika u krizi

Mohammad i sur. (2011, prema Brčić i sur., 2013) definiraju proaktivno organizacijsko ponašanje kao dugoročno usmjereno i dobrovoljno ponašanje vezano uz posao, koje pritom, nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak doprinosi uspješnijem funkcioniranju cijele organizacije. Proaktivno ponašanje uključuje dvije osnovne dimenzije ponašanja. Jedna je opća sukladnost zaposlenika koja se ogleda u ispravnom i temeljitom obavljanju radnih zadataka u organizaciji. Druga je altruizam koji predstavlja poželjnu ljudsku osobinu koja podrazumijeva brigu za druge, kao i nesebičnost.

Koristi koje proizlaze iz proaktivnog organizacijskog ponašanja za zaposlenike su (Podsakoff i sur., 2009, prema Došen, 2015):

- zaposlenici koji se proaktivno ponašaju mogu očekivati bolju ocjenu radne učinkovitosti nadređenog menadžera, razlog tome je taj što su menadžeri skloni proaktivne zaposlenike već u startu pozitivno percipirati;
- proaktivno ponašanje zaposlenika dovodi do veće radne učinkovitosti koja je u mnogim tvrtkama povezana s određenim organizacijskim nagradama, što dodatno rezultira povećanim zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika;
- zaposlenici koji su u organizaciji prepoznati kao proaktivne osobe mogu biti donekle sigurni u svoju budućnost u postojećoj tvrtki jer je manja vjerojatnost da će im biti uručen otkaz ako tvrtka zapadne u veće probleme.

Uzimajući u obzir navedene koristi koje zaposlenici mogu imati od svojeg proaktivnog organizacijskog ponašanja, postavlja se pitanje koje osnovne crte osobnosti opisuju proaktivnu osobu. Zarevski i sur. (2002, prema Došen, 2015) u tom kontekstu kao posebno poželjne karakteristike koje doprinose individualnom, ali i organizacijskom uspjehu ističu spremnost na promjene, samoinicijativnost, sklonost suradnji, upornost i ustrajnost te samokontrolu. Osoba koja posjeduje sve navedene osobine svojim djelovanjem može poslužiti kao uzor drugima i potaknuti ih na promjene, naravno uz istovremeno osiguranje njihove podrške jer gotovo je nemoguće samostalno bitno promijeniti kulturu organizacije. Farh i sur. (1990, prema Došen, 2015) tvrde da se proaktivno ponašanje zaposlenika odražava u afirmativnom podržavanju menadžmenta i

razvoju povjerenja. To je dokaz da je proaktivnost neophodna za izgradnju atmosfere povjerenja u organizaciju, bez obzira posluje li ona stabilno ili se bori s krizom. Prema tome, krizni menadžer bi se u procesu izbavljanja poduzeća iz poslovne krize prvenstveno trebao okružiti proaktivnim ljudima jer u tome je ključ uspjeha. Partnerski odnos moguće je stvoriti samo ako su obje strane zainteresirane za suradnju, timski rad, otvorenu komunikaciju i zajednički napor, usmjeren postizanju postavljenih ciljeva.

Jedna od osnovnih dimenzija proaktivnog ponašanja zaposlenika je kolektivni aktivizam, što podrazumijeva visoku razinu predanosti i podrške zaposlenika organizaciji radi zaštite organizacijskih interesa od vanjskih prijetnji, kao i svih vrsta unutarnjih slabosti. U onoj mjeri u kojoj je dimenzija kolektivnog aktivizma usađena u organizacijskoj kulturi, toliko će kriznom menadžeru biti olakšan posao jer će mu biti potrebno manje vremena, napora i truda da prizove timski duh i stvori želju za participacijom zaposlenika (Podrug, Prester i Filipović, 2010).

### **Utjecaj stilova vodstva kriznih menadžera na proaktivnost zaposlenika**

Brčić i sur. (2013) objašnjavaju kako proaktivno ponašanje ovisi o vrsti, odnosno o stilu vodstva koje primjenjuje krizni menadžer u odnosu prema suradnicima, kao i prema svim članovima organizacije, jer upravo on mora poticati druge na prihvaćanje i upravljanje promjenama. Pritom se najčešće definiraju dvije tradicionalne vrste vodstva: transakcijsko i transformacijsko vodstvo, pri čemu je transakcijsko vodstvo u pravilu negativno, a transformacijsko pozitivno povezano s proaktivnošću.

Za Bassa (1985, prema Yukl, 2008) transformacijsko i transakcijsko rukovođenje dva su različita, ako ne i uzajamno isključiva procesa. Transformacijsko rukovođenje više uključuje motivaciju i postignuće podređenih od transakcijskog, ali uspješni rukovoditelji koriste kombinaciju oba rukovođenja. Originalna formulacija teorije uključivala je tri vrste transformacijskog ponašanja; idealizirani utjecaj, intelektualna stimulacija i individualizirana briga, a kasnijom revizijom teorije dodano je još jedno transformacijsko ponašanje, inspirativna motivacija. Idealizirani utjecaj je ponašanje koje kod podređenog budi snažne emocije i želju za identifikaciju s voditeljem. Intelektualna stimulacija podrazumijeva ponašanje koje potiče povećavanje svjesnosti podređenih o nekom problemu i utječe propitivanje vrijednosti. Individualizirana briga, odnosno skrb uključuje



pružanje podrške, ohrabrivanje i podučavanje podređenih, a inspirativna motivacija uključuje izražavanje privlačne vizije, upotrebu simbola koji će usredotočiti napore podređenih, modelirati prikladno ponašanje i jačati timski duh.

Transakcijsko vodstvo je također u početku imalo dvije vrste; uvjetno nagrađivanje i pasivno upravljanje pomoću iznimaka, a kasnije je dodano i aktivno upravljanje pomoću iznimaka. Uvjetno nagrađivanje je objašnjavanje rada koji se nagrađuje i upotrebu poticaja i uvjetnih nagrada kako bi se utjecalo na motivaciju. Pasivno upravljanje pomoću iznimaka uključuje upotrebu uvjetnih kazni i drugih korektivnih akcija koje se primjenjuju kao odgovor na odstupanje od prihvaćenih standarda rada, a aktivno upravljanje pomoću iznimaka označava traženje pogrešaka i provođenje pravila za njihovo izbjegavanje (Yukl, 2008).

Kao što možemo iz navedenog zaključiti transakcijsko je vodstvo isticanje upotrebe autoriteta i moći kako bi se postigli krajnji ciljevi, pri tome se kažnjavaju neuspješno obavljeni zadaci, a poželjni se nagrađuju. Sasvim je jasno da transakcijsko vodstvo nije dobar izbor ako želimo da zaposlenici budu proaktivni, jer čak i u slučaju da se maksimalno iskoriste prednosti ove vrste vodstva, njegova primjena potiče ponašanje zaposlenika koje pripada samo pod službenim zahtjevima nekog radnog mjesta. Transformacijsko s druge strane potiče inovativnost, kreativnost i motiviranost zaposlenika, a transformacijski vođe skloniji su razvijanju dobrih međuljudskih odnosa, empatije i suradnje uz razumijevanje doprinosa angažiranih zaposlenika. Cilj je ojačati intrinzičnu motivaciju svakog zaposlenika da bi kontinuirano postavljao organizacijske ciljeve prije vlastitih kako bi se uspješno postigla vizija organizacije. Rezultat ovakvog vodstva bit će zadovoljni zaposlenici, koji osjećaju da su pridonijeli organizaciji, spremni su na suradnji i proaktivni su.

Uz ova dva stila rukovođenja često se spominje i transcendentalno vodstvo koje se temelji na odnosu osobnog utjecaja po kojem zaposlenici nisu motivirani samo financijskom nagradom i prirodjenim interesom svoga posla, već imaju i osobnu obvezu prema vođi kako bi ostvarili važnu zajedničku misiju. Prema tome transcendentalni vođa može djelovati na ljude ne samo dijeljenjem nagrada i kazni, ili zanimljivih poslovnih izazova,

već i pozivanjem na osjećaj za misiju (Došen, 2015). Ovakav pristup stvara novu mogućnost za dodatno povećanje proaktivnosti zaposlenika.

Preporuke za oblikovanje stilova kriznih menadžera uključuje jasno pokazivanje autoriteta i odlučnost koji se temelje na samopouzdanju, a to su odlike transakcijskog vođe (Sučević, 2010). Međutim, kako bi imali djelotvornu komunikaciju i razvoj povjerenja zaposlenika, potrebno je primijeniti i komponente transformacijskog stila rukovođenja, jer ono predstavlja podlogu za kreiranje dugoročnog partnerskog odnosa. Transcendentalno vodstvo s druge strane nudi neke nove smjernice i sugestije kako da zaposlenici preuzmu dodatnu odgovornost i budu još proaktivniji na svojem poslu, a tako i u kriznim situacijama koje mogu biti od presudne važnosti za organizaciju.

#### 4.5. Povjerenje zaposlenika u krizni menadžment

Povjerenje kao pojam proučava se u okviru različitih znanstvenih disciplina, kao što su psihologija, sociologija, filozofija i ekonomija, a posebno menadžment. Takav multidisciplinarni pristup proučavanja povjerenja rezultirao je širokim spektrom spoznaja i literature o povjerenju, no istovremeno je i napravio veliku konfuziju oko konceptualizacije fenomena povjerenja (Podrug, 2011). Jedna od najčešće korištenih definicija, prema Mayer i sur. (1995, prema Došen, 2015), je da je povjerenje spremnost jedne strane da se eksponira aktivnostima druge strane na temelju očekivanja određenih aktivnosti koje su relevantne onom koji ukazuje povjerenje, bez obzira na to postoji li mogućnost monitoringa i/ili kontrole onoga tko ukazuje povjerenje. Drugim riječima povjerenje predstavlja prihvaćanje i uvažavanje vlastite osjetljivosti povjerenika, te njezino stavljanje na raspolaganje drugima, pri čemu se fokus stavlja na pozitivna očekivanja drugih ljudi i situacija, uz to i spremnost preuzimanja rizika (Brčić i sur., 2013).

