

# Upravljanje krizama u javnom sektoru Republike Hrvatske

---

**Baran, Nikola**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:606148>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**

*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  
Menadžment javnog sektora**

**NIKOLA BARAN**

**UPRAVLJANJE KRIZAMA U JAVNOM SEKTORU  
REPUBLIKE HRVATSKE**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij  
Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE KRIZAMA U JAVNOM SEKTORU  
REPUBLIKE HRVATSKE**

**Mentor:**

**dr.sc. Branko Mihaljević, prof.v.š.**

**Naziv kolegija:**

**UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA**

**Student:**

**Nikola Baran**

**JMBAG studenta:**

**0234062538**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
Abstract .....	2
1. UVOD.....	3
1.1. Predmet rada.....	4
1.2. Svrha ili cilj rada .....	4
1.3. Izvor podataka i metode prikupljanja.....	4
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	4
2. TEORIJSKA OBILJEŽJA KRIZNOG MENADŽMENTA .....	5
2.1. Krize i krizni menadžment .....	5
2.2. Tipologija krize .....	7
2.3. Pojmovno određivanje kriznog menadžmenta .....	10
3. STRATEGIJE ODGOVORA NA KRIZNE SITUACIJE .....	14
3.1. Ofenzivne strategije .....	16
3.2. Defenzivne strategije .....	17
4. STRATEGIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA.....	19
4.1. Strateško upravljanje krizom: komunikacija tijekom krize .....	19
4.1.1. Forma i sadržaj komunikacije za vrijeme krize .....	20
4.1.2. Komunikacija sa specifičnim ciljnim skupinama i dionicima .....	22
4.1.3. Komunikacija s medijima za vrijeme krize .....	23
4.1.4. Uloga pojedinaca u organizacijskom sustavu za vrijeme krize .....	26
4.1.5. Prikupljanje podataka, analiza i korektivne aktivnosti .....	26
4.2. Strateško upravljanje krizom: postkrizno razdoblje .....	28
4.2.1. Evaluacija posljedica krize i poduzetih aktivnosti.....	29
4.2.2. Evaluacija učinkovitosti poduzetih kriznih aktivnosti .....	30
4.2.3. Unapređenje organizacijskog sustava.....	31
5. POJMOVNO ODREĐIVANJE JAVNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	34
5.1. Javni sektor prema MMF-u.....	35
5.2. Javni sektor prema OECD-u .....	37
5.3. Struktura javnog sektora u Republici Hrvatskoj.....	38
6. KRIZNE SITUACIJE I UPRAVLJANJE KRIZAMA U JAVNOM SEKTORU ...	43
7. UČINKOVITO VODSTVO U KRIZNIM SITUACIJAMA.....	46
8. ZAKLJUČAK .....	48

<b>9. LITERATURA.....</b>	<b>49</b>
<b>10. POPIS TABLICA I SLIKA .....</b>	<b>52</b>

## SAŽETAK

Promjena je neizostavna pojava sve dok postojimo. I to je tako oduvijek. Danas se promjene događaju sve češće i intenzivnije, pa se zbog toga suočavamo s ponavljajućim problemima, a kako sve više i više međusobno ovisimo o drugim ljudima, tuđi problemi uskoro postaju i naši problemi. Oni pak problemi koje ne rješavamo odmah po nastanku, postaju potencijalne krize. Upravo je pojam krize detaljno analiziran u ovom diplomskom radu kao i ono što ju uzrokuje. Cilj rada je dati pregled sustavne i praktične metode prepoznavanja uzroka krize koji bi se mogli odnositi posebice na javni sektor. Kriza ima golem učinak na čitavu organizaciju koja u određenim situacijama može dovesti do propasti. Kako bi se najprije ustanovio uzrok krize, rukovoditelji organizacije koju je zadesila kriza, moraju reagirati brzo kako bi spriječili njezin daljnji razvoj, a ukoliko do nje dođe, uz najmanju štetu ju i riješili. Važnost kriznog menadžmenta je istaknut u ovom radu te on čini dio šireg sustava organizacijskog upravljanja. Na temelju analizirane literature i znanstvenih radova, lako je pretpostaviti kako je neuobičajeno mala zastupljenost kriznog menadžmenta unutar poduzeća, bilo to javnih ili privatnih. Isti je set vrijednosti koje ta poduzeća posjeduju, polazeći od etničkih normi ponašanja, težnje za uspostavljanjem visokih zahtjeva profesionalizma i želje za čvrstom organizacijskom kulturom. Ni javna poduzeća ne mogu izbjeći podvrgavanju izazovima na tržištu te se ovisno o vrsti posla, i sama susreću s krizama. Instrumenti metoda kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja nisu u dovoljnoj mjeri primijenjeni niti u javnom sektoru Republike Hrvatske što ukazuje na nedovoljnu pripremljenost za potencijalne poslovne krize.

Ključne riječi: kriza, krizni menadžment, krizno komuniciranje, javni sektor

## **Abstract**

Change is an inevitable phenomenon as long as we exist. And it has always been so. Today, changes are happening more and more often and intensely, so we are facing recurring problems, and as we become more and more dependent on other people, other people's problems soon become our problems. Those problems that we do not solve immediately after they arise become potential crises. It is the notion of crisis that is analyzed in detail in this thesis, as well as what causes it. The aim of this paper is to provide an overview of systematic and practical methods of identifying the causes of the crisis that could be related in particular to the public sector. The crisis has a huge impact on the entire organization, which in certain situations can lead to failure. In order to first determine the cause of the crisis, the leaders of the organization affected by the crisis must react quickly to prevent its further development and, if it occurs, to solve it with the least damage. The importance of crisis management is highlighted in this paper, and it forms part of a broader system of organizational management. Based on the analyzed literature and scientific papers, it is easy to assume that there is an unusually low representation of crisis management within Croatian companies, whether public or private. It is the same set of values that these companies possess, starting from ethnic norms of behavior, striving to establish high standards of professionalism and the desire for a solid organizational culture. Even public companies cannot avoid being exposed to market challenges, and depending on the type of work they do, they themselves face crises. The instruments of crisis management and crisis communication methods have not been sufficiently applied in the public sector of the Republic of Croatia, which indicates insufficient preparedness for potential business crises.

**Keywords:** crisis, crisis management, crisis communication, public sector

## 1. UVOD

Upravo sada, u 2022. godini, svijet se suočava s velikim brojem kriznih situacija. One posebno utječu na sektore koji su u transformaciji ka sve konkurentnijem gospodarstvu, na one koji reagiraju na neprestane i brze ekonomske, tehnološke i političke promjene te na one kojima je potrebna financijska potpora da bi se nastavile razvijati i napredovati upravo onako kako su i planirale.

Ljudi se, općenito govoreći, pribojavaju kriza. Riječ “kriza”, automatski nalaže pretpostavku kako je riječ o nekoj vrsti katastrofe. Vođeni uzrečicom Alberta Einsteina “*Bez krize nema ni izazova, a bez izazova život postaje rutina, lagana smrt.*”, kriza je ništa drugo nego poziv na promjenu. Njome se najuspješnije započinje upravljati prije nego što nastupi, u mirnom i racionalnom okruženju. Kako bi se njome vladalo, nužnost je temeljito revidirati organizacijske rizike i ustanoviti one rizike koji bi mogli dovesti do većih problema. Uzroci krize su razni, a mogu biti lošiji financijski rezultati od očekivanih, otpuštanje zaposlenika ili smanjivanje broja zaposlenih, narušen moral zaposlenika, negativne medijske reakcije, sudske tužbe, širenje glasina i sl. Upravo ti razlozi dovode do narušene reputacije, gubljenja lojalnosti te konačno, pada profita. Funkcija koja ima mogućnost smanjiti potencijalnu štetu na poslovanje i koja može pomoći uspostaviti kontrolu nad situacijom je upravo krizni menadžment. Ukoliko bude djelovala planski, pravovremeno i osmišljeno, ova funkcija ima moć spriječiti dolazak krizne situacije. Kao moguće koristi od nastale krize ubrajaju se povećana vidljivost i prepoznatljivost u medijima, usavršeniji odnosi s ključnim suradnicima te prilika za demonstriranje kompetencija i vodstva, poboljšani odnosi te prilika za promjenom.

Krizu je moguće promatrati i kao svojevrsnu trzavicu koja neće štedjeti niti jednu organizaciju. Organizacije sazrijevaju kao i ljudi – od djetinjstva do zrelosti i starosti i u tom se razdoblju mijenjaju. Kriza nije ništa drugo nego poziv na promjenu koja se ogleda u vlastitom pronalasku, inovativnosti i velikim strategijama.



## **1.1. Predmet rada**

Predmet ovog rada je proučavanje, obrada i analiza primjene kriznog menadžmenta u poslovanju javnog sektora Republike Hrvatske.

## **1.2. Svrha ili cilj rada**

Cilj ovog diplomskog rada je definirati pojam krize, odrediti njezine vrste i uzroke te definirati pojam kriznog menadžmenta i detaljnije objasniti njegovu važnost prilikom suočavanja s kriznim situacijama. U radu ćemo se osvrnuti i na strategije kao odgovor na krizne situacije te na strategije kriznog komuniciranja.

## **1.3. Izvor podataka i metode prikupljanja**

Prilikom izrade rada, korišteni su sekundarni izvori podataka temeljeni na literaturi vezanoj uz tematiku kriznog menadžmenta te podaci domaće i strane stručne literature te javno dostupni podaci. Metode korištene pri sekundarnom istraživanju u ovom diplomskom radu su metoda dedukcije i indukcije, analize i sinteze, metoda klasifikacije, povijesna metoda, te metoda komparacije.

## **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad „Upravljanje krizama u javnom sektoru Republike Hrvatske“ sastoji se od osam poglavlja. U uvodnom dijelu prikazana je tema, svrha ili cilj rada, nakon čega se u prvom poglavlju razmatraju teorijski aspekti koji se odnose na definiranje pojma krize, vrste kriza i definiranje pojma kriznog menadžmenta. Poglavlja 3 i 4 navode strategije i krizne komunikacijske strategije kao odgovor na krizne situacije tijekom i nakon krize. U poglavlju 5 detaljnije je prikazano pojmovno određivanje javnog sektora u Republici Hrvatskoj s fokusom na strukturi javnog sektora u Republici Hrvatskoj. Sljedeća dva poglavlja objašnjavaju krize javnog sektora i učinkovito upravljanje krizama. Konačno, 8. poglavlje daje zaključak rada.

## 2. TEORIJSKA OBILJEŽJA KRIZNOG MENADŽMENTA

Kriza je za svaku organizaciju najnepoželjnije stanje u kojemu se može zateći. Kako poduzeće upravlja nekom kriznom situacijom ovisi da li će se susresti s negativnim posljedicama i da li će ona za njega predstavljati potencijalnu opasnost ili pak priliku. Iako ne postoji jedinstveno rješenje za sve krizne situacije s kojima se pojedinac ili poduzeće može susresti, ipak postoje određena zajednička načela za prevladavanje kriznih situacija te načela kriznog komuniciranja. Kako krize dolaze uglavnom nenajavljeno, značajno je koliko je organizacija pripremljena za upravljanje novonastalom kriznom situacijom. Na nastanak određenih kriznih situacija, poput prirodnih katastrofa, ne možemo utjecati. Međutim, na nastanak većine, moguć je naš utjecaj jer nastaju zbog izostanka, nedostatka ili pogrešnog komuniciranja između pojedinaca, poduzeća ili organizacije. Poznata je uzrečica kako se najbolje uči na vlastitim greškama. I to je u potpunosti točno, ali je to i najskuplji mogući način.

### 2.1. Krize i krizni menadžment

Krize se javljaju u različitim oblicima i ne mogu se formulirati jednom općom definicijom. Ako obratimo pozornost na podrijetlo pojma krize, primijetit ćemo njezinu važnost od samog početka; grčki κρίση, krísi, prije κρίσις, krísis je prvotno označavalo mišljenje, odluku i procjenu, a poslije i prijelomnu, problematičnu točku usko povezanu s donošenjem odluka.

„Londonske škole za odnose s javnošću definiraju krizu kao ozbiljan događaj koji utječe na sigurnost pojedinca, proizvod, okolinu ili reputaciju organizacije. Neprijateljski odnos medija prema njima je učestala karakteristika s kojom se krize susreću.“ Novak (2001)

Sličan je ovoj definiciji i koncept krize, situacije u kojoj je ugrožen život, opstanak i sigurnost pojedinca ili organizacije. „Krize karakterizira nedostatak vremena, što znači da se odluke moraju donositi brzo. Jednako tako, kriza je proces koji ne možemo planirati i koji nije poželjan za organizaciju, vremenski je ograničen i može završiti na različite načine. Jednostavno rečeno, kriza je situacija u kojoj ne može nastaviti izvršavati normalna radnja.“ Ašanin Gole (1998)

U toj okolnosti, ona ugrožava organizacijsku sposobnost, onemogućava postizanje zadanih ciljeva, ali i sam opstanak organizacije.

Hrvatska enciklopedija navodi kako riječ kriza ima više značenja; kao duboki i sveprisutni poremećaj funkcioniranju društva s jakim i trajnim posljedicama; kao temeljna, kratkotrajna teška situacija (socijalna, politička kriza, ekonomska kriza). U vojnom smislu, ovo je stanje pojačanog intenziteta neprijateljstava s velikom vjerojatnošću oružanog sukoba. U medicini, ona je prijelomna faza u tijeku akutne bolesti ili iznenadno pogoršanje neke kronične

bolesti. Stoga je i jaka pojava s potencijalno negativnim posljedicama koje mogu utjecati na organizacije, pa čak i cijele industrije i njihov ugled.

Iako kriza dolazi nenajavljeno i iznenada, ona je ipak normalna pojava s kojom se treba znati nositi. Kriza je poseban izazov za organizaciju; prvo je potrebno znati kako ju izbjeći, a ako se već i dogodila, kako ju najbolje iskoristiti. Premda je potencijalna prijetnja organizaciji, ona je i prilika za izgradnju bolje reputacije jer tjera na promjenu razmišljanja, stvara nove odjele, uvodi potrebne organizacijske promjene, poboljšava nadzor, pokazuje potrebu za revizijom uloga i odgovornosti članova i uvodi novu organizacijsku kulturu. Stoga je kriza i opasnost i prilika.

Novak (2000) je istaknuo da većina kriza nastaje upravo iz razloga što poduzeća ne posvećuju dovoljno pažnje događajima oko sebe. Moderno društvo suočava se sa stalnim promjenama i ništa ne traje vječno. Stoga je važno da organizacije stalno prate okolinu i sve što se u njoj događa, a pritom predviđaju i moguće buduće događaje. Što se ranije identificiraju uzroci rasta potencijalnog problema, prije će se donijeti učinkovite odluke.

