

# Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru na primjeru OTP banke

---

Idžojtić, Mihaela

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:283714>

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

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

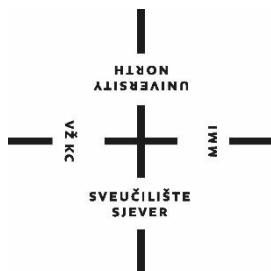


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 264/OJ/2023

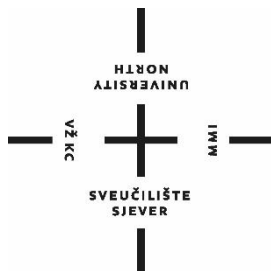
**UPRAVLJANJE COVID-19 KRIZOM U  
BANKARSKOM SEKTORU NA PRIMJERU OTP  
BANKE**

Mihaela Idžojtić

Varaždin, 2023.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 264/OJ/2023

**UPRAVLJANJE COVID-19 KRIZOM U**  
**BANKARSKOM SEKTORU NA PRIMJERU OTP**  
**BANKE**

Student:

Mihaela Idžojtić, 3456012316

Mentorica:

doc. dr. sc. Gordana Lesinger

Varaždin, 2023.

## Prijava diplomskog rada

### Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

|                             |  |              |                    |
|-----------------------------|--|--------------|--------------------|
| ODJEL                       | Odjel za odnose s javnostima   |              |                    |
| STUDIJ                      | diplomski sveu ilišni studij Odnosi s javnostima                                       |              |                    |
| PRISTUPNIK                  | Mihaela Idžojtić   | MATIČNI BROJ | 3456012316         |
| DATUM                       | 26.3.2023.   | KOLEGIJ      | Upravljanje krizom |
| NASLOV RADA                 | Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru na primjeru OTP banke                 |              |                    |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Management of the COVID-19 crisis in the banking sector in the example of the OTP bank |              |                    |

|                      |  |        |           |
|----------------------|--|--------|-----------|
| MENTOR               | dr.sc. Gordana Lesinger                      | ZVANJE | Docentica |
| ČLANOVI POVJERENSTVA | 1. doc.dr.sc. Ivana Stanić, predsjednica     |        |           |
|                      | 2. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, članica   |        |           |
|                      | 3. doc.dr.sc. Gordana Lesinger, mentorica    |        |           |
|                      | 4. izv.prof.dr. Nikša Svičić, zamjenski član |        |           |
|                      | 5. _____                                     |        |           |

### Zadatak diplomskog rada

|               |  |
|---------------|--|
| BROJ          | 264/OJ/2023  |
| OPIS          | COVID-19 pandemija jedna je od najvećih zdravstvenih i ekonomskih kriza novije povijesti koja je ostavila snažne negativne posljedice na svjetsko gospodarsko. Svi poslovni sektori našli su se pred zahtjevnom situacijom koja je iziskivala snažno i učinkovito upravljanje krizom u svim fazama, u pretkriznoj, kriznoj i postkriznoj fazi. Bankarski sektor, a posebno odjeli koji su u svakodnevnoj komunikaciji s klijentima, proveo je različite metodologije upravljanja krizom u svrhu zadržavanja klijenata i očuvanja financijskih sredstava. |
| U radu će se: | <ol style="list-style-type: none"><li>1. prikazati teorijske osnove upravljanja krizama;</li><li>2. prikazati teorijske osnove komunikacije u kriznim situacijama;</li><li>3. provesti istraživanje u odabranoj organizaciji;</li><li>4. statistički obraditi podatke;</li><li>5. dati zaključak istraživanja i generalizirati nalaze.</li></ol>   |

ZADATAK UBRUČEN 14.06.2023. | POTPIS MENTORA

## SAŽETAK

Bankarski sektor jedan je od najznačajnijih gospodarskih sektora u Republici Hrvatskoj. Značajan je za cjelokupno funkcioniranje stanovništva i gospodarstva te cjelokupnu financijsku strukturu. Posebno je osjetljiv na razdoblja kriza, što je vidljivo i u posljednjoj COVID-19 krizi. U ovom radu provedeno je istraživanje o upravljanju COVID-19 pandemijom na primjeru OTP banke iz perspektive zaposlenika koji čine vrlo značajan segment bankarskog poslovanja. Cilj rada je analizirati aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci u svim fazama krize (prekrizno razdoblje, razdoblje krize, postkrizno razdoblje) iz čega proizlaze tri pomoćna cilja. Za ostvarenje pomoćnih ciljeva istraživanja provedene su deskriptivna statistička analiza, korelacijska statistička analiza te izračun prosječne ocjene za stavove ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 147 (n) zaposlenika OTP banke, od kojih je najveći broj ispitanika zaposlen u Sektoru poslovanja s građanstvom, odnosno u raširenoj mreži poslovnica OTP banke.

Istraživanje je pokazalo da su zaposlenici OTP banke uvelike uspješnima ocijenili aktivnosti koje je provodila OTP banka u COVID-19 krizi, kao što su redovito obavještavanje o tijeku pandemijske krize, upute o sprječavanju širenja bolesti i higijenskim mjerama, organizaciju rada od kuće te ostale aktivnosti. Iz rezultata je vidljivo da najuspješnijima smatraju aktivnosti u razdoblju krize, dok manje uspješnima smatraju aktivnosti u postkriznom razdoblju. Korelacijskom analizom utvrđeno je da demografske karakteristike zaposlenika nisu u tolikoj mjeri povezane sa stavovima o uspješnosti aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom, koliko postoje značajne korelacije između samih aktivnosti upravljanja. Ovo istraživanje obogaćuje literaturu o kriznom upravljanju u bankarskom sektoru Republike Hrvatske, ali i pruža podlogu za buduća istraživanja na relevantnu temu.

Ključne riječi: *kriza, krizno upravljanje, bankarski sektor, COVID-19, OTP banka,*

## SUMMARY

The banking sector is one of the most important economic sectors in the Republic of Croatia. It is significant for the entire functioning of the population and the economy, as well as the entire financial structure. It is particularly sensitive to periods of crisis, which is also evident in the latest COVID-19 crisis. In this paper, research was conducted on the management of the COVID-19 pandemic on the example of OTP bank from the perspective of employees who make up a very significant segment of the banking business. The aim of the work is to analyze the activities of managing the COVID-19 crisis in OTP bank in all phases of the crisis (pre-crisis period, crisis period, post-crisis period), from which three auxiliary objectives arise. Descriptive statistical analysis, correlational statistical analysis and the calculation of the average score for the respondents' attitudes were carried out to achieve the auxiliary objectives of the research. 147 (n) employees of OTP Bank participated in the survey, of which the largest number of respondents were employed in the Department of Business with Citizens, i.e. in the widespread network of OTP Bank branches.

The research showed that the employees of OTP bank rated the activities carried out by OTP banka in the COVID-19 crisis as very successful, such as regular notifications about the course of the pandemic crisis, instructions on preventing the spread of the disease and hygiene measures, organizing work from home and other activities. It is evident from the results that they consider activities in the crisis period to be the most successful, while they consider activities in the post-crisis period to be less successful. Correlation analysis determined that the demographic characteristics of employees are not related to the attitudes about the success of the activities of managing the COVID-19 crisis to such an extent, as there are significant correlations between the management activities themselves. This research enriches the literature on crisis management in the banking sector of the Republic of Croatia, but also provides a basis for future research on the relevant topic.

Keywords: *crisis, crisis management, banking sector, COVID-19, OTP bank*

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....                               | 1  |
| 1.2. Istraživačka pitanja .....                             | 2  |
| 1.3. Metodologija i izvori podataka .....                   | 2  |
| 1.4. Doprinos istraživanja .....                            | 3  |
| 1.5. Sadržaj i struktura rada .....                         | 3  |
| 2. KONCEPTUALNI OKVIR KRIZE I KRIZNOG MENADŽMENTA .....     | 4  |
| 2.1. Definiranje pojma krize .....                          | 4  |
| 2.2. Klasifikacija i stupnjevanje krize .....               | 7  |
| 2.3. Teorijski okvir i značaj kriznog menadžmenta .....     | 9  |
| 2.4. Uloga i značaj krizne komunikacije.....                | 11 |
| 3. KONCEPTUALNI OKVIR BANKARSKOG SEKTORA .....              | 14 |
| 3.1. Definiranje bankarskog sektora .....                   | 14 |
| 3.2. Značaj bankarskog sektora za gospodarstvo .....        | 16 |
| 3.3. Bankarski sektor u Republici Hrvatskoj .....           | 18 |
| 4. UPRAVLJANJE COVID-19 KRIZOM U BANKARSKOM SEKTORU.....    | 24 |
| 4.1. Analiza okruženja COVID-19 pandemije .....             | 24 |
| 4.2. Učinak COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo .....   | 27 |
| 4.2.1. Kretanje BDP-a.....                                  | 27 |
| 4.2.2. Kretanja na tržištu rada.....                        | 30 |
| 4.2.3. Kretanja u turizmu.....                              | 31 |
| 4.3. Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru ..... | 32 |



|  |    |
|--|----|
| 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU COVID-19 KRIZOM NA PRIMJERU OTP BANKE D.D.....  | 36 |
| 5.1. O OTP banci d.d.....  | 36 |
| 5.2. Predmet i cilj istraživanja .....   | 37 |
| 5.3. Metodologija istraživanja .....   | 38 |
| 5.4. Opis uzorka istraživanja .....  | 39 |
| 5.5. Interpretacija rezultata istraživanja .....   | 41 |
| 5.5.1. Deskriptivna statistička analiza zavisnih varijabli .....                         | 42 |
| 5.5.2. Korelacijska statistička analiza.....   | 47 |
| 5.5.3. Prosječna ocjena za stavove zaposlenika o kriznoj komunikaciji OTP banke d.d..... | 49 |
| 5.6. Rasprava rezultata .....  | 51 |
| 5.7. Ograničenja istraživanja .....  | 53 |
| 6. ZAKLJUČAK.....  | 54 |
| 7. LITERATURA .....  | 56 |
| 8. POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA .....  | 62 |
| 9. PRILOZI .....   | 63 |

# 1. UVOD

COVID-19 pandemija jedna je od najvećih zdravstvenih i ekonomskih kriza novije povijesti koja je ostavila snažne posljedice na zdravlje svjetskog stanovništva i svjetsko gospodarstvo. Svi gospodarski sektori našli su se pred nepovoljnom situacijom koja je iziskivala snažno i učinkovito upravljanje krizom u svim fazama krize, u pretkriznoj, kriznoj i postkriznoj fazi. Bankarski sektor, a posebno odjeli koji su u svakodnevnoj komunikaciji s klijentima, proveo je različite metodologije upravljanja krizom u svrhu zadržavanja klijenata i očuvanja financijskih sredstava, iako su gubici bili neizbježni i očekivani. Bankarski sektor iznimno je važan za funkcioniranje ekonomskog i financijskog sustava, posebno kada se uzme u obzir da je zadužen za kreditiranje, kako poslovnih subjekata, tako i pojedinaca, koji potom utječu na gospodarska kretanja. Osim toga, kreditiranje putem bankarskog sektora bio je i jedan od instrumenata u sklopu mjera očuvanja gospodarstva i odgovora na pandemijsku krizu.

Banke diljem svijeta različito su reagirale na pandemiju COVID-19 te su donosile niz strategija i mjera koje proizlaze iz odluka i mjera nacionalnih vlada sukladno datoj situaciji. Bankarski sektor u Republici Hrvatskoj značajan je segment hrvatskog gospodarstva, a posebno zbog činjenice da Republika Hrvatska u odnosu na razvijene članice Europske unije ima snižen društveni standard. S obzirom na to, brojni pojedinci i poslovni subjekti upravo kroz kreditiranje i suradnju s bankama pokušavaju ostvariti planove i ciljeve. S obzirom na to da je pandemijska kriza uzrokovala prekide redovitog poslovanja banaka koji su utjecali na sve gospodarske i društvene sektore, važno je istražiti tijek pandemijske krize u bankarskom sektoru. To se posebno odnosi na perspektivu bankarskih zaposlenika jer upravo oni čine iznimno važan segment cjelokupnog bankarskog poslovanja.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja su stavovi zaposlenika OTP banke o upravljanju krizom u razdoblju COVID-19 pandemije. Primarni cilj istraživanja je analizirati aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci u svim fazama krize (pretkrizno razdoblje, razdoblje krize, postkrizno razdoblje). Iz primarnog cilja istraživanja proizlaze tri pomoćna cilja (PC) istraživanja:

- PC1 Opisati stavove zaposlenika o upravljanju COVID-19 krizom u OTP banci razdoblju COVID-19 pandemije.
- PC2 Otkriti korelaciju demografskih varijabli zaposlenika OTP banke i aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci.
- PC3 Istražiti aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom koje zaposlenici OTP smatraju najuspješnijima.

## **1.2. Istraživačka pitanja**

U svrhu istraživanja upravljanja COVID-19 krizom u bankarskom sektoru postavljena su tri istraživačka pitanja koja glase:

- IP1 Kako je COVID-19 kriza utjecala na bankarski sektor?
- IP2 Koje aktivnosti je provodila OTP banka u COVID-19 krizi?
- IP3 Kakvi su stavovi zaposlenika o uspješnosti upravljanja COVID-19 krizom koje je provodila OTP banka?

## **1.3. Metodologija i izvori podataka**

Empirijsko istraživanje provedeno je anketnim upitnikom koji je upućen zaposlenicima OTP banke. Početak distribucije anketnog upitnika započeo je 11. ožujka 2023. godine te je do kraja travnja prikupljeno 147 odgovora ispitanika (n=147). Nad prikupljenim podacima provedeno je nekoliko statističkih analiza pomoću IBS SPSS programa te MS Excel-a.

U svrhu ostvarenja pomoćnih ciljeva istraživanja nad odgovorima ispitanika provedena je deskriptivna statistička analiza (PC1) i korelacijska analiza (PC2). Za ostvarenje PC3 izračunate su prosječne ocjene odgovora ispitanika te je potom učinjeno rangiranje kako bi se utvrdilo koje aktivnosti OTP banke u COVID-19 krizi zaposlenici smatraju najuspješnijima.

U teorijskom dijelu korišteni su sekundarni izvori potaka koje čini znanstvena i stručna literatura na relevantnu temu. Nakon prikupljanja i obrade sekundarnih izvora, provedena je kvalitativna analiza te analize kompilacije, deskripcije, indukcije, dedukcije i sistematizacije prikupljenih podataka.

#### **1.4. Doprinos istraživanja**

Iz istraživanja proizlaze dva ključna doprinosa. Kao prvo, doprinos ovog rada je obogaćivanje postojeće znanstvene i stručne literature o učinku COVID-19 pandemije, ne samo na bankarski sektor, već i na cjelokupno hrvatsko gospodarstvo. Nadalje, doprinos rada se očituje u tome što čini podlogu za provedbu budućih istraživanja o upravljanju krizom u bankarskom sektoru. Na primjeru stavova zaposlenika jedne od banaka u Republici Hrvatskoj, druge banke mogu provoditi istraživanja iz kojih mogu proizaći strategije i mjere upravljanja u budućim potencijalnim krizama, a posebno u specifičnim krizama, kao što je i pandemijska kriza koja ima višestruke učinke na zdravstveno, društveno i gospodarsko okruženje.

#### **1.5. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad je podijeljen na ukupno devet cjelina koje čine uvod, konceptualni okvir krize i kriznog menadžmenta, konceptualni okvir bankarskog sektora, upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru Republike Hrvatske, empirijsko istraživanje o upravljanju COVID-19 krize na primjeru OTP banke, zaključak, literatura, popis tablica, slika i grafikona te prilozi. U *uvodu* je prikazan predmet i cilj rada, istraživačka pitanja, metodologija i izvori podataka, doprinos istraživanja te sadržaj i struktura rada. U poglavlju *Konceptualni okvir krize i kriznog menadžmenta* definiran je pojam krize i prikazan okvir i značaj kriznog menadžmenta te krizne komunikacije. U poglavlju *Konceptualni okvir bankarskog sektora* prikazan je pojam i značaj bankarskog sektora. Nadalje, opisan je bankarski sektor u Republici Hrvatskoj te su istaknuti odabrani statistički podaci o hrvatskom bankarskom sektoru. U četvrtom poglavlju *Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru Republike Hrvatske* prvotno je analizirano okruženje pandemije i učinak pandemije na hrvatsko gospodarstvo (odabrane pokazatelje, kao što su BDP, tržište rada i turistički sektor). Zatim su prikazane istaknute strategije upravljanja COVID-19 krizom u bankarskom sektoru. Peto poglavlje čini empirijsko istraživanje u kojem su prikazani podaci o OTP banci, predmet i cilj istraživanja, metodologija istraživanja, uzorak, rezultati istraživanja, rasprava i ograničenja istraživanja. U zaključku su objedinjene teorijske i empirijske spoznaje, a zatim je prikazan popis literature, popis tablica, slika i grafikona te prilozi.

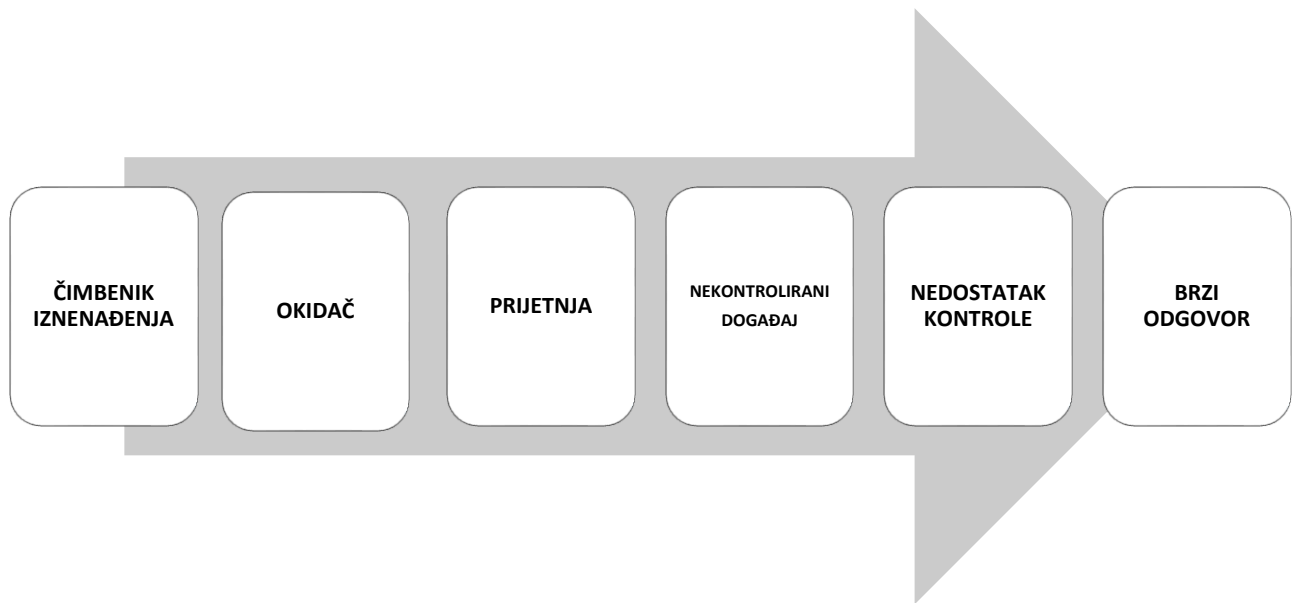
## 2. KONCEPTUALNI OKVIR KRIZE I KRIZNOG MENADŽMENTA

### 2.1. Definiranje pojma krize

Krizno upravljanje u organizacijama predmet je brojnih znanstvenih i stručnih istraživanja. Posebno je vidljiv značajan porast istraživanja o kriznom upravljanju (kriznom menadžmentu) za vrijeme i nakon pandemijske krize COVID-19. Sam pojam, odnosno riječ *kriza* potječe iz grčkog jezika *Krisis*, koja u prijevodu znači prijelom ili teško stanje koje ostavlja posljedice na društvene, poslovne, prirodne i druge procese ili sustave (Ivanović 2014). Jugo (2017) u svojoj knjizi navodi da se pojam krize, prema istočnjačkoj etimologiji, može prikazati kao simbol *weiji* koji podrazumijeva dvije sintagme, a to su *wei* kao opasnost i *ji* kao prilika. Prema tome, kriza podrazumijeva mišljenje, odnosno prosudbu ili odluke koje su definirane pojavom određene ugroze, neovisno o kontekstu promatranja.

Kada govorimo o poslovnoj krizi, Osmanagić Bedenik (2010) navodi da je riječ o stanju koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, dok Jugo (2017) ističe da poslovna kriza podrazumijeva pojavu s potencijalno negativnim ishodom za cjelokupnu organizaciju, a to znači utjecaj na poslovanje, proizvode ili usluge te reputaciju među svim dionicima. Osim toga, navodi čitav skup definicija različitih autora od kojih su najznačajnije definicije, Finka (1986), Coombsa (2012) i Pearsona i Mitroffa (1993).

Prema Finku (1986) kriza je događaj koji vodi ka rastu rizika i ugrožava redovito poslovanje organizacije te njezin trenutačni imidž i financijsku stabilnost. Coombs (2012) ističe da je kriza događaj čije posljedice neminovno dovode do stvaranja neželjenih i negativnih ishoda, dok Pearson i Mitroff (1993) ističu krizu kao incident ili događaj koji je prijetnja za organizacijski ugled ili opstojnost. Svim definicijama zajedno je da postoji određena prijetnja ili rizik koji dovodi do negativnog ishoda. Prema tome, za postojanje krize nužni je preduvjet postojanje kriznog događaja i posljedica koje taj događaj ostavlja za sobom. Iako se krize među sobom razlikuju, ovisno o čimbenicima i karakteristikama, Jugo (2017) ističe nekoliko tipičnih karakteristika za sve krize situacije, kako je prikazano na slici 1.



### **Slika 1 Zajedničke karakteristike svih kriznih situacija**

**Izvor:** autorica prema Jugo, D. (2017.) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga: Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, str. 24.

Čimbenik iznenađenja podrazumijeva to da je vrijeme i nastanak događaja koji dovodi do krize nepoznat. Okidač krizne situacije je neočekivani događaj koji mijenja percepciju, dok prijetnja podrazumijeva događaj koji je prijetnja za ljudske živote, imovinu, poslovanje ili okoliš. Krizna situacija je ujedno i nekontrolirani događaj koji je izvan menadžmenta organizacije te za koji je, uslijed nedostatka kontrole, potrebno adekvatno upravljanje, a to podrazumijeva i brzi odgovor koji se zahtjeva od menadžmenta organizacije.

Poslovne krize mogu se promatrati iz nekoliko aspekata koji se odnose na njihov značaj i prevalenciju (Milburn i sur. 1983):

- a) to su prilike za postizanje organizacijskih ciljeva;
- b) kao zahtjevi ili prijetnje koje mogu spriječiti organizaciju da postigne svoje ciljeve ili je ograničiti u tome;
- c) organizacija nastoji rješavati kriznu situaciju jer su ulozi u ishode vrlo važni, a idealna strategija je nepoznata.

Postoji uvjerenje, kako u akademskom razmišljanju, tako i u praksi, da krize dovode do obnove (Hogan i Murphy 2022, Mintrom i True 2022). Naime, ideja krize i reforme

do kojih dovodi kriza može poslužiti za društvene i institucionalne promjene (Almond i sur. 1973). Ipak, ne smiju se zanemariti uzroci krize jer oni mogu biti važna odrednica tijekom krizne situacije, ali i cjelokupne teorije upravljanja krizom. Osmanagić Bedenik (2003) ističe da raspodjela uzroka poslovne krize ovisi o odnosu uzroka i posljedica. Prema Ishihari (2005) studije o uzrocima krize su različite jer podrazumijevaju različite konceptualne i operativne definicije za iste tipove krize koje dovode do identifikacijskih razlika. Međutim, postoji uvriježena podjela na kvantitativne i kvalitativne uzroke krize, kako je prikazano u tablici 1. Ta se podjela isključivo odnosi na poslovnu krizu. Jugo (2017) ističe da je podjela uzroka krize važna jer se na temelju nje provodi daljnje planiranje i krizna komunikacija, a što je krizno upravljanje i krizna komunikacija uspješnija, to će i rješavanje krize biti uspješnije.

**Tablica 1 Uzroci poslovne krize**

| Kvalitativni uzroci         |                       | Kvantitativni uzroci        |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Unutarnji uzroci            | Vanjski uzroci        | Temeljna djelatnost         |
| Greške u vodstvu            | Konjunktorni razvoj   |                             |
| Nedostatan vlastiti kapital | Strukturalne promjene | Pravni oblik                |
|                             |                       | Veličina i starost poduzeća |

**Izvor:** autorica prema Osmanagić Bedenik, N. (2003.) *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 29.

Kvalitativni uzroci dijele se na unutarnje i vanjske uzroke krize u poslovanju. Unutarnji uzroci su, primjerice, greške u vodstvu ili nedostatan vlastiti kapital. Greške u vodstvu su najčešći uzročnik poslovne krize jer podrazumijevaju nedovoljnu provedbu procesa planiranja, neprikladnu kontrolu i druge postupke koji proizlaze iz poduzeća. S druge strane, nedostatan vlastiti kapital dovodi do prezaduženosti ili nelikvidnosti i drugih negativnih posljedica. Vanjski uzroci su drugačiji jer ne ovise o poduzeću, već o vanjskim čimbenicima. To su najčešće konjunktorni razvoj i strukturalne promjene. Konjunktorni nije izravak uzrok, ali može pojačati i utjecati na širenje krize (primjerice, razdoblje recesije). S druge strane, strukturalne promjene (iznenadne i nepredvidive

promjene) predstavljaju siguran put u krizu ako se poduzeće nije sposobno prilagoditi promjenama i novonastalim situacijama.

Druga skupina su kvantitativni uzroci koji uključuju karakteristike poslovanja i same organizacije, kao što su temeljna djelatnost sukladnost, pravni oblik ili veličina i starost poduzeća. Kvantitativni se uzroci mogu mjeriti statističkim metodama, što olakšava upravljanje krizom. Primjerice, organizacije koje se bave određenom temeljnom djelatnošću češće su podložne krizama. To znači da se kvantitativnom analizom mogu donositi poslovne odluke u krizama. Neovisno o uzrocima krize, te kvalitativnim i kvantitativnim kriterijima, neminovno je da će svaka organizacija tijekom svog života doživjeti barem jednu krizu, stoga je vrlo važno znati učinkovito njome upravljati.

## **2.2. Klasifikacija i stupnjevanje krize**

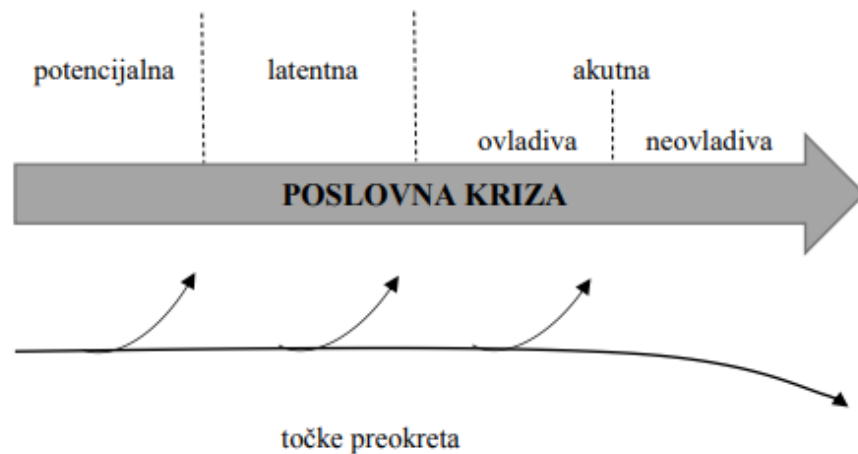
Terminologija klasifikacije krize je vrlo složena, stoga ne postoji univerzalna klasifikacija, nego se kriza klasificira prema dva čimbenika, a to su čimbenici koji su prouzročili krizu te čimbenici koji određuju obilježja krize (Jugo 2017). Lerbinger (1997) je istaknuo osam tipova kriznih situacija, kao što su prijevare, iskrivljene vrijednosti uprave, tehnološke krize, malevalencija, nepravilnosti u radu uprave, gospodarske i poslovne krize, konfrontacijske krize i prirodne krize. To je jedna od klasifikacija krize koja se najčešće koristi u terminologiji krize i kriznog upravljanja (Jugo 2017) :

- a) Prirodne krize → krize do kojih dolazi uslijed poremećaja u okolišu te izvan kontrole ljudskih bića (npr. potresi, tsunamiji, promjena društvene strukture itd.);
- b) Tehnološke krize → uzrokovane ljudskom primjenom znanosti i tehnologije, događa se u trenucima kada tehnologija postane složena, a nešto krene u lošem smjeru upravo zbog složenosti tehnologije i nemogućnosti praćenja iste;
- c) Konfrontacijske krize → krize koje nastaju uslijed sukoba zaposlenika, potrošača ili drugih dionika te vode do štrajkova, bojkota i sl.;
- d) Malevalencije → kriza zlonamjernosti kada ozloglašeni zaposlenici žele ispuniti svoje zahtjeve putem kriminalnih radni i sl.;
- e) Prijevare → krizne situacije u kojima organizacija laže zaposlenicima;
- f) Nepravilnosti u radu uprave → neetično postupanje uprave prema zaposlenicima ili vanjskim dionicima;



- g) Gospodarske i poslovne krize → krize koje dovode do nestanka ili propasti poduzeća (npr. uslijed promjene gospodarskih kretanja i sl.).

Osmanagić Bedenik (2003) ističe da tri temeljne vrste poslovne krize proizlaze iz triju temeljnih ciljeva poduzeća: uspjeh, potencijal i likvidnost. Iz njih proizlaze strategijska kriza, kriza uspjeha i kriza likvidnosti. Osim toga, ističe da se krize mogu klasificirati u skupine i s obzirom na karakteristike, kao što su vrsta uzroka krize, broj uzroka krize, trajanje krize, stupanj opažanja, razina ovladavanja krizom, organizacijski ciljevi, posljedice krize te predvidivost krize. Osmanagić Bedenik (2003) ističe nekoliko stupnjeva poslovne krize, kako je prikazano na slici 2.



## Slika 2 Stupnjevi poslovne krize

**Izvor:** Osmanagić Bedenik, N. (2003.) *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 19.

Potencijalna kriza podrazumijeva mogućnost pojave krize. Do potencijalne krize dovodi pojedinačni rizik ili akumulacija rizika koja postane prijetnja primarnim ciljevima poduzeća (Osmanagić Bedenik 2003). U fazi potencijalne krize krizni menadžment ima najznačajniju ulogu te se u tom periodu obavljaju praćenja i promatranja daljnjeg tijeka krize (Omanović 2017). Ako se kriza razvija u pogrešnom smjeru vrlo teško ju je obuzdati i umanjiti štetna djelovanja krize na poslovanje.

Latentna kriza je drugi stupanj krize u kojem iz potencijalne krize dolazi do razvoja opasnosti, s tim da kriza još uvijek nije vidljiva te se stoga ne može identificirati ekonomskim instrumentima. Kako navodi Omanović (2017) u latentnoj fazi krize vrlo je vjerojatno da će kriza nastupiti. U ovoj se fazi koriste različiti osjetljivi instrumenti kao indikatori ranog otkrivanja. To je, primjerice, SWOT analiza. Latentna faza krize može krizu razvijati u dva smjera, odnosno put izlaska iz krize ili put u još dublju krizu (Sučević 2010).

Posljednja faza je akutna kriza koja se može podijeliti na dva stadija: ovladivu i neovladivu krizu. Stadij neovladive krize je tzv. točka preokreta. Akutna kriza najopasniji je stadij krize koji zahtjeva brzo i učinkovito djelovanje u relativno malom vremenskom okviru, a visokom pritisku za brzo djelovanje. Krizni menadžment u ovom trenutku mora donositi brze, ispravne i hitne odluke jer akutna faza krize može biti „prijelomna točka“ i generator brojnih problema. Vrlo je vjerojatno da će nakon akutne krize doći do strukturalnih promjena i stvaranja novih poslovnih šansa te do potpuno promjene poslovanja.

Poduzeće mora prepoznati stadije krize i djelovati u svakom stadiju krize na što učinkovitiji i ispravniji način, vodeći računa o tome da svaka kriza ima svoj početak i kraj. Neminovno je da će do krize doći (bilo unutarnjim ili vanjskih čimbenicima), međutim važno je s krizama ispravno postupati kako bi se u što većoj mjeri zaštitilo poslovanje i upravljalo smjerom kretanja krize. Ipak, ponekad je i „zdravo“ da kriza u potpunosti zahvati poslovanje jer predstavlja priliku za sustavim promjenama koje mogu stvoriti nove poslovne šanse i unaprijediti poslovanje. Cjelokupno upravljanje krizom ovisi o kriznom menadžmentu, zato svako poduzeće, neovisno o djelatnosti, treba imati na umu da je krizni menadžment od velikog značaja za poslovanje te stoga mora biti učinkovit i pomno odabran.

### **2.3. Teorijski okvir i značaj kriznog menadžmenta**

Krizni menadžment može se definirati na mnogo načina. Bernstein (2011) ističe da je krizni menadžment umjetnost izbjegavanja nevolja kada je to moguće te primjereno reagiranje na nevolje kada ih je nemoguće izbjeći. Prema Coombsu (2007) krizni menadžment je skup aktivnosti koje se provode s ciljem prevencije i minimiziranja stvarne štete koja nastaje kao posljedica krize. Legčević i Taučer (2014) ističu da je

krizni menadžment ovladavanje situacijom koja je opasna za opstanak poduzeća. Podrazumijeva planiranje i provođenje planova i mjera koji su usmjereni ka osiguranju ostvarenja poslovnih ciljeva.

Krizni menadžment podrazumijeva nekoliko aktivnosti: <sup>1</sup>

1. **Otkrivanje** → otkriti incident ili krizu kako bi se poduzele hitne radnje;
2. **Procjena** → procijeniti incident ili krizu te odgovoriti na pitanja kako bi se utvrdile činjenice, pretpostavke i operativna ograničenja;
3. **Planiranje** → ako postoji vjerovanje da će se kriza produbiti, potrebna je izrada kriznog plana i svih daljnjih aktivnosti i radnji;
4. **Djelovanje** → podrazumijeva upute i smjernice za izvršenje planova;
5. **Praćenje** → kontinuirano praćenje tijekom krize i tijekom provedbe planova;
6. **Oporavak** → oporavak od incidenta ili krize te primjena naučenog u budućnosti.

Krizni menadžment je postao uobičajen sadržaj za menadžere organizacija s obzirom na prirodu trenutnog poslovnog okruženja koje je pod utjecajem globalizacije i visoke tržišne dinamike (Vasickova 2019). U literaturi se tijekom godina može pronaći niz različitih definicija kriznog menadžmenta, kao i niz različitih pristupa. Antušák (2009) i Mikušová (2014) ističu da krizni menadžment treba shvatiti kao proces s povezanim koracima i postupcima koji vode do ranog predviđanja potencijalne krize, identifikacije prirode krizne situacije te uspješnog i pravovremenog rješavanja krize, a također i sprječavanja pojave nove krize.

Namjere i postupci upravljanja kriznim situacijama uključuju stvaranje preventivnih programa ili mehanizama koji sprječavaju potencijalnu krizu te vraćaju poslovne rezultate (Valackiene 2011). King (2002) ističe da najvažniju ulogu u kriznom menadžmentu ima odabran krizni tim. Upravljanje kriznim situacijama se može promatrati kao značajan, a često i kritičan dio strateškog upravljanja unutar kojeg treba identificirati potencijalne prijetnje. Neovisno o definiciji i pristupu kriznom menadžmentu, možemo uočiti nekoliko zajedničkih značajki, a to su analiza okruženja, suradnja sa svih dionicima te aktivnosti vrhovnog menadžmenta. Zajednički napori dovode do stvaranja kriznih scenarija i planova koji se mogu, kao proces upravljanja

---

<sup>1</sup> Jenkins, J. (2020.) Technology & Situational Awareness in Crisis Management. Kognitiv Spark. Dostupno na <https://www.kognitivspark.com/blog/how-tech-adoption-and-situational-awareness-create-effective-risk-and-crisis-management/> (preuzeto 13. ožujka 2023. 12:35)

krizom, smatrati središnjim dijelom strateškog upravljanja i strateškog planiranja, stoga je uloga kriznog menadžmenta neupitna i izuzetno važna u svakom kriznom razdoblju.

## **2.4. Uloga i značaj krizne komunikacije**

Jedna od aktivnosti kriznog menadžmenta, uz sve prethodno navedene aktivnosti, je i krizna komunikacija koja se provodi neovisno o stupnju krize te kontinuirano prema svih dionicima. Da bismo definirali kriznu komunikaciju potrebno je definirati i razumjeti proces korporativne komunikaciju uopće. Prema Ćoriću (2019) korporativna komunikacija je funkcija koja prevenira probleme, događaje i krize kao način razmišljanja, odnosno koncept objedinjavanja svih vrsta komunikacija, uključujući i kriznu komunikaciju. U perspektivi korporativne komunikacije objedinjuju se dvije teorije, a to su teorija komunikacije i teorija menadžmenta. Zajednički odnos ovih dviju teorija je stvaranje odnosa organizacije i njezine okoline s pojedincima i skupinama pojedinaca (dionicima) koji imaju utjecaj na organizaciju (Luketa 2022). Korporativna komunikacija obuhvaća sve komunikacijske procese kojima se realizira doprinos sukladno zadanim ciljevima u uvjetima tržišnog gospodarstva, stoga je korporativna komunikacija usko povezana s tržišnom komunikacijom. Krajnji cilj tržišne komunikacije je stvaranje uvjerenja i potražnje.

Osmanagić Bedenik (2003) navodi da se krizna komunikacija, kao oblik korporativne komunikacije, provodi s ciljem objavještavanja unutarnjih i vanjskih dionika o tijeku krize. Krizno komuniciranje je, stoga, postavljanje građanskih, grupnih i društvenih normi u svrhu kriznog upravljanja javnim životom i društvenom zajednicom u skladu s građanskim i društvenim vrijednostima (Plenković 2015). Kwok i sur. (2021) navode da krizna komunikacija ima nekoliko svrhi. Prva svrha krizne komunikacije je smanjenje vjerojatnosti pojavnosti krize i minimiziranje štetnih posljedica, a daljnja svrha je uspostava novog poretka i procesa učenja iz krize. Odnosi s javnošću su značajan dio krizne komunikacije jer ona ne obuhvaća samo odnose i komunikaciju s unutarnjim dionicima (npr. zaposlenicima, dobavljačima i dr.), već i s vanjskih dionicima (npr. mediji, zainteresirana javnost i sl.). Jugo (2017) ističe pet ključnih teorija krizne komunikacije, kako je prikazano u tablici 2.

**Tablica 2 Teorije krizne komunikacije**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Apologija</b>                  | Proučava reakciju organizacije prema javnostima kada postoje optužbe da je organizacija počinila nedjelo; provodi se s ciljem zaštite imidža organizacije.  |
| <b>Teorija obnove imidža</b>      | Temelji se na pretpostavci da komunikacija u toku i nakon krize može značajno smanjiti negativan utjecaj krize; provodi se s ciljem uvjeravanja javnosti u ispravnost odluka i zadržavanje ugleda organizacije. |
| <b>Teorija difuzije</b>           | Analiza prihvaćanja novih ideja ili praksi kojima se želi poboljšati status organizacije.   |
| <b>Teorija dionika</b>            | Proučava način na koji dionici (unutarnji i vanjski) djeluju na organizaciju.   |
| <b>Situacijska krizna teorija</b> | Ovisi o krizi koja se dogodila; prema tome se osmišljava i strategija upravljanja (primjerice, krizna komunikacija u razdoblju COVID-19 krize).   |

**Izvor:** autorica prema Jugo, D. (2017.) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga: Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, str. 46.

Teorije krizne komunikacije su važan segment odgovora na krizu, stoga organizacija mora vrlo pažljivo odabrati teoriju ili model kojim će odgovoriti na krizu. Bez obzira na teoriju komunikacije, u svakoj krizi krizna komunikacija se treba temeljiti na tri osnovne pretpostavke koje podrazumijevaju brzinu, konzistentnost i otvorenost. Brzina podrazumijeva pravodobnost komunikacije kao važan element učinkovitog odgovora na krizne situacije. Potrebno je podijeliti točne i pravodobne informacije koje će dati odgovor u trenutku, smjernice kako reagirati, što činiti i koje aktivnosti provoditi. Brzini krizne komunikacije značajno doprinosi razvoj tehnologije koja danas olakšava komunikaciju i čini putovanje informacije do krajnjeg odredišta nikad bržim i jednostavnijim. Konzistentnost je koordinacija ukupne komunikacije službenih komunikatora unutar organizacije. Drugim riječima, organizacija na svim razinama treba slati iste poruke i biti dosljedna usklađivanjem informacija te stvaranjem baza informacije ili matrica poruke. Prvo je potrebno informirati zaposlenike, a tek onda javnost. To dovodi do treće pretpostavke krizne komunikacije, otvorenosti, što se odnosi na dostupnost medijima i spremnost na suradnju i dijeljenje informacija. Krizna komunikacija se treba učinkovito provoditi u svim fazama krize te stoga najčešće prolazi kroz tri različite faze upravljanja, kako navode Kwok i sur. (2021):

- a) Krizna komunikacija u pripravnosti prije krize (pretkrizno razdoblje);
- b) Krizna komunikacija u obliku prijedloga za postupanje u krizi i dijeljenja informacija (krizno razdoblje);
- c) Post-krizna komunikacija u vidu strategije obnove i učenja (postkrizno razdoblje).

Krizna komunikacija jedan je od najznačajnijih segmenata cjelokupnim upravljanja krizom i u svim fazama upravljanja. Bez uspješne i učinkovite krizne komunikacije ovladavanje krizom i oporavak od krize gotovo je nemoguć i neuspješan. Prema tome, sve poslovne organizacije (i u javnim i u privatnim sektorima) trebale bi prvenstveno voditi računa o tome da imaju jasnu i nedvojbenu kriznu komunikaciju (prema unutarnjim i prema vanjskim dionicima), ali i komunikaciju u razdobljima kada nema krize, razvijenu strategiju i krizni plan te učinkovito i kontinuirano razvijene odnose i komunikaciju s javnostima.

### 3. KONCEPTUALNI OKVIR BANKARSKOG SEKTORA

#### 3.1. Definiranje bankarskog sektora

Bankarski sektor jedan je od najvažnijih segmenata suvremenog gospodarstva. Kada govorimo o banci kao instituciji, podrazumijevamo instituciju koja se bavi prikupljanjem i daljnjim plasiranjem sredstava te pružanjem financijskih usluga. Ona nije samo financijska institucija jer suvremeni bankarski sektor podrazumijeva više toga od samo financijskog poslovanja te se proširuje i izvan tradicionalnih okvira bankarstva kao financijske institucije (Gregurek i Vidaković 2015). Prema *IGI Global*<sup>2</sup> bankarski sektor podrazumijeva tri definicije:

1. Banke i ostale financijske institucije koje daju zajmove i investicije.
2. Mreža ili grupa financijskih institucija koje pružaju bankarske usluge korporativnim i pojedinačnim klijentima.
3. Područje ekonomskih mogućnosti banaka kao institucija koje primaju depozite i prenose te iste depozite u aktivnosti zajmova.

Barone<sup>3</sup> navodi definiciju banaka kao institucija koje imaju dozvolu za primanje čekovnih i štednih uloga te davanja zajmova. Osim toga, pružaju i povezane usluge kao što su individualni mirovni računi, potvrde o depozitu, mjenjačnice i sefovi. Uz to, pružaju i niz nebankovnih usluga (primjerice, mogućnosti osiguranja i sl.). Financijske usluge stvorile su značajan doprinos ukupnom gospodarskom rastu nudeći široke mogućnosti za ulaganja te usluge potrošačima i društvu (Berger i Bouwman 2013), stoga je ekonomski razvoj vođen ekonomskim rastom pri čemu se potrebni kapital osigurava financijskih uslugama u čemu bankarski sektor ima iznimno važnu ulogu (Becket i sur. 2000).

U bankarskom sustavu razlikuju se dvije vrste banaka, središnje i poslovne ili komercijalne banke. Komercijalne banke sudjeluju u kreiranju depozitnog novca unutar ograničenja i pravila koja postavljaju središnje banke. Financijski su posrednici koji prikupljaju trenutačne viškove novca od građana i poduzeća te ga plasiraju drugim

---

<sup>2</sup> What is Banking sektor? Dostupno na: <https://www.igi-global.com/dictionary/service-innovation-for-customer-engagement-in-the-italian-banking-sector/> (preuzeto 17. ožujka 2023. 15:45)

<sup>3</sup> Barone, A. (2022.) How Banking Works, Types of Banks, and How To Choose the Best Bank for You. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/b/bank.asp> (prezeto 15. ožujka 2023. 08:10)

građanima i poduzećima koji imaju manjkove novca. Ostvaruju dobit kao razliku između aktivnih i pasivnih kamata (Gregurek i Vidaković 2015).

Bankarski sustav je sastavni dio financijskog sustava. Prema Levinu (2005) financijski razvoj je proces u kojem financijski posrednici, financijska tržišta i financijski instrumenti dobro funkcioniraju u obradi informacija, minimiziranju transakcijskih troškova i osiguravanju izvršenja ugovora o financijskim transakcijama kako bi financijski sustav mogao učinkovitije izvršavati svoje funkcije. Osim na opći gospodarski razvoj, banke imaju središnju ulogu u prijenosu monetarne politike. Monetarna politika je jedan od najvažnijih alata koje koriste vlade država za postizanje nacionalnog rasta. Središnja banka kontrolira ponudu novca na nacionalnoj razini, a ostale banke (komercijalne) olakšavaju protok novca prema tržištima (Nguyen 2022).

Osim komercijalnih banaka i središnje banke postoje i drugi oblici banaka koji se dijele s obzirom na potrebe klijenata, prema različitim ekonomskim karakteristikama, povijesnim okolnostima te općem političkom okruženju, kako je prikazano u sistematizaciji tablice 3.

**Tablica 3 Podjela i vrste banaka na tržištu**

|  |  |
|--|--|
| <b>Investicijske banke</b>                       | Obavljaju poslove investicijske prirode za klijente.   |
| <b>Univerzalne banke</b>                         | Obavljaju sve bankarske poslove koji su potrebni klijentima.   |
| <b>Trgovačke banke</b>                           | Visoko specijalizirane banke usmjerene na ciljanu djelatnost trgovačkog društva.                             |
| <b>Štedne banke, štedionice i kreditne unije</b> | Specijalizirane za pojedine segmente poslovanja u skladu s skupinama klijenata u određenom dijelu ekonomije. |
| <b>Holding kompanije</b>                         | Poslovne organizacije koje su vlasnici određene banke ili financijske institucije.                           |
| <b>Financijski konglomerati</b>                  | „Super banke“ koje pružaju različite financijske usluge, a ne samo bankarske usluge.                         |

Izvor: autorica prema Srb, V. i Matić, B. (2002.) *Bankarstvo*, Osijek: Ekonomski fakultet, str. 76.

Gregurek i Vidaković (2015) bankarske poslove dijele na četiri osnovnih kategorija kao što su:

1. Neutralni, indiferentni ili komisijski bankarski poslovi;



2. Aktivni ili kreditni bankarski poslovi;
3. Pasivni ili mobilizacijski bankarski poslovi;
4. Vlastiti bankarski poslovi.

Neutralni bankarski poslovi su najbrojniji bankarski poslovi, kao što su platni promet, mjenjački poslovi i različiti komisijski i mandatni poslovi. Drugim riječima, to su bankarske usluge neutralnog karaktera namijenjene klijentima kojima banke stvaraju prihode.

Aktivni bankarski poslovi su poslovi davanja zajmova, lombardiranje, diskontiranje vrijednosnih papira, ulaganje u vrijednosne papire i drugi poslovi koji utječu na aktivu banke. Namijenjeni su neposrednom stvaranju prihoda naplatom kamate i eventualne provizije. Prihod ostvaren aktivnim bankarskim poslovima u sebi uvijek sadržavaju i razmjerni dio koji pripada proizvodu iz pasivnog segmenta poslovanja. Razlika između naplaćenih prihoda na osnovu kamata i naknada u aktivnom i pasivnom segmentu je neto kamatni prihod za banku. Nadalje, pasivni bankarski poslovi su depozitni poslovi, kao i svi drugi poslovi koji podrazumijevaju pribavljanje novčanih sredstava i praćenje izvora pasive. Osnovna karakteristika pasivnih bankarskih poslova je da za pribavljeni novac banka plaća pasivnu kamatu vjerovniku, a prihod se stvara naknadno, odnosno kada se naplati aktivna kamata od dužnika prema kojima je banka plasirala taj novac.

Konačno, vlastiti bankarski poslovi su relativno novi pojam bankarskih poslova u kojima banka ne posluje s klijentima. To su poslovi poput trgovine na novčanom tržištu i tržištu vrijednosnih papira, vlasnička ulaganja kapitala u druge tvrtke, poslovanje novčanim karticama i ostali uslužni poslovi koje banka obavlja u svoje ime i za svoj račun. S obzirom na sve navedeno, može se zaključiti da svrha poslovanja bankarskog sektora nije jednostavna niti jednoznačna. Bankarski sektor obuhvaća širok spektar poslova koji u od iznimnog značaja za poslovanje banaka, ali i cjelokupno gospodarstvo.

### **3.2. Značaj bankarskog sektora za gospodarstvo**

Bankarski sustav je srž financijskog sustava svake zemlje. Istraživanje uloge bankarskog sustava u gospodarskom rastu pripada pravcu istraživanja interakcije financijskog razvoja i gospodarskog rasta koji ima sve više važnosti u znanosti. Učinci

bankarskog sustava u gospodarstvu mogu se pronaći u mnogim istraživanjima. Levine (1997) je istaknuo da će financijski razvoj, uključujući razvoj bankarskog sustava, pomoći u učinkovitoj mobilizaciji i alokaciji kapitala te pomoći poslovnim organizacijama u upravljanju rizikom pod utjecajem kapitala i tehnološkog razvoja, što će potaknuti gospodarski razvoj. Njegova teorija danas je uvelike primjetna te je jasno vidljiv učinak na gospodarski razvoj. Prema Giovanniniju i sur. (2013) financijski razvoj je sredstvo pomoći gospodarskih subjektima u upravljanju rizicima, promicanju inovacija te smanjenju općih troškova, što posljedično dovodi do ekonomskog rasta.

Prema Aghionu i sur. (1999) zemlje s nerazvijenim financijskim tržištima imaju tendenciju sporog gospodarskog rasta te često padaju u recesiju i makroekonomsku nestabilnost. Isto navodi i Nguyen (2022) koji ističe da nerazvijen bankarski sustav otežava ekonomski i opći gospodarski rast. Unatoč tome, čak i u razvijenim sustavima ne može se reći da se bankarski te cjelokupni financijski sustav razvija stabilno jer postoje razdoblja neizvjesnosti i kriza (financijskih i drugih kriza), što može uzrokovati da financijski sustav ne podupire gospodarski rast (Prochniak i Wasiak 2017). Banke su u svakodnevnom poslovanju uvelike izložene različitim rizicima od kojih su najznačajniji operativni, financijski i poslovni rizik te rizik događaja. S obzirom na to da su rizici sinonimi koji se povezuju s bankarskim poslovanjem, potrebno je sustavno i učinkovito upravljanje rizicima u poslovanju kako bi se mogli ispuniti organizacijski ciljevi i ostvariti svrha bankarskog poslovanja (Alihodžić 2022).

Naime, bankarski sektor je doživio značajne promjene nakon globalne financijske krize 2009. godine, što je značajno utjecalo na globalno gospodarstvo. Nakon toga, promjene su uzrokovane COVID-19 krizom koja je nastupila 2020. godine te uzrokovala gospodarski šok, kao najveći gospodarski šok nakon globalne financijske krize (Bayar i sur. 2023). Takva krizna razdoblja utječu na bankarski sustav i gospodarstvo, bez obzira na financijsku razvijenost države jer je neke krize nemoguće izbjeći. Prema tome, bankarski sustav i promjene unutar njega izravno utječu na gospodarstvo država, ali i na globalno gospodarstvo.

Bankarski sektor ima posredničku ulogu u olakšavanju kretanja novca između vjerovnika i dužnika. Svoju ulogu ostvaruje kroz privlačenje štednje i ulaganja, a zatim usmjeravanja te štednje u obliku kreditiranja različitih gospodarskih aktivnosti koje potiču gospodarski rast. S obzirom na značaj bankarskog sektora u gospodarskom

rastu, bankarske institucije bi trebale sredstva usmjeravati u one gospodarske aktivnosti koje u najvećoj mjeri i najviše potiču gospodarski rast. Posebno valja istaknuti tehnološki razvoj u bankarskom sustavu te primjenu moderne tehnologije koja je unaprijedila cjelokupno bankarsko poslovanje. Danas je razvoj bankarstva važan čimbenik koji izravno uzrokuje gospodarski rast te je razvoj bankarstva ključna podrška ekonomskog rasta (Almahadin i sur. 2021).

Dijk i sur. <sup>4</sup> navode nekoliko ključnih funkcija koje banke ispunjavaju u gospodarstvu. Bankarski sustav poboljšava raspodjelu oskudnog kapitala davanjem kredita tamo gdje je gospodarstvo najproduktivnije. Osim toga, omogućava kućanstvima da tijekom vremena planira svoju potrošnju kroz štednju i posuđivanje. Nadalje, banke osiguravaju likvidnost gospodarstvu financiranjem nelikvidne imovine likvidnim obvezama. To je način na koji banke pomažu štedišama u upravljanju rizikom likvidnosti uz istodobno stvaranje preduvjeta za dugoročna ulaganja. Osim toga, nedavne studije (Beck i sur. 2020) pokazale su da je stvaranje likvidnosti banaka povezano s većim gospodarskim rastom, posebno u industrijskim zemljama potičući one industrije koje se više oslanjaju na financiranje zaduživanjem.

Cjelokupna tržišna ekonomija zahtjeva jak bankarski sustav jer banke obavljaju brojne uloge u gospodarstvu. Bankarski sustav neophodno je sredstvo pravilnog funkcioniranja, ne samo financijskog sustava, već i gospodarskog, političkog i pravnog sustava te cjelokupnog međunarodnog okruženja. Prema tome, učinkovitost bankarskog sustava je ključ održivog rasta u modernom gospodarstvu, stoga države sve veću važnost posvećuju upravo kontinuiranom rastu i razvoju bankarskog sustava.

### **3.3. Bankarski sektor u Republici Hrvatskoj**

Bankarski sektor važna je odrednica društva koja osigurava gospodarski krvotok te svojim investicijskim i kreditnim aktivnostima omogućuje rast i razvoj države. Hrvatski bankarski sektor kojeg čine hrvatske banke i banke koje djeluju u Republici Hrvatskoj čini jednu od najgušćih mreža poslovnica i bankomata u srednjoj i istočnoj Europi. U

---

<sup>4</sup> Dijk, M.V. i sur. (2020.) How banks affect investment and growth: New evidence. Dostupno na: <https://cepr.org/voxeu/columns/how-banks-affect-investment-and-growth-new-evidence> (preuzeto 21. ožujka 2023. 17:15)

bankarskom sektoru zaposleno je više od 20 tisuća ljudi, a cjelokupni bankarski sustav čini gotovo 70 % cjelokupnog financijskog sustava Republike Hrvatske.<sup>5</sup>

Zakonodavni okvir bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj čini niz zakona, uredbi EU te podzakonskih akata i propisa. Krovni zakon banaka u Republici Hrvatskoj je Zakon o kreditnim institucijama <sup>6</sup> (do 2009. godine to je bio Zakon o bankama koji je prestao važiti) kojim se uređuju uvjeti za osnivanje, poslovanje i prestanak rada kreditnih institucija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj i supervizija njihova poslovanja, uvjeti pod kojima pravne osobe izvan Republike Hrvatske mogu pružati bankovne i/ili financijske usluge te javna objava od strane Hrvatske narodne banke na području bonitetne regulative i supervizije kreditnih institucija. Ovaj Zakon usklađen je s propisima Europske unije te su u članku 2. navedene sljedeće direktive i uredbe koje su prenesene u zakonodavstvo:

- Direktiva 2013/36/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o pristupanju djelatnosti kreditnih institucija i bonitetnom nadzoru nad kreditnim institucijama i investicijskim društvima;
- Direktiva Vijeća 86/635/EEZ od 8. prosinca 1986. o godišnjim financijskim izvještajima i konsolidiranim financijskim izvještajima banaka i drugih financijskih institucija;
- Direktiva 94/19/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 30. svibnja 1994. o sustavima osiguranja depozita;
- Direktiva 2014/49/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o sustavima osiguranja depozita;
- Direktiva Vijeća 89/117/EEZ od 13. veljače 1989. o obvezama podružnica osnovanih u državi članici kreditnih i financijskih institucija koje imaju sjedište izvan te države članice;
- Direktiva 2014/59/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 15. svibnja 2014. o uspostavi okvira za oporavak i sanaciju kreditnih institucija i investicijskih društava;

---

<sup>5</sup> O bankarstvu u RH (2023.) Dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh> (preuzeto 1. travnja 2023. 13:59)

<sup>6</sup> Zakon o kreditnim institucijama NN 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19, 47/20, 146/20, 151/22. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/195/Zakon-o-kreditnim-institucijama> (preuzeto 2. travnja 2023. 14:10)

- Provođenje Uredbe (EU) br. 575/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva;
- Provođenje Uredbe (EU) br. 537/2014 Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o posebnim zahtjevima u vezi zakonske revizije subjekata od javnog interesa;
- Provođenje Uredbe Vijeća (EU) br. 1024/2013 od 15. listopada 2013. o dodjeli određenih zadaća Europskoj središnjoj banci;
- Provođenje Uredbe (EU) br. 468/2014 Europske središnje banke od 16. travnja 2014. o uspostavljanju okvira za suradnju unutar Jedinstvenog nadzornog mehanizma između Europske središnje banke i nacionalnih nadležnih tijela;
- Provođenje Uredbe (EU) 806/2014 Europskog parlamenta i Vijeća od 15. srpnja 2014. o u utvrđivanju.

Bankarski sustav u Republici Hrvatskoj nadzire Hrvatska narodna banka koja je ujedno i nadzorno i regulatorno tijelo. Osim bankarskog sustava, Hrvatska narodna banka obavlja i superviziju drugih kreditnih institucija te kreditnih unija u skladu s bonitetnom regulativom i metodologijom. Supervizija bankarskog sektora nastala je u skladu sa zahtjevima približavanja Republike Hrvatske tečajnom mehanizmu ERM II te pristupom bankovnoj uniji i izazovima makroekonomskog okruženja. Kako je navedeno na službenim stranicama Hrvatske narodne banke, postoje tri osnovna cilja supervizije:

7

1. Izdavanje i oduzimanje odobrenja i suglasnosti u skladu sa zakonima kojima se uređuje poslovanje kreditnih institucija i kreditnih unija;
2. Praćenje i izrada regulative vezane uz poslovanje kreditnih institucija;
3. Obavljanje poslova supervizije i nadzora kreditnih institucija i kreditnih unija.

Izmeđuostalog, Hrvatska narodna banka obavlja i nadzor nad prikupljanjem i analizom izvješća te informacija, kontinuiranim poslovanjem kreditnih institucija i nalaganjem različitih supervizijskih mjera te izdaje mišljenja, odobrenja i suglasnosti za rad.

Prema posljednjim statističkim podacima Hrvatske narodne banke za 2022. godinu, ažuriranim u u ožujku 2023. godine, koji se odnose na kreditne institucije, u Republici

---

<sup>7</sup> Hrvatska narodna banka (2015.) Osnove i ciljevi. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/osnove-i-ciljevi> (preuzeto 4. travnja 2023. 12:15)

Hrvatskoj djeluje ukupno 21 kreditna institucija. Od toga je 20 banaka i jedna stambena štedionica.<sup>8</sup> U tablici 4 prikazani su odabrani pokazatelji strukture i broja zaposlenih u kreditnim institucijama od 2019. do 2022. godine. Podaci se odnose na dan 31. prosinca promatrane godine.

**Tablica 4 Odabrani pokazatelji strukture i broja zaposlenih u kreditnim insitucijama u Republici Hrvatskoj**

|                             | 2019.         | 2020.         | 2021.         | 2022.         |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Kreditne institucije</b> |               |               |               |               |
| Banke                       | 20            | 20            | 20            | 20            |
| Štedne banke                | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Stambene štedionice         | 3             | 3             | 3             | 1             |
| <b>Ukupno</b>               | <b>23</b>     | <b>23</b>     | <b>23</b>     | <b>21</b>     |
| <b>Vlasnička struktura</b>  |               |               |               |               |
| Domaće privatno vlasništvo  | 7             | 7             | 7             | 7             |
| Domaće državno vlasništvo   | 2             | 2             | 2             | 3             |
| Strano vlasništvo           | 14            | 14            | 14            | 11            |
| <b>Ukupno</b>               | <b>23</b>     | <b>23</b>     | <b>23</b>     | <b>21</b>     |
| <b>Broj zaposlenih</b>      |               |               |               |               |
| Banke                       | 19.091        | 18.643        | 18.201        | 18.225        |
| Štedne banke                | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Stambene štedionice         | 223           | 212           | 202           | 138           |
| <b>Ukupno</b>               | <b>19.314</b> | <b>18.855</b> | <b>18.403</b> | <b>18.363</b> |

Izvor: autorica prema statističkim podacima Hrvatske narodne banke

U tablici je vidljivo da se broj kreditnih institucija od 2019. do 2022. godine značajno smanjio, posebno kada promatramo stambene štedionice. Štednih banaka u promatranom razdoblju nije bilo, dok se broj banaka nije promijenio. Broj stambenih štedionica pao je s 23 na 21 stambenu štedionicu. Što se tiče vlasničke strukture kreditnih institucija, najviše kreditnih institucija je u stranom vlasništvu, dok je najmanje kreditnih institucija u domaćem državnom vlasništvu. S obzirom na broj zaposlenih, najviše zaposlenih je u bankama, dok je najmanje zaposlenih u stambenim štedionicama. U bankama je u 2019. godini bilo zaposleno 19.091 zaposlenika, dok je taj broj u 2022. pao na 18.225 zaposlenih. U promatranom razdoblju vidljiv je pad broja zaposlenih u kreditnim institucijama u Republici Hrvatskoj za oko 1 %. Jednako tako,

<sup>8</sup> Hrvatska narodna banka (2022.) Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija> (preuzeto 4. travnja 2023. 18:00)

vidljivo je da banke čine najbrojnije kreditne institucije u Republici Hrvatskoj koje ujedno imaju i najviše zaposlenih.

Prema izvještaju Hrvatske narodne banke koji se odnosi za kraj 2022. godine, ukupna imovina kreditnih institucija se u odnosu na 2021. godinu povećala za 71,3 milijardu kuna uslijed povećanja ukupnih kredita i predujmova za oko 14,6 %. To je dovelo do dobiti od 5,3 milijardi kuna u 2022. godini. Prinos na imovinu (ROA) je u 2022. godini iznosio 1 %, što je pad u odnosu na kraj 2021. godine, dok se prinos na kapital (ROE) smanjio za 0,6 %. <sup>9</sup>

U Republici Hrvatskoj trenutno posluje 20 banaka koje imaju odobrenje za rad: <sup>10</sup>

1. Addiko Bank d.d., Zagreb
2. Agram banka d.d., Zagreb
3. Banka Kovanica d.d., Varaždin
4. Croatia banka d.d., Zagreb
5. Erste&Steiermärkische Bank d.d., Rijeka
6. Hrvatska poštanska banka d. d., Zagreb
7. Imex banka d.d., Split
8. Istarska kreditna banka Umag d.d., Umag
9. J&T banka d.d., Varaždin
10. Karlovačka banka d.d., Karlovac
11. KentBank d.d., Zagreb
12. Nova hrvatska banka d.d., Zagreb
13. OTP banka d.d., Split
14. Partner banka d.d., Zagreb
15. Podravska banka d.d., Koprivnica
16. Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb
17. Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb
18. Samoborska banka d.d., Samobor
19. Slatinska banka d.d., Slatina

---

<sup>9</sup> Hrvatska narodna banka (2023.) Komentar kretanja u bankovnom sustavu za 2022. godinu. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/komentar-kretanja-u-bankovnom-sustavu-za-2022> (preuzeto 6. travnja 2023. 21:15)

<sup>10</sup> Hrvatska narodna banka (2022.) Kreditne institucije. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/popis-kreditnih-institucija> (preuzeto 6. travnja 2023. 22:00)

## 20. Zagrebačka banka d.d., Zagreb

Sedam banaka se trenutno nalazi u stečaju (Banka splitsko-dalmatinska d.d., Split, Nava banka d.d., Zagreb, Centar banka d.d., Zagreb, Credo banka d.d., Split, Alpe Jadran banka d.d., Split, Trgovačko-turistička banka d.d., Split i Glumina banka, Zagreb), dok se Križevačka banka d.d. nalazi u postupku likvidacije.

Prema veličini, na prvom mjestu nalazi se Zagrebačka banka d.d., a zatim slijede Privredna banka Zagreb d.d., Hrvatska poštanska banka d.d., OTP banka d.d., Erste banka d.d. te Raiffeisen bank d.d. Naime, najveću dobit u 2022. godini ostvarila je Zagrebačka banka d.d. (1,8 milijardi kuna), a slijedi ju Privredna banka Zagreb d.d. s dobiti od 1,4 milijardu kuna te OTP banka d.d. s dobiti od 675,2 milijuna kuna. Što se tiče banaka u većinskom državnom vlasništvu, prednjači Hrvatska poštanska banka d.d. koja je u 2022. godini ostvarila dobit od 132,4 milijuna kuna. Ukupna imovina banaka u 2022. godini porasla je za 71,3 milijardu kuna u odnosu na 2021. godinu.<sup>11</sup>

Prema informacijama Hrvatske udruge banaka, hrvatski bankarski sustav je među deset najbolje kapitaliziranih bankarskih sustava u svijetu.<sup>12</sup> Svakodnevno pomaže i sudjeluje u kreditnoj i poslovnoj podršci gospodarstvu i kućanstvima, što je posebno vidljivo u razdobljima krize, kao što je primjerice bilo 2008. godine u ekonomskoj krizi te 2020. godine u pandemijskoj krizi. Osim toga, banke u Republici Hrvatskoj u sve većoj mjeri primjenjuju informatičke i druge moderne tehnologije te tako doprinose smanjenju troškova i povećavaju učinkovitost vlastita poslovanja. Predstavljaju jedne od najboljih banaka u Europskoj uniji kada je u pitanju primjena najmodernijih praksi i međusobne integracije te koordinacije i suradnje. Također, zapošljavaju značajan broj visoko educiranih stanovnika i stručnjaka te razvijaju vrlo plodno tlo za tehnološke izazove budućnosti i umjetne inteligencije.

---

<sup>11</sup> Poslovni.hr/HINA (2023.) Banke u Hrvatskoj lani s ukupnom dobiti od 5,3 milijarde kuna. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/trzista/banke-u-hrvatskoj-lani-s-ukupnom-dobiti-od-53-milijarde-kuna-4379021> (preuzeto 5. travnja 2023. 13:15)

<sup>12</sup> O bankarstvu u RH (2023.) Dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh> (preuzeto 1. travnja 2023. 13:59)



## 4. UPRAVLJANJE COVID-19 KRIZOM U BANKARSKOM SEKTORU

### 4.1. Analiza okruženja COVID-19 pandemije

Pandemija COVID-19 i kriza proizašla iz nje jedna je od najvećih zdravstvenih i ekonomskih kriza u povijesti. Svoj početak bilježi u Wuhanu, istočnoj kineskoj provinciji gdje je potkraj 2019. godine prvi put zabilježena zaraza virusom SARS-Cov2 (koronavirus) koji uzrokuje bolest COVID-19, a tijekom 2020. godine virus se proširio na cijeli svijet. Brojna istraživanja i studije o utjecaju pandemije i trenutačne krize na sve aspekte društvenog života. Baldwin i Weder di Mauro (2020) ističu da je COVID-19 pandemija stvorila tri međusobno povezana šoka: medicinski šok i utjecaj na zdravstveni sustav, ekonomski utjecaj i mjere suzbijanja pandemije te šokove očekivanja.

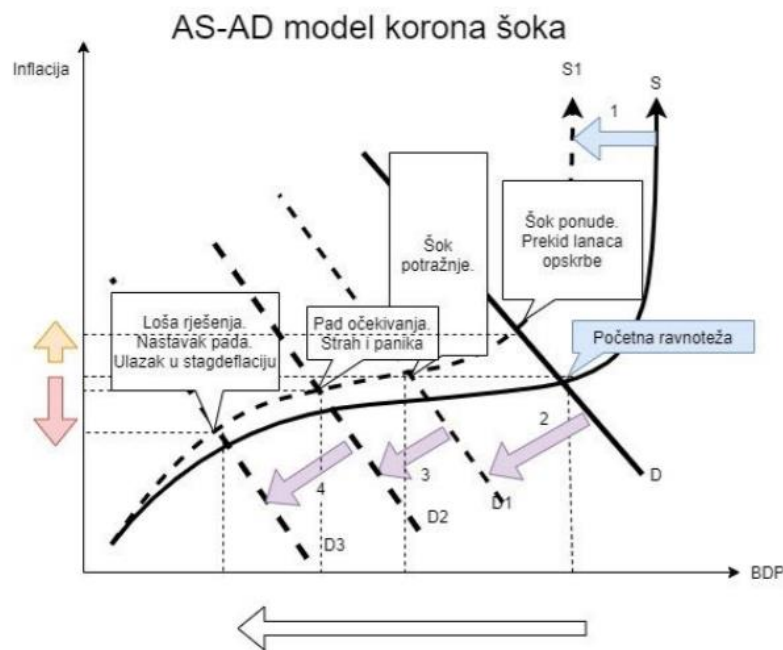
Jedna od strategija suočavanja s novonastalom krizom te razumijevanja pandemije COVID-19 je tzv. Okvir intervala pandemije koji je ustanovio Centar za kontrolu i prevenciju bolesti. Unutar Okvira intervala pandemije je šest intervala:

- 1) Istraživanje slučajeva nove infekcije virusom influence A;
- 2) Prepoznavanje povećanog potencijala za stalni prijenos novog virusa;
- 3) Pokretanje pandemijskog vala;
- 4) Ubrzanje pandemijskog vala;
- 5) Usporavanje pandemijskog vala;
- 6) Pripreme za buduće pandemijske valove;

Od pojave prve smrti zabilježene početkom siječnja 2020. godine u Kini do ožujka iste godine broj oboljelih i preminulih rastao je diljem svijeta. Porastom broja oboljelih te povećanjem broja smrtnih slučajeva, kao i kolapsom zdravstvenog sustava države su uvele ograničenje socijalnih kontakata i gospodarskih aktivnosti, što je ostavilo snažne negativne ekonomske posljedice. Pristup „zaključavanja gospodarstva“ (*lockdown*) ovu pandemijom uzrokovanu krizu čini drugačijom od svih dosadašnjih kriza u povijesti (Čavrak 2020).

Osim tri međusobno povezana šoka pandemijske krize, Čavrak (2020) ističe tzv. makroekonomski model pandemijske krize koji uključuje četiri međusobno povezana

šoka: šok ponude, šok potražnje, pad očekivanja i rast neizvjesnosti te šok brzih loših mjera, kako je prikazano na slici 3.



**Slika 3 Makroekonomski model korona šoka**

Izvor: Čavrak, V. (2020.) Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju, *EFZG Working Paper Series*, 3, str. 9.

Šok ponude nastaje kao posljedica zdravstvenog šoka zbog kojeg dolazi do prekida proizvodnje i opskrbe te gospodarske stagnacije. Porastom broja smrtnih slučajeva raste i panika među stanovništvom te zbog straha i neizvjesnosti dolazi do pada potražnje i nastaje šok potražnje. Padom ponude i potražnje nastupa i pad novčanih tokova, a kao posljedica toga poduzeća razvijaju strah od bankrota te otpuštaju velik broj zaposlenika i dolazi do pada broja zaposlenih. Nadalje, stanovništvo gubi kreditnu solventnost, što u konačnici dovodi do smanjenja kupovne moći i produbljenja negativnih posljedica pandemijske krize i ponovne pojave šokova.

Prema Krausu i sur. (2020) svaka globalna pandemija uzrokuje šok ponude i potražnje. Potražnja pada zato što potrošači smanjuju kupovinu, putovanja, trošenje na zabavu i opuštanje, a poduzeća jednostavno smanjuju proizvodnju te su uvelike nesprema za nadolazeće krize. Kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 razlikuje se od dosadašnjih kriza, ne samo prema intenzitetu utjecaja na gospodarsku i društvenu strukturu, već i prema mjerama koje poduzimaju države u borbi s pandemijom. S

obzirom na to da je riječ o novom i nepoznatom, to nam kao društvu omogućuje svojevrsnu pripremu za nadolazeće (pandemijske) krize globalnih razmjera.

Bapuji i sur. (2020) u trenutačnoj su krizi prepoznali tri vrste učenja: učenje iz krize, vrednovanje odgovora organizacija na krizu i organizacija budućnosti. Učenje iz krize ponajprije podrazumijeva otkrivanje kapaciteta društva da odgovori na probleme te razvije strategiju za buduća postupanja u kriznim vremenima. Također, pandemijom uzrokovana kriza potaknula je brojna istraživanja i studije o upravljanju u izvanrednim situacijama. Učenje iz trenutačne krize može se primijeniti i na druge društvene izazove (npr. klimatske promjene) te potaknuti brojne inovacije za poboljšanje općega društvenog života i budućnosti. Vrednovanje odgovora organizacija na krizu odnosi se na istraživanje širokog raspona odgovora organizacija na pandemijsku krizu. Odgovori organizacija mogu biti temelj novim istraživanjima i saznanjima o postupanju u kriznim vremenima (kako postupati i kako ne postupati).

Naime, neki odgovori organizacija na pandemijsku krizu rezultirali su ublažavanjem posljedica krize i time pružili okvir za formiranje obrasca ponašanja u budućim potencijalnim krizama. Organizacija budućnosti podrazumijeva vrstu učenja o utjecaju pandemije COVID-19 na budućnost poslovanja i obrazovanja. To se ponajprije odnosi na implikacije postojećih i razvoj novih poslovnih modela. U pandemijskoj krizi otkriveno je u kolikoj je mjeri moguće održati poslovanje i obrazovanje na daljinu te kakav će biti utjecaj digitalizacije poslovanja i obrazovanja na budućnost poslovanja i obrazovanja

Već prve procjene Europske komisije za 2020. godinu pokazale su da su ograničenja uvedena u razdoblju pandemije uvelike usporila gospodarstvo EU-a. U drugom tromjesečju 2020. godine bio je procijenjen pad BDP-a na razini EU-a za oko 15 % u usporedbi s drugim tromjesečjem 2019. godine. Već tada je procijenjeno da bi u najgorem slučaju pandemija COVID-19 mogla uzrokovati pad BDP-a EU-a za oko 16 %, dok je za 2021. godinu predviđen djelomičan oporavak gospodarstva. Prva predviđanja Europske komisije istaknuta u Komunikaciji EK (COM/2020/456) bila su da bi turizam, socijalna ekonomija i kulturna djelatnost mogli pretrpjeti pad prometa i do 70 % u drugom tromjesečju 2020. godine. Proizvodnji, maloprodaji i zdravstvu predviđen je nešto brži oporavak, ali i naknadne gospodarske posljedice. Zbog svih

procjena i predviđanja EU je morao reagirati brzo i promptno raditi na planu oporavka europskoga gospodarstva te oporavku gospodarstava svih država članica.

U svibnju 2020. godine, na prijedlog i inicijativu Europske komisije predložen je plan oporavka Europe namijenjen ponajprije obnovi Europe nakon pandemije COVID-19. Digitalna konferencija održana je 26. svibnja te je postignut dogovor između Europske komisije, Europskog parlamenta i čelnika Europske unije. Europski plan oporavka predstavlja dosad najveći paket poticaja u povijesti. U okviru plana oporavka izglasan je dugoročni proračun EU i inicijativa NextGeneration EU.

## **4.2. Učinak COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo**

Republika Hrvatska nalazi se među državama članicama EU-a koja je zabilježila najveći pad gospodarstva u 2020. godini. Prema podacima EUROSTAT-a, Republika Hrvatska bila je četvrta u EU-u po gospodarskom padu, a države članice s većim gospodarskim padom su Španjolska (10,8 %). Uz Republiku Hrvatsku, tu su i Italija (8,9 %) i Grčka (8,1 %). Ipak, unatoč lošem plasmanu u 2020. godini, Republika Hrvatska jedna je od država članica s najvišom stopom rasta gospodarstva u 2021. godini. Europska komisija je na samom početku pandemije procijenila rast hrvatskoga BDP-a za 6,1 % u 2021. godini, u odnosu na razdoblje prije pandemije COVID-19.<sup>13</sup> Za analizu utjecaja pandemije COVID-19 na hrvatsko gospodarstvo vrijedno je pojedinačno istražiti najznačajnije gospodarske pokazatelje kao što su BDP, tržište rada i turizam.

### **4.2.1. Kretanje BDP-a**

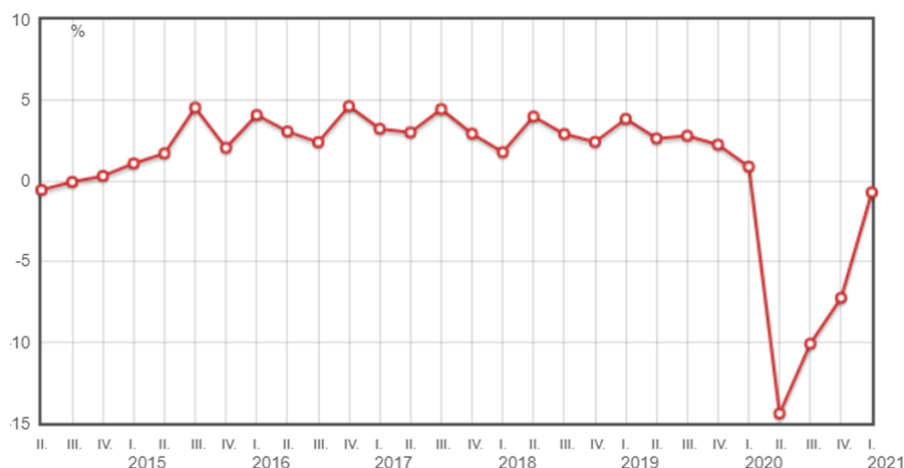
Arčabić (2021) je proveo istraživanje kojim se simulira inozemni šok te utjecaj učinka recesije na nacionalni BDP prema sektoru djelatnosti sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. Iako istraživanje nije izravno povezano s pandemijom COVID-19, model učinka inozemnog šoka na BDP može se primijeniti i u pandemijskoj krizi. Istraživanje je pokazalo da je učinak inozemnog šoka na BDP najosjetljiviji u sektorima kao što su građevinarstvo, trgovina, prijevoz i skladištenje, turizam i ugostiteljstvo te prerađivačka industrija.

---

<sup>13</sup> HR Portfolio dostupno na <https://hrportfolio.hr/vijesti/ekonomija/> (preuzeto 20. ožujka 2023. 13:10)

Nešto slabiji učinak ima u sektoru poljoprivrede, šumarstva i ribolova, dok je najmanje izražen učinak inozemnog šoka na sektore kao što su javni sektor, poslovanje nekretninama te financije i osiguranje. Bankarstvo pripada u skupinu financija i osiguranja. Reakcije sektora na domaći šok mogu potrajati i do tri godine te se povećavati, a osjetljivost sektora na domaći šok je manja nego na inozemni šok. Prema istraživanju Roške, Bunete i Papića (2021) globalna gospodarska kriza iz 2009. godine imala je daleko manje štetne posljedice na hrvatsko gospodarstvo nego sadašnja kriza uzrokovana pandemijom COVID-19. Primjerice, u drugom tromjesečju 2009. godine smanjenje BDP-a iznosilo je 8,8 %, dok je u drugom tromjesečju 2020. godine zabilježeno smanjenje od čak 15,1 %.

Jurlin (2020) ističe da je dug Republike Hrvatske rastao u razdoblju od 2000. do 2014. godine, a ulaskom u EU 2013. godine ukupna zaduženost smanjila se za 11,5 %. Na temelju postojećih podataka istaknuo je da bi BDP Republike Hrvatske u razdoblju pandemije COVID-19 u najboljem slučaju mogao pasti za oko 11 %, a u najgorem i do 15 %. Na grafikonu 1 prikazano je kretanje hrvatskog BDP-a od od 2015. do 2021. godine. Vidljiv je značajan pad BDP-a Republike Hrvatske u drugom tromjesečju 2020. godine, što je najveći pad BDP-a od razdoblja globalne gospodarske krize iz 2009. godine. Ponovan rast vidljiv je u trećem tromjesečju iste godine, a tek prvo tromjesečje 2021. godine prikazuje približno istu razinu BDP-a kao onu početkom 2020. godine.



**Grafikon 1 Kretanje hrvatskog BDP-a od 2015. do 2021. godine**

Izvor: Državni zavod za statistiku (2021.) BDP i nacionalni računi. Dostupno na <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/bdp-i-nacionalni-racuni/> (preuzeto 21. ožujka 2023 18:00)

Prema podacima EUROSTAT- a <sup>14</sup> vidljivo je smanjenje izvoza i uvoza roba i usluga u 2020. u odnosu na 2019. godinu. Udio izvoza roba i usluga u 2020. godini iznosio je 41,5 %, što je za 10,5 % manje u odnosu na 2019. godinu. U usporedbi s 2009. godinom udio izvoza roba i usluga u ukupnom BDP-u veći je za 8,8 %. Od 2009. do 2019. godine udio izvoza roba i usluga bilježi pozitivan rast, i to u 2018. (50,2 %) i 2019. (52 %). Pojavom pandemije COVID-19 udio izvoza roba i usluga u ukupnom BDP-u bilježi značajan pad. Udio uvoza roba i usluga u 2020. godini iznosi 48,7 %, što je za 3,5 % manje u odnosu na 2019. godinu, a u odnosu na 2009. godinu veći za 13,9 %.

Najveći udio uvoza roba i usluga od 2009. do 2019. godine vidljiv je u 2018. (51 %) i 2019. godini (52,2 %). Prema projekcijama Vlade Republike Hrvatske, u 2021. godini očekuje se snažan oporavak BDP-a te rast za 6,1 %, ali i relativno sporo i produljeno razdoblje oporavka kao posljedica negativnog kretanja raspoloživog dohotka kućanstava, smanjene potrošnje te narušenog samopouzdanja potrošača.<sup>15</sup>

U 2021. godini Vlada Republike Hrvatske objavila je prilično zadovoljavajuće rezultate kretanja BDP-a Republike Hrvatske koji u drugom kvartalu 2021. godine bilježi godišnji rast od 16,1 % u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Podaci EUROSTAT-a pokazuju da je Republika Hrvatska peta po najvišem rastu BDP-a u 2021. godini među državama članicama te prva među zemljama srednje i istočne Europe. Najveći doprinos rastu BDP-a čini rast osobne potrošnje (+18,4 %) te izvoz roba i usluga (+40 %).<sup>16</sup> Na rast BDP-a zasigurno je utjecala i strategija oporavka hrvatskoga gospodarstva, kao što su mjere fiskalne i monetarne politike, programi pomoći za poduzetnike pogođene pandemijom te aktivnosti gospodarske diplomacije koja ima značajnu ulogu u izvoznoj djelatnosti, procesu međunarodne ekonomske razmjene te vanjskotrgovinske politike.

---

<sup>14</sup> EUROSTAT (2021.) Real GDP growth rate – volume. Dostupno na <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en> (preuzeto 30. ožujka 2023. 12:30)

<sup>15</sup> Vlada Republike Hrvatske (2020.) Program konvergencije Republike Hrvatske za 2020. i 2021. godinu. Dostupno na <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2020/Travanj/227%20sjednica%20VRH/Novi%20direktorij/227%20%202%20Program%20konvergencije%20Republike%20Hrvatske%20za%202020.%20i%202021.%20godinu.pdf> (preuzeto 28. ožujka 2023. 15:45)

<sup>16</sup> Vlada Republike Hrvatske (2021.) Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. Dostupno na <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491> (preuzeto 29. ožujka 2023. 17:00)

#### 4.2.2. Kretanja na tržištu rada

Dosadašnja istraživanja o tržištu rada u vrijeme ekonomskih kriza pokazala su negativne posljedice kriza na ekonomski rast, a time i na globalno tržište rada. Do toga, među ostalim dolazi zbog smanjenje količine proizvodnje zbog recesije, što izravno ima utjecaj na smanjenje potrebe za radnom snagom (Bilić i Mokrović 2021). U COVID-19 pandemiji ukupna stopa zaposlenosti u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu smanjila se za oko 4,5 %. Pandemija je uzrokovala pad zaposlenosti u svim državama članicama EU-a. Pogoršanjem na tržištu rada najpogođenija skupina su mladi od 15 do 24 godine te je u trećem tromjesečju 2020. godine na razini EU-a zabilježena nezaposlenost ukupno 3,1 milijun mladih.

Nekoliko godina prije pandemije hrvatsko tržište rada bilježilo je pozitivan rast. Na zaposlenost Republike Hrvatske značajan utjecaj kontinuiranog pozitivnog rasta ima sezonsko zapošljavanje s obzirom na to da najveći udio zaposlenih čine zaposleni u turističkim djelatnostima (oko 13 %) u odnosu na sve ostale članice EU-a. Međutim, pojava pandemije u ožujku 2020. godine odmah je pokazala negativan utjecaj na hrvatsko tržište rada te je već u travnju 2020. godine sezonski zaposleno 96 % manje osoba u odnosu na isto razdoblje prijašnje godine. Već u prva tri mjeseca pandemije zabilježen je trostruko veći broj otkaza u odnosu na isto razdoblje prethodne godine.<sup>17</sup> Podaci Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ) u travnju 2020. godine pokazali su rast stope nezaposlenosti za 21,5 % u odnosu na travanj 2019. godine (Bilić i Mokrović 2021).

Unatoč mjerama Vlade Republike Hrvatske za očuvanje radnih mjesta i pomoć poduzetnicima, 2020. godina pokazala se izrazito nepovoljnom za tržište rada. Jedna od djelatnosti koja je bilježila najmanji pad zaposlenosti je građevinarstvo, no to se može tumačiti kao posljedica razornih potresa u ožujku i prosincu zbog potrebe radne snage za obnovom potresom pogođenih područja Republike Hrvatske. Značajan pad stope zaposlenosti vidljiv je u djelatnosti trgovine na veliko koja tijekom prvog i drugog kvartala 2020. godine bilježi pad od 3 do 4 % te uslužne djelatnosti pripreme hrane koje bilježe najveći pad zaposlenosti u istom razdoblju (oko 22,7 %). Uvjerljivo najmanji

---

<sup>17</sup> Hrvatska gospodarska komora (2020.) Globalna robna razmjena s osvrtom na najveća svjetska gospodarstva te 2019. i 2020. godinu. Dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/globalna-robna-razmjena5e873b93c3b3e.pdf> (preuzeto 27. ožujka 2023. 13:45)

pad zaposlenosti bilježi djelatnost Informacije i komunikacije (6 -7 %) (Rogić Dumančić i sur. 2020). Porastom informatizacije i digitalizacije cjelokupnog društva tijekom pandemije jasni su razlozi najmanjeg pada zaposlenosti u sektoru informacija i komunikacije te IT sektoru.

#### 4.2.3. Kretanja u turizmu

Prema globalnom Izvješću Svjetske turističke organizacije, pandemija COVID-19 negativno se odrazila na turističku djelatnost u cijelome svijetu više no ijedna kriza prije. Najveći razlog takvom padu turizma su restriktivne mjere donesene s ciljem zaustavljanja širenja pandemije. U podacima UNWTO-a <sup>18</sup> do 20. travnja 2020. godine gotovo sva područja svijeta zahvaćena su restriktivnim mjerama koje podrazumijevaju ograničenje kretanja i putovanja. Najznačajnija mjera je potpuno zatvaranje granica.

Hrvatsko gospodarstvo je iznimno turistički razvijeno gospodarstvo. Značenje turističko razvijenih gospodarstava ogleda se u odnosu broja lokalnog stanovništva i turista. U turistički razvijenim gospodarstvima broj turista u sezonskim razdobljima premašuje broj lokalnog stanovništva (Družić 2010). S obzirom na to da turizam nije zasebna djelatnost sukladno NKD-u nego se sastoji od niza djelatnosti, teško je izvršiti procjenu utjecaja turističkog sektora na cjelokupno gospodarstvo. Osim što čini značajan doprinos BDP-u, turistički sektor čini i značajan doprinos BDV-u. O tome svjedoče i podaci o udjelu turističkog sektora u sektorima djelatnosti Republike Hrvatske od čak 88 %, dok ostale djelatnosti zajedno čine udio oko 11 %.

Prema Krešiću i Mikuliću (2020), pandemija COVID-19 narušila je temelje hrvatskoga turističkog gospodarstva zbog nekoliko međusobno povezanih činjenica:

- smanjenje diskrecijskog dijela dohotka koji se troši na turizam i putovanja
- smanjena prometna dostupnost, a turističke destinacije postaju sve teže dostupne
- smanjena sloboda kretanja građana unutar regije
- COVID-19 najviše pogađa starije dobne skupine (65 g. i više) koji su do sada bili jedan od najznačajnijih čimbenika produljenja sezone

---

<sup>18</sup> UNWTO (2020.) COVID-19 related travel restrictions a global review for tourism. Dostupno na <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/TravelRestrictions%20-%2028%20April.pdf> (preuzeto 29. ožujka 2023. 19:00)



- narušava se povjerenje između turističke ponude i potražnje zbog neizvjesnosti i iznenadnih mjera koje su promjenjive.

Prihodi od turizma u 2019. godini iznosili su 10,5 mlrd. €, što u ukupnom prihodu od izvoza usluga iste godine (15,3 mlrd. €) čini udio od oko 32 %. U 2020. godini u odnosu na prethodnu godinu prihodi od turizma smanjili su se za oko 54 % te su iznosili 4,8 mlrd. €. U ukupnim prihodima od izvoza usluga u 2020. godini činili su udio oko 46 %, no treba uzeti u obzir to da su se i ukupni prihodi od izvoza usluga iste godine bitno smanjili te je zabilježeno smanjenje za gotovo 42 % u odnosu na 2019. godinu.<sup>19</sup> Najveći prihodi od turizma u 2020. godini ostvareni su u razmjeni izvoza usluga s Njemačkom (1,4 mlrd. €), Austrijom (563,4 mil. €) i Slovenijom (514,5 mil. €).

### **4.3. Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru**

Bankarski sektor je važan stup gospodarstva čije strategije upravljanja koje usvajaju značajno utječe na oporavak gospodarstva nakon pandemije COVID-19. Veliki poremećaji koje je pandemija ostavila u bankarskom sektoru utjecali su na društvo u cjelini. Važnost banaka u ekonomskom i društvenom prosperitetu je nedvojben (Berger i sur. 2020) jer su banke glavni nositelji kapitala koji financiraju gospodarstvo, poslovne subjekte i pojedince.

Mnogi poslovni subjekti iskoristili su nacionalne mjere u pandemiji te su tražili odgodu za plaćanje kredita, što je imalo značajan utjecaj na poslovanje banaka (Berger i sur. 2020). S obzirom na to, banke su bile primorane osigurati specifične strategije kako bi ekonomski i financijski mehanizmi mogli funkcionirati, kako za vrijeme pandemije, tako i u razdoblju nakon pandemije (Marcu 2021). Banke su imale za zadatak osigurati upravljanje kontinuitetom poslovanja (engl. *Business Continuity Management*- BCM) jer je razdoblje COVID-19 pandemije uzrokovalo štetne učinke na poslovanje te prekide u kontinuitetu poslovanja. Ono što prekide u kontinuitetu poslovanja bankarstva razlikuje od prekida poslovanja ostalih sektora je činjenica da prekid bankarskog poslovanja u kriznim razdobljima može uzdrmati cjelokupan financijski

---

<sup>19</sup> Hrvatska narodna banka (2022.) Statistička priopćenja. Dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticka-priopcenja> (preuzeto 29. ožujka 2023. 13:05)

sustav jedne zemlje, a posljedično i globalni financijski sustav (Muparadzi i Rodze 2021).

Strategije koje su primijenjene u bankarskom sektoru u razdoblju pandemije razlikuju se od zemlje do zemlje, ovisno o nacionalnom poretku i politikama nacionalnih Vlada. Istraživanje koje je provedeno u Kanadi pokazalo je način upravljanja pandemijskom krizom u kanadskim bankama. Rezultati su pokazali da je pandemija negativno utjecala na banke i na dionike banaka, kako na klijente, tako i na zaposlenike. To je iznjedrilo potrebu za implementacijom strategija i procesa upravljanja dionicima kako bi se u što većoj mjeri uklonili negativni učinci pandemijske krize (Ordonez-Ponce i sur. 2021). Demirgüç-Kunt i sur. (2021) proveli su istraživanje o performansama bankarskog sektora tijekom COVID-19 krize. Za istraživanje su korišteni podaci o bankama diljem svijeta te je ispitana uspješnost banaka u krizi na temelju modela međunarodnog faktora kojeg su utemeljili Bekaert i sur. (2014), a to su globalni čimbenik i domaći čimbenik. Na temelju podataka o bankama u 53 zemlje istraživanje je pokazalo da je negativan utjecaj COVID-19 pandemije i šok koji je nastao bio puno izraženiji i dugotrajniji na poduzeća i općenito nebankarske financijske institucije. Osim toga, vidljivo je da su veće banke, kao i javne banke, pretrpjele veća smanjenja povrata dionica, dok su manje banke s manjom likvidnosti pokazale veću ranjivost na šokove pandemije.

Berger i sur. (2021) u svojoj su studiji istaknuli promjene koje će nastupiti u bankarskom sektoru nakon pandemijske krize, kao i one što banke mogu naučiti iz krize. Jedno od ključnih područja budućih istraživanja je kako različite politike i mjere provedene u svijetu različito utječu na odluke banaka o kreditiranju i stvaranje ekonomskih rezultata. Istraživanja su pokazala da su političke intervencije u različitim zemljama mješovite, što ovisi o banci, ali i o karakteristikama zemlje. Nadalje, prije same krize važna je razina do koje je banka kapitalizirana. Naime, ako je razina kapitalizacije manja, tada može doći do većeg pogoršanja imovine, što posljedično dovodi do kreditne krize i usporava ekonomski oporavak. Jedan od načina rješavanja takve situacije je restrukturiranje duga, prvenstveno kroz nacionalne smjernice i odgovore monetarne politike, a zatim unutar same banke.

Kada je u pitanju Republika Hrvatska, prve mjere upravljanja COVID-19 pandemijom u bankarskom sektoru provela je Hrvatska narodna banka koja je poduzela niz

aktivnosti u cilju osiguranja kunske i devizne likvidnosti te s ciljem stabilizacije uvjeta na domaćem tržištu. Ti su ciljevi poduzeti kroz mjere monetarne i nadzorne politike, dok u prvoj fazi pandemije nisu korištene makroprudencijalne mjere (Žigman i sur. 2021). Mjere monetarne politike Hrvatske narodne banke u pandemijskoj krizi mogu se podijeliti u tri skupine s obzirom na cilj mjera: stabilizacija deviznog tečaja i osiguranje devizne likvidnosti, osiguranje kunske likvidnosti za nastavak financiranja i podupiranje stabilnosti tržišta državnih obveznica. Pojavom pandemije COVID-19 Hrvatska narodna banka je istaknula očekivane posljedice restriktivnih mjera, kao što su šokovi ponude i potražnje nastali uslijed smanjenja gospodarske aktivnosti.

Stabilizacija deviznog tečaja i osiguranje devizne likvidnosti provedeni su mjerama devizne intervencije. To su mjere monetarne politike koje obuhvaćaju operacije kupoprodaje deviza (tzv. devizne aukcije), a koje se provode s ciljem očuvanja stabilnosti domaće valute te održavanja likvidnosti plaćanja u zemlji i inozemstvu.<sup>20</sup> U okviru deviznih intervencija u razdoblju od 9. do 17. ožujka Hrvatska narodna banka je provela četiri devizne intervencije na kojima je bankama prodano 1,62 mlrd. €. Time je tečaj stabiliziran na razini od oko 7,5 €/HRK.

Osiguranje kunske likvidnosti provedeno je strukturnim i redovnim operacijama. Redovna operacija na otvorenom tržištu održana je 16. ožujka 2020. godine te je pušteno 750 mil. HRK na rok od tjedan dana, odnosno strukturna operacija u kojoj je pušteno 3,8 mlrd. € na rok od 5 godina uz kamatnu stopu 0,25 %. Redovnim i strukturnim operacijama HNB povećava likvidnost s ciljem održavanja stabilnosti tečaja i financijske stabilnosti. Druga strukturna operacija provedena je 17. studenog 2020. godine u kojoj je plasirano ukupno 470 mil. HRK na rok od 5 godina uz kamatnu stopu 0,25 %.<sup>21</sup> U 2020. godini održane su dvije strukturne operacije te jedna redovna, unutar koji je plasirano ukupno 16 mlrd. € s ciljem ublažavanja štetnih posljedica pandemije COVID-19 te očuvanja financijske stabilnosti Republike Hrvatske.

Mjere upravljanja pandemijskom krizom poduzele su i komercijalne banke u skladu sa smjernicama, preporukama i strategijama centralne banke. Vlada je na samom

---

<sup>20</sup> Hrvatska narodna banka (2020.) Što su devizne intervencije? Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/sto-su-devizne-intervencije-> (preuzeto 10. travnja 2023. 18:00)

<sup>21</sup> Hrvatska narodna banka (2020.) HNB danas održao redovitu i strukturnu operaciju. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/hnb-danas-odrzao-redovitu-i-strukturnu-operaciju> (preuzeto 13. travnja 2023. 22:10)

početku pandemije izdala preporuke koje je prihvatila većina banaka koje posluju na hrvatskom tržištu. Manovelo (2020) je istaknula sljedeće mjere: <sup>22</sup>

- moratorij na otplatu kredita minimalno tri mjeseca s mogućnošću produljenja;
- restrukturiranje postojećih kredita;
- uvođenje razdoblja mirovanja tijekom kojeg se banke privremeno suzdržavaju od naplate plaćanja;
- odobrena prekoračenja ostaju ista bez obzira na promjene prihoda;
- uvođenje dodatnih kredita za likvidnost i obrtna sredstva u suradnji s nadležnim državnim agencijama i razvojnim bankama uz jamstvene sheme i druge mogućnosti pokrića rizika.

Banke koje posluju u Republici Hrvatskoj dogovorile su se da neće pokretati nikakve prisilne mjere u smislu ovrha za naplatu potraživanja u prva tri mjeseca od početka pandemije. Mnogim poduzećima su također omogućeni različiti oblici pomoći i kreditanja od strane, HAMAG- Bicro-a, HBOR-a i drugih institucija.

Može se reći da su se banke sa sjedištem u Republici Hrvatskoj dobro pripremile na posljedice pandemije kako bi u što većoj mjeri zaštitile građane i poslovne subjekte te cjelokupno gospodarstvo, ali ipak nije bilo moguće izbjeći neminovne štetne utjecaje pandemije. Osim toga, pojedinačne komercijalne banke provodile su i različite interne mjere i strategije kako bi svojim zaposlenicima pomogle prebroditi teško pandemijsko razdoblje. Međutim, za bolje shvaćanje pandemijske krize i učinka na bankarski sektor, a posebno na zaposlenike koji su vrlo značajan segment poslovanja, potrebno je odabrati i istražiti neku od banaka sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. U ovom slučaju autorica je odabrala OTP banku jer je i sama zaposlena u istoj te na primjeru odabrane banke ispitati i prikazati upravljanje pandemijskom krizom iz perspektive zaposlenika.

---

<sup>22</sup> Manovelo, I. (2020.) Banking measures introduced to tackle COVID-19 crisis. Dostupno na: <https://www.lexology.com/commentary/banking-financial-services/croatia/macesic-partners/banking-measures-introduced-to-tackle-covid-19-crisis#Commercial%20banking%20measures> (preuzeto 14. travnja 2023. 15:30)

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU COVID-19 KRIZOM NA PRIMJERU OTP BANKE D.D.

### 5.1. O OTP banci d.d.

OTP banka d.d. je četvrta banka po veličini na hrvatskom bankarskom tržištu. Ispred nje se nalaze Zagrebačka banka d.d., Hrvatska poštanska banka d.d. te Privredna banka Zagreb d.d. OTP banka ima ukupnu aktivu od 7,7 milijardi eura te preko 2.000 zaposlenika u mreži koju čiji više od 100 poslovnica u Republici Hrvatskoj. Kroz razgranatu mrežu poslovnica posluje sa više od 500.000 klijenata u sektoru građanstva i poslovnih klijenata u sektoru gospodarstva. Sjedište banke upisano u sudski registar nalazi se u Splitu, dok se dio centralnih funkcija nalazi u Zagrebu i Zadru, a poslovni centri u Varaždinu, Puli, Dubrovniku i Osijeku.<sup>23</sup>

OTP banka dio je OTP grupe koja predstavlja najjaču mađarsku banku te ujedno i najbrže rastuću grupaciju na području srednje i istočne Europe. Danas OTP Grupa posluje u jedanaest zemalja: Mađarskoj (sjedište), Albaniji, Bugarskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Moldaviji, Rumunjskoj, Rusiji, Sloveniji, Srbiji i Ukrajini.<sup>24</sup> OTP Grupa u Republici Hrvatskoj obuhvaća šest članica, kao što su OTP banka d.d., OTP Leasing d.d., OTP Invest d.o.o., OTP Nekretnine d.o.o., SB Zgrada te konzultantsko društvo Georg d.o.o.<sup>25</sup>

U godinama poslovanja na hrvatskom tržištu OTP banka njeguje i održava dobre odnose s klijentima kroz predan i temeljit rad kvalificiranih zaposlenika koji poštuju načela i zakonitosti OTP banke te se pridržavaju etičkih normi.<sup>26</sup> U svojim internim dokumentima, kao što je Kodeks korporativnog upravljanja koji je javno dostupan na službenim stranicama OTP banke, ističe temeljna načela rada kao što su:<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> OTP banka dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/otp-banka> (preuzeto 12. travnja 2023. 13:40)

<sup>24</sup> OTP banka dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/otp-banka> (preuzeto 12. travnja 2023. 13:40)

<sup>25</sup> OTP grupa u Hrvatskoj dostupna na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/otp-grupa> (preuzeto 12. travnja 2023. 14:00)

<sup>26</sup> OTP banka Poštivanje zakonitosti dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/postivanje-zakonitosti> (preuzeto 12. travnja 2023. 14:10)

<sup>27</sup> Kodeks korporativnog upravljanja OTP banke d.d. dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf> (preuzeto 13. travnja 2023. 13:50)

- Transparentnost poslovanja;
- Jasno razrađene procedure rada;
- Izbjegavanje sukoba interesa
- Efikasna unutarnja kontrola;
- Efikasan sustav odgovornosti.

Sukladno internom Pravilniku o organizaciji OTP banku čine Uprava te šest sektora. Centralne funkcije, Sektor poslovanja s građanstvom, Sektor poslovanja s korporativnim klijentima i globalna tržišta, Sektor financija, Sektor upravljanja rizicima te Sektor digitalizacije i operativnih poslova. Unutar sektora nalaze se odjeli i direkcije u kojima su podijeljene dužnosti i radna mjesta zaposlenika. Sektor poslovanja s građanstvom čine zaposlenici koji su zaposleni u više od 100 poslovnica banke te čine ujedno i najrasprostranjeniji sektor.

## **5.2. Predmet i cilj istraživanja**

U ovom radu provedeno je istraživanje o upravljanju COVID-19 krizom na primjeru OTP banke kao jedne od banaka u Republici Hrvatskoj koja provodi učinkovito upravljanje krizom te uspješnu kriznu komunikaciju. Predmet istraživanja su stavovi zaposlenika OTP banke o upravljanju krizom u razdoblju COVID-19 pandemije. Primarni cilj istraživanja je analizirati aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci u svim fazama krize (prekrizno razdoblje, razdoblje krize, postkrizno razdoblje). Iz primarnog cilja istraživanja proizlaze tri pomoćna cilja (PC) istraživanja:

- PC1 Opisati stavove zaposlenika o upravljanju COVID-19 krizom u OTP banci razdoblju COVID-19 pandemije.
- PC2 Otkriti korelaciju demografskih varijabli zaposlenika OTP banke i aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci.
- PC3 Istražiti aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom koje zaposlenici OTP banke d.d. smatraju najuspješnijima.

Cilj i primarni ciljevi istraživanja provedeni su različitim metodama istraživanja koje su prikazane u interpretaciji rezultata istraživanja. Konačni zaključci i spoznaje istraživanja prikazani su u raspravi.

### 5.3. Metodologija istraživanja

Za potrebe provedbe empirijskog istraživanja korišten je mjerni instrument anketa koja je izrađena u programu Google Obrasci. Potom je putem elektroničke pošte, nakon odobrenja koje je dala OTP banka na zahtjev autorice, upućena zaposlenicima OTP banke u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno u ožujku i travnju 2023. godine. Anketni upitnik obuhvaća 23 pitanja, od kojih se prvih šest pitanja odnosi na demografsku strukturu ispitanika: spol, dob, najviše završeni stupanj obrazovanja, ukupne godine radnog staža, godine radnog staža u OTP banci te sektor unutar OTP banke kojem pripada radno mjesto ispitanika.

Preostalih 16 pitanja odnosi se stavove ispitanika o upravljanju COVID-19 krizom u OTP banci. To su pitanja strukturirana prema Likertovoj mjernoj ljestvici za razinu slaganja s tvrdnjom od 1 (izrazito se ne slažem) do 5 (izražito se slažem). Nakon što su prikupljeni odgovori ispitanika, u svrhu ostvarenja cilja i pomoćnih ciljeva istraživanja korišteno je nekoliko istraživačkih metoda. Posljednje pitanje je pitanje otvorenog tipa o uspješnosti krizne komunikacije OTP banke iz perspektive zaposlenika.

Za ostvarenje prvog pomoćnog cilja istraživanja korištena je deskriptivna statistička metoda. Prvo su tablično prikazani deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli (aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, minimum i maksimum), a zatim su opisani odgovori ispitanika za svako od 16 pitanja kojima su ispitani stavovi. Za provedbu deskriptivne statističke metode korišten je program IBM SPSS Statistics.

Za ostvarenje drugog pomoćnog cilja koji se odnosi na otkrivanje korelacije demografskih varijabli zaposlenika OTP banke i aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci korištena je korelacijska statistička metoda, odnosno Pearsonov koeficijent korelacije. U ovom je dijelu također korišten program IBM SPSS Statistics.

Za ostvarenje trećeg pomoćnog cilja korišten je MS Excel u kojem su izračunate prosječne ocjene odgovora zaposlenika o aktivnostima upravljanja COVID-19 krizom. Potom su aktivnosti rangirane sukladno vrijednostima prosječnih ocjena zaposlenika kako bi se utvrdilo koje aktivnostima OTP banke u svrhu upravljanja COVID-19 krizom ispitanici smatraju najuspješnijima, a koje najmanje uspješnima.

## 5.4. Opis uzorka istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 147 ispitanika koji su zaposlenici OTP banke u Republici Hrvatskoj. To znači da uzorak istraživanja (n) čini 147 ispitanika. Za bolje razumijevanje deskriptivni pokazatelja, u tablici 5 prikazane su dodijeljene vrijednosti pojedinoj demografskoj varijabli ispitanika.

**Tablica 5 Dodijeljene vrijednosti demografskim varijablama ispitanika**

|   |             |   |
|---|-------------|---|
|   | <b>Spol</b> | Muški (1)   |
|   |             | Ženski (2)  |
|   | <b>Dob</b>  | x   |
| <b>Najviše završeni stupanj obrazovanja</b> |             | Manje od srednje stručne sprema (1)                                 |
|   |             | Srednja stručna sprema (2)  |
|   |             | Viša stručna sprema (3)   |
|   |             | Visoka stručna sprema (4)   |
|   |             | Više od visoke stručne sprema (5)                                   |
| <b>Ukupne godine radnog staža</b>           |             | Do 1 godine (1)   |
|   |             | Od 1 do 5 godina (2)  |
|   |             | Od 6 do 10 godina (3)   |
|   |             | Više od 10 godina (4)   |
| <b>Godine radnog staža u OTP banci d.d.</b> |             | Do 1 godine (1)   |
|   |             | Od 1 do 5 godina (2)  |
|   |             | Od 6 do 10 godina (3)   |
|   |             | Više od 10 godina (4)   |
| <b>Sektor unutar OTP banke d.d.</b>         |             | Centralne funkcije (1)  |
|   |             | Sektor digitalizacije i operativnih poslova (2)                     |
|   |             | Sektor financija (3)  |
|   |             | Sektor poslovanja s građanstvom (4)                                 |
|   |             | Sektor poslovanja s korporativnim klijentima i globalna tržišta (5) |
|   |             | Sektor upravljanja rizicima (6)                                     |

U tablici 6 prikazani su deskriptivni pokazatelji demografskih varijabli o ispitanicima.

**Tablica 6 Deskriptivni pokazatelji demografskih varijabli**

|                                      | <b>Aritmetička sredina</b> | <b>Medijan</b> | <b>Mod</b> | <b>Standardna devijacija</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maksimum</b> |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------|------------|------------------------------|----------------|-----------------|
| Spol                                 | 1,76                       | 2,00           | 2          | 0,427                        | 1              | 2               |
| Dob                                  | 39,61                      | 39,00          | 34         | 7,696                        | 18             | 59              |
| Najviše završeni stupanj obrazovanja | 1,90                       | 3,00           | 3          | 0,886                        | 2              | 5               |
| Ukupne godine radnog staža           | 3,82                       | 3,00           | 3          | 0,449                        | 1              | 4               |
| Godine radnog staža u OTP banci d.d. | 3,59                       | 3,00           | 3          | 0,628                        | 1              | 4               |
| Sektor u OTP banci d.d.              | 3,52                       | 4,00           | 4          | 1,207                        | 1              | 6               |

Izvor: autorica prema rezultatima istraživanja



Prema spolu u istraživanju je sudjelovalo 35 muških i 112 ženskih ispitanika, odnosno 23,8 % muških i 76,2 % ženskih ispitanika. Vrijednost aritmetičke sredine iznosi 1,76, uz prosječno odstupanje od 0,427. To pokazuje da je u istraživanju sudjelovalo značajno više ženskih ispitanika u odnosu na muške ispitanike. Medijan iznosi 2,00, dok je vrijednost moda 2, što znači da su najzastupljeniji ispitanici ženskog spola pod vrijednošću 2. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su u istraživanju zastupljeni i muški i ženski ispitanici.

S obzirom na dob, u istraživanju su sudjelovali ispitanici u dobi od 18 do 59 godina, što je vidljivo iz vrijednosti minimuma (18) i maksimuma (59). Aritmetička sredina iznosi 39,61, uz prosječno odstupanje od 7,696. Medijalna dob iznosi 39 godina godina. Mod iznosi 34, što nam ukazuje na to da je većina ispitanika u dobi od 34 godina.

Prema najviše završenom stupnju obrazovanja u istraživanju su sudjelovala 62 ispitanika, odnosno njih 42,2 % koji imaju srednju stručnu spremu, 40 ispitanika, odnosno njih 27,2 % koji imaju višu stručnu spremu, 42 ispitanika, odnosno njih 28,6 % sa visokom stručnom spremom te 3 ispitanika, odnosno njih 2 % čija stručna sprema je viša od visoke stručne spreme (npr. doktorski studij). U istraživanju nisu sudjelovali ispitanici koji imaju manje od srednje stručne spreme (npr. osnovna škola). Aritmetička sredina iznosi 1,90 uz prosječno odstupanje od 0,886, iz čega je vidljivo da u istraživanju prednjače ispitanici sa srednjom i višom stručnom spremom. Medijalna vrijednost je 3, što predstavlja ispitanike sa višom stručnom spremom, a na to upućuje i mod koji iznosi 3. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to koje vrijednosti odgovora su zastupljene u istraživanju, odnosno vidljivo je da su zastupljeni svi ispitanici, osim ispitanika koji imaju manje od srednje stručne spreme (vrijednost odgovora 1).

S obzirom na ukupne godine radnog staža, u istraživanju su sudjelovala 4 ispitanika, odnosno njih 2,7 % koji ukupno imaju do 1 godinu radnog staža, 18 ispitanika, odnosno njih 12,2 % koji imaju od 1 do 5 godina radnog staža, 23 ispitanika, odnosno njih 15,6 %, koji imaju od 6 do 10 godina radnog staža te 102 ispitanika, odnosno njih 69,39 %, koji imaju više od 10 godina radnog staža. Aritmetička sredina iznosi 3,82, uz prosječno odstupanje od 0,449, što znači da prevladavaju ispitanici koji imaju od 6 do 10 te više od 10 godina radnog staža. Medijalna vrijednost iznosi 3,00. Vrijednosti

minimuma i maksimuma ukazuju na to da su u istraživanju zastupljeni svi ispitanici s obzirom na ukupne godine radnog staža.

S obzirom na godine radnog staža u OTP banci d.d., u istraživanju je sudjelovalo 11 ispitanika, odnosno njih 7,4 % koji u OTP banci d.d. rade 1 godinu i manje, 38 ispitanika, odnosno njih 25,8 %, koji u OTP banci d.d. rade od 1 do 5 godina, 26 ispitanika, odnosno njih 17,69 %, koji rade od 6 do 10 godina te 72 ispitanika, odnosno njih 48,98 %, koji rade više od 10 godina. Aritmetička sredina iznosi 3,59, uz prosječno odstupanje od 0,682, što ukazuje na to da prevladavaju ispitanici koji u OTP banci d.d. rade od 1 do 5 godina te više od 10 godina. Medijalna vrijednost i mod ukazuju na to da su srednje zastupljeni ispitanici koji imaju od 6 do 10 godina radnog staža u OTP banci d.d. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi ispitanici s obzirom na godine radnog staža u OTP banci d.d.

Posljednja demografska varijabla odnosi se na sektor unutar OTP banke d.d. u kojem se nalazi radno mjesto ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 16 ispitanika, odnosno njih 10,8 %, koji su zaposleni u sektoru Centralne funkcije, 17 ispitanika, odnosno njih 11,5 % u Sektoru digitalizacije i operativnih poslova, 9 ispitanika, odnosno njih 6,1 % u Sektoru financija, 88 ispitanika, odnosno njih 59,8 % u Sektoru poslovanja s građanstvom, 14 ispitanika, odnosno njih 9,5 % u Sektoru poslovanja s korporativnim klijentima i globalna tržišta te 3 ispitanika, odnosno njih 2 % u Sektoru upravljanja rizicima. Vidljivo je da prevladavaju ispitanici zaposleni u Sektoru poslovanja s građanstvom, a također i da su zastupljeni zaposlenici iz svih sektora.

## **5.5. Interpretacija rezultata istraživanja**

U ovom su dijelu rada prikazani rezultati istraživanja koji su podijeljeni na prikaz triju metoda. Metode su povezane s ostvarenjem pomoćnih ciljeva istraživanja, pa je tako deskriptivnom statističkom analizom zavisnih varijabli ostvaren prvi pomoćni cilj, korelacijskom statističkom analizom drugi pomoćni cilj, dok je treći pomoćni cilj ostvaren izračunom prosječnih ocjena za stavove zaposlenika o kriznoj komunikaciji OTP banke d.d.

### 5.5.1. Deskriptivna statistička analiza zavisnih varijabli

Zavisne varijable obuhvaćaju 16 tvrdnji kojima su ispitani stavovi zaposlenika OTP banke d.d. o upravljanju COVID-19 krizom u Banci. To su pitanja prema Likertovoj ljestvici slaganja nad kojima je potom provedena deskriptivna statistička analiza. U tablici 7 prikazani su deskriptivni pokazatelji zavisnih varijabli koji podrazumijevaju vrijednosti aritmetičke sredine, medijana, moda, standardne devijacije, minimuma i maksimuma. Tvrdnje su sljedeće:

1. OTP banka d.d. ima razvijen sustav upravljanja u kriznim situacijama s kojim su upoznati svi zaposlenici.
2. Na samom početku COVID-19 pandemije zaposlenici OTP banke d.d. dobili su jasne upute o ponašanju i promjenama na radnom mjestu.
3. Tijekom COVID-19 pandemije nadređeni su zaposlenike redovito obavještavali o promjenama i preporukama ponašanja na radnom mjestu.
4. Zaposlenici OTP banke d.d. su dobili jasne upute vezane za sprječavanje širenja koronavirusa (održavanje higijene ruku, držanje minimalnog razmaka, nošenje medicinske maske, mjerenje temperature i sl.).
5. Za vrijeme COVID-19 pandemije u poslovnica OTP banke d.d. postavljeno je dovoljno sredstava za dezinfekciju ruku i jasne upute o higijenskim mjerama.
6. U tijeku pandemijske krize OTP banke d.d. kao poslodavac je svojim zaposlenicima omogućila rad od kuće, ako je to dozvoljavala priroda radnog mjesta.
7. Zaposlenici koji su radili od kuće svakodnevno su dobivali jasne upute, obavijesti i informacije koje su im omogućavale nesmetan tijek redovnog poslovanja.
8. Zaposlenicima koji su radili od kuće omogućeno je korištenje adekvatne tehnološke opreme za obavljanje redovnog poslovanja.
9. Zaposlenicima je omogućeno psihološko savjetovanje tijekom COVID-19 pandemije kako bi se lakše nosili s novim okolnostima i negativnih učincima pandemije.
10. Uprava Društva prenosila je jasne poruke i informacije kojima su zaposlenike usmjeravali kako se ponašati u kojem trenutku pandemije.
11. Zaposlenici su bili jasno upoznati s pravilima, procedurama i izmjenama pravila i procedura u bankarskom sektoru u tijeku pandemije.
12. Zaposlenici koji svakodnevno rade s klijentima održavali su uspješnu komunikaciju s klijentima (građanstvom i poslovnim subjektima) tijekom COVID-19 pandemije.
13. Cjelokupna krizna komunikacija koju je provodila OTP banka d.d. u COVID-19 prema zaposlenicima je uspješna.
14. OTP banka d.d. ima jasno razrađene procedure i strategije za postkrizno razdoblje COVID-19 pandemije.
15. COVID-19 kriza promijenila je poslovanje na mom radnom mjestu u OTP banci d.d.
16. COVID-19 kriza promijenila je cjelokupno poslovanje OTP banke d.d.

**Tablica 7 Deskriptivni pokazatelji za zavisne varijable**

|  | <b>Arit.s.</b> | <b>Med.</b> | <b>Mod</b> | <b>St.d.</b> | <b>Min</b> | <b>Max</b> |
|--|----------------|-------------|------------|--------------|------------|------------|
| Razvijen sustav upravljanja krizom       | 4,04           | 4,00        | 5          | 0,985        | 1          | 5          |
| Upute na početku COVID-19 krize          | 4,29           | 5,00        | 5          | 1,053        | 1          | 5          |
| Redovito obavještanje o tijeku pandemije | 4,30           | 5,00        | 5          | 0,989        | 1          | 5          |
| Upute o sprječavanju širenja COVID-19    | 4,48           | 5,00        | 5          | 0,986        | 1          | 5          |
| Upute o higijenskim mjerama              | 4,45           | 5,00        | 5          | 0,885        | 1          | 5          |
| Rad od kuće                              | 4,18           | 5,00        | 5          | 1,157        | 1          | 5          |
| Upute o radu od kuće                     | 3,99           | 4,00        | 5          | 1,092        | 1          | 5          |
| Tehnološka opremljenost u radu od kuće   | 3,77           | 4,00        | 5          | 1,086        | 1          | 5          |
| Psihološko savjetovanje                  | 3,32           | 3,00        | 5          | 1,424        | 1          | 5          |
| Upute od strane Uprave                   | 4,07           | 4,00        | 5          | 1,018        | 1          | 5          |
| Upoznatost s promjenama u radu banaka    | 4,14           | 4,00        | 5          | 0,929        | 1          | 5          |
| Komunikacija s klijentima                | 3,60           | 4,00        | 5          | 1,275        | 1          | 5          |
| Ukupna uspješnost krizne komunikacije    | 4,02           | 4,00        | 5          | 0,983        | 1          | 5          |
| Postkrizne strategije                    | 3,99           | 4,00        | 5          | 0,944        | 1          | 5          |
| Promjena poslovanja na mom radnom mjestu | 3,48           | 4,00        | 4          | 1,387        | 1          | 5          |
| Promjena poslovanja Banke                | 3,57           | 3,00        | 3          | 1,199        | 1          | 5          |

Izvor: autorica prema rezultatima istraživanja

U tablici 7 prikazani su deskriptivni pokazatelji za zavisne varijable. Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *OTP banka d.d. ima razvijen sustav upravljanja u kriznim situacijama s kojim su upoznati svi zaposlenici* iznosi 4,04, uz prosječno odstupanje od 0,985, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 2,04 % ispitanika se izrazito ne slaže, 3,40 % ispitanika se ne slaže, 23,81 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 29,93 % ispitanika se slaže i 40,82 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Na samom početku COVID-19 pandemije zaposlenici OTP banke d.d. dobili su jasne upute o ponašanju i promjenama na radnom mjestu* iznosi 4,29, uz prosječno odstupanje od 1,053, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 5,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 4,08 % ispitanika se izrazito ne slaže, 4,08 % ispitanika se ne slaže, 8,16 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 26,53 % ispitanika se slaže i 57,14 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Tijekom COVID-19 pandemije nadređeni su zaposlenike redovito obavještavali o promjenama i preporukama ponašanja na*

radnom mjestu iznosi 4,30, uz prosječno odstupanje od 0,989, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 5,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 4,08 % ispitanika se izrazito ne slaže, 2,04% ispitanika se ne slaže, 7,48 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 32,65 % ispitanika se slaže i 53,74 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Zaposlenici OTP banke d.d. su dobili jasne upute vezane za sprječavanje širenja koronavirusa (održavanje higijene ruku, držanje minimalnog razmaka, nošenje medicinske maske, mjerenje temperature i sl.)* iznosi 4,48, uz prosječno odstupanje od 0,986, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 5,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 2,04 % ispitanika se izrazito ne slaže, 4,76 % ispitanika se ne slaže, 7,48 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 14,97 % ispitanika se slaže i 70,75 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Za vrijeme COVID-19 pandemije u poslovnicama OTP banke d.d. postavljeno je dovoljno sredstava za dezinfekciju ruku i jasne poruke o pandemijskim mjerama* iznosi 4,45, uz prosječno odstupanje od 0,885, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana iznosi 5,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 2,04 % ispitanika se izrazito ne slaže, 2,04 % ispitanika se ne slaže, 8,16 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 24,49 % ispitanika se slaže i 63,27 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *U tijeku pandemijske krize OTP banke d.d. kao poslodavac je svojim zaposlenicima omogućila rad od kuće, ako je to dozvoljavala priroda radnog mjesta* iznosi 4,18, uz prosječno odstupanje od 1,157, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 5,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 6,12 % ispitanika se izrazito ne slaže, 2,04 % ispitanika se ne slaže, 16,33 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 19,05 % ispitanika se slaže i 56,46 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Zaposlenici koji su radili od kuće svakodnevno su dobivali jasne upute, obavijesti i informacije koje su im omogućavale nesmetan tijek redovnog poslovanja* iznosi 3,99, uz prosječno odstupanje od 1,092, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 4,08 % ispitanika se izrazito ne slaže, 6,12 % ispitanika se ne slaže, 17,01 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 32,65 % ispitanika se slaže i 40,14 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Zaposlenicima koji su radili od kuće omogućeno je korištenje adekvatne tehnološke opreme za obavljanje redovnog poslovanja* iznosi 3,77, uz prosječno odstupanje od 1,086, što znači da prevladavaju ispitanici koji se niti slažu, niti ne slažu te izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 4,08 % ispitanika se izrazito ne slaže, 6,12 % ispitanika se ne slaže, 29,93 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 28,57 % ispitanika se slaže i 31,29 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Zaposlenicima je omogućeno psihološko savjetovanje tijekom COVID-19 pandemije kako bi se lakše nosili s novim okolnostima i negativnih učincima pandemije* iznosi 3,32, uz prosječno odstupanje od 1,424, što znači da prevladavaju ispitanici koji se niti slažu, niti ne slažu te izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 3,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 14,97 % ispitanika se izrazito ne slaže, 12,93 % ispitanika se ne slaže, 29,25 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 10,88 % ispitanika se slaže i 31,97 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Uprava Društva prenosila je jasne poruke i informacije kojima su zaposlenike usmjeravali kako se ponašati u kojem trenutku pandemije* iznosi 4,07, uz prosječno odstupanje od 1,018, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 5. To znači da se najveći broj ispitanika izrazito slaže

s navedenom tvrdnjom. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 2,04 % ispitanika se izrazito ne slaže, 6,12 % ispitanika se ne slaže, 17,69 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 31,29 % ispitanika se slaže i 42,86 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Zaposlenici su bili jasno upoznati s pravilima, procedurama i izmjenama pravila i procedura u bankarskom sektoru u tijeku pandemije* iznosi 4,14, uz prosječno odstupanje od 0,929, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 5. To znači da se najveći broj ispitanika izrazito slaže s navedenom tvrdnjom. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 2,04 % ispitanika se izrazito ne slaže, 2,04 % ispitanika se ne slaže, 18,37 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 34,69 % ispitanika se slaže i 42,86% ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Zaposlenici koji svakodnevno rade s klijentima održavali su uspješnu komunikaciju s klijentima (građanstvom i poslovnim subjektima) tijekom COVID-19 pandemije* iznosi 3,60, uz prosječno odstupanje od 1,275, što znači da prevladavaju ispitanici koji se niti slažu, niti ne slažu te izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 5. To znači da se najveći broj ispitanika izrazito slaže s navedenom tvrdnjom. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 6,80 % ispitanika se izrazito ne slaže, 14,29 % ispitanika se ne slaže, 25,17 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 19,73 % ispitanika se slaže i 34,01 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *Cjelokupna krizna komunikacija koju je provodila OTP banka d.d. u COVID-19 prema zaposlenicima je uspješna* iznosi 4,02, uz prosječno odstupanje od 0,983, što znači da prevladavaju ispitanici koji se slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 5. To znači da se najveći broj ispitanika izrazito slaže s navedenom tvrdnjom. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 2,04 % ispitanika se izrazito ne slaže, 4,76 % ispitanika se ne slaže, 20,41 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 34,69 % ispitanika se slaže i 38,10 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *OTP banka d.d. ima jasno razrađene procedure i strategije za postkrizno razdoblje COVID-19 pandemije* iznosi 3,99, uz prosječno odstupanje od 0,944, što znači da prevladavaju ispitanici koji se niti slažu, niti ne slažu te slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 5. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 2,04 % ispitanika se izrazito ne slaže, 2,04 % ispitanika se ne slaže, 26,53 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 34,01 % ispitanika se slaže i 35,37 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *COVID-19 kriza promijenila je poslovanje na mom radnom mjestu u OTP banci d.d.* iznosi 3,48, uz prosječno odstupanje od 1,387, što znači da prevladavaju ispitanici koji se niti slažu, niti ne slažu te slažu i izrazito slažu s navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 4,00, dok vrijednost moda iznosi 4. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 16,33 % ispitanika se izrazito ne slaže, 5,44 % ispitanika se ne slaže, 20,41 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 29,25 % ispitanika se slaže i 28,57 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

Aritmetička sredina odgovora na tvrdnju *COVID-19 kriza promijenila je cjelokupno poslovanje OTP banke d.d.* iznosi 3,57, uz prosječno odstupanje od 1,199, što znači da prevladavaju ispitanici koji se niti slažu, niti ne slažu navedenom tvrdnjom. Vrijednost medijana je 3,00, dok vrijednost moda iznosi 3. Vrijednosti minimuma i maksimuma ukazuju na to da su zastupljeni svi odgovori ispitanika: 8,16 % ispitanika se izrazito ne slaže, 5,44 % ispitanika se ne slaže, 36,73 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 20,41 % ispitanika se slaže i 29,25 % ispitanika se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom.

### **5.5.2. Korelacijska statistička analiza**

Nakon provedene deskriptivne statističke analize za uzorak istraživanja te za zavisne varijable, provedena je korelacijska statistička analiza kako bi se utvrdila povezanost između nezavisnih i zavisnih varijabli, odnosno između samih zavisnih varijabli. Korišten je Pearsonov koeficijent korelacije za značajnost od 95 % (značajna



korelacija), odnosno za značajnost od 99 % (vrlo značajna korelacija). Korelacijska matrica nalazi se u prilogu rada (Prilog 2).

Promatrajući odnos nezavisnih i zavisnih varijabli, prvotno je uočljivo da uglavnom postoji negativna korelacija između ženskog spola i stavova o upravljanju COVID-19 krizom u OTP banci. Kada promatramo dob ispitanika, postoji značajna korelacija između dobi i stavova ispitanika o razvijenosti sustava upravljanja COVID-19 krizom (0,114), dok je vrlo značajna korelacija uočena između dobi ispitanika i stavova o uputama za sprječavanje širenja COVID-19 pandemije na radnom mjestu (0,302) te uputama o higijenskim mjerama (0,319). Dob je pozitivno povezana i sa ukupnim stažem (0,388), kao i sa stažem u OTP banci d.d. (0,501).

Uočena je značajna korelacija između ukupnih godina staža i rada od kuće (0,113) te ukupnog staža i zadovoljstva uputama o radu od kuće (0,121), dok ne postoji značajna korelacija godina staža u OTP banci d.d. te rada od kuće, kao i zadovoljstva uputama o radu od kuće.

Ako promatramo odnose zavisnih varijabli, na korelacijskoj matrici je uočljivo da je komunikacija s klijentima vrlo značajno povezana sa zadovoljstvom svim aktivnostima koje je provodila OTP banka u pandemijskoj krizi, kao što je razvijen sustav upravljanja (0,455), upute na početku COVID-19 krize (0,438), psihološko savjetovanje (0,837), cjelokupna uspješnost krizne komunikacije (0,805), postkrizna strategija (0,605) i druge aktivnosti. Jednako tako vidljiva je vrlo značajna korelacija između uspješnosti krizne komunikacije i drugih aktivnosti upravljanja krizom, postkrizne strategije i drugih aktivnosti upravljanja krizom te promjena na radnom mjestu i u ukupnom poslovanju OTP banke d.d. s drugim aktivnostima upravljanja COVID-19 krizom. Možemo zaključiti da postoji značajna korelacija između aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom, dok je korelacija između demografske strukture i aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom manja. To znači da osobine zaposlenika, kao što su dob, spol, najviše završeni stupanj obrazovanja i druge osobine ne utječu značajno na zadovoljstvo zaposlenika kriznim upravljanjem OTP banke. Također, na isto ne utječe niti sektor u kojem su ispitanici zaposleni, s obzirom na to da u korelacijskoj matrici nije uočena značajna povezanost.

Vrlo značajna korelacija uočena je između aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom. Drugim riječima, zaposlenici koji su u većoj mjeri zadovoljni, primjerice, razvijenim sustavom upravljanja u krizama koji provodi OTP banka, u većoj mjeri će upravljanje COVID- 19 krizom smatrati uspješnom. Također, ispitanici koji su zadovoljniji organizacijom rada od kuće, ujedno će biti zadovoljni i uputama koje su dobivali pri radu od kuće te tehnološkom opremljenošću u radu od kuće.

### 5.5.3. Prosječna ocjena za stavove zaposlenika o kriznoj komunikaciji OTP banke d.d.

Nakon deskriptivne statističke analize te korelacijske statističke analize potrebno je izračunati prosječnu ocjenu za stavove ispitanika o pojedinoj tvrdnji. Time je ostvaren treći pomoćni cilj istraživanja. Nakon izračuna prosječnih ocjena ispitanika, tvrdnje su rangirane prema važnosti kako bi se utvrdilo o kojoj tvrdnji ispitanici imaju najpozitivniji stav.

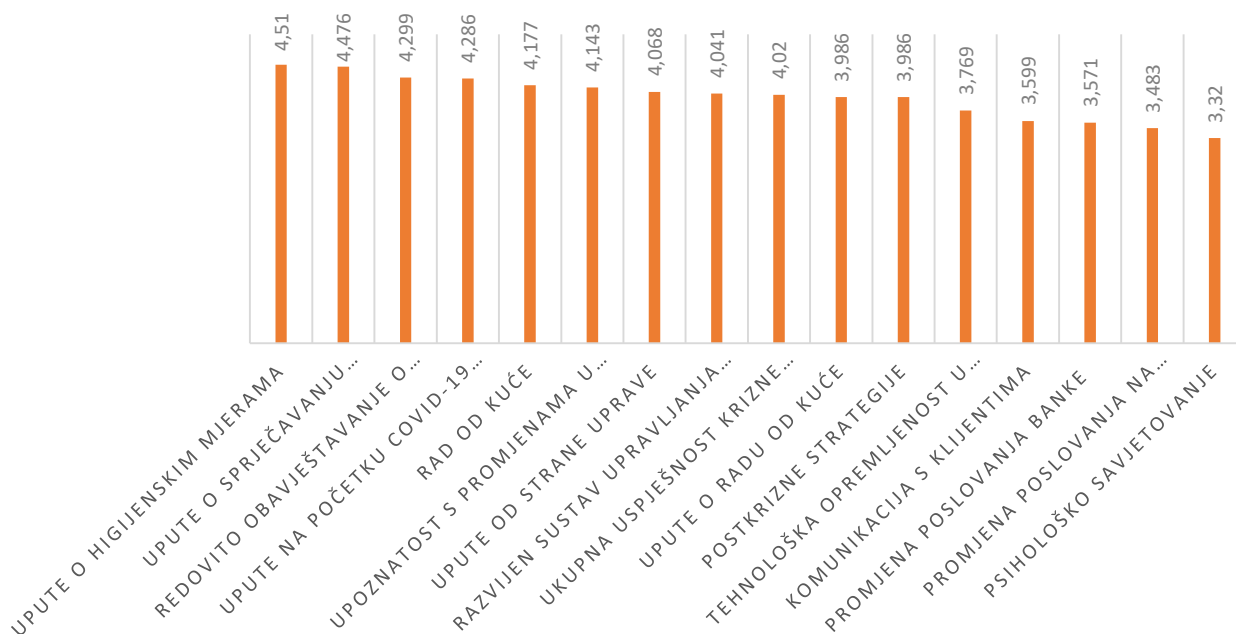
**Tablica 8 Prosječne ocjene za stavove ispitanika o upravljanju COVID-19 krizom u OTP banci d.d.**

|  | Razina slaganja |    |    |    |     | Prosjek      | Rang |
|--|-----------------|----|----|----|-----|--------------|------|
|  | 1               | 2  | 3  | 4  | 5   |              |      |
| Razvijen sustav upravljanja krizom       | 3               | 5  | 35 | 44 | 60  | 4,041        | 8    |
| Upute na početku COVID-19 krize          | 6               | 6  | 12 | 39 | 84  | 4,286        | 4    |
| Redovito obavještanje o tijeku pandemije | 6               | 3  | 11 | 48 | 79  | 4,299        | 3    |
| Upute o sprječavanju širenja COVID-19    | 3               | 7  | 11 | 22 | 104 | 4,476        | 2    |
| Upute o higijenskim mjerama              | 3               | 3  | 12 | 36 | 93  | 4,510        | 1    |
| Rad od kuće                              | 9               | 3  | 24 | 28 | 83  | 4,177        | 5    |
| Upute o radu od kuće                     | 6               | 9  | 25 | 48 | 59  | 3,986        | 10,5 |
| Tehnološka opremljenost u radu od kuće   | 6               | 9  | 44 | 42 | 46  | 3,769        | 12   |
| Psihološko savjetovanje                  | 22              | 19 | 43 | 16 | 47  | 3,320        | 16   |
| Upute od strane Uprave                   | 3               | 9  | 26 | 46 | 63  | 4,068        | 7    |
| Upoznatost s promjenama u radu banaka    | 3               | 3  | 27 | 51 | 63  | 4,143        | 6    |
| Komunikacija s klijentima                | 10              | 21 | 37 | 29 | 50  | 3,599        | 13   |
| Ukupna uspješnost krizne komunikacije    | 3               | 7  | 30 | 51 | 56  | 4,020        | 9    |
| Postkrizna strategija                    | 3               | 3  | 39 | 50 | 52  | 3,986        | 10,5 |
| Promjena poslovanja na mom radnom mjestu | 24              | 8  | 30 | 43 | 42  | 3,483        | 15   |
| Promjena poslovanja Banke                | 12              | 8  | 54 | 30 | 43  | 3,571        | 14   |
| <b>Prosječna ocjena</b>                  |                 |    |    |    |     | <b>3,983</b> |      |

Izvor: autorica prema rezultatima istraživanja

U tablici 8 vidljivo je da se ispitanici u najvećoj mjeri slažu s tvrdnjom *Za vrijeme COVID-19 pandemije u poslovnica OTP banke d.d. postavljeno je dovoljno sredstava za dezinfekciju ruku i jasne upute o higijenskim mjerama* za koju prosječna ocjena iznosi 4,510. Zatim slijedi tvrdnja *Zaposlenici OTP banke d.d. su dobili jasne upute vezane za sprječavanje širenja koronavirusa (održavanje higijene ruku, držanje minimalnog razmaka, nošenje medicinske maske, mjerenje temperature i sl.)* koja se nalazi na 2. mjestu prema prosječnoj ocjeni (4,476). Na 3. mjestu nalazi se tvrdnja *Tijekom COVID-19 pandemije nadređeni su zaposlenike redovito obavještavali o promjenama i preporukama ponašanja na radnom mjestu* za koju prosječna ocjena iznosi 4,299.

Ispitanici su tvrdnji *Zaposlenicima je omogućeno psihološko savjetovanje tijekom COVID-19 pandemije* kako bi se lakše nosili s novim okolnostima i negativnih učincima pandemije dodijelili najmanju ocjenu (3,320), što znači da se psihološko savjetovanje nalazi na 16. mjestu, dok se na 15. mjestu nalazi tvrdnja *COVID-19 kriza promijenila je poslovanje na mom radnom mjestu u OTP banci d.d.* kojoj su ispitanici dodijelili ocjenu 3,483. Cjelokupan poredak aktivnosti OTP banke u svrhu upravljanja COVID-19 krizom prema mišljenju zaposlenika prikazan je na grafikonu 2.



**Grafikon 2 Rangiranje aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci d.d**

Izvor: autorica prema rezultatima istraživanja

Iz poretka je vidljivo da se ukupna uspješnost krizne komunikacije OTP banke d.d. nalazi na 9. mjestu s ocjenom 4,020, iz čega je vidljivo da se ispitanici uglavnom slažu s tvrdnjom *Cjelokupna krizna komunikacija koju je provodila OTP banka d.d. u COVID-19 prema zaposlenicima je uspješna*, ali ne u potpunosti. Posljednje anketno pitanje je otvorenog tipa u kojem su ispitanici trebali iznijeti svoj stav o kriznoj komunikaciji prema zaposlenicima i klijentima koju je provodila OTP banka d.d. u razdoblju COVID-19 krize te o eventualnim nedostacima u kriznoj komunikaciji Banke.

Ispitanici su uglavnom istaknuli da je krizna komunikacija OTP banke d.d. bila brza i efikasna te odgovarajuća u trenutku pandemije. Također su istaknuli da je ponašanje nadređenih i Uprave OTP banke d.d. bilo u skladu s uputama državnih tijela te na zadovoljavajućoj razini. S obzirom na to da najveći broj ispitanika čine zaposlenici iz Sektora za poslovanje s građanstvom, odnosno zaposleni u poslovnica, kao najveći nedostatak istaknuto je da su upravo oni podnijeli najveći teret jer su bili u direktnom kontaktu s klijentima. Valja napomenuti da je pitanje otvorenog tipa bilo neobvezatno, stoga je samo nekoliko ispitanika na isto odgovorilo.

## **5.6. Rasprava rezultata**

Analizom rezultata istraživanja moguće je definirati uzorak ispitanika. U istraživanju o upravljanju COVID-19 krizom u OTP banci d.d. iz perspektive zaposlenika većinom su sudjelovali ženski ispitanici u dobi od 34 do 39 godina. Nadalje, najveći broj zaposlenika koji je sudjelovao imaju srednju stručnu spremu te više od 10 godina ukupnog radnog staža, kao i više od 10 godina staža u OTP banci d.d. Također, najveći broj zaposlenika koji je sudjelovao u istraživanju su zaposlenici u Sektoru poslovanja s građanstvom, odnosno zaposlenici u OTP poslovnica.

Nakon analize uzorka istraživanja prikazani su rezultati istraživanja koji su podijeljeni u tri skupine sukladno pomoćnim ciljevima i metodama istraživanja. Prvi pomoćni cilj koji se odnosi na opis stavova zaposlenika o upravljanju COVID-19 krizom u OTP banci d.d. razdoblju COVID-19 pandemije ostvaren je deskriptivnom statističkom analizom. Stavovi ispitanika opisani su kroz vrijednosti deskriptivnih pokazatelja, kao što su aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija te minimum i maksimum. Prema vrijednostima aritmetičke sredine odgovora ispitanika vidljivo je da

se ispitanici u najvećoj mjeri slažu s aktivnostima kriznog upravljanja OTP banke d.d. poput uputa o sprječavanju širenja COVID-19 pandemije i uputa o higijenskim mjerama, dok se u najmanjoj mjeri slažu s aktivnostima psihološkog savjetovanja te promjenama u poslovanju na radnom mjestu nakon COVID-19 pandemije. Iz vrijednosti minimuma i maksimuma vidljivo je da su u odgovorima zastupljeni sve vrijednosti odgovora zaposlenika. Aritmetička sredina za ukupnu uspješnost krizne komunikacije iznosi 4,02, što znači da većina zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju smatra da je krizna komunikacija OTP banke d.d. u COVID-19 pandemiji uspješna. Opisom i analizom stavova ispitanika ostvaren je prvi pomoćni cilj.

U drugom dijelu rezultata provedena je korelacijska statistička analiza kojom je ostvaren drugi pomoćni cilj istraživanja, a to je otkriti korelaciju demografskih varijabli zaposlenika OTP banke d.d. i zadovoljstva aktivnostima upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci d.d. Korelacijska analiza je pokazala da demografske varijable ispitanika nisu u tolikoj mjeri povezane sa zadovoljstvom aktivnostima upravljanja krizom koje je provodila OTP banka d.d. Korelacijska analiza je pokazala da je jedino dob kao demografska varijabla značajno povezana sa zadovoljstvom upravljanjem COVID-19 krizom koje provodi OTP banka d.d. Isto tako, očekivano je uočena i korelacija između dobi i ukupnog radnog staža te dobi i radnog staža u OTP banci d.d. Uočena je značajna korelacija između zavisnih varijabli, kao što su povezanost između komunikacije s klijentima i svim ostalim aktivnostima upravljanja krizom te uspješnosti krizne komunikacije i ostalih aktivnosti. Možemo zaključiti da demografska struktura zaposlenika OTP banke d.d. ne utječe toliko na zadovoljstvo aktivnostima upravljanja COVID-19 krizom koliko utječu aktivnosti međusobno.

Posljednji pomoćni cilj bio je istražiti aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom kojima su zaposlenici OTP banke d.d. najzadovoljniji, što je ostvareno pomoću izračuna prosječnih ocjena za odgovore ispitanika te potom rangiranja aktivnosti prema važnosti. Prosječne ocjene su pokazale da su zaposlenici OTP banke d.d. koji su sudjelovali u istraživanju kao najuspješnije aktivnosti izdvojili upute o higijenskim mjerama, upute o sprječavanju širenja COVID-19 pandemije te redovito obavještavanje o promjenama i preporukama ponašanja na radnom mjestu. Iz toga možemo zaključiti da su zaposlenici najzadovoljniji s aktivnostima koje su se provodile u razdoblju krize, dok su manje zadovoljni aktivnostima u pretkriznom i u postkriznom razdoblju COVID-19 pandemije. Najmanje su zadovoljni psihološkim savjetovanjem.

Također, najmanje ocjene dodijelili su tvrdnji da je COVID-19 kriza promijenila poslovanje na njihovu radnom mjestu. Ukupna krizna komunikacija koju je provodila OTP banka d.d. dobila je zadovoljavajuću ocjenu te se nalazi na sredini rangiranih aktivnosti, iz čega možemo zaključiti da zaposlenici smatraju da je krizna komunikacija OTP banke d.d. u COVID-19 pandemiji bila u značajnoj mjeri uspješna. To je vidljivo i iz otvorenog pitanja o uspješnosti krizne komunikacije, međutim vrlo mali broj zaposlenika je na isto odgovorilo, stoga nije moguće generalizirati zaključke na cjelokupnu istraživačku populaciju.

## **5.7. Ograničenja istraživanja**

Iz istraživanja proizlazi nekoliko ključnih ograničenja. Kao prvo, u istraživanju je sudjelovalo dvostruko više ženskih ispitanika, stoga nedostaje muških ispitanika da bi uzorak bio reprezentativan s obzirom na populaciju. Nadalje, ograničenje proizlazi i iz činjenice da je najveći broj ispitanika zaposleno u Sektoru za poslovanje s građanstvom te nedostaje zaposlenika iz preostalih pet sektora kako bi se donijeli zaključci za populaciju istraživanja.

Još jedno od ograničenja je korištenje korelacijske statističke analize koja nije dovoljna za donošenje zaključaka jer promatra odnos samo između dvije varijable, bez uzročno-posljedične povezanosti. Prema tome, valjalo bi koristiti, primjerice, dodatno i regresijsku analizu kako bi se utvrdio utjecaj jedne varijable na sve ostale, odnosno koja varijabla ima najveći utjecaj na uspješnost krizne komunikacije koju provodi OTP banka d.d. Konačno, ograničenje može biti i izvor informacija koji je prikupljen samo iz jednog izvora (ankete koju je provela autorica), a za relevantnije zaključke podatke bi trebalo prikupiti iz više izvora (primjerice, iz same OTP banke, d.d., od strane Odjela za ljudske resurse ili slično).

## 6. ZAKLJUČAK

OTP banka jedna je od najvećih banaka na hrvatskom bankarskom tržištu. Svakodnevno djeluje kroz više od 100 poslovnica u kojima svojim privatnim i poslovnim klijentima pruža te za njih održava niz usluga. Isto tako, tehnološki je opremljen i moderan bankarski sustav koji počiva na načelima transparentnosti poslovanja, jasne strategije, izbjegavanja sukoba interesa te efikasnom sustavu unutarnje kontrole i odgovornosti. U COVID-19 pandemiji je, kao i druge banke u Republici Hrvatskoj, provodila niz strategija, mjera i aktivnosti kako bi svojim zaposlenicima i klijentima uvelike olakšala pandemijsko razdoblje krize i neizvjesnosti.

U svakoj banci zaposlenici su srž poslovanja jer svojim predanim i profesionalnim radom za klijente obavljaju niz poslova i usluga te tako ujedno doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva banke. Stoga, pandemijska kriza pokazala je da je jedna od najvažnijih strategija poslovanja upravo odnos banke prema zaposlenicima. OTP banka nema ustaljeno krizno upravljanje, već formira krizni tim u razdobljima krize, kao što je to učinila i u COVID-19 krizi.

U svim fazama upravljanja pandemijskom krizom provodila je različite aktivnosti u okviru razvijenog sustava upravljanja krizom, poput prenošenja jasnih i nedvojbenih poruka o tijeku krize te ponašanju zaposlenika, redovitog obavještanju o svim važnim informacijama, jasnih uputa vezanih uz sprječavanje širenja bolesti COVID-19 te higijenskim mjerama na radnom mjestu, rada od kuće, zaštite svojih zaposlenika u poslovnicama koji su bili u izravnom kontaktu s klijentima i brojne druge aktivnosti.

Ovo istraživanje pokazalo je stavove zaposlenika OTP banke o uspješnosti aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom koje je provodila OTP banka. Iz analize deskriptivnih pokazatelja za sve promatrane aktivnosti vidljiva je visoka pozitivnog slaganja zaposlenika s pojedinim aktivnostima, što upućuje na to da zaposlenici OTP banke aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom smatraju uglavnom uspješnima. Nadalje, korelacijskom analizom utvrđeno je da na stavove zaposlenika OTP banke o upravljanju COVID-19 krizom ne utječu demografske karakteristike zaposlenika, koliko same aktivnosti međusobno. Postoji značajna korelacija između uspješnosti upravljanja COVID-19 krizom OTP banke i pojedinih aktivnosti upravljanja. Takav

rezultat bio je i očekivan nakon što je uočeno da su zaposlenici aktivnostima dodijeljivali prilično visoke ocjene za razinu slaganja. Promatranjem pojedinačnih aktivnosti sukladno prosječnim ocjenama i njihovim rangiranjem utvrđeno je da su zaposlenici OTP banke kao najuspješnije aktivnosti kriznog upravljanja izdvojili upute o higijenskim mjerama, upute o sprječavanju širenja bolesti COVID-19 te redovito obavještavanje o tijeku krize. Iz toga je moguće zaključiti da zaposlenici kao najuspješnije izdvajaju aktivnosti u razdoblju krize, dok nešto manje uspješnim smatraju aktivnosti u postkriznom razdoblju, kao što je promjena poslovanja na njihovu radnom mjestu ili promjena poslovanja na razini OTP banke.

Iz analize rezultata istraživanja moguće je zaključiti da je OTP banka provodila učinkovito upravljanje COVID-19 pandemijom, a posebno u najkritičnijem razdoblju, odnosno u razdoblju same krize. Međutim, za donošenje relevantnijih zaključaka potrebno je prikupljati podatke o zaposlenicima iz više različitih izvora, pa tako i same OTP banke kako bi se utvrdilo koja područja je potrebno poboljšati te formirati strategiju upravljanja za potencijalne buduće krize.



## 7. LITERATURA

### KNJIGE

- Almond, G., Flanagan, S. i Mundt, R. (1973.) *Crisis, choice, and change: Historical studies of political development*, Boston: Little, Brown.
- Antušák, E. (2009.) *Crisis Management: Threats, Crises, Opportunities*, Prag: Wolters Kluwer.
- Baldwin, R. i Weder di Mauro, B. (2020.) *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes*, London: CEPR Press
- Bernstein, J. (2020.) *Vodič za menadžere - krizni menadžment*, Zagreb: Mate d.o.o.
- Ćorić, N. (2019.) *Korporativna komunikacija*, Zagreb: Synopsis.
- Gregurek, M. i Vidaković, N. (2015.) *Bankarsko poslovanje*, Zagreb: Visoko učilište Effectus.
- Jugo, D. (2017.) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga: Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.
- Mikušová, M. (2014.) *Crisis Management for Small and Medium Enterprises*, Bratislava: Wolters Kluwer.
- Osmanagić Bedenik, N. (2003.) *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga.
- Srb, V. i Matić, B. (2002.) *Bankarstvo*, Osijek: Ekonomski fakultet.
- Sučević, D. (2010.) *Krizni menadžment - vodič za planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse*, Zagreb: Lider Press.

### ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

- Almahadin, H.A. i sur. (2021.) The Effect of Banking Industry Development on Economic Growth: An Empirical Study in Jordan, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 325-334.
- Aghion, P., Abhijit, B. i Piketty, T. (1999.) Dualism and Macroeconomic Volatility, *Quarterly Journal of Economics*, 114, 1359-1397.
- Arčabić, V. (2020.) Koronakriza i što Hrvatska može naučiti iz dosadašnjih recesija, U: Tica, J., Bačić, K. (ur.) *Ekonomska politika Hrvatske u 2021. – Hrvatska poslije pandemije*, 28. tradicionalno savjetovanje, str. 21-58, Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista.
- Bapuji, H. i sur. (2020.) Business and Society Research in Times of the Corona Crisis, *Business & Society*, 59(6), 1067-1078.

- Bayar, Y., Gavriletea, M.D., Estes, J. i Pintea, M.O. (2023.) Impact of banking sector development and environment on population health: evidence from EU transition countries, *Economic Research*, 36(1), 1-24.
- Beck, T.R. i sur. (2020.) Liquidity creation, investment, and growth, *CEPR Discussion Paper* 14956.
- Becket, A., Hewer, P. i Howcroft, B. (2000.) An exposition of consumer behaviour in the financial services industry, *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 15-26.
- Berger, A.N. i Bouwman, C.H.S. (2013.) How does capital affect bank performance during financial crises, *Journal of Financial Economics*, 109(1), 146-176.
- Berger, A.N. i sur. (2020.) Banks and the real economy: An assessment of the research, *Journal of Corporate Finance*, 62, 101513.
- Berger, A.N. i sur. (2021.) The way forward for banks during the COVID-19 crisis and beyond: Government and central bank responses, threats to the global banking industry, *Journal of Banking & Finance*, 133, 1-4.
- Bilić, A. i Mokrović, D. (2021.) Očuvanje radnih mjesta u vrijeme krize izazvane pandemijom COVID-a 19, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 58(2), 525-552.
- Coombs, W.T. (2007.) Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation Review*, 10, 1-14.
- Čavrak, V. (2020.) Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju, *EFZG Working Paper Series*, 3, 1-19.
- Demirgüç-Kunt, A. i sur. (2021.) Banking sector performance during the COVID-19 crisis, *Journal of Banking & Finance*, 133, 1-22.
- Družić, I. (2010.) Dugoročni trendovi i ograničenja hrvatskog turističkog tržišta, *Ekonomski pregled*, 61(3-4), 103-136.
- Giovannini, A., Iacopetta, M. i Minetti, R. (2013.) Financial markets, banks, and growth: Disentangling the Links, *Documents de Travail de l'OFCE*, 131, 105-147.
- Hogan, H. i Murphy, M. (2022.) Re-thinking the coronavirus pandemic as a policy punctuation: COVID-19 as a path-clearing policy accelerator, *Policy and Society*, 41(1), 40-52.
- Ivanović, V. (2014.) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, *Međunarodne studije*, 14(2), 9-29.
- Ishihara, Y. (2005.) Quantitative Analysis of Crisis : Crisis Identification and Causality, *Policy Research Working Paper, No. 3598*, World Bank.
- Jurlin, K. (2020.) Utjecaj pandemije koronavirusa na svjetsko gospodarstvo, *IRMO aktualno*, 9, 1-10.

- King, G. (2002.) Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination, *Journal of Business Ethics*, 41(3), 235-249.
- Kraus, S. i sur. (2020.) The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.
- Krešić, D. i Mikulić, J. (2020.) Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije, *Institut za turizam*, 1, 1-3.
- Kwok, P.K., Yan, M., Qu, T. i Lau, H. (2021.) User acceptance of virtual reality technology for practicing digital twin-based crisis management, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 34(7-8), 874 – 887.
- Legčević, J. i Taučer, K. (2014.) Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vijesnik*, 27(1), 199 – 208.
- Levine, R. (1997.) Financial Development and Economic Growth: Views and agenda, *Journal of Economic Literature*, 35, 688-726.
- Luketa, E. (2021.) Teorijski aspekti korporativne komunikacije i njezinih sastavnica, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15(1-2), 107-115.
- Marcu, M.R. (2021.) The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Banking Sector, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 205-223.
- Milburn, T.W., Schuler, R.S. i Watman, K.H. (1983.) Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization, *Human Relations*, 36(12), 1141-1160.
- Mintrom, M. i True, J. (2022.) COVID-19 as a policy window: policy entrepreneurs responding to violence against women, *Policy and Society*, 41(1), 143-154.
- Muparadzi, T. i Rodze, L. (2021.) Business Continuity Management in a Time of Crisis: Emerging Trends for Commercial Banks in Zimbabwe during and Post the Covid-19 Global Crisis, *Open Journal of Business and Management*, 9(3), 1169-1197.
- Nguyen, P.T. (2022.) The Impact of Banking Sector Development on Economic Growth: The Case of Vietnam's Transitional Economy, *Journal of Risk and Financial Management* 15, 1-18.
- Omanović, A. (2017.) Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Mostaru*, 3, 26-43.
- Ordonez-Ponce i sur. (2022.) Canadian banks and their responses to COVID-19— stakeholder-oriented crisis management, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-22.
- Plenković, M. (2015.) Crisis Communication, *Media, culture and public relations*, 6(2), 113 – 118.

- Prochniak, M. i Wasiak, K. (2017.) The Impact of the Financial System on Economic Growth in the Context of the Global Crisis: Empirical Evidence from the EU and OECD Countries, *Empirica* 44, 295-337.
- Rogić Dumančić i sur. (2020.) Utjecaj COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo. U: Tica, J., Bačić, K. (ur.) *Ekonomska politika Hrvatske u 2021. – Hrvatska poslije pandemije, 28. tradicionalno savjetovanje*, str. 121-163, Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista.
- Roška, V., Buneta, A. i Papić, M. (2021.) The effect of the COVID-19 pandemic on the Croatian economy, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 9(1), 59-78.
- Valackiene, A. (2011.) Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(1), 78-90.
- Vasickova, V. (2019.) Crisis Management Process - A Literature Review and a Conceptual Integration, *Acta Oeconomica Pragensia* 27(3-4), 61-77.
- Žigman, A. i sur. (2021.) Crisis management in Public Insitutions- Croatian financial systems and the COVID-19 pandemic, *Management*, 26, 1-16.

## INTERNETSKI IZVORI

- Barone, A. (2022.) How Banking Works, Types of Banks, and How To Choose the Best Bank for You. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/b/bank.asp> (prezeto 15. ožujka 2023. 08:10)
- Dijk, M.V. i sur. (2020.) How banks affect investment and growth: New evidence. Dostupno na: <https://cepr.org/voxeu/columns/how-banks-affect-investment-and-growth-new-evidence> (preuzeto 21. ožujka 2023. 17:15)
- Državni zavod za statistiku (2021.) BDP i nacionalni računi. Dostupno na <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/bdp-i-nacionalni-racuni/> (preuzeto 21. ožujka 2023 18:00)
- EUROSTAT (2021.) Real GDP growth rate – volume. Dostupno na <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en> (preuzeto 30. ožujka 2023. 12:30)
- Hrvatska gospodarska komora (2020.) Globalna robna razmjena s osvrtom na najveća svjetska gospodarstva te 2019. i 2020. godinu. Dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/globalna-robna-razmjena5e873b93c3b3e.pdf>. (preuzeto 27. ožujka 2023. 13:45)
- Hrvatska narodna banka (2020.) HNB danas održao redovitu i strukturnu operaciju. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/hnb-danas-odrzao-redovitu-i-strukturnu-operaciju> (preuzeto 13. travnja 2023. 22:10)
- Hrvatska narodna banka (2023.) Komentar kretanja u bankovnom sustavu za 2022. godinu. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/komentar-kretanja-u-bankovnom-sustavu-za-2022> (preuzeto 6. travnja 2023. 21:15)

- Hrvatska narodna banka (2022.) Kreditne institucije. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/popis-kreditnih-institucija> (preuzeto 6. travnja 2023. 22:00)
- Hrvatska narodna banka (2022.) Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/drugemonetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija> (preuzeto 4. travnja 2023. 18:00)
- Hrvatska narodna banka (2015.) Osnove i ciljevi. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/osnove-i-ciljevi> (preuzeto 4. travnja 2023. 12:15)
- Hrvatska narodna banka (2022.) Statistička priopćenja. Dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticka-priopcenja> (preuzeto 29. ožujka 2023. 13:05)
- Hrvatska narodna banka (2020.) Što su devizne intervencije? Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/sto-su-devizne-intervencije-> (preuzeto 10. travnja 2023. 18:00)
- HR Portfolio (2020.) Dostupno na <https://hrportfolio.hr/vijesti/ekonomija/> (preuzeto 20. ožujka 2023. 13:10)
- Jenkins, J. (2020.) Technology & Situational Awareness in Crisis Management. Kognitiv Spark. Dostupno na <https://www.kognitivspark.com/blog/how-tech-adoption-and-situational-awareness-create-effective-risk-and-crisis-management/> (preuzeto 13. ožujka 2023. 12:35)
- Kodeks korporativnog upravljanja OTP banke d.d. dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf> (preuzeto 13. travnja 2023. 13:50)
- Manovelo, I. (2020.) Banking measures introduced to tackle COVID-19 crisis. Dostupno na: <https://www.lexology.com/commentary/banking-financial-services/croatia/macesic-partners/banking-measures-introduced-to-tackle-covid-19-crisis#Commercial%20banking%20measures> (preuzeto 14. travnja 2023. 15:30)
- O bankarstvu u RH (2023.) Dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh> (preuzeto 1. travnja 2023. 13:59)
- OTP banka dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/otp-banka> (preuzeto 12. travnja 2023. 13:40)
- OTP banka Poštivanje zakonitosti dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/postivanje-zakonitosti> (preuzeto 12. travnja 2023. 14:10)
- OTP grupa u Hrvatskoj dostupna na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/otp-grupa> (preuzeto 12. travnja 2023. 14:00)

- Poslovni.hr/HINA (2023.) Banke u Hrvatskoj lani s ukupnom dobiti od 5,3 milijarde kuna. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/trzista/banke-u-hrvatskoj-lani-s-ukupnom-dobiti-od-53-milijarde-kuna-4379021> (preuzeto 5. travnja 2023. 13:15)
- UNWTO (2020.) COVID-19 related travel restrictions a global review for tourism. Dostupno na <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/TravelRestrictions%20-%2028%20April.pdf> (preuzeto 29. ožujka 2023. 19:00)
- Vlada Republike Hrvatske (2021.) Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. Dostupno na <https://planoporavka.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491> (preuzeto 29. ožujka 2023. 17:00)
- Vlada Republike Hrvatske (2020.) Program konvergencije Republike Hrvatske za 2020. i 2021. godinu. Dostupno na <https://vlada.gov.hr/UserDocImages/2016/Sjednice/2020/Travanj/227%20sjednica%20VRH/Novi%20direktorij/227%20%202%20Program%20konvergencije%20Republike%20Hrvatske%20za%202020.%20i%202021.%20godinu.pdf> (preuzeto 28. ožujka 2023. 15:45)
- Zakon o kreditnim institucijama NN 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19, 47/20, 146/20, 151/22. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/195/Zakon-o-kreditnim-institucijama> (preuzeto 2. travnja 2023. 14:10)
- What is Banking sektor? Dostupno na: <https://www.igi-global.com/dictionary/service-innovation-for-customer-engagement-in-the-italian-banking-sector/> (preuzeto 17. ožujka 2023. 15:45)

## 8. POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

### TABLICE

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1 Uzroci poslovne krize .....  | 6  |
| Tablica 2 Teorije krizne komunikacije .....  | 12 |
| Tablica 3 Podjela i vrste banaka na tržištu .....  | 15 |
| Tablica 4 Odabrani pokazatelji strukture i broja zaposlenih u kreditnim institucijama u Republici Hrvatskoj..... | 21 |
| Tablica 5 Dodijeljene vrijednosti demografskim varijablama ispitanika.....                                       | 39 |
| Tablica 6 Deskriptivni pokazatelji demografskih varijabli .....  | 39 |
| Tablica 7 Deskriptivni pokazatelji za zavisne varijable .....  | 43 |
| Tablica 8 Prosječne ocjene za stavove ispitanika o upravljanju COVID-19 krizom u OTP banci d.d.....              | 49 |

### SLIKE

|  |    |
|--|----|
| Slika 1 Zajedničke karakteristike svih kriznih situacija ..... | 5  |
| Slika 2 Stupnjevi poslovne krize .....                         | 8  |
| Slika 3 Makroekonomski model korona šoka.....                  | 25 |

### GRAFIKONI

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1 Kretanje hrvatskog BDP-a od 2015. do 2021. godine .....                | 28 |
| Grafikon 2 Rangiranje aktivnosti upravljanja COVID-19 krizom u OTP banci d.d..... | 50 |

## 9. PRILOZI

### Prilog 1. ANKETNI UPITNIK

#### Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru na primjeru OTP banke d.d.

Poštovani ispitanici, pred vama se nalazi istraživanje na temu Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru na primjeru OTP banke d.d. Istraživanje se provodi isključivo u svrhu izrade diplomskog rada na Sveučilištu Sjever, na diplomskom studiju Odnosi s javnostima te neće biti iskorišteno u nijednu drugu svrhu. Namijenjeno je zaposlenicima OTP banke d.d. te je u potpunosti anonimno. Za rješavanje ankete potrebno je izdvojiti oko 3-4 minute, stoga unaprijed zahvaljujemo na Vašem izdvojenom vremenu i sudjelovanju u istraživanju.

1. Vaš spol:

- M
- Ž

2. Vaša dob: \_\_\_\_\_

3. Najviše završeni stupanj obrazovanja

Manje od srednje stručne sprema (npr. osnovna škola)

- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Više od visoke stručne sprema (npr. doktorski studij)

4. Ukupne godine radnog staža:

- Do 1 godine
- Od 1 do 5 godina
- Od 6 do 10 godina
- Više od 10 godina

5. Godine radnog staža u OTP banci d.d.:

- Do 1 godine
- Od 1 do 5 godina
- Od 6 do 10 godina
- Više od 10 godina

6. Sektor unutar OTP banke kojem pripada Vaše radno mjesto:

- Centralne funkcije



- Sektor digitalizacije i operativnih poslova
- Sektor financija
- Sektor poslovanja s građanstvom
- Sektor poslovanja s korporativnim klijentima i globalna tržišta
- Sektor upravljanja rizicima

U sljedećoj skupini pitanja nalaze se tvrdnje koje su povezane s upravljanje krizom i kriznom komunikacijom koju je provodila OTP banka d.d. u COVID-19 pandemiji. To su pitanja kojima želimo ispitati Vaše stavove o kriznom upravljanju OTP banke d.d. te Vaše zadovoljstvo pojedinim aktivnostima upravljanja COVID-19 krizom. Tvrdnje su strukturirane prema Likertovoj mjernoj ljestvici za razinu slaganja, stoga je određenoj tvrdnji potrebno dodijeliti ocjenu sukladno Vašoj razini slaganja s tvrdnjom, i to:

- izrazito se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- izrazito se slažem

7. OTP banka d.d. ima razvijen sustav upravljanja u kriznim situacijama s kojim su upoznati svi zaposlenici.
8. Na samom početku COVID-19 pandemije zaposlenici OTP banke d.d. dobili su jasne upute o ponašanju i promjenama na radnom mjestu.
9. Tijekom COVID-19 pandemije nadređeni su zaposlenike redovito obavještavali o promjenama i preporukama ponašanja na radnom mjestu.
10. Zaposlenici OTP banke d.d. su dobili jasne upute vezane za sprječavanje širenja koronavirusa (održavanje higijene ruku, držanje minimalnog razmaka, nošenje medicinske maske, mjerenje temperature i sl.).
11. Za vrijeme COVID-19 pandemije u poslovnicama OTP banke d.d. postavljeno je dovoljno sredstava za dezinfekciju ruku i jasne upute o higijenskim mjerama.
12. U tijeku pandemijske krize OTP banke d.d. kao poslodavac je svojim zaposlenicima omogućila rad od kuće, ako je to dozvoljavala priroda radnog mjesta.
13. Zaposlenici koji su radili od kuće svakodnevno su dobivali jasne upute, obavijesti i informacije koje su im omogućavale nesmetan tijekom redovnog poslovanja.
14. Zaposlenicima koji su radili od kuće omogućeno je korištenje adekvatne tehnološke opreme za obavljanje redovnog poslovanja.

15. Zaposlenicima je omogućeno psihološko savjetovanje tijekom COVID-19 pandemije kako bi se lakše nosili s novim okolnostima i negativnih učincima pandemije.
16. Uprava Društva prenosila je jasne poruke i informacije kojima su zaposlenike usmjeravali kako se ponašati u kojem trenutku pandemije.
17. Zaposlenici su bili jasno upoznati s pravilima, procedurama i izmjenama pravila i procedura u bankarskom sektoru u tijeku pandemije.
18. Zaposlenici koji svakodnevno rade s klijentima održavali su uspješnu komunikaciju s klijentima (građanstvom i poslovnim subjektima) tijekom COVID-19 pandemije.
19. Cjelokupna krizna komunikacija koju je provodila OTP banka d.d. u COVID-19 prema zaposlenicima je uspješna.
20. OTP banka d.d. ima jasno razrađene procedure i strategije za postkrizno razdoblje COVID-19 pandemije.
21. COVID-19 kriza promijenila je poslovanje na mom radnom mjestu u OTP banci d.d.
22. COVID-19 kriza promijenila je cjelokupno poslovanje OTP banke d.d.

Posljednje pitanje odnosi se na Vaše stavove, kritike i/ili preporuke vezane uz kriznu komunikaciju OTP banke d.d. u svim fazama COVID-19 krize (u razdoblju prije krize, u krizi te u postkriznom razdoblju). Iako ovo pitanje nije obvezno, Vaš odgovor bit će od velike važnosti i vrijednosti za provedbu istraživanja, stoga Vas molim da na isto odgovorite.

23. Kako biste okarakterizirani kriznu komunikaciju koju je provodila OTP banka d.d. te koje eventualne nedostatke iste biste izdvojili?

---

---

Vaš odgovor je zabilježen.

Zahvaljujemo na sudjelovanju i doprinosu u istraživanju!

## Prilog 2. KORELACIJSKA MATRICA

|            | Spol   | Dob    | Obrazovanje | Staż_ukupno | Staż_OTP | Sektor_OTP | Razv_sustav_up | Poč_upute | COVID19_redov_obavj | Spječ_šir_upute | Higij_mjere | Rad_od_kuće | Rad_od_kuće_u_pute | Rad_od_kuće_le_hn | Psiho_savj | Uprava_upute | Upoznat_upute | Komun_klijenti | Uspješna_kk | Postkr_strat | Postkr_promj_po_sl_RM | Postkr_promj_po_sl_OTP |
|------------|--------|--------|-------------|-------------|----------|------------|----------------|-----------|---------------------|-----------------|-------------|-------------|--------------------|-------------------|------------|--------------|---------------|----------------|-------------|--------------|-----------------------|------------------------|
| Spol       | 1      | 0,073  | 0,121       | 0,279       | 0,146    | -0,158     | -0,107         | -0,091    | -0,025              | -0,039          | -0,041      | 0,003       | -0,007             | -0,149            | -0,178     | -0,167       | -0,121        | -0,189         | -0,119      | -0,042       | -0,140                | -0,187                 |
| Dob        | 0,073  | 1      | -0,353      | 0,388       | 0,501    | 0,111      | 0,114          | 0,244     | 0,201               | 0,302           | 0,319       | -0,010      | -0,041             | -0,144            | -0,105     | 0,135        | 0,052         | -0,009         | 0,057       | 0,013        | -0,130                | -0,034                 |
| Obrazovan  | 0,121  | -0,353 | 1           | 0,026       | -0,107   | -0,101     | -0,011         | -0,235    | -0,288              | -0,178          | -0,216      | 0,083       | 0,006              | -0,009            | -0,046     | -0,236       | -0,075        | -0,149         | -0,108      | -0,067       | 0,255                 | 0,129                  |
| Staż_ukup  | 0,279  | 0,388  | 0,026       | 1           | 0,690    | 0,157      | 0,047          | -0,023    | 0,028               | 0,022           | -0,006      | 0,113       | 0,121              | -0,169            | -0,179     | 0,071        | 0,012         | -0,125         | -0,069      | 0,010        | -0,126                | -0,116                 |
| Staż_OTP   | 0,146  | 0,501  | -0,107      | 0,690       | 1        | 0,145      | 0,171          | 0,074     | 0,066               | 0,063           | 0,160       | 0,081       | 0,082              | 0,001             | -0,106     | 0,194        | 0,018         | -0,061         | 0,069       | 0,037        | -0,228                | -0,161                 |
| Sektor_O   | -0,158 | 0,111  | -0,101      | 0,157       | 0,145    | 1          | 0,005          | -0,095    | -0,108              | -0,095          | 0,076       | 0,003       | -0,036             | -0,054            | -0,049     | 0,038        | -0,060        | -0,056         | -0,107      | -0,090       | -0,126                | -0,139                 |
| Razv_sust  | -0,107 | 0,114  | -0,011      | 0,047       | 0,171    | 0,005      | 1              | 0,675     | 0,578               | 0,640           | 0,646       | 0,534       | 0,593              | 0,585             | 0,469      | 0,735        | 0,719         | 0,455          | 0,707       | 0,715        | 0,126                 | 0,334                  |
| Poč_upute  | -0,091 | 0,244  | -0,235      | -0,023      | 0,074    | -0,095     | 0,675          | 1         | 0,871               | 0,759           | 0,670       | 0,357       | 0,516              | 0,423             | 0,290      | 0,608        | 0,665         | 0,438          | 0,616       | 0,721        | 0,130                 | 0,287                  |
| COVID19    | -0,025 | 0,201  | -0,288      | 0,028       | 0,066    | -0,108     | 0,578          | 0,871     | 1                   | 0,781           | 0,714       | 0,366       | 0,594              | 0,435             | 0,291      | 0,653        | 0,751         | 0,438          | 0,607       | 0,694        | 0,139                 | 0,323                  |
| Spječ_šir_ | -0,039 | 0,302  | -0,178      | 0,022       | 0,063    | -0,095     | 0,640          | 0,759     | 0,781               | 1               | 0,788       | 0,616       | 0,583              | 0,477             | 0,296      | 0,767        | 0,747         | 0,395          | 0,696       | 0,682        | 0,175                 | 0,384                  |
| Higij_mjer | -0,041 | 0,319  | -0,216      | -0,006      | 0,160    | 0,076      | 0,646          | 0,670     | 0,714               | 0,788           | 1           | 0,450       | 0,545              | 0,508             | 0,353      | 0,711        | 0,713         | 0,398          | 0,612       | 0,590        | 0,096                 | 0,266                  |
| Rad_od_k   | 0,003  | -0,010 | 0,083       | 0,113       | 0,081    | 0,003      | 0,534          | 0,357     | 0,366               | 0,616           | 0,450       | 1           | 0,772              | 0,616             | 0,377      | 0,536        | 0,531         | 0,411          | 0,557       | 0,617        | 0,335                 | 0,519                  |
| Rad_od_k   | -0,007 | -0,041 | 0,006       | 0,121       | 0,082    | -0,036     | 0,593          | 0,516     | 0,594               | 0,583           | 0,545       | 0,772       | 1                  | 0,702             | 0,545      | 0,605        | 0,684         | 0,557          | 0,607       | 0,698        | 0,348                 | 0,550                  |
| Rad_od_k   | -0,149 | -0,144 | -0,009      | -0,169      | 0,001    | -0,054     | 0,585          | 0,423     | 0,435               | 0,477           | 0,508       | 0,616       | 0,702              | 1                 | 0,535      | 0,578        | 0,549         | 0,437          | 0,544       | 0,699        | 0,225                 | 0,407                  |
| Psiho_sav  | -0,178 | -0,105 | -0,046      | -0,179      | -0,106   | -0,049     | 0,469          | 0,290     | 0,291               | 0,296           | 0,353       | 0,377       | 0,545              | 0,535             | 1          | 0,457        | 0,581         | 0,837          | 0,691       | 0,584        | 0,539                 | 0,538                  |
| Uprava_u   | -0,167 | 0,135  | -0,236      | 0,071       | 0,194    | 0,038      | 0,735          | 0,608     | 0,653               | 0,767           | 0,711       | 0,536       | 0,605              | 0,578             | 0,457      | 1            | 0,801         | 0,512          | 0,731       | 0,664        | 0,142                 | 0,327                  |
| Upoznat_u  | -0,121 | 0,052  | -0,075      | 0,012       | 0,018    | -0,060     | 0,719          | 0,665     | 0,751               | 0,747           | 0,713       | 0,531       | 0,684              | 0,549             | 0,581      | 0,801        | 1             | 0,569          | 0,777       | 0,768        | 0,318                 | 0,473                  |
| Komun_kli  | -0,189 | -0,009 | -0,149      | -0,125      | -0,061   | -0,056     | 0,455          | 0,438     | 0,395               | 0,398           | 0,411       | 0,557       | 0,437              | 0,837             | 0,512      | 0,569        | 1             | 0,805          | 0,605       | 0,614        | 0,577                 |                        |
| Uspješna   | -0,119 | 0,057  | -0,108      | -0,069      | 0,069    | -0,107     | 0,707          | 0,616     | 0,607               | 0,696           | 0,612       | 0,557       | 0,607              | 0,544             | 0,691      | 0,731        | 0,777         | 0,805          | 1           | 0,791        | 0,506                 | 0,577                  |
| Postkr_str | -0,042 | 0,013  | -0,067      | 0,010       | 0,037    | -0,090     | 0,715          | 0,721     | 0,694               | 0,682           | 0,590       | 0,617       | 0,698              | 0,699             | 0,584      | 0,664        | 0,768         | 0,605          | 0,791       | 1            | 0,403                 | 0,570                  |
| Postkr_pr  | -0,140 | -0,130 | 0,255       | -0,126      | -0,228   | -0,126     | 0,126          | 0,130     | 0,139               | 0,175           | 0,096       | 0,335       | 0,348              | 0,225             | 0,539      | 0,142        | 0,318         | 0,614          | 0,506       | 0,403        | 1                     | 0,817                  |
| Postkr_pr  | -0,187 | -0,034 | 0,129       | -0,116      | -0,161   | -0,139     | 0,334          | 0,287     | 0,323               | 0,384           | 0,266       | 0,519       | 0,550              | 0,407             | 0,538      | 0,327        | 0,473         | 0,577          | 0,577       | 0,570        | 0,817                 | 1                      |



Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

IZJAVA O  
AUTORSTVU I  
SUGLASNOST ZA JAVNU  
OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, **Mihaela Idžojić** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom **Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru na primjeru OTP banke** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:  
**Mihaela Idžojić**

Mihaela Idžojić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, **Mihaela Idžojić** neopozivo izjavljujem da sam suglasana s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom **Upravljanje COVID-19 krizom u bankarskom sektoru na primjeru OTP banke** čija sam autorica.

Student/ica:  
**Mihaela Idžojić**

Mihaela Idžojić  
(vlastoručni potpis)