

# Utjecaj kriznog komuniciranja na angažiranost zaposlenika

---

**Gulić, Antonia**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:825726>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-24**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**ANTONIA GULIĆ**

**UTJECAJ KRIZNOG KOMUNICIRANJA NA**  
**ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zagreb, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ KRIZNOG KOMUNICIRANJA NA**  
**ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA**

**Mentor**

**dr.sc. Sendi Deželić, prof.v.šk.**

**Studentica:**

**Antonia Gulić**

**Naziv kolegija:**

**MENADŽMENT LJUDSKIH**

**POTENCIJALA**

**JMBAG studenta:**

**0066189251**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
1.1 Predmet rada i problem istraživanja .....	2
1.2 Cilj i doprinos .....	3
1.3 Metode istraživanja.....	3
1.4 Struktura rada .....	4
<b>2. KRIZA I KOMUNIKACIJA U VRIJEME KRIZE .....</b>	<b>5</b>
2.1 Određenje pojma krize.....	5
2.2 Tijek krize.....	7
2.3 Pojam i karakteristike krizne komunikacije .....	8
2.4 Komunikacijski kanali i njihov značaj u vrijeme krize .....	10
2.5 Utjecaj krize i njezin odgovor od strane rukovodećeg kadra .....	14
<b>3. RADNA ANGAŽIRANOST I RUKOVODITELJI .....</b>	<b>18</b>
3.1 Odrednice pojma radne angažiranosti .....	18
3.2 Rukovoditeljske vještine i njihova važnost u prenošenju poruka.....	22
<b>4. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE - UTJECAJ KRIZNOG KOMUNICIRANJA NA ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>26</b>
4.1 Uzorak i tijek istraživanja.....	26
4.2 Analiza rezultata istraživanja.....	27
4.2.1 Testiranje hipoteze H1 .....	28
4.2.2 Testiranje hipoteze H2 .....	31
4.2.3 Testiranje hipoteze H3 .....	31
4.2.4 Testiranje hipoteze H4 .....	34
4.3 Ograničenja istraživanja .....	37

<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
-----------	-----------------------	-----------

## SAŽETAK

Kriza koja se javila početkom 2020. godine kao posljedica pandemije koronavirusa (COVID-19) bitno je utjecala na poslovanje organizacija diljem svijeta. U razdoblju *lockdown-a* od ožujka do svibnja 2020. godine u Republici Hrvatskoj, Vlada Republike Hrvatske donijela je niz mjera putem ovlaštenog Stožera civilne zaštite u suradnji s institucijama i bankama kao odgovor za posrnulu gospodarsku situaciju uzrokovanu krizom. Proglašena pandemija utjecala je na ljude i organizacije diljem svijeta. Iako su krizne situacije uobičajena pojava u životu svake organizacije, one koje žele biti uspješne moraju se znati nositi sa krizama. Za uspješnu borbu s krizom organizaciji je potrebno znanje o tijeku krize te učinkoviti krizni menadžment. Riječ je o procesu koji daje smjernice u svim razdobljima krize. Jedna od bitnih sastavnica kriznog menadžmenta je plan kriznog komuniciranja te edukacija rukovodstva. Komunikaciju je moguće uspostaviti na više načina i sa više kanala, međutim učinkovita komunikacija podrazumijeva znanje kada i kako komunicirati sa ključnim dionicima. Efikasna krizna komunikacija štedi organizaciji vrijeme i resurse te pridonosi transparentnosti i sigurnosti zaposlenika, koji su ključni preduvjeti za visoku razinu angažmana kod zaposlenika. Cilj rada je istražiti utjecaj kriznog komuniciranja na angažiranost zaposlenika kroz testiranje četiri hipoteze. Rezultati istraživanja daju zanimljivu sliku o zaposlenicima u Republici Hrvatskoj u vrijeme tzv. *lockdown* perioda zbog pandemije uzorkovane pojavom koronavirusa. Može se reći da postoji poveznica između utjecaja jasnih, transparentnih i pravovremenih informacija od strane rukovoditelja na radnu angažiranost zaposlenika, međutim može se isto tako odbaciti hipoteza da je broj komunikacijskih kanala važan. Postoji značajna razlika utjecaja radne angažiranosti ovisno u kojem su tipu djelatnosti zaposlenici zaposleni, dok u odnosu na veličinu organizacije vidimo razliku u distribuciji radne angažiranosti, ali se prosječne vrijednosti radne angažiranosti ovisno o veličini organizacije ne razlikuju. Zaključujem kako organizacije koje brinu o svojim zaposlenicima imaju veću vjerojatnost opstanka na promjenjivom tržištu te uspješnije posluju u razdobljima kriza.

**Ključne riječi:** kriza, angažiranost, komunikacija, rukovodstvo, utjecaj

## **ABSTRACT**

The crisis caused by the coronavirus pandemic (COVID-19) has significantly affected the operations of organizations around the world since the early months of 2020. In the "lockdown" period from March to May of 2020 in the Republic of Croatia, the Government of the Republic of Croatia adopted a series of measures through the authorized Civil Protection Headquarters and in cooperation with institutions and banks as a response to the failing economic situation caused by the crisis. Declared pandemic affected people and organizations all over the world. Although crisis situations are a common occurrence in the life of every organization, successful organisations must know how to deal with crisis. In order to be successful in crisis situations organizations require knowledge about the course of crisis and effective crisis management. Crisis management is a process that provides guidelines in all periods of crisis. One of the essential components of crisis management is the crisis communication plan and the education of managers. It is possible to communicate in several ways and with several channels. However, effective communication implies knowing when and how to communicate with key stakeholders. Effective crisis communication saves the time and resources for the organization and contributes to employee transparency and safety, which are key prerequisites for a high level of employee engagement. The goal of research is to investigate the impact of crisis communication on employee engagement by testing four hypotheses. The research results provide an interesting picture of employees in the Republic of Croatia during the so-called "lockdown" period due to the pandemic caused by corona virus. It can be said that there is a link between the influence of clear, transparent and timely information communicated by managers on the work engagement of employees, however, the hypothesis which states that the number of communication channels is important can also be rejected. There is a significant difference in the impact of work engagement depending on the type of organisation in which the employees work, while in relation to the size of the organization we see a difference in the distribution of work engagement, but the average values of work engagement do not differ depending on the size of the organization. The effectiveness of crisis communication is a reflection of the knowledge and readiness of managers and organizations in dealing with a crisis. It can be said that organizations that take care of their employees are more likely to survive in changing market and operate more successfully in times of crisis

**Key words:** crisis, engagement, communication. Management, influence

## 1. UVOD

### 1.1 Predmet rada i problem istraživanja

Predmet istraživanja specijalističkog diplomskog rada odnosi se na stav ispitanika naspram utjecaja kriznog komuniciranja na angažiranost zaposlenica i zaposlenika u razdoblju krize potaknute pandemijom COVID-19 (u razdoblju od ožujka do svibnja 2020. godine). Društveno istraživanje ima za cilj razjasniti probleme istraživanja koja su sadržana u istraživačkim pitanjima i utvrditi stavove ispitanika o utjecaju krizne komunikacije na njihovu radnu angažiranost. Problemi istraživanja odnose se na sljedeća pitanja:

- 1) Hoće li korištenje većeg broja kanala za komuniciranje rezultirati većom radnom angažiranosti zaposlenika?
- 2) Hoće li veća kvaliteta poruka od strane rukovodećeg kadra rezultirati većom radnom angažiranosti u vrijeme krize?
- 3) Postoje li razlike u radnoj angažiranosti zaposlenika u odnosu na veličinu kompanije u kojoj su zaposleni u vrijeme krize?
- 4) Postoje li razlike u radnoj angažiranosti zaposlenika u odnosu na tip industrije u kojoj su zaposlenici zaposleni u vrijeme krize?

U skladu s problemom istraživanja i definiranim ciljevima postavljene su i sljedeće hipoteze:

H1: Pretpostavlja se da će korištenje većeg broja kanala komunikacije rezultirati višom razinom radne angažiranosti zaposlenika u vrijeme krize.

H2: Pretpostavlja se da će prenošenje jasnih i transparentnih poruka od strane rukovodećeg kadra rezultirati višom razinom radne angažiranosti zaposlenika, u odnosu na nejasne poruke ili nedostatak komunikacije prema zaposlenicima u vrijeme krize.

H3: Nije za očekivati postojanje razlika u razini radne angažiranosti zaposlenika u odnosu na veličinu kompanije u kojima su zaposleni u vrijeme krize.

H4: Ne očekuju se razlike u razini radne angažiranosti zaposlenika u odnosu na djelatnosti organizacija u kojima su ispitanici zaposleni u vrijeme krize.



## 1.2 Cilj i doprinos

Tema ovog specijalističkog diplomskog rada je odnos kriznog komuniciranja i razine angažiranosti zaposlenika u organizacijama različitog tipa, veličine i djelatnosti.

Cilj rada je provjeriti utječe li kvaliteta i učestalost komunikacije nadređenih na angažiranost zaposlenika u doba krize. U tu svrhu ispitat će se povezanost komunikacijskih vještina rukovodećeg kadra u prenošenju kriznih poruka te njihov utjecaj na postizanje pozitivnih ishoda, odnosno postizanje visoke radne angažiranosti i smanjenje negativnih emocija u vrijeme krize. Također, ispituju se potencijalne razlike u radnoj angažiranosti u odnosu na veličinu poduzeća zaposlenja te također s obzirom na tip djelatnosti poduzeća u kojem je osoba zaposlena. Ispituje se utjecaj komunikacijskih vještina rukovodećeg kadra u prenošenju kriznih poruka te njihov utjecaj na postizanje pozitivnih ishoda, odnosno na postizanje visoke radne angažiranosti i smanjenje negativnih emocija u vrijeme krize.

## 1.3 Metode istraživanja

U ovom radu korištena je znanstvena literatura na hrvatskom i engleskom jeziku. Većina literature odnosi se na znanstvene, stručne radove koji su dostupni u internetskom obliku te literaturu iz područja menadžmenta.

U teorijskom dijelu rada provedeno je sekundarno istraživanje, uključujući domaću i stranu znanstvenu i stručnu literaturu iz područja istraživanja koja se odnosi na menadžment i komunikaciju.

Empirijski dio rada uključuje primarno istraživanje u kojem je korištena metoda ankete. Prema Verčić, Sinčić Ćorić i Vokić (2010: 103) anketu se opisuje „kao metodu ispitivanja“.

U istraživanju sudjelovalo je 99 ispitanika, od toga 77 žena (74,7%) i 25 muškaraca (25,3%). Ispitanici dolaze primarno iz građevinske industrije, javnih ustanova, bankarske industrije, maloprodajnih lanaca, telekomunikacija i IT sektora, hotelijerstva, prijevoza (vodeni, zračni, kopneni) i ostalih. Ukupno je mjereno 8 kategorija. Nakon što je provedeno primarno istraživanje, prikupljeni podatci obrađeni su pomoću programa Microsoft Excel. Pri obradi primarnih podataka korištene su statističke metode poput Pearsonovog koeficijenta korelacije i deskriptivna statistika (histogrami, prosjek i graf raspršenosti). Osim navedenih metoda, u

specijalističkom radu korištene su i ostale metode kao što su: metode sinteze i analize, metoda komparacije, metoda klasifikacije, metoda indukcije i dedukcije te deskriptivna metoda.

#### 1.4 Struktura rada

U uvodu se definira problem i predmet istraživanja, cilj rada istraživanja te metode istraživanja koje su se koristile.

U drugom poglavlju naziva *Kriza i komunikacija* u vrijeme krize objašnjavaju se ključni pojmovi važni za razumijevanje postavljenih ciljeva, hipoteza, problema i zaključka rada, a odnose se na pojašnjenje pojma krize i kriznog komuniciranja, utjecaja krize i njezinog odgovora od strane rukovodećeg kadra te značaja korištenja komunikacijskih kanala u razdoblju krize. U trećem poglavlju naziva *Radna angažiranost i rukovoditelji* objašnjavaju i razrađuju pojmovi angažiranosti zaposlenika u organizacijama, karakteristike osobnih, interpersonalnih, grupnih i komunikacijskih vještina rukovoditelja i njihov značaj za njih i organizaciju.

U četvrtom poglavlju naziva *Primarno istraživanje – utjecaj kriznog komuniciranja na angažiranost zaposlenika* objašnjen je tijek i uzorak istraživanja te analiza rezultata istraživanja prema testiranju svake od četiri postavljene hipoteze. U petom poglavlju ponuđen je zaključak koji je razrađen na temelju rezultata primarnog istraživanja i u skladu sa teorijskim konceptima.

## **2. KRIZA I KOMUNIKACIJA U VRIJEME KRIZE**

### 2.1 Određenje pojma krize

Postoje različite definicije krize, a za razumijevanje postavljenih hipoteza ovog rada bitno je upoznati se s temeljnim odrednicama krize. Krizne situacije, odnosno krize, uobičajena su pojava u životu svake organizacije. Iako su direktne posljedice kriza ponekad pogubne za organizacije i na njih se gleda negativno, mogu biti i izvori pozitivnih promjena ako se na njih odgovori na primjeren način. Prema Novaku (2001: 126), važno je da krizu ne promatramo samo kao opasnost već da ju promatramo i kao priliku, te da su iznenadnost, vremenski tjesnac i nesigurnost tri bitne značajke kriza u organizaciji. Iznenadnost je prva značajka jer je ona neočekivana. Druga značajka je nesigurnost koja je za organizaciju posebno pogubna ako ju prati neznanje rukovodstva i njihova nemogućnost pravodobne reakcije gdje imaju sve potrebne informacije kako bi se kvalitetno suočili s problemom. Treća značajka je vremenski tjesnac, gdje je bitno da rukovoditeljski kadar bude svjestan važnosti faktora vremena u kriznim situacijama kaže Novak (2001: 41,42).

Postoje različite definicije krize, međutim u svima se nalaze tri odrednice koje se iznova pojavljuju i čine srž definiranja krize. Neke od njih su veličina, šteta i neočekivanost (Tafra–Vlahović, 2011: 15). Kriza je sve češća pojava u modernom svijetu posebice zato što su promjene u našem okruženju sve češće i brže. Posljedica ovakvih pojava je prilagodba ljudi koji se moraju moći s istima nositi, a osim ljudi to se odnosi i na organizacije. Kako bi se prepoznalo krizu i kriznu situaciju, potrebno je biti svjestan da se u krizi nalazimo. Ponekad je teško biti svjestan da se organizacija nalazi u krizi, ako rukovodeći kadar nije svjestan krize. Iz tog razloga, organizacije moraju biti osposobljene s pripremljenim i kompetentnim rukovodećim kadrom koji je upoznat sa strategijama prevladavanja kriza i za prilagodbu na neprestane promjene u organizaciji.