„Ovisno o situaciji, uzroci krize se mogu općenito podijeliti na vanjske i unutarnje:

#### 1. Vanjski uzroci

- tržišne promjene
- promjene u industriji
- opća ekonomska kriza
- prirodne katastrofe
- zakonske promjene
- političke promjene

#### 2. Unutarnji uzroci

- nedovoljne vještine upravljanja
- nesposobnost menadžmenta
- neetično upravljanje
- podcjenjivanje javnog mnijenja
- neučinkovito djelovanje upravljačkih funkcija
- nerealni ciljevi sindikata poduzeća
- neučinkoviti komunikacijski sustavi“ Novak (2000)

Uz prepoznavanje mogućih uzroka krize, potrebno je i prepoznavanje značajki kriza. Budući da se krize razlikuju po svom sadržaju, trajanju i posljedicama, nemoguće je navesti sva obilježja kriza, ali možemo navesti tri koje su primjenjive na sve vrste kriza;

- iznenadnost
- nesigurnost
- vremenski tjesnac

„Kada dođe do krize, ona je uvijek neočekivana, iako su neki njezini znakovi i ranije bili vidljivi. Ovdje se pak postavlja pitanje menadžmentu organizacije u vezi stupnja očekivanosti; da li je menadžment sposoban predvidjeti krizu ili jednostavno nije svjestan nadolazeće prijetnje. Neodlučnost i nesigurnost unutar organizacije proizlaze iz složenog i nestabilnog okruženja preopterećenosti informacijama. Upravo to dinamično i nesigurno okruženje pojačava značenje vremenske dimenzije. Menadžment organizacije mora prihvaćati i obrađivati sve više informacija i odluke donositi brže.“ Novak (2000)

## **2.2. Tipologija krize**

Kao što je ranije spomenuto, postoji barem onoliko kriza koliko je različitih ljudi, organizacija i okruženja u kojima organizacije djeluju. Zbog toga je krize ne samo teško definirati, već ih je teško i kategorizirati. S druge strane, kada pokušamo kategorizirati sve te krize, možemo se susresti s njenim određenim vrstama. Novak (2001) ih dijeli na:

- Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu
  - krize fizičke naravi
  - krize javnoga mišljenja
  - krize zbog pogrešaka uprave
  - krize gospodarsko političke okoline
- Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja
  - iznenadne krize
  - prikrivene krize
- Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje
  - neobične krize
  - percepcijske krize

Prema Kružiću (2015) krize se mogu dijeliti na:

- financijske
- poslovno industrijske

- humanitarne
- krize okoliša
- informacijske
- međunarodni konflikti i globalne krize
- krize terorizma

Kriteriji razlikovanja krize prema Dubelj (2011) su:

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

Tomić i Milas (2007), stručnjaci za upravljanje krizom, kategoriziraju više tipova krize

- prirodne krize (potresi, poplave, odroni),
- tehnološke krize (uzrokovane ljudskim faktorom – izlivanje nafte, radioaktivnost),
- krize uzrokovane sukobom (prosvjedi, rat),
- krize uzrokovane zlonamjernošću (teroristički napadi),
- krize uzrokovane vrijednostima upravljanja (neetičko vođenje i upravljanje poslovanjem),
- krize uzrokovane obmanom,
- krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i poslovne i ekonomske krize (poslovanje s gubitkom, stagnacija, recesija)

Tablica 1. Vrste krize i njezini indikatori

<b>Vrsta krize</b>	<b>Indikatori</b>
<b>Strategijska kriza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentska pozicija</li> <li>• Tržišni rast</li> <li>• Cijene</li> <li>• Kvaliteta proizvoda</li> <li>• Ugled</li> <li>• Odnos prema kupcima</li> <li>• Obujam investiranja</li> <li>• Obujam istraživanja i razvoja</li> <li>• Vrijednost za vlasnike</li> </ul>
<b>Kriza uspjeha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novčani tok</li> <li>• Burzovna vrijednost</li> <li>• Stvaranje vrijednosti</li> <li>• Rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>• Rentabilnost ukupnog ulaganja</li> <li>• Rentabilnost prometa</li> <li>• Dobit po dionici</li> <li>• Povrat investicija (ROI)</li> </ul>
<b>Kriza likvidnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stupnjevi likvidnosti</li> <li>• Radni kapital</li> <li>• Koeficijent obrtaja</li> <li>• Dani vezivanja</li> <li>• Novčani tok</li> <li>• Račun tokova kapitala</li> <li>• Bilanca promjena</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010. str. 107.

U tablici 1. prikazane su vrste kriza koje su usko povezane s glavnim ciljevima poduzeća: financijska stabilnost, postizanje minimalne dobiti te stvaranje i održavanje dovoljnog potencijala za uspjeh. „Krizu likvidnosti znači nepostizanje prvog cilja, a to je nepostizanje financijske stabilnosti, odnosno negativni financijski rezultati i nemogućnost otplate duga koji dovodi do prekomjernog zaduživanja ako poduzeće ne poduzme potrebne mjere. Krizu uspjeha karakteriziraju poslovni gubici, neostvarivanje minimalne dobiti, a time i

financijska nestabilnost koja može dovesti do bankrota. Ako postoji i nedostatak potencijala za uspjeh, to će dovesti do gubitka konkurentnosti na tržištu. Strategijska kriza znači nedostatak odgovarajućeg znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca itd., što rezultira gubitkom udjela na tržištu i u konačnici gubitkom konkurentnosti. Ukoliko menadžment ne shvati ozbiljno ove indikatore krize, krivo će procijeniti situaciju i donijeti pogrešne odluke zbog kojih će tvrtka riskirati gubitkom trenutne tržišne pozicije.“ Osmanagić (2010)

Jasno je da postoji mnogo vrsta kriza zbog čega ih je teško kategorizirati i identificirati. Svaka od ovih vrsta kriza može negativno utjecati na poslovanje poduzeća. Imperativ je da menadžment poduzeća pravilno procijeni vrstu krize kako bi na temelju procjene poduzeo prave korake za suzbijanje negativnih posljedica.

### **2.3. Pojmovno određivanje kriznog menadžmenta**

Kako se krize događaju neočekivano, postaje sve značajnije prepoznavanje, sprječavanje i upravljanje potencijalno kriznim situacijama. Upravo je to zadaća kriznog menadžmenta koji se prema Legčević i Taučer (2014) može definirati kao „niz aktivnosti koje su fokusirane na upravljanje situacijama koje ugrožavaju postojanje poduzeća, provedbu i planiranje mjera u namjeri očuvanja fundamentalnih ciljeva poduzeća.“ Intenzivno korištenje alata i metoda za predviđanje i odgovora na kriznu situaciju kao i primjena agresivnijih metoda transformacije poslovanja, karakteristike su kriznog menadžmenta koje je naveo Osmanagić Bedenik (2010). Postoje tri glavne faze kriznog menadžmenta ili tri ključna koraka prema Athamnehu (2018):

- prije krize
- za vrijeme krize
- poslije krize

„Prva faza je faza pripreme i uključuje sve one aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi organizacija identificirala moguće krizne situacije i razvila svojevrsan plan kako na njih odgovoriti. To uključuje ispitivanje unutarnjeg i vanjskog poslovnog okruženja kako bi se utvrdile prijetnje s kojima će se organizacija potencijalno suočiti. Koraci za vrijeme krize predstavljaju priliku za implementaciju plana definiranog prije krize s ciljem smanjenja ili eliminacije negativnih utjecaja same krize. U drugoj fazi je ključ identificirati kakvi će biti utjecaji krize na organizaciju s obzirom na njezine procese, aktivnosti, imovinu, ugled i radnu učinkovitost zaposlenika nakon čega slijedi identifikacija najboljih pristupa za rješavanje kriznih situacija. Faza poslije krize se odnosi na korake oporavka kako bi se organizacija

povratila u svoje prvobitno stanje.“ Athamneh (2018) Svaka od navedenih faza se smatra iznimno bitnom jer utvrđuje koliko je organizacija učinkovita u borbi s krizom kada ona nastupi. Također, bitno je napomenuti da uspješna implementacija plana kriznog menadžmenta zahtijeva stratešku integraciju između ljudskih resursa, organizacijske strukture, kulture i strategije kompanije. „Mitroff je postavio koristan model za bolje razumijevanje organizacijskog kriznog menadžmenta“ (Wang i suradnici, 2009:6):

- Detekcija signala: identifikacija i odgovaranje na rane signale potencijalne krize s ciljem prevencije poslovnih gubitaka.
- Priprema za krizu: sistematsko planiranje i priprema koji mogu uključivati krizni trening, plan za kontinuitet poslovanja, kriznu komunikacijsku strategiju, i formiranje tima za krizni menadžment kao ključnu komponentu.
- Zadržavanje krize pod kontrolom: aktivnosti kojima će se smanjiti daljnji gubici i zaustaviti eskalacija.
- Oporavak od krize: nastavljanje s dijelom poslovanja ili potpunim poslovanjem te pomaganje interesnim skupinama pri oporavku.
- Učenje iz pogrešaka: razmatranje i procjena što se može naučiti iz iskustva.
- Redizajn: prilagođavanje procesa kriznog menadžmenta, uključujući kako su informacije korištenje u fazi detekcije signala.

Krizni menadžment je važan dio odgovornog korporativnog upravljanja, gdje se u mnogim poslovnim odlukama procjenjuju rizici i prilike, posebno u situacijama povećane neizvjesnosti i naglih promjena. Osim prepoznavanja manjkavosti i pogrešaka, prepoznavanje njihovog potencijala ključno je za prevladavanje kriza. Neadekvatnim odgovorom menadžmenta na krizu, odnosno donošenjem pogrešnih upravljačkih odluka koje negativno utječu na poslovanje poduzeća je glavni uzrok nastanka kriza. Prema Tafra-Vlahović (2011), ukoliko se poduzimaju aktivnosti predviđanja krize, tada je riječ o preventivnom tj. anticipativnom kriznom menadžmentu, a kad se govori o pružanju osnovnih egzistencijalnih varijabli nakon krize, tada je riječ o reaktivnom kriznom menadžmentu koji je obilježen jasnim ciljevima kao što su postizanje određene likvidnosti i korištenje alata za identifikaciju krize. Tafra-Vlahović (2011) navodi zadatke kriznog upravljanja:

- identificiranje nedostataka poslovanja
- sprječavanje da opasnosti i rizici prerastu u krize
- izoliranje utjecaja koje posjeduje kriza
- kontroliranje štete koju je kriza prouzročila

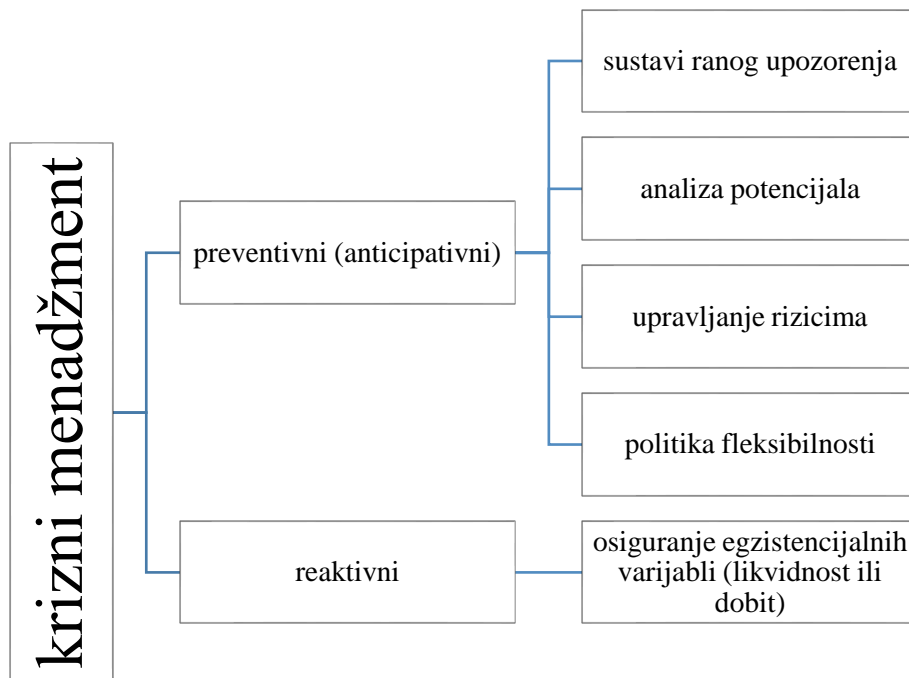


- procjenjivanje vjerojatnosti oporavka
- razvijanje kriznog plana
- utvrđivanje početka krize i aktivnosti djelovanja
- izbor krizne strategije
- učinkovito upravljanje komunikacijom
- praćenje krize i prilagođavanje promjenama

Osim suradnje na svim razinama, krizni menadžment iziskuje kvalitetnu unutarnju i vanjsku komunikaciju, adekvatno upravljanje informacijama te brzo odlučivanje. Efikasno vladanje krizom potrebno je da bi se skratila kriza i smanjili njezini štetni učinci uz pomoć suočavanja sa stvarnošću, odlučnim i brzim djelovanjem, prioritetsnom zaštitom ljudi te imperativom da su rukovoditelji uvijek u trenutku događaja te da otvoreno komuniciraju. Prema Mihalinčiću (2018), upravljanje krizom ima dva glavna cilja: sprječavanje i minimiziranje štete u slučaju krize. Stoga, prema Kešetoviću (2012), postoje dvije vrste kriznog menadžmenta;

- Preventivni (anticipativni) menadžment – menadžeri se moraju unaprijed pripremiti za prevenciju i upravljanje krizama, predviđajući određene oblike krize
- Reaktivni menadžment – menadžeri zanemaruju znakove upozorenja i donose planove i odluke samo kada dođe do krize

Slika 1. Vrste kriznog menadžmenta



Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8., br. 1., 2010. str. 109

### 3. STRATEGIJE ODGOVORA NA KRIZNE SITUACIJE

Mišljenje je nekolicine teoretičara odnosa s javnošću kako se razlika između strateških i taktičkih koncepata u praksi koristi potpuno pogrešno. Strategija podrazumijeva dugoročno planiranje, dok je taktika više usmjerena na samu provedbu strategije, a kako ističe Davis (2003), taktika je bitna za ishod, ali je temeljena na planiranju i strategiji. Koncept strategije je potekao iz vojne terminologije i odnosi se na ključne odluke u ratnoj operaciji ili drugoj akciji. Dakle, strategija je općeniti plan neke igre, dok su taktike zapravo odluke koje se donose u borbi. Koncept strategije objašnjava kako postići ciljeve dajući upute i smjernice za cjelovit plan. Može se predložiti cjelokupna strategija ili plan, a može postojati više strategija ovisno o ciljevima i ciljanoj publici.