Postavljaju se pitanja kako je moguće izgraditi povjerenje unutar organizacije, postoji li recept stjecanja povjerenja zaposlenika u krizni menadžment, što je temelj svakog uspješnog poslovnog odnosa između dvoje ili više ljudi, te na koji način uspostaviti razuman dogovor na obostrano zadovoljstvo. Jedan od odgovora na ova pitanja je djelotvorna komunikacija koja podrazumijeva prijenos čitave i nepromijenjene poruke pošiljatelja ili izvora poruke, što je u ovom slučaju krizni menadžer, do primatelja,

zaposlenika organizacije, uz uvjet da ne postoji, ili postoji minimalno, šum u komunikacijskom kanalu koji narušava integritet same poruke, a samim time uništava komunikaciju. Motivacijske, percepcijske i iskustvene barijere u komunikaciji na realizaciji krizni menadžer-zaposlenici (u oba smjera) predstavljaju najveću moguću opasnost i istovremeno dovode do organizacijske nedjelotvornosti koja se primarno ogleda u nepostizanju temeljnih poslovnih ciljeva. Organizacijska je djelotvornost pod izravnim utjecajem kvalitete komunikacije na svim razinama organizacije, a dijalog predstavlja osnovu grupnog djelovanja. Kako bi svi članovi tima ili grupe, koji zajednički rade na rješavanju nekog problema ili krize, postigli prihvatljivu razinu djelotvornosti, ali i učinkovitosti, moraju primjenjivati dijalog kao temelj za izgradnju odnosa povjerenja (Blundel i Ippolito, 2008, prema Došen, 2015).

### **Povezanost povjerenja i interne komunikacije**

Brčić i sur. (2013) navode da su zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti, a takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu koja se temelji na povjerenju. Poveznica svih navedenih aktivnosti jest komunikacija koja je nužna za razmjenu informacija i znanja, prevladavanje konflikta, raspodjelu zadataka među zaposlenicima te međusobno razumijevanje. Upravo kvalitetna interna komunikacija doprinosi izgradnji povjerenja u organizaciji kako u horizontalnoj organizacijskoj komunikaciji, između zaposlenika iste hijerarhijske razine, tako još više na vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji, između zaposlenika različitih hijerarhijskih razina.

U kriznoj komunikaciji posebnu pažnju treba posvetiti vertikalnoj komunikaciji jer je to dvosmjerna komunikacija između kriznog menadžera i zaposlenika. Krizni menadžer ima dužnost pravovremeno i točno informirati zaposlenike o prirodi nastalih problema, internim i eksternim uzrocima poslovne krize, načinu savladavanja i procesu upravljanja poslovnim krizom, a sve kako bi se ograničila mogućnost otpora, nesporazuma i nepotrebnih spekulacija (Brčić i sur., 2013). Isti autori također navode kako će samo takvim pristupom krizni menadžeri moći razviti odnos sa zaposlenicima koji se temelji na međusobnom povjerenju što će zasigurno rezultirati povećanim angažmanom

zaposlenika i njihovom uključenošću u pronalaženju rješenja za poslovnu krizu. Treba imati na umu da i zaposlenici imaju isto tako važnu ulogu u vertikalnoj komunikaciji koja se prvenstveno očituje kroz aktivno slušanje, povratne informacije, davanje primjedbi, ukazivanje na različite nepravilnosti u djelovanju, izražavanje eventualnih neslaganja s prijedlozima kriznih menadžera, a naposljetku i kroz prihvaćanje i širenje informacija i znanja.

Za vrijeme razdoblja suradnje, na odnos između kriznih menadžera i zaposlenika utjecat će povremene pozitivne, ali i negativne okolnosti te događaji. S jedne strane pozitivne okolnosti mogu unaprijediti odnose između kriznih menadžera i zaposlenika, dok s druge, negativne ih okolnosti mogu ozbiljno ugroziti tako što krizni menadžeri i zaposlenici postaju sukobljene strane u pregovorima, često doživljavajući primjedbe druge strane kao osobni napad ili poziv na konflikt. Takvim odnosima doprinosi i stres kao prevladavajući ometajući čimbenik u grupnom odlučivanju i upravljanju organizacijom u krizi, pa je zbog njegovog kobnog utjecaja potrebno identificirati primarne izvore stresa. Zato je važno ustanoviti koji je najveći problem i izvor stresa; možda zaposlenik koji intenzivno širi negativnu energiju, veliki pritisak javnosti jer je organizacija zbog krize pod povećalom, kontinuirani neuspjeh na tržištu, sve lošiji financijski rezultati ili neki drugi izvori stresa (Brčić i sur., 2013).

Prilikom nastanka poslovne krize ona predstavlja prioritet organizacije. U okruženju u kojem krizni menadžeri preuzimaju rizik na sebe, povjerenje u organizaciju raste jer zaposlenici postaju svjesniji da se netko bori za njihovu budućnost i egzistenciju te da nisu prepušteni sudbini. Postoje mnogobrojni načini unapređenja povjerenja zaposlenika u krizni menadžment, a Hurley (2006, prema Brčić i sur., 2013) navodi deset čimbenika kao temelj za izgradnju povjerenja koji ukazuju na to hoće li ljudi biti skloniji vjerovati drugima u specifičnim situacijama:

1. Tolerancija rizika – iako se ljudi razlikuju ovisno o sklonosti riziku, dok su jedni izrazito oprezni te ne vjeruju ni sebi samima drugi preuzimaju rizik s lakoćom, svima je zajednička potreba za ulijevanjem nade da će budućnost biti bolja.
2. Razina prilagodbe – osobina koja uvjetuje vrijeme stvaranja povjerenja i ukazuje da kod prilagodljivih ljudi postoji percepcija „dobročudnog svijeta“ u kojem se ništa

loše neće dogoditi, pa je iz tog razloga vrijeme stjecanja povjerenja u druge minimalna. Veći izazov predstavljaju ljudi koje karakterizira niska razina prilagodljivosti s obzirom na to da uočavaju mnoge prijetnje iz okoline i u svaku situaciju unose napetost.

3. Relativna moć – uglavnom proizlazi iz formalnog položaja osobe u organizaciji i moći kažnjavanja i/ili nagrađivanja. Osobe na višim razinama hijerarhije predstavljaju veći autoritet pa je stoga i razina povjerenja prema njima viša, a u suprotnosti su ljudi koji nisu autoritativni.
4. Sigurnost – što su uložili veći, to su ljudi manje skloni u povjerenje u druge.
5. Sličnosti – kohezivnost članova organizacije temeljena na zajedničkim vrijednostima, osobinama, te članstvu u (ne)formalnim grupama, dok je teže vjerovati drugačijim ljudima.
6. Zadovoljavanje interesa – ako određena osoba može razumjeti i zadovoljiti interese drugih, povjerenje je očekivan odgovor. Pritom je važno imati na umu da ljudi imaju zajedničke, ali i jedinstvene interese.
7. Dobronamjerna briga – menadžer usmjeren na tuđe interese, ispred vlastitih, i onaj koji je spreman riskirati za dobrobit drugih, lakše će zadobiti povjerenje, predanost i lojalnost svojih suradnika.
8. Sposobnost – ako menadžer nije kompetentan, sličnost, dobronamjerna briga i usmjerenost na tuđe interese nevažni su.
9. Integritet i predvidljivost – za stjecanje povjerenja važna je predvidljivost budućih pothvata menadžera kao i njegova dosljednost i integritet.
10. Razina komunikacije – naglasak mora biti na otvorenoj i iskrenoj komunikaciji s obzirom na to da izostanak komunikacije rezultira nepovjerenjem.

Krizni menadžeri ne smiju podcjenjivati moć povjerenja u odnosu prema svojim suradnicima, jer upravo o tome ovisi njihova učinkovitost kao i djelotvornost čitave organizacije. To je osobito važno u razdobljima poslovne krize kada izrazita turbulentnost, promjenjivost i nesigurnost narušavaju normalno funkcioniranje i razvoj cjelokupnog poduzeća.

## **5. UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA ZAPOSLENIKE DIONIČKOG DRUŠTVA ERICSSON NIKOLA TESLA**

U ovom dijelu rada govorit ćemo o kompaniji Ericsson Nikola Tesla d.d. i njezinom povijesnom razvoju te zatim analizirati učinkovitost kriznog stožera u uvjetima COVID-19 krize. Analiza se provela kroz intervju s gospođom Snježanom Bahtijari, direktoricom marketinga, komunikacija i društvene odgovornosti te članicom Izvršnog posloводства u Ericsson Nikola Tesla d.d., ujedno i jednom od članica Kriznog stožera. Uz navedeno prikazat će se i rezultati istraživanja učinkovitosti krizne komunikacije kriznog stožera i njegovim aktivnostima provedenog na zaposlenicima.

Ericsson Nikola Tesla kompanija je koja s dugogodišnjom uspješnom praksom rada na hrvatskom i svjetskom tržištu može poslužiti kao dobar primjer poslovanja u više aspekata pa tako i u situacijama krize i kriznog komuniciranja.

### **5.1. Opći podaci o „Ericsson Nikola Tesla d.d.“**

Ericsson Nikola Tesla vodeći je isporučitelj informacijsko-komunikacijskih rješenja i usluga u operatorskom segmentu, te inovativnih rješenja namijenjenih za digitalnu transformaciju poslovanja partnera i kupaca u segmentu zdravstva, državne uprave, pametnih gradova te multimedijских komunikacija.

Kompanija potječe iz nekadašnjeg poduzeća „Tvornica telefonskih uređaja Nikola Tesla“, osnovanog 31. listopada 1949. godine u Zagrebu, s prvim sjedištem u malenoj radionici u Palmotićevoj ulici, gdje je tada zapošljavano 113 radnika. Već početkom pedesetih godina, „Tesla“ seli svoju proizvodnju na današnju lokaciju u Krapinskoj ulici u Zagrebu, gdje su stvoreni preduvjeti za njezin prostorni i poslovni rast te početak serijske proizvodnje. 1953. godine potpisuje licencirani ugovor s Ericssonom i postaje jedan od prvih Ericssonovih partnera u svijetu. Tada počinju i prvi izvozni pothvati i to za tadašnji SSSR, što je u ono vrijeme predstavljalo izniman poslovni uspjeh. Kroz proteklih 70 godina Ericsson Nikola Tesla prolazio je kroz dug razvojni put, no zahvaljujući vezi s Ericssonom uvijek je bio u vrhu svjetske tehnologije.

Šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća kreće „Teslina“ poslovna ekspanzija, a čak 40 posto ukupne proizvodnje izvozi se. U to vrijeme mijenja se i naziv kompanije, iz „Tvornica telefonskih uređaja Nikola Tesla“ u „Tvornica za proizvodnju telekomunikacijskih uređaja Nikola Tesla“. Devedesete godine donose uspostavu samostalne Republike Hrvatske, ali i Domovinski rat. Unatoč općenito padu poslovanja cjelokupnog gospodarstva, hrvatska nacionalna telekomunikacijska mreža se unapređuje i širi. Tesla je 1990. u promet pustio i prvu javnu mobilnu telefonsku mrežu u Hrvatskoj. U procesu privatizacije devedesetih godina, Ericsson je potpisao ugovor o kupnji 49,07 posto dionica Tesle i postao najveći pojedinačni vlasnik kompanije. Time je ujedno postao i najveći strateški ulagač u hrvatsko gospodarstvo. 1995. održana je osnivačka skupština Dioničkog društva Ericsson Nikola Tesla, gdje mali dioničari stječu 49,98 posto kompanije, a preostalih 0,95 posto ostaje u vlasništvu Hrvatskog fonda za privatizaciju. Naziv kompanije spaja imena dvaju velikana, Lars Magnum Ericssona, osnivača i prvog vlasnika Ericssona, i Nikole Tesle, hrvatskog znanstvenika i izumitelja svjetskih razmjera. Ericsson Nikola Tesla započinje novu etapu poslovanja, prihvaća novu poslovnu filozofiju te usklađuje svoje poslovanje i organizaciju s korporacijskom strategijom i standardima<sup>2</sup>.

