

# Upravljanje rizicima i kontinuitetom poslovanja - analiza stanja na području Republike Hrvatske

---

Jug, Domagoj

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:303630>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-24**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 70/OMIL/2021**

**Upravljanje rizicima i kontinuitetom poslovanja – analiza stanja u organizacijama na području Republike Hrvatske**

**Domagoj Jug, 1478/336D**

Koprivnica, srpanj 2021. godine





# Sveučilište Sjever

**Odjel za Održivu mobilnost i logistiku**

**Diplomski rad br. 70/OMIL/2021**

## **Upravljanje rizicima i kontinuitetom poslovanja – analiza stanja u organizacijama na području Republike Hrvatske**

**Student**

Domagoj Jug, 1478/336D

**Mentor**

prof. dr. sc. Krešimir Buntak



# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika		
PRISTUPNIK	Domagoj Jug	MATIČNI BROJ	1478/336D
DATUM		KOLEGIJ	Upravljanje poslovnim procesima u logistici
NASLOV RADA	Upravljanje rizicima i kontinuitetom poslovanja – analiza stanja na području Republike Hrvatske		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Risk management and business continuity - analysis of the situation in the Republic of Croatia		
MENTOR	dr.sc. Krešimir Buntak	ZVANJE	redovni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica 2. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član 3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor 4. doc.dr.sc. Predrag Brlek, zamjenski član 5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	070/OMIL/20211
OPIS	<p>Upravljanje kontinuitetom poslovanja, odnosno analiza rizika koji može ugroziti kontinuitet poslovanja postaje imperativ za gotovo sve organizacije koje funkcioniraju u modernom okruženju. Kako bi organizacija mogla identificirati potencijalne rizike koji bi mogli ugroziti kontinuitet poslovanja neophodno je odrediti kontekst organizacije i na temelju konteksta organizacije analizirati rizike koji mogu ugroziti kontinuitet poslovanja. Međutim, u praksi menadžment često nije svjestan važnosti identifikacije rizika i osiguranja kontinuiteta poslovanja. S obzirom na to, u ovom radu potrebno je:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- opisati organizacijski kontekst</li><li>- opisati okoline organizacije i zainteresirane strane iz organizacijskih okolina</li><li>- opisati rizike</li><li>- opisati sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja</li><li>- provesti istraživanje u kojem će se ustanoviti u kojoj mjeri i na koji način su organizacije na području Republike Hrvatske upoznate s rizicima u poslovanju i kontinuitetom poslovanja</li></ul>

ZADATAK URUČEN

1.7.2021.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Predgovor**

Ovim putem želio bih se na prvom mjestu zahvaliti svojim roditeljima koji su uz mene bili tokom cijelog perioda studiranja i pružali mi stalnu podršku bez kojih moje cjelokupno obrazovanje ne bi bilo ostvarivo. Zahvaljujem se također i svojoj ostaloj obitelji, a najviše sestri Magdaleni koja me uvijek saslušala i pružila savjet u mojim najtežim trenucima. Hvala Vam što ste vjerovali i bili uz mene.

Zahvaljujem se mentorima, prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku te asistentu, Matiji Kovačiću, mag. ing. traff., što su prije svega prihvatili moj zahtjev za mentorstvom, izdvojili vrijeme te me vodili i pružali stalnu pomoć svojim kvalitetnim i stručnim savjetima tokom izrade diplomskog rada. Veliko Vam hvala.

Zahvaljujem se svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever s odjela Održive mobilnosti i logistike na prenesenom znanju tokom posljednje dvije godine studiranja.

## Sažetak

Današnje poslovanje svih organizacija obilježeno je, unatoč ubrzanom razvoju, porastom kompleksnosti organizacija koje su zbog dinamički turbulentne okoline konstantno izložene stalnim promjenama iz vanjske okoline. Organizacijski kontekst unatoč stalnim promjenama i zahtjevima svih zainteresiranih strana sa sobom donosi rizike i nestabilnost u poslovanju zbog čega menadžeri organizacija moraju putem raznih tehnika i metoda pronaći adekvatan način kako učinkovito upravljati rizicima. Upravljanje rizicima predstavlja proces planiranja, organiziranja i kontroliranja aktivnosti organizacije koji pritom pruža jasniji pogled u budućnost organizacije i njezine potencijalne ishode čime organizacije dobivaju jasniju sliku kako bi stvorile određenu konkurentsku prednost nad svojom konkurencijom, ostvarile svoje ciljeve i nastojale osigurati kontinuitet poslovanja.

**Ključne riječi:** organizacijski kontekst, zainteresirane strane, procesni pristup poslovanju, rizici u poslovanju, upravljanje poslovnim rizicima, osiguranje kontinuiteta poslovanja, plan oporavka od katastrofe



## Summary

Nowadays business of all organizations is marked, despite the rapid development, by the increasing complexity of the organizations, which due to dynamic turbulent environments is constantly exposed to constant changes from the external environment. The organizational context, despite the constant changes and requirements of all stakeholders, brings with it risks and instability in business, which is why the managers of organizations must find an adequate way to effectively manage risks through various techniques and methods. Risk management is the process of planning, organizing and controlling an organization's activities which provides a clearer view of the organization's future and its potential outcomes, giving organizations a clearer picture to create a competitive advantage over their competitors, achieve their goals and improve their business.

**Keywords:** organizational context, stakeholders, process approach to business, business risks, business risk management, business continuity assurance, disaster recovery plan

## **Popis korištenih kratica**

**ISO** – međunarodna organizacija za standardizaciju

**SWOT** – snage, slabosti, prilike, prijetnje

**CBA** – analiza troškova i koristi

**PDCA** – planiranje, provedba, provjera, poboljšanje

**BCP** – plan kontinuiteta poslovanja

**DRP** – plan oporavka od katastrofe

**BCMS** – sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja

**BIA** – analiza utjecaja na poslovanje

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Problem, predmet i objekt istraživanja.....	2
1.2.	Hipoteza istraživanja.....	2
1.3.	Svrha i ciljevi istraživanja.....	2
1.4.	Znanstvene metode.....	2
1.5.	Struktura diplomskog rada.....	3
1.6.	Očekivani doprinos istraživanja.....	4
2.	Organizacija i razumijevanje organizacijskog konteksta.....	5
2.1.	Okolina organizacije.....	10
2.1.1.	<i>Vanjska okolina.....</i>	<i>11</i>
2.1.2.	<i>Unutarnja okolina.....</i>	<i>12</i>
2.1.3.	<i>Poslovna okolina.....</i>	<i>13</i>
2.2.	Zainteresirane strane organizacije.....	13
2.3.	Suočavanje organizacije sa problemima u poslovanju.....	14
2.4.	Procesni pristup poslovanju.....	16
2.4.1.	<i>Dodana vrijednost procesnog pristupa.....</i>	<i>18</i>
2.4.2.	<i>Obilježja i vrste poslovnih procesa.....</i>	<i>19</i>
2.4.3.	<i>Identifikacija poslovnih procesa.....</i>	<i>22</i>
3.	Općenito o rizicima.....	24
3.1.	Uloga rizika u poslovanju.....	26
3.2.	Klasifikacija rizika.....	28
3.3.	Upravljanje poslovnim rizicima.....	31
3.3.1.	<i>Identifikacija rizika.....</i>	<i>36</i>
3.3.2.	<i>Analiza rizika.....</i>	<i>37</i>
3.3.3.	<i>Vrednovanje rizika.....</i>	<i>39</i>
3.3.4.	<i>Tretman rizika.....</i>	<i>40</i>
4.	Osiguranje kontinuiteta poslovanja.....	43
4.1.	Plan oporavka od katastrofe.....	48
4.2.	Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja.....	51
5.	Empirijski dio.....	55
5.1.	Instrument istraživanja.....	55
5.2.	Opis uzorka.....	55

5.3. Prikupljanje i statistička obrada podataka.....	62
5.4. Rezultati .....	63
6. Rasprava.....	99
7. Zaključak.....	101
Popis literature .....	104
Popis slika .....	108
Popis tablica.....	109
Popis grafikona .....	110

# 1. Uvod

Rizici su oduvijek bili i ostali prisutni u svim ljudskim životima od početka pa sve do današnjeg modernog načina života, ali i poslovanja. Usporedno sa rastom i razvojem života, a jednako tako i porastom kompleksnosti organizacija, rizici su također postali sve složeniji, pa je ujedno i njihovo upravljanje postalo znatno teže. Današnje, nesigurno vrijeme, obilježeno je brojnim ekonomskim krizama i ratovima koje predstavljaju znatan utjecaj na živote ljudi, ali i organizacija.

Rizici su danas sastavni dio svake organizacije i predstavljaju velik izazov za menadžment koji nastoji putem sustava upravljanja rizicima upotrijebiti različite metode za identificiranje rizika i pritom adekvatno upravljati rizicima. Od organizacija se očekuje da razumiju svoje rizike kako bi nastojale lakše njima upravljati. U prirodi je svih organizacija da se u poslovanju susreću sa rizicima raznih skupina gdje se najviše ističe podjela rizika prema hazardnim, kontrolnim i rizicima prilike, stoga organizacije moraju vršiti kontinuiranu kontrolu i nastojati umanjiti štetu identificiranih rizika što je to bolje moguće. Uz kvalitetno uspostavljen sustav upravljanja rizicima, organizacije će uspjeti osigurati kontinuitet poslovanja i na taj način će se moći posvetiti unaprjeđivanju poslovnih procesa bez novonastalih šteta.

U početku upravljanju rizicima pristupalo se na tradicionalan način koji nije davao zadovoljavajuće rezultate te su organizacije unatoč tome trebale promjene, odnosno poboljšanja u sustavima upravljanja rizicima. Promjenama izmijenio se cjelokupan pristup koji rizik proučava kao i priliku, a ne samo kao prijetnju. Kako bi se suvremeni pristup primijenio na sve organizacije i njihove kontekste, najveću ulogu u navedenome ima norma ISO 31000:2018 koja pomaže kako bi sve organizacije djelotvorno i učinkovito implementirale sustav upravljanja rizicima putem načela i smjernica koje predstavljaju put prema efektivnom i efikasnom upravljanju rizicima u današnjem poslovanju. Uz normu ISO 31000:2018, važno je istaknuti i sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja koji kao dio norme ISO 22301:2019 nastoji smanjiti mogućnost prekida poslovanja, odnosno na odgovarajući način pronaći odgovore i smanjiti potencijalnu štetu nastalu poremećajem.

Uz kvalitetno implementiran sustav upravljanja rizicima i sustav osiguranja kontinuiteta poslovanja, organizacije će rizičnim situacijama pristupiti već unaprijed razrađenim i pripremljenim planom i na taj način nastaviti svoje poslovanje te zadovoljiti sve zahtjeve zainteresiranih strana.

## **1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja**

Problem istraživanja je prekid u kontinuitetu poslovanja, odnosno utjecaj koji rizici mogu imati na organizaciju kao sustav i na vjerojatnost prekida poslovanja.

Predmet istraživanja opisan u ovom diplomskom radu je sustav upravljanja rizicima i sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja u organizacijama kao i utjecaj koji implementacija sustava upravljanja rizicima i sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja ima na organizaciju.

Objekt istraživanja su organizacije koje posluju na području Republike Hrvatske.

## **1.2. Hipoteza istraživanja**

U diplomskom radu postavljene su dvije hipoteze:

- Hipoteza 1: Srednje i velike organizacije imaju veću svijest o potrebi upravljanja rizicima
- Hipoteza 2: Srednje i velike organizacije imaju razvijen sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja

## **1.3. Svrha i ciljevi istraživanja**

Diplomski rad objašnjava u kakvom okruženju današnje organizacije posluju, odnosno što karakterizira organizacijski kontekst te kakav utjecaj zainteresirane strane mogu imati na poslovanje organizacija. Osim navedenog, cilj diplomskog rada predstaviti je sa kojim se problemima brojne organizacije u današnjem poslovanju susreću i kako pristupiti rješavanju problema kroz procesni pristup poslovanju. Isto tako, u diplomskom radu opisuje se kakav utjecaj rizici mogu imati na poslovanje i koju ulogu norma ISO 31000:2018 ima u poslovanju te kako nastojati osigurati kontinuitet poslovanja uz sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja ISO 22301:2019. Osim teorijskog dijela provedeno je i istraživanje sa ciljem prikupljanja i statističke obrade podataka te analiziranja dobivenih rezultata u svrhu praktičnog doprinosa.

## **1.4. Znanstvene metode**

Metode koje će se koristiti u obradi teorijskog dijela diplomskog rada su:

- metoda indukcije - korištena je za donošenje zaključaka koji se temelje na analizi rezultata istraživanja iz kojih se na temelju zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva došlo do zaključka o općem sudu

- metoda dedukcije – korištena je za donošenje zaključaka koji se temelje na analizi rezultata istraživanja iz kojih se na temelju zapažanja općih sudova izvode pojedinačni zaključci
- metoda analize - korištena je za raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka kako bi se dobili jednostavniji sastavni dijelovi i elementi,
- metoda sinteze – korištena je kako bi se sastavile jednostavne misaone tvorevine u složene, pritom povezujući izdvojene elemente i odnose u jedinstvenu cjelinu,
- metoda deskripcije – korištena je kako bi se opisale činjenice, procesi i predmeti u prirodi i društvu, bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja,
- metoda kompilacije – korištena je kao postupak kojim su se preuzeli tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđa opažanja, stavovi, zaključci i spoznaje.

Za obradu istraživanja korištene su tehnike deskriptivne statistike. Istraživanje je provedeno na odabranim organizacijama koje su odabrane slučajnim odabirom. Za provedbu istraživanja korištena je anketa koja je opisana u poglavlju 5.

## **1.5. Struktura diplomskog rada**

Sadržaj diplomskog rada sastoji se 7 poglavlja.

U uvodnom poglavlju diplomskog rada opisuju se problem, predmet i objekt istraživanja, ističu se definirane hipoteze, svrha i ciljevi istraživanja, korištene znanstvene metode, struktura diplomskog rada i naposljetku očekivani doprinos istraživanja.

U drugom poglavlju nastoji se pojasniti zašto se organizacije u današnjem poslovanju susreću sa mnogobrojnim problemima u poslovanju i nastoji se interpretirati organizacijski kontekst svake organizacije uz detaljan opis vanjske, unutarnje i poslovne okoline organizacije. Uz navedeno, također poglavlje govori o modernom, procesnom pristupu poslovanju i dodanoj vrijednosti koju pristup stvara te obilježjima i vrstama poslovnih procesa kao i identifikaciji procesa.

Treće poglavlje predstavlja rizike i njihovu ulogu u poslovanju. Osim toga, opisuje se podjela, odnosno klasifikacija rizika i predstavlja se norma ISO 31000:2019 vezana za upravljanje poslovnim rizicima uz četiri aktivnosti: identifikaciju rizika, analizu rizika, vrednovanje rizika i tretman rizika.

Četvrto poglavlje nastoji objasniti kako osigurati kontinuitet poslovanja u organizacijama te opisuje čemu služi i zašto je važan plan oporavka od katastrofe uz detaljno objašnjenu normu ISO 22301:2019.

Peto poglavlje predstavlja istraživanje te uključuje instrument istraživanja, opis uzorka, prikupljanje i statističku obradu podataka.

Šesto poglavlje predstavlja raspravu, odnosno objašnjenja za dobivene rezultate provedene anketnim istraživanjem.

U sedmom poglavlju dan je zaključak diplomskog rada, definirane se preporuke za ubuduće istraživače ovog područja kao i što su definirana ograničenja provedenog istraživanja.

## **1.6. Očekivani doprinos istraživanja**

Provedenim istraživanjem identificirano je kako je upravljanje kontinuitetom poslovanja u organizacijama zapostavljeno i kako organizacije ne potenciraju potrebu analize rizika, definiranja mjera, odnosno kako nemaju jasno istaknutu i komuniciranu politiku upravljanja rizicima u organizaciji prema zaposlenicima.

Znanstveni doprinos rada odnosi se na empirijsko istraživanje koje može biti osnova za provođenje budućih istraživanja vezanih uz osiguranje kontinuiteta poslovanja i analizu rizika kao i istraživanje odnosa organizacije prema rizicima i kontinuitetu poslovanja.

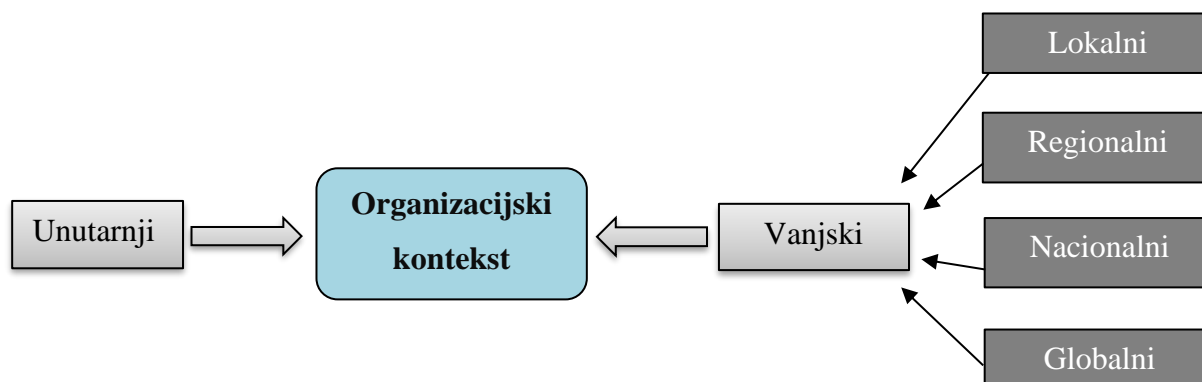


## 2. Organizacija i razumijevanje organizacijskog konteksta

Organizacije u današnje vrijeme posluju na tržištu u kojem konkurencija iz dana u dan postaje sve kompetentnija. Proteklih godina prošloga stoljeća promjene u organizacijskoj okolini nisu bile toliko česte i turbulentne kao danas, stoga se navedeno odrazilo i kroz smanjenje potreba za čestom prilagodbom u poslovanju same organizacije. Manji zastoji unutar organizacija popraćeni su relativno kraćim vremenom popravaka bez brojnih inženjera, stručnjaka i ostalih pripadajućih djelatnika u organizacijama. Brzi rast i razvoj današnjih tehnologija te pojava novih i povećanje kompleksnosti organizacija i njihovih poslovanja stavlja menadžere brojnih organizacija u izazov kako i na koji način odgovoriti i prilagoditi poslovanje na novonastalu promjenu unutar organizacije i/ili izvan nje.

Promjene koje se događaju u organizaciji ili u njezinoj okolini su promjene u kontekstu organizacije. Organizacijski kontekst treba shvatiti kao okruženje koje svojom pojavom ima izuzetno bitan utjecaj na organizaciju i sastavni je dio nje. „Staviti organizaciju u kontekst“, znači analizirati trenutačnu situaciju organizacije u okviru njene okolnosti na domaćem i međunarodnom tržištu. U tom pogledu postoje dvije razine konteksta: unutarnji i vanjski kontekst. Vanjski kontekst se sagledava na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini (Drljača et al., 2015).

U nastavku slika 1 prikazuje razine konteksta organizacije.



Slika 1 Razine konteksta organizacije

Izvor: Drljača, M., Bešker, M., Čiček, J. (2015). Unutarnji i vanjski kontekst organizacije, Zbornik radova 16. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta i konkurentnost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Opatija, Zagreb, str. 455-472.

Jedan od zadataka menadžmenta svake organizacije jest da svojim djelovanjem i poduzimanjem mjera i aktivnosti nastoje osigurati uspješnost poslovanja vrlo složenog sustava koji se s jedne strane sastoji od ostvarivanja interesa organizacije (postizanja definiranih strateških ciljeva organizacije), a s druge strane od okruženja organizacije.

Promjene u kontekstu organizacije mogu biti pozitivne i negativne. Pozitivne promjene u kontekstu organizacije stvaraju određene prilike ili pogodnosti koje će imati pozitivan utjecaj na budućnost poslovanja organizacije. Takve promjene važno je pravovaljano iskoristiti te s time steći konkurentnost i kompetentnost na tržištu. S druge strane, negativne promjene stvaraju prijetnju organizaciji i veoma važno je na njih pravovremeno i na adekvatan način reagirati zbog postojanja mogućnosti ostvarivanja negativnih rezultata poslovanja organizacije.

Okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst organizacije dijele se:

- s obzirom na učinak
- s obzirom na značaj
- s obzirom na trajanje
- s obzirom na učestalost (Drljača et al., 2015).

U nastavku tablica 1 prikazuje pojavne oblike navedenih okolnosti.

*Tablica 1 Vrste podjela okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst organizacije*

<b>VRSTA PODJELE</b>	<b>POJAVNI OBLICI</b>
<i>S obzirom na <b>učinak</b></i>	- pozitivne - neutralne - negativne
<i>S obzirom na <b>značaj</b></i>	- beznačajne - značajne - presudne
<i>S obzirom na <b>trajanje</b></i>	- kratkotrajne - traju određeno vrijeme - konstantne
<i>S obzirom na <b>učestalost</b></i>	- povremene - srednje učestalosti - konstantne

*Izvor: Drljača, M., Bešker, M., Čiček, J. (2015). Unutarnji i vanjski kontekst organizacije, Zbornik radova 16. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta i konkurentnost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Opatija, Zagreb, str. 455-472.*

Revizijom norme ISO 9001:2015 uveden je zahtjev za razumijevanje organizacije i njezinog konteksta kojim se utvrđuju unutarnji i vanjski elementi koji su bitni za njenu svrhu i strategiju (ISO 9001:2015).

Razumijevanje unutarnjeg konteksta organizacije uključuje:

- organizacijsku strukturu, ovlasti, upravljanje i raspodjelu odgovornosti unutar organizacije

- definirane i utvrđene strategije, politike, opće i posebne upravljačke ciljeve organizacije
- resurse i znanje (kapital, procese, vrijeme, ljudske potencijale, tehnologiju, energetske resurse i dr.)

- informacijske i komunikacijske sustave, protok informacija unutar i između poslovnih procesa, donošenje i provođenje poslovnih odluka

- kulturu organizacije kao utvrđeni okvir sustava vrednota unutar organizacije

- standarde i modele usvojene od strane organizacije

- oblik i opseg ugovornih odnosa organizacije (Drljača et al., 2015).

Razumijevanje vanjskog konteksta organizacije, kao što je već prethodno obrazloženo, sagledava se sa lokalne, nacionalne, regionalne i globalne razine te jedan od važnih faktora je pozicionirati organizaciju u okviru navedenih razina. Svaka organizacija koja je pripremljena i dobro upravljana trebala bi bez obzira na zahtjev norme ISO 9001:2015 imati jasnu analizu i sliku vanjskog konteksta organizacije kako bi nastojala prema tome utvrditi kvalitetnu strategiju vlastitog poslovanja i usmjeriti poslovanje prema ispunjenju menadžerskih ciljeva.

*Tablica 2 Razumijevanje vanjskog konteksta organizacije na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini*

<b>VANJSKI KONTEKST ORGANIZACIJE</b>			
<i>Lokalna razina</i>	<i>Nacionalna razina</i>	<i>Regionalna razina</i>	<i>Globalna razina</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- značaj organizacije za lokalnu zajednicu (organizacija kao faktor socijalne stabilnosti, gospodarski značaj)</li> <li>- uloga lokalne zajednice u upravljanju organizacijom</li> <li>- suradnje organizacije s lokalnom zajednicom</li> <li>- utjecaj lokalne zajednice na organizaciju</li> <li>- mjesto osnivanja organizacije (osnivanje organizacije na području lokalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zakoni, norme, propisi</li> <li>- kulturološki okvir (pismo, jezik, tradicija, običaji, navike)</li> <li>- društveni okvir (stupanj razvijenosti demokracije)</li> <li>- financijski okvir (stupanj razvijenosti nacionalne ekonomije, dostupnost financijskih sredstava)</li> <li>- tehnološki okvir (stupanj razvoja tehnologije)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stupanj konkurentnosti u okvirima regionalne zajednice</li> <li>- stupanj ovisnosti o uvozu/izvozu u regiju/iz regije</li> <li>- stupanj ovisnosti (ljudski potencijali, tehnologija, izvori financiranja)</li> <li>- doprinos regionalnoj zajednici (gospodarski, kulturološki, tehnološki)</li> <li>- članstvo u ekonomskim,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uloga organizacije na globalnoj razini (tržištu)</li> <li>- stupanj konkurentnosti organizacije na globalnom tržištu</li> <li>- stupanj ovisnosti o globalnom tržištu i stabilnost/nestabilnosti globalnog tržišta</li> </ul>

zajednice ili je ispostava organizacije koja ima sjedište negdje drugdje)	- ekonomski okvir (dodirne točke s financijskim, tehnološkim, društvenim i institucionalnim okvirom) - ekološki okvir (ekološka osviještenost o održivom razvoju)	političkim i drugim integracijama na regionalnoj razini	
---	--	---	--

*Izvor: Obrada autora prema Drljača, M., Bešker, M., Čiček, J. (2015). Unutarnji i vanjski kontekst organizacije, Zbornik radova 16. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta i konkurentnost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Opatija, Zagreb, str. 455-472.*

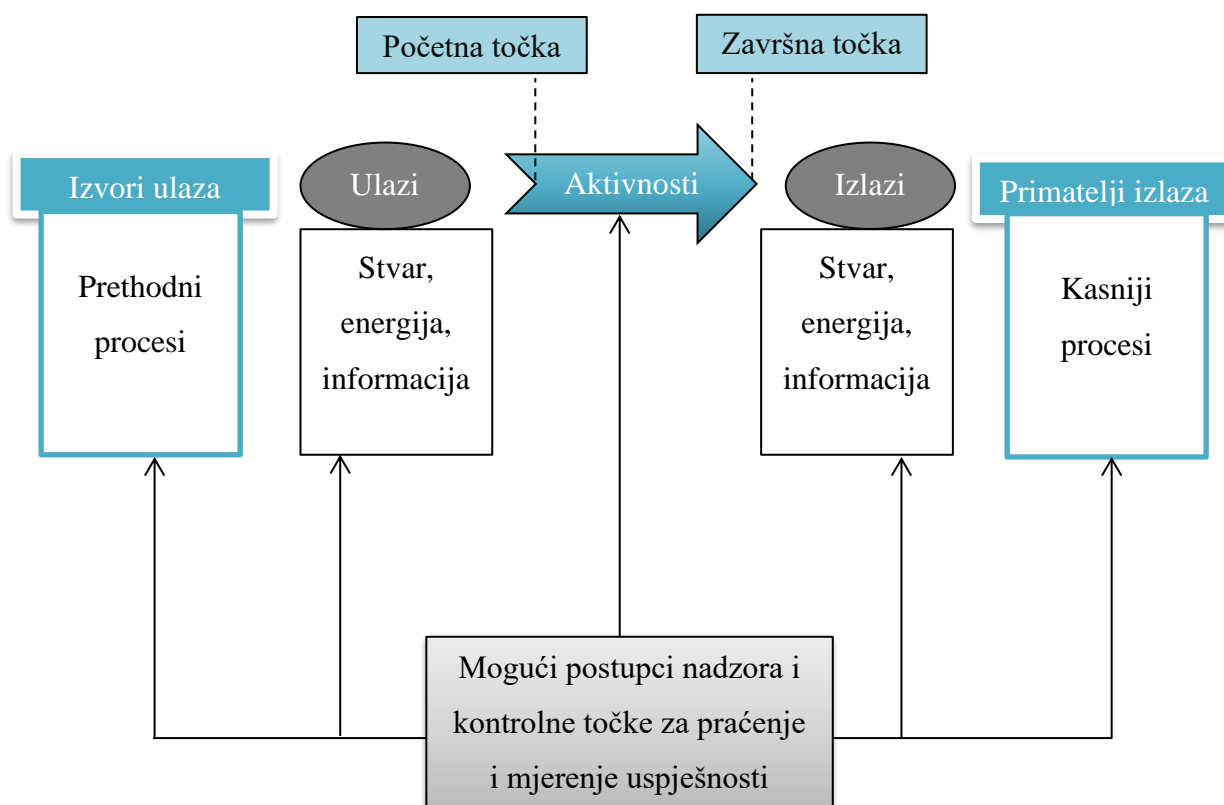
Svaka organizacija treba identificirati unutarnje i vanjske čimbenike (pozitivne ili negativne) koji sačinjavaju njezin kontekst, a imaju ili mogu imati utjecaj na ostvarenje željenog ishoda poslovnog rezultata organizacije.

U pogledu konteksta organizacije, jedan od najvažnijih dijelova također predstavlja i utvrđivanje zainteresiranih strana organizacije. Važno je razlikovati bitne zainteresirane strane organizacije jer one vrlo često donose značajan rizik za održivost organizacije ukoliko njihove potrebe, a i očekivanja ne budu adekvatno ispunjeni. Organizacije u tom pogledu moraju smanjiti rizik za održivost organizacije analiziranjem i ispunjavanjem potreba i očekivanja zainteresiranih strana (ISO 9000:2015 podtočka 2.2.4.)

Kako bi se jasnije razumjela okolina i čimbenici koji djeluju na poslovanje organizacije, norma ISO 9000 kontekst organizacije naglašava kao proces kojim se nastoji odrediti koji to čimbenici utječu na svrhu i ciljeve organizacije (Buntak et al 2018:45).

S prethodno navedenim, kontekst organizacije kao proces zahtjeva redovito analiziranje i ispitivanje okoline organizacije budući da svaka organizacija neprestano doživljava promjene u unutarnjoj i vanjskoj okolini. Upravo promjene u okolinama mogu dovesti organizacije u određene neželjene situacije koje mogu predstavljati potencijalan rizik za poslovanje. Ukoliko je organizacija svjesna promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini, spremna je ujedno odgovoriti i na stalne zahtjeve zainteresiranih strana (ISO 9002:2016 podtočka 4.1.)

Sukladno tome da je kontekst organizacije određen kao proces, u nastavku slika 2 prikazuje elemente konteksta organizacije kao procesa.

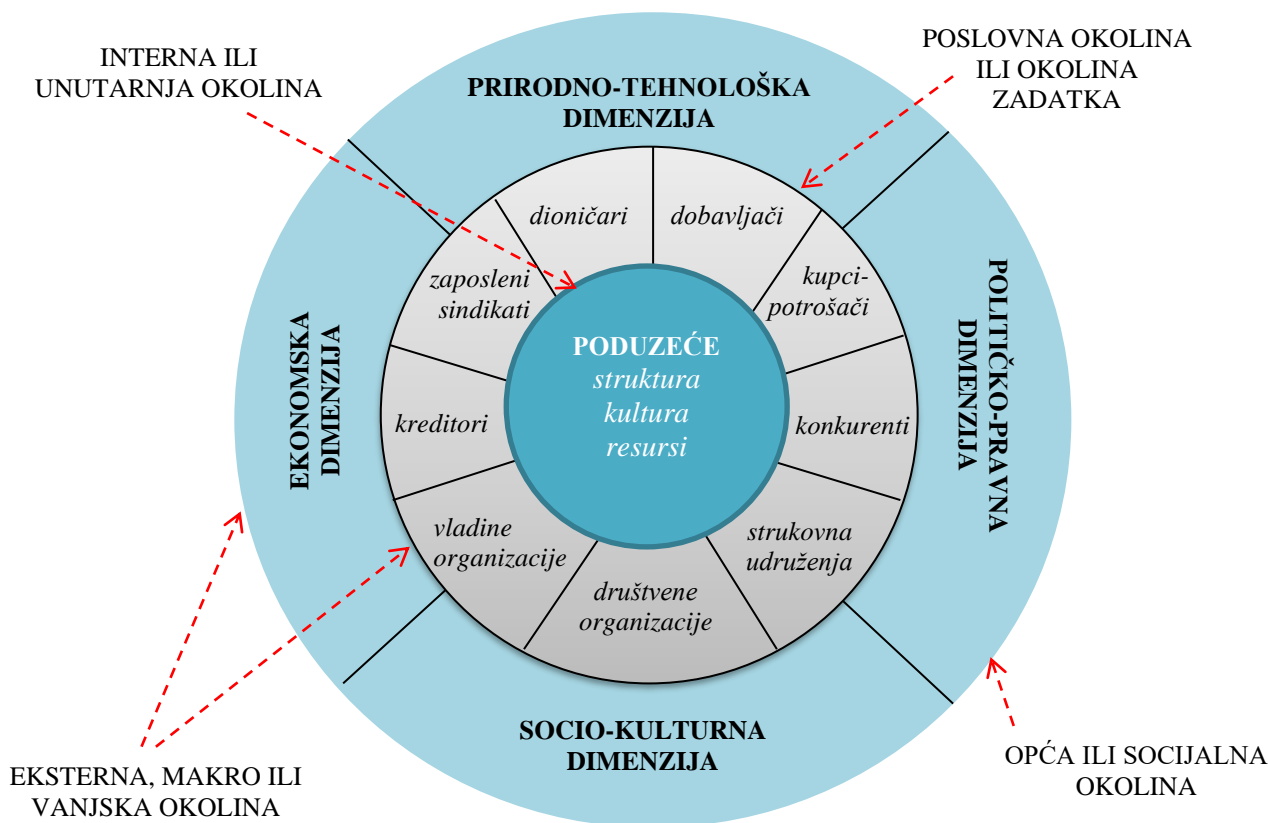


Slika 2 Elementi procesa

Izvor: Obrada autora prema Buntak, K., Mutavdžija, M., Stanić, I. (2018). Primjena alata za određivanje konteksta organizacije, Kvalitet i izvrsnost, 2018, str. 46.

Razumijevanje unutarnjeg i vanjskog konteksta organizacije norme ISO 9001 odnosi se na proučavanje i ispitivanje tri razine okoline:

- vanjska ili eksterna okolina
- unutarnja ili interna okolina
- poslovna okolina (Buntak et al 2018:46).



Slika 3 Razine okolina organizacije

Izvor: Obrada autora prema Buble, M., Dulčić, Ž., Cingula M. i ostali (2005). *Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 94.*

## 2.1. Okolina organizacije

Proučavanje i ispitivanje okoline nužno je kako bi se istražile prilike i prijetnje u vanjskoj, te snage i slabosti u unutarnjoj okolini organizacije te unatoč tome organizacija mora:

- otkriti strateške čimbenike, njihove pritiske na organizacije koji pomažu u ostvarivanju ciljeva (prilike), tj. koji mogu onemogućiti ostvarenje ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje opstanak i razvoj (prijetnje)
- definirati pozitivne unutarnje sposobnosti organizacije (snage) kao i unutarnje nesposobnosti koje uvelike ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje definiranih ciljeva organizacije (slabosti)
- povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima sa SWOT analizom čime bi se organizaciju pozicioniralo u određenoj okolini
- osigurati bazu za stvaranje strategije koja će voditi organizaciju kako bi se uspješno iskoristila prilike, a izbjegla prijetnje, upotrebljavajući svoje snage i eliminirajući svoje slabosti (Dulčić, 1998:82).

Najveću ulogu u analizi okoline ima menadžment organizacije čiji je prvenstveno zadatak da analizom i istraživanjem pravodobno uoči strateške čimbenike koji se predstavljaju kao prilike ili prijetnja te da uz pravodobne rezultate analize organizacija stvori strategiju koja će voditi organizaciju prema ostvarenju poslovnih ciljeva.

### **2.1.1. Vanjska okolina**

Vanjska ili eksterna okolina (opća okolina) podrazumijeva vanjske čimbenike koji nisu pod izravnim nadzorom organizacije, tj. menadžmenta organizacije, nego su već unaprijed definirani na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini. Zbog neizravnog utjecaja na vanjske čimbenike, organizacija mora stalno proučavati i ispitivati sve čimbenike vanjske okoline kako bi prilagodila poslovanje (Hernaus i Aleksić, 2011:66).