Prema Novaku (2001: 28) kriza je „nepredviđeni događaj i opasna je za okolinu te uzrokuje niz negativnih posljedica kao što su primjerice ugroza za život, zdravlje, sigurnost, financijsko stanje ili imidž određene organizacije koja se u krizi našla“.

Sučević (2010: 12) pojam poslovne krize definira kao „situaciju koja organizaciju zadesi iznenadno odnosno dijeli krizu sukladno stupnjevima na potencijalnu, latentnu i akutnu ako poslovna kriza nije uzrokovana iznenadnim događajima te opisuje organizacije iz aspekta stanja u kojima se one nalaze trenutno te koje ugrožavaju opstanak organizacije u kratkom roku“. Navodi kako postoje tri tipa organizacije koje zapadaju u krizu, a to su: male organizacije koja ne ostvare nikada puni potencijal prihoda, srednje organizacije koje ubrzano rastu, međutim ne uspijevaju stabilno rasti te velike organizacije koje su zrele te imaju dugačku povijest poslovanja. Uz pojam krize Sučević (2010: 15) navodi uvjetovanje krize vanjskim ili unutarnjim razlozima. Kriza uzrokovana vanjskim uzrocima poput ekonomskih, konkurentnih, političkih, tehnoloških i socijalnih promjena također je i kriza uzrokovana pandemijom koronavirusa u svijetu i Hrvatskoj, dakle ona je potaknuta nekim vanjskim faktorima na koje organizacija ne može utjecati.

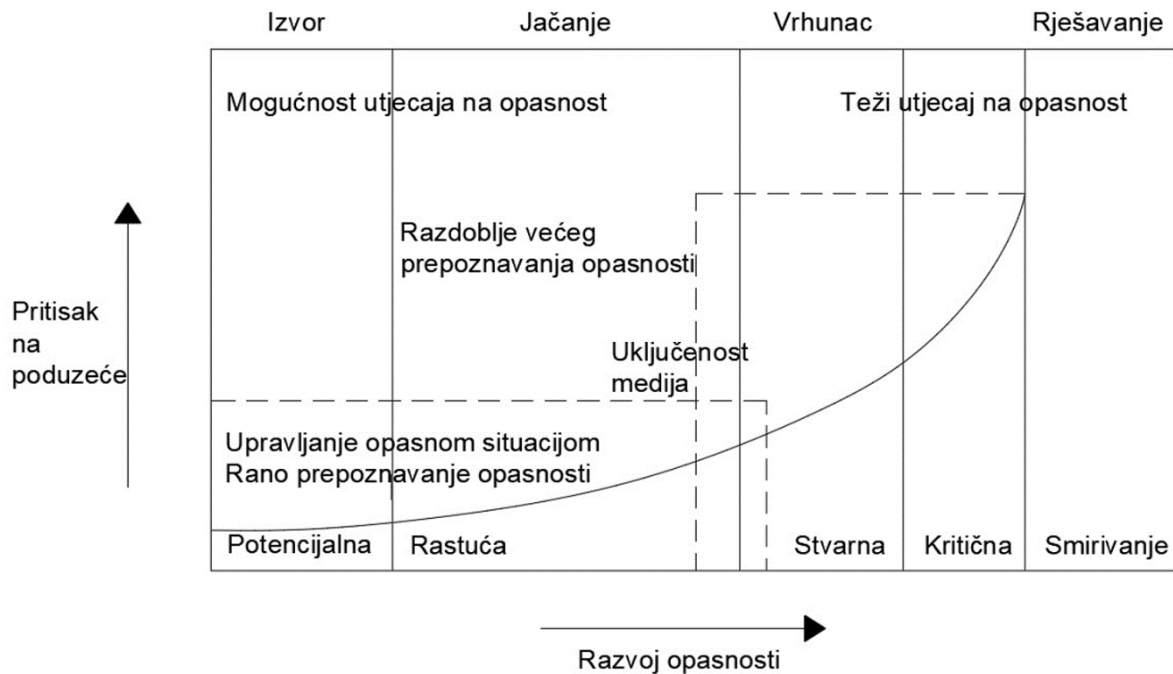
Za promatranje utjecaja kriznog komuniciranja na angažiranost zaposlenika bitno je istaknuti i značajke unutarnjih uzroka krize gdje važnu ulogu jednog od unutarnjih uzroka krize koji vrši utjecaj ima menadžment odnosno rukovodeći kadar. Razlika između vanjskih i unutarnjih kriza je u činjenici da na vanjske organizacija ne može utjecati, dok na unutarnje može, jer su uzroci krize zapravo unutar same organizacije. Najčešći unutarnji uzrok krize je loš menadžment, a uz njega Sučević (2010: 21) također navodi djelovanje ili nedjelovanje nadzornih odbora kao unutarnji uzrok krize. Nadalje, navodi loše upravljanje financijama, visoke nekontrolirane troškove te namjerno štetno djelovanje najznačajnijih dionika, bilo kupaca, uprave ili zaposlenika.

Tafra-Vlahović (2011: 27) navodi čak šesnaest tipova organizacijskih kriza: poslovne katastrofe, kolektivne tužbe, nesreće sa žrtvama, šteta za okoliš, oštećenja i povlačenja proizvoda sa tržišta, akcije potrošača, diskriminacija, otkazi upravi, neprijateljsko preuzimanje (akvizicija organizacija), konflikt sa sindikatima, financijske štete, loše upravljanje, seksualno uznemiravanje i zlostavljanje, nasilje na radnom mjestu, odavanje radnji koje organizacija želi sakriti tzv. „zviždači“, kaznena djela visokopozicioniranih zaposlenika. Navodi kako su tipovi organizacijskih kriza najčešće određeni vremenom u kojima se organizacije nalaze, međutim kao istaknutiji uzrok krize ističe loše upravljanje odnosno neadekvatan menadžment koji djeluje nepovoljno na moral zaposlenika. U slučajevima da takva situacija traje duže vrijeme posljedica može biti kriza koja nepovoljno utječe na profit, radni angažman i sigurnost radnog mjesta.

Važno je napomenuti da kriza ima svoj tijek, početak i završetak.

## 2.2 Tijek krize

Za razumijevanje krize bitno je znati njezin tijek. Tijek krize najbolje je iskazan na slici 1.



Slika 1 Razvoj krize prema Regster, 1998., preuzeto od Novak (2001:129)

Novak (2001:128) je istaknuo je kako su početkom 1990tih godina Hanworth i Menge predstavili model krize koji se sastoji od stupnjeva opasnosti koji su povezani s grafičkim prikazom na slici 1 prema Regsteru (1998).

Naime, prvi stupanj krize, koji se još naziva i izvor krize, predstavlja potencijalna opasnost koja nastaje radi vanjskih ili unutarnjih faktora te se iz njih potencijalno može razviti krizna situacija osim ako se ne smiri.

Drugi stupanj je jačanje kada je kriza rastuća te je u njoj važno pravovremeno utjecati na rano prepoznavanje i rješavanje opasnosti i pravilno upravljati opasnom situacijom. U ovom stupnju važni su komunikacijski akcijski planovi za krizno komuniciranje kako ne bi nastupila veća kriza pod utjecajem medija.

Treći stupanj je vrhunac krize i on je sam stvarna i kritična kriza koja se teže kontrolira. U ovom stupnju se kriza aktivno rješava, analizom i maksimalnom uključenošću svih bitnih sudionika.

Unutar tog stupnja kriza postaje „javna“ te sve više raste zajedno s pritiscima na organizaciju. Treći stupanj je rješavanje i smirivanje krize. Unutar tog stupnja postupno se gubi pritisak i interes javnosti i medija na organizaciju jer je unutar prethodnog stupnja na vrhuncu riješeno sve što je bilo ključno i sada preostaje samo analizirati situaciju i prevenirati neke buduće krize. Bitan aspekt rješavanja krize je znanje o prepoznavanju, nastupanju i njenom rješavanju kada ona nastupi. Također bitno je znati pripremiti se za izvanredne situacije ako kriza nastupi te istu obuzdati.

Novak (2001: 41) navodi kako je dio svake krize nedjeljiv osjećaj strah, nesigurnosti i iznenadnosti kojeg pojedinci osjećaju te uz strah spominje i osjećaj panike koji se pojavljuje iznenadno i zahvaća velik broj pojedinaca te za posljedicu daje zbunjenost, nepredvidivost u reakcijama i ponekad nerazumnost iz osjećaja straha.

Sukladno svemu navedenom, prema literaturi koja se bavi rješavanjem krize značajnu ulogu imaju pravodobna i transparentna komunikacija, pogotovo s vlastitim zaposlenicima koji čine srž svake organizacije te su integralan dio u prevenciji rasta svake buduće krize.

Tafra-Vlahović (2001: 161) navodi da je za svladavanje krize pri planiranju krize, u prevenciji krize i upravljanju u krizi bitno obratiti pozornost i na krizno komuniciranje za koje je također potrebno znanje bilo teorijsko ili ono praktično. U literaturi se proteže naglasak i stavlja važnost na edukaciju rukovoditelja za suočavanje s krizom.

Za fazu rješavanja krize Tafra navodi strategije od sedam faza koje služe kao alat za organizacije na temelju kojih se incident može spriječiti ili ako ga nije moguće spriječiti barem umanjiti štetnost. Strategije rješavanja krize Tafra-Vlahović (2011: 105) definira u fazama: identificiranje problema, procjena vjerojatnosti hoće li se incidenti dogoditi, procjena posljedica na organizaciju u slučaju incidenta, procjene rizika za svaki incident pojedinačno, procjene trenutačnih mjera za suzbijanje, procjene prioriteta i izrada plana akcije. Uz neophodan krizni menadžment, potrebno je pripremiti i adekvatnu kriznu komunikaciju kako bi se posljedice nastale krize umanjile ili u potpunosti uklonile.

### 2.3 Pojam i karakteristike krizne komunikacije

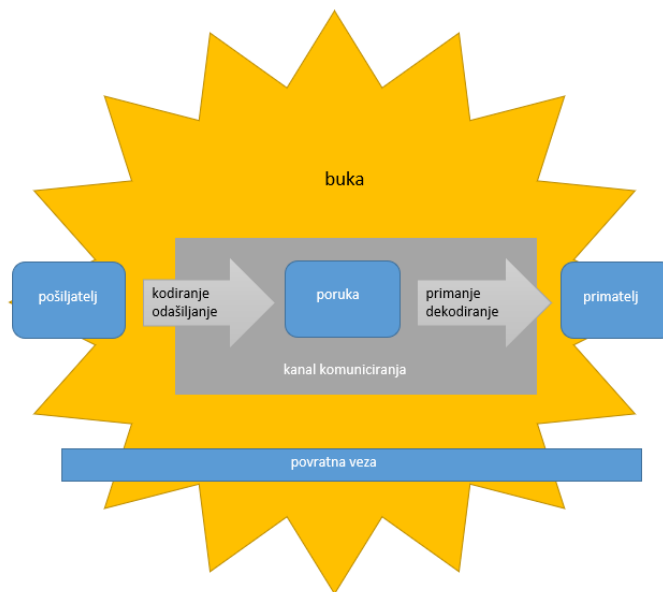
Za određivanje krizne komunikacije važno je objasniti pojam komunikacije. Puno je definicija komunikacije, međutim najvažnije je istaknuti da je komunikacija najvažniji oblik prenošenja

informacija. Prema Sikavici i sur. (2008: 574), prava komunikacija je ona kod koje svaka strana razumije poruku i značenje poruke. Nadalje, navodi da je komunikacija razmjena informacija koja ima za cilj da utječe na ponašanje i motivira sugovornika. Ljudi međusobno komuniciraju direktnim kontaktom, pomoću telefona i video konferencija, razglasom, preko oglasnih ploča, putem pisama, elektronskih poruka (e-mail, SMS, forumi, chat), pomoću telegrama i sličnim pomagalima.

Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić i Sikavica (2008: 573) navode definiciju komunikacije kao prijenos informacija, ideja, stava i emocije od osobe do osobe ili grupno te da je efikasna komunikacija zapravo konkurentna prednost gdje su rukovoditelji ili menadžeri u organizacijama stupovi promjene i uspjeha ako svoje komunikacijske vještine dovedu do visokih razina. Mnoge organizacije, prepoznale su takve tvrdnje te godišnje ulažu puno vremena i financijskih sredstava u komunikacijske vještine svojih rukovoditelja. Nadalje Bahtijarević – Šiber i sur. (2008: 573) radi razliku između efikasne i efektivne komunikacije. Objašnjavaju da je razlika u tome što efikasna komunikacija štedi vrijeme i resurse dok efektivna komunikacija prenosi identičnu poruku i srž od primatelja do pošiljatelja. Suprotno tome, imamo neefektivne i neefikasne komunikacije koje osim vremenski predstavljaju i gubitak materijalnih sredstava za organizaciju. Cilj svake komunikacije je prenošenje poruke na efektivan i efikasan način u komunikacijskom procesu. Proces komunikacije prikazan je na slici niže sukladno vizualnom prikazu u literaturi Bahtijarević-Šiber i sur. (2008: 575).

Proces komunikacije započinje kada pošiljatelj želi primatelju prenijeti informaciju koja mu nešto znači i želi da primatelj te informacije shvati tu informaciju. Kodiranje je sljedeći korak u procesu komunikacije gdje pošiljatelj preoblikuje informaciju gestama, izrazima i sličnim kako bi informaciju kodirao i kao bi primatelj istu razumio. Poruka se potom, nakon što je kodirana, odašilje do primatelja. Poruka dolazi do primatelja odgovarajućim komunikacijskim kanalom, kao što je e-mail, telefon, video poziv, pismo, *newsletter*, chat ili komunikacijom uživo. Kada primatelj shvati da pošiljatelj želi da primatelj primi poruku, tada ju primatelj dekodira u smislenu formu kako bi ju razumio odnosno razumjela. Nakon procesa komuniciranja, primatelj poruke koristi povratnu vezu kako bi pošiljatelju dao povratnu informaciju da je poruka shvaćena. Postoji i takozvana buka u komunikacijskom procesu koja ometa proces te na neki način iskrivljuju poruku. Buke u komunikacijskom procesu mogu biti fizičke smetnje poput buke u uredu, na ulici ili zvonjenja telefona u blizini, a mogu biti i

društvene prirode poput kulturnih razlika, neznanja razine jezika, krivog odabira komunikacijskog kanala i slično.