Budući da krize nastupaju u različitim oblicima, prema Cutlip i dr. (2003), djelatnici za odnose s javnošću teško mogu predvidjeti sve specifičnosti kriza. Upravo ta neočekivana priroda događaja stvara kriznu situaciju. Američke teoretičarke Cristine M. Pearson i Judith A. Clair krizu promatraju kroz korporativni aspekt. Prema njihovu mišljenju, "organizacijska kriza je događaj niske vrijednosti i visokoga učinka koji prijeti životnoj snazi organizacije, a očituje se prema nejasnoći uzroka, posljedica i sredstava za postizanje rješenja, kao i uvjerenju da se odluke moraju hitno donijeti." (Pearson, Clair, 1998.: 609) Postoje dvije općenite uporabe pojma krizne komunikacije:

- krizna komunikacija kao informacija
- krizna komunikacija kao strategija

"Krizno komuniciranje kao strategija odnosi se na potrebu prikupljanja i širenja informacija tijekom određene krize". (Coombs, 2005: 221) S tim u vezi, R. Heath i T. Coombs tvrde da se krize i krizno komuniciranje mogu tumačiti kroz teoriju krizne komunikacije. Teorija se fokusira na korištenje strategija za odgovor na krize kako bi se očuvao ugled organizacije. „Teorija komunikacijske situacijske krize evoluirala je iz konvergentnih karakteristika komunikacijskog istraživanja, tvrdeći da učinkovitost komunikacijskih strategija ovisi o karakteristikama situacije.“ (Heath, Coombs, 2006:203)

Prema Kružiću (2015), krizni uvjeti nalažu primjenu nekoliko vrsta strategija. Ovisno o tome što se implementacijom pokušava postići, ove se strategije mogu podijeliti u dvije osnovne skupine, kao što je prikazano na slici 2.:

1. Ofenzivne krizne strategije za transformaciju poslovanja ili operativni zaokret, uključujući: strategije smanjenja imovine, strategije smanjenja troškova, strategije povećanja prihoda, kombinirane strategije i strategije stečajne reorganizacije

2. Defenzivne krizne strategije usmjerene na napuštanje poslovanja, uključujući strategije žetve, strategije ogoljenja, strategije likvidacije i strategije stečaja

Slika 2. Strategije u kriznim uvjetima



Izvor: Izrada autora prema Kružić., D., (2016): Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

### 3.1. Ofenzivne strategije

„Ofenzivne krizne strategije trebaju rezultirati fleksibilnom organizacijom u obliku centara odgovornosti, smanjenjem nepotrebne infrastrukture, smanjenjem broja zaposlenih, dodatnim osposobljavanjem preostalih zaposlenika, redizajnom temeljnih poslovnih procesa s ciljem minimalizacije ukupnih troškova i izgradnje konkurentske sposobnosti i jasnom strateškom orijentacijom prema osnovnim djelatnostima, koja će stvoriti pretpostavke za razvojno usmjerenje kompanije.“ Tipurić, (2013)

Strategija smanjenja imovine se odnosi na situaciju u kojoj poduzeće suočeno s krizom nema slobodan novčani tijek i ne može ostvariti dodatni kapital kako bi se održali poslovni procesi. Tvrtke moraju prodati imovinu kako bi se na taj način oslobodile dodatnih troškova. Imovina za prodaju uključuje zemljišta, opremu, zgrade, patente, potraživanja itd. Korištenje ove strategije je omogućilo priljev većeg kapitala, što je dovelo do potpune transformacije poslovanja.

Strategija smanjenja troškova prema Tipuriću (2013) karakterizira smanjenje troškova na svim područjima koji stvaraju troškove u poduzeću npr. smanjenje troškova plaća, smanjenje troškova oglašavanja i marketinških aktivnosti, broja zaposlenih i sl. Kada se poduzeće približi granici rentabilnosti, tada se primjenjuje strategija rezanja troškova.

„Strategija povećanja prihoda pokušava, kao što i sama strategija naglašava, povećati prihode. Načini na koji to postizemo su uvođenje novih proizvoda, poboljšanje karakteristika kod postojećih proizvoda, smanjenje cijena, dodatne usluge kupcu, servis i garancija uz proizvod s ciljem povećanja prihoda.“ Tipurić (2013)

„Kombinirane strategije se koriste usporedbom drugih strategija. Kombiniranjem strategija rezanja troškova, prodaje imovine te povećanja prihoda, poduzeće ima veću mogućnost eliminiranja pada ispod točke pokrića. Koja će se strategija koristiti ovisi o točki pokrića i novčanom toku poduzeća. Naime, ako poduzeće ostvari 60% prihoda od prodaje i 80% od točke pokrića, a posluje s visokim troškom radne snage, ima fiksne troškove uz ograničene financijske resurse, tada treba koristiti strategiju rezanja troškova. Ako poduzeće ostvari 30% prihoda od prodaje i 60% od točke pokrića, tada se treba koristiti strategijom povećanja prihoda i strategijom smanjenja imovine. Ako poduzeće ostvari manje od 30% od

točke pokrića, tada se odmah koristi strategija smanjenje imovine koja u kratkom roku mora ostvariti veći dotok novčanih sredstava za održavanje poduzeća.“ Tipurić (2013)

Prema Tipuriću (2013.), predstečajni je sporazum stanje u kojemu poduzeće u krizi pokušava postići dogovor s vjerovnicima za uspostavljanje normalnog i uravnoteženog poslovanja, uz sudski nadzor i ovjeru, prije nego što konačno odluči pokrenuti stečaj u svrhu zatvaranja. Nakon pravomoćnosti odluke o potvrđivanju plana, u stečajnom će se postupku provesti strategija reorganizacije kroz stečajni plan. Ovisno o sastavnicama plana, restrukturirani dužnik nastavlja s radom, uz bitnu promjenu vlasničke strukture.

### **3.2. Defenzivne strategije**

Kada se ustanovi da neka djelatnost poduzeća nema obećavajuću budućnost tada poduzeće može tu djelatnost napustiti preseljenjem poslovanja, likvidacijom poduzeća, prodajom ili pak stečajem. Defenzivne strategije jesu strategije napuštanja poslovanja odnosno strategije izlaza. Kad sa pogoršaju tržišni uvjeti, a prihodi su ispod planiranih te kada nema resursne i strateške usklađenosti, neizostavno je napuštanje djelatnosti u poduzeću.

„Strategija žetve se sastoji od kontroliranih dezinvesticija u poduzeću ( ili njegovoj poslovnoj jedinici) kako bi se poboljšao novčani tijek u razdoblju izlaska poduzeća iz industrije. U aktivnostima realizacije ove strategije, menadžment smanjuje kapitalna ulaganje te bitno manje troši na održavanje, propagandu, istraživanja, distribucijske kanale, broj proizvoda u asortimanu, eliminiraju se manji kupci i sl., a sve kako bi se smanjili troškovi i time povećali novčani primitci poduzeća u kratkom roku.“ Kružić (2016)

„Smanjivanjem svih nužnih troškova očekuje se da će prodaja i tržišni udjeli padati. Premda se gubi tržišni udjel, novčani tijek rapidno raste, prodaja se nastavlja po inerciji, jer se "žetva" temelji na iskorištavanju efekta od postojećeg goodwilla. Time se generira dodatni novčani tijek koji može biti usmjeren na ulazak u novu industriju ili za preraspodjelu unutar poduzeća ( ako se strategija "žetve" primjenjuje za poslovnu jedinicu poduzeća).“ Kružić (2016)

Kada izostane konkurentna prednost i kada se promijene vizija i misija u poduzeću, a rukovoditelji nisu suglasni oko financijskih ciljeva, tada se prema Kružiću (2016) koristi strategija ogoljenja. Ova strategija ima mogućnost ostvariti znatne prihode za daljnja ulaganja u razvoj i jačanje ključnih sektora poslovanja time što će prodati dijelove poslovanja ili imovine poduzeća.

„Strategija likvidacije nastupa u situaciji kada se strategijom prodaje ne postiže ekonomska racionalnost jer je cijena preniska ili se poduzeće uopće ne može prodati, a jedina strateška opcija je izlazak iz industrije. Tada se može provesti likvidacija (gašenje) poduzeća ili jednog njegovog dijela. Likvidacija podrazumijeva obustavljanje postojanja poduzeća ili njegova dijela i to putem rasprodaje imovine i obustavljanjem svih operacija. Poslovanje koje se likvidira prestaje postojati kao posebni poslovni entitet s ciljem unovčavanja imovine, podmirivanja dugova te podjele preostalog kapitala (ako je moguće).“ Osmanagić (2013)

Kružić (2016) likvidaciju tumači kao prestanak postojanja poduzeća, odnosno da trgovačko društvo u postupku likvidacije prestaje postojati prodajom imovine i obustavom poslovanja. Tim činom se i uklanja iz trgovačkog registra. Da bi likvidacija bila uspješna mora biti ispunjen važan uvjet; vrijednost imovine mora biti veća od ukupne pasive društva. U postupku likvidacije dolazi do unovčenja imovine, isplate svih dugova društva, a na kraju postupka preostala sredstva pripadaju osnivačima.

„Strategija stečaja predstavlja zadnju u nizu strategija koje se koriste u kriznim uvjetima i predstavlja, uz strategiju likvidacije, izlaznu strategiju. Stečajni postupak je sudski izvanparnični postupak koji se provodi radi skupnog namirenja vjerovnika stečajnog dužnika, unovčenjem njegove imovine i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima. U realizaciji strategije stečaja dopušteno je (kako je već prethodno prikazano u ofenzivnoj strategiji reorganizacije u stečaju) stečajnim planom odstupiti od unovčenja i raspodjele stečajne mase.“ Tipuri (2013)

## 4. STRATEGIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA

### 4.1. Strateško upravljanje krizom: komunikacija tijekom krize

Kada kriza postane stvarna i očita, tada započinje jedno od najintenzivnijih perioda u cijelom procesu upravljanja krizom. Temeljna je sposobnost organizacije upravo reakcija na svojevrsan disbalans u poslovanju i funkcioniranju. Mnogi autori ističu neizmjerne važnosti komunikacije tijekom krize kao važne sposobnosti poduzeća jer ukoliko se provede na ispravan način može usavršiti kvalitetu pripremanja organizacije za suočavanje s krizom, unaprijediti suradnju i koordinaciju elemenata organizacije, utjecati na osnaživanje javnosti, poboljšati logističke procese, umanjiti konfuziju u medijima i općenito reducirati potencijalnu štetu koju trpi organizacija.

Langford (2009) zamjećuje nekoliko elemenata koji sugeriraju na to da je osnova kvalitetnog upravljanja ove faze upravo cjelovita i efikasna komunikacija. Način na koji organizacija razmjenjuje informacije tijekom krize je ono što je ključno i što može napraviti istinsku razliku. Jugo (2017) analizira što organizacija mora učiniti kada dođe do krize, navodeći njezine aktivnosti koje su podijeljene u dvije skupine:

- Sprječavanje širenja krize na do sada nezahvaćene dijelove organizacije ili okoline
- Što je više moguće ograničenje njenog roka

„Upravo je komunikacija ključna za ovu fazu kriznog ciklusa. Aktivnosti koje organizacija poduzima mogu se podijeliti na interne aktivnosti u kojima krizni tim prikuplja sve informacije o krizi radi što bržeg donošenja odluka te eksterne u kojima je nužno informirati dionike o postupanju krize i poduzeti odgovarajuće aktivnosti da bi im se prenijele potrebne informacije, posebno one koje informiraju zainteresirane dionike ili javnost o napretku koji organizacija postiže u vezi s izlaskom iz krize.“ Cooms (2012)

Welch (2005) navodi pet pretpostavki koje treba razmotriti kada kriza postoji u organizaciji;

1. Problem je veći nego što izgleda.
2. Uzrok krize leži u samoj organizaciji, a odgovornost je organizacije i njenog vodstva da ispravi greške.
3. Mediji će na najgori mogući način predstaviti vodstvo organizacije i samu organizaciju.
4. Procesi i ljudska priroda se mijenjaju nakon krize.
5. Organizacije će prevladati krize i izići jače



Jugo (2017) napominje kako Zaremba daje detaljnu analizu preporuka brojnih autora za uspostavljanje komunikacije u kriznim situacijama;

- Imajte spreman kvalitetan odgovor
- Organizacijski dionici manje se sjećaju krize, a više se sjećaju kako je organizacija na nju odgovorila
- U potpunosti zabranite izjave poput “bez komentara” kada komunicirate s bilo kojom skupinom dionika
- Trebate proslijediti istu poruku brzo i dosljedno
- Organizacije moraju vjerovati svojim porukama i dostaviti ih uvjerljivo
- Nikada nemojte zaboraviti interne dionike
- Predvidjeti reakcije javnosti i pripremiti odgovarajuće odgovore
- Pripremite pitanja za organizaciju na kraju angažmana dionika
- Na medije treba gledati kao na saveznika

Pojedinci koji trebaju donositi odluke u kriznoj situaciji, a nisu sasvim sigurni što učiniti, mogu se voditi osnovnim smjernicama za reviziju kriznog planiranja i procesa obuke. Jednako važno, moraju se voditi vlastitim vrijednostima i uvijek slušati intuiciju. Novak (2001) definira glavne smjernice učinkovite komunikacije u krizi, koje se mogu sažeti kao: priznavanje postojanja krize i suočavanje sa stvarnošću, osnivanje kriznog komunikacijskog tima, uspostavljanje kriznog komunikacijskog centra, utvrđivanje činjenica o krizi, svi oni koji su uključeni u komunikaciju, kao što su generalni direktor i glasnogovornik, moraju komunicirati istu poruku, održati konferenciju za novinare čim krizna situacija dopusti, pokušati poništiti štetu organizaciji i na kraju dokumentirati što se događa unutar i oko organizacije.

#### *4.1.1. Forma i sadržaj komunikacije za vrijeme krize*

Kad god se pojavi krizna situacija, potrebna je pravilna komunikacija s medijima, javnošću na društvenim mrežama, internom javnošću i odvjetnicima. Komunikacija sa svakom određenom grupom mora početi što je prije moguće. Jugo (2017) navodi da je brzina odgovora nedvojbeno jedan od ključnih čimbenika u određivanju uspješne i kvalitetne komunikacije tijekom krize.

Fearn-Banks (2012) navodi da se idealno vrijeme za početak komunikacije može objasniti pojmom "zlatni sat". Pojam označava vrijeme od 60 minuta od službene objave krize. Coombs (2012) je također istaknuo da je brzina odgovora jedan od ključnih čimbenika u određivanju uspješne i kvalitetne komunikacije tijekom krize. On citira Sena i Egelhofa (1991) koji usmjerenost na brzu reakciju pojašnjavaju činjenicom da se prvi dojmovi javnosti formiraju

vrlo brzo dok definiraju svoje percepcije kriza i organizacijskih akcija. Coombs je nadalje primijetio da kada je u pitanju komunikacija u kriznim situacijama, trebaju biti ispunjene tri osnovne pretpostavke: brzina, dosljednost i otvorenost. Dodao je kako je važno uzeti u obzir da se krizno komuniciranje događa kada su dionici i javnost pod pritiskom te da ne primaju informacije na najbolji mogući način.

I Sellnow i Seeger (2010) identificiraju pravovremenu komunikaciju kao ključni element u učinkovitom odgovoru na krizu. Polaze od činjenice da je osnovna potreba javnosti za točnim i pravovremenim informacijama koje će im reći kako odgovoriti na krizu, što učiniti i kada, kamo krenuti i koje aktivnosti poduzeti. Na vrhuncu kriznih situacija, potreba za takvim informacijama sve više raste, što zahtijeva promjene i prilagodbe komunikacijskih aktivnosti. Također ističu da je, iz perspektive kriznog menadžmenta, temeljna zadaća uvjeriti javnost na poduzimanje određenih radnji koje će smanjiti ili minimizirati štetu. S obzirom na karakteristike publike, dostupne komunikacijske kanale te širi društveni i krizni kontekst, uspostavljanje i provođenje kampanje odnosa s javnošću može biti iznimno zastrašujući zadatak i komunikacijski izazov.

Komponenta brzine jedna je od temeljnih karakteristika uspješne komunikacije tijekom krize. Coombs (2012) objašnjava iznimno brz razvoj tehnologije koji zauzvrat kontinuirano povećava brzinu širenja informacija uz istovremeno smanjenje vremenskog odgovora koji razvija krizni tim. Naveo je primjer kako mediji mogu iznimno brzo pokrivati krize, objavljujući informacije na internetu i dajući prostor građanima da kreiraju vlastite medijske sadržaje. U nekim slučajevima ova brzina izvještavanja može dovesti do toga da dionici krize saznaju za kriznu prisutnost iz medija prije nego što ih sama organizacija službeno obavijesti, što može dovesti do nepovjerenja i poteškoća u daljnjoj komunikaciji. Brzina kojom dionici otkrivaju situaciju povezanu s krizom određuje brzinu i tempo kojima krizni tim mora reagirati u ime organizacije.