Opća ili socijalna okolina sastoji se od pet ključnih dimenzija ili tipova okoline, a to su:

1. prirodno - ekološka dimenzija - obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, počevši od sirovina do ljudi kao ključnih resursa svake organizacije nužnih za odvijanje procesa
2. znanstveno - socijalna dimenzija - predstavlja odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Četiri su bitne karakteristike ove podjele okoline: demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu, obrazovanje stanovništva.
3. ekonomska dimenzija - predstavlja temeljni okvir za djelovanje organizacije. Budući da je svaka organizacija dio gospodarstva, odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje, menadžment organizacije mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje u zemlji, odnosno u okruženju u kojem organizacija posluje što je ključ uspješnosti organizacije.
4. političko – pravna dimenzija - regulira društveno – ekonomske odnose unutar političkog sustava u sklopu kojega organizacija djeluje. U tom sklopu posebnu ulogu ima država, čije se djelovanje manifestira kroz utvrđivanje zakonskih okvira, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjela dohotka i makroekonomska stabilizacija.
5. sociokulturna dimenzija – obilježavaju ju mnoge karakteristike i utjecaji društvenih slojeva te individualni i grupni obrasci ponašanja u organizaciji (Sikavica i Novak, 1999:103).

Vanjsku okolinu karakteriziraju brze i neočekivane promjene koje zajedno sa složenosti, dinamičnosti, heterogenosti i neizvjesnosti najviše utječu na:

- a) pojavu „organizacijskog darvinizma“ - opstanak organizacije vezuje se za njegovu sposobnost praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama,
- b) razvitak organizacije - vezuje se za sposobnost adaptacije organizacije okolini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture (Buble et al., 2005:94).

Složenost ili kompleksnost eksterne okoline organizacije direktno je povezana sa utvrđenim brojem sudionika i čimbenika u okolini organizacije i intenzitetom njihove međusobne povezanosti. Veći broj sudionika i čimbenika u okolini rezultira složenijom odnosno kompleksnijom okolinom organizacije i suprotno. Dinamičnost okoline isto tako tvori karakteristiku eksterne okoline, a izravno je povezana sa vrstom i brojem promjena, kao i karakterom, te predvidljivošću promjena. Odražava brzinu, stupanj i kvalitetu promjena okoline. Heterogenost okoline govori o tome koliko različitih čimbenika, značajnih za poslovanje organizacije, u okolini obitava. Navedene čimbenike potrebno je pomno pratiti i nadzirati. Neizvjesnost predstavlja karakteristiku okoline koja zahtijeva definiranje i primjenu odgovarajuće strategije koja vodi prema ispunjavanju vizije i pogleda organizacije u budućnosti.

### **2.1.2. Unutarnja okolina**

Unutarnja ili interna okolina predstavlja dio ukupne okoline organizacije koja se nalazi unutar organizacije te se na nju može u potpunosti djelovati. Unutarnja okolina obuhvaća organizacijsku kulturu, organizacijske resurse i organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura predstavlja jedan od najvažnijih dijelova organizacije. Riječ „struktura“ dolazi od latinskog izraza *structura* od *struere*, što u prijevodu znači slagati, sklapati, zidati, a podrazumijeva građu, sklop, sastav ili tvorevinu. Iz navedenoga može se zaključiti kako organizacijsku strukturu čini sastav unutarnjih veza, ali i odnos između tih veza. Drugim riječima, organizacijska struktura definira se i kao sveukupnost veza i odnosa svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. Na organizacijsku strukturu najveći utjecaj imaju razni čimbenici koji mogu izazvati promjene u njoj. Organizacijsku kulturu predstavlja sustav vrijednosti, normi i običaja koje usmjeravaju aktivnosti i način ponašanja zaposlenika određene organizacije. Stoga, organizacijska kultura definira ponašanje koje je dozvoljeno odnosno prihvatljivo unutar organizacije i što se od svih članova organizacije očekuje (Mutavdžija, 2019:27). U pogledu organizacijske kulture, postoje tri važna elementa, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti predstavljaju one vrijednosti koje su izgrađene među članovima organizacije, a obuhvaćaju između ostalog radnu etiku i poštenje. Organizacijska klima pak predstavlja radnu atmosferu koja je



izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Menadžerski stil podrazumijeva način na koji se ponašaju menadžeri u organizaciji (Belak i Ušljebrka, 2014:87). Organizacijski resursi mogu se podijeliti na materijalne, financijske i informacijske resurse. U organizacijske resurse ubrajaju se i ljudska znanja i sposobnosti, odnosno sve što organizacije može koristiti u proizvodnji dobara, usluga ili za ispunjavanje određenih organizacijskih ciljeva. Podjela interne okoline na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse funkcijski je pristup segmentiranja interne okoline. Izuzet funkcijskog pristupa segmentiranja interne ili unutarnje okoline, još postoji i resursni pristup te faktorski pristup (Mutavdžija, 2019:27).

### **2.1.3. Poslovna okolina**

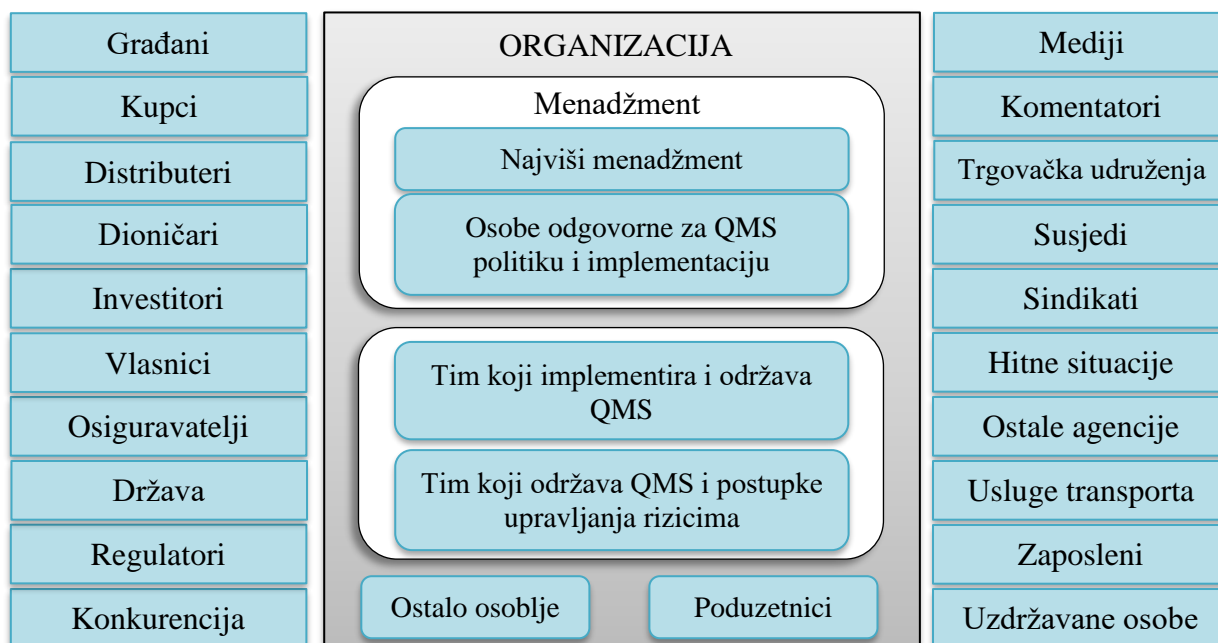
Poslovna okolina usko je povezana s poslovanjem organizacije te ujedno predstavlja i neposredno okruženje organizacije. Poslovna okolina obuhvaća zainteresirane strane za poslovanje organizacije. U zainteresirane strane spadaju: kupci, poslovni partneri i vlasnici, zaposlenici, dobavljači, sindikati, društvena zajednica i dr. Poslovnu okolinu čine akteri u neposrednoj okolini organizacije koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Organizacije svoje poslovanje više orijentiraju na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i u kojoj dobivaju puno više informacija i saznanja, zbog čega je menadžmentu znatno "lakše" operirati s poslovnom negoli s općom okolinom (Šehić – Kršlak, n.d.).

Na poslovanje organizacije najveći utjecaj imaju kupci, odnosno potrošači. Potrebe i zadovoljstvo potrošača početna je točka kretanja organizacije. Bez potrošača, nemoguće je zadovoljiti želje vlasnika, poslovnih partnera, zaposlenika i ostalih strana. Glavni interes potrošača je dobiti kvalitetan proizvod ili uslugu po optimalnoj cijeni, tj. postići ravnotežu između željene kvalitete i cijene koju su spremni platiti. Vlasnik organizacije ima jedan interes, a to je postići povrat na uloženi kapital. Stvaranje dodane vrijednosti, između ostalih, jedan je od glavnih ciljeva organizacije, bez kojega se ne mogu ispuniti interesi vlasnika niti poslovnih partnera, koji žele svoj udio, te zaposlenika, koji zahtijevaju svoje nadnice. Društvena zajednica od organizacije zahtijeva usmjerenost prema društveno – odgovornom poslovanju, kroz koju se naglašava briga o društvenoj zajednici i prostoru unutar kojeg organizacija posluje (Buntak et al., 2018:47).

## **2.2. Zainteresirane strane organizacije**

Kao što je već prethodno objašnjeno, zainteresirane strane koje tvore poslovnu okolinu su akteri kojima organizacija mora posvetiti posebnu pozornost jer utječu na poslovanje organizacije.

Slika 4 u nastavku prikazuje zainteresirane strane organizacije koje norma ISO 9001:2015 naglašava zbog potrebe za njihovom stalnom analizom i uočavanjem promjena u poslovnoj okolini organizacije.



Slika 4 Zainteresirane strane u upravljanju kvalitetom

Izvor: Bešker, M. (2015). „Kako ćemo upravljati kvalitetom od 2015“ (prezentacija), Oskar, Zagreb

Zainteresirane strane sastavni su dio organizacijskog konteksta i kao takve stalno postavljaju nove zahtjeve organizaciji. Svaka zainteresirana strana nosi određeni rizik te sa novim zahtjevima zainteresiranih strana dolaze i novi rizici u pogledu njihovog ispunjavanja, odnosno zadovoljenja. Stoga izazov organizacije u poslovanju je upravo taj da organizacija mora biti spremna pravovremeno odgovoriti na navedene zahtjeve. Veličina i opasnost rizika, odnosno koliki on utjecaj može imati na organizaciju proporcionalan je sa moći zainteresirane strane. Ukoliko je moć zainteresirane strane velika, velik je i rizik i obrnuto. Moderne organizacije u današnje vrijeme pronalaze odgovore na rizike kroz sustav upravljanja rizicima na način ih ne pokušavaju izbjegnut, nego njime upravljaju nekim od dostupnih tehnika. Upravljanje rizicima objasniti će se u nastavku rada u poglavlju 3.5.

### 2.3. Suočavanje organizacije sa problemima u poslovanju

Organizacije se u svojem djelovanju susreću sa raznim problemima koji mogu poremetiti ili značajno oštetiti njihovo poslovanje. Problemi sa kojima se susreću mogu biti raznih karakteristika, neki su za organizaciju vrlo jednostavni za riješiti, a drugi mogu biti složeniji i kompleksniji, jedni mogu imati veoma malen utjecaj na dio poslovanja, dok drugi mogu predstavljati značajan udarac na cjelokupno poslovanje itd. Kako se organizacija ne bi dovela u

situaciju da trpi značajne gubitke i uništavanje vlastitog poslovanja, unaprijed mora biti spremna imati odgovore na nailazeće probleme u svojem djelovanju.

„Promjene kao što su ograničeni prirodni resursi, sve veća osjetljivost društva na heterogenost vrijednosti, stavova, uvjerenja, interesa i gubitak povjerenja u vlade, medije i poslovne organizacije te poklanjanje povjerenja raznim aktivističkim organizacijama, potakle su razvoj upravljanja ključnim problemima u poslovnim organizacijama. Kako bi mogle na odgovarajući način reagirati ili se prilagoditi promjenama, poslovnim je organizacijama važno pravovremeno prepoznati nadolazeće promjene“ (Jurišić i Žigo, 2020:44).

Ključne probleme organizacija poistovjećuje najčešće s krizom i rizicima, stoga je potrebno jasna interpretacija njihovih značenja.

Kriza predstavlja događaj koji je nepredvidljiv za organizaciju, predstavlja glavnu prijetnju u poslovanju koja može imati negativan utjecaj na organizaciju, industriju ili dionike ukoliko se njome nepravilno upravlja (Coombs, 2010:17). S druge strane, kriza se također interpretira kao događaj koji tvrtku stavlja u situaciju da postane predmet široke, politički neželjene pozornosti kako lokalnih, tako i međunarodnih medija te drugih interesnih skupina (klijenata, dioničara, zaposlenika, političara, sindikata... (Regester i Larkin, 2002:120).

Svi događaji koji su vezani za organizaciju, a imaju štetan utjecaj na poslovanje iste, izazvani su nekom određenom aktivnošću koje nikad nisu jednakog intenziteta (zbog različitog intenziteta imaju različit utjecaj na organizaciju ili šire). Organizacija mora djelovati i procijeniti novonastalu situaciju u njezinom poslovanju, tj. analizirati i upravljati rizicima.

Postoji niz različitih definicija poslovnih rizika. Jedni autori navode kako je rizik stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji se očekuje, dok drugi predstavljaju rizik kao šansu da se dogodi nešto što bi moglo imati utjecaja na naše ciljeve (Andrijanić et al., 2016:17).. „Rizik uključuje neprepoznavanje i neiskorištavanje mogućnosti, nepostizanje ciljeva, nezadovoljstvo klijenta, nepoželjan publicitet, prijetnju fizičkoj sigurnosti, kršenje sigurnosti, loše upravljanje, nedostatak opreme, kršenje zakonskih i ugovornih odgovornosti, prijevaru...“ (Andrijanić et al., 2016:19).

Organizacijama je velik izazov prepoznati i utvrditi što bi u bližoj budućnosti mogao biti ključni problem njihovog poslovanja, stoga brojne organizacije pokušavaju upravljati ključnim problemima. Upravljanje problemima je „sposobnost razumijevanja, mobilizacije, koordiniranja i usmjeravanja svih strategija i funkcija planiranja politike i svih vještina odnosa s javnošću prema postizanju jednog cilja: smislenog sudjelovanja u stvaranju javne politike koja utječe na osobnu i institucijsku sudbinu“ (Tench i Yeomans, 2006:378).

Upravljanje ključnim problemima zapravo je redovna provjera okolnosti u kojima se posluje. Uspješne organizacije redovno će pratiti trendove u okolini, procjenjivati koliko oni utječu na

njihovo poslovanje te nastojati reagirati na vrijeme radi smanjenja sukoba i povećanja usklađenosti, sve kako bi zaštitile i nesmetano nastavile poslovanje (Grunig, 1992:13).

Ključni problemi pojavljuju se u promjenjivom okruženju i često nastaju zbog različita sustava vrijednosti organizacije i dijela njezine javnosti, odnosno zbog neravnoteže u stajalištima (Smith, 2005:21). Zbog toga je potrebna redovna provjera okolnosti u kojima organizacija posluje čiji je cilj pravodobna priprema ili utjecaj na promjenu i izbjegavanje kriznih situacija.

Na tisuće ključnih problema nastaju, ali se ne razvijaju do interesa koji zahtjeva veliku, ako i bilo kakvu, reakciju organizacije. Brojni ključni problemi nestanu, a rijetko koji od njih se razvije (Heath, 1997: 89). Niti jedna organizacija nema odgovarajuće resurse za skeniranje, praćenje i reakciju na sve ključne probleme. Stoga poslovne organizacije prilikom procjene situacije mogu odlučiti koji su ključni problemi važni za njihovo poslovanje i u skladu s tim pripremati odgovarajuće strategije i taktike. (Heath, 2010:11).

Upravljanje ključnim problemima i upravljanje krizama imaju uzajaman odnos te ključni problem može izazvati krizu, odnosno ona može izazvati ključni problem. On nastaje iz različitih razloga, kao posljedica organizacijskih aktivnosti jedne strane ili više njih. Kada poslovne organizacije ne bi aktivno sudjelovale u upravljanju ključnim problemima, prijetili bi im rizici od uništenja poslovanja (Coombs, 2010:55).

Organizacije mogu razvijati programe pripravnosti do te mjere da budu spremne odgovoriti, uvesti kontrolu te na taj način umanjiti štetu i zaštititi druge interese u slučaju kriznoga događaja. Krize dolaze u svim vrstama i predstavljaju različite stupnjeve opasnosti, a mnoge uključuju gubitak života i štetu na imovini (Heath, 2010:3).

Krize su iznenadni, ali predvidivi događaji. Ukoliko je organizacija krizu unaprijed pretpostavila i ako se dogodila, organizacija odgovarajućim, unaprijed pripremljenim planovima i programima može djelovati da javnost i sama odgovorna organizacija kroz krizu prođu brže i uz što manji štetan utjecaj. Nezaobilazno je pritom voditi računa i o utjecaju medija jer „krize su medijski događaji par excellence. Brzina, učinkovitost i povećana internacionalizacija masovnih medija čine ih velikim izvorom informacija, glasina, slika i mišljenja o događajima.“ (Hart i Sundelius, 2013:454).

## **2.4. Procesni pristup poslovanju**

U poglavlju 2. bilo je opisano kako norma ISO 9000 kontekst organizacije naglašava kao proces kojim se nastoji odrediti koji to čimbenici utječu na svrhu i ciljeve organizacije (Buntak et al 2018:45). Upravo ti čimbenici predstavljaju sve zahtjeve, a ujedno i prioritetne probleme koji

dolaze od zainteresiranih strana, odnosno poslovne okoline. Stoga je važno istaknuti kako razumijevanje procesa ima veoma važnu ulogu u rješavanju istih.

Svaka organizacija u svome djelovanju ima niz međusobno povezanih procesa kojih možda nije svjesna, odnosno nije ih identificirala. Norma ISO 9000:2015 procese definira kao: „...skup uzajamno povezanih ili međusobno djelujućih radnja koje ulaze pretvaraju u izlaze.“ (ISO 9000, 2015, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1569-metodologija-planiranja-i-razvijanja-procesa-idef0>).

Uz pojam procesa, vrlo se često veže i pojam procesnog pristupa. Procesni pristup predstavlja pristup u kojem se radnjama i povezanim resursima upravlja kao procesom. Pod procesnim pristupom podrazumijeva se shvaćanje vlastitog poslovanja organizacije kroz poslovne procese, te upravljanje dinamikom poslovanja. Svi procesi moraju biti prepoznati i označeni. U organizaciji se mora znati tko je odgovoran za svaki proces. Organizacije moraju stvoriti organizacijsku strukturu koja omogućava upravljanje svim procesima (Drljača, 2003:24-29).

Procesnim pristupom procesi se pokušavaju učiniti vidljivijima, čime se unaprjeđuje i sama organizacija. Procesni pristup poučan je zato što se slijedi način stvarnog obavljanja posla u organizaciji. Točnije, horizontalni pristup organizaciji (kao sustavu), a ne vertikalni (kroz hijerarhiju funkcija), jedini je temelj razumijevanja poslovnih aktivnosti. Kada se gleda horizontalno, vide se poslovni procesi, odnosno način obavljanja posla (Bosilj Vukšić et al., 2008:23).

Procesna orijentacija podrazumijeva sagledavanje misije organizacije kroz aspekt kupca. O važnosti procesnog pristupa govore sljedeće karakteristike:

- integrativnost: procesni pristup osigurava integraciju svih funkcija, aktivnosti i organizacijskih cjelina unutar organizacije i prema van (druge organizacije)
- interaktivnost: osiguran je interaktivni pristup i interaktivnost između funkcija, aktivnosti i organizacijskih cjelina unutar organizacije i prema van (druge organizacije)
- kontinuitet: osigurano je stalno (kontinuirano) poslovanje organizacije kroz kontinuirano upravljanje procesom temeljeno na povratnoj vezi i zahtjevima zainteresiranih strana na ulazu u proces
- upravljivost (osobito lancem vrijednosti): definiranjem funkcija i karakteristika procesa, te njihovim praćenjem i kontrolom, uz povratnu informaciju o stanju uz osiguranje preventivnih i korektivnih akcija radi ostvarenja ciljeva procesa, odnosno organizacije
- definiranost: ulazni zahtjevi svih zainteresiranih strana omogućavaju jednoznačnost u definiranju svih parametara vezanih uz učinkovitost i djelotvornost procesa i same organizacije u ostvarenju ciljeva i obavljanju ugovorenog posla

- dokumentiranost - u organizaciji postoji strukturna dokumentacija koju čine radne upute, postupci, kao i svi ostali dokumenti koji definiraju i opisuju način obavljanja pojedinog zadatka, odnosno posla i zapisi koji prate izvršenje procesa odnosno zadataka i akcija –
- ponovljivost: upravo karakteristike upravljivosti, definiranosti i dokumentiranosti uz povratnu vezu osiguravaju ponovljivost procesa
- transfunkcionalnost: ključna karakteristika poslovnih procesa i procesne orijentacije kojom se postiže osiguranje obavljanja zadanih poslova i zadataka u logičkom slijedu kroz pojedine funkcije u organizaciji osiguravajući njihovo praćenje i optimizaciju kroz procesne ciljeve uvažavajući i ciljeve pojedinih funkcija
- jednakovrijednost (svih dijelova procesa): izuzetno značajna karakteristika kojom se izjednačuje uloga svih strukturnih dijelova procesa i procesne organizacijske strukture s posebnim naglaskom na izjednačavanju zahtjeva unutarnjeg i vanjskog kupca (Buntak et al., 2020:4).

#### **2.4.1. Dodana vrijednost procesnog pristupa**

Razumijevanje i primjena procesnog pristupa u poslovanju predstavljaju ključ uspjeha u današnjim tržišnim uvjetima. Jedan od razloga povećanog interesa za poslovne procese potražuje se u činjenici da su kupci pet puta više razočarani lošim poslovnim procesom nego lošim proizvodom. Važnost potrebe za drukčijim pristupom uvidjele su organizacije širom svijeta, koja, pogledom na svoju organizaciju zapravo, ne vide strukturu već poslovne procese. Uspješne organizacije često su usredotočene na ključne poslovne procese koji prekrivaju, čak i dominiraju, nad vertikalnim procesima hijerarhijske strukture temeljenima na autoritetu. Procesi također oblikuju i izgled dizajna posla, odgovornosti i potrebne vještine – sve ono što značajno utječe na kulturu i kompetencije. Oni se definiraju tako da ljudi u organizaciji mogu bolje razumjeti svoje uloge, odgovornosti, odnose i međuzavisnosti odnosno način kako treba obavljati posao (Sikavica i Hernaus, 2011:310).

Primjena procesnog pristupa stvara dodanu vrijednost organizaciji koja se očituje kroz:

- izravno povećanje prihoda
- izravno smanjenje troškova
- neizravno povećanje prihoda
- neizravno smanjenje troškova.

Pri izravnom povećanju prihoda primarni se naglasak stavlja na ostvarivanje operativne efikasnosti i na povećanju produktivnosti i učinkovitosti obavljanja poslovnih aktivnosti. Snažnijom orijentacijom na poslovne procese postiže se i bolja kvaliteta proizvoda i/ili usluga te

dolazi do povećanja tržišnog udjela, što se sve odražava kroz bolje financijske pokazatelje organizacijske uspješnosti.

Izravno smanjenje troškova primarno se ogleda u racionalizaciji poslovanja, gdje se skraćuju vremenski ciklusi proizvodnje, bolje koristi vrijeme svakog zaposlenika, dolazi do eliminacije redundantnih aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost te se posao unutar organizacije obavlja znatno efikasnije.

Neizravno smanjenje prihoda podrazumijeva sva unapređenja postojeće poslovne prakse koja nisu izravno vezana uz financijske rezultate, ali kao posljedica uvođenja procesne orijentacije neizravno im pridonose, najčešće u duljem roku. Tako dolazi do povećanja fleksibilnosti i sposobnosti inoviranja, dolazi do širenja znanja i međufunkcijske suradnje, a posebice je naglašena orijentacija prema kupcima, gdje se razvijaju dugoročni odnosi s kupcima i stvara pozitivan imidž.

Neizravno smanjenje troškova vidljivo je kroz bolje razumijevanje poslovnih procesa i bolju integraciju napora zaposlenika i različitih organizacijskih jedinica. Upravo kroz razvoj odgovarajuće organizacijske kulture i novog sustava upravljanja smanjuje se birokracija i rigidnost organizacijskih sustava, koji nerijetko otežavaju obavljanje posla (Sikavica i Hernaus, 2011:312).

#### **2.4.2. Obilježja i vrste poslovnih procesa**

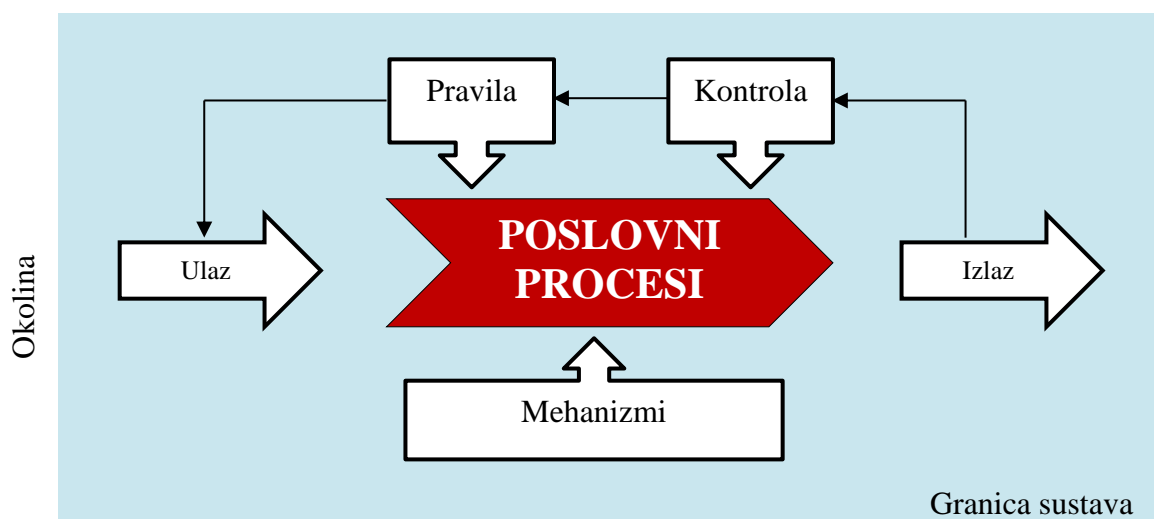
„Poslovni proces je strukturiran, upravljani i ponovljiv međufunkcijski sustav aktivnosti koji uz utvrđena pravila i kontrole, koristeći raspoložive mehanizme, realizira dane zahtjeve na ulazu u proces kroz kvalitetne izlaze, zadovoljavajući pritom zahtjeve svih zainteresiranih strana u sustavu ostvarivanjem dodatne vrijednosti i realizacijom zadanih ciljeva.“ (Buntak, Droždek i Sesar, 2013, <https://hrcak.srce.hr/120069>).

Poslovni proces predstavlja skup međusobno povezanih aktivnosti čiji je cilj ostvariti zahtjeve zainteresiranih strana. Kako bi poslovni proces zadovoljio zahtjeve zainteresiranih strana, zahtjeva određene resurse. Upravo transformacijom raspoloživih i potrebnih resursa u procesu stvara se proizvod ili usluga prema specifikaciji kupca odnosno krajnjeg korisnika.

Aktivnosti predstavljaju radnje koje se obavljaju na inputima da bi se u konačnici dobili outputi. To znači da inputi i outputi određuju granice procesa. Inputi predstavljaju sva sredstva i resurse koji ulaze u proces, dok su outputi rezultat djelovanja tog procesa i predstavljaju transformirane inpute koji kao takvi predstavljaju vrijednost za kupce. Početna točka poslovnog procesa predstavlja trenutak kada kupac podnosi narudžbu. Krajnja točka poslovnog procesa može predstavljati trenutak u kojem je proizvod dostavljen kupcu ili trenutak u kojem je zabilježena uplata. Sve što se odvija između te dvije točke sastavni je dio poslovnog procesa. Bez obzira na sve češće automatizirane procese, ključnu ulogu u njihovom izvođenju imaju ljudi. Jednostavne

processe mogu obavljati pojedinci kroz jednostavno praćenje procedura. Međutim, složeniji procesi i zadaci zahtijevaju ljude koji razmišljaju. Jako složeni procesi zahtijevaju pojedince koji mogu analizirati i rješavati jako složene probleme. Kao ključni element poslovnih procesa svakako je i tehnologija. Zbog tehnološkog napretka, danas je nezamislivo obavljanje većine poslovnih aktivnosti bez primjene suvremene tehnologije. Različiti strojevi i oprema, a ponajprije informacijska tehnologija, u značajnoj mjeri uvjetuju brzinu i način izvođenja poslovnih procesa, kao što određuju i njihovu razinu složenosti. Iako određeni poslovni proces može biti više ili manje automatiziran, danas se više niti za manualne procese ne može reći da u određenoj mjeri ne primjenjuju suvremene tehnologije (Sikavica i Hernaus, 2011:321-322).

U nastavku slika 5 prikazuje poslovni proces uz njegove ključne elemente: pravila, kontrole, mehanizme (resurse) te ulaze sa jedne strane i izlaze sa druge strane.



Slika 5. Shematski prikaz poslovnog procesa

Izvor: Buntak, K. (2019). *Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji*, Beograd, predavanja

Danas je najprihvaćenija podjela poslovnih procesa na tri vrste poslovnih procesa:

- upravljačke ili usmjeravajuće procese
- ključne, temeljne ili operativne procese
- potporne, omogućavajuće ili administrativne procese.

Upravljački ili usmjeravajući procesi služe za usmjeravanje i upravljanje poduzećem. U njihovom izvođenju najčešće sudjeluju menadžeri najviše razine, da bi postavili organizacijske ciljeve, razvili i implementirali strategiju u svrhu ostvarivanja prethodno postavljenih ciljeva, utvrdili i oblikovali organizacijsku strukturu te upravljali uspješnošću poslovanja. Osim navedenih, oni još obuhvaćaju i procese razvoja, planiranja i budžetiranja, osiguranja i raspodjele

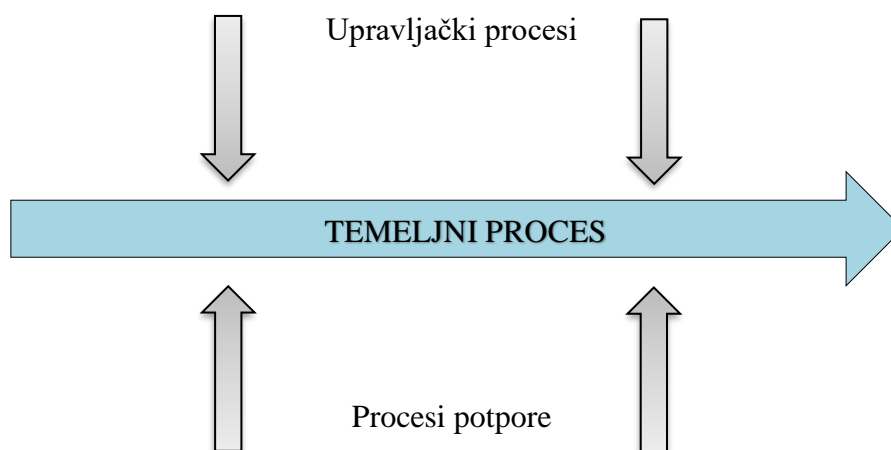


resursa te komunikacije i donošenja strateških odluka. Upravljački procesi vertikalne su orijentacije prema dolje i utječu na poslovni proces, ali i na potporne procese.

Ključni, temeljni ili operativni procesi odražavaju jedinstvene kompetencije poduzeća i kritični su za njegovu misiju. Riječ je o „vidljivim“ procesima koji počinju i završavaju s vanjskim kupcima, a koji su izravno uključeni u stvaranje proizvoda i/ili usluga. Prema svojem obujmu oni su veliki i povezuju višestruke organizacijske jedinice i dijelove poduzeća. Zbog toga što stvaraju najveću vrijednost, ne samo za kupce već i za organizaciju u cjelini, oni bi trebali biti primarno u fokusu unapređenja poslovanja. Temeljni procesi horizontalne su orijentacije i direktno su povezani sa kupcima.

Potporni, omogućavajući ili administrativni procesi postoje da bi pružili podršku poslovanja poduzeća i omogućili nesmetano odvijanje upravljačkih i ključnih poslovnih procesa. Usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika odnosno kupaca/korisnika unutar organizacije, iako neizravno, također, pružaju dodanu vrijednost i vanjskim kupcima. Kako su potrebe poslovnih organizacija za funkcijama podrške slične, potporni su procesi prilično standardizirani i podrazumijevaju tehnološku potporu, upravljanje ljudskim potencijalima, računovodstvenu podršku i druge oblike podrške. Potporni procesi vertikalno su usmjereni prema gore, odnosno prema temeljnim procesima (Sikavica i Hernaus, 2011:324).

Slika 6 u nastavku prikazuje usmjerenje navedenih poslovnih procesa.



Slika 6 Usmjerenje poslovnih procesa

Izvor: Buntak, K., Kovačić, M. i Premužić, B. (2020). *Upravljanje poslovnim procesima*, Centar za digitalno nakladništvo, Sveučilište Sjever, str. 1.

Upravljački procesi su zapravo procesi koji upravljaju organizacijom definirajući viziju, strategiju i ciljeve. Dakle, primarno usmjereni su na efektivnost/djelotvornost. Proces potpore predstavljaju procese koji osiguravaju i dobavljaju nužne resurse potrebne za nesmetano odvijanje temeljnog procesa. Stoga su primarno usmjereni na efikasnost/učinkovitost. Mehanizmi se zapravo

mogu razmatrati kao potporni procesi budući da definiraju sve resurse koji se mogu koristiti u transformaciji, dok se pravila i kontrole odnose na definiranje ciljeva, odnosno definiranje onoga s čim se mora osigurati sukladnost da bi rezultat transformacije bio sukladan.

### **2.4.3. Identifikacija poslovnih procesa**

Kako bi organizacija prepoznala procese unutar svog poslovanja i naposljetku kvalitetno upravljala njima, prvi korak u tome predstavljala bi identifikacija i mapiranje procesa.

Organizacijama se pruža više različitih metoda pomoću kojih se mogu identificirati poslovni procesi, međutim, sve metode daju isti rezultat. Kod identifikacije poslovnih procesa za rukovodstvo organizacije postavlja se pitanje do koje razine detaljnosti ići u identifikaciji zbog toga što detaljna identifikacija zahtjeva značajnu količinu resursa i stoga može predstavljati dodatan trošak i moguće rizike. Iz tog razloga organizacija mora provesti Cost-benefit analizu (CBA)<sup>1</sup> kako bi se ustanovila razina detaljnosti prilikom identifikacije (Buntak et al., 2020:11).

Za identifikaciju poslovnih procesa, organizaciji stoje na raspolaganju dvije metode:

- a) ručne metode,
- b) automatske metode (Buntak et al., 2020:15).

Ručne metode identifikacije odnose se na provođenje intervjua svih zainteresiranih strana u procesu. Svrha intervjua je dobivanje informacija u koje je procese pojedini zaposlenik uključen, odnosno kakvu ulogu njegovo radno mjesto ima u procesu. Zadatak analitičara intervjua jest da usmjerava ispitanika kako bi se dobili što relevantniji rezultati iz kojeg se može identificirati proces (Buntak et al., 2020:15). Intervju provodi tim za mapiranje. Pristup ručne metode ima brojne prednosti, kao što su: uvid u način rada svakog pojedinca odnosno zaposlenog, uvid u korištenu dokumentaciju, najčešće probleme sa kojima se zaposlenik susreće itd. Važno je upoznati sve zaposlenike s razlogom zbog kojeg se intervju provodi jer prilikom intervjuiranja zaposlenici mogu osjetiti strah od gubitka radnog mjesta (Arsovski, 2010).