Slika 2 Proces komunikacije prema Bahtijarević-Šiber i sur., (2008: 575).

Prema Novaku (2001: 159), prvo pravilo kriznog komuniciranja, ako organizacija želi izbjeći krizu, jest pravovremeno i učinkovito komunicirati sa svojim javnostima. To bi značilo da se većina kriznih situacija može izbjeći ako postoji strategija rješavanja kriza, odnosno utvrđen i definiran krizni menadžment sa kojim je rukovodeći kadar upoznat i zna ga provoditi ako do krize ipak dođe. Integralan segment ranije spomenutog kriznog menadžment jest znanje kada i kako upotrijebiti pravi komunikacijski kanal u vrijeme krize.

## 2.4 Komunikacijski kanali i njihov značaj u vrijeme krize

Prema ranije navedenom komunicirati se može usmenim i pismenim putem. Za rukovoditeljski posao neophodna je komunikacija usmeno, koja prema istraživanjima koje spominje Bahtijarević-Šiber i sur. (2008: 577), se najčešće i odvija usmeno. Ipak, neophodno je da rukovoditelji usavrše svoje vještine komuniciranja svim kanalima komunikacije. Nadalje, u podjeli kanala komuniciranja, Bahtijarević-Šiber i sur. (2008: 577) izdvajaju suvremene oblike komunikacije kao što su komunikacija putem video poziva, e-maila, telekonferencija i glasovnih poruka putem raznih medija, kompjuterskih zaslona i kamera. Osim suvremenih metoda, usmena komunikacija licem u lice i putem videokonferencije uključuje i dio neverbalne



komunikacije koje u pisanoj komunikaciji nema. Kod neverbalne komunikacije nedostaje dio u procesu komunikacije koji se odnosi na odašiljanje riječi za primanje poruke, već se poruke primaju pogledom na sugovornika (pošiljatelja) na njezine odnosno njegove geste, izraze, odjeću, pokrete tijela i držanje.

Koliko je neverbalna komunikacija značajna govori i istraživanje koje Bahtijarević–Šiber i sur. (2008: 577) navodi (prema Mehrabian A., 1977) o tome kako se čak 55% sadržaja neke poruke prenosi gestama, izrazima lica i tijela, 38% se prenosi glasom i načinom na koji se poruka govori te samo 7% poruke se prenosi riječima koje su izrečene. Iz navedenog se može zaključiti kako je za uspješnu komunikaciju rukovoditeljima neophodno brušenje vještina u pogledu neverbalne komunikaciji, jer ona ima visok stupanj utjecaja na komunikaciju.

Od pisane komunikacije u suvremeno vrijeme Bahtijarević–Šiber i sur., (2008: 579) navode važnost pisane elektroničke komunikacije te ju dijele na: elektroničku poštu, internet, intranet i *extranet* koje su formalni informacijski sustavi za prenošenje informacija u organizaciji. Elektronička pošta najčešći je oblik pisane komunikacije između zaposlenika posredstvom telekomunikacijske tehnologije. Internet je globalna računalna mreža koja se u organizacijama diljem svijeta masovno koristi za povezivanje zaposlenika. Intranet je mreža koja povezuje članove jedne organizacije i dostupna je samo njima, dok je *extranet* mreža koja povezuje međusobno poslovne partnere, odnosno organizacije međusobno.

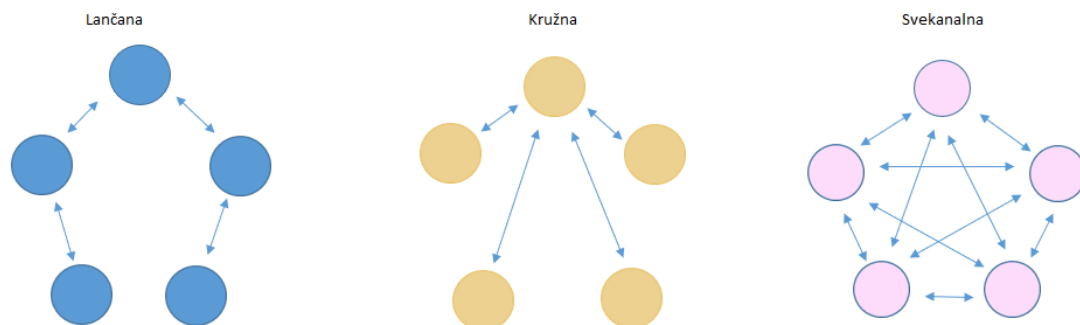
Od kanala komunikacije, Robbins i Judge (2009: 374) navode formalne i neformalne kanale te kažu da su formalni kanali oni kanali koje organizacija upotrebljava za prenošenje profesionalnih informacija među zaposlenicima unutar organizacije dok su neformalni kanali spontani, nenamjerni i osobni između zaposlenika unutar organizacije. Unutar organizacije postoje različite vrste komunikacija pa tako Robbins i Judge (2009: 374) rade podjelu na:

- Formalne mreže malih grupa,
- neformalne mreže glasina,
- računalnu komunikaciju u koju spadaju e-mail, slanje istovremenih poruka (*chat* ili *instant message*), intranet, *extranet*, videokonferencija,
- upravljanje znanjem.

Formalne mreže malih grupa Robbins i Judge (2009: 374) definiraju kao „kompleksne jer uobičajeno prate hijerarhijske razine ili neki zapovjedni lanac unutar organizacije“.

Prikaz na slici 3 daje uvid u tri formalne male mreže unutar organizacije, a dijele se na lančanu, kružnu i svekanalnu. Poznato je da se komunikacija prema sugovorniku prilagođava situaciji u kojoj se nalazimo, međutim nije još utvrđeno koji način komunikacije je bolji u odnosu na druge.

Osim toga, Robbins i Judge (2009: 374) tvrde kako kružna struktura potiče stvaranje vođa, svekanalna mreža potiče zadovoljstvo članova grupe, dok se lančana ističe najviše u točnosti prijenosa informaciju unutar grupe za razliku od formalne postoji i neformalna mreža koja se naziva neformalna mreža glasina. Zanimljivo, neformalna mreža glasina je ona u koju zaposlenici najčešće povjeruju, odnosno ona je važan izvor informacija unatoč tome što je neformalna. zanimljivo je da postoje tri odrednice neformalnih mreža glasina. Prva odrednica govori kako neformalna mreža glasina nije pod utjecajem uprave organizacije, te kako ju većina zaposlenika smatra izvorom informacija kojem najviše vjeruju i ona najviše služi onima koji se njome služe u svoju osobnu korist.

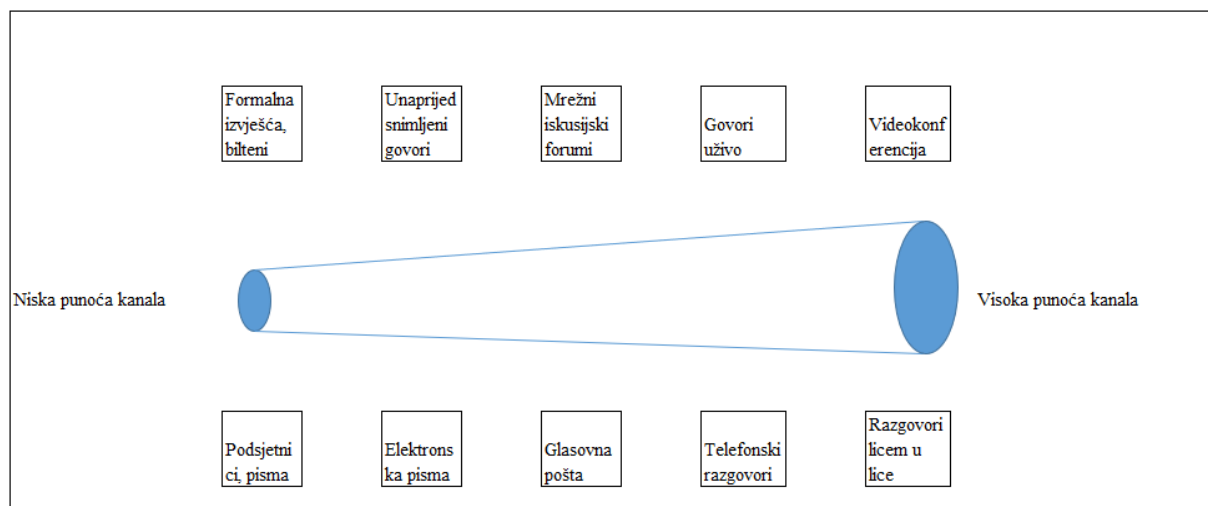


Slika 3 Tri formalne mreže malih grupa prema Robbins i Judge, (2009: 375)

Za svaku organizaciju bitno je svijest o tome koji oblici komunikacijskih kanala postoje i koje su karakteristike svakog od njih. Neki mogu poslužiti puno bolje u odnosu na druge u slučaju krize ili određene potrebe. Nastavno na taj zaključak, bitno je napomenuti da je za rukovoditelje od velike važnosti pravilno izabrati komunikacijski kanal. Pravovremenost, transparentnost i jasnoća informacije su odlike učinkovite komunikacije. Uz navedene odlike, za ranije navedenu efektivnu i efikasnu komunikaciju bitno je izabrati pravi kanal komunikacije. Tako je primjerice bitno istaknuti da rukovoditelji koji žele biti uspješni u komunikaciji, kao i svom poslu općenito,

trebaju znati procijeniti izbor komunikacijskog kanala ovisno o situaciji koja to zahtijeva. Primjerice, Robbins i Judge (2009: 382) navode da se emotivne i osobne poruke najbolje prenose usmenom komunikacijom lice u lice, dok se primjerice za rutinske poruke najčešće koristi pismena korespondencija. Autori ističu da se izbor komunikacijskog kanala temelji na njihovom bogatstvu informacije. Robbins i Judge (2009: 383) navode istraživanje Lengel i Draft o punoći kanala gdje autori tvrde da su određeni kanali bogatiji u odnosu na druge s informacijama prema kategorijama, odnosno bogatiji su oni kanali koji mogu obraditi više poruka istovremeno, olakšati povratnu vezu te mogu biti vrlo osobni. Slabi kanali sukladno trima osnovnim kategorijama ne ispunjavaju te iste uvjete. Politika koja je dosta čest pojam organizacijama kod rukovoditelja koji kažu kako imaju politiku „otvorenih vrata“ zapravo potkrjepljuje višu tvrdnju, a ta je da su rukovoditelji i organizacije itekako (p)ostali svjesni koliko je komunikacija licem u lice učinkovita radi same bogatije strukture informacija i boljeg upravljanja zaposlenicima. Sa spoznajom o bogatstvu informacija određenih komunikacijskih kanala, dolazimo do pitanja koje su to prepreke za efikasnu komunikaciju. Postoje određene prepreke za efikasnu komunikaciju i bez razdoblja krize koja se prema Robbins i Judge (2009: 383-384), može podijeliti na filtriranje koje je zapravo naziv za namjernu promjenu dijela informacija koju pošiljatelj šalje primatelju kako bi informacija izgledala više prihvatljivom. Potom spominju selektivnu percepciju koja se događa kada primatelji uslijed raznih okolnosti i/ili unutarnjih stanja selektivno percipiraju i usvajaju određenu informaciju.

Konkretnije, selektivna percepcija opisivala bi neke okvire gdje pojedinac ne može vidjeti u potpunosti širu sliku kako bi ostao otvoren za punu informaciju. Uz prve dvije, prepreke su također emocije jer utječu na interpretaciju informacije te jezik kod kojeg fraze ili čak riječi koji iako spajaju također i razdvajaju na način da pojedinci koji se razlikuju po obilježjima dobi, kulture ili obrazovanja najčešće imaju različita značenja i shvaćanja istih riječi ili izraza. Osim svega navedenog, kod određenih pojedinaca važno je biti svjestan da postoji strah od komuniciranja koji je prepreka u efikasnoj komunikaciji.



Slika 4 Bogatstvo informacija komunikacijskih kanala prema Robbins i Judge (2009: 383)

Prema ranije navedenom, za učinkovitu komunikaciju je važno poznavati kada, kako i s kojom namjerom komunicirati informacije. Tafra–Vlahović (2011: 162) ističe da je neophodno ostvarivati i održavati dobre odnose s dionicima organizacije kako bi u slučaju krize organizacije imale postojeći dobar odnos sa svojim dionicima te kako bi se olakšala učinkovitija krizna komunikacija. Rukovoditelji također trebaju imati razvijene komunikacijske vještine kako bi njihova komunikacija s dionicima bila uspješna. Iz toga proizlazi da je posebno važno znati na koji način i kada komunicirati sa dionicima kada je krizna situacija u pitanju.

## 2.5 Utjecaj krize i njezin odgovor od strane rukovodećeg kadra

S obzirom na globalizaciju, nepredvidivost, brzi razvoj industrija i pravila igre u organizacijama osim komunikacijskim vještinama rukovoditelji trebaju biti opremljeni znanjem na koji način odgovoriti i nositi se s kriznim situacijama. Komunikacijske vještine koje rukovoditelji trebaju posjedovati prema Novaku (2001: 97) su:

- učinkovito slanje obavijesti, kako bi se povećala efikasnost komuniciranja i obavještavanja i
- vještina učinkovitog slušanja i odgovaranja.

Novak (2001: 97) vještinu učinkovitog slušanja i odgovaranja dijeli na pet segmenata:

- Kada sugovornika ocjenjujemo i savjetujemo za djelovanje u određenim situacijama,
- kada sugovorniku objašnjavamo njegove osjećaje i sadržaj izazova s kojim se susreće,

- kada sugovornika podupiremo i ohrabujemo pri čemu pazimo na neverbalnu komunikaciju,
- kada pokazujemo radoznalost i ispitujemo kako bismo bolje razumjeli te zaključno
- kada ponavljamo što je sugovornik izgovorio kako bismo pokazali razumijevanje.

Bilo da su uzorkovane vanjskim ili unutarnjim razlozima, krize imaju svoj tijek kako je ranije spomenuto. Isto tako, prema postavkama kriznog menadžmenta, prema Novaku (2001: 169) poznavanje ponašanja pojedinaca odnosno zaposlenika u krizi je neophodno znanje za suočavanje s kriznim situacijama.