Marconi (2004) je dodao još jednu značajku komponenti brzog odgovora. Naglasio je potrebu da organizacija prva ispriča svoju priču javnosti. Ako prva informacija o krizi dolazi iz same organizacije, to stvara priliku da se priča definira, ali i da je donekle kontrolira. U protivnom, ako je netko drugi izvor informacija, a organizacija kasni, bit će stavljena u pasivnu poziciju u kojoj će netko drugi upravljati njenom sudbinom. Nadalje, Tomić (2008) ističe potrebu da se odgovori javnosti čim se utvrdi kriza. Napomenuo je da čak i ako nisu prikupljene sve informacije, potrebno je da glasnogovornik, čelnik organizacije ili oni koji su ovlašteni za komunikaciju odmah odgovore na upite medija i drugih dionika kako bi se izbjegle dezinformacije jer će inače mediji na temelju glasina ili poluinformacija obavještavati javnost

o krizi. Druga komponenta uspješne komunikacije tijekom krize, prema Coombsu (2012), je dosljednost, potreba da organizacije komuniciraju istu poruku. Dosljednost ne znači da samo jedna osoba komunicira s javnošću u ime organizacije, već se odnosi na koordinaciju cjelokupne komunikacije službenih komunikatora organizacije, što može rezultirati time da drugi članovi ili zaposlenici organizacije postanu neslužbeni glasnogovornici.

Treća i posljednja karakteristika koju opisuje Coombs (2012) je otvorenost. To znači pristup medijima, spremnost na dijeljenje informacija i iskrenost. Komunikator ili glasnogovornik organizacije uvijek bi trebao odgovoriti na zahtjeve za informacijama u razumnom roku, čak i ako su relevantne informacije dostupne organizaciji.

#### *4.1.2. Komunikacija sa specifičnim ciljnim skupinama i dionicima*

Krizna situacija odnosi se na specifično razdoblje komunikacije s ciljnom javnošću organizacije i dionicima na način koji je potpuno drugačiji od svakodnevne situacije. Crandall, Parnell i Spillan (2014) ističu da krize gotovo uvijek negativno utječu na ove skupine, te da je uspostavljanje i održavanje komunikacije s njima ključno, a njezina temeljna karakteristika je iskrenost. Dodaju da su interni dionici u krizi; vlasnici i zaposlenici, a vanjski dionici su najčešće dobavljači, kupci, lokalne zajednice kao bilo koji dio javnosti koji je pogođen organizacijskom krizom. Oni dodaju kako bi komunikacija s dionicima trebala imati dva osnovna cilja. „Prvi cilj je uspostaviti komunikaciju s medijima, a drugi cilj je da voditelj komunikacija od samog početka ponovno zadobije i zadrži povjerenje ključnih dionika. Iako zadatak ponekad nije lak, on može uključivati krajnje svakodnevne stvari, kao što je ustrajanje tamo gdje se kriza zapravo događa.“ Crandall i dr. (2014)

U vrijeme krize, bitan zadatak komunikatora je segmentiranje publike. Luecke (2005) ističe da je ovaj zadatak važan i u svakodnevnoj komunikaciji, a postaje još važniji tijekom krize. Stoga je potrebno jasno identificirati ključne segmente publike i jedinstvene potrebe svakog od njih te ih rješavati kroz medij koji će najbrže postići najbolje rezultate. Segmentiranjem publike, organizacije će bolje razumjeti kako izraditi različitu poruku za svaku publiku, a zatim joj je prenijeti. Jedan od najčešćih načina identificiranja dionika je upravo matrica moći i utjecaja. U ovoj matrici, prema Jugu (2012), koja se koristi u strateškom planiranju i komunikaciji, dionici su klasificirani prema dvije komponente: njihovoj moći utjecanja na druge dionike i stupnju do kojeg bi mogli biti zainteresirani za određeno pitanje ili problematiku vezanu za samu organizaciju. „Matrica dijeli dionike u jedan od četiri kvadranta, od kojih svaki podrazumijeva konačne preporučene aktivnosti i stavove za svakog dionika u

sljedećim kvadrantima: (A) minimalan napor, (B) držati ih informiranima, (C) držati ih zadovoljnima i (D) ključni igrači. Smještanje dionika u tablicu moći i utjecaja omogućuje da se odredi koje su glavne skupine za komunikaciju i kako prema njima reagirati s pomoću više informacija ili dijaloga. U tu se matricu dionici mogu ucrtati na različite načine, od trenutalnog i poželjnog položaja pa do načina na koji se ove skupine mogu pomicati u odnosu na neko pitanje koje se razvija.“ Gregory (2006:207)

Slika 3. Matrica moći i utjecaja

		RAZINA INTERESA	
		Niska	Visoka
RAZINA MOĆI	Niska	A – Minimalan napor	B – Držati ih informiranima
	Visoka	C – Držati ih zadovoljnima	D – Ključni igrači

Izvor: Damir Jugo, Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, 2017.

#### 4.1.3. Komunikacija s medijima za vrijeme krize

Mediji zauzimaju jedno od ključnih mjesta u komunikaciji organizacije sa svojim eksternim javnostima za vrijeme kriznih situacija. Brojni teoretičari naglašavaju veliku važnost koju imaju mediji kao kanali komunikacije prema ostalim eksternim javnostima. Verčić i dr. (2004) tako objašnjavaju da su mnogi stručnjaci za odnose s medijima uvjereni da se prava vrijednost organiziranog rada na području odnosa s medijima pokaže upravo u razdobljima krize. „Velika je važnost kvalitetne pripreme za krizu, što će im znatno olakšati podnošenje njezinih posljedica. Organizacija zahvaćena krizom privlači golemu pozornost medija, a neki

od medija će je tada prvi put i zapaziti. Mediji bez dileme mogu imati iznimno pozitivan učinak za organizaciju u trenucima krize.“ Verčić i dr. (2004:133)

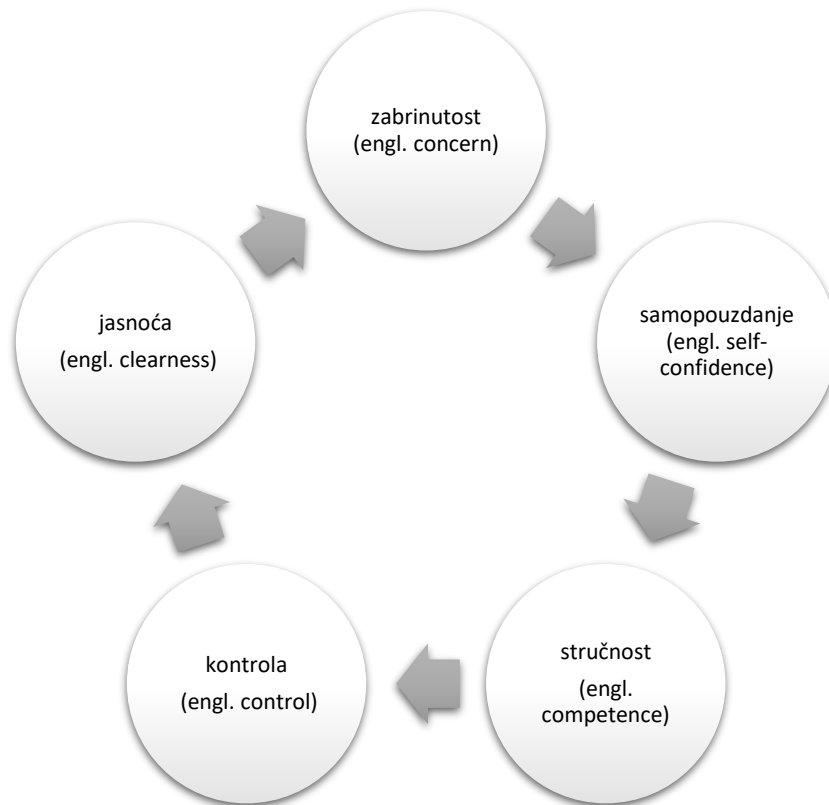
Postoje konkretni načini pomoću kojih mediji i novinari mogu pomoći pojedincima koji upravljaju krizom u ime organizacije. „Oni mogu informirati i educirati javnost o svim aspektima krizne situacije, brzo prenijeti ključne informacije i priče, jednostavno i učinkovito doseći glavne javnosti organizacije za vrijeme krize, osigurati podršku ključnih dionika i javnosti, spriječiti nepotreban strah i anksioznost koji se mogu javiti kod zahvaćenih javnosti, osigurati precizne i potrebne informacije, ispraviti netočne informacije koje su se za vrijeme krize pojavile u javnosti i medijima, poticati prikladna ponašanja i djelovanja za vrijeme krize te smiriti nervoznu javnost ili nervozne dionike.“ Covello (2010:150)

Fearn-Banks (2011) je primijetio kako kriza prolazi kroz nekoliko faza u pogledu rukovanja medijima. Prva faza počinje revolucionarnim vijestima, a sve u obliku šokantnih vijesti sa značajnim posljedicama. U ovoj fazi se kritične informacije često gube i dezinformacije se izdaju bez odgovarajuće provjere. Kada su razlozi i objašnjenja pojašnjeni, ova faza je završena. Druga faza počinje s detaljima krize, kao što su identitet žrtve, konkretni podaci o šteti itd. Treća faza uključuje analizu krize i posljedica koje je prouzročila. Dotiče se tema poput načina na koji se žrtve nose s posljedicama, što je posvećeno otklanjanju negativnih posljedica, te se detaljno raspravlja o urocima i posljedicama. Četvrta faza predstavlja evaluaciju krize i kritiku ukupne krize. U ovoj se fazi postavljaju pitanja poput: *Jesu li se mogli ranije prepoznati znakovi upozorenja? Što bi se dogodilo da je bilo više vremena za reakciju?* Ova faza označava povratak normalnim okolnostima i sagledavanje što je sve organizacija naučila iz nastale krize.

Coombs (2012) je naveo dva osnovna grijeha koje organizacija može napraviti kad je riječ o komunikaciji s medijima za vrijeme krize. Ove su pogreške uzrokovane zbog nedostatka informacija i znanja te potrebom za brzim odgovorom. „Prvi je grijeh odbijanje komunikacije s medijima koju će dionici protumačiti kao priznanje krivice ili odgovornosti za sve ono što se događa tijekom krize. Komunikacija s medijima mora se odvijati kontinuirano, a njezin sadržaj naravno ovisiti o informacijama s kojima organizacija u svakom trenutku raspolaže. Drugi grijeh je neispunjavanje obećanja o dostavi informacija medijima. Povjerenje između medija i organizacije pritom je glavno obilježje uspješne komunikacije, a jedno od osnovnih elemenata tog povjerenja sigurno je ispunjavanje danih obećanja. Svako suprotno ponašanje oštetit će ovaj važan odnos, a za posljedicu imati urušavanje kredibiliteta organizacije u očima medija, a posredno i ostalih ciljnih javnosti.“ Cooms (2012:143)

Ako govorimo o načelima uspješne komunikacije s medijima u kriznim situacijama, Langford (2009) je istaknuo tzv. Model "5C", koji se temelji na konzultantskom iskustvu.

Slika 4. „5 C“ model



Izvor: Izrada autora prema Damir Jugo, Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, 2017

Prvi element za kojeg Langford (2009) ističe kako ga se ne bi smjelo mijenjati s pravnom odgovornošću je zabrinutost. „Označuje jednostavan ljudski osjećaj, a glasnogovornik ili osoba koja ispred organizacije komunicira s javnošću mora pokazati iskrenu zabrinutost zbog nastalog problema, njegovih posljedica i ljudi koji su u tom trenutku njime pogođeni ili će to biti u budućnosti.“ Langford (2009:441)

„Jasnoća podrazumijeva da organizacija komunicira jasno i da takve budu njezine poruke od samog početka jer će se riječi koje netko u ime organizacije izgovori na početku ponavljati tijekom trajanja krize. Kontrola je sljedeći element koji govori o tome da, kad komuniciraju s medijima, glasnogovornici moraju preuzeti kontrolu nad porukama, situacijom, okruženjem i prostorom. Četvrti je element samopouzdanje, koje mora biti jedno od glavnih obilježja načina na koji glasnogovornik prenosi poruke organizacije, pritom vodeći računa da

samopouzdanje ne prijeđe u samodopadnost ili aroganciju. Posljednji je element stručnost koju komunikatori moraju pokazati kao predstavnici organizacije koji su u stanju nositi se s krizom.“ Langford (2009:441)

#### *4.1.4. Uloga pojedinaca u organizacijskom sustavu za vrijeme krize*

Organizacije se sastoje od ljudi koji njima upravljaju. Ključnu ulogu u upravljaju i vođenju kriznom situacijom te kriznom komuniciranju imaju dvije osobe – predsjednik uprave/glavni direktor/izvršni direktor te glasnogovornik. Uloga prve osobe organizacije u njenom uspješnom poslovanju, predmet je brojnih autorskih studija izvan područja upravljanja krizama i komunikacija. Izvršni direktor poduzeća postaje kulturna ikona, čije predstavljanje i vodstvo značajno utječu na to kako organizacija djeluje.

„Nakon prepoznavanja stvarnog i istinitog stanja potrebno je povući sljedeće poteze:

1. Biti vidljiv i pokazati da je netko preuzeo nadzor i da nastoji popraviti situaciju.
2. Suočiti se s krizom i strah pretvoriti u pozitivno djelovanje.
3. Biti na oprezu i paziti na nove razvoje događaja i prepoznati važnost novih informacija.
4. Ostati usredotočen na prioritete organizacije; prvo se pobrinuti da su ljudi na sigurnom, a zatim se pozabaviti sljedećim važnim pitanjima.
5. Procijeniti i reagirati na ono na što se može utjecati, a potrebno je zanemariti ono na što je utjecaj nemoguć.
6. Kad je nužno kršiti pravila jer kad se pravila proračuni i procedure donose, obično se ne misli na krizu i ograničenja koja ona sa sobom donosi.“ Luecke (2005:134)

Jugo (2017) tvrdi da je tijekom krize jedna od osnovnih zadaća prvih ljudi u organizaciji proglasiti krizu završenom. To je važna zadaća jer kriza mora službeno prestati jednom zauvijek, a zadaću javnog deklariranja situacije mora izvršiti čelnik organizacije koji ima najveću odgovornost za organizaciju u cjelini.

#### *4.1.5. Prikupljanje podataka, analiza i korektivne aktivnosti*

Kao jednu od bitnih faza u upravljanju krizama, Luecke (2005) ističe dokumentiranje svih aktivnosti koje poduzimaju krizni timovi i drugi zaposlenici unutar organizacije. Počevši od njihovih izvora informacija, namjera, odluka, pa sve do aktivnosti u svim fazama rješavanja krize. Na ovaj način se prikupljaju podaci iz kojih se može puno naučiti i koji mogu biti korisni u budućnosti. Bilježenje svih situacija koje su se dogodile tijekom krize mogu biti od koristi za vrijeme trajanja krize jer daju uvid u trenutno zbivanje dok kriza još traje. Krizni tim može

lakše razumjeti što nije dobro učinjeno prilikom odgovora na krizu, a potom može i prilagoditi planove za rješavanje posljedica krize. Važnost pravilnih procjena tijekom trajanja krize, a ne samo kada je kriza potpuno gotova je od izuzetnog značaja jer će takva akcija omogućiti kriznom timu da u potpunosti razumije na koje mjere ne uspijeva odgovoriti.