Automatske metode identifikacije zahtijevaju analizu informacijskog sustava na temelju kojeg se identificiraju procesi organizacije. Svaki organizacijski sustav u pravilu sadrži velik broj

---

[1] <sup>1</sup> Analiza troškova i koristi (Cost-benefit analiza) je pomoćni alat koji se koristi prilikom donošenja strateških odluka za investiciju u neki projekt čiju ekonomsku isplativost nije jednostavno vrednovati konvencionalnim metodama (<https://alphacapitalis.com/2018/06/13/analiza-troskova-i-koristi-cost-benefit-analiza/>).

podataka, stoga se putem raznih alata filtriraju svi podaci koji nisu relevantni te se na temelju rezultata olakšava se identifikacija poslovnih procesa (Buntak et al., 2020:15).

### 3. Općenito o rizicima

Rizik je od davnina predstavljao neku opasnost i interpretirao se kao gubitak nečega što ima vrijednost. Povijest rizika seže iz srednjovjekovne Italije gdje riječ „rizik“ označava opasnost, štetu. U srednjem vijeku rizik se počeo vezivati uz vjerojatnost, što je u ono vrijeme bio velik napredak. Zbog sve veće razvijenosti matematike u tom periodu, a posebice matematičkih izračuna očekivanja svoju primjenu nalaze u igrama na sreću, osiguranju i poslovnim odlukama (Pongrac i Majić, 2015:94-95).

U znanstvenoj i stručnoj literaturi mogu se pronaći različite definicije i objašnjenja rizika. Opća definicija rizika polazi od vjerojatnosti nastanka događaja koji će imati negativne posljedice na pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini. S aspekta poslovnih rizika, rizik se definira kao vjerojatnost nastupanja određenih događaja koji će imati negativne učinke na vrijednost očekivanih zarada, novčanih tokova i vrijednost poduzeća odnosno koji će ugroziti njezine poslovne ciljeve. Međutim, ukoliko se rizik sagleda iz šireg konteksta, logičkim promišljanjem može se zaključiti kako uz prethodno navedene negativne ishode, ujedno mogu postojati i pozitivni ishodi. Stoga se rizik se može definirati kao nemogućnost predviđanja budućih ishoda s potpunom sigurnošću odnosno poznavanje stanja u kojem se kao posljedica neke odluke može javiti niz rezultata (Miloš Sprčić, 2013:17).

Ukazivanje na širok spektar definicija rizika i općeg tumačenja rizika u raznim organizacijama upravo pokazuje tablica 3 u nastavku.

Tablica 3 Različite definicije rizika

ORGANIZACIJE	DEFINICIJE RIZIKA
<i>ISO Priručnik 73 ISO 31000</i>	Utjecaj neizvjesnosti na ciljeve. Ti efekti mogu biti pozitivni, negativni ili odstupati od očekivanog. Također, Rizik se često opisuje na osnovu događaja, promjene u okolnostima, ili posljedica aktivnosti.
<i>Institut za rizik menadžment (IRM)</i>	Rizik je kombinacija vjerojatnosti događaja i njihovih posljedica. Posljedice mogu varirati od pozitivnih do negativnih.
<i>„Orange Book“ iz HM Treasury</i>	Neizvjesnost ishoda, u rasponu složenosti, koja proizlazi iz kombinacije utjecaja i vjerojatnosti potencijalnih događaja.
<i>Institut internih revizora (IIA)</i>	Neizvjesnost događaja koji bi se mogao dogoditi i utjecati na ostvarivanje ciljeva. Rizik se mjeri u smislu posljedica i vjerojatnosti.
<i>Alternativna definicija</i>	Događaj s mogućnošću utjecaja (sprečavanja, povećanja ili uzrokovanja sumnje) na ispunjenje misije, strategije, projekata, rutinskih operacija, ciljeva, temeljnih procesa, zahtjeva <i>stakeholdera</i> .

*Izvor: Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). Upravljanje poslovnim rizicima.*

*Libertas Međunarodno sveučilište. Zagreb. str. 18*

Svaka organizacija, neovisno o tome govorimo li o raznim ustanovama ili poduzećima, na dnevnoj bazi susreće se sa rizicima. Prva pomisao organizacije kada se spomene riječ „rizik“ je na nešto negativno, odnosno na neki gubitak koji će se ostvariti unutar nje. Organizacije koje su svjesne rizika i koje imaju širu sliku viđenja rizika, svjesne su kako rizik predstavlja neizvjesnost. Stoga, rizik kao takav predstavlja situaciju u kojoj je neizvjesno što će se dogoditi. Nikad se sa stopostotnom sigurnošću ne može znati točan ishod planiranih događaja u budućnosti.

Rizik predstavlja neizvjesnost u ishod očekivanih događaja u budućnosti, odnosno on je situacija u kojoj nismo sigurni što će se dogoditi, a odražava vjerojatnost mogućih ishoda oko neke očekivane vrijednosti. Pri tome, očekivana vrijednost zapravo predstavlja prosječni rezultat nepredvidivih situacija koje se učestalo ponavljaju (Udovčić i Kadlec, 2013:51).

Današnje uprave sve više nastoje promatrati rizike kroz:

- raspon koji obuhvaća rizike i šanse
- dobitke i gubitke koji obuhvaćaju pozitivne i negativne rezultate
- vjerojatnost nastanka i posljedice (Bulat, 2007:155).

Međutim, uz raspon, moguće dobitke i gubitke te vjerojatnost nastanka i posljedice, rizik se s druge strane povezuje i sa procesom odlučivanja. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim područjima rada i života, bez obzira na koji se način donose odluke, zbiva se u različitim okolnostima, povoljnima i nepovoljnima što ovisi o pouzdanosti može li se procijeniti očekivani rezultat. Proces odlučivanje odvija se u trima uvjetima: sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Svaki od navedenih uvjeta ne donosi iste ishode i predstavlja drugačiju razinu rizika za menadžera koji donosi odluke. Rezultati određene procjene menadžera ovise o tome vrši li se procjena u sigurnim uvjetima ili onda kad je prisutan rizik, odnosno neizvjesnost. Vrste problema, donošenje odluke i rješenje problema su faktori čijim povezivanjem dobivamo okvir odlučivanja. U okolnostima sigurnosti rješavaju se poznati i dobro strukturirani problemi, što rezultira i takvim rješenjima pri donošenju rutinskih odluka. Nasuprot tome, u okolnostima nesigurnosti rješavaju se neuobičajeni i nejasni problemi, što rezultira neisprobanim i nepreciznim rješenjima pri donošenju intuitivnih odluka. Izbor najbolje alternative vrlo je složen proces koji ovisi o:

- mogućim alternativama
- posljedicama
- vrijednostima
- činjenicama uzetih u obzir prilikom donošenja odluke (Udovčić i Kadlec, 2013:51).

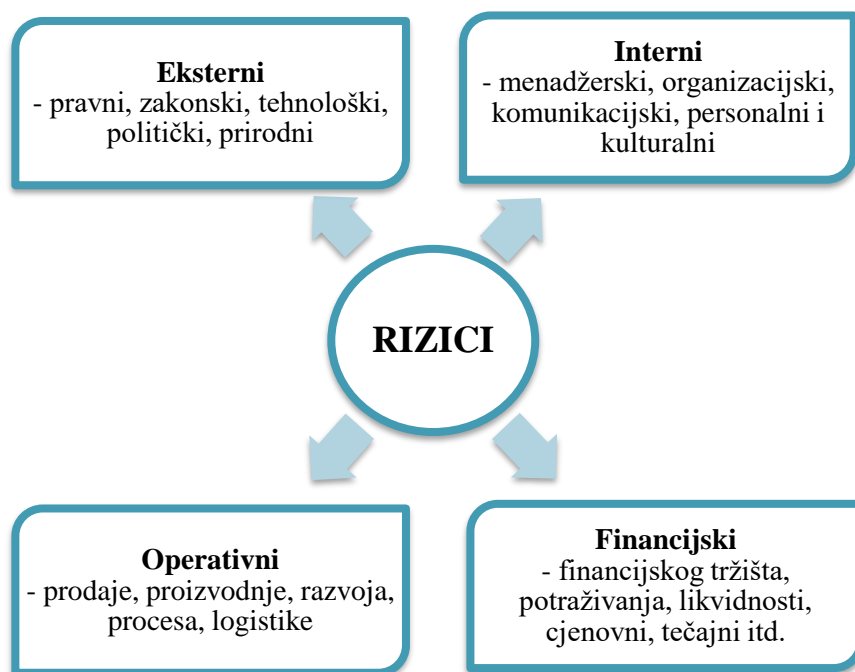
### 3.1. Uloga rizika u poslovanju

Rizici svojom stalnom pojavom i postojanjem danas djeluju kao sastavni dio života nas, ljudi, ali i aktivnosti raznih subjekata i organizacija gdje svojim značenjem mogu predstavljati izuzetno velik problem, ovisno o tome kakav rizik će određena aktivnost generirati. Ono što se od organizacija očekuje je da razumiju svoje rizike kako bi mogli lakše njima upravljati. Jedini mogući način da organizacije posluju bez rizika jest da uopće ne posluju, što dakako nije poželjno i dobro budući da na taj način ne bi ispunjavale svoje strateške ciljeve u poslovanju i negirale bi svrhu svoga postojanja.

Rizik se u poslovnom kontekstu obično definira kao nešto što može utjecati na ispunjenje organizacijskih korporativnih ciljeva. Međutim, korporativni ciljevi nisu u potpunosti navedeni u većini organizacija i teško ih je materijalizirati. Kako bi se rizik materijalizirao, događaj se mora dogoditi. Ukoliko se postavi fokus na navedeni događaj, sukladno tome javlja se i veća vjerojatnost uspješne primjene procesa menadžmenta. Proces menadžmenta ubraja faze poput identifikacije događaja koji mogu utjecati na provedbu ciljeva, analize i evaluacije s ciljem umanjenja ili izbjegavanja štete nastanka negativnih ishoda. Nakon toga postupak se nastavlja odabirom adekvatnog načina upravljanja rizicima. Sve završava fazama redovnog promatranja i sastavljanjem izvještaja o uspješnosti ispunjenja zacrtanih ciljeva, uz kontinuiranu kontrolu problematičnih pozicija (Mescon et al., 1985:188).

Poslovni rizici u poduzeću prepoznat će se po promjenama u ponašanju ključnih ljudi, po promjenama odnosa prema bankama, posebice po pojavi nedostatka suradnje, po ponavljanju problema za koje se pretpostavljalo da su riješeni, nerealnom povećanju cijena vlastitih proizvoda i usluga, po propuštanju izvršenja osobnih zaduženja zaposlenika, po promjenama u upravljanju, vlasništvu i ključnom osoblju, po nesposobnostima izvršenja obveza u roku, po zanemarivanju i prekidu standardnih profitabilnih proizvodnih linija, nesposobnošću planiranja, po zakašnjelim reagiranjima na promijenjene tržišne i financijske uvjete, po gubicima i propadanju ključnih proizvodnih linija, franšiza, distribucijskih kanala, jednog ili više glavnih klijenata i slično (Pongrac i Majić, 2015:95).

Definiranje uloge rizika u poslovanju dio je općih načela. Ono podrazumijeva oblikovanje razreda rizika specifičnih za poduzeće, ili barem za granu, koje pritom služi za izradu kontrolne karte rizika i njihovo praćenje. Osnovne skupine rizike su: tržišni, proizvodni, financijski, pravni te rizici istraživanja i razvoja i rizici okoline. Uz navedene, postoje brojne druge vrste rizika, međutim, za organizaciju je važno praćenje onih relevantnih. Uobičajeno se govori o četiri glavne vrste rizika u poslovanju prikazanih na slici 7 u nastavku.



*Slika 7 Osnovna klasifikacija poslovnih rizika u organizaciji*

*Izvor: Obrada autora prema Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). Upravljanje poslovnim rizicima. Libertas Međunarodno sveučilište. Zagreb. str. 33*

Svaka organizacija u svojem poslovanju izlaže se većem ili manjem riziku, ovisno o tome kako je organizirano njezino poslovanje. Zbog toga, najopasniji rizik za organizaciju je onaj kojeg organizacija nije imala u vidu, nije ga uočila, odnosno nije imala nikakva saznanja o njemu. Upravo takvi rizici organizaciji će donijeti velike štetne događaje koji će biti popraćeni materijalnim i nematerijalnim gubitcima. Kako bi se šteta izbjegla, važno je upravljati rizicima u profesionalnom smislu i svesti veličinu štete takvih događaja na minimum.

S druge strane, u poslovanju također bitnu ulogu igra i hrabrost. Hrabrost podrazumijeva situaciju u kojoj je organizacija spremna na sebe preuzeti određeni rizik, pouzdajući se u svoja saznanja o tržištu i činjenicama s kojima raspolaže kako bi na tržištu u kojem djeluje ostvario određene ciljeve. Stara poznata izreka kaže: „Tko ne riskira taj ne profitira“, odnosno, što je veći rizik određenog posla, to je veća i očekivana dobit tog posla. Organizacija može izabrati između dviju varijanti u svom poslovanju. Prva je varijanta diverzificirano poslovanje u kojem postoji više izvora prihoda i više oblika i načina poslovanja, koje sa sobom nosi manje rizike, ali imaju i značajno manju efikasnost. Drugi način je uska specijalizacija za određenu djelatnost i način poslovanja. U tom slučaju poduzetnici imaju veću efikasnost u poslovanju, ali također na sebe preuzimaju i znatno veći rizik. Na organizaciji je da odluči kojom varijantom poslovanja će poslovati (Andrijanić et al., 2016:36-37).

Kada je riječ o preuzimanju rizika u poslovanju, u idealnom slučaju, odgovornost za rizike preuzimaju svi zaposleni, odnosno, sustav upravljanja rizicima treba zaživjeti „u glavi“ svakog zaposlenog. Za navedeno očekuje se spremnost i znanje zaposlenih da komuniciraju o rizicima i odražava kulturu poduzeća gdje zadržavanje relevantnih informacija podliježe sankcijama. Uz to se određena organizacijska mjesta i osobe posebno zadužuju za sustav upravljanja rizicima. Konačnu odgovornost za sustav upravljanja rizicima preuzima uprava poduzeća gdje menadžment koristi službe interne kontrole, interne revizije i kontrolinga kako bi smanjio rizik u poslovanju i uskladio cjelokupan koncept upravljanja rizicima (Andrijanić et al., 2016:33).

O aktivnostima vezanima za upravljanje rizicima te o tome što govori norma ISO 31000:2018 o upravljanju rizicima obrazložiti će se više u poglavlju 3.3. u nastavku rada.

## **3.2. Klasifikacija rizika**

Klasifikacija rizika predstavlja razvrstavanje rizika u pojedine skupine. Rizici se u poslovanju razvrstavaju na razne načine te svaka organizacija posjeduje niz raznih rizika. Važno je napomenuti kako ne postoji univerzalan ili standardan model po kojemu organizacije moraju klasificirati svoje rizike, već razni autori nude prijedloge različitih klasifikacija. Stoga postoje specifični rizici, oni rizici koji se pojavljuju u nekim određenim institucijama kao npr. rizik polica osiguranja koji je specifičan samo za osiguravajuća društva i dr. Svaka organizacija klasifikaciju rizika mora temeljiti na vlastitom poslovanju kako bi imala jasniji uvid u rizike kojima je okružena te koji mogu imati utjecaj na njezino poslovanje.

Radi lakšeg i učinkovitijeg upravljanja rizicima i strateškim rizicima važno je u poduzeću uspostaviti odgovarajuću taksonomiju rizika, tj. uspostaviti odgovarajući model klasifikacije rizika koji će uključivati klase, kategorije i potkategorije rizika. Klase rizika najviša su razina grupiranja rizika i predstavljaju područja koja su strateški važna za ostvarenje poslovnih ciljeva. Kategorije rizika sljedeća su razina grupiranja povezanih rizika sa sličnim obilježjima kao što su izvor rizika, proces, vlasnik rizika ili aktivnosti, odnosno mjere za optimizaciju rizika. Potkategorije rizika mogu označavati segmente poslovanja/poslovnog okruženja, događaje ili pojave koji bi mogli utjecati na postizanje poslovnih ciljeva (Rajaković, 2020).

Osnovna i najjednostavnija podjela rizika je ona prema mogućim ishodima gdje općenito rizici mogu biti s pozitivnim, negativnim i neutralnim ishodom. U pogledu pozitivnog ishoda, rizik za organizaciju predstavlja priliku, dok se u suprotnom slučaju negativan ishod interpretira kao gubitak ili neutralno djelovanje (ukoliko se događaj ne dogodi).

Tipove rizika najčešće se može prikazati kroz tri kategorije:

1. hazardni – čisti rizici



2. kontrolni – neizvjesni rizici
3. rizici prilike – špekulativni rizici (Andrijanić et al., 2016:43).

Hazardni rizici predstavljaju rizike čije posljedice događaja rezultiraju samo negativnim ishodima. Osnovni su predmet osiguranja svake organizacije. Organizacije se suočavaju sa njima tako da naprave planove i programe odgovarajući tolerancija tih rizika. U okviru tog plana treba postojati stupanj upravljanja. Primjer hazardnog ili čistog rizika je krađa ili požar.

Kontrolni rizici su vrlo često problem svake organizacije, budući da se jako teško kvantificiraju i često su povezani s nepoznatim i iznenadnim događajima. Zbog toga što su iznenadni, vrlo teško ih je predvidjeti te organizacija poduzima upravljanje rizicima kontrole kako bi osigurala rezultat poslovnih aktivnosti unutar željenog raspona.

U isto vrijeme organizacije svjesno preuzimaju rizike, posebno tržišne, kako bi postigle pozitivni povrat investicije. U tom pogledu, pojavljuju se špekulativni rizici koji pružaju mogućnost ostvareno doprinosa. Postoje dva aspekta špekulativnih rizika, jedan koji se odnosi na opasnost preuzimanja mogućnosti, te drugi koji predstavlja rizik propuštanja prilike (Andrijanić et al., 2016:43-44).

S druge strane, u poslovanju organizaciju pojavljuju se još i financijski rizici (odnose se na gubitak zbog negativnih promjena u cijenama, kamatnim stopama, valutnom tečaju i vrijednosti novca), strateški rizik (predstavlja mogući gubitak u pogledu realizacije financijskih ciljeva i instrumenata poduzeća) i brojni drugi. U današnje vrijeme pojavljuje se i noviji termin, tzv. rizik organizacije koji se odnosi na sve prethodno navedene rizike čije djelovanje direktno utječe na poslovanje poduzeća. Rizik organizacije obuhvaća čiste, špekulativne, financijske, strateške i druge rizike poslovanja (Andrijanić et al., 2016:44).

Rizik poduzeća danas ima veliku ulogu u poslovanju i organizacije im stoga moraju pridati posebnu pažnju budući da mogu pozitivni i negativno utjecati na njihov poslovni rezultat. Svaki rizik ima svoje karakteristike, odnosno prirodu djelovanja, stoga menadžeri organizacija zbog sve veće složenosti i sve jačeg utjecaja rizika na poslovanje organizacije moraju upravljati rizicima i na taj način otkriti sa kojim rizicima se organizacija suočava i kako im se suprotstaviti ili ih izbjeći.

Postoje još dvije moguće podjele rizika. Jedan od mogućih načina je podijeliti rizike s obzirom na veličinu entiteta, dok drugi način govori o podjeli rizika uzimajući u obzir djelatnost.

Podjela rizika ovisno o pristupu upravljanju, načinu njihova vezivanja, porijeklu, očekivanjima, mogućnosti prenošenja ili mjerenja, menadžmentu organizacije omogućuje jednostavniji pristup identifikaciji i analizi rizika u poslovanju (Andrijanić et al., 2016:45).

U nastavku slika 8 prikazuje podjelu rizika bez obzira na veličinu entiteta i djelatnosti.



*Slika 8 Podjela rizika bez obzira na veličinu entiteta i djelatnost*

*Izvor: Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). Upravljanje poslovnim rizicima. Libertas Međunarodno sveučilište. Zagreb. str. 45*

Druga podjela rizika govori o rizicima s obzirom na djelatnost. Poslovni rizici s obzirom na djelatnost stvaraju mogućnost neostvarenja planirane dobiti tvrtke odnosno mogućnost ostvarenja gubitka u poslovanju. U suštini, to su čimbenici koji mogu imati štetan utjecaj na rad ili profitabilnost tvrtke. Podjela rizika prema djelatnosti svrstava rizike u pet kategorija:

- proizvodnja
- trgovina
- bankarstvo
- osiguranje
- informatika (Andrijanić et al., 2016:86).

### 3.3. Upravljanje poslovnim rizicima

Upravljanje rizicima je proces kojim se identificiraju, analiziraju i obrađuju rizici pomoću konzistentnih i ponovljivih postupaka na čijoj osnovi se kao rezultat pravi izvještaj te se vrši nadgledanje onih aktivnosti koje je organizacija identificirala rizičnima. Upravljanje rizicima ne nastoji eliminirati rizike, već stvoriti okruženje u kojem se mogu donijeti optimalne poslovne odluke uzimajući u obzir identificirane rizike i posljedice koje oni mogu izazvati (Pongrac i Majić, 2015:97).

Upravljanje rizicima (eng. Risk Management) predstavlja moderno shvaćanje procesa koji je prethodno nosio naziv menadžment rizika i bavio se isključivo čistim rizicima. Današnje upravljanje rizicima znatno je širi pojam i u novom smislu razmatra novi okvir koji predstavlja sveobuhvatni pristup svim rizicima kojima je organizacija izložena, to jest, osim onih čistih rizika, dodatno se razmatraju špekulativni i kontrolni rizici (Andrijanić et al., 2016:11).

Prema Srići (2011) proces upravljanja rizicima svodi se na pet točaka:

- utvrditi sve relevantne izvore rizika
- procijeniti učestalost i težinu mogućih posljedica
- izabrati ili razviti metodu kontrole rizika
- primijeniti odabrane metode upravljanja rizikom
- nadgledati djelotvornost i održivost odabranih metoda upravljanja rizikom.

Upravljanje rizicima kao najvažniji instrument anticipativnog upravljanja krizom, jedna je od najsloženijih poslovnih aktivnosti u kojoj se traži istraživanje i stručno prosuđivanje koje zahtijeva poznavanje metoda i načina adekvatnog izračunavanja različitih vrsta rizika uz praktično primjenjivanje na aktualne probleme (Buntak et al., 2014:28).

Poduzeća su ranije upravljala rizicima na tradicionalan način:

- upravljanje rizicima kada menadžment reagira nakon spoznaje i nastanka rizika
- upravljanje rizicima je usmjereno prema unutra, u žarištu su rizici računovodstva i plaćanja - tradicionalna područja interne revizije, neučinkovito osoblje je primarni izvor poslovnih rizika
- u žarištu upravljanja su financijsko-ekonomski rizici (kamatni, valutni i sl.) i time je njihovo praćenje zadatak određenog odjela
- upravljanje rizicima se promatra fragmentarno, tj. svaka funkcija i svako područje analizira se odvojeno se obzirom na rizike
- upravljanje rizicima nije sastavni dio aktivnosti vrhovnog menadžmenta poduzeća
- menadžeri su imali averziju prema riziku
- rizici su promatrani individualno, svaki za sebe (Leautier, 2007:5).

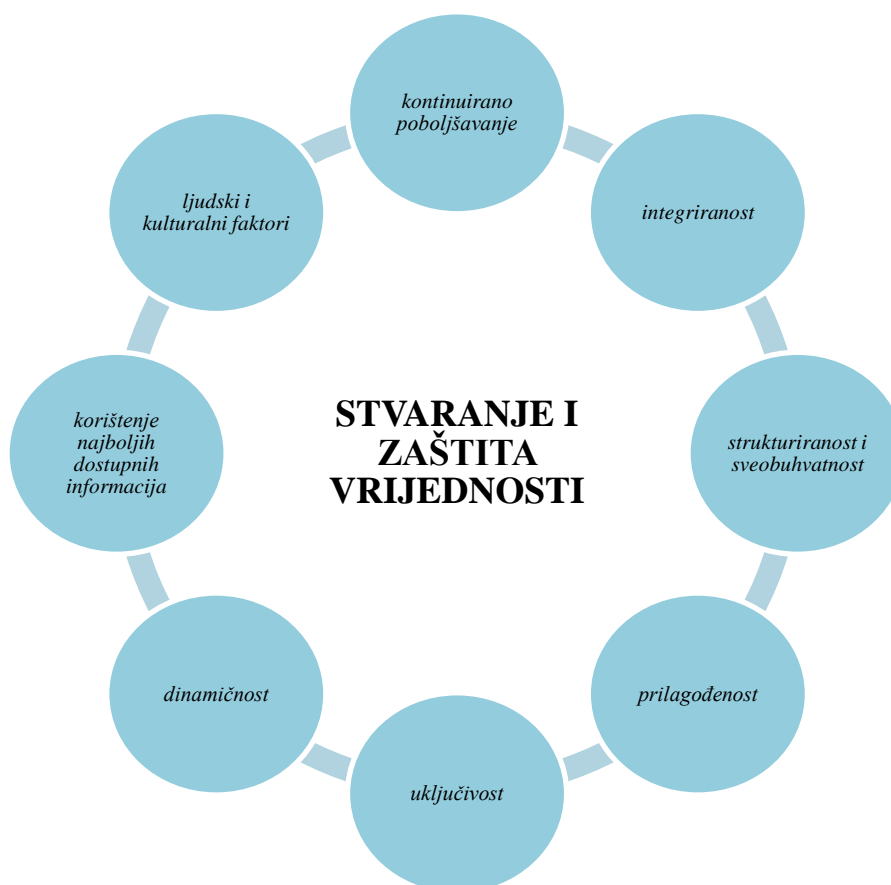
Tradicionalan način upravljanja rizicima nije davao zadovoljavajuće rezultate. Današnji, suvremeni pristup upravljanju rizicima uključuje proaktivni pristup koji rizik proučava kao priliku, a ne samo kao prijetnju te obilježava sljedeće:

- vrednovanje rizika je kontinuiran proces
  - u upravljanju rizicima sudjeluju svi
  - menadžment preuzima odgovornost za vrednovanje i upravljanje rizicima, te se definira plan upravljanja rizicima
- neprekidno se promatraju i vrednuju stvarni izvori rizika, i to preventivno (Buntak et al., 2014:28).

Upravo navedeni suvremeni pristup upravljanja rizicima promiče norma ISO 31000:2018 koja svoj pristup upravljanju rizicima temelji na novom shvaćanju te proces upravljanja rizicima primjenjuje na sve organizacije i njihove kontekste, neovisno o tipu organizacije ili rizika. Kao jednu od važnih karakteristika procesa upravljanja rizicima, norma ISO 31000 ističe stvaranje i zaštitu vrijednosti. Proces upravljanja rizicima poboljšava performanse, potiče inovacije i potpora je ostvarenju ciljeva organizacije (ISO 31000:2018, podtočka 4.)

Kako bi organizacije djelotvorno i učinkovito implementirale sustav upravljanja rizicima u svoje poslovanje, norma ISO 31000 definira načela interpretirana na slici 9 te govori kako načela predstavljaju smjernice o značajkama efektivnog i efikasnog upravljanja rizicima te objašnjavaju njihovu namjeru i svrhu. Načela su temelj za upravljanje rizicima i treba ih uzeti u obzir kod utvrđivanja organizacijskog okvira upravljanja rizicima.

U početku upravljanju rizicima pristupalo se na tradicionalan način koji nije davao zadovoljavajuće rezultate te su organizacije unatoč tome trebale promjene, odnosno poboljšanja u sustavima upravljanja rizicima. Promjenama izmijenio se cjelokupan pristup koji rizik proučava kao i priliku, a ne samo kao prijetnju. Kako bi se suvremeni pristup primijenio na sve organizacije i njihove kontekste, najveću ulogu u navedenome ima norma ISO 31000:2018 koja pomaže kako bi sve organizacije djelotvorno i učinkovito implementirale sustav upravljanja rizicima putem načela i smjernica koja predstavljaju put prema efektivnom i efikasnom upravljanju rizicima u današnjem poslovanju.



*Slika 9 Načela stvaranja i zaštite vrijednosti*

*Izvor: Obrada autora prema ISO 31000:2018*

Efikasno upravljanje rizicima obuhvaća sljedeće elemente:

- a) integriranost - upravljanje rizicima sastavni je dio svih organizacijskih aktivnosti.
- b) strukturu i sveobuhvatnost - strukturirani i sveobuhvatni pristup upravljanju rizicima doprinosi dosljednim i usporedivim rezultatima.
- c) prilagodljivost - okvir i proces upravljanja rizicima prilagođeni su sukladno vanjskom i unutarnjem kontekstu organizacije povezanih s organizacijskim ciljevima.
- d) uključivanje - primjereno i pravovremeno uključivanje dionika uzima u obzir njihovo znanje, stavove i percepcije koje je potrebno razmotriti. To rezultira povećanjem svjesnosti i informiranosti o sustavu upravljanja rizicima.
- e) dinamičnost - rizici se mogu pojaviti, promijeniti ili nestati promjenama u vanjskom i unutarnjem kontekstu organizacije. Upravljanje rizikom predviđa, otkriva, prepoznaje i reagira na takve promjene i događaje na primjeren i pravodoban način.
- f) najbolje dostupne informacije - ulazni podaci za upravljanje rizicima temelje se na prethodno prikupljenim i trenutnim informacijama, kao i budućim očekivanjima. Sustav upravljanja rizicima uzima u obzir sva ograničenja i nesigurnost povezane s

takvim informacijama i očekivanjima. Važno je da informacije budu pravovremene, jasne i dostupne relevantnim dionicima.

- g) ljudske i kulturne čimbenike - ljudsko ponašanje i kultura značajno utječu na sve aspekte upravljanja rizicima na svim razinama i u svim fazama.
- h) stalno poboljšavanje - upravljanje rizikom se kontinuirano poboljšava kroz iskustvo i učenje (ISO 31000:2018, podtočka 4).

Budući da je važno sustav upravljanja rizicima promatrati kao podsustav sustava upravljanja organizacijom, svrha okvira za upravljanje rizicima je pomoći organizaciji u integriranju sustava upravljanja rizicima u ostale organizacijske aktivnosti i funkcije. Učinkovitost upravljanja rizikom ovisit će o njezinoj integraciji od strane menadžmenta organizacije koja uključuje donošenje odluka. Navedeno zahtjeva potporu stakeholdera<sup>2</sup>, posebno top menadžmenta.

Na slici 9 vidljivo je kako jasno istaknuta načela u suštini tvore svrhu sustava upravljanja rizicima koja se temelji na stvaranju i zaštiti vrijednosti. Upravo se kroz stvaranje i zaštitu vrijednosti poboljšavaju performanse, potiču inovacije i podržava se postizanje organizacijskih ciljeva.

Važno je da organizacija procijeni postojeću praksu upravljanja rizicima i procese ukoliko je ima, procijeni koje to nedostatke i praznine ona posjeduje. Drugim riječima, zadatak organizacije je analizirati trenutačnu situaciju, uočiti praznine te uočene praznine popuniti, odnosno riješiti u navedenom zadanom okviru. Komponente navedenog okvira svaka organizacija treba prilagoditi svome poslovanju, odnosno svojim potrebama unutar organizacije (ISO 31000:2018, podtočka 5.1)

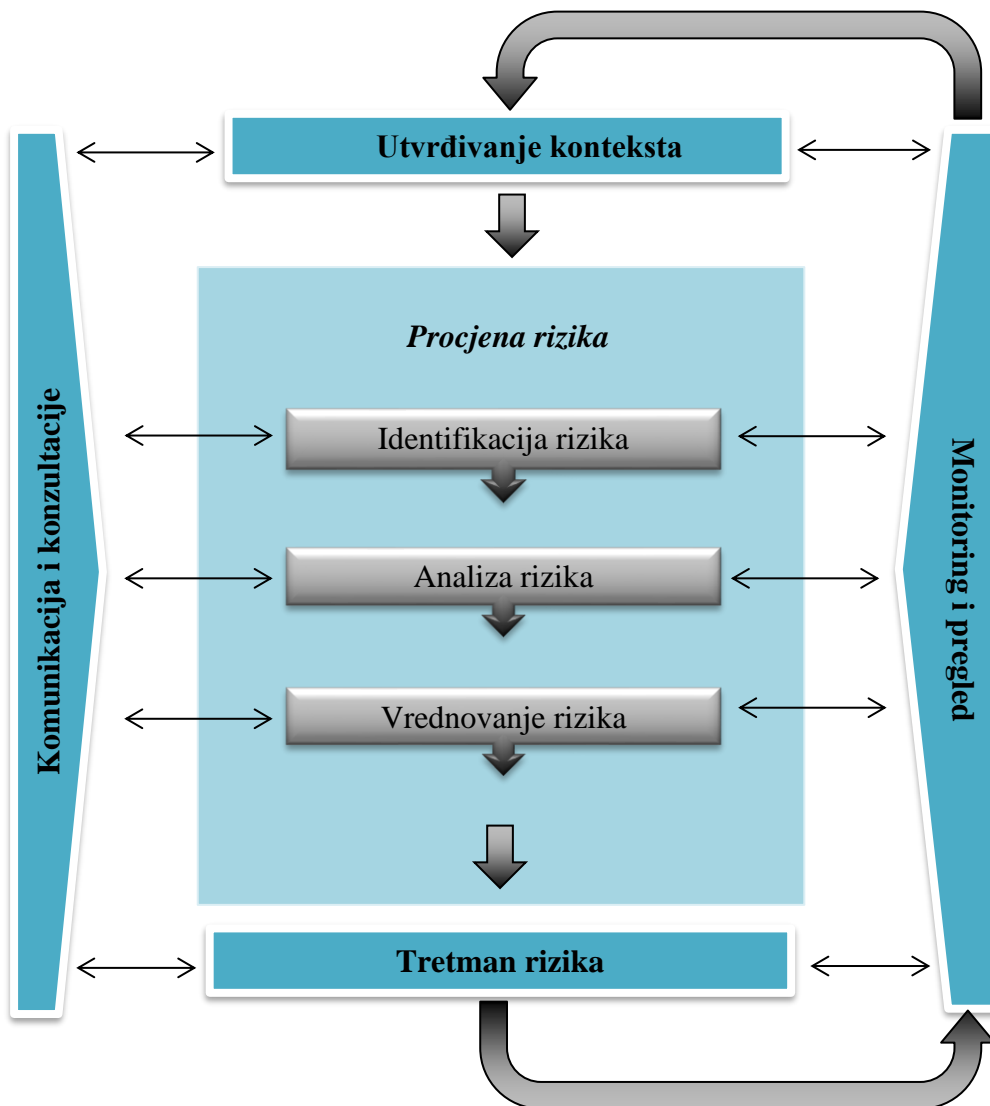
Cjelokupan proces upravljanja rizicima izuzetno je složen proces planiranja, organiziranja i kontroliranja aktivnosti organizacije koji pritom pruža jasniji pogled u budućnost organizacije i njezine potencijalne ishode. Na taj način menadžmentu organizacije pruža se jasnija slika kako bi organizacija stvorila određenu konkurentsku prednost nad svojom konkurencijom, ostvarila svoje ciljeve i poboljšala svoje poslovanje.