Prema teorijskim konceptima kriznog menadžmenta, kriza nastala pojavom korona virusa može se promatrati kao vanjski faktor uzroka krize koji je utjecao na niz ekonomskih promjena. Zatvaranjem dobrog dijela zdrave konkurencije sa tržišta nastupile su značajne političke mjere koje su na bitan način utjecale na poslovanje poduzeća i promjene na socijalni aspekt društva. Kako je prethodno spomenuto, krizni menadžment neophodan je segment organizacije jer niti jedna organizacija nije imuna na krize. Novak (2001: 132) spominje definiciju kriznog menadžmenta kako su je definirali američki stručnjaci Tucker i Broom (prema Regster i Larkin 1993) kao „proces kojim se želi smanjiti rizik poslovanja, očuvati ugled i tržište i uspješno stvoriti prilike u korist organizacije i njenih dionika“.

Novak (2001: 132) navodi da su glavni zadaci kriznog menadžmenta analiziranje, planiranje i nadzor nad okolinom organizacije te oblikovanje akcijskog plana koji organizaciji pomaže u ostvarivanju i zadržavanju dobrog ugleda i pozicije na tržištu. Novak (2001: 132) (prema Tucker i Broom, 1993) navodi kako je krizni menadžment najbolje definirati kao proces koji za cilj ima smanjiti rizike, očuvati tržište, stvoriti prilike u nepovoljnim situacijama te očuvati ugled poduzeća tokom krize.

Rukovoditelji koji imaju opće znanje o kriznom menadžmentu i koji su upoznati s procesom kriznog menadžmenta najčešće imaju iskrivljenu sliku o sebi, svojoj i organizacijskoj pripremljenosti za krizu ističe Novak (2001: 133). Podjelu kriznih razdoblja najbolje opisuje Novak (2001: 133) što je vidljivo iz tablice 1.

Proces kriznog menadžmenta i podjela na razdoblja		
Razdoblje prije krize (stanje neprestane spremnosti)	Razdoblje krize ( stanje kaotičnosti)	Razdoblje poslije krize ( normaliziranje stanja)
U razdoblju prije početka krize najvažniji zadatak uprave je identificirati sve potencijalne krize s kojima se organizacija može suočiti , odrediti vjerojatnost da se ista obistini te se na nju pripremiti uvođenjem kriznih planova i slično.	Kriza je nestabilno, dramatično i rizično stanje u kojem uprava organizacije donosi odluke brzo i pod raznim pritiscima vanjskih i unutarnjih dionika odnosno okoline. U ovom razdoblju uprava poduzima radnje za kontrolu posljedica nastalih izazvanih kriznom situacijom i priprema organizaciju za neometano poslovanje nakon završetka krize.	U ovom razdoblju uprava se okreće normalizaciji stanja tako da po potrebi mijenja organizacijsku strukturu, politiku poslovanja, kulturu organizacije, nadzore i slično. U ovom razdoblju posvećuje se velika pozornost stvaranju i očuvanju ugleda organizacije.

Tablica 1 Proces kriznog menadžmenta i podjela na razdoblja prema Novaku (2001: 133)

Osim poznavanja teorije kriznog menadžmenta, Novak (2001: 137) smatra kako je neophodno točno, brzo i uvježbano komunicirati s brojim pogođenim dionicima u koje spadaju zaposlenici, dioničari, mediji, vjerovnici i mnogi drugi. Tafra-Vlahović (2011: 162) tvrdi kako dionici zapravo mogu pomoći organizaciji u planiranju na krizu na način da se javnosti i dionici unaprijed podijele i da se popisno preciziraju dionici koji su ključni u specificiranim potencijalnim krizama. Tafra-Vlahović (2011: 162) navodi podjelu ključnih dionika na:

- Primarne dionike koji su najvažniji za uspjeh organizacije, te
- sekundarne dionike koji iako nemaju aktivan, imaju značajan utjecaj na uspjeh organizacije.

Analiza je integralan aspekt planiranja potencijalne krize gdje je bitno postaviti pitanja o tome koliko često treba komunicirati s dionicima te koje grupe vide organizaciju kao svog dionika, koliko često te grupe komuniciraju s organizacijom, a pitanja koja se postavljaju su ona koje organizacija smatra važnima primarnim i sekundarnim dionicima, a također se postavljaju pitanja o slaganju ili ne slaganju organizacija sa ključnim dionicima (Tafra-Vlahović, 2011: 163).

Kada nastupi kriza, u ljudskoj prirodi je okrenuti se autoritetima i tražiti smjernice. Stabilan i uhodan krizni menadžment pokazao se izrazito važan u rješavanju kriza te pripremanju za situacije u slučaju da do krize dođe. Osim stabilnosti, potrebno je utvrditi i motivirajuću i učinkovitu komunikaciju sa ključnim dionicima, od kojih su kao unutarnji dionici među najvažnijima zaposlenici organizacije. Motivirati i poticati radnu angažiranost svojih zaposlenika, organizacijama je izazov i u vremenima kada ne nastupa kriza.

Suvremene organizacije svjesne su da njihov uspjeh počiva na uspješnom poticanju radne angažiranosti svojih zaposlenika jer radna angažiranost generira zadovoljne zaposlenike, koji su potom produktivniji i odaniji svojim organizacijama. Na taj način potiče se motivirajuća okolina, stvara stabilna kultura organizacije i poticajna radna atmosfera u kojoj je lakše generirati nove ideje. Organizacije su svjesne da visoko radno angažirani zaposlenici pozitivno utječu na ostale zaposlenike na suprotnim spektrima te posjeduju kvalitete koje doprinose razvoju i boljitku organizacije.

U kojoj mjeri krizna komunikacija utječe na radnu angažiranost zaposlenih u razdobljima krize teoretski su obradili mnogi teoretičari pojma radne angažiranosti.

### 3. RADNA ANGAŽIRANOST I RUKOVODITELJI

#### 3.1 Odrednice pojma radne angažiranosti

Mnogi autori istaknuli su povezanost između vještina rukovoditelja i radne angažiranosti. Intuitivno, rukovoditelji i organizacije u kojima rade prepoznali su pojam radne angažiranosti kao poželjno stanje zaposlenica i zaposlenika u smislu organizacijskih ciljeva, koji uključuju entuzijazam, motivaciju strast i bolju uključenost na poslu. Prema Macey i Schneider (2008: 4) u „narodnoj teoriji“ popularno viđenje angažiranosti implicira da radno angažirani zaposlenici više doprinose organizacijama, više su lojalni te je manja vjerojatnost retencije, odnosno odlaska zaposlenika iz organizacija dok su zadovoljeni uvjeti u kojima su oni radno angažirani. Prema istraživačkom radu Abiodun Ogundare (2022:2) (prema Kahn: 1990) koncept angažiranosti zaposlenika definiran je kao „uprezanje članova organizacije u njihove radne uloge; u radnom angažmanu, ljudi se zapošljavaju i izražavaju fizički, kognitivno i emocionalno tijekom radne uloge”

U svom radu na Kingston konzorciju radne angažiranosti Bridger (2014: 6) (prema Alfes i sur. 2010) spominje radnu angažiranost na temelju istraživanja Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) te ju opisuje kao „pozitivnu prisutnost tijekom radne performanse na način da svojevolumno doprinosi intelektualnim radom, doživljava pozitivne emocije i značajne veze sa drugima“ te je također dijeli na tri dimenzije radne angažiranosti:

- Intelektualnu angažiranost koja podrazumijeva intenzivno razmišljanje o poslu i kako ga raditi još bolje,
- afektivnu angažiranost koja podrazumijeva pozitivne osjećaje spram posla i
- socijalnu angažiranost koja znači aktivno preuzimanje mogućnosti razgovora o poboljšanjima na poslu s ostalima uključenima u rad.

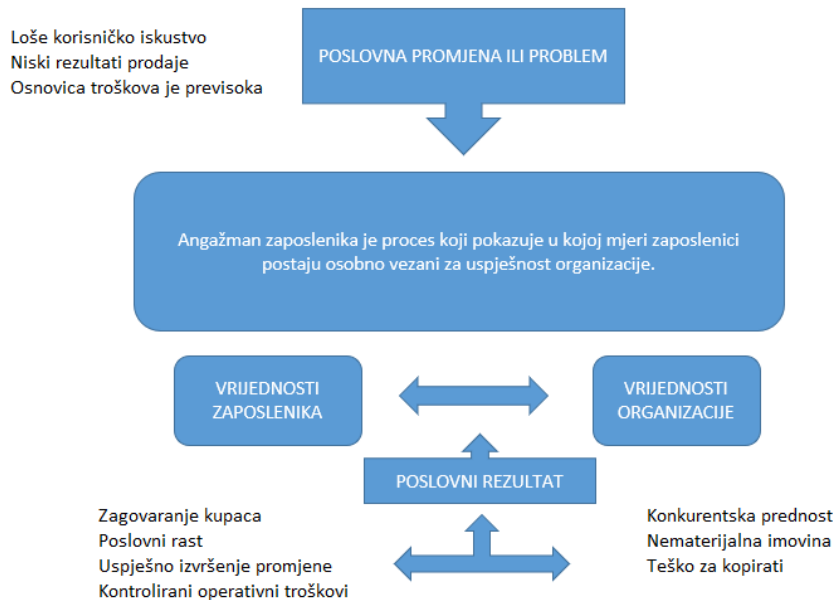
Bitno je istaknuti kako se tri dimenzije definiciji angažiranosti ne mogu odijeliti Bridger (2014: 6).

Radda Abubakar (2015: 2) tvrdi da ljudi žele pronaći smisao u svom poslu i uložiti će diskrecijski napor u svojim radnim ulogama ako su uvjeti dobri. Teoretičari radne angažiranosti uglavnom kažu da su sve tri dimenzije neophodne i neodvojive u formulaciji radne angažiranosti.



Sukladno adaptiranom radu Bridger (2014: 8) spominje istraživanje John Smythe (2007) koji u svojoj formulaciji angažiranosti tvrdi kako je „angažiranost zaposlenika proces koji pokazuje u kojoj mjeri su zaposlenici osobno vezani u uspjeh organizacije“.

Na slici 5 koja slijedi vidi se prikaz angažiranosti zaposlenika prema Bridger (2014: 9).



Slika 5 Formulacija angažiranosti zaposlenika (prema Bridger, 2014: 9)

U analizi radne angažiranosti autora Macey i Schneider (2008: 2) predstavljeni su svi važni elementi radne angažiranosti koji definiraju radnu angažiranost, a uključuju:

- osobnu uključenost (npr. osobine ličnosti koje imaju pozitivan pogleda na život i posao),
- angažiranost stanja ( primjerice osjećaji energije , apsorpcije, zadovoljstvo, uključenost, osnaživanje)
- i organizacijsko pripadanje (npr. ponašanje izvan radne uloge, poduzetnost i proširenje uloge na poslu).

Mnoga istraživanja pokazala su značajan međuodnos angažmana zaposlenika i poslovne učinkovitosti (Bakker i Leitner).

Prema Carbonari (2019: 8) angažiranost se mjeri kao „količina pozitivne energije, strasti i inovacije koju zaposlenik odluči uložiti u rad“. Kaže da su zaposlenici koji pokazuju angažman opisani sretnima. On tvrdi da zaposlenici koji osjećaju pozitivne i snažne emocije možemo

nazvati angažiranim zaposlenicima te da isti ostaju ako su cijenjeni i motivirani, a odlaze zbog izostanka pristojnosti, ljudskog pristupa i poštovanja te da novac nije odlučujući faktor za odlazak iz organizacije ili ostanak ako je zaposlenik razočaran i posljedično neangažiran na poslu. Također tvrdi da rukovodeći kadar ima velik i jedini utjecaj na angažiranost svojih podređenih te da zaposlenici najčešće odlaze iz organizacija zbog lošeg vodstva koje rezultira lošom angažiranošću. Carbonara (2019: 8) također spominje Gallupovo istraživanje o angažiranosti zaposlenika koje otkriva kako angažirani zaposlenici i to njih čak 59%, pridonose organizacijama kreativnošću na poslu, dok njih samo 3% neangažiranih tvrde da pridonose isto.

Bakker i Leitner (2010: 11) u svojim analizama radne angažiranosti daju više odgovora kako bi opisali radnu angažiranost koja se sastoji od osjećaja „uključenosti, predanosti, strasti, entuzijazma, upijanja, usredotočenog napora i energije prema poslu kojem radiš i govore o pozitivnom stavu i osjećajima te kažu kako su ti osjećaji suprotni osjećaju iscrpljenosti i pregorijevanja (*burnout*) na poslu“.

Osim toga, smatraju i zagovaraju korištenje pojma radne angažiranosti u smislu specifičnog, dobro definiranog i ispravno operacionaliziranog psihičkog stanja pojedinca koji je otvoren za empirijsko istraživanje i praktičnu primjenu te smatraju da je radna angažiranost motivacijski koncept kada se angažirani zaposlenici osjećaju prisiljeni težiti prema zajedničkom organizacijskom ili timskom cilju te žele uspjeti jer njihov osjećaj radne angažiranosti nadilazi trenutnu situaciju i traje (prema Bakker i Letiner, 2010: 13). Također, radno angažirani zaposlenici unose cijelog sebe u ciljeve organizacije, ne rezerviraju energiju za „kasnije“ te obraćaju pozornost, postaju zaokupljeni svojim radom doživljavajući tijek u kojem gube praćenje vremena i potpuno su koncentrirani.

Jedna od ranije navedenih definicija angažiranosti zaposlenika govori da je za radnu angažiranost neophodan osjećaj sigurnog i podražavajućeg radnog okruženja. Osobe koje direktno utječu na zaposlenike su njihovi rukovoditelji koji svojim ponašanjem, stavovima i rezultatima pokazuju na svom primjeru zaposlenicima organizacijske vrijednosti. Povezanost organizacijske i osobne vrijednosti zaposlenika važna je u rezultatima radne angažiranosti, zaključili su brojni teoretičari i istraživači radne angažiranosti. Ože se zaključiti da ulaganjem u rukovoditelje koji direktno utječu na svoje zaposlenike te ulaganjem u rukovoditeljske vještine indirektno ulažemo u njihove zaposlenike.

