

# Kako manjak ljudskih resursa utječe na upravljanje krizom

---

Štimac, Tomislav

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:098389>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-03**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

TOMISLAV ŠTIMAC

KAKO MANJAK LJUDSKIH RESURSA UTJEČE NA UPRAVLJANJE  
KRIZOM  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2023/2024

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

KAKO MANJAK LJUDSKIH RESURSA UTJEČE NA UPRAVLJANJE  
KRIZOM  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Mentor:

Anita Prelas Kovačević, dr.sc.

Student:

Tomislav Štimac

VIROVITICA, 2023/2024



**OBRAZAC 2**

**ZADATAK ZAVRŠNOG / DIPLOMSKOG RADA**

**Student/ica:** TOMISLAV ŠTIMAC **JMBAG:** 0307015762

**Studij:** Menadžment **Modul:** Menadžment malih i srednjih poduzeća

**Imenovani mentor:** dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.

**Imenovani komentor:**

**Naslov rada:**

*Kako manjak ljudskih resursa utječe na upravljanje krizom*

**Puni tekst zadatka rada:**

Na temelju proučene relevantne stručne literature objasniti kako manjak ljudskih resursa utječe na upravljanje krizom.

Nadalje, ovim radom dokazuje se sposobnost primjene teorijskih i praktičnih znanja stečenih tijekom studija kao i sposobnost samostalnog služenja odgovarajućom domaćom i inozemnom literaturom, tj. korištenje spoznaja, činjenica i stavova objavljenih u navedenim izvorima.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 29. 07. 2024.

**Rok za predaju gotovog rada:** 09. 09. 2024.

Mentor:

**dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.**

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni i diplomski rad - tajniku

# KAKO MANJAK LJUDSKIH RESURSA UTJEČE NA UPRAVLJANJE KRIZOM

## HOW THE LACK OF HUMAN RESOURCES AFFECTS CRISIS MANAGEMENT

**SAŽETAK** – Ovaj diplomski rad istražuje važnost ljudskih resursa u organizacijama, s posebnim naglaskom na njihovu ulogu tijekom kriznih razdoblja. Ljudski resursi predstavljaju ključnu komponentu svakog poduzeća, jer su oni temeljni element u postizanju ciljeva organizacije i osiguravanju njezine dugoročne održivosti. Rad objašnjava što su ljudski resursi, koja je njihova uloga unutar organizacije te kako njihov nedostatak može negativno utjecati na sve aspekte poslovanja. Posebna pažnja posvećena je istraživanju o utjecaju ljudskih resursa u vrijeme krize, gdje se pokazuje kako adekvatno upravljanje ljudskim resursima može pomoći organizacijama da prebrode teška vremena i zadrže konkurentsku prednost. U radu se također razmatraju izazovi s kojima se suočavaju menadžeri prilikom upravljanja ljudskim resursima, kao i strategije koje mogu koristiti za poboljšanje radne učinkovitosti i motivacije zaposlenika. Unutar diplomskog rada predstavljena je anketa koja je provedena u periodu od 29. srpnja 2024. do 13. kolovoza 2024. godine. Rezultati ankete potvrdili su pretpostavke istraživanja – većina sudionika prepoznala je značaj ljudskih resursa u razvoju i uspjehu tvrtke. Anketa je pokazala da su ljudski resursi ključni za održavanje stabilnosti i rasta poduzeća, posebno u kriznim situacijama, kada je potrebno brzo i učinkovito djelovati. Zaključno, rad ističe da upravljanje ljudskim resursima nije samo administrativna funkcija, već strateški važan aspekt koji može značajno utjecati na uspjeh organizacije, posebice u turbulentnim vremenima. Preporuča se daljnje istraživanje i edukacija na ovom području kako bi se osigurao uspješan razvoj organizacija u budućnosti.

**Ključne riječi:** ljudski resursi, poslovanje, kriza, motivacija

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. OPĆENITO O LJUDSKIM RESURSIMA.....	2
2.1. Temelji menadžmenta ljudskih resursa.....	5
2.2. Zapošljavanje ljudskih potencijala.....	6
2.3. Opća strategija pribavljanja ljudskih resursa .....	7
2.4. Pribavljanje ljudskih potencijala iznutra.....	7
2.5. Pribavljanje ljudskih potencijala izvana .....	8
3. UPRAVLJANJE KRIZOM .....	10
3.1. Plan prije krize .....	11
3.2. Faze upravljanja krizom.....	12
3.3. Komunikacija tijekom krize.....	14
3.4. Krizni tim.....	16
4. MANJAK LJUDSKIH RESURSA .....	18
4.1. Mjere za sprječavanje manjka ljudskih resursa .....	18
4.2. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika.....	21
4.3. Primjer poduzeća koja su poboljšala uvjete.....	22
5. ISTRAŽIVANJE .....	25
5.1. Intersnack Adria d.o.o.....	25
5.2. Cilj istraživanja .....	26
5.3. Metoda i postupak istraživanja .....	26
5.4. Rezultati istraživanja.....	26
6. ZAKLJUČAK.....	38
7. POPIS LITERATURE.....	39
8. POPIS ILUSTRACIJA .....	44

# 1. UVOD

Svakoga dana, budućnost na čovjekov put stavlja nove, teže i zahtjevnije izazove. Tim svim izazovima se čovjek treba prilagoditi, djelovati u zajednici, zarađivati, družiti se, promišljati. Čovjekov rad utječe na gospodarstvo te ga on poboljšava, a isto tako poboljšava i kvalitetu života u cijeloj zajednici. Ključ u uspješnoj tvrtki stoji upravo u ljudima koji grade taj uspjeh, oni su temelj dobrog poslovanja. U pronalasku prave osobe svakako postoje određeni čimbenici koji utječu na odabir poslodavca/ke, kao što su njegova/zina vizija o budućnosti posla kojim se bavi ili tvrtke kojom upravlja, zatim vrste persona kojima se želi okružiti te spremnost pojedinca u obrazovnom, ali i socijalnom smislu.

Upravljanje krizom predstavlja ključno područje u vođenju organizacija, posebno u današnjem kompleksnom i dinamičnom poslovnom okruženju. Krize, bilo da su uzrokovane prirodnim nepogodama, ekonomskim padovima, tehnološkim incidentima ili ljudskim pogreškama, mogu imati devastirajuće posljedice na organizacije svih veličina i industrija. U takvim situacijama, ljudski resursi igraju presudnu ulogu u osiguravanju kontinuiteta poslovanja, pružanju podrške zaposlenicima i koordinaciji aktivnosti u kriznim uvjetima. Međutim, nedostatak ljudskih resursa može značajno otežati proces upravljanja krizom, smanjujući sposobnost organizacije da se brzo i efikasno prilagodi promjenjivim uvjetima. Odabir ove teme za diplomski rad proizlazi iz sve veće potrebe za razumijevanjem kako manjak ljudskih resursa utječe na sposobnost organizacije da učinkovito odgovori na krizne situacije.

Ovaj diplomski rad je podijeljen na četiri djela. Prvi dio rada govori općenito o ljudskim resursima, nabrojane su aktivnosti odjela ljudskih resursa, pojašnjeni načini pribavljanja istih te se govori o temeljima menadžmenta ljudskih resursa. Sadržaj drugog poglavlja usmjeren je na upravljanje krizom, navedene su faze upravljanja krizom, kakav je plan prije nastupanja krize, govori se o komunikaciji tijekom krize te su nabrojane aktivnosti tijekom komuniciranja. U trećem poglavlju naglasak je na manjku ljudskih resursa, navedene su mjere za sprječavanje manjka ljudskih resursa, također su navedeni i zadaci menadžera kod motiviranja zaposlenika te su dani primjeri dvije poznate tvrtke koje su uspješno riješile problem manjka ljudskih resursa. Naposljetku, kroz anketni upitnik ispitano je kako manjak ljudskih resursa utječe na upravljanje krizom u poduzeću Intersnack Adria d.o.o.

## 2. OPĆENITO O LJUDSKIM RESURSIMA

Pojam ljudskih resursa se može definirati kao ukupnost znanja, vještina, kreativnih mogućnosti, sposobnosti, odanosti i motivacije kojom raspolaže neka organizacija. To je sva intelektualna i psihološka energija koju organizacija može uložiti u postizanje svojih ciljeva i razvoj poslovanja. Temeljna snaga svake organizacije su njezini ljudi, a ključ poslovnog uspjeha leži u načinu na koji odabire i organizira svoje ljude. Rijetki lideri u organizacijama prepoznaju potrebu za individualnim učenjem, odnosno osobnim razvojem pojedinaca. Voditelj ljudskih resursa ima važnu ulogu jer usmjerava, vodi, pronalazi rješenja i implementira kvalitetne procese koji doprinose poboljšanju motivacije zaposlenika i ukupnom poslovnom uspjehu cijele tvrtke (Grgurica, 2016). „Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na kontinuirani razvoj ljudi i učinkovito korištenje njihovih potencijala u svrhu povećanja poslovne uspješnosti. Spomenuta komponenta organizacijskog kapitala integralni je dio organizacije i njezinog uspjeha jer o njoj ovisi realizacija svih poslovnih aktivnosti.“<sup>1</sup>

Za razliku od pojma radne snage koji se kreće u okvirima zaposlenosti i nezaposlenosti ili ljudskog kapitala koji je posredno ili neposredno limitiran ekonomskom vrijednošću, ljudski potencijali nisu ograničen pojam (Marčetić, 2008).

Tek su nedavno organizacije i institucije prepoznale koncept ljudskih potencijala kao primarno sredstvo postizanja uspješnosti, kvalitete, isplativosti, učinkovitosti, učinkovitosti, djelotvornosti i ekonomičnosti u provedbi utvrđenih programa. Stoga odjel za ljudske resurse ima širok spektar aktivnosti, a te aktivnosti su sljedeće:

- „Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage),
- Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti),
- Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla),
- Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica),
- Usluge zaposlenicima, usluge (programi premještaja, pomoći usluge izmještaja - outsourcing),
- Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije,

---

<sup>1</sup> Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/upravljanje-ljudskim-resursima> (08.08.2024.)



- usklađivanje s radnim zakonima, disciplina),
- Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke),
- Zdravlje i zaštita na radu (kontrola sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness),
- Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje)“ (Kuka, 2011:65).

Može se zaključiti kako ljudski resursi igraju ključnu ulogu u stvaranju i održavanju pozitivne radne kulture, motiviranju zaposlenika i podržavanju organizacijskih ciljeva.

Prema Sedlanić (2016) postoje tri glavne skupine u koje se mogu podijeliti ljudski resursi ili potencijali neki organizacije, a to su:

- ljudski resursi (menadžment i svi zaposlenici)
- tehnološko - organizacijski resursi (znanost, tehnika, tehnologija, informacije, organizacija rada, itd)
- materijalno - financijski resursi (sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva, itd).

Prema Ognjenović (2022) ljudski resursi imaju ključnu ulogu u suvremenim poduzećima. U posljednje vrijeme, i na našem tržištu sve više raste značaj pažljivog upravljanja ljudskim potencijalima, jer poslodavci prepoznaju ovaj segment kao glavni alat za postizanje uspjeha, kvalitete, produktivnosti i profitabilnosti. Bez kvalitetnih ljudskih resursa nijedno poduzeće ne može postići poslovni uspjeh niti ostvariti svoje ciljeve. Stoga, kvaliteta tih resursa direktno utječe na poslovanje poduzeća, što znači da je od presudnog značaja da poduzeće ima ljudske resurse koji su usklađeni s njegovim potrebama i ciljevima. Prema Kovačević (2016) ljudski resursi smatraju zaposlenike ključnim resursom organizacije, a njihova vrijednost raste kroz kontinuirani razvoj. Stoga se odjeli ljudskih resursa usmjeravaju na unaprjeđenje potencijala i vještina svakog pojedinca. Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na strateški i dosljedan pristup vođenju najvažnijeg resursa organizacije – ljudi koji rade u njoj, s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Kako navodi Romac (2016), ovaj proces uključuje niz međusobno povezanih aktivnosti, od kojih su najvažnije:

- planiranje potreba za radnim mjestima,
- objava otvorenih pozicija,
- pronalaženje kandidata,
- analiza poslova,

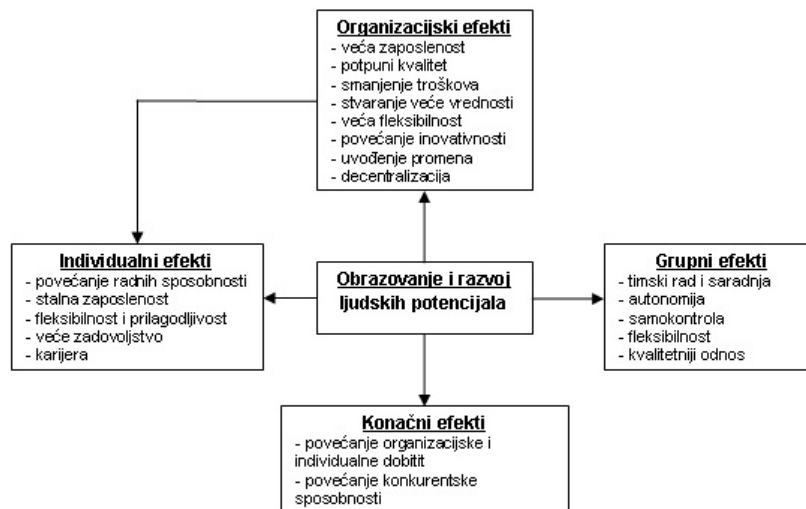
- regrutacija potencijalnih zaposlenika,
- selekcija kandidata
- integracija novih zaposlenika,
- obuka zaposlenika,
- razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom,
- upravljanje ponašanjem,
- motivacija,
- usklađenost sa zakonskim propisima, otpuštanje zaposlenika.