### **Poslovanje Ericsson Nikole Tesle danas**

Kao član obitelji Ericsson, kompanija nudi svojim kupcima cjelovitu Ericssonovu listu proizvoda i usluga, uključujući infrastrukturna telekomunikacijska rješenja za mobilne i fiksne operatere, ponuditelje internetskih usluga i poslovne subjekte, rješenja u području nacionalne i javne sigurnosti, rješenja za digitalne gradove, rješenja za inteligentne prometne sustave, rješenja za operatore prijenosa i odašiljanja televizijskih i radijskih programa, multimedijiska rješenja za medijske kuće i telekomunikacijske operatore, informacijske sustave i aplikacijska rješenja u području e-sustava (npr. e-zdravstvo), savjetodavne usluge, usluge implementacije i systemske integracije, upravljane usluge te podrška kupcima.

Ericsson Nikola Tesla danas je vodeće društvo u grupaciji Ericsson Nikola Tesla. Odnosno, Ericsson Nikola Tesla Grupa obuhvaća šest društava:

---

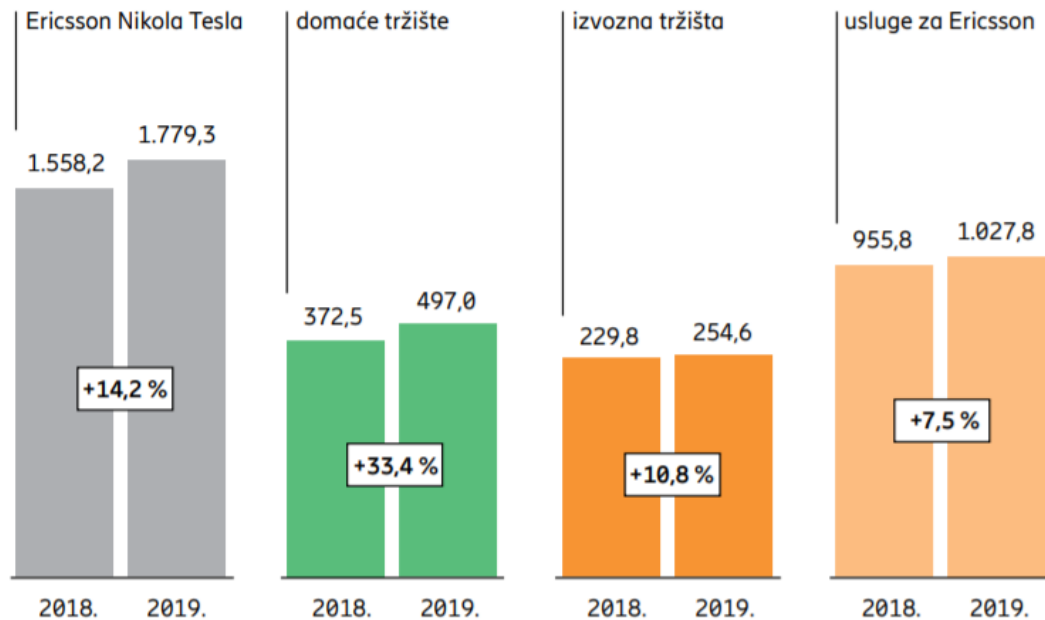
<sup>2</sup> Ericsson Nikola Tesla d.d. Preuzeto s: <https://www.ericsson.hr/povijest> (01.09.2020).

- Ericsson Nikola Tesla d.d. (već spomenuto vodeće društvo);
- Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o.;
- Ericsson Nikola Tesla BH d.o.o.;
- Libratel d.o.o.;
- Ericsson Nikola Tesla d.d. – podružnica Kosovo i
- Ericsson Nikola Tesla BY d.o.o.

Cijela grupacija po zadnjim podacima zapošljava 3 173 osoba, a konkretno Ericsson Nikola Tesla d.d., većinski dio te brojke, čak 2 402 osobe, a samo u 2019. godini zaposlili su 273 stručnjaka. Ericsson Nikola Tesla nudi visoko učinkovita i održiva ICT rješenja, a zahvaljujući aktivnostima centra za istraživanje i razvoj i centra za pružanje usluga kupcima, prometnuo se i u vodećeg hrvatskog izvoznika znanja.

Slika 5.1. Godišnji izvještaj Ericsson Nikola Tesla Grupe

### Prodaja po tržištima (u MHRK; g/g)



Izvor: Godišnji izvještaj Ericsson Nikola Tesla Grupa 2019., str. 14.



Slika 5.1. prikazuje grafikon godišnjeg izvještaja grupe Ericsson Nikola Tesla za 2019. godinu te pokazuje prodajnu aktivnost društva Ericsson Nikola Tesla.

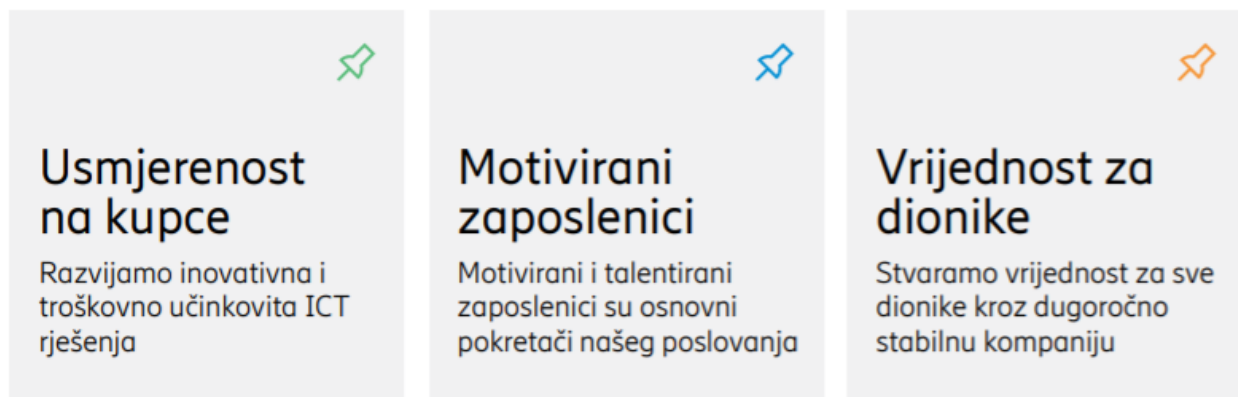
Na domaćem tržištu prihodi od prodaje iznose 497 milijuna kuna, što je 33,4 % veća nego u 2018. kada je bilo 372,6 milijuna kuna. Prihodi u izvoznim tržištima su se povećali čak 10,8 %, odnosno 2019. su iznosili 254,6 milijuna kuna. Sveukupni porast u prihodima za razliku od 2018. godine iznosi 14,2 %.

U prvom polugodištu 2020. godine zabilježen je porast prihoda od prodaje od 17,6 % u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. To je prvenstveno rezultat preuzimanja pune odgovornosti za isporuku usluga izgradnje i održavanja telekomunikacijske infrastrukture Hrvatskog Telekoma. Naime, Hrvatski Telekom (HT) i Ericsson Nikola Tesla potpisali su ugovor o suradnji na temelju kojeg će Ericsson Nikola Tesla do 2024. godine biti ekskluzivni isporučitelj radijskog dijela mobilne mreže HT-a. Riječ je o prvom 5G ugovoru dviju hrvatskih kompanija, a čija će suradnja omogućiti tehnološki, gospodarski i društveni napredak.

Uz izvrsne poslovne rezultate, za vrijeme krize prouzrokovane pandemijom COVID-19, Ericsson Nikola Tesla uspješno završava projekt energetske obnove. U lipnju 2018. godine potpisali su ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava s Ministarstvom zaštite okoliša i energetike te Fondom za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti koje sufinancira Europska unija, a projekt je vrijedan preko 73 milijuna kuna.

Poslovni model Ericsson Nikola Tesla Grupe temelji se na upravljanju promjenjivim tržišnim uvjetima i ostvarenju novih poslovnih prilika. Usmjerenost na kupce i motivirani zaposlenici ključni su za njihovo poslovanje u kojem stvaraju novu vrijednost za njihove dioničare, a to vidimo na slici 5.2.

Slika 5.2. Poslovni model Ericsson Nikola Tesla Grupe



Izvor: Godišnji izvještaj Ericsson Nikola Tesla Grupa 2019., str. 8

Kada govorimo o usmjerenosti na kupce tu je glavna svrha i vizija omogućiti stvaranje naprednog, održivog i povezanog svijeta, a misija je omogućiti punu vrijednost povezivanja za pružatelje komunikacijskih usluga te predvoditi digitalnu transformaciju u odabranim industrijskim segmentima. Pružiti visoku učinkovitost, kvalitetno iskustvo krajnjeg korisnika i steći nove izvore prihoda. Ericsson Nikola Tesla želi privući, zadržati i razvijati najbolje talente, visoko obrazovane stručnjake koji će stvarati inovativna rješenja za industriju i društvo i time osigurati troškovnu učinkovitost i tehnološko vodstvo. Ključni dionici za kompaniju su kupci, zaposlenici, dioničari i zajednica, a ciljevi održivosti do 2022. godine su 30 posto žena u strukturi zaposlenika, pozitivan utjecaj na okoliš kroz ponudu i implementaciju ekološki prihvatljivih proizvoda, rješenja i usluga, nulta tolerancija za korupciju i provjera ključnih dobavljača u svim područjima održivosti.

## 5.2. Intervju s članicom internog Kriznog stožera

Jedna od članica Kriznog stožera Ericsson Nikola Tesle d.d. je gospođa Snježana Bahtijari, direktorica marketinga, komunikacija i društvene odgovornosti, s kojom je proveden intervju radi dobivanja informacija o aktivnostima i komunikaciji koju Krizni stožer tvrtke provodi za vrijeme krize prouzrokovane COVID-19 virusom.

