

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У
НОВОМ САДУ**

**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАѢМЕНТ,
ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД**

Докторска дисертација

**УЛОГА И ЗНАЧАЈ ИНФОРМАЦИЈА У
УПРАВЉАЊУ
КРИЗАМА И КРИЗНИМ МЕНАѢМЕНТОМ**

Ментор:

Проф. др Миодраг Брзаковић

Кандидат:

Владимир Вукајловић

3-10/2014

Београд, 2018.

Од момента када ме је „натерала“ да упишем докторске студије до момента када ме је напустила била је упорна у свом науку, а ја као мали знак захвалности за све што ми је дала и за све што ме је научила, у дивних 10 година, ову дисертацију посвећујем својој покојној супрузи, Ђурђици, која је била стални замајац и без чије снаге и свесрдне подршке не бих имао истрајности и воље да завршим овај рад као и много тога у животу.

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И
ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД

КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Владимир Вукајловић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција):	Проф. др Миодраг Брзаковић, редовни професор, уже научне области: Општи менаџмент и Информатика, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд
Наслов рада:	Улога и значај информација у управљању кризама и кризним менаџментом
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Унети број: Страница - 163 Поглавља - 9 Референци - 175 Табела - 39 Слика - 7 Графикона - 2 Прилога - 1
Научна област:	Менаџмент и бизнис
Предметна одредница, кључне речи:	Информација, управљање, криза, кризни менаџмент
Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада:	Докторска дисертација под називом „ Улога и значај информација у управљању кризама и кризним менаџментом “ даје преглед и анализу стања у домену информација, описује њихов значај и улогу у условима кризе, када менаџмент функционише у специфичним условима. Криза је непредвидив догађај који може негативно да утиче на перформансе организације и привреде као целине. Да би се успешно управљало кризном ситуацијом неопходно је да

	<p>постоји кризни план, којим се прецизира како ће организација, друштво или држава да управља кризом.</p> <p>Информације прате пословање и науку од врха до доле, преплићући се кроз све сфере знања, пословања и живота. Информације се преносе медијима, као савременим видовима комуницирања.</p> <p>Ова дисертација за предмет свог изучавања има да укаже на питања високе цене непостојања информација што се првенствено појављује при доношењу одлука, које су бројне и непредвидиве у условима кризе. Уколико не постоје квалитетне и добро изабране информације, ризик се повећава, а лошим одлукама менаџер себе, организацију или неку трећу особу доводи, по сваком питању, у непријатан и подређен положај. Добра информисаност тачне и правовремене информације могу ако не да спрече, али да ублаже дејство криза, те да усмере и олакшају одлучивање кризном менаџменту.</p> <p>Циљ истраживања је да се утврди специфичност и улога информација у условима кризе, да се одреди начин кретања информација, као и да се утврде преносиоци информација. Ниједна држава нити организација није иста. Из тог разлога је неопходно приступити кризном менаџменту у складу се природом, смером и јачином кризе, та у контексту тога одредити ко, када и које информације треба да се покупе, како би се одредио начин реаговања на кризу.</p> <p>Научни проблем истраживања се огледа у проналажењу правих и правовремених информација које ће допринети да се криза спречи или бар ублажи. Да би се одговорило проблему понудиће се одговарајући модел кретања информација.</p>
Датум одбране: (Попуњава накнадно одговарајућа служба)	

<p>Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)</p>	<p>Председник: проф. др Милан Стаматовић, редовни професор; Универзитет Унион - Никола Тесла, Београд, Пословни и правни факултет, Београд</p> <p>Ментор: проф. др Миодраг Брзаковић, редовни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд</p> <p>Члан: проф. др Срђан Новаковић, ванредни професор, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд</p>
<p>Напомена:</p>	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће Изјаве:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Изјава о ауторству,2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и3. Изјава о коришћењу. <p>Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику.</p>

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD

FACULTY OF APPLIED MANAGEMENT, ECONOMICS AND FINANCE,
BELGRADE

KEY DATA ABOUT THE PAPER

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Vladimir Vukajlović MSc
Mentor (title, first name, last name, position, institution)	PhD Miodrag Brzaković, Full professor; Specific scientific areas: General Management and Informatics; University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade
Title:	The role and importance of information in crisis control and crisis management
Language of the paper (letter):	Serbian language (Cyrillic)
Physical description:	Numer of: Pages: 163 Chapters: 9 References: 175 Tables: 39 Illustrations: 7 Graphs: 2 Appendices: 1
Scientific/artistic field:	Management and business
Subject, Key words:	Information, management, crisis, crisis management
Abstract (or resume) in the language of the paper:	The doctoral dissertation named “The role and importance of information in crisis control and crisis management” provides an overview and analysis of the situation in the domain of information, describes their importance and role in the conditions of the crisis, when management is forced to operate in specific circumstances. The crisis is an unpredictable event that can negatively affect the performance of an organization and the whole economy. In order to

	<p>successfully manage the crisis, it is necessary to have a crisis plan, which specifies how an organization, society or state will manage the crisis.</p> <p>Information follows business and science from top to bottom, interlacing through all spheres of knowledge, business and life. Information is transmitted to the media, as modern forms of communication.</p> <p>The subject of this thesis is point out the high price that has to be made if there are no information, which is primarily noticeable in the decision-making process, where decisions are numerous and unpredictable in the conditions of the crisis. If there are no high-quality and well-selected information, the risk increases. Making poor decisions, the manager can bring himself, the organization and third party to an unpleasant and subordinate position. Good knowledge of accurate and timely proper information can, if not prevent, than mitigate the effects of the crisis, guide and facilitate decision-making in crisis management.</p> <p>The aim of the research is to determine the specificity and role of information in the conditions of the crisis, to determine the manner of information flow and the information transmitters. No country or organization is the same. For this reason, it is necessary to approach crisis management in accordance with the nature, direction and severity of the crisis; in this context, it is necessary to determine who and when should collect information and what kind, in order to determine the method of reacting to the crisis.</p> <p>Scientific and research problem is in finding real and timely information that will help preventing or at least mitigating the crisis. In order to answer the problem, in the thesis it will be offered an appropriate model of information flows.</p>
<p>Date of the thesis defence: (The faculty service fills later.)</p>	

<p>Thesis Defence Committee: (title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>President: PhD Milan Stamatović, Full professor; “Union - Nikola Tesla“ University, Belgrade, Faculty of Business and Law, Belgrade</p> <p>Mentor: PhD Miodrag Brzaković, Full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade</p> <p>Member: PhD Srđan Novaković, Associated Professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade</p>
<p>Note:</p>	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement of authorship; 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical; 3. Statement of copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the Faculty.</p>

САДРЖАЈ

1	УВОД.....	12
1.1	Предмет истраживања	12
1.2	Проблем истраживања.....	13
1.3	Циљ истраживања	14
1.4	Хипотезе истраживања	15
1.5	Методе истраживања	15
2	САВРЕМЕНИ МЕНАЏМЕНТ КОНЦЕПТИ	17
2.1	Појам и значај менаџмента.....	17
2.2	Менаџмент функције	17
2.2.1	Планирање	17
2.2.2	Организовање	21
2.2.3	Вођење	22
2.2.4	Контрола	23
2.3	Менаџмент и лидерство.....	24
2.4	Значај људских ресурса у менаџменту.....	27
3	КРИЗЕ И КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ	31
3.1	Појам кризе.....	31
3.2	Промене.....	33
3.3	Врсте кризе	37
3.4	Утицај и предвиђање криза у пословању.....	40
3.4.1	Узроци и знаци који упозоравају на кризе	42
3.4.2	Стратегије у условима кризе.....	45
3.5	Улога менаџмента у условима кризе.....	48
3.5.1	Иновативност менаџмента	53
3.5.2	Компетенце кризног менаџера	54
3.5.3	Концепт управљања кризом.....	56

3.6	Менаџмент стратегије у условима кризе	58
3.7	Посткризна процена.....	60
4	ИНФОРМАЦИЈЕ И ИНФОРМИСАНОСТ.....	65
4.1	Карактеристике информација у савременим условима живота и пословања ...	65
4.2	Међузависност информација и података	68
4.3	Вредност и подела информација	71
4.4	Канали преноса информација	73
4.5	Квалитет и заштита информација.....	74
5	УЛОГА ИНФОРМАЦИЈА У УСЛОВИМА КРИЗЕ	76
5.1	Информације у служби спречавања настанка кризе.....	76
5.2	Информације и комуникација у кризним ситуацијама.....	77
5.3	Значај и улога медија у информисаности о кризним ситуацијама.....	79
5.3.1	Пропаганда у кризним ситуацијама	82
5.3.2	Кризни PR.....	85
5.3.3	Значај друштвених медија у условима кризе	88
5.3.3.1	Facebook.....	90
5.3.3.2	Twitter	91
5.3.3.3	Блог	92
5.4	Информације у служби промена.....	93
6	ИСТРАЖИВАЊЕ, АНАЛИЗА И ОЦЕНА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА	95
6.1	Приказ методолошког оквира спроведеног истраживања	95
6.2	Приказ резултата истраживања	96
6.2.1	Основне карактеристике организација	96
6.2.2	Активности кризног менаџмента	100
6.2.3	Квалитет кризног менаџмента	102
6.2.4	Значај фактора који утичу на настанак и исход кризе	103
6.2.5	Кластер анализа.....	117
6.3	Тестирање хипотеза	132

7	ЗАКЉУЧАК.....	144
7.1	Доказивање хипотеза	144
7.2	Препоруке за будућа истраживања	146
8	ЛИТЕРАТУРА.....	148
9	ПРИЛОЗИ	159

1 УВОД

1.1 Предмет истраживања

Предмет истраживања су информације, њихов значај и улога у условима кризе, када менаџмент функционише у специфичним условима. Криза је непредвидив догађај који може негативно да утиче на перформансе организације и привреде као целине. Као појава криза у зависности од обима може да утиче на све аспекте живота појединца или целе популације, а њоме, опет у зависности од обима и значаја, могу да се баве појединци, менаџери различитих организација и нивоа, политичари, државе па и цео свет уколико је криза на глобалном нивоу. Да би се успешно управљало кризном ситуацијом неопходно је да постоји кризни план, којим се прецизира како ће организација, друштво или држава да управља кризом.

Појам информација најчешће има уопштено значење, а саме информације се посматрају као квантификовано и мерљиво обавештење. Традиционални приступ информацијама се напушта, па се данас информације прате кроз ИТ сектор, где се поред квалитета ставља акценат на ефикасно складиштење и проналажење информација, као данас најскупљег ресурса. Без обзира да ли се ради о економији, техници, свакодневном животу или било којој другој области, онај који поседује информације у предности је од онога који их нема на располагању.

Висока цена непостојања информација првенствено се појављује при доношењу одлука, које су бројне и непредвидиве у условима кризе. Уколико не постоје квалитетне и добро изабране информације, ризик се повећава, а лошим одлукама менаџер себе, организацију или неку трећу особу доводи у, по сваком питању, непријатан и подређен положај. Информација мора бити расположива у право време, односно када се одлука доноси или пре доношења одлуке, па се за одређивање вредности информација посматрају следеће променљиве: специфичност времена, специфичност знања и услови коришћења. Добра информисаност тачне и правовремене информације могу ако не да спрече, али да ублаже дејство криза, те да усмере и олакшају одлучивање кризном менаџменту.

Криза се може посматрати кроз четири фазе¹ и то: предфаза (настаје када се појаве први симптоми кризе и бојазан од онога што се може десити, па овај период треба да се узме у обзир озбиљно јер ако се упозорења не уче, може се десити да се криза појави брзо и неочекивано и да менаџмент доведе у ситуацију да се јави потпуна штета); акутна фаза (тачка када не постоји могућност повратка из кризе); хронична фаза (током ове фазе прави се истрага, објашњења и ревизија); фаза одлуке (неопходно је да се контролише и одреди најбржи и најрационалнији пут у достизању одлуке).

Информације прате пословање и науку од врха до доле, преплићући се кроз све сфере знања, пословања и живота. Информациона теорија је постала мост који повезује све науке и све сфере пословања. Информације се преносе медијима, као савременим видовима комуницирања. Данас бити медијски неписмен значи немогућност доласка до информација на време, у обиму и квалитету потребном за свакодневно функционисање.

1.2 Проблем истраживања

Као појам кризу је јако тешко дефинисати и одредити јер као појава криза се појављује и карактерише различитостима које зависе од појединца, организације, односа између појединаца или група ван или у оквиру неке организације, друштвеног уређења, као и околности у којима се одвијају процеси и делују појединци и организације.

Кризе представљају стања која једновремено али и понаособ могу да карактеришу односе међу појединцима, међуљудске односе у групи, национална друштва у појединим сегментима или у целини, односе међу државама, међународне односе у глобалу, али и односе целокупне светске популације према појединим питањима која су од глобалног значаја.

Криза може да утиче на све и на свакога, а њоме могу да се баве политичари, светски лидери или менаџери различитих организација². Криза може да се одреди као специфичан неочекиван и неубичајен догађај који ствара висок ниво неизвесности и претње или могуће претње приоритетним циљевима организације³.

Висока цена непроналаска информација првенствено се појављује при доношењу одлука, с обзиром да су информације главни ресурс одлучивања. Уколико не постоје

¹ Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York, p. 15;

² Ђурић Атанасијевић, К., Каровић, С. (2011). Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно дело, 63 (3), стр. 284-314;

³ Seeger M.T., Sellnow T.L., Ulmer R.R. (1998). Communication, organization and crisis in Roloff M.E, Communication Yearbook 21, p. 231-275;

квалитетне и добро изабране информације, не постоји основа за квалитетно доношење одлука. С друге стране, лошим одлукама особа сама себе, организацију или неку трећу особу с којом послује доводи у непријатан положај. То наводи на закључак да све одлуке морају да буду засноване на квалитетним информацијама. Истраживања⁴ показују да за предузећа савремени услови пословања намећу и другачији приступ информацијама. Традиционални приступ у којем се једна особа бави информацијама, полако уступа место ИТ особљу, које поред квалитета информација, ставља акценат на ефикасно проналажење и складиштење информација.

За одређивање вредности информације битне су следеће променљиве⁵: специфичност времена, специфичност знања (информација може стећи одређени проценат знања од стране особе која ју је произвела) и услови коришћења. Приликом информисања често се информације само прикупљају, а изоставља се онај битан фактор који се тиче селекције и чувања оних информација који су од пресудног значаја за пословање. Информације су скупе и подложне променама. Ефикасност информативне променљивости суочава се променом цене информације које имају сигурно непосредну везу са будућим просперитетом и одговором на евентуалне кризне ситуације.

Научни проблем истраживања се огледа у проналажењу правих и правовремених информација које ће допринети да се криза спречи или бар ублажи. Да би се одговорило проблему понудиће се одговарајући модел кретања информација, његове провере и на крају долажење до примаоца у облику који помаже кризном менаџменту да у условима када је нарушено нормално пословање и живот предузимају адекватне активности.

1.3 Циљ истраживања

Циљ истраживања је да се утврди специфичност и улога информација у условима кризе, да се одреди начин кретања информација, као и да се утврде преносиоци информација. Ниједна држава нити организација није иста. Из тог разлога је неопходно приступити кризном менаџменту у складу се природом, смером и јачином кризе, те у контексту тога

⁴ Owens I., Wilson T.D. and Abell A. (1995). Information and business performance: a study of information systems and services in high-performing companies, Information Research, 1(2) Vol.1, No.2, December Available at: <http://informationr.net/ir/1-2/paper5.html>;

⁵ Stanković I., Gocić M., Janković M. (2011). Information systems and knowledge management, Zbornik radova Građevinsko-arhitektonskog fakulteta, Niš, Iss. 26, pp. 117-127;

одредити ко, када и које информације треба да се покупе, како би се одредио начин реаговања на кризу.

Научни циљ истраживања је да се на основу теоријског истраживања, кроз студије случаја и емпиријско истраживање дефинишу они фактори који су од пресудног значаја за проток информација у условима кризе.

Практични циљ истраживања је долажење до решења која се могу спровести у пракси, везано за начин реаговања на кризе и управљање информацијама пре и пошто криза настане. Значајно је да се зна ко је пошиљалац информације, који су канали и ко је прималац информације. Такође, колико је информација вредна и значајна за решавање кризе.

1.4 Хипотезе истраживања

У раду се пошло од основне хипотезе (ОН), која гласи:

Квалитет информације, њихова правовременост и вредност играју значајну улогу у управљању кризама и представљају кључну основу за рад кризног менаџмента.

Поред полазне основне хипотезе поставље су три помоћне хипотезе (Н):

Н₁ - Криза утиче на све аспекте живота и рада, а од начина на који се њоме управља зависи како ће се избећи негативне последице које она са собом носи.

Н₂ - Активности кризног менаџмента усмерене су на сузбијање кризе, смањивање њеног утицаја и последица на живот и пословање.

Н₃ - Информације, њихова вредност, начин преношења, пошиљачи и примаоци утичу на управљање кризама и активности које се спроводе од стране кризног менаџмента.

1.5 Методе истраживања

У раду се пошло од теоријских поставки, на основу чега се дала научна поставка информација, њиховог преношења, криза и утицаја информација на настанак и управљање кризама. Такође у оквиру теоријског дела рада представило се и појмовно одређење и активности кризног менаџмента и значај информација за кризни менаџмент.

Практични прикази употребе информација и њихов утицај на кризне ситуације представљени су кроз студије случаја, кроз шта је и представљен позитиван и негативан утицај информација на различите исходе кризе.

Након теоријских поставки у раду извршено је емпиријско истраживање како би се на основу прикупљених података утврдило која је улога информација у условима кризе и да ли оне значајно утичу на пословање кризног менаџмента.

Истраживачки рад докторске дисертације обухватио је следеће научне методе:

Од аналитичких метода користиле су се:

- **метод анализе** којим су се у научном истраживању сложени појмови, судови и закључци рашлањивали на њихове једноставније елементе,
- **метод апстракције** као мисаони поступак било одвајања општег и елиминисање посебног, било одвајање посебног и индивидуалног,
- **дедуктивна метода** као системска примена дедуктивног начина закључивања у којем се из општих студија изводе посебни и појединачни закључци.

Од синтетичких метода користиле су се:

- **метода синтезе** као поступак научног истраживања и објашњавања стварности путем синтезе једноставних судова у сложеније,
- **конкретизацијом** се дошло до схватања јединства апстрактно-општег у посебном и индивидуалном, као и схватање јединства апстрактно посебног с општим у свакодневној појави,
- **генерализацијом** као мисаоним поступком вршило се уопштавање којим се од једног посебног појма долази до уопштенијег који је по степену виши од осталих појединачних и
- **индуктивном методом** доносили су се закључци на основу анализе појединачних чињеница, како би се дошло до закључка о општем суду, од запажања конкретних појединачних случајева дошло се до општих закључака.

Од општенаучних метода користиле су се:

- **компаративна метода** као поступак упоређивања истих или сличних појава или утврђивање њихове сличности и
- **статистичка метода** која користи статистичке алате и технике.

2 САВРЕМЕНИ МЕНАѢМЕНТ КОНЦЕПТИ

2.1 Појам и значај менаѢмента

За менаѢмент се може рећи да представља процес обликовања и одржавања окружења у којем појединци, радећи заједно у групама, ефикасно остварују одабране циљеве. То је процес усмеравања понашања других према извршењу одређеног задатка, активност усмеравања на постизање одређених циљева, процес координације фактора производње односно пословања у сврху постизања одређених циљева⁶.

МенаѢери испуњавају различите улоге у свом функционисању. Хенри Минтзберг (1973)⁷ је преко својих студија дефинисао различите улоге, али веома повезане улоге менаѢемента, што је представљено табелом (слика 1).

2.2 МенаѢмент функције

МенаѢер мора да буде изузетан познавалац могућности и начина комбиновања чињеница и принципа ради обезбеђења чврстих основа за избор алтернативних праваца активности. МенаѢер је планер, организатор, руководилац и контролор⁸. Активности менаѢера сврстане су у темељне функције менаѢмента⁹: планирање, организовање, вођење, контрола и управљање људским ресурсима.

2.2.1 Планирање

План је документ по коме ће се организација понашати у будућем периоду, њиме се утврђују задаци за будућност, а на основу показатеља из прошлости или садашњости. Сама будућност је неизвесна, па тако и планови не могу тачно да прецизирају шта ће се радити у будућности. Ово је разлог због ког менаѢмент доноси више варијанти плана за исти плански период како би се обезбедио од неизвесности и изненађења која могу настати у будућности¹⁰.

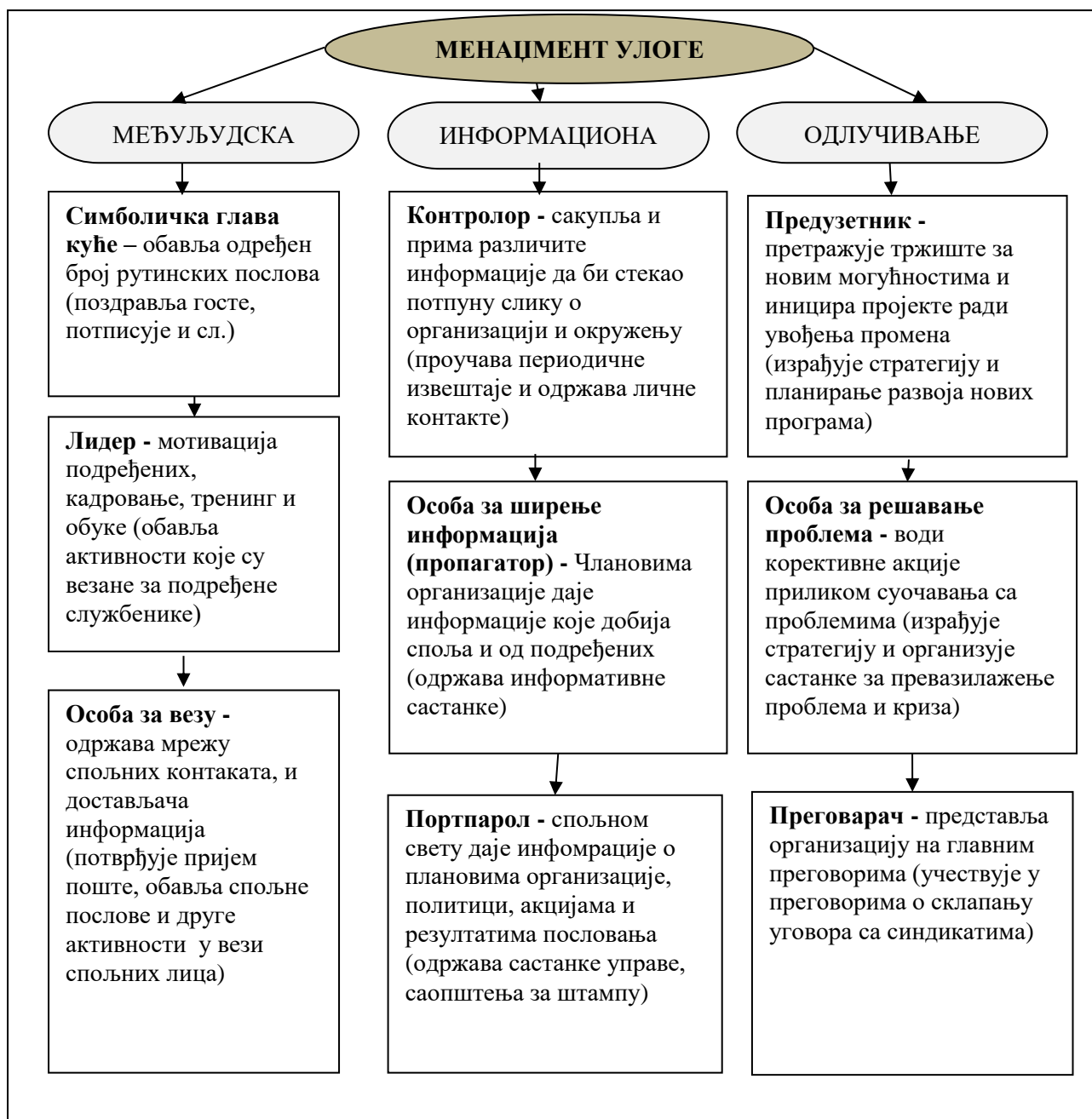
⁶ Шкртић, М. (2008). Основе подузетништва и менаѢмента, Велеучилиште у Карловцу, Карловац, стр. 153.

⁷ Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper&Row, New York. p. 159

⁸ Куриј, К., Крстић, Г., Стаматовић, М. (2000). *Пројект менаѢмент у грађевинској пракси*, Савез грађевинских инжењера и техничара Србије Београд.

⁹ Цингула, М.(2006). *Стратегијски менаѢмент*, Факултет информатике и организације Вараждин, Вараждин, стр.26.

¹⁰ Kotter, J.P. (2007). Leading Chnage – Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, January issue, p.1-13



Слика 1. Менаџерске улоге

Извор: Mintzberg H. (1973). The Nature of Managerial Work, Harper&Row, New York. p. 159

Планирање одређује правац деловања менаџера и осталих запослених. Планирање смањује несигурност приморавајући менаџере да гледају унапред, предвиде промене резултата тих промена, као и одговарајућу реакцију.

Без добро спроведених планских активности којима се утврђују циљеви и стандарди, квалитетна контролна функција изостаје, с обзиром да се прво мора знати шта се треба

постићи, па тек онда и да ли се то може постићи¹¹.

У односу на садржину разликују се стратегијски, тактички и оперативни планови. Стратегијски планови представљају детаљне кораке и активности који су мапирани да би се достигли стратегијски циљеви. Ови планови упућују на начине одговарања на променљиве услове, начине алоцирања ресурса, као и на одабир акција које треба преузети како би се финализовали стратегијски циљеви.

Стратешки планови су углавном развијени од стране топ менаџмента у консултацијама са бордом директора и са средњим менаџментом¹². Топ менаџери стратегијским одлукама одређују правце деловања организације. Ове одлуке представљају почетак процеса планирања у организацији. Спуштају се низ организацију до средњег менаџера и обезбеђују циљеве и директиве за знатно детаљније тактичке одлуке у организацији. Оне се затим спуштају још ниже у организацији у циљу обезбеђења циљева и директива за доношење још детаљнијих планских оперативних одлука од стране најнижих менаџера¹³.

Тактички планови су средство креирано да би се подржала имплементација стратегијских планова и да би се постигли тактички циљеви. Ови планови су усмерени на средњорочни временски период, често су специфичнији и конкретнији него стратегијски планови.

Оперативни планови су средство које треба да обезбеди подршку имплементације тактичких планова и достизања оперативних циљева. Углавном су развијени од стране нижег менаџмент нивоа уз консултацију средњих менаџера.

Стратешко планирање би требало да обухвати следеће кораке како би дошло до циљева и стратегије организације тј. најважнијих стратешких одлука топ менаџмента: анализу екстерног окружења, анализу интерног окружења, дефинисање циљева, дефинисање стратегијских алтернатива, оцену и избор.

Улази (*inputi*) из екстерног окружења могу укључивати људе, капитал, менаџерске вештине и техничко знање. Сви захтеви (веће плате, бољи услови рада, сигурност, запослења, добри производи по прихватљивим ценама, сигурност уложеног капитала,

¹¹Ставрић, Б., Стаматовић, М., Кокеза, Г. (2005). *Основи менаџмента*, Академска мисао, Београд, стр.159

¹²Bartol, M.K., Martin, D.C. (1994). *Management*, McGraw-Hill, New York. p.462

¹³Даниел А., Дан Воицх, В. (1994). *Менаџмент- Процес, структура и понашање*, Грмеч, Београд, стр. 127.

итд.), не могу бити остварени, али менаџер ће свакако интегрисати оправдане циљеве, односно захтеве и реализовати их кроз разне компромисе, уступке, односно, ефикасно ће преобразити улазе (*inputi*) у излазе (*outpute*)¹⁴. Свеобухватним процесом планирања, спречава се да менаџмент размишља само у правцу свакодневних активности. Сам процес планирања (Слика 2) почиње када менаџери развију општи план за организацију, јасним дефинисањем мисије и стратешких циљева. Затим, они преводe план у акцију, што укључује дефинисање тактичких планова и циљева, развијање стратешке мапе за усклађивање циљева, формулисање планова и сценарија за непредвиђене ситуације и идентификовање тима који ће анализирати главна конкурентска питања.



Слика 2. Процес планирања у организацији

Извор: Draft, R. (2010). Management, South-Western Cengage Learning, Ohio, p. 162.

Након овога, менаџери издвајају оперативне мере које су потребне за остваривање циљева, што подразумева израду оперативних планова и циљева, одабир мера, утврђивање циљева којим се проверава реализација планираног, као и идентификовање проширених циљева и кризних планова који би били активни у случају кризних

¹⁴Ерић, Д. (2000). Увод у менаџмент, Економски факултет, Београд, стр. 237.

ситуација. На крају менаџери периодично прегледају планове, како би учили из резултата и мењали оно што није у складу са очекиваним, започињући нови плански циклус.

2.2.2 Организовање

Процес организовања подразумева стварање организационе структуре која дефинише како су задаци и ресурси распоређени. Организациона структура се може дефинисати као¹⁵:

- Скуп формалних задатака додељених појединцу;
- Формални односи извештавања, укључујући линије ауторитета, одговорност за одлуке, број хијерархијских нивоа и распон менаџерске контроле и
- Дизајн система како би се осигурала ефикасна координација запослених у одељењима.

Дефинисање координације је исто тако битно као и дефинисање одељења, јер формални задаци и формални односи пружају оквир за вертикалну контролу организације. Специјализација рада, понекад названа подела рада, је степен до којег су поједини задаци подељени на појединаче послове. Запослени у оквиру сваког одељења обављају само задатке који су релевантни за њихову специјализовану функцију. Када је посао у оквиру неке специјализације обиман, запослени се специјализују за један задатак.

Специјализација је изузетно значајна за пословање, али превише специјализације има одређене мањкавости, с обзиром да су запослени изоловани и раде само један не тако интересантан посао. Превише специјализације ствара раздвајање и отежава координацију која је од суштинског значаја за ефикасност организације.

Командни ланац ауторитет – одговорност – делегација илуструје структуру ауторитета у организацији. Сам ауторитет је формално и легитимно право менаџера за доношење одлука, издавање налога и додељивање ресурса за постизање жељених резултата у организацији. Ауторитет одликују три карактеристике¹⁶:

- Ауторитет надлежан за организационе позиције, али не и за људе – менаџери имају ауторитет због позиције коју имају;

¹⁵Draft, R. (2010). *Management*, South-Western Cengage Learning, Ohio. p. 162.

¹⁶Wheeler, M. L. (2005). Diversity: The Performance Factor, *Harvard Business Review* (March 2005), p. 1-7.

- Ауторитет прихваћен од стране подређених – ауторитет се слуша одозго према доле кроз хијерархију организације, а подређени се ипак придржавају јер верују да менаџери имају легитимно право да издају наређења. Теорија прихватања ауторитета тврди да менаџер има ауторитет само ако подређени одлуче да га прихвате и
- Ауторитет покреће вертикалну хијерархију – позиције на врху хијерархије имају више формални ауторитет него позиције на дну. Одговорност је флексибилна и има дужност да изврши задатак или додељену активност.

2.2.3 Вођење

Готово све теорије о вођењу истичу три аспекта: људе, утицај и циљеве. Вођење се јавља међу људима и подразумева употребу утицаја како би се достигли циљеви. Утицај значи да однос између људи није пасиван, штавише дизајниран је да се постигне неки циљ, па се и дефинише као способност да се утиче на људе у правцу достизања циљева. Овакво дефинисање утицаја подразумева да су лидери укључени заједно са другим људима у достизању циљева, што указује на реципроцитет који се међу људима јавља.

Веома значајно за сваку организацију је да имају успешног лидера који ће правилном стратегијом управљања запослених остварити надпросечне резултате. Данас постоји неподељено мишљење о значају и улози лидерства за развој сваке човекове делатности и људског друштва у целини. Покретачку снагу која је основ промена и развоја у сваком предузећу представља управо лидерство. Лидерство као појединачно најзначајнији фактор успеха предузећа, заузима све значајније место у новијој литератури.

Постоји мишљење да има онолико дефиниција колико има људи који су се бавили овим проблемом. Дефиниција вођства има два битна елемента.

- Вођство постоји уколико постоје подређени, односно људи који следе вођу. Својом спремношћу да прихвате директне лидере, чланови групе дају легитимитет вођи, односно, чине процес вођења могућим и
- Вођење подразумева расподелу моћи између вође и чланова групе. Мада вођа има ауторитет издавања директива у вези са активностима чланова групе, утицај директива на чланове групе је различит.

2.2.4 Контрола

Контрола је скуп активности које се редовно одвијају у сваком организационом систему, и поред сталне потребе за контролом и контролисањем можемо рећи да се јављају следећи облици контроле:

- **Превентивна контрола** (превентивна контрола је онај облик контроле који има за циљ да спречи евентуалне поремећаје у процесу пословања);
- **Текућа контрола** (текућа контрола је она контрола која се врши у процесу одвијања пословних активности и она има за циљ да омогући реализацију планираних активности према одређеним планским величинама) и
- **Накнадна контрола** (накнадна контрола се врши након обављених активности и она има за циљ да утврди одређене несагласности између остварених и планираних величина као и могућност њиховог усклађивања).

Квалитетна контрола представља и захтева постојање система и организације, јер у случају да нема ових атрибута свака контрола губи свој смисао. Стандард пословања је жељено будуће пословање предузећа које је одређено циљевима и плановима пословног система. Задатак и обавеза менаџмента је да успоставе равнотежу између наведених величина.

Када су одређени стандарди пословања, врши се упоређивање остварених резултата са стандардима односно планираним активностима. Ово је процес који у предузећима обављају одређене стручне службе које могу бити у склопу постојећих организационих целина или пак посебно организоване.

Менаџмент располаже са добијеним информацијама које му предочавају остварене величине у појединим сегментима пословања, задатак менаџмента је да изврши анализу, поређење и оцену примљених информација како би предузео одговарајуће акције ако је потребно. У процесу анализе евентуалних одступања у односу на дефинисана стања треба имати у виду и унапред утврђене стандарде, односно да ли су жељене величине правилно процењене.

2.3 Менаџмент и лидерство

Лидери су одувек имали важну улогу у покретању промена и процеса у групи. За лидера се може рећи да је то појединац, важан члан групе који има значај утицај на чланове групе у смислу уверења, емоција, мишљења и понашања, он је мотиватор, особа која усмерава саму групу ка остваривању како појединачних, тако и заједничких циљева. Да би неко био лидер мора да има мисију којом ће да покрене и подстакне оне које предводи, самом својом појавом и деловањем. Лидерство није посао, већ креација и вођење ка циљу.

Лидери су визионари, а њихов креативни потенцијал може да се носи са питањима и изазовима који долазе. За лидера су неопходне следеће карактеристике¹⁷:

- **Мора да поседује техничко** знање – сваки будући лидер мора да покаже да савршено познаје бар један део пословања организације, како би био пример следбеницима;
- **Лидер мора да познаје људе** – две особине су изузетно важне, а то су комуникативност и способност слушања, јер ниједна трансформација или увођење промена није успешно ако односи са људима нису беспрекорни и доследни;
- **Лидер мора да буде учесник** – ако се схвати концепт функционисања, пројекција будућности биће реалнија и рационалнија, а то је оно што лидер мора да ради, да креира визију и ствара вредности;
- **Лидер мора да поседује вештину процене** – лидерска вештина се учи у стварном животу, на сопственим грешкама и целога живота;
- **Лидер мора да има јак карактер** – оно што каже мора и да уради;
- **Лидер мора да буде оптимиста** – лидери имају наду, верују другима, други верују њима, свесни да међусобно поверење представља везу у пословању и опстанку целе организације;
- **Лидер мора да поседује равнотежу** – равнотежа се односи на поседовање самопоуздања, техничког знања, вештине процене, карактера, оптимизма и поверења на начин да има способност вођења људи. Ипак, свака жеља и промена морају бити контролисане, тако да се постигне равнотежа и да једна оријентација не угрози другу и

¹⁷Naas ,H.,Tamarkin B. (1994). *Лидер у сваком од нас*, Грмеч-Привредни преглед, Београд, стр. 192 - 195.

- **Лидер мора да буде поклоник промене** – карактеристика лидера је спремност на ризик и вера у промене, па их они и чине лакшом и безболнијом.

Задатак лидера је да придобију подређене на сарадњу, али не само контролом, већ и мотивацијом, док из колектива треба искључивати само оне који се не могу мотивисати. Да би се остварила моћ у организацији, потребна је способност за коришћењем извора моћи и мотивацијом, како би се та моћ прихватила.

Ово подразумева да се с једне стране налазе они који остварују одређену врсту моћи, а са друге они који су спремни да прихвате нечију моћ.