Mnoge organizacije prepoznale su važnost ulaganja u rukovoditeljski kadar i povezanost ulaganja i bolje radne angažiranosti zaposlenika. Suvremene organizacije koje prate trendove i shvaćaju da su inovacije ključan sastojak uspjeha, prepoznale su činjenicu da su osjećaji zaposlenika bitan alat koji sudjeluje u ukupnoj uključenosti i predanosti u radu te su promijenile paradigmu gdje su zaposlenici promatrani kao sredstvo kojim se upravlja, na pojedince koji su neophodni za uspjeh. Također, organizacije postaju sve više svjesne neophodnosti uključivanja različitih pojedinaca u svoje organizacije i odgovaranja na različite potrebe, sukladno generacijskim izmjenama i potrebama tržišta. Spajanje misije, vizije i vrijednosti organizacije i pojedinaca poboljšava uspješnost organizacija. Osjećaji, stavovi i vrijednosti daju bolje poslovne rezultate ako su pravovremeno, transparentno i jasno preneseni od strane rukovoditelja, dok angažman zaposlenika ovisi o efikasnoj i jasnoj komunikaciji rukovoditelja.

Posljedično, iz svega spomenutog može se zaključiti kako neangažiran zaposlenik može financijski pogubno utjecati u organizaciji u kojoj je zaposlen na način da ne doprinosi u istom obujmu kao što to čini angažirani zaposlenik. Sukladno navedenom, važnu ulogu u angažmanu zaposlenika imaju njihovi rukovoditelji koji za motivaciju svojih zaposlenika neophodno trebaju raditi na usavršavanju vlastitih rukovoditeljskih vještina.

### 3.2 Rukovoditeljske vještine i njihova važnost u prenošenju poruka

Utjecaj rukovoditeljskih vještina na angažman zaposlenika je u stručnoj menadžerskoj literaturi odavno poznat pojam. Isto tako, mnoge organizacije koje su toga svjesne i kako bi bile konkurentnije i zadržale top zaposlenike u svojim poduzećima ulažu u svoj rukovoditeljski kadar raznim edukacijama kako bi poboljšali njihove „meke“ vještine. Mekim vještinama smatraju se one vještine koje ljudski potencijali razvijaju kroz svoje iskustvo, u radu na njima, a kao najvažnije vještine po kojima se uspješni rukovoditelji razlikuju od neuspješnih navode se osobne vještine, interpersonalne vještine, komunikacijske vještine, grupne vještine (Sikavica i sur.,2008: 1).

Tudor i Srića (2006) tvrde kako se motivirajuća komunikacija svodi na komunikaciju s pozitivnim stavom i osmijehom, kratko i jasno i direktno u prenošenju poruke, kratkim sastancima licem u lice i po mogućnosti svedenih na manje skupine ljudi te otvorenim komuniciranjem bez tajnovitosti kako bi se spriječilo širenje glasina koje su jedne od najčešćih razloga sukoba među zaposlenicama i zaposlenicima.

Prema Sikavici i sur. (2008: 3) rukovoditelji trebaju posjedovati osobne vještine u koje spadaju opće vještine koje se sastoje od tehničkih, socijalnih i konceptualnih znanja i vještina da bi bili uspješni. Potom, uz opće vještine također navodi i vještine upravljanja vremenom i umijeće delegiranja. Za sve osobne vještine, opći stav je da se one mogu usavršiti radom i vremenom na sebi. Uz osobne, Sikavica ističe interpersonalne vještine za razvijanje dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecaja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja (engl. *coaching*) te vještine umrežavanja.

Interpersonalne vještine smatra Sikavica (2008: 51), spadaju u vještine gdje je dominantna emocionalna inteligencija koja uvelike utječe na sposobnost razvijanja vještina. Ističe, kako se sposobnost upravljanja odnosima s drugima temelji na empatičnosti i razvijenim socijalnim vještinama. Sikavica definira strukturu interpersonalnih vještina u koju spadaju razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje te sposobnost umrežavanja s drugima. Zapravo, zaključno, kako bi rukovoditelj bio uspješan potrebno je da ima visoku razinu interpersonalnih vještina.

Komunikacijske vještine rukovoditelja izrazito su bitne i za skladan rad u timu, kako bi zaposlenik bio angažiran te za samu uspješnost u poslu. U komunikacijske vještine

Sikavica(2008: 98) ubraja vještine poput interpersonalne komunikacije, prezentacije i pregovaranja.

Važno je naglasiti kako su uz komunikacijske vještine, bitne su takozvane grupne vještine koje rukovoditelj treba imati za podizanje radne angažiranosti zaposlenika, a uključuju upravljanje konfliktima, upravljanje promjenama te upravljanje timovima odnosno grupama (prema Sikavici i sur. (2008: 148).

Osim toga, komunikacija se smatra najvažnijom rukovoditeljskom kompetencijom i preduvjet je uspješnog vodstva. Sikavica i sur. (2008:573) navode kako je važnost pisane komunikacije u prenošenju poruka jednako važna, međutim da je daleko najvažnija upravo usmena komunikacija u ukupnoj važnosti komunikacijskih vještina. Ranije objašnjen pojam komunikacije koju naglašavaju Sikavica i sur. (2008: 577) navode kako su upravo komunikacijske vještine „sposobnost pojedinca da šalje i prima informacije, misli, osjećaje i stavove u pisanom i usmenom obliku“. Kao takve, logičan zaključak je da su neophodne u učinkovitom prenošenju i utjecaju na podređene zaposlenike, a osobito u kriznim situacijama. Najveći izazov s kojim se rukovodeći kadar nosi je uspješnost komunikacije koja je usmjerena na ostvarivanje zadanih ciljeva, prenošenje i utjecaj na primatelje poruka i važne dionike organizacija.

Osim, komunikacijskih vještina kao bitna navodi se i kooperativna komunikacija (prema Sikavica i sur.(2008: 99). Kooperativna komunikacija navodi se kao stil komuniciranja od kojeg ima mnogo benefita, a među njima je i utjecaj na angažman zaposlenika.

Prema Sikavici i sur. (2008: 99) i niže prikazanoj Tablici 1 postoje mnogobrojne koristi kooperativnog stila komuniciranja rukovoditeljskog kadra.

Može se obaviti više posla i s više zadovoljstva	Bolje razumijevanje ciljeva, osjećaja i želja drugih ljudi omogućuje bolju suradnju i osigurava koordinaciju aktivnosti.
Više međusobnog poštovanja	Razumijevanje i poštovanje jedne strane potiče drugu stranu na isto takvo ponašanje.
Više utjecaja	Kombinacija pouzdanosti, poštenja i poštovanja u međusobnim odnosima i komunikacijama omogućuje lakše postizanje sporazuma i onoga što se želi.

Bolje rješavanje problema	Slušanje i bolje upoznavanje drugih omogućuje i bolje upravljanje sukobima i njihovo rješavanje te unaprjeđenje timskog rada i suradnje u rješavanju problema.
Bliskiji i prisniji odnosi s drugima	To je također rezultat i razlog kooperativnog komuniciranja.
Bolje komuniciranje osigurava zdraviji život	Niz istraživanja pokazuje da su odnosi potpore ( <i>supportive relationships</i> ) ključni čimbenik u pomaganju ljudima da prežive životno opasne bolesti.

Tablica 2 Koristi kooperativnog stila komuniciranja, Izvor: Sikavica i sur.(2008: 99)

Istraživanja pokazuju kako samo 17% radnika misli kako je u njihovim organizacijama komunikacija otvorena, iskrena i puna poštovanja te u svezi s istim dolazi do negativnih utjecaja loše komunikacije koja djeluje pogubno na troškove koji su visoki i usporavaju organizacijski učinak na profitabilnost (prema Sikavica i sur. (2008:99)).

Sikavica i sur. (2008: 102) naglašavaju da među najvažnije komunikacijska vještina koju rukovoditelji trebaju imati pripada sposobnost slušanja. Sposobnost slušanja je ključna vještina koju rukovoditelji imaju kako bi se izbjegli nepotrebni nesporazumi u komunikaciji i pogrešni doživljaji i shvaćanja prenesene poruke i spriječila buka uslijed komunikacije.

Bakker i Leitner (2010: 126) smatraju da uprava odnosno rukovoditelji čine razliku hoće li zaposlenici biti angažirani ili neće i tvrde kako u stabilnom radnom okruženju zaposlenici održavaju dosljednu razinu radnog angažmana te radni angažman raste u organizacijama koje održavaju jake veze organizacijskih i osobnih vrijednosti zaposlenika. Može se zaključiti, kako pravilno upravljanje ljudskim resursima gdje organizacija cijeni različitost zaposlenika koji pridonose organizaciji daje veću vjerojatnost da će zaposlenici biti više angažirani na poslu zbog osjećaja cijenjenosti i podudarnosti vrijednosti s organizacijom. Radno angažirani zaposlenici koji osjećaju da je njihov posao cijenjen, značajan i ugodan pretvaraju te osjećaje u pozitivne akcije u organizaciji.

Briga o zaposlenicima i njihovom ponašanju dio je strategije uspješnog prilagodljivog menadžmenta.

Amidžić i Ružić (2012: 17) kažu kako je briga o zaposlenicima i njihovom ponašanju u organizaciji jedan od preduvjeta za ostvarivanje stalne učinkovitosti poslovanja te da organizacije koje su prepoznale zaposlenika kao nositelja inteligencije, vizije i razvoja opstaju na tržištu suvremenih organizacija.

Učinkovite rukovoditeljske vještine osobito su važne u kriznim situacijama. U ovom završnom specijalističkom radu ispitanike je anketnim upitnikom zamoljeno da procijene kvalitetu i učestalost prenošenja poruka svojih rukovoditelja, a pretpostavlja se da će visoka razina pravovremene, transparentne i jasne komunikacije povećati angažiranost zaposlenika.

## 4. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE - UTJECAJ KRIZNOG KOMUNICIRANJA NA ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA

### 4.1 Uzorak i tijek istraživanja

Provedeno je društveno istraživanje za potrebe ovog specijalističkog završnog rada kako bi se prema četiri postavljene hipoteze provjerio utjecaj kriznog komuniciranja na angažiranost zaposlenika u vrijeme krize izazvane pandemijom koronavirusa.

Radi boljeg uvoda su postavljene hipoteze i provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika.

Anketni upitnik je objavljen *online* i dijeljen društvenim mrežama tijekom razdoblja listopada i studenog 2021. godine. Ispitanicima je u početku samog upitnika objašnjen cilj istraživanja te zagarantirana anonimnost u ispunjavanju, kao i ponuđena opcija dobivanja rezultata istraživanja na zahtjev.

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku koji je činilo 99 ispitanika, od toga 77 žena (74,7%) i 25 muškaraca (25,3%). Prigodni uzorak prema Verčić i sur. (2010: 77) spada u „namjerne uzorke istraživanja gdje je glavno obilježje dostupnost“. Za istraživanje je važna činjenica da su ispitanici u radnom odnosu, odnosno da su zaposleni. U slučaju da nisu bili zaposleni za vrijeme važno za provođenje istraživanja koje je određeno u samom pismu upućenom na početku rješavanja ankete, a odnosi se na razdoblje od ožujka do svibnja 2020. godine, ispitanici anketu nisu mogli nastaviti rješavati. Najveći postotak ispitanika bio je u dobnom rasponu od 26 do 35 godina, njih čak 53,5% od ukupno 99 ispitanika. Prema spolu, dominirale su žene. Tip zaposlenja koji je bio najčešći bio je ugovor na neodređeno kojeg su označili 79,6% ispitanika, a tek manji dio je označio ugovor na određeno (13,3%), ugovor o djelu honorarno (0%), Studentski (2%) i jedan manji postotak je označio da je u periodu bitnom za provođenje ankete bio nezaposlen/a (5,1%). Za potrebe istraživanja, njihovo daljnje sudjelovanje se samim anketnim upitnikom isključilo od daljnjeg odgovaranja te je taj dio uzorka populacije isključen iz istraživanja.

Metoda istraživanja korištena u svrhu provjere glavnih hipoteza ovog specijalističkog diplomskog rada je kvantitativna metoda istraživanja, odnosno *online* anketni upitnik u kojem su ispitanici odgovarali na pitanja o dobi, spolu, tipu zaposlenja, veličini organizacije i tipu djelatnosti organizacije u kojoj su zaposleni. Od ispitanika se također tražilo da ocijene kako se osjećaju na poslu, odnosno da procijene svoje zadovoljstvo na poslu u vrijeme krize. Pitalo ih



se da ocijene komunikaciju sa nadređenim/om tokom krize te da navedu najčešće korištene kanale za komunikaciju i iskažu svoju ocjenu koliko je ona utjecala na predanost poslu. Ispitanike se također tražilo da ocijene svoj osjećaj posvećenosti poslu, kvalitetu komunikacije od strane nadređene osobe te da ocijene svoj dojam, odnosno ako je u vrijeme krize njihov naređeni/a komunicirao ključne poruke.

Stupanj radne angažiranosti procijenjen je korištenjem Utrecht skale radne angažiranosti (UWES) s ukupno 9 tvrdnji za koje su ispitanici mogli iznijeti svoj stupanj slaganja. Konkretnije, UWES se sastoji od ukupno 17 čestica kojima se provjeravaju tri komponente radne angažiranosti: predanost, zadubljenost i energičnost u radu. Zadatak ispitanika bila je na Likartovoj skali označiti kako su se u definiranom vremenskom periodu osjećali dok su bili na poslu primjerice oznakom na izjavu (Osjećao/la sam se sretno dok sam intenzivno radio/la.) u rasponu od 0 do 6, gdje 0 označava „nikad“, a broj 6 znači „uvijek“. Dobiveni rezultati su kvantitativni, a analiza je napravljena računanjem Pearsonovog koeficijenta korelacije i putem statističkih metoda u MS Excelu.

#### 4.2 Analiza rezultata istraživanja

Sukladno ranije navedenom, postavljeno je nekoliko hipoteza. Kako je ranije navedeno u uvodnom dijelu ovog rada, anketnim upitnikom testirane su četiri postavljene hipoteze.

Prva hipoteza, H1 pretpostavlja da će korištenje većeg broja kanala komunikacije rezultirati višom razinom radne angažiranosti zaposlenika u vrijeme krize.

Druga hipoteza, H2 pretpostavlja da prenošenje jasnih i transparentnih poruka od strane rukovodećeg kadra rezultirati višom razinom radne angažiranosti zaposlenika, u odnosu na nejasne poruke ili nedostatak komunikacije prema zaposlenicima u vrijeme krize.