Prema Jambreč i Pemić (2008) upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te kakav je odnos prema ljudima u organizaciji. U praktičnom smislu, tu nema značajnih razlika jer, i jedni i drugi bave se identičnim poslom. Međutim, u pojmovnom smislu moglo bi se govoriti o nekim razlikama. Kada se koristi termin ‘potencijali’ on bi se trebao odnositi na nešto ‘što još nije razvijeno’ ili na nešto ‘što posjeduje kapacitet’ koji bi se mogao/trebao razvijati i razviti. U tom smislu, pojam ‘potencijal’ navodi na nešto (osobu ili obilježje) što bi se trebalo razvijati. A, tek nakon što se ta osoba razvije ili ‘ostvari svoj potencijal’ ili ‘realizira svoj potencijal’, bilo bi prikladnije govoriti o ljudskim ‘resursima’. Sukladno tome, ljudski resursi bili bi osobe ili obilježja osoba koji su razvili svoje potencijale i, koji realiziraju ili primjenjuju svoje potencijale. To bi bile osobe koje na temelju svojih razvijenih potencijala ostvaruju osobne ili organizacijske ciljeve/rezultate.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dostupno na: <https://kadrovihr.wordpress.com/sto-su-ljudski-resursi/> (08.08.2024.)

**Slika 1. Potencijalni efekti obrazovanja**



*Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, 1999., str. 725*

Na slici 1. prikazani su mnogobrojni organizacijski i individualni potencijalni efekti obrazovanja. Konačni efekti se jednako odnose i na pojedince i na organizacije jer tako povećavaju dobitak i sposobnost i jednih i drugih (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## **2.1. Temelji menadžmenta ljudskih resursa**

Jednim od najvažnijih zadataka organizacija i institucija smatra se upravljanje ljudskim resursima. S obzirom na to da su ljudski resursi, po samoj svojoj prirodi, specifičan resurs (za razliku ostalih resursa), stoga je i menadžment ljudskih resursa specifična djelatnost (Kuka, 2011 prema Bahtijarević – Šiber, 1999:24-28). U ranim 80-tim godinama 20. stoljeća se pojavila koncepcija menadžmenta ljudskih potencijala te je u svim aspektima zamijenila dotadašnju koncepciju i funkciju personalnog menadžmenta, odnosno personalne administracije kako se već tada zvala. Što se razlika tiče. one nisu bile samo pomodarske i semantičke nego u suštinskoj promjeni i primjeni u pristupu ljudskoj dimenziji organizacije (Garača, 2014 prema Sikavica i sur., 2008:208). „Interdisciplinarnost menadžmenta ljudskih potencijala se očituje u potrebi suradnje i sudjelovanja stručnjaka različitih profila i struke. Povezano uz eklektičnost, za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima je potrebno uključiti različite grane znanosti. Psihologija daje teorije učenja, motivacije, zadovoljstva, omogućava kvalitetnu selekciju zaposlenika i osigurava grupnu dinamiku, socijalizaciju zaposlenika i

rješavanje konflikata“ (Gračan, 2019:6).

## **2.2. Zapošljavanje ljudskih potencijala**

Kako bi uposlenici mogli odgovarati postavljenim zahtjevima, poduzeće treba jasno definirati potrebna radna mjesta prije njihovog zapošljavanja, što se odnosi na opis i zahtjeve radnih mjesta, mjerila uspješnosti, kriterije prijema na radno mjesta te organizacijsku strukturu (Jaganjac, 2010). Prema Garača (2014) uloga zapošljavanja ljudskih resursa je stvoriti potencijalnu ponudu novih zaposlenika kako bi ih organizacija mogla zaposliti kada je potrebno. Prikupljanje ljudskih resursa definira se kao praksa ili aktivnosti koje provode organizacije kako bi identificirale i privukle potencijalne zaposlenike. Aktivnosti pribavljanja trebaju biti osmišljene tako da utječu na:

- broj ljudi koji se prijavljuju za poziciju
- vrstu ljudi koji se pribavljaju
- vjerojatnost da će osoba koja se prijavljuje za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao (Garača, 2014).

Proces planiranja identificira i preispituje ciljeve, misije, strategije i taktike unutar poslovnog sustava. Rezultat procesa planiranja je plan, koji je organizirani sustav informacija i odlučivanja koji omogućuje budući poslovni uspjeh. Zaključujemo da je planiranje jedna od najvažnijih funkcija svakog menadžmenta jer da je planiranje jednostavno, svi bi planirali i svi bi planovi bili uspješno provedeni. Ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se definirati kao:

- Privlačenje i zadržavanje ljudi koji posjeduju kompetencije i vještine koje zahtijeva radna organizacija
- Predvidite probleme vezane uz manjak ili višak zaposlenika
- Razvoj fleksibilne i dobro obučene radne snage, koja pomaže organizaciji da razvije sposobnost brze prilagodbe promjenama u okruženju
- Zadržavanjem i razvojem zaposlenika može se smanjiti ovisnost organizacije o vanjskim utjecajima okoline

- Maksimalno iskoristiti ljudske resurse uvođenjem fleksibilnog sustava rada. Ciljevi bi trebali biti u skladu s politikom organizacije, mjerljivi i specifični te uzeti u obzir zadovoljstvo organizacije i korisnika (Ognjenović, 2020).

Prema Garača (2014) pojavi li se prazno radno mjesto, potrebno je imati nekoliko dovoljno kvalificiranih kandidata između kojih će se odabrati, stoga je cilj programa pribavljanja osigurati te kandidate.

### **2.3. Opća strategija pribavljanja ljudskih resursa**

Opća strategija pribavljanja treba prethoditi procesu selekcije i pribavljanja, a ona se temelji na strategiji i misiji organizacije i izvire iz opće poslovne i menadžerske filozofije i orijentacije kroz koju se operacionalizira filozofija i misija ljudskih potencijala i određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim (Garača, 2014 prema Bahtijarević – Šiber, 1999).

Isto tako opća strategija pribavljanja usmjerava cijeli proces pribavljanja i selekcije jer određuje:

- „Kakve ljude želi organizacija
- Hoće li ih tražiti unutar ili izvan organizacije
- Hoće li ljude prilagođavati poslu ili posao ljudima
- Hoće li preferirati individualiste ili „timske“ igrače
- Koji se kriteriji i instrumenti koriste u selekciji“ (Garača, 2014:225)

Danas je sve više poduzeća u potrazi za ljudima koji su snalažljivi, komunikativni, inovativni i slično, dok su konkretna znanja u drugom planu (Garača, 2014).

### **2.4. Pribavljanje ljudskih potencijala iznutra**

Unutarnje pribavljanje cilja na potencijal koji se nalazi unutar tvrtke koja traži nove zaposlenike. Istaknuto je kako je potrebno pratiti zaposlenike, razvijati njihove sposobnosti, te ljude koji su trenutno u tvrtki koristiti za zadovoljavanje budućih potreba, kako biste znali trebete li pronaći zaposlenike izvan tvrtke (Kiš, 2018 prema Obranović i sur. 2015). Ističu da će se takvim pristupom smanjiti nepotrebni troškovi pronalaska novih zaposlenika, a postojeći zaposlenici će se osjećati motiviranima za nastavak rada jer su njihove sposobnosti prepoznate (Kiš, 2018 prema Vujić 2006). Postoje tri načina pribavljanja ljudskih potencijala iznutra, a to su:

- *unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta* - to se može obavljati putem oglasnih ploča, organizacijskih dijagrama, a uključuje ne samo nova radna mjesta, već i sva unapređenja i transfere. Oglašavanju obično prethodi vanjsko oglašavanje kroz određeno vrijeme i ono mora biti poznato i dostupno svim zaposlenicima
- *preporuke menadžera* - Oni su važan izvor informacija o zaposlenicima, posebice onima kojima neposredno rukovode. Njihovi zadaci vezani uz interni proces nabave su:
  - Obavijestiti zaposlenike o novim prilikama čim se pojave radno mjesto i posao
  - Davati informacije i savjete o mogućnostima suradnika te preporuke za složenije poslove koje mogu odrađivati
  - Otkrivati talente i kandidate za rukovodeća mjesta
- *informacije i prijedlozi odjela ljudskih resursa* - na temelju sustava informacija i evidencije zaposlenika, odjeli mogu identificirati i preporučiti kvalificirano osoblje (Garača, 2014).

Što se tiče prednosti unutarnje metode pribavljanja, tu se mogu navesti brzina i niski troškovi, poznavanje kandidata dok ujedno kandidat poznaje okolinu te mu je onda potrebno puno manje vremena za prilagodbu. Također, unutarnje metode potiču ugodnu radnu atmosferu i motiviranju ostale zaposlenike na usavršavanje i razvoj. Negativne strane bi bile manjak inovativnosti, mogućnost konflikata te slabije promjene u poduzeću (Hampovčan, 2020).

## **2.5. Pribavljanje ljudskih potencijala izvana**

Nakon što se obavi unutarnje pribavljanje, a nije se našao zaposlenik koji ima sve sposobnosti za traženo radno mjesto, kreće se u vanjsko pribavljanje ljudskih potencijala. Ističe se kako je vanjska ponuda potencijalnih kandidata znatno veća od unutarnjeg pribavljanja. Tako se u vanjskoj okolini nalaze osobe čije sposobnosti poprimaju širi spektar znanja za razliku od trenutnih zaposlenika u organizaciji čiji je spektar sposobnosti više-manje usmjeren samo na trenutačni način poslovanja (Kiš, 2018 prema Vujić, 2006). Za pribavljanje ljudi izvana organizacije se može služiti raznim metodama, tehnikama i izvorima, a neke od njih su:

- *Oglašavanje* - zasigurno jedna od najčešćih i najpopularnijih metoda pribavljanja ljudi izvana. Uspješno pribavljanje putem oglasa odgovara na pitanja: Što želimo

postići? Koga želimo privući? Što treba obuhvaćati poruka? Mediji oglašavanja mogu biti: dnevni i tjedni tisak, radio i televizija, izravna pošta

- *Izravne prijave poštom ili osobno* - najčešće su izvor kandidata, posebice za manje složene poslove. Takav oblik pribavljanja sve više koriste strane tvrtke i njihova predstavništva u Hrvatskoj, a rjeđe objavljuju oglase. Suvremene organizacije potiču praksu izravnog osobnog javljanja kandidata zainteresiranih za posao u njihovom poduzeću
- *Agencije za zapošljavanje* - uobičajeno se dijele u dvije vrste, državne i privatne. Zbog važnosti politike zapošljavanja i rješavanja problema nezaposlenosti, ali i zbog zadovoljavanja potreba poduzeća, u većini zemalja postoje javne, odnosno državne institucije za zapošljavanje. U Hrvatskoj je to Zavod za zapošljavanje Hrvatske i institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi koja obavlja mnoge funkcije vezane uz zaposlenje. Kako u svijetu tako se i u Hrvatskoj otvaraju i privatne agencije koje obavljaju poslove pribavljanja
- *Obrazovne institucije* - fakulteti i sveučilišta čest su izvor pribavljanja talenata i kandidata za menadžerske i profesionalne razine poslova
- *Suvremene metode i izvori* - odnose se na korištenje modernih informatičkih i komunikacijskih tehnologija. Internet postaje sve češći način oglašavanja i prikupljanja podataka o potencijalnim zaposlenicima (Garača, 2014).

Prema Hampovčan (2020) prednost eksternog pribavljanja, odnosno vanjskog je u tome što je na raspolaganju veći broj ljudi, u poduzeće su uvodi 'svježa' osoba koja ima drukčije ideje i drukčiji način razmišljanja, a sukladno tome se potiču i promjene. Kao nedostatak ovoj metodi može se istaknuti veća količina utrošenog vremena i energije, kako za pronalazak, tako i za prilagodbu nove osobe. Uz to, može se i stvoriti negativna energija među postojećim zaposlenicima koji misle da zaslužuju određeni posao. „Korištenjem ovih metoda vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala znatno je olakšano pronalaženje posla, za razliku od kucanja „od vrata do vrata“. Informiranjem o pravilnom načinu korištenja metoda, put do odgovarajućeg zaposlenja brži je i jednostavniji“ (Kiš, 2018:19).

### 3. UPRAVLJANJE KRIZOM

Prema Kadlec (2021) proces upravljanja krizom zahtjeva primjenu različitih znanja, vještina i iskustava, a to se odnosi na odnose s medijima, donošenje odluka, proučavanje okoline, procjene rizika, kriznog komuniciranja, strateškog planiranja, ocjenjivanja te upravljanja ugledom. Što se tiče krize i kriznih situacija, one dolaze neočekivano i iznenada te svojom pojavom mogu prouzročiti katastrofalne posljedice u svakoj organizaciji te iz toga razloga veliku pažnju treba usmjeriti prema kriznom menadžmentu koji izdvaja poduzeća koja će moći prevladati krizu, od onih koji neće. Važno je za istaknuti kako sama pojava krize remeti poslovanje, isto tako može naštetiti ugledu poduzeća te negativno djeluje na financije. Uloga kriznog menadžmenta je da poduzima niz koraka i mjera koje će poduzeću olakšati da se nosi s takvim događajem.<sup>3</sup> Prema nekim istraživanjima, u čak 80% slučajeva se većina stručnjaka slaže da je uzročnik krize loš menadžment. Razlog tome je što su na pozicijama menadžera često osobe koje nisu sposobne obavljati taj posao na ispravan način. Jedna od ključnih zadataka menadžmenta je odnos s ljudima. Ako su troškovi proizvodnje visoki, a kvaliteta nije dovoljna, onda kupci nisu zadovoljni i to je sve problem ljudi.<sup>4</sup> „Iako se nikad ne očekuju, krize se događaju i njihova pojava je češća nego li se to želi prihvatiti. Mogu biti *interne*, unutar samog poduzeća, nastale iz brojnih internih razloga poslovanja, ljudi, odnosa, loših odluka..., a mogu biti *eksterne*, na koje pojedinac nema utjecaja, a mogu postati krize svjetskih razmjera i utjecati na cijele ekonomije, ugroziti poslovanje brojnim poduzećima što znači da će u konačnici ugasiti brojna radna mjesta, narušiti životni standard ljudi pa čak i ugroziti egzistenciju brojnim obiteljima.“<sup>5</sup> Upravljanje incidentima, prevencija, upravljanje kriznim situacijama i krizno komuniciranje predstavljaju kompleksne i ključne izazove s kojima se svaka tvrtka ili organizacija može suočiti tijekom svog poslovanja. Ovi izazovi zahtijevaju pažljivo planiranje i strateško razmišljanje kako bi se osigurala pravovremena i učinkovita reakcija. Osnova uspješnog upravljanja incidentima i krizama leži u proaktivnom pristupu. To uključuje smanjenje vjerojatnosti pojave incidenata kroz implementaciju preventivnih mjera, kao što su stalni nadzor i procjena rizika. Također, bitno je identificirati i eliminirati uzroke koji mogu dovesti do incidenata, te razviti strategije za brzo i učinkovito rješavanje njihovih posljedica.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Dostupno na: <https://rada.hr/menadzment-i-poslovna-kriza/> (08.08.2024.)