„Upravljači krizom pritom trebaju postaviti tri ključna pitanja:

1. Kako kriza utječe na ponašanje i mišljenja unutarnjih i vanjskih dionika?
2. U kojoj mjeri je to utjecalo na prodaju i cijenu dionice?
3. Koje su mjere poduzete za obuzdavanje krize, a koje nisu?“ Crandall i dr. (2014:182)

Prilikom odgovaranja na prvo pitanje, važno se podsjetiti kako javno mnijenje može koristiti organizaciji, ali joj i naštetiti. Krize uzrokovane ljudskim djelovanjem općenito imaju veći negativan utjecaj na javnost nego krize uzrokovane prirodnim katastrofama. Drugo pitanje je važno jer zarada i vrijednost dionica obično opadaju tijekom krize, od kojih neke mogu imati ozbiljne i dugoročne posljedice za cijelu industriju kojoj organizacija pripada. Posljednje pitanje služi kao podsjetnik da sve radnje poduzete tijekom krize neće nužno donijeti rezultate i ublažiti njihove posljedice. S ovog stajališta potrebno je provoditi kontinuiranu evaluaciju, što dovodi do promjena i prilagođavanja aktivnosti. Uz potrebu za detaljnom i kontinuiranom analizom podataka tijekom krize, Coombs (2012) ističe potrebu za razmatranjem koraka koji se često zanemaruje, odnosno pravilne komunikacije s dionicima. Ova komunikacija uključuje održavanje komunikacije s dionicima, čak i nakon početnog odgovora organizacije nakon prvih znakova krize. „Tri su ključne točke korektivne komunikacije. Prvo, glasnogovornici i timovi za upravljanje krizama moraju nastaviti odgovarati na upite dionika tijekom krize, dok pažljivo dokumentiraju i arhiviraju sva pitanja i odgovore, uključujući i putem društvenih medija. Drugo, glasnogovornik organizacije treba nastaviti izražavati suosjećanje tijekom korektivne komunikacije. Gubljenje iz vida žrtava u kasnijim porukama može stvoriti dodatan problem zbog njihove dileme je li organizacija u inicijalnom odgovoru tek hinila zabrinutost i suosjećanje, a ako je organizacija obećala i određenu vrstu pomoći svojim dionicima, to nužno treba i realizirati. Treće, programi podrške zaposlenicima trebaju nastaviti pratiti i tretirati negativne reakcije na traumatičan događaj.“ Coombs (2012:166)



## 4.2. Strateško upravljanje krizom: post krizno razdoblje

Svaka kriza prestaje, bez obzira na njenu vrstu, trajanje i štetu. Treba napomenuti da kraj krize ne znači i kraj rada kriznog tima. U post kriznoj fazi ključno je procijeniti sve aktivnosti i napore tijekom krize i nastaviti pratiti sve uzroke i posljedice nedavne krize, uključujući dovršenje istraga i pružanje potrebnih i ažuriranih informacija dionicima koji još uvijek trebaju znati, ističe Coombs (2012). Prema Jugo (2017), mnogi teoretičari u svom istraživačkom radu u fazi post krizne komunikacije ističu smanjenje utjecaja različitih prijetnji na imidž organizacije. Organizacije bi trebale poduzimati aktivnosti temeljene na optimističnim diskursima koji će stvoriti viziju organizacijskog oporavka.

Coombs (2012) je primijetio da faza nakon krize počinje službenom objavom da je kriza gotova. Kao što je ranije spomenuto, odgovornosti kriznih timova nisu ograničene na njihov rad. Oni nastavljaju komunicirati sa svim dionicima organizacije, s glavnim zadatkom informiranja o krizi, čak i ako je ona gotova. Važan element komunikacije s dionicima je objašnjenje koje su promjene napravljene u poslovanju kako bi se spriječile buduće krize. Krizni timovi nastavljaju raditi s istražiteljima, bilo internim istražnim timom organizacije, bilo policijom ili drugim istražnim timovima za provedbu zakona. U konačnici, oni prate i nadziru krizu čak i ako ona prestane, čak i ako nema daljnjih posljedica.

„Analizirajući što je to što organizacije najčešće čine nakon što proglase krizu završenom, moguće je izdvojiti neke od najčešćih poslovnih aktivnosti koje slijede nakon povratka poslovanja u normalno stanje:

- Rezanje troškova – česta protu krizna mjera koja može dovesti do povećanja dobiti
- Usredotočenost na temeljnu djelatnost organizacije – podrazumijeva osnaživanje same srži organizacije te istodobno uštedu vremena koje se dotada trošilo na različite aktivnosti koje nisu pridonosile poslovnom rezultatu
- Otpuštanja – sustavno smanjenje broja zaposlenih podrazumijeva svjesno pokrenut niz aktivnosti kojima organizacija teži unaprijediti vlastitu učinkovitost i svoj poslovni rezultat
- Osnaživanje interne strukture organizacije – znači unaprijediti kvalitetu menadžmenta i zaposlenih unaprjeđujući poslovne procese i ulažući mnogo više vremena u razvoj inovacija i obnovu strukture

- Iskorištavanje prilika – poduzimanje onih aktivnosti koje će osnažiti i unaprijediti njihovu poziciju na tržištu“ Applebaum i dr. (2012:269)

Dvije su vrste specifičnog odgovora organizacija u post kriznoj fazi upravljanja kriznim situacijama. „Izostanak odgovora je prva vrsta reakcije koja se događa kad unutar organizacija prevlada birokratska inercija koja blokira promjene i sije sjeme budućih i još kompleksnijih kriza. Druga je vrsta reakcije kada organizacije poduzmu odgovore, ali nemaju dovoljno iskustva da to naprave učinkovito. Ovakve se situacije događaju zbog propuštanja organizacija da nauče odgovarajuće lekcije iz kriza. Posljedična implementacija neisprobanih aktivnosti, čak i u situacijama kad organizacije prepoznaju potrebu za promjenama, može ili povećati njihovu otpornost ili organizaciju učiniti dodatno ranjivom te tako ugroziti njezinu buduću prilagodbu problemima koje izazivaju krize.“ Mitroff i dr. (1996:47)

#### *4.2.1. Evaluacija posljedica krize i poduzetih aktivnosti*

Kada bismo promatrali pozitivne posljedice kriznih situacija, svakako bi se istaknula svojevrsna prilika za učenje iz prijašnjih događaja, a kao jedan od važnih elemenata učenja jest provođenje ocjenjivanja. Ono se može odviti na dva načina. „Prvi način podrazumijeva analizu i ocjenjivanje uspješnosti aktivnosti kojima je organizacija odgovorila na krizu, ispitivanje učinkovitosti kriznog plana i njegove provedbe, pri čemu krizni tim analizira svaku poduzetu aktivnost i korisnost svake preporuke u kriznom planu. Drugi način na koji se provodi evaluacija jest procjena mjere do koje je kriza utjecala na poslovanje organizacije, odnosno štete koju je ona prouzročila. Između ova dva načina postoji izravna prirodna veza, pri čemu bi stvarna šteta od krize trebala biti manja od predviđene štete ako su krizne aktivnosti bile uspješne i učinkovite. Šteta uzrokovana krizom pruža vrlo mjerljive indikacije uspjeha ili neuspjeha kriznog tima i njihovih poduzetih aktivnosti.“ Coombs (2012:169)

Crandall i dr. (2014.) navode da bi se krizni timovi trebali sastati u razumnom roku nakon završetka krizne situacije kako bi procijenili upravljanje aktivnostima obuzdavanja krize. Osim samih sastanaka, također su naglasili snažnu potrebu za pripremanjem pisanih zapisa kao formalne analize i evaluacije interne i eksterne komunikacije. Upute bi također trebale sadržavati procjenu koja će pokazati kako organizacija komunicira s javnosti, kao i medijsko praćenje i kako mediji prikazuju organizaciju tijekom krize. Važan je dio procesa procjene odgovarajuća dokumentacija kako bi se materijal kasnije mogao ponovno upotrijebiti i analizirati kako bi se organizacija pripremila za buduće krize. Finalni proizvod procesa procjene trebao bi biti revidirani plan.

#### 4.2.2. *Evaluacija učinkovitosti poduzetih kriznih aktivnosti*

„Uspješnost kriznog djelovanja je primarna funkcija kvalitetnog kriznog plana i sposobnosti kriznog tima da ga upotrijebe na pravi način. Neuspjeh kriznih timova u tom slučaju može podrazumijevati potpunu neučinkovitost kriznih planova u smislu da predviđene aktivnosti nisu primjenjive u samoj praksi kriznih situacija ili da ih krizni timovi ne realiziraju na ispravan način. Organizacije moraju shvatiti izvor, odnosno razlog svog neuspjeha ako iz njega žele izvući kvalitetne pouke za budućnost te se u ovom dijelu postavlja logično pitanje kako će organizacija naučiti određene lekcije ako ne zna što je zapravo napravila dobro, a što loše. Postoje određeni strukturalni čimbenici poput tehnologije ili infrastrukture koji mogu unaprijediti ili unazaditi učinak na području obuzdavanja krize. Potrebno je obraditi sve aspekte koji djeluju na učinkovitost kriznog upravljanja kako bi se na adekvatan način utvrdile snage i slabosti cijelog sustava.“ Mitroff i dr. (1996:46)

Coombs (2012) navodi prikupljanje podataka među prvim elementima evaluacije uspješnosti u kriznim situacijama. Uz već spomenutu potrebu kontinuiranog bilježenja znanja i aktivnosti o krizi tijekom krize, takvi podaci uključuju povratne informacije i informacije dionika, pokazatelje poslovanja tijekom krize, online komentare i medijsko praćenje.

Luecke (2005) je istaknuo da je pravilno prikupljanje i pohranjivanje dokumenata koji se odnose na rješavanje i obuzdavanje krize jedan od ključnih zadataka kriznih menadžera i nakon završetka krize. „Svaka kriza iza sebe ostavlja određenu dokumentaciju, a najčešće upravo ona sadržava vrlo korisne informacije poput obavijesti o neusklađenosti koju je izdalo neko tijelo izvršne vlasti, rezultata testiranja proizvoda koji su navodno izazvali štetu, kriznoga plana djelovanja, popisa poduzetih aktivnosti, primjeraka priopćenja za medije, izrezaka iz novina, popisa članova kriznog tima i ostalih sudionika, zapisnika sastanaka kriznog tima, kopije plaćenih računa za troškove izazvane krizom i službenih procjena štete nakon provedenih aktivnosti. Svi ti dokumenti imaju veliku važnosti i potrebno ih je prikupiti i pohraniti, budući da oni predstavljaju izvor iz kojeg će organizacija i krizni tim moći učiti, a upravo je učenje ono što organizaciju čini jačom.“ Luecke (2005:167)

Sljedeći element procjene uspješnosti kampanje, prema Coombsu (2012), je organizacija i analiza materijala kriznih kampanja. Nakon prikupljanja raznih materijala i podataka potrebno ih je temeljito organizirati. Mitroff i dr. (1996) daju skup smjernica koje mogu pomoći u organiziranju i učinkovitoj analizi podataka. Oni preporučuju da krizni timovi koriste četiri osnovne krizne varijable za segmentiranje i analizu snaga i slabosti organizacije u kriznim situacijama „Vrsta krize je prva varijabla koja pretpostavlja utvrđivanje za koje je vrste

krize tim bio spremniji i učinkovitiji u svojem odgovoru. Sljedeća varijabla, faza razvoja krize, otkriva u kojoj je fazi organizacija najbolje, odnosno najlošije reagirala i u kojem je segmentu potrebno uložiti dodatne napore da bi se slabosti neutralizirale. Sistemi su treća varijabla koja podrazumijeva tehnologiju, ljudski faktor, infrastrukturu, kulturu, emocije i vjerovanja. Ove varijable pokazuju samu prirodu kriznog upravljanja, budući da je njihova evaluacija najprikladnija i tijekom samog pred kriznog perioda u kojem se organizacije pripremaju za moguće krize. Zadnju varijablu predstavljaju reakcije dionika zahvaćenih krizom, odnosno definiranje kako su se osjećali zbog poduzetih aktivnosti organizacije.“ Coombs (2012:173)

Bez obzira na pristup analizi podataka, ključno je identificirati specifične slabosti i snage kriznog planiranja, učinkovitost kriznog tima i strukturnu učinkovitost same organizacije.

#### *4.2.3. Unapređenje organizacijskog sustava*

„Jedna od ključnih pretpostavki za poboljšavanje sustava kriznog komuniciranja i upravljanja u organizacijama je uspješno usvajanje gradiva koje je komunikacijsko osoblje organizacije imalo prilike naučiti za vrijeme trajanja krize.“ Luecke (2005:169)

„Organizacije koje su spremne situaciju u kojoj su se našle sagledavati iz objektivnog kuta, gledišta koje podrazumijeva paralelnu analizu i prijetnji i prilika s kojima su se suočile za vrijeme krize, imaju mnogo veće izgleda za brži oporavak od krize i umanjenje štete od neke buduće krize s kojom će se organizacija suočiti. Organizacije na krize trebaju gledati i kroz prizmu prilike, a ne samo prijetnje, što većina njih pogrešno čini i od samog se starta postavljaju u reaktivnu poziciju. Brojna istraživanja pokazuju kako očite pogreške koje organizacije čine za vrijeme kriza proizlaze upravo iz činjenice da se pretjerano fokusiraju na prijetnju koju neki događaj predstavlja za njihovo poslovanje, a zanemaruju pozitivan aspekt, odnosno prilike koje im otvara u svakom smislu. Takav pristup često dovodi do reakcija u kojima se organizacije uglavnom opravdavaju, čine neetične postupke, traže „žrtveno janje“, izbjegavaju preuzeti odgovornost i općenito vode komunikaciju koja se može opisati neučinkovitom“. Ulmer i dr. (2011:318).

Coombs (2012) sažima preporuke koje organizacije moraju slijediti kako bi bolje uspostavile krizne komunikacije i sustave upravljanja. Svoje preporuke i smjernice dijeli u skupine prema stupnju kriznog upravljanja, pri čemu svaka skupina sadrži savjete iz dva područja: kako se nositi s upravljanjem informacijama i kako se nositi s upravljanjem značenjem. „Krizni timovi su učinkovitiji ako vježbaju i to koristeći novu tehnologiju koju su u mogućnosti koristiti za vrijeme krize. Krizni komunikacijski plan potrebno je ažurirati na

minimalno godišnjoj bazi, kad je moguće formulirati poruke unaprijed, odnosno prije nego li je kriza nastupila te pripremiti društvene medije koje komunikacijski tim planira koristiti za komunikaciju. „Potrebno je obratiti pozornost na dva prisutna trenda: sve veću važnost društvenih medija za kontinuirano skeniranje okruženja i pravodobnu detekciju mogućih kriza te činjenicu kako su krize koje zahtijevaju angažman na njihovoj prevenciji sve češće.“ Coombs (2012:187-189) Tehnologija je poboljšala sposobnost kriznih timova da brže i efikasnije dijele važne informacije, čak i kada nisu zajedno. Međunarodna razmjena informacija izazvala je sve veću zabrinutost zbog mogućeg razvoja međunarodnih kriza. Kada je riječ o upravljanju značenjem tijekom kriznih faza, organizacije moraju biti prve koje će informirati javnost o krizi unutar vlastitih sustava.