Постоји више врста моћи којима лидери располажу, а то су¹⁸:

- **Легитимна моћ** - моћ која подразумева легално изабраног вођу у складу са прописима организације, а може се добити и постављањем на одређено руководеће место. Ово је најчешћа основа моћи која се додељује појединцу, која изазива бројне последице и резултате, унапређује, награђује, одређује услове рада, задовољава или не задовољава запослене. За ову врсту моћи може се рећи да је принудан вид моћи, који се испољава кроз награде и казне, док се насупрот ове налази моћ која се подсвесно јавља, када маса опонаша вођу и следи га у ономе што они заступају;
- **Стручна моћ** - представља моћ експерта у некој професији, где они поред образовања за ту област, поседују и технологију процеса пословног система;
- **Референтна моћ** - огледа се у способности лидера да успостави наклоност и поштовање осталих чланова групе. Ова моћ не проистиче само из нормативних аката, већ је резултат поштовања лидера од стране запослених, који према њему осећају пријатељство и са вољом следе његова упутства. Особа која има референтну моћ служи као модел за понашање, и она је од изузетног значаја у ситуацијама у којима се код следбеника јављају недоумице и неодлучност;
- **Моћ наређивања** - проистиче из претходно наведених моћи, која се ослања на институционални ауторитет, када се вођа и његови подчињени повинују правилу институционалног ранга;
- **Моћ принуде** – базира се на придобијању лојалности помоћу страха од казне. Где год се ова моћ примењује, односи у групи су неправилни и лоши, па тако ова моћ

¹⁸ Корда, М. (1992). *Моћ, како је стећи и како је искористити*, Досије, Београд. стр. 54

само понекад доводи до жељеног ефекта. Моћ принуде не треба да постане правило понашања лидера, јер овај облик моћи има негативан утицај на већину запослених, а сам лидер не може принудом постићи да подређени усвоје понашање које им он намеће, ако сами нису мотивисани да исто прихвате и

- **Моћ ауторитета** – врло често је слаб избор утицаја, а често врло слаб извор утицаја, а када тај начин утицаја буде нарушен, лидери често прибегавају другим изворима моћи да поново успоставе свој утицај. Често се моћ принуде користи да би се повратио ауторитет.

Бас и Регио (2006)¹⁹ су развили појам трансформационо лидерство који је био прихваћен од бројних менаџера. Трансформационо лидерство садржи особине: харизма, инспирација, интелектуална стимулација, индивидуално разматрање.

Големан (2000)²⁰ је у свом истраживању открио везу између емоционалне интелигенције и пословних резултата. Поставио је шест значајних лидерских стилова. Уједно је назначио да ови стилови имају значајан ефекат на организацију и њен пословни резултат кроз време, при чему неки дају позитивне, а неки негативне ефекте.

Наведени лидерски стилови су:

- **Стил принуде** - користи се умерено у кризним ситуацијама, користан је као начин према запосленима у случају када се брзе промене захтевају одмах, али морају да се комбинују са осталим стиловима за дугорочне позитивне резултате. У случају да се овај стил користи предуго резултат може да буде неповерење и стрес;
- **Ауторитативни стил** - користан је када је заокрет захтеван, а лидер поседује кредибилитет и ентузијазам. Ово је визионарски стил руковођења, функционише само у случају када је лидер добро поштован и респектован од својих сарадника и ако је ентузијаста у вези захтеваних промена;
- **Афилијативни стил** - помаже да се поправе поремећене везе и успостави поверење. Може бити од користи када постане тешко у процесу промена и када се људи боре између себе. У сваком случају мора да се користи са осталим стиловима који могу да буду ефективни, поштују правце и креирају прогрес;

¹⁹Bass B., Reggio R. (2006). *Transformational leadership*, Lawrncw Erlbaum Associates, New Yersey. p.97

²⁰Goleman D. (2000). Leadership that gets results, *Harvard, Business Review*, No.78, p. 78-90.

- *Демократски стил* – ефикасан је када тим зна боље ситуацију него што је познаје лидер. Тим је у стању да изађе са идејом и планом у коме лидер постаје модератор. Ово није корисно за неискусне тимове јер могу да уђу у зачарани круг;
- *Миротворни стил* - може да се користи ефикасно са високомотивисаним, компетентним тимовима, али не води ка дугорочним резултатима ако се користи изоловано. Прекомерно коришћење овог стила води до исцрпљивања особља које се осећа неусмерено и ненаграђено и
- *Коучинг стил* - прикладан је ако постоје индивидуалне потребе за новим вештинама и знањем, као део започетог процеса промена.

Када се упоређује лидерство и менаџмент треба нагласити да нико нема предност у том односу, а Нортхаус (2010)²¹ је изнео да су они врло слични на много начина јер користе утицај, рад са људима, усресређеност на ефективне циљеве, подвиге и друге заједничке карактеристике. По Драфту (2005)²² главна разлика између менаџера и лидера лежи у чињеници класичног менаџерског контекста „менаџери су мислиоци, а радници све раде“ док је лидерски концепт да „лидери и радници мисле и раде проширују своје умове и могућности да претпостављају шта су им одговорности за њихове одлуке и акције“.

Котлер (1998)²³ је нагласио да се улоге менаџера и лидера разликују. За менаџере је рекао да „они не праве планове, они не решавају проблеме, они чак и не организују људе.

Оно што они раде је припрема организације за промене и помажу јој да се избори у рвању кроз њих“. Он је идентификовао три области које су типичност лидера насупрот менаџера:

- постављање циљева насупрот планирања и буџетирања,
- рад са људима насупрот организовању и кадровању и
- мотивација људи насупрот контроли и решавању проблема.

2.4 Значај људских ресурса у менаџменту

Сам појам људски ресурси односи се на људе у организацији, њихов потенцијал и способности које могу да пруже како би се остварили циљеви саме организације. Менаџери људских ресурса треба да буду укључени у активности везане за људе и треба

²¹Northouse G.P. (2010). *Leadership: Theory and practice*, Sage, Los Angeles.

²²Draft, R., Lane P.(2005). *The Leadership expiriance*, Thomson, Unitet States of America p.167-168

²³Kotter P.J. (1998). *Management*, Engleewood Cliffs, Prentice Hall, New York. p.15

да настоје да се олакша сарадња међу људима, како би се успешније остварила стратегија организације и реализовали планови организације. Људски ресурси доприносе на различите начине успеху организације, али се морају придржавати стратегије компаније²⁴. Од самих људи и управљања зависи начин на који ће се организација припремити на кризу, као и како ће реаговати када криза настане. Људи су ти који позитивно или негативно реагују на промене, па је њиховим управљањем могуће створити климу у којој ће се промене прихватати са што мање отпора.

Управљање кадровима представља најмање 80% менаџерских функција, што је најтежа и најодговорнија функција. Већина менаџера не жели да прихвати чињеницу да су неадекватни што се тиче управљања, чак и неке организације не желе да прихвате чињеницу да менаџери морају да имају континуирану обуку и подршку у вези функције управљања људима. Људи су највеће богатство организација, од чијег квалитета и начина управљања у многеме зависи пословни успех. Успех организације зависи од три сета очекивања којима се управља²⁵: организациона очекивања, очекивања запослених и очекивања корисника.

Данашња економска ситуација и пословно окружење је пуно конкуренције, изазова и подложно је променама, па данас организације не могу без менаџмента људских ресурса. Да би се лако прихватиле промене у пословном окружењу, одељења људских ресурса не могу да функционишу са статичном улогом, а три улоге које практичари људских ресурса морају да усвоје су²⁶:

- **Традиционална улога** – практичари људских ресурса верују да је потребно да људски ресурси буду укључени у одлуке о променама и имају тенденцију да преносе одговорност за неуспех у област сениор менаџмента. Верују да су разлози за неуспех или рад испод очекиваних резултата више социјално питање, него питање људских ресурса, па не могу ефективно да се изборе са питањима запослених, зато што неуспехе везују за социјалне разлоге и не везују проблеме за своја знања, већ их држе изван канцеларија људских ресурса;
- **Улога асистента** - практичари људских ресурса верују, а запослени креирају организациону културу, па је из тог разлога неопходно да запослени буду

²⁴Пржуљ, Ж. (2002). *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, стр. 226

²⁵Kermally, S. (2004). *Gurus on Managing People*, Thorogood, London. p. 78

²⁶Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in 21st century*, Ventus Publishing ApS, p.99

информисани, вођени и тренирани тако да могу да доносе пожељне изборе за дугорочну мотивацију и посвећеност на њима сопствен начин. Верују да запослени имају различите циљеве и потребе, тако да одељење људских ресурса треба да опслужује интересе организације као целине и запослени треба да преузимају одговорност за своје активности.

- **Улога учесника** – практичари људских ресурса узимају у обзир и посматрају као веома битна понашања и становишта запослених, а такође су свесни да не могу успешно одржавати организацију на основу сопствених виђења. Себе посматрају као визионаре који виде оно што треба бити урађено и покушавају да утичу на одлуке запослених кроз сопствена пожељна усмерења. Предност ове улоге је подвлачење комуникације као изузетно битне јер успостављањем ефективне комуникације између различитих група у организацији представљају се њихова виђења, па се практичари људских ресурса труде да повећају њихову популарност и кредибилитет.

Планирање људских ресурса је процес којим се одређују будући људски ресурси неопходни за испуњење стратегијских планова организације и за извршење корака неопходних да се ове потребе испуне.

Процес планирања људских ресурса обухвата четири фазе²⁷:

1. **Прикупљање података о екстерном и интерном окружењу** - квалитет предвиђања и планирања је увек детерминисан квалитетом података и информација на основу којих се предвиђање врши. На прикупљање података утичу фактори како интерног тако и екстерног окружења;
2. **Предвиђање понуде и тражње за људским ресурсима** - након прикупљања података о екстерном и интерном окружењу, приступа се фази планирања која обухвата предвиђање броја људи и занимања која су потребна организацији да би се остварио бизнис план, као и одговоре на питања да ли организација има те ресурсе и да ли их мора прибавити на интерном или екстерном тржишту;
3. **Усклађивање понуде и тражње људских ресурса** – неравнотежа понуде и потражње може имати два резултата: суфицит – када је понуда већа од

²⁷Миликић, Б.Б., (2006). *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд стр. 258

предвиђене тражње и дефицит – када је предвиђена тражња већа од предвиђене понуде и

4. **Праћење, евалуација и кориговање плана** - без обзира колико се води рачуна да се процес планирања до краја изведе пажљиво и квалитетно, немогуће је приликом израде планова предвидети баш све околности, па је неопходно стално праћење и оцена пројекција, али и евентуалне корекције ако наступе непредвиђене околности.

Када се говори о променама у организацији, улога људских ресурса је од великог значаја, па се у најширем смислу она може посматрати кроз процес трансформације организације „организацију која учи“. Организација треба да развије културу у којој је циљ да се сваки запослени развија кроз учење и размењивање знања, чиме ће и сама организација да напредује. Да би појединци учили и напредовали, организација мора да обезбеди запосленима едукације и напредак, да развија и негује културу знања, тренинге и да ствара услове у којима ће запослени прихватити овакву организациону културу, кроз јасно дефинисање визије. Сама визија мора да буде у складу са концептом „организације која учи“, док менаџери који визију креирају треба да је размењују са запосленима и објашњавају начин на који она треба да води запослене у процесу остваривања њихових личних, али и организационих циљева²⁸.

²⁸Мартинковић, М., Танасковић, З. (2014). *Менаџмент људских ресурса*, Висока пословно-техничка школа струковних студија Ужице, Ужице стр. 50-65

3 КРИЗЕ И КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ

3.1 Појам кризе

Реч криза потиче од грчке речи "*krisis*", што значи пресуду, избор или одлуку. Употреба овог термина, варира у зависности од контекста у којем се користи и дисциплини у којој га истраживачи употребљавају²⁹. У организационој литератури, криза се дефинише као догађај са ниском вероватноћом, али великим утицајем који угрожава одрживост организације и карактерише је двосмисленост узрока, ефеката и средстава за решавање, као и уверење да се одлуке морају брзо доносити.

Неки аутори^{30,31} сугеришу да је планирање за кризу уметност отклањања великог дела ризика и неизвесности која ће омогућити да се постигне више контроле над судбином организације. Овај приступ менаџмента одражава суочавање са кризама, које се посматрају као изоловани догађаји и који се могу анализирати у смислу узрока, последица, опреза и савладавања, где узроци непосредно укључују неуспехе који су изазвали кризу, као и претходне услове који су омогућили појаву пропуста³². Криза може да утиче на све и на свакога, а њоме могу да се баве политичари, светски лидери или менаџери различитих организација³³.

Криза се односи на догађај за који се верује да је релативно непредвидив, који прети очекивањима важних интересних страна и може значајно и негативно утицати на перформансе организације³⁴. Кризни догађаји могу довести до проблема у производњи, проблема у односима са јавности, правних проблема и сл.

Кризна ситуација, по правилу, значи опасност за положај и пословање организације у привреди, као и ограничено време да се рационално реагује на промене. Криза може да

²⁹ Preble, J.F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, *Journal of Management Studies*, 34 (5), p. 769-791.

³⁰ Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, 23 (1), p. 59-76.

³¹ Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York. p.20-28

³² Shrivastava, P. (1993). Crisis theory & practice: towards a sustainable future, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7 (1), p. 23-42.

³³ Ђурић Атанасиевски, К., Каровић, С. (2011). Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, *Војно дело*, 63 (3), стр. 284-314.

³⁴ Coombs, W. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Sage, Thousand Oaks, California. p.408-415

се одреди као специфичан неочекиван и неоубичајен догађај који ствара висок ниво неизвесности и претње или могуће претње приоритетним циљевима организације³⁵.

Криза у организацији постоји онда када она не може да извршава своје обавезе у одређеном временском периоду. Кризни менаџмент или управљање кризом може се означити као специфичан начин управљања чији је задатак да савлада процесе који могу да угрозе даљи опстанак организације³⁶. Неопходност израде дугорочне стратегије превенције и санације као последица ванредне ситуације представља суштински изазов који се ставља пред менаџмент и захтева планирање које обухвата мере за евентуалне кризне ситуације. Појава и развој ванредне ситуације условљени су непредвидивим и неочекиваним околностима и због тога се често не могу анализирати и решавати на основу претходног искуства³⁷.

Биркер (2000)³⁸ је за кризу рекао да она:

- представља тачку преокрета неког развоја или наглу промену једне или више, варијабли што доводи у опасност остварење досадашњих основних норми и циљева, што доводи у питање опстанак система,
- представља процес одлучивања под временским притиском и
- одражава постојање проблема управљања.

Генеричке димензије кризе се, по Круменачеру (1981)³⁹, могу описати на следећи начин:

- тачка преокрета у развојном следу догађаја и активности,
- ствара ситуацију у којој постоји захтев за брзим деловањем,
- представља опасност за циљеве и вредности,
- из ње произлазе важне консеквенце за будућност,
- произлази из следа догађаја који резултира новим условима,
- ствара неизвесност у процени ситуације и у овладавању потребног развоја алтернатива,
- смањује контролу над догађајима и њиховим последицама,

³⁵Seeger, M.T., Sellnow, T.L., Ulmer R.R. (1998). Communication, organization and crisis in Roloff M.E, Communication Yearbook 21, p. 231-275.

³⁶Јосић, Р. (2002). *Менаџмент*, Економски факултет, Пале, Српско Сарајево, стр. 148.

³⁷Петровић, П., Живковић, А. (2010). Систем управљања и планирање у ванредним ситуацијама, Међународна научна конференција – Менаџмент 2010, Крушевац, 17-18 Март, стр. 451-457.

³⁸Birker, K., Pepels, W., (2000). *Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung*, Cornelsen, Berlin p13.

³⁹ Krummenacher, A. (1981). *Krisenmanagement - Ein systemorientierter Ansatz zur Bewältigung von Unternehmenskrisen*, Industrielle Organisation, Zürich p. 3-19

- повећава хитност, стрес и страх,
- расположиве информације обично су недовољне,
- повећава временски притисак,
- мења односе између планова и
- повећава напетост.

Последице кризе се најлакше дефинишу као ослобођење из тешке ситуације. Кризе воде новој оријентацији, одлучују о промени понашања све до преиспитивања актуелних пословних циљева. То се односи не само на менаџмент и запослене, већ и на купце, добављаче, финансијске институције и наравно на власнике⁴⁰.

3.2 Промене

У циљу избегавања криза, организације морају стално да се прилагођавају окружењу и да уводе промене у своје пословање. Окружење је динамичка категорија, па тако једном постављен систем пословања не може дуго да опстане, већ стално мора да се унапређује и мења. Организације су састављене од људи различитих индивидуалних карактеристика, који често једном устаљен начин рада не желе да мењају, већ желе да остану у рутини коју су раније имали. Један од честих разлога зашто људи одбијају промене у организацији је што они мисле да ће изгубити нешто од вредности или резултата, а када су људи концентрисани на њихове личне интересе, отпор углавном резултира у политици или политичком понашању. Овакво понашање некада настаје пре или током организационих напора, када нешто што је у интересу индивидуе или групе није у интересу организације или других индивидуа или група⁴¹.

Многи верују да немају довољан ниво потребних вештина да би одговорили одговорностима које промене носе или нису начисто у вези разлога зашто су промене неопходне.

Отпор променама је врло субјективан, тако да људи имају различит праг њиховог прихватања⁴². Да би се промене иницирале неопходна је пракса менаџера, који мора да

⁴⁰Османагић Беденик Б. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса. *Зборник економског факултета у Загребу*, 8(1), стр. 101-118.

⁴¹Kotter, P.J., Schlesinger, L.A. (2013). Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821

⁴²Belker, B.L., Topchik, G.S. (2005). *The First – Time Manager*. AMACON – American Management Association, p 75.

увежбава нови облик понашања и пословања у условима промена, све док то не постане нешто што је уобичајено, нормално за пословање.

Замишљање нечега до задњег детаља може подстаћи стварања реалности да до промене дође природно, па се на тај начин менаџер и запослени неће осећати нелагодно када те новостечене вештине заиста требају бити примењене у пракси⁴³.

Верзух (2003)⁴⁴ је представио структурирани, понављајући метод идентификације и управљања ризиком, који се састоји из:

- **Идентификовања ризика** - почетак проактивног планирања, како би се предвидели могући проблеми, повезали и како би били направљени приоритети са фокусом на оне који ће вероватно довести до највеће штете;
- **Развој плана одговора на ризике** – разумевање проблема је први корак у његовом решавању, а разумевање сваког ризика први корак у одговору на њега. Дефинисање ризика се састоји из описа специфичних проблема који могу довести до потенцијалних негативних утицаја, као и квантификовање вероватноће где ће ризик довести до највеће штете;
- **Успостављање резерви** – идеално је када су неке резерве већ алоциране у буџету пословања за одговоре на ризике, мада једном постављен план ризичних ситуација, доводи до бољег постављања одговора колико средстава треба да се обезбеди да би се одговорило на ризике и
- **Наставак управљања ризиком** – пожељно је направити план за могуће ризике на почетку сваког посла. Континуитет управљања ризиком је понављање идентификације ризика, то јест одговор на развој и постављање плана ризика.

Многи менаџери подцењују начине на које људи реагују на промене у организацији, не само на оне негативне, већ и на позитивне утицаје на појединце или групе током промена.

Често због лоших прошлих искустава менаџери не разумеју тачно предности и недостатке метода са којим се располаже приликом прилагођавања променама а они су следећи⁴⁵:

⁴³Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance, *Harvard Business Review*, December 2001, p. 41-51.

⁴⁴Verzuh, E. (2003). *Portable MBA in project management*, John Wiley & Sons, New Jersey p.375

⁴⁵Kotter, J.P., Schlesinger, L.A.: (2008). Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, July-August,

- **Едукација и комуникација** – један од најчешће коришћених начина за превазилажење отпора променама је унапред едуковати људе о променама и шта оне са собом носе, како би они видели потребу и логику промена. Образовни процес може укључивати дискусије један на један, презентације у групи, белешке извештаје и сл.;
- **Учешће и укључивање** – ако се укључе они који потенцијално имају отпор променама у неки аспект дизајна и имплементације промене, често се може спречити отпор промени;
- **Фацилитација и подршка** – други начин на који менаџери могу да се баве потенцијалним отпором променама је да буду подршка. Овај процес подразумева одржавање обуке за нове вештине, давање слободног времена запосленима након одређеног периода или једноставно слушање и пружање емоционалне подршке. Фацилитација и подршка су од помоћи када су страх и анксиозност главни отпор променама. Основни недостатак овог присутпа је што може дуго да траје, да буде скуп и да не успе увек у потпуности, што значи да захтева време, новац и стрпљење;
- **Преговарање и споразум** – један од начина да се менаџмент носи са отпором је давање подстицаја који су активни или они који су потенцијални носиоци отпора. Давање на пример већих плата у замену за промену правила рада, а то све повећава индивидуалну корист у правцу пензионих бенефита. Преговарање је посебно погодно када је јасно да ће неко изгубити као резултат промене, али ипак његов или њена снага да се одупре променама је значајна. Преговарачки споразум може бити прилично лак пут за избегавање главних отпора, иако као и други процеси може бити изузетно скуп, а једном када менаџери ставе до знања да ће преговарати како би се избегао велики отпор, ствара могућност уцене;
- **Манипулација и сарадња** – у неким ситуацијама менаџери прибегавају скривеним покушајима да утичу на друге. Манипулација, у овом контексту, обично укључује селективну употребу информација и свесно структурирање догађаја, а један од уобичајених облика манипулације је сарадња. Сарадњом се индивидуа обично укључује давањем пожељне улоге или имплементације промене. Сарадња групе укључује давање једном од лидера или неком кога група поштује, кључну улогу у одлучивању или имплементацији

промене. Ово није форма учешћа, јер иницијатори не желе савет од онога који је укључен у сарадњу, већ само његово или њено одобрење. Под одређеним околностима ово може бити релативно јефтин и једноставан начин добијања подршке појединца или групе, али ипак има недостатке јер ако људи осете да су преварени могу врло негативно да реагују и

- **Експлицитна и имплицитна принуда** – менаџери присиљавају људе да прихвате промене експлицитно или имплицитно претњом (губитком посла, указивањем на могућности и сл.). Употреба принуде је ризичан процес, али у ситуацијама где је потребна брзина и где промене неће бити популарне напори за успешним променама морају да користе различите мере, па и ову.

У пракси менаџери никада не користе искључиво једну методу, већ комбинују више метода у зависности од ситуације и величине промене. Саме методе као и приступи у којима се најчешће користе, предности и мане, представљени су на Слици 3.

Управљање променама помоћу менаџмента, не сме се посматрати као посебно подручје одговорности у организацији, већ се развојем менаџмента пружа могућност индивидуалних и организационих побољшања⁴⁶.

⁴⁶Shanley, C. (2007). Managing change through management development: an industry case study. *Journal of Management development*. 26 (10), p. 962-979.

ПРИСТУПИ	СИТУАЦИЈЕ У КОЈИМА СЕ НАЈЧЕШЋЕ КОРИСТЕ	ПРЕДНОСТИ	МАНЕ
ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА	Када постоји недостатак информација или неадекватне информације и анализе	Једном када се убеди, људи ће често помагати имплементацију промена	Може бити дуготрајна ако је укључено много људи
УЧЕШЋЕ И УКЉУЧИВАЊЕ	Када иницијатори немају све информације које су им потребне за промену, а остали имају значајну моћ одупирања променама	Људи који учествују биће посвећени имплементацији промена, и све битне информације које имају, биће интегрисане у план промена	Може бити дуготрајан процес ако учесници дизајнирају неадекватну промену
ФАЦИЛИТАЦИЈА И ПОДРШКА	Када се људи одупиру променама због проблема у прилагођавању	Ниједан други приступ не функционише толико добро са проблемом прилагођавања	Може бити дуготрајно, скупо, а опет неуспешно
ПРЕГОВАРАЊЕ И СПОРАЗУМ	Када ће појединац или група очигледно променом изгубити и где та група има значајну моћ отпора.	Понекад је ово једноставан начин да се избегне велики отпор	Може бити сувише скуп процес у бројним случајевима, ако се укључе и други да преговарају
МАНИПУЛАЦИЈА И САРАДЊА	Користи се тамо где друге тактике нису успешне или су прескупе	Може бити релативно брзо и јефтино решење отпора променама	У будућности ствара проблем ако се људи осете манипулисаним
ЕКСПЛИЦИТНА И ИМПЛИЦИТНА ПРИНУДА	Користи се уколико је битна брзина и уколико иницијатори промене поседују значајну моћ	Брза је и може превазићи све врсте отпора	Може бити ризична ако створи бес љидо према иницијаторима

Слика 3. Методе управљања отпором промена

Извор: Kotter, J.P., Schlesinger, L.A.: (2008). Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, July/August, http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821, p.7.

3.3 Врсте кризе

Тренутак у којем криза почиње да се одвија у једном или другом смеру (почетак или крај кризе) назива се тачка преокрета. Она није објективан тренутак, већ зависи од начина гледања на њу, па је из тог разлога субјективног карактера. Зависно од степена опажања,

степен последица, као и од временске димензије уобичајено се истичу наредне фазе процеса кризе⁴⁷:

- **Потенцијална фаза** - није стање кризе, већ је то само могућност појаве кризе. Одлуке, активности или непредузете мере могу у комбинацији с неповољним развојем околности узроковати или појачати могућу кризу. Иако се погрешан развој не може избећи, кризни менаџмент може у раној фази открити могући опасан развој ситуације, па увести мере којима се смањује ризик;
- **Латентна фаза** - је стање у којем се из потенцијалне могућности већ развила опасност, али она је скривена и не може се идентификовати уобичајеним економским инструментима. За уочавање латентне кризе потребни су сензибилнији инструменти, попут индикатора раног упозорења. Ситуације које угрожавају опстанак и које стварају потребу за преокретом настају барем годину и по до две пре појаве видљивих симптома и могу се препознати помоћу слабих сигнала, међутим менаџмент често игнорише такве ране сигнале и концентрише све снаге и ресурсе на будући пословни развој, што се назива “синдромом селективног опажања”⁴⁸ и
- **Акутна фаза** - стадијум развоја кризе у којем су симптоми непосредно видљиви у пословним процесима и у пословним подацима. Акутна криза подразумева мали временски хоризонт и релативно висок притисак за деловање кад су потребне брзе и праве одлуке уз истовремено ограничене могућности деловања. Санација или ликвидација коначни су исходи акутне кризе, која настаје као последица дуготрајног занемаривања кризног развоја и у том стадијуму више нема потенцијала изласка из кризе.

Саму кризу могуће је поделити према следећим критеријумима⁴⁹:

- **према узроцима**: интерно и екстерно узрокована,
- **према времену трајања**: краткорочна или дугорочна,
- **према нивоу у ком је овладан кризни процес**: коначно оvlадиве, привремено оvlадиве и неовладиве кризе,
- **према врсти последица**: претежно деструктивне или претежно конструктивне последице,

⁴⁷Töpfer, A. (1999). *Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance?*. Neuwied, Krefeld, Luchterhand p. 15-29

⁴⁸Faulhaber, P., Grabow, H.J. (2009). *Turnaround - Management in der Praxis*, Campus Verlag, Frankfurt, p. 19-35

⁴⁹Османагић Беденик, Н.(2003). *Криза као шанса*, Школска књига, Загреб, стр.17.

- **према циљевима организације:** стратегијска, криза успеха или криза ликвидности и
- **према предвидивости кризе:** предвидива или непредвидива.

Узроци криза могу бити јако широки, а за сваку кризу се може рећи да је јединствена. Ипак, уколико се покушају све кризе сврстати у групе, могу се добити одређене врсте или типови криза. Тако се кризе могу поделити на⁵⁰:

- **Кризе с обзиром на околину из које потичу** (кризе физичке нарави, кризе јавнога мишљења, кризе због грешака управе, кризе политичке околине);
- **Кризе с обзиром на време упозоравања** (изненадне кризе /несреће и смртни случај/ и прикривене кризе /ревизије, унутарњи чиниоци) и
- **Кризе с обзиром на њихово доживљавање** (необичне кризе и перцепцијске кризе).

На врсту кризе утичу три кризне групе и темеље се на претњама репутације/приписивању кризне одговорности⁵¹. Тако се разликују следеће кризе репутације: благе, умерене и опасне кризе репутације. Одређивање врсте кризе помаже у процени почетне стратегије као одговор на кризу репутације, па се почетна процена прилагођава сличним кризама. Врсте кризе по групама могу се поделити на⁵²:

- **Група жртве**
- **Природна катастрофа**
- **Гласине**
- **Насиље на радном месту**
- **Неовлашћено мешање у производ/злонамерност**
- **Случајна група**
- **Изазови**
- **Мегаоштећење**
- **Незгоде техничког квара**
- **Опозиви техничког квара**
- **Група која је у стању спречити**
- **Људске грешке**
- **Опозиви људских грешака**

⁵⁰Новак, Б., (2001). Кризно комуницирање, Биноза прес, Загреб, стр. 43.

⁵¹Heath, R., Coombs, T. (2006). Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, p.203-221

⁵²Heath, R., Coombs, T. (2006). Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, p. 204.

- *Организационо недело без штете*
- *Организационо недело лошим вођењем менаџмента*
- *Организационо недело са штетом*

Без обзира на врсту кризе, кризна стања се могу спречити и то на три начина ⁵³:

- *Строгом контролом*
- *Добро осмишљеним унутрашњим процесима*
- *Промовисањем културе части организације*

3.4 Утицај и предвиђање криза у пословању

Последњих година повећава се број организација које су имале кризе у пословању. Истраживање⁵⁴ на примеру јапанских организација показало је да је више од 65% организација доживело више од једне кризе у последњих 12 година унутар и изван Јапана. Кризе су се јављале везано за производе, природне катастрофе и сајбер преваре. Карактеристике криза разликовале су се у зависности од региона у којима су организације пословале, при чему су организације углавном веома добро припремљене за кризе у области сајбер превара, док за природне катастрофе и производе организације и даље имају минимум контрамера. Број организација које прикупљају информације о кризним ситуацијама развијају приручнике као контрамере за кризе које расту сваког дана. Разлози због којих су се организације припремале за кризу су да минимизирају штету, да се утврде критична менаџмент питања у погледу пословања, као и да се брзо реагује у случају кризе.

Уочено је да организације немају централизовано управљање које контролише целу организацију, али су одељења директно повезана са сваким кризним делом:

- са сајбер преварама везан је ИТ сектор,
- са природним катастрофама, геополитичким кретањима, репутацијом, везан је сектор за опште послове,
- са производом везан је сектор за квалитет,
- са финансијама и правним питањима, везан је сектор за опште послове и правна питања.

⁵³Welsh, Jack, (2005). *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, str. 159.

⁵⁴Deloitte Touche Tohnatsu LLC (2015). *Results of Crisis Management Survey 2014*
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/CMSurvey%202014_Japan.pdf

Истраживања на примеру Чешке Републике показала су да организације које раније нису морале да решавају озбиљније проблеме не предузимају никакву припрему за кризу. Организације покушавају да идентификују услове за свој опстанак, али ризик не везују за стратешки менаџмент, превенција се не сматра значајном за конкурентност.

Организације које желе да се припреме за кризу суочене су са недостатком одговарајућег кадра, као и са недостатком средстава за њихову обуку или ангажовање екстерних сарадника. Према истом истраживању организације су свесне својих унутрашњих слабости и спољних претњи, али не улажу напоре да се спреме за кризе, па тиме стварају потенцијал за неуспех њихових пословних подухвата. Углавном не постоји јасна идеја шта је управљање кризом, како се криза може развити и који се инструменти могу користити, што указује на недовољну припрему за кризне ситуације⁵⁵.

Превенција кризе има за циљ смањење ризика који могу довести до кризе, а ово је део управљања кризним менаџментом. Припрема укључује стварање плана за управљање кризним ситуацијама, избор и обуку тима за управљање кризама и извођење вежби и тестирање плана и тима за управљање кризама.

Организације су способније да управљају кризом када^{56,57}:

1. План кризног менаџмента пружа листу кључних контакт информација, подсетнике о томе шта се обично треба радити у условима кризе, и форме које ће се користити за документовање одговора на кризу. Такође битно је нагласити да План кризног менаџмента није водич корак по корак како треба управљати кризом. План кризног менаџмента штеди време током кризе тако што^{58,59}: унапред одређује неке задатке, прелиминарно прикупља информације, и служи као референтни извор. Одређивање задатака унапред подразумева да постоји одређен кризни тим, чији чланови тима треба да знају које задатке и одговорности имају током кризе;

⁵⁵Mikušova, M. (2011). Small Enterprises vs. Crisis Management, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, vol. 12, p. 45-49. <http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf>

⁵⁶Barton, L. (2001). *Crisis in organization II*, South – Western Cengage Learning, Ohio. p. 198

⁵⁷Coombs, W.T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*, Wesport, Praeger, p. 49

⁵⁸Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding*, Sage, Los Angeles, p. 142

⁵⁹Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager – facing disasters, conflicts, and failures*, Taylor&Francis, New York, p. 78.

2. Заједнички чланови кризног тима треба да обухвате односе са јавношћу, правна питања, безбедносна питања, операције, финансије и људске ресурсе, при чему се требају додати менаџери друштвених медија. Сваки кризни тим ће се разликовати у зависности од природе организације и кризе;
3. Спроводе вежбе како би тестирали планове и тимове најмање једном годишње, а кључна компонента тренинга тима кризног менаџмента је тренинг портпарола. Чланови организације морају бити спремни да разговарају са медијима током кризе, а медијска обука треба да се обезбеди пре него што дође до кризе и
4. Кризни менаџери морају припремити унапред поруке које ће се користити током кризе, тачније морају креирати шаблоне кризних порука (изјаве највишег менаџмента, извештаје за медије, друштвене медијске поруке – нпр. блогови, постови на фејсбуку).

3.4.1 Узроци и знаци који упозоравају на кризе

Кључан за истраживање и разматрање кризе је узрок као појава која изазива одређену последицу и индикатор као показатељ настанка кризе. Постоји неколико знакова упозорења на које се треба припазити како до кризе не би дошло⁶⁰:

- технички дисконтинуитет,
- отпор јавности према новостима,
- инспекцијска упозорења,
- непрекидне гласине и сумње,
- притужбе клијената, лабави менаџерски стандарди и
- приговори нижих запослених.

Стварни узроци кризе могу се видети много пре него што њихове последице настану, па то истиче важност систематизације узрока, како би се брже и лакше уочили. Овде се често не ради само о једном, већ о комбинацији различитих узрока, који могу бити и унутрашњи и спољашњи, могу бити последица погрешних одлука или занемаривања утицаја околине који због неспремности менаџмента на пословни изазов могу довести до кризе. Узроци кризе могу се поделити на квантитативне и квалитативне, спољашње и унутрашње⁶¹.

⁶⁰Луецке, Р. (2005). Управљање кризним ситуацијама. Згомбић&партнери, Загреб, стр. 90-99.

⁶¹Birker, K., Pepels, W. (2000). Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, p. 7-67.

Спољашњи узроци кризе произилазе из неповољног развоја околине, што негативно утиче на пословање организације, а с обзиром да је ове узроке много теже контролисати него унутрашње, овде се ради о тешком задатку процене будућег развоја околине и промена које могу утицати на саму организацију. Спољашњи утицаји се не могу спречити, нити организација може да утиче на ове утицаје, али је важно развити и користити одређене инструменте менаџмента који могу благовремено упозорити на негативна кретања у окружењу. Циљ оваквог благовременог упозорења је добијање на времену, како би се организација припремила на промену.

Унутрашњи извори кризе налазе се у самој организацији и они се могу много лакше сагледати. Менаџмент има највећу одговорност за начин пословања организације, па се и сматра најодговорнијим за унутрашњу пословну кризу⁶².

Спољашњи настају у околини и организација не може бити да утиче на њих, док су унутрашњи чешћи и настају у самој организацији као последица грешака у самом пословању и располагању капиталом. За разлику од квантитативних, показатеља криза, који се могу израчунати и предвидети на основу квантитативних показатеља, квалитативни узроци су више резултат способности менаџмента да предвиде на основу дешавања унутар и изван предузећа могућност настанка кризе посматрањем и предвиђањем дешавања у будућности.

Узроци настанка кризе такође могу бити унутрашњи и спољашњи⁶³. Спољашњи узроци кризе могу бити: промене на тржишту, промене у индустријској грани, опште државне кризе, политичке промене, промене у законодавству, природне несреће и сл. Унутрашњи узроци кризе могу бити: неодговарајућа оспособљеност, нестручност и неморал управе, подцењивање јавног мњења, неефикасно деловање функције управљања, нереални циљеви синдиката у организацијама, неефикасни комуникациони системи, лоша организациона култура, незадовољство и немотивација запослених, лоша организација рада, стварање неформалних група са различитим ставовима, неуређени међусобни односи на радном месту и сл.

⁶²Османагић Беденик, Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, *Зборник Економског факултета у Загребу*, 8 (1), стр. 105-118. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87513

⁶³Дубељ, Н., Домијан-Арнери, И. (2011). Ризици наступа кризе у пословању предузећа морског бродарства, Прегледни чланак, *Наше море*. 58(5-6), стр. 180-192. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112217

Узроци настанка криза према подручју у којима она може наступити су⁶⁴:

- **Управљање предузећем** - подразумева погрешно, нејасно или непажљиво дефинисање циљева, грешке у дефинисаним стратегијама и сл.;
- **Организација** - сама организација као велики систем с високим фиксним трошковима, нејасна разграничења и надлежности, нејасни и скупи путеви и процеси који дуго трају;
- **Запослени** - људски ресурси односно запослени као узроци настанка кризе могу бити: висока флукуација у менаџменту, подзапосленост у менаџменту, непотребна и скупа централизација или децентрализација, стручна, емоционална и социјална недовољна компетентност менаџмента, ауторитарно-патријархални стил вођења, као и непостојећи план развоја запослених;
- **Производња** - у подручју производње такође постоје бројни узроци кризе: застарели или тржишно неприкладни производи, неуспели развој нових производа, недостаци у квалитету, трошковно интензиван производни програм и сл.;
- **Продаја** - узроци настанка кризе у продаји могу бити: погрешне анализе тржишта, погрешна процена будућих потреба, недовољно поверење у трајање експанзије, погрешна политика цена и налога због погрешне процене тржишта, непостојан сервис, непостојање поузданих калкулација, застареле методе продаје;
- **Финансије** - у области финансија узроци настанка криза могу се огледати у: недовољан властити капитал, пораст трошкова коришћења туђег капитала и поткапитализација, знатни недостаци у финансијама и рачуноводству, недовољан надзор над ликвидношћу, погрешан састав управљања трошковима, непостојање контролинга, непостојање прорачуна економичности пре доношења одлука о новим подухватима, неукалкулисан ризик у великим пројектима с дугим развојним периодом, исплата превеликих дивиденди и
- **Тржиште и околина** - у овим областима постоје бројни идентификовани узроци кризе и то: смањење обима наруџбина уз растуће трошкове, промена потражње због нових техника и производа, појачана конкуренција, пораст пореза и социјалних давања, промене у државној политици и коњунктури, захтеви заштите и очувања околине.

⁶⁴Османагић Беденик, Н. (2003). *Криза као шанса – кроз пословну кризу до пословног успеха*, Школска књига, Загреб, стр 30-31.

3.4.2 Стратегије у условима кризе

Организације данас послују у променљивом окружењу, а суочавање са брзим променама захтева заузимање стратешки одређеног става који може да се креће од дефанзивног до офанзивног деловања. Ово подразумева да организација мора да реагује на промену, антиципира промену и спроводи промену. Само спровођење промене је офанзивна стратегија проактивног деловања, мада приступ управљању мора да има сва три става деловања (реаговање, антиципирање и спровођење промене)⁶⁵.

Уколико се препознају знаци промене који би угрозили стратешке циљеве, као и уколико се уоче знаци појаве кризе, препоручује се реактивно деловање менаџмента. Важност стратешког приступа променама је настанак парадигме⁶⁶, односно размишљање о комплексној и динамичкој околини од које зависи развој организације, који се назива стратегијски менаџмент и који представља свеобухатан начин управљања развојем организације. Сама околина наглашава разлику између досадашњег размишљања и понашања у смислу спровођења пословне политике, с обзиром да је сама околина она која диктира неопходност промене. Основне стратегије у кризним условима су⁶⁷: стратегија консолидације и обнављања и стратегија напуштања делатности (Слика 4).

Стратегија консолидације и обнављања предузима се када је ослабљен конкурентски положај и стабилност у циљу преживљавања у основној делатности. Ово подразумева успостављање нове структуре и спровођење промене стратегије, имплементација нове стратегије и иновативност.

⁶⁵Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble, J. (2008). *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p. 334-340.

⁶⁶Менцер, И. (2012). *Стратешки менаџмент: управљање развојем предузећа*. ТЕБ – пословно савјетовање, Загреб. стр. 123-124

⁶⁷Buble, M., Čingula, M., Dujanić, M., Dulčić Ž., Božac M.G. Galetić, L., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić, T. (2005). *Strateški menadzment, Sinergija nakladništvo*, Zagreb. str 122-125



Слика 4. Стратегије у кризним условима

Извор: Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić Ž., Božac M.G. Galetić, L., Ljubić F., Pfliefer S., Tipurić, T. (2005). *Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb.* str 122-125

Стратегија заокрета је стратегија која подразумева промене чији је циљ да се успостави стабилност након уочавања пословне кризе, а на темељу индикатора кризе и то на брз и радикалан начин. Стратегија контракције утиче на величину организације у сврху постизања прилагођавања условима на тржишту и побољшање конкурентности у смислу задржавања основне делатности, а ослобађања терета продајом. Да ли ће се организација одлучити за контракцију зависи од исплативости у односу на реструктурирање или организациону трансформацију.

Када прилике и изазови нису искоришћени за конкурентску предност, спроведене промене нису постигле очекивани резултат, организација је у потуности изгубила стабилност и могућност опстанка, приступа се стратегији напуштања делатности, при чему менаџмент, мора, након детаљне анализе и сагледавања и схватања позиције и пословања организације изабрати стратегију напуштања делатности. У овом случају менаџмент може да изабере једну од три стратегије: стратегија гашења, стратегија продаје и стратегија убирања плодова.

Најрадикалнија је стратегија гашења или ликвидације целе организације или њених појединих делова и њој се приступа када је менаџмент организације исцрпео све остале

могућности превазилажења и превладавања последица кризе по саму организацију или њене делове. Стратегија продаје организације или појединих делова организације, по одлуци менаџмента, има за крајњи циљ трајни опоравак организације, односно повратак нормалном пословању организације. Стратегија убирања плодова ствара, менаџменту, прилике да се у оквиру организације створи могућност да се полако или брзо максимално искористе краткорочни пословни резултати помоћу контроле гашења инвестиција у делове организације, смањење улагања, одржавање, дистрибутивне канале и истраживање с једне стране за покриће трошкова пословања, а с друге стране у бољем случају за улагање у нову индустрију. То је посебна врста излазне стратегије у којој се покушавају максимално искористити краткорочни пословни резултати предузећа са тим што треба имати на уму потешкоће приликом њене имплементације због опасности које могу прозаћи из ње.

Уколико менаџмент жели да једна организација успешно спроведе стратегијске промене мора да обезбеди да се стратегија имплементира у културу саме организације, што се најједноставније постиже уз помоћ конкретних резултата, а носилац ових промена и имплементације стратегије је сам менаџмент. Сама сложеност имплементације одређене стратегије подразумева препознавање и схватање критичних места како би се повећали изгледи за успешну имплементацију, те се не може говорити о успешно вођеној стратегији која се ослања само на хијерархијску основу. Тако да менаџер који управља мора да се ослања на процене и анализе, комуникационе техника и тренинге који могу бити од непроцењиве вредности у помагању с проблемима за које постоје релативно једноставна решења.

Ипак у сложеним ситуацијама може да се јави велики отпор запослених, а то се нарочито односи на кризне ситуације и имплементацију стратегије у кризним ситуацијама⁶⁸.

Тежећи расту, а у контексту стратешког менаџмента, могу настати бројне замке⁶⁹:

- коришћење стратешког менаџмента за постизање надзора над одлукама и изворима,
- руковођење стратешког менаџмента искључиво због акредитације или регулаторних захтева,

⁶⁸Kotter, J. P. (2009). Vođenje promjena. Lider, Zagreb. str. 135-138

⁶⁹Менџер, И. (2012). Стратешки менаџмент: управљање развојем подuzeћа. ТЕБ – пословно савјетовање, Загреб, стр. 123 – 124.

- пребрзо, а тиме и непромишљено напредовање стратешког менаџмента као процеса одређивања мисије према одређивању циљева, стратегије и политика, односно осталим фазама формулисања стратегије,
- избегавање правовременог упознавања запослених са садржајима усвојене стратегије који тако настављају радити иако нису свесни проблема у пословању,
- топ менаџмент ствара превише одлука које се темеље на интуицији што ствара формални приступ израде стратегије,
- топ менаџмент не подржава активно процес стратешког менаџмента,
- избегавање употребе планских величина и показатеља као стандарда за мерење постигнутих резултата,
- препуштање одређивања садржаја стратешког менаџмента “стратегичарима”, односно “планерима” уместо да се у тај процес укључи цео менаџмент, дакле менаџери свих нивоа,
- избегавање укључивања кључних запослених у све фазе стратешког менаџмента,
- избегавање стварања климе сарадње којом се подржава промена,
- сагледавање стратешког менаџмента као непотребног и неважног садржаја,
- приступање стратешком менаџменту превише формално што потискује флексибилност и креативност.

3.5 Улога менаџмента у условима кризе

И пре него што криза настане, сваки појединац а нарочито менаџер, мора да размишља како ће криза утицати на њега, околину, запослене и организацију, па самим тим и кризни менаџмент је веома битан и незаобилазан део одговорног управљања, као скуп најразличитијих процеса и функција чија је сврха да предвиде могуће кризне ситуације, а самим тим и да припреме организацију да спречи настанак кризе или да је превазиђе уз минималне последице.

Кризни менаџмент у неку руку обухвата све радње и поступке који обухватају превенцију, ублажавање и опоравак што поред спознаје пропуста и слабости одлучујуће делује на могућност организације да у потпуности или делимично овлада кризом⁷⁰.

Управљање кризним ситуацијама јавља се и у приватном, јавном и друштвеном сектору. Иако друштвене и јавне организације имају лошији кризни менаџмент у односу на

⁷⁰Османагић Беденик Б. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса. *Зборник економског факултета у Загребу*, 8(1), стр. 101-118.

приватне⁷¹ постоји генерални став да све организације улажу напор у овој области. Кризни менаџмент представља скуп функција или процеса којима је циљ идентификовати, изучити и предвидети могуће кризне ситуације и успоставити потребне начине који ће организацији омогућити спречавање кризе или адекватну реакцију и њено успешно решавање уз смањење њених последица на што мањи ниво и што бржи повратак у нормално стање⁷².

Без обзира на величину, криза може погодити сваку организацију, менаџери организације коју захвати кризна ситуација морају деловати брзо како би се установио њен узрок, уклонити га уз што мању штету и решили кризу. Карактеристика доброг кризног менаџмента је брза и одлучна реакција донесена на темељу познавања симптома кризе, при чему се иде ка њеном брзом решавању са што мањим последицама. Сваку кризну ситуацију треба на крају анализирати и довести до закључка који ће организацију учинити снажнијом за будуће пословање.

Уколико организација успе боље овладати кризом од конкуренције, успешан кризни менаџмент може постати конкурентска предност саме организације⁷³.

Различити аутори сугеришу различите приступе процесу кризног менаџмента. Тако Милар и Хеат (2004)⁷⁴ кратко описују да “традиционално, добар кризни менаџмент обухвата три елемента: мора да постоји план за активност, организација мора да има рани систем упозорења како би се сигнализирале потенцијалне кризне ситуације и организација мора да има кризни менаџмент тим који има снагу да реагује на кризу”. Други пример процеса кризног менаџмента Блајт (2002)⁷⁵ је представио кроз кораке како се припремити за критичне догађаје:

1. Анализа могућих слабих тачака
2. Оцена постојећих процедура, ако уопште постоје
3. Идентификација нових процедура које треба да се савладају ради отклањања слабих тачака
4. Организовање плана кризног менаџмента

⁷¹Piotrowski, C. (2006). Hurricane Katrina and Organization Development: Part 1. Implications of Chaos Theory, *Organization Development*, 24 (3), pp. 10–19.

⁷²Кешетовић Ж., Тотх И.(2012). *Проблеми кризног менаџмента*, Велеучилиште Велика Горица, Велика Горица, стр. 263.

⁷³Османагић Беденик Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, Зборник Економског факултета у Загребу, 8 (1), стр. 101-118.

⁷⁴Millar, D., Heath, R.L.(2004). *Responding to Crisis: a rhetorical approach to crisis management*. Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah, New Jersey. p. 120

⁷⁵Blythe, T.V. (2002). Preparing for crisis, *Journal: Executive Excellence*, Vol. 19.

5. Употреба припремљеног плана и
6. Контрола могућих нивоа слабих тачака као активност коју треба стално вршити.

Према Скоглунду (2002)⁷⁶ кризни менаџмент нема вредност ако не постоји рутина, уколико није јасно дефинисано ко је укључен у процес припрема и уколико се на томе не ради константно. Представио је пет корака како се може припремити за кризу: идентификовање претњи и ризика, анализа последица, формулисање стратегије и организовање ресурса, тренинг и праћење планова.

Разлика између менаџмента ризика и кризног менаџмента је у фази у којој се менаџмент ризика фокусира на инциденте који ће се вероватно десити, а кризни менаџмент мора укључити најгоре ствари које се могу десити.

Легчевић и Таучер (2014) кризни менаџмент представљају као скуп активности које су циљано усмерене на овладавање ситуацијама које негативно утичу на развој и опстанак организације као и на основне циљеве организације. Самим тим, из тога произилази, да су основне карактеристике кризног менаџмента проналажење и успостављање радњи, поступака и метода потребних за превенцију кризе, за минимизовање последица у току и након настанка кризе односно увођење радикалних мера у случају немогућности другог решења последица кризе. По њима су, такође, све активности које су усмерене на спречавање настанка кризе превентивне активности кризног менаџмента, а у јединственом циљу обезбеђивања основних варијабли након појаве кризе што подразумева деловање реактивног кризног менаџмента којег карактеришу јасни циљеви за остварење ликвидности или зацртаног успеха⁷⁷.

Сви они који у одређеним ситуацијама, без обзира на ниво управљања, имају одређену улогу у управљању кризом, пред собом увек имају велику лепезу начина за решавање кризе, без обзира да ли се ради о микро или макро системима и у великој мери од њих зависи исход кризе по систем.

У моделу који су развили Веитзел и Јонсон (1989) описују се стања и понашање различитих нивоа менаџмента за време кризе који организацију воде у пропадање па је

⁷⁶Skoglund, T. (2002). *Krishantering – Om ledarskap och kommunikasjon*, Ekerlids Förlag, Stocholm.

⁷⁷Legčević, J., Таучер, К. (2014). Кризни менаџмент у функцији нове теорије менаџмента. *Економски вјесник*, 27 (1), стр. 199-208.

самим тим и назван „процесом пропадања“, а у њему ови аутори разликују пет кључних фаза⁷⁸:

1. **Фаза заслепљености** - руководство не примјећује знакове који указују на могућу кризу и због тога не може да донесе никакве превентивне одлуке. Често је за то незнање крив управо непотпуни систем комуникације унутар и изван система;
2. **Фаза пасивности** - руководство постаје свесно опасности кризе, али ништа не предузима јер верује да ће се проблеми решити сами од себе и подцењује могућу кризу и њене поседице;
3. **Фаза погрешних одлука** - коначно руководство се одлучује на неке кораке, често доноси одлуке које се темеље само на њиховој властитој перцепцији и на једностраним информацијама;
4. **Фаза кризе** - кризу примећује и околина, али се обично још увек доносе погрешне одлуке и
5. **Фаза пропасти** - положај који више не може да се спаси, јер је разлика између жељеног и чињеничног стања превелика.

Задатак менаџмента је да идентификује пре свега лица која су припремљена, довољно агилна и упозната са дешавањима унутар и изван организације. Јак менаџмент тим треба да има унапред припремљен формални план којем се дефинишу улоге и задаци у случају настанка кризе.

Менаџмент план за управљање кризним ситуацијама треба да садржи⁷⁹:

- кључне чланове тима који су спремни и обучени да предузму хитне акције за све аспекте кризе, који се крећу од сигурности, правних, финансијских питања, осигурања и сл.,
- план комуникације који укључује портпарола за медије, и одговарајуће вођство запослених,
- детаљан преглед да би се проверило да ли изјаве и друге радње нису погрешне, иако су њихове намере добре,
- разматрање потенцијалног утицаја на угрожене групе укључених страна, укључујући акционаре, запослене, купце, пословне партнере и изабране званичнике - контакт за комуникацију са њима и

⁷⁸ Weitzel W., Jonsson E.. (1989). “Decline in organizations: A literature integration and extension”, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 91-109.

⁷⁹ MacDougall, A., Yalden, R., Ritchie, L., Bradley, N. (2016). *The Board's Role in Crisis Management*. Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Toronto p.20-22.

- план опоравка пословања како би се ствари вратиле на старо стање брзо и што је могуће ефикасније.

Истраживања⁸⁰ показују да су у области кризног менаџмента заступљени искуснији радници (који су старији од 46 година). Менаџери у области ризика углавном имају образовање из области права, менаџмента, економије и инжењерских наука.

Рад менаџера у области ризика углавном обухвата развој културе ризика, процена ризика и контрола ризика. Они се баве широким спектром ризика укључујући: оперативне ризике, ризике од превара, ризик од сајбер сигурности, ризике по животну средину. Менаџери ризика углавном извештавају виши менаџмент, финансијско одељење и имају директан приступ власницима. На професионалном нивоу менаџери ризика сматрају да је од изузетног значаја увођење културе у погледу значаја сагледавања ризика у пословању. Менаџери који се баве кризама, морају да имају посебне обуке које се базирају на симулацији управљања у кризним ситуацијама, које укључују сарадњу са колегама, добру комуникацију и способност вођења тима на ефикасан начин⁸¹. Како услови пословања и окружење имају тенденцију сталних промена то је захтев за сталном едукацијом императив, како би се успешно управљало кризама.

Превенција кризе је циљ кризног менаџмента, а способност менаџера да предвиди и спречи кризе представља њихов важан квалитет за обезбеђивање успешног рада организације. Међутим, елементи који доводе до настанка кризе и њеног развоја и даље су непоуздани фактори за менаџмент за шта постоји велики број разлога⁸²:

- већина менаџера верује да добро раде свој посао и да њихово понашање не може довести до неуспеха,
- тешко је претпоставити последице догађаја за које менаџери не могу пронаћи узрочне везе и
- као последица повезивања фактора у глобалном окружењу и њиховој брзој интеракцији, смањује се могућност за доношење квалитетних одлука, што ствара још један кризни потенцијал и претњу за пословање.

⁸⁰AMRE in partnership with PwC (2017). Risk Manager Barometer Survey 2017, 5th edition. <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2017/10/barometre-risk-manager-uk.pdf>

⁸¹Weller, J., Wilson, L., Robinson, B. (2003). Survey of change in practice following simulation-based training in crisis management, *Anaesthesia*, 58 (5), p. 471-479.

⁸²Mikušova, M. (2011). Small Enterprises vs. Crisis Management, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, vol. 12, p. 45-49. <http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf>

3.5.1 Иновативност менаџмента

Да би организација одолела променама у окружењу и да би остварила значајну конкурентску предност, она мора да буде иновативна. Конкурентска способност, представља способност организације да дугорочно и доследно побеђује своје конкуренте у тржишним условима пословања, а такође представља и снагу одговора на захтеве купаца и изазове конкуренције који се јављају у окружењу организације где она послује⁸³.

Сврсисходност иновативности уједно је и мотивација у функцији јачања организације.⁸⁴ Томпсон, Стикланд и Гамбл (2008) сматрају да способност да се испуне жеље и да се у потпуности задовољи данашњи купац не значи, аутоматски, да ће тај исти купац бити задовољан и сутра јер свако „сутра“ са собом носи нове захтеве и трендове који захтевају правовремен одговор организације⁸⁵. Задатак сваког успешног менаџера је да данас схвати и испуни потребе и захтеве за сутра, то јест, да схвати и разуме шта ће купац сутрашњице да вреднује и који ће му бити захтеви.

Друштвене и економске силе које врше утицај и подстичу на промене, највише се, огледају⁸⁶ у све учесталијим и јачим економским интеграцијама на међународном плану, променама у друштвеним уређењима и све већој либерализацији тржишта, јачањем и сазревањем тржишта у државама које су најразвијеније као и у све бржим технолошким променама на свим пољима. Окружење у коме, данас, делују и раде организације и системи у савременом друштву постављају пред менаџмент све интензивније и веће изазове те је иновативност менаџмента од пресудног значаја за опстанак и развој организација и система.

Стратегијска и тактичка прилагодљивост, оперативна способност и способност да се надмаши конкуренција, знање да се мотивишу запослени су поред нових и унапређених менаџерских и организационих способности неопходни предуслови да би системи и организације данас опстале.

⁸³Алексић, А. (2009). Улога управљања организацијским променама у изградњи одрживе конкурентске способности предузећа. *Зборник Економског факултета у Загребу*, 7(2), стр. 37-47. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69015

⁸⁴Брзаковић М., (2015) Иновације у функцији развоја привреде, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, 10. децембар 2015, стр. 22-26.

⁸⁵Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću*, Теорија и случајеви из праксе, Мате d.o.o., Zagreb, стр. 68.

⁸⁶Коттер, Ј. П. (2009). *Вођење промена.*, Лидер, Загреб.

Изазови који подстичу иновативност менаџмента могу се посматрати као⁸⁷:

- бржи ритам промена узрокује губитак конкурентске предности не само поједине организације већ и целе индустријске гране,
- смањене улазне баријере погодују развоју конкурентске “анархије”,
- смањена контрола над “мрежом вредности” и “еко-системима” узрок су конкурентности помоћу успешног преговарања, а мање тржишне моћи,
- стварање и продаја интелектуалног власништва иду у прилог свету у којем дигитализацијом информације и идеје “желе бити слободне”,
- снага потрошача ојачана доступности информација путем интернета,
- краћи животни циклус стратегија и промена стварају параболу успеха због доступности капитала, екстернализације пословања, глобалног приступа интернету и
- обарање цена узроковано ниским ценама комуникације и глобализацијом смањује марже.

3.5.2 Компетенте кризног менаџера

Кризни менаџер пре свега мора имати снажну самомотивациону способност за предвиђање различитих ситуација. Они морају да буду лојални, да имају висок ниво професионализма, способност апсолутне пажње на детаље⁸⁸, да буду доследни и поуздани. Као и сви менаџери и менаџери кризних ситуација морају да поседују техничке компетенце. Да би се бавио кризним ситуацијама менаџер мора да има знање о организацији, њеној околини, да зна да сагледа претње и могућности, материјална и нематеријална средства која су на располагању за спасавање организације⁸⁹, али исто тако мора да има професионално и животно искуство у управљању кризним ситуацијама.

Кризни менаџер мора посебно знати методе и технике у области стратешког менаџмента, управљања пројектима, управљања променама, управљања процесима, управљања временом, управљања конфликтима, организациони менаџмент, лидерство, планирање и доношење одлука.

⁸⁷Хамел, Г. (2009). *Будућност менаџмента*. Мате д.о.о., Загреб, стр. 9 -11.

⁸⁸ Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey- Bass, New York, p. 93

⁸⁹ Herbane, B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium- Sized Enterprises, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, Vo 21 (2), p. 82–95.

Бројни аутори⁹⁰ истичу важност развоја људских ресурса за стварање способности организације да управља активностима кризног менаџмента. Већина менаџера је свесна негативних последица криза у организацији, а такође је свесна и важности комуникације као дела реактивне кризне стратегије. Овде је од изузетног значаја фокус на лидерство у свим фазама кризе, како би се изградио тим са високим перформансама, који сумира потребне способности од кризног менаџера који ствара прави тим, води тим, успоставља и прати правила тимски рад уз одржавање високих радних стандарда под притиском. Осим сталног професионалног развоја, сматра се да је за кризног менаџера значајно и знање изван професионалне специјализације. Овде се говори о друштвеним вештинама где вештине кризног менаџера морају укључити и менаџмент емоционалних елементата људског понашања. То значи да кризни менаџер мора да има способност да створи подржавајуће окружење, мирне емоције и ситуације као и контролу сопствених негативних осећања. Да би био успешан кризни менаџер мора бити креативан и имати добре вештине комуникације, уз фокус на стилове учења⁹¹ који омогућавају високу поузданост да управља неочекиваним ситуацијама у организацији боље од других. Вештине психолошке природе су такође кључне за рад кризних менаџера, при чему алати које менаџери могу корисити за анализу критичних догађаја обухватају⁹²: количину контроле над догађајима, у којој мери догађај може да погоди организацију, степен стварне штете и трајање симптома.

Истраживање Микушове и Чопикове (2016)⁹³, базирано је на утврђивању степена важности индивидуалних вештина и способности које су потребне за обављање послова кризног менаџера, при чему су за оцену коришћене скале. Скала 1 значи висок маргинални значај за постизање одличних перформанси, а четврти степен указује да је вештина или способност кључна за постизање одличног нивоа перформанси.

Додељене су и циљне вредности за индивидуалне вештине, које указују на очекиване карактеристике вештина или способности за радног место, при чему треба нагласити да за одређене активности није увек потребан највиши ниво (колоне Циљне вредности у

⁹⁰ Wooten, L.P. and James, E.H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), p. 352–379.

⁹¹ Weick, K. and Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, John Wiley & Sons, New York, p.58

⁹² Margolis, J.D., Stoltz, P.G. (2010). How to Bounce Back From Adversity, *Harvard Business Review*, 88 (1–2), p. 86–92.

⁹³ Mikušova, M., Čopikova, A. (2016). What Business Owners Expect From a Crisis Manager? A Competency Model: Survey Results From Czech Businesses, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (3), p. 162-180.

табели 1.), док постигнут ниво перформанси указује на одступање од циљних вредности које је истраживање показало.

Табела 1. Циљне вредности и ниво перформанси вештина и способности менаџера

ВЕШТИНЕ	СПОСОБНОСТИ	ЦИЉНЕ ВРЕДНОСТИ	ПОСТИГНУТ НИВО ПЕРФОРМАНСИ
МЕНАѢЕРСКЕ	Лидерство	4	3
	Стратегијско размишљање	3	3
	Фокус на резултат	3	3
	Фокус на људе	2	2
	Управљање временом	2	2
	Прилагодљивост	5	4
	Решавање проблема	5	4
ДРУШТВЕНЕ	Осећај припадности	2	2
	Комуникација	4	3
	Тимски рад	5	3
	Независност	5	4
	Фокус на потрошаче	2	1
ФУНКЦИОНАЛНЕ	Фокус на стандарде	1	1
	Креативно размишљање	5	3
	Флексибилност	5	4
	Управљање људима	3	2
	Управљање производима/услугама	2	2
	Управљање финансијама	5	4
	Планирање	3	3
	Организација рада	2	2

Извор: прилагођено према: Mikušova, M., Šorikova, A. (2016): What Business Owners Expect From a Crisis Manager? A Competency Model: Survey Results From Czech Businesses, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (3), p. 162-180.

3.5.3 Концепт управљања кризом

Све кризе имају усвојени квалитет од стране особа које предузимају прву акцију. Менаџери треба први да препознају импулс који упућује на кризу и да реагују у складу са претпоставкама за избор правог одговора на дати импулс. Када активира одређени импулс, менаџер активира след догађаја, спонтане реакције од стране различитих актера који решавају непосредне проблеме, при чему постоји моућност и стварања нових проблема, чиме се продужавају кризе. Из перспективе прихватања кризе, може се уочити да оне могу имати мале почетке које се огледају у људској акцији, а мали догађаји могу кулминирати другим догађајима, а временом системски изградити окружење које представља комбинацију неочекиваних пропуста.

Да би се квалитетно управљало кризом потребно је одредити динамику доношења одлука и саму људску варијабилност која ће бити изложена утицају кризе. Да би се квалитетно управљало кризом потребно је применити концепте⁹⁴: посвећености, капацитета и очекивања за кризне услове.

Важност посвећености је једноставна, јер када људи врше одређене активности, њихови разлози за вршење тих активности су углавном очигледни, посебно када саме активности могу бити поништене, минимизирани или одбачени. Активности које нису видљиве или трајне могу бити објашњене случајним објашњењима, и постају све више јавне и неопозиве. Објашњења која се развијају ретроспективно да оправдају почињене акције често су јака и могу произвести селективну пажњу, самопоуздање и самопотврђивање. Права решења претпостављају и перцепцију и акцију, док сложена решења могу представљати добро али и зло у кризним ситуацијама. Мрачна страна посвећености је то што доводи до мртве тачке, јер када се човек једном посвети циљној акцији, гради објашњење које оправдава ту акцију, то објашњење тежи да се настави и претвори у претпоставку која се узима без одговарајућих доказа за успех.

Концепт капацитета може утицати на управљање кризом кроз перцепцију, дистрибуцију надлежности и контролу, а све у оквиру одређене хијерархије и броја извршилаца. Репертоар капацитета и одговора утиче на перцепцију кризе, јер људи који виде догађај имају и способност да нешто предузму.

Када се промени капацитет, мења се и перцепција и акција, па је овај однос кључан у креирању подстицајне тачке за побољшање управљања кризама. Уколико људи мисле да могу много тога урадити, онда могу усредсредити пажњу на разноврсне улазе и самим тим лакше носити са кризном ситуацијом.

Уколико постоји специјализована експертиза⁹⁵ не види се шира слика развоја кризе и изостају кључни догађаји. Специјалисти су фокусирани на само неколико ствари, али ако те ствари нису кључне за решавање кризе, не могу много помоћи како би се проблем решио. Позитивно је уколико се људи добровољно укључују у акције решавања кризе и

⁹⁴ Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, 25 (4), p. 305-317.

⁹⁵ Perrow, G. (1984). *Normal Accidents*, Basic Books, New York, p. 304

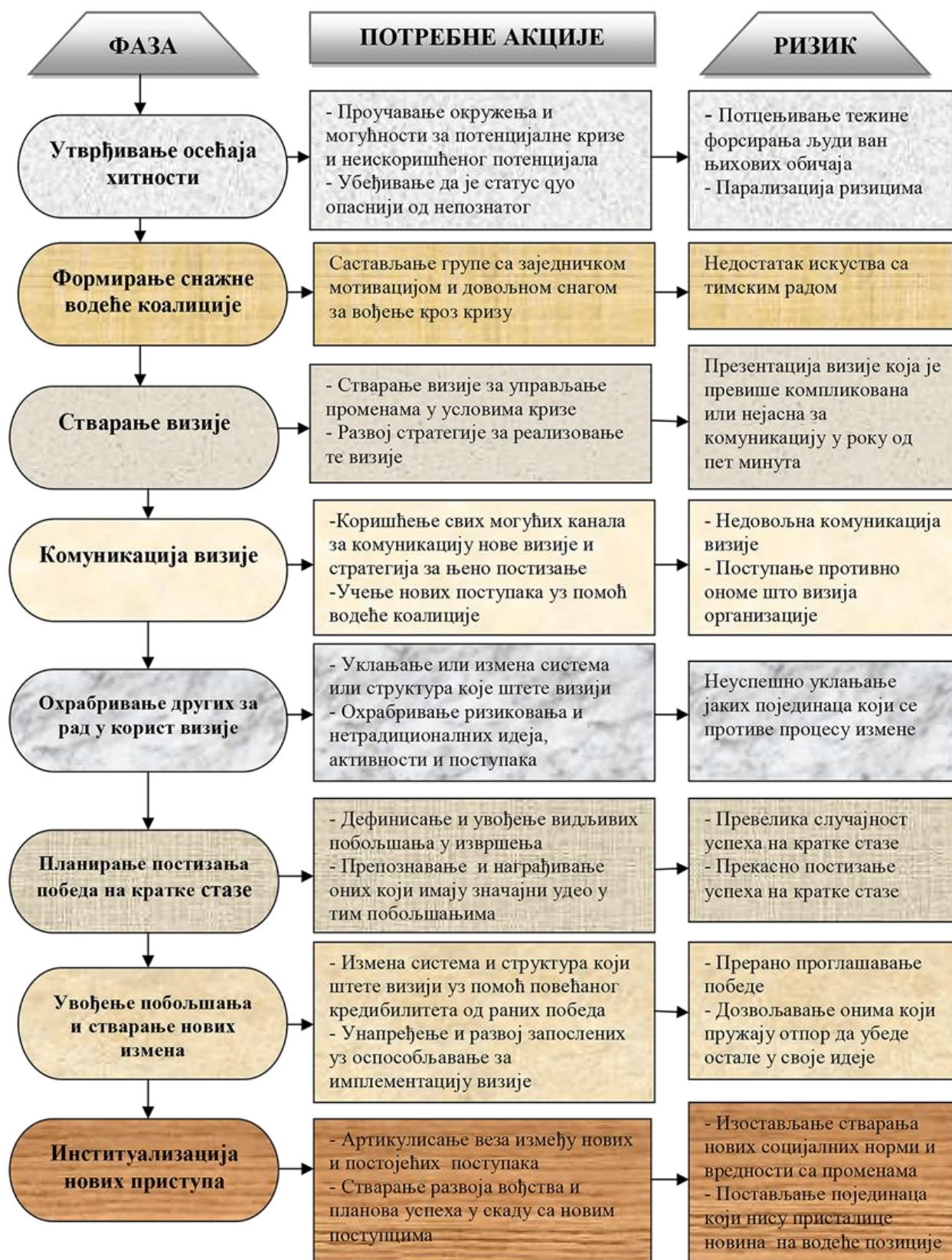
уколико су свесни својих активности и капацитета, јер ова посвећеност може омогућити да уоче кризу док је још у развоју.

Очекивања и претпоставке које највише руководство чини унутар организације, утичу на усвајање и начин прихватања одређених ставова. Многе претпоставке могу повећати или смањити вероватноћу мале грешке која може ескалирати у велику кризу. Претпоставке су према томе важан извор превенције кризе, а сам сценарио почиње највишим менаџментом, који као ауторитети преносе перцепцију кризе на ниже линије управљања. Позитивна и олакшавајућа околност је уколико највиши нивои менаџмента прихватају и разматрају мишљења, ставове и перцепције нижих нивоа и на тај начин свеобухватно сагледавају могућност настанка и отклањања евентуално настале кризе.

3.6 Менаџмент стратегије у условима кризе

У плану кризног менаџмента од изузетног је значаја одредити људе задужене за комуникацију у условима кризе. Препоручује се да тим који прави план комуникације у условима кризе буде задужен и за комуникацију, с тим да се у моменту кризе повећава број чланова тима који имају различите улоге и надлежности. На Слици 5. представљене су фазе, потребне акције и ризици у случају појединих акција кризе. Може се видети да су фазе у случају криза: утврђивање осећаја хитности, формирање снажне водеће коалиције, стварање визије, комуникација визије, охрабривање других за рад у корист визије, планирање постизања победа на кратке стазе, увођење побољшања и стварање нових измена и институализација нових приступа.

Из слике се види да свака од ових фаза има потребне акције, али такође и ризике на које треба обратити посебну пажњу приликом спровођења одређене фазе.



Слика 5. Фазе у случају кризе, потребне акције и ризик акције

Извор : Kotter, J.P. (2007). Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, *Best of Harvard Business Review*, January, p. 1-13. http://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/___leading_change_-_kotter.pdf

Постоји растуће интересовање за стратегију унутрашњих аспеката кризне ситуације са фокусом на начин на који менаџмент комуницира са запосленима о кризи. Интерна кризна комуникација је важна јер помаже ублажавању стресних криза за запослене и осветљује како запослени могу постати амбасадори током кризе⁹⁶. Уопште истраживања унутрашње кризне комуникације показала су да менаџери занемарују комуникацију са запосленима током кризе. Међутим, модел комуникације који треба да се негује је тај где се запослени не сматрају пасивним примаоцима, већ и као активни учесници, они који предузимају сопствене комуникативне иницијативе покушавајући да осете кризне ситуације и који у одређеној мери могу бити комуникативно мобилисани у кризи⁹⁷.

3.7 Посткризна процена

Након кризе, за менаџмент је од изузетног значаја да извуче искуства и уочи основне узроке кризе, као и њихов утицај на репутацију организације и односе са кључним партнерима. Такође је неопходно учити колико је било ефикасно управљање приликом суочавања са кризом, која побољшања треба урадити у процесима организације као и укључити план за управљање кризним ситуацијама⁹⁸. На кризу не треба увек гледати са негативног аспекта, јер криза припрема пут за остваривање неке новине, показује када и где треба предузети одређене промене.

Сама кризна реакција⁹⁹ може се посматрати као сложени систем са нејасним границама и различитим агенсима који долазе из неколико различитих делова организације и могу служити једном или за више задатака који одговарају на кризу: сигнал, ограничавање штете, опоравак, учење и редизајн. Сам систем је у стању да учи из своје околине и да на основу тога током времена промени своју структуру и саму организацију, чиме ће се мењати и понашање појединаца.

⁹⁶Frandsen, F., Johansen, W. (2011). The study of internal crisis: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), p. 347-361.

⁹⁷Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), p. 270-279.

⁹⁸MacDougall, A., Yalden, R., Ritchie, L., Bradley, N. (2016). *The Board's Role in Crisis Management*. Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Toronto, p.5-22.

⁹⁹Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crisis, *Management Decision*, 44(7), p. 892-907.

Део успеха напора кризног менаџмента за управљање кризом зависи од тога каква је организација и шта ради након кризе. То је разлог зашто је неопходан критички осврт и могућност прецизирања динамике процеса одговора на кризу – фактора који обликују избор одговора на кризу. Што се више зна о процесу одговора на кризу, ефикаснији је кризни менаџмент, а сама криза је један догађај или интеракција унутар већег односа између организације и њеног окружења.

Криза може оштетити или бити претња квалитету односа између организације и окружења, па је тако неопходно урадити све како би се спречила, или како би се што више смањиле посткризне последице¹⁰⁰.

Неке кризе се не могу спречити, а то су кризе које настају услед ратова, елементарних непогода и сл. Ипак, већина криза се могу спречити добрим мерама које се требају предузети у право време. Менаџери међутим сами праве грешке које доводе до криза у пословању. Те грешке могу да се исправе, али у бројним ситуацијама могу озбиљно да оштете пословање предузећа, па чак и да доведу у питање његов опстанак. Грешке које менаџери могу да направе, а које могу довести до кризе су¹⁰¹:

1. ***Неразвијен осећај менаџмента за хитност у спровођењу акције*** - најуспешније промене настају онда када појединци или одређене групе почну да анализирају тржишну (конкурентску) позицију организације, нове трендове у области технологије, као и финансијске перформансе. Виши менаџмент врло често у својој структури има велики број менаџера, али недовољно лидера. Задатак (надлежност) менаџмента јесте да минимизира ризике, као и да текући систем одржава на оперативном нивоу. Промена, према дефиницији, захтева креирање новог система који захтева руковођење (лидерство). Прва фаза у процесу обнове по правилу не води нигде све док се довољан број лидера не ангажује и не упосли на вишим хијерархијским нивоима. По правилу трансформације увек добро почну у случајевима када се на челу организације налази неко ко је лидер и ко увиђа значај и неопходност спровођења кључних промена;

¹⁰⁰ Coombs, T., Holladay, S. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches, *Journal of public relations research*, 13(4), p. 321-340.

¹⁰¹ Kotter, J.P. (2007). Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, *Best of Harvard Business Review*, January, p. 1-13. http://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/___leading_change_-_kotter.pdf

2. **Креирање недовољно моћне (водеће) заједнице** - у свим, како малим тако и великим организацијама, на самом почетку пословања налази се успешан водећи тим који се састоји се од 3 до 5 људи. Ипак у великим организацијама, долази до раста и увећања од 20 до 50 посто, пре него што се у трећој и даљим фазама оствари напредак. Како заједништво водећег тима укључује чланове који нису део вишег менаџмента оно самим тим настоји да функционише изван шаблона, односно изван оне хијерархије која је дата самом дефиницијом. Ово иако може бити веома непријатно, са друге стране врло је неопходно и потребно. Уколико је постојећа хијерархијска структура радила како треба нису ни биле неопходне неке велике промене и трансформације. Међутим, уколико постојећи систем не ради неопходна му је реформа која захтева активности које превазилазе уобичајене границе, очекивања и протоколе;
3. **Недостатак визије** - визија увек превазилази цифре које се налазе у плановима. Визија заправо указује на правац у ком организација треба да се креће. Понекада прве назнаке долазе од самих појединаца, а након заједничког рада у периоду од 3 до 5, па чак и 12 месеци, као резултат аналитичког мишљења и по мало „сањарења“ долази се до стратегије неопходне за постизање визије;
4. **Недовољно комуницирање визије** - без јасно дефинисане и разумне визије сви напори за трансформацијом и променама могу врло лако да наведу организацију ка неадекватним и недовољно јасним пројектима, који у крајњој линији организацију воде у погрешном смеру или чак нигде ни не воде. У неуспелим трансформацијама често се налази велики број планова, директива и програма, али не и визија, са којом су упознати кључни запослени у организацији;
5. **Недовољно разумевање визије** - визија представља виђење организације, где она треба да се налази у одређеном моменту. Процес трансформације је немогућ уколико стотине или чак хиљаде људи не покаже добру вољу да се укључи и помогне достизању визије. Запослени никада неће поднети жртве, чак и када нису задовољни тренутним статусом, осим у случајевима када сматрају да су корисне промене могуће. У свакодневним и уобичајеним дискусијама о пословним проблемима, менаџери заправо разговарају о томе како се предложена решења уклапају или не у већу слику. У оквиру редовне оцене перформанси они дискутују и о томе колико запослени својим понашањем помажу или напротив подривају визију. У успешним процесима трансформације руководиоци користе све расположиве канале комуникације намењене ширењу визије.

Они сва досадна и непрочитана компанијска писма и списе претварају у занимљиве чланак о визији. Они су уобичајене, рутинске и досадне тромесечне (кварталне) састанке менаџмента претворили у узбудљиве и занимљиве дискусије о трансформацији и променама. Одбацили су опште менаџерске обуке и заменили их курсевима и обукама који полазе од пословних проблема и нове визије;

6. ***Несистематично планирање и креирање краткорочних циљева*** - трансформација захтева одређено време, као и ризике које са собом носи процес обнове уколико нису јасно дефинисани краткорочни циљеви. Већина људи се неће одлучити да крене у процес уколико немају убедљив доказ да ће се у периоду од 12 до 24 месеца остварити очекивани резултати. Без краткорочних циљева многи људи одустају, или се прикључују оним људима који су се активно супротстављали променама. Креирање краткорочних циљева потпуно је супротно од очекивања, односно надања да ће се остварити краткорочне победе. У успешним трансформацијама менаџери активно и континуирано траже начине да остваре јасна и видљива унапређења перформанси, успоставе (дефинишу) циљеви у годишњим плановима, постигну побољшања, као и да награде све оне људе који су учествовали у том процесу било признањима, унапређењима или новчано;
7. ***Проглашавање победе сувише рано*** - након неколико година тешког, напорног рада менаџмент може доћи у искушење да прогласи победу након првобитног побољшања перформанси. Све док се промене не укорене дубоко у културу организације, процес може да траје од 5 до 10 година, нови приступ је врло осетљив и подложен регресији и из тог разлога треба причекати одређени период да промена оствари жељене резултате. Уместо проглашавања победе, најуспешнији лидери користе кредибилитет који имају остварујући краткорочне резултате како би се суочили, односно како би дотакли и неке од већих и озбиљнијих проблема. Они укључују нове пројекте реинжењеринга који су много већег обима у односу на оне првобитне и потпуно им је јасно да процес промена захтева не месеце него године и
8. ***Неукључивање промена у културу организације*** – два су фактора посебно значајна када је реч о институционалним променама организационе културе. Први се односи на обраћање пажње како људима показати и приближити нове приступе, понашања и ставове неопходне за побољшање перформанси.

Други фактор се односи на време које је потребно да нова генерација топ менаџера буде заиста та која је оличење новог приступа. Уколико се захтеви за унапређењем не промене, промене ретко опстају. Једна лоша одлука на врху организације може да доведе у питање године тешког и напорног рада.

Како се криза обично доживљава са негативном конотацијом, њене последице се углавном посматрају као деструктивне, међутим морају се посматрати и као конструктивне, односно са позитивног аспекта. Уколико се посматра редослед, последице кризе су увек деструктивне: власницима се смањује стопа примања на основни капитал, а у случају великих губитака могу изгубити део или цео уложени капитал. Уколико је власник запослен у организацији, јавља се и опасност од губљења радног места, примања и сл. Шанса овладавања и конструктивног коришћења кризне ситуације зависи пре свега од способности проналажења конструктивних решења, а за власнике и за запослене то представља изазов побољшања организационих структура, радних процеса, информационих процеса, стилова руковођења и начина сарађивања¹⁰².

¹⁰²Беденик Османагић, Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, *Зборник Економског факултета у Загребу*, 8(1), стр. 101-118.

4 ИНФОРМАЦИЈЕ И ИНФОРМИСАНОСТ

4.1 Карактеристике информација у савременим условима живота и пословања

Човечанство је научило да прикупља информације, преноси их, сортира, филтрира и усклађује¹⁰³. Информације се преносе медијима, као савременим видовима комуницирања, а у данашње време медијска неписменост значи немогућност доласка до информација на време, у обиму и квалитету потребном за свакодневно функционисање.

Да би се добила информација потребни су подаци који се прикупљају, анализирају и тумаче. Подаци су подлога за информације, а информација је резултат одређеног процеса у коме је податак улаз¹⁰⁴. Да би одређени подаци у виду информације задовољили неопходне услове треба да имају одређене карактеристике, као што су: доступност, аутентичност, ажурност, јасност, разумљивост, квалитет, актуелност¹⁰⁵.

Бројна истраживања¹⁰⁶ показују да је у савременим условима пословања организацијама неопходан другачији приступ информацијама. Традиционални приступ у којем је једна особа задужена за информације, полако уступа место ИТ особљу, које не ставља акценат само на квалитет информација, већ и на ефикасно складиштење и проналажење информација. Прихваћено је мишљење да су информације вредан ресурс, и да је најважнија обавеза управљања информацијама као имовином постала главни фактор у имплементацији успешних информационих система. Варијабле које утичу на имплементацију информационих система су (Слика 6): стање тржишта, природа индустрије, промене у законодавству, промене конкуренције, информације од извршног менаџмента.

Прва четири фактора су екстерна за компанију и могу имати велики утицај на њену унутрашњу структуру, на пословни успех, као и на успешну имплементацију

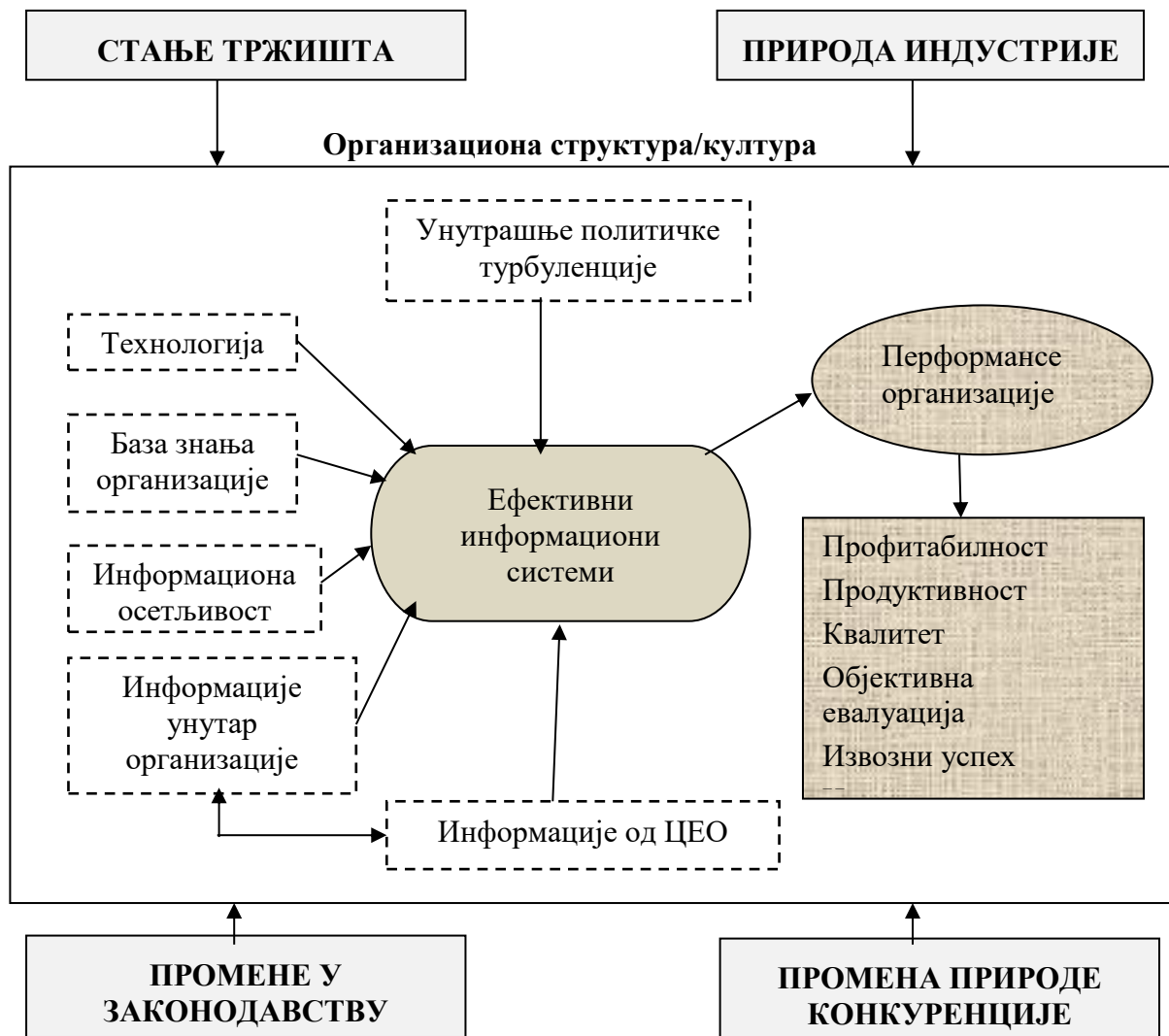
¹⁰³Gleivick, J. (2011). *The Information - A History, a Theory, a Flood*, Kindle edition, Pantheon Books, New York, p. 428

¹⁰⁴ Цветковић, Јб. (2006). *Маркетинг информациони систем*, ФИМ, Крушевац. стр. 52

¹⁰⁵ Радомир, К., Авакумовић, Ј., Станковић, В., Вујачић, Н. (2011). Значај информације у маркетингу пословно – производног система, *ИМК – 14 Истраживање и развој*, 17 (2), стр. 25-28.

¹⁰⁶ Owens, I., Wilson, T.D. and Abell, A. (1995). Information and business performance: a study of information systems and services in high-performing companies, *Information Research*, 1(2) Available at: <http://informationr.net/ir/1-2/paper5.html>

информационог система. Пети фактор описује информациони утицај главних извршних директора, који је идентификован као важан фактор организације у осигурању имплементације ефикасних информационих система, с обиром да они имају моћ да покрену процес промена који је потребан како би се подстакла култура информисања у организацијама.



Слика 6. Варијабле ефективног информационог система

Извор: Owens, I., Wilson, T.D. and Abell, A. (1995). Information and business performance: a study of information systems and services in high-performing companies, *Information Research*, 1(2).
<http://informationr.net/ir/1-2/paper5.html>

Квалитетно доношење одлука могуће је само уколико постоје квалитетне и добро изабране информације, а лошим одлукама особа сама себе, организацију или неку трећу особу с којом послује доводи у неповољан положај.

На основу овога се закључује да све одлуке морају да буду засноване на квалитетним информацијама, а поред квалитета, информација мора да буде расположива у право време, односно у време када се одлука доноси или пре доношења одлуке.

Вредност саме информације представља цену коју је доносилац спреман да плати за информацију, пре него што донесе одлуку, па то указује на значај доступности информација у право време, јер уколико није расположива у право време, информација губи на важности.

Да би се одредила вредност информације, битне су следеће променљиве¹⁰⁷: специфичност времена, специфичност знања (информација може стећи одређени проценат знања од стране особе која ју је произвела) и услови коришћења. Приликом информисања чест је проблем што се информације од пресудног значаја не селекују и не чувају, већ се само прикупљају.

Претрпаност информацијама такође доводи до немогућности обраде истих у кратком временском периоду, што може за резултат да има изостављање битних, а стављање акцента на неважне информације, па је избор информационог система од изузетног значаја, како би менаџмент могао да добије квалитетне анализе. Често се дешава да се развијају сложени информациони системи који се споро развијају, споро се имплементирају, тешко одржавају и на крају не остварују онај циљ који од њих очекује менаџмент¹⁰⁸.

За информације се може рећи да су скупе и подложне променама, као и да имају позитивну и негативну димензију¹⁰⁹. Ефикасност информативне применљивости суочава се са променом цене у светлу основних информација о организацији, које имају непосредну везу са будућим пословним просперитетом организације. Променом информација, мења се ниво несигурности/сигурности о промени вредности цена у односу на промене самих информација.

¹⁰⁷Станковић, И., Гоцић, М. Јанковић,(2011). *Information systems and knowledge management*, Зборник радова Грађевинско-архитектонског факултета, Ниш, број 26, стр. 117-127.

¹⁰⁸Minić, T., Plić, O. (2011). Production process planning and analysis by using integral information system, *Industrija*, 39 (1), p. 185-200.

¹⁰⁹Cunningham, A.L. (2001). *How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett*, McGraw-Hill, New York, p. 51.

Организације имају бројне независне информационе системе, који често зависе од индивидуалног функционисања и надоградње током времена, па је потреба за интегрисањем података из различитих извора све израженија.

Квалитет података у информационом систему је један од најзначајних услова успеха, при чему је неопходно потупно разумевање значења података из сваког извора, као и начин на који се они усклађују са целокупним извором података¹¹⁰.

4.2 Међузависност информација и података

Да би егзистирао човек је присиљен да прати догађаје и процесе, уочава и прикупља податке, прави белешке, користи и размењује информације, учи и стиче нова знања, па на основу тога ради и послује. Све је податак или може бити податак, а онај који је запажен и спознат представља информацију¹¹¹. Да би се креирале информације потребни су подаци, који представљају основу информација. Сама информација настаје тако што се подацима приписује неко значење, па она није ништа друго него интерпретирани податак, односно податак са неким значењем¹¹².

Подаци се могу дефинисати као симболи који представљају обележја објеката, догађаја и њихове околине. Представљају резултат посматрања, али се не могу користити уколико се не налазе у употребљивом облику.

Разлика између података и информација је функционална, из разлога што је информација садржана у разним описима и одговорима на питања која започињу са „ко“, „шта“, „када“ и „колико“, па се тако информације изводе из података¹¹³. За информацију се може рећи да је она мера неодређености и остварене организованости коју треба посматрати са синтактичног, семантичног, прагматичног и естетског становишта, омогућава размену порука о вредности међу одређеним елементима (жива бића, уређаји и сл.) како би биле покретач нових идјеа, одлука и акција¹¹⁴.

¹¹⁰May, M. (2003). *Business Process Management – Integration in a web-enabled environment*, Pearson Education Limited, London., p. 163

¹¹¹Јаворовић, Б., Биланчић, М., (2007). *Пословне информације и бусинес интелегенце*, Голден маркетинг-Техничка књига, Загреб, стр. 27,

¹¹² Bilandžić, M., (2008). *Poslovno obavještajno djelovanje-Business intelligence u praksi*, AGM, Zagreb, str. 36.

¹¹³ Rowley, J., (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKY hierarchy, *Journal of Information Science*, 33 (2), pp. 163-180.

¹¹⁴Lipljin, N., (1993). Čime se bave informacijske znanosti?, *Journal of Information and Organizational Sciences*, No. 17, p. 67-91.

Методе које корисници користе у тражењу информација су различите, а могу бити: претраживање личних библиотека, тражење информација у изворима у оквиру организације у којој раде, контактирање стручњака, коришћење библиотеке изван круга организације, саветовање са референтним књижарама, контактирање упућених особа у непосредној близини, писање писама стручњацима, телефонски разговор са стручним особама¹¹⁵.

У новије време, појавом интернета, информације су доступне у пуно већој мери него раније, самим тим што интернет пружа могућност прегледа разних библиотека, повезивање и комуникацију са бројним стручњацима.

Свака информација није употребљива, па се тако чиниоци који утичу на одабир избора информација могу поделити према доступности и квалитету, а највећи утицај имају следећи фактори: искуство коришћења извора, одговарајућа количина циљаних информација, очекивања корисника да извор може понудити тражене информације, уштеда времена, као и физичка близина извора¹¹⁶. Основни критеријум у одабиру мрежних извора јесте доступност, што је у складу са теоријом мањег напора. Интернет постаје у новије време примарни извор информација, без обзира на веродостојност и тачност добијене информације¹¹⁷.

Саволаинен (2008)¹¹⁸ је у својим истраживањима показао да се при тражењу проблемско специфичних информација највише преферирају људски, а тек затим мрежни извори. Писани медији и стручно особље заступљени су као извор информација, али њихова улога је мање значајна.

Главни критеријум склоности одређеном извору информација је садржај, а највећа важност се придаје доступности и приступачности информација. Корисност информација при одабиру извора је занемарљива, док се ситуациони услови, као што је

¹¹⁵Rosenberg, V., (1967). Factors affecting the preferences of industrial personnel for information gathering methods, *Information Storage Retrieval*, 3 (3), p. 119–127.

¹¹⁶Fiedel, R., Green, M., (2004). The many faces of accessibility: engineers perception of information sources, *Information Processing and Management*, 40 (3), pp. 563-581.

¹¹⁷Bronstein, J., (2010). Selecting and using information sources: source preferences and information pathways of Israeli library and information science students, *Information sesearch*, 15 (4), <http://www.informationr.net/ir/15-4/paper447.html>

¹¹⁸Savolainen, R., (2008). Source preferences in the context of seeking problem-specific information, *Information processing and management*, 44 (1), p. 274-293.

на пример недостатак времена, нису показали као критеријум у одабиру извора информација.

На Слици 7 представљен је хоризонт извора информација, који показује да у највећем броју случајева они који траже проблемско специфичне информације користе три до четири извора, при чему настоје почетак процеса тражења информација започети консултацијом људских и мрежних извора информација. Уколико је потребно више извора, тражиоци су склонији писаним изворима, као што су часописи, него контактирању стручног особља.



Слика 7. Извор и ток информација при тражењу проблемско специфичних информација

Извор: Savolainen, R., (2008). Source preferences in the context of seeking problem-specific information, *Information processing and management*, Vol. 44, No. 1, pp. 274-293.

4.3 Вредност и подела информација

За одређивање вредности информације битне су следеће променљиве¹¹⁹: специфичност времена, специфичност знања (информација може стећи одређени проценат знања од стране особе која ју је произвела) и услови коришћења. Приликом информисања често се информације само прикупљају, а изоставља се онај битан фактор који се тиче селекције и чувања оних информација које су од пресудног значаја.

Субјективна вредност информације¹²⁰ значи:

- **Кориснику својствена вредност (интринзична):** тачност, објективност, поверљивост, репутација извора;
- **Контекстуална вредност:** релевантност, додана вредност, правовременост;
- **Репрезентацијска вредност:** лакоћа разумевања, интерпретабилност, концизност репрезентације, конзистентност репрезентације и
- **Пристапна вредност:** приступ и сигурност приступа.

Вредност информације представља корист (смањење неизвесности, побољшање одлуке, боља могућност планирања активности) која је произашла из информације, умањена за трошкове (време и ресурси потрошени у прикупљању, обради и чувању података, време и ресурси за дистрибуирање информација доносиоцу одлука) који су били потребни за њено стварање. За информацију је потребно да се зна: каква је информација потребна, када је потребна, коме је потребна, где је потребна, зашто је потребна и колико кошта.

Оно што представља потешкоће код одређивања вредности информације је идентификовање и квантификовање трошкова, као и користи од добијених информација. Оно што је битно нагласити је да што више корисника користи информацију, у више пословних подручја, њена вредност је већа, па се закључује да је од изузетне важности комуникација, односно размена информација.

У савременим условима пословања свака индивидуа је изложена бројним информацијама које су углавном резултат нових дигиталних медија. То подразумева растући број и-мејлова, гласовних порука, флеш вести, електронских слика којим је

¹¹⁹Stanković, I., Gocić, M., Janković, M. (2011). Information systems and knowledge management, *Zbornik radova Građevinsko-arhitektonskog fakulteta*, Niš, Iss. 26, p. 117-127.

¹²⁰Wang, R., Strong, D. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers, *Journal of Management Information Systems*, 12(4), p. 5-34.

прималац свакодневно затрпан, па долази до стреса, конфузије, смањивања могућности да се контролише сопствени живот, док се с друге стране слободно време скраћује, а усамљеност расте¹²¹.

Поред повећаног стреса у животу, претрпаност информацијама доводи до немогућности њихове обраде у кратком временском периоду, што може да доведе до изостављања битних, а потенцирања мање битних (или чак неважних) информација. За менаџмент је од изузетног значаја избор информационог система, како би се добиле најквалитетније анализе, које ће омогућити тренутну конзистентност између информација натуралне, планске, финансијске и билансне природе. Овакви информациони системи се споро развијају, споро имплементирају, тешко одржавају, а често не остварују онај циљ који од њих менаџмент очекује¹²².

За саме информације може се рећи да су скупе и подложне променама, као и да имају позитивну и негативну димензију¹²³. Ефикасност информативне променљивости суочава се променом цене у светлу основних информација, које имају непосредну везу са будућим развојем догађаја. Са променом информација, мења се несигурност о промени њене вредности (односно цене) која може у том случаја такође да варира. Велики је број независних информационих система, који зависе од индивидуалног функционисања и надоградње током времена. Потреба за интегрисањем података из различитих извора све је израженија, а квалитет података у информационом систему предуслов је смањивања утицаја и евентуалног избегавања кризе (из тог разлога се за информације и каже да је редак и скуп ресурс). Да би се успело у настојањима избегавања кризе, неопходно је потпуно разумевање значења података из сваког извора и како се они усклађују са свеукупним извором података¹²⁴.

Информације које су доступне, не морају да буду и корисне, напротив, већина је неупотребљива и може бити контрапродуктивна приликом одлучивања у кризним ситуацијама. То значи да би информације биле корисне неопходно је да се прикупе,

¹²¹Стаменковић, С. (2012). *Медијска писменост као неопходан услов разумевања нових медија*, Центар за образовање развоја деце, Ниш., стр. 201

¹²²Minić, Т., Плић, О. (2011). Production process planning and analysis by using integral information system, *Industrija*, 39 (1), p. 185-200.

¹²³Cunningham, A.L. (2011). *How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett*, McGraw-Hill, New York, p. 51.

¹²⁴May, М. (2003). *Business Process Management – Integration in a web-enabled environment*, Pearson Education Limited, London, p.254

обrade и да се измери њихова веродостојност и употребљивост у одређеном времену. Данас када се користе информационе технологије и када се у одређеном моменту долази до огромног броја информација на кориснику је да донесе правилне одлуке на основу онога чиме располаже, па су у ту сврху и развијени различити рачунарски поступци за доношење одлука.

Информације у том смислу имају одређена обележја која их чине корисним:

- **Релевантност** – подразумева да информација уклања неизвесност, омогућава оном који доноси одлуке да боље предвиђа, потврђује или оповргава очекивања;
- **Поузданост** – подразумева да информација не садржи неку грешку или пристрасност, као и да тачно представља догађаје и активности;
- **Потпуност** – подразумева да информација обухвата важне аспекте догађаја и активности за које се везује;
- **Правовременост** – подразумева да је информација прибављена на време како би омогућила доношење правих одлука у право време;
- **Разумљивост** – подразумева да је информација представљена у облику који је разумљив и користан;
- **Доказивост** – подразумева да се информација може увек представити на исти начин и за њу постоји одговарајућа потврда.

4.4 Канали преноса информација

Пропусти су нормална појава у свакодневном животу, а састоје се од људских, организационих, технолошких, економских, друштвених, политичких и законско-регулативних утицаја¹²⁵. Како би се избегли пропусти, а донеле одлуке, неопходне су информације, од чијег квалитета и употребљивости зависи и квалитет саме одлуке. Како се у окружењу стално јављају промене, намеће се потреба непрестаног прикупљања информација, које ће користи кризни менаџмент и људи који треба да одговоре на промене.

Саме информације су основни извор на основу кога се могу планирати промене и на основу кога се може спречити настанак кризе, побољшање тржишне позиције или задржавање исте.

¹²⁵Ranković, L.J., Stefanović, I., Prokić, S., Janičić, R. (2011). Effects of crisis communication strategies on the behavior of consumers, *Industrija*, 39 (4), p. 307-329.

Подаци су оно што се прикупља, анализира и тумачи, да би се добила информација. Подаци су подлога за информације, а информација је резултат одређеног процеса у коме је податак улаз¹²⁶. Да би одређени подаци у виду информације задовољили неопходне услове треба да имају одређене карактеристике, као што су: доступност, аутентичност, ажурност, јасност, разумљивост, квалитет, актуелност¹²⁷. Комуникациони процес има неколико основних компоненти којим се информације преносе: пошљалац, кодирање, порука, прималац, декодирање, сметење и повратна веза. Уколико комуникација има повратну везу она је двосмерна, уколико је нема назива се једносмерном комуникацијом¹²⁸. Само једна од компоненти уколико доведе до искривљења информације, може да узрокује проблеме и створи претњу кризе.

4.5 Квалитет и заштита информација

Информација која се може користити сматра се да је квалитетна, при чему није могуће да се она егзактно процени. Четири су специфична погледа која се везују уз опис квалитета информација: изврност, ваљаност, усклађеност са захтевима и испуњење или прекорачење корисникових очекивања везаних уз информацију. Проблем су прва два погледа с обзиром да је одређивање изврности информација субјективно и не даје практичне назнаке за њихово побољшање, а самим тим не узима у обзир потенцијалне високе трошкове побољшања изврности.

Одређивање ваљаности подразумева споразум између квалитета и трошкова, као и остале битне карактеристике које би корисници могли занемарити. Испуњење или прекорачење корисникових очекивања подразумева неподударање очекивања са постојећим¹²⁹.

Недостаци информација могу се посматрати кроз четири типа недостатака¹³⁰:

- **Непотпуност** – јавља се уколико постоје законска стања у оквиру стварног света;

¹²⁶Цветковић, Љ. (2006). Маркетинг информациони систем, ФИМ, Крушевац, стр. 72

¹²⁷Радомир, К., Станковић, Ј., Вујачић, К. (2011). Значај информације у маркетингу пословно – производног система, ИМК – 14 Истраживање и развој, 17(2), стр. 25-28,

¹²⁸Bartol, M.K., Martin, C.D. (1994). *Management*, McGraw-Hill Inc, New York, p.442-465.

¹²⁹Kahn, B. K., Strong, D. M., Wang, R. Y., (2002). Information Quality Benchmarks: Product and Service Performance, *Communications of the ACM*, 45 (4), p.184 – 192.

¹³⁰Wand, Y., Wang, R. Y., (1996). Anchoring Data Quality Dimensions in Ontological Foundations, *Communications of the ACM*, 40 (2), p. 86-95.

- **Двосмисленост** – јавља се уколико се два стања стварног света пресликају у једно стање информационог система, па је немогуће закључити које је стање заступљено у стварном свету;
- **Бесмисленост** – појављује се уколико законито стање информационог система не може бити пресликано у законско стање стварног света. Такав систем, иако садржи бесмислене податке, још увек је у могућности да одређене податке представља у стварном свету и
- **Искривљен приказ** – подразумева да стање стварног света може бити пресликано у стање информационог система које је бесмислено или у стање информационог система које има смисла, али је нетачно.

Сваки пословни субјект прикупља и обрађује одређену врсту података, при чему за неке од њих постоји законска обавеза њихове заштите, док је за друге податке у интересу пословних субјеката да остану поверљиви и расположиви. У данашњим условима пословања информациони системи изложени су различитим сигурносним претњама које угрожавају целокупно пословање, а претње могу долазити изнутра или споља.

Предмет угрожености може бити свака вредност информационог система као нпр.¹³¹: информационо-комуникациони систем као целина, рачунари и подаци који се у њима налазе, подаци о пословним сарадницима, лични подаци запослених, евиденције и базе података, информационо - комуникациона технологија, укључујући рачунаре и мобилне телефоне, пословни и производни процеси, технологија, радници запослени у информационо - комуникационим системима, техничко - сигурносни системи, интелектуално власништво, пословне организације и корисници информационо - комуникационих система.

¹³¹ Javorovid B. i Bilandžid M. (2007.) „Poslovne informacije i business intelligence“, Zagreb, Golden marketing – Tehnička knjiga, str. 296.

5 УЛОГА ИНФОРМАЦИЈА У УСЛОВИМА КРИЗЕ

5.1 Информације у служби спречавања настанка кризе

У новије време повећава се свест о различитим аспектима кризног менаџмента, а између осталог о употреби модерних информационих и комуникационих технологија и проналажење комуникационих платформи које ће бити способне да остваре адекватну функционалност. Главни проблем је идентификовање комуникационих изазова у области кризног менаџмента и предлагање нових решења у овој области¹³². Које информације користити, када и у којој мери, један је од основних задатака који се стављају пред кризни менаџмент у условима кризе, а од самог избора информација и комуникационих канала зависиће и начин решавања кризе.

Пропусти су нормална појава у пословању сваке организације. Да би се у послу донела нека пословна одлука и избегли пропусти неопходне су информације. Од квалитета и употребљивости информација, зависи и пословна одлука. Сталне промене у окружењу намећу потребе непрестаног прикупљања информација, како би се одговорило захтевима тржишта и потрошача. Свака организација мора да има сектор кризног менаџмента и људе који ће да буду спремни да одговоре на промене. Информације су основни извор на основу којих се могу планирати промене и на основу којих се може спречити настанак кризе у пословању, као и могућност побољшања тржишне позиције или задржавања исте¹³³.

Информације се преносе комуникацијом, која представља трансфер и разумевање порука, при чему је нагласак на трансферу значења, јер ако не преносе никакву информацију или идеје не долази се до комуникације. Сама комуникација има четири главне функције: контрола, мотивација, емотивно исказивање и информација.

Током преношења информација путем комуникације, јављају се бројне баријере¹³⁴:

- **Филтрирање** – намерна манипулација информацијама да би оне изгледале привлачне за примаоца;

¹³² Wojciechowicz, W., Zych, J., Holubowicz, W. (2012). Information and communication technology and crisis management, *Technical Science*, 15(1), p. 101-110.

¹³³ Ranković, Lj., Stefanović, I., Prokić, S., Janičić, R. (2011). Effects of crisis communication strategies on the behavior of consumers, *Industrija*, 39 (4), p. 307-329

¹³⁴ Robbins, S.P., Coulter, M. (2005). *Management*, Data Status, Beograd, str. 319, 444, 385-386

- **Емоције** – расположење примаоца у тренутку када прима поруку, утиче на то како ће је протумачити;
- **Претрпаност информацијама** – када информације које се користе, превазилазе способности обраде;
- **Дефанзивност** – ако људи осећају да су угрожени, реагују тако да се смањује могућност постизања међусобног разумевања;
- **Језик** – речи имају различито значење за различите људе, тако да године, образовање, и културно наслеђе представљају три најочигледније карактеристике које утичу на значење информација и
- **Национална култура** – различитост националне културе доводи до тога да иста информација може различито да буде протумачена у две земље.

Управљање кризом подразумева координацију активности различитих група у настојању да се избегне или минимизира последица кризе. У управљању кризом постоје четири фазе: превенција, спремност, одговор и опоравак, при чему је најизазовнија комуникација у фази одговора. То је динамична фаза у којој је веома тешко планирати одговор унапред, с обзиром да није могуће предвидети када и где ће доћи до кризе¹³⁵.

5.2 Информације и комуникација у кризним ситуацијама

Добро управљање информацијама је од посебног значаја у случају кризе, с обзиром да се кризе односе директно и индиректно на људе, те су информације витални елемент за ублажавање кризе и могу у многим случајевима заштити људе од погоршања ситуације. Приликом комуницирања у кризи, потребно је да се зна ко су примаоци информација, који су њихови захтеви, очекивања, какве су ситуације као и медијске навике. Ово се односи на информације које грађани, групе, организације траже, прикупљају и користе. Реаговање на кризу је различито, а може да се креће од дефанзивног до предусетљивог. Комуникација у кризи може да садржи¹³⁶:

- **Напад на оног који оптужује** – супротстављање страни која тврди да постоји криза;
- **Порицање** – објашњење да криза не постоји;

¹³⁵Wojciech, W., Zych, J., Holubowicz, W. (2012). Information and communication technology and crisis management, *Technical Sciences*, 15(1), 101-110.

¹³⁶ Wilcox, D. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 323

- **Изговор** - минимизирање сопствене одговорности за кризу, демантује се свака намера да се почини штета уз изјаву да постоји контрола над догађајима који су изазвали кризу;
- **Оправдање** – криза се минимизира изјавом да не постоји озбиљна штета или повреда. Некада се кривица сваљује и на жртве;
- **Удовољавање** – чини се покушај да се умири заинтересована јавност;
- **Корективни поступак** – предузимају се све мере да се испрви штета начињена у кризи и спречи њено понављање;
- **Измињене** – организације преузимају одговорност и траже опроштај, што често подразумева компензацију у виду новца или помоћи.

Комуницирање има критичну улогу у одговорима на кризу и треба да спречи или бар умањи штету коју криза изазива, омогући нормалне услове функционисања и утиче на поправљање угледа. Комуникација у условима кризе може се широко посматрати кроз давање информација пре и после кризе, а кроз три фазе:

1. **Комуникација пре кризе** – уз помоћ адекватне комуникације, пре него што криза настане, може се постићи превенција и припрема. У овој фази фокус је на редуковању кризе и смањивању негативних ефеката евентуалне кризе, па је ово период када се припремају поруке које ће бити саопштене током кризе, као и изјаве за јавност. Од изузетне је важности да се пре кризе оствари добра сарадња са медијима кроз припремање листе контаката, како би се када криза настане заузео проактиван став. Поред овога у овој фази су значајне и друге комуникационе активности као што је припрема веб-сајта, листе контаката актера значајних у условима кризе и сл.;
2. **Комуникација када се на кризу одговара** – обухвата комуникацију када се криза већ догодила и када се примењује комуникациони план. Значајно је да се прикупе сви подаци о кризи и да се управља у односу на захтеве заинтересованих страна. Током целе фазе комуникација је изузетно значајна и информације се прослеђују у односу на заинтересованост окружења и актера у кризи. Комуникација са окружењем обавља се путем медија који представљају везу са јавношћу и служе као инфраструктура која обавештава о чињеницама и дешавањима везаним за насталу кризу и
3. **Комуникација у фази повратка из кризе и изградње угледа** – у случају кризе приоритет је заштита физичког и психичког угрожавања, па тек онда углед. Ипак

у пракси се више пажње посвећује напорима за поврат угледа, па се тако разликује неколико стратегија када комуникатори процене претњу угледу: стратегија негирања, стратегија умањивања, стратегија поновне изградње угледа.

5.3 Значај и улога медија у информисаности о кризним ситуацијама

Доба традиционалних медија и писаног комуницирања (новине, књиге и публикације) карактерише утицај медијске комуникације на милионске масе грађана, које су биле изложене јединственом писаном информационом извору.

Такав систем јавног информисања задржао се до сада, а основна карактеристика му је подела друштва, са једне стране на мањину која влада медијима и креира информације и са друге стране на велике масе грађана који слушају, читају или гледају посредоване информације. Овакав информациони процес је назван систем јавног информисања и у њему су опуномоћени медијски и новинарски стручњаци, од стране владајућих класа, који саопштавају готове информације грађанима као пожељну вољу својих владара (владајуће елите). У оквиру јавног информисања доминира монолог као једносмерна форма дисеминације готових информација.

Развојем нових електронских медија омогућава се активно укључивање свих заинтересованих грађана у јавну медијску дискусију, посебно под утицајем информационе технологије, која доводи до промене система јавног информисања у систем јавне комуникације.

У новом систему јавне комуникације развија се нова медијска технологија новинарства, као први ниво дескрипције света и живота, која прелази у нови виши комуникациони ниво аналитичког и коментаторског медијског система¹³⁷.

За друштвене медије се може рећи да они представљају скуп апликација на интернету које омогућавају стварање и размену корисничких садржаја, настају на основу одговарајућег искуства, а спремљени су или стоје на располагању другим корисницима¹³⁸.

¹³⁷ Plenković, M. (2013). Media, journalism and European Union, *Media, culture and public relations*, 4 (1), p. 1-5.

¹³⁸ Xiang, Z., Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search, *Tourism Management*, 31 (2), p. 179–188.

Друштвени медији такође представљају онлине апликације, платформе и медије које имају за циљ да омогуће сарадњу између корисника, као и заједничко стварање и размену садржаја¹³⁹.

За медије се може рећи да могу бити врући и хладни¹⁴⁰, а разликују се према основном начелу по коме су врући медији они који одржавају једно чуло на високој осетљивости, која представља стање засићености подацима (фотографија је нпр. визуелно високо дефинисана, а стрип ниско дефинисан јер пружа мало визуелних података, телефон је хладан медиј јер уво добија недовољан број података). Врући медији изискују мало учешће публике, док хладни медији подстичу публику на знатно учешће или надопуњавање, па из тог разлога радио као врући медиј у потпуности делује другачије на корисника од хладног медија какав је телефон.

Расположиви медији се могу сврстати у три групе:

- **Сопствени медији** – канали које може контролисати сама организација (веб странице, фејсбук налози и сл.) или су делом у власништу организације (кориснички рачун на Twitteru);
- **Плаћени медији** – канали којима се утиче на бренд и
- **Заслужени медији** – увођење бренда кроз слободне медије, уместо плаћање његове пропаганде.

У односима с медијима полазну тачку представља идентификација преко које се медији обраћају јавности, која је главна област интересовања тог медија, као и карактеристике јавности која прати тај медиј. На медијима се може наступати преко:

- **Новина** - представљају скуп медија, с обзиром да би се сазнало за информације мора се платити износ за који се добија углавном опсежно и аналитично штиво;
- **Радио** - позитивна страна овог медија је што се може слушати док се ради неки други посао. Представља брз медиј, с обзиром да у моменту неког догађаја водитељ може јавити без посебних припрема шта се догодило. Уједно је и јефтин медиј, доступан и необразованом становништву;

¹³⁹ Palmer, A., Koenig-Lewis, N., (2009). An experiential, social network - based approach to direct marketing, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3, No. 3, p. 162 – 176.

¹⁴⁰ McLuhan, M., (2008). Razumijeвање medija – mediji kao čovjekovi proizužeci, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb., str. 144

- **Телевизија** - изузетно утицајна медиј, јер поред речи пружа и слику (људи највише верују оном што виде). Закупља целокупну пажњу, али је уједно и најповршнији медиј јер док се гледа слика обично изостаје време за сагледавање свих релевантних информација;
- **Фотографија** - је важнија од милион речи, само ако је прикладна;
- **Саопштење за медије** - представља сажет опис намењен медијима, који садржи информације о одређеној теми или догађају. Може да буде ексклузивно саопштење, када се да одређеном медију право да га објави искључиво он;
- **Интернет** - медиј који је све популарнији и полако замењује традиционалне медије. Користе га највише образоване особе, а пружа приступ великом броју новинских чланака, ТВ извештаја, радио станицама у кратком временском периоду, при чему се и саме медијске куће оглашавају преко интернета, промовишући своје активности и програме;
- **Спољно оглашавање** - оглашавање на билбордима, огласним местима на аутобуским станицама, као и свим местима поред којих циљна популација пролази. Сматра се скупим медијем, јер је тешко контролисати „расипање“ поруке на неприпаднике циљне групе.

Од медија се тражи тачност информација, па се често говори о медијској саморегулацији, која значи успостављање минимума принципа етичности, тачности, личних права и сл., уз пуно очување уредничке слободе да сами бирају о којим темама ће извештавати и која ће мишљења изнети. Када су овакви проблеми у питању, етички кодекси би требало да у својим препорукама сакупе искуства и мудрост медијског кора¹⁴¹.

Медији данас више него икада прожимају друштво. Девет су принципа новинарства према Ковачу и Розенстилу (2001)¹⁴² који могу у многоме да важе за све медије који су данас актуелни:

1. Обавеза новинарства према истини, подразумева да новинари морају саопштавати истинито, служећи се истином, на истинитан начин са циљем да се утврди истина;

¹⁴¹Naraszti, M. (2008). Vodič za samoregulaciju medija, OSCE/FOM, Веč, str. 51.

¹⁴²Kovach, B., Rozenstiel, T. (2001). *The Elements of Journalism*, Crown Publisher, New York., p. 256

2. Лојалност према грађанима усмерава новинаре да раде у корист грађана и да служе грађанима као конзументима њихових производа;
3. Дисциплина проверавања је од суштинског значаја за новинарство, јер се проверавањем откривају неки нови и потврђују неки постојећи факти у новинарском послу;
4. Бити и остати независан у односу на оне о којима се извештава, јесте од изузетне важности за новинаре;
5. Новинарство мора да служи као неко ко независно надзире власт. Тиме се остварује контролна функција новинарства у односу на друштвену заједницу и носиоце јавних овлашћења;
6. Новинарство мора да обезбеди форум за јавну критику и компромис. Тиме новинари постају јавни делатници који афирмишу јавни дијалог и културу договора о најважнијим јавним питањима. У извесној мери новинарство узима на себе улогу ствараоца приоритета у заједници;
7. Новинарство мора да тежи да се значајне и важне теме обраде тако да то постане занимљиво и релевантно, при чему се садржају јавних порука не смеју „дотеривати“ или „фризирати“ детаљи, што би свакако значило њихово фалсификовање;
8. Новинарство мора да учини да вести постану свеобухватне и пропорционалне, што налаже да се у третману тема и догађаја увек мора водити рачуна о заступљености свега значајног. То се остварује највише кроз одговарајуће рангирање догађаја и тема и
9. Новинарство мора омогућити да они који се баве новинарством раде по сопственој савести. Овај принцип је кључни за стваралачку слободу и независност новинара као појединаца и у њему се налазе етичке и нормативне константе и варијабле које ће сваки новинар као појединац у себи формирати и одржавати.

5.3.1 Пропаганда у кризним ситуацијама

Пропагандна делатност је облик друштвене комуникације, а пропаганду можемо дефинисати као планиран, упоран и континуиран процес утицања и обликовања перцепције, манипулисање схватањем и понашањем код одређене групе, популације или на глобалном нивоу у зависности од интереса пошиљаоца поруке, са циљем да се прихвати „истина“ или порука која је послата у интересу пошиљаоца.

Они који воде пропаганду имају за циљ да у различитим сферама живота и рада, одређене групе људи или целе заједнице, а на основу својих потреба или постављених циљева наметну и обезбеде своју идеологију и уверења тако да сваки прималац поруке исте усвоји као да су његови циљеви и уверења. Циљ пропаганде, такође, може да буде и жеља да се утиче на крајњи исход појединих друштвених, социјалних или неких других проблема или спорних ситуација покушајем стварања преференције према зацртаном циљу или идеологији.

По Тадићу (2005) пропаганда је активност која представља плански, делимично или потпуно, искривљену и изманипулисану комуникацију, која је пажљиво планирана и осмишљена са унапред и тачно одређеном намером и циљем да изврши утицај на примаоца поруке, а у интересу и онога ко је поруку направио и послао¹⁴³. Нелсон и Ричард (1989) пропаганду виде и као „системски покушај да се врши утицај на емоције, ставове, уверења и акције одређене циљне популације у сврху идеолошке, политичке или комерцијалне индоктринације, путем контролисане трансмисије једностраних порука преко масовних или директних канала медијске комуникације“¹⁴⁴.

Како је пропаганда поступак, а не средство, поред убеђивања, најчешће је карактерише претња – отворена или прикривена. Пропагандним деловањем мора се обезбедити да објекат пропаганде заузме жељени став и да се понаша у складу с њим, односно да се добије утисак да је он сам, својевољно дошао до одговарајућег закључка. Објекат пропаганде мора бити толико изманипулисан да није у стању сам да закључује, макар и на основу погрешних поставки под утицајем тешких предрасуда¹⁴⁵.

Често се говори о „медијском рату“ у коме се две супротстављене стране (политички неистомисљеници, економски супротстављене стране и сл.) путем медија боре да подвргну тоталној контроли велики број људи, па чак и целу нацију и свет.

Тако појам медијски рат добија и дефиницију „збир техника психолошког притиска које употребљавају политички лобији, организације и појединци са циљем постизања сопствених политичких циљева, користећи при томе средства масовног информисања

¹⁴³Тадић, Д. (2005). *Пропаганда*, Spektrum books, Београд, стр. 52-53.

¹⁴⁴Nelson, A. Richard, A. (1989). Sources for Archival Research on Film and Television Propaganda in the United States, *Film History*, 3(1), p. 333-340.

¹⁴⁵Гаћиновић, Р. (2012). Пропаганда у људском друштву, *Војно дело – Министарство одбране Републике Србије*, 64(1), стр. 205-215.

против изабране циљне групе у сопственој или другим земљама у широком временском раздобљу”¹⁴⁶.

Медији су моћно средство које може да оправда активности једних или окриви активности других у главама великог броја оних који имају додир са медијима. Медији утичу на јавно мњење па се управљањем медијима могу остварити циљеви широких размера. Некада и сами медији „искриве” причу онако како онај који је сазна презентује јавности на начин на који је он сам види. Из тог разлога од изузетног је значаја како се прича и информације чувају, презентују, пласирају и контролишу.

Медији морају имати на уму да се приче морају освежавати, а грешке кориговати уколико настану. Некада је то дугачак процес кориговања грешке и често јавност никада и не види корекцију, а у зависности од приче, читаоци једва примете корекцију и то сакривену негде у углу стране.

Да би се променила очекивања медија, мора се променити и приступ њима. Најбоље је уколико се омогући приступ кризном догађају, како би медији видели, чули и осетили догађаје који се дешавају. Испитивање ефеката стратегије кризне комуникације и медија¹⁴⁷ на организациону репутацију, секундарну кризу и секундарне кризне реакције је показало да су медији важнији од поруке. За све три варијабле - репутацију, секундарну кризну комуникацију и реакцију - дошло је до главних ефеката медија, док је порука имала само значајан утицај на секундарне кризне реакције.

Изненађујуће, секундарна кризна комуникација је највиша у новинским издањима. Ово је занимљиво јер се често тврди да се вирусни карактер друштвених медија – порука, лако може проследити једним кликом миша. Међутим, људи више говоре о новинским чланцима него о блогovima или твитovima. Twitter корисници вероватно деле поруку од блог корисника и не-корисника друштвених медија, или деле новински чланак од блог поста или твит-а.

Овде посебно треба нагласити везу између друштвених медија и комуникације у условима кризе. Друштвени медији представљају разноврсност на интернет каналима,

¹⁴⁶Stajić, Lj., Gaćinović, R. (1998). Glasine kao sredstvo psihološkog rata, *Vojno delo*, Br. 4-5.

¹⁴⁷ Schultz, F., Utz, S., Göriz, A. (2011). Is the medium the messages? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), p. 20–27.

која омогућава заинтересованим странама да креирају садржај¹⁴⁸. Друштвени медији дозвољавају сваком појединцу да приступи интернету и да објављује своје идеје и слике које су видљиве за све друге појединце. Друштвени медији додају нове изворе који морају бити део процеса скенирања кризе и менаџери друштвених медија из тог разлога морају бити додати тиму за управљање кризама.

5.3.2 Кризни PR

Управљање кризом је процес у току којег организација обрађује велики број непредвидивих догађаја који прете да нашкоде организацији, њеним заинтересованим странама или широј јавности. Три елемента су заједничка за већину дефиниција кризе: претња за организацију, изненађење, и кратко време одлучивања. Односи с јавношћу (PR - Public Relation) је поље које се бави одржавањем слике у јавности за људе који се налазе на високом пословном нивоу, за организације, непрофитна удружења, институције и сл.

Односи с јавношћу подразумевају професије које раде на креирању јавне поруке за обликовање комуникације, кризног управљања, односа са купцима, односа са запосленима, односа са индустријом, односа са инвеститорима, односа са медијима, посредовања и сл. Односи с јавношћу обезбеђују организацији да се обрати јавности користећи теме од јавног интереса и вести које пружају подршку треће стране и не подразумевају директно плаћање. Активности укључују говор на конференцијама, рад са медијима, кризну комуникацију, ангажовање друштвених медија, и комуникацију запослених.

PR помаже у управљању кризама самим тим што ствара слику у јавности о организацији и догађајима у оквиру ње, а да би се правилно управљало кризом, неопходно је следити следеће кораке:

- организација у кризи одмах након откривања кризе треба да се обрати јавности,
- организација треба да буде искрена, јер је јавност спремнија да опрости поштenu грешку него изнесenu лаж,

¹⁴⁸Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), p. 408-415.

- важно је пружити информације, јер ће у противном медији, као и јавност, створити сопствене гласине, уколико не добију никакве информације,
- неопходно је изразити забринутост и указати да организација брине о жртвама кризе и
- неопходно је одржавати двосмерне односе, јер организација може пуно научити о стању јавног мњења слушајући.

Свака кризна ситуација је јединствена и свака захтева посебан одговор који се креће од одбрамбеног до прилагодљивог и то:

- организације могу напасти оптуженог покушавајући да елиминишу кредибилитет нападача,
- организације могу да користе деманте тврдећи да не постоји криза,
- организације могу да одговоре оправдањем у којем тврде да штета није велика,
- организација може да смирује јавност давањем купона, поклона и сл. и
- организације могу да користе корективне мере како би исправиле грешке или могу да дају пуно извињење тражећи опроштај за своју грешку.

Један од основних задатака кризног PR-а јесте и да константно прати популарне медије, како оне традиционалне (новине, телевизија, радио), тако и савремене (интернет садржаји) уз одржавање позитивног контакта са новинарима, како би по потреби пласирали одређене поруке и ставове. Будући да кризе наступају у различитим облицима, задужени за односе с јавношћу тешко могу предвидети све специфичности криза. Управо та “неочекивана” природа догађаја ствара кризну ситуацију¹⁴⁹.

Кризни PR треба да идентификује, селекује, рангира медије, медијске куће, програме, огласне и истраживачке агенције и сл., који би се упустили у случају могуће кризне ситуације.

Према Перићу (2010) да ли ће сама реакција кризног PR-а бити офанзивна или дефанзивна на неко дешавање зависи од низа фактора од којих су најзначајнији: суштина саме кризе на коју се реагује, припремљеност и способност организације да одговори на кризу, спремности саме организације да контролише ток и последице кризе како на унутрашњем тако и спољашњем плану, наклоњености медија и јавног мњења

¹⁴⁹Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2003). *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, str. 389.

организацији како тренутне тако и генералне, постојање сличних кризних ситуација и њихове последице по друштво као и други локални и глобали фактори¹⁵⁰.

Сходно овим факторима правци реговања организације на кризу могу бити¹⁵¹:

- **Напад на оног који оптужује** - супростављање страни која тврди да постоји криза ставом да су њена логика и изнесене чињенице погрешне;
- **Порицање** - организација објашњава да не постоји криза;
- **Изговор** - организација минимизира своју одговорност за кризу, демантује се свака намера да се почини штета, а организација изјављује да није имала контролу над догађајима који су изазвали кризу (стратегија која се често користи у случају природних катастрофа);
- **Оправдање** - криза се минимизира изјавом да не постоји озбиљна штета или повреда, а понекад се кривица сваљује на жртве (стратегија која се често употребљава у случају несрећног случаја на радном месту или приликом погрешне употребе производа, услуге, идеје);
- **Удовољавање** - чини се покушај да се умири заинтересована јавност, жртвама се даје обештећење/надомешћује предмет спора или се даје донација неком фонду, невладиној организацији који се баве питањима везаним за кризу;
- **Корективни поступак** - предузимају се мере да се исправи штета начињена у кризи и спречи њено понављање и
- **Извињење - организације преузимају одговорност и траже опроштај** - што често подразумева комбинацију претходна два поступка.

Кризни PR посебну пажњу треба да посвети електронским видовима комуникације и извештавања, јер данашња распрострањеност интернета омогућава ширења информација не само на локалном и националном нивоу већ и глобално. Подаци говоре да компјутерска ера доводи до промена у начину информисања људи.

Према подацима Завода за статистику Србије 98,9 одсто домаћинстава има ТВ пријемник, компјутер 52,1 одсто, интернет прикључак 41,2 одсто (Подаци РЗСС, саопштени септембра 2011). Подаци говоре да више од половине домаћинстава поседује компјутер, а велики проценат има прикључак за интернет, што је само пре једне две деценије било незамисливо. Највећи број домаћинстава поседује један рачунар (88,4%),

¹⁵⁰Перић, Н. (2010). Односи са јавношћу као један од кључних елемената кризног менаџмента, Међународна научна конференција Менаџмент 2010., Крушевац, Србија, 17-18. март, стр. 441-444.

¹⁵¹Shawn, M. (1996). *Civil Society and Media in Global Crises*, St Martin's Press, London, p. 54

а разлике се могу уочити у затупљености рачунара у урбаном и руралном делу Србије: 60,8% наспрам 39,7%. 41,2% домаћинстава има приступ интернет, што је повећање од 2,2 % у односу на 2010. Међутим када се упореди са 2006. годином повећање је више него душло по питању приступа интернету, с обзиром да је 18,5% домаћинстава имало приступ интернету у 2006. Ово показује колико информисаност јавног мњења путем интернета расте, па је из тог разлога за кризни PR од изузетне важности да контролише проток информација (а посебно дезинформација).

Друштвени медији су довели до повећања и убрзања присутпа ресурсима у оквиру којих информације могу бити послате и примљене¹⁵². Неформални извори као друштвени медији су есенцијални у кризним ситуацијама, али проблем је што се поруке могу ширити ван контроле, стварајући панику, контрадикторно званичим медијима (ненамерно) угрожавајући ефикасност комуникације у ванредним ситуацијама¹⁵³. Ово је разлог због којег кризни PR менаџери морају посебно да воде рачуна о ширењу информација, врсте медија и контроле начина на који се информације шире.

Данас је јавност све више информатички писмена и расте број корисника друштвених медија, па је из тог разлога значајно да и саме организације буду присутне на интернету и друштвеним мрежама како би биле упознате са начином комуникације, информацијама и актуелностима. Такође је пожељно да PR менаџери успоставе периодична оглашавања на друштвеним мрежама, како би придобили јавност и стекли њихово поверење, како би и у условима кризе прихватили информације које организација пласира.

5.3.3 Значај друштвених медија у условима кризе

Друштвени медији су постали кључни алат кризне комуникације, који стварају нове могућности за производњу садржаја за државне организације, приватне организације, као и грађане да произведу сопствени садржај, прате потенцијалне кризне проблеме и да се укључе у брзу комуникацију^{154,155}.

¹⁵²Hughes, A. L., Palen, L. (2012). The evolving role of the public information officer: An examination of social media in emergency management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 9(1), p. 1-20.

¹⁵³ Stephens, K. K., Barrett, A. K., Mahometa, M. J. (2010). Organizational communication in emergencies: Using multiple channels and sources to combat noise and capture attention.. *Human Communication Research*, 39 (2), p. 230-251.

¹⁵⁴ Procter, R., Vis, F., Voss, A. (2013). Reading the Riots on Twitter: Methodological Innovation for the Analysis of Big Data, *International Journal of Social Research Methodology*, 16 (3), p. 197–214.

¹⁵⁵ Ruggiero, A., Vos, M. (2014). Social Media Monitoring for Crisis Communication: Process, Methods and Trends in the Scientific Literature, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4 (1), p. 105–130.

Свакако да се коришћење друштвених медија разликује у зависности ко их користи у кризној ситуацији, при чему је акценат на томе ли се верује да ће одређена апликација побољшати животе или помоћи у обављању послова. Такође, друштвени медији су цењени због брзине и једноставности долажења до информација, при чему се сматра да ће друштвени медији бити најважнија стратешка комуникациона мрежа у наредних неколико година¹⁵⁶.

Постоје и студије које говоре да су друштвене мреже промениле услове управљање кризама у организацијама, што је утицало на улогу и активности стручњака за кризне ситуације¹⁵⁷. Други приступ, говори у прилог коришћења интернета и друштвених медија, по којем стручњаци за кризну комуникацију успешно корисе ове алате у својој кризној комуникацији¹⁵⁸.

Све више јавност сматра интернет као најсигурнији извор вести, посебно идеалан за стварање благовремене комуникације, јединствених информација и интерактивних разговора¹⁵⁹. Посебно су корисне позитивне карактеристике које публика повезује са вестима на интернету уопште и посебно друштвеним медијима, код организација које доживљавају кризе.

Током кризе повећава се употреба друштвених медија у јавности, посебно током иницијалног кризног догађаја¹⁶⁰. У неким случајевима јавност додељује виши степен кредибилитета покривености друштвеним медијима него традиционалној покривености масовних медија.

Друштвени медији могу имати директан и индиректан утицај на јавност током кризе (нпр. новинари све више користе друштвене медије као изворе за генерисање вести). Такође, друштвени медији пружају емотивну подршку аудиторијуму након настанка

¹⁵⁶ Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A. and Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication*, Results of an Empirical Survey in 42 Countries.

EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels. <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012-Results-ChartVersion.pdf>

¹⁵⁷ Houston, J.B., Hawthorne, J., Perreault, M.F., Park, E.H., Goldstein Hode, M., Halliwell, M.R., Turner, S.E., Racel Davis, M., Vaid, S., McElderry, J.A., Griffith, S.A. (2014). Social Media and Disasters: A Functional Framework for Social Media Use in Disaster Planning, Response, and Research, *Disasters*, 39 (1), p. 1–22.

¹⁵⁸ Gonzalez-Herrero, A., Smith, S. (2010). Crisis Communication Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World, *Organizational Development Journal*, 28 (1), p. 97–105.

¹⁵⁹ Seltzer, T., Mitrook, M. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review*, 33(2), p. 227–229.

¹⁶⁰ Thelwall, M., Stuart, D. (2007). RUOK? Blogging communication technologies during crises. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12 (2), p. 523–548.

кризе, на начин да се аудиторијум заједно бави кризом, дели информације и тражи решења. Упркос томе, често се показује да многе организације нису у потпуности прихватиле друштвене медије у своју стратешку комуникацију.

Један од разлога за усвајање овог заосталог става према друштвеним медијима јесте да се истраживања углавном фокусирају на то како практичари и организације користе друштвене медије, а насупрот томе и како и зашто јавност користи друштвене медије током кризе приликом комуникације са организацијама¹⁶¹.

За друштвене медије је од изузетног значаја облик информација у случају кризе, као и извори који утичу на различите емоционалне одговоре јавности. Истраживања показују¹⁶² да на пример када се информације о кризи шире преко традиционалних медија, јавност исказује независне кризне емоције, као што су анксиозност, узнемиреност, и страх ако је извор информација трећа страна. Насупрот томе, јавност исказује најмање независне емоције ако информације долазе из организације која доживљава кризу. Када јавност чује о кризи традиционалним медијима и преко организације, најмања је вероватноћа да ће осетити спољне атрибуте кризних осећања.

5.3.3.1 Facebook

У последњих неколико година Facebook постаје једна од најпопуларнијих друштвених мрежа, иако се бележи њен укупан успорен раст у поређењу са новијим платформама друштвених медија (Instagram и Twitter). Употреба Facebook-а се углавном комбинује са другим друштвеним медијима, при чему се мора нагласити да сама употреба друштвених медија разликује по земљама, у оквиру самих земаља по регионима, по полу, времену коришћења и сл. Посебно се истиче Facebook у кризним ситуацијама, при чему је важан услов да је платформа друштвених медија интегрална део дневног живота циљне групе већ пре него што дође до кризе¹⁶³. Facebook у области кризног менаџмента¹⁶⁴ подржава симетрично двосмерну комуникацију за подршку групе,

¹⁶¹ Schultz, F., Utz, S., Göritz, A. (2011). Is the medium the messages? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), p. 20–27.

¹⁶² Liu Fisher B., Austin, L., Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source, *Public Relation Review*, 37 (4), p. 345-353.

¹⁶³ Dabner, N. (2012). “Breaking Ground” in the Use of Social Media: A Case Study of a University Earthquake Response to Inform Educational Design with Facebook, *The Internet and Higher Education*, 15 (1), p. 69–78.

¹⁶⁴ White, C.M. (2012). *Social Media, Crisis Communications and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technology*. Taylor & Francis Group, CRC Press. Peter Lang, New York, p. 257

омогућавајући да се корисници повежу са пријатељима и породицом путем дељења и ажурирања статуса, личних фотографија и других ставки које су од интереса за време кризе.

Још једна важна карактеристика Facebook-а у контексту кризне комуникације је то што он омогућава корисницима (на организационом нивоу и/или на нивоу грађана) да се изабере ко може да види објављене информације, бирањем различитих поставки приватности¹⁶⁵. Ова подешавања дају грађанима и могућност комуникације са кризним професионалцима који контролишу количину и врсту информација које се дистрибуирају у "отворене" онлине сфере. Подешавања приватности омогућавају креирање отворених, затворених и/или тајаних унутрашњих и спољашњих Facebook група за различите врсте подршке за групе у кризном менаџменту.

Истраживања указују¹⁶⁶ да професионалци као и саме организације у комуникацији имају више искуства у коришћењу Facebook-а него других друштвених мрежа (нпр. Twitter-а), иако су стварна искуства професионалаца у коришћењу друштвених мрежа прилично ограничена.

Професионалци Facebook оцењују вишим нивоом корисности као платформе за кризну ситуацију, јер сматрају да има највеће корисничке групе и да је саставни део живота грађана. Facebook служи као канал за превентиван дијалог за изградњу поверења, као и канал за преношење кризних информација циљној групи. Омогућава менаџменту праћење и контролу комуникације саме кризе кроз повезаност са великим бројем људи истовремено.

5.3.3.2 Twitter

Када се говори о Twitter-у, његова употреба је мања у односу на Facebook (према неким истраживањима дневна употреба је износила 6%)¹⁶⁷. Овде се такође треба нагласити да се употреба разликује у зависности од пола, старосних група, и сл. Twitter се описује као асиметричан, у основи микро блог мрежа који првенствено омогућава корисницима да прате пријатеље, стручњаке, познате личности, а тако и кризу у облику вести у порукама од 140 карактера.

¹⁶⁵ Zhao, S., Grasmuck, S., Martin, J. (2008). Identity Construction on Facebook: Digital Empowerment in Anchored Relationships, *Computers in Human Behavior*, 24 (5), p. 1816–1836.

¹⁶⁶ Eriksson, M., Olsson, E. (2016). Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (4), p. 198-208.

¹⁶⁷ Internetstatistik (2014). Svenskarna och Internet 2014. <http://www.soi2014.se/>

Комуникација на Twitter-у, се састоји од три слоја која су блиско повезана технолошким решењем платформе¹⁶⁸: микро ниво личне комуникације, средњи ниво мреже следбеника у комуникацији и макро ниво размене на основу ознаке (таговања). Укључивање пратилаца на микро нивоу је језгро Twitter-а у контексту кризне ситуације, јер то значи да порука има потенцијал да достигне велики број следбеника. Ова специфична комуникација чини Twitter погодним као додатни комуникациони алат како у организацијама, тако и међу грађанима, када је циљ да се шире важне кризне поруке широким мрежама корисника.

Истраживања су показала¹⁶⁹ да се Twitter доживљава као елитни канал у време кризе, канал који служи за доношење одлука новинара и политичара. Сматра се да јесте много бржи од традиционалних саопштења за штампу и да му то и јесте предност. Иако показује низак ниво перцепције као алат за кризну комуникацију, овај једносмеран канал шири информације медијима, који треба даље да их прослеђују грађанима, самим тим што остварује уску комуникацију са малобројнијом публиком.

5.3.3.3 Блог

Управљање конверзацијског људског гласа и одговора из окружења чини да блог представља сервисни фактор у побољшању односа са јавношћу током кризе. Организациони блогови могу много допринети преко јавности и побољшати односе којима се користе конвенционални кориснички сервиси. Један од разлога може бити тај што се редовним ажурирањем блога оставља утисак да организација не бежи од дискусије о новонасталој кризној ситуацији.

Сам осећај да организација покушава да пружи правовремене и тачне информације чак и услед кризе, може довести до већих позитивних укупних утисака о организацији током и након кризе. Истраживања¹⁷⁰ су показала да се перцепција стања кризе смањује када се комуникација приближава самој организацији. Читањем личног блога смањује се

¹⁶⁸ Weller, K., Bruns, A., Burgess, J., Mahrt, M., Puschmann, C. (2014). *Twitter and Society*, Peter Lang, New York

¹⁶⁹ Eriksson, M., Olsson, E. (2016). Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (4), p. 198-208.

¹⁷⁰ Sweetser, K., Metzgar, E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool, *Public Relation Review*, No. 33, p. 340-342.

перцепција да је организација у кризи, а најмања перцепција кризе јавља се међу онима који читају блог. Читање блогова може променити перцепциони ниво кризе, тако да организације у условима кризе треба да наставе праксу отворене комуникације, прихватањем блогова као једног од алата кроз којим се шире службене поруке.

Корпорације сматрају блогове и Twitter често као ефикасне комуникацијске алате за "поправљање" репутације и спречавање бојкота у кризним ситуацијама. Уопштено говорећи, они су више дијалозни, интерактивни и бржи инструменти за изградњу односа са јавности¹⁷¹.

5.4 Информације у служби промена

Промене замењују нешто што је познато нечим што је двосмислено и неизвесно, а сам отпор променама се јавља углавном због навика које већина људи не жели да мења. Да би се проблеми превазишли искусним менаџерима се сугерише¹⁷², да уместо термина проблем користе термин шанса.

У неку руку проблем и јесте шанса – шанса да се каналише креативна енергија, да размишљају о новим идејама, да развијају ефективне солуције, иако се проблем и шанса не покалапају у потпуности, јер проблем јесте шанса, али шанса није увек проблем. Проблем је непожељна ситуација коју је тешко променити, док је солуција механизам промене.

Настанком промена, у организацији се јавља конфликт, који је последица личне, међуличне или емоционалне тензије. Како год, конфликт има негативну димензију, а свака организација има одређен ниво личне тензије¹⁷³. Када се у таквој ситуацији дода могућност промене и начина рада који је био устаљен, потреба за учењем и савладавањем нових вештина расте. Правила успешних стратегија која се примењују да би имплементација промене уродила плодом су¹⁷⁴:

- стратегија треба да буде једноставна,
- стратегија треба да се заснива на претпоставкама, не очекивањима,

¹⁷¹ Schultz, F., Utz, S., Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions on crisis communications on twtwitter, blogs and traditional media, *Public Relation Review*, 37(1), p. 20-27.

¹⁷² Chesla, E. (2000). *Practical Solutions for Everyday Work Problems*, Learning Expres, New York.

¹⁷³ Bessant, J., Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, New York, p. 62.

¹⁷⁴ Mankins, M.C. (2005). Steele Richard: Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, July- August, str.121-132.

- потребно је да се употребљава ригорозни оквир, једноставан језик,
- распоред ресурса треба да је унапред одређен,
- потребно је јасно одредити приоритете,
- неопходно је континуирано надгледати реализацију и
- неопходно је награђивање и развијање спремности за извођење.

Промена се одвија из неколико фаза, и углавном захтева одређено трајање. Прескакање корака доводи до илузије брзине и никада не производи задовољавајући резултат. Менаџери морају остварити значајан напор да би се уверили да запослени слушају поруке, доводе у питање старе претпоставке и разматрају нови начин рада у свакој фази увођења промена. Ово значи предузимање серије промишљених, али суптилних корака да би се изазвала позитивна реакција радника и креирао нови контекст акције. Овако обликован процес мора бити активно вођен поготово у неколико првих месеци преокрета, када су присутне велике несигурности и када су сметње неизбежне¹⁷⁵.

¹⁷⁵Garvin, A.D., Roberto, A.M. (2005). Change Through Persuasion, *Harvard Business Review – Best of HBR*, February, p. 30-41.

6 ИСТРАЖИВАЊЕ, АНАЛИЗА И ОЦЕНА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

6.1 Приказ методолошког оквира спроведеног истраживања

У раду су тестиране једна општа и три помоћне хипотезе (H_1 , H_2 и H_3):

H_1 : Криза утиче на све аспекте живота и рада, а од начина на који се њоме управља зависи како ће се избећи негативне последице које она са собом носи

H_2 : Активности кризног менаџмента усмерене су на сузбијање кризе, смањивање њеног утицаја и последица на живот и пословање.

H_3 : Информације, њихова вредност, начин преношења, пошиљаци и примаоци утичу на управљање кризама и активности које се спроводе од стране кризног менаџмента.

- *Користићене методе*: разговор, анкета. Анкетирање је обављано лично, директним разговором са испитаником.
- *Инструменти истраживања*:

Емпиријско тестирање хипотеза је спроведено на бази анкетног истраживања на узорку од 299 испитаника који представљају организацију у којој су запослени. Анкетни упитник се састоји од четири групе питања, при чему се прва група питања односи на организацију у којој је испитаник запослен, док се наредне три односе на ставове испитаника о кризном менаџменту:

- ❖ Питања која се односе на основне карактеристике организације
 - ❖ Питања везана за организовање и спровођење кризног менаџмента и квалитета информација
 - ❖ Оцене квалитета компоненти кризног менаџмента
 - ❖ Оцене фактора који утичу на настанак и исход криза у организацији
- *Узорак*: истраживањем је обухваћен узорак од 299 испитаника. Узорак је испунио основне услове репрезентативности и адекватности популације са становишта година старости, пола, врсте делатности, итд. Пре попуњавања анкетног упитника испитаници су упознати са циљем и садржајем анкетирања.

- *Место и време истраживања:* Истраживање је спроведено прикупљањем података на ширем подручју града Београда у периоду јануар-март 2018. године.

6.2 Приказ резултата истраживања

За обраду прикупљених података сачињену анкетирањем грађана у циљу спровођења предметног истраживања коришћен је статистички софтвер SPSS. Анализа се базира на најбитнијим показатељима дескриптивне статистике (аритметичка средина распореда, медијана, стандардна девијација, распоред фреквенција, итд.), као и појединим тестовима коришћеним у циљу тестирања постављених хипотеза у раду (Wilcoxon *signed-rank* тест, *Mann-Whitney*-ев тест). Резултати истраживања илустровани су табеларно и приказани су најбитнији закључци до којих се дошло.

6.2.1 Основне карактеристике организација

Основне карактеристике организација обухваћене анкетним истраживањем укључују број запослених, делатност организације, колико година послује и који је географски обухват пословања (локално, регионално, национално, међународно), као и питања која се односе на постојање сектора који се бави кризама и ванредним ситуацијама, и појединаца који су посебно задужени за преношење информација. У ову групу спада и питање које испитанике опредељује у поједине нивое менаџмента.

Дистрибуција организација по броју запослених приказана је у Табели 1. Одговори испитаника класификовани су у 4 категорије. Доминатно је учешће испитаника који су запослени у организацији која има од 50-249, као и преко 250 запослених (приближно 70% узорка јесу припадници ових двеју категорија). Око 20% узорка чине испитаници организација које запошљавају од 10-49 запослених, док је проценат организација које запошљавају испод 10 запослених мањи од 10.

Табела 2. Колико запослених има у Вашој организацији?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid до 9 запослених	24	8.03	8.03	8.03
од 10 до 49 запослених	62	20.74	20.74	28.76
од 50 до 249 запослених	101	33.78	33.78	62.54
преко 250 запослених	112	37.46	37.46	100.00
Total	299	100.0	100.0	

Извор: калкулације аутора

С друге стране, у дистрибуцији организација у односу на делатност доминира сектор здравства (18%), потом трговине (14%), након чега долази сектор одбране и безбедности (13.4%). Значајније учешће од 9.7% отпада на сектор образовања, након чега су све преостале делатности обухваћене истраживањем са уделом испод 1% до 9%.

Табела 3. Која је делатност Ваше организације?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid банкарство	6	2.0	2.0	2.0
грађевина	19	6.4	6.4	8.4
хотелијерство	1	.3	.3	8.7
ИТ	21	7.0	7.0	15.7
издавачка	2	.7	.7	16.4
консалтинг	1	.3	.3	16.7
култура	2	.7	.7	17.4
људски ресурси	1	.3	.3	17.7
локална управа	2	.7	.7	18.4
маркетинг	8	2.7	2.7	21.1
менаџмент	2	.7	.7	21.7
некретнине	1	.3	.3	22.1
образовање	29	9.7	9.7	31.8
одбрана и безбедност	40	13.4	13.4	45.2
осигурање	6	2.0	2.0	47.2
рачуноводство	4	1.3	1.3	48.5
саобраћај	27	9.0	9.0	57.5
трговина	42	14.0	14.0	71.6
туризам	5	1.7	1.7	73.2
угоститељство	4	1.3	1.3	74.6
услужна	17	5.7	5.7	80.3
занатска	5	1.7	1.7	81.9
здравство	54	18.1	18.1	100.0
Total	299	100.0	100.0	

Извор: калкулације аутора

Посматрано по дужини временског периода пословања организације, доминирају оне које послују преко 75 година (31.11%). Након тога, са нешто преко 20% у узорку учествују организације са дужином пословања од 11-25 година, док је учешће осталих организација (са дужином пословања до 10 година, од 26-50 и од 51-75 година) приближно уједначено.

Табела 4. Колико година послује Ваша организација?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	до 10 година	55	18.39	18.39	18.39
	од 11-25 година	66	22.07	22.07	40.46
	од 26-50 година	47	15.72	15.72	56.18
	од 51-75 година	38	12.71	12.71	68.89
	преко 75 година	93	31.11	31.11	100.00
	Total	299	100.0	100.0	

Извор: калкулације аутора

Потом је представљена дистрибуција организација по географском обухвату пословања. Очекивано, доминира учешће организација које послују у границама Србије, као и на локалном нивоу, али је исто тако заступљеност организација које међународно послују врло висока са учешћем близу једне четвртине анализираних узорка.

Табела 5. Ниво пословања Ваше организације

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	локални ниво	72	24.1	24.1	24.1
	национални ниво	109	36.5	36.5	60.5
	регионални ниво	48	16.1	16.1	76.6
	међународни ниво	70	23.4	23.4	100.0
	Total	299	100.0	100.0	

Извор: калкулације аутора

Наредно питање на које су одговарали испитаници одређује организације у којима су они запослени на оне које поседују сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама и оне које поменути сектор не поседују. У том смислу, нешто мало преко половине испитаних се изјаснило позитивно према овом аспекту, док другу половину са приближно једнаким учешћем чине организације у којима не постоји поменути сектор

или појединци који долазе из ових организација не знају да ли овакав сектор унутар организације постоји.

Табела 6. У Вашој организацији постоји сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	да	154	51.5	51.5	51.5
	не	84	28.1	28.1	79.6
	не знам	61	20.4	20.4	100.0
	Total	299	100.0	100.0	

Извор: калкулације аутора

Веома слична дистрибуција одговора испитаника, што је и очекивано, запажа се и код питања да ли у организацији у којој је испитаник запослен постоји особа која је задужена и посебно обучена за преношење информација. Па тако, око 55% испитаних се изјашњава да унутар њихове организације постоји овакав појединац, док преосталих 45% процената са готово идентичним учешћем чине испитаници који се изјашњавају негативно према постављеном питању, или не знају одговор на ово питање.

Табела 7. Да ли у Вашој организацији постоји особа која је задужена и посебно обучена за преношење информација

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	да	164	54.8	54.8	54.8
	не	68	22.7	22.7	77.6
	не знам	67	22.4	22.4	100.0
	Total	299	100.0	100.0	

Извор: калкулације аутора

На крају, представљена је дистрибуција испитаника према нивоу менаџмента на којем су запослени, односно њихова дистрибуција према позицији коју заузимају у организацији у којој су запослени. Доминира учешће испитаника који немају запослене којима управљају (позиција извршилац) са 41.5%, потом следе појединци чија је позиција на средњем нивоу менаџмента (32.4%), док је учешће испитаника са позицијом вишег или нижег нивоа менаџмента у организацији заступљена са 12%, односно 14%.

Табела 8. Ваша позиција у организацији је:

	Frequen су	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid виши ниво менаџмента	36	12.0	12.0	12.0
средњи ниво менаџмента	97	32.4	32.4	44.5
нижи ниво менаџмента	42	14.0	14.0	58.5
извршилац (немате запослене којима управљате)	124	41.5	41.5	100.0
Total	299	100.0	100.0	

Извор: калкулације аутора

6.2.2 Активности кризног менаџмента

Оцене испитаника о активностима кризног менаџмента у њиховој организацији обухваћени су питањима приказаним у Табели 8. У истој табели приказани су и дескриптивне статистике.

Одговорима на ово питање испитаници су изнели степен слагања са наведеним тврдњама оценама од 1-5 (1 најмања оцена – најмање се слажу, 5 највиша оцена – највише се слажу), а резултати анализе указују да је степен слагања испитаника у просеку оцењен изнад вредности медијане, што имплицира да су ставови испитаника већински усаглашени са наведеним тврдњама. Упркос томе што је степен слагања испитаника са наведеним тврдњама уједначен, ипак можемо указати да су испитаници исказали нижи степен слагања са исказима да њихова организација има план кризног менаџмента, редовну обуку запослених, тимове за кризни менаџмент и формални документ којим се дефинишу активности и задужења у случају кризе, док је у просеку виши степен слагања са исказима да запослени добијају информације у случају настанка кризе, да знају своје обавезе ако до кризе дође, да се њихова организација брзо опоравља од кризе, да има добар систем информисања, као и да информације увек стижу у право време и на право место, при чему је проток информација између запослених на високом нивоу.

Табела 9. Дескриптивне статистике оцена активности кризног менаџмента

Опис	N	Mean	Std. Deviation
1. Кризе су редовне појаве у Вашем пословању	299	3,4181	1,17973
2. У Вашој организацији постоји план кризног менаџмента	299	3,2174	1,24090
3. Ваша организација реагује на кризне ситуације тек пошто оне настану	299	3,3679	1,21447
4. У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за кризне ситуације	299	3,1672	1,34069
5. У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за употребу информација	299	3,2977	1,35422
6. У Вашој организацији постоје тимови који су формиран за кризне ситуације	299	3,2274	1,41247
7. Запослени у Вашој организацији добијају информације у случају настанка кризе	299	3,5184	1,20214
8. Сваки запослени зна његове обавезе ако до кризе дође	299	3,5418	1,19032
9. У Вашој организацији постоји формални документ којим се дефинишу активности и задужења у случају кризе	299	3,2207	1,32279
10. Након кризе, Ваша организација мења начин пословања како би се отклонили услови за поновни настанак кризе	299	3,3512	1,17314
11. Чак и уколико дође до кризе Ваша организација се брзо опоравља	299	3,5853	1,06275
12. Ваша организација има добар систем информисања	299	3,5284	1,11805
13. Информације увек стижу у право време и на право место	299	3,5284	1,08762
14. Проток информација између запослених је на високом нивоу	299	3,5686	1,14303
15. Проток информација између запослених и менаџмента је на високом нивоу	299	3,4147	1,15650
16. Проток информација између менаџмента организације и спољних чинилаца је на високом нивоу	299	3,4147	1,14190
17. Када би сутра настала криза у Вашој организацији Ваша организација би у потпуности спремно одговорила на кризу	299	3,4515	1,13227
18. У Вашој организацији се користе се информације којима се зна тачан извор	299	3,5418	1,13550

Извор: калкулације аутора

6.2.3 Квалитет кризног менаџмента

Питања које се односе на квалитет кризног менаџмента у организацији, уз резултате дескриптивне статистике оцена испитаника, приказана су у Табели 10.

Табела 10. Дескриптивне статистике оцена квалитета елемената кризног менаџмента

Опис	N	Mean	Std. Deviation
1. Кризног менаџмента	299	3,3043	1,13709
2. Стручног кадра	299	3,5485	1,05876
3. Информисања у случају криза	299	3,4281	1,03497
4. Интерне комуникације у кризним ситуацијама	299	3,4783	1,12418
5. Екстерне комуникације у кризним ситуацијама	299	3,3813	1,10298
6. Правовремености информисања у случају настанка криза и у току криза	299	3,5151	1,08480
7. Тачности информација	298	3,5705	1,06840
8. Знања и способности запослених да користе информације	299	3,5619	1,11969
9. Знања и способности менаџмента да користе информације	299	3,5953	1,10221

Извор: калкулације аутора

Одговорима на 9. питање испитаници су оценили квалитет кризног менаџмента оценама 1 - „врло низак“, 2 – „низак“, 3 – „осредњи“, 4 – „висок“ и 5 - „изузетно висок“, а резултати анализе су показали да су и у овом случају оцене у просеку изнад вредности медијане, при чему постоји врло висока усаглашеност међу оценама. Квалитет кризног менаџмента, стручног кадра, информисања у случају криза, интерне и екстерне комуникације, правовременост и тачност информисања у кризним ситуацијама, као и знање и способности запослених и менаџмента да користе информације су оцењене оценом између „осредњи“ и „висок“.

6.2.4 Значај фактора који утичу на настанак и исход кризе

Списак питања и резултати дескриптивне статистике који се односе на оцене испитаника о значају фактора који утичу на настанак и исход криза у њиховој организацији.

Табела 11. Дескриптивне статистике оцена фактора који утичу на настанак и исход кризе

Опис	N	Mean	Std. Deviation
1. Политички фактор	299	3,6321	1,12854
2. Правни фактор и законске регулативе	299	3,7358	1,05888
3. Спољни сарадници који утичу на пословање Ваше организације (купи, добављачи, банке и слично)	299	3,7291	1,11587
4. Интернет преваре	299	3,3779	1,18193
5. Култура организације	299	3,7291	1,00177
6. Репутација организације	299	3,8629	,98543
7. Менаџмент план	299	3,7525	1,07392
8. Квалитет кризног менаџмента	299	3,6522	1,10797
9. Тим за управљање кризом	299	3,6890	1,18445
10. Правовремена информисаност	299	3,9064	1,09816
11. Тачност информација	299	3,9833	1,09746
12. Начин управљања информацијама	299	3,9264	1,05929
13. Извор информација	299	3,9398	1,06329
14. Начин обраде информација	299	3,8796	1,05815
15. Знање менаџмента да користе информације на адекватан начин	299	3,8863	1,04614
16. Знање запослених да користе информације на адекватан начин	299	3,9298	1,00590
17. Интерна комуникација у случају кризе	299	3,8629	1,07031
18. Екстерна комуникација у случају кризе	299	3,9064	1,00231

Извор: калкулације аутора

Одговорима на ово питање из упитника испитаници су оценили значај фактора који утичу на настанак и исход кризе оценама 1 – „уопште није значајан“, 2 – „безначајан“, 3 – „нити значајан, нити безначајан“, 4 – „значајан“ и 5 – „врло је значајан“. Као и код одговора на претходно питања и у овом случају оцене испитаника су високо усклађене и у просеку изнад вредности медијане, што указује да испитаници сваки од наведених фактора сматрају значајним за настанак и исход кризе. Испитаници су, ипак незнатно ниже оценили утицај интернет превара, а више утицај тачности информисања на настанак и исход кризе.

Табела 12. Нивои пословања организација у односу на институционалну безбедност

<i>Ниво пословања Ваше организације</i>	Локални ниво	Национални ниво	Регионални ниво	Међународни ниво	Kruskal Wallis Test	df	P
Кризе су редовне појаве у Вашем пословању	3.62	3.51	3.51	3.00	10.178	3	0.017
У Вашој организацији постоји план кризног менаџмента	2.83	3.49	3.21	3.19	10.998	3	0.012
Ваша организација реагује на кризне ситуације тек пошто оне настану	3.41	3.50	3.17	3.26	2.555	3	0.465
У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за кризне ситуације	3.07	3.50	3.02	2.83	12.159	3	0.007
У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за употребу информација	3.27	3.47	3.06	3.21	3.135	3	0.371
У Вашој организацији постоје тимови који су формиран за кризне ситуације	3.08	3.53	3.13	2.96	7.684	3	0.053
Запослени у Вашој организацији добијају информације у случају настанка кризе	3.59	3.83	3.23	3.14	15.860	3	0.001
Сваки запослени зна његове обавезе ако до кризе дође	3.65	3.85	3.34	3.09	17.292	3	0.001
У Вашој организацији постоји формални документ којим се дефинишу активности и задужења у случају кризе	2.99	3.35	3.11	3.33	4.017	3	0.260
Након кризе, Ваша организација мења начин пословања како би се отклонили услови за поновни настанак кризе	3.48	3.48	3.17	3.14	5.668	3	0.129
Чак и уколико дође до кризе Ваша организација се брзо опоравља	3.49	3.80	3.45	3.43	6.770	3	0.080
Ваша организација има добар систем информисања	3.42	3.63	3.32	3.61	3.376	3	0.337
Информације увек стижу у право време и на право место	3.56	3.67	3.43	3.34	4.014	3	0.260
Проток информација између запослених је на високом нивоу	3.54	3.63	3.36	3.64	2.006	3	0.571
Проток информација између запослених и менаџмента је на високом нивоу	3.41	3.46	3.26	3.46	1.088	3	0.780
Проток информација између менаџмента организације и спољних чинилаца је на високом нивоу	3.32	3.47	3.19	3.57	3.376	3	0.337
Када би сутра настала криза у Вашој организацији Ваша организација би у потпуности спремно одговорила на кризу	3.37	3.55	3.21	3.54	3.957	3	0.266
У Вашој организацији се користе се информације којима се зна тачан извор	3.62	3.55	3.21	3.67	4.510	3	0.211

Извор: калкулације аутора

Табела 12 приказује нивое пословања организација у односу на институционалну безбедност. Када су у питању кризне појаве у пословању организације, на основу

просечне вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије на локалном нивоу (3,62), а најмање изражене на међународном нивоу (3,00). Национални и регионални ниво имају идентичне скорове (3,51). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када је у питању постојање плана кризног менаџмента у организацијама, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије на националном нивоу (3,49) а најмање изражене на локалном нивоу (2,83). Скорови за регионални ниво су (3,21) и за међународни ниво (3,19). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када је у питању обученост запослених и менаџмента по питањима у вези кризних ситуација, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије на националном нивоу (3,50) а најмање изражене на међународном нивоу (2,83). Скорови за локални ниво износе (3,07), док скорови за регионални ниво износе (3,02). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када је у питању информисаност запослених за случајеве настанка кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије на националном нивоу (3,83) а најмање изражене на међународном нивоу (3,14). Просечне вредности за локални ниво су (3,59), док просечне вредности за регионални ниво износе (3,23). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када је у питању познавање обавеза свих запослених у случајевима кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за национални ниво (3,85) а најмање изражене на међународном нивоу (3,09). Просечни скорови за локални ниво су (3,65), док за регионални ниво износе (3,34). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Код осталих варијабли нема статистичких значајности

Табела 13. Перцепција испитаника о питањима институционалне безбедности

<i>У организацији постоји сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама</i>	ДА	НЕ	НЕ ЗНАМ	Kruskal Wallis Test	df	P
Кризе су редовне појаве у Вашем пословању	3.55	3.33	3.20	4.066	2	0.131
У Вашој организацији постоји план кризног менаџмента	3.66	2.62	2.90	42.776	2	0.000
Ваша организација реагује на кризне ситуације тек пошто оне настану	3.53	3.38	2.93	11.071	2	0.004
У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за кризне ситуације	3.51	2.75	2.85	20.720	2	0.000
У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за употребу информација	3.66	2.96	2.81	22.728	2	0.000
У Вашој организацији постоје тимови који су формиран за кризне ситуације	3.82	2.46	2.76	56.624	2	0.000
Запослени у Вашој организацији добијају информације у случају настанка кризе	3.84	3.20	3.10	23.345	2	0.000
Сваки запослени зна његове обавезе ако до кризе дође	3.85	3.22	3.17	22.959	2	0.000
У Вашој организацији постоји формални документ којим се дефинишу активности и задужења у случају кризе	3.64	2.71	2.83	34.032	2	0.000
Након кризе, Ваша организација мења начин пословања како би се отклонили услови за поновни настанак кризе	3.64	3.13	2.90	22.413	2	0.000
Чак и уколико дође до кризе Ваша организација се брзо опоравља	3.81	3.41	3.24	15.898	2	0.000
Ваша организација има добар систем информисања	3.68	3.44	3.24	6.488	2	0.039
Информације увек стижу у право време и на право место	3.73	3.39	3.19	11.152	2	0.004
Проток информација између запослених је на високом нивоу	3.69	3.45	3.41	3.481	2	0.175
Проток информација између запослених и менаџмента је на високом нивоу	3.40	3.53	3.27	1.540	2	0.463
Проток информација између менаџмента организације и спољних чинилаца је на високом нивоу	3.51	3.39	3.17	3.864	2	0.145
Када би сутра настала криза у Вашој организацији Ваша организација би у потпуности спремно одговорила на кризу	3.69	3.18	3.20	15.012	2	0.001
У Вашој организацији се користе се информације којима се зна тачан извор	3.69	3.61	3.03	12.614	2	0.002

Извор: калкулације аутора

Постоје разлике на нивоу просечних скорова када су у питању кризне појаве и углавном испитаници који о томе имају нека сазнања дају већи значај исказан преко просечног скорa.

Табела 13 показује перцепцију испитаника о питањима институционалне безбедности. Када се ради о питањима информисаности о постојању плана о кризном менаџменту, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,56), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не (2,62), док испитаници који су одговорили са не знам имају просечни скор од (2,90). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су

статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима о реаговању организације на кризне ситуације када оне настану, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,53), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (2,93), док испитаници који су одговорили са не, имају просечни скор од (2,93). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима постојања константне обуке запослених и менаџмента везано за кризне ситуације, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,51), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не (2,75), док испитаници који су одговорили са не знам имају просечни скор од (2,85). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима константне обуке запослених и менаџмента везано за употребу информација, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,66), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (2,81), док испитаници који су одговорили са не имају просечни скор од (2,96). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима постојања тимова у организацијама а који имају за циљ деловање у случајевима кризних ситуација, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,82), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не (2,46), док испитаници који су одговорили са не знам имају просечни скор од (2,76).

Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима запослених који добијају информације у случају настанка кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,84), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (3,10), док испитаници који су одговорили са не имају просечни скор од (3,20). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског

теста за оцену разлика. Када се ради о питањима познавања обавеза запослених у случајевима кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,85), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (3,17), док испитаници који су одговорили са не имају просечни скор од (3,22). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима постојања формалних докумената којим се дефинишу активности и задужења у случају кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,64), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не (2,71), док испитаници који су одговорили са не знам имају просечни скор од (2,83). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима да ли организација мења начин пословања после кризе како би на најбољи начин отклонила услове за поновни настанак кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,64), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (2,90), док испитаници који су одговорили са не имају просечни скор од (3,13). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима опоравка организације после кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,81), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (3,24), док испитаници који су одговорили са не имају просечни скор од (3,41).

Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета система информисања, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,68), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (3,24), док испитаници који су одговорили са не имају просечни скор од (3,44). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима правовремености и месту дистрибуције информације, на основу просечних

вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,73), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (3,19), док испитаници који су одговорили са не имају просечни скор од (3,39). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима поновног настанка криза да ли би организација била у стању да правремено реагује, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,69), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не (3,18), док испитаници који су одговорили са не знам имају просечни скор од (3,20). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима коришћења информација којима се зна тачан извор, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да су оне најизраженије за испитанике који су одговорили са да (3,69), најмање изражене су за испитанике који су одговорили са не знам (3,03), док испитаници који су одговорили са не имају просечни скор од (3,61). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика.

Табела 14. Перцепција испитаника према позицији у организацији по питању институционалне безбедности

<i>Ваша позиција у организацији</i>	Виши ниво менаџмента	Средњи ниво менаџмента	Нижи ниво менаџмента	Извршилац	Kruskal Wallis Test	df	P
Кризе су редовне појаве у Вашем пословању	3.67	3.72	3.60	3.05	17.558	3	0.001
У Вашој организацији постоји план кризног менаџмента	3.14	3.48	3.10	3.07	6.699	3	.082
Ваша организација реагује на кризне ситуације тек пошто оне настану	3.33	3.46	3.45	3.27	1.320	3	.724
У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за кризне ситуације	3.42	3.54	3.10	2.83	16.512	3	0.001
У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за употребу информација	3.86	3.51	3.31	2.97	16.147	3	0.001
У Вашој организацији постоје тимови који су формиран за кризне ситуације	3.19	3.62	3.36	2.89	15.160	3	0.002
Запослени у Вашој организацији добијају информације у случају настанка кризе	3.67	3.68	3.76	3.27	10.232	3	0.017
Сваки запослени зна његове обавезе ако до кризе дође	3.86	3.72	3.64	3.27	10.801	3	0.013
У Вашој организацији постоји формални документ којим се дефинишу активности и задужења у случају кризе	3.31	3.26	3.38	3.11	1.485	3	0.686
Након кризе, Ваша организација мења начин пословања како би се отклонили услови за поновни настанак кризе	3.25	3.59	3.52	3.14	9.160	3	0.027
Чак и уколико дође до кризе Ваша организација се брзо опоравља	3.69	3.75	3.64	3.40	7.649	3	0.054
Ваша организација има добар систем информисања	3.78	3.61	3.64	3.35	5.940	3	0.115
Информације увек стижу у право време и на право место	3.67	3.70	3.60	3.33	6.076	3	0.108
Проток информација између запослених је на високом нивоу	3.50	3.74	3.48	3.48	2.633	3	0.452
Проток информација између запослених и менаџмента је на високом нивоу	3.72	3.48	3.71	3.17	9.419	3	0.024
Проток информација између менаџмента организације и спољних чинилаца је на високом нивоу	3.50	3.59	3.50	3.23	7.350	3	0.062
Када би сутра настала криза у Вашој организацији Ваша организација би у потпуности спремно одговорила на кризу	3.25	3.70	3.50	3.30	8.887	3	0.031
У Вашој организацији се користе се информације којима се зна тачан извор	3.58	3.70	3.45	3.44	3.174	3	0.366

Извор: калкулације аутора

Табела 14 приказује перцепцију испитаника према позицијама које имају у организацији а по питању институционалне безбедности. Када се ради о питањима да ли су кризе редовне појаве у пословању, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (3,67), средњи ниво менаџмента (**3,72**), нижи ниво менаџмента (3,60) и извршиоци (**3,05**). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима константне обуке запослених и менаџмента везано за кризне ситуације, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (3,42), средњи ниво менаџмента (**3,54**), нижи ниво менаџмента (3,10) и извршиоци (**2,83**). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима константне обуке запослених и менаџмента везано за употребу информација, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (**3,86**), средњи ниво менаџмента (3,51), нижи ниво менаџмента (3,31) и извршиоци (**2,97**). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима постојања тимова који имају за циљ да делују у случајевима кризних ситуација, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (3,19), средњи ниво менаџмента (**3,62**), нижи ниво менаџмента (3,36) и извршиоци (**2,89**). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима да ли запослени добијају правовремене информације у случају настанка кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (3,67), средњи ниво менаџмента (**3,68**), нижи ниво менаџмента (3,76) и извршиоци (**3,27**). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима да ли запослени знају своје обавезе и задужења у случају настанка кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (**3,86**), средњи ниво менаџмента (3,72), нижи ниво менаџмента (3,64) и извршиоци (**3,27**).

Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима да ли организација мења начин пословања како би се отклонили услови за поновни настанак кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (3,25), средњи ниво менаџмента (**3,59**), нижи ниво менаџмента (3,52) и извршиоци (**3,14**).

Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима протока информација између запослених и менаџмента, тј. да ли је на високом нивоу, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (**3,72**), средњи ниво менаџмента (3,48), нижи ниво менаџмента (3,71) и извршиоци (**3,17**).

Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима како би организација реаговала у случају будућих криза, односно да ли би правовремено активирала све ресурсе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (**3,25**), средњи ниво менаџмента (**3,70**), нижи ниво менаџмента (3,50) и извршиоци (3,30).

Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика.

Табела 15. Квалитет кризног менаџмента у односу на нивое пословања организација

<i>Ниво пословања Ваше организације</i>	Локални ниво	Национални ниво	Регионални ниво	Међународни ниво	Kruskal Wallis Test	df	P
Квалитет кризног менаџмента	3.06	3.45	3.15	3.43	5.420	3	0.144
Квалитет стручног кадра	3.46	3.61	3.26	3.73	5.757	3	0.124
Квалитет информисања у случају криза	3.30	3.57	3.11	3.56	7.577	3	0.056
Квалитет интерне комуникације у кризним ситуацијама	3.15	3.68	3.23	3.64	10.556	3	0.014
Квалитет екстерне комуникације у кризним ситуацијама	3.18	3.46	3.11	3.64	9.021	3	0.029
Квалитет правремености информисања у случају настанка криза и у току криза	3.34	3.74	3.26	3.51	8.664	3	0.034
Квалитет тачности информација	3.41	3.59	3.40	3.81	5.453	3	0.141
Квалитет знања и способности запослених да користе информације	3.32	3.73	3.23	3.76	10.887	3	0.012
Квалитет знања и способности менаџмента да користе информације	3.45	3.62	3.45	3.80	4.231	3	0.238

Извор: калкулације аутора

Табела 15 показује квалитет кризног менаџмента у односу на нивое пословања организација. Када се ради о питањима квалитета интерне комуникације у кризним ситуацијама, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: локални ниво (**3,15**), национални ниво (**3,68**), регионални ниво (3,23) и међународни ниво (3,64). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета екстерне комуникације у кризним ситуацијама, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: локални ниво (3,18), национални ниво (3,46), регионални ниво (**3,11**) и међународни ниво (**3,64**). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета правременог информисања у случајевима настака криза и у време кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: локални ниво (3,34), национални ниво (**3,74**), регионални ниво (**3,26**) и међународни ниво (3,51).

Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о

питањима квалитета знања и способности запослених да користе информације, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: локални ниво (3,32), национални ниво (3,73), регионални ниво (3,23) и међународни ниво (3,76). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика.

Табела 16. Квалитет кризног менаџмента у односу на постојање сектора за кризе и ванредне ситуације

<i>У организацији постоји сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама</i>	ДА	НЕ	НЕ ЗНАМ	Kruskal Wallis Test	df	P
Квалитет кризног менаџмента	3.58	2.93	3.10	19.925	2	0.000
Квалитет стручног кадра	3.75	3.36	3.29	9.765	2	0.008
Квалитет информисања у случају криза	3.59	3.29	3.19	8.640	2	0.013
Квалитет интерне комуникације у кризним ситуацијама	3.69	3.21	3.29	11.930	2	0.003
Квалитет екстерне комуникације у кризним ситуацијама	3.64	3.04	3.22	17.324	2	0.000
Квалитет правовремености информисања у случају настанка криза и у току криза	3.69	3.26	3.42	8.372	2	0.015
Квалитет тачности информација	3.68	3.44	3.47	3.066	2	0.216
Квалитет знања и способности запослених да користе информације	3.75	3.27	3.47	11.214	2	0.004
Квалитет знања и способности менаџмента да користе информације	3.82	3.32	3.37	13.800	2	0.001

Извор: калкулације аутора

Табела 16 показује квалитет кризног менаџмента у односу на постојање сектора за кризе и ванредне ситуације. Када се ради о питањима квалитета кризног менаџмента, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: испитаници који су одговорили са да (3,58), испитаници који су одговорили са не (2,93), и испитаници који су одговорили са не знам (3,10). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика.

Када се ради о питањима квалитета стручног кадра, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: испитаници који су одговорили са да (3,75), испитаници који су одговорили са не (3,36),

и испитаници који су одговорили са не знам (3,29). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета информисања у случају криза, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: испитаници који су одговорили са да (3,59), испитаници који су одговорили са не (3,29), и испитаници који су одговорили са не знам (3,19). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета интерне комуникације у кризним ситуацијама, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: испитаници који су одговорили са да (3,69), испитаници који су одговорили са не (3,21), и испитаници који су одговорили са не знам (3,29). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета екстерне комуникације у кризним ситуацијама, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: испитаници који су одговорили са да (3,64), испитаници који су одговорили са не (3,04), и испитаници који су одговорили са не знам (3,22). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета правременог информисања у случајевима кризе и у току кризе, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: испитаници који су одговорили са да (3,69), испитаници који су одговорили са не (3,26), и испитаници који су одговорили са не знам (3,42). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета знања и способности запослених да користе информације, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: испитаници који су одговорили са да (3,75), испитаници који су одговорили са не (3,27), и испитаници који су одговорили са не знам (3,47).

Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика. Када се ради о питањима квалитета знања и способности менаџмента да користе информације, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за

следеће групе испитаника износе: испитаници који су одговорили са да (**3,82**), испитаници који су одговорили са не (**3,32**), и испитаници који су одговорили са не знам (3,37). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика.

Табела 17. Квалитет кризног менаџмента у односу на позицији у организацији

<i>Ваша позиција у организацији</i>	Виши ниво менаџмента	Средњи ниво менаџмента	Нижи ниво менаџмента	Извршилац	Kruskal Wallis Test	df	P
Квалитет кризног менаџмента	3.39	3.55	3.24	3.11	8.252	3	0.041
Квалитет стручног кадра	3.58	3.75	3.26	3.48	5.916	3	0.116
Квалитет информисања у случају криза	3.50	3.63	3.29	3.30	6.027	3	0.110
Квалитет интерне комуникације у кризним ситуацијама	3.69	3.66	3.36	3.31	4.704	3	0.195
Квалитет екстерне комуникације у кризним ситуацијама	3.64	3.53	3.40	3.19	6.914	3	0.075
Квалитет правовремености информисања у случају настанка криза и у току криза	3.67	3.65	3.45	3.39	3.946	3	0.267
Квалитет тачности информисања	3.72	3.63	3.55	3.49	1.585	3	0.663
Квалитет знања и способности запослених да користе информације	3.69	3.66	3.29	3.54	2.985	3	0.394
Квалитет знања и способности менаџмента да користе информације	3.69	3.70	3.48	3.52	1.775	3	0.620

Извор: калкулације аутора

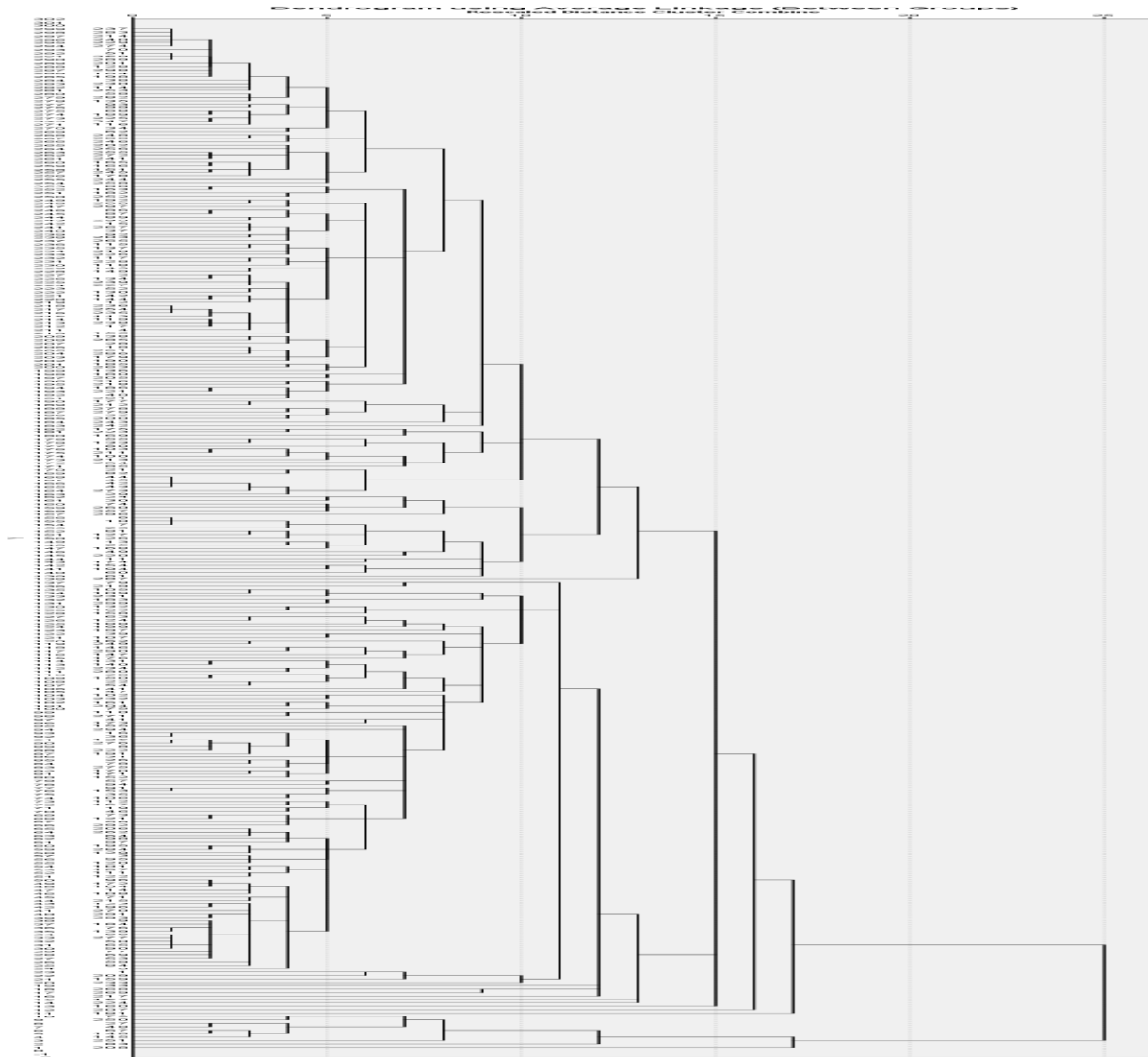
Табела 17 показује квалитет кризног менаџмента у односу на позицији у организацији. Када се ради о питањима квалитета кризног менаџмента, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (3,39), средњи ниво менаџмента (**3,55**), нижи ниво менаџмента (3,24) и извршиоци (**3,11**). Уочене разлике на нивоу просечних оцена су статистички значајне на нивоу вероватноће грешке од 0,05 применом непараметриског теста за оцену разлика.

Када се ради о квалитету екстерне комуникације, на основу просечних вредности које су добијене из анкете, може се закључити да оне за следеће групе испитаника износе: виши ниво менаџмента (**3,64**), средњи ниво менаџмента (3,53), нижи ниво менаџмента (3,40) и извршиоци (**3,19**). Остале варијабле нису статистички значајне.

6.2.5 Кластер анализа

Кластер анализом врши се провера претпоставки категоријских варијабли да ли имају утицај на скор за групу питања 8 и 9.

Cluster - Average Linkage (Between Groups)



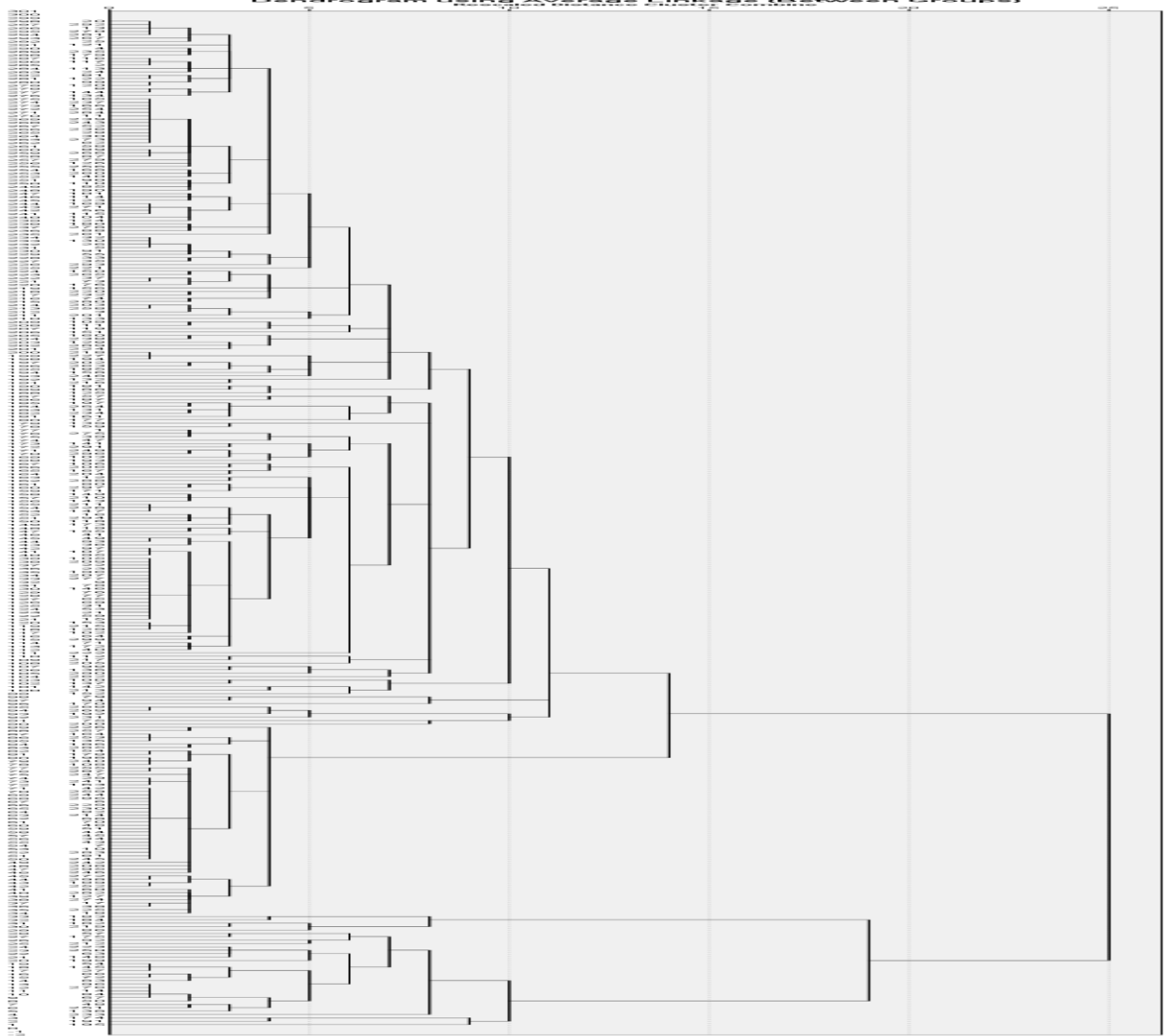
Графикон 1. Дендограм груписања података у кластер анализи за 8. групу питања из анкете.

Извор: Аутор

Напомена: Због лимитација на страници приказан је само део дендограма.

Графикон 1 показује већи број група које се класификују у изванредан број кластера.

Cluster - Average Linkage (Between Groups)



Графикон 2. Дендограм груписања података у кластер анализи за 9. групу питања

Извор: Аутор

Напомена: Због лимитација на страници приказан је само део дендограма.

На основу претходна два графика може се видети да се испитаници сврставају у одређене групе, односно групишу. На основу претходних дендограма одредиће се десет кластера који ће бити узети у разматрање и анализу, јер три категоричка питања имају такође око 10 категорија са којима ће се упоредити.

6.2.5.1 Дескриптивна анализа нових категоричких варијабли

Табела 18. Делатност испитаника у истраживању

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Занатска делатност	11	3,7	3,7	3,7
	Безбедност и одбрана	44	14,7	14,7	18,4
	Образовање	38	12,7	12,7	31,1
	Туризам	8	2,7	2,7	33,8
	Локална управа	12	4,0	4,0	37,8
	Финансијски сектор	39	13,0	13,0	50,8
	Саобраћај	27	9,0	9,0	59,9
	Грађевина	19	6,4	6,4	66,2
	Трговина и производња	38	12,7	12,7	78,9
	Здравство	52	17,4	17,4	96,3
	ИТ	11	3,7	3,7	100,0
	Total	299	100,0	100,0	

Извор: Аутор

Табела 18 приказује сажете описе делатности које су испитаници попунили у анкети и сада су представљени по истоврсном принципу. Највећи проценат испитаника је из здравства у проценту од 17,4%

Табела 19. Приказ података делатности у односу на заједнички скор 8. групе питања из анкете

		Осма група
		Просечан скор
Делатност	Занатска делатност	3,15
	Безбедност и одбрана	3,68
	Образовање	3,48
	Туризам	3,02
	Локална управа	3,33
	Финансијски сектор	3,45
	Саобраћај	3,20
	Грађевина	4,03
	Трговина и производња	3,18
	Здравство	3,21
	IT	3,73

Извор: Аутор

Табела 19 даје резултате укрштања података деланости у односу на заједнички скор из 8. групе питања из анкете. Као што се види, сектор грађевине даје највећи скор (4,03) када је у питању 8. група питања.

Табела 20. Приказ података делатности у односу на заједнички скор 9. групе питања

		Девета група
		Просечан скор
Делатност	Занатска делатност	3,25
	Безбедност и одбрана	3,73
	Образовање	3,20
	Туризам	3,75
	Локална управа	3,44
	Финансијски сектор	3,82
	Саобраћај	3,17
	Грађевина	4,13
	Трговина и производња	3,37
	Здравство	3,29
	IT	3,38

Извор: Аутор

Табела 20 приказује резултате укрштања података делатност у односу на заједнички скор из 9. групе питања из анкете. Као што се види, сектор грађевине је и за ову групу питања дао највиши просечни скор (4,13).

Табела 21. Интервали броја запослених у свим секторима

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-20	50	16,7	16,7	16,7
	20-40	28	9,4	9,4	26,1
	40-60	27	9,0	9,0	35,1
	60-80	21	7,0	7,0	42,1
	80-100	20	6,7	6,7	48,8
	100-150	19	6,4	6,4	55,2
	150-250	24	8,0	8,0	63,2
	250-500	47	15,7	15,7	78,9
	500-1000	35	11,7	11,7	90,6
	više od 1000	28	9,4	9,4	100,0
	Total	299	100,0	100,0	

Извор: Аутор

Табела 21 приказује интервал броја запослених за све секторе. Највећи број испитаника се налази у групи од 1 до 10 радника и наведена група има највећи појединачни удео у проценту од 16,7%.

Табела 22. Интервали година старости организација у којима су запослени испитаници

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	55	18,4	18,4	18,4
	11-20	52	17,4	17,4	35,8
	21-30	28	9,4	9,4	45,2
	31-40	14	4,7	4,7	49,8
	41-50	18	6,0	6,0	55,9
	51-60	26	8,7	8,7	64,5
	61-70	10	3,3	3,3	67,9
	71-80	5	1,7	1,7	69,6
	81-90	8	2,7	2,7	72,2
	91-100	19	6,4	6,4	78,6
	101-150	27	9,0	9,0	87,6
	151-200	37	12,4	12,4	100,0
	Total	299	100,0	100,0	

Извор: Аутор

Табела 22 приказује интервал година постојања организација у којима су запослени испитаници. Највећи број испитаника се налази у групи од 1 до 10 година и наведена група има највећи појединачни удео у проценту од 18,4%.

Табела 23. Интервал броја запослених у односу на просечни скор испитаника из 8. групе питања

		Осма група Просечан скор
Интервал броја запослених	1-20	3,30
	20-40	3,23
	40-60	3,54
	60-80	3,21
	80-100	3,41
	100-150	3,61
	150-250	3,67
	250-500	3,47
	500-1000	3,31
	више од 1000	3,47

Извор: Аутор

Табела 23 приказује укрштање података броја запослених у односу на просечни скор испитаника из осме групе питања. Највећи просечни скор (3,67) је дала група испитаника 150-250 запослених.

Табела 24. Интервал броја запослених у односу на просечни скор испитаника из 9. групе питања

		Девета група
		Просечан скор
Интервал броја запослених	1-20	3,43
	20-40	3,15
	40-60	3,64
	60-80	3,29
	80-100	3,79
	100-150	3,71
	150-250	3,66
	250-500	3,42
	500-1000	3,44
	више од 1000	3,57

Извор: Аутор

Табела 24 приказује укрштање података броја запослених у односу на просечни скор испитаника из девете групе питања. Највећи просечни скор (3,79) је дала група испитаника 80-100 запослених.

Табела 25. Интервал година постојања организације у односу на просечни скор испитаника из 8. групе питања

		Осма група
		Просечан скор
Интервали година старости фирме	1-10	3,37
	11-20	3,36
	21-30	3,73
	31-40	3,31
	41-50	3,73
	51-60	3,22
	61-70	3,42
	71-80	3,77
	81-90	3,72
	91-100	3,49
	101-150	2,93
	151-200	3,50

Извор: Аутор

Табела 25 приказује укрштање података година постојања организације у односу на просечни скор испитаника из осме групе питања. Највећи просечан скор (3,77) је дала су дали испитаници из групе 71-80.

Табела 26. Година постојања организације у односу на просечни скор испитаника из 9. групе питања

		Девета група
		Просечан скор
Интервали година старости фирме	1-10	3,32
	11-20	3,49
	21-30	3,74
	31-40	3,17
	41-50	3,57
	51-60	3,42
	61-70	3,44
	71-80	3,78
	81-90	3,29
	91-100	4,05
	101-150	3,06
	151-200	3,70

Извор: Аутор

Табела 26 приказује укрштање података година постојања организације у односу на просечни скор испитаника из девете групе питања. Највећи просечан скор (4,05) је дала су дали испитаници из групе 91-100.

6.2.5.2 Укрштање података на основу добијених кластера

Табела 27. Укрштање кластера са кластером осме и девете групе

		Кластер на основу 9 групе питања										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Кластер на основу 8 групе питања	1	73,3%			6,7%	13,3%				6,7%		100,0%
	2	20,0%	6,7%	6,7%	13,3%	33,3%				13,3%	6,7%	100,0%
	3		33,3%	33,3%							33,3%	100,0%
	4	2,9%	5,7%	2,9%	34,3%	11,4%		20,0%	14,3%	8,6%		100,0%
	5	12,0%	8,0%	2,0%	44,0%	6,0%	6,0%	12,0%	8,0%	2,0%		100,0%
	6	10,0%	20,0%		20,0%				20,0%	20,0%	10,0%	100,0%
	7		5,6%	5,6%	27,8%		5,6%	33,3%	11,1%		11,1%	100,0%
	8	3,1%			12,5%	6,3%	3,1%	12,5%	18,8%	15,6%	28,1%	100,0%
	9	7,7%	4,6%	3,1%	12,3%	6,2%	13,8%	16,9%	21,5%	3,1%	10,8%	100,0%
	10			1,8%	1,8%		3,6%	3,6%	18,2%	5,5%	65,5%	100,0%
Total		9,4%	4,7%	2,7%	19,1%	6,7%	5,4%	12,1%	14,4%	6,4%	19,1%	100,0%

Chi-Square Tests = 307,085 => P < 0,01 => H1

Извор: Аутор

Након формираних кластера и поделе података у хомогене групе кластера, приступило се провери метода слагања једног и другог кластера (8. и 9. група), у циљу провере да ли се може користити било који кластер за компарацију са категоријским варијаблама. Укрштањем кластера установило се да се испитаници статистички разликују када је у питању њихов одговор за одређене групе питања. Пошто постоје нове категоријске варијабле, приступило се укрштању података са три нове категоријске варијабле како би се проверило да ли припадност категоријским варијаблама даље објашњава појаву која се тиче 8. и 9. групе питања.

Табела 28. Делатност испитаника из кластера 8. групе питања

		Кластер на основу 8. групе питања										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Делатност	Занатска делатност	9,1%	9,1%		9,1%	27,3%			18,2%	18,2%	9,1%	100,0%
	Безбедност и одбрана		11,4%		2,3%	9,1%	4,5%	13,6%	9,1%	20,5%	29,5%	100,0%
	Образовање		2,6%		21,1%	7,9%	5,3%		15,8%	42,1%	5,3%	100,0%
	Туризам				50,0%	12,5%			25,0%		12,5%	100,0%
	Локална управа	8,3%			8,3%	33,3%	16,7%		16,7%	8,3%	8,3%	100,0%
	Финансијски сектор	10,3%	5,1%		7,7%	17,9%			23,1%	10,3%	25,6%	100,0%
	Саобраћај	7,4%			14,8%	25,9%		14,8%	3,7%	22,2%	11,1%	100,0%
	Грађевина					5,3%	5,3%	5,3%	10,5%	26,3%	47,4%	100,0%
	Трговина и производња	10,5%	10,5%	2,6%	23,7%	5,3%	2,6%	2,6%	5,3%	21,1%	15,8%	100,0%
	Здравство	5,8%	3,8%	3,8%	3,8%	34,6%	3,8%	13,5%		17,3%	13,5%	100,0%
	ИТ				18,2%				18,2%	45,5%	18,2%	100,0%
Total		5,0%	5,0%	1,0%	11,7%	16,7%	3,3%	6,4%	10,7%	21,7%	18,4%	100,0%

Chi-Square Tests = 162,819 => P < 0,01 => H1

Извор: Аутор

Табела 28 показује да сврставање испитаника у класификацију делатности занимања не одређује никакву припадност и хомогеност коју је добијена кластер анализом, што је и потврђено статистичким тестом.

Табела 29. Делатност испитаника из кластера 8. групе питања

		Кластер на основу 9. групе питања										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Делатност	Занатска делатност	9,1%	9,1%		36,4%	9,1%		18,2%	9,1%		9,1%	100,0%
	Безбедност и одбрана	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%	7,0%		14,0%	25,6%	9,3%	25,6%	100,0%
	Образовање	13,2%	2,6%	2,6%	34,2%	5,3%	10,5%	10,5%	7,9%	7,9%	5,3%	100,0%
	Туризам				37,5%	12,5%		12,5%			37,5%	100,0%
	Локална управа		16,7%		8,3%	16,7%	8,3%	25,0%	16,7%	8,3%		100,0%
	Финансијски сектор	10,3%			10,3%	7,7%	2,6%	10,3%	15,4%	7,7%	35,9%	100,0%
	Саобраћај	18,5%	3,7%	3,7%	22,2%	3,7%		14,8%	18,5%	7,4%	7,4%	100,0%
	Грађевина		5,3%		5,3%		5,3%	5,3%	26,3%	10,5%	42,1%	100,0%
	Трговина и производња	13,2%	7,9%	7,9%	10,5%	7,9%	2,6%	7,9%	15,8%	7,9%	18,4%	100,0%
	Здравство	9,6%	5,8%		30,8%	3,8%	13,5%	13,5%	5,8%	1,9%	15,4%	100,0%
	ИТ	9,1%		9,1%	27,3%	18,2%	9,1%	9,1%	9,1%		9,1%	100,0%
Total		9,4%	4,7%	2,7%	19,1%	6,7%	5,4%	12,1%	14,4%	6,4%	19,1%	100,0%

Chi-Square Tests = 113,690 => P < 0,05 => H1

Извор: Аутор

Табела 29 показује да сврставање испитаника у класификацију делатности занимања не одређује никакву припадност и хомогеност коју смо добили кластер анализом, што је и потврђено статистичким тестом.

Табела 30. Интервал броја запослених у односу на кластер на основу 8. групе питања

		Кластер на основу 8. групе питања										Тотал
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Интервал броја запослених	1-20	6,0%	4,0%		22,0%	14,0%	2,0%	2,0%	16,0%	20,0%	14,0%	100,0%
	20-40	10,7%	7,1%		14,3%	10,7%	7,1%	14,3%	7,1%	17,9%	10,7%	100,0%
	40-60	3,7%	7,4%		14,8%	3,7%		3,7%	25,9%	18,5%	22,2%	100,0%
	60-80		9,5%	9,5%	23,8%	19,0%				19,0%	19,0%	100,0%
	80-100	10,0%	15,0%			10,0%		10,0%	25,0%	5,0%	25,0%	100,0%
	100-150		5,3%		5,3%	15,8%	5,3%	5,3%	10,5%	42,1%	10,5%	100,0%
	150-250			4,2%	4,2%	20,8%	4,2%	8,3%	4,2%	20,8%	33,3%	100,0%
	250-500	6,4%	2,1%		10,6%	21,3%	2,1%	4,3%	6,4%	27,7%	19,1%	100,0%
	500-1000		5,7%		8,6%	31,4%	5,7%	11,4%	2,9%	22,9%	11,4%	100,0%
	више од 1000	10,7%			3,6%	14,3%	7,1%	7,1%	10,7%	21,4%	25,0%	100,0%
	Тотал		5,0%	5,0%	1,0%	11,7%	16,7%	3,3%	6,4%	10,7%	21,7%	18,4%

Chi-Square Tests = 108,622 => P < 0,05 => H1

Извор: Аутор

Табела 30 указује да сврставање испитаника у у односу на број запослених не одређује никакву припадност и хомогеност која је добијена кластер анализом, што је и потврђено статистичким тестом.

Табела 31. Интервал година старости организације у односу на кластер на основу 8. групе питања

		Кластер на основу 8. групе питања										Тотал
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Интервали година старости фирме	1-10	7,3%	7,3%		20,0%	3,6%	5,5%	3,6%	7,3%	27,3%	18,2%	100,0%
	11-20	5,8%	3,8%	1,9%	19,2%	13,5%	1,9%	1,9%	17,3%	15,4%	19,2%	100,0%
	21-30	3,6%		3,6%	7,1%	10,7%		7,1%	14,3%	25,0%	28,6%	100,0%
	31-40	7,1%	7,1%		7,1%	28,6%				35,7%	14,3%	100,0%
	41-50					27,8%	5,6%		5,6%	38,9%	22,2%	100,0%
	51-60		3,8%		7,7%	34,6%	11,5%	15,4%		19,2%	7,7%	100,0%
	61-70		10,0%			20,0%		10,0%	10,0%	40,0%	10,0%	100,0%
	71-80		20,0%						20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	81-90					37,5%				25,0%	37,5%	100,0%
	91-100	10,5%			15,8%	10,5%		5,3%	31,6%	5,3%	21,1%	100,0%
	101-150	14,8%		3,7%	18,5%	33,3%		7,4%	3,7%	7,4%	11,1%	100,0%
	151-200		13,5%		2,7%	10,8%	5,4%	16,2%	13,5%	21,6%	16,2%	100,0%
Тотал		5,0%	5,0%	1,0%	11,7%	16,7%	3,3%	6,4%	10,7%	21,7%	18,4%	100,0%

Chi-Square Tests = 134,011 => P < 0,05 => H1

Извор: Аутор

Табела 31 указује да сврставање испитаника у у односу на године старости организације не одређује никакву припадност и хомогеност која је добијена кластер анализом, што је и потврђено статистичким тестом.

Табела 32. Интервал броја запослених у односу на кластер на основу 9. групе питања

	Кластер на основу 9. групе питања										Тотал	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Интервал броја запослених	1-20	10,0%	2,0%		22,0%	10,0%	6,0%	14,0%	16,0%	4,0%	16,0%	100,0%
	20-40	17,9%	14,3%	7,1%	14,3%		3,6%	7,1%	17,9%	3,6%	14,3%	100,0%
	40-60	7,4%		3,7%	14,8%	11,1%	3,7%	11,1%	22,2%		25,9%	100,0%
	60-80	4,8%	14,3%	9,5%	28,6%	9,5%	9,5%			9,5%	14,3%	100,0%
	80-100	10,5%			15,8%	5,3%		10,5%	5,3%	26,3%	26,3%	100,0%
	100-150	5,3%	5,3%		15,8%		5,3%	15,8%	21,1%	5,3%	26,3%	100,0%
	150-250	4,2%	4,2%	4,2%	25,0%	4,2%		16,7%	4,2%	4,2%	33,3%	100,0%
	250-500	14,9%	2,1%	2,1%	8,5%	6,4%	8,5%	19,1%	23,4%	4,3%	10,6%	100,0%
	500-1000	2,9%		2,9%	31,4%	11,4%	11,4%	11,4%	8,6%	5,7%	14,3%	100,0%
	више од 1000	10,7%	10,7%		17,9%	3,6%		7,1%	14,3%	10,7%	25,0%	100,0%
	Тотал	9,4%	4,7%	2,7%	19,1%	6,7%	5,4%	12,1%	14,4%	6,4%	19,1%	100,0%

Chi-Square Tests = 97,855 => P > 0,01 => H₀

Извор: Аутор

Табела 32 указује да не постоје статистичке значајне разлике између броја запослених и кластера, тако да се може рећи да када је у питању 9. група питања, број запослених показује одређена слагања са дистрибуцијом кластера.

Табела 33. Интервал година старости организације у односу на кластер на основу 8. групе питања

		Кластер на основу 9 групе питања										Тотал
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Интервали година старости фирме	1-10	16,4%	9,1%	1,8%	10,9%	7,3%	7,3%	12,7%	18,2%	1,8%	14,5%	100,0%
	11-20	5,8%		5,8%	25,0%	11,5%	5,8%	7,7%	13,5%	7,7%	17,3%	100,0%
	21-30	3,6%	7,1%		14,3%	7,1%	3,6%	21,4%	14,3%		28,6%	100,0%
	31-40	14,3%	7,1%		35,7%		7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	14,3%	100,0%
	41-50	5,6%	5,6%	5,6%	22,2%		11,1%	16,7%	5,6%		27,8%	100,0%
	51-60		7,7%		34,6%	3,8%	11,5%	15,4%	7,7%	7,7%	11,5%	100,0%
	61-70	10,0%			30,0%			30,0%	20,0%		10,0%	100,0%
	71-80					20,0%		20,0%	40,0%		20,0%	100,0%
	81-90	12,5%			37,5%	12,5%	12,5%				25,0%	100,0%
	91-100	5,3%			5,3%	10,5%		10,5%	15,8%	15,8%	36,8%	100,0%
	101-150	25,9%	7,4%	3,7%	25,9%	3,7%		3,7%	11,1%	7,4%	11,1%	100,0%
	151-200	5,6%	2,8%	5,6%	5,6%	5,6%	2,8%	11,1%	22,2%	16,7%	22,2%	100,0%
Тотал		9,4%	4,7%	2,7%	19,1%	6,7%	5,4%	12,1%	14,4%	6,4%	19,1%	100,0%

Chi-Square Tests = 106,355 => P > 0,01 => Ho

Извор: Аутор

Табела 33 указује да не постоје статистичке значајне разлике између година постојања фирме и кластера, тако да се може рећи да када је у питању девета група питања, године старости показује одређена слагања са дистрибуцијом кластера.

Табела 34. Евалуације података за 8. и 9. групу када је у питању сазнајни процес о питањима постојања сектора о управљању кризама

		Осма група	Девета група	
Питање 5. „У вашој организацији постоји сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама?”	ДА	Просечан скор	3,66	3,69
		Minimum	2,17	1,22
		Maximum	5,00	5,00
		Standard Deviation	,68	,82
	НЕ	Просечан скор	3,18	3,24
		Minimum	1,11	1,00
		Maximum	4,94	5,00
		Standard Deviation	,78	,81
	НЕ ЗНАМ	Просечан скор	3,07	3,31
		Minimum	1,39	1,00
		Maximum	4,67	5,00
		Standard Deviation	,71	,93

Извор: Аутор

Сви испитаници који су дали сазнања о постојању сектора који се бави кризама и ванредним ситуацијама за обе групе питања (осма и девета група из анкете) дали су веће оцене и значај када је у питању безбедност, кризни менаџмент и квалитет информација.

6.3 Тестирање хипотеза

H₁: Криза утиче на све аспекте живота и рада, а од начина на који се њоме управља зависи како ће се избећи последице које она са собом носи

Тестирање ове хипотезе је анализа ставова испитаника о утицају кризе на све аспекте живота и рада са нагласком на значај појединих фактора у избегавању последица које она носи. Ставови испитаника су ординалном скалом градирани од 1 за уопште није значајан, 2 за безначајан, 3 за нити значајан, нити безначајан, 4 за значајан и 5 за врло значајан, а вредност медијане је 3 – умерено значајан.

Дескриптивна анализа је већ указала да су просечне вредности оцене значаја веће од медијане, али да би се овај закључак уопштио са нивоа узорка на ниво популације потребно је спровести формални статистички тест. Уколико испитаници сматрају да су поменути фактори више него умерено значајни за настанак и исход кризе, у том случају ће медијана оцене значаја датог фактора бити статистички значајно већа од 3.

У случају података са континуалном мерном скалом и пожељном нормалном дистрибуцијом, тестирање ове хипотезе би се реализовало коришћењем стандардног *t*-теста (код нормалне дистрибуције просек и медијана су једнаки). Међутим, у нашем случају оцене значаја су ординалне природе и без унапред познате дистрибуције, и као такве неподесне за параметарске статистичке тестове. Због тога је хипотеза тестирана непараметарском алтернативом *t*-теста познатој као Wilcoxon *signed-rank* тест који је много ефикаснији у статистичком закључивању од *t*-теста када је нарушена претпоставка о нормалности. Нулта хипотезеза овог теста је да је на нивоу популације медијана једнака некој унапред задатој вредности. Резултати Wilcoxon *signed-rank* теста приказани су у табели 34.

Табела 35. Резултати Wilcoxon *signed-rank* testa

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Politički faktor equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The median of Pravni faktor i zakonske regulative equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The median of Spoljni saradnici koji utiču na poslovanje Vaše organizacije equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The median of Internet prevare equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
5	The median of Kultura organizacije equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
6	The median of Reputacija organizacije equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The median of Menadžment plan equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The median of Kvalitet kriznog menadžmenta equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
9	The median of Tim za upravljanje krizom equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
10	The median of Pravovremena informisanost equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
11	The median of Tačnost informacija equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
12	The median of Način upravljanja informacijama equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
13	The median of Izvor informacija equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The median of Način obrade informacija equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
15	The median of Znanje menadžmenta da koristi informaciju na adekvatan način equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
16	The median of Znanje zaposlenih koriste informacije na adekvatan način equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
17	The median of Interna komunikacija u slučaju krize equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
18	The median of Eksterna komunikacija u slučaju krize equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Извор: калкулација аутора

У првој колони табеле “Null Hypothesis” дефинисане су нулте хипотезе облика “медијана датог фактора је једнака 3”. У колони Sig приказане су p -вредности Wilcoxon *signed-rank* теста, на основу којих су генерисане препоруке да ли нулту хипотезу треба одбацити. У свих 18 случајева, Wilcoxon *signed-rank* тест је сугерисао неједнакост медијана од хипотетичке вредности 3 и одбацавање нулте хипотезе, чиме се потврђује значај свих анализираних фактора за настанак и исход кризе. Треба напоменути и да је Wilcoxon *signed-rank* тест двостран, што имплицира да одбацавање хипотезе о једнакости медијана не значи аутоматски и да је медијана узорка значајно већа од хипотетичке вредности, али у комбинацији са просецима из дескриптивних статистика који су сви преко 3, можемо закључити да испитаници сматрају да су фактори (јак) значајни за настанак и исход кризе.

Сви анализирани фактори сматрају се важним за настанак кризе, а посебно постојање адекватне методологије унутар једне организације представља основ за управљање кризом и избегавање последица које она носи. На тај начин се може закључити да је тврђење ове хипотезе уз одабрани ниво значајности од 5% доказано.

H₂: Активности кризног менаџмента усмерене су на сузбијање кризе, смањивање њеног утицаја и последица на живот и пословање.

Хипотезу H₂ смо тестирали тако што смо претпоставили да уколико испитаници сматрају да су активности кризног менаџмента значајне, добићемо индиректну потврду да су свесни импликација наведених активности на сузбијање кризе, смањивање њеног утицаја и последица на живот и пословање. Такође, с обзиром да неке организације имају посебне секторе које се баве кризама и ванредним ситуацијама, у оквиру тестирања ове хипотезе размотрили смо и да ли постоји и каузална релација између ставова испитаника о активностима кризног менаџмента и постојања кризног сектора унутар организације.

Први корак у тестирању ове хипотезе је анализа степена слагања испитаника са исказима који се односе на активности и информисање у контексту кризног менаџмента (питање бр. 8). Ставови испитаника су ординалном скалом градирани од 1 – најмања оцена (испитаник се најмање слаже), до 5 – највиша оцена (испитаник се највише слаже), а вредност медијане је 3 – испитаник се умерено слаже. Дескриптивна анализа је већ указала да су просечне вредности оцене степена слагања веће од медијане, али као у случају тестирања претходне хипотезе представљени закључак уопштили смо на ниво популације спровођењем формалног статистичког теста. Уколико испитаници сматрају да су поменуте активности више него добро постављене у њиховој организацији, у том случају ће медијана оцене значаја датог фактора бити статистички значајно већа од 3.

Постављена хипотеза је тестирана непараметарским Wilcoxon *signed-rank* тестом. Резултати Wilcoxon *signed-rank* теста примењеног на одговоре испитаника приказани су у табели 35.

Табела 36. Резултати Wilcoxon *signed-rank* testa

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Krize su redovne pojave u Vašem poslovanju equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of U Vašoj organizaciji postoji plan kriznog menadžmenta equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,005	Reject the null hypothesis.
3	The median of Vaša organizacija reaguje na krizne situacije tek pošto one nastanu equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of u Vašoj organizaciji konstantno se radi obuka zaposlenih i menadžmenta vezano za krizne situacije equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,018	Reject the null hypothesis.
5	The median of u Vašoj organizaciji konstantno se radi obuka zaposlenih i menadžmenta vezano za upotrebu informacija equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The median of u Vašoj organizaciji postoje timovi koji su formirani za krizne situacije equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,010	Reject the null hypothesis.
7	The median of zaposleni u Vašoj organizaciji dobijaju informacije u slučaju nastanka krize equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The median of svaki zaposleni zna njegove obaveze ako do krize dođe equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The median of u Vašoj organizaciji postoji formalni dokument kojim se definišu aktivnosti i zaduženja u slučaju krize equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,002	Reject the null hypothesis.
10	The median of nakon krize organizacija menja način poslovanja kako bi se otklonili uslovi za ponovni nastanak krize equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
11	The median of ukoliko dođe do krize Vaša organizacija se brzo oporavlja equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The median of Vaša organizacija ima dobar sistem informisanja equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
13	The median of informacije uvek stižu u pravo vreme i na pravo mesto equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The median of protok informacija između zaposlenih je na visokom nivou equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
15	The median of protok informacija između zaposlenih i menadžmenta je na visokom nivou equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

16	The median of protok informacija između menadžmenta organizacije i spoljnih činilaca je na visokom nivou equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
17	The median of kada bi sutra nastala kriza u Vašoj organizaciji Vaša organizacija bi u potpunosti spremno odgovorila na krizu equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
18	The median of u Vašoj organizaciji se koriste se informacije kojima se zna tačan izvor equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				

Извор: калкулација аутора

У случају свих 18 одговора испитаника Wilcoxon *signed-rank* тест је сугерисао неједнакост медијана од хипотетичке вредности 3 и одбацавање нулте хипотезе одакле можемо закључити да су испитаници релативно високо оценили појединачне активности кризног менаџмента у њиховим организацијама усмерене на сузбијање кризе, смањивање њеног утицаја и последица на живот и пословање.

У случају ове хипотезе имамо постављен и каузални однос који имплицира да испитаници дају релативно висок значај активностима кризног менаџмента уколико у њиховој организацији постоји сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама. Анализа каузалних релација у случајевима када је су варијабле нумеричке и континуелне природе се типично спроводи регресионим моделирањем, а када је независна варијабла номиналне или ординалне природе, као што је случај у нашем истраживању, Анализом варијансе (ANOVA). Метод ANOVA има за циљ да утврди постојање разлике у интергрупним просецима зависне варијабле (активностима кризног менаџмента), где се у основи груписања налазе модалитети независне варијабле (постојање сектора који се бави кризама и ванредним ситуацијама). С обзиром на ординалну природу зависне варијабле, уместо параметарске верзије ANOVA, у овом истраживању је коришћена непараметарска алтернатива, из истог разлога због којег је коришћен Wilcoxon *signed-rank* теста уместо стандардног *t*-теста. Непараметарски тестови су флексибилнији за примену и тумачење у ситуацијама када нису испуњени услови за примену параметарских тестова. Осим тога, није потребно да основни скуп из кога узимамо узорак има нормалну расподелу.

Mann-Whitney-ев тест (M-W тест) представља непараметарску алтернативу ANOVA тесту и може се користити када је доступно барем ординално мерење варијабли. Њиме може да се утврди да ли два независна узорка у скупу припадају једном истом скупу, с обзиром на то да је веома осетљив на присуство разлика између параметара централне тенденције, дисперзије и облика распореда два скупа. То је један од најефикаснијих непараметарских тестова и најадекватнија алтернатива параметарском *t*-тесту, када истраживач жели да избегне претпоставке *t*-теста или када су посматране варијабле мерене на нижој скали од интервалне. У емпиријским анализама најчешће постоји потреба да се утврди ли се два скупа разликују по параметрима централне тенденције – да ли имају исту аритметичку средину или медијану. *Mann-Whitney*-ев тест узима у обзир и додатну претпоставку да између два основна скупа нема никаквих разлика, осим потенцијалних разлика у параметрима централне тенденције, тј. да не постоји ограничење на конкретне облике распореда вероватноћа. Наиме, тест захтева само да оба распореда имају идентичан облик, али то могу бити било која два симетрична или асиметрична распореда. Услед тога, ово је знатно мање рестриктиван услов у односу на параметарске тестове. Претпоставимо да постоје две групе од од n_x опсервација $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ у једној групи (из једне популације) и узорак од n_y опсервација $\{y_1, y_2, \dots, y_n\}$ из друге групе (из друге популације).

Mann-Whitney-јев тест се базира на поређењу сваке опсервације x_i у првом узорку са сваком опсервацијом y_i у другом узорку. Укупан број упарених поређења која могу бити реализована је $n_x n_y$. Уколико узорци имају исту медијану, тада свако x_i има исту шансу (чија је вероватноћа) да буде веће или мање од сваког y_i .

Према томе, нулта хипотеза се може формулисати као:

$$H_0: P(x_i > y_i) = 1/2$$

а алтернативна: $H_1: P(x_i > y_i) \neq 1/2$

Сам поступак је једноставан и заснива се на рангирању здружених опсервација оба узорка, при чему је битно задржати идентитет припадности појединим узорцима.

У наредној табели приказани су резултати M-W теста којима су повезани одговори на питање бр. 5 „Да ли у организацији постоји сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама“ и одговори на питање бр. 8. која се односе на оцене активности кризног менаџмента.

Табела 37. Резултати Mann-Whitney теста

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of U Vašoj organizaciji postoji plan kriznog menadžmenta is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Vaša organizacija reaguje na krizne situacije tek pošto one nastanu is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.289	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of U Vašoj organizaciji konstantno se radi obuka zaposlenih i menadžmenta vezano za krizne situacije is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of U Vašoj organizaciji konstantno se radi obuka zaposlenih i menadžmenta vezano za upotrebu informacija is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of U Vašoj organizaciji postoje timovi koji su formirani za krizne situacije is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Zaposleni u Vašoj organizaciji dobijaju informacije u slučaju nastanka krize is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Svaki zaposleni zna njegove obaveze ako do krize dođe is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of U Vašoj organizaciji postoji formalni dokument kojim se definišu aktivnosti i zaduženja u slučaju krize is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Nakon krize organizacija menja način poslovanja kako bi se otklonili uslovi za ponovni nastanak krize is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Ukoliko dođe do krize Vaša organizacija se brzo oporavlja is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.004	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Vaša organizacija ima dobar sistem informisanja is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.108	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Informacije uvek stižu u pravo vreme i na pravo mesto is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.022	Reject the null hypothesis.

13	The distribution of Protok informacija između zaposlenih je na visokom nivou is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.113	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Protok informacija između zaposlenih i menadžmenta je na visokom nivou is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.548	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Protok informacija između menadžmenta organizacije i spoljnih činilaca je na visokom nivou is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.381	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Kada bi sutra nastala kriza u Vašoj organizaciji Vaša organizacija bi u potpunosti spremno odgovorila na krizu is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of U Vašoj organizaciji se koriste se informacije kojima se zna tačan izvor is the same across categories of U Vašoj organizaciji postoji sektor koji se bavi krizama i vanrednim situacijama.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.548	Retain the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.				

Извор: калкулација аутора

Резултати *Mann-Whitney* теста показују да постоји утицај између постојања сектора у организацији који се бави кризама и ванредним ситуацијама и нивоа оцена испитаника у случају исказа о: постојању плана кризног менаџмента, константној обуци запослених и менаџмента у области кризних ситуација, константној обуци запослених и менаџмента везано за употребу информација, постојању тимова који су формиран за кризне ситуације, томе да запослени добијају информације у случају настанка кризе, томе да сваки запослени зна своје обавезе ако до кризе дође, да постоји формални документ којим се дефинишу активности и задужења за случај кризе, да након кризе организација мења начин пословања како би се отклонили услови за поновни настанак кризе, да чак и уколико дође до кризе организација се брзо опоравља и да информације увек стижу у право време и на право место. Од 17 анализираних ставова (став "Кризе су редовне у вашем пословању" је изостављен јер није компатибилан са варијаблом груписања), укупно је потврђено постојање разлике у 11 случајева. У комбинацији са резултатима Wilcoxon *signed-rank* теста можемо констатовати да је тестирана хипотеза потврђена.

Нз: Информације, њихова вредност, начин преношења, пошиљаоци и примаоци утичу на управљање кризама и активности које се спроводе од стране кризног менаџмента.

У поступку тестирања наведене хипотезе користили смо одговоре испитаника на две групе питања. Прва група питања (бр. 9) односи се на квалитет кризног менаџмента и обухвата оцене квалитета стручног кадра, информисања, интерне и екстерне комуникације, правовременост и тачност информисања и знања и способности менаџмента и запослених да их користе. Друга група питања, последњих 9 фактора у оквиру питања бр. 10, односи се на оцену значаја фактора који утичу на настанак и исход кризе (информације, њихову правовременост, тачност, изворе и начине обраде, као и знање менаџмента и запослених да их користе и интерна и екстерна комуникацију у случају кризе).

Резултати Wilcoxon *signed-rank* теста, приказани у табели 37, односе се на прву групу питања (квалитет кризног менаџмента). Тест смо спровели као и код претходне хипотезе, јер је и у овом случају дескриптивна анализа указала да су просечне вредности оцене квалитета веће од медијане.

Табела 38. Резултати Wilcoxon *signed-rank* теста за оцене елемената кризног менаџмента

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Ocena kriznog menadzmenta equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of Ocena stručnog kadra equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of Ocena informisanja u slučaju krize equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of Ocena interne komunikacije equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The median of Ocena eksterne komunikacije equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The median of Ocena pravovremenosti informisanja equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The median of Ocena tačnosti informisanja equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The median of Ocena znanja i sposobnosti zaposlenih equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The median of Ocena znanja i sposobnosti menadzmenta equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Извор: калкулација аутора

Резултати анализе указују да је у свих 9 случајева Wilcoxon *signed-rank* тест је сугерисао неједнакост медијана од хипотетичке вредности 3 и одбацивање нулте хипотезе.

Коначно, Wilcoxon *signed-rank* тест примењен је и на 9 одабраних фактора који утичу на настанак и исход кризе, а резултати су приказани у Табели 38.

Табела 39. Резултати Wilcoxon *signed-rank* теста за оцене одабраних фактора који утичу на настанк и исход кризе.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The median of Pravovremena informisanost equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
11	The median of Tačnost informacija equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The median of Način upravljanja informacijama equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
13	The median of Izvor informacija equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The median of Način obrade informacija equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
15	The median of Znanje menadžmenta da koristi informacije na adekvatan način equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
16	The median of Znanje zaposlenih da koriste informacije na adekvatan način equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
17	The median of Interna komunikacija u slučaju krize equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
18	The median of Eksterna komunikacija u slučaju krize equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Извор: калкулација аутора

На основу резултата теста за обе групе питања и резултата добијених анализом дескриптивних статистика можемо закључити да је потврђена и H_3 хипотеза на индентичан начин као и претходна хипотеза, односно да информације, њихова вредност, начин преношења, пошилаоци и примаоци утичу на управљање кризама и активности које се спровode од стране кризног менаџмента.

7 ЗАКЉУЧАК

7.1 Доказивање хипотеза

Дескриптивна статистика анализе ставова испитаника о утицају кризе на све аспекте живота и рада са посебним нагласком на значај појединих фактора у избегавању последица које она носи, је показала да су просечне оцене вредности оцене значаја веће од медијане. Због немогућности примене стандардног *t*-теста, примењен је Wilcoxon *signed-rank* тест. У поглављу 5.3 у делу где се тестира прва хипотеза, види се да у свих 18 случајева, Wilcoxon *signed-rank* тест је сугерисао неједнакост медијана од хипотетичке вредности 3 и одбацивање нулте хипотезе, чије се потврђује значај свих анализираних фактора за настанак и исход кризе. Треба напоменути и да је Wilcoxon *signed-rank* тест двостран, што имплицира да одбацивање хипотезе о једнакости медијана не значи аутоматски и да је медијана узорка значајно већа од хипотетичке вредности, али у комбинацији са просецима из дескриптивних статистика који су сви преко 3 можемо закључити да испитаници сматрају да су фактори (јак) значајни за настанак и исход кризе. Сви анализирани фактори сматрају се важним за настанак кризе, а посебно постојање адекватне методологије унутар једне организације представља основ за управљање кризом и избегавање последица које она носи. На тај начин се може закључити да је тврђење ове хипотезе уз одабрани ниво значајности од 5% доказано, чиме је доказана и хипотеза која гласи:

“Криза утиче на све аспекте живота и рада, а од начина на који се њоме управља зависи како ће се избећи последице које она са собом носи“.

Дескриптивна статистика анализе ставова испитаника о активностима кризног менаџмента и постојања кризног сектора унутар организације као и импликација наведених активности на сузбијање кризе, смањивање њеног утицаја и последица на живот и пословање, је показала да су просечне оцене вредности оцене значаја и степена слагања веће од медијане. Као и у претходном случају, прво се приступило примени формалног статистичког теста непараметарским Wilcoxon *signed-rank* тестом као што је и приказано у поглављу 5.3 у делу где се тестира друга хипотеза.

У случају свих 18 одговора испитаника Wilcoxon *signed-rank* тест је сугерисао неједнакост медијана од хипотетичке вредности 3 и одбацавање нулте хипотезе на основу чега се може закључити да су испитаници релативно високо оценили појединачне активности кризног менаџмента у њиховим организацијама усмерених на сузбијање кризе, смањивање њеног утицаја и последица на живот и пословање. Дакле, услучају ове хипотезе имамо постављен и каузални однос који имплицира да испитаници дају релативно висок значај активностима кризног менаџмента уколико у њиховој организацији постоји сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама. Због претходно наведеног, примењен је *Mann-Whitney*-ев тест (M-W тест) представља непараметарску алтернативу ANOVA тесту и може се користити када је доступно барем ординално мерење варијабли. Резултати *Mann-Whitney* теста који су приказани у поглављу 5.3 у делу где се тестира друга хипотеза показују да постоји утицај између постојања сектора у организацији који се бави кризама и ванредним ситуацијама и нивоа оцена испитаника у случају исказа о: постојању плана кризног менаџмента, константној обуци запослених и менаџмента у области кризних ситуација, константној обуци запослених и менаџмента везано за употребу информација, постојању тимова који су формиран за кризне ситуације, томе да запослени добијају информације у случају настанка кризе, томе да сваки запослени зна своје обавезе ако до кризе дође, да постоји формални документ којим се дефинишу активности и задужења за случај кризе, да након кризе организација мења начин пословања како би се отклонили услови за поновни настанак кризе, да чак и уколико дође до кризе организација се брзо опоравља и да информације увек стижу у право време и на право место. Од 17 анализираних ставова (став "Кризе су редовне у вашем пословању" је изостављен јер није компатибилан са варијаблом груписања), укупно је потврђено постојање разлике у 11 случајева. У комбинацији са резултатима Wilcoxon *signed-rank* теста може се констатовати да је доказана хипотеза која гласи:

"Активности кризног менаџмента усмерене су на сузбијање кризе, смањивање њеног утицаја и последица на живот и пословање."

Приликом тестирања треће хипотезе коришћени су одговори испитаника на две групе питања. Прва група питања (бр. 9) односи се квалитет кризног менаџмента и обухвата оцене квалитета стручног кадра, информисања, интерне и екстерне комуникације, правременост и тачност информисања и знања и способности менаџмента и запослених да их користе.

Друга група питања, последњих 9 фактора у оквиру питања бр. 10, односи се на оцену значаја фактора који утичу на настанак и исход кризе (информације, њихову правовременост, тачност, изворе и начине обраде, као и знање менаџмента и запослених да их користе и интерна и екстерна комуникацију у случају кризе). Резултати Wilcoxon *signed-rank* теста, приказани у поглављу 5.3 у делу где се тестира трећа хипотеза, односе се на прву групу питања (квалитет кризног менаџмента). Тест је спроведен као и код претходне хипотезе, јер је и у овом случају дескриптивна анализа указала да су просечне вредности оцене квалитета веће од медијане. Резултати анализе указују да је у свих 9 случајева Wilcoxon *signed-rank* тест је сугерисао неједнакост медијана од хипотетичке вредности 3 и одбацивање нулте хипотезе. Wilcoxon *signed-rank* тест примењен је и на 9 одабраних фактора који утичу на настанак и исход кризе, а резултати су приказани у поглављу 5.3. На основу резултата теста за обе групе питања и резултата добијених анализом дескриптивних статистика може се закључити да је доказана и хипотеза која гласи:

“ Информације, њихова вредност, начин преношења, пошиљаци и примаоци утичу на управљање кризама и активности које се спроводе од стране кризног менаџмента.”

Имајући у виду да су све помоћне хипотезе доказане, самим тим је доказана и главна хипотеза која гласи:

„Квалитет информације, њихова правовременост и вредност играју значајну улогу у управљању кризама и представљају кључну основу за рад кризног менаџмента.“

7.2 Препоруке за будућа истраживања

Будућа истраживања у овој области могла би бити усмерена и на испитивања утицаја националне и организационе културе у смислу развоја капацитета организација за управљање кризама и кризним менаџментом. Такође, изузетно би било од значаја за науку испитати и да ли организације симулирају кризу и неке елементе кризе у циљу откривања слабости, рањивости и потенцијалних претњи, што би свакако показало и на који начин се организације суочавају са доношењем одлука и одлучивањем за време

криза, тј. да ли имају капацитет за одлучивање у условима неизвесности и непредвидивости због одређених ситуација и сценарија.

Имајући у виду изузетно брз развој информационо-комуникационих технологија, једно од праваца будућих истраживања могло би бити усмерено на темељније истраживање у смислу примене савремених технологија, у складу са применом друштвених мрежа и томе слично, а у циљу управљања кризама и правовременом дистрибуцијом информација.

8 ЛИТЕРАТУРА

1. Алексић А. (2009). Улога управљања организацијским промјенама у изградњи одрживе конкурентске способности подuzeћа. Зборник Економског факултета у Загребу, 7(2), стр. 37-47.
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69015;
2. AMRE in partnership with PwC (2017): Risk Manager Barometer Survey 2017, 5th edition. p. 18-37. <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2017/10/barometre-risk-manager-uk.pdf>;
3. Bartol M.K., Martin, D.C. (1994). Management, McGraw-Hill, New York p. 462;
4. Bartol M.K., Martin, C.D. (1994). Management, McGraw-Hill Inc, New York. p. 442-465;
5. Barton L. (2001). Crisis in organization II, South – Western Cengage Learning, Ohio, p. 198
6. Bass B., Reggio R. (2006). Transformational leadership, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey p. 97
7. Беденик Османагић Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, Зборник Економског факултета у Загребу, 8(1), стр. 101-118;
8. Belker B.L., Torchik, G.S. (2005). The First – Time Manager. AMACON – American Management Association, p 75;
9. Bessant J., Tidd J. (2007). Innovation and Entrepreneurship, John Wiley & Sons, New York, p. 62;
10. Bilandžić M., (2008.). Poslovno obavještajno djelovanje-Business intelligence u praksi, AGM, Zagreb, str. 36;
11. Birker K., Pepels W., (2000). Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin. p. 13;
12. Birker, K., Pepels, W. (2000). Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin. p. 7-67;
13. Blythe T.B. (2002). Preparing for crisis, Journal: Executive Excellence, Vol. 19;
14. Bronstein J., (2010). Selecting and using information sources: source preferences and information pathways of Israeli library and information science students, Information research, 15 No. 4, p. 447, <http://www.informationr.net/ir/15-4/paper447.html>;
15. Брзаковић М., (2015). Иновације у функцији развоја привреде, Међународна научно-стручна конференција „Иновације у функцији привреде“, Факултет за

- примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, 10. децембар 2015, стр. 22-26.
16. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić Ž., Božac M.G. Galetić, L., Ljubić F., Pfliefer S., Tipurić, T. (2005). *Strateški menadzment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb. str 122-125;
 17. Cingula M. (2006). *Strateški menadzment*, Fakultet informatike i organizacije, Varaždin, str. 26;
 18. Chesla E. (2000). *Practical Solutions for Everyday Work Problems*, Learning Expres, New York. Learning Expres, p.7;
 19. Coombs W.T., Holladay, S. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches, *Journal of public relations research*, 13(4), p. 321-340;
 20. Coombs W.T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*, Wesport, Preaeger, p. 49
 21. Coombs W.T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, (2nd edn), Sage, Thousand Oaks, California, p. 142
 22. Coombs W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), p. 408-415;
 23. Цветковић, Љ. (2006). *Маркетинг информациони систем*, ФИМ, Крушевац, стр.52;
 24. Цветковић Љ. (2006). *Маркетинг информациони систем*, ФИМ, Крушевац, стр. 72;
 25. Cunningham A.L. (2001). *How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett*, McGraw-Hill, New York, p. 51;
 26. Cunningham A.L. (2011). *How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett*, McGraw-Hill, New York, p. 51-53;
 27. Cutlip S., Center A., Broom G. (2003). *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, str. 389;
 28. Dabner N. (2012). “Breaking Ground” in the Use of Social Media: A Case Study of a University Earthquake Response to Inform Educational Design with Facebook, *The Internet and Higher Education*, 15 (1), p. 69–78;
 29. Даниел А., Дан Воицх, В. (1994). *Менаџмент - Процес, структура и понашање*, Грмеч, Београд, стр. 127;
 30. Deloitte Touche Tohnatsu LLC (2015). *Results of Crisis Management Survey 2014* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/CMSurvey%202014_Japan.pdf;
 31. Достих М., (2002). *Менаџмент малих и средњих предузећа*, Економски факултет, Универзитет у Сарајеву - издавачка делатност, Сарајево стр. 286

32. Draft R., Lane P.(2005). The Leadership experience, Thomson, United States of America p. 167-168,
33. Draft R. (2010). Management, South-Western Cengage Learning, Ohio. p. 162;
34. Дубељ Н., Домијан-Арнери И. (2011). Ризици наступа кризе у пословању подузећа морског бродарства, Прегледни чланак, Наше море. 58(5-6), стр. 180-192. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112217;
35. Ђурић Атанасијевић К., Каровић С. (2011). Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно дело, Вол. 63., бр. 3., 2011, стр. 284-304;
36. Ђурић Атанасијевић, К., Каровић, С. (2011). Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно дело, 63 (3), стр. 284-314;
37. Ерић Д. (2000): Увод у менаџмент, Економски факултет, Београд, стр. 237;
38. Eriksson M., Olsson E. (2016). Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens, Journal of Contingencies and Crisis Management, 24 (4), p. 198-208;
39. Eriksson M., Olsson E. (2016). Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens, Journal of Contingencies and Crisis Management, 24 (4), p. 198-208;
40. Faulhaber P., Grabow H.J. (2009). Turnaround - Management in der Praxis, Campus Verlag, Frankfurt p. 19-35;
41. Fiedel R., Green M., (2004.). The many faces of accessibility: engineers perception of information sources, Information Processing and Management, 40 (3), p. 563-581;
42. Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York, p 15;
43. Fink S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York, p 5;
44. Fink S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York, p 20-28
45. Frandsen F., Johansen W. (2011). The study of internal crisis: towards an integrative framework. Corporate Communications: An International Journal, 16(4), p. 347-361;
46. Гаћиновић Р. (2012). Пропаганда у људском друштву, Војно дело – Министарство одбране Републике Србије, 64(1), стр. 205-216;
47. Garvin A.D., Roberto A.M. (2005). Change Through Persuasion, Harvard Business Review – Best of HBR, February, p. 30-41;
48. Glevick J. (2011). The Information - A History, a Theory, a Flood, Kindle edition, Pantheon Books, New York, p. 428

49. Goleman D. (2000). Leadership that gets results, Harvard, Business Review, No.78, p. 78-90;
50. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance, Harvard Business Review, December 2001, p. 41-51;
51. Gonzalez-Herrero A., Smith S. (2010). Crisis Communication Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World, Organizational Development Journal, 28 (1), p. 97–105;
52. Haas H., Tamarkin B. (1994). Лидер у сваком од нас, Грмеч-Привредни преглед, Београд, стр. 192 – 195;
53. Хамел Г. (2009). Будућност менаџмента. Мате д.о.о., Загреб, стр. 9 -11;
54. Heath R., Coombs T. (2006). Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, p. 203-221;
55. Heath R., Coombs T. (2006). Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, p. 204;
56. Herbane B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium- Sized Enterprises, Journal of Contingencies & Crisis Management, Vo 21 (2), p. 82–95;
57. Houston J.B., Hawthorne J., Perreault M.F., Park. E.H., Goldstein Hode M., Halliwell M.R., Turner S.E., Racel Davis M., Vaid S., McElderry J.A., Griffith S.A. (2014). Social Media and Disasters: A Functional Framework for Social Media Use in Disaster Planning, Response, and Research , Disasters, 39 (1), p. 1–22;
58. Hughes A. L., Palen L. (2012). The evolving role of the public information officer: An examination of social media in emergency management. Journal of Homeland Security and Emergency Management, 9(1), p. 1-20;
59. Internetstatistik (2014). Svenskarna och Internet 2014. <http://www.soi2014.se/>
60. Javorović B. i Bilandžid M. (2007). „Poslovne informacije i business intelligence“, Zagreb, Golden marketing – Tehnička knjiga, str. 27;
61. Javorović B. i Bilandžid M. (2007). „Poslovne informacije i business intelligence“, Zagreb, Golden marketing – Tehnička knjiga, str. 296;
62. Johansen W., Aggerholm H. K., & Frandsen F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. Public Relations Review, 38(2), p. 270-279;
63. Јосић Р. (2002). Менаџмент, Економски факултет, Пале, Српско Сарајево, стр. 148;
64. Kahn B. K., Strong D. M., Wang R. Y., (2002). Information Quality Benchmarks: Product and Service Performance, Communications of the ACM, 45 (4), p.184 – 192;
65. Kermally S. (2004). Gurus on Managing People, Thorogood, London, p. 78;

66. Кешетовић Ж., Тотх И. (2012). Проблеми кризног менаџмента, Велеучилиште Велика Горица, Велика Горица, стр. 263;
67. Корда М. (1992). Моћ, како је стећи и како је искористити, Досије, Београд. стр. 54;
68. Kotter P.J. (1998). Management, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York. p. 15;
69. Kotter, J.P. (2007). Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, Review, p. 1-13;
70. Kotter J.P. (2007). Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, Best of Harvard Business, Review, January, p.1-13.
http://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/_leading_change_-_kotter.pdf;
71. Kotter J.P., Schlesinger L.A: (2008). Choosing Strategies for Change, Harvard Business,Review,July-August,
http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821;
72. Kotter J. P. (2009). Vođenje promjena. Lider, Zagreb, str. 16-59;
73. Kotter, J. P. (2009). Vođenje promjena., Lider , Zagreb, str. 135-138;
74. Kotter P.J., Schlesinger L.A. (2013). Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review,
http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821;
75. Kovach B., Rozenstiel T. (2001). The Elements of Journalism, Crown Publisher, New York, p. 256.
76. Krummenacher A. (1981). Krisenmanagement - Ein systemorientierter Ansatz zur Bewältigung von Unternehmenskrisen, Industrielle Organisation, Zürich, p. 3-19;
77. Куриј К., Крстић Г., Стаматовић М. (2000). Пројект менаџмент у грађевниској пракси, Савез грађевинских инжењера и техничара Србије Београд;
78. Legčević J., Taučer K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. Ekonomski vjesnik, 27 (1), стр. 199-208;
79. Lerbinger O. (2012). The crisis manager – facing disasters, conflicts, and failures, Taylor&Francis, New York, p. 78;
80. Lipljin N., (1993). Čime se bave informacijske znanosti? Journal of Information and Organizational Sciences, No. 17, str. 67-91;
81. Liu Fisher B., Austin L., Jin Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source, Public Relation Review, 37 (4), p. 345-353;

82. Луецке Р. 2005. Управљање кризним ситуацијама. Згомбић&партнери, Загреб, стр. 22-99;
83. MacDougall A., Yalden R., Ritchie L., Bradley N. (2016). The Board's Role in Crisis Management. Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Toronto, p. 5-22;
84. MacDougall A., Yalden R., Ritchie L., Bradley N. (2016). The Board's Role in Crisis Management. Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Toronto, p. 20-22;
85. Mankins M.C. (2005). Steele Richard: Turning Great Strategy into Great Performance. Harvard Business Review, July- August, p.121-132;
86. Margolis J.D., Stoltz P.G. (2010). How to Bounce Back From Adversity, Harvard Business Review, 88 (1–2), p. 86–92;
87. Мартиновић М., Танасковић З. (2014). Менаџмент људских ресурса, Висока пословно-техничка школа струковних студија Ужице, Ужице, стр. 50-65;
88. May M. (2003). Business Process Management – Integration in a web-enabled environment, Pearson Education Limited, London, p. 163
89. May M. (2003). Business Process Management – Integration in a web-enabled environment, Pearson Education Limited, London, p. 254
90. McLuhan M. (2008). Razumijevanje medija – mediji kao čovjekovi proizvođači, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb. str. 144
91. Менцер И. (2012). Стратешки менаџмент: управљање развојем подuzeћа. ТЕБ – пословно савјетовање, Загреб. стр. 123 – 124;
92. Mencer I. (2012). Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća. ТЕБ – пословно савјетовање, Загреб, стр. 121 – 124;
93. Миликић Б.Б. (2006). Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд стр. 258.
94. Millar D. Heath R.L. (2004). Responding to Crisis: a rhetorical approach to crisis management. Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah, New Jersey, p. 120.
95. Mintzberg H. (1973). The Nature of Managerial Work, Harper&Row, New York p.159
96. Mikušova M. (2011). Small Enterprises vs. Crisis Management, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, vol. 12, p. 45-49, <http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf>;
97. Mikušova M. (2011). Small Enterprises vs. Crisis Management, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, vol. 12, p. 45-49, <http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf>;

98. Mikušova M., Čopikova, A. (2016). What Buisness Owners Expect From a Crisis Manager? A Competency Model: Survey Results From Chech Businesses, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (3), p. 162-180;
99. Minić T., Plić O. (2011). Production process planning and analysis by using integral information system, *Industrija*, 39 (1), p. 185-200;
100. Minić T., Plić, O. (2011). Production process planning and analysis by using integral information system, *Industrija*, 39 (1), p. 185-200;
101. Nelson A. Richard, A. (1989). Sources for Archival Research on Film and Television Propaganda in the United States, *Film History*, 3(1), p. 333-340;
102. Northouse G.P. (2010). *Leadership: Theory and practice*, Sage, Los Angeles.str 407-410;
103. Новак Б., (2001). Кризно комуницирање, Биноза прес, Загреб, стр. 43;
104. Османагић Беденик Н.(2003). Криза као шанса, Школска књига, Загреб, стр.17;
105. Османагић Беденик Н. (2003). Криза као шанса – кроз пословну кризу до пословног успјеха, Школска књига, Загреб, стр 30-31;
106. Османагић Беденик Б. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса. Зборник економског фкултета у Загребу, 8(1), стр. 101-108;
107. Османагић Беденик Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, Зборник Економског факултета у Загребу, 8 (1), стр. 108-118,
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87513;
108. Османагић Беденик Б. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса. Зборник економског фкултета у Загребу, 8(1), стр. 101-118;
109. Османагић Беденик Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, Зборник Економског факултета у Загребу, 8 (1), стр. 101-118;
110. Owens I., Wilson T.D. and Abell A. (1995). Information and business performance: a study of information systems and services in high-performing companies, *Information Research*, 1(2) Vol.1, No.2, December Available at: <http://informationr.net/ir/1-2/paper5.html>;
111. Palmer A., Koenig-Lewis N., (2009). An experiential, social network - based approach to direct marketing, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3, No. 3, p. 162 – 176;
112. Paraskevas A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crisis, *Management Decision*, 44(7), p. 892-907;
113. Pearson C.M. and Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, 23 (1), p. 59-76;

114. Перић Н. (2010). Односи са јавношћу као један од кључних елемената кризног менаџмента, Међународна научна конференција Менаџмент 2010., Крушевац, Србија, 17-18. март, стр. 441-444;
115. Perrov G. (1984). Normal Accidents, Basic Books, New York, p. 304
116. Петровић П., Живковић, А. (2010). Систем управљања и планирање у ванредним ситуацијама, Међународна научна конференција – Менаџмент 2010, Крушевац, 17-18 Март, стр. 451-457;
117. Piotrowski C. (2006). Hurricane Katrina and Organization Development: Part 1. Implications of Chaos Theory, Organization Development, 24 (3), pp. 10–19;
118. Plenković M. (2013). Media, journalism and European Union, Media, culture and public relations, 4 (1), p. 1-5;
119. Preble J.F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, Journal of Management Studies, 34 (5), p. 769-791;
120. Procter R., Vis F., Voss A. (2013). Reading the Riots on Twitter: Methodological Innovation for the Analysis of Big Data, International Journal of Social Research Methodology, 16 (3), p. 197–214;
121. Пржуљ, Ж. (2002). Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, стр. 276
122. Радомир К., Авакумовић Ј., Станковић В., Вујачић Н. (2011). Значај информације у маркетингу пословно – производног система, ИМК – 14 Истраживање и развој, 17 (2), стр. 25-28;
123. Радомир К., Станковић Ј., Вујачић К. (2011). Значај информације у маркетингу пословно – производног система, ИМК – 14 Истраживање и развој, 17(2), стр. 25-28;
124. Ranković LJ., Stefanović I., Prokić S., Janičić R. (2011). Effects of crisis communication strategies on the behavior of consumers, Industrija, 39 (4), p. 307-329;
125. Ranković Lj., Stefanović I., Prokić S., Janičić, R. (2011). Effects of crisis communication strategies on the behavior of consumers, Industrija, 39 (4), p. 307-329;
126. Robbins, S.P., Coulter, M. (2005). Management. Beograd: Data status, str. 319.-444 - 385-386;
127. Rosenberg V., (1967). Factors affecting the preferences of industrial personnel for information gathering methods, Information Storage Retrieval, 3 (3), p. 119–127;
128. Rowley J., (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKY hierarchy, Journal of Information Science, 33 (2), pp. 163-180;

129. Ruggiero A., Vos M. (2014). Social Media Monitoring for Crisis Communication: Process, Methods and Trends in the Scientific Literature, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4 (1), p. 105–130;
130. Savolainen R., (2008). Source preferences in the context of seeking problem-specific information, *Information processing and management*, 44 (1), p. 274-293;
131. Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey- Bass, New York. (4th edn), p. 93;
132. Schultz F., Utz S., Göritz A. (2011). Is the medium the messages? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), p. 20–27;
133. Schultz F., Utz S., Göritz A. (2011). Is the medium the messages? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), p. 20–27;
134. Schultz F., Utz S., Göritz A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions on crisis communications on twwitter, blogs and traditional media, *Public Relation Review*, 37(1), p. 20-27;
135. Seeger M.T., Sellnow T.L., Ulmer R.R. (1998). Communication, organization and crisis in Roloff M.E, *Communication Yearbook* 21, p. 231-275;
136. Seltzer T., Mitrook M. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review*, 33(2), p. 227–229;
137. Senyuçel Z. (2009). *Managing the Human Resource in 21st century*, Ventus Publishing ApS, p. 99;
138. Shanley C. (2007). Managing change through management development: an industry case study. *Journal of Management development*. 26 (10), p. 962-979;
139. Shrivastava P. (1993). Crisis theory & practice: towards a sustainable future, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7 (1), p. 23-42;
140. Shrivastava P. (1993). Crisis theory & practice: towards a sustainable future, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7 (1), p. 23-42;
141. Shawn M. (1996). *Civil Society and Media in Global Crises*, St Martin’s Press, London, p. 54
142. Skoglund T. (2002). *Krishantering – Om ledarskap och kummunikasjon*, Ekerlids Förlag, Stocholm;
143. Stanković I., Gocić M., Janković M. (2011). Information systems and knowledge management, *Zbornik radova Građevinsko-arhitektonskog fdakulteta*, Niš, Iss. 26, pp. 117-127;

144. Ставрић Б., Стаматовић М., Кокеза Г. (2005). Основи менаџмента, Академска мисао, Београд, стр.159;
145. Ставрић Б., Ђокић А., Јовичић М. (2005). Менаџмент, Факултет пословне економије, Бијељина. str. 320-338;
146. Stanković I., Gocić M., Janković M. (2011). Information systems and knowledge management, Zbornik radova Građevinsko-arhitektonskog fakulteta, Niš, Iss. 26, p. 117-127;
147. Стаменковић С. (2012). Медијска писменост као неопходан услов разумевања нових медија, Центар за образовање развоја деце, Ниш. стр.201;
148. Stajić Lj., Gaćinović R. (1998). Glasine kao sredstvo psihološkog rata, Vojno delo, Br. 4-5;
149. Stephens K. K., Barrett A. K., Mahometa M. J. (2010). Organizational communication in emergencies: Using multiple channels and sources to combat noise and capture attention.. Human Communication Research, 39 (2), p. 230-251;
150. Sweetser K., Metzgar E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool, Public Relation Review, No. 33, p. 340-342;
151. Шкртић М. (2008). Основе подузетништва и менаџмента, Велеучилиште у Карловцу, Карловац, стр. 153;
152. Тадић Д. (2005). Пропаганда, Spektrum books, Београд, стр. 52-53;
153. Thelwall M., Stuart, D. (2007). RUOK? Blogging communication technologies during crises. Journal of Computer-Mediated Communication, 12 (2), p. 523–548;
154. Thompson A., Strickland A.J., Gamble J. (2008). Crafting and Executing Strategy, McGraw-Hill/Irwin, Boston.str 334-340;
155. Thompson A., Strickland A.J., Gamble J. (2008). Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, Mate d.o.o., Zagreb, str. 68;
156. Töpfer A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance?. Neuwied, Kriittel, Luchterhand.str 15-29;
157. Verzuh E. (2003). Portable MBA in project management, John Wiley & Sons, New Jersey, p.375;
158. Zerfass A., Vercic D., Verhoeven P., Moreno, A. and Tench, R. (2012). European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication, Results of an Empirical Survey in 42 Countries.EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels. <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012-Results-ChartVersion.pdf>;

159. Zhao S., Grasmuck S., Martin J. (2008). Identity Construction on Facebook: Digital Empowerment in Anchored Relationships, *Computers in Human Behavior*, 24 (5), p. 1816–1836;
160. Wand Y., Wang R. Y., (1996). Anchoring Data Quality Dimensions in Ontological Foundations, *Communications of the ACM*, 40 (2), p. 86-95;
161. Wang R., Strong D. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers, *Journal of Management Information Systems*, 12(4), p. 5-34;
162. Weick K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, 25 (4), p. 305-317;
163. Wheeler M. L. (2005). Diversity: The Performance Factor, *Harvard Business Review* (March 2005), p. 1-7;
164. Weick K. and Sutcliffe K. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2nd edn), John Wiley & Sons, New York, p. 58
165. Weitzel W., E. Jonsson. 1989. “Decline in organizations: A literature integration and extension”, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 91-109;
166. Weller J., Wilson L., Robinson B. (2003). Survey of change in practice following simulation-based training in crisis management, *Anaesthesia*, 58 (5), p. 471-479;
167. Weller K., Bruns A., Burgess J., Mahrt, M., Puschmann, C. (2014). *Twitter and Society*, Peter Lang, New York;
168. Welsh Jack, (2005). *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, str. 159;
169. White C.M. (2012). *Social Media, Crisis Communications and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technology*. Taylor & Francis Group, CRC Press. Peter Lang, New York. p. 257
170. Wilcox D. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 323.
171. Wojciech W., Zych J., Holubowicz W. (2012). Information and communication technology and crisis management, *Technical Sciences*, 15(1), 101-110;
172. Wojciechowicz W., Zych J., Holubowicz W. (2012). Information and communication technology and crisis management, *Technical Science*, 15(1), p. 101-110;
173. Wooten L.P. and James E.H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), p. 352–379;
174. Haraszti M. (2008). *Vodič za samoregulaciju medija*, OSCE/FOM, Beč, str. 51.
175. Xiang Z., Gretzel U. (2010). Role of social media in online travel information search, *Tourism Management*, 31 (2), p. 179–188;

9 ПРИЛОЗИ

Поштовани,

Упитник који је пред Вама је анониман. Служи искључиво у научно-истраживачке сврхе, а резултати ће бити употребљени за израду докторске дисертације на тему „УЛОГА И ЗНАЧАЈ ИНФОРМАЦИЈА У УПРАВЉАЊУ КРИЗАМА И КРИЗНИМ МЕНАЏМЕНТОМ“ на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд. За попуњавање упитника потребно је око 10 минута. У нади да ћете помоћи научно-истраживачки рад, унапред се захваљујемо на издвојеном времену.

У П И Т Н И К

1. Колико има запослених у Вашој организацији?

2. Која је делатност Ваше организације?

3. Колико година послује Ваша организација?

4. Ниво пословања Ваше организације

- а) Локални ниво
- б) Национални ниво
- ц) Регионални ниво
- д) Међународни ниво

5. У Вашој организацији постоји сектор који се бави кризама и ванредним ситуацијама

- а) ДА
- б) НЕ
- ц) НЕ ЗНАМ

б) Да ли у Вашој организацији постоји особа која је задужена и посебно обучена за преношење информација?

а) ДА

б) НЕ

ц) НЕ ЗНАМ

7. Ваша позиција у организацији је:

а) Виши ниво менаџмента

б) Средњи ниво менаџмента

ц) Нижи ниво менаџмента

д) Извршилац (немате запослене којима управљате)

8. Оцените оценама од 1 до 5 заокруживањем (1 најмања оцена – најмање се слажете, 5 највиша оцена – највише се слажете) следеће тврдње:

Кризе су редовне појаве у Вашем пословању	1	2	3	4	5
У Вашој организацији постоји план кризног менаџмента	1	2	3	4	5
Ваша организација реагује на кризне ситуације тек пошто оне настану	1	2	3	4	5
У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за кризне ситуације	1	2	3	4	5
У Вашој организацији константно се ради обука запослених и менаџмента везано за употребу информација	1	2	3	4	5
У Вашој организацији постоје тимови који су формиран за кризне ситуације	1	2	3	4	5
Запослени у Вашој организацији добијају информације у случају настанка кризе	1	2	3	4	5
Сваки запослени зна његове обавезе ако до кризе дође	1	2	3	4	5
У Вашој организацији постоји формални документ којим се дефинишу активности и задужења у случају кризе	1	2	3	4	5
Након кризе, Ваша организација мења начин пословања како би се отклонили услови за поновни настанак кризе	1	2	3	4	5
Чак и уколико дође до кризе Ваша организација се брзо опоравља	1	2	3	4	5

Ваша организација има добар систем информисања	1	2	3	4	5
Информације увек стижу у право време и на право место	1	2	3	4	5
Проток информација између запослених је на високом нивоу	1	2	3	4	5
Проток информација између запослених и менаџмента је на високом нивоу	1	2	3	4	5
Проток информација између менаџмента организације и спољних чинилаца је на високом нивоу	1	2	3	4	5
Када би сутра настала криза у Вашој организацији Ваша организација би у потпуности спремно одговорила на кризу	1	2	3	4	5
У Вашој организацији се користе се информације којима се зна тачан извор	1	2	3	4	5

9. Оцените заокруживањем квалитет

Кризног менаџмента	Врло низак	Низак	Осредњи	Висок	Изузетно висок
Стручног кадра	Врло низак	Низак	Осредњи	Висок	Изузетно висок
Информисања у случају криза	Врло низак	Низак	Осредњи	Висок	Изузетно висок
Интерне комуникације у кризним ситуацијама	Изузетно лоша	Лоша	Осредња	Добра	Изузетно добра
Екстерне комуникације у кризним ситуацијама	Изузетно лоша	Лоша	Осредња	Добра	Изузетно добра
Правовремености информисања у случају настанка криза и у току криза	Изузетно лоша	Лоша	Осредња	Добра	Изузетно добра
Тачности информација	Изузетно лоша	Лоша	Осредња	Добра	Изузетно добра
Знања и способности запослених да користе информације	Изузетно лоше	Лоше	Осредње	Добро	Изузетно добро
Знања и способности менаџмента да користе информације	Изузетно лоше	Лоше	Осредње	Добро	Изузетно добро

10. Оцените и заокружите значај фактора који утичу на настанак и исход кризе:

Политички фактор	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Правни фактор и законске регулативе	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Спољни сарадници који утичу на пословање Ваше организације (купци, добављачи, банке и слично)	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Интернет преваре	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Култура организације	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Репутација организације	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Менаџмент план	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Квалитет кризног менаџмента	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Тим за управљање кризом	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Правовремена информисаност	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Тачност информација	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Начин управљања информацијама	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Извор информација	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан

Начин обраде информација	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Знање менаџмента да користе информације на адекватан начин	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Знање запоселених да користе информације на адекватан начин	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Интерна комуникација у случају кризе	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан
Екстерна комуникација у случају кризе	Уопште није значајан	Безначајан	Нити значајан нити безначајан	Значајан	Врло значајан

ХВАЛА НА ПОМОЋИ И ИЗДВОЈЕНОМ ВРЕМЕНУ!