<sup>4</sup> Dostupno na: <https://krugovi.hr/prepoznavanje-poslovnih-kriza/> (08.08.2024.)

<sup>5</sup> Dostupno na: <https://lms.edukacije.hr/course/e-zbirka-kriza-kao-prilika/lessons/sto-je-kriza/> (08.08.2024.)

<sup>6</sup> Dostupno na: <https://equestris.hr/prevencija-i-upravljanje-krizama/pillar-prevencija-i-upravljanje-kriznim-situacijama/> (08.08.2024.)



### 3.1. Plan prije krize

Planiranje komunikacije započinje identifikacijom potencijalnih kriznih situacija. Ovaj korak uključuje analizu trenutnog stanja koje bi moglo prerasti u krizu, pregled prethodnih kriznih situacija s kojima se poduzeće već suočavalo i koje bi se mogle ponoviti, te evaluaciju planiranih aktivnosti poduzeća. Izrada karte mogućih kriza, uzroka i posljedica, zajedno s praćenjem relevantnih događaja i procesa u okolini, značajno će unaprijediti učinkovitost komunikacije tokom krize. Priprema za kriznu komunikaciju obuhvaća nekoliko ključnih aktivnosti prije nego kriza nastupi. To uključuje predviđanje i prepoznavanje mogućih kriznih situacija, formiranje kriznog komunikacijskog tima i osposobljavanje njegovih članova, identifikaciju ključnih dionika i javnosti koje će biti uključene u kriznu komunikaciju, te razvoj komunikacijske strategije i taktika (Šestić, 2019). Također, važno je uspostaviti učinkovite komunikacijske kanale za interne i eksterne dionike, smanjiti moguće štete na ugledu poduzeća, testirati i prilagoditi komunikacijski plan, odabrati i obučiti glasnogovornika, pripremiti krizni komunikacijski centar, kao i izraditi kontrolnu listu za moguću krizu te prikupiti ključne informacije o poduzeću. Premda je teško predvidjeti točno kada će kriza nastati, poduzeće može unaprijed pripremiti odgovarajuće reakcije. Ključ je u izboru pravih osoba za upravljanje krizom i pravilnoj komunikaciji kako bi se ublažile posljedice.<sup>7</sup> Prema Šestić (2019) kriteriji za odabir tih osoba uključuju sposobnost opažanja, intuiciju, stručnost u određenim funkcionalnim područjima, spremnost na preuzimanje dodatne odgovornosti, razvijeno logičko razmišljanje, odlučnost i sposobnost očuvanja smirenosti u stresnim situacijama. Najefikasnija krizna strategija za organizaciju je ona koja ne samo da identificira uzroke nastanka krize, već također pruža konkretne prijedloge za njihovo otklanjanje ili minimiziranje njihovog utjecaja na rad organizacije. Potrebna je izrada komunikacijske strategije zbog neučinkovite komunikacije s vanjskim dionicima, nezadovoljavajuće unutarnje komunikacije, nedostatka modela za prikupljanje i procjenu informacija, te neiskorištenih komunikacijskih resursa. Komunikacijska strategija integrira sve komunikacijske resurse, omogućava nadzor i unapređenje svih komunikacijskih aktivnosti, te ciljanim javnostima šalje jasne poruke o poduzetim mjerama unutar organizacije. Prema Jugo (2015) priprema za kriznu komunikaciju može se poboljšati ne samo kroz strateško planiranje, već i kroz definiranje potencijalnih kriznih javnosti, što olakšava fokusiranje komunikacije. Ostale ključne aktivnosti uključuju uspostavljanje redovitih odnosa s javnošću, formiranje pripremljenog kriznog tima, izgradnju

---

<sup>7</sup> Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/> (08.08.2024.)

saveznika i osposobljavanje i obrazovanje osoba koje komuniciraju s vanjskim okruženjem. Prije izbijanja krize, važno je razviti sveobuhvatnu strategiju kriznog komuniciranja koja će omogućiti organiziran i učinkovit odgovor na krizne situacije.

### 3.2. Faze upravljanja krizom

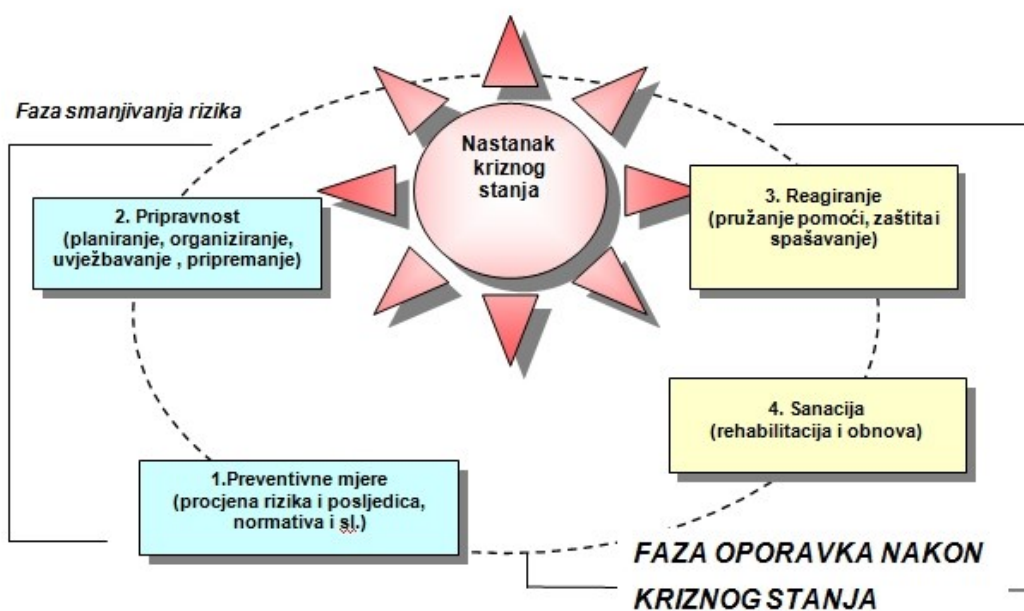
Proces ovladavanja krizom predstavlja ključnu komponentu u sveukupnom upravljanju krizom, koja se može definirati kao koordinirani napor da se minimiziraju negativni učinci krize na organizaciju ili društvo. Ovaj proces podrazumijeva dubinsko restrukturiranje kako bi se osigurala stabilnost i oporavak, pri čemu se pažljivo analiziraju trenutne okolnosti i identificiraju ključni izazovi s kojima se organizacija suočava. Na temelju tih analiza razvijaju se različite koncepcije restrukturiranja koje se potom implementiraju kroz konkretne aktivnosti obnove. Upravljanje krizom obuhvaća više međusobno povezanih faza, od kojih svaka ima svoju specifičnu ulogu u smanjenju utjecaja krize i osiguravanju dugoročnog oporavka:

- *Prevenција* – ova faza uključuje mjere koje organizacija poduzima kako bi izbjegla krizne situacije. Prevenција zahtijeva proaktivan pristup, što podrazumijeva stalnu analizu rizika, jačanje unutrašnjih kontrola i provođenje strategija koje smanjuju vjerojatnost nastanka krize. Uspješan preventivni rad omogućava organizaciji da prepozna potencijalne prijetnje i poduzme potrebne korake da ih eliminira ili umanji.
- *Rana spoznaja* – prepoznavanje rane faze krize ili njenih prvih znakova ključno je za uspješno upravljanje krizom. Ova faza obuhvaća monitoring i prikupljanje informacija koje ukazuju na moguće prijetnje. Brzo prepoznavanje nagovještaja nadolazeće krize omogućava organizaciji da reagira pravovremeno i da pripremi odgovarajuće strategije za suočavanje s krizom.
- *Ovladavanje* – nakon što je kriza identificirana, sljedeći korak je ublažavanje njenih posljedica. Ovladavanje krizom uključuje primjenu hitnih mjera koje imaju za cilj minimizirati štetu i stabilizirati situaciju. U ovoj fazi ključno je učinkovito upravljanje resursima, kao i koordinacija između različitih dijelova organizacije kako bi se smanjio utjecaj krize.
- *Obnavljanje* – nakon što su akutne faze krize prevladane, slijedi faza obnove koja se fokusira na uklanjanje negativnih posljedica krize. Obnavljanje može uključivati

različite aktivnosti, od restrukturiranja organizacijskih procesa do obnove oštećene infrastrukture. Cilj ove faze je vraćanje organizacije u stanje prije krize ili, u nekim slučajevima, postizanje novog, stabilnijeg stanja.

- *Učenje iz krize* – posljednja faza upravljanja krizom uključuje analizu svih događaja i postupaka koji su se dogodili tokom krize. Učenje iz krize obuhvata identificiranje grešaka, ali i prepoznavanje uspješnih strategija koje su se pokazale efikasnim. Na temelju tih saznanja, organizacija implementira mjere trajnog preventivnog djelovanja, čime smanjuje rizik od ponavljanja sličnih kriznih situacija u budućnosti. Ova faza je ključna za izgradnju otpornosti i sposobnosti organizacije da se prilagodi budućim izazovima (Kadlec, 2021).

**Slika 2. Temeljne zadaće i poslovi u procesu upravljanja u kriznim uvjetima**



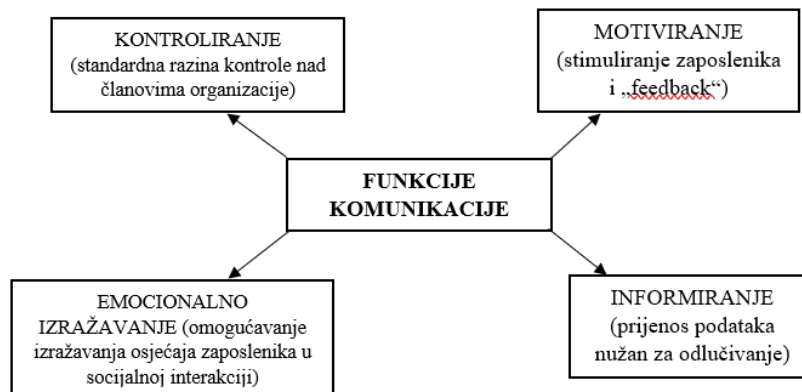
*Izvor: <https://vvg.hr/o-studijima/strucni-studiji/upravljanje-u-kriznim-uvjetima/> (08.08.2024.)*

Na slici 2. shematski su prikazane temeljne zadaće i poslovi u procesu upravljanja u kriznim uvjetima. U središtu sheme nalazi se krug koji predstavlja središnji koordinacijski centar, simbolizirajući glavnu točku donošenja odluka. Oko ovog središnjeg kruga nalaze se četiri ključne zadaće, prikazane u obliku manjih krugova. Shematski prikaz također uključuje strelice koje pokazuju uzajamne veze i tokove informacija među različitim zadacima.

### 3.3. Komunikacija tijekom krize

U vrijeme krize posebno je važna interna komunikacija. Jedan od najčešćih izazova s kojima se tvrtke suočavaju je šutnja internih dionika. Dobar komunikator trebao bi imati ravnotežu između vjerodostojnosti i odnosa povjerenja. Zaključak nas dovodi do činjenice da koliko god odnosi unutar poduzeća bili dobri i uspješni, ako zaposlenici nemaju povjerenja, poduzeće je u opasnosti. Za upravljanje krizom potrebno je mnogo informacija o tome što se dogodilo, kada se dogodilo i tko je bio uključen u incident. Takva komunikacija može biti moguća i učinkovita ako svaki zaposlenik u poduzeću čim se pojavi neki znak krize ili događaja koji bi do nje doveo zna prave okolnosti incidenta, kome se informacija prenosi, kako usmjeriti u budućnosti tijekom krize (Tomić, 2021). Prema Oršolić (2023) razvoj internetskih komunikacija pomaže boljoj interakciji i razumijevanju između zaposlenika i uprave, što direktno dovodi do veće lojalnosti zaposlenika samoj tvrtki. Ako to nije slučaj, tada zaposlenici o kriznim situacijama u poduzeću često doznaju samo iz masovnih medija ili putem raznih neslužbenih priča i glasina. Ova neinformiranost može imati ozbiljne posljedice, jer kada zaposlenici nisu pravovremeno i točno obaviješteni o situaciji, to može značajno otežati rješavanje krizne situacije. Neadekvatno informiranje zaposlenika može dovesti do pogrešnih interpretacija, stvaranja dodatne nesigurnosti i smanjenja povjerenja u vodstvo. S obzirom na to, uprava poduzeća mora aktivno raditi na poticanju osjećaja zajedništva među radnicima, kako bi ih uključila u rješavanje krize kao tim. Transparentnost i otvorena komunikacija ključni su za stvaranje jedinstvene fronta u suočavanju s krizom. Kroz redovito i jasno informiranje, zaposlenici mogu bolje razumjeti situaciju i biti u mogućnosti donijeti informirane odluke koje mogu pomoći u rješavanju problema. Bulajić (2010) ističe kako neuspjeh u prepoznavanju i adresiranju potencijalnih problema unutar tvrtke može dovesti do situacije u kojoj mediji preuzimaju kontrolu nad kriznim upravljanjem. U takvom scenariju, tvrtka gubi kontrolu nad informacijama i načinom na koji se kriza prikazuje javnosti. Mediji mogu stvarati narative koji nisu nužno točni ili konstruktivni, čime dodatno pogoršavaju situaciju i smanjuju povjerenje u tvrtku. Stoga, proaktivan pristup u upravljanju krizom, uz pravilan i pravovremen informativni tok unutar poduzeća, je neophodan za očuvanje stabilnosti i reputacije organizacije.