Treća hipoteza, H3 pretpostavlja da nije za očekivati postojanje razlike u razini radne angažiranosti zaposlenika u odnosu na veličinu kompanije u kojima su zaposleni u vrijeme krize.

Četvrta hipoteza, H4 pretpostavlja da se ne očekuju razlike u razini radne angažiranosti zaposlenika u odnosu na djelatnosti organizacija u kojima su ispitanici zaposleni u vrijeme krize.

#### 4.2.1 Testiranje hipoteze H1

Prema postavljenoj hipotezi H1 pretpostavlja se da će korištenje većeg broja kanala komunikacije rezultirati višom razinom radne angažiranosti zaposlenika u vrijeme krize.

Broj komunikacijskih kanala	Prosječan brojčani score - angažiranost
1	39
2	39
3	39
4	41
5	38
Svi podaci	37

Tablica 3 Izvor: Rezultati istraživanja - ukupan brojčani rezultat za mjerenje radne angažiranosti u hipotezi H1

Prema rezultatima iz anketnog upitnika te ukoliko promatramo prosječne vrijednosti rezultata radne angažiranosti ovisno o broju komunikacijskih kanala iz tablice 3 uočavamo kako su prosječne vrijednosti slične vrijednosti. Rezultat prosječne radne angažiranosti možemo vidjeti u tablici 3 gdje 1 označava odgovor „nikad“ ili slabu angažiranost dok broj 5 označava odgovore „često“, „jako često“ i „uvijek“ ili odgovor „u potpunosti se slažem“.

Korelaciju između broja komunikacijskih kanala i ukupnog brojčanog rezultata radne angažiranosti izračunali smo pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije pomoću formule.

$$r = \frac{\sum_1^N (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_1^N (x_i - \bar{x})^2 \sum_1^N (y_i - \bar{y})^2}}$$

gdje su

$x_i$  – vrijednosti x varijable u uzorku

$\bar{x}$  – prosječna vrijednost x varijable u uzorku

$y_i$  – vrijednosti y varijable u uzorku

$\bar{y}$  – prosječna vrijednost y varijable u uzorku

$N$  – veličina uzorka

Korelacija kojoj je srednjovjekovni latinski naziv *correlatio* prevodi se kao suodnos.

Prema hrvatskoj enciklopediji<sup>1</sup> koeficijent korelacije je stupanj povezanosti dvije varijable. Njegov izračun stupnja povezanosti odnosno koeficijenta korelacije daje naslutiti ako postoji međuovisnost između dva niza podataka. Također, hrvatska enciklopedija navodi kako u statistici opis međuovisnosti statističkih varijabla često nije moguće u potpunosti precizirati i postoje iznimke od pravila. Ipak, moguće je sukladno izračunima Pearsonovog koeficijenta korelacije predvidjeti vrijednosti pojedinih varijabli na temelju poznavanja druge varijable. Sukladno tome, Pearsonov koeficijent korelacije upotrijebljen je u radu za računanje varijabli koje mjere vrijednosti koje su u korelaciji kako bi se izveo zaključak postavljenih hipoteza.

Pervin, Cervone i John (2008: 81) ističu kako je koeficijent korelacije koji se koristi za određivanje mjere stupnja u kojem se dvije varijable međusobno preklapaju i da se obrađuju korelacijskim istraživanjem. Nadalje, tvrde kako je koeficijent korelacije broj koji linearno povezuje i izražava isprepletenost dviju mjera. Rezultati se mjere na način da se gledaju varijable. Primjerice, ispitanici s višim rezultatima u jednoj varijabli ako istodobno teže višim rezultatima u drugoj, onda su varijable pozitivno korelirane. Suprotno tome, ako su ispitanici s višim rezultatima na jednoj varijabli težili nižim rezultatima na drugoj tada možemo reći da su varijable negativno korelirane. Međutim, ukoliko dvije varijable nisu ili se ne može utvrditi da su linearno povezane tada kažemo da nisu u korelaciji. Idealna pozitivna korelacija je ona kod koje je točka vidljiva na crti a iznosi 1,0 dok je idealna negativna korelacija -1,0. Kada ne postoji linearna povezanost tada korelaciju nazivamo nultom ili nepostojećom korelacijom.

Kako je ranije spomenuto govorimo o postavljenoj hipotezi H1 gdje se pretpostavlja da će korištenje većeg broja kanala komunikacije rezultirati višom razinom radne angažiranosti zaposlenika u vrijeme krize. Prema rezultatu iz Tablice 3 možemo primijetiti da je prosječan brojčani rezultat ili „score“ kako ga nazivamo u tablici 3 zapravo broj 37. Ukoliko promatramo prosječne vrijednosti „score“ radne angažiranosti ovisno o broju komunikacijskih kanala iz iste

---

<sup>1</sup> Citiranje:

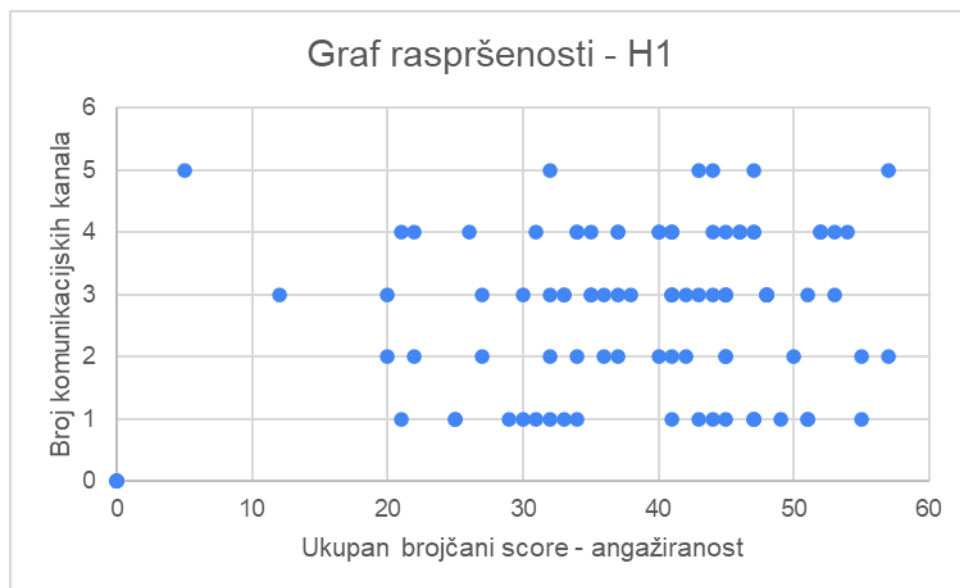
anketa. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 27. 9. 2022. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=2842>>

tablice 3 uočavamo kako su prosječne vrijednosti slične. To nam ukazuje da radna angažiranost neće ovisiti o broju komunikacijskih kanala.

Za izračun ukupnog brojčanog rezultata „score“ radne angažiranosti u radu je kodirano ukupno 9 tvrdnji Utrechtove skale radne angažiranosti (UWES) te se sukladno odgovorima mjerio rezultat svakog pojedinog ispitanika za svaku od 9 tvrdnji. Isto tako, kodirali su se i odgovori ispitanika brojevima od jedan (1) do pet (5) o učestalosti korištenja komunikacijskih kanala. Tako su odgovori „Nikad“, Rijetko (nekoliko puta mjesečno ili rjeđe), te „Nimalo se ne slažem“ pridodani kodnom broju 1 odnosno slaboj radnoj angažiranosti, dok su odgovori poput „Uvijek“, „Često (na dnevnoj bazi)“ i „U potpunosti se slažem“ pridodani kodu 5 odnosno jakoj radnoj angažiranosti. Isto broj komunikacijskih kanala mjerena je brojanjem ukupnog broja kanala kod svakog ispitanika.

Nadalje, računanjem Pearsonovog koeficijenta korelacije gdje „r“ označava koeficijent korelacije koji je u računici dao rezultat 0,324.

Kako je sukladno ranije spomenutoj definiciji koeficijenta korelacije on manji od 0,5, ne pokazuje na ovisnost dvije varijable.



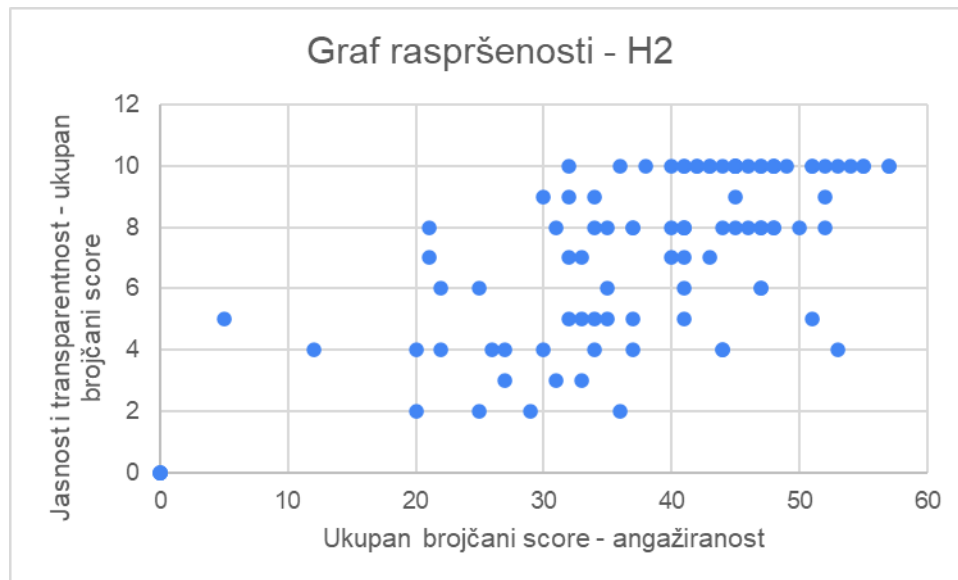
Grafikon 1 Graf raspršenosti hipoteze H1

Prikaz objašnjenja računanja korelacije broja komunikacijskih kanala i povezanosti prosječnih vrijednosti angažiranosti može se vidjeti na Grafikonu 1. Možemo reći da nema značajne linearne povezanosti što također pokazuje graf raspršenosti hipoteze H1 na Grafikonu 1 koji pokazuje da nema vidljivih obrazaca. Sukladno rezultatima izračuna hipoteze H1, možemo

odbaciti da je radna angažiranost ispitanica i ispitanika povezana s brojem komunikacijskih kanala, odnosno ne možemo potvrditi postavljenu hipotezu s obzirom na to da bismo očekivali da se povećava broj prosječne vrijednosti kako se povećava broj kanala.

#### 4.2.2 Testiranje hipoteze H2

Hipoteza H2 pretpostavlja da prenošenje jasnih i transparentnih poruka od strane rukovodećeg kadra rezultirati višom razinom radne angažiranosti zaposlenika, u odnosu na nejasne poruke ili nedostatak komunikacije prema zaposlenicima u vrijeme krize. Računanjem Pearsonovog koeficijenta korelacije između ukupnog brojčanog rezultata radne angažiranosti u rasponima ranije navedenim u hipotezi H1 i mjerenjem jasnosti, transparentnosti i pravovremenosti sukladno odgovorima ispitanika na tvrdnje iz ankete. Pearsonov koeficijent korelacije u izračunu dao je rezultat  $r = 0,729143$  što ukazuje da su podaci pozitivno korelirani.



Grafikon 2 Graf raspršenosti hipoteze H2

Rezultati su prikazani na grafikonu 2 sa grafom raspršenosti hipoteze H2. Iz grafa raspršenosti možemo reći da se podaci grupiraju oko pravca s pozitivnim nagibom, što potvrđuje i Pearsonov koeficijent korelacije koji je veći od 0,5.

#### 4.2.3 Testiranje hipoteze H3

Hipoteza H3 pretpostavlja da nije za očekivati postojanje razlike u razini radne angažiranosti zaposlenika u odnosu na veličinu kompanije u kojima su zaposleni u vrijeme krize.

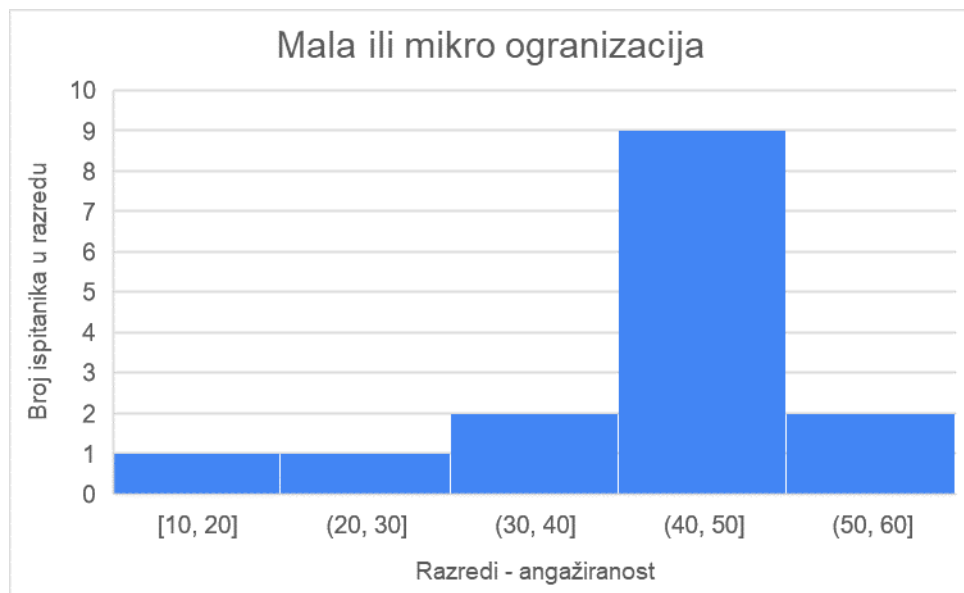
Za potrebe istraživanja, veličine kompanije podijeljene su na male ili mikro organizacije do 20 zaposlenika, srednje velike organizacije od 21 do 500 zaposlenika te na velike organizacije od 501 na više zaposlenika. Mjerene su prosječne vrijednosti odgovora ispitanika sukladno njihovoj pridodanoj radnoj angažiranosti u okvirima ranije spomenutima u poglavlju Rezultati Hipoteze H1. Prosječne vrijednosti prikazane su u histogramu 1.