Kada je riječ o analizi organizacijskih sustava usmjerenih na poboljšanje kriznog komuniciranja i upravljanja, Crandall i dr. (2014) identificirali su četiri glavna područja kriznog komuniciranja i upravljanja na temelju okvira koji su razvili Pearson i Mitroff (1993.) Za svako područje preporuča se postavljanje određenih pitanja kako bi analizirali unutarnje i vanjske čimbenike koji na njih utječu.

„Analiza okruženja organizacije primarno se fokusira na prijetnje koje su prethodile kriznoj situaciji ili je uzrokovale. U ovom području menadžment si mora postaviti ukupno četiri pitanja: je li organizacija previdjela određene znakove upozorenja koji su doveli do krizne situacije, je li aktualna krizna situacija otvorila nove pukotine koje su pojačale ranjivost organizacije na koje je sada potrebno obratiti pozornost, postoje li trenutno nove metode detekcije kojima se može utvrditi razvoj nove krizne situacije i konačno, postoje li u ovom trenutku nove prijetnje u eksternom okruženju organizacije koje mogu dovesti do novih kriza.“,Crandall i dr. (2014:241)

„Drugo područje je strateško planiranje, u kojem se analiziraju promjene koje je potrebno napraviti unutar kriznog komunikacijskog tima, kriznog komunikacijskog plana ili koncepta treniranja i pripreme za krizu. Postavlja se pet pitanja čiji odgovori mogu dovesti do unaprjeđenja cjelokupnog kriznog sustava organizacije:

1. Treba li mijenjati kompoziciju i sastav tima?
2. Postoje li neki segmenti kriznog plana koje je potrebno promijeniti i ažurirati?
3. Ima li unutar organizacije dovoljno pričuvnih elemenata u svakodnevnom poslovanju?
4. Može li organizacija iskoristiti nove metode treniranja i edukacije za krizne situacije?
5. Postoje li dodatni resursi u industriji unutar koje posluje organizacije koji mogu pomoći u planiranju kriznog upravljanja?“ Crandall i dr. (2014:241)

„Treće područje, ono kriznog menadžmenta, bavi se načinom na koji je organizacija odgovorila na aktualnu krizu. Sve poduzeto na ovom području usmjereno je unaprijeđenju načina na koji organizacija upravlja krizom kad se ona dogodi u punoj snazi. Glede ovog preporuka je traženje odgovora na također pet pitanja:

1. Jesu li se svi resursi učinkovito iskoristili tijekom trajanja krize?
2. Jesu li pojedini odjeli iz organizacijskog sustava međusobno kvalitetno surađivali?
3. Je li potrebno unaprijediti ukupnu funkciju kriznog upravljanja u organizaciji?
4. Jesu li se za vrijeme krize na pravi način arhivirale i bilježile sve poduzete aktivnosti i koraci?
5. Na koji način organizacija može unaprijediti svoju suradnju s cijelim sektorom kojem pripada i izvršnom vlasti?“ Crandall i dr. (2014:241)

„Posljednje područje post krizne analize i unapređenja procesa je organizacijsko učenje. Ova faza počinje se događati kad se svi članovi tima potpuno fokusiraju i koncentriraju na aktivnosti koje će unaprijediti ukupan sustav kriznog upravljanja kod prve sljedeće krize. Na ovom se području postavljaju sljedeća pitanja:

1. Koliko smo uspješni u kvalitetnom korištenju post kriznih brifinga i sastanaka i s koliko oni konkretnih smjernica i zaključaka rezultiraju?
2. Gradi li organizacija sustav koji osigurava dobivanje povratne informacije?
3. Što organizacija i njezin krizni tim može naučiti iz najboljih praksi onih izvan organizacije koji su se susreli sa sličnom vrstom krize?“ Crandall i dr. (2014:241)

## 5. POJMOVNO ODREĐIVANJE JAVNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Javni sektor pripada području općeg interesa te podliježe posebnom pravnom režimu u različitim stupnjevima. Stvoren je, definiran i kontroliran od strane tijela javne vlasti. Kao djelatnost, javni sektor se razlikuje od ostalih oblika državne intervencije po tome što uključuje gospodarstva bez proizvodnih aktivnosti. Ima za cilj osigurati kontinuiranu provedbu aktivnosti jer se smatra važnim za javni interes. Ne pripada djelokrugu slobodnog poduzetništva jer ne dolazi iz privatne inicijative već iz volje javnih vlasti. Također se razlikuje od javnih intervencija od općeg interesa i isključuje proizvodne aktivnosti, posebno intervencije za osiguranje ekonomske ravnoteže i pomoć u problematičnim sektorima Kao gospodarska djelatnost, javni sektor pruža dobra ili usluge po određenoj cijeni, koja se razlikuje od administrativnih, društvenih ili kulturnih javnih usluga koje se općenito pružaju besplatno.

Temelji se na zahtjevu općeg interesa koji je univerzalan i važan za sve. Ako vlasti same ne pružaju uslugu, već delegiraju zadatak na vanjsko tijelo, kao što je javna ili privatna tvrtka, javni sektor zadržava odgovornost definiranja suštine postojanja. Kad javni sektor ugovara javne usluge, nameće posebne obveze, a u zamjenu daje posebna prava, kao što je primjerice pravo pristupa javnoj imovini.

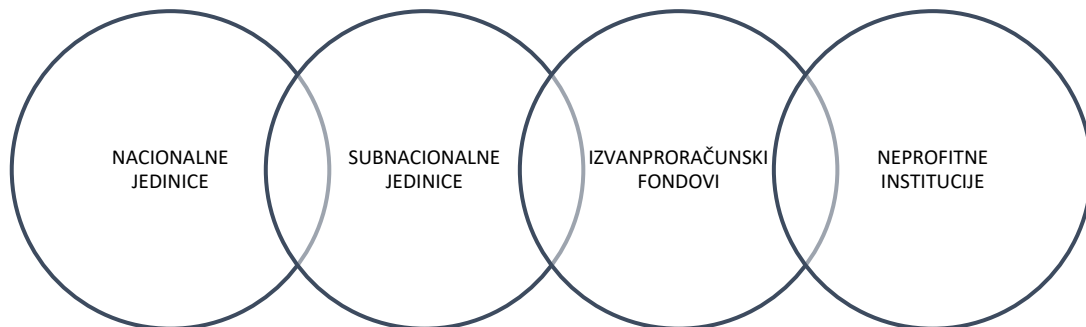
„Na temelju prethodno navedene definicije postoje tri temeljna načela javnog sektora koja navodi Europska komisija:

- jednakost ili univerzalnost: mora biti dostupna svima pod istim uvjetima; ovo obično ima oblik zahtjeva za pružanjem univerzalne usluge po ujednačenim cijenama
- kontinuitet: usluga se mora pružati neprekidno i redovito (obveza opskrbe)
- prilagodba: mora se mijenjati kako se mijenjaju potrebe i u konačnici, ukinuti ako se više ne zahtijeva“ (Europarl.europa)

## 5.1. Javni sektor prema MMF-u

Prema nacionalnoj financijskoj statistici Međunarodnog monetarnog fonda (MMF), postoje opće države te javna i kvazi-javna poduzeća. Pristup opće države MMF-u i javnim i kvazi-javnim poduzećima prikazan je u nastavku. Priručnik MMF-a za opću državu iz 1986. naglašava da opća država uključuje sve jedinice čija je primarna zadaća obavljanje državnih funkcija (predstavničke, izvršne i sudske) kao i provedba javne politike pružanjem netržišnih usluga i preraspodjelom dohotka i imovine. Financiraju se fiskalnim i kvazi fiskalnim porezima kao što su porezi i pristojbe. Kvazi fiskalne aktivnosti uključuju sve specifične fiskalne aktivnosti izvan sektora opće države čije odredbe provode monetarne i komercijalne institucije. Pojam javni sektor češće se koristi za pojam koji je poznatiji kao opća država. Javni sektor je samo jedna komponenta opće države koju čine komponente prikazane na slici 5.

Slika 5. Sastavni dio opće države prema MMF-u



Izvor: Izrada autora prema Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V., Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 11., 2010., br. 1.

Navedene sastavnice opće države pružaju netržišne usluge, ubiru prihode, stvaraju rashode za državu koja ih većim dijelom i kontrolira te proizvođače za tržište koji nisu društva s ograničenom odgovornošću i ne mogu se svrstati u kvazi društva.

„Osnovne razine vlasti opće države su:

- središnja država
- savezne države
- provincijske ili regionalne vlasti



- lokalne vlasti“ Bejaković i dr. (2010)

Prema priručniku MMF-a, javna poduzeća su sve jedinice u državnom i/ili pod državnom kontrolom i bave se prodajom industrijskih ili komercijalnih dobara i usluga javnosti te su osnovane kao korporacije. Ova definicija nije jednoznačna i detaljna jer je mnogo lakše odrediti vlasnika nekog poduzeća nego definirati kontrolu države nad njim. „Uobičajeno je da se vlasnikom poduzeća smatra javna vlast ili privatna osoba koja posjeduje sve ili preko 50% dionica ili druge vrste trajnog kapitala poduzeća, dok se kontrola javnih vlasti određuje kao stvaran utjecaj države na temeljne aspekte poslovanja poduzeća.“ Bejaković i dr. (2010)

„Daljnji problem je taj što u određivanju javnih poduzeća manjinsko vlasništvo javne vlasti može biti kombinirano s državnom kontrolom, a u nekim je slučajevima kontrolu iznimno teško utvrditi, zbog čega se događa da samo većinsko državno vlasništvo temeljno određuje javno poduzeće. U krajnjem slučaju zakonodavstva u pojedinim zemljama dopuštaju i da poduzeće u privatnom vlasništvu bude javno poduzeće, uz uvjet da ga kontrolira država i da proizvodi za široki krug potrošača. U praksi se postupa sasvim pragmatično te se javnim poduzećima smatraju sva zakonom definirana poduzeća koja su najčešće u većinskom državnom vlasništvu i pod državnom kontrolom, a na području su ponude javnih usluga.“ Bejaković i dr. (2010) Priručnik MMF-a navodi da je javno poduzeće koncept koji spaja elemente javnosti i tržišnost. Javni element se ogleda u tome što:

- Država donosi ključne poslovne odluke kao vlasnik trajnog kapitala
- Dobici ili gubici koji se provlače kroz državni proračun pripadaju društvu u cjelini
- Javna poduzeća su odgovorna za svoje poslovanje i za društvo u cjelini

Element tržišnosti povezan je s činjenicom da se od javnih poduzeća očekuje da će dugoročno biti financijski zdrava i da su podložna stalnoj kontroli tržišta. Cijena koju zaračunava javno poduzeće trebala bi se temeljiti na operativnom trošku (tj. cijena bi trebala pokrivati granični trošak). Posebno treba istaknuti kako u nedostatku državnog nadzora može doći do propasti prirodnih monopola koji će proizvoditi nedovoljno proizvoda po pretjerano visokim cijenama. Zbog potrebe za državnom regulacijom, česta su javna poduzeća u komunalnoj djelatnosti (elektroopskrba, luke, vodoopskrba i sl.). No, pojavljuju se i u drugim sektorima, pa država na taj način može utjecati na zapošljavanje, ali i na štednju i ulaganja. Podjela javnih poduzeća je prikazana na slici 6.

Slika 6. Javna poduzeća prema MMF-u



Izvor: Izrada autora prema Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V., Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 11., 2010., br. 1.

Zajednička karakteristika ovim poduzećima je državna kontrola i vlasništvo. „Nefinancijska poduzeća u mnogim zemljama pružaju usluge na nekomercijalnoj osnovi i to obično u obliku nižih cijena od onih potrebnih za pokrivanje troškova (npr. naplaćivanje struje po cijeni nižoj od tržišne za seoska domaćinstva), dok u nekim zemljama prema zahtjevu države pružaju i određene socijalne usluge.“ Bejaković i dr. (2010)

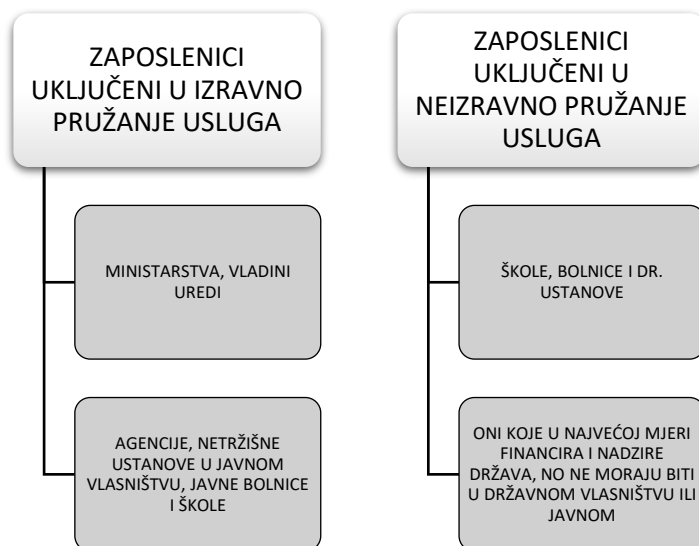
## 5.2. Javni sektor prema OECD-u

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) ima Direktorat koji odgovara za razvoj metodološki usporedivih podataka za javnu upravu te razvija odgovarajuću terminologiju i pokazatelje zaposlenosti u javnom sektoru. Pitanje je zašto OECD to čini, a odgovor je vrlo jednostavan; teži ka konkretnom definiranju javnog područja koje uključuje i usluge privatnih organizacija koje su financirane od strane države.

„OECD pod pojmom država smatra opću državu koja obuhvaća ministarstva, vladine urede i agencije; netržišne ustanove koje su u javnom vlasništvu, kao što su javne bolnice, javne škole, zavodi ili službe za mirovinsko i zdravstveno osiguranje. Tu su udružene sve razine vlasti, uključujući regije, provincije i općine. Javna poduzeća odnose se na kategoriju javne korporacije i kvazi korporacije (javna poduzeća ili tvrtke), a pripadaju im poduzeća u javnom vlasništvu koja nisu klasificirana u podsektoru opće države, kao što su banke u državnom vlasništvu, luke i zračne luke.“ Bejaković i dr. (2010).

OECD dijeli zaposlenike opće države u dvije kategorije, kao što je prikazano na slici 7.

Slika 7. Zaposlenici opće države



Izvor: Izrada autora prema Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V., Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 11., 2010., br. 1.