**Slika 3. Funkcije komunikacije**



*Izvor: Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 368-369.*

Prema navođenju Šestića (2019), komuniciranje u kriznim situacijama bi se trebalo temeljiti na ovim aktivnostima:

- provjera je li se događaj zaista dogodio
- davanje prve informacije javnosti i uspostaviti neophodne kontakte sa zainteresiranim stranama
- odgovore na pitanja zašto se nešto dogodilo i što se poduzima (aktiviranje plana u slučaju kriznog djelovanja)
- organizaciju djelovanja kriznog menadžmenta u prikupljanju informacija, pripremi informacija i dobivanje suglasnost za njihovo davanje
- davanje detaljnih informacija javnosti putem odabranih mreža i kanala
- kontinuirano prikupljanje i obrađivanje informacija, informiranje javnosti i sumiranje događaja.

Može se zaključiti kako je komunikacija tijekom krize ključna za učinkovito upravljanje situacijom i minimaliziranje štete.

### 3.4. Krizni tim

U pretkriznoj fazi, ključan korak u osiguravanju spremnosti organizacije za suočavanje s potencijalnim kriznim situacijama je formiranje tima ljudi. Krizni tim nije samo skupina pojedinaca koja je okupljena, već strateški odabrana grupa stručnjaka čija je uloga da, u trenucima visokog pritiska i neizvjesnosti, donosi brže i učinkovite odluke koje će zaštititi organizaciju. S obzirom na to da je priroda krize često nepredvidiva, važno je imenovati članove kriznog tima unaprijed, što omogućuje organizaciji da bude proaktivna, a ne reaktivna, u suočavanju s krizom. Ipak, jednako je važno kao i samo imenovanje članova tima osigurati da oni nauče raditi zajedno, razviju međusobno povjerenje i sposobnost da učinkovito komuniciraju i donose odluke pod pritiskom. Sastav kriznog tima obično uključuje profesionalce iz različitih odjela unutar organizacije, čime se osigurava širok spektar vještina i ekspertiza potrebnih za cjelovito razumijevanje i rješavanje različitih aspekata krize. Najčešći članovi kriznog tima dolaze iz odjela za odnose s javnošću, osiguranja, financija, pravnih poslova i ljudskih resursa (Mihalinić, 2018). Prema Dudaković (2023) svaki od ovih odjela donosi specifične vještine i perspektive koje su neophodne za sveobuhvatan odgovor na krizu – od pravnih savjeta i financijske procjene štete, do upravljanja javnom percepcijom. Tim se ne sastoji samo od stručnjaka u svojim poljima, već i od pojedinaca koji moraju biti sposobni raditi zajedno kao kohezivna cjelina. Timski rad, koji uključuje koordiniranu i sinergijsku akciju. Osim stručnosti, članovi kriznog tima moraju biti komunikacijski obučeni, pouzdani i potpuno predani svojoj ulozi. „Tim ili onaj član koji je uključen u kriznu intervenciju treba definirati problem, a u isto vrijeme biti izvor empatije, prihvaćanja i podrške. Bitno je pojedincu pružiti i fizičku i psihičku sigurnost nakon kriznog događaja. Članovi tima koriste se raznim psihoterapijskim tehnikama kako bi pomogli ljudima da se lakše i bolje nose sa krizom i posljedicama kriznog događaja. Posebice kada su u pitanju velike traume - poput smrti.“<sup>8</sup> U kriznim situacijama, jasna i precizna komunikacija, kako unutar tima, tako i prema vanjskim dionicima, može biti ključna za uspjeh ili neuspjeh odgovora na krizu. Tim mora funkcionirati kao jedinstvena jedinica, gdje se svaki član oslanja na vještine i znanje drugih, što omogućuje da organizacija funkcionira da brzo i učinkovito reagira, minimizirajući negativne posljedice. Na kraju, oslanjanje na timski pristup, umjesto na individualne napore, povećava vjerojatnost

---

<sup>8</sup> Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/tim-za-krizne-intervencije> (09.08.2024.)

da će organizacija biti samo bolje pripremljena za krizu, već i sposobnija da na nju adekvatno odgovore (Pletenec, 2013).

## 4. MANJAK LJUDSKIH RESURSA

U današnje vrijeme, svi zaposleni u ljudskim resursima se susreću s golemim problemima na koje uglavnom nemaju utjecaja, a ni velike moći odlučivanja. Današnji demografski trendovi (npr. odlazak starijih u mirovinu, a nema novih stručnih kadrova da ih zamjene) se ne gledaju s dovoljnom hitnošću, a predstavljaju često neshvaćene probleme. Istodobno, veliki problem je manjak stručnih kadrova, a najviše se to odnosi na tehnička područja.<sup>9</sup>

### 4.1. Mjere za sprječavanje manjka ljudskih resursa

Motivacija je jedna od ključnih funkcija učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima. Bez adekvatne motivacije, zaposlenici neće davati svoj puni doprinos, što često dovodi do smanjene produktivnosti, nezainteresiranosti za razvoj i uspjeh organizacije te manja povezanost zaposlenika s organizacijom. Stoga je važno održavati zaposlenike motivirane kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi, povećalo zadovoljstvo te zadržalo kvalitetno osoblje unutar organizacije. Motivacijski sustav ima za cilj osigurati četiri ključna segmenta: privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih kadrova, poticanje izvrsnosti u radu i postizanje visokih standarda, poticanje kreativnosti i unapređenje poslovanja te osiguranje identifikacije zaposlenika s organizacijom i poticanje interesa za kontinuirani razvoj i uspjeh (Plukavec. 2023). Motivacija zaposlenika se odnosi na psihološki proces koji ljude pokreće na djelovanje. Postoje dva tipa motivacije, *intrinzična i ekstrinzična motivacija*.<sup>10</sup> *Intrinzična motivacija* se odnosi na motivaciju koja izvor ima u samoj osobi kao odgovor na potrebe pojedinca (npr. radoznalost, potreba za znanjem, osjećaj rasta i razvoja itd.). Na nju ne utječe toliko okolina zato što ona proizlazi iz unutarnjih potreba pojedinca. Upravo zato ona duže traje, odnosno aktivnosti koje su ishod intrinzične motivacije ljudi duže i kvalitetnije obavljaju.<sup>11</sup> *Ekstrinzična motivacija* se odnosi na ponašanje zasnovano na nagradi. Kod nje se nagrade ili neki drugi poticaji (npr. pohvala, slava, novac) koriste kao motivacija za određene aktivnosti. U odnosu na intrinzičnu, ekstrinzičnu potiču vanjski faktori.<sup>12</sup> „Motivacija zaposlenika predstavlja važnu sliku

---

<sup>9</sup> Dostupno na: <https://daliborkunic.medium.com/5-prepreka-u-upravljanju-ljudskim-resursima-ebe23fbbabdc> (09.08.2024.)

<sup>10</sup> Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> (09.08.2024.)

<sup>11</sup> Dostupno na: <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/intrinzična-motivacija-sto-je-i-kako-je-povecati> (09.08.2024.)

<sup>12</sup> Dostupno na: <https://hr.lifehealthdoctor.com/what-is-extrinsic-motivation-and-is-it-effective-20780> (09.08.2023.)



organizacije. Što su pozitivnije aktivnosti ljudskih resursa, to su rezultati organizacije bolji. Upravljanje ljudskim resursima, između ostalog, obuhvaća održavanje visoke motivacije zaposlenika“ (Ugarković, 2019:10). Važno je pristupiti svakom zaposleniku individualno i utvrditi što se može poboljšati kako bi radna atmosfera bila još bolja.<sup>13</sup> Učenje je dinamičan proces kroz koji pojedinac stječe znanje, razvija vještine i oblikuje navike, uz usvajanje ključnih stavova i vrijednosti. U današnjem, sve više konkurentnom društvu, znanje je postalo najvažnija kompetencija koju pojedinac može posjedovati, a ujedno i presudan izvor uspjeha za svako poduzeće. S obzirom na to da se znanje brzo mijenja i zastarijeva, neophodno ga je kontinuirano nadograđivati i proširivati. Svjesna te potrebe, poduzeća sve više ulažu u stalnu edukaciju i usavršavanje svojih zaposlenika, prepoznajući to kao ključnu strategiju za osvajanje većeg udjela na tržištu i stjecanje dugoročne konkurentske prednosti. Ulaganje u znanje ne samo da povećava individualnu učinkovitost zaposlenika, već i osnažuje cjelokupnu organizaciju, omogućujući joj da se prilagodi promjenama i inovira u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju (Piškorjanac, 2023). „Nagrađivanje zaposlenika za dobre rezultate i učinkovito rješavanje poslovnih zadataka pomaže u rješavanju brojnih problema vezanih uz područje ljudskih resursa. Uz to, kvalitetan sustav nagrađivanja povećava i motivaciju zaposlenika. Upravo zato, svaka tvrtka treba razviti kvalitetnu strategiju nagrađivanja koja obuhvaća i materijalne i nematerijalne nagrade.“<sup>14</sup> Dvije su temeljne kategorije nagrađivanja kada je riječ o prepoznavanju i motiviranju zaposlenika: materijalni i nematerijalni poticaji. Uz konkurentnu plaću koja odražava njihov marljiv rad, zaposlenici također mogu dobiti dodatnu naknadu u obliku bonusa, poticaja i drugih varijabilnih komponenti svoje zarade kao priznanje za njihov izniman učinak (Mioković Kapetanić i Pleša Puljić, 2022). Koncept fleksibilnog radnog vremena postaje sve popularniji u današnjem poslovnom svijetu kao vrlo omiljena metoda organizacije rada. Ovaj inovativni pristup daje zaposlenicima slobodu da prilagode svoj radni raspored kako bi se prilagodili osobnim i obiteljskim obavezama, što rezultira znatnim povećanjem motivacije i ukupnog zadovoljstva poslom. Jedna od primarnih prednosti fleksibilnog radnog vremena je povećanje produktivnosti koje pruža. Kada zaposlenici dobiju slobodu odabira rasporeda koji je u skladu s njihovim osobnim ritmovima i odgovornostima, oni su skloniji biti motiviraniji i učinkovitiji u dovršavanju svog posla. Nadalje, smanjenje stresa koje dolazi s usklađivanjem profesionalnih i osobnih obaveza može imati pozitivan

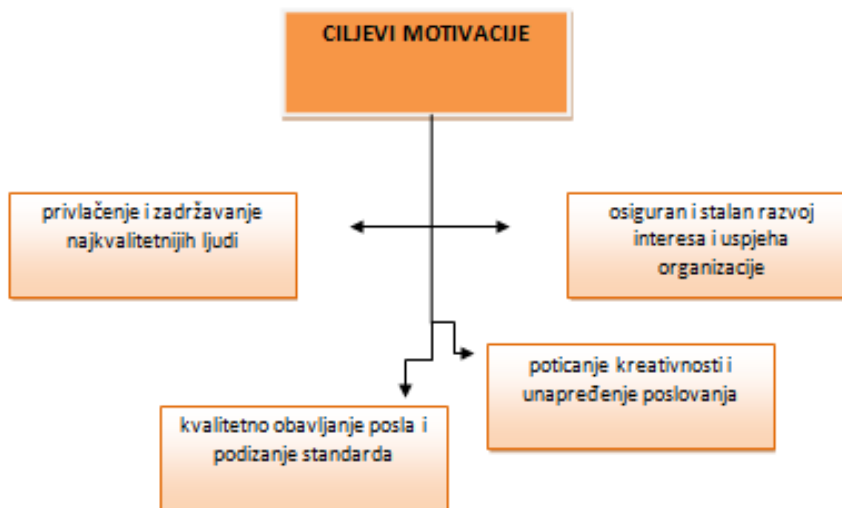
---

<sup>13</sup> Dostupno na: <https://proprium.hr/motivacija-kod-zaposlenika/> (09.08.2024.)

<sup>14</sup> Dostupno na: <https://www.gooma.biz/nagrađivanje-zaposlenika/> (09.08.2024.)

učinak na psihičko i fizičko blagostanje zaposlenika, u konačnici poboljšavajući njihov učinak u uredu.<sup>15</sup> Na slici 4. će biti prikazane četiri osnovne skupine motivacije zaposlenika.

**Slika 4. Ciljevi motivacije ljudskog potencijala**



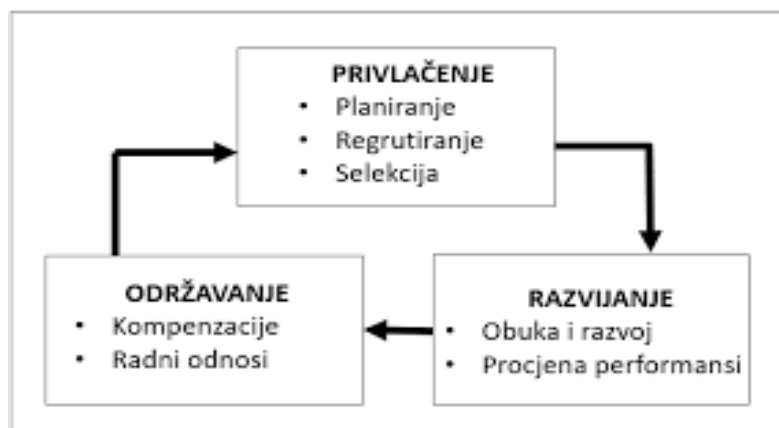
*Izvor: Varga, M., Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, 2011., str. 8*

Kako Troković (2016) navodi, planiranje kadrova uključuje proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi kako unutar tako i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem te strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Razlozi planiranja kadrova su sljedeći:

1. Povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
2. Razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno,
3. Povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

**Slika 5. Ciljevi kadroviranja**

<sup>15</sup> Dostupno na: <https://copymate.app/hr/blog/multi/vrijeme-rada-po-zadatku-organizacija-fleksibilnog-radnog-vremena-i-njegov-utjecaj-na-ucinkovitost/> (09.08.2024.)



Izvor: Buble, M.: *Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.*, str. 366.

Na slici 5. nalaze se tri kvadrata s natpisima: *Privlačenje*, *Razvijanje*, i *Održavanje*. Ovi pojmovi predstavljaju ključne ciljeve kadrovanja u organizaciji: privlačenje novih talenata, razvoj postojećih zaposlenika i zadržavanje ključnih kadrova.