Prema ISO 31000:2018, proces upravljanja rizicima uključuje sustavnu primjenu politika, postupaka i praksi na aktivnosti komuniciranja i savjetovanja, uspostavljanja konteksta

---

<sup>2</sup> Stakeholder je osoba ili organizacija koja može utjecati, može biti pod utjecajem ili sebe smatra da je pod utjecajem bilo kakve odluke ili aktivnosti.

organizacije i procjene, obrade, monitoringa i nadziranja, te evidentiranja i stvaranja izvještaja rizika. Navedeni proces prikazuje slika 10 u nastavku.



*Slika 10 Proces upravljanja rizicima*

*Izvor: Obrada autora prema ISO 31000:2018*

Prvi korak u procesu upravljanja rizicima predstavlja utvrđivanje konteksta. Utvrđivanje konteksta podrazumijeva utvrđivanje eksternog, internog i konteksta upravljanja rizikom u kojemu će se odvijati nastavak procesa, odnosno drugim riječima, potrebno je jasno iskazati organizacijske ciljeve, definirati vanjske i unutarnje parametre o kojima treba voditi računa u upravljanju rizicima te postaviti opseg i kriterije za procjenu rizika. Zato je važno razumijevanje organizacijskog konteksta što je ujedno i zahtjev norme ISO 9001:2015 objašnjeno u poglavlju 2. Sljedeći elementi od kojih se sastoji proces upravljanja rizicima objašnjeni su u sljedećim poglavljima.

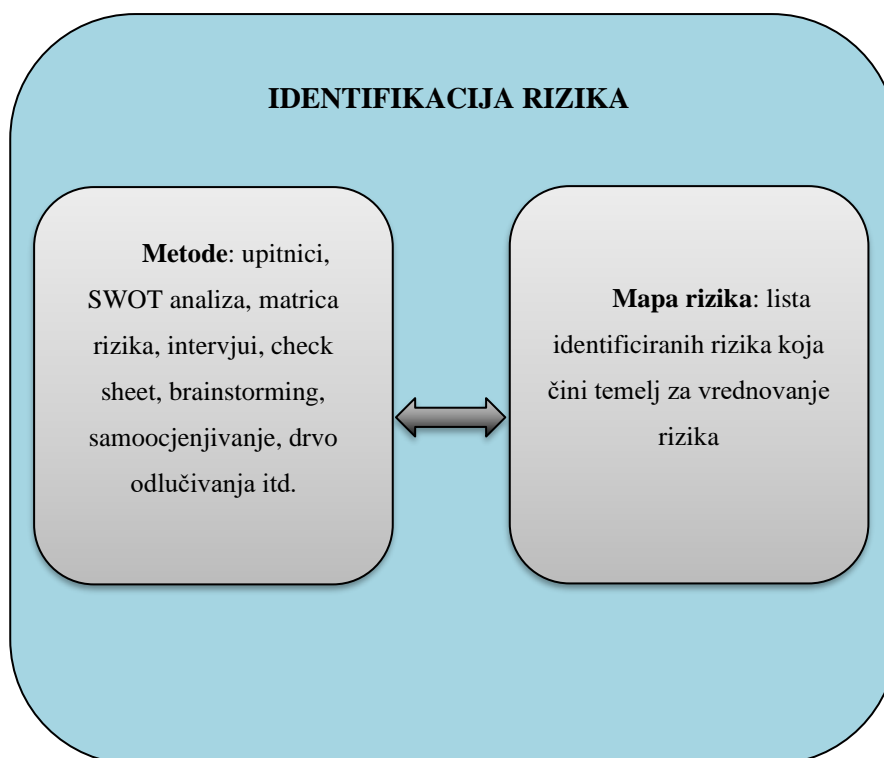
### 3.3.1. Identifikacija rizika

Aktivnost identifikacije rizika jedna je od važnijih aktivnosti u sustavu upravljanja poslovnim procesima u kojoj se, kao što i sam naziv aktivnosti ističe, identificiraju odnosno otkrivaju rizici u poslovnim procesima. Aktivnost identifikacije rizika predstavlja prvi element koji je ujedno i preduvjet za sljedeće daljnje aktivnosti procesa upravljanja rizicima.

Za identifikaciju rizika upotrebljavaju se različite cjelovite metode za procjenu rizika, ali i niz pomoćnih metoda i tehnika koje primjenu nalaze unutar cjelovitih pristupa za procjenu rizika te za individualno rješavanje određenih problema vezanih za procjenu rizika. Njihovim kombinacijama nastoji se doći do kvalitetnih podataka koje mogu oblikovati vlastito polazište pri procjeni rizika.

Odabir metode za identifikaciju rizika ovisi o poslovnom procesu koji se promatra, vrstama rizika i vjerojatnosti njihova pojavljivanja. Neki rizici su relativno očiti, dok se drugi dosta teže uočavaju i otkrivaju, stoga stručnjaci iz različitih odjela koji poznaju poduzeće i njegovu okolinu i angažirani su da provedu identifikaciju rizika vrlo često koriste kombinacije različitih metoda i raznih pristupa u upravljanju rizicima kako bi dobili što točnije i detaljnije rezultate te kako bi što manje rizika ostalo sakriveno (Andrijanić et al., 2016:139).

U nastavku slika 11 prikazuje elemente od kojih se sastoji identifikacija rizika i njihove međusobne odnose



Slika 11 Identifikacija rizika

Izvor: Obrada autora prema Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). Upravljanje poslovnim rizicima. Libertas Međunarodno sveučilište. Zagreb. str. 139



Norma ISO 31000:2018 napominje kako je prilikom identifikacije rizika potrebno uzet u obzir sljedeće čimbenike i odnose između istih:

- materijalne i nematerijalne izvore rizika
- uzroke i posljedice
- prijetnje i prilike
- ranjivosti i mogućnosti
- promjene u vanjskom i unutarnjem kontekstu
- pokazatelje novih rizika
- prirodu i vrijednost imovine i resursa
- posljedice i njihov utjecaj na ciljeve
- ograničenja znanja i pouzdanost informacija
- čimbenike povezane s vremenom
- pristranost, pretpostavke i uvjerenja uključenih.

### **3.3.2. Analiza rizika**

Sljedeći korak u procesu upravljanja rizicima predstavlja analiza rizika. Analiza rizika predstavlja vrlo složenu aktivnost, odnosno postupak u kojemu se obrađuju identificirani rizici na način da se grupiraju, filtriraju i sortiraju po značaju. Temeljni cilj aktivnosti analize rizika je osigurati detaljiziranu deskripciju rizika kako bi scenarij najvećeg rizika i pridružene akcije u okviru procesa upravljanja rizicima mogao biti planiran i implementiran u sljedeći korak. Putem analize rizika nastoji se ustanoviti ranjivost sustava, uočiti potencijalne prijetnje odnosno rizike te na odgovarajući način kvantificirati moguće posljedice kako bi se sukladno tome mogao odabrati najučinkovitiji način zaštite (Andrijanić et al., 2014:161).

Svrha analize rizika je shvatiti prirodu rizika i njegove karakteristike, pritom uključujući i njegovu razinu. Analiza rizika uključuje detaljno razmatranje nesigurnosti, izvora rizika, posljedice, vjerojatnosti, događaje, scenarije, kontrole i njihovu učinkovitost. Događaj može imati više uzroka i posljedica i mogu utjecati na više ciljeva (ISO 31000:2018, podtočka 6.4.3.).

Moguće je zaključiti kako aktivnost analize rizika uzima u obzir razmatranje rizika sa šire perspektive, od mogućnosti njihove pojave, točke/točaka njihovog izvora, štetnih posljedica koje mogu imati na poslovanje, vjerojatnosti da će rizik svojim djelovanjem utjecati na poslovanje te brojnih drugih razmatranja rizika koji proizlaze iz jedne stvari – događaja. Događaji svojom prirodom mogu imati toliko snažan utjecaj u poslovanju da događaj koji se dogodio na jednoj strani svijeta može imati utjecaj na organizaciju na drugoj strani svijeta. Zbog toga je važno ukoliko postoji mogućnost predvidjeti događaje i njihove posljedice.

Na analizu rizika može utjecati svako razilaženje mišljenja, pristranosti, percepcije rizika i presude. Dodatni utjecaji su kvaliteta korištenih informacija, pretpostavke i stvorena izuzeća, sva ograničenja tehnika i način njihovog izvršavanja. Ti bi utjecaji trebali biti razmotreni, dokumentirani i priopćeni donositeljima odluka (ISO 31000:2018, podtočka 6.4.3.)

Analiza rizika može se izvesti s različitim stupnjevima detaljnosti i složenosti, ovisno o svrsi analiza, dostupnosti i pouzdanosti informacija te raspoloživih resursa. Analizi rizika može se pristupiti na dva načina:

1. kvalitativna analiza rizika,
2. kvantitativna analiza rizika.

Kvalitativna analiza rizika predstavlja subjektivan pristup pri kojemu se resursi, rizici i protumjere promatraju relativno s obzirom na sustav. Za provođenje postupka kvalitativne analize nije nužno poznavanje materijalne vrijednosti pojedinih resursa, već je za njihovo vrednovanje bitno poznavati važnost za pojedine poslovne procese koji ih rabe. Stoga je važno da osobe koje provode kvalitativnu analizu rizika imaju iskustvo, stručnost i izuzetnu sposobnost procjene rizika. Rezultat kvalitativne analize iskazuje samo relativan odnos vrijednosti šteta nastalih djelovanjem neke prijetnje i uvođenja protumjera. Stoga je potrebno naglasiti kako je procjena subjektivne naravi i postoji velika mogućnost pojave pogrešaka. Najznačajniji rezultat takve analize i izrade matrice je identificiranje najutjecajnijih rizika konkretnog cilja, odnosno rizika koji imaju najveći utjecaj na njegovo ostvarenje, ali i najveću vjerojatnost pojavljivanja. Kvalitativnoj analizi rizika pristupa se metodama koje omogućuju sistematično ispitivanje imovine, prijetnji i ranjivosti te sukladno tome određivanjem vjerojatnosti pojavljivanja tih prijetnji te iznos troškova ukoliko se one pojave i vrijednost zaštitnih mjera koncipiranih s razlogom smanjenja prijetnji i ranjivosti na prihvatljivu razinu. Među metodama kvalitativne analize rizika ističu se:

- analiza rizika ulaganja
- stablo odlučivanja
- teorija preferencija ili korisnosti
- procjena kreditnog rizika i dr. (Andrijanić et al., 2014:162)

Kvantitativna analiza rizika podrazumijeva iskazivanje rizika u neočekivanim novčanim troškovima na godišnjoj razini. Ovakav pristup analizi rizika vrlo često je upotrebljavan i preferiran od strane brojnih organizacija jer omogućuje planiranje novčanih sredstava, a upravi se omogućuje da bez tehničkih pojedinosti može donijeti odgovarajuće odluke. Pri tome je važno istaknuti kako se vrijednosti nekih resursa ne mogu prikazati novčano, a kao rezultat toga postoji mogućnost pojava brojki koje ne predstavljaju stvarno stanje. Rezultatima te analize, koji između

ostalog uključuju rang listu kritičnih rizika te trendove pojave i utjecaja rizika, dopunjava se registar rizika. Među financijskim metodama analize rizika ističu se:

- poluga
- točka pokrića
- analiza trenda
- odnos strukture kapitala
- rangiranje poduzeća
- novčani tok (Andrijanić et al., 2014:170)

Može se zaključiti kako analiza rizika predstavlja upotrebu skupa raznih metoda korištenih individualno i u međusobnoj kombinaciji kako bi menadžment organizacije jasnije i sveobuhvatnije shvatio probleme koji imaju utjecaj na strateško odlučivanje u organizaciji te pronašao određenu zadovoljavajuću strategiju i minimizirao štetu nastalu rizicima putem protumjera.

### **3.3.3. Vrednovanje rizika**

U aktivnosti vrednovanja rizika donose se odluke o izboru onih rizika koji zahtijevaju obradu te prioritete implementacije predviđenih kontrola. Odluke se donose na osnovi rezultata analize rizika. Vrednovanje rizika uključuje uspoređivanje razine određenog rizika ustanovljenog tijekom faze analize, s kriterijima ustanovljenim tijekom utvrđivanja konteksta u kojem se promatra pojava rizika. U određenim okolnostima, vrednovanje rizika može rezultirati pokretanjem daljnje analize rizika. Također, vrednovanje rizika može dovesti i do odluke o nepoduzimanju nikakvih daljnjih aktivnosti, osim održavanja postojećih kontrola. Naravno, ove odluke prvenstveno ovise o postavljenim kriterijima rizika i razini rizika koju poslovni sustav smatra prihvatljivom (Krakar i Tomić Rotim, 2015:5).

Norma ISO 31000:2018 govori kako je svrha vrednovanja rizika podržati odluke te da navedena aktivnost uključuje usporedbu rezultata analize rizika s utvrđenim kriterijima rizika kako bi se utvrdilo gdje su potrebne dodatne radnje koje mogu rezultirati odlukom:

- ne raditi ništa dalje
- razmotriti mogućnost obrade tretmana/obrade rizika
- poduzeti daljnju analizu radi boljeg razumijevanja rizika
- održati postojeću kontrolu
- preispitati ciljeve.

### 3.3.4. Tretman rizika

Nakon prethodnog provedenih aktivnosti identifikacije, analize i vrednovanja rizika, koje skupa čine procjenu rizika, sljedeći korak upravljanja rizicima predstavlja obrada ili tretman rizika. Tretman rizika predstavlja reakciju organizacije na postojeće rizike. Svrha tretmana rizika je odabrati i primijeniti mogućnost za rješavanje rizika. Tretman rizika uključuje iterativan postupak:

- formuliranja i odabira mogućnosti tretmana rizika
- planiranja i provođenja tretmana rizika
- procjena djelotvornosti toga tretmana
- odlučivanje je li preostali rizik prihvatljiv
- ako nije prihvatljivo, poduzima se daljnji tretman (ISO 31000:2018, podtočka 6.5.2.).

Zadatak menadžmenta organizacije je odabrati najprikladniju opciju tretmana prethodno procijenjenih rizika na način da se u obradu rizika uključi uravnoteženje potencijalnih koristi i postizanje ciljeva sukladno troškovima, naporima i nedostatkom implementacije. Opcije tretmana rizika mogu uključivati jedno ili više od navedenog:

- izbjegavanje rizika odlukom da se ne započne ili nastavi s aktivnošću koja dovodi do rizika
- preuzimanje ili povećanje rizika kako bi se iskoristila prilika
- uklanjanje uzroka rizika
- promjena vjerojatnosti
- promjena posljedica
- dijeljenje rizika (npr. putem ugovora, kupnje osiguranja)
- zadržavanje rizika informiranom odlukom (ISO 31000:2018, podtočka 6.5.2.).

Izbjegavanje rizika ujedno je i najjednostavniji oblik upravljanja rizikom. Organizacija ovim putem odabire strategiju gdje svodi mogućnost nastanka rizika na nulu, odnosno eliminira ga. Vrlo jednostavan primjer tretmana rizika izbjegavanjem jest proizvodno poduzeće koje ne želi uvesti novi proizvod u svoj asortiman jer smatra da neće biti prihvaćen na tržištu, pa na taj način ne želi započinjati rizičnu proizvodnju koja bi mogla rezultirati negativnim financijskim rezultatom. Ovakav primjer izbjegavanja rizika moguć je, međutim, postoje određeni rizici koji se ne mogu u potpunosti eliminirati kao navedeni, pa se oni moraju smanjivati.

Smanjenje rizika organizacija provodi kada je nemoguće izbjeći rizik pa se pronalaze načini kako da se umanje nastale posljedice. Podrazumijeva upravljanje, nadzor i prilagođavanje promjenama u skladu s postavljenim limitom rizika. Preventiva se može koristiti u svim situacijama u kojima postoji izloženost riziku, ali samo ako su koristi od njene upotrebe veće od njezinih troškova (Andrižanić et al., 2014:27). Odličan primjer smanjenja rizika u organizacijama može biti automobilska industrija gdje se kod određenih serija automobila javljaju greške koje su

ustanovljene javljanjem korisnika kojima se uvažava garancija te se nakon toga neispravni dijelovi zamjenjuju novima. Troškove servisa snosi proizvođač automobila zbog loše kvalitete ugrađenih dijelova u automobile.

Prijenos rizika je metoda koja se primjenjuje na malo vjerojatne događaje s velikim posljedicama. Reduciranje rizika provodi se na način da se ulazi u one poslove gdje je odnos rizika i prinosa povoljan za organizaciju. Prijenos rizika proces je osiguranja od gubitka, gdje se pojedinac zaštićuje od rizika gubitaka kupovinom ili prodajom nekog dobra za koji se procjenjuje da neće imati gubitak. Prijenos rizika odlika je svih transakcija osiguranja jer je nesigurnost oko toga tko će platiti gubitak prenesena sa pojedinca na osiguravajuće društvo (Andrijanić et al., 2014:27). Ljudi se svakodnevno susreću sa ovakvim primjerom rizika, npr. prilikom kupovine novog mobilnog uređaja dobije se garancija najčešće u trajanju od 24 mjeseca. U tome trajanju kupac je osiguran od bilo kakvih nastalih kvarova (osim onih namjernih kao što je puknuće stakla prilikom pada mobilnog uređaja) te navedeni trošak kvara snosi prodavatelj.

Prihvatanje rizika oblik je upravljanja rizikom kada organizacije prihvataju rizik koji dolazi uz određene proizvode, jer je očekivani profit koji proizvod nosi značajno veći od prihvaćenog rizika. Primjer prihvatanja rizika možemo vidjeti u farmaceutskoj industriji. Razvoj i testiranje novog lijeka veoma je skup proces, ali farmaceutske tvrtke prihvataju taj rizik zbog toga što je profit koji razvijeni lijek donosi višestruko veći od troškova koje donosi njegov razvoj (Džolan, 2017:39).

Kao što je uočljivo, postoji niz raznih strategija odnosno tretmana rizika od kojih svaki zauzima posebno mjesto kod upravljanja rizicima. Organizacije će odabrati određenu strategiju ovisno o njezinim karakteristikama i njezinoj izloženosti svakom od pojedinih rizika. Koju strategiju će organizacija odabrati, ovisi o nizu različitih faktora, prvenstveno onih vezanih za štetu i troškove. Organizacije bi trebale nastojati izbjeći rizike, posebice one koji dovode do nastanka velikih šteta, ukoliko postoji vjerojatnost za to. Suprotno tome, ukoliko ne postoji mogućnost da se na bilo koji način izbjegne šteta, potrebno je upotrijebiti određene mjere kojima će se nastojati smanjiti intenzitet ili učestalost rizika.

Nakon razmatranja i odabira najprikladnije opcije tretmana, pristupa se pripremi i provedbi planova tretmana rizika. Svrha planova tretmana je odrediti na koji način će se provesti odabrane mogućnosti plana tako da uključeni razumiju dogovore i mogu pratiti napredak prema planu. Plan jasno određuje redoslijed provedbe tretmana rizika. Plan tretmana/obrade treba biti integriran u planove upravljanja i procese organizacije u konzultacijama s odgovarajućim zainteresiranim stranama. Informacije koje trebaju biti prisutne u planu tretmana moraju uključivati:

- obrazloženje za odabir mogućnosti tretmana, uključujući očekivane koristi
- oni koji su odgovorni i odgovorni za odobravanje i provedbu plana

- predložene akcije
- potrebni resursi, uključujući nepredviđene slučajeve
- mjere učinka (performansi)
- ograničenja
- potrebno izvještavanje i praćenje
- kada se očekuje da će se poduzeti i dovršiti određene aktivnosti (ISO 31000:2018, podtočka 6.5.3.).

## 4. Osiguranje kontinuiteta poslovanja

Svaka organizacija koja se bavi poslovanjem, neovisno o vrsti posla, nastoji ostvariti svoj primaran cilj – ispuniti zahtjeve svojih zainteresiranih strana (kupaca, vlasnika, zaposlenika, partnera...). Kako bi organizacija uspjela kontinuirano odgovarati na sve zahtjeve u svome poslovanju, potrebno je uspostaviti kvalitetan sustav kojim će se osigurati stalno, neprekidno, kontinuirano poslovanje koje vodi prema poslovnom uspjehu.

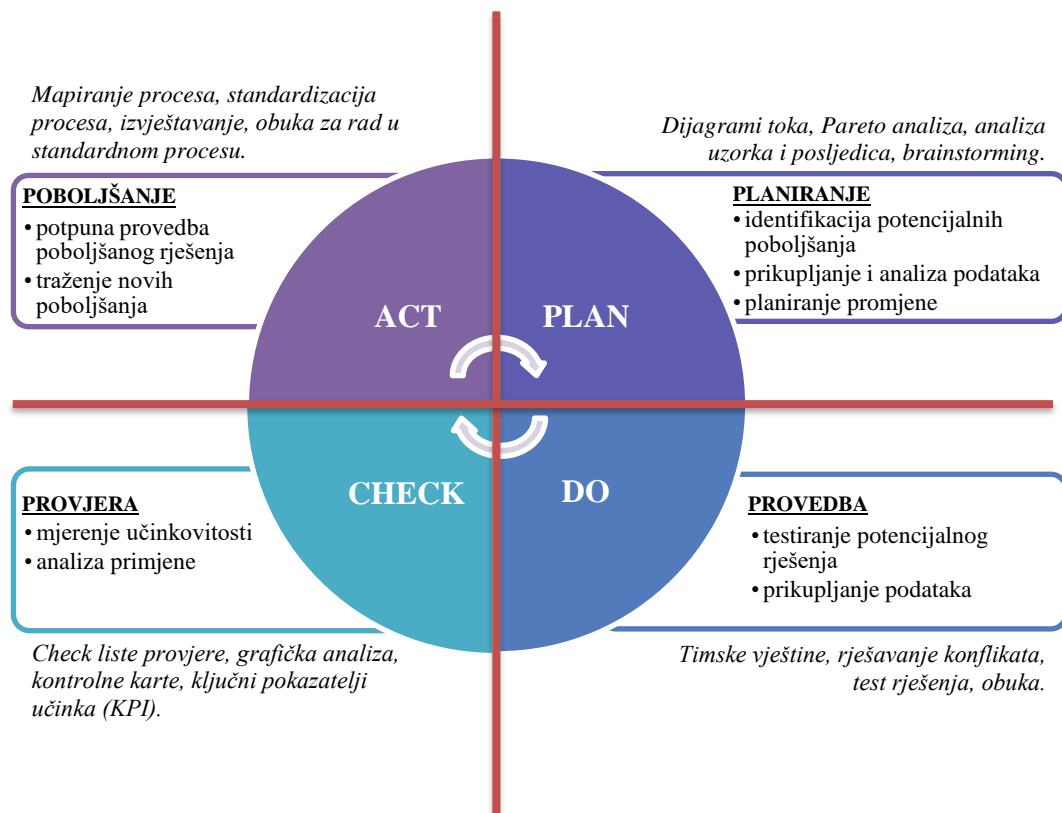
Osiguranje kontinuiteta poslovanja podrazumijeva niz procesa i akcija čija je svrha održavanje neprekidnog i neometanog rada svih poslovnih procesa u organizaciji. Drugim riječima, procesi i akcije svojim djelovanjem moraju na vrijeme identificirati potencijalne prijetnje koje mogu imati utjecaj na poslovanje kompanije, odnosno poslovne organizacije. Prema ISO 22301, kontinuitet poslovanja je sposobnost organizacije da nastavi sa isporukom proizvoda i usluga u prihvatljivim vremenskim okvirima prema unaprijed definiranim kapacitetom tijekom prekida.

Razmatrajući kontinuitet poslovanja kroz brojne poslovne procese, prekid normalnog kontinuiranog rada za neke poslovne procese može biti izuzetno štetan što će rezultirati visokim troškovima i novonastalim velikim štetama. Stoga je važno osigurati kontinuirano poslovanje kako organizacija ne bi u tome trenutku, sa vremenom i znatno kasnije, pretrpjela značajne gubitke.

Poslovni sustavi s dobro ustrojenim poslovnim procesima ubrzavaju rad tvrtke kojoj pripadaju, povećavaju unutarnji red, smanjuju troškove te povećavaju kvalitetu proizvoda. Poslovno okruženje se neprekidno mijenja, brzina i količina promjena dramatično se povećava, konkurenti dolaze i nestaju, nestabilnost tržišta i globalizacija iz temelja mijenjaju način poslovanja. Neprekidno unaprjeđivanje poslovnih procesa jedan je od ključnih faktora uspjeha (Nacionalni CERT, 2010:5).

Kako bi organizacija osigurala stalno, neprekidno unaprjeđivanje poslovnih procesa, svoje poslovanje treba usmjeriti prema procesnom pristupu objašnjenom u poglavlju 2.4. koji se temelji na PDCA načelu. PDCA načelo je neprekidan krug planiranja, provedbe, provjere i djelovanja (poboljšanja). Često se naziva Demingovim krugom, prema pioniru kvalitete koji ga je potpuno afirmirao u praksi. PDCA ciklus potiče na jedinstven metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja. Slijedenjem koraka, tvrtka svaki put pronalazi još kvalitetnije rješenje problema, tj. poboljšanje procesa kako realizacije, tako i poslovanja u cjelini.

U nastavku slika 12 prikazuje ključne faze PDCA načela.



Slika 12 PDCA krug

Izvor: Obrada autora prema Gaži – Pavelić, K. *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, minivodič za poslovnu zajednicu*, Hrvatski zavod za norme, str. 10

Četiri su faze ili koraka u ciklusu Plan-Do-Check-Act:

- Planiranje (Plan) – faza identifikacije i analiza problema. Problem i njegove uzroke potrebno je precizno utvrditi.

- Provedba (Do) - korak razvoja i testiranja potencijalnog rješenja. U ovom koraku generiraju se moguća rješenja problema, odabire se najbolje i provodi ga se kao pilot-projekt ograničenog obuhvata.

- Provjera (Check) – faza mjerenja učinkovitosti probnog rješenja i analiza (daje li primjena rješenja poboljšanje). Ovisno o uspjehu pilot-projekt i broju poboljšanja, tvrtka se može odlučiti za ponavljanje koraka Provedba - Do i Provjere – Check sve dok ne dobije zadovoljavajuće rezultate.

- Poboljšanje (Act) - potpuna provedba poboljšanog rješenja. Ovim korakom primjena PDCA ciklusa ne mora prestati i obično ne prestaje. PDCA treba koristiti kao dio kontinuiranog poboljšanja, a to znači da se nakon svakog Poboljšanje – Act koraka petlja kruga vraća u prvi korak gdje se traži novo područje za poboljšanje.

Važno je istaknuti kako je PDCA načelo prisutno u svim sustavima upravljanja, uključujući ISO 9000, ISO 9002, ISO 31000 i ISO 22301 spomenutih u ovome radu. PDCA načelo se najčešće



koristi za provedbu stalnog poboljšanja na svim razinama organizacije, prilikom identifikacije novih rješenja i poboljšanja za procese, tokom istraživanja mogućih novih rješenja problema, kod izbjegavanja rasipanja resursa do kojih bi došlo uslijed implementacije loših rješenja i dr.

Organizacije putem osiguranja kontinuiteta poslovanja predviđaju i prevladavaju smetnje, te na taj način smanjuju rizik od gubitka poslovanja. Kontinuitet poslovanja predstavlja napor pri osiguravanju dostupnosti ključnih poslovnih funkcija kupcima, dobavljačima i drugim subjektima tako da svaki subjekt ima pristup funkcijama unutar organizacije kada se rizik dogodio. Kako bi osigurao kontinuitet poslovanja, organizacija mora pripremiti plan pod nazivom „plan kontinuiteta poslovanja“. Plan kontinuiteta poslovanja (engl. Business Continuity Plan – BCP) je plan koji predstavlja odgovor na hitne slučajeve i oporavak za poslovanje. Putem plana kontinuiteta poslovanja organizacije vraćaju se u svoje normalno stanje tokom i nakon smetnji u poslovanju. BCP osigurava da se zaposlenici, imovina i poslovni procesi mogu brzo oporaviti tijekom poremećaja u poslovanju (Vidiya Fani i Pribadi Subriadi, 2019:276).

BCP se definira i kao identifikacija i zaštita kritičnih poslovnih procesa i resursa potrebnih za održavanje prihvatljive razine poslovanja, štiteći te resurse i pripremajući procedure za opstanak organizacije u vrijeme poremećaja u poslovanju. Plan kontinuiteta poslovanja nije čisto tehnički plan, već pokriva šire područje i smatra se planom upravljanja poslovanja. Razlog tome je što se kvalitetan BCP temelji na razumijevanju alata koji podržavaju svakodnevne poslovne operacije, poznaje procedure koje određuju tko će se i na koji način nositi s kriznom situacijom, te zapravo općenito ima razumijevanje kompletne organizacije (Hiles, 2007:27).

Životni ciklus BCP-a sastoji se od procjena i postavljanja ciljeva, identifikacije kritičnih procesa, analize utjecaja na poslovanje i strategija kontinuiranih odgovora, kao i praćenje, ispitivanje i poboljšavanje navedenih područja. Ne postoji univerzalan ili standardan okvir za stvaranje BCP-a već organizacije najčešće unutar svoga poslovanja formiraju okvir za BCP na temelju nekoliko postupaka s općim objašnjenjima što rezultira nedostatkom smjernica u njegovoj izradi.

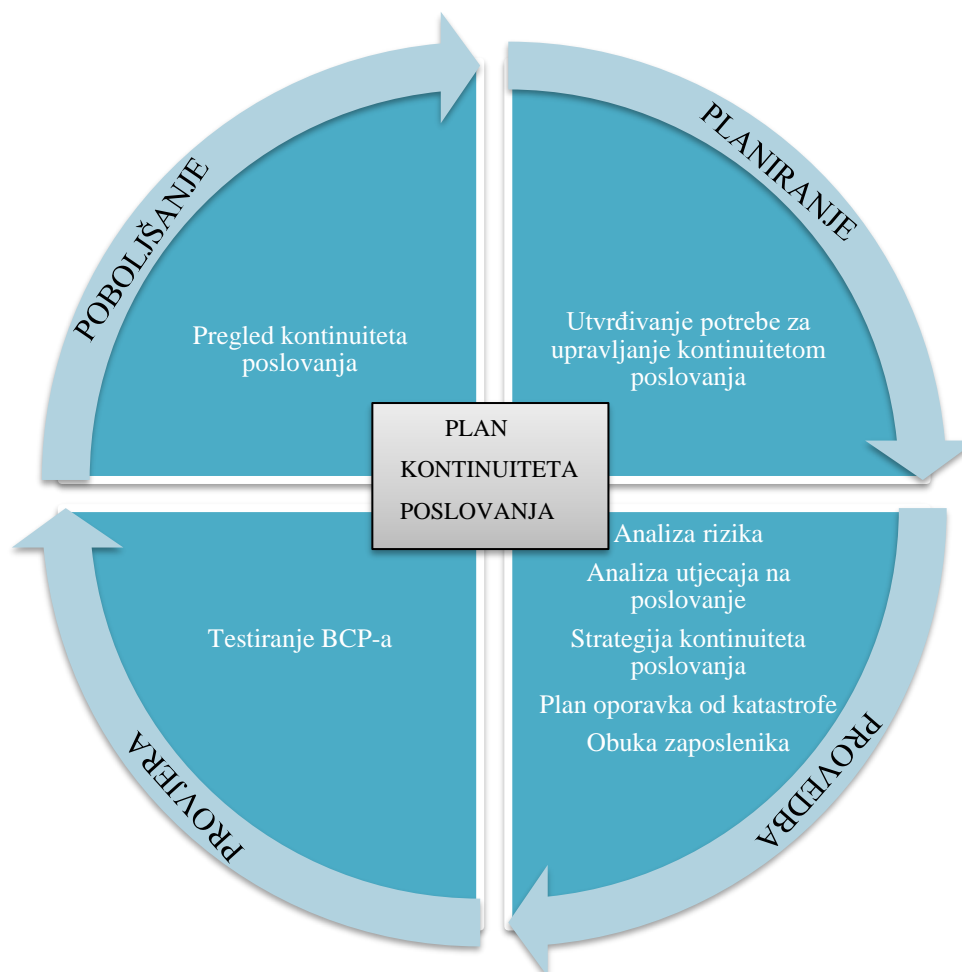
Vidiva Fani i Pribadi Subriadi (2019) predstavljaju okvir za plan kontinuiranog poslovanja koji se sastoji od kombinacije standarada osiguranja kontinuiteta poslovanja kao što je ISO 22301: 2012 upravljanje kontinuitetom poslovanja i COBIT 5 domena: upravljanje kontinuitetom<sup>3</sup>. BCP

---

[2] <sup>3</sup> CobiT (eng. Control Objectives for Information and Related Technology) je okvir za korporativno upravljanje informatikom.

okvir sastoji se od 8 elemenata i 38 aktivnosti prilagođenim prema PDCA načelu prisutnim u svakom sustavu upravljanja za određivanje protoka okvira. Faza planiranja okvira BCP-a sastoji se od utvrđivanja potrebe za upravljanje kontinuitetom poslovanja. Faza provedbe sastoji se od 5 elemenata: analize rizika, analize utjecaja na poslovanje, strategije kontinuiteta poslovanja, plan oporavka od katastrofe, obuke zaposlenika. Faza provjere sastoji se od elementa testiranja BCP-a. Zadnja faza, faza poboljšanja sastoji se od pregleda kontinuiteta poslovanja.

U nastavku slika 13 prikazuje okvir BCP-a usvojen prema PDCA načelu.



*Slika 13 Okvir plana kontinuiteta poslovanja*

*Izvor: Obrada autora prema Vidiya Fani, S. i Pribadi Subriadi, A. (2019). Business Continuity Plan: Examining of Multi-Usable Framework. The Fifth Information Systems International Conference. Department of Information Systems. Institut Sepuluh Nopember. Jl. Raya ITS. Keputih. Sukolilo. Surabaya. 60111. 277.*

Kako bi se ostvario cilj svakog elementa, svaki element sastoji se od nekoliko aktivnosti koje moraju biti izvršene. U nastavku tablica 4 prikazuje koje aktivnosti svaki element mora izvršiti kako bi plan kontinuiteta poslovanja ostvario svoju svrhu. Uz svaki od navedenih elemenata iz

tablice 3 moguće je dodati i druge aktivnosti kako bi se poboljšala efikasnost ostvarenja cilja svakog od navedenih elementa.