Kako bi dobili potrebne informacije s direktoricom je proveden usmeni polustrukturirani intervju u trajanju od sat vremena. Transkript intervju dokument je na trinaest stranica, a za potrebe ovog rada, najvažniji dijelovi su prepričani i doslovno preneseni u nastavku

teksta. Razgovor se vodio oko više različitih tema, od kojih kao najvažnije izdvajamo sljedeće:

- Je li za potrebe ove krize uveden novi Krizni stožer ili je zadržan postojeći?
- Kako se kriza odrazila na atmosferu u organizaciji?
- Kakva je komunikacija tijekom krize?
- Promatra li se ova kriza kao prilika ili prijetnja?
- Je li došlo do pada radne učinkovitosti i/ili pada motivacije za vrijeme krize?

Zahvaljujući otvorenoj komunikaciji i pristupačnosti sudionice, gospođe Snježane Bahtijari, dobili smo sve potrebne informacije, na temelju kojih je potom provedeno istraživanje među zaposlenicima, o kojem će biti govora kasnije.

Crisis Management Task Force (CMTF) naziv je tijela koje na razini Ericsson Nikola Tesla d.d., te na razini globalnog Ericssona, vodi brigu o kriznim situacijama poput ove s virusom COVID-19. To tijelo funkcionira i ima svoje redovite sastanke i u vrijeme bez krize, a kada se virus počeo širiti te je postalo vjerojatnije da se netko od zaposlenika može razboljeti, intenzivirao se rad Kriznog stožera. Pratili su što se događa u svijetu, pratili informacije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske i dobivali sve potrebne informacije od globalnog Ericssona. „Prvi, odnosno nulti pacijent bio je naš kolega, mladi inženjer koji je 19. veljače bio na nogometnoj utakmici u Milanu. Vratio se i uredno bio u svom uredu u Zagrebu 21. veljače. Kada se saznalo da se u Hrvatskoj pojavio nulti pacijent, mi uopće nismo znali da je riječ o našem zaposleniku, jer tu informaciju nismo dobili od nadležnih institucija nego tek kasnije od obitelji. U prvom trenutku bili smo šokirani jer nitko tada nije imao nikakvo iskustvo s tom bolešću. U svojoj dugogodišnjoj karijeri nikad nisam imala situaciju koja je inicirala toliki interes javnosti. Kako je nulti pacijent u Hrvatskoj zapravo bio i nulti pacijent u cijeloj globalnoj organizaciji, interes je bio jako velik u cijelom svijetu. No, mi smo se istog trenutka, kada smo shvatili da je riječ o našem zaposleniku, organizirali i pobrinuli za zdravlje i sigurnost naših zaposlenika te kontinuitet poslovanja. Stupili smo u kontakt sa svim nadležnima, od Kriznog stožera na razini zemlje do svih struktura koje su nama u tom trenutku mogle pomoći u donošenju potrebnih odluka.“

U počecima, prije prvog zaraženog, članovi Kriznog stožera bili su, predsjednica kompanije Gordana Kovačević, direktor sigurnosti, direktorica upravljanja ljudskim potencijalima te sama sudionica intervjua, gospođa Snježana Bahtijari. Dakle, Krizni stožer djelovao je u sastavu Uprava (Gordana Kovačević) te članovi Izvršnog posloводства kompanije (Dragan Fratrić, Marijana Đuzel i Snježana Bahtijari). Nakon otkrivanja nultog pacijenta, Kriznom stožeru se pridružio Hrvoje Benčić, direktor digitalnih servisa i operacija u čijoj organizaciji radi oboljeli zaposlenik. Tim od pet članova poprilično je intenzivno funkcionirao, svakodnevni i cjelodnevni sastanci bili su normalna stvar u prvih mjesec i pol dana dok se stvar nije donekle ubacila u normalniji ritam rada. “Mi smo praktički počeli djelovati kao jedan mali, ali vrlo skladan i složan tim ljudi koji su na sebe preuzeli veliki dio odgovornosti vezan za sve aspekte ove ugroze koja nije bila samo zdravstvena ili društvena nego isto tako i poslovna, odnosno ekonomska.” Timski su dogovarali informacije koje će slati zaposlenicima, korporaciji, informacije koje idu u javnost, a paralelno su se brinuli o zdravlju ljudi, davali naputke, pripremali materijale, izdavali dozvole za putovanja i donosili sve potrebne odluke. Međutim kako je nakon 17. ožujka i potpunog *lockdowna*, bilo jasno da se stvari neće značajno popraviti, odlučili su pridodati timu još dva člana – Dragu Holuba, predstavnika Razvojno istraživačkog centra te Daria Runju, direktora kompanije kćeri Ericsson Nikola Tesla Servisi koja ima veliki broj zaposlenika, koji su bili poprilično izloženi cijeloj situaciji jer svoj posao većinom rade na terenu. Sastav od sedam članova, od trećeg mjeseca pa do danas, funkcionira kao jedan tim, a početkom rujna Kriznom stožeru se pridružuje i predstavnik Ericssona Nikole Tesle u Splitu, Dean Marušić jer se nažalost situacija tamo dosta pogoršala za vrijeme ljetne sezone.

Slika 5.3. Članovi Kriznog stožera Ericsson Nikola Tesla d.d.



Izvor: Komunikacije, svibanj 2020. broj 2, str. 18

Na slici 5.3. vidimo članove Kriznog stožera u punom sastavu. Predsjednica Gordana Kovačević, Snježana Bahtijari, direktorica marketinga, komunikacija i društvene odgovornosti, Dragan Fratrić, direktor općih poslova, Marijana Đuzel, direktorica upravljanja ljudskim potencijalima, Hrvoje Benčić, direktor digitalnih usluga, medija, operacija s kupcima i mreža, Drago Holub, rukovoditelj tima za razvoj 3G, 4G i 5G radijskih pristupnih mreža i Dario Runje, direktor Ericsson Nikola Tesla Servisa.

Nakon otkrivanja nultog pacijenta, Krizni je stožer komunicirao interno sa zaposlenicima, eksterno s javnošću, objavili su da je riječ o njihovom zaposleniku i poduzeli sve mjere kako bi radna mjesta i zaposlenici bili sigurni. „Nakon što su epidemiolozi obavili preglede i četrdesetorici zaposlenika koji su bili u mogućem kontaktu s oboljelim kolegom odredili samoizolaciju, u sljedeća dva dana praktički sve lokacije smo očistili i dezinficirali.“ Te prve trenutke sudionica opisuje kao da su bili jučer, sjeća se trenutka kada su informaciju dobili i brigu koju su svi osjetili zbog 2000 ljudi koji su taj dan bili na lokaciji, sjeća se i novinara koji su ju gotovo bez prestanka zvali na telefon te odgovora koje im je davala. Po protokolu su imali set aktivnosti koje trebaju odraditi, ali i sama kaže „...kako to i inače bude, teorija i praksa često su različite“. Uspostavili su direktnu komunikaciju s nadležnim osobama koje na razini zemlje donose odluke, kako bi mogli napraviti sve što treba, sačuvati zdravlje zaposlenika, da budu informirani, da se osjećaju dobro i da znaju da se

oni brinu o njima, to je u tom trenutku bilo ključno i dio praktičnog protokola. Uz to što je to bio prvi slučaj na razini države, bio je i prvi slučaj na razini globalnog Ericssona, što je naravno povećalo interes i izvana. Krizni stožer napravio je hodogram od 17 točaka/aktivnosti koje su označavale što su napravili, kada i prema kome, a paralelno s tim morali su komunicirati i informirati medije i zaposlenike. Paralelno je išla interna i eksterna komunikacija – prema zaposlenicima i javnosti s naglaskom na zaštiti privatnosti oboljelog zaposlenika. Nakon javnosti i zaposlenika sljedeći korak je bio informiranje globalnog Ericssona (globalnim Komunikacijama te njihovom Kriznom stožeru) o meritumu te svim koracima i informacijama koje su komunicirali.

Sve se to odvijalo u jednoj konferencijskoj dvorani, za okruglim stolom. Dogovorno su podijeljeni poslovi, nitko nikome nije ulazio u njegovo područje i međusobno su bili koordinirani. Sve informacije su se slijevale za isti stol, među iste ljude pa se nije moglo dogoditi da se ne zna tko što radi, da neka informacija ne dođe u prave ruke. Odvijala se direktna komunikacija s ljudima, znalo se tko što rješava, a zajedničkim snagama odgovarali bi na pitanja zaposlenika. Telefoni su zvonili, jedni su zvali ljude na terenu, na izaslanju u drugim državama. S obzirom na to da je vijest o nultom pacijentu u globalnoj organizaciji u kratkom vremenu obišla cijeli svijet, čak dvije lokacije na kojima su radili hrvatski stručnjaci u drugim državama su odmah zatvorene. Naši su zaposlenici poslani doma, u hotele ili apartmane, jer je toga trena bilo važno samo reći da si iz Ericssona Nikole Tesle i automatski je povećana zabrinutost. Naravno, stvarne ugroze nije moglo biti jer ti zaposlenici nisu bili u kontaktu s oboljelim kolegom. Veliki interes javnosti trajao je dva dana, nakon čega je splasnuo, jer su se pojavili i drugi oboljeli. Vezano uz situaciju s COVID-19, kompanija se službeno oglasila još jednom, nakon sedam dana, s informacijama kako se kolega dobro oporavlja, da nitko u samoizolaciji nije pokazao nove simptome te da nema novih slučajeva. Komunikacija s globalnim Ericssonom se intenzivirala, jer su radili svoje nove protokole na temelju protokola koji je razvio Krizni stožer Ericsson Nikola Tesle. Na njima su učili i beskrajno su im zahvalni jer su na temelju stručnosti i smirenosti u postupanju, dokumentiranju aktivnosti, primjeni mjera zaštite na radu i preventivnih mjera, digli ljestvicu standarda u postupanju u sličnim situacijama jako visoko. Čak je i predsjednik i glavni direktor korporacije Ericsson, Börje Ekholm u pismu Gordani Kovačević pohvalio napore i rezultate Kriznog stožera Ericssona Nikole Tesle

vezano uz sigurnost i dobrobit zaposlenika, koji su istovremeno pružali dodatnu podršku kupcima.

U razdoblju karantene, 22. ožujka, Zagreb je zadesio potres, a kao što smo već ranije spomenuli Ericsson Nikola Tesla je u zadnjoj fazi procesa energetske obnove. Prvi toga jutro, nakon potresa, na lokaciji u Krapinskoj 45 bio je član Kriznog stožera Dragan Fratrić, koji je pregledao štetu i provjerio jesu li svi vanjski radnici koji rade na skelama na zgradi sigurni. Nedugo zatim stigla je i sudionica intervjua koja je na šestom katu poslovne zgrade, u svom uredu, uz podrhtavanje tla, napisala poruku koju je taj dan Krizni stožer poslao svim zaposlenicima. Među Zagrepčanima kojima su tog 22. ožujka teško stradali stanovi ili kuće, bilo je i 30 zaposlenika kompanije. Nakon prvih informacija i riječi podrške, uslijedila je i konkretna pomoć kompanije te poziv svima kojima je stradala imovina da se jave kako bi ih imali u evidenciji radi podrške i pomoći.

Od nultog pacijenta, pa do danas, jasno se komuniciralo prema zaposlenicima, javnosti, kupcima i dobavljačima, globalnom Ericssonu i linijskim menadžerima, čija je uloga bila značajna tijekom svih mjeseci rada u doba koronavirusa. U početku komunikacija unutar organizacije išla je samo od strane Kriznog stožera, a kasnije su htjeli razdvojiti ugrozu od COVID-19 i poslovanje firme. Uspostavljene su dvije linije komuniciranja s obzirom na sadržaj i pošiljatelja. Jedna linija komunikacije išla je od Kriznog stožera o novim informacijama o razvoju situacije s pandemijom i ugrozama za zdravlje ljudi, mjerama opreza, odlukama i napucima za postupanje, informacijama o potresu, mjerama sigurnosti te svim ostalim aktivnostima koje se poduzimaju da se sačuva zdravlje i kontinuitet poslovanja. Druga komunikacijska linija išla je od predsjednice kompanije, o poslovanju firme, novim projektima, pohvalama za određene odjele i uspjehe timova i pojedinaca, priznanjima za postignuća unatoč krizi. Sveukupno je u promatranom razdoblju bilo preko 30 informacija koje je Krizni stožer poslao zaposlenicima te oko 15 koje je poslala predsjednica. Nekad se komuniciralo kraće, a nekad duže, u početku češće, a kasnije rjeđe, a sve radi podizanja morala, ohrabrivanja, davanja priznanja i pohvala, ali i upozoravanja na opasnost i kako se od nje štititi, te pritom zaštititi vlastito i tuđe zdravlje. Ali ono što je najvažnije u cijeloj priči su povratne informacije zaposlenika. Ohrabrivalo ih se da se jave direktno Kriznom stožeru sa svim problemima i pitanjima

koje imaju. To su zaposlenici iskoristili te se svakodnevno javljali s informacijama o tome kako se osjećaju, što misle, davali prijedloge i pohvale. Kada govorimo o komunikaciji tu je važno istaknuti i komunikaciju prema linijskim menadžerima koji su imali važnu ulogu. Njima je poslano također oko 15 usmjeravajućih poruka radi njihove motivacije te kvalitetnijeg upravljanja ljudskim potencijalom u vrijeme krize. Najvažnije je bilo definirati vrstu i sadržaj komunikacije menadžera i zaposlenika radi podrške ljudima za kvalitetan rad i smanjenje stresa. Menadžeri ipak najbolje poznaju svoje ljude i znaju što je njima potrebno, kako im pristupiti i kako ih motivirati. I sada kada govorimo samo u kontekstu komunikacije vidimo kako je posao bio vrlo zahtjevan, ponekad je u jednom danu bilo potrebno poslati tri različite poruke na tri različitim skupinama ljudi, odnosno osmisliti tri načina kako mobilizirati ljude, 180 menadžera i 3200 zaposlenika, voditi brigu o komunikaciji za medije i pratiti što oni pišu, globalnom Ericssonu slati protokol i brinuti se i za kupce te partnere. Uz to svaki je član Kriznog stožera imao i svoj redovni dio posla/odgovornosti, koji nije nestao kada se pojavila kriza, nego se samo pojačao.

Dobra stvar u cijeloj ovoj priči je ta što je na čelu Kriznog stožera bila predsjednica kompanije pa su sve odluke bile legitimne i obvezujuće, Krizni stožer ih je mogao donositi odmah te nisu bile potrebne dodatne procedure, čekanja i odobravanja aktivnosti, nedostatak informacija i drugo. Timski su se donosile odluke i svi zajedno su sudjelovali u prijedlozima, primjedbama, sugestijama i korekcijama poruka, koje su dobile na jednoj protočnosti, brzini, a povratne informacije dolazile su do svih ciljanih skupina. Da bi sve ovako dobro funkcioniralo mora postojati dobro vođenje kompanije, odnosno dobar menadžment kompanije, dobra organizacija i dugogodišnje iskustvo. To je pokazatelj i kompanijske kulture, koja je nakon svega još više dobila na važnosti. Uz predsjednicu kompanije, koja ujedno predstavlja i Upravu, ostali članovi Kriznog stožera su članovi Izvršnog posloводства te svaki član ima svoje odgovornosti koje je u svom djelokrugu obavljao.

Uz dobru komunikaciju, Krizni stožer provodio je i ostale aktivnosti radi dizanja elana zaposlenicima. Portal za pomoć bio je jedan od akcija koju je pokrenuo Odjel upravljanja ljudskim potencijalima, tim psihologa je kroz izravni kontakt i niz članaka davao potporu i niz korisnih informacija zaposlenicima koji su se u tom trenu doma borili s privatno-



poslovnim obavezama. Odjel za marketing, komunikacije i društvenu odgovornost pokrenuo je intervju u obliku priča zaposlenika, na kompanijskom intranetu. To je nakon mjeseci objavljivanja postalo živo i konkretno svjedočanstvo što sve zaposlenici različitih odjela ili iz drugih gradova rade, kako se nose s ovom situacijom i koje sve uspjehe postižu bez obzira na okolnosti u kojima se nalaze. U dogovoru s direktorima prikupljeno je preko 150 imena zaposlenih s kojima je komunikacijski tim vodio razgovore, a da je riječ o kvalitetnoj aktivnosti pokazale su povratne informacije zaposlenika. Na društvenim mrežama zaposlenici su rado objavljivali slike svojih „novih“ radnih mjesta, s kućnim ljubimcima, djecom, u vrtu ili na terasi, a sve kako bi svojim kolegama pokazali da nisu sami u cijeloj situaciji i da se može unatoč svemu. Nakon *lockdowna* bilo je važno osigurati povratak zaposlenika u sigurno radno okruženje. Na početku je cilj bio vraćati ljude postupno na njihova radna mjesta, što se izražavalo postocima zaposlenika koji su se vratili u urede. Ubrzo nakon toga odjelima i linijskim menadžerima dane su odriježene ruke prilikom stvaranja timova ili rasporeda rada u uredu. Krizni stožer definirao je sve preduvjete za rad u uredima od korištenja zaštitnih maski na mjestima gdje boravi veći broj ljudi, redovite dezinfekcije zajedničkih prostora poput restorana, kantina, liftova, hodnika i drugo. Jasne poruke i informacije profesionalno su dizajnirane i polijepljene po hodnicima ili u zajedničkim prostorijama, a ljude se pozivalo na odgovornost. U razdoblju kada je bilo teže putovati do posla još je više došlo do izražaja mogućnost fleksibilnog radnog vremena koje u kompaniji postoji već skoro trideset godina. Za sve te aktivnosti i komunikaciju Krizni stožer je dobivao povratnu informaciju, a internom anketom saznali su i mišljenja zaposlenika i dobili nove prijedloge. Sada već razmatraju prijedlog da u budućnosti rad od kuće bude dostupniji, odnosno da se pronađe model po kojemu bi zaposlenici i u periodu nakon pandemije radili neko određeno vrijeme od kuće. Ipak svi smo mi ljudi i nedostaje nam fizički kontakt, kavica i druženje, sastanak oči u oči i pošalice uz ručak, pa treba napraviti balans.

Na pitanje gleda li se na ovu krizu kao na prijetnju ili priliku, odgovor je bio jasan, kao priliku. Kada je Zagreb zatresao snažan potres, zapalila se glavna telefonska centrala, jednog od ključnih kupaca, u Draškovićevoj ulici te pola Zagreba nije imalo internet. Zaposlenici kompanije izašli su na teren i uhvatili se u koštac s teškim zadatkom. Sjetimo se da je tada kupovina opreme i materijala bila nemoguća zbog zatvaranja granica i

zabrane putovanja. Međutim zaposlenici su pokazali svoju veliku snalažljivost i stručnost te dokazali da se stvari ipak mogu popraviti i vratiti u funkciju. Dakle, sami zaposlenici su pronašli način kako premostiti problem nedostatka opreme. Radili su se novi projekti, digitalizirali su se određeni procesi, a rad od kuće i *online* sastanci postali su novo normalno. Niti jedna odluka nije donesena, a da se prethodno nije dobro analizirala, a članovi Kriznog stožera izvrsno su podnijeli stres.

„Nekoga koga zadesi sudbina da bude prva kompanija u globalnoj organizaciji i prva kompanija u Hrvatskoj u kojoj se pojavio COVID-19 možda bi učinio sve da se to ne sazna, no mi smo činjenicu da se to nama dogodilo iskoristili kako bismo u Ericssonu definirali nove protokole za djelovanje u doba pandemije, Hrvatskoj pokazali kako se to radi i mobilizirali naše ljude, ne samo da budu zadovoljni, da rade svoj posao zbog kojeg su tu, nego da i pronalaze nova rješenja i projekte te da budu motivirani raditi i više nego inače za dobrobit kompanije i njih samih.“

Fokus u ovih sedam mjeseci je bio na čovjeku, znati što se sa zaposlenicima događa, kako se oni osjećaju, što je s onima koji su najviše pogođeni potresom i virusom, kako im pomoći. Direktna komunikacija sa svakim od njih, uz paralelnu skrb njihovih linijskih menadžera, pokazala im je brigu za svakog zaposlenika, a s druge strane članovi Kriznog stožera imali su informacije o svakoj osobi koja je najviše pogođena.

Kroz cijeli razgovor sudionica je nekoliko puta naglasila važnost zaposlenika za vrijeme ove izvanredne situacije. Zahvalna je što su svi ozbiljno pristupili situaciji, ponašali se odgovorno i savjesno, vrijedno radili i postizali vrijedne rezultate. Pri tom su surađivali te davali povratne informacije, komunicirali s Kriznim stožerom i u anketi izrazili svoje mišljenje, pohvalili rad stožera i pružili podršku jedni drugima. Razumije da su ljudi strahovali što će se dogoditi, hoće li se plaće isplaćivati, hoće li biti otkaza. Bilo je tu puno negativnih emocija i zabrinutih zaposlenika. Međutim unatoč svemu, zaposlenici se nisu predali defetizmu, nego su pokazali da im je stalo, a zahvaljujući suradnji, organizacijskoj kulturi i odličnom vodstvu zajedno su premostili sve prepreke.

Da rezimiramo, uz COVID-19 pandemiju, zabranu putovanja, probleme s nabavkom određenih proizvoda i materijala, uz energetska obnovu i potres, zaposlenici i Krizni stožer Ericsson Nikola Tesle uspješno su obavljali sve svoje zadatke. Štoviše, Krizni

stožer imao je veliku privilegiju sudjelovati u svojevrsnom društvenom eksperimentu na živom poslovnom organizmu. Zadatak je bio ultimativan. Sačuvati zdravlje i sigurnost ljudi, osigurati kontinuitet poslovanja, osigurati procese, osigurati uvjete za rad te bodriti i motivirati sve zaposlenike kompanije. Ključna stvar je bila komunikacija koja je išla prema svim razinama i svim zainteresiranim stranama, bila je brza, učinkovita, točna i odmjerena, a zbog kvalitetnih povratnih informacija mogli su se adekvatno planirati sljedeći koraci. U toj višemjesečnoj aktivnosti, koja je sve stavila na kušnju, moglo se vidjeti tko ima kakav limit, do kud može, koje su mu granice i kakav ritam i tempo rada ima.

Za kraj je sudionica intervjua zahvalila i pohvalila sve zaposlenike, koji su ozbiljno shvatili cijelu situaciju i olakšali posao Kriznom stožeru i doprinijeli uspješnom poslovanju kompanije. „Bez njih nikada ne bi bili tako uspješni u ovom važnom zadatku.“ Zahvalna je i svim članovima Kriznog stožera, na sjajnom timskom radu i uspješno obavljenim zadacima.

### 5.3. Anketno istraživanje na zaposlenicima

Na uzorku od 107 zaposlenika provedena je anonimna anketa od pet pitanja (čitava anketa nalazi se u Prilogu 1). Zaposlenike se pitalo da procijene u kojoj mjeri su doživjeli pojedine negativne emocije i kognicije vezane uz vlastito radno mjesto. Uz to ih se tražilo da procijene u koje točno aktivnosti, koje je poduzeo Krizni stožer tvrtke smatraju više, a koji manje učinkovitima u suzbijanju negativnih emocija i kognicija uzrokovanih krizom.

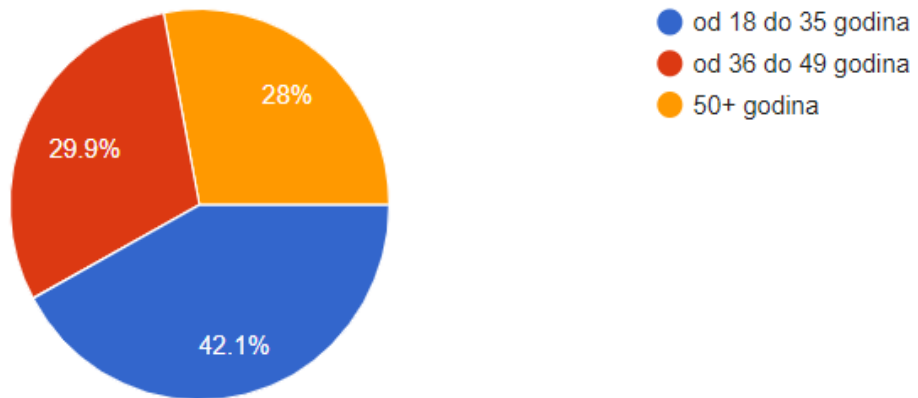
Na uzorku od 107 zaposlenika, 61,7 % je ženskog, odnosno 66 ispitanika, a 38,3 % je muškog spola.

Anketni upitnik ispunjavali su zaposlenici različite životne dobi.

Slika 5.4. Dob ispitanika

Dob

107 responses



Izvor: Google obrasci

Na slici 5.4. vidimo da je najviše ispitanika bilo u dobi do 35 godina, čak njih 42,1 %, 29,9 % ispitanika je dobi od 36 do 49 godina, dok je 28 % starije od 50 godina.

U sljedećem pitanju ispitanike se tražilo da po načelu Likertove skale ocjenama od 1 do 5 procijene u kojoj mjeri su tijekom najveće COVID-19 krize (u periodu ožujak, travanj i svibanj) doživljavali negativne emocije i misli. Ocjena 1 je označavala da se uopće ne slažu s tvrdnjom, a 5 da se u potpunosti slažu s tvrdnjom. Rezultati prema ocjenama prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 5.1. Deskriptivna statistika za tvrdnje vezane uz negativne emocije i misli zaposlenika tijekom COVID-19 krize

Tvrdnje	MIN	MAX	M	SD
Osjećao/la sam intenzivan strah za vlastito zdravlje	1	5	2.48	1.00
Osjećao/la sam intenzivan strah za zdravlje svojih bližnjih	1	5	3.38	1.10
Osjećao/la sam se bespomoćno	1	5	2.46	1.20
Osjećao/la sam se depresivno	1	5	2.13	1.10
Osjećao/la sam se ljuto	1	5	2.35	1.11
Osjećao/la sam visoku razinu stresa	1	5	2.75	1.14
Osjećao/la sam se nemotivirano	1	5	2.11	1.08
Nisam imao/la motivacije za posao	1	5	1.84	0.99
Bojao/la sam se dolaziti na radno mjesto	1	5	2.55	1.22

Nisam se osjećao/la kao dio tima/organizacije	1	5	1.92	1.13
Brinuo/la sam se o svojoj budućnosti	1	5	2.83	1.24
Brinuo/la sam se o budućnosti svojih bližnjih	1	5	3.27	1.21
Osjećao/la sam anksioznost prilikom izbivanja s posla (nedostatak socijalnog kontakta)	1	5	2.58	1.25
Strahovao/la sam da ću zbog krize ostati bez posla	1	5	2.26	1.14
Strahovao/la sam da ću zbog krize ostati bez plaće (dio ili u cijelosti)	1	5	2.59	1.21
Osjećao/la sam uglavnom negativne emocije (strah, ponos, ljutnja..)	1	5	2.36	1.19

Izvor: Rad autorice

Kao što vidimo u tablici 5.1. većina zaposlenika nije osjećalo izraženo visoke negativne emocije niti imalo negativne misli za vrijeme najveće COVID-19 krize. Samo na dvije tvrdnje ispitanici su odgovarali s prosječnim ocjenama 3 i više, i to na pitanja za njihove bližnje. Pa tako najveću razliku možemo primijetiti u odnosima između straha za vlastito zdravlje i za zdravlje svojih bližnjih. Prema odgovorima ispitanika, više ih je bilo zabrinuto zbog svojih bližnjih nego zbog sebe samih. Istu situaciju možemo vidjeti kod tvrdnji oko brige za vlastitu budućnost i budućnost svojih bližnjih. Do izražaja dolazi i podatak da se čak 52 ispitanika, odnosno njih 48,6 %, nije složilo s tvrdnjom „Nisam se osjećao/la kao dio tima/organizacije“ što nam šalje jasnu poruku o organizacijskoj kulturi i timskom radu unutar kompanije.

Aritmetička sredina (M) je najčešće korištena mjera centralne tendencije koja se dobiva tako da se zbroj promatranih varijabli podijeli s ukupnim brojem ispitanika i tako dobijemo prosječnu ocjenu određene tvrdnje. Standardna devijacija (SD) označava mjeru raspršenosti podataka te interpretira kao prosječno odstupanje od aritmetičke sredine u apsolutnom smislu.

U sljedećem pitanju ispitanici su morali ocjenama od 1 do 5, procijeniti u kojoj mjeri smatraju učinkovitima pojedine akcije koje je interni Krizni stožer proveo za vrijeme najveće COVID-19 krize (u periodu ožujka, travnja i svibnja), a koje su bile radi smanjivanja negativnih emocija i misli navedenim u prethodnom pitanju. Ocjena 1 označavala je uopće mi nije pomoglo, dok je ocjena 5 označavala jako mi je pomoglo.

Tablica 5.2. Frekvencije i aritmetička sredina procjene učinkovitosti pojedinih akcija Kriznog stožera

<b>Akcije koje je Krizni stožer poduzeo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>
Redoviti mailovi (hitna obavijest)	5	5	22	35	40	3.94
Mailovi od predsjednice (pismo predsjednice)	6	10	23	31	37	3.78
Redoviti newsletteri	14	12	33	23	25	3.31
Komunikacija s linijskim menadžerom	7	10	18	35	37	3.79
Komunikacija s kolegama/timom	2	6	12	41	46	4.15
Redovita dezinfekcija radnih mjesta	8	11	25	30	33	3.64
Redovita dezinfekcija zajedničkih prostora i kantina	9	9	26	31	32	3.64
Rad od kuće	1	5	8	28	65	4.41
Rad u smjenama/timovima	12	17	28	20	30	3.36
Osigurane maske i rukavice na radnim mjestima	8	14	27	25	33	3.57
Portal „Kako si“	32	19	24	10	22	2.73
Priče zaposlenika	21	21	25	19	21	2.98
Rotacija posla	30	19	37	7	14	2.59
Fleksibilno radno vrijeme	2	3	11	24	67	4.41

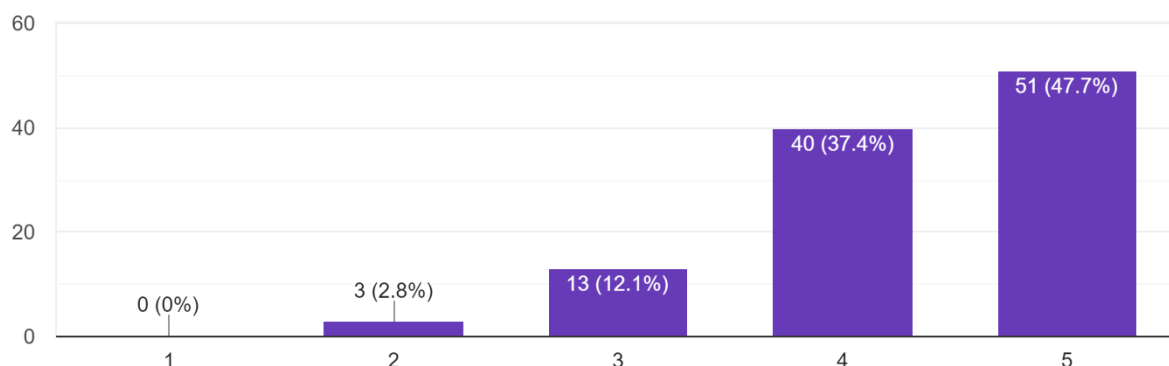
Izvor: Rad autorice

U tablici 5.2. možemo vidjeti kako su sve akcije koje je Krizni stožer proveo dovele do smanjivanja negativnih emocija i misli, no njihova je učinkovitost različito procijenjena, te varira od niže prosječne ocjene 2,59 do najviše 4,41. Najviše su utjecali fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće, koji imaju istu srednju ocjenu 4,41, te komunikacija s kolegama ili timom. U periodu najveće krize i najvećeg straha od zaraze, zaposlenicima je puno značilo što mogu raditi od kuće te biti sa svojim bližnjima za koje iskazuju najviše brige ili fleksibilno dolaziti na radno mjesto. Komunikacija s kolegama ili timom je uvelike pomogla zaposlenicima u periodu najveće krize, a to govori o organizacijskoj kulturi. Akcija koja je najmanje utjecala na negativne emocije i akcije je bila rotacija posla, koja ponekad može izazvati i suprotni učinak odnosno stres kod nekih zaposlenika.

U zadnjem pitanju u anketnom upitniku pitali smo ispitanike kako bi ukupno ocijenili kvalitetu rada internog Kriznog stožera od nultog pacijenta (25. 2. 2020) do dana ispunjavanja ankete (23. 9. 2020).

Slika 5.5. Ocjena kvalitete rada Kriznog stožera

107 responses



Izvor: Google obrasci

Kao što možemo vidjeti na slici 5.6. čak je 85,1 % ispitanika ocijenilo rad stožera s ocjenama vrlo dobar i odličan, što pokazuje da od 107 ispitanika njih 91 smatra da je rad Kriznog stožera u potpunost kvalitetan. S druge strane niti jedan ispitanik ne misli da rad stožera nije bio kvalitetan. Prosječna ocjena dobivena na 107 zaposlenika je 4,30.

## 6. ZAKLJUČAK

Iako kriza kao pojam na prvu označava nešto negativno, to tako ne bi trebalo biti. Ona označava odstupanje od normalnog, a svako gospodarstvo ili poduzeće, neovisno o svojoj veličini ili djelatnosti, suočeno je s nekom krizom. Krize mogu biti uzrokovane nesrećama ili prirodnim događajima koji mogu doći neočekivano poput poplave, tornada, potresa, požara, a mogu biti povezane s okolišem i zdravljem. U ovom slučaju to je COVID-19 kriza, i pandemija uzrokovana istim virusom, koja je pogodila cijeli svijet i nitko nije ostao imun, samo je manje ili više pogođen njome.

Krizni menadžment zadužen je za prevenciju krize i pripremu organizacije, a jedan od njegovih zadataka je i ukalkulirati nastajanje nepredvidivih događaja u poslovne procese. Znanje, stručnost, uspješnost motiviranja i usmjeravanja drugih ljudi predstavlja temeljne aspekte koji pokazuju razinu odlučnosti, ambicioznosti, upornosti i entuzijazma menadžera. U vrijeme krize važno je očuvati i organizacijsku kulturu, uzajamno povjerenje i poštivanje, te ljudske resurse, a baš u uvjetima krize upravljanje ljudskim potencijalima postaje pravi izazov iz koje organizacija može izaći kao „pobjednik“ ili kao „gubitnik“. Albert Einstein je rekao: „U krizi se rađaju inventivnost, pronalasci i velike strategije.“

Ključ uspjeha u rješavanju krize leži u zajedničkom pristupu rješavanja problema i djelotvornoj, internoj i eksternoj, komunikaciji, bez pretjeranog naglašavanja autoriteta ili iskazivanja moći menadžera nad zaposlenicima. Baš suprotno, menadžeri trebaju biti prva linija podrške svojim podređenima. Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs organizacije, a najviše onda kada imaju osjećaj vlastite važnosti i korisnosti u organizaciji. Zato je važno kako će se internom komunikacijom prenijeti jasna poruka zaposlenicima. Neki od kanala za internu komunikaciju su oglasne ploče, interni časopisi, *e-newsletteri*, intranet, konferencije menadžmenta, skupine za *brifing*, e-pošta i drugi.

Ova specifična kriza donijela je nove društvene promjene i prouzrokovala strahove te stres među zaposlenicima. Javljali su se osjećaji zbunjenosti, tjeskobe, straha, panike, nevjerice, ljutnje i bespomoćnosti, snažne emocije i reakcije s kojima se ponekad teško nositi. Od nultog pacijenta u Hrvatskoj do danas, život zaposlenika se stalno mijenja,



dogadaju se promjene ponekad radikalne i nepredvidive, a osim u poslovanju to utječe i na njihov privatni život te život njihovih bližnjih. Na kriznom je menadžmentu da pronade metode i akcije koje će pomoći u suzbijanju negativnih emocija i misli, te da pomogne zaposlenicima da se lakše nose sa situacijom.

Ericsson Nikola Tesla kompanija je koja s dugogodišnjom uspješnom praksom rada na hrvatskom i svjetskom tržištu može poslužiti kao dobar primjer poslovanja u više aspekata, pa tako i u situacijama krize i načinima kriznog komuniciranja. Naime, baš je ta kompanija imala nultog pacijenta zaraženog u RH, ali i nultog pacijenta u cijeloj globalnoj korporaciji Ericsson.

Interni Krizni stožer kompanije, na čelu s predsjednicom kompanije, sadržavao je direktore kompanije u čijoj je odgovornosti upravljanje dijelovima organizacije i procesa koji su bili važni za postizanje ciljeva: krizno komuniciranje s ciljem čuvanja zdravlja i sigurnosti zaposlenika te osiguranja kontinuiteta poslovanja. Dakle, tim ljudi koji je intenzivno radio na planu kriznog komuniciranja, suzbijanja krize i njenih posljedica. Kvalitetnim radom internog Kriznog stožera osigurali su sigurna radna mjesta i motivacijsko okruženje, koje je u kombinaciji s organizacijskom kulturom pokazalo koliko su zaposlenici i njihov rad značajni. Motivirani zaposlenici pronalazili su nova rješenja, osmišljavali nove projekte, marljivo radili i bili disciplinirani i tako se uz bok borili s krizom prouzrokovanom koronavirusom.

Za potrebe ovog rada, kroz intervju s članicom internog Kriznog stožera, prikazale su se aktivnosti vezane uz internu komunikaciju tijekom krize te druge akcije koje je Krizni stožer provodio. Na uzorku od 107 zaposlenika kompanije ispitalo se u kojoj mjeri su doživjeli pojedine negativne emocije i kognicije vezane uz svoje radno mjesto te koje su metode, odnosno aktivnosti i akcije, koje je proveo Krizni stožer pomogle u suzbijanju negativnih emocija i kognicija. Istraživanje je dokazalo kako su zaposlenici više strahovali za svoje bližnje, nego za sebe same, iako su i druge emocije i misli vladale. Do izražaja je došao i podatak da se više od 50 % ispitanika osjeća kao dio tima ili organizacije. Pokazalo se i da su sve akcije koje je Krizni stožer proveo dovele do smanjivanja negativnih emocija i misli ikako je njihova učinkovitost različito procijenjena. Najviše su

utjecali fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće, kao i komunikacija s kolegama ili timom, 85,1 % ispitanika ocijenilo je rad stožera ocjenama 4 i 5. Rezultati istraživanja dokazuju da se kvalitetnim radom internog Kriznog stožera, njegovim aktivnostima i akcijama, može utjecati na negativne misli i emocije koje zaposlenici imaju za vrijeme krize prouzrokovane pandemijom bolesti COVID-19.

I iako do trenutka pisanja ovog rada nije kraj pandemiji COVID-19, kompanije su upoznate sa situacijom i svaka se na svoj način bori s njome. Jedno treba imati na umu, da će pitanje „Kako ste tretirali svoje zaposlenike za vrijeme pandemije COVID-19?“ biti jedno od najpopularnijih pitanja u sljedećih nekoliko godina, a i ponašanje prema zaposlenicima ostat će zapamćeno.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Adizes, I. (2009). *Kako upravljati u vrijeme krize (i kako je, prije svega, izbjeći)*, Zagreb: ASEE.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Školska knjiga.
4. Bernik, M. (2017). *Kadrovski menadžment v sodobni orgnaizaciji*, Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
5. Bubić, A. (2020). *Kako se nositi sa situacijom prouzrokovanom pandemijom koronavirusne bolesti (COVID-19)?*, Zagreb: Naklada Slap.
6. Buble, M. (2006). *Menadžment*, Jastrebarsko: Nakladnik Slap.
7. Harvard Business Essentials. (2004). *Crisis Management*, Boston: Harvard Business School Press.
8. Harvard Business Essentials. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*, Zagreb: Zgombić i partneri.
9. Hrvatski zavod za zapošljavanje. (2011). *Važnost ljudskih potencijala – Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada*. Osijek: Područna služba Osijek
10. Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga.
11. Petar, S., Marjanović, B., Laušić, M. (2008). *Jeste li još uvijek sigurni da ste sigurni?*, Zagreb: Mozaik knjiga.
12. Sučević D. (2010). *Krizni menadžment*, Zagreb: Lider.
13. Tench, R., Yeomans, L. (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Zagreb: Biblioteka Print.
14. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*, Zagreb: Naklada Slap.

## ZNANSTVENI ČLANCI:

1. Aksentijević, K. N., Ježić, Z., Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologija*, 41(1), 46-50.
2. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64(3), 279-296.
3. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, L.J. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 109-122.
4. Buley, V. N., Demchenko, S. T., Makushkin, A. S., Vinichenko, V. M., Melnichuk, V. A. (2016). Human resource management in the context of the global economic crisis. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S8), 160-165.
5. Coombs, W.T. (2007). Crisis Management and Communications, *Institute for Public Relations*, Preuzeto s: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (30.8.2020)
6. Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*, Chichester, West Sussex, UK: Blackwell Publishing Ltd.
7. Correia, T., Dussault, G., & Pontes, C. (2015). The impact of the financial crisis on human resources for health policies in three southern-Europe countries. *Health Policy*, 119(12), 1600-1605.
8. Džubur, S. (2003). Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, *Naše more*, 50(1-2), 44-49.
9. Grgurev, I., Vukorepa, I. (2015). Uloga sindikata u doba gospodarske krize u Hrvatskoj, *Zbornik PFZ*, 65(3-4), 387-408.
10. Hutchins, M. H., Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: a review of the literature and implications to HRD research and practice, *Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
11. Legčević, J., Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik*, 27(1), 199-208.
12. Măgdoi, D. L., Rada, C. I., Păcală, A., Abrudan Caciora, V. S. (2010). The activity of human resources departments and its importance in situations of crisis, *Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 3(2), 127-130.

13. Marković Mileusnić, M., Naoulo Bego, H., Vrhovski, I. (2013). Upravljanje talentima u vrijeme krize u poduzećima u Republici Hrvatskoj, *Praktični menadžment*, 4(2), 26-31.
14. Pintarić, J. (2010). Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, *Serijski članak u nastajanju*, 10(6), 4-22.
15. Podrug, N. (2011). Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 9(2), 229-242
16. Podrug, N., Prester, J., Filipović, D. (2010). Uloga menadžmenta u razvoju proaktivnosti zaposlenika velikih hrvatskih poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), 7-21.
17. Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.
18. Pološki Vokić, N., Naoulo Bego, H. (2012). Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, 63(3-4), 162-185.
19. Reeves, M., Lang, N., Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead your business through the Coronavirus crisis, *Harvard Business Review*.
20. Trstenjak, N., Altaras Penda, I. (2018). Restrukturiranje i sanacija poduzeća u uvjetima financijske krize, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3, 169-193.
21. Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(12), 463-472.

#### INTERNETSKI IZVORI:

1. A.Z. (11.5.2020). Employer Branding Amidst COVID-19: 3 Brilliant Examples. *Talentlyft*. Preuzeto s: <https://bit.ly/2Z8jqRD> (7.7.2020)
2. A.Z. (24.5.2020). 5 Key Recruitment Challenges Caused by Coronavirus. *Talentlyft*. Preuzeto s: <https://bit.ly/3iGV8qI> (7.7.2020)
3. Časopis Ericsson Nikola Tesla Grupe, ožujak 2020., broj 1. Preuzeto s: <https://www.ericsson.hr/komunikacije-casopis> (1.9.2020)
4. Časopis Ericsson Nikola Tesla Grupe, srpanj 2020., broj 3. Preuzeto s: <https://www.ericsson.hr/komunikacije-casopis> (1.9.2020)

5. Časopis Ericsson Nikola Tesla Grupe, svibanj 2020., broj 2. Preuzeto s: <https://www.ericsson.hr/komunikacije-casopis> (1.9.2020)
6. Dekra (30.3.2020). 7 smjernica za bolje upravljanje ljudskim potencijalima u krizi. *Dekra-zepo-blog.hr*. Preuzeto s: <https://dekra-zapo-blog.hr/?p=346> (11.10.2020)
7. Godišnji izvještaj Ericsson Nikola Tesla Grupe, godišnji izvještaj 2019., Preuzeto s: <https://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2019> (1.9.2020)
8. M.M.T. (15.3.2020). Kako krizno komunicirati u vrijeme Korona virusa?. *Markething*. Preuzeto s: <https://www.markething.hr/kako-krizno-komunicirati-u-vrijeme-korona-virusa/> (29.6.2020.)
9. P.D. (12.3.2020). Sedam najboljih savjeta za tvrtke u vrijeme krize. *poslovni.hr*. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/savjeti/sedam-najboljih-savjeta-za-tvrtke-u-vrijeme-krize-4218411> (29.6.2020)
10. S.M. (13.9.2014). Intrinzična i ekstrinzična motivacija. *Oblak znanja za učitelje*. Preuzeto s: <https://bit.ly/3k8qvkm> (14.9.2020)
11. Sprandel, H. (31.8.2020). How organizations respond to crisis: five case study <https://hstalks.com/t/4361/how-organizations-respond-to-crisis-five-case-stud/?business>
12. T.P. (25.10.2019). Tri ključna znanja o motivaciji koja voditelji trebaju „imati u malom prstu“. *ramiro.hr*. Preuzeto s: <https://www.ramiro.hr/tri-kljucna-znanja-o-motivaciji-koja-voditelji-trebaju-imati-u-malom-prstu.aspx> (28.9.2020)
13. Upravljanje krizom COVID-19 (17.4.2020). *sum.ba*. Preuzeto s: <https://www.sum.ba/objave/novosti/upravljanje-krizom-covid-19> (10.7.2020.)
14. Ž.T. (1.4.2020). Kakav nas svijet čeka nakon pandemije. *euractiv.jutarnji.hr*. Preuzeto s: <https://euractiv.jutarnji.hr/aktualno/kakav-nas-svijet-ceka-nakon-pandemije-sve-ce-se-vise-raditi-od-kuce-pazit-cemo-da-ne-bude-bliskih-kontakata-studirat-ce-se-od-kuce/10157773/> (10.7.2020)

OSTALO:

1. Antalić, A. (2018). *Menadžment i poslovna kriza* (završni rad). Veleučilište „Nikola Tesla“, Gospić.
2. Azinović, A. (2016). *Krizno komuniciranje i analiza kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj* (diplomski rad). Ekonomski fakultet, Split.
3. Došen, J. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima u vrijeme krize i recesije* (završni rad). Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica.
4. Jovanović, S. S. (2016). *Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi - primer finansijskih institucija u Srbiji* (doktorska disertacija). Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd.
5. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta* (znanstvena monografija). Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica.
6. Mišić, A. (2016). *Uloga vodstva u komunikacijskoj krizi* (diplomski rad). Sveučilište sjever, Varaždin.
7. Skorić, A. (2017). *Utjecaj poslovne krize na zaposlenicima poduzeća „TLM“ Šibenik* (diplomski rad). Ekonomski fakultet, Split.
8. Smrekar, A. (2017). *Važnost ljudskih potencijala u poslovnom procesu* (završni rad). Fakultet ekonomije i turizma, Pula.
9. Varga, M. (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju* (stručni rad). Tehnička škola Čakovec, Čakovec

## POPIS SLIKA

Slika 4.1. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	36
Slika 5.1. Godišnji izvještaj Ericsson Nikola Tesla Grupe.....	49
Slika 5.2. Poslovni model Ericsson Nikola Tesla Grupe .....	51
Slika 5.3. Članovi Kriznog stožera Ericsson Nikola Tesla d.d. ....	54
Slika 5.4. Dob ispitanika .....	61
Slika 5.5. Ocjena kvalitete rada Kriznog stožera .....	64

## POPIS TABLICA

Tablica 3.1 Glavni pokazatelji MLJP-a .....	23
Tablica 5.1. Deskriptivna statistika za tvrdnje vezane uz negativne emocije i misli zaposlenika tijekom COVID-19 krize .....	61
Tablica 5.2. Frekvencije i aritmetička sredina procjene učinkovitosti pojedinih akcija Kriznog stožera .....	63



## PRILOG ANKETNI UPITNIK

Anketni upitnik za zaposlenike tvrtke „Ericsson Nikola Tesla d.d.“

Poštovani,

Molim Vas da za potrebe diplomskog rada na temu „Analiza učinkovitosti kriznog komuniciranja u uvjetima COVID-19 krize na primjeru tvrtke Ericsson Nikola Tesla d.d.“ odgovorite na sljedeća pitanja.

Upitnik je anonimn i koristit će se samo za potrebe diplomskog rada.

Unaprijed hvala na izdvojenom vremenu,

Petra Đukić

Spol

1. Žensko

2. Muško

Dob

1. od 18 do 35 godina

2. od 36 do 49 godina

3. 50+ godina

Molimo da procijenite na skali od 1 do 5 u kojoj mjeri ste tijekom najveće COVID-19 krize (u periodu ožujka, travnja i svibnja) doživljavali sljedeće emocije i imali sljedeće misli. Pritom, 1 označava – uopće se ne slažem s tvrdnjom, a 5 – u potpunosti se slažem s tvrdnjom:

Tvrdnje	1	2	3	4	5
Osjećao/la sam intenzivan strah za vlastito zdravlje					
Osjećao/la sam intenzivan strah za zdravlje svojih bližnjih					

Osjećao/la sam se bespomoćno					
Osjećao/la sam se depresivno					
Osjećao/la sam se ljuto					
Osjećao/la sam visoku razinu stresa					
Osjećao/la sam se nemotivirano					
Nisam imao/la motivacije za posao					
Bojao/la sam se dolaziti na radno mjesto					
Nisam se osjećao/la kao dio tima/organizacije					
Brinuo/la sam se o svojoj budućnosti					
Brinuo/la sam se o budućnosti svojih bližnjih					
Osjećao/la sam anksioznost prilikom izbjivanja s posla (nedostatak socijalnog kontakta)					
Strahovao/la sam da ću zbog krize ostati bez posla					
Strahovao/la sam da ću zbog krize ostati bez plaće (dio ili u cijelosti)					
Osjećao/la sam uglavnom negativne emocije (strah, ponos, ljutnja..)					

Molim da procijenite na skali od 1 do 5, u kojoj mjeri smatrate učinkovitima pojedine akcije koje je poduzeo interni krizni stožer tijekom najveće COVID-19 krize (u periodu ožujka, travnja i svibnja), a radi smanjivanja negativnih misli i emocija, koje ste procjenjivali u prethodnom pitanju. Pritom ocjena 1 označava – uopće mi nije pomoglo, a ocjena 5 – jako mi je pomoglo.

<b>Akcije koje je Krizni stožer poduzeo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Redoviti mailovi (hitna obavijest)					
Mailovi od predsjednice (pismo predsjednice)					
Redoviti newsletteri					
Komunikacija s linijskim menadžerom					
Komunikacija s kolegama/timom					
Redovita dezinfekcija radnih mjesta					
Redovita dezinfekcija zajedničkih prostora i kantina					
Rad od kuće					
Rad u smjenama/timovima					
Osigurane maske i rukavice na radnim mjestima					
Portal „Kako si“					
Priče zaposlenika					

Rotacija posla					
Fleksibilno radno vrijeme					

Kako ukupno ocjenjujete kvalitetu rada internog Kriznog stožera od nultog pacijenta (25.2.2020.) do danas (13.9.2020.)

	1	2	3	4	5	
Smatram da rad stožera nije bio kvalitetan						Rad stožera je u potpunosti bio kvalitetan

## ŽIVOTOPIS

Petra Đukić rođena je 6 siječnja 1993. godine u Zagrebu. Živi u Zagrebu gdje je završila osnovnu školu i prirodoslovno-matematičku gimnaziju. Diplomirala je na Veleučilištu VERN' na studiju „Odnosi s javnošću i studij medija“ 2018. godine te stekla zvanje prvostupnice odnosa s javnošću.

Prvo radno iskustvo Petra je stekla kao učenica, s petnaest godina, radeći na blagajni u McDonald's restoranu za vrijeme proljetnih, ljetnih i zimskih praznika. Prilikom upisa na prvi studij promijenila je posao i počela raditi H&M trgovini. Od tada do danas radila je kao hostesa, voditeljica „Kuća zelenog čaja“, organizatorica i voditeljica raznih projekata, event menadžerica za barove i klubove u Zagrebu i stručnjakinja za odnose s javnošću firme Pontus Campus d.o.o. Trenutno radi administrativne poslove u odjelu financija u kompaniji „Ericsson Nikola Tesla d.d.“. Aktivna članica društva, volonterka na raznim festivalima i projektima u Zagrebu i Hrvatskoj (festival jednakih mogućnosti, tjedan zagovaranja prava beskućnika, voditeljica preventivnog programa u dječjoj kući Borovje, članica Europskog parlamenta mladih Hrvatske, članica organizatorskog odbora za dječji kamp „Gvozd“ i drugo). Slušala je i položila tečaj za grafičko crtanje i dizajn Adobe Illustrator CC te dva semestra znakovnog jezika.

Bila je urednica časopisa „Mi mladi“ u III. gimnaziji, i časopisa „Socius“ na studiju socijalnog rada u Zagrebu, koji je upisala netom nakon završene gimnazije. Ima položen vozački ispit B kategorije, aktivno govori i piše engleski jezik te ovladava sve MS Office pakete. Aktivno se bavila plesom i sportom veći dio života, a danas prakticira yogu.