#### 4.2. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika

Zadaća menadžera je upravljanje realizacijom poslovnih i organizacijskih ciljeva. S jedne strane, to je upravljanje i motivacija zaposlenika. S druge strane, on bi trebao imati opće i profesionalno znanje i određene sposobnosti, poput razvoja promatranja vještine, vještine izražavanja i analiza, metode i pravovremeno usvajanje, donošenje odluka i evaluacija. Znanje i poštivanje osnovnih načela etike i kulture preduvjeti su za uspješno i ispravno uspostavljanje odnosa sa zaposlenicima, kupcima, partnerima i ostalim zainteresiranim stranama u tvrtki. Uspješan menadžer zna da njegovo znanje i vještine treba kontinuirano nadograđivati, razvijati i inovirati (Varga, 2011). „Motivi za izbor menadžerske funkcije su:

- pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na tim pozicijama,
- potreba za pokazivanjem moći nad drugima,
- potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti,
- potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem,
- potreba za natjecanjem i
- potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem“ (Gračan, 2019:6).

Može se zaključiti da je zadatak menadžera u motiviranju zaposlenika ključan za postizanje visoke produktivnosti, zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika. Menadžer bi trebao osigurati da

zaposlenici imaju pozitivno radno okruženje i dovoljno motivacije za postizanje ciljeva.

### 4.3. Primjer poduzeća koja su poboljšala uvjete

Pojam osnovne plaće može označavati svotu koju čini osnovica za obračun plaće s propisanom složenošću koeficijenata za radno mjesto na kojem radnik radi ili se pojam osnovne plaće ili plaće po ugovoru može dogovoriti/odrediti na različite načine. Uglavnom se radi o plaćama po ugovoru, koje se mogu odrediti na više načina, kao što su apsolutni iznos, višekratnik osnovice, određeni koeficijent itd. Subvencija obračunate plaće može biti obvezna ili pravo predviđeno jednim od izvora prava radnika. Subvencije plaće su novčana primanja koja radnici ostvaruju u skladu s posebnim odredbama, kolektivnim ugovorima, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu.<sup>16</sup> Starbucks je tvrtka, američka, koja se bavi prodajom napitaka koji su rađeni od kave. Starbucks u vlasništvu ima lanac kafića koji je rasprostranjen posvuda. Osnovan je 1971. godine u Seattleu.<sup>17</sup> Tvrtka Starbucks je 2022. godine najavila poboljšano stanje u poduzeću. Dobro stanje postigli su sa većim plaćama, ne malo većim, već značajnijim. Osim plaća dogodile su se i beneficije. Bolji uvjeti rada također su poboljšali stanje u poduzeću. Uz sve to, uvela se bolja tehnologija, naravno, educiranje je isto bitna stavka u poboljšanju stanja tvrtke. Starbucks je uložio 200 milijuna dolara u plaće, opremu i obuku ljudskih potencijala, a sve ukupno je na radnike potrošila milijardu dolara. Sve ove mogućnosti zapravo su pridonijele zapošljavanju te su ljudski potencijali bili sve brojniji.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Dostupno na: [https://www.rri.hr/sto\\_je\\_placa-2338-vijest/](https://www.rri.hr/sto_je_placa-2338-vijest/) (09.08.2024.)

<sup>17</sup> Dostupno na: <https://www.starbucksathome.com/hr/clanci/upoznajte-starbucks> (09.08.2024.)

<sup>18</sup> Dostupno na: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/starbucks-moze-povisica-ali-samo-za-one-koji-nisu-u-sindikatu-142581> (09.08.2024.)

Slika 6. Logo tvrtke Starbucks



Izvor: <https://www.paragon.com.sg/stores/starbucks> (09.08.2024.)

Također, još jedan odličan primjer poduzeća koje je uspjelo riješiti problem nedostatka ljudskih resursa je američka kompanija Amazon. Amazon je američka multinacionalna tehnološka tvrtka sa sjedištem u Seattleu. Osnovao ju je Jeff Bezos u Bellevueu 1994. godine kao internetsku knjižaru pod nazivom Cadabra; sadašnji naziv nosi od 1995. godine. Tvrtka je postupno proširila svoj opseg poslovanja na prodaju elektroničkih proizvoda, softvera, video igara, igračkaka, namještaja, nakita, hrane itd. Razvio je nekoliko internetskih usluga, uspostavio namjenske video i glazbene podružnice, filmske i televizijske studije te proizvodio potrošačku elektroniku i robotiku. Amazon je pokrenuo online stranice u Brazilu, Kanadi, Meksiku, Kini, Indiji, Japanu, Turskoj, Ujedinjenim Arapskim Emiratima, Velikoj Britaniji, Francuskoj, Njemačkoj, Španjolskoj i nekoliko drugih zemalja. Kupio je niz tvrtki u elektroničkoj, informatičkoj i kulturnoj industriji (Ring, Twitch, IMDb), a 2017. kupio je američki lanac supermarketa Whole Foods Market.<sup>19</sup> Amazon je zapošljavao stotine tisuća radnika u svojim skladištima, koje naziva centrima za isporuku robe, ali ti radnici su davali otkaz gotovo jednakom brzinom kojom su se zapošljavali. Više od 350.000 radnika koje je Amazon zaposlio od srpnja do listopada "proveli su samo nekoliko dana ili tjedana u tvrtki", tako je napisano u izvješću. Zaposlenici su po satu imali stopu fluktuacije od oko 150% svake godine, pokazuju podaci. Upravo zbog toga su se neki rukovoditelji i nadređeni Amazona zabrinuli da će u SAD-u ostati bez zaposlenika.<sup>20</sup> Amazon se pridružio drugim američkim poslodavcima u povećanju osnovnih plaća, bonusa i drugih beneficija. Njegove promjene oko plaćanja te ostalih bonusa bile su vrlo primjetne. Amazon na kraju donosi velike promjene u načinu nagrađivanja zaposlenika, uključujući povećanje plaća i bolje novčane bonuse.

<sup>19</sup> Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/amazon> (10.08.2024.)

<sup>20</sup> Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/amazon-warehouse-turnover-worker-shortage-2021-6> (10.08.2024.)

Naravno, ovi uvjeti su bili bolje prihvaćeni od strane zaposlenika. Osim boljih plaća i bonusa, uvedene su pauze te bolje radne smjene koje su doprinijele povećanju ljudskih resursa i potencijala.<sup>21</sup> Jedno hrvatsko poduzeće koje je uspješno riješilo problem manjka ljudskih potencijala je *Rimac Automobili*. Ova tvrtka, poznata po proizvodnji električnih super automobila i inovacijama u automobilskoj industriji, suočila se s izazovom pronalaženja specijaliziranih stručnjaka u području inženjeringa, proizvodnje, i tehnologije. Kako bi riješili ovaj problem, Rimac Automobili su razvili strategiju koja uključuje suradnju s obrazovnim institucijama, otvaranje vlastitih edukacijskih programa, te privlačenje stručnjaka iz inozemstva. Također, poduzeće nudi atraktivne radne uvjete, mogućnosti za profesionalni razvoj, te rad na vrhunskim tehnologijama, što im pomaže u privlačenju i zadržavanju talentiranih kadrova. Rimac Automobili, osnovan od strane Mate Rimca, stekao je međunarodnu reputaciju po svojim električnim super automobilima i naprednim tehnologijama za električna vozila. Kao brzorastuća tvrtka u specifičnom i visoko konkurentnom sektoru, suočili su se s izazovom pronalaženja i zadržavanja kvalificiranih stručnjaka, posebno u područjima kao što su inženjering, razvoj softvera, i proizvodnja električnih vozila. Tvrtka Combis omogućila je Rimac inženjerima rad od kuće što je dovelo do poboljšanja radnih uvjeta te je jednim dijelom riješen problem rada sa inženjerima.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Dostupno na: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/amazon-faces-recruitment-retention-challenges-as-labor-competition-grows-71825891> (10.08.2024.)

<sup>22</sup> Dostupno na:

[https://www.combis.hr/2020/09/10/\\_combis\\_osigurao\\_inzenjerima\\_rimac\\_automobila\\_neometan\\_rad\\_od\\_kuce/](https://www.combis.hr/2020/09/10/_combis_osigurao_inzenjerima_rimac_automobila_neometan_rad_od_kuce/) (31.08.2024.)

## 5. ISTRAŽIVANJE

Tijekom krize, jasna i pravodobna komunikacija je ključna za osiguranje koordiniranog odgovora i održavanje povjerenja među zaposlenicima, klijentima, dobavljačima i širom zajednicom. Manjak osoblja može dovesti do loše koordinacije, kašnjenja u prijenosu informacija i nedostatka resursa za upravljanje kriznom komunikacijom, što može rezultirati nesporazumima, dezinformacijama i dodatnim negativnim posljedicama po reputaciju organizacije. Stoga je jasno da je strateško upravljanje ljudskim resursima ključni element učinkovite pripreme i odgovora na krize. Za potrebe ovog diplomskog rada je provedeno empirijsko istraživanje o manjku ljudskih resursa u kriznim situacijama u tvrtki Intersnack Adria d.o.o.

### 5.1. Intersnack Adria d.o.o.

Intersnack Adria d.o.o. je vodeći proizvođač snacka u Europi, formirao je sa Franck d.d., liderom na hrvatskom tržištu snacka, joint venture partnerstvo. Tako je nastala nova kompanija Adria Snack Company d.o.o. koja je upravljala asortimanom snacka od 2015. godine. 01.01.2018. Adria Snack Company odvaja se od Francka te u potpunosti postaje članica Intersnack grupacije, a od 19.11. 2019. mijenja ime u Intersnack Adria d.o.o. sa novim sjedištem u Hercegovcu. Partnerstvo Francka i Intersnacka je rezultat uzajamnog povjerenja izgrađenog kroz dugogodišnju suradnju i razmjenu iskustava u proizvodnji, koje podrazumijeva planirana zajednička ulaganja u proizvodne kapacitete i modernizaciju proizvodnje u Hrvatskoj, jačanje konkurentnosti i daljnjeg snažnog rasta poslovanja, razvoj novih proizvoda i obogaćivanje snack asortimana uz bržu primjenu globalnih trendova te inovacije. Osim zajedničkih investicija, strategija kompanije podrazumijeva i zajednički učinkovitiji i marketinški i prodajni nastup partnera u regiji Adria. Iza tih uspješnih proizvoda, u kojima uživaju generacije naših potrošača, stoje desetljeća ulaganja u proizvodnju i tehnološke kapacitete te najkvalitetnije domaće sirovine.<sup>23</sup> U poduzeću Intersnack Adria d.o.o. trenutno je zaposleno 138 radnika.

---

<sup>23</sup> Dostupno na: <https://www.intersnack.hr/o-nama/pregled> (12.08.2024.)

## 5.2. Cilj istraživanja

Cilj empirijskog dijela rada je bio istražiti kako manjak ljudskih resursa utječe na upravljanje krizom kroz nekoliko pitanja.

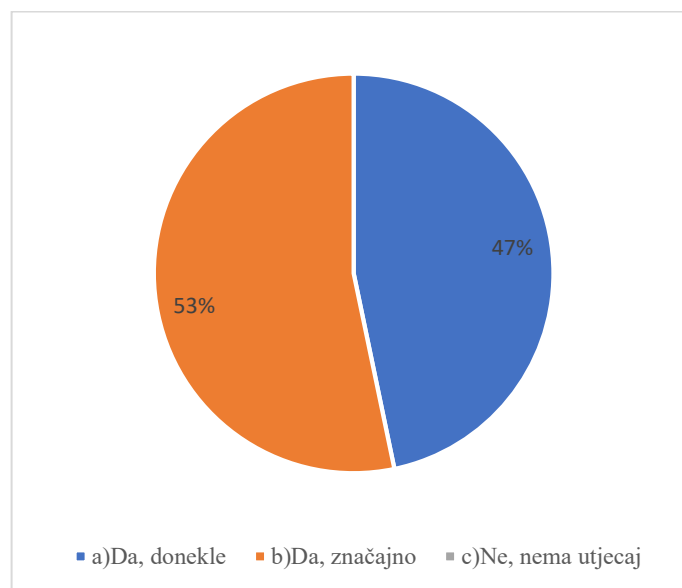
## 5.3. Metoda i postupak istraživanja

U periodu od 29. srpnja do 13. kolovoza 2024. godine je provedena anketa o manjku ljudskih resursa tijekom kriznih situacija u tvrtki Intersnack Adria d.o.o. sa sjedištem u Hercegovcu. Anketa je provedena osobno kroz tvrtku među zaposlenicima te je sadržavala 12 pitanja, a sva pitanja imala su po nekoliko ponuđenih odgovora. U anketi je sudjelovalo 107 zaposlenika različitih dobnih skupina.

## 5.4. Rezultati istraživanja

U sljedećem dijelu rada biti će navedeni rezultati ankete te pojašnjenje pojedinog grafikona.

**Grafikon 1.** – Smatrate li da manjak ljudskih resursa značajno utječe na sposobnost upravljanja krizom?

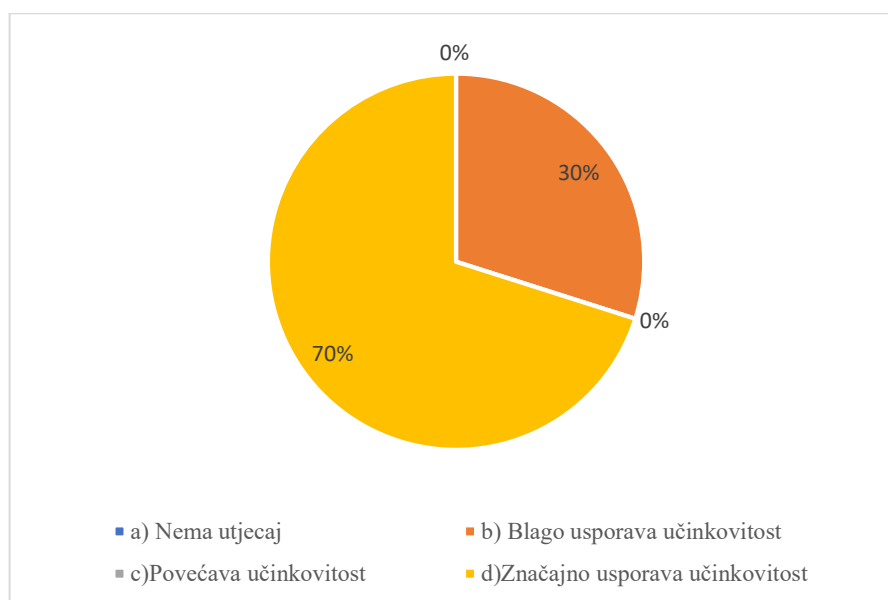


*Izvor: rad autora*



Na temelju odgovora, jasno je da većina ispitanika smatra kako manjak ljudskih resursa utječe na sposobnost upravljanja krizom. Nitko nije odabrao opciju „Ne, nema utjecaj“, što ukazuje na zajedničko mišljenje među ispitanicima da su ljudski resursi ključni u kriznim situacijama. Rezultati pokazuju visok stupanj svijesti o važnosti ljudskih resursa u kriznom upravljanju. Skoro polovica ispitanika vjeruje da je manjak ljudskih resursa ozbiljan problem koji može značajno narušiti sposobnost upravljanja krizom, dok značajan dio smatra da je utjecaj prisutan, ali nije presudan. Ova analiza može poslužiti kao snažan argument za donošenje odluka usmjerenih na jačanje ljudskih kapaciteta, posebno u kontekstu kriznog upravljanja. Osiguravanje dovoljnog broja kvalificiranih osoba moglo bi biti ključno za povećanje otpornosti i učinkovitosti u kriznim situacijama.