Veličina organizacije	Prosječan brojčani score - angažiranost
Mala ili mikro organizacija (do 20 zaposlenika)	41
Srednje velika organizacija (21-500 zaposlenika)	39
Velika organizacija (501 ili više zaposlenika)	39

Histogram 1 Prikaz prosjeka ukupnog brojčanog rezultata radne angažiranosti u odnosu na veličinu kompanije

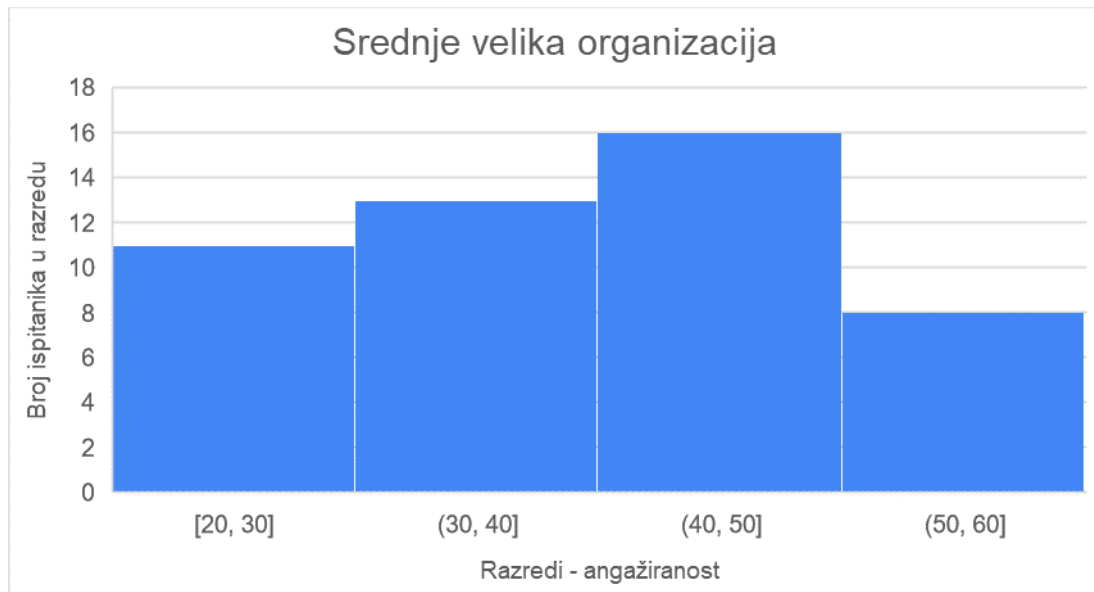
Histogram 1 prikazuje prosjek ukupnog brojčanog rezultata radne angažiranosti u odnosu na veličinu kompanije gdje male ili mikro organizacije imaju u prosjeku najveću prosječnu angažiranost, no ne značajno veću od srednjih i velikih organizacija.

Osim prosječnih vrijednosti, možemo promatrati i kako je angažiranost distribuirana u ovisnosti o veličini organizacije. U tu svrhu su podatci o angažiranosti grupirani u razrede. U nastavku su dani histogrami navedenih podataka.



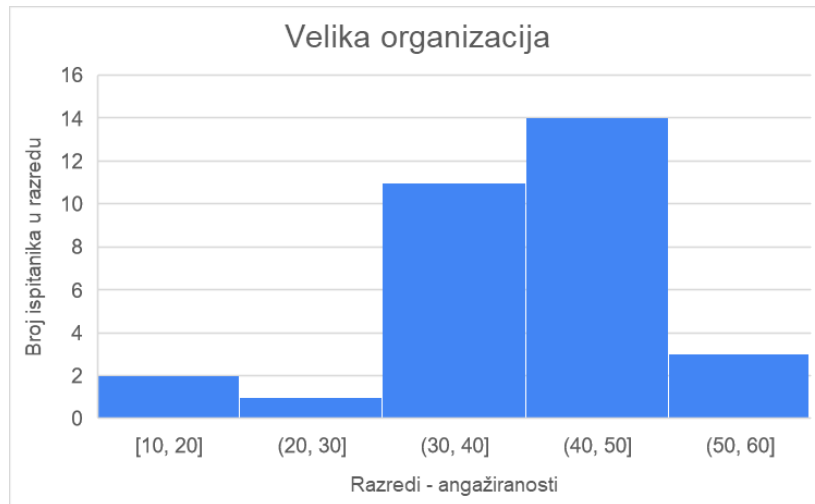
Histogram 2 Prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti malih ili mikro organizacija

Histogram 2 prikazuje prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti malih ili mikro organizacija gdje je najveći broj zaposlenika grupiran u razredu angažiranosti <40,50], dok je kod srednje velikih organizacija raspodjela ravnomjernija.



Histogram 3 Prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti kod zaposlenika iz srednje velikih organizacija

Histogramom 3 dan je prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti kod zaposlenika iz srednje velikih organizacija. Prema dobivenim podacima, rezultati radne angažiranosti su sličniji između malih i velikih organizacija, nego što rezultati navedene dvije veličine organizacije imaju sa srednje velikom organizacijom. Zapravo, rezultati su logični jer su u malim organizacijama rukovoditelji najčešće direktori koji operativno rade također i vlasnici organizacija što ukazuje na veću radnu angažiranost. S druge strane velika poduzeća svojom financijskom stabilnošću i uvjetima mogu ponuditi bolje beneficije nego primjerice srednja poduzeća pa samim time možemo zaključiti da lakše privlače takozvane „top talente“ u svoje organizacije.



Histogram 4 Prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti ispitanika koji su zaposleni u velikim organizacijama

Histogramom 4 ponuđen je prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti ispitanika koji su zaposleni u velikim organizacijama gdje je distribucija grupirana razredu angažiranosti (30,40] i <40,50].

Prema dobivenim prikazima i rezultatima, može se zaključiti da iako se prosječne vrijednosti radne angažiranosti ne razlikuju ovisno o veličini organizacije što je vidljivo u histogramu 1, distribucija radne angažiranosti ovisi o veličini organizacije kao je prikazano u histogramima 2,3 i 4.

#### 4.2.4 Testiranje hipoteze H4

Hipoteza H4 pretpostavlja da nije za očekivati razlike u razini radne angažiranosti zaposlenika u odnosu na djelatnosti organizacija u kojima su sudionici zaposleni u vrijeme krize.

Za potrebe istraživanja industrije su podijeljene na građevinsku industriju, javne ustanove, bankarsku industriju, maloprodajne lance, telekomunikacije i IT , hotelijerstvo, prijevoz (vodeni, zračni, kopneni) i ostalo, ukupno je mjereno 8 kategorija.

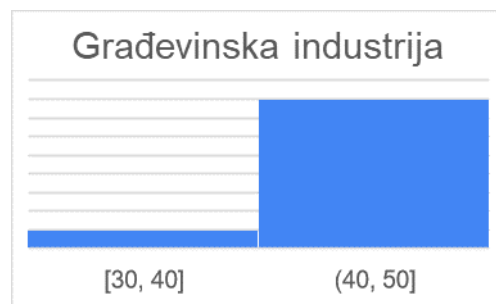


Industrija	Prosječan brojčani score - angažiranost
Građevinska industrija	44
Bankarska industrija ili financijsko poslovanje	43
FMCG industrija (roba široke potrošnje)	41
Javne ustanove / organizacije (obrazovanje, zdravstvo, školstvo..)	41
Telekomunikacije i IT	39
Ostalo	38
Maloprodajni lanci	36
Hotelijerstvo i turizam	23
Prijevoz (vodeni, zračni, kopneni)	20

Tablica 4 Prikaz rezultata prosjeka radne angažiranosti zaposlenika prema djelatnostima

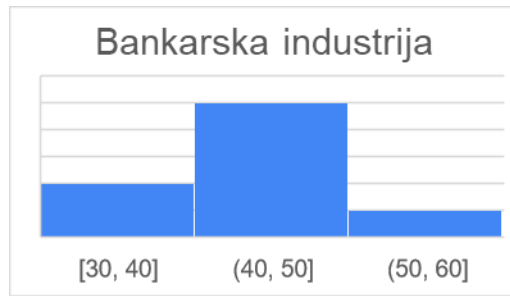
Prikaz izračunatog prosjeka ukupnog brojčanog rezultata radne angažiranosti prema kategorijama djelatnosti vidljiv je u prikazu tablice 4.

Iz tablice 4 možemo vidjeti kako građevinska industrija prikazuje najveći prosječan rezultat radne angažiranosti, iako u ovoj anketi ne postoje ispitanici s radnom učinkovitošću većom od 50.



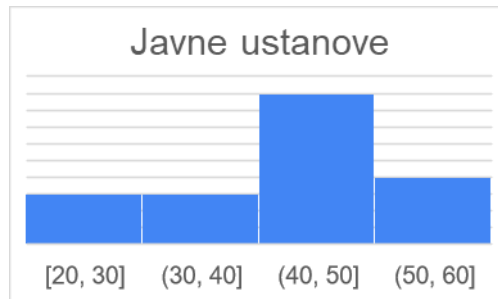
Histogram 5 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika građevinske industrije

U histogramu 5 vidljiv je prikaz prosjeka radna angažiranost zaposlenika građevinske industrije koja je više grupirana oko prosjeka nego u ostalim industrijama, odnosno zaposlenici imaju sličniju radnu angažiranost.



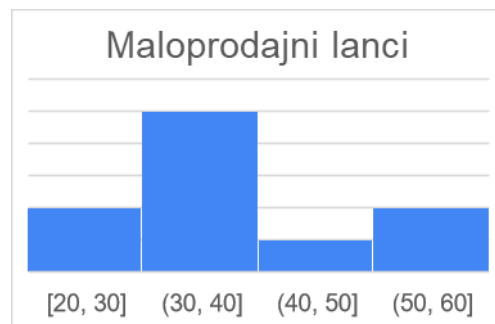
Histogram 6 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika bankarske industrije

Histogram 6 daje prikaz radne angažiranosti bankarska i građevinske industrije gdje nemaju zaposlenike sa radnom angažiranošću manjom od 30 te su pri vrhu sa rezultatima.



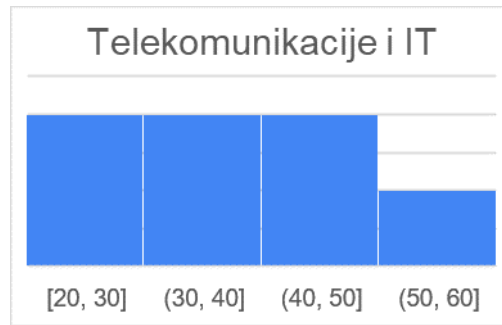
Histogram 7 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika javne ustanove

Najveći dio zaposlenika javnih ustanova imaju radnu angažiranost u razredu <40,50] (Histogram 7).



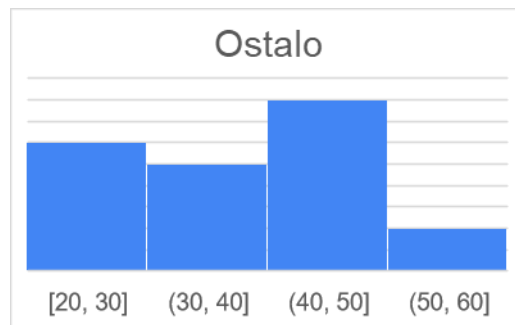
Histogram 8 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika u maloprodajnim lancima

Maloprodajni lanci imaju pola zaposlenika s radnom angažiranošću između 30 i 40 te su pri dnu po prosječnoj radnoj angažiranosti (Histogram 8).



Histogram 9 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika u industriji telekomunikacija i IT

Telekomunikacije i IT imaju dosta ravnomjerno raspoređenu radnu angažiranost dok za hotelijerstvo i prijevoz nema dovoljno podataka te nisu prikazani grafički. Ostale industrije mjere prosjek radne angažiranosti manji od 40, a veći od 35.



Histogram 10 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika u ostalim industrijama

Za razliku od hipoteze H3, kod različitih industrija osim razlika u distribucijama postoji razlika i u prosječnim vrijednostima angažiranosti što je vidljivo u histogramu 10.

Zaključno, možemo odbaciti hipotezu H4, odnosno reći kako nije za očekivati razliku u razini radne angažiranosti zaposlenika u odnosu na djelatnosti organizacija u kojima su sudionici zaposleni u vrijeme krize.

#### 4.3 Ograničenja istraživanja

Za potrebe istraživanja u ovom specijalističkom završnom radu koristila se metoda kvalitativnog istraživanja *online* anketni upitnik. Kako bi se izveo što kvalitetniji zaključak, bitno je naglasiti i određena ograničenja samog istraživanja. Postoji mogućnost brzopletog

odgovora ispitanica i ispitanika s obzirom da se radi o *online* anketnom upitniku, gdje navedeni ne posvećuju dovoljno pozornosti svojim pitanjima te ubrzano odgovaraju. Isto tako, postoji mogućnost zadovoljavanja forme sudjelovanjem u anketnom istraživanju te mjesta i vremena ispunjavanja ankete. Primjerice, ako ispitanik odgovara na anketna pitanja u vrijeme prisutnosti određenih stresora poput buke, na radnom mjestu sa prekidima ispunjavanja ili slično.

Prigodan uzorak koji se koristio u istraživanju nije slučajan, odnosno rezultati nisu mogli biti primjenjivi na sveukupnu populaciju. Prema Verčič i sur. (2010: 77) prigodni uzorak sastoji se od „najdostupnijih pojedinaca koji mogu imati jedinstvena obilježja i nisu reprezentativni za populaciju“.

## 5. ZAKLJUČAK

Uspješni krizni menadžment, edukacija rukovoditelja i podizanje njihove svijesti o utjecaju na radnu angažiranost u organizaciji ključni su čimbenici za uspješnost organizacija u doba kriza ili kada ih nema. Cilj ovog rada bio je istražiti utjecaj kriznog komuniciranja na angažiranost zaposlenika putem postavljene četiri hipoteze, tj. provjeriti hoće li korištenje većeg broja kanala za komuniciranje rezultirati većom radnom angažiranosti zaposlenika; hoće li veća kvaliteta poruka od strane rukovodećeg kadra rezultirati većom radnom angažiranosti u vrijeme krize; postoje li razlike u radnoj angažiranosti zaposlenika u odnosu na veličinu kompanije u kojoj su zaposleni u vrijeme krize te ima li razlike u radnoj angažiranosti zaposlenika u odnosu na tip industrije u kojoj su zaposlenici zaposleni u vrijeme krize.

