



UNIVERZITET U SARAJEVU  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
ODSJEK SIGURNOSNE I MIROVNE STUDIJE

ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U ZAŠTITI I  
SPAŠAVANJU LJUDI I IMOVINE U KJKP “VODOVOD I  
KANALIZACIJA“ D.O.O SARAJEVO

- magistarski rad-

Kandidat:

Enes Hajdarević

Broj indexa: 261/II-SPS

Mentor:

Prof. dr. Zlatan Bajramović

Sarajevo, april 2021.

## SADRŽAJ

<b>UVOD .....</b>	<b>4.</b>
-------------------	-----------

<b>TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR .....</b>	<b>6.</b>
--	-----------

1. Problem istraživanja .....	
2. Predmet istraživanja .....	
2.1. Kategorijalno-pojmovni sistem .....	
3. Ciljevi istraživanja .....	
4. Sistem hipoteza .....	
5. Metode istraživanja .....	
6. Vremenski i prostorni okvir istraživanja .....	

### PRVO POGLAVLJE

<b>O POJMU I ODREDNICAMA MENADŽMENTA .....</b>	<b>11.</b>
--	------------

1. Definicija i razvoj menadžmenta .....	
2. Osnovne funkcije menadžmenta .....	
3. O menadžerima: zadaci i ciljevi menadžera .....	

### DRUGO POGLAVLJE

<b>KRIZNI MENADŽMENT I ZAŠTITA I SPAŠAVANJE .....</b>	<b>29.</b>
---	------------

1. Pojam kriznog menadžmenta .....	
2. Razvoj kriznog menadžmenta .....	
3. Ciljevi i zadaci kriznog menadžmenta .....	
4. Vrste kriznog menadžmenta .....	
5. Zaštita i spašavanje – osnovne odrednice i karakteristike .....	
5.1. Identifikacija kriznih situacija .....	
5.2. Upravljanje kriznim situacijama i rizicima .....	

### TREĆE POGLAVLJE

#### **ZNAČAJ KRIZNOG MENADŽMENTA U ZAŠTITI I SPAŠAVANJU**

<b>LJUDI I IMOVINE .....</b>	<b>44.</b>
------------------------------	------------

1. Uzroci kriznih situacija .....	
-----------------------------------	--

2. Komuniciranje u kriznim situacijama .....	
3. Uloga kriznog menadžmenta u zaštiti i spašavanju, te prevenciji i spriječavanju kriznih situacija .....	

## **ČETVRTO POGLAVLJE**

### **ZAŠTITA LJUDI I IMOVINE VOĐENA MENADŽMENTOM NA PRIMJERU KJKP “VODOVOD I KANALIZACIJA“**

#### **D.O.O. SARAJEVO ..... 51.**

1. Preduzeća u Bosni i Hercegovini – presjek postojećeg stanja .....	
2. Stanje poduzetništva u Bosni i Hercegovini .....	
3. Krize preduzeća u Bosni i Hercegovini .....	
4. O preduzeću KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo .....	
5. Vrste kriza i uzroci kriznih situacija u KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo .....	
6. Značaj i uloga kriznog menadžmenta u zaštiti i spašavanju, te prevenciji i spriječavanju kriznih situacija u KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo .....	
6.1. Saradnja sa Kantonalnom upravom civilne zaštite Kantona Sarajevo .....	

#### **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA ..... 69.**

#### **LITERATURA ..... 72.**

## UVOD

Područje istraživanja, u koje spada tema “Uloga kriznog menadžmenta u zaštiti ljudi i imovine u KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo“ je interdisciplinarnog karaktera. Naročito zadire u područje istraživanja sigurnosnih i mirovnih studija, sociologije organizacije i rada, kao i osnove menadžmenta. Aktuelnost i važnost ove teme proističe iz činjenice da živimo u zemlji koja se i dalje nalazi u tranziciji iz jednog političkog, ekonomskog i socijalnog sistema u drugi. Kako lokalna, tako i globalna dešavanja doprinose razvoju problema u kojima se nalaze preduzeća i sve radne organizacije u našem društvu su izložene konstantnim kriznim situacijama.

Pojam i riječ kriza vodi porijeklo od grčke riječi *krisis*, što u prevodu na naš jezik znači odluka. Kriza je, prema tome, razdoblje kada je potrebno napraviti određenu odluku (odlučiti), a da ni nismo spremni za odluku i ne znamo što odlučiti, tj. nismo sigurni kako i kojim putem dalje. Kriza je, prije svega, promjena (nagla ili postupna), koja donosi neki ozbiljan problem koji traži blagovremeno rješenje. U poslovanju, kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenima, ugledu ili finansijskom rezultatu firme. Kriza preduzeća je neplanirano i neželjeno stanje, razdoblje kada se sukobljava staro i novo, na stari se način više ne može poslovati, a još nije potpuno jasno kako bi trebalo dalje. Kriza je razdoblje ugroženosti temeljnih vrijednosti preduzeća.

Opravljanjem se postavlja pitanje kako i na koji način djelovati na krizu, koja je zadesila određenu organizaciju i preduzeće. Odgovor se nalazi u menadžmentu, odnosno u uvođenju tzv. kriznog menadžmenta u njihovo poslovanje i djelovanje. Krizni menadžment znači proces upravljanja poslovnom krizom.

Sva preduzeća i organizacije, i ona uspješna i ona neuspješna prolaze kroz krizne situacije. Poslovna kriza je normalno razdoblje u poslovanju preduzeća. Razlika između uspješnih i neuspješnih preduzeća je u tome što uspješna preduzeća koriste instrumente preventivnog upravljanja poslovnom krizom, te je kriza na taj način blažeg intenziteta, kraće traje i posljedice su manje pogubne. Kod ovih drugih situacija je dosta drugačija.

Upravo ovim drugim pripada i preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo, koje se u svom djelovanju već dugi niz godina suočava sa raznim kriznim situacijama koje dolaze, ne samo iznutra, već i izvana. Jedino moguće rješenje koje se trenutno nameće je menadžment, odnosno uvođenje kriznog menadžmenta u njegovo poslovanje, s ciljem zaštite i spašavanja preduzeća i ljudskih resursa. Naime, mjesto i uloga

menadžmenta je odlučujuća i dominantna. Krizni menadžment je početak i kraj uspjeha preduzeća, pa tako i preduzeća KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo. On je taj koji će preduzeće iz krize i izvući. Upravo ovo izvlačenje iz krize je neophodno postići uvođenjem kriznog menadžmenta, čime će se postići jasna podjela odgovornosti te visok nivo zaštite i spašavanja.

Koja je uloga menadžmenta u kriznim situacijama pokazat će se kroz četiri međusobno povezana poglavlja.

U uvodnom poglavlju pod nazivom “Teorijsko-metodološki okvir“ prezentovat će se kontekst problemskog istraživanja, zatim ciljeve i prognoze istraživanja, kao i metode istraživanja koje će se primijeniti i koristiti u radu. Hipotetički okvir istraživanja problematike ovog rada čine generalna, te posebne hipoteze, a koje će kroz ovaj rad biti potvrđene.

U teorijskom dijelu rada će se opisati osnovne odrednice menadžmenta kao nauke, o historijatu menadžmenta, funkcijama menadžmenta, različitim teorijama i definicijama menadžmenta. Također, drugi dio ovog poglavlja bit će posvećen ciljevima, obilježjima i zadacima kriznog menadžmenta.

U empirijskom dijelu istraživanja glavni akcenat istraživanja bit će stavljen na pribavljanje empirijskih podataka metodom studije slučaja, gdje će se pokušati što preciznije dati slika toga kakav uticaj ima krizni menadžment u kriznim situacijama, te kako se treba nositi sa takvim izazovima. Uz pomoć ostalih metoda istraživanja, kao što su komparativna, statistička metoda, te metoda pribavljanja podataka: analize sadržaja dokumenata i studije slučaja (*Case Study*) potvrdit će se posebne hipoteze, a što će biti prezentirano u zaključnim razmatranjima.

## TEORIJSKO – METODOLOŠKI OKVIR

### *1. Problem istraživanja*

Funkcioniranje i poslovanje preduzeća i organizacija u savremeno doba izloženo je različitim rizicima i prijetnjama, koje mogu narušiti ili dovesti u pitanje njihovo normalno djelovanje i egzistiranje. Općenito promatrano, savremeno doba je obilježeno permanentnim brzim i dinamičnim promjanama šireg društvenog ambijenta, pa samim time i promjenama poslovnog ambijenta (okruženja). Da bi opstali, preduzeća i organizacije trebaju svoje poslovanje permanentno usklađivati s takvim promjenama i biti u toku sa njima. Od toga ovisi, ne samo njihov opstanak, već i djelovanje, rast i razvoj u budućnosti.

Kao jedan od mogućih odgovora na sve izraženije rizike i prijetnje poslovanja preduzeća i organizacija, u nauci i praksi je razvijen pristup involviranja postulata kriznog menadžmenta. Principi i pristupi kriznog menadžmenta pokazali su se kao mogući i adekvatni odgovori, koji omogućavaju opstanak preduzeća i organizacija, ali i njihovo buduće djelovanje. Krizni menadžment je upravo upućen na rizike i prijetnje, na njihovo prevazilaženje, spriječavanje i preveniranje.

Pristup kriznog menadžmenta je fokusiran na očuvanje preduzeća i organizacija u svim njihovim aspektima rada i djelovanja. Fokusiran je kako na organizacijske aspekte proizvodnog procesa, tako i na očuvanje materijalnih i ljudskih resursa. A općepoznata je činjenica kako su ljudski resursi najvrijedniji resurs kojima preduzeća i organizacije raspolažu.

Sve navedeno nameće potrebu izučavanja, obrade i analize modaliteta i primjene kriznog menadžmenta u poslovanju. Takvi modaliteti nude niz odgovora na probleme s kojima su suočavaju savremena preduzeća i organizacije.

U radu se razmatraju mogućnosti zaštite i spašavanja, te prevencije i spriječavanja kriznih situacija u preduzećima u Bosni i Hercegovini, posebno u preduzeću KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo, uz presudnu ulogu kriznog menadžmenta u tom procesu. Analiziraju se prepreke i mogućnosti (prijetnje i prilike) takve inicijative, te uloga razvoja ljudskih resursa u tom smjeru.

## 2. Predmet istraživanja

Osnovni predmet ovog istraživanja istraživanja je elaborirati i razmotriti mjesto i ulogu kriznog menadžmenta u zaštiti i spašavanju, kao i prevenciji i spriječavanju kriznih situacija, s posebnim osvrtom na stanje u Bosni i Hercegovini, odnosno na konkretan primjer (studiju slučaja) preduzeća KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo.

Pažnja i fokus su usmjereni na metode i tehnike uvođenja kriznog menadžmenta kao presudnog faktora efikasnog i efektivnog djelovanja organizacija i preduzeća u vanrednim (kriznim) situacijama, te njihovog egzistiranja u savremenom vremenu brzih i stalnih promjena.

### 2.1. Kategorijalno-pojmovni sistem

Najvažniji pojmovi koji su korišteni u istraživanju, a to su: kriza, menadžment, preduzeće, a njihova teorijska određenja i definiranja su navedena u nastavku:

- *Kriza* – „grčka riječ krisis (κρίσις) - krísi, kρίςis označava izbor, odluku, preokret, opasnost, razlučivanje, odlučivanje. Sama riječ odnosi se na davanje mišljenja, prosudbe, procjene ili odluke. Obilježava neku ključnu ili odlučnu točku ili situaciju, kritični trenutak, prijelomni trenutak, prekretnicu. Tom se riječju prepoznaje nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima.“<sup>1</sup>
- *Menadžment* – „Peter Drucker, otac modernog menadžmenta, jedan je od onih velikih koji su napravili veliki preokret u razvoju znanosti o menadžmentu. Prema njemu je menadžment proces rada s drugim ljudima, kojima se ostvaruju organizacijski ciljevi, u promjenjivoj sredini, uz učinkovitu upotrebu ograničenih resursa“<sup>2</sup>. Upravo se na ovaj način vidi da se menadžment poistovjećuje s resursom, odnosno znanjima i vještinama, čiji se rezultati prepoznaju na tržištu. Jednom je Drucker rekao: „Jedino što razlikuje jedno poduzeće od drugoga jest kvaliteta njegova menadžmenta na svim razinama“<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ivanović, Vesna, *Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti*, Međunarodne studije, god. 14, br. 2, 2014, str. 9-29.

<sup>2</sup> Dujanić, Marčelo, *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007, str. 16-17.

<sup>3</sup> Škrtić, Marica, *Osnove poduzetništva*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008, str. 153.

- Preduzeće/poduzeće se definiše kao organizacija koja predstavlja složenu radnu cjelinu, u kojoj se prema određenim načelima, propisima i metodama, skladno povezuju elementi rada (kadrovi, sredstva za rad i predmeti rada), radi ostvarenja određene strukture i kvaliteta proizvoda ili usluga, koji zadovoljavaju potrebe tržišta, odnosno korisnike izlaznih rezultata. U općem obliku, organizacija se može definisati kao agregacija različitih, međusobno povezanih i logički grupisanih dijelova - podsistema, sa adekvatnom koordinacijom i jasno definisanim ciljevima.<sup>4</sup>

### 3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovog rada je istražiti potrebu i neophodnost uvođenja kriznog menadžmenta u funkcioniranje preduzeća i organizacija, s posebnim osvrtom na preduzeća u Bosni i Hercegovini, odnosno na preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo.

U tom kontekstu, kroz istraživanje će se nastojati odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja, a to su sljedeća pitanja:

1. Šta podrazumijeva zaštita i spašavanje?
2. Šta je menadžment (krizni menadžment) i kakvu ulogu ima u zaštiti i spašavanju, tj. prevenciji i spriječavanju kriznih situacija?
3. Na koji način uvesti krizni menadžment u preduzeća u Bosni i Hercegovini?
4. Kako menadžment reagira u kriznim situacijama?
5. Koje su moguće preporuke za zaštitu i spašavanje, te prevenciju i spriječavanje kriznih situacija u preduzeću KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo?

Navedena pitanja predstavljaju pragmatičke i spoznajne ciljeve ovog rada.

---

<sup>4</sup> Nadoveza, Boško; Pešić, Helena, *Ekonomika preduzeća*, Evropski univerzitet Brčko Distrikt Bosne i Hercegovine, Brčko, 2014, str. 11.



#### 4. Sistem hipoteza

##### *Generalna hipoteza*

***Krizni menadžment ima presudnu važnost i utjecaj u zaštiti i spašavanju, kao i prevenciji i sprječavanju kriznih situacija, budući da se uvođenjem kriznog menadžmenta omogućava pravovremeno i organizirano upravljanje i preveniranje svih kriznih situacija kojima su izložena preduzeća u savremenom dobu, pa samim time i preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo.***

##### *Posebne hipoteze*

PH1: Savremeno poslovanje i djelovanje preduzeća i organizacija podložno je permanentnim rizicima i prijetnjama, kako onim izvana, tako i onim iznutra.

PH2: Krizna situacija ne znači samo negativne pokazatelje i rezultate, već može biti i šansa i prilika za nove poduhvate.

PH3: Krizni menadžment je sistemski koncept koji omogućava da se identifikira kriza, te nudi konkretne aktivnosti za zaštitu i spašavanje, te prevazilaženje i sprječavanje kriznih situacija.

PH4: Blagovremeno identificiranje kriznih situacija ključna je pretpostavka zaštite i spašavanja.

PH5: Mnoga preduzeća u Bosni i Hercegovini su podložna krizi ili se nalaze u stanju krize.

PH6: Krizne situacije u preduzeću KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo uzrokuju i unutrašnji, ali i vanjski faktori.

#### 5. Metode istraživanja

U istraživanju će biti nužno korištene sve osnovne metode.

Iz reda općenačnih metoda koristiće se: hipotetičko-deduktivna metoda, statistička metoda, te komparativna metoda.

Pribavljanje podataka će biti realizovano metodom analize (sadržaja) dokumenata i metodom studije slučaja (*Case Study*).

Izvori podataka su teorijsko-empirijski, a istraživanje će biti realizovano s orijentacijom na namjerni uzorak istraživanja – dokumente i subjekte-ljude.

#### *6. Vremenski i prostorni okvir istraživanja*

Vremenski okvir ovog istraživanja će biti analiza stanja u preduzeću KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo s fokusom na stanje u 2020. godini, te aktuelno stanje. Prostorni okvir predstavlja prostorni obuhvat nadležnosti istraživanog preduzeća, a to je Kanton Sarajevo.

## PRVO POGLAVLJE

### O POJMU I ODREDNICAMA MENADŽMENTA

#### *1. Definicija i razvoj menadžmenta*

Za analizu pojma i prakse menadžmenta, neophodno je taj pojam posmatrati iz više aspekata. Menadžment (engl. *management*) je, sa naučnog aspekta, relativno nova disciplina. Zahvaljujući njegovoj velikoj važnosti i značaju, menadžment u današnje vrijeme ima izuzetno posebnu ulogu. Krajem 19-og stoljeća počinje naglo interesiranje i zanimanje za menadžment. Danas je menadžment neizostavni akter i karika svih poslovnih, ali i životnih (egzistencijalnih) odluka i poteza. Opravdano se smatra kako je bez menadžmenta nije moguće ostvariti konkurentsku prednost u tržišnoj, ali i netržišnoj utakmici, tj. kako u poslovanju i funkcionisanju privatnih organizacija, tako i u radu i djelovanju javnih (društvenih) ustanova i organizacija.

U kontekstu „sadržajnog aspekta, pojam menadžment odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, a ponekad i na funkciju u poduzeću.“<sup>5</sup>

U suštini, menadžment je heterogen i slojevit fenomen, koji je interdisciplinarnog karaktera. U svom okviru djelovanja obuhvata više aspekata: društvene, ekonomske, finansijske, tehničko-tehnološke, pravne, statističke, psihološke, kulturološke i socijalne aspekte. Također, obuhvata i psihosocijalne aspekte, a koji se, prije svega, odnose na ponašanje ljudi (pojedinaца i kolektiva), motive i motivaciju. Svakako da je kod menadžmenta neizostavno pitanje komunikacije, obuka kadrova (ljudskih resursa), organizacija i upravljanje. S tim u vezi, menadžment podrazumijeva upotrebu raznih resursa (ljudskih, materijalnih, finansijskih, informacionih, organizacionih i drugih), s ciljem postizanja željenog cilja, rezultata i učinka.

U etimološkom smislu, pojam “menadžment“ je engleska riječ. Međutim, korijeni ove riječi se nalaze i u latinskom jeziku. Amerikanka Mari Folet (*Mary Follett*) smatra da je menadžment „umijeće obavljanja stvari pomoću ljudi.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ivanović, Vesna, *Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti*, Međunarodne studije, god. 14, br. 2, 2014, str. 10.

<sup>6</sup> Šunje, Aziz, *Menadžment u obrazovanju*, Obrazovanje odraslih, broj 1/2002, str. 70.

Imajući u vidu interdisciplinarnost menadžmenta, zahtjevi za njegovim definiranjem još su složeniji. Pri definiranju, uvijek se treba imati na umu da menadžment u svojoj suštini objedinjuje rezultate teorijskih i empirijskih istraživanja i saznanja više naučnih disciplina<sup>7</sup>. Ta saznanja i spoznaje se u okviru menadžmenta sjedinjuju u jedan cjelovit i konzistentan sistem.

Menadžment, također, podrazumijeva „svako ljudsko nastojanje kojem je cilj okupiti u jednoj organizaciji ljude različitog nivoa znanja i vještina.“<sup>8</sup>

Cjelovitu definiciju menadžmenta ponudio je Aziz Šunje. On menadžment određuje kao „(1) sve poslovne aktivnosti (**menadžerske funkcije**) (2) koje obavljaju **menadžeri**, (3) u okviru odgovarajućeg poslovno-organizacijskog oblika (**organizacije**), (4) angažirajući potrebne resurse (**resursi**), (5) uz težnju da se osigura odgovarajući balans između (5.1.) **efektivnosti** (engl. effectiveness) i (5.2.) efikasnosti (engl. efficiency) **u kratkom** (5.3.) i (5.4.) **dugom roku**.“<sup>9</sup>

Peter Draker (Peter Drucker), jedan od najznačajnijih teoretičara menadžmenta, naglašava da je menadžment „generička funkcija i specifično i svojstveno sredstvo svake organizacije ma kakva da je njena misija (svrha)“, smatrajući kako menadžment predstavlja „pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može da se najbolje primeni da bi se proizveli rezultati.“<sup>10</sup>

Suština menadžmenta je da se postojeća znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije usmjere u jednom pravcu. To je pravac postizanja uspješnosti i djelotvornosti (efikasnosti i efektivnosti) u poslovanju i djelovanju u bilo kojoj sferi društvenog rada i života.

Menadžment ima svoje historijske korijene i svoju historijsku utemeljenost. To što je kao nauka relativno novog vijeka, ne znači da nema svoje historijsko utemeljenje.

Tragovi menadžmenta se nalaze još na „prostorima Bliskog i Dalekog Istoka, Mesopotamije, Egipta, Kine, Rima i srednjovjekovnih mediteranskih gradova.“<sup>11</sup> Tako, „prvi povijesni primjer pokušaja uvođenja i primjene demokratskih načela života, rada i odlučivanja je prisutan u Antičkoj Grčkoj. Grčki filozofi su isticali potrebu obrazovanja mladih ljudi, te političara i direktora. Rimsko Carstvo je radilo na razvoju i afirmaciji organiziranja, a koje im je omogućavalo komunikaciju i kontrolu na osnovu razvijene mreže

---

<sup>7</sup> Termiz, Dževad, *Metodologija društvenih nauka* (drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje), NIK “Grafit“, Lukavac, 2009.

<sup>8</sup> Jašarević, Faruk, Jašarević, Zlatan, *Osnovi menadžmenta*, Interlinea, Sarajevo, 2009, str. 6.

<sup>9</sup> Šunje, Aziz, *Menadžment u obrazovanju*, Obrazovanje odraslih, broj 1/2002, str. 70.

<sup>10</sup> Drucker, Peter, *Post-capitalist Society*, Butterwoith Heinemann, 1995, str. 63-64.

<sup>11</sup> Sajfert, Zvonko, Lazić, Jelena, Cvijanović, Janko, *Ciljevi menadžera*, Ekonomski institut Beograd, Beograd, 2007, str. 82.

cesta. U svom djelu *Vladalac* (1513), Nikolo Makijaveli (*Niccollo Macijavelly*) je dao osnovne upute vladarima kako da vladaju i upravljaju ljudima. U novije vrijeme, ekonomist Adam Smit (*Adam Smith*) zastupa tezu da budućnost pripada slobodnom tržištu (*laissez-faire* kapitalizmu).<sup>12</sup>

Radi se, zapravo, o početnim koracima u nastanku i razvoju menadžmenta. Ipak, tek u posljednjih stotinjak godina, menadžment se počinje naglo razvijati i značajno zagovarati i afirmirati, i u praktičnom i u teorijskom (naučnom) pogledu. Menadžment počinje značajno utjecati i na preobražaj i promjene društvenog ambijenta i društvene stvarnosti, kao i na strukturu savremenih država i njihovih složenih sistema (političkog, ekonomskog, socijalnog, pravnog,...).

Prvim tvorcem naučnog menadžmenta smatra se Frederik W. Tejlor (*Frederick W. Taylor*). On je, tokom Drugog svjetskog rata (1941-1945), zagovarao potrebu stručnog obrazovanja i edukacije, odnosno pretvaranja velikog broja nekvalificiranih ljudi u industrijske proizvodne radnike. Cilj je bio proizvodnja ratnih materijalno-tehničkih sredstava (MTS), imajući u vidu tadašnje okolnosti. Kasnije su ovakav pristup preuzele i druge razvijene države svijeta, kao i države u razvoju.

Početkom 20-og stoljeća, menadžment je počeo zauzimati svoje mjesto i u okvirima rada i djelovanja javnih ustanova i preduzeća, koja su prepoznali neophodnost i značaj menadžmenta s ciljem prevazilaženja stalnih i brojnih prepreka i problema.

Javne ustanove su važan segment funkcioniranja i djelovanja cjelokupnog upravno-pravnog sistema svake države. Permanentno širenje poslova i zadaća koje država (kao normotvorac) nastoji regulirati i normirati, nameće potrebu stvaranja niza institucija i ustanova s javnim ovlaštenjima. Radi se, zapravo, o procesima decentraliziranja državnih zadaća i nadležnosti. U toj namjeri, savremene demokratske države značajan dio svojih zadaća delegiraju u nadležnost nižih razina vlasti, pa tako i u nadležnost niza javnih ustanova (organizacija). Javne ustanove su, po definiciji, ustanove s javnim ovlaštenjima. One svoje zadaće (javne ovlasti) „obavljaju na način i u postupku koji je određen zakonom.“<sup>13</sup> To znači da se, kao osnivači javnih ustanova pojavljuju, isključivo, javnopravna (državna) tijela i organi. Javne ustanove su tako postale okosnicom javnog sektora.

Sve navedeno je uključivalo i danas uključuje i identifikiranje i prepoznavanje kriznih situacija koje su obilježje savremenog poslovanja i funkcioniranja. Tako je menadžment, u

---

<sup>12</sup> Kuka, Ermin, *Menadžment u obrazovanju*, Štamparija Fojnica d.o.o., Sarajevo, 2012, str. 23.

<sup>13</sup> Borković, Ivo, *Upravno pravo* (VII izmijenjeno i dopunjeno izdanje), Narodne novine d.d, Zagreb, 2002, str. 24-25.

savremeno doba, prisutan u gotovo svim sferama društvenog života, kako preduzeća i ustanova, tako i samih pojedinaca (individua) i kolektiviteta (grupa, skupina). Postalo je u potpunosti jasno da je menadžment ona prednost koja čini pojedinca, kolektiv ili preduzeće konkurentnim u današnjem vremenu obilježenom globalizacijskim procesima i stalnim razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija. Džozef Stiglic (*Joseph E. Stiglitz*)<sup>14</sup> naglašava kako je upravo globalizacija „smanjila osjećaj izoliranosti u većini zemalja u razvoju, a mnogima u tim zemljama omogućila je pristup znanju kakav prije stotinu godina nisu imali ni najbogatiji u bilo kojoj zemlji“, a što svakako uključuje i znanja i spoznaje i mjestu i ulozi menadžmenta.

## 2. Osnovne funkcije menadžmenta

Funkcije menadžmenta su ono što mu daje posebnu ulogu, ali i značaj u savremenom vremenu brzih i stalnih promjena, kao i vremenu čestih kriznih situacija. Teoretičar koji se prvi počeo interesirati i baviti funkcijama menadžmenta u današnjem vremenu i koje ga suštinski određuju je francuz Henri Fajol (*Henry Fayol*). On kaže da menadžment ima pet (5) osnovnih funkcija, a one su sljedeće:<sup>15</sup> planiranje, organizovanje, naređivanje, koordinisanje i kontrolisanje.

U savremenom menadžmentu postoji tzv. ciklički prikaz menadžerskih funkcija (ciklus funkcija menadžmenta). Može se primjetiti da se, do danas, nije puno toga promijenilo u poimanju menadžerskih funkcija u odnosu na teoriju Henrija Fayola (*Henry Fayol*).

---

<sup>14</sup> Stiglitz, E. Joseph, *Globalizacija i dvojbe koje izaziva*, Algoritam, Zagreb, 2004, str. 24.

<sup>15</sup> Oldcorn, Roger, *Menadžment*, Svjetlost, Sarajevo, 1990, str. 21.



*Slika 1. Funkcije menadžmenta*

(Izvor: Rupčić, Nataša, *Suvremeni menadžment teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018)

Funkcija **planiranja** je prva, početna, tj. polazna funkcija menadžmenta. Naime, ukoliko nema planiranja kao polazne funkcije, onda nema ni ostalih funkcija menadžmenta, odnosno nema njihovog implementiranja. Planiranjem se određuju, definišu i utvrđuju jasni ciljevi i zadaci djelovanja, tj. vizija i misija, a koje se nastoje implementirati u bližoj i daljoj budućnosti. Prema jednoj od definicija, planiranje podrazumijeva i uključuje „izbor misija i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje: ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja. Planovi, stoga, osiguravaju racionalan pristup ostvarivanju prethodno odabranih ciljeva.“<sup>16</sup>

Planiranje jasno i nedvosmisleno podrazumijeva uvođenje menadžerskih inovacija, odnosno inovativne metode koje predstavljaju putokaz i smjer daljnjeg djelovanja i funkcionisanja. Dakle, planiranjem se nastoje utvrditi i prilike i prijetnje kao neizostavni akteri realizovanja postavljenih ciljeva. Stoga se, u širem kontekstu, planiranje definira kao „konvertovanje, prevođenje vizije i poslovne strategije u konkretne (poslovne) planove čijim se ostvarenjem ujedno ostvaruju i vizija i poslovna misija.“<sup>17</sup>

Funkcija **organiziranja** je druga po redoslijedu funkcija menadžmenta. Ova funkcija menadžmenta služi za pretvaranje ranije postavljenih planova u okviru planiranja u konkretne

<sup>16</sup> Weihrich, Heinz; Koontz, Harold, *Menadžment* (deseto izdanje), MATE d.o.o., Zagreb, 1994, str. 118.

<sup>17</sup> Šunje, Aziz, *Menadžment u obrazovanju*, Obrazovanje odraslih, br. 1/2002, str. 72.

rezultate, tj. konkretno djelovanje. Organiziranjem se povezuju u jednu cjelinu ljudski i materijalni resursi kojima preduzeće ili u širem smislu državna uprava nastoji sve napore usmjeriti u željenom smjeru i to kroz jasnu podjelu radnih zaduženja i ovlasti svih aktera tog procesa. U skladu sa navedenim činjenicama, ugledni američki teoretičari menadžmenta Hainc Weihrič (*Heinz Weihrich*) i Harold Kontz (*Harold Koontz*)<sup>18</sup> smatraju da organiziranje predstavlja „(1) ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti, (2) grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, (3) dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje te (4) osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi i to vodoravne (na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini) i okomite (na primjer, između središnjice korporacije, njezinih zasebnih dijelova i njihovih odjela). Jasno je, dakle da je funkcija organiziranja izuzetno složena i zahtjevna funkcija menadžmenta, te joj se potrebno racionalno i ozbiljno pristupiti i realizirati. Osobito je to značajno iz razloga što organiziranjem jasno trebaju raspodijeliti uloge, zaduženja, ali i odgovornosti svih aktera uključenih u taj proces.

Funkcija **upravljanja ljudskim potencijalima** „sve je važnija u suvremenom poslovanju. Uz poslove selekcije zaposlenika, njihove socijalizacije, otpuštanja, kao i posvećivanje velike pažnje razvoju ljudskih potencijala, stjecanje znanja i vještina. Prilikom stjecanja novih znanja i vještina menadžment upravljanja ljudskih resursa može sugerirati zaokret u poslovnoj orijentaciji u smislu novih tržišta ili stvaranja nove unaprijeđene dodatne vrijednosti.“<sup>19</sup> Preduzeća su spoznala da je najvažniji resurs i kapital kojim oni raspolažu ustvari ljudski resurs, tj. intelektualni kapital (njihovi zaposlenici i djelatnici). Bez ovog najvažnijeg resursa nije moguće ni obavljanje poslovnih i drugih aktivnosti, jer je jasno da mašine i tehnologija, ma kako napredna bila, nisu presudni akteri u poslovanju, već ljudi. U tom smislu, ljudski (intelektualni) kapital se, u najkraćem, definira kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca.“<sup>20</sup>

Imajući u vidu „veliki broj autora i njihovih definicija upravljanja ljudskim resursima evidentne su i razlike u sadržaju ovog pojma. Razlike se ne odnose samo na suštinu pojma već i na prioritete i jezičke modifikacije. Ovaj broj se razlikuje od autora do autora usljed nedostatka dijela pojmova kojima se iskazuje pojam upravljanje ljudskim resursima. Dio autora spojio je određene pojmove ili više njih u jedan. S obzirom na ovakvu različitost u

---

<sup>18</sup> Weihrich, Heinz; Koontz, Harold, *Menadžment* (deseto izdanje), MATE d.o.o., Zagreb, 1994, str. 244.

<sup>19</sup> Rupčić, Nataša, *Suvremeni menadžment teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018, str 4.

<sup>20</sup> Vodopija, Štefaniya, *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Naklada Žagar, Rijeka, 2006, str. 23.



pristupu elementima upravljanja ljudskim resursima, analizom je moguće strukturirati elemente kako slijedi:

1. Analiza i dizajn posla,
2. Planiranje potreba ljudskih resursa,
3. Rekrutovanje potencijalnih kandidata,
4. Selekcija kandidata,
5. Obuka i razvoj zaposlenih,
6. Praćenje rada (efektivnosti) i ocjenjivanje zaposlenih,
7. Nagrađivanje zaposlenih - zarada i beneficije,
8. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim,
9. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih, i
10. Upravljanje fluktuacijom i napuštanje organizacije.”<sup>21</sup>

Zahvaljujući spoznaji i razumijevanju navedenih činjenica o ljudskim resursima, došlo je i do njihovog naučnog izučavanja sa stanovništa menadžmenta. Tako je nastala i nova naučna poddisciplina u okviru menadžmenta nazvana menadžment ljudskih resursa.

Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva „oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. S obzirom na predmet izučavanja, naučna oblast menadžmenta ljudskih resursa nije se razvijala izolovano, već u širem kontekstu industrijskih promena i ekonomskog razvoja i ukazuje na njeno prilagođavanje burnim i kontinuiranim promenama koje je industrijalizacija imala na društvo u celini, a posebno na ljudski rad.“<sup>22</sup>

Dakle, ono što svaka osoba posjeduje (njena znanja, sposobnosti, vještine, kompetencije,...) čini njen potencijal koji se smatra njenim kapitalom. Menadžment to smatra ljudskim kapitalom (resursom) koji je u današnje vrijeme presudni akter svih dešavanja i položaja organizacija i preduzeća na tržištu.

Tako, „kvalitet ljudskih resursa, njihova sposobnost, motivisanost i opredjeljenje za izvršenje postavljenih radnih zadataka direktno utiče na uspješnost poslovanja organizacije. Bez osposobljenih ljudskih resursa nemoguće je definisati viziju organizacije, odrediti misiju, postaviti ciljeve, izabrati odgovarajuću strategiju, definisati poslovnu politiku, niti realizirati ciljeve.“<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Bajramović, Zlatan, *Upravljanje ljudskim resursima Državne agencije za istrage i zaštitu*, u „Zbornik radova: Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velika Gorica, Split, 2016, str. 337-348.

<sup>22</sup> Suša, Budislav, *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom-books d.o.o., Novi Sad, 2009, str. 17.

<sup>23</sup> Gutošić, Halil, Drašković, Slavica, *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za javnu upravu, Sarajevo, 2009, str. 21.

Sam pojam kvalitet je „skup međusobno povezanih bitnih i drugih svojstava – osobina neke cjeline, njene strukture – sastava, odnosa i veza u njoj i nje sa okruženjem i način njenog manifestovanja.“<sup>24</sup>

Otkada ljudi misle, kvalitet roba i usluga ima značajnu ulogu. Ali u svakodnevnici postoje različiti pojmovi i predstave o kvalitetu.<sup>25</sup> U okviru upravljanja kvalitetom ipak je potrebno imati zajedničko razumijevanje o kvalitetu.<sup>26</sup> Iz tog razloga je u standardu ISO 9000:2005 pojam definiran kako slijedi:

Kvalitet „(lat. *qualitas* – osobina) je stepen, do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. Termin „kvalitet“ se može koristiti sa pridjevima kao što su „loš“, „dobar“ ili „izvrstan“. „Svojstven“ nasuprot „pripisanom“ znači „postojati u nečemu“, posebno kao stalna karakteristika.“<sup>27</sup>

Pojam „*inherentan*“ je latinska riječ i znači „*postojati u nečemu*“. Budući da za kvalitet proizvoda/usluge „*inherentnost*“ podrazumijeva „tehničke karakteristike krajnjeg proizvoda i/ili usluge (proizvodni učinak aparata za punjenje za industriju pića ili vrijeme čekanja kod telefonske podrške proizvođača *software-a*). Pored „*inherentnih*“ karakteristika proizvodi i/ili usluge imaju još pridodane karakteristike, kao npr. cijenu ili vrijeme isporuke.“<sup>28</sup>

Osnovni cilj i zadatak menadžmenta ljudskih resursa kao nauke, a posebno praktične djelatnosti je uspostava adekvatnog upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije, odnosno preduzeća.

U današnje vrijeme pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri (4) značenja, a to su.<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> Termiz, Dževad, *Metodologija društvenih nauka* (drugo dopunjeno i prošireno izdanje), NIK „Grafit“, Lukavac, 2009, str. 317.

<sup>25</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) – sistemska potpora razvoju organizacije*, Keli d.o.o., Sarajevo, 2016, str. 84-85, prema: Avelini-Holjevac, I., *Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost*, Zbornik radova s 4. Naučno – stručnog skupa sa međunarodnim učešćem „Kvalitet 2005“, Fojnica, 2005, str. 117-124.

<sup>26</sup> „Riječ kvalitet ili kakvoća potječe od latinske riječi „*qualitas*“, a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. Pojam kvaliteta se koristi na razne načine, ne postoji jasna definicija. Definicija kvaliteta prema normi ISO 9000 je "Kvalitet je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve". S gledišta potrošača povezuje se s korisnošću ili cijenom, s gledišta proizvođača povezuje se s oblikovanjem i izradom proizvoda. Kvalitet nekog proizvoda ili usluge određuje odnos želja i potreba korisnika i njihove realizacije od proizvođača. Kontrola kvalitete je dio sustava upravljanja kvalitetom fokusiran na ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih za kvalitet.“ (Avelini – Holjevac, I. (2005). *Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost*. Fojnica: Zbornik radova s 4. Naučno – stručnog skupa sa međunarodnim učešćem „Kvalitet 2005“, 09-12.11.2005. godine, str. 117-124.)

<sup>27</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) – sistemska potpora razvoju organizacije*, Keli d.o.o., Sarajevo, 2016, str. 85.

<sup>28</sup> Isto, str. 86.

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber, Fikreta, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 3.

1. naučna disciplina,
2. menadžerska funkcija,
3. posebna poslovna funkcija u organizaciji i
4. specifična filozofija menadžmenta.

Zahvaljujući navedenim činjenicama i značaju koje menadžment ljudskih resursa ima u radu i funkcioniranju organizacija i preduzeća, mnoga od njih su formirala i posebne odjele i sektore menadžmenta ljudskih resursa. Njihov osnovni zadatak je briga o primanju novih radnika (ljudskih resursa), te usmjeravanja i koordiniranja postojećih kojima raspolaže.

Lepeza definiranja pojma i prakse menadžmenta ljudskih resursa je dosta velika i široka. Fikreta Bahtijarević-Šiber<sup>30</sup> pod pojmom menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktuelnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije“.

Suština je, dakle, na kadrovskim pitanjima i kadrovskoj politici preduzeća i organizacija. Cilj je da se od radnika dobije maksimum, uz omogućavanje svih neophodnih uvjeta nesmetanog rada i eventualnog nagrađivanja onih najboljih.

Aziz Šunje<sup>31</sup> pod pojmom menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva „implementacionu menadžersku funkciju čiji je cilj odabrati ljudske resurse koji su po svim osnovama identificirani kroz menadžersku funkciju organiziranja, te kroz široku lepezu najrazličitijih aktivnosti koje na bilo koji način reguliraju odnose između organizacije i njenih ljudskih resursa, stvoriti preduvjete da angažirani ljudski resursi budu zadovoljni i visokomotivirani“.

Većina autora pod menadžmentom ljudskim resursima podrazumijeva „mere i aktivnosti koje u procesu, odnosno postupku planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja performansi, nagrađivanja, motivisanja, zaštite zaposlenih i primenjivanja ravnopravnih propisa, preduzima menadžment organizacije, radi obezbeđivanja kadrova potrebnih sposobnosti, kvaliteta i potencijala i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanja organizacionih i ličnih ciljeva.“<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Isto, str. 16.

<sup>31</sup> Šunje, Aziz, *Menadžment u obrazovanju*, Obrazovanje odraslih, br. 1/2002, str. 73.

<sup>32</sup> Suša, Budislav, *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom-books d.o.o., Novi Sad, 2009, str. 22.

Imajući u vidu širok spektar djelatnosti i značaj koji imaju odjeli ili sektori menadžmenta ljudskih resursa u preduzećima i organizacijama, teško je sve na jednom mjestu pobrojati i obrazložiti.

Većina tih aktivnosti predstavljena je u sljedećoj tabeli:

Zapošljavanje i pribavljanje	Intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage
Obuka i razvoj	Obuka menadžerskih vještina orjentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti
Kompenzacija	Upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla
Beneficije	Osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica
Usluge zaposlenicima	Programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmještaja (outsourcing)
Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom	Ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina
Dosjei osoblja	Informacijski sustavi, bilješke
Zdravlje i zaštita na radu	Kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness
Strategijsko planiranje	Međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje

*Tabela 1. Spektar aktivnosti odjela ljudskih resursa*

(Izvor: Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R., *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE d.o.o., Zagreb, 2006, str. 5)

Ono što je osnovni (opći) cilj menadžmenta ljudskih resursa je ostvarenje uspjeha kroz radnike (zaposlene). Radi se zapravo o maksimumu povrata uloženi finansijskih i drugih sredstava u obezbjeđenje i razvoj ljudskih resursa, tj. ljudskog kapitala. Tako, menadžment ljudskih resursa na strategijskom nivou da bi doprinio konkurentskim prednostima organizacije ostvaruje sljedeće ciljeve:<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Damjanović, Predrag; Suša, Budislav; Škunca, Dubravka; Milenković, Srđan; Ristić, Žarko, *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil d.o.o., Beograd, 2012, str. 20.

- „nabavljanje i razvoj potrebnih ljudskih resursa, čime se procenjuju i zadovoljavaju,
- buduće potrebe za ljudima, kao i njihovo napredovanje,
- permanentno obrazovanje i razvoj,
- vrednovanje zaposlenih za posao koji obavljaju u skladu sa pokazanim,
- rezultatima čime se povećava motivacija i zaposleni obavezuju na ostvarenje
- postavljenih ciljeva,
- postavljanje dobrih odnosa u organizaciji koji se mogu održavati partnerskim odnosom između menadžera i zaposlenih.“

Savremeni menadžment ljudskih resursa vodi računa, kako o interesima i preferencijama radnika, tako i o njihovom dodatnom nagrađivanju i motiviranju s ciljem postizanja što boljih poslovnih rezultata, ali i usklađivanja prema savremenim zahtjevima tržišnog takmičenja. Ovo je posebno značajno za velike organizacije i preduzeća (poslovne kolektive) koja angažiraju veliki broj radnika (zaposlenika), s ciljem normalnog obavljanja poslovnih i radnih aktivnosti. U tim slučajevima i upravljanje ljudskim resursima je dosta složenije, heterogenije i zahtjevnije.

Osnovni (bazni) procesi koji se odvijaju unutar menadžmenta ljudskih resursa su sljedeći:<sup>34</sup>

1. „planiranje ljudskih resursa,
2. regrutovanje,
3. selekcija,
4. socijalizacija,
5. obuka i usavršavanje zaposlenih,
6. ocjena učinka zaposlenih (i utvrđivanje nadoknade),
7. kompenzacija i koristi, i
8. napredovanje u karijeri.“

U skladu sa navedenim činjenicama i odrednicama menadžmenta ljudskih resursa, jasno je da je važno i značajno adekvatno i kvalitetno vođenje kadrovske politike, tj. politike pribavljanja kadrova i permanentnog ulaganja u njihov razvoj (obrazovanje i napredovanje).

Svakako da će menadžment ljudskih resursa i u budućnosti imati posebnu ulogu i značaj, jer su savremene organizacije i preduzeća uvidjele kako njihova konkurentnost na

---

<sup>34</sup> Mašić, Branislav, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 252.

polju djelatnosti kojom se bavi ovisi upravo od njihovog najvažnijeg resursa – ljudskog resursa (kapitala).

Četvrta funkcija menadžmenta je **vođenje**. Ova funkcija je striktno usmjerena na ljude kojima organizacija raspolaže i na koje može računati. Vođenje je stoga, složena funkcija menadžmenta, jer u sebe uključuje ljudske činioce i motivacije, vođstvo, odbore i kolektivno odlučivanje, te komunikaciju. Cilj svih ovih sastavnih elemenata vođenja je efikasno, kvalitetno, blagovremeno i efektivno obavljanje svih prethodno dobijenih zaduženja, s ciljem konačnog implementiranja početne misije i vizije preduzeća, organizacije ili ustanove (institucije). Vođenje je osnovna upravljačka funkcija, pa je stoga pogrešno smatrati da je vođenje i upravljanje jedno te isto. Promatrano sa aspekta menadžmenta, vođenje se definira kao „operativna menadžerska funkcija koja se ostvaruje unutar projektirane organizacione strukture tako da menadžeri u interaktivnoj komunikaciji s ljudima čiji rad koordiniraju usmjeravaju poslovne procese u pravcu ostvarenja planova oblikovanih u procesu (strategijskog) planiranja.“<sup>35</sup> Vođenjem se prepoznaju i na kvalitetan način iskorištavaju potencijali ljudi (njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije), od kojih ovisi konačan rezultat (*output*).

Posljednja, tj. peta funkcija menadžmenta jeste **kontrola** ili kontroling. Ona se sastoji u „mjeranju i ispravljanju djelovanja s ciljem osiguranja ciljeva preduzeća i njima pripadajućih planova.“<sup>36</sup> Važno je, u tom smislu naglasiti kako je kontrola zadatak svakog menadžera, ma koju konkretnu zadaću on imao ili koju funkciju obavljao. Kontrolom se može, u svakom djelu odvijanja procesa, ali osobito na kraju procesa provjeriti i ocijeniti da li dobijeni output, tj. rezultati djelovanja odgovaraju početno postavljenim zadacima i ciljevima u procesu planiranja.

Za implementiranje funkcije kontrole neophodno je imati ranije jasno razrađene kriterije i standarde kojih se trebaju držati oni koji obavljaju te zadatke. Suština svega jeste provjeravanje urađenog ili, prema potrebi, ispravljanje i korekcija određenih aktivnosti u toku odvijanja samog procesa. Stoga su za kontrolu od posebne važnosti povratne informacije (engl. *feedback*), koje služe kao polazni osnov u pristupu kontroliranju.

---

<sup>35</sup> Šunje, Aziz, *Menadžment u obrazovanju*, Obrazovanje odraslih, br. 1/2002, str. 73.

<sup>36</sup> Weihrich, Heinz; Koontz, Harold, *Menadžment* (deseto izdanje), MATE d.o.o., Zagreb, 1994, str. 578.

### 3. O menadžerima: zadaci i ciljevi menadžera

Menadžment je, prevashodno, društvena funkcija. Uključuje više aspekata i formi društvenog života i rada. Menadžment je „potreban organizacijama svih vrsta i veličina, na svim organizacionim nivoima i u svim sektorima organizacije i to širom sveta, bez obzira na lokalnu pripadnost organizacije.“<sup>37</sup> To, zapravo, znači da će menadžment, u svim ovim uvjetima implementirati svoje osnovne funkcije, i to na različite načine, a sve u skladu sa svojom pozicijom i ulogom koju ima. Menadžment je postao univerzalna potreba i neophodnost (imperativ), kako bi se prilagodilo brojnim i stalnim promjenama u bližem i širem okruženju. Ovo je važno kako za organizacije, tako i za same pojedince (individue) kao nosioce menadžmenta.

Menadžment, kao društvena potreba (imperativ) i stvarnost, ima i svoje ciljeve i zadatke koje nastoji i treba pravovremeno, kvalitativno i kvantitativno implementirati. S tim u vezi, postoje tri zadatka iste važnosti, ali različite suštine, koja menadžment treba implementirati s ciljem funkcioniranja organizacija i institucija, a oni su sljedeći:<sup>38</sup>

1. „odrediti specifičnu misiju, svrhu djelovanja institucije, bilo da je riječ o tvrtki, bolnici ili fakultetu,
2. učiniti rad produktivnim, a radnika učinkovitim i
3. upravljati utjecajima na društvo i biti odgovoran društvu.“

Menadžment je osnovni faktor koji određuje misiju i viziju djelovanja i funkcioniranja organizacije. Temeljni resurs usmjeren na realiziranje postavljene misije i vizije je ljudski resurs (ljudski kapital). Za njihovu produktivnost i učinkovitost odgovora, u prvom redu, menadžment. Zato je zadatak koordiniranja, organiziranja i usmjeravanja jedan od temeljnih zadataka menadžmenta. S druge strane, cilj je postići učinkovit i profitabilan rad, od kojeg ovisi i egzistencija same organizacije na sve konkurentnijem i heterogenijem tržištu.

Još jedan od važnih zadataka menadžmenta je i blagovremeno i kvalitetno upravljanje različitim društvenim utjecajima, kao i odgovornost organizacije u društvenom okruženju u kome djeluje (tzv. društvena odgovornost i u tom smislu društveno-odgovorno poslovanje).

Menadžment, također, treba biti glavni akter u podizanju razine učinkovitosti menadžera. Menadžeri su, prije svega, direktni izvršioci misije i vizije djelovanja. U tom

---

<sup>37</sup> Mašić, Branislav, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 30.

<sup>38</sup> Jašarević, Faruk, Jašarević, Zlatan, *Osnovi menadžmenta*, Interlinea, Sarajevo, 2009, str. 11.

kontekstu, posebno značajno je permanentno obrazovanje i edukacija kadrova koji čine okosnicu menadžmenta (kroz koncept cjeloživotnog učenja), budući da uspjeh i učinkovitost organizacije ovisi upravo od njihovih znanja, sposobnosti, vještina i kompetencija.

Što se tiče samih ciljeva menadžmenta, treba znati da njih ima mnogo. Zahtjevno je i teško sve pobrojati, budući da to, u većini slučajeva, diktiraju i sami društveni uvjeti i društveni kontekst. Općenito, cilj je sve ono što određenom aktivnošću (umnom ili fizičkom) želimo implementirati i postići. Menadžment, u tom kontekstu, treba objediniti sve raspoložive resurse, čime se garantira uspjeh u implementiranju ciljeva.

Mnogi autori, govoreći o ciljevima menadžmenta, naglašavaju jasnu distinkciju između ciljeva menadžmenta u prirodnom poretku i ciljeva menadžmenta u društvenom poretku. Tako, primjerice, u prirodnom poretku su prisutne dvije grupe ciljeva menadžmenta, i to:<sup>39</sup>

1. „grupa ciljeva izražena u nastojanju i održavanju prirode organiziranih struktura i
2. grupa ciljeva usmjerenih na razgrađivanje prirodno organiziranih cjelina čiji elementi postaju osnov novog prirodnog organiziranja.“

Kada su u pitanju ciljevi menadžmenta u društvenom poretku, oni su indikativni (manifestirani)<sup>40</sup> kroz široku lepezu individualnih interesa i želja. Naime, individue (pojedinci) svojom djelatnošću i aktivizmom u radu žele implementirati svoje lične preferencije, interese i ciljeve, na što menadžment obraća posebnu pažnju i usmjerenost. Stoga su ciljevi menadžmenta, u navedenom kontekstu, suštinski društvene manifestacije i radnje tih individua. Odlučujući faktor implementiranja ciljeva menadžmenta u ovako postavljenom društvenom kontekstu i poretku su upravljačke odluke.

I kako zaključuje Branislav Mašić<sup>41</sup>, zadatak, ali ujedno i cilj menadžmenta je „osposobiti ljude da zajednički rade, da svoje snage učine delotvornim, a svoje slabosti irelevantnim. Od menadžmenta zavise naša sredstva za život. Naša sposobnost da pružimo

---

<sup>39</sup> Sajfert, Zvonko, Lazić, Jelena, Cvijanović, Janko, *Ciljevi menadžera*, Ekonomski institut, Beograd, 2007, str. 99.

<sup>40</sup> „U projektu istraživanja indikatori su manifestacije neke pojave, neposredne ili posredne, koje se mogu čulno evidentirati i prepoznati i preko kojih se može steći istinito i provjerljivo saznanje o toj pojavi... Indikatori u projektu naučnog istraživanja (su) ne bilo koja i kakva ispoljenja, već samo ona koja se odnose na strukturu hipoteze – prvenstveno na njen stav – i u značenju koje odgovara pojmovno-terminološkom i značenjskom sistemu... Da bi indikatori zaista bili pokazatelji, moraju biti jasno definisani i moraju se opisati realiteti na koje se određeni pojmovi odnose – tj. realiteti koje i kojim se pokazuju. Pokazatelji pokazuju ono što je ispoljavanjem pokazano“ (Termiz, Dževad, *Metodologija društvenih nauka* (drugo dopunjeno i prošireno izdanje), NIK “Grafit“, Lukavac, 2009, str. 233-234).

<sup>41</sup> Mašić, Branislav, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 21.



doprinos društvu, takođe, zavisi od menadžmenta organizacije za koju radimo kao i od naših kvalifikacija, posvećenosti i uloženog truda.“

Menadžment ima svoje posebne ciljeve i zadatke kada su u pitanju krizne (vanredne) situacije. To posebno u slučajevima kada je neophodno angažiranje u oblasti zaštite i spašavanja, o čemu će više riječi biti u narednim poglavljima.

Menadžment bi bio neupotrebljiv i trom koncept i neupotrebljiva nauka bez menadžera koji su glavni akteri i nosioci funkcija menadžmenta, tj. aktivnosti i djelatnosti menadžmenta. U tom smislu, važno je naglasiti kako su menadžeri one individue koji postižu i implementiraju ciljeve, misije i vizije preduzeća i organizacija preko drugih individua. Ono što se manje pokazuje i često je u sjenci, je činjenica da menadžeri, u dosta slučajeva, nastoje implementirati i svoje lične interese i ciljeve preko drugih osoba.

U današnje vrijeme se na menadžere gleda kao na osobe koje nose odgovornost za rad ljudi koji su im direktno podređeni. Ono što je posebno važno je da se za njih vežu menadžerska znanja, kompetencije i vještine koje ih odvajaju od ostalih i koje ih, ustvari, čine menadžerima u punom smislu te riječi.