**Grafikon 2.** – Smatrate li da manjak ljudskih resursa utječe na učinkovitost upravljanja krizom u nekoj organizaciji?

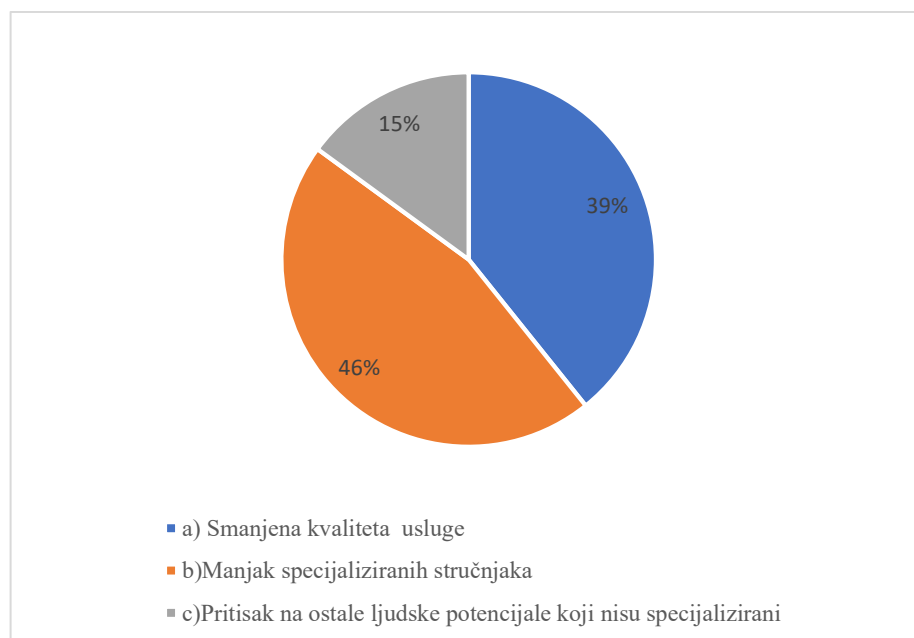


*Izvor: rad autora*

Rezultati ankete jasno pokazuju da manjak ljudskih resursa ima značajan negativan utjecaj na učinkovitost upravljanja krizom u organizaciji. Čak 70,09% ispitanika smatra da nedostatak ljudskih resursa „značajno usporava učinkovitost“, što sugerira da velika većina prepoznaje kritičnu važnost adekvatnog broja zaposlenika u kriznim situacijama. Ovi rezultati ukazuju na

to da kad organizacije nemaju dovoljno zaposlenika ili resursa, dolazi do ozbiljnih izazova u sposobnosti da brzo i učinkovito odgovore na krizu. S druge strane, 29,91% ispitanika smatra da manjak ljudskih resursa „blago usporava učinkovitost“, što implicira da, iako neki vjeruju da organizacije mogu donekle funkcionirati s ograničenim resursima, ipak postoji percepcija da je učinak i dalje negativan. Nitko od ispitanika nije odgovorio da manjak ljudskih resursa „nema utjecaj“ ili da „povećava učinkovitost“, što ukazuje na konsenzus među ispitanicima da je prisutnost adekvatnog broja ljudskih resursa ključna za učinkovito upravljanje krizom. Ovi rezultati mogu se tumačiti i kao poziv na akciju za organizacije da preispitaju svoje planove za krizno upravljanje, posebno u pogledu ljudskih resursa. Organizacije bi trebale osigurati da imaju dovoljno osoblja ili planove za brzo angažiranje dodatnih resursa kako bi se osigurala operativna učinkovitost tijekom krize. Nadalje, možda će biti potrebno dodatno ulagati u obuku i razvoj zaposlenika kako bi se poboljšala njihova sposobnost odgovora na krizne situacije, čak i kada su resursi ograničeni.

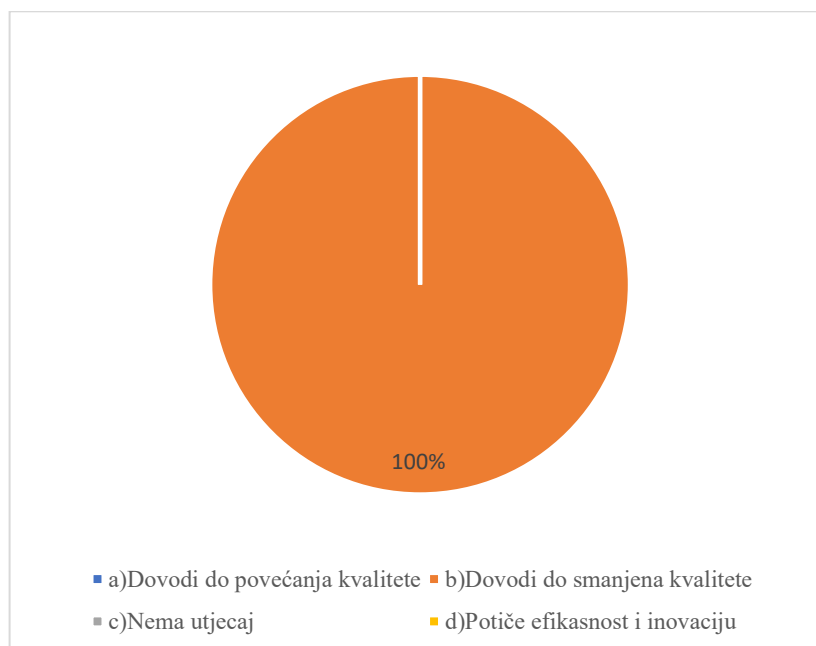
**Grafikon 3.** – Što mislite s kojim problemom se najviše poduzeća suočavaju zbog nedostatka ljudskih resursa tijekom kriznih situacija?



*Izvor: rad autora*

Iz analize odgovora vidljivo je da se u kriznim situacijama poduzeća uglavnom suočavaju s problemom nedostatka stručnih talenata, što ukazuje na potrebu boljeg planiranja i strategija upravljanja ljudskim resursima. Pad kvalitete usluga također je značajan izazov, što dodatno naglašava važnost osiguravanja odgovarajuće količine i kvalitete osoblja. Konačno, pritisak na druge ljudske resurse, iako manje očit, može imati dugoročan negativan učinak na poslovanje. Stoga bi poduzeća trebala uzeti u obzir sve ove aspekte prilikom planiranja resursa kako bi što bolje odgovorila na krizne situacije i smanjila njihov negativan utjecaj na poslovanje.

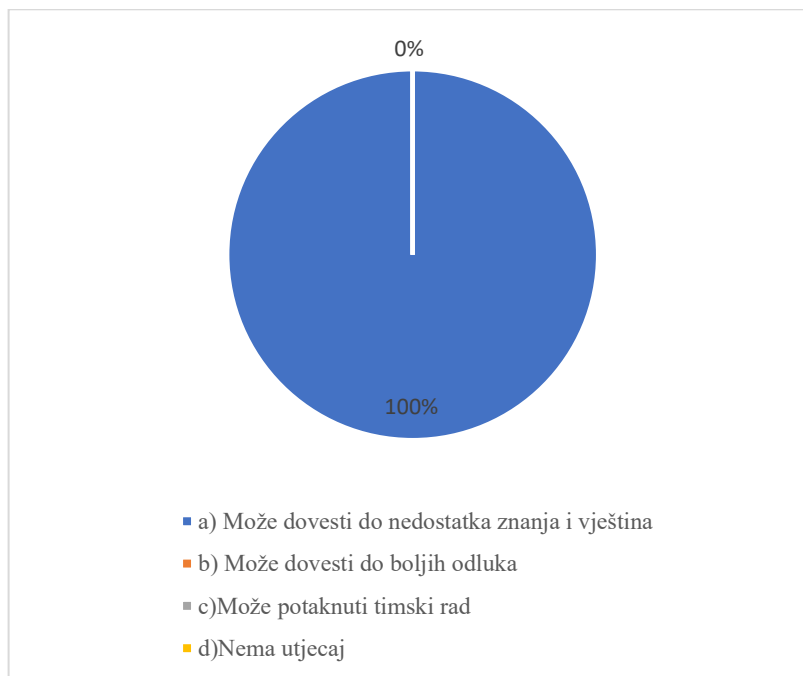
**Grafikon 4.** – Na koji način manjak ljudskih resursa može utjecati na kvalitetu pružanja usluge tijekom kriznih situacija?



*Izvor: rad autora*

Kako pokazuje 107 glasova, nedostatak ljudskih resursa u kriznim situacijama uglavnom dovodi do pada kvalitete usluga. Ključni čimbenici uključuju preopterećenost zaposlenika, smanjenu sposobnost personalizacije usluge, kašnjenja i neučinkovitost, smanjen moral i motivaciju zaposlenika te rizik od sagorijevanja. Iako se inovacija može pokrenuti s manje resursa, malo je vjerojatno da će se to dogoditi u kriznim situacijama koje zahtijevaju brži odgovor i prilagodbu. Stoga je ključno osigurati dovoljan broj osoblja i podršku za održavanje visoke kvalitete usluga čak i u najtežim uvjetima.

**Grafikon 5.** – Kako nedostatak ljudskih resursa utječe na sposobnost organizacije da adekvatno reagira s obzirom na kriznu situaciju?



*Izvor: rad autora*

Prema navedenim podacima, nedostatak ljudskih resursa tijekom krize gotovo univerzalno dovodi do smanjenja sposobnosti organizacije da adekvatno odgovori, uglavnom zbog nedostatka znanja i vještina. Svi glasovi (100%) podržali su ideju da nedostatak resursa može naškoditi sposobnosti organizacije da odgovori na krizu, ali nijedna alternativa nije podržana, što ukazuje na jaku svijest o negativnom učinku nedostatka ljudskih resursa.

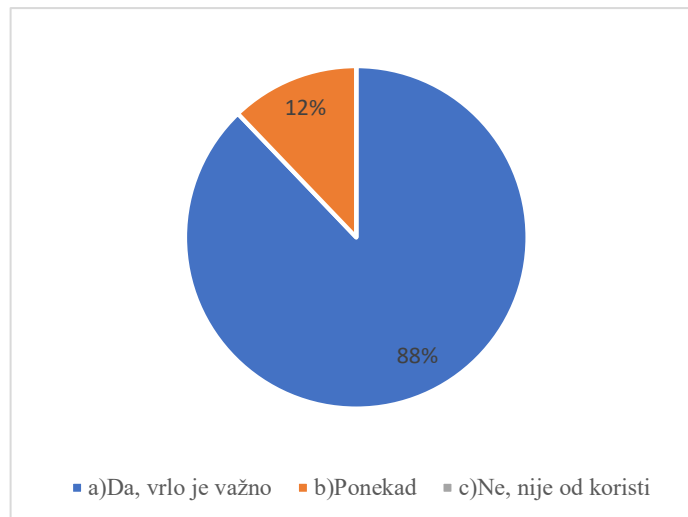
**Grafikon 6.** – Kako nedostatak ljudskih resursa utječe na sposobnost organizacije da adekvatno reagira s obzirom na kriznu situaciju?



*Izvor: rad autora*

Prema prikupljenim podacima, loše odlučivanje (41,1%) smatra se najčešćim problemom uzrokovanim nedostatkom ljudskih resursa u kriznim situacijama. Kao značajni problemi navedeni su i sporost prilagodbe promjenama (32,2%), stres, napetost i neugodne situacije (27,8%) te loša komunikacija među zaposlenicima (17,8%). Ovi rezultati naglašavaju potrebu za odgovarajućim planiranjem ljudskih resursa kako bi se osigurala organizacijska učinkovitost i otpornost u kriznim vremenima.

**Grafikon 7.** – Smatrate li da je važno imati plan za upravljanje krizom tijekom manjka ljudskih resursa?



*Izvor: rad autora*

Rezultati pokazuju da velika većina ispitanika (87,85%) smatra da je vrlo važno izraditi plan upravljanja krizom u slučaju nedostatka ljudskih resursa. Ova visoka stopa sugerira da mnogi ljudi prepoznaju vrijednost proaktivnog pristupa upravljanju kriznim situacijama kako bi se smanjile posljedice nedostatka osoblja. Mali dio ispitanika (12,15%) smatra da je “ponekad” važno. Ova skupina može vjerovati da potreba za planom upravljanja krizom ovisi o specifičnim okolnostima ili težini problema. Niti jedan ispitanik nije smatrao da su planovi za upravljanje krizom „beskorisni“, što ukazuje na rasprostranjeno prepoznavanje važnosti spremnosti za krizne situacije. Ovi rezultati naglašavaju potrebu da organizacije razviju i provedu planove za upravljanje krizama kako bi učinkovito odgovorile na izazove povezane s nedostatkom ljudskih resursa.

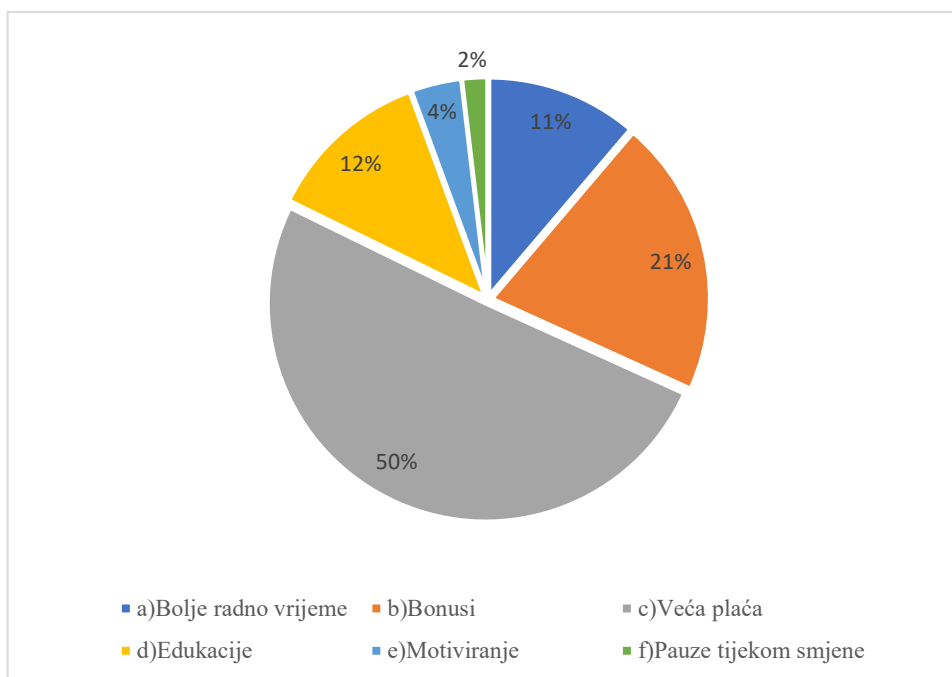
**Grafikon 8.** – Smatrate li da bi edukacija smanjila manjak ljudskih resursa, bi li to ujedno bilo korisno u kriznim situacijama?



*Izvor: rad autora*

Rezultati pokazuju da velika većina ispitanika (82%) smatra da obrazovanje može smanjiti nedostatak ljudskih resursa te da je korisno i u kriznim situacijama. Ovaj visok postotak ukazuje na snažnu potporu ulaganju u obrazovanje kao strategiji za poboljšanje upravljanja ljudskim resursima i odgovor na potencijalne krizne situacije. Manji dio ispitanika (18%) smatra da iako obrazovanje može smanjiti nedostatak ljudskih potencijala, smatra da obrazovanje nije korisno u kriznim situacijama. Ova skupina može imati rezerve glede učinkovitosti obuke u kriznim scenarijima stvarnog života. Niti jedan ispitanik nije odabrao opcije „Mislim da ne bi bilo korisno“ ili „Ne mislim, ali mislim da bi bilo korisno“, što ukazuje da su svi ispitanici prepoznali potencijalnu vrijednost obrazovanja, ali da su im percepcije bile različite. Ovi rezultati ukazuju na veliki interes i povjerenje u obrazovanje kao način rješavanja problema nedostatka ljudskih resursa.

**Grafikon 9.** – Što smatrate da bi doprinijelo sprječavanju manjka ljudskih resursa?

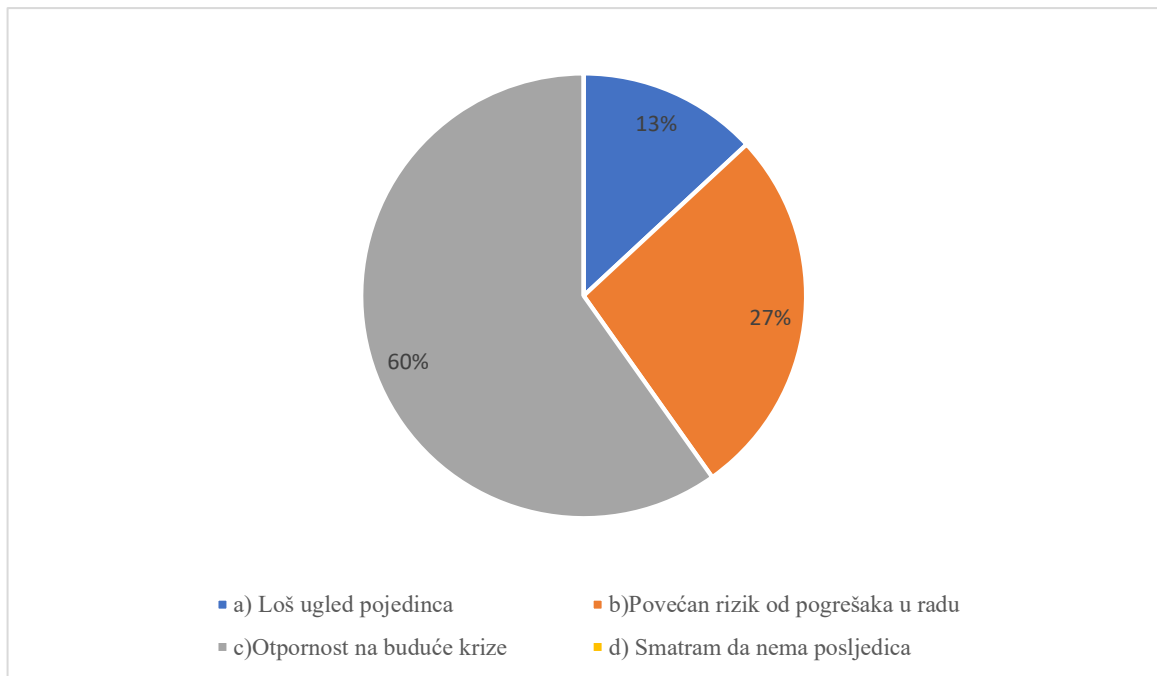


*Izvor: rad autora*

Ovi rezultati pokazuju da iako je financijska naknada najvažniji čimbenik za većinu ispitanika, ljudi su također svjesni važnosti drugih čimbenika kao što su obrazovanje, fleksibilnost radnog vremena, motivacija i izostanak s posla. Kako bi učinkovito spriječili manjak ljudskih resursa, poslodavci bi trebali razmotriti kombinaciju ovih strategija na temelju specifičnosti radne snage i industrije. Sveobuhvatan pristup koji uključuje poboljšanje financijskog blagostanja, podršku profesionalnom razvoju i poboljšanje radnih uvjeta može biti najuspješniji u zadržavanju i privlačenju radnika.

**Grafikon 10.** – Kakve posljedice mogu nastati zbog manjka ljudskih resursa tijekom kriznih situacija?

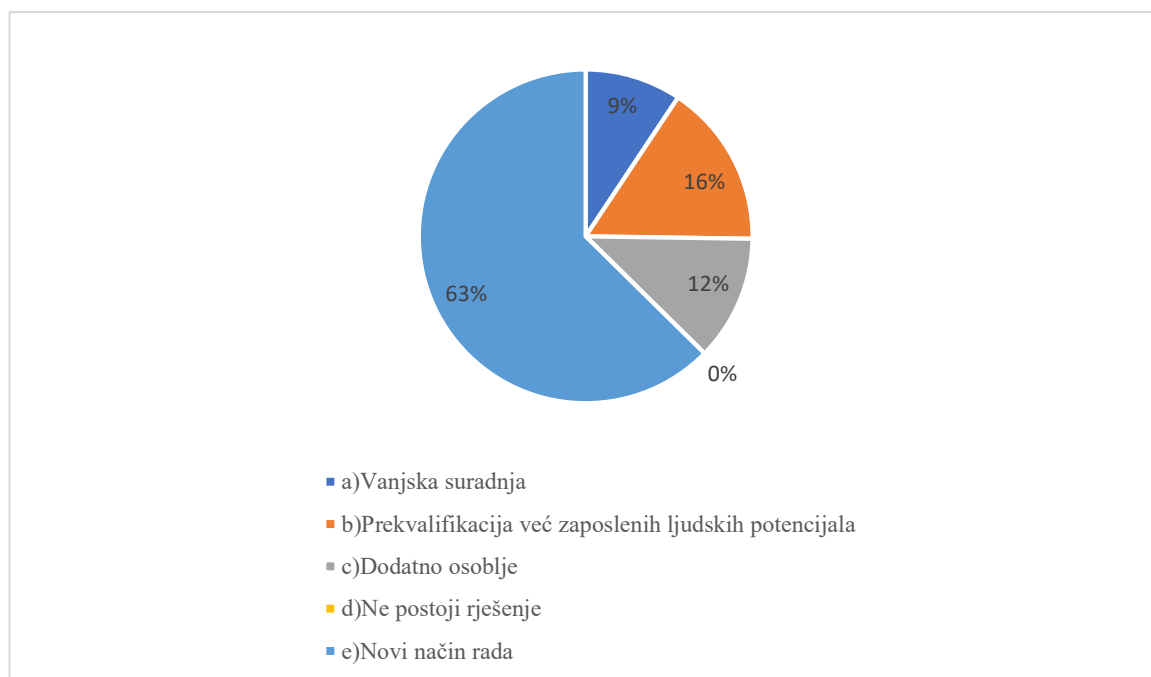




*Izvor: rad autora*

Rezultati pokazuju da većina ispitanika prepoznaje ozbiljne posljedice koje nedostatak ljudskih resursa može imati u kriznim situacijama. Povećani rizik od pogrešaka na poslu i loša reputacija pojedinaca sugeriraju da nedostatak radne snage može negativno utjecati na kvalitetu rada i percepciju zaposlenika. S druge strane, velik broj glasova za „otpornost na buduće krize“ može sugerirati optimističnije tumačenje da organizacije mogu naučiti iz krize i biti bolje pripremljene za buduće izazove. Općenito, ovi rezultati naglašavaju važnost proaktivnog upravljanja kriznim situacijama i odgovarajućeg planiranja ljudskih resursa kako bi se smanjili negativni učinci i osigurala dugoročna stabilnost organizacije.

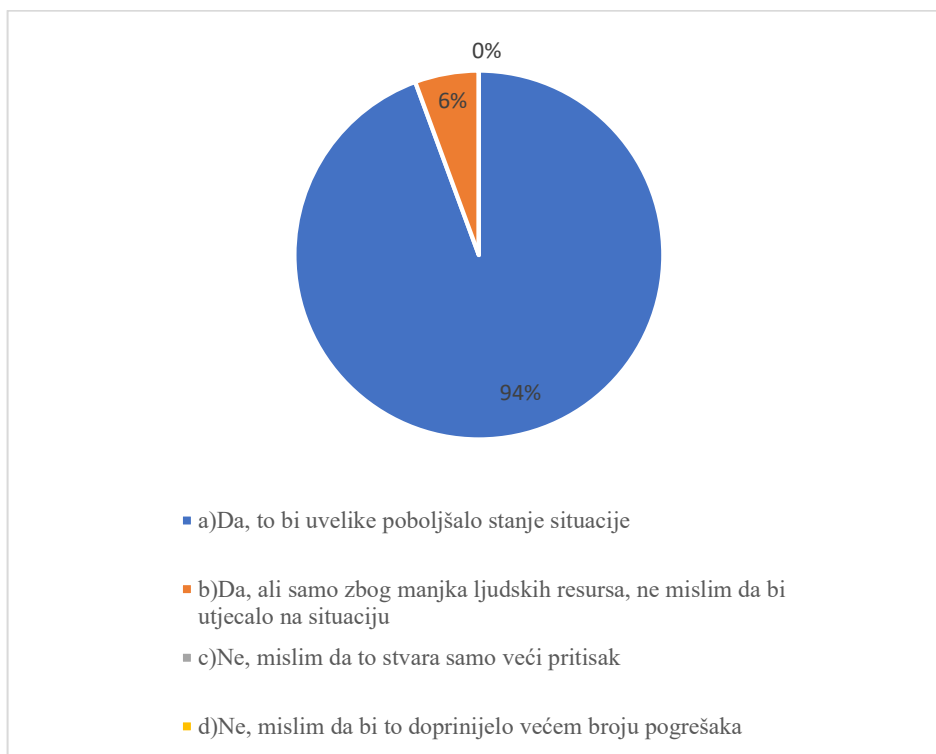
**Grafikon 11.** – Što smatrate kao najbolje rješenje za manjak ljudskih resursa tijekom kriznih situacija?



*Izvor: rad autora*

Rezultati pokazuju da je većina ispitanika svjesna važnosti prilagodljivosti i inovativnosti u radnoj praksi kao najboljih rješenja za izazove vezane uz nedostatak ljudskih resursa u kriznim situacijama. Nadalje, prekvalifikacija osoblja i dodatno osoblje smatralo se važnom strategijom, ali je dobilo manje podrške od inovativnih načina rada. Ovi rezultati pokazuju potrebu za kreativnim i fleksibilnim pristupom upravljanju ljudskim resursima, posebno u kriznim vremenima kada se organizacije suočavaju s nepredviđenim izazovima.

**Grafikon 12.** – Po Vašem mišljenju, ukoliko postoji manjak ljudskih resursa, je li potrebno uvoditi neke dodatne mjere tijekom krizne situacije?



*Izvor: rad autora*

Rezultati su pokazali da većina ispitanika (94%) smatra da bi poduzimanje dodatnih mjera u kriznim situacijama značajno poboljšalo stanje unatoč nedostatku ljudskih resursa. Manji broj sudionika (6%) smatra da bi se ove mjere trebale uvesti samo zbog nedostatka ljudskih resursa, ali da ne bi imale značajan utjecaj na cjelokupnu situaciju. Niti jedan ispitanik nije smatrao da bi poduzimanje dodatnih mjera izazvalo više stresa ili dovelo do povećanja broja pogrešaka. Ovi rezultati ukazuju na snažnu podršku dodatnim mjerama u situacijama nedostatka ljudskih resursa, uz nadu da će te mjere poboljšati uvjete unatoč izazovima.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje krizama je složen i multidisciplinarni proces koji zahtjeva promptan i koordiniran odgovor kako bi se negativni učinci na organizaciju, njene zaposlenike, klijente i širu zajednicu sveli na najmanju moguću mjeru. Manjak ljudskih resursa predstavlja jedan od najznačajnijih izazova u upravljanju krizama i može značajno narušiti sposobnost organizacije da se učinkovito nosi s kriznim situacijama. Ako organizacija nema adekvatan broj stručnjaka sa specifičnim kompetencijama, to može dovesti do donošenja pogrešnih odluka ili provođenja nedovoljno učinkovitih mjera, što može dodatno pogoršati kriznu situaciju.

Kroz provedenu anketu među ispitanicima u organizaciji, dobiveni rezultati jasno potvrđuju da manjak ljudskih resursa značajno utječe na sposobnost organizacija da se učinkovito nose s kriznim situacijama. Većina ispitanika je istaknula da nedostatak osoblja ne samo da povećava opterećenje na postojeće zaposlenike, već i smanjuje ukupnu kvalitetu pružanja usluga, što može dodatno pogoršati stanje tijekom kriznih situacija. Anketni rezultati su također ukazali na potrebu za unaprijed pripremljenim planovima za upravljanje krizama. Ispitanici su prepoznali da takvi planovi omogućuju bržu i koordiniraniju reakciju, smanjujući tako negativne posljedice koje kriza može izazvati. Planovi za upravljanje krizama trebali bi uključivati jasne smjernice za alokaciju ljudskih resursa, osiguravajući da kritična područja ostanu funkcionalna i da se ključni zadaci mogu obaviti bez odgađanja. Povećanje plaća, uvođenje bonusa i drugih financijskih poticaja, motiviranje zaposlenika kroz priznanja i promocije, te kontinuirana edukacija i profesionalni razvoj, navedeni su kao ključni čimbenici koji bi mogli pomoći u zadržavanju postojećih kadrova i privlačenju novih talenata. Ove mjere bi osigurale da organizacija uvijek ima dovoljno kvalificiranih i motiviranih zaposlenika spremnih odgovoriti na krizne situacije.

Može se zaključiti kako organizacije koje prepoznaju važnost ulaganja u ljudske resurse i proaktivno pristupaju upravljanju tim resursima imaju veće šanse za uspješno prevladavanje kriznih situacija i izgradnju dugoročne otpornosti. Koliko god krizne situacije bile nepredvidive, zahtijevaju pripremljenost, a ljudski resursi su nesumnjivo jedan od najvažnijih elemenata te pripremljenosti. Stoga, upravljanje ljudskim resursima nije samo administrativna funkcija već ključna strateška komponenta koja može odrediti sudbinu organizacije u kriznim vremenima.

## 7. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Kadlec, Ž. (2021): Upravljanje krizom i rizicima. Virovitica: Veleučilište u Virovitici
2. Garača, N. (2014): 1, 2, 3, 4... Menadžment. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
3. Mihalinčić, M. (2018): Upravljanje krizama i komuniciranje. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga d.d.
5. Buble, M. (2000): Management. Split: Ekonomski fakultet
6. Robbins, P. S., Judge, A. T. (2009): Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate d.o.o.

### ***Radovi objavljeni na internetskim stranicama:***

7. Grgurica, T. (2016): Ljudski resursi u razvoju hrvatskog gospodarstva i društva. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:698202> (08.08.2024.)
8. Gračan, S. (2019): Upravljanje ljudskim potencijalima – funkcija menadžmenta s osvrtom na motivaciju žena poduzetnica. Završni rad. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:604683> (08.08.2024.)
9. Šestić, I. (2019): Komunikacija u kriznim situacijama. Završni rad. Zaprešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:883437> (08.08.2024.)
10. Jugo, D. (2015): Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. Disertacija. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:957229> (08.08.2024.)
11. Tomić, I. (2021): Kriza kao prilika. Specijalistički diplomski stručni rad. Split: Sveučilište u Splitu, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:866228> (08.08.2024.)
12. Oršolić, L. (2023): Krizno komuniciranje. Završni rad. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:976021> (08.08.2024.)

13. Ognjenović, S. (2022): Rizici upravljanja ljudskim potencijalima. Specijalistički diplomski stručni rad. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:377552> (09.08.2024.)
14. Kovačević, A. (2016): Analiza menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću ELOS d.o.o. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:673088> (09.08.2024.)
15. Plukavec, H. (2023): Upravljanje ljudskim potencijalima. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište Sjever, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:618326> (09.08.2024.)
16. Piškorjanac, L. (2023): Edukacija zaposlenika kao temelj uspjeha poduzeća. Završni rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:796816> (09.08.2024.)
17. Troković, R. (2016): Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću Credo centar d.o.o. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:270206> (09.08.2024.)
18. Čulić, J. (2019): Implementacija sustava mentorstva zaposlenika u poduzeću „Ad Plastik“ d.d. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:478675> (09.08.2024.)
19. Sedlanić, J. (2016): Ljudski potencijali organizacije. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin, Sveučilište Sjever, <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A727/datastream/PDF/view> (09.08.2024.)
20. Kiš, A.M. (2018): Ljudski potencijali kao čimbenik uspješnosti poslovanja. Završni rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:336221> (09.08.2024.)
21. Hampovčan, I. (2020): Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala. Završni rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:090906> (09.08.2024.)
22. Romac, J. (2016): Proces regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u koncernu Agrokor. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:090838> (10.08.2024.)

### *Članci u časopisima:*

23. Kuka, E. (2011): Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, 1847-8107, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, str. 65
24. Pletenec, K. (2013): Komunikacija i rad u timu. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4 No. 1, 1849-1138, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec, str. 67
25. Jaganjac, J. (2010): Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu. Tranzicija, Vol. 12 No. 25-26, 1512-5785, DAEB, Tuzla, str. 138
26. Jambrek, I., Penić, I. I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29 No. 2, 1846-8314, Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 1186
27. Mioković Kapetanić, D., Pleša Puljić, N. (2022): Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 13 No. 2, 1849-1138, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec, str. 53
28. Marčetić, G. (2008): Dužnosnik u upravnim organizacijama; funkcija upravljanja ljudskim potencijalima; javni službenik; ljudski potencijali; ljudski potencijali u javnoj upravi; metode i instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi; namještenik; personalna funkcija; postavljenje; strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima; upravljanje ljudskim potencijalima / resursima; upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 8 No. 2, 1849-2150, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 540 – 544
29. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 No. 1, 1849-1138, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec, str. 8

***Mrežna stranica:***

30. Kadrovi.hr, <https://kadrovi.hr.wordpress.com/sto-su-ljudski-resursi/> (08.08.2024.)
31. Equestris.hr, <https://equestris.hr/prevencija-i-upravljanje-krizama/pillar-prevencija-i-upravljanje-kriznim-situacijama/> (08.08.2024.)
32. Ramiro.hr, <https://www.ramiro.hr/upravljanje-ljudskim-resursima> (09.08.2024.)
33. Gooma.biz, <https://www.gooma.biz/nagradivanje-zaposlenika/> (09.08.2024.)
34. Copymate.app, <https://copymate.app/hr/blog/multi/vrijeme-rada-po-zadatku-organizacija-fleksibilnog-radnog-vremena-i-njegov-utjecaj-na-ucinkovitost/> (09.08.2024.)
35. Enciklopedija.hr, <https://www.enciklopedija.hr/clanak/amazon> (10.08.2024.)
36. Bussinesinsider.com, <https://www.businessinsider.com/amazon-warehouse-turnover-worker-shortage-2021-6> (10.08.2024.)
37. Spglobal.com, <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/amazon-faces-recruitment-retention-challenges-as-labor-competition-grows-71825891> (10.08.2024.)
38. Medium.com, <https://medium.com/amazon-fba/what-is-amazon-2d5c627a6858> (10.08.2024.)
39. Rada.hr, <https://rada.hr/menadzment-i-poslovna-kriza/> (10.08.2024.)
40. Krugovi.hr, <https://krugovi.hr/prepoznavanje-poslovnih-kriza/> (10.08.2024.)
41. Lms.edukacije.hr, <https://lms.edukacije.hr/course/e-zbirka-kriza-kao-prilika/lessons/sto-je-kriza/> (10.08.2024.)
42. Vvg.hr, <https://vvg.hr/o-steudijima/strucni-studiji/upravljanje-u-kriznim-uvjetima/> (10.08.2024.)
43. Selekcija.hr, <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> (10.08.2024.)
44. Krenizdravo.hr, <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/intrinzična-motivacija-sto-je-i-kako-je-povecati> (10.08.2024.)
45. Lifehealthdoctor.com, <https://hr.lifehealthdoctor.com/what-is-extrinsic-motivation-and-is-it-effective-20780> (10.08.2024.)
46. Proprium.hr, <https://proprium.hr/motivacija-kod-zaposlenika/> (10.08.2024.)
47. Rrif.hr, [https://www.rrif.hr/sto\\_je\\_placa-2338-vijest/](https://www.rrif.hr/sto_je_placa-2338-vijest/) (10.08.2024.)
48. Paragon.com, <https://www.paragon.com.sg/stores/starbucks> (10.08.2024.)
49. Libermedia.hr, <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/starbucks-moze-povisica-ali-samo-za-one-koji-nisu-u-sindikatu-142581> (10.08.2024.)



50. Intersnack.hr, <https://www.intersnack.hr/o-nama/pregled> (12.08.2024.)

51. Combis.hr,

[https://www.combis.hr/2020/09/10/\\_combis\\_osiguraao\\_inzenjerima\\_rimac\\_automobila\\_neometan\\_rad\\_od\\_kuce/](https://www.combis.hr/2020/09/10/_combis_osiguraao_inzenjerima_rimac_automobila_neometan_rad_od_kuce/) (31.08.2024.)

***Članak na mrežnoj stranici:***

52. Vučak, M., Zelić, A.: Suvremeni pristupi kriznom upravljanju,

[https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost\\_obrana/9.pdf](https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost_obrana/9.pdf)  
(08.08.2024.)

53. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2021): Komunikacijska strategija i komunikacijski akcijski plan – struktura, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/

[https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/4.2\\_KS%20i%20KAP%20-%20struktura\\_31\\_8\\_2021.pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/4.2_KS%20i%20KAP%20-%20struktura_31_8_2021.pdf) (08.08.2024.)

54. Dudaković, M. (2023): Digitalni priručnik za krizne situacije,

<https://www.grupakorak.hr/wp-content/uploads/2023/12/DIGITALNI-PRIRUCNIK-ZA-KRIZNE-SITUACIJE.pdf> (08.08.2024.)

55. Kunić, D. (2023): 5 prepreka u upravljanju ljudskim resursima,

<https://daliborkunic.medium.com/5-prepreka-u-upravljanju-ljudskim-resursima-ebe23fbbabdc> (10.08.2024.)

***Članak u elektroničkom časopisu:***

56. Bulajić, M. (2010): Krizno komuniciranje. Broj 87/88, Medix, Zagreb, str. 87,

<https://hrcak.srce.hr/file/90154>

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Potencijalni efekti obrazovanja
2. Slika 2. Temeljne zadaće i poslovi u procesu upravljanja u kriznim uvjetima
3. Slika 3. Funkcije komunikacije
4. Slika 4. Ciljevi motivacije ljudskog potencijala
5. Slika 5. Ciljevi kadrovanja
6. Slika 6. Logo tvrtke Starbucks

### *Grafikoni:*

1. Grafikon 1. Smatrate li da manjak ljudskih resursa značajno utječe na sposobnost upravljanja krizom?
2. Grafikon 2. Smatrate li da manjak ljudskih resursa utječe na učinkovitost upravljanja krizom u nekoj organizaciji?
3. Grafikon 3. Što mislite s kojim problemom se najviše poduzeća suočavaju zbog nedostatka ljudskih resursa tijekom kriznih situacija?
4. Grafikon 4. Na koji način manjak ljudskih resursa može utjecati na kvalitetu pružanja usluge tijekom kriznih situacija?
5. Grafikon 5. Kako nedostatak ljudskih resursa utječe na sposobnost organizacije da adekvatno reagira s obzirom na kriznu situaciju?
6. Grafikon 6. Kako nedostatak ljudskih resursa utječe na sposobnost organizacije da adekvatno reagira s obzirom na kriznu situaciju?
7. Grafikon 7. Smatrate li da je važno imati plan za upravljanje krizom tijekom manjka ljudskih resursa?
8. Grafikon 8. Smatrate li da bi edukacija smanjila manjak ljudskih resursa, bi li to ujedno bilo korisno u kriznim situacijama?
9. Grafikon 9. Što smatrate da bi doprinijelo sprječavanju manjka ljudskih resursa?
10. Grafikon 10. Kakve posljedice mogu nastati zbog manjka ljudskih resursa tijekom kriznih situacija?
11. Grafikon 11. Što smatrate kao najbolje rješenje za manjak ljudskih resursa tijekom kriznih situacija?
12. Grafikon 12. Po Vašem mišljenju, ukoliko postoji manjak ljudskih resursa, je li

potrebno uvoditi neke dodatne mjere tijekom krizne situacije?

**OBRAZAC 5****IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, TOMISLAV ŠTIMAC

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

KAKO MANJAK Ljudskih RESURSA UTJEČE NA UPRAVLJANJE  
KRIZOM

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

**Potpis studenta/ice**

Štimac Tomislav

**OBRAZAC 6****ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG  
RADA U DIGITALNOM REPOZITORIJU**Ja, TOMISLAV ŠTIMAC

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju Veleučilišta u Virovitici u roku od 30 dana od dana obrane.

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog završnog/diplomskog rada.

Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način (zaokružiti):

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: \_\_\_\_\_ (upisati datum)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

U slučaju dostupnosti rada prethodno označeno od a) do d), ovom izjavom dajem pravo iskorištavanja mog ocjenskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije (zaokružiti):

- 1) CC BY (Imenovanje)
- 2) CC BY-SA (Imenovanje – Dijeli pod istim uvjetima)
- 3) CC BY-ND (Imenovanje – Bez prerada)
- 4) CC BY-NC (Imenovanje – Nekomercijalno)
- 5) CC BY-NC-SA (Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima)
- 6) CC BY-NC-ND (Imenovanje – Nekomercijalno – Bez prerada)

Ovime potvrđujem da mi je prilikom potpisivanja ove izjave pravni tekst licencija bio dostupan te da sam upoznat s uvjetima pod kojim dajem pravo iskorištavanja navedenog djela.

**Potpis studenta/ice**Štimac Tomislav