Rezultati istraživanja dali su nam jasniju sliku o angažiranosti zaposlenika u Republici Hrvatskoj u vrijeme tzv. *lockdown* perioda zbog pandemije uzorkovane pojavom koronavirusa te postavili dobre temelje za daljnja istraživanja sličnog tipa. Kao prvo, pokazalo se da radna angažiranost nije ovisila o broju korištenih komunikacijskih kanala u vrijeme krize, tj. da je poruku bilo dovoljno potrebno prenijeti bar jednim kanalom, a povećanje broja kanala komunikacije za prenošenje iste poruke nije doprinijelo većoj angažiranosti zaposlenika. Međutim, pokazalo se da postoji pozitivna korelacija između prenošenja jasnih i transparentnih poruka od strane rukovodećeg kadra vodi i razine radne angažiranosti zaposlenika, pri čemu su zaposlenici čiji su nadređeni jasno i transparentno komunicirali pokazali višu razinu angažiranosti u odnosu na zaposlenike koji su za svoje nadređene vjerovali da prenose nejasne poruke ili pokazuju nedostatak komunikacije u vrijeme krize. Nadalje, rezultati su pokazali da se prosječne vrijednosti radne angažiranosti ne razlikuju ovisno o veličini organizacije (iako postoje razlike u distribuciji), dok kod različitih industrija osim razlika u distribucijama postoji razlika i u prosječnim vrijednostima angažiranosti.

Budući da su krizne situacije, odnosno krize, uobičajena pojava u radu svake organizacije, važno je što bolje razumjeti na koji način one utječu na zaposlenike i njihovu radnu angažiranost. Kao što je navedeno, veliku ulogu u procesu ima i rukovodeći kadar i njihova komunikacija pa bi rezultati ovog istraživanja mogli uvelike pomoći organizacijama u pripremi na krize u budućnosti.

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Antonia Gulić**

**Matični broj studenta: 03-023/19-1**

**Naslov rada: Utjecaj kriznog komuniciranja na angažiranost zaposlenika**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## POPIS LITERATURE

### Knjige i radovi

1. Bahtijarević -Šiber F., Sikavica P. i Pološki Vokić N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga
2. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. i Pološki Vokić N. (2008) *Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb, Školska knjiga
3. Carbonara Scott, (2019), *Vodič za menadžere Angažiranost zaposlenika*, Zagreb, MATE d.o.o.
4. Lawrence A.Pervin, Cervone D. i Oliver P.John (2008) *Psihologija ličnosti: teorije i istraživanja, prijevod devetog izdanja*, Zagreb, Školska knjiga
5. Novak Božidar, (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima. Priručnik za krizne odnose s javnošću*, Zagreb: BINOZA PRESS
6. Robbins Stephen P. i Judge Tim A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*, MATE d.o.o., Zagreb
7. Sučević Darko (2010), *Krizni menadžment*, Zagreb, Lider press d.d.
8. Tafra- Vlahović Majda (2011), *Upravljanje krizom, Procjene, planovi, komunikacija*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić"
9. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima. Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M. E. P. d. o. o.
10. Tudor G. i Srića V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. 3. izd. Zagreb, M.E.P. Consult.
11. Bakker Arnold B. i Leiter Michael P. (2010), *Work Engagement\_A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press
12. Radda Abubakar A. (2015), Employee engagement : A new model of leadership, Indian Journal of Management Science (IJMS)
13. Amidžić D. i Ružić P. (2012), *Dinamični i prilagodljivi menadžment*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
14. Macey W. i Schneider B. (2008), The Meaning of Employee Engagement, Article in Industrial and Organizational Psychology, ResearchGate

## Internetski izvori

1. Anketa. (n. d.). *Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža*. Preuzeto sa <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=2842> (31. svibnja 2022.)
2. Objava na internetskoj stranici Poslovni dnevnik *poslovni.hr*, Slavica Cvitanić i Nenad Bach (n.d), Preuzeto sa <https://www.poslovni.hr/hrvatska/kronologija-koronakrize-u-hrvatskoj-uvertira-u-recesiju-4234819> (29. ožujak 2022).
3. Rječnik psihologije rada, Preuzeto sa <http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2018/09/radna-angaziranost.html> (16. lipnja 2022)
4. Researchgate, *The effect of employee engagement on employee job performance mediated by employee creativity among employees in Malaysia*, Emmanuel Abiodun Ogundare, Preuzeto sa <https://www.researchgate.net/search/publication?q=employee+engagement> (16.06.2022)
5. korelacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupano 11. 7. 2022. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=33163> .
6. Bridger, E.,(2014), *Employee Engagaement (HR Fundamentals)*, UK, Dostupno na Google Books, (pristupano 30.07.2022)



## **POPIS SLIKA, TABLICA , GRAFIKONA I HISTOGRAMA**

### Popis slika

Slika 1 Razvoj krize .....	7
Slika 2 Proces komunikacije. ....	10
Slika 3 Tri formalne mreže malih grupa .....	12
Slika 4 Bogatstvo informacija komunikacijskih kanala .....	14
Slika 5 Formulacija angažiranosti zaposlenika .....	19

### Popis tablica

Tablica 1 Proces kriznog menadžmenta i podjela na razdoblja .....	16
Tablica 2 Koristi kooperativnog stila komuniciranja).....	24
Tablica 3 Rezultati istraživanja - ukupan brojčani rezultat za mjerenje radne angažiranosti u hipotezi H1 .....	28
Tablica 4 Prikaz rezultata prosjeka radne angažiranosti zaposlenika prema djelatnostima.....	35

### Popis grafikona

Grafikon 1 Graf raspršenosti hipoteze H1 .....	30
Grafikon 2 Graf raspršenosti hipoteze H2.....	31

### Popis histograma

Histogram 1 Prikaz prosjeka ukupnog brojčanog rezultata radne angažiranosti u odnosu na veličinu kompanije .....	32
Histogram 2 Prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti malih ili mikro organizacija .....	32
Histogram 3 Prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti kod zaposlenika iz srednje velikih organizacija .....	33
Histogram 4 Prikaz rezultata mjerenja radne angažiranosti ispitanika koji su zaposleni u velikim organizacijama .....	34
Histogram 5 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika građevinske industrije.....	35

Histogram 6 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika bankarske industrije.....	36
Histogram 7 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika javne ustanove .....	36
Histogram 8 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika u maloprodajnim lancima .....	36
Histogram 9 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika u industriji telekomunikacija i IT .....	37
Histogram 10 Prikaz prosjeka radne angažiranosti zaposlenika u ostalim industrijama .....	37

## ŽIVOTOPIS



### Antonia Gulić

Državljanstvo: hrvatsko ☎ (+993) 0992145444 Spol: Žensko ✉ E-adresa: [schmidt2345@gmail.com](mailto:schmidt2345@gmail.com)

LinkedIn : [www.linkedin.com/in/antoniagulic](https://www.linkedin.com/in/antoniagulic)

Adresa: Stubička 534a 534, 10298 Donja Bistra (Hrvatska)

#### RADNO ISKUSTVO

##### Suradnica u odjelu Human Resource Development

*Strabag BRVZ d.o.o.* [ 13/05/2019 – Trenutačno ]

Adresa: Zagreb (Hrvatska)

- organizacija internih i eksternih edukacija i seminara, kvalificiranje i treninzi
- podrška menadžmentu i zaposlenicima
- kadrovska marketing i traženje kadrova
- upravljanje potencijalima
- upravljanje zdravljem na radnom mjestu

##### Property manager

*Strabag Property and Facility Services d.o.o.* [ 01/01/2016 – 13/05/2019 ]

Adresa: Zagreb (Hrvatska)

- pregovori, zaključivanje ugovora o zakupu
- izrada tabličnih kalkulacija i praćenje financijskih podataka
- prikupljanje ponuda dobavljača
- izrada godišnjih budžeta i njihovo praćenje
- svakodnevna komunikacija s klijentima, dobavljačima
- praćenje kvalitete usluge zaključenih ugovora
- praćenje redovite naplate potraživanja

##### Zamjenik property manager

*Strabag Property and Facility Services d.o.o.* [ 01/12/2014 – 01/01/2016 ]

Adresa: Zagreb (Hrvatska)

- briga o unosu podataka za praćenje ugovora
- plaćanje faktura, knjiženje i izdavanje faktura sukladno ugovorima
- briga o radu recepcije
- sudjelovanje na uvođenju procedura i na sastancima
- redovita komunikacija s kolegama iz drugih odjela
- podrška menadžmentu

#### OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

##### Stručna prvostupnica ekonomije, bacc. oec

*Veleučilište s pravom Javnosti Baltazar Zaprešić* [ 07/2016 – 10/2019 ]

Adresa: Zaprešić (Hrvatska)

Razina Europskoga kvalifikacijskog okvira: razina 5 EKO-a

Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja na studiju Poslovanje i upravljanje

## **PRILOG – Anketni upitnik**

Anketni upitnik o utjecaju krizne komunikacije na angažiranost zaposlenica i zaposlenika u doba krize uzrokovane koronavirusom (COVID -19)

U svrhu pisanja specijalističkog diplomskog rada provodim istraživanje o utjecaju krizne komunikacije na angažiranost zaposlenica i zaposlenika u Republici Hrvatskoj tijekom lockdown-a tijekom COVID-19 krize (u razdoblju od ožujka do svibnja 2020. godine). Cilj istraživanja je provjeriti utječe li kvaliteta i učestalost komunikacije nadređenih na angažiranost zaposlenica i zaposlenika. Anketa je anonimna i koristi se isključivo u svrhu ovog društvenog istraživanja. U slučaju da Vas interesiraju rezultati istraživanja ili imate pitanja vezano za anketu slobodno se javite na e-mail: schmidt2345@gmail.com. Hvala na sudjelovanju!

### 1. Dob

Označite samo jedan oval.

- a) Do 25 godina
- b) 26-35 godina
- c) 36-45 godina
- d) 46 ili više godina

### 2. Spol

Označite samo jedan oval.

- a) Muški
- b) Ženski

### 3. Tip zaposlenja

Označite samo jedan oval.

- a) Ugovor o radu na neodređeno vrijeme
- b) Ugovor o radu na određeno vrijeme
- c) Ugovor o djelu/ honorarni ugovor
- d) Rad preko studentskog ugovora
- e) Nezaposlen/a

4. Veličina organizacije u kojoj ste zaposleni:

Označite samo jedan oval.

- a) Mala ili mikro organizacija (do 20 zaposlenika)
- b) Srednje velika organizacija (21-500 zaposlenika)
- c) Velika organizacija (501 ili više zaposlenika)

5. Od niže navedenih opcija, označite djelatnost organizacije u kojoj ste zaposleni:

Označite samo jedan oval.

- a) Bankarska industrija ili financijsko poslovanje
- b) Građevinska industrija
- c) Hotelijerstvo i turizam
- d) FMCG industrija (roba široke potrošnje)
- e) Javne ustanove / organizacije (obrazovanje, zdravstvo, školstvo..)
- f) Maloprodajni lanci
- g) Prijevoz (vodeni, zračni, kopneni)
- h) Telekomunikacije i IT
- i) Ostalo

6. Sljedećih 9 tvrdnji odnosi se na to kako se osjećate dok radite. Molimo pročitajte pažljivo svaku tvrdnju i odlučite koliko često ste se tijekom lockdowna tijekom COVID-19 krize osjećali tako na svom poslu.

Označite samo jedan oval po retku.

	Nikad	Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Jako često	Uvijek
Na svom poslu sam se osjećao/la kao da pucam od energije.							
Na svom poslu							

sam se osjećao/la snažno i puno energije.							
Bio/bila sam entuzijastičan/na kad se radilo o mom poslu.							
Moj me posao nadahnjivao.							
Kad sam se ujutro probudio/la, išlo mi se na posao.							
Osjećao sam se sretno kada sam intenzivno radio/la.							
Ponosio/la sam se onime što radim.							
	Nikad	Gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Jako često	Uvijek
Bio/bila sam udubljen/a u svoj posao.							
Lako sam se zanio/zanijela dok radim.							

7. Koliko često je Vaš nadređeni/nadređena komunicirao s Vama tijekom lockdowna tijekom COVID-19 krize?

Označite samo jedan oval.

- a) Rijetko (nekoliko puta mjesečno ili rjeđe)
- b) Ponekad (nekoliko puta tjedno)
- c) Često (na dnevnoj bazi)

8. Moj nadređeni/nadređena tijekom lockdowna tijekom COVID-19 krize je sa mnom komunicirao putem (označite sve opcije koje se odnose na Vas):

Odaberite sve točne odgovore.

- a) Video-poziv
- b) E-mail
- c) Newsletter
- d) Telefon
- e) Chat/SMS/drugi oblik pisane komunikacije
- f) Uživo

9. Za svaki od niže navedenih kanala komunikacije, označite koliko je komunikacija nadređenog tijekom lockdowna tijekom COVID-19 krize utjecala na Vašu predanost poslu:

Označite samo jedan oval po retku.

	Nije nimalo utjecala	Djelomično je utjecala	Veoma je utjecala	Ne odnosi se na mene / Moj nadređeni nije komunicirao ovim kanalom
Komunikacija putem video-poziva				
Telefonska komunikacija				
	Nije nimalo utjecala	Djelomično je utjecala	Veoma je utjecala	Ne odnosi se na mene / Moj nadređeni nije komunicirao ovim kanalom

Komunikacija putem e-maila				
Newsletteri ili objave od strane organizacije				
Chat ili drugi oblici neformalne pisane komunikacije				
Komunikacija uživo				

10. Smatram da je komunikacija od strane nadređenog tijekom lockdowna tijekom COVID-19 krize utjecala na moj osjećaj posvećenosti poslu, energije koju ulažem i udubljenosti u posao.

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
nimalo se ne slažem						u potpunosti se slažem

11. Kako biste općenito ocijenili kvalitetu komunikacije od strane nadređenog tijekom lockdowna tijekom COVID-19 krize (jasnoću poruka, cjelovitost informacija i sl.)?

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
nisam nimalo zadovoljan/zadovoljna						potpuno zadovoljan/zadovoljna



12. Moj nadređeni je tijekom lockdowna tijekom COVID-19 krize ključne poruke komunicirao:

Označite samo jedan oval po retku.

	Nimalo se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem
Jasno					
Transparentno					
Pravovremeno					