### 5.3. Struktura javnog sektora u Republici Hrvatskoj

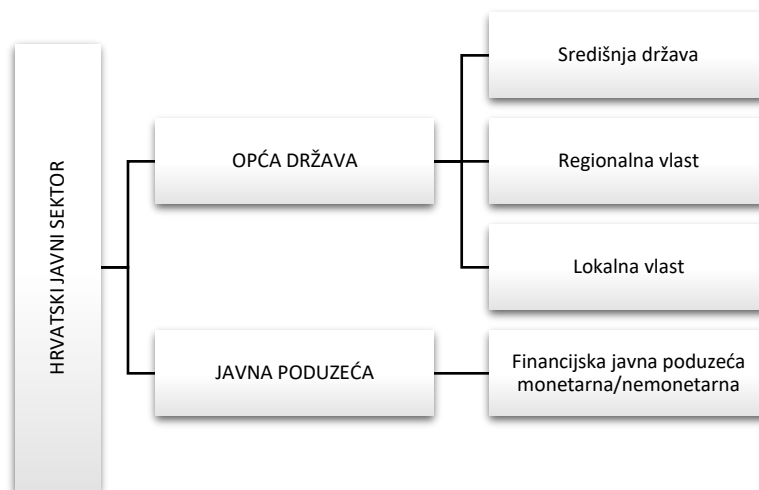
Prema Bajo, Jurlina-Alibegović (2008), hrvatski javni sektor uključuje opću državu i javna poduzeća na temelju definicija javnog sektora od strane Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) i Sustava nacionalnih računa (SNA). „Javni se sektor sastoji od opće države (središnje države te regionalnih i lokalnih državnih tijela); nefinancijskih javnih poduzeća; javnih financijskih institucija. Javnim nefinancijskim poduzećima smatraju se poduzeća u vlasništvu i/ili pod kontrolom države (javna poduzeća), a financijska poduzeća u vlasništvu ili pod kontrolom države nazivaju se javnim financijskim institucijama (npr. središnja banka). Dakle, sektor opće države sastavni je dio javnog sektora.“ Bajo i dr. (2008)

Drobnjak (2015) je definirao javni sektor kao jedan od najvažnijih čimbenika u državi jer doprinosi njezinu razvoju. Kapacitet i učinkovitost javnog sektora ovise o gospodarskom i pravnom okruženju koji su glavni preduvjeti razvijenog društva. „Također, kada je u pitanju privredni i kulturni razvoj društva efikasnost javnog sektora je iznimno važna, posebno u domeni proizvodnje javnih dobara, javnog obrazovanja, zdravstvenu i socijalnu zaštitu,

razvijenost prometa i prometne infrastrukture, makroekonomsku stabilnost, rast i razvoj, vanjskotrgovinsku razmjenu, vanjsku i unutarnju zaduženost, sigurnost i unutarnji rad u državi, imovinsku, pravnu i ekonomsku sigurnost građana.“ Drobnjak (2015)

U nastavku je prikaz formiranog hrvatskog javnog sektora koji se, prema autorima Brajo i dr. (2018), sastoji od opće države i javnih poduzeća. Slika 8 u nastavku prikazuje raščlambu hrvatskog javnog sektora.

Slika 8. Podjela hrvatskog javnog sektora

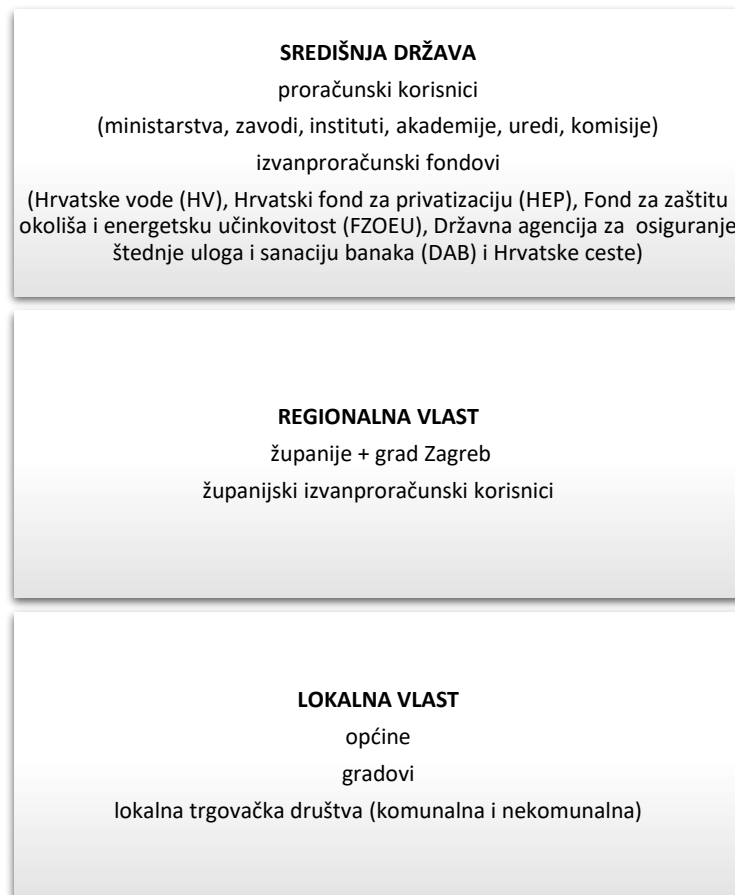


Izvor: Izrada autora prema Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V., Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 11., 2010., br. 1.

„Opća država obuhvaća sve institucije koje se izravno ili neizravno financiraju iz proračuna države i/ili lokalnih i regionalnih jedinica te izvanproračunske korisnike. Javno poduzeće, Financijska agencija (FINA) u ime Ministarstva financija vodi tzv. Registar proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave.“ Bejaković i dr. (2010)

Narednom slikom je prikazan sastav opće države u Republici Hrvatskoj.

Slika 9. Opća država u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autora prema Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V., Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 11., 2010., br. 1.

„Javnim poduzećima se obično smatraju ona poduzeća koja pružaju usluge posredstvom žica, kabela, cijevi i tračnica te da ta ista nude plin, vodu, struju, telekomunikacije, sanitarije, željeznički prijevoz. Zajednički faktor im je velika količina skupe, specijalizirane opreme. Od posebne je važnosti naglasiti da hrvatska javna poduzeća imaju u svom opusu različite poslovne aktivnosti poput izvršavanja financijskih transakcija na zahtjev vlasnika u ovom slučaju državne jedinice.“ Bratić (2010)

Buturac (2014) dijeli javna poduzeća na nefinancijska i financijska, pri čemu se financijska dijeli na monetarna i nemonetarna, a nefinancijska na javna poduzeća koja proizvode dobra i

usluge u infrastrukturi, energetici i drugim uslugama od važnosti za javni interes. Slikom 10. su prikazana takva poduzeća.

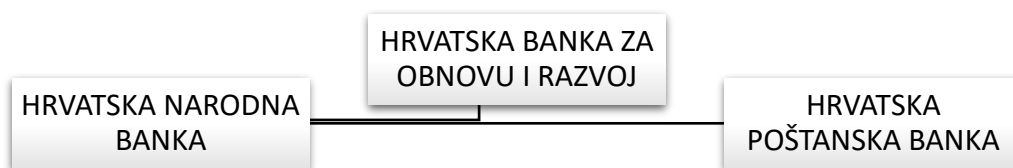
Slika 10. Nefinancijska javna poduzeća u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autora prema Buturac, G., Država i ekonomija: Gdje je Hrvatska? Ekonomski pregled, 2014.

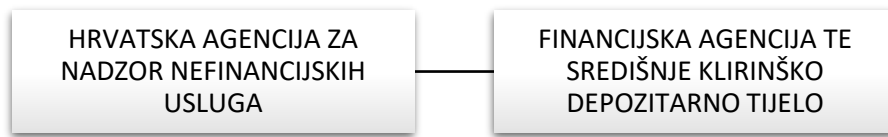
Na sljedećim slikama, 11. i 12. su prikazana monetarna i nemonetarna financijska poduzeća u Hrvatskoj.

Slika 11. Monetarna financijska poduzeća u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autora prema Buturac, G., Država i ekonomija: Gdje je Hrvatska? Ekonomski pregled, 2014.

Slika 12. Nemonetarna financijska poduzeća u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autora prema Buturac, G., Država i ekonomija: Gdje je Hrvatska? Ekonomski pregled, 2014.

## 6. KRIZNE SITUACIJE I UPRAVLJANJE KRIZAMA U JAVNOM SEKTORU

Kao pojava, kriza se događa i u privatnom i u javnom sektoru. Međutim, potrebno je identificirati koje se krize događaju u javnom sektoru, a koje pak u privatnom. Činjenice o krizi koje su od važnosti prema Luecke (2005) su:

- Katastrofe i prirodni događaji, ekonomske i tržišne sile, zdravstvene i ekološke katastrofe, tehnološki kvarovi – to su sve moguće opasnosti za organizaciju
- Revizije organizacijskih rizika trebale bi se provoditi u svim odjelima - oni u odjelu koji najbolje poznaju poslovanje najvjerojatnije će uočiti situacije koje izazivaju krizu
- Prilikom revizije moguće krize, važno je prikupiti informacije iz što više izvora jer veći broj ljudi zna više
- Jedan od načina da se otkrije moguća kriza je da se ljudi stave u ulogu internog ometača i pitaju se: "Što mogu učiniti da povrijedim tvrtku?"
- Kvantificiranje rizika je jedan od načina određivanja prioriteta napora za sprječavanje kriza u smislu njihovih vjerojatnih posljedica i vjerojatnosti nastanka
- Određeni rizici trebaju više pažnje menadžmenta od ostalih rizika

„Loš menadžment je označen kao najznačajniji uzrok krize u javnim i privatnim poduzećima te korupcija koja je najčešće zastupljena u javnim poduzećima.“ Luecke (2005) Nedovoljna edukacija, nedostatak upravljačkih znanja i vještina zbog nedostatka vizije i sposobnosti strateškog planiranja, nejasni, neostvarivi i pogrešni ciljevi su najčešći problemi javnih poduzeća.

Vanjski uzroci krize, prema Sučeviću (2010), mogu se razlikovati u dva segmenta. „Prva kategorija su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati te je takva ograničenja nužno prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih. Druga kategorija su promjene u okruženju koje je menadžer svojim znanjem i vještinama trebao i mogao predvidjeti te pripremiti sektor za te promjene.“ Sučević (2010)

Ekonomске promjene u okruženju uključuju smanjenu dostupnost kredita, pad kreditnog plasmana, opći pad potražnje, nepovoljne promjene valutnih tečajeva stranih partnera, rastuće kamatne stope i sl. Političke promjene značajno utječu na poslovanje poduzeća na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Političari možda ne znaju koliko će novi zakon imati utjecaja na funkcioniranje javnog sektora.

Tomić (2016) navodi kako su korisnici državnog proračuna u najgorem položaju kada je riječ o kriznom komuniciranju. Potreba za planskim scenarijem je u ovom sektoru posebno izražena. Šelimer (2019) pak ističe Broomovu tezu kako su službenici za odnose s javnošću u



javnom sektoru zapravo presudna spona naroda i države. „Njihov je primarni cilj provođenje informativnih aktivnosti o vlastitom djelovanju, pa su zato i prepoznati kao zagovaratelji, odnosno odvjetnici glasa građana prema donositeljima odluka te jednako tako i komunikatori usvojenih odluka prema građanima“ Šelimber (2019)

Kako su primijetili Tench i Yeomans (2009), sve javne uprave imaju zakonsku i moralnu obvezu informirati stanovništvo i medije o pitanjima koja utječu na sve članove društva. U studiji koju je Ministarstvo uprave objavilo 2017. o unaprjeđenju usluga javne uprave navodi se da u Hrvatskoj postoji više od 5000 tijela javne uprave (tijela državne uprave, jedinice lokalne samouprave i pravne osobe javne ovlasti) koje ne čine jedinstvenu cjelinu i s kojom građani nemaju zadovoljavajuću interakciju ili ju nemaju uopće. Osim učestalih javnih pozivanja na broj tijela javne uprave i potrebe za smanjenjem njihovog broja u kontekstu institucionalne inercije, odnosi s javnošću u tom sektoru spominju se i u negativnom kontekstu.

„Odnosi s javnošću u javnoj upravi u Hrvatskoj spominju se u kontekstu spina i manipulativne komunikacije, a zapravo je njihova zadaća stvaranje dvosmjernog odnosa i ostvarivanje transparentne, pravodobne i kvalitetne komunikacije koja se postiže strateškim planiranjem te proaktivnim i prikladnim reakcijama. S obzirom na složenost komunikacijskih procesa u javnoj upravi i utjecaj aktivnosti svakog tijela na živote građana, neophodno je da u tom području rade obrazovani i osposobljeni stručnjaci koji znaju kako uspostaviti kvalitetne odnose s javnostima i održati ih, razumljivo prenositi informacije, ispravno reagirati na krizne situacije te istodobno služiti kao korektiv onima koji upravljaju institucijom.“ Šelimber (2019)

Spremnost javne uprave da komunicira i ostvari dvosmjernan odnos utemeljen na slušanju i pravodobnom reagiranju, te da da odgovore na tražena pitanja, pokazuje odgovornost javne uprave prema javnosti. Uz aktivnosti organizacija i javnih uprava na educiranju javnosti o njihovim aktivnostima, Yeomans (2009) navodi da mediji imaju ključnu ulogu u odgovornosti javnog sektora. Bilo u javnom ili privatnom sektoru, medije se može smatrati saveznicima, neutralnim promatračima događaja ili neprijateljima. Tkalac Verčić (2015) ističe kako danas, za razliku od nekadašnjih vremena kada je medijima dominirala manja grupa urednika i novinara, društvo ima na izbor mnoštvo sveprisutnih medija koji imaju priliku baviti se određenim temama, pružajući publici specijalizirane sadržaje. Ozbiljna organizacija neće svoj odnos s medijima prepustiti pukoj slučajnosti, a to isto vrijedi i na odnose s medijima javnog sektora. „Javne institucije okarakterizirane su sporim otvaranjem prema medijima i neučinkovitošću, što u konačnici utječe i na brzinu rješavanja krizne situacije. U uspostavljanju odnosa s medijima ključno je imati osobu za odnose s javnošću koja će biti upućena u medijsku scenu te biti kompetentna raspoznati koji novinari prate određeno područje, odnosno znati

kojim se medijima i novinarima obratiti u plasiranju određene teme. U razvoju odnosa s medijima potrebno je biti im na raspolaganju, uspostaviti korektan odnos pun povjerenja i održavati ga.“ Tomić (2016)

Barić (2021) je u akademskom časopisu „Politička misao“ predstavio probleme javnog sektora u Republici Hrvatskoj te ih opisao kao ignoriranje razvoja kapaciteta za planiranje javne uprave. „Općenito razvoj koordinirajućih instrumenata u Hrvatskoj je obilježen neefikasnošću i pod utjecajem politički motiviranih razmatranja. Posljedica ovakvog pristupa su intenzivni i često neformalni politički utjecaj; nedostatak strateškog planiranja u djelovanju vlade; zanemarena sadržajna profesionalna analiza politika i njihovih utjecaja zasnovana na dokazima; izolacija, slaba komunikacija; nekoherentnost; fragmentacija; negativna koordinacija među ministarstvima; financijska, tehnička i pravna ograničavanja pristupu informacijama; još uvijek relativno slab utjecaj zainteresiranih društvenih subjekata na javne politike, regulacije i odluke. Središnja državna vlast nema dostatnu ekspertizu i sposobnost za detaljnu analizu politika.“ (Barić, 2021:113)

Jedinstven sustav kriznog upravljanja u javnom sektoru u Republici Hrvatskoj još uvijek nije izgrađen. Štoviše ne nadziru se niti njegove konture. Zasada, kao što je naprijed navedeno postoje pojedinačna rješenja odgovora na krizne situacije unutar nadležnosti pojedinih resora, ali nažalost još uvijek nema jedinstvenog sustava na razini nacionalne države. Pri tome se kao što sam već navodio javlja mnogo problema poput neujednačenog pojmovnog određenja, ne konzistentnosti i sl.t.

Dakle, zaključak je kako Hrvatska još nije uspostavila učinkovit sustav upravljanja krizama. Nedostatak koncepta za razvoj takvog sustava, zajedno s postojanjem sustava strateškog planiranja u javnoj upravi koji se fokusira samo na jedno područje, rezultirao je izostankom sveobuhvatnog sustava upravljanja krizama. Unatoč najavi sustava domovinske sigurnosti, u praksi, u slučaju elementarnih nepogoda (poplave, požari), Oružane snage nastavljaju pružati tradicionalnu potporu civilnim vlastima, dok se Ministarstvo unutarnjih poslova fokusira na uska područja potrage i spašavanja. Pritom su obje strane napravile klasičnu pogrešku u upravljanju krizama – pripremajući se za poznate prijetnje i rizike, a ne za prijetnje poput epidemija ili oboje (pandemija i potres, prvo prošle godine 3. siječnja u Zagrebu, zatim Baniji krajem godine).

## 7. UČINKOVITO VODSTVO U KRIZNIM SITUACIJAMA

Sastavni dio poslovanja organizacija čini i kvalitetno upravljanje komunikacijskim procesima. Uloga menadžmenta u upravljanju krizom je jedna od ključnih. Javnost, ali i dionici očekuju od menadžmenta ponašanje i snagu lidera, vođe tima koji će staviti naglasak na detaljno i pažljivo planiranje kao i vođenje komunikacijom u kriznom periodu. Pravila za preživljavanje zahtijevaju od menadžmenta da bude kadar srušiti i ponovno izgraditi poslovni model, stvoriti pogodnu klimu za inovacije, redefinirati rizike i nesigurnosti, pojednostaviti i preustrojiti svoju organizaciju, diversificirati tržišta, uravnotežiti konfliktne prioritete te da se jasno definiraju stvari za koje se treba založiti. Praksa nam ukazuje kako se brojne organizacije teško nose s krizama, ne razumiju ih ili se s njima nose na potpuno pogrešan i neučinkovit način.

“Učinkovito vodstvo u krizi pretpostavlja brojne strategije, a postoje i različiti tipovi vodstva u krizi te osobite komunikacijske obveze lidera. Prvi i osnovni postulat učinkovitog upravljanja krizom jest upravo učinkovito vodstvo. Vođe koje su u organizacijama u svakom trenutku važni, u krizi postaju najvažnijima i njima se svi obraćaju za pomoć i savjet. Stoga je važno da organizacije imaju krizne timove u kojima su lideri na svojim funkcijama.“ Tafr-Vlahović (2011:134) Fearn-Banks (1993) prema Jugo (2017) krizno upravljanje opisuje kroz pet faza kao što su: (1) prepoznavanje; (2) priprema, odnosno prevencija; (3) ograničavanje; (4) oporavak i (5) učenje. Tijekom ovih faza, organizacije prate znakove upozorenja, bilježe ih i pripremaju proaktivne planove ili planove odgovora na krizne situacije, poduzimaju korake za ograničavanje kriznih situacija i utjecaja, provode korake za vraćanje stabilnosti i provode proces procjene. Ocjenjivanje kriznog komuniciranja pomaže organizaciji da utvrdi je li moguće izbjeći krizne situacije i kako poboljšati akcijske planove. „Planirana, strateška komunikacija kontinuirano dobiva na važnosti, jer se suvremeno društvo sve više okreće prema budućnosti koju možemo samo zamišljati i o kojoj možemo samo raspravljati.“ Verčić (2016) Odgovor organizacije ne krizu je strateški pristup koji uključuje proces strateškog analiziranja, promišljanja i donošenja kvalitetnih odluka. Ključna svrha je reakcija tijekom trajanja krizne situacije. „Strateško komuniciranje se događa u konkretnom okružju koje podrazumijeva i organizaciju i skupine ljudi na koje na određeni način utječe te se može usporediti s komunikacijskim kampanjama kojima je glavna svrha transformacija komunikacijskih prepreka u prilike za organizaciju i njezine dionike. “Smith (2016) Brojni su primjeri organizacija koje razumiju teorijska pravila i strategije postupanja u kriznim situacijama, ali u praksi pokazuju vlastite nedostatke, jer svaka krizna situacija zahtijeva potpuno osoban i specifičan pristup i razmišljanje kako se ne bi oštetila organizacija. Komunikacija u svakoj krizi je neizbježna, ali pristup i izbor strategije uvelike ovisi o njezinoj složenosti. Dakle, neke krize

zahtijevaju trenutne odgovore različitim javnostima, a u nekim vrstama kriza menadžment bi trebao pričekati s reakcijom jer bi trenutni odgovor mogao dovesti do veće krize. „Važno je da komunikacija ide u smjeru koji vodi razrješavanju krize te uspostavljanju normalnih i kvalitetnih odnosa s dionicima“ Prokić i suradnici (2011). Ugled organizacije, koji ovisi o njenom odgovoru na krizne situacije, važan je za daljnji opstanak organizacije, a najbolji način zaštite ugleda je odabir strategija koje najbolje odgovaraju prijetnji. Pritom se „prijetnjom smatra proces koji se sastoji od faze prepoznavanja krize i faze određivanja povijesti kriznih situacija u organizaciji.“ Heath i suradnici (2006).

Krizna situacija je svojevrsan komunikacijski izazov čak i za najiskusnije organizacije. Da bi je riješili što učinkovitije i brže, potrebno se voditi osnovnim pravilima kriznog komuniciranja koje predlaže Luecke (2005): otvoreno komunicirati, brzo djelovati, na prvo mjesto staviti dobrobit ljudi te doći prvi na mjesto događaja.

## 8. ZAKLJUČAK

Krizna situacija je sastavni dio poslovanja svake organizacije. Mogućnost njenog nastanka je uvijek prisutna, bilo da se radi o unutarnjem ili vanjskom uzroku. Kriza ugrožava sposobnost preživljavanja organizacije, onemogućuje ostvarenje ciljeva, a ponekad i sam opstanak organizacije. Kako bi poduzeće spremno dočekalo krizu, suprotstavilo joj se ili u korijenu sasjeklo, potrebno je stručno vodstvo spremno na takve pothvate. Obzirom na globalizaciju, povećanu konkurentnost i druge nepredvidive događaje na tržištu, upravljanje krizama postaje sve važnije u razvoju ovog područja. Danas je to sastavni i vrlo važan element poslovnog upravljanja, kojim poduzeća sprječavaju nepoželjne događaje, potencijalne krizne situacije koje predstavljaju opasnost za tvrtku, zaposlenike, proizvode, usluge i samu okolinu. Upravljanje krizama pokriva širok raspon aktivnosti i zahtjeva suradnju na svim razinama, vanjsku i unutarnju komunikaciju te najvažnije, brzo donošenje odluka. Sposobnost upravljanja informacijama igra posebno ključnu ulogu u procesu vladanja krizom te je važno posvetiti pozornost komunikacijskoj strategiji u tijeku koje komunikacija svih sudionika mora biti jednaka. Organizacija mora imati krizni plan za predviđanje kriznih situacija, jak tim i kvalitetno vodstvo koje može pravodobno otkriti i odgovoriti na krize te dobro planiranu komunikacijsku strategiju za interakciju s javnošću jer upravo o tome ovisi i ishod krize. Privatni i javni sektor su suprotstavljeni tržišnim izazovima u jednakoj mjeri, a s obzirom na vrstu poslovanja, suočavaju se i sa sličnim kriznim situacijama. Niti jedna organizacija nije imuna na krizu. Menadžment poslovnog društva odgovoran je za učinkovito upravljanje krizama u smislu preventive, pravodobnog uočavanja i uspješnog rješavanja svih vrsta kriza s kojima se društva mogu susresti tijekom svog životnog ciklusa. Uspješan menadžment poslovne organizacije, ne samo da preživljava krizu već kroz nju i napreduje provođenjem detaljne analize krizne situacije te pravilnim odabirom aktivnosti i strategija suočavanja s njom te biva vođen težnjom za smanjivanjem negativnog utjecaja na ugled organizacije.

## 9. LITERATURA

### a) Knjige

1. Bajo, A., Jurlina Alibegović, D. (2008) Javne financije lokalnih jedinica vlasti. Školska knjiga: Zagreb
2. Bedenik, Nidžara Osmanagić, (2003) Kriza kao šansa, Školska knjiga: Zagreb.
3. Bentele, Günther, Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter, (2005).: Handbuch der Public Relations.Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für
4. Sozialwissenschaften:Wiesbaden.
5. Broom, G. M. (2010) Učinkoviti odnosi s javnošću. MATE
6. Coombs, Timothy, (2005) Crisis and crisis management. Blackwell Publishing Ltd
7. Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2003).: Odnosi s javnošću. Mate: Zagreb
8. Davis, A. (2003).: Everything You Should Know About Public Relations, Kogan page: London
9. Gregory, A. (2006) Odnosi s javnošću, Planiranje i upravljanje kampanjama, HUOJ: Zagreb
10. Heath, R., Coombs, T., (2006) Today's Public Relations. Thousand Oaks, London Relations, Sage pub: London
11. Jugo, D. (2017) Menadžment kriznog komuniciranja. Školska knjiga: Zagreb
12. Kešetović, Ž., Toth, I (2005) Problemi kriznog menadžmenta. Znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica: Velika Gorica
13. Kružić., D. (2016) Krizni menadžment. Ekonomski fakultet u Splitu: Split
14. Luecke, R. (2005): Upravljanje kriznim situacijama. Zgombić & Partneri: Zagreb
15. Langford, M. (2009) Upravljanje kriznim odnosima s javnošću. Tench, R. I Yeomans, L. HUOJ: Zagreb
16. Mihalinić, M. (2018): Upravljanje krizama i komuniciranje. Veleučilište Velika Gorica: Velika Gorica
17. Milas, Z. (2011) Uvod u korporativnu komunikaciju. Novelti Millenium
18. Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Školska knjiga: Zagreb
19. Osmanagić Bedenik, N. (2013) Kriza kao šansa. Školska knjiga: Zagreb
20. Osmanagić Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: Teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Zagreb
21. Sučević, D., (2010).: Krizni Menadžment. Effectus studij financije i pravo – visoko učilište: Zagreb

22. Smith, R. D. (2016). 25 Strategies for Crisis Communication.
23. Tafra-Vlahović, M. (2011) Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija. Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“: Zaprešić
24. Tafra-Vlahović, M. (2013). Komunikacijski menadžment: Strategija, modeli, planiranje. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
25. Tench, R., Yeomans, L. (2009). Otkrivanje odnosa s javnošću. Print.
26. Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2013) Strategije u kriznim uvjetima. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet: Split
27. Tkalac Verčić, A. (2015). Odnosi s javnošću. Hrvatska udruga za odnose s javnošću
28. Tomić, Z. (2008). Odnosi s javnošću: Teorija i praksa. Synopsis
29. Tomić, Z. (2016). Odnosi s javnošću: Teorija i praksa. Synopsis
30. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Tkalac Verčić, A., Laco, K. (2004). Odnosi s medijima. Masmedia.
31. Wilcox, Denis, Ault, Phillippe, Agee, Warren i Cameron, Glen, (2001) Essentials of Public Relations. Longman: New York.

#### **b) Internetski izvori**

1. Politička misao: Croatian Political Science Review. Fakultet političkih znanosti, Zagreb, <https://politickamisao.com/ogranicenja-improvizacije-i-opasnosti-politizacije-1-3/> (10.06.2022)
2. Europska komisija. [https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/what-european-commission-does/law/areas-eu-action\\_hr](https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/what-european-commission-does/law/areas-eu-action_hr) (05.06.2022)

#### **c) Knjige sabranih djela**

1. Athamneh, S. (2018) HR Planning for Crisis Management. U: IntechOpen, Human Resource Planning for the 21<sup>st</sup> Century, London: IntechOpen

#### **d) Znanstveni članci**

1. Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić V., (2010): Veličina javnog sektora u Hrvatskoj. Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 11. (2010.), br. 1.
2. Buturac, G., (2014) Država i ekonomija: Gdje je Hrvatska?. Ekonomski pregled

3. Drobnyak, J. (2015) Javni sektor je temelj društva i generator njegovog razvoja. Makroekonomija
4. Dubelj, N.; Domijan-Arneri, I. (2011): Rizici nastupa krize u poslovanju poduzeća morskoga brodarstva, Pregledni članak, Naše more: znanstveni časopis za more i pomorstvo, Vol. 58 No. 5-6, Sveučilište u Dubrovniku: Dubrovnik
5. Legčević, J. i Taučer, K. (2014) Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. Ekonomski vjesnik, XXVII
6. Pearson, Christine, M., Clair, Judith, A., (1998) Reframing crisis management. Academy of Management Review (23) 2: New York.
7. Plenković, M. (2015) Krizno komuniciranje. Media, culture and public relations
8. Verčič, D. (2016). Why invest in strategic communication? Because it creates value. Communication Management Review
9. Wang, J., Hutchins, H. M., i Garavan, T. N. (2009) Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. Human Resource Development Review

#### e) Ostale publikacije

1. Ašanin Gole, P. (1998) Komuniciranje u kriznih in konfliktnih okoliščinah. Gradivo za delavnico IABC, maj
2. Applebaum. H.S., Keller, S., Alvarez, H.m Bedart, C. (2012) Organizational Crisis: Lessons from Lehman Brothers and Paulson&Company, International Journal od Commerce and Management, vol. 22, no. 4
3. Covello, V.T. (2010) Strategies for Overcoming Challenges to Effective Risk Communication, in Handbook of Risk and Crisis Communication, Heath, R.L. and O'Hair, D.T. (ed), Routledge, New York
4. Fearn-Banks, K. (2011) Crisis Communications: A Casebook Approach. Routledge.
5. Heath, R., Coombs, T. (2006) Today's Public Relations – An Introduction. Sage Publications.
6. Kružić, D., Bilić, I., Lovrinčević, M. (2020): Krizni menadžment. Nastavni materijali, Ekonomski fakultet u Splitu: Split.
7. Mitroff I., Harrington, K., Gai, E. (1996) Crisis management and environmentalism: A natural fit, California Management Review



8. Šelimer, V., Pavlek, M. (2019) Komunikacija od A do uprava. Priručnik za komuniciranje u javnom i neprofitnom sektoru. Hrvatska udruga za odnose s javnošću
9. Tomić, Z. Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu: Politička misao. Vol. XLIV, br. 1: Zagreb

## **10. POPIS TABLICA I SLIKA**

### **a) Popis tablica**

Tablica 1. Vrste krize i njezini indikatori.....	9
--	---

### **b) Popis slika**

Slika 1. Vrste kriznog menadžmenta.....	13
Slika 2. Strategije u kriznim uvjetima.....	15
Slika 3. Matrica moći i utjecaja.....	23
Slika 4. „5 C“ model .....	25
Slika 5. Sastavni dio opće države prema MMF-u .....	35
Slika 6. Javna poduzeća prema MMF-u.....	37
Slika 7. Zaposlenici opće države.....	38
Slika 8. Podjela hrvatskog javnog sektora .....	39
Slika 9. Opća država u Hrvatskoj.....	40
Slika 10. Nefinancijska javna poduzeća u Hrvatskoj.....	41
Slika 11. Monetarna financijska poduzeća u Hrvatskoj.....	41
Slika 12. Nemonetarna financijska poduzeća u Hrvatskoj.....	42