Tablica 4 Aktivnosti elemenata BCP okvira

ELEMENTI	AKTIVNOSTI
<i>Utvrđivanje potrebe za upravljanje kontinuitetom poslovanja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- određivanje cilja</li> <li>- određivanje opsega</li> <li>- formiranje odbora za BCP</li> <li>- određivanje zainteresiranih strana</li> <li>- određivanje resursa</li> <li>- stvaranje komunikacijskog postupka</li> </ul>
<i>Analiza rizika</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prikupljanje podataka o rizicima</li> <li>- analiza rizika</li> <li>- bodovanje rizika</li> </ul>
<i>Analiza utjecaja na poslovanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prikupljanje podataka o poslovnim procesima i IT-u</li> <li>- određivanje prioriteta za IT usluge</li> <li>- određivanje prioriteta poslovnih procesa</li> <li>- analiza utjecaja poremećaja</li> <li>- određivanje vremena oporavka</li> </ul>
<i>Strategija kontinuiranog poslovanja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preventivno određivanje strategija</li> <li>- određivanje strategija za aktivnosti</li> <li>- određivanje strategija oporavka</li> <li>- strategija korekcije</li> </ul>
<i>Plan oporavka od katastrofe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prikupljanje podataka o imovini informacijskim tehnologijama</li> <li>- prikupljanje podataka o dobavljačima</li> <li>- određivanje lokacije poslužitelja i IT imovine</li> <li>- stvaranje oblika kontrole</li> <li>- uključivanje i isključivanje zahtjeva</li> <li>- testiranje scenarija</li> <li>- procjena rezultata kontrole</li> </ul>
<i>Obuka zaposlenika</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- određivanje obuke</li> <li>- mehanizam izvođenja obuke</li> <li>- plan zahtjeva obuke</li> <li>- provedba obuke</li> </ul>
<i>Testiranje BCP-a</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plan mehanizma ispitivanja</li> <li>- metoda ispitivanja</li> <li>- evidentiranje nalaza (dobivenih rezultata)</li> <li>- rezultat ispitivanja dokumentacije</li> </ul>

<i>Pregled kontinuiteta poslovanja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- određivanje pregleda vremenskog razdoblja</li> <li>- periodični pregled</li> <li>- pregled planiranja</li> <li>- promjena razmatranja</li> </ul>
--	---

*Izvor: Obrada autora prema Vidiya Fani, S. i Pribadi Subriadi, A. (2019). Business Continuity Plan: Examining of Multi-Usable Framework. The Fifth Information Systems International Conference. Department of Information Systems. Institut Sepuluh Nopember. Jl. Raya ITS. Keputih. Sukolilo. Surabaya. 60111. 277.*

Potrebe za upravljanjem kontinuitetom poslovanja su svrha razumijevanja potrebe organizacija utvrđivanjem politike održivosti i ciljeva poslovnog upravljanja. Analiza rizika usredotočena je na prepoznavanje mogućih rizika, procjeni rizika i utjecaja rizika koji se javljaju u organizaciji. Analiza utjecaja na poslovanje usredotočena je na prepoznavanje i određivanje prioriteta poslovnih funkcija, uključujući imovinu, određivanje razdoblja tolerancije za poremećaje i identificiranje utjecaja poremećaja. Strategija kontinuiranog poslovanja fokusira se na utvrđivanje odgovornosti za utjecaj poremećaja koji ometaju poslovni proces i razvoj postupaka za upravljanje poremećajima. Svrha testiranja BCP-a je potvrditi je li BCP napravljen u skladu sa zahtjevima i osigurati timu da svatko zna svoju odgovornost i postupke tijekom prekida. Pregled kontinuiteta poslovanja uključuje povremeni pregled BCP-a i prilagođavanje BCP-a u skladu s promjenama u poslovanju (Vidiya Fani i Pribadi Subriadi, 2019:277).

Svaki od navedenih elemenata zauzima posebno mjesto u planu kontinuiteta poslovanja, stoga im je potrebno na odgovarajući način pristupiti. Navedeni okvir BCP-a predstavlja način na koji je moguće unutar svake organizacije definirati plan kontinuiteta poslovanja. BCP će identificirati i zaštititi kritične poslovne procese i resurse te vratiti organizaciju u normalno stanje tokom i nakon smetnji u poslovanju. Međutim, važno je naglasiti kako svaka organizacija treba prilagoditi aktivnosti pojedino istaknutih elemenata BCP-a i izvršiti provedbu BCP-a prilagođenog prema uvjetima organizacije. Na taj način BCP će se uspješnije primijeniti na poslovanje organizacija.

#### **4.1. Plan oporavka od katastrofe**

Oporavak od katastrofe često se poistovjećuje sa kontinuitetom poslovanja, međutim postoje sličnosti i različitosti između oba pojma. Kontinuitet poslovanja najčešće se definira kao „strateška i taktička sposobnost organizacije da planira i odgovori na incidente i prekide u poslovanju, kako bi nastavila s poslovnim aktivnostima na nivou koji je prethodno definirala kao prihvatljiv“, dok se pod oporavkom od katastrofe podrazumijevaju „proces, politike i procedure povezane s

pripremom za oporavak ili obnovu tehnološke infrastrukture od kritične važnosti za organizaciju nakon prirodne havarije ili havarije uzrokovane ljudskim djelovanjem“ (Kosutic, 2010).

Iz navedenog definiranja oba pojma, uočljivo je kako se kod oporavka od katastrofe naglasak postavlja na tehnologiju, odnosno tehnološku infrastrukturu, dok se kod kontinuiteta poslovanja naglasak postavlja na poslovne aktivnosti. Zbog toga je oporavak od katastrofe dio kontinuiteta poslovanja koji se bavi neposrednim utjecajem nakon nastanka neželjenog događaja i smatra se jednim od glavnih čimbenika koji omogućuje obavljanje poslovnih aktivnosti ili tehnološkim dijelom kontinuiteta poslovanja.

Plan oporavka od katastrofe (engl. Disaster Recovery Plan - DRP) definira se kao poslovni plan koji opisuje načine kako se posao može brzo i učinkoviti nastaviti nakon katastrofe. Cjelokupna ideja je razviti plan kojim će organizacija prikupiti dovoljno podataka i osposobiti sustav da nastavi poslovanje kroz svaki segment svoga poslovanja u čitavoj organizaciji (Radić, 2019:20).

Cjelokupan postupak kojim se tvori plan za oporavak u slučaju katastrofe velik je izazov za svaku organizaciju. Kako bi se osigurala učinkovitost stvorenog okvira i procedura, moguće je provesti simulirane scenarije, ali se stvarno funkcioniranje može vidjeti tek nakon što dođe do katastrofe. Plan oporavka od katastrofe sastoji se od procesa, politika i postupaka koji se odnose na obnovu kritičnih tehnologija. Kvalitetan plan oporavka od katastrofe trebao bi imati jasno utvrđene mjere i kontrolne mehanizme za prevenciju neželjenih događaja, ili u slučaju pojave istih, za njihovo efikasno uklanjanje (Tijan et al.. 2009:252).

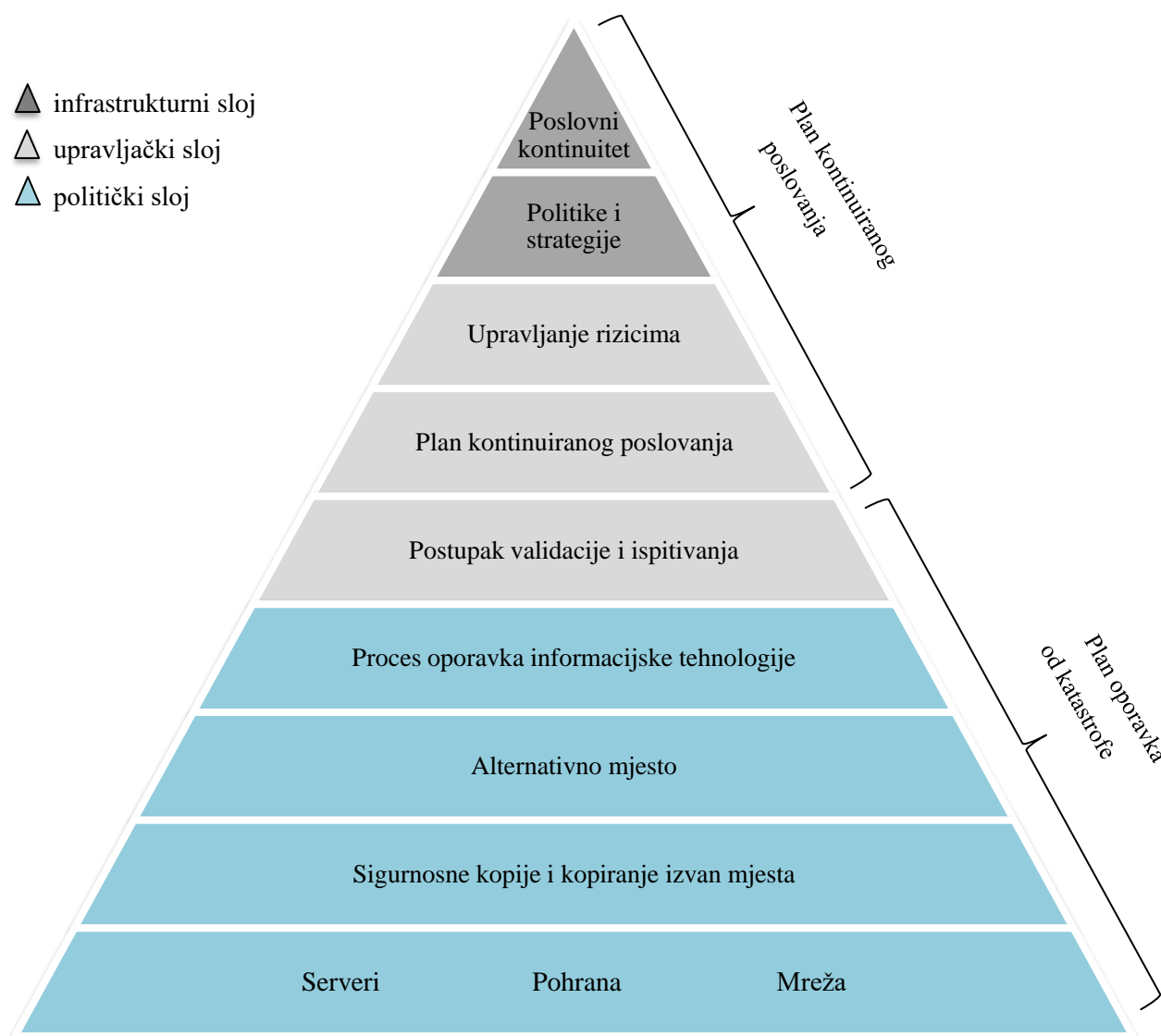
Plan oporavka se obično piše zasebno za svaku kritičnu aktivnost i mora obuhvaćati sljedeće korake:

1. Vrijeme i način na koji se komunicira s raznim zainteresiranim stranama (zaposlenicima i njihovim obiteljima, dioničarima, klijentima, partnerima, državnim službama, javnim medijima i dr.),
2. Princip sastavljanja tima,
3. Provođenje oporavka infrastrukture,
4. Provjera funkcionalnost aplikacija i kontrole pristupa,
5. Provjera podataka koji nedostaju i utvrđivanje svega što je oštećeno u havariji,
6. Oporavak podataka i uspostava normalnih aktivnosti (Nacionalni CERT, 2010:6).

Povezanost plana oporavka od katastrofe (DRP) i plana kontinuiteta poslovanja (BCP) izuzetno je važna. Njihov cilj je ograničiti rizik i pokrenuti procese u organizaciji što je to moguće bliže normalnim nakon neočekivanog prekida. Ove funkcije omogućuju organizaciji da ponovno krenu

funkcionirati nakon što se pojave problemi. Cilj je također smanjiti rizik od gubitka podataka i reputacijske štete.

U nastavku slika 14 prikazuje povezanost plana kontinuiranog poslovanja i plana oporavka od katastrofe.



Slika 14 Kontinuitet poslovanja i plan oporavka od katastrofe

Izvor: Obrada autora prema Krmpotić, G. (2020). Planiranje kontinuiteta poslovanja (Business continuity) & Oporavak od katastrofe (Disaster recovery), <https://gorankrmpotic.eu/planiranje-kontinuiteta-poslovanja/>

Razlika između kontinuiteta poslovanja i oporavka od katastrofe u tome je što je kontinuitet poslovanja proaktivniji, drugim riječima usmjeren je na procese i postupke koje organizacija mora provesti kako bi osigurala nastavak funkcija kritične za misiju tijekom i nakon katastrofe. Funkcija kontinuiteta poslovanja uključuje sveobuhvatnije planiranje usmjereno prema dugoročnim izazovima uspjeha organizacije i usredotočena je znatno šire, na cijelu organizaciju. S druge strane, oporavak od katastrofe je reaktivniji i obuhvaća točno određene korake koje organizacija

mora poduzeti za nastavak operacija nakon incidenta te je usredotočena na tehnološku infrastrukturu. Akcije oporavka od katastrofe odvijaju se nakon incidenta, a vremena odaziva mogu biti u rasponu od sekundi do dana. Sličnost između kontinuiteta poslovanja i oporavka od katastrofe jest da obje planiraju aktivnosti i procese na razne neplanirane događaje. Također obje nastoje omogućiti da se poslovanje organizacije odvija što je više moguće normalnije nakon nastale katastrofe (Krpmotić, 2020).

## **4.2. Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja**

Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja dio je norme ISO 22301:2019 čija implementacija, u bilo koje vrste organizacija – velike ili male, profitne ili neprofitne, javne ili privatne, smanjuje mogućnost za prekid poslovanja, odnosno drugim riječima ukoliko dođe do poremećaja u poslovanju osigurava nastavak poslovanja jednakim ili zanemarivo umanjenim poslovnim rezultatima koje stvaraju dojam kao da do prekida nije niti nastupilo. Organizacija uz normu ISO 22301:2019 nastoji na odgovarajući način pronaći odgovore te na primjeren način značajno smanjiti potencijalnu štetu nastalu poremećajem. Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja dio je cjelokupnog sustava upravljanja čija je struktura zasnovana na PDCA načelu obrađeno u 4. poglavlju.

Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja (eng. Business Continuity Management System – BCMS) naglašava važnost:

- razumijevanja organizacijskih potreba i nužnosti za uspostavljanje politike kontinuiteta poslovanja i ciljeva
- upravljanja i održavanja procesima, mogućnosti i strukture odgovora za osiguranje organizacijskog preživljavanja tokom poremećaja
- praćenja i pregleda performansi i efektivnosti BCMS-a
- stalnog poboljšanja temeljenog na kvalitativnim i kvantitativnim mjerama (ISO 22301:2019, podtočka 0.1).

Stoga je važno da top menadžment organizacije uspostavi dijelove organizacije koji će biti uključeni u BCMS, uključujući njegovu lokaciju/lokacije, veličinu, prirodu i složenost, te identificira proizvode i usluge koje će sadržavati BCMS. Uključeni dijelovi organizacije tvorit će okvir BCMS-a. Nakon uspostavljanja i implementacije BCMS-a u organizaciju, zadatak organizacije je održavati i stalno poboljšavati BCMS, uključujući procese i njihove međusobne interakcije zbog stalnih novonastalih promjena u okolini organizacije koji imaju velik utjecaj na poslovanje. Na taj način BCMS će efikasno djelovati svaki put kod pojave poremećaja u poslovanju.

Prema ISO 22301:2019, svrha upravljanja kontinuitetom poslovanja je pripremiti organizaciju, osigurati i uspostaviti kontrolu te mogućnosti upravljanja cjelokupnom sposobnošću organizacije da nastavi raditi tijekom prekida, odnosno poremećaja u organizaciji. BCMS svoju svrhu ostvaruje u organizaciji kroz četiri perspektive prikazane na slici 15 u nastavku.



*Slika 15 Perspektive BCMS-a*

*Izvor: Obrada autora prema ISO 22301:2019, podtočka 0.2*

Kako bi organizacija efektivno implementirala BCMS u svoj sustav poslovanja i odgovorila na poremećaje u poslovanju na adekvatan način, potrebno je stvoriti plan pod nazivom „Plan kontinuiranog poslovanja“. Plan kontinuiranog poslovanja (eng. Business Continuity Plan – BCP) definira se kao „dokumentirana informacija koja daje smjernice organizaciji kako da odgovori na poremećaje u poslovanju i nastavi, oporavi i obnovi isporuku proizvoda i usluga u skladu s ciljevima kontinuiteta poslovanja.“ (ISO 22301:2019, podtočka 3.4).

BCP organizaciji pruža smjernice i informacije koje pomažu cjelokupnoj organizaciji da odgovori na poremećaje i oporavi svoje poslovanje. Informacije koje BCP sadrži su:

- detalji akcija koje svaki odjel u organizaciji mora poduzeti kako bi nastavili ili oporavili prioritetne aktivnosti u predodređenim vremenskim okvirima
- reference na unaprijed definirane razine i postupke za aktivaciju odgovora
- postupci za aktivaciju dostave proizvoda i usluga u dogovorenim kapacitetima



- pojedinosti za upravljanje neposrednim posljedicama poremećaja (ISO 22301:2019, podtočka 8.4.4.2).

Zbog stalnih promjena u okolini organizacije koje utječu na njezino poslovanje, organizacija treba kod planiranja BCMS-a također obratiti pozornost na novonastale zahtjeve zainteresiranih strana koji se predstavljaju kao rizici ili prilike za poslovanje. Važno je da organizacija definira aktivnosti koje će biti odgovor na rizike i prilike i na taj način osigura da BCMS ostvari svoj predviđeni ishod, odnosno ciljeve na svim razinama i funkcijama organizacije.

Kod planiranja navedenoga, važno je definirati:

- što će biti ostvareno
- koji resursi su potrebni za ostvarivanje
- tko je odgovoran
- kada će biti dovršeno
- kako će se rezultati evaluirati (ISO 22301:2019, podtočka 6.2.2).

S druge strane, razumijevanje organizacije predstavlja temelj BCMS-a. Razumijevanje organizacije mora se fokusirati na aktivnosti koje mogu ugroziti poslovanje i postizanje ciljeva organizacije, stoga je važno da organizacija provede proces pod nazivom „Analiza utjecaja na poslovanje“. Analiza utjecaja na poslovanje (eng. Business Impact Analysis - BIA) je proces koji analizira utjecaj poremećaja tijekom vremena u organizaciji i predstavlja ključni element u uspostavi BCMS-a. BIA je stalni proces kojim se određuju i procjenjuju potencijalni učinci prekida na kritične poslovne operacije kao posljedica nekog oblika nesreće ili nekog izvanrednog stanja. U svojoj osnovi uključuje istraživačku komponentu koja svojim djelovanjem otkriva sve ranjivosti, te komponentu planiranja za razvoj strategija za minimiziranje rizika. Rezultat je izvješće o analizi utjecaja na poslovanje koje opisuje potencijalne rizike specifične za svaku organizaciju. Jedna od osnovnih pretpostavki BIA-e je da se svaka komponenta organizacije oslanja na kontinuirano funkcioniranje svake druge komponente uvažavajući kako su neke od komponenti važnije od drugih, te zahtijevaju opsežniju raspodjelu sredstava nakon nekog izvanrednog događaja (Krmpotić, 2019:1).

Prema ISO 22301:2019, proces BIA-e treba:

- a) definirati vrste utjecaja i kriterija relevantnih s obzirom na organizacijski kontekst,
- b) identificirati aktivnosti koje podupiru opskrbu proizvoda i usluga,
- c) koristiti vrste utjecaja i kriterije za procjenu utjecaja tijekom vremena koji su posljedica tih aktivnosti,
- d) utvrditi vremenski okvir u kojemu bi utjecaji neobavljanjem aktivnosti postali neprihvatljivi za organizaciju,

- e) postaviti prioritetne vremenske okvire unutar utvrđenog vremena u d) za nastavak poremećenih aktivnosti u navedenom minimalnom prihvatljivom kapacitetu,
- f) koristiti ovu analizu za identifikaciju prioritetnih aktivnosti,
- g) utvrditi koji su resursi potrebni za podršku prioritetnih aktivnosti,
- h) utvrditi ovisnosti, uključujući partnere i dobavljače, i međuovisnosti prioritetnih aktivnosti (ISO 22301:2019, podtočka 8.2.2).

Može se zaključiti kako je sustav upravljanja kontinuiteta poslovanja izrazito složen sustav koji zahtjeva izradu plana i stvaranje strategija kako bi organizacija zbog izloženosti poslovanja brojnim poremećajima pronašla različita rješenja i uz minimalan napor prebrodila krizne situacije. Svaka organizacija kroz poslovanje je doživjela brojne poremećaje. Najgori mogući slučaj u poslovanju predstavlja prekid odnosno prestanak poslovanja koji za posljedicu ima negativan utjecaj i loše posljedice za kompaniju. Kako bi organizacija ostvarila određenu sigurnost u poslovanju, norma ISO 22301:2019 predlaže okvir sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja na temelju kojeg svaka organizacija može ostvariti vlastito osiguranje kontinuiteta poslovanja te na taj način biti spremna i zaštićena od loših utjecaja iz okoline. Važno je da organizacija nastoji kontinuirano poboljšavati jednom implementirani sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja i na taj način bude spremna poduzeti određene mjere u skladu sa zahtjevima zainteresiranih strana.

## 5. Empirijski dio

U sklopu diplomskog rada provedeno je i vlastito istraživanje u obliku ankete, odnosno anketnog upitnika kao nadopuna teorijskom dijelu rada sa ciljem vlastitog doprinosa znanstvenom području. Prikupljenim podacima i njihovom obradom u nastavku prikazat će se rezultati istraživanja te na temelju dobivenih rezultata donesti zaključci.

### 5.1. Instrument istraživanja

U istraživanju korištena je anketa koja se sastoji od 3 djela. U prvom djelu ankete ispitanicima su postavljena općenita pitanja vezana uz organizaciju u kojoj su zaposleni. Tim djelom dobivene su informacije koje služe za opis uzorka u poglavlju 5.2. Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na pitanja vezana uz upravljanje rizicima u organizaciji. Zadnji, treći dio anketnog upitnika odnosi se na pitanja vezana za osiguranje kontinuiteta poslovanja u organizacijama.

Cilj anketnog upitnika bio je saznati u kojoj mjeri i na koji način se organizacije suočavaju sa rizicima u poslovanju te kako nastoje osigurati kontinuitet njihovog poslovanja.

Anketa je oblikovana prema Likertovoj skali u kojoj:

- Ne slažem se – ponderiran ponderom 1
- Djelomično se ne slažem – ponderiran ponderom 2
- Niti se slažem niti se ne slažem – ponderiran ponderom 3
- Djelomično se slažem – ponderiran ponderom 4
- U potpunosti se slažem – ponderiran ponderom 5.

Uz Likertovu skalu, u anketi su također postavljena pitanja u obliku potvrdnog okvira u kojima se od ispitanika zahtjeva da odabirom na jedan od potvrdnih okvira potvrdi odgovarajući podatak vezan za organizaciju u kojoj je zaposlen. U suprotnom, ukoliko ispitanik smatra da ni jedan potvrdni okvir nije vezan uz organizaciju u kojoj je zaposlen, ispitanik preskače pitanje i nastavlja dalje sa ispunjavanjem anketnog upitnika.

### 5.2. Opis uzorka

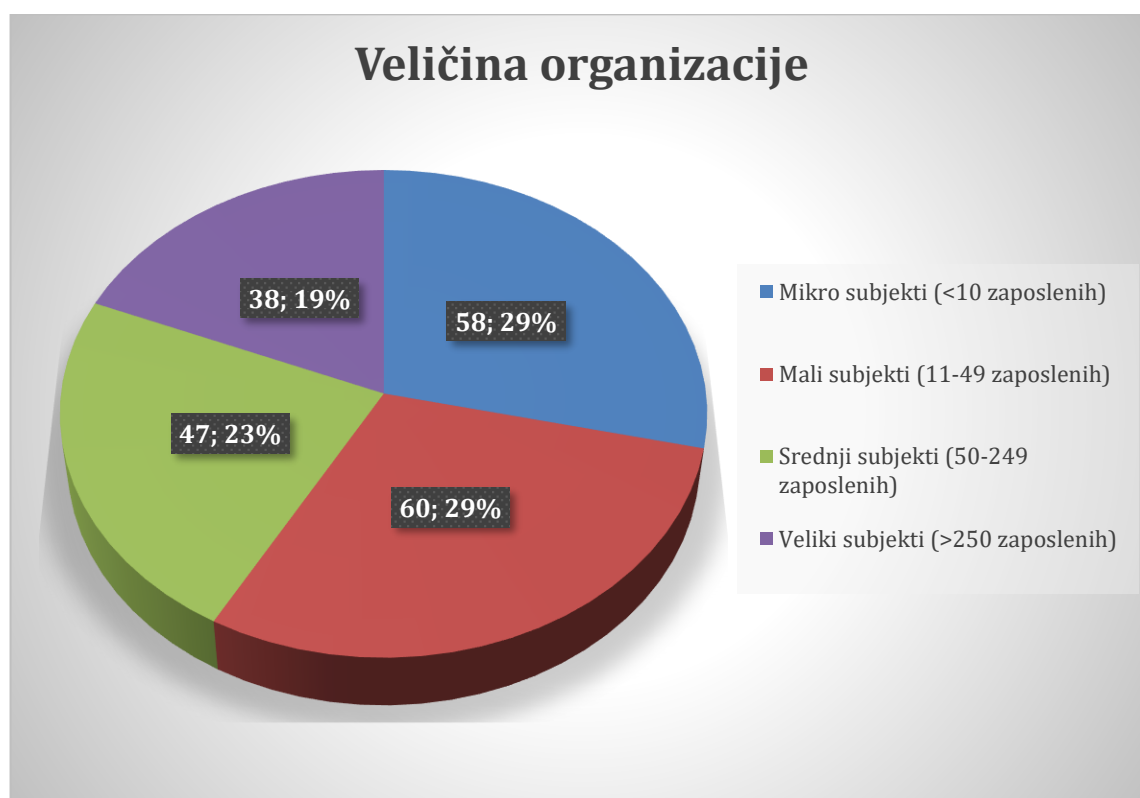
Uzorak u istraživanju je nasumičan. Namjeravalo se obuhvatiti i ispitati organizacije raznih djelatnosti sa svrhom dobivanja traženih rezultata iz različitih područja djelovanja organizacija. Uzorak se sastoji od ukupno 203 ispitanika koji su, s obzirom na veličinu organizacije prema broju zaposlenih, prikazani u tablici 5 u nastavku.

Tablica 5 Odnos ispitanika s obzirom na veličinu organizacije prema broju zaposlenih

VELIČINA ORGANIZACIJA S OBZIROM NA BROJ ZAPOSLENIH	
Mikro subjekti (<10 zaposlenih)	58
Mali subjekti (11-49 zaposlenih)	60
Srednji subjekti (50-249 zaposlenih)	47
Veliki subjekti (>250 zaposlenih)	38

Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 1 Odnos ispitanika s obzirom na veličinu organizacije prema broju zaposlenih



Izvor: Izrada autora prema anketi

Iz grafikona 1 vidljivo je kako najveći broj ispitanika dolazi iz organizacija koje pripadaju kategoriji malih subjekata te obuhvaćaju 29% uzorka, ukupno 60, a odmah iza njih slijede mikro subjekti koji zauzimaju jednako tako 29%, odnosno 58 ispitanika dok najmanji broj ispitanika dolazi iz kategorije velikih subjekata te obuhvaćaju 19% uzorka.

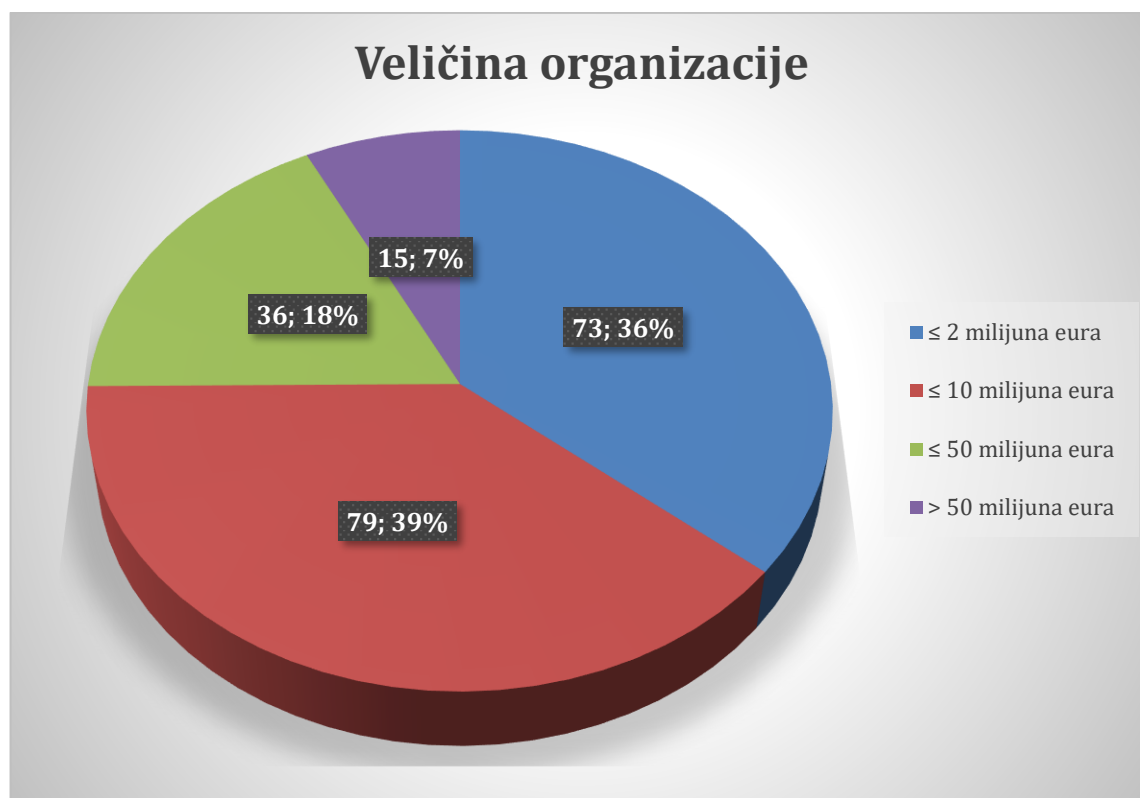
Nadalje, prikazana je struktura poduzeća iz kojih ispitanici dolaze prema godišnjim ostvarenim prihodima.

Tablica 6 Odnos ispitanika s obzirom na veličinu organizacije prema godišnjim ostvarenim prihodima

VELIČINA ORGANIZACIJA S OBZIROM NA GODIŠNJI OSTVARENE PRIHODE	
≤ 2 milijuna eura	73
≤ 10 milijuna eura	79
≤ 50 milijuna eura	36
> 50 milijuna eura	15

Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 2 Odnos ispitanika s obzirom na veličinu organizacije prema godišnjim ostvarenim prihodima



Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 2 prikazuje kako najveći dio od ukupnog uzorka zauzimaju organizacije s godišnjim ostvarenim prihodom ≤ 10 milijuna eura te zauzimaju 39% ukupnog uzorka, dok s druge strane najmanji broj organizacija iz uzorka godišnje ostvaruje prihode > 50 milijuna eura, 7%.

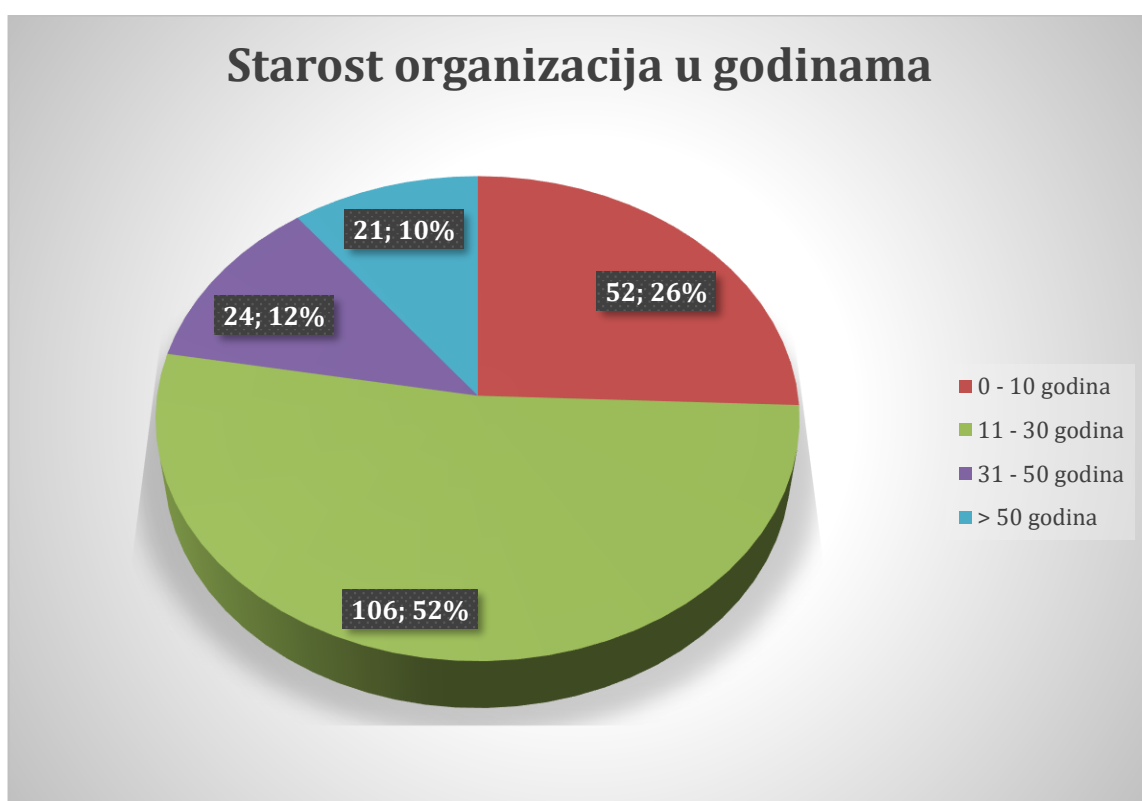
Jedan od opisnih pokazatelja ispitanika, odnosno organizacija u uzorku bila je također starost organizacija u godinama prikazanim u tablici 7 u nastavku.

Tablica 7 Starost organizacija u godinama

STAROST ORGANIZACIJE U GODINAMA	
0 - 10 godina	52
11 - 30 godina	106
31 - 50 godina	24
> 50 godina	21

Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 3 Starost organizacija u godinama



Izvor: Izrada autora prema anketi

Prema starosti organizacija iz grafikona 3 uočljivo je kako najveći dio organizacija čine organizacije starosti od 11 – 30 godina te zauzimaju 52% od cjelokupnog uzorka, dok najmanji dio organizacija zauzimaju organizacije starosti od >50 godina te zauzimaju 10% uzorka.

Jedan među najbitnijim opisnim pokazateljima ispitanika predstavljala je djelatnost kojom se organizacija bavi te tablica 8 u nastavku prikazuje kojom se djelatnošću organizacije ispitanika bave.

Tablica 8 Djelatnosti organizacija ispitanika

<b>DJELATNOST KOJOM SE ORGANIZACIJA BAVI</b>	
trgovina	30
građevinarstvo	24
prehrambena industrija	15
farmaceutska industrija	14
autoindustrija	13
telekomunikacije	12
proizvodnja strojeva i uređaja	10
consulting/savjetovanje	9
metaloprerađivačka industrija	8
drvena industrija	7
pravne i računovodstvene djelatnosti	7
prijevoz i skladištenje	7
proizvođač IT opreme i komponenata	6
turizam	5
proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda	4
poslovanje nekretninama	4
hoteli	4
sakupljanje otpada, djelatnosti obrade i zbrinjavanje otpada	4
projektiranje elektroenergetskih mreža	3
softversko poduzeće	3
duhanska industrija	2
proizvodnja, prijenos i distribucija električne energije i plinova	2
zaštita na radu	2
proizvodnja metala i metalnih proizvoda	2
tekstilna industrija	2
ugostiteljstvo	1
bankarstvo	1
proizvodnja namještaja	1
osiguranje, reosiguranje i mirovinski fondovi	1

Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 4 Djelatnosti organizacija ispitanika



Izvor: Izrada autora prema anketi

Sa grafikona 4 uočljivo je kojim se djelatnostima bave organizacije u kojima su ispitanici zaposleni. Tako najvećim dijelom ispitanici dolaze iz organizacija koje se bave trgovinom, sa 14,78% zastupljenosti, dok iza njih slijedi građevinarstvo sa 11,82% zastupljenosti te prehrambena industrija sa 7,39% zastupljenosti. Popis svih djelatnosti kojima se organizacija bavi prema postotcima je:

- Trgovina - 14,78%
- Građevinarstvo - 11,82%
- Prehrambena industrija - 7,39%
- Farmaceutska industrija - 6,90%
- Autoindustrija - 6,40%
- Telekomunikacije - 5,91%
- Proizvodnja strojeva i uređaja - 4,93%
- Consulting/savjetovanje - 4,43%
- Metaloprerađivačka industrija - 3,94%
- Drvna industrija - 3,45%
- Pravne i računovodstvene djelatnosti - 3,45%
- Prijevoz i skladištenje - 3,45%



- Proizvođač IT opreme i komponenata - 2,96%
- Turizam - 2,46%
- Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda - 1,97%
- Poslovanje nekretninama - 1,97%
- Hoteli - 1,97%
- Sakupljanje otpada, djelatnosti obrade i zbrinjavanje otpada - 1,97%
- Projektiranje elektroenergetskih mreža - 1,48%
- Softversko poduzeće - 1,48%
- Duhanska industrija - 0,99%
- Proizvodnja, prijenos i distribucija električne energije i plinova - 0,99%
- Zaštita na radu - 0,99%
- Proizvodnja metala i metalnih proizvoda - 0,99%
- Tekstilna industrija - 0,99%
- ugostiteljstvo - 0,49%
- bankarstvo - 0,49%
- proizvodnja namještaja - 0,49%
- osiguranje, reosiguranje i mirovinski fondovi – 0,49%.

Uz sve prethodno navedene opisne pokazatelje ispitanika, kao posljednji iz prvog djela ankete, ispitanici su putem potvrdnih okvira trebali odabrati koje od 8 ponuđenih ISO normi imaju implementirane u organizaciji. U nastavku tablica 9 prikazuje ponuđene ISO norme i njihovu prisutnost u organizacijama.

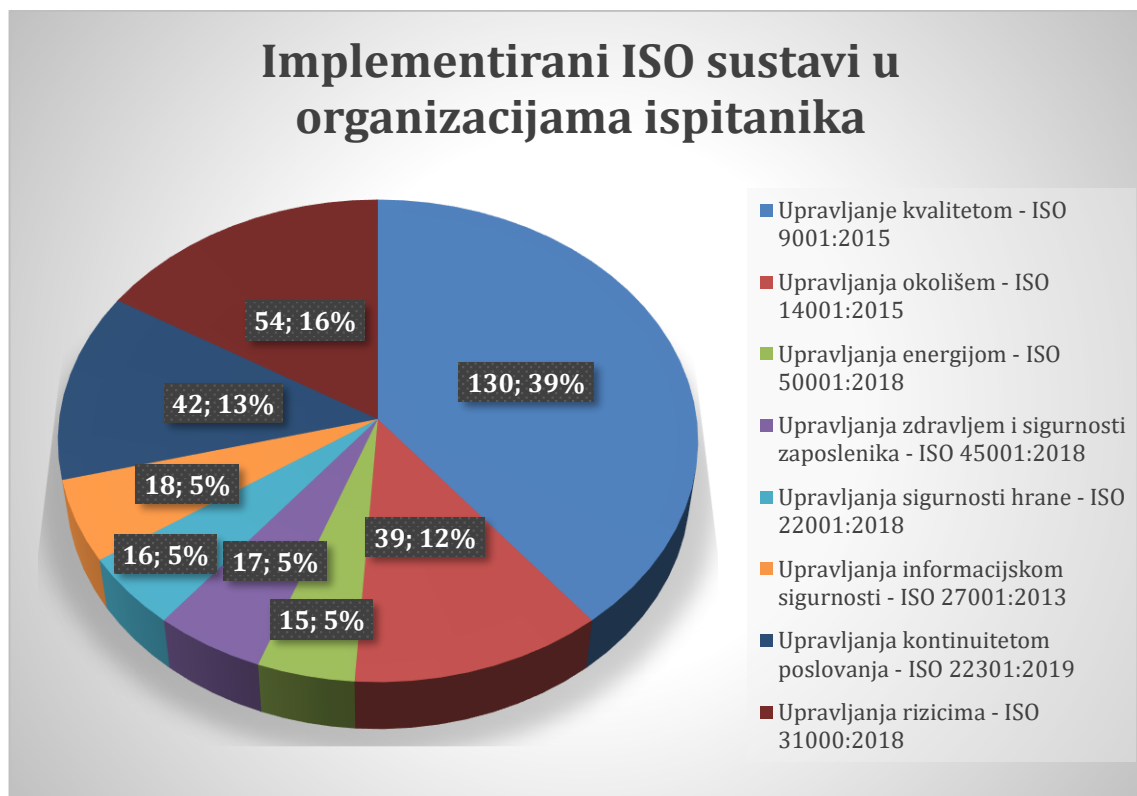
*Tablica 9 Implementirani ISO sustavi u organizacijama*

<b>NAŠA ORGANIZACIJA IMA IMPLEMENTIRAN SUSTAV</b>	
Upravljanje kvalitetom - ISO 9001:2015	130
Upravljanja rizicima - ISO 31000:2018	54
Upravljanja kontinuitetom poslovanja - ISO 22301:2019	42
Upravljanja okolišem - ISO 14001:2015	39
Upravljanja informacijskom sigurnosti - ISO 27001:2013	18
Upravljanja zdravljem i sigurnosti zaposlenika - ISO 45001:2018	17

Upravljanja sigurnosti hrane - ISO 22001:2018	16
Upravljanja energijom - ISO 50001:2018	15

Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 5 Implementirani ISO sustavi u organizacijama ispitanika



Izvor: Izrada autora prema anketi

Dobiveni rezultati pokazuju kako 39% organizacija, odnosno njih 130 pridaje posebnu važnost i ima implementiran sustav Upravljanja kvalitetom – ISO 9001:2015, dok s druge strane najmanje organizacija, njih 5%, odnosno 15 ima implementiran sustav Upravljanja energijom - ISO 50001:2018.

### 5.3. Prikupljanje i statistička obrada podataka

Za prikupljanje podataka u istraživanju izrađena je anketa, odnosno anketni upitnik putem Google obrasca koji je prosljeđen ispitanicima putem interneta, točnije elektronske pošte, Facebook stranica i Hrvatske Gospodarske Komore (HGK). Podatci dobiveni iz prikupljene ankete analizirani su u Microsoft Excel programu. Za statističku obradu podataka korištena je deskriptivna statistika.

Podatci su prikazani pomoću 3D tortnih i stupčastih grafikona te tablica u kojima se nalaze svi podatci prikupljeni iz anketnog upitnika.

## 5.4. Rezultati

Rezultati su podijeljeni u dva djela. Prvi dio statistički obrađenih podataka, odnosno anketnih pitanja obuhvaća rezultate iz područja Upravljanja rizicima, dok je drugi dio anketnih pitanja vezan za Osiguranje kontinuiteta poslovanja u organizacijama.

Prvi dio, odnosno područje vezano za Upravljanje rizicima sastoji se od 24 pitanja čiji su odgovori na pitanja prikazani u nastavku grafikonima.

Na 1. pitanje: „Organizacija u kojoj sam zaposlen/a upoznata je s procesom upravljanja rizicima.“ rezultati odgovora prikazani su u nastavku na grafikonu 6.

*Grafikon 6 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a upoznata je s procesom upravljanja rizicima.*



*Izvor: Izrada autora prema anketi*

Temeljem rezultata 1. pitanja, iz grafikona 6 može se zaključiti kako je 37, odnosno 18% ispitanika u potpunosti, a 22%, odnosno 45 ispitanika djelomično upoznato s procesom upravljanja rizicima što predstavljali izrazito dobar rezultat. Također, 33% ispitanika odgovorilo je na pitanje „Niti se slažem niti se ne slažem“ jer pretpostavljajući, vrlo vjerojatno nisu sigurni što proces upravljanja rizicima predstavlja te bi organizacije za koje njihovi zaposleni smatraju da nisu upoznati, trebale svoje zaposlene educirati i upoznati ih sa navedenim pojmom. S druge strane, 15% ispitanika odgovorilo je na pitanje „Djelomično se ne slažem“ i 12% ispitanika sa „Ne slažem se“ što za navedene organizacije može izrazito negativno utjecati na njihovo daljnje poslovanje.

U nastavku grafikon 7 prikazuje u kojoj mjeri su organizacije ispitanika upoznate s normom ISO 31000:2018 vezanom za upravljanje rizicima.

*Grafikon 7 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a upoznata je s normom ISO 31000:2018 vezanom za upravljanje rizicima*



*Izvor: Izrada autora prema anketi*

Iz grafikona 7 može se zaključiti kako je 12% ispitanika u potpunosti, a 22% djelomično upoznato s normom ISO 31000:2018 što predstavlja očekivani rezultat budući da je isti broj ispitanika odgovorio na prethodno pitanje koje je obuhvaćalo upoznatost organizacija s procesom upravljanja rizicima što je temelj navedene norme. 32% ispitanika vrlo vjerojatno, zbog odgovora „Niti se slažem niti se ne slažem“, nije sigurno što navedena norma ISO 31000:2018 promiče, dok 15% ispitanika, odnosno njih 19% se „Ne slaže“ i „Djelomično se ne slaže“ sa navedenim postavljenim pitanjem u anketi.

Nadalje, o upoznatosti svakog odjela unutar organizacije sa mogućnosti pojave rizika prikazuje grafikon 8 u nastavku.



Izvor: Izrada autora prema anketi

Na grafikonu 8 rezultati pokazuju kako je 15% ispitanika u potpunosti upoznato sa mogućnosti pojave rizika unutar svakog odjela. 41, odnosno 20% ispitanika odgovorilo je na pitanje sa „Djelomično se slažem“ što predstavlja dobar rezultat te se može pretpostaviti kako navedenih 35% ispitanika vrlo vjerojatno koristi određene metode putem kojih vrši identifikaciju rizika kako bi organizacija bila upoznata sa mogućom pojavom rizika. 30% ispitanika izjavilo je da niti se slaže niti se ne slaže sa navedenom tvrdnjom jer, vrlo vjerojatno, za razliku od prethodnika nisu sigurni provode li njihova organizacija identifikaciju rizika. 25% ispitanika izjavilo je kako se djelomično ne slažu, dok je njih 10% izjavilo kako se u potpunosti ne slažu sa navedenim anketnim pitanjem što govori o činjenici kako organizacije u kojoj su zaposleni nisu svjesni koji rizici mogu utjecati na njihovo poslovanje.

Grafikon 9 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a uočava rizike u poslovanju na vrijeme



Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 9 prikazuje kako se 11% ispitanika u potpunosti slaže i 44% ispitanika djelomično slaže sa tvrdnjom da njihova organizacija u kojoj su zaposleni uočava rizike u poslovanju na vrijeme što pozitivno doprinosi poslovanju organizacija ispitanika budući da organizacije na taj način pravovremeno reagiraju na rizike i izravno smanjuju mogućnost pojave materijalnih i nematerijalnih gubitaka. 6% ispitanika u potpunosti se ne slaže, dok se 15% ispitanika djelomično se slaže sa navedenim anketnim pitanjem što dovodi u pitanje tih organizacija provode li uopće identifikaciju rizika, na koji način i pronalaze li razlog zašto organizacija rizike ne uočava na vrijeme jer rizici ne uočeni na vrijeme mogu izrazito negativno utjecati na poslovanje.

Grafikon 10 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a provodi identifikaciju rizika u poduzeću



Izvor: Izrada autora prema anketi

Iz grafikona 10 uočljivo je kako se 21% ispitanika u potpunosti slaže, a 28% djelomično slaže sa tvrdnjom da organizacija u kojoj su zaposleni provodi identifikaciju rizika što navedene organizacije dovodi u spremnost reagirati na identificirane rizike te umanjiti njihov negativan učinak na poslovanje. 10% ispitanika u potpunosti se ne slaže, dok se samo 9% djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom što govori o tome da organizacije iz kojih dolaze ispitanici nisu svjesne da se u svojem poslovanju izlažu većem ili manjem riziku koji kao posljedicu može imati katastrofalne posljedice jer najopasniji rizik za organizaciju je onaj kojeg organizacija nije uočila.

Grafikon 11 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a svjesna je izvora svojih rizika



Izvor: Izrada autora prema anketi

Na anketno pitanje „Organizacija u kojoj sam zaposlen svjesna je izvora svojih rizika“, 22% ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, dok se njih 44% djelomično slaže što govori o tome da su navedene organizacije svjesne da se otkrivanjem izvora rizika lakše i učinkovitije upravljanja rizicima, posebno strateškim rizicima koji mogu imati utjecaj na ostvarenje strateških ciljeva organizacija. 5% ispitanika u potpunosti se ne slaže, dok se 8% djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom što će se u budućnosti navedenih organizacija, ali možda već i sadašnjosti odraziti loše na poslovanje.



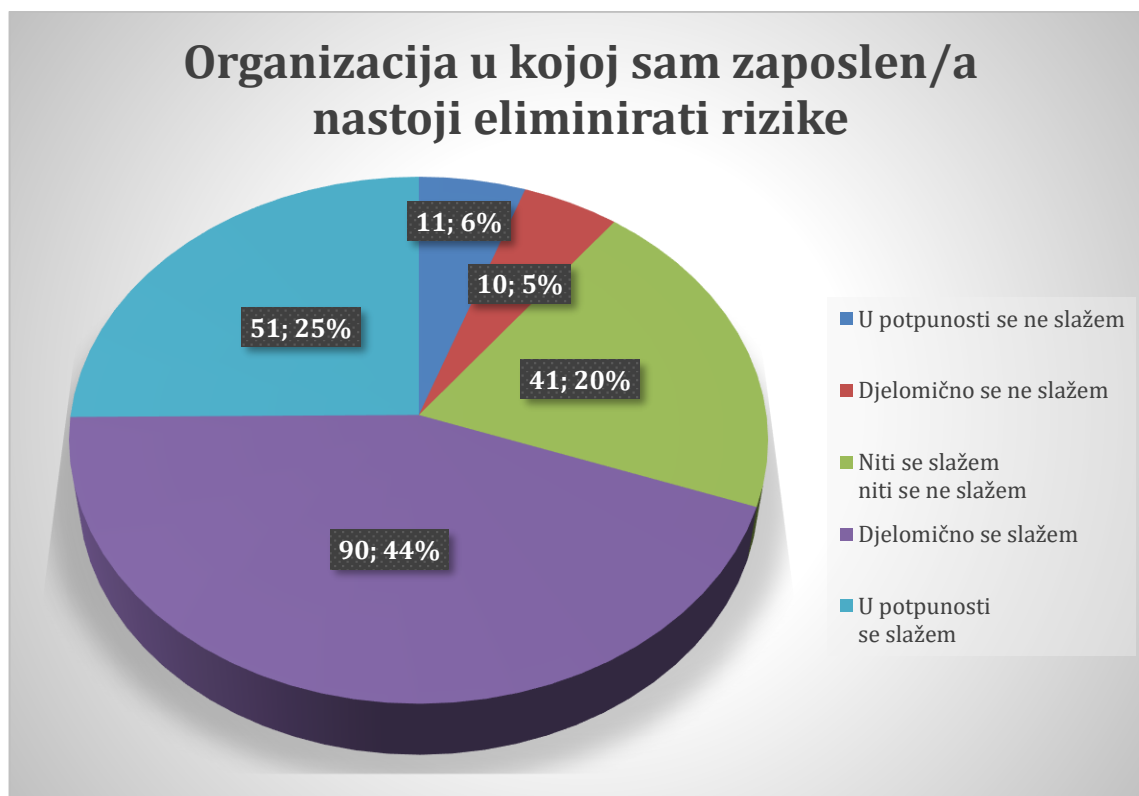
Grafikon 12 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a svjesna je posljedica kojim rizici mogu rezultirati



Izvor: Izrada autora prema anketi

Na grafikonu 12 vidljivo je kako se 27% ispitanika u potpunosti slaže, a 30% djelomično slaže sa tvrdnjom da je organizacija u kojoj su zaposleni/a svjesna posljedica kojom rizici mogu rezultirati što je dobar rezultat budući da rizici, osim negativnih posljedica na poslovanje, mogu predstavljati i priliku koju organizacije mogu iskoristiti i time poboljšati vlastito poslovanje. S druge strane, 4% ispitanika, odnosno njih 9% u potpunosti se ne slaže ili se djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom što navedene organizacije dovodi u situaciju da nisu u određenom trenutku svoga poslovanja bile svjesne mogućih propusta pojedinih prilika koje su mogle pozitivno utjecati te poboljšati njihovo poslovanje ili pak nisu svjesne trenutačnih rizika i posljedica koje mogu negativno utjecati na pojedine odjele ili organizaciju u cijelosti.

Grafikon 13 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a nastoji eliminirati rizike



Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 13 pokazuje kako se 25% ispitanika u potpunosti slaže, a 44% djelomično slaže sa izjavom da organizacija u kojoj su zaposleni nastoji eliminirati rizike što je i očekivani odgovor svake organizacije koja ozbiljno shvaća i posvećuje se upravljanju rizicima. 6% ispitanika u potpunosti se ne slaže, dok 5% ispitanika se djelomično slaže što govori o tome da organizacije možda nisu dobro procijenile rizike i smatraju da rizici ne mogu u toliko velikoj mjeri negativno utjecati na njihovo poslovanje pa njihov utjecaj na poslovanje shvaćaju površno.

Grafikon 14 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a zna na adekvatan način upravljati rizicima



Izvor: Izrada autora prema anketi

Na grafikonu 14 vidljivo je kako se 20% ispitanika u potpunosti slaže, dok se 37% ispitanika djelomično slaže sa izjavom „Organizacija u kojoj sam zaposlen/a zna na adekvatan način upravljati rizicima“. što govori o tome da organizacije ovakvim odgovorima ispitanika vrlo vjerojatno imaju odjele u kojima su zaposleni stručnjaci iz područja upravljanja rizicima koji određenim metodama nastoje analizirati rizike i poduzeti odgovarajuće mjere kako bi veličinu štete svela na minimum. 6% ispitanika u potpunosti se ne slaže i djelomično se ne slaže, dok 31% ispitanika izjavljuje kako niti se slaže niti se ne slaže da njihove organizacije ne znaju na adekvatan način upravljati rizicima te navedene organizacije, ukoliko nemaju zaposleno profesionalno osoblje iz ovog područja, trebaju zaposliti ili educirati postojeće zaposlenike kako bi rizicima upravljali na adekvatan način.

Grafikon 15 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a pronalazi nove načine kako eliminirati rizike



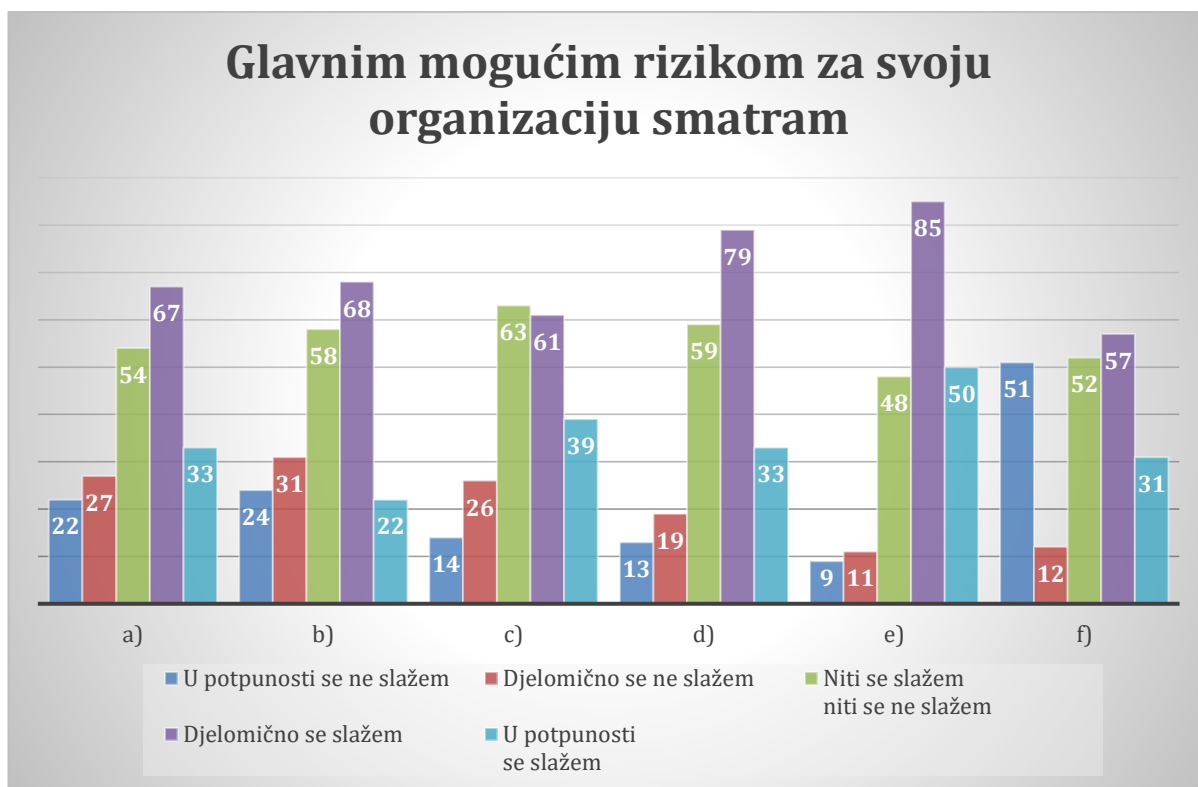
Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 15 prikazuje kako se 22% ispitanika u potpunosti slaže, dok se 40% djelomično slaže da njihove organizacije nastoje pronaći nove načine kako eliminirati rizike što govori o tome kako ukupno 62% organizacija od ukupno 203 ispitanika nastoji pronaći nove načine, koji će biti efikasniji i efektivniji od prethodnih, te ih prilagoditi postojećem poslovanju i na taj način poboljšati poslovanje i povećati doprinos organizaciji. 6% , odnosno 9% ispitanika se u potpunosti ne slaže ili se djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom iz čega se može zaključiti da organizacije možda ne ulažu u odjele koji se bave upravljanjem rizicima ili jednostavno su se postojeće metode i načini upravljanja rizicima za njihovo poslovanje pokazali dobri te zbog toga razloga nemaju namjeru za pronalazak novih.

Sljedeće anketno pitanje odnosilo se na što ispitanici smatraju glavnim mogućim rizikom za njihovu organizaciju. Od odgovora ponuđeni su bili:

- a) osobnu odgovornost zaposlenika
- b) štetu/gubitak javne imovine
- c) ozljedu zaposlenika ili smrt
- d) sigurnost zajednice
- e) profesionalnu odgovornost/pogreške i propusti
- f) ništa od navedenoga.

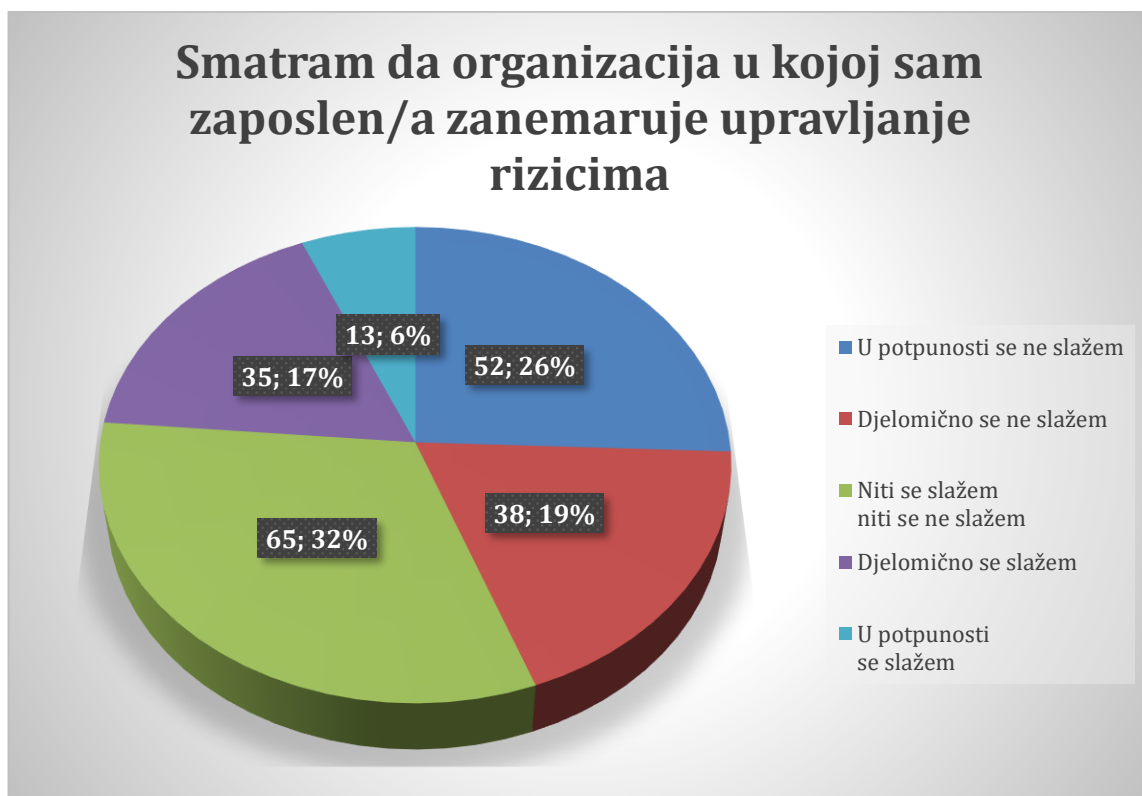
Grafikon 16 Glavnim mogućim rizikom za organizaciju smatram



Izvor: Izrada autora prema anketi

Na prikazanom grafikonu 16 vidljivo je kako osobnu odgovornost zaposlenika kao glavni mogući rizik u organizaciji smatraju 33, odnosno 67 ispitanika što čine ukupno 100 ispitanika, tj. 49%. Također je uočljivo kako se 22 ispitanika u potpunosti ne slažu, a 27 djelomično ne slažu da je glavni mogući rizik u organizaciji osobna odgovornost zaposlenika. Sa štetom/gubitkom javne imovine kao glavni mogući rizik u organizaciji u potpunosti se slažu 22 ispitanika, a djelomično slažu 68 ispitanika što je ukupno 90 ispitanika, tj. 44%. 14 ispitanika se u potpunosti ne slaže, a 26 se djelomično ne slaže sa navedenim glavnim mogućim uzrokom. 39 ispitanika u potpunosti se slaže, a 61 ispitanik djelomično se slaže sa tvrdnjom da je ozljeda zaposlenika ili smrt glavni mogući rizik u njihovoj organizaciji, dok se s druge strane 14 ispitanika ne slaže, a 26 djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom. 33 ispitanika se u potpunosti slaže, a 79 ispitanika slaže sa tvrdnjom da je sigurnost zajednice glavni mogući rizik za njihovu zajednicu, dok se 13 ispitanika u potpunosti ne slaže, a 19 djelomično ne slaže sa tvrdnjom. Najveći broj ispitanika, njih 50 se u potpunosti slaže, a 85 se djelomično slaže te smatraju da je profesionalna odgovornost/pogreške i propusti glavni mogući rizik za njihovu organizaciju što čini ukupno 103 ispitanika, odnosno 51% dok se njih samo 9 u potpunosti ne slaže, a 11 djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom. 31 ispitanik se u potpunosti slaže, dok se 57 slaže sa tvrdnjom da ništa od navedenog ne predstavlja glavni mogući rizik za organizaciju.

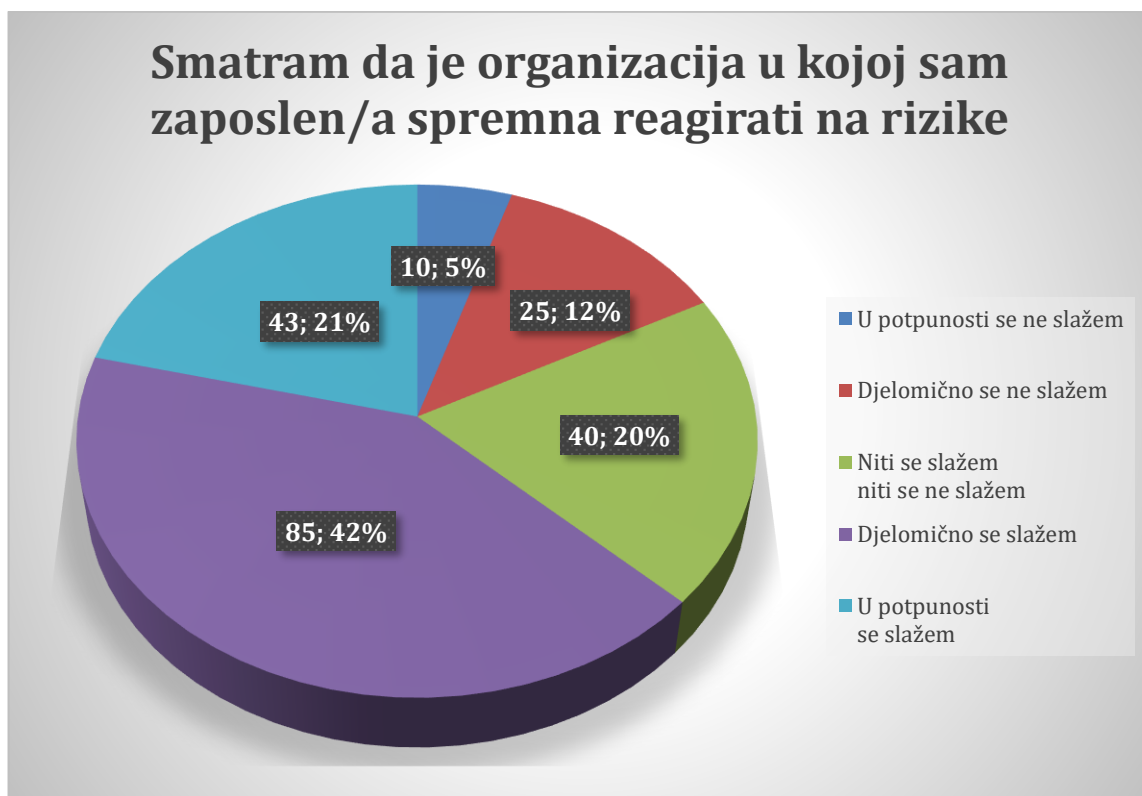
Grafikon 17 Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen/a zanemaruje upravljanje rizicima



Izvor: Izrada autora prema anketi

Kao što je vidljivo iz grafikona 17, 6% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se 17% ispitanika djelomično slaže kako organizacije u kojima su zaposleni zanemaruju upravljanje rizicima. Zanemarivanje upravljanja rizicima ako već nije, navedene organizacije može dovesti do smetnji u poslovanju, stoga je veoma važno da organizacija shvati koliko je bitno imati razvijen sustav upravljanja rizicima jer u današnjem poslovanju organizacije moraju biti unaprijed spremne i imati odgovore na nailazeće probleme u svojem djelovanju. 26% ispitanika u potpunosti se ne slaže, odnosno 19% ispitanika se djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom što govori o tome da su organizacije iz kojih dolaze ispitanici najvjerojatnije upoznate sa upravljanjem rizicima.

Grafikon 18 Smatram da je organizacija u kojoj sam zaposlen/a spremna reagirati na rizike



Izvor: Izrada autora prema anketi

Iz grafikona 18 može se zaključiti kako se 21% ispitanika u potpunosti slaže te 42% ispitanika djelomično slaže kako je njihova organizacije spremna reagirati na rizike vjerojatno iz razloga što su rizici u navedenim organizacijama već identificirani te organizacije iz tog razloga mogu poduzeti određene mjere kako bi njihov utjecala umanjili kada do njih dođe. 5%, odnosno 12% ispitanika se u potpunosti ne slaže ili se djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom što čini organizacije ispitanika ranjivima i sklonim poslovnim gubitcima.

Grafikon 19 Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen/a prije svakog novog projekta provodi procjenu i analizu rizika



Izvor: Izrada autora prema anketi

Iz grafikona 19 vidljivo je kako se 20% ispitanika u potpunosti slaže, dok se 30% ispitanika također djelomično slaže sa navedenom tvrdnjom da njihova organizacija provodi procjenu i analizu rizika prije svakog novog projekta. 35% ispitanika se niti slaže niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom jer vrlo vjerojatno ispitanici nisu upućeni u navedenu tvrdnju, dok se 8%, odnosno 7% ispitanika u potpunosti ne slaže ili djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom iz čega se može zaključiti da organizacije ne shvaćaju važnost procjene rizika te koliko je zapravo ona bitna za poduzimanje mjera za smanjenje rizika i poboljšanje efikasnosti projekata i drugih poslovnih sustava.



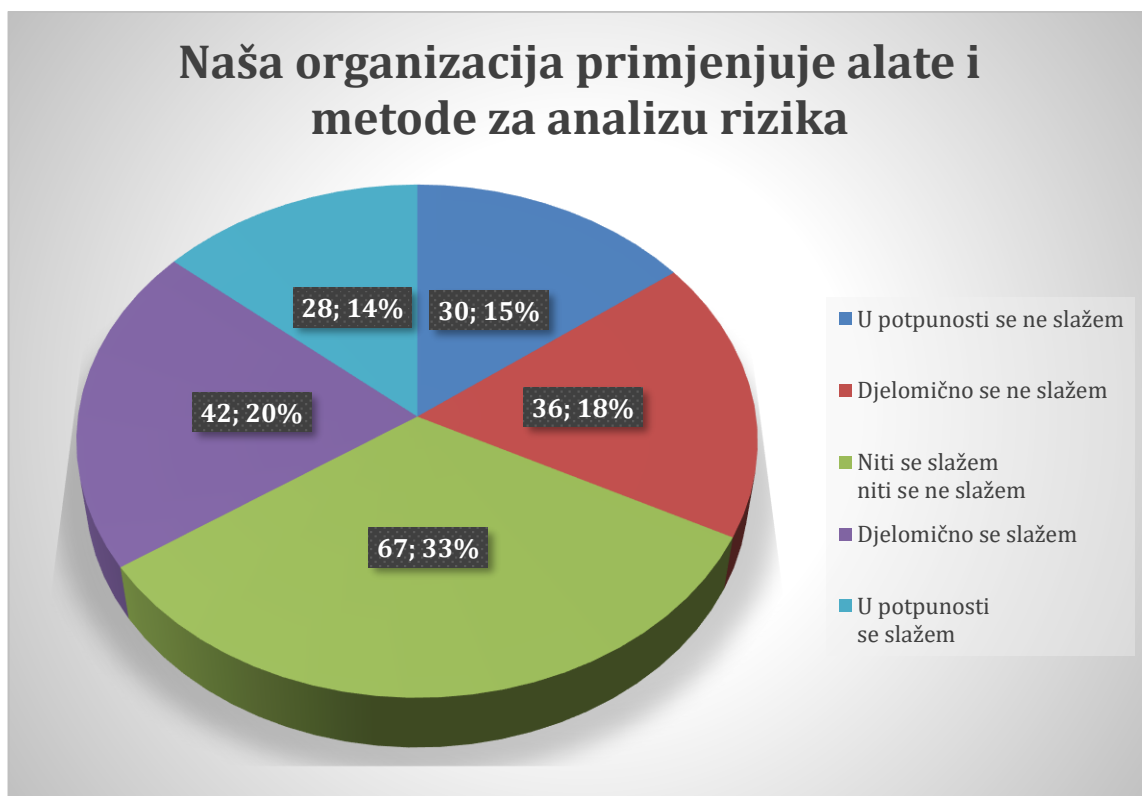
Grafikon 20 Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen/a educira zaposlenike kako bi na adekvatan način reagirali na rizike



Izvor: Izrada autora prema anketi

Na prikazanom grafikonu 20, 44% ispitanika, ujedno i najveći broj smatra i djelomično se slaže sa izjavom da njihova organizacija educira zaposlenike kako bi na adekvatan način reagirali na rizike što govori o tome da organizacije brinu o svojim zaposlenima i žele ih obučiti te samim time stvoriti kvalitetniju radnu snagu koja će pridonesti poboljšanju u poslovanju. 8% se u potpunosti ne slaže, dok se 9% djelomično ne slaže sa izjavom što može rezultirati da zaposleni dođu u situaciju u kojoj ne mogu adekvatno reagirati i time čak i egzistencijalno ugroziti postojanje organizacije.

Grafikon 21 Naša organizacija primjenjuje alate i metode za analizu rizika



Izvor: Izrada autora prema anketi

Iz grafikona 21 moguće je zaključiti kako se 33% ispitanika, ujedno i najveći broj, niti slaže niti se ne slaže sa navedenom tvrdnjom jer vjerojatno nije sigurno primjenjuje li njihova organizacija alate i metode za analizu rizika što je zabrinjavajuće budući da svaki zaposlenik unutar organizacije treba biti upoznat sa mogućnosti postojanja rizika unutar organizacije. 14% ispitanika tvrdi kako njihove organizacije primjenjuju alate i metode za analizu rizika, dok se 18% djelomično ne slaže, a 15% u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Grafikon 22 Naša organizacija sve identificirane rizike ima dokumentirane



Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 22 prikazuje kako se 29% ispitanika djelomično slaže, a 18% ispitanika u potpunosti slaže kako njihove organizacije sve identificirane rizike imaju dokumentirane što za navedene organizacije donosi veliku prednost u daljnjem procesu upravljanja rizika budući da su rizici navedenih organizacija svrstani u mapu rizika koja čini temelj za vrednovanje rizika. 19% ispitanika se djelomično ne slaže, dok se 8% u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom jer vrlo vjerojatno organizacije tih ispitanika nisu upućene koju prednost jednom dokumentirani rizici donose kod efikasnog upravljanja rizicima.

Grafikon 23 Naša organizacija ima razvijene mitigacijske planove za identificirane rizike



Izvor: Izrada autora prema anketi

Iz grafikona 23 vidljivo je kako se najveći broj ispitanika, čak 31% niti slaže niti ne slaže sa, dok se 12% u potpunosti ne slaže da njihove organizacije imaju razvijene mitigacijske planove za identificirane rizike što predstavlja velik propust navedenih organizacija jer postoji mogućnost nastanka rizičnih događaja, a upravo mitigacijski planovi djeluju tako da nastoje spriječiti nastanak rizičnih događaja, upravo zbog toga se kreiraju tijekom procesa identifikacije. S druge strane, 16% ispitanika se u potpunosti slaže, a 27% ispitanika djelomično slaže što čini ukupno 43% ispitanika koji se slažu sa navedenom tvrdnjom čime se navedene organizacije tih ispitanika osiguravaju od nastanka rizičnih događaja.

Grafikon 24 Naša organizacija potiče zaposlenike na aktivnu participaciju u analizi rizika



Izvor: Izrada autora prema anketi

Iz grafikona 24 može se zaključiti kako se najveći broj ispitanika, njih 43% djelomično slaže, a 16% u potpunosti slaže što čini ukupno 59% ispitanika čije organizacije potiču zaposlenike na aktivnu participaciju u analizi rizika. Organizacije ispitanika koje potiču zaposlenike ostvaruju veliku prednost za razliku od onih koji ne potiču budući da su zaposlenici oni koji su izravno upoznati sa njihovim radnim mjestima te je samim time moguće dobiti veću količinu i točnije informacije, budući da informacije pristižu izravno sa radnog mjesta što definitivno olakšava analizu rizika u organizaciji. 20% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže, 11% ispitanika u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Sljedeće anketno pitanje odnosilo se na to imaju li organizacije ispitanika definiranu politiku upravljanja rizicima. Ispitanici su na anketno pitanje mogli odgovoriti od 1 do 5, gdje je:

- nema nikakvu definiranu politiku – ponderiran ponderom 1
- ima jasno definiranu politiku – ponderiran ponderom 5.

Grafikon 25 Naša organizacija ima definiranu politiku upravljanja rizicima



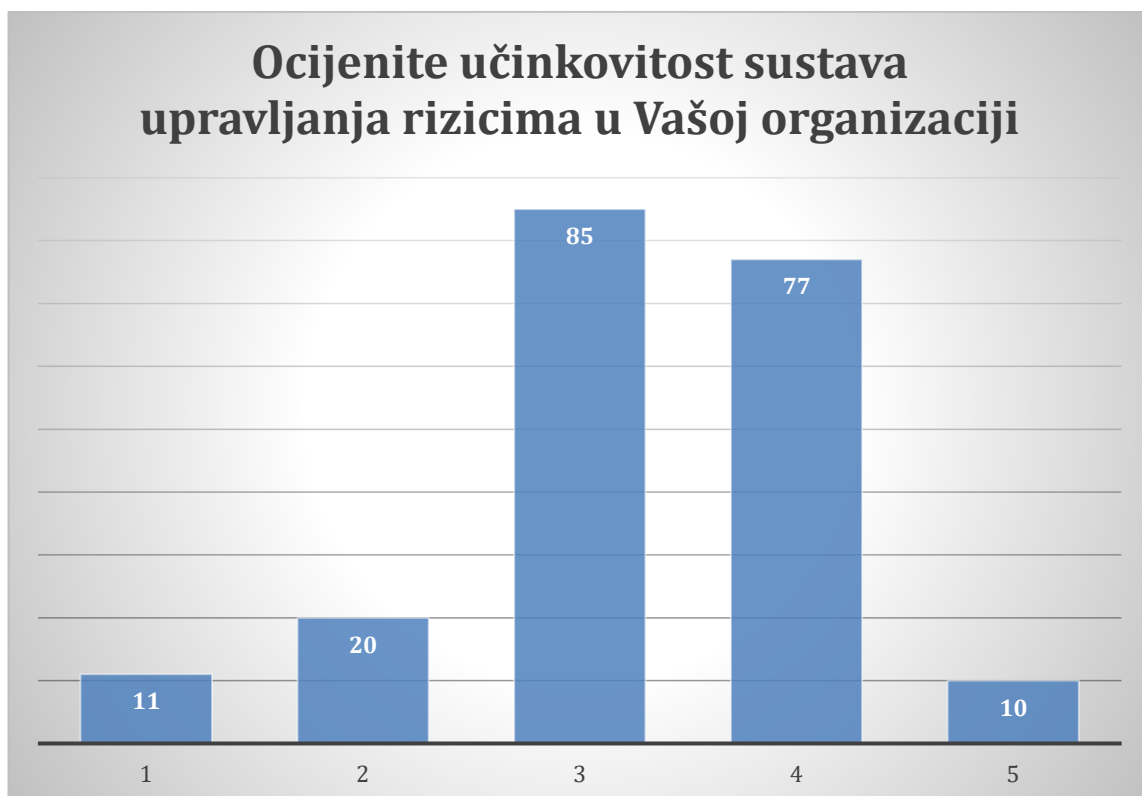
Izvor: Izrada autora prema anketi

Na temelju grafikona 25 vidljivo je kako najveći broj ispitanika, njih 79 dolazi iz organizacija koje imaju jasno definiranu politiku upravljanja rizicima, dok najmanji broj ispitanika, njih 50 dolazi iz organizacija koje nemaju nikakvu definiranu politiku upravljanja rizicima što govori o tome da najveći broj organizacija teži provođenju strategije upravljanja rizicima gdje su jasno propisani postupci i mjere za upravljanje pojedinim rizicima.

Nadalje, sljedećim anketnim pitanjem ispitanici su morali odgovoriti kako oni ocjenjuju učinkovitost sustava upravljanja rizicima u organizaciji. Slično kao i prethodno pitanje, ispitanici su mogli odgovoriti na anketno pitanje od 1 do 5, gdje je:

- nije učinkovit – ponderiran ponderom 1
- izrazito učinkovit – ponderiran ponderom 5.

Grafikon 26 Ocijenite učinkovitost sustava upravljanja rizicima u Vašoj organizaciji



Izvor: Izrada autora prema anketi

Iz grafikona 26 uočljivo je kako je 87 ispitanika ocijenilo učinkovitost sustava upravljanja rizicima u njihovoj organizaciji izrazito učinkovitim, dok je 21 ispitanik izjavio kako sustav upravljanja rizicima njihove organizacije nije učinkovit. 85 ispitanika odgovorilo je kako je učinkovitost sustava upravljanja u njihovoj organizaciji dobra.

Sljedećim anketnim pitanjem ispitanici su također trebali ocijeniti spremnost organizacije da odgovori na rizike. Ispitanici su mogli odgovoriti na anketno pitanje od 1 do 5 gdje je:

- organizacije nije nikad spremna – ponderiran ponderom 1
- organizacije je uvijek spremna – ponderiran ponderom 5.

Grafikon 27 Ocijenite spremnost organizacije da odgovori na rizike



Izvor: Izrada autora prema anketi

61 ispitanik ocjenjuje spremnost organizacije sa vrlo dobrim, a iza njih 24 ocjenjuje da je njihova organizacija uvijek spremna odgovoriti na rizike iz čega možemo zaključiti da ispitanici najvećim dijelom dolaze iz organizacija koje imaju razvijene kvalitetne sustave upravljanja rizicima i njihovim djelovanjem nastoje poboljšati vlastito poslovanje.

Na zadnje anketno pitanje iz djela Upravljanja rizicima odgovarali su samo oni ispitanici koji imaju definiranu politiku upravljanja rizicima te su ispitanici mogli na anketno pitanje odgovoriti sa:

- a) Politika upravljanja rizicima javno je dostupna.
- b) Politika upravljanja rizicima komunicirana je prema zaposlenicima.



Grafikon 28 Odgovaraju samo oni čija organizacija ima definiranu politiku upravljanja rizicima



Izvor: Izrada autora prema anketi

Od ukupno 203 ispitanika, na navedeno anketno pitanje odgovorilo je 102 ispitanika te iz navedenog možemo zaključiti kako 101, odnosno 50% ispitanika u organizaciji u kojoj su zaposleni nemaju definiranu politiku upravljanja rizicima. Iz grafikona 28 se također može zaključiti kako 50% ispitanika dolaze iz organizacija kod kojih je politika upravljanja rizicima komunicirana prema zaposlenicima, dok također 50% ispitanika izjavljuje da u njihovoj organizaciji politika upravljanja rizicima organizacija javno dostupna.

Temeljem dobivenih rezultata iz djela Upravljanje rizicima izrađena je tablica 10 putem koje se mogu utvrditi i donesti zaključci o organizacijama iz obrađenih anketnih pitanja.

Tablica 10 Rezultati ankete iz djela Upravljanja rizicima

Organizacija u kojoj sam zaposlen upoznata je s	Ispitanici	X	S
procesom upravljanja rizicima	203	3,192	2,924
normom ISO 31000:2018 vezanom za upravljanje rizicima	203	2,956	2,696
<b>Svaki odjel unutar organizacije upoznat je s mogućom pojavom rizika unutar njega.</b>	203	3,054	2,783
<b>Organizacija u kojoj sam zaposlen</b>			
uočava rizike u poslovanju na vrijeme	203	3,379	3,029
provodi identifikaciju rizika u poduzeću	203	3,414	3,112
svjesna je izvora svojih rizika	203	3,700	3,329

svjesna je posljedica kojim rizici mogu rezultirati	203	3,729	3,366
nastoji eliminirati rizike	203	3,788	3,414
zna na adekvatan način upravljati rizicima	203	3,586	3,224
nastoji pronaći nove načine kako eliminirati rizike	203	3,645	3,291
<b>Glavnim mogućim rizikom za moju organizaciju smatram</b>			
Osobnu odgovornost zaposlenika	203	3,305	3,012
Štetu/gubitak javne imovine	203	3,163	2,865
Ozljedu zaposlenika ili smrt	203	3,419	3,093
Sigurnost zajednice	203	3,493	3,139
Profesionalnu odgovornost/pogreške i propusti	203	3,768	3,388
ništa od navedenog	203	3,025	2,842
<b>Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen</b>			
Zanemaruje upravljanje rizicima	203	<b>2,601</b>	2,376
Spremna je reagirati na rizike	203	3,621	3,270
Prije svakog novog projekta provodi procjenu i analizu rizika	203	3,458	3,125
Educira zaposlene kako bi na adekvatan način reagirali na rizike	203	3,581	3,244
<b>Naša organizacija</b>			
Primjenjuje alate i metode za analizu rizika	203	3,010	2,753
Sve identificirane rizika ima dokumentirane	203	3,300	3,007
Ima razvijene mitigacijske planove za identificirane rizike	203	3,227	2,941
Potiče zaposlenika na aktivnu participaciju u analizi rizika	203	3,443	3,133
<b>Naša organizacija ima definiranu politiku upravljanja rizicima</b>	203	<b>3,197</b>	<b>2,863</b>
<b>Ocijenite učinkovitost sustava upravljanja rizikom u organizaciji</b>	203	<b>3,271</b>	<b>2,872</b>
<b>Ocijenite spremnost organizacije da odgovori na rizike</b>	203	<b>3,281</b>	<b>2,918</b>
<b>Politika upravljanja rizicima javno je dostupna</b>	46	<b>1,000</b>	<b>0,000</b>
<b>Politika upravljanja rizicima komunicirana je prema zaposlenicima</b>	39	<b>1,000</b>	<b>0,000</b>

*Izvor: Izrada autora prema anketi*

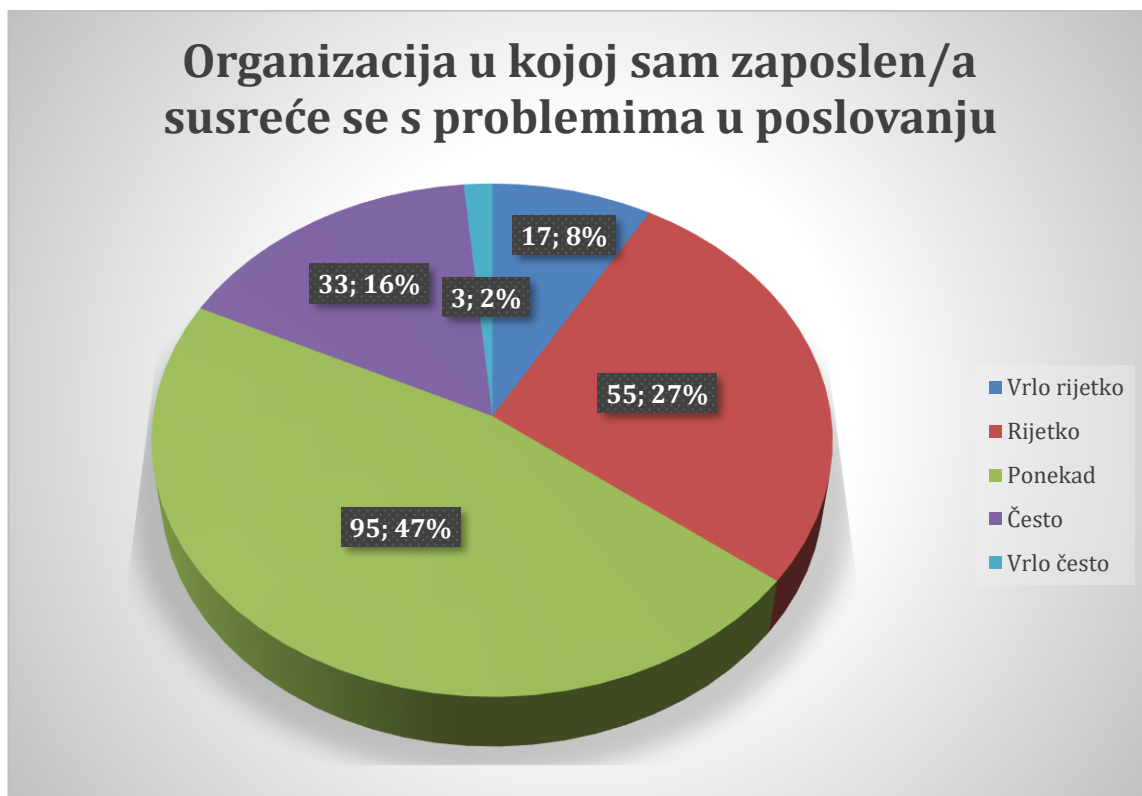
Proučavajući analizirane podatke anketnog upitnika provedenog u sklopu diplomskog rada, iz tablice 10 može se primijetiti kako se veći broj ispitanika se ne slaže ili se uopće ne slaže sa tvrdnjom da njihova organizacija zanemaruje upravljanje rizicima što govori o tome da organizacije vode brigu o rizicima te ih nastoje uočiti na vrijeme i stvoriti okruženje u kojem se mogu donijeti optimalne poslovne odluke uzimajući u obzir identificirane rizike i posljedice koje oni mogu izazvati. Uz navedeno, rezultati također pokazuju kako se ispitanici ne slažu s tim da je politika upravljanja javno dostupna svima, te isto tako da je politika upravljanja rizicima

komunicirana prema zaposlenicima iz čega se može zaključiti kako organizacija nema dovoljno dobru komuniciranu politiku prema van, a isto tako ni prema unutra, odnosno prema svojim zaposlenima u organizaciji.

Drugi dio anketnog upitnika, odnosno područje Osiguranje kontinuiteta poslovanja sastoji se od 18 pitanja čiji su rezultati prikazani grafikonom u nastavku.

Grafikon 29 u nastavku prikazuje koliko često se organizacije ispitanika susreću s problemima u poslovanju.

*Grafikon 29 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a susreće se s problemima u poslovanju*



*Izvor: Izrada autora prema anketi*

Iz grafikona 29 vidljivo je kako se najveći broj ispitanika, 47% u organizacijama u kojima su zaposleni ponekad susreću s problemima u poslovanju, dok se najmanji broj zaposlenika, 2% sa problemima u poslovanju susreće vrlo često. 16% organizacija susreće se sa problemima u poslovanju često, dok se 27% susreće rijetko.

S obzirom na nedavnu veličinu poslovnih gubitaka, grafikon 30 u nastavku prikazuje rezultate koliko često se organizacije ispitanika susreću s problemima u poslovanju.

Grafikon 30 Organizacija je nedavno pretrpjela poslovne gubitke



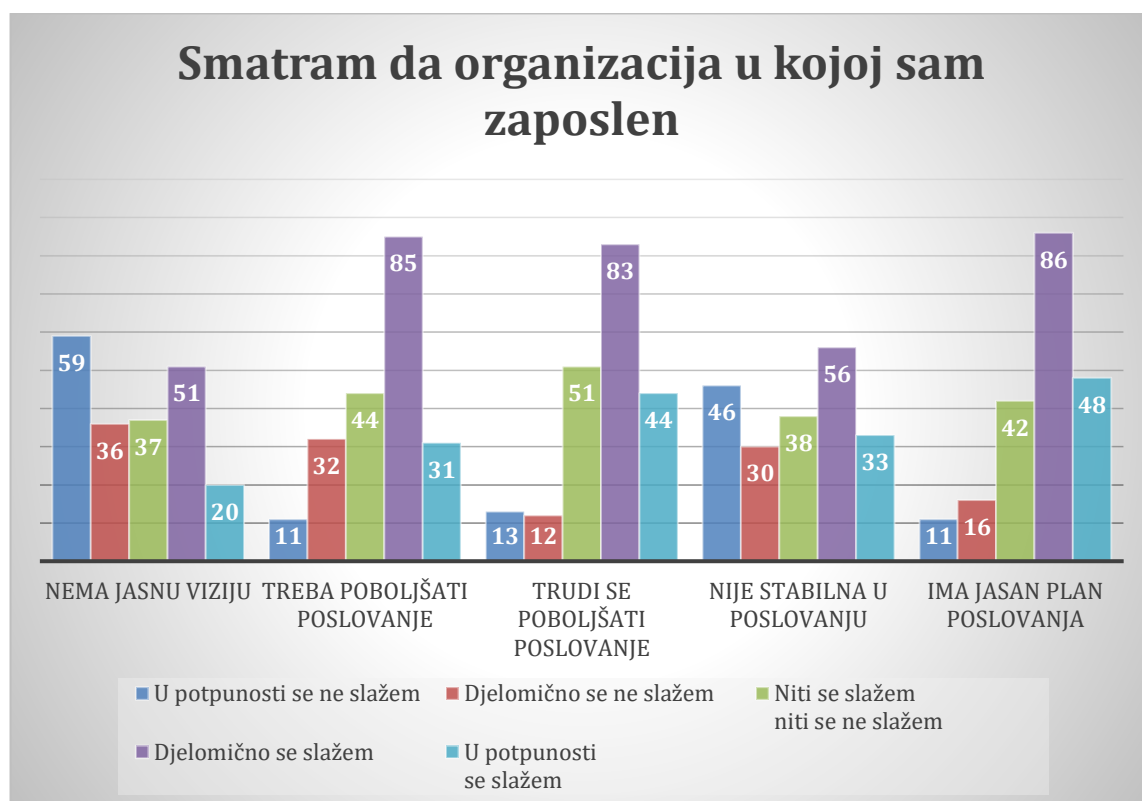
Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 30 prikazuje kako, ujedno i najvećim dijelom, 40% ispitanika dolazi iz organizacija koje su pretrpjele jako male poslovne gubitke, dok s druge strane samo 2% ispitanika dolazi iz organizacija koje su pretrpjele izuzetno velike gubitke. 22% ispitanika dolazi iz organizacija koje nisu pretrpjele gubitke, 32% je pretrpjelo normalne gubitke, dok je 4% pretrpjelo veće gubitke. Može se zaključiti kako najveći dio ispitanika dolazi iz organizacija koje su pretrpjele jako male gubitke i gubitke koje su u granicama normalnog poslovanja jer su vrlo vjerojatno navedene organizacije izrazito stabilne na tržištu.

Sljedeće anketno pitanje odnosilo se na mišljenje ispitanika o organizaciji o tome smatraju li da organizacija u kojoj su zaposleni/a:

- nema jasnu viziju,
- treba poboljšati poslovanje,
- trudi se poboljšati poslovanje,
- nije stabilna u poslovanju,
- ima jasan plan poslovanja.

Grafikon 31 Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen nema jasnu viziju, treba poboljšati poslovanje, trudi se poboljšati poslovanje, nije stabilna u poslovanju, ima jasan plan poslovanja



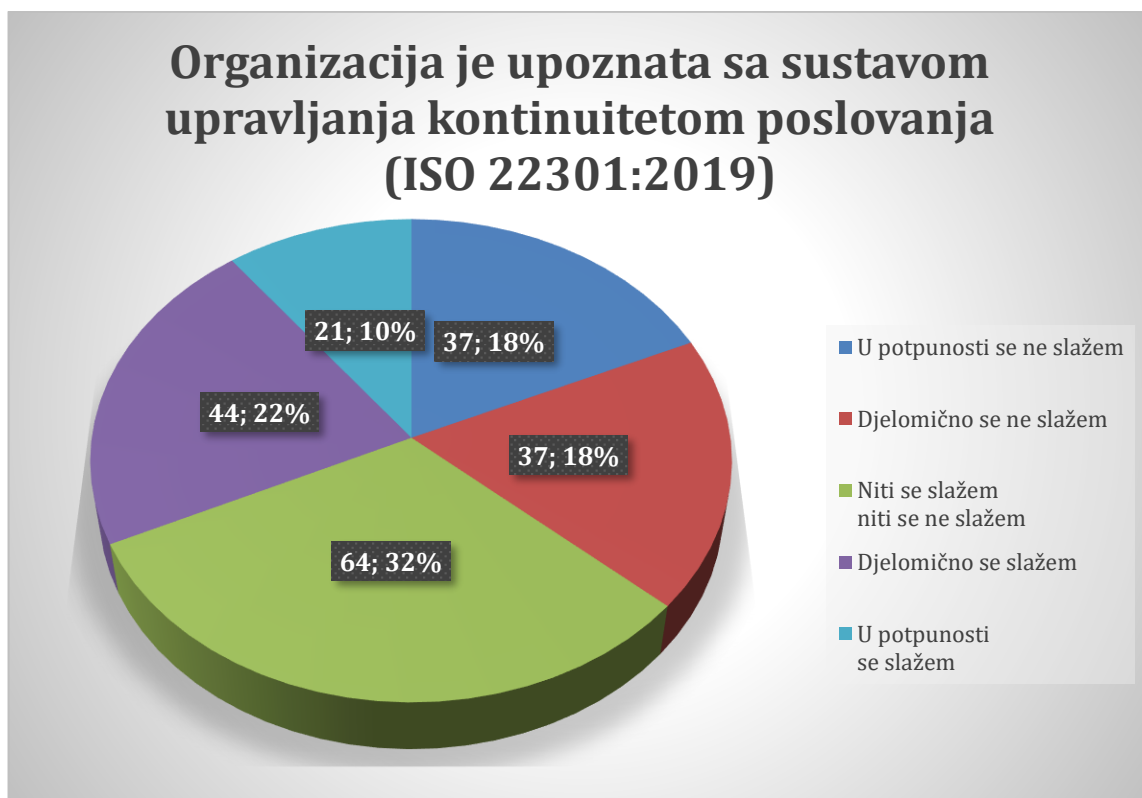
Izvor: Izrada autora prema anketi

Temeljem rezultata iz grafikona 31, može se zaključiti kako se najveći broj ispitanika, njih 59 u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da njihova organizacija nema jasnu viziju što govori o tome da organizacija tih ispitanika imaju jasno viziju te navedeno predstavlja izrazito dobar rezultat budući da jasna vizija u poslovanju predstavlja sliku organizacije u budućnosti i definira smjer u kojem se organizacija želi razvijati. Sa tvrdnjom da organizacija treba poboljšati poslovanje u potpunosti se slaže 31 ispitanik, dok se 85 ispitanika djelomično slaže što čini ukupno 116 ispitanika koji se slažu sa navedenom tvrdnjom iz čega se može zaključiti kako zaposlenici navedenih organizacija prepoznaju da njihova organizacija treba i može bolje poslovati, dok se najmanji broj ispitanika, 11 u potpunosti, a 32 djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Na tvrdnju da se organizacija ispitanika trudi poboljšati poslovanje složilo se 44, a djelomično složilo 83 ispitanika te se može zaključiti kako navedeni ispitanici aktivno sudjeluju u poboljšanju poslovanju, dok se sa navedenom tvrdnjom samo 13 ispitanika u potpunosti nije složilo. 44 ispitanika se u potpunosti nije složilo se tvrdnjom da njihova organizacija nije stabilna u poslovanju, dok se isto tako 30 ispitanika djelomično ne slaže jer su vrlo vjerojatno upućeni u to kako njihova organizacija posluje. Na anketno pitanje o tome ima li organizacija ispitanika jasan plan poslovanja 48 ispitanika izjavilo da se u potpunosti slaže, a odmah iza 86 djelomično slaže sa navedenom tvrdnjom.

Najmanji broj ispitanika, njih 11, odnosno 16 se u potpunosti i djelomično ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

U nastavku grafikoni 32 i 33 prikazuju kako su organizacije ispitanika upoznate sa sustavom upravljanja kontinuiteta poslovanja (ISO 22301:2019) i planom kontinuiteta poslovanja (engl. Business Continuity Plan).

*Grafikon 32 Organizacija je upoznata sa sustavom upravljanja kontinuitetom poslovanja (ISO 22301:2019)*



*Izvor: Izrada autora prema anketi*

Grafikon 33 Organizacija je upoznata s planom kontinuiteta poslovanja (engl. Business Continuity Plan)



Izvor: Izrada autora prema anketi

Grafikon 32 i 33 prikazuju slične rezultate upoznatosti organizacija. 10%, odnosno 11% ispitanika dolazi iz organizacija koje su upoznate navedenim sustavom upravljanja kontinuitetom poslovanja i planom kontinuiteta poslovanja. Nasuprot tome, 18% ispitanika je izjavilo kako njihove organizacije nisu upoznate sa sustavom upravljanja kontinuitetom poslovanja, a 10% kako nije poznato sa planom kontinuiteta poslovanja. Najveći broj ispitanika, njih 32%, odnosno 36% izjavilo je kako niti se slaže niti se ne slaže sa tvrdnjom da su njihove organizacije upoznate sa sustavom upravljanja kontinuitetom poslovanja i planom kontinuiteta poslovanja što je zabrinjavajuće i dovodi do zaključka da zaposlenici možda nisu uključeni u navedeni sustav ili ne znaju na što se pojmovi odnose.

Sljedeće anketno pitanje odnosilo se na mišljenje ispitanika u kojemu su trebali odabrati jedan odgovor između ponuđenih te odabrati zašto oni smatraju da bi organizacija u kojoj su zaposleni trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja.

*Grafikon 34 Smatram da bi organizacija trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja zbog sprječavanja rasipanja troškova i poremećaja u poslovanju, održavanja prihvatljive razine poslovanja, zaštite resursa organizacije, lakšeg prevladavanja otpora u organizaciji, poboljšavanje određenih područja u poslovanju organizacije*



*Izvor: Izrada autora prema anketi*

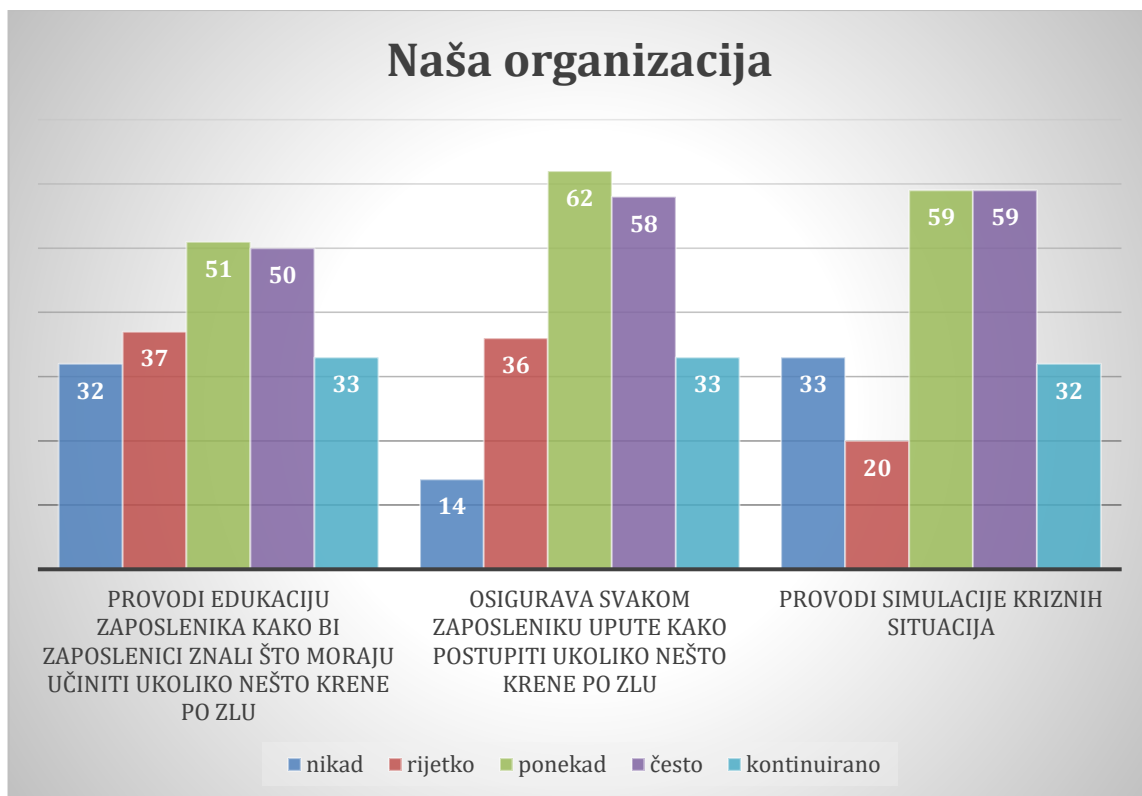
Iz grafikona 34 vidljiva je kako 33% ispitanika, a ujedno i najveći broj smatra da bi organizacija trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja zbog održavanja prihvatljive razine poslovanja. Zatim 31% ispitanika smatra da bi organizacija trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja zbog zaštite resursa organizacije. 15% ispitanika smatra da bi organizacija trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja zbog poboljšavanja određenih područja u poslovanju organizacije, a približnih 12% zbog sprječavanja rasipanja troškova i poremećaja u poslovanju. Najmanji broj ispitanika, njih 9% smatra kako bi organizacija trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja zbog lakšeg prevladavanja otpora u organizaciji.

Sljedeće anketno pitanje iz djela Osiguranje kontinuiteta poslovanja govori o tome koliko često organizacije ispitanika:

- a) provode edukaciju zaposlenika kako bi zaposlenici znali što moraju činiti ukoliko nešto krene po zlu,
- b) osiguravaju svakom zaposleniku upute kako postupiti ukoliko nešto krene po zlu,
- c) provode simulacije kriznih situacija.



*Grafikon 35 Naša organizacija provodi edukaciju zaposlenika kako bi zaposlenici znali što moraju učiniti ukoliko nešto krene po zlu, osigurava svakom zaposleniku upute kako postupiti ako nešto krene po zlu, provodi simulacije kriznih situacija*



*Izvor: Izrada autora prema anketi*

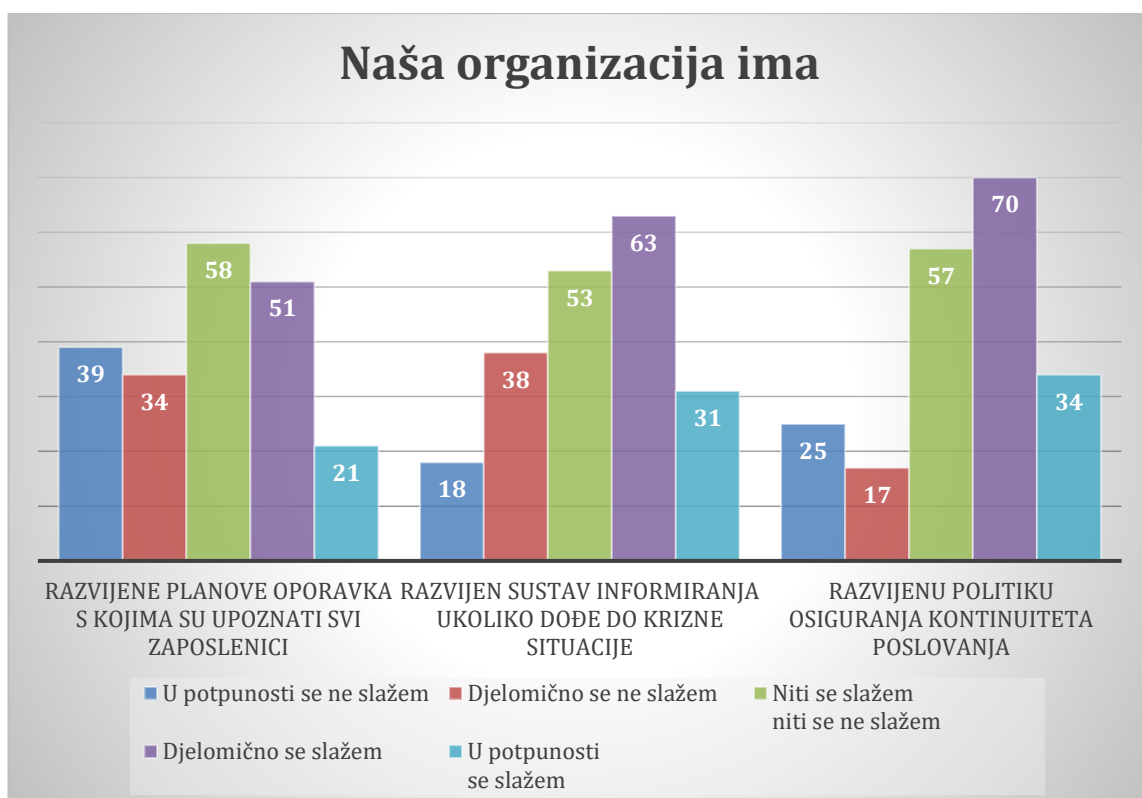
Grafikon 35 prikazuje kako 33 organizacija ispitanika kontinuirano provodi edukaciju zaposlenika kako bi zaposlenici znali što moraju učiniti ukoliko nešto krene po zlu, dok 32 organizacija nikad ne provodi edukaciju zaposlenika što govori o tome da organizacija zanemaruju svoje zaposlene i ne nastoji im pružiti adekvatnu edukaciju koja bi im pomogla u rješavanju mnogobrojnih problema i time smanjila pogreške u poslovanju. Jednak broj organizacija ispitanika, njih 33 kontinuirano osigurava svakom zaposleniku upute kako postupiti ako nešto krene po zlu, dok njih 14 to nikad ne osigurava što također predstavlja loš potez organizacija prema zaposlenicima budući da jasno definirane upute u kriznim situacijama dovode do bržeg i lakšeg oporavka poslovanja organizacija. Na anketno pitanje provode li organizacije ispitanika simulacije kriznih situacija najveći broj ispitanika, njih 33 izjavljuje kako njihove organizacije nikad ne provode simulacije kriznih situacija, dok njih 32 provode kontinuirano, a 59 često. Ne provođenjem simulacija kriznih situacija timovi koji su zaduženi za upravljanje kriznim situacija nemaju razvijene vještine i uvježbane propisane krizne procese stoga na taj način nemaju razvijenu svijest o praktičnoj primjeni protokola te ukoliko dođe do incidenta koji može prerasti u krizu, kriza će na cjelokupnu organizaciju ostaviti trajne posljedice i dug oporavak.

Sljedeće anketno pitanje na koje su ispitanici odgovorili odnosilo se na to imaju li organizacije:

- a) razvijene planove oporavka s kojima su upoznati svi zaposlenici,
- b) razvijen sustav informiranja ukoliko dođe do krizne situacije,
- c) razvijenu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja.

Rezultati anketnog pitanja prikazani su u nastavku na grafikonu 36.

*Grafikon 36 Naša organizacija ima razvijene planove oporavka s kojima su upoznati svi zaposlenici, razvijen sustav informiranja ukoliko dođe do krizne situacije, razvijenu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja*



*Izvor: Izrada autora prema anketi*

Iz grafikona 36 vidljivo je kako se 21 ispitanik u potpunosti slaže, a 51 djelomično slaže sa tvrdnjom kako njihove organizacije imaju razvijene planove oporavka s kojima su upoznati zaposlenici što čini ukupno 72 ispitanika dok s druge strane njih 39 se u potpunosti ne slaže, a 34 djelomično slaže sa tvrdnjom iz čega se može zaključiti više ispitanika nema razvijene planove oporavka s kojima su upoznati svi zaposlenici. Sa tvrdnjom da organizacije imaju razvijen sustav informiranja ukoliko dođe do krizne situacije u potpunosti su se složili 31 ispitanik, dok je samo 18 ispitanika izjavilo kako se u potpunosti ne slažu sa navedenom tvrdnjom. Sa sljedećom tvrdnjom da organizacije imaju razvijenu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja u potpunosti se složilo 34 ispitanika, dok se s druge strane 25 ispitanika u potpunosti ne slaže. Može se zaključiti

kako najveći broj ispitanika ima razvijenu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja, dok najmanji broj ispitanika ima razvijene planove oporavka s kojima su upoznati svi zaposlenici.

Na zadnje anketno pitanje iz djela Osiguranja kontinuiteta poslovanja odgovarali su samo oni ispitanici koji imaju definiranu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja te su ispitanici mogli na anketno pitanje odgovoriti sa:

- a) politika osiguranja kontinuiteta poslovanja javno je dostupna,
- b) politika osiguranja kontinuiteta poslovanja komunicirana je prema zaposlenicima.

*Grafikon 37 Odgovaraju samo oni čija organizacija ima definiranu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja*



*Izvor: Izrada autora prema anketi*

Od ukupno 203 ispitanika, 85 ispitanika dolaze iz organizacija koje imaju definiranu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja, dok ostalih 118 ispitanika, odnosno 58% ispitanika dolazi iz organizacija koje nemaju definiranu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja. Od ukupno 85 ispitanika koji dolaze iz organizacije koje imaju definiranu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja, 39 ispitanika dolazi iz organizacija čija je politika osiguranja kontinuiteta poslovanja komunicirana prema zaposlenici, dok 46 ispitanika dolazi iz organizacija čija je politika osiguranja kontinuiteta poslovanja javno dostupna.

Temeljem dobivenih rezultata iz anketnog upitnika iz djela Osiguranje kontinuiteta poslovanja izrađena je tablica 11 putem koje se mogu utvrditi i donesti zaključci o organizacijama iz obrađenih anketnih pitanja.

*Tablica 11 Rezultati ankete iz djela Osiguranje kontinuiteta poslovanja*

<b>Organizacija u kojoj sam zaposlen</b>	UKUPNO	X	S
Susreće se s problemima u poslovanju	203	2,754	2,366
Nedavno je pretrpjela poslovne gubitke	203	2,241	1,902
<b>Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen</b>			
Nema jasnu viziju	203	<b>2,690</b>	2,536
Treba poboljšati poslovanje	203	3,458	3,114
Trudi se poboljšati poslovanje	203	3,655	3,297
Nije stabilna u poslovanju	203	3,000	2,825
Ima jasan plan poslovanja	203	3,709	3,348
<b>Organizacija je upoznata sa</b>			
Sustavom upravljanja kontinuitetom poslovanja	203	<b>2,877</b>	2,632
Planom kontinuiteta poslovanja	203	3,133	2,818
<b>Smatram da bi organizacija trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja</b>			
Sprječavanja rasipanja troškova i poremećaja u poslovanju	25	5,000	4,472
Održavanja prihvatljive razine poslovanja	66	5,000	4,472
Zaštite resursa organizacije	63	5,000	4,472
Lakšeg prevladavanja otpora u organizaciji	19	5,000	4,472
Poboljšavanje određenih područja u poslovanju organizacije	30	5,000	4,472
<b>Naša organizacija</b>			
provodi edukaciju zaposlenika kako bi zaposlenici znali što moraju učiniti kada nešto krene po zlu	203	<b>3,074</b>	2,842
osigurava svakom zaposleniku upute kako postupiti ako nešto krene po zlu	203	3,296	2,978
provodi simulacije kriznih situacija	203	<b>3,182</b>	2,929
razvijene planove oporavka s kojima su upoznati svi zaposlenici	203	<b>2,906</b>	2,671
razvijen sustav informiranja ako dođe do krizne situacije	203	3,251	2,953
razvijenu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja	203	3,350	3,056

<b>Politika osiguranja kontinuiteta poslovanja javno je dostupna</b>	46	<b>1,000</b>	0,000
<b>Politika osiguranja kontinuiteta poslovanja komunicirana je prema zaposlenicima</b>	39	<b>1,000</b>	0,000

*Izvor: Izrada autora prema anketi*

Rezultati iz tablice 11 pokazuju kako veći broj organizacija ispitanika ima jasno definiranu viziju što predstavlja izrazito dobar rezultat budući da formulirana vizija postavlja i usmjerava ciljeve i poteze koji vode prema uspješnom ostvarenju poduzetničkog pothvata te naposljetku većeg rasta organizacija za razliku od onih koji viziju nisu jasno definirali. Rezultati također pokazuju kako većina organizacija nije upoznata sa sustavom upravljanja kontinuiteta poslovanja što predstavlja loš rezultat organizacija jer se u današnje vrijeme sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja pokazao kao izuzetno potreban sustav koji će organizacijama, uz pomoć plana kontinuiteta poslovanja i plana oporavka od katastrofe, omogućiti da učinkovito odgovore na krizne situacije i nastave sa poslovanjem u prethodno definiranim prihvatljivim granicama. Organizacije ispitanika najvećim djelom provode edukacije zaposlenika kako bi znali što moraju učiniti kada nešto krene po zlu te također provode simulacije kriznih situacija što je izrazito pozitivno i korisno jer na taj način timovi koji su zaduženi za upravljanje kriznim situacijama imaju razvijene vještine i uvježbane propisane krizne procese stoga na taj način imaju razvijenu svijest o praktičnoj primjeni protokola te ukoliko dođe do incidenta koji može prerasti u krizu, kriza neće na cjelokupnu organizaciju ostaviti trajne posljedice i dug oporavak. Veći broj organizacija također nema razvijene planove oporavka sa kojima su upoznati svi zaposlenici iz čega se može zaključiti kako organizacije ne nastoje osigurati svoje poslovanje i razviti planove te upoznati svoje zaposlene kako bi, nakon novonastale katastrofe, upoznati sa načinima brzo i učinkovito nastavili te ponovno osposobili sustav da nastavi poslovanje u čitavoj organizaciji. Uz navedeno, rezultati također pokazuju kako se ispitanici ne slažu s tim da je politika osiguranja kontinuiteta poslovanja javno dostupna svima, te isto tako da je politika osiguranja kontinuiteta poslovanja komunicirana prema zaposlenicima iz čega se može zaključiti kako organizacija nema dovoljno dobru komuniciranu politiku prema van, a isto tako ni prema unutra, odnosno prema svojim zaposlenicima u organizaciji. Također, važno je istaknuti kako je iz grafikona 34 vidljivo kako najveći broj ispitanika smatra da bi njihova organizacija trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja zbog održavanja prihvatljive razine poslovanja i zaštite resursa što predstavlja pozitivno razmišljanje jer bez zaštite resursa (fizičkih, ljudskih, informacijskih, financijskih...) postoji mogućnost gubitka istih te na taj način organizacija sebe dovodi u situaciju da se svi procesi u organizaciji bez odgovarajućih resursa prestanu odvijati i kao posljedica stvore negativan utjecaj na poslovanje, stoga je važno da organizacije educiraju ili zaposle stručnjake iz područja

menadžmenta koji će osigurati i zaštititi resurse jer predstavljaju egzistencijalnu ulogu u odvijanju bilo kojeg i bilo kakvog procesa.

Provedenim t-testom uz razinu signifikantnosti od 0,05 identificirano je kako se hipoteza H1 prihvaća ( $t = -400,303$  uz  $p$  vrijednost  $1,9 \times 10^{-10}$ ) i može se zaključiti kako srednje i velike organizacije imaju veću svijest o potrebi upravljanja rizicima u odnosu na male. S druge strane, provedenim t-testom uz razinu signifikantnosti od 0,05 identificirano je kako se hipoteza H2 također prihvaća ( $t = -167$  uz  $p$  vrijednost  $1,5 \times 10^{-12}$ ) i kako srednje i velike organizacije imaju razvijen sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja. Razlog tomu zašto srednje i velike organizacije imaju veću svijest o potrebi upravljanja rizicima u odnosu na male te zašto imaju razvijen sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja može se potražiti u činjenici da su velike organizacije manje fleksibilne i zbog toga se ne mogu brzo prilagoditi promjenama koje se događaju u njihovom kontekstu, stoga upravo zbog navedenog organizacije moraju voditi računa o bitnim čimbenicima iz njezine okoline koji imaju izrazito velik utjecaj na njihovo poslovanje, redovno pratiti i analizirati njihov utjecaj te unaprijed pripremljenim i razrađenim planovima odgovoriti na sve novonastale zahtjeve, odnosno promjene i na taj način osigurati poslovanje organizacije na prethodno definiranoj prihvatljivoj razini. Jedino tako organizacije će težiti prema ispunjenju svojih strateških ciljeva i ostvarivanju pozitivnih financijskih rezultata.

## 6. Rasprava

U diplomskom radu provedeno je istraživanje u obliku ankete, odnosno anketnog upitnika sa ciljem saznanja vode li organizacije u poslovanju brigu o rizicima i osiguranju kontinuiteta poslovanja.

Pereža (2020) proveo je slično istraživanje na temu „Izazovi upravljanja informatičkim rizicima“ u kojem su uočene sličnosti u odnosu na ovaj rad jer oba istraživanja vrše ispitivanje organizacija iz raznih sektora djelatnosti, međutim, autor se više fokusirao na IT sektor djelatnosti što je ujedno i tema njegovog rada za razliku od vlastitog istraživanja koji nije bio ciljano fokusiran na određeni sektor djelatnosti. Identificirano je također kako, neovisno o sektoru djelatnosti, srednje i velike organizacije brinu o upravljanju rizicima i provode procjenu i analizu rizika prije novih projekata, a ujedno vrše edukacije zaposlenih kako bi zaposlenici znali adekvatno reagirati na rizike u poslovanju što također predstavlja sličnost između oba istraživanja.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju kako organizacije znatno više brinu o rizicima, njihovoj identifikaciji, analizi i procjeni nego o kontinuitetu. To dovodi do činjenice da organizacije smatraju kako kvalitetno upravljanje rizicima može izravno utjecati na kontinuitet poslovanja, a jednako tako i zaštititi resursa te održavanju prihvatljive razine poslovanja. Belaj (2020) u svojem istraživanju potvrdila je hipotezu koja je glasila: „Upravljanje rizicima može utjecati na kontinuitet poslovanja.“ i zaključila kako, ukoliko organizacija na vrijeme analizira svoje rizike pomoću nekih od metoda, može uspješno upravljati njima te si time osigurati kontinuitet poslovanja što potvrđuje povezanost između upravljanja rizicima i kontinuiteta poslovanja, ali i postavljanje većeg prioriteta rizicima nego kontinuitetu poslovanja.

Osiguranje kontinuiteta poslovanja organizacije osnova je za kvalitetno upravljanje organizacijom budući da izostanak svijesti o važnosti osiguranja kontinuiteta poslovanja može rezultirati narušavanjem zadovoljstva zainteresiranih strana. Dokaz tome je norma ISO 9001:2015 koja kao jedno od osnovnih načela kvalitetnog upravljanja naglašava upravo usmjerenost na kupca, odnosno osiguranje zadovoljstva svih zainteresiranih strana za koje se ispostavi da su od posebne važnosti za organizaciju, a takvi zahtjevi mogu biti povezani i uz osiguranje kontinuiteta poslovanja. No, za osiguranje kontinuiteta poslovanja neophodno je analizirati rizike budući da su rizici varijabla koja može značajno utjecati na prilike za prekid u kontinuitetu. Analizom rizika i definiranjem mjera za smanjenje rizike, organizacija može u znatnoj mjeri smanjiti i mogućnost prekida u kontinuitetu poslovanja. Nadalje, ako se povuče paralela s kvalitetnim upravljanjem organizacijom, norma ISO 9001:2015 naglašava pristup utemeljen na rizicima kao osnovu koju menadžment mora uzeti u obzir prilikom upravljanja organizacijom.

Kad se govori o kontinuitetu poslovanja, jedan od ponajboljih primjera koji je dokazao koliko je važno osigurati kontinuitet poslovanja su prirodne nepogode poput potresa, odnosno izbijanje pandemije SARS CoV-2 virusa gdje se dokazalo kako bez stalnog funkcioniranja institucija nije moguće osigurati normalno odvijanje društvenih procesa. Primjer za to su bolničke organizacije koje su, zbog prevelikog broja pacijenata, otežano funkcionirale, odnosno dolazilo je do prekida u odvijanju normalnih aktivnosti poput dijagnostičkih i terapijskih postupaka za bolesti koje nisu vezane uz SARS CoV-2. Drugim riječima, dio zdravstvenog procesa se više nije odvijao u kontinuitetu već je došlo do njegovog prekida što je rezultiralo padom zadovoljstva korisnika zdravstvene usluge ali i pada u kvaliteti života.

Nesumnjivo, ulaganje u mjere za osiguranje kontinuiteta poslovanja trošak je za kvalitetu upravljanja, odnosno poslovanja, a što znači da se troškovi posljedica prekida kontinuiteta poslovanja znatno smanjuju budući da su troškovi preventivnih mjera znatno manji u odnosu na troškove saniranja posljedica.



## 7. Zaključak

Organizacije se danas susreću sa raznim problemima u poslovanju koji mogu dovesti do velikih zastoja i na taj način rezultirati katastrofalnim posljedicama sa enormno visokim troškovima. Kako bi organizacije bile spremne odgovoriti na sve promjene i zahtjeve iz organizacijskog konteksta, veoma je važno samo poznavanje istog. Temelj poznavanja organizacijskog konteksta, ali i čimbenika koji utječu na svrhu i cilj organizacije, odnosno svih zahtjeva i prioritetnih problema, organizacije mogu pristupiti rješavanju istih. Najveću ulogu u svemu navedenome ima procesni pristup poslovanju koji naglašava kako svaka organizacija u svome djelovanju ima niz međusobno povezanih procesa kojih možda nije svjesna, odnosno nije ih identificirala, a upravo poznavanje istih temelj je razumijevanja poslovnih aktivnosti na način da se procese unutar organizacije nastoji učiniti vidljivima, te ih na taj način unaprijediti, pa jednako tako tim putem dovesti i cjelokupnu organizaciju do poslovnog savršenstva. Međutim, u poslovanju, organizacije također moraju biti svjesne svojih stalnih rizika koje poslovanje po svojoj prirodi donosi. Rizici su od davnina predstavljali kao opasnost i interpretirali su se kao gubitak nečega što ima vrijednost. Današnje tumačenje rizika ima puno šire značenje i predstavlja rizik kao situaciju u kojoj je neizvjesno što će se dogoditi. Stoga je izuzetno važno da organizacije razumiju svoje rizike kako bi mogli lakše njima upravljati. Upravljanje rizicima predstavlja proces kojim se identificiraju, analiziraju i obrađuju rizici pomoću konzistentnih i ponovljivih postupaka na čijoj osnovi se kao rezultat pravi izvještaj te se vrši nadgledanje onih aktivnosti koje je organizacija identificirala rizičnima. Jednom identificirane rizične aktivnosti, odnosno rizike važno je na adekvatan način obraditi odnosno tretirati odabirom najprikladnije opcije tretmana. Uz sustav upravljanja poslovnim rizicima, potrebno je istaknuti i veliku važnost sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja koji nastoji organizacije dovesti u stanje neprekidnog i neometanog rada svih poslovnih procesa u organizaciji te pripremiti organizaciju, osigurati i uspostaviti kontrolu te mogućnosti upravljanja cjelokupnom sposobnošću organizacije da nastavi raditi tijekom prekida, odnosno poremećaja u organizaciji. Kada organizacija jednom uspostavi kvalitetan sustav upravljanja rizicima i sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja koji uspješno i efikasno savladava sve prepreke u poslovanju, tada će organizacija znati na adekvatan i kvalitetan način upravljati u bilo kojoj situaciji bez obzira na okolnosti.

Za empirijski dio rada korišten je anketni upitnik putem kojeg su ispitane 203 organizacije od kojih najveći broj dolazi iz malih organizacija sa godišnjim prihodom  $\leq 10$  milijuna eura te prosječnom starosti od 11 - 30 godina. Anketa je distribuirana različitim poduzećima, odnosno poduzećima koja su se razlikovala prema veličini, grani industrije, starosti poduzeća itd. S obzirom na broj distribuiranih anketnih upitnika, odziv pripadajućih organizacija bio je zadovoljavajući i

rezultati su bili dovoljno relevantni za rad. Iz rezultata anketnog upitnika može se zaključiti kako organizacije najveću važnost pridaju sustavu upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015, a dosta manje ostalim sustavima ISO norme, vjerojatno zbog grane industrije kojom se organizacija bavi. Isto tako obradom rezultata ankete može se zaključiti kako su organizacije i njihovi odjeli, ali i zaposleni vrlo dobro upoznati sa rizicima u poslovanju i pridaju im posebnu važnost, međutim većina organizacija nema implementiran sustav upravljanja rizicima ISO 31000:2018 te se može ustanoviti da organizacije vjerojatno imaju razvijene vlastite sustave upravljanja rizicima gdje putem određenih alata i metoda vrše identifikaciju rizika. Vlastitim razvijenim sustavima upravljanja rizicima organizacije su zadovoljne budući da je velik broj ispitanika ocijenio učinkovitost sustava sa vrlo dobrim. Povezanost sa navedenim ostvaruje se kroz rezultate drugog djela ankete i zaključak da se organizacije, uz efikasne vlastite sustave, ponekad susreću sa problemima u poslovanju i ne trpe poslovne gubitke. Međutim, važno je istaknuti kako organizacije većim djelom provode simulacije kriznih situacija koje su izuzetno korisne jer bez obzira na to što organizacije provode edukacije zaposlenika, zaposlenici nemaju razvijene vještine i uvježbane krizne procese koji su izuzetno potrebni kada dođe do incidenta koji može prerasti u krizu. Naposljetku, važno je istaknuti kako se hipoteza H1 i hipoteza H2 prihvaćaju te potvrđuju da srednje i velike organizacije imaju veću svijest o potrebi upravljanja rizicima u odnosu na male te imaju razvijene sustave upravljanja kontinuitetom poslovanja što pozitivno doprinosi njihovom poslovanju zbog manje fleksibilnosti i sporije prilagodbe promjenama u njihovom kontekstu.

Koprivnica, 08.07.2021.



SVEUČILIŠTE  
SIEVER

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, *Domagoj Jug* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom *Upravljanje rizicima i kontinuitetom poslovanja – analiza stanja u organizacijama na području Republike Hrvatske* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

*Domagoj Jug*  
(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, *Domagoj Jug* neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom *Upravljanje rizicima i kontinuitetom poslovanja – analiza stanja u organizacijama na području Republike Hrvatske* čiji sam autor.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

*Domagoj Jug*  
(vlastoručni potpis)

## Popis literature

### Norme:

1. BS EN ISO 22301 (2019). Security and resilience – Business Continuity Management systems – Requirements (ISO 22301:2019). The British Standard Institution. BSI Standards Limited 2019
2. BS EN ISO 31000 (2018). Risk management – guidelines. Second Edition. The British Standard Institution. BSI Standards Limited 2018
3. BS EN ISO 9000 (2015). Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. The British Standard Institution. BSI Standards Limited 2015
4. ISO/TS 9002 (2016). Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2015. The British Standard Institution. BSI Standards Limited 2016

### Knjige:

1. Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). Upravljanje poslovnim rizicima. Libertas Međunarodno sveučilište. Zagreb
2. Arsovski, S. (2010). Mapiranje poslovnih procesa. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu centar za kvalitet
3. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008.). Upravljanje poslovnim procesima. Školska knjiga. Zagreb
4. Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali (2005). Strateški menadžment. Sinergija nakladništvo d.o.o. Zagreb
5. Bulat, T. (2007). Poslovni rizik i povezanost s revizijom, RRIF , br.1/2007, Zagreb
6. Coombs, W. Timothy (2010). Crisis Communication and Its Allied Fields. U: W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ur.), The Handbook of Crisis Communications (str. 54-64). Malden: Blackwell Publishing
7. Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry J. (2010). Examining the Effects of Mutability and Framing on Perceptions of Human Error and Technical Error Crises: Implications for Situational Crisis Communication Theory. U: W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ur.), The Handbook of Crisis Communications, Blackwell Publishing, str. 181-204.
8. Dulčić, Ž. (1998). Strategijski management. Ekonomski fakultet. Split
9. Miloš Sprčić, D. (2013). Upravljanje rizicima - temeljni koncepti, strategije i instrumenti. Zagreb: Sinergija
10. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.). Dizajniranje organizacije. Novi informator. Zagreb

11. Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Informator. Zagreb
12. Srića, V. (2011). Menadžment rizika. Veleučilište u Šibeniku. Šibenik
13. Tench, Ralph; Yeomans, Liz (2006). Exploring Public Relations. Harlow: Pearson Education Limited.

Članci u časopisima i ostalim publikacijama:

1. Belaj, D. (2020). Konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja temeljen na analizi rizika, Završni rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica
2. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Oeconomica Jadertina. 4 (2)
3. Bešker, M. (2015). „Kako ćemo upravljati kvalitetom od 2015“ (prezentacija), Oskar, Zagreb
4. Buntak, K., Droždek, I., Koščak, M. (2014). Metodologija implementacije upravljanja rizicima FMEA metodom, Tehnički glasnik 8, ISSN 1846-6168.
5. Buntak, K., Droždek, I., Sesar, V. (2013). Poslovno upravljanje – praktikum, Varaždin: Veleučilište u Varaždinu
6. Buntak, K., Kovačić, M., Premužić, B. (2020). Upravljanje poslovnim procesima – praktikum. Sveučilište Sjever. Koprivnica
7. Buntak, K., Mutavdžija, M., Stanić, I. (2018). Primjena alata za određivanje konteksta organizacije. Kvalitet i izvrsnost, broj 1-2/2018, ISSN 2217-852X
8. Drljača, M. (2003). Principi izgradnje poslovnih procesa. Električka. Stilloeks. Zagreb. Vol. 5. Broj 23.
9. Drljača, M., Bešker, M., Čiček, J. (2015). Unutarnji i vanjski kontekst organizacije. Zbornik radova 16. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta i konkurentnost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Opatija. Zagreb, str. 455-472.
10. Džolan, I. (2017). Upravljanje rizicima, Završni rad, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Zagreb, Zagreb
11. Grunig, James E., Donzier, David M., Ehling, William P., Grunig, Larissa A., Repper, Fred C., White, J. (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 07430
12. Hart, P., Sundelius, B. (2013). Crisis management revisited: A new agenda for research, training and capacity building within Europe. Cooperation and Conflict, 48(3), str. 444-461.
13. Heath, Robert L. (1997). Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications

14. Heath, Robert L. (2010). Introduction – Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics. U: W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ur.), The Handbook of Crisis Communications (str. 1-13). Malden: Blackwell Publishing.
15. Hernaus T., Aleksić A., Marić I. (2011). Unutarnji čimbenici organizacije. Zagreb: Sinergija
16. Hiles, A. (2007). The Definitive Handbook of Business Continuity Management. Second Edition. Chichester. John Wiley & Sons, Ltd.
17. Jurišić, J. i Žigo, Ž. (2020). Upravljanje ključnim problemima u poslovanju, Kroatologija 11. broj 1
18. Mescon, M., M. Albert, M., Khedouri, F. (1985). Management. Harper and Row. New York. 1985.
19. Mutavdžija, M. (2019). Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica
20. Pereža, D. (2020). Izazovi upravljanja informatičkim rizicima, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
21. Pongrac, B. i Majić, M. (2015). Upravljanje poslovnim rizicima, Technical journal 9, ISSN 1846-6168, 94-98
22. Radić, I. (2019). Oporavak od katastrofe i upravljanje kontinuitetom poslovanja: usporedba softvera za izradu sigurnosnih kopija. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu. Ekonomski fakultet. Menadžerska informatika.
23. Regester, Michael; Larkin, Judy (2002). Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice. London: Kogan Page Limited.
24. Tijan, E., Kos, S., i Ogrizović, D. (2009). Oporavak od katastrofe i upravljanje kontinuitetom poslovanja u lučkim informacijskim sustavima / Disaster recovery and business continuity in port community systems. Pomorstvo. 23(1). str. 243-260.
25. Udovičić, A. i Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem, Praktični menadžment. Vol. IV. br. 1. str. 50-60
26. Vidiya Fani, S. i Pribadi Subriadi, A. (2019). Business Continuity Plan: Examining of Multi-Usable Framework. The Fifth Information Systems International Conference. Department of Information Systems. Institut Sepuluh Nopember. Jl. Raya ITS. Keputih. Sukolilo. Surabaya. 60111. 275–282.

### Internetski izvori:

1. Gaži – Pavelić, K. Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, minivodič za poslovnu zajednicu, Hrvatski zavod za norme: <https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (pristupljeno 30.3.2021.)
2. Kosutic, D. (2010). Disaster recovery vs. Kontinuitet poslovanja. ISO 27001 i ISO 22301 blog.: <https://advisera.com/27001academy/hr/blog/2010/11/04/disaster-recovery-vs-kontinuitet-poslovanja/> (pristupljeno 1.4.2021.)
3. Krakar, Z. i Tomić Rotim, S. (2015). Upravljanje rizicima u poslovnom sustavu. Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske d.o.o.: <https://zih.hr/sites/zih.hr/files/cr-collections/3/upravljanjerizicimauposlovnomsustavu-1468571507-1554471358.pdf>
4. Krmpotić, G. (2019). Analiza utjecaja na poslovanje ili Business Impact Analysis (BIA): [https://issuu.com/gkrmpotic/docs/analiza\\_utjecaja\\_na\\_poslovanje\\_v1.d](https://issuu.com/gkrmpotic/docs/analiza_utjecaja_na_poslovanje_v1.d) (pristupljeno 2.4.2021.)
5. Krmpotić, G. (2020). Planiranje kontinuiteta poslovanja (Business continuity) & Oporavak od katastrofe (Disaster recovery. <https://gorankrmptic.eu/planiranje-kontinuiteta-poslovanja/> (pristupljeno 1.4.2021.)
6. Leautier, T.O. (2007). Corporate Risk Management for Value Creation: A guide to Real-life Applications: <https://www.amazon.com/Corporate-Risk-Management-Value-Creation/dp/1904339832> (pristupljeno 26.3.2021.)
7. Nacionalni CERT. Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa (2010): <https://www.cis.hr/www.edicija/LinkedDocuments/NCERT-PUBDOC-2010-15-307.pdf>. (pristupljeno 1.4.2021.)
8. Rajaković, D. (2020). Upravljanje rizicima - Kompanije često zaboravljaju da se analiza rizika ne odnosi samo na financije. Lider Media.: <https://www.lider.media/sto-i-kako/upravljanje-rizicima-kompanije-cesto-zaboravljaju-da-se-analiza-rizika-ne-odnosi-samo-na-financije-134502> (pristupljeno 26.3.2021.)

## Popis slika

Slika 1 Razine konteksta organizacije .....	5
Slika 2 Elementi procesa .....	9
Slika 3 Razine okolina organizacije .....	10
Slika 4 Zainteresirane strane u upravljanju kvalitetom .....	14
Slika 5. Shematski prikaz poslovnog procesa .....	20
Slika 6 Usmjerenje poslovnih procesa.....	21
Slika 7 Osnovna klasifikacija poslovnih rizika u organizaciji .....	27
Slika 8 Podjela rizika bez obzira na veličinu entiteta i djelatnost .....	30
Slika 9 Načela stvaranja i zaštite vrijednosti .....	33
Slika 10 Proces upravljanja rizicima .....	35
Slika 11 Identifikacija rizika.....	36
Slika 12 PDCA krug .....	44
Slika 13 Okvir plana kontinuiteta poslovanja.....	46
Slika 14 Kontinuitet poslovanja i plan oporavka od katastrofe.....	50
Slika 15 Perspektive BCMS-a .....	52



## Popis tablica

Tablica 1 Vrste podjela okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst organizacije .....	6
Tablica 2 Razumijevanje vanjskog konteksta organizacije na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini .....	7
Tablica 3 Različite definicije rizika .....	24
Tablica 4 Aktivnosti elemenata BCP okvira .....	47
Tablica 5 Odnos ispitanika s obzirom na veličinu organizacije prema broju zaposlenih.....	56
Tablica 6 Odnos ispitanika s obzirom na veličinu organizacije prema godišnjim ostvarenim prihodima.....	57
Tablica 7 Starost organizacija u godinama .....	58
Tablica 8 Djelatnosti organizacija ispitanika.....	59
Tablica 9 Implementirani ISO sustavi u organizacijama.....	61
Tablica 10 Rezultati ankete iz djela Upravljanja rizicima.....	85
Tablica 11 Rezultati ankete iz djela Osiguranje kontinuiteta poslovanja.....	96

## Popis grafikona

Grafikon 1 Odnos ispitanika s obzirom na veličinu organizacije prema broju zaposlenih .....	56
Grafikon 2 Odnos ispitanika s obzirom na veličinu organizacije prema godišnjim ostvarenim prihodima.....	57
Grafikon 3 Starost organizacija u godinama .....	58
Grafikon 4 Djelatnosti organizacija ispitanika .....	60
Grafikon 5 Implementirani ISO sustavi u organizacijama ispitanika.....	62
Grafikon 6 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a upoznata je s procesom upravljanja rizicima. ..	63
Grafikon 7 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a upoznata je s normom ISO 31000:2018 vezanom za upravljanje rizicima.....	64
Grafikon 8 Svaki odjel unutar organizacije upoznat je s mogućom pojavom rizika unutar njega. ....	65
Grafikon 9 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a uočava rizike u poslovanju na vrijeme.....	66
Grafikon 10 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a provodi identifikaciju rizika u poduzeću.....	67
Grafikon 11 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a svjesna je izvora svojih rizika .....	68
Grafikon 12 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a svjesna je posljedica kojim rizici mogu rezultirati .....	69
Grafikon 13 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a nastoji eliminirati rizike .....	70
Grafikon 14 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a zna na adekvatan način upravljati rizicima ....	71
Grafikon 15 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a pronalazi nove načine kako eliminirati rizike	72
Grafikon 16 Glavnim mogućim rizikom za organizaciju smatram .....	73
Grafikon 17 Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen/a zanemaruje upravljanje rizicima .	74
Grafikon 18 Smatram da je organizacija u kojoj sam zaposlen/a spremna reagirati na rizike .....	75
Grafikon 19 Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen/a prije svakog novog projekta provodi procjenu i analizu rizika .....	76
Grafikon 20 Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen/a educira zaposlenike kako bi na adekvatan način reagirali na rizike .....	77
Grafikon 21 Naša organizacija primjenjuje alate i metode za analizu rizika .....	78
Grafikon 22 Naša organizacija sve identificirane rizike ima dokumentirane.....	79
Grafikon 23 Naša organizacija ima razvijene mitigacijske planove za identificirane rizike .....	80
Grafikon 24 Naša organizacija potiče zaposlenika na aktivnu participaciju u analizi rizika .....	81
Grafikon 25 Naša organizacija ima definiranu politiku upravljanja rizicima .....	82
Grafikon 26 Ocijenite učinkovitost sustava upravljanja rizicima u Vašoj organizaciji .....	83
Grafikon 27 Ocijenite spremnost organizacije da odgovori na rizike .....	84

Grafikon 28 Odgovaraju samo oni čija organizacija ima definiranu politiku upravljanja rizicima .....	85
Grafikon 29 Organizacija u kojoj sam zaposlen/a susreće se s problemima u poslovanju .....	87
Grafikon 30 Organizacija je nedavno pretrpjela poslovne gubitke .....	88
Grafikon 31 Smatram da organizacija u kojoj sam zaposlen nema jasnu viziju, treba poboljšati poslovanje, trudi se poboljšati poslovanje, nije stabilna u poslovanju, ima jasan plan poslovanja.....	89
Grafikon 32 Organizacija je upoznata sa sustavom upravljanja kontinuitetom poslovanja (ISO 22301:2019).....	90
Grafikon 33 Organizacija je upoznata s planom kontinuiteta poslovanja (engl.Business Continuity Plan).....	91
Grafikon 34 Smatram da bi organizacija trebala razviti plan kontinuiteta poslovanja zbog sprječavanja rasipanja troškova i poremećaja u poslovanju, održavanja prihvatljive razine poslovanja, zaštite resursa organizacije, lakšeg prevladavanja otpora u organizaciji, poboljšavanje određenih područja u poslovanju organizacije .....	92
Grafikon 35 Naša organizacija provodi edukaciju zaposlenika kako bi zaposlenici znali što moraju učiniti ukoliko nešto krene po zlu, osigurava svakom zaposleniku upute kako postupiti ako nešto krene po zlu, provodi simulacije kriznih situacija .....	93
Grafikon 36 Naša organizacija ima razvijene planove oporavka s kojima su upoznati svi zaposlenici, razvijen sustav informiranja ukoliko dođe do krizne situacije, razvijenu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja .....	94
Grafikon 37 Odgovaraju samo oni čija organizacija ima definiranu politiku osiguranja kontinuiteta poslovanja.....	95