

# Uloga razvoja zaposlenika u povećanju otpornosti poduzeća na krizne uvjete poslovanja

---

Anić, Niko

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:609871>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski Fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij smjera Poduzetništvo

Niko Anić

**Uloga razvoja zaposlenika u povećanju otpornosti poduzeća na  
krizne uvjete poslovanja**

Završni rad

Osijek, lipanj 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij smjera Poduzetništvo

Niko Anić

**Uloga razvoja zaposlenika u povećanju otpornosti poduzeća na  
krizne uvjete poslovanja**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010229834

e-mail: [nanic@efos.hr](mailto:nanic@efos.hr)

Mentor: Prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, lipanj 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University undergraduate study Entrepreneurship

Niko Anić

**The Role of Employee Development in Increasing the Resilience of a  
Company to Crisis Business Conditions**

Final paper

Osijek, lipanj 2024.

## **Uloga razvoja zaposlenika u povećanju otpornosti poduzeća na krizne uvjete poslovanja**

### **SAŽETAK**

Ovaj rad analizira ulogu razvoja zaposlenika u povećanju otpornosti poduzeća na krizne situacije, s posebnim fokusom na krizni menadžment i upravljanje krizama. U prvom dijelu rada definiraju se pojmovi krize i kriznog menadžmenta, uz analizu uzroka i utjecaja kriza na tržište. Potom se istražuje uloga zaposlenika i menadžera u kriznom menadžmentu, uključujući internu komunikaciju, upravljanje konfliktima i važnost otpornosti te planiranje kriznog upravljanja.

Poseban naglasak stavljen je na razvoj zaposlenika kako bi povećali svoju spremnost na promjenjive i krizne uvjete poslovanja. U tom kontekstu, razmatraju se metode pripreme zaposlenika, izgradnja povjerenja unutar organizacije te ključne kompetencije potrebne za učinkovito suočavanje s krizama. Empirijski dio rada usmjeren je na analizu odgovora poduzeća Podravka d.d. na pandemiju COVID-19, istražujući prilagodbu zaposlenika i razinu usvojenosti kriznog menadžmenta. Zaključci rada naglašavaju važnost kontinuiranog ulaganja u razvoj zaposlenika kao ključne strategije za izgradnju otpornosti poduzeća na buduće krizne situacije.

### **Ključne riječi:**

Krizni menadžment, otpornost poduzeća, razvoj zaposlenika, Podravka d.d, pandemija COVID-19.

## **The Role of Employee Development in Increasing the Resilience of a Company to Crisis Business Conditions**

### **ABSTRACT**

This paper analyzes the role of employee development in enhancing organizational resilience to crisis situations, with a particular focus on crisis management and crisis handling. The first part of the paper defines the concepts of crisis and crisis management, alongside an analysis of the causes and impacts of crises on the market. It then examines the roles of employees and managers in crisis management, including internal communication, conflict management, and crisis planning.

Special emphasis is placed on the development of employees to increase their preparedness for changing and crisis business conditions. In this context, methods for preparing employees, building trust within the organization, and developing key competencies needed for effectively dealing with crises are considered. The empirical part of the paper focuses on analyzing the response of the company Podravka d.d. to the COVID-19 pandemic, examining employee adaptation and the level of adoption of crisis management practices. The paper's conclusions highlight the importance of continuous investment in employee development as a key strategy for building organizational resilience to future crises.


**Keywords:**

Crisis management, organizational resilience, employee development, Podravka d.d., COVID-19 pandemic.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1 Predmet i cilj rada .....	1
1.2 Metodologija rada .....	2
1.3 Struktura rada.....	2
2. KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT .....	3
2.1. Pojam poslovne krize.....	3
2.2. Uzroci i utjecaj krize na tržište .....	5
2.3. Krizni menadžment.....	7
3. ZAPOSLENICI I MENADŽERI U KRIZNOM MENADŽMENTU .....	10
3.1. Komunikacija u kriznoj situaciji .....	10
3.1.1 Interna komunikacija zaposlenika i menadžmenta .....	12
3.2. Uloga menadžera u kriznom menadžmentu.....	13
3.3. Važnost otpornosti u kriznom menadžmentu.....	14
3.4. Planiranje upravljanja krizama.....	15
4. RAZVOJ ZAPOSLENIKA.....	17
4.1. Povećanje spremnosti zaposlenika na promjenjive ili krizne uvjete poslovanja.....	17
4.2. Povjerenje unutar organizacije.....	18
4.4. Oblici razvoja zaposlenika radi povećanja otpornosti na krize.....	21
<b>4.5. Proaktivno ponašanje zaposlenika kao ključ za uspješno upravljanje krizama.....</b>	<b>22</b>
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ODGOVORU KRIZNOG MENADŽMENTA PODUZEĆA NA NASTALU KRIZU ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID 19 VIRUSA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA D.D.....	25
5.1. Opći podaci o poduzeću Podravka d.d.....	25
5.2. Rezultati istraživanja.....	27
5.2.1. Krize s kojima se Podravka suočila .....	27
5.2.2. Analiza kriznog komuniciranja grupe Podravka d.d.....	28
5.3. Rasprava.....	29
6. ZAKLJUČAK.....	33
LITERATURA .....	35

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Niko Anić**  
**JMBAG: 0010229834**

**OIB: 95002752506**

**e-mail za kontakt: niko.anic01@gmail.com**

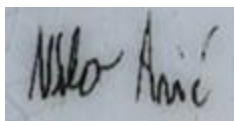
**Naziv studija: Menadžment ljudskih resursa**

**Naslov rada: Uloga razvoja zaposlenika u povećanju otpornosti poduzeća na krizne uvjete poslovanja**

**Mentor/mentorica rada: Sanja Pfeifer**

U Osijeku, 2024godine

Potpis





# 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, poduzeća se suočavaju s različitim kriznim situacijama koje mogu značajno utjecati na njihovo poslovanje. Ekonomske recesije, prirodne katastrofe, pandemije poput COVID-19 i geopolitičke nestabilnosti predstavljaju izazove koji zahtijevaju visoku razinu prilagodljivosti i otpornosti organizacija. U tom kontekstu, razvoj zaposlenika postaje ključna komponenta strateškog upravljanja kriznim uvjetima poslovanja.

Otpornost poduzeća definira se kao sposobnost organizacije da prepozna, odgovori na i oporavi se od kriznih situacija. S obzirom na sve veću učestalost i složenost kriza, ulaganje u razvoj zaposlenika može značajno doprinijeti izgradnji te otpornosti. Kroz kontinuiranu edukaciju, obuku, mentorstvo i strateško upravljanje talentima, zaposlenici stječu ključne kompetencije i vještine koje im omogućuju učinkovito suočavanje s krizama.

Razvoj kompetencija zaposlenika nije samo alat za osobni i profesionalni rast, već i ključna strategija za povećanje otpornosti i efektivnosti upravljanja kriznim situacijama. Stjecanjem specifičnih znanja i vještina, zaposlenici postaju bolje pripremljeni za prepoznavanje i brzo reagiranje na krizne izazove. Ovaj proces također doprinosi izgradnji povjerenja unutar tima i organizacije, što je ključno za koordiniranu i uspješnu reakciju na krizu.

## 1.1 Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je istražiti ulogu razvoja zaposlenika u povećanju otpornosti poduzeća na krizne uvjete poslovanja. Fokus će biti na istraživanju kako kontinuirani razvoj zaposlenika može doprinijeti jačanju otpornosti poduzeća na različite krizne situacije, uključujući ekonomske recesije, prirodne katastrofe, pandemije i geopolitičke nestabilnosti.

Cilj ovog rada je analizirati važnost ulaganja u razvoj zaposlenika kao ključne strategije za izgradnju otpornosti poduzeća na krizne uvjete poslovanja. U radu će se sistematizirati teorijske odrednice otpornosti poduzeća i istražiti njihova povezanost s razvojem zaposlenika. Također, cilj je identificirati ključne kompetencije i vještine koje zaposlenici trebaju razviti kako bi poduzeće bilo otpornije na krizne situacije.

## 1.2 Metodologija rada

Metodologija rada definira način izgradnje teorijskog i empirijskog koncepta istraživanja. Prema Čendo Metzinger i Toth (2020) metodologija je sustav metoda i načela koja se koriste u znanstvenom istraživanju, istražujući zakonitosti ljudske spoznaje. Zelenika (2000) navodi da metodologija proučava znanstvene metode koje se koriste za stjecanje novih spoznaja.

Ovaj rad će se temeljiti na relevantnoj teorijskoj literaturi, empirijskim istraživanjima i studijama slučaja iz prakse, s ciljem pružanja dubljeg uvida u kompleksnu vezu između razvoja zaposlenika i otpornosti poduzeća na krize. Analizom dosadašnjih istraživanja i primjera iz prakse, nastojat će se prikazati konkretni načini na koje poduzeća mogu implementirati strategije razvoja zaposlenika kako bi povećala svoju otpornost na krizne uvjete poslovanja.

Korištene metode uključuju kvalitativne analize slučaja, prikupljanje i analizu dokumenata, te komparativnu analizu različitih pristupa kriznom menadžmentu i razvoju zaposlenika (Horvat i Mijoč, 2019; Čendo Metzinger i Toth, 2020). Ove metode omogućuju sveobuhvatan pregled i evaluaciju učinkovitosti strategija u stvarnim situacijama, osiguravajući objektivnost, pouzdanost i preciznost rezultata istraživanja.

## 1.3 Struktura rada

U nastavku rada, prvo će se definirati pojam krize i kriznog menadžmenta te analizirati uzroci kriza i njihov utjecaj na tržište. Rad će potom razmotriti ulogu zaposlenika i menadžera u kriznom menadžmentu, s posebnim naglaskom na internu komunikaciju, upravljanje konfliktima i planiranje kriznog menadžmenta. Nakon toga, fokus će biti na razvoju zaposlenika za povećanje njihove spremnosti na krizne uvjete, istražujući metode pripreme, izgradnju povjerenja unutar organizacije, ključne kompetencije te oblike razvoja zaposlenika.

Empirijski dio rada bit će posvećen analizi odgovora poduzeća Podravka d.d. na krizu izazvanu pandemijom COVID-19, uključujući pregled poduzeća, razinu usvojenosti kriznog menadžmenta, prilagodbu zaposlenika na krizu i perspektive za budućnost. Zaključak donosi osvrt na dobivene rezultate i teorijske sistematizacije u skladu s postavljenim ciljevima.

## **2. KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT**

### **2.1. Pojam poslovne krize**

Pojam "kriza" koristi se u različitim kontekstima, uključujući stručne i osobne sfere. Izvorno potječe iz grčkog jezika, gdje označava ozbiljan poremećaj u društvenom, političkom ili ekonomskom životu (Anić i Goldstein, 2000). U poslovnom kontekstu, kriza se odnosi na stanje koje ozbiljno ugrožava opstanak poduzeća, često izazivajući ozbiljne financijske, operativne ili reputacijske probleme.

Prema Osmanagić Bedenik (2007), poslovna kriza predstavlja izuzetno težak i izazovan period za svako poduzeće. Kako se kriza produbljuje, postaje sve teže njome upravljati, što zahtijeva pažljivu analizu njezinih karakteristika i razvoj učinkovitih alata za upravljanje. Poduzeća u kriznim situacijama moraju se fokusirati na tri ključna cilja za preživljavanje: potencijali uspjeha, uspjeh i likvidnost. Potencijali uspjeha predstavljaju osnovne preduvjete za tržišni opstanak, dok nedostatak tih potencijala može dovesti do strateške krize. Čak i uspješni projekti mogu propasti ako ne postoje osnovni preduvjeti za njihovu realizaciju, što može dovesti do problema u likvidnosti i potencijalnog neuspjeha poduzeća.

Krize se mogu podijeliti na predvidive i nepredvidive. Nepredvidive krize, kao što su prirodne katastrofe, požari ili poplave, teško je predvidjeti, iako se rizici mogu umanjiti ili prenijeti putem osiguranja. Nasuprot tome, predvidive krize razvijaju se postepeno i mogu se djelomično prevenirati (Osmanagić Bedenik, 2007). Upravljanje krizom zahtijeva učinkovitu strategiju koja obuhvaća pravovremeno prepoznavanje simptoma krize i pravovremeni odgovor. Prema Institutu za krizni menadžment, simptomi krize mogu se prepoznati u 66% slučajeva, dok u preostalim situacijama krize izbijaju iznenada (Kruljac i Knežević, 2020). Praćenje simptoma i identifikacija uzroka mogu pomoći u prevenciji teških kriza, dok zanemarivanje simptoma može dovesti do brzih i pogrešnih odluka uslijed stresa.

Različiti autori dijele krize u nekoliko kategorija. Bernstein (2020) razlikuje prikradajuće, sporogoruće i nagle krize, dok Sučević (2016) koristi terminologiju potencijalne, latentne i akutne krize. Potencijalna kriza označava mogućnost pojave krize zbog slabosti u poslovanju;

latentna kriza označava vidljivu opasnost koja je teško definirati; dok akutna kriza označava stanje u kojem je kriza već očigledna.

Prema Tipuriću i suradnicima (2012), poslovna kriza može ugroziti opstanak, stabilnost ili ugled organizacije. Uzroci krize mogu biti unutarnji, kao što su loše upravljanje ili financijski problemi, ili vanjski, poput ekonomske recesije ili prirodnih katastrofa. Upravljanje krizom ključno je za dugoročni uspjeh organizacije, jer uključuje učinkovitu strategiju odgovora, transparentnost i komunikaciju s dionicima kako bi se očuvala reputacija i povjerenje u organizaciju.

Financijska stabilnost igra ključnu ulogu tijekom krize. Osiguranje likvidnosti, pravilno upravljanje troškovima i traženje dodatnih izvora financiranja mogu pomoći organizaciji da prebrodi teška financijska razdoblja. Učinkovito upravljanje krizom uključuje i prepoznavanje potrebe za prilagodbom strategije i operativnih procesa. Organizacije se mogu suočiti s potrebom za restrukturiranjem, diversifikacijom ili preusmjerenjem poslovnih aktivnosti kako bi se prilagodile novim okolnostima.

Prema Tipuriću i suradnicima (2012), ključna obilježja poslovne krize uključuju:

- **Financijske probleme:** Smanjenje prihoda, pad profitabilnosti, poteškoće u naplati potraživanja, visok dug ili neodržavanje financijskih obaveza prema dobavljačima i kreditorima.
- **Operativne probleme:** Loša organizacija poslovanja, nedovoljna efikasnost u proizvodnji ili pružanju usluga, loše upravljanje lancem opskrbe ili kršenje standarda kvalitete proizvoda ili usluga.
- **Menadžerske krize:** Loše odluke menadžmenta, nedostatak liderstva, konflikti unutar uprave ili nedostatak strateške vizije za dugoročni razvoj kompanije.
- **Reputacijske probleme:** Loši postupci prema kupcima, loši odnosi s javnošću, skandali ili negativno medijsko pokrivanje koje može narušiti povjerenje kupaca, investitora i drugih dionika.
- **Eksterni šokovi:** Globalne ekonomske krize, prirodne katastrofe, političke nestabilnosti ili epidemije.

- **Pravni i regulatorni problemi:** Problemi s pravnom regulativom ili kršenje zakonskih propisa, što može dovesti do pravnih sporova, visokih kazni ili gubitka dozvola za obavljanje poslovanja.

Posljedice poslovnih kriza su raznolike, a prema Tipuriću i suradnicima (2012) najčešće uključuju:

- **Gubitak prihoda i profita:** Što može dovesti do smanjenja likvidnosti i potencijalnog bankrota.
- **Gubitak tržišnog udjela:** Zbog negativnih medijskih izvještaja ili loše reputacije.
- **Otkazi i smanjenje radne snage:** Što može negativno utjecati na motivaciju zaposlenih i dugoročni rast kompanije.
- **Povećana regulatorna i pravna izloženost:** Što dodatno opterećuje poslovanje.

Poslovna kriza je složen i dinamičan proces koji zahtijeva holistički pristup i koordinirane napore svih razina organizacije. Upravljanje krizom nije samo rješavanje problema u trenutku, već i izgradnja otpornosti i priprema za buduće izazove. Konačno, poslovna kriza može imati i socijalne te psihološke posljedice. Zaposlenici mogu biti pogođeni nesigurnošću ili strahom od gubitka posla, dok zajednica može osjetiti ekonomske posljedice. Upravljanje ljudskim resursima u vrijeme krize zahtijeva empatiju, podršku i jasnu komunikaciju kako bi se održao moral i produktivnost zaposlenika.

## 2.2. Uzroci i utjecaj krize na tržište

Empirijska istraživanja često se usmjeravaju na analizu specifičnih uzroka kriza unutar različitih djelatnosti i gospodarskih sektora. Cilj tih istraživanja je identificirati ključne faktore i simptome koji dovode do krize, te razumjeti kako učinkovito upravljanje organizacijskim krizama može smanjiti njihov negativan utjecaj na tržište. Metode istraživanja obuhvaćaju ankete, analizu odnosa između upravljanja krizama i njihovih uzroka, kao i analizu rezultata s ciljem donošenja zaključaka koji pomažu organizacijama u prevenciji i odgovoru na krize.

Jedno takvo istraživanje provedeno je 2018. godine u pet tvrtki iz građevinskog sektora u Velikom Tarnovu (Yordanova, 2020). Rezultati su pokazali da su glavni uzroci kriza, prema mišljenju anketiranih tvrtki, organizacijske pogreške, dok su tehničke pogreške zauzele drugo mjesto. Istraživanje je također istaknulo ograničeni budžet kao glavnu prepreku učinkovitijem upravljanju krizama, što ukazuje na važnost adekvatnih resursa u kriznom menadžmentu.

Prema istraživanju Yordanove (2020), uzroci poslovnih kriza mogu se svrstati u nekoliko glavnih kategorija:

- Nedostatak upravljačke vizije i strategije: Pogrešne strateške odluke ili izostanak jasne vizije mogu uzrokovati dugoročne probleme u poslovanju.
- Ekonomska nestabilnost: Promjene u ekonomskom okruženju, poput recesije ili inflacije, stvaraju nepovoljne uvjete za poslovanje.
- Loše financijsko planiranje i kontrola troškova: Neadekvatno financijsko planiranje i kontrola troškova često rezultiraju financijskim poteškoćama.
- Konkurencijski pritisak: Intenzivna konkurencija može smanjiti marže, prisiljavajući kompaniju na smanjenje cijena ili povećanje marketinških troškova.
- Loši odnosi s kupcima i dobavljačima: Problemi u odnosima s kupcima i dobavljačima, poput loše usluge ili nesigurnosti u opskrbi, mogu uzrokovati gubitak povjerenja i lojalnosti.

Ovi uzroci poslovnih kriza ne samo da imaju unutarnje posljedice za organizacije, već značajno utječu i na tržište u cjelini. Na primjer, nedostatak upravljačke vizije i strategije može rezultirati lošim poslovnim odlukama koje smanjuju konkurentsku sposobnost poduzeća, što dovodi do smanjenja tržišnog udjela. Ekonomska nestabilnost, poput recesije, ne utječe samo na pojedinačne tvrtke, već na cijelo tržište, smanjujući potražnju i stvarajući nepovoljne uvjete za poslovanje. Loše financijsko planiranje i kontrola troškova mogu dovesti do insolventnosti tvrtki, što može imati domino efekt na dobavljače i partnere, stvarajući lanac financijskih problema na tržištu. Konkurencijski pritisak također igra ključnu ulogu u oblikovanju tržišta. Kada tvrtke smanjuju cijene ili povećavaju marketinške troškove kako bi zadržale konkurentsku prednost, to može dovesti do sveopćeg pada cijena na tržištu, smanjujući profitne marže i stvarajući pritisak

na sve sudionike na tržištu. Loši odnosi s kupcima i dobavljačima mogu uzrokovati gubitak povjerenja, što smanjuje lojalnost kupaca i destabilizira tržišne odnose (Yordanova, 2020).

Ovi uzroci poslovnih kriza imaju dalekosežne posljedice na tržište, uključujući smanjenje tržišnog udjela, pad povjerenja kupaca i opću destabilizaciju tržišnih uvjeta. Organizacije koje proaktivno upravljaju ovim rizicima imaju veće šanse za održavanje stabilnosti i dugoročne konkurentnosti na tržištu.

### **2.3. Krizni menadžment**

Krizni menadžment je poznat kao planiranje i rješavanje bilo kakvih neočekivanih ugrožavajućih, hitnih događaja koji utječu na dionike tvrtke, klijente, osoblje i prihode. To je taktično korištenje tehnika namijenjenih pomoći organizaciji u suočavanju s iznenadnim i teškim događajem.

Cilj kriznog menadžmenta je smanjiti štetu koju kriza može učiniti. To ipak ne znači da su odgovor na krizu i upravljanje međusobno zamjenjivi. Umjesto toga, krizni menadžment temeljita je procedura koja se provodi prije krize. Prakse za krizni menadžment koriste se prije, tijekom i nakon krize (Sučević, 2010).

Yordanova (2020) ističe kako se upravljanje problemom trovanja Tylenol cijanidom iz 1982. godine na području Chicaga od strane Johnson & Johnsona smatra početkom područja kriznog upravljanja. Tvrtka je odmah povukla sve kapsule Tylenola u zemlji, a dostupni su besplatni artikli u pakiranju zaštićenom od otvaranja. Utjecaj na dioničare smanjen je kao posljedica brze i učinkovite reakcije tvrtke, a brend se oporavio i napredovao (Yordanova, 2020).

Danas krizni menadžment koriste gotovo sva velika poduzeća, neprofitne organizacije i organizacije javnog sektora. Jedan od najvažnijih koraka u osiguravanju organizacijske reakcije na neplanirane katastrofe je razvoj, vježbanje i ažuriranje strategije upravljanja krizom. Proces rješavanja krize kako bi se umanjili njezini učinci i dalo vremena organizaciji da se oporavi i krene dalje poznat je kao krizni menadžment. **Identifikacija i procjena mogućih kriznih okolnosti, kreiranje unaprijed planiranih akcija i uspješna implementacija tih odgovora kada kriza nastane, dio su kriznog menadžmenta** (Tipurić i suradnici, 2012).

### ***Identifikacija i procjena kriznih okolnosti***

Sposobnost predviđanja i pripreme za moguće krize ključna je za učinkovito upravljanje krizama. To uključuje korištenje specijalističkog znanja, analizu potencijalnih prijetnji, i stalnu evaluaciju unutarnjih ranjivosti i vanjskih prijetnji. Upravljači trebaju identificirati moguće slabosti i razviti strategije za smanjenje rizika, uključujući analizu financijskih, ekoloških i tehnoloških faktora (Tipurić i suradnici, 2012). Metoda nepredviđenih situacija i situacijski pristup su često korištene strategije. Prva metoda uključuje pripremu reakcije na određene krize na temelju njihove vjerojatnosti i mogućeg utjecaja, dok situacijski pristup podrazumijeva prilagođavanje reakcije specifičnim karakteristikama krize dok se ona razvija (Tipurić i suradnici, 2012).

### ***Kreiranje planiranih akcija***

Kreiranje unaprijed planiranih akcija je drugo važno područje kriznog menadžmenta. Ovaj korak uključuje razvoj kriznih planova koji obuhvaćaju strategije za odgovor na krizne situacije, krizno komuniciranje i upravljanje reputacijom. Učinkovito upravljanje krizom može uključivati razvoj strategije kriznog komuniciranja koja pomaže u održavanju povjerenja dionika i minimiziranju štete po ugled organizacije (Tipurić i suradnici, 2012). Predviđanjem i planiranjem mogućih kriznih okolnosti, menadžeri mogu stvoriti učinkovite strategije za odgovor na krize, uključujući uspostavljanje kriznog centra za koordinaciju odgovora (Tipurić i suradnici, 2012).

### ***Implementacija i praćenje***

Implementacija planiranih akcija i praćenje njihovog učinka ključni su za uspješno upravljanje krizama. Ovo uključuje provedbu prethodno razvijenih strategija i kontinuirano prilagođavanje odgovora prema promjenjivim okolnostima krize. Menadžeri moraju surađivati s vanjskim stručnjacima, vođama zajednice i predstavnicima vlasti kako bi osigurali učinkovitu provedbu kriznih planova. Također, važno je stalno procjenjivati i prilagođavati strategije kako bi se minimalizirala šteta i omogućila brza obnova organizacije (Tipurić i suradnici, 2012).

Učinkovito upravljanje krizama zahtijeva sposobnost predviđanja i pripreme za moguće krizne situacije, kao i uspješno upravljanje krizama kada se dogode. To uključuje korištenje specijalističkog znanja, stalnu evaluaciju, i suradnju s vanjskim stručnjacima. Krizni menadžment obuhvaća sve faze od identifikacije i procjene rizika do implementacije planiranih



akcija i praćenja njihovog učinka kako bi se osigurala dugoročna stabilnost i oporavak organizacije (Tipurić i suradnici, 2012).

Kako bi se učinkovitije upravljalo krizama, ključno je razumjeti ulogu zaposlenika i menadžera unutar organizacije o čemu se raspravlja u sljedećem odlomku. U trećem dijelu ovog rada raspravlja se kako interna komunikacija između zaposlenika i menadžera, uloga menadžera, unutarnji konflikti, otpornost, planiranje upravljanja krizama i postizanje idealnog radnog okruženja utječu na krizni menadžment. U daljnjem radu analizirat će se kako ti aspekti doprinose učinkovitosti kriznog menadžmenta i kako se mogu optimizirati kako bi se organizacija bolje pripremila za krizne situacije, odgovorila na njih i oporavila od kriznih situacija.

### 3. ZAPOSLENICI I MENADŽERI U KRIZNOM MENADŽMENTU

U ovom dijelu rada analizira se važnost komunikacije u kriznoj situaciji između zaposlenika i menadžera, uloga menadžera, važnost otpornosti u kriznom menadžmentu, planiranje upravljanja krizama i postizanje idealnog radnog okruženja te utjecaj navedenog na krizni menadžment. Analizira se kako ti aspekti doprinose učinkovitosti kriznog menadžmenta i kako se mogu optimizirati kako bi se organizacija bolje pripremila za krizne situacije, odgovorila na njih i oporavila se od kriznih situacija.

#### 3.1. Komunikacija u kriznoj situaciji

Komunikacija i informacija imaju ključnu ulogu u upravljanju kriznim situacijama. Pravovremeno i ciljano izvještavanje, kako unutarnjih tako i vanjskih interesnih skupina, može značajno utjecati na ishod krize. Postoje dvije glavne strategije komunikacije u krizama:

- **Defenzivna strategija:** Ovo uključuje djelomično izvještavanje unutar i izvan poduzeća, a u ekstremnim slučajevima može značiti i prešućivanje ili nijekanje krize. Ova strategija se često naziva politikom prikrivanja jer poduzeće obavještava javnost tek kada su informacije već poznate putem drugih kanala (Osmanagić Bedenik, 2007).
- **Ofenzivna strategija:** Ovo podrazumijeva cjelovito i pravovremeno davanje informacija. Nastup u javnosti je otvoren i iskren, što pomaže u održavanju povjerenja i smanjenju panike (Osmanagić Bedenik, 2007).

Krizna komunikacija može se promatrati kao informacija i kao strategija. Kao strategija, krizna komunikacija uključuje prikupljanje i širenje informacija tijekom krize (Coombs, 2005). Menadžeri trebaju unaprijed definirati tko, kada i koje informacije može davati, kako bi se izbjeglo širenje pogrešnih informacija koje mogu izazvati paniku i nepovjerenje.

U kriznim situacijama, učinkovita komunikacija trebala bi uključivati:

1. **Provjeru događaja:** Prvo je potrebno provjeriti je li se krizni događaj zaista dogodio.
2. **Prva informacija:** Odmah obavijestiti javnost i uspostaviti kontakt sa zainteresiranim stranama.
3. **Objašnjenje razloga i mjera:** Pružiti odgovore na pitanja zašto se nešto dogodilo i koje mjere se poduzimaju.

4. **Organizacija kriznog menadžmenta:** Prikupljanje i priprema informacija te dobivanje suglasnosti za njihovo davanje.
5. **Detaljne informacije:** Pružiti javnosti detaljne informacije putem odabranih kanala.
6. **Kontinuirano informiranje:** Prikupljanje, obrada i sumiranje informacija za kontinuirano informiranje javnosti.

U kriznoj situaciji, važno je da organizacija pokaže kontrolu nad događajem kako bi se smanjile posljedice i izbjegla panika. Ključno je uspostaviti strategiju krizne komunikacije koja uključuje aktivnu i dvosmjernu komunikaciju.

### **Priprema za kriznu komunikaciju**

Priprema je ključna za uspješnu komunikaciju tijekom krize. Potrebno je unaprijed definirati ključne korake, uključujući:

- **Identifikaciju ciljane javnosti:** Kome će se obratiti?
- **Određivanje načina komunikacije:** Kako će se komunicirati?
- **Definiranje ključnih poruka:** Što će se reći?
- **Određivanje dinamike:** Kada će se komunicirati?
- **Određivanje komunikatora:** Tko će komunicirati?
- **Određivanje lokacija:** Gdje će se komunicirati?

Uspješno komuniciranje tijekom krize može povećati povjerenje javnosti i smanjiti negativne posljedice za organizaciju (Mihaljević i Mihalinčić, 2011).

### **Komunikacija nakon krize**

Kriza može biti prilika za poboljšanje ugleda organizacije. Komunikacija nakon krize trebala bi se fokusirati na:

- **Isticanje pozitivnih aspekata:** Prikazivanje kako je organizacija riješila krizu i što je naučila.
- **Prikazivanje kontrole:** Pokažite da je organizacija imala kontrolu nad situacijom kako bi se smanjile panika i štetne posljedice.

Organizacije s dobro razrađenim planom krizne komunikacije mogu izvući korisne učinke čak i iz nepovoljnih situacija (Funda i Majić, 2010).

Zaključuje se da upravljanje kriznom komunikacijom zahtijeva pripremu, jasno definirane strategije i učinkovito provođenje plana komunikacije. Pravilno upravljanje informacijama može pomoći organizaciji da se nosi s krizom i čak izvuče pozitivne učinke iz teških situacija.

### **3.1.1 Interna komunikacija zaposlenika i menadžmenta**

Kroz transparentnu internu komunikaciju, menadžeri mogu graditi povjerenje među zaposlenicima, potičući ih da dijele ideje, rješavaju probleme i aktivno sudjeluju u postizanju organizacijskih ciljeva. Nedostatak neverbalne komunikacije u virtualnim kanalima može ograničiti jasnoću poruka, stoga je pažljivo vođenje i interpretacija od ključne važnosti. Tijekom kriznih situacija, menadžeri moraju biti transparentni, precizni i jasni u komunikaciji (Knapp i Hall, 2010).

Organizacije bi trebale ulagati u obuku zaposlenika za korištenje digitalnih alata i razvijanje razumijevanja u virtualnom okruženju. Implementacija jasnih smjernica za komunikaciju i redovito usklađivanje strategija s organizacijskim ciljevima ključni su za izgradnju uspješnog radnog okruženja.

#### ***Stvaranje produktivnog radnog okruženja***

Menadžeri igraju ključnu ulogu u prenošenju strategijskih smjernica zaposlenicima, što pomaže u usklađivanju njihovih aktivnosti s ciljevima tvrtke. Redovita komunikacija omogućuje zaposlenicima bolje razumijevanje svoje uloge i doprinos organizacijskom uspjehu (Fox, 2001). Otvorena komunikacija održava radnu atmosferu povjerenja i suradnje, što povećava motivaciju i angažman zaposlenika (Giddens, 2007).

#### ***Izazovi interne komunikacije***

Jedan od najvećih problema je nedostatak jasnoće i konzistentnosti u porukama, što može dovesti do nesporazuma i pogrešnog tumačenja informacija. U modernim organizacijama, gdje su timovi često distribuirani, važno je implementirati alate i tehnologije koje olakšavaju komunikaciju i suradnju na daljinu (Fox, 2011).

### ***Upravljanje kriznom komunikacijom***

Kako bi uspješno upravljale kriznim situacijama, organizacije moraju razviti komunikacijske vještine svojih menadžera i zaposlenika. Efikasna komunikacija je ključna za pravovremeno prenošenje informacija, usklađivanje akcija i smanjenje nesigurnosti među dionicima. Ulaganje u treninge, radionice i specijalizirane softverske alate može značajno unaprijediti interne komunikacijske procese i pripremiti organizaciju za krizne situacije.

Efikasna komunikacija pomaže menadžerima i zaposlenicima da bolje razumiju situaciju, koordiniraju aktivnosti i brzo reagiraju na promjene, što je ključno u kriznim trenucima. Također smanjuje stres i nesigurnost unutar tima, poboljšavajući ukupnu učinkovitost (Knapp i Hall, 2010).

Menadžeri imaju ključnu ulogu u upravljanju internom komunikacijom tijekom krize. Transparentnost i jasna komunikacija sa zaposlenicima i drugim dionicima ključni su za očuvanje ugleda organizacije i izgradnju povjerenja. Organizacije koje razvijaju učinkovite strategije interne komunikacije mogu bolje prevladati krizne izazove i osigurati stabilnost i uspjeh u teškim vremenima (Fox, 2001; Giddens, 2007).

### **3.2. Uloga menadžera u kriznom menadžmentu**

Osim komunikacijske uloge, menadžeri imaju i druge značajne uloge u upravljanju kriznim situacijama. Jedna od važnih uloga menadžera u kriznom menadžmentu je prepoznavanje i analiza krize. Menadžeri moraju biti sposobni brzo prepoznati krizne situacije, bilo da se radi o prirodnim katastrofama, financijskim problemima ili reputacijskim krizama. Razumijevanje prirode krize omogućuje menadžerima donošenje adekvatnih odluka i planiranje strategija za njezino rješavanje (Drucker, 2006).

Nadalje, Buble (2006) navodi da je ključna uloga donošenje odluka u kriznim situacijama. Menadžeri su često pod pritiskom da brzo odluče o akcijama koje će organizacija poduzeti kako bi popravila krizu. Te se odluke moraju temeljiti na činjenicama, ali i na intuitivnom razumijevanju situacije, uzimajući u obzir sve moguće posljedice.

Ujedno, Buble (2010) ističe kako je upravljanje resursima također jedna od važnih uloga menadžera u kriznom menadžmentu. To uključuje raspoređivanje ljudskih, financijskih i

materijalnih resursa na način koji omogućuje učinkovito rješavanje krize. Menadžeri moraju biti spremni brzo mobilizirati timove i resurse u skladu s promjenjivim prioritetima kako bi odgovorili na dinamičnu prirodu krizne situacije.

Konačno, menadžeri u kriznom menadžmentu igraju ključnu ulogu u učenju iz iskustva. Nakon što se kriza smirila, važno je provesti analizu događaja kako bi se identificirale snage i slabosti u upravljanju krizom. Ti uvidi omogućuju organizaciji da poboljša svoje buduće strategije za upravljanje krizama i da bude bolje pripremljena za buduće izazove (Tipurić i suradnici, 2012).

Ukratko, uloga menadžera u kriznom menadžmentu nije samo reaktivna, već proaktivna i strateška. Učinkovito upravljanje krizama zahtijeva vodstvo, donošenje odluka, komunikaciju, upravljanje resursima i učenje iz iskustva kako bi organizacija bila jača i otpornija na buduće izazove.

### 3.3. Važnost otpornosti u kriznom menadžmentu

Otpornost u kriznom menadžmentu ključna je za osiguranje da organizacije mogu preživjeti, prilagoditi se i napredovati unatoč izazovima i nepredviđenim događajima. Učinkovit krizni menadžment stoga je ključan za otpornost tvrtke. Pomaže u oporavku od kriza i vraćanju u normalno poslovanje što je prije moguće. Također pomaže u minimiziranju negativnih utjecaja kriza i jačanju konkurentnosti ([www.give-consulting.com](http://www.give-consulting.com))<sup>1</sup>. Neke od glavnih točaka koje naglašavaju važnost otpornosti navedene su u nastavku rada.

- **Brza reakcija na krize:** Otpornost omogućava organizacijama da brzo i učinkovito reagiraju na krize. To uključuje prepoznavanje problema, donošenje odluka i implementaciju mjera za kontrolu štete.

---

<sup>1</sup> <https://www.give-consulting.com/index.php/en/referenzen/give-blog/the-importance-of-crisis-management-for-resilience-in-the-automotive-industry>, The importance of crisis management for resilience in the automotive industry, datum pristupa (10.8.2024).

- **Oporavak i kontinuitet poslovanja:** Organizacije koje razvijaju otpornost mogu brže obnoviti svoje operacije nakon krize. Planovi za oporavak poslovanja i kontinuitet poslovanja ključni su za minimiziranje prekida i održavanje osnovnih funkcija.
- **Adaptacija i inovacija:** Krize često zahtijevaju brze promjene i prilagodbe. Otpornost uključuje sposobnost organizacije da se prilagodi novim uvjetima i pronade inovativna rješenja za nove izazove.
- **Smanjenje rizika:** Izgradnja otpornosti uključuje identifikaciju i procjenu rizika, što omogućava organizacijama da bolje pripreme preventivne mjere i smanje potencijalne negativne posljedice kriznih događaja.
- **Održavanje reputacije:** Organizacije koje mogu uspješno upravljati krizama i pokazati otpornost često zadržavaju ili čak poboljšavaju svoju reputaciju. To je važno za održavanje povjerenja klijenata, partnera i drugih dionika.
- **Psihološka otpornost zaposlenika:** Otpornost također uključuje podršku zaposlenicima u kriznim vremenima. Psihološka otpornost može pomoći zaposlenicima da se nose sa stresom i ostanu produktivni i angažirani čak i u teškim uvjetima.
- **Priprema za buduće krize:** Organizacije koje ulažu u izgradnju otpornosti obično imaju bolje razvijene planove i resurse za buduće krize. To uključuje učenje iz prošlih događaja i kontinuirano poboljšavanje kriznih planova i procedura ([www.give-consulting.com](http://www.give-consulting.com)).

Otpornost u kriznom menadžmentu ključna je za dugoročnu održivost i uspjeh organizacije. Ona omogućava organizacijama ne samo da prežive krize, već i da se iz njih izvuku jače i spremnije za buduće izazove.

### 3.4. Planiranje upravljanja krizama

Proces planiranja upravljanja krizama uključuje niz koraka i strategija koje pomažu u pripremi, odgovoru i oporavku nakon kriznih događaja.

Sučević (2010) navodi nekoliko ključnih točaka o planiranju upravljanja krizama:

- **Identifikacija rizika:** Analiza potencijalnih prijetnji i ranjivosti organizacije ili zajednice pomaže u prepoznavanju mogućih kriznih situacija. To može uključivati prirodne katastrofe, tehničke havarije, sigurnosne prijetnje ili druge neželjene događaje.
- **Razvoj planova i strategija:** Formuliranje planova za upravljanje krizama uključuje definiranje uloga i odgovornosti, uspostavu komunikacijskih kanala, planiranje evakuacija ili zaštite imovine te osiguranje resursa za hitne slučajeve.
- **Obuka i simulacije:** Redovite vježbe i obuke ključnih osoba i timova pomažu u pripremi za brz i koordiniran odgovor tijekom kriznih situacija. To može uključivati simulacije požara, poplava, cyber napada ili drugih scenarija.
- **Komunikacija i koordinacija:** Učinkovita komunikacija unutar organizacije, s vanjskim partnerima, medijima i javnošću ključna je za održavanje povjerenja i upravljanje kriznim situacijama bez dodatnih komplikacija.
- **Oporavak i evaluacija:** Nakon što se kriza smiri, važno je provesti evaluaciju odgovora kako bi se identificirale snage i slabosti planova te implementirale poboljšanja za buduće krizne situacije.
- **Prilagodljivost i učenje:** Planovi za upravljanje krizama trebaju biti prilagodljivi i osmišljeni za kontinuirano poboljšanje kako bi se mogla adekvatno odgovoriti na nove vrste prijetnji ili promjene u okruženju.
- **Primjeri dobre prakse:** Studije slučaja ili primjeri uspješnih implementacija planova za upravljanje krizama mogu pružiti uvid u najbolje prakse i izazove s kojima se organizacije susreću.
- **Etički i pravni aspekti:** Upravljanje krizama često uključuje složene etičke i pravne dileme, poput zaštite privatnosti, pravične raspodjele resursa i odgovornosti za štetu.



## **4. RAZVOJ ZAPOSLENIKA**

### **4.1. Povećanje spremnosti zaposlenika na promjenjive ili krizne uvjete poslovanja**

Razvoj zaposlenika ključni je aspekt učinkovitog upravljanja krizom u svakoj organizaciji. Ovo nije samo pitanje sigurnosti i operativne sposobnosti, već i povjerenja i sposobnosti organizacije da se adekvatno nosi s izazovima.

Obrazovanje je temeljni oblik povećanja spremnosti za bilo kakvu promjenu. Zaposlenici moraju biti obučeni da prepoznaju znakove krize, bilo da se radi o prirodnoj katastrofi, tehnološkom problemu ili krizi ugleda. Obuka bi trebala uključivati postupke evakuacije, prvu pomoć, upravljanje komunikacijom i druge ključne vještine relevantne za specifične vrste kriznih situacija koje organizacija može doživjeti (Drucker, 2006).

Važno je uspostaviti jasne procedure i protokole. Zaposlenici bi trebali biti upoznati s planovima za slučaj opasnosti i kriznim scenarijima. To uključuje definiranje odgovornosti, komunikacijskih kanala, ruta za evakuaciju i postupaka za povratak na normalne operacije nakon krize. Jasni protokoli smanjuju paniku i omogućuju učinkovitiji odgovor u stresnim situacijama.

Buble (2010) navodi da redovite vježbe i simulacije ključni su za testiranje spremnosti zaposlenika. Vježbe bi trebale uključivati simulacije različitih kriznih scenarija kako bi se procijenio odgovor timova i identificirale potencijalne praznine u planovima. Ovo također pruža priliku za učenje iz svake vježbe i poboljšanje budućih strategija.

Tipurić i suradnici (2012) ističe podršku vodstva kao sljedeći ključni aspekt razvoja zaposlenika i svrhu povećanja otpornosti na krizne situacije i efektivnog upravljanja krizom. Menadžeri i voditelji trebaju biti primjer smirenog i učinkovitog vodstva u kriznim situacijama. Potpora, motivacija i jasne smjernice menadžmenta pomažu u održavanju pozitivne atmosfere i stabilnosti u organizaciji tijekom kriznih razdoblja (Tipurić i suradnici, 2012). Stalna evaluacija i poboljšanje kriznih planova ključno je za održavanje učinkovitosti sustava pripreme zaposlenika. Organizacija treba redovito preispitivati i prilagođavati svoje strategije u skladu s novim izazovima i promjenama u okruženju.

Priprema zaposlenika za krizne uvjete zahtijeva holistički pristup koji uključuje edukaciju, uspostavljanje procedura, vježbe, potporu vodstva i stalno usavršavanje. Ulaganje u pripremu

zaposlenika ne samo da povećava sigurnost i sposobnost organizacije da se nosi s krizama, već i jača povjerenje unutar tima i omogućava organizaciji da učinkovito odgovori u izazovnim situacijama.

#### **4.2. Povjerenje unutar organizacije**

Povjerenje unutar organizacije predstavlja ključni faktor za uspješno poslovanje, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Razumijevanje i upravljanje povjerenjem zahtijeva pristup koji uključuje definiciju pojma, prepoznavanje važnosti, identifikaciju faktora koji ga utječu, te razvoj strategija za njegovo izgradnju i održavanje. U ovom poglavlju razmotrit ćemo sve ove aspekte detaljno.

Povjerenje unutar organizacije može se definirati kao vjerovanje zaposlenika u ispravnost i integritet vodstva, međusobno poštovanje i otvorenu komunikaciju. To uključuje uvjerenje da će se odluke donositi pravedno i da će svi članovi organizacije djelovati u najboljem interesu svih uključenih (Sučević, 2010).

Povjerenje je ključno za uspješno funkcioniranje organizacije iz nekoliko razloga: (Brčić i sur, 2013)

- **Smanjenje konflikata:** Kada postoji povjerenje, sukobi su rjeđi i lakše se rješavaju
- **Povećanje suradnje:** Zaposlenici su skloniji suradnji kada vjeruju jedni drugima
- **Povećanje angažmana:** Zaposlenici koji vjeruju svom vodstvu i kolegama su motiviraniji i angažiraniji
- **Bolja organizacijska klima:** Povjerenje doprinosi pozitivnom radnom okruženju i klimi

**Faktori koji utječu na povjerenje prema Brčić i sur. (2013) su:**

- **Transparentnost vodstva:** Otvorena i jasna komunikacija o odlukama i strategijama
- **Dosljednost u ponašanju:** Vodstvo koje održava dosljednost u svojim postupcima
- **Poštovanje prema zaposlenicima:** Pristupanje svim zaposlenicima s poštovanjem
- **Pravednost u raspodjeli resursa:** Ravnotežna raspodjela resursa i nagrada
- **Kvaliteta međuljudskih odnosa:** Jačanje odnosa među članovima tima

Organizacije mogu primijeniti različite strategije za izgradnju i održavanje povjerenja: (Brčić i sur., 2013).

- **Transparentna komunikacija:** Redovito i otvoreno dijeljenje informacija o ciljevima, izazovima i uspjesima organizacije
- **Pružanje povratnih informacija:** Redovita i konstruktivna povratna informacija koja pomaže zaposlenicima u njihovom profesionalnom razvoju
- **Razvoj međusobnog poštovanja i podrške:** Promicanje kulture u kojoj se cijeni doprinos svih članova tima
- **Promicanje otvorenosti i iskrenosti:** Osiguranje da svi članovi organizacije imaju priliku izraziti svoje misli i osjećaje bez straha od negativnih posljedica

Kao posljedice nedostatka povjerenja (Brčić i sur., 2013 prema Hurly 2006, Bludel i Ippolito 2008, Sučević 2010 i Schein 2011) navode:

- **Smanjena motivacija zaposlenika:** Zaposlenici koji ne vjeruju svojim nadređenima često su manje angažirani
- **Povećana fluktuacija:** Visok nivo nezadovoljstva može dovesti do povećane stope odlaska zaposlenika
- **Loša reputacija organizacije:** Organizacije s niskim nivoom povjerenja mogu se suočiti s negativnim percepcijama u zajednici
- **Smanjena sposobnost za inovacije:** Nedostatak povjerenja može inhibirati kreativnost i prilagodbu promjenama.

### **Primjeri dobre prakse**

Povjerenje unutar organizacije je ključno za njezino uspješno funkcioniranje. Organizacije koje uspješno upravljaju povjerenjem ne samo da poboljšavaju radnu atmosferu, već i povećavaju produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Ključ za održavanje povjerenja leži u transparentnoj komunikaciji, dosljednosti, poštovanju i otvorenosti. U budućnosti, organizacije će morati nastaviti prilagođavati svoje pristupe kako bi se nosile s novim izazovima i održale visoku razinu povjerenja u sve promjenjivijem radnom okruženju.

### 4.3. Uloga zaposlenika u kriznom menadžmentu

Uloga zaposlenika u kriznom menadžmentu ključna je za uspješno upravljanje izazovima i nepredviđenim situacijama unutar organizacije. Upravljanje kriznim situacijama uključuje strategije i postupke dizajnirane za smanjenje štete, zaštitu ugleda organizacije i osiguranje brzog oporavka nakon kriznog događaja. Uspješna provedba ovih strategija često ovisi o angažmanu i doprinosu svakog zaposlenika.

Prvo, zaposlenici igraju ključnu ulogu u prepoznavanju potencijalnih kriznih situacija. Budući da su u izravnom kontaktu s svakodnevnim operacijama i kupcima, mogu prvi primijetiti znakove koji ukazuju na moguće probleme ili nedostatke u procesima. Njihova sposobnost identificiranja kriznih situacija omogućuje organizaciji da poduzme preventivne mjere prije nego što kriza eskalira (Drucker, 2006).

Tijekom krize, zaposlenici su često prva linija obrane. Njihova brza reakcija, sposobnost donošenja odluka u stresnim situacijama i učinkovita komunikacija s kolegama, klijentima i javnošću mogu biti presudni za krizni menadžment. Edukacija o kriznim procedurama i redovita obuka za postupanje u izvanrednim situacijama značajno poboljšava njihovu spremnost i osposobljenost (Buble, 2006).

Zaposlenici također igraju ključnu ulogu u očuvanju ugleda organizacije tijekom krize. Dosljednost u pružanju točnih informacija, transparentnost u komunikaciji i briga za interese klijenata i javnosti mogu značajno utjecati na percepciju organizacije u teškim vremenima. Otvorenost i iskrenost pomažu u izgradnji povjerenja čak i u najizazovnijim okolnostima (Buble, 2006).

Nakon krize, zaposlenici su ključni u procesu evaluacije i poboljšanja. Njihovi uvidi o tome što je funkcioniralo, a što ne, ključni su za organizaciju kako bi se spriječilo ponavljanje sličnih situacija u budućnosti (Tipurić i sur., 2012).

Motivacija zaposlenika tijekom krize je također ključna. Nedostatak motivacije, ugrožena sigurnost i osjećaj pripadnosti mogu pogoršati kriznu situaciju. Da bi se održala motivacija, potrebno je razviti osjećaj samopouzdanja i vjeru u zaposlenike i organizaciju. Menadžment mora biti dosljedan u svojim postupcima, govoru i djelovanju te širiti osjećaj sigurnosti među zaposlenicima.

Kvalitetna interna komunikacija postaje još važnija u kriznim vremenima. Komunikacija između menadžmenta i zaposlenika, kao i među samim zaposlenicima, ključna je za razmjenu informacija, prevladavanje konflikata, raspodjelu zadataka i izgradnju povjerenja (Portal za poduzetnike, mikro i mala poduzeća, 2020)<sup>2</sup>

Iako se zaposlenici ne mogu smatrati primarnim krivcima za neuspjeh poduzeća, njihova uloga u rješavanju krize nije zanemariva. Zajednički doprinos menadžmenta i zaposlenika ključan je za uspješno prevladavanje krize i daljnji rast poduzeća. Poslovna kriza je zajednički problem kriznih menadžera i zaposlenika, a timski pristup može predstavljati priliku za pozitivne promjene i poboljšanje.

#### **4.4. Oblici razvoja zaposlenika radi povećanja otpornosti na krize**

Razvoj zaposlenika u kontekstu povećanja otpornosti poduzeća na krize predstavlja ključni aspekt upravljanja ljudskim resursima u suvremenom poslovnom okruženju. U današnjem dinamičnom svijetu, organizacije se često susreću s brzim promjenama, tehnološkim inovacijama, ekonomskim krizama ili drugim izazovima koji zahtijevaju prilagodbu i evoluciju kako bi ostale konkurentne i održive.

Jedan od osnovnih oblika razvoja zaposlenika u svrhu prilagodbe promjenama je kontinuirano obrazovanje i profesionalni razvoj. Ovo uključuje pružanje prilika za stjecanje novih vještina, znanja i kompetencija koje su potrebne za nove tehnologije ili procese unutar organizacije. Programi obuke mogu se fokusirati na digitalne vještine, upravljanje promjenama ili timski rad, pružajući zaposlenicima alate i resurse potrebne za uspješno nositi se s novim zahtjevima (Drucker, 2006).

Drugi važan aspekt je mentorstvo i coaching. Kroz sustav mentorstva, iskusni zaposlenici mogu dijeliti svoje znanje i iskustvo s kolegama koji se suočavaju s promjenama ili krizama, pružajući im podršku i smjernice kako bi lakše prevladali izazove. Coaching, s druge strane, može biti

---

<sup>2</sup> <https://mentorica.biz/aktualno/krizno-upravljanje-i-utjecaj-zaposlenika-234/>, Krizno upravljanje i utjecaj zaposlenika, datum pristupa (10.8.2024).

usmjeren na razvoj specifičnih vještina ili osobnih karakteristika koje su ključne za uspješno upravljanje kriznim situacijama ili promjenama (Sučević, 2010).

Dalje, važno je poticati agilnost i fleksibilnost među zaposlenicima. To uključuje promicanje kulture učenja i prilagodljivosti unutar organizacije, gdje se cijeni sposobnost brze reakcije na promjene i otvorenost za eksperimentiranje s novim idejama i pristupima. Fleksibilni radni aranžmani i timovi koji su sposobni brzo se prilagoditi novim zahtjevima također su ključni za uspješno upravljanje kriznim situacijama ili promjenama.

Nadalje, organizacije mogu koristiti simulacije ili scenarije kao oblik treninga za zaposlenike kako bi ih pripremile za potencijalne krizne situacije. Kroz ove vježbe, zaposlenici mogu razviti svoje sposobnosti u rješavanju problema, donošenju brzih odluka i suradnji u timskom okruženju, što može biti od vitalne važnosti u stvarnim situacijama (Tipurić i suradnici, 2012).

Važno je naglasiti važnost liderstva u promicanju razvoja zaposlenika u krizama i promjenama. Lideri trebaju biti sposobni inspirirati, motivirati i usmjeravati svoje timove kroz turbulentna vremena, pružajući im potrebnu podršku i resurse za uspješno prevladavanje izazova.

Razvoj zaposlenika radi prilagodbe promjenama i krizama ključan je za dugoročnu uspješnost organizacija u današnjem globaliziranom i dinamičnom poslovnom okruženju. Kroz kontinuiranu obuku, mentorstvo, promicanje agilnosti i liderstvo, organizacije mogu osigurati da njihovi zaposlenici budu spremni za sve izazove s kojima se susreću, te da se uspješno prilagode i rastu unatoč turbulentnim vremenima.

#### **4.5. Proaktivno ponašanje zaposlenika kao ključ za uspješno upravljanje krizama**

Proaktivno organizacijsko ponašanje (Organizational Citizenship Behaviour, OCB) odnosi se na dugoročne, dobrovoljne aktivnosti zaposlenika koje nadmašuju formalne zahtjeve posla, ali značajno doprinose uspješnom funkcioniranju organizacije (Brčić i suradnici, 2013 prema Organ, 1988). Ova vrsta ponašanja uključuje dvije glavne dimenzije:

- dosljedno obavljanje radnih zadataka, i
- altruizam, što podrazumijeva brigu za druge i nesebičnost (Mohammad i sur. 2011).

Prema Podsakoffu i suradnicima (2009), proaktivno ponašanje donosi nekoliko ključnih koristi za zaposlenike:

- Zaposlenici koji pokazuju proaktivnost često dobivaju bolje ocjene radne učinkovitosti od nadređenih, jer menadžeri pozitivno percipiraju njihovu angažiranost.
- Povećana radna učinkovitost proaktivnih zaposlenika može rezultirati organizacijskim nagradama, što dodatno poboljšava njihovo zadovoljstvo i motivaciju.
- Proaktivni zaposlenici mogu imati veću sigurnost u svojoj poziciji unutar organizacije, posebno u vremenima krize.

Proaktivnost se može povezati s određenim osobinama, poput fleksibilnosti, samoinicijativnosti, suradnje, upornosti i internog lokusa kontrole. Ove karakteristike pomažu zaposlenicima da djeluju kao uzori i potaknu kolege na promjene.

Prema Farhu i suradnicima (1990), proaktivno ponašanje doprinosi razvoju povjerenja i podrške menadžmentu, što je ključno za uspješno upravljanje krizama. U kriznim situacijama, proaktivni zaposlenici mogu značajno olakšati rad kriznim menadžerima kroz svoju predanost i kolektivni aktivizam.

Stil vodstva kriznog menadžera igra ključnu ulogu u poticanju proaktivnog ponašanja zaposlenika. Postoje različiti stilovi vodstva koji mogu utjecati na proaktivnost, uključujući transakcijsko, transformacijsko i transcendentno vodstvo (Cardona i Rey, 2008).

**Transakcijsko vodstvo** koristi autoritet i nagrađuje ili kažnjava zaposlenike prema njihovom ispunjavanju radnih zadataka. Ovaj pristup može dovesti do demotivacije i nije optimalan za poticanje proaktivnosti.

**Transformacijsko vodstvo** naglašava razvoj osobnih sposobnosti, inovativnost i motivaciju zaposlenika usklađivanjem njihovih vrijednosti s organizacijskim ciljevima. Transformacijski lideri grade dobre odnose i potiču intrinzičnu motivaciju, što rezultira većom spremnošću zaposlenika na suradnju.

**Transcendentno vodstvo** usmjereno je na osobni utjecaj i izgradnju zajedničke misije, koja motivira zaposlenike kroz osjećaj obveze prema vođi. Ovaj stil može potaknuti dodatnu proaktivnost i razvoj novih lidera unutar organizacije.

Preporuke za krizne menadžere uključuju kombiniranje autoriteta i odlučnosti (karakteristike transakcijskog vodstva) s komponentama transformacijskog i transcendentalnog vodstva, kako bi se stvorili dugoročni partnerski odnosi i povećala razina proaktivnosti zaposlenika u kriznim situacijama.



## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ODGOVORU KRIZNOG MENADŽMENTA PODUZEĆA NA NASTALU KRIZU ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID 19 VIRUSA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA D.D.**

U ovoj analizi korišteni su podaci prikupljeni s mrežne stranice Podravke, koji su potom interpretirani i raspravljani u skladu s teorijskim smjernicama o kriznom menadžmentu. Korištene metode uključivale su kvalitativnu analizu sadržaja, pri čemu su pregledane dostupne informacije o krizama, njihovim obilježjima, uzrocima te procesu upravljanja kriznim situacijama u Podravki. Analiza je obuhvatila pregled slučajeva kriza s kojima se Podravka suočila, kako bi se dobila cjelovita slika njihovog pristupa kriznom komuniciranju i upravljanju kriznim situacijama.

Podravka je izabrana za ovaj slučaj zbog nekoliko ključnih razloga. Kao jedno od najvećih i najpoznatijih poduzeća u prehrambenoj industriji u regiji, Podravka ima bogato iskustvo u suočavanju s različitim vrstama kriza. Njihova otvorenost prema javnosti i transparentnost u komuniciranju omogućili su pristup detaljnim informacijama potrebnim za ovu analizu. Osim toga, Podravka je poznata po primjeni naprednih strategija u kriznom menadžmentu, što je čini idealnim primjerom za proučavanje i interpretaciju kriznih situacija. Analiza njihovih pristupa i metoda može pružiti vrijedne uvide i preporuke za druge organizacije koje se suočavaju s sličnim izazovima.

### **5.1. Opći podaci o poduzeću Podravka d.d.**

Podravka d.d.<sup>3</sup> jedno je od vodećih prehrambenih poduzeća u Hrvatskoj i regiji. Osnovana je 1934. godine, a kroz desetljeća se razvila u međunarodno priznatu kompaniju koja posluje na mnogim svjetskim tržištima. Podravka je najpoznatija po svojim prehrambenim proizvodima, uključujući začine, juhe, gotova jela i konzerve, ali također proizvodi i farmaceutske proizvode.

Podravka je osnovana u Koprivnici, od strane braće Wolf kao tvrtka za preradu voća. Tijekom godina, Podravka se postupno širila i diverzificirala svoju proizvodnju. Ključni trenutak u povijesti tvrtke bio je lansiranje začina Vegeta 1959. godine, koji je postao simbol brenda i jedan od najprepoznatljivijih proizvoda na globalnom tržištu.

---

<sup>3</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>. O nama. Datum pristupa (8.8.2024).

Ključni proizvodi i brendovi su (Podravka, službene stranice, n.d.):

- Vegeta: Univerzalni začim koji je postao simbol kvalitete i inovacije. Prodaje se u više od 40 zemalja svijeta.
- Juhe: Razne vrste instant i gotovih juha koje su popularne u domaćinstvima i ugostiteljstvu.
- Gotova jela: Linija proizvoda koja uključuje konzervirana i polugotova jela.
- Dječja hrana: Proizvodi prilagođeni za prehranu dojenčadi i male djece.
- Slatki program: Uključuje pekmeze, džemove, med i slične proizvode.
- Farmaceutski proizvodi: Lijekovi i dodaci prehrani kroz poduzeće Belupo, koje je u vlasništvu Podravke.

Podravka posluje na mnogim međunarodnim tržištima, uključujući zemlje Europske unije, Rusiju, Australiju, Sjedinjene Američke Države i mnoge druge. Izvozni proizvodi čine značajan dio prihoda poduzeća, a Vegeta je vodeći proizvod u ovoj kategoriji.

Podravka se fokusira na kontinuirani rast kroz inovacije, diverzifikaciju proizvoda i širenje na nova tržišta. Strategija poduzeća uključuje ulaganja u modernizaciju proizvodnih kapaciteta, razvoj novih proizvoda, jačanje prisutnosti na postojećim tržištima te akvizicije i strateške partnerstva s drugim tvrtkama.

Podravka pridaje veliku važnost društvenoj odgovornosti i održivosti. Aktivno sudjeluje u društvenim projektima, promiče zdrav način života i prehranu, te ulaže u ekološki prihvatljive tehnologije i procese proizvodnje.

Podravka d.d. je sinonim za kvalitetu i inovacije u prehrambenoj industriji. S bogatom poviješću, širokim asortimanom proizvoda i jakom međunarodnom prisutnošću, Podravka ostaje jedan od lidera u svojoj industriji. Njihova posvećenost kvaliteti, održivosti i društvenoj odgovornosti osigurava im stabilnu poziciju na tržištu i povjerenje potrošača širom svijeta.

## 5.2. Rezultati istraživanja

Krizni menadžment postao je ključni aspekt poslovanja za sve moderne organizacije. Podravka d.d., kao jedno od vodećih prehrambenih poduzeća u Hrvatskoj i regiji, prepoznaje važnost pripreme i reagiranja na krize koje mogu ugroziti njeno poslovanje. Podravka se suočila s krizom uzrokovanom pandemijom COVID-19. Ova kriza je globalna zdravstvena kriza koja je imala značajan utjecaj na gospodarske aktivnosti, uključujući prehrambeni sektor u kojem Podravka posluje (Grupa Podravka, 2021)<sup>4</sup>.

### 5.2.1. Krize s kojima se Podravka suočila

Vrsta krize:

Podravka se suočila s krizom izazvanom pandemijom COVID-19. Pandemija je imala ozbiljan utjecaj na razne aspekte poslovanja, uključujući tržište, proizvodne procese i financije.

Posljedice pandemije COVID-19:

#### 1. Promjene na tržištu:

- **Smanjenje prodaje u Gastro kanalu:** Zatvaranje ugostiteljskih objekata i hotela zbog pandemije uzrokovalo je značajan pad prodaje u Gastro segmentu. Udio Gastro kanala u ukupnoj prodaji smanjen je s 8,6% na 6,6%. Iako je međunarodno tržište također zabilježilo pad od 0,3%, ukupni rast prodaje Grupe bio je 2,1%, uz rast neto dobiti od 12,3%.
- **Marketinške aktivnosti:** Kako bi ublažila pad prodaje, Podravka je poduzela niz marketinških aktivnosti. Implementirane su besplatne dostave putem internetske trgovine Žuti klik, oglašavanje putem društvenih mreža i suradnja s influencerima, te je kreirana web stranica „Doma sam i kuham“ s dodatnim sadržajima na Coolinarici (Grupa Podravka, 2021).

#### 2. Proizvodni procesi:

---

<sup>4</sup> <https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/PODR/FI-PODR-a95dd920d52486fe78e2101cb1bd1ab7.pdf>. Godišnje izvješće grupe Podravka za 2020. godinu. Datum pristupa (6.8.2024).

- **Povećanje troškova:** Pandemija je uzrokovala rast cijena sirovina i materijala. Podravka je odgovorila smanjenjem troškova u segmentima gdje je to bilo moguće i optimizacijom nabave. Postignuto je održavanje neometanog dotoka sirovina kroz intenzivnu komunikaciju s dobavljačima, alternativne načine prijevoza, suradnju s novim dobavljačima, te stalno utvrđivanje prioriteta proizvodnje.
- **Prilagodba radnih procesa:** U cilju zaštite zaposlenika i održavanja proizvodnje, rad u tvornicama organiziran je u više smjena, dok je rad od kuće omogućen za zaposlenike koji nisu u proizvodnji. Osigurana je funkcionalnost informacijskog i informatičkog sustava kako bi se spriječio odljev ključnih informacija (Grupa Podravka, 2021).

### 3. Upravljanje poslovnom krizom:

- **Podrška zaposlenicima:** Zaposlenici su bili nagrađivani za njihov trud i prilagodbu novonastalim uvjetima. Tokom 2020. godine isplaćene su nagrade u različitim periodima, uključujući nagrade za povećan opseg rada i regres (Grupa Podravka, 2021).

### 4. Financije:

- **Financijsko stanje:** Na kraju 2020. godine, Podravka je imala dugoročni dug smanjen za 166,9 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu, dok je kratkoročni dug povećan za 74,2 milijuna kuna zbog tekućeg dospjeća dugoročnog duga. Kompanija je koristila državne subvencije u različitim zemljama, što je pomoglo u održavanju likvidnosti i stabilnosti poslovanja (Grupa Podravka, 2021).

#### 5.2.2. Analiza kriznog komuniciranja grupe Podravka d.d.

Prema Godišnjem izvješću za 2020. godinu, u nastavku rada donosi se analiza kriznog menadžmenta i komuniciranja grupe Podravka d.d. Tijekom pandemije COVID-19, Podravka je pokazala značajnu otpornost i prilagodljivost u suočavanju s izazovima. Slijedi detaljna analiza njihovih strategija i pristupa:

## 1. Transparentnost i pravovremenost informacija:

- **Komunikacija sa zaposlenicima:** Podravka je redovito informirala svoje zaposlenike o promjenama u radnim uvjetima i sigurnosnim mjerama. Organizirani su online sastanci i interne komunikacijske platforme za pravovremenu distribuciju informacija.
- **Komunikacija s potrošačima:** Za potrošače su organizirane kampanje informiranja o dostupnosti proizvoda, promjenama u dostavi i promjenama u marketinškim aktivnostima.

## 2. Proaktivno planiranje i krizne strategije:

- **Planiranje resursa:** Podravka je proaktivno pristupila planiranju resursa i upravljanju rizicima. Postojeći krizni planovi su prilagođeni novim okolnostima, uključujući promjene u dobavnim lancima i prilagodbu poslovnih operacija.
- **Inovacije:** Kako bi odgovorila na promjene u potražnji, Podravka je uložila u inovacije, uključujući razvoj novih proizvoda i unapređenje postojećih.

## 3. Uloga liderstva u kriznim situacijama:

- **Liderstvo i donošenje odluka:** Vodstvo Podravke je pokazalo otpornost i odlučnost u donošenju odluka tokom pandemije. Odluke su bile bazirane na trenutnim informacijama i analizi rizika, čime je omogućena brza prilagodba na promjene u okruženju.

U analizi kriznog menadžmenta Podravke tokom pandemije COVID-19, ključni uvidi uključuju potrebu za proaktivnim planiranjem, fleksibilnim prilagodbama poslovnih strategija i efikasnim kriznim komuniciranjem. Podravka je uspješno primijenila krizne strategije koje uključuju transparentnu komunikaciju sa zaposlenicima i potrošačima, inovacije u poslovanju i proaktivno planiranje resursa.

### 5.3. Rasprava

Podravka je tijekom svoje povijesti pokazala sposobnost uspješnog upravljanja krizama. Jedan od primjera je odgovor na pandemiju COVID-19. Poduzeće je brzo prilagodilo svoje poslovne procese kako bi osiguralo kontinuitet proizvodnje i opskrbe, istovremeno primjenjujući stroge

mjere sigurnosti i zdravlja za svoje zaposlenike. Osim toga, Podravka je aktivno komunicirala s potrošačima i partnerima, pružajući pravovremene informacije i podršku.

Uvođenje i razvoj učinkovitog kriznog menadžmenta značajno je doprinio stabilnosti i otpornosti Podravke. Proaktivni pristup i spremnost na krizne situacije omogućili su poduzeću da minimizira gubitke i očuva povjerenje potrošača i dionika. Ujedno, Podravka je kroz krizni menadžment ojačala svoju korporativnu kulturu, potičući odgovornost i suradnju među zaposlenicima.

Podravka d.d. je usvojila visoku razinu kriznog menadžmenta koja joj omogućuje uspješno upravljanje krizama i održavanje kontinuiteta poslovanja. Kroz proaktivno planiranje, efikasnu komunikaciju, upravljanje rizicima i strategije brzog oporavka, Podravka se pozicionirala kao otpornije i stabilnije poduzeće. Ove mjere ne samo da osiguravaju sigurnost i dobrobit zaposlenika i potrošača, već također jačaju konkurentsku prednost i dugoročni rast poduzeća.

### **Teorijska smjernica:**

#### **1. Proaktivno planiranje:**

- **Teorija:** Preporučuje se razvoj kriznih planova unaprijed kako bi se smanjili učinci krize (Tipurić i suradnici, 2012).
- **Podravka:** Strategije proaktivnog planiranja Podravke uključivale su pripremu za prekid u opskrbi i prilagodbu proizvodnje, što je omogućilo kontinuitet poslovanja.

#### **2. Komunikacija:**

- **Teorija:** Jasna i redovita komunikacija s dionicima pomaže u održavanju povjerenja i transparentnosti (Coombs, 2005).
- **Podravka:** Podravkine komunikacijske strategije kroz društvene mreže i interne kanale bile su usklađene s teoretskim preporukama, omogućujući uspješno upravljanje krizom.

#### **3. Upravljanje rizicima:**

- **Teorija:** Identifikacija i upravljanje rizicima su ključni za prilagodbu i minimiziranje negativnih učinaka krize (Osmanagić Bedenik, 2007).

- **Podravka:** Implementirane strategije upravljanja rizicima, uključujući diversifikaciju i optimizaciju nabave, odgovaraju teoretskim smjericama i omogućile su minimaliziranje poremećaja u poslovanju.

#### 4. Prilagodba zaposlenika na krizu:

- **Teorija:** Prilagodba zaposlenika uključuje obuku i pripremu za krizne situacije kako bi se osigurala njihova spremnost i učinkovitost u kriznim uvjetima. Edukacija zaposlenika o kriznim procedurama i redovita obuka za postupanje u izvanrednim situacijama ključni su za uspješno upravljanje krizom (Drucker, 2006; Tipurić i suradnici, 2012).
- **Podravka:** Tijekom pandemije COVID-19, Podravka je provela niz mjera za prilagodbu svojih zaposlenika. To je uključivalo edukaciju i obuku o novim mjerama sigurnosti i zdravlja, kao i podršku u prilagodbi na udaljeni rad i promjene u radnim praksama. Ovi koraci pomogli su u održavanju visoke razine angažmana i učinkovitosti zaposlenika, čime je osigurana stabilnost i kontinuitet poslovanja u izazovnim uvjetima.

#### 5. Promjene u radnim praksama:

- **Teorija:** Iskustvo s krizom često vodi promjenama u radnim praksama, kao što su povećanje udaljenog rada i digitalizacija poslovanja, što može povećati zadovoljstvo zaposlenika i optimizirati operativne procese.
- **Podravka:** Pandemija je ubrzala trend udaljenog rada, što je Podravka usvojila kao dugoročnu praksu, pružajući fleksibilne radne aranžmane i podržavajući virtualne timove. Daljnja digitalizacija poslovanja postala je ključna, uključujući investicije u tehnologiju i digitalne platforme za optimizaciju upravljanja lancem opskrbe, marketinga i prodaje. Ove promjene doprinose konkurentnosti Podravke u post-pandemijskoj eri.

#### 6. Razvoj ljudskih resursa:

- **Teorija:** Ulaganje u edukaciju i razvoj zaposlenika, uključujući razvoj digitalnih vještina, liderstva i timskog rada, te podrška zdravlju i dobrobiti zaposlenika ključni su za dugoročni uspjeh organizacije (Tipurić i suradnici, 2012).

- **Podravka:** Podravka je ulaganje u edukaciju svojih zaposlenika postavila kao prioritet, fokusirajući se na razvoj digitalnih vještina, liderstva i timskog rada. Programi za mentalno zdravlje, fleksibilni radni aranžmani i poticanje zdravih životnih stilova postali su integralni dio njihovih ljudskih resursa. Ova ulaganja ne samo da poboljšavaju zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, već i pripremaju organizaciju za buduće izazove, čime se povećava njena dugoročna otpornost.

## 7. Održivost i društvena odgovornost:

- **Teorija:** Održivi poslovni modeli i društvena odgovornost postaju sve važniji, zahtijevajući od organizacija da kontinuirano rade na smanjenju ekološkog utjecaja i podršci lokalnim zajednicama.
- **Podravka:** Podravka se posvetila održivosti i društvenoj odgovornosti, kontinuirano smanjujući ekološki utjecaj svojih operacija, upravljajući resursima i podržavajući lokalne zajednice. Ove mjere ne samo da doprinose društvenom pozitivnom utjecaju, već i jačaju dugoročnu održivost poslovanja.

Zaključak analize pokazuje da je Podravka uspješno integrirala razvoj zaposlenika u svoju strategiju kriznog menadžmenta. Proaktivna edukacija, fleksibilne radne prakse, i ulaganje u ljudske resurse bili su ključni za očuvanje poslovne stabilnosti i konkurentnosti tijekom pandemije COVID-19. Ova iskustva ukazuju na to da su ulaganja u razvoj zaposlenika i njihovu prilagodbu ključno sredstvo za povećanje otpornosti poduzeća na krizne uvjete poslovanja. S obzirom na promjene u radnim praksama i fokus na održivost, Podravka je pokazala da razvoj zaposlenika nije samo operativna potreba, već i strateška investicija u dugoročnu otpornost i uspjeh poduzeća.



## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je istražiti ulogu razvoja zaposlenika u povećanju otpornosti poduzeća na krizne uvjete poslovanja. Rad se fokusirao na analizu kako kontinuirani razvoj zaposlenika može doprinijeti jačanju otpornosti poduzeća na različite krizne situacije, uključujući ekonomske recesije, prirodne katastrofe, pandemije i geopolitičke nestabilnosti. Također, cilj je bio sistematizirati teorijske odrednice otpornosti poduzeća i istražiti njihovu povezanost s razvojem zaposlenika, kao i identificirati ključne kompetencije i vještine koje zaposlenici trebaju razviti kako bi poduzeće bilo otpornije na krizne situacije.

Teorijski dio rada ponudio je temeljitu analizu koncepta otpornosti poduzeća, naglašavajući važnost razvoja zaposlenika kao ključne strategije za izgradnju otpornosti. Teorijski okvir uključuje sljedeće ključne točke: proaktivno planiranje, komunikacija, upravljanje rizicima, prilagodba zaposlenika na krizu, promjene u radnim praksama, razvoj ljudskih resursa, održivost i društvena odgovornost.

Analizom slučaja Podravka d.d. identificirani su ključni uvidi koji potvrđuju teoretske smjernice i naglašavaju ulogu razvoja zaposlenika u jačanju otpornosti poduzeća. Podravka je uspješno primijenila proaktivne strategije kriznog menadžmenta, uključujući pripremu za prekid u opskrbi i prilagodbu proizvodnje, što je omogućilo kontinuitet poslovanja. Efikasne komunikacijske strategije Podravke kroz društvene mreže i interne kanale bile su usklađene s teoretskim preporukama, omogućujući uspješno upravljanje krizom i očuvanje povjerenja dionika. Implementirane strategije upravljanja rizicima, kao što su diversifikacija i optimizacija nabave, minimizirale su poremećaje u poslovanju, potvrđujući teoretske smjernice za upravljanje krizom. Podravka je prilagodila radne prakse tijekom pandemije, uključujući edukaciju zaposlenika i podršku za rad od kuće, što je povećalo angažman i učinkovitost zaposlenika te osnažilo otpornost poduzeća. Udaljeni rad i digitalizacija poslovanja postali su ključni za nastavak operacija u kriznim uvjetima, a Podravka je ubrzala implementaciju fleksibilnih radnih aranžmana i investicija u tehnologiju. Ulaganje u edukaciju i razvoj zaposlenika, uključujući razvoj digitalnih vještina i podršku mentalnom zdravlju, pokazalo se kao ključni faktor za povećanje otpornosti i dugoročni uspjeh.

Podravka je nastavila raditi na smanjenju ekološkog utjecaja i podršci lokalnim zajednicama, što je u skladu s teoretskim smjernicama za održivost i društvenu odgovornost.

Ova tema je važna za menadžere, stratege i sve profesionalce koji se bave kriznim menadžmentom i ljudskim resursima. Razumijevanje uloge razvoja zaposlenika u kriznom menadžmentu pomaže organizacijama da bolje pripreme svoje timove za buduće izazove, poboljšaju svoju otpornost i održivost, te osiguraju dugoročni uspjeh. Također, ovo istraživanje može poslužiti kao smjernica za razvoj strategija koje integriraju ljudske resurse i krizni menadžment, pomažući organizacijama da budu bolje pripremljene za nepredviđene situacije.

Iako analiza slučaja Podravka d.d. pruža korisne uvide, postoje neka ograničenja. Prvo, analiza je specifična za prehrambenu industriju i može se razlikovati u drugim sektorima s različitim izazovima i krizama. Drugo, dostupnost podataka i informacije o unutarnjim kriznim strategijama Podravke može biti ograničena, što može utjecati na dubinu analize. Treće, analiza se bazira na postojećim informacijama i izvještajima, što može ograničiti mogućnost otkrivanja svih aspekata kriznog menadžmenta unutar poduzeća.

Zaključno, rad ističe ključnu ulogu razvoja zaposlenika u izgradnji otpornosti poduzeća na krizne uvjete. Kontinuirano ulaganje u edukaciju i profesionalni razvoj zaposlenika, zajedno s proaktivnim kriznim planiranjem i efikasnom komunikacijom, omogućuje organizacijama poput Podravke da se uspješno nose s krizama i očuvaju svoju stabilnost i konkurentnost u dinamičnom poslovnom okruženju. Preporuke za buduće krizne situacije uključuju jačanje kriznog planiranja kroz detaljnije krizne scenarije i planove, unapređenje komunikacijskih strategija kroz poboljšanje kanala komunikacije sa svim dionicima i investicije u tehnologiju i inovacije koje mogu pomoći u unapređenju operativne učinkovitosti i prilagodbi na promjene u tržištu.

## LITERATURA

1. Anić, V., & Goldstein, I. (2000). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Novi Liber.
2. Bernstein, J. (2020). *Vodič za menadžere – Krizni menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
3. Brčić, R., Malbašić, I., & Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64(3), 279-296.
4. Buble, M. (2006). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
5. Buble, M., & Kružić, D. (2010). *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRIF.
6. Cardona, P., & Rey, C. (2008). *Management by Missions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
7. Coombs, T. (2005). Crisis and crisis management. U R. L. Heath (ur.), *Encyclopedia of Public Relations* (str. 219-223). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
8. Čendo Metzinger, T., & Toth, M. (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
9. Drucker, P. F. (2006). *Practice of management*. Zagreb: Naklada Ljevak.
10. Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705–721.
11. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište.
12. Funda, D., & Majić, T. (2010). NFPA – Upravljanje kriznim situacijama i programi poslovnog kontinuiteta. U T. Čendo Metzinger (ur.), *Zbornik radova III. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja»* (str. 125-132). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
13. Giddens, A. (2007). *Sociologija* (4. izdanje). Zagreb: Naklada Ljevak.
14. Horvat, J., & Mijoč, J. (2019). *Istraživački SPaSS*. Zagreb: Naklada Ljevak.

15. Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji* (str. 20-33). Jastrebarsko: Naklada Slap.
16. Kruljac, Ž., & Knežević, D. (2020). Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 10(2), 155-168.
17. Mihaljević, B., & Mihalinić, M. (2011). Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju. U T. Čendo Metzinger (ur.), *Zbornik radova IV. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja»* (str. 223-237). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
18. Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149–165.
19. Osmanagić-Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa - kroz poslovnu krizu poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
20. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
21. Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider press d.d.
22. Sučević, D. (2016). *Krizni menadžment*. Zagreb: Effectus.
23. Tipurić, D., Kružić, D., & Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima. U D. Tipurić (ur.), *Strateški menadžment* (u tisku). Zagreb: Školska knjiga.
24. Yordanova, D. (2020). Study of the factors, symptoms and causes of crisis in certain business organizations in Veliko Tarnovo. *Trakia Journal of Sciences*, 3(1), 238-243.
25. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

#### WEB IZVORI:

The importance of crisis management for resilience in the automotive industry. (n.d.). *GIVE Consulting*. Dostupno na <https://www.give-consulting.com/index.php/en/referenzen/give-blog/the-importance-of-crisis-management-for-resilience-in-the-automotive-industry>. (Pristupljeno 10. kolovoza 2024.).

Krizno upravljanje i utjecaj zaposlenika. (n.d.). *Mentorica*. Dostupno na <https://mentorica.biz/aktualno/krizno-upravljanje-i-utjecaj-zaposlenika-234/> (Pristupljeno 10. kolovoza 2024.).

O nama. (n.d.). *Podravka*. Dostupno na <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> (Pristupljeno 8. kolovoza 2024.).

Godišnje izvješće grupe Podravka za 2020. godinu. (2021). *Podravka*. Dostupno na <https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/PODR/FI-PODR-a95dd920d52486fe78e2101cb1bd1ab7.pdf> (Pristupljeno 6. kolovoza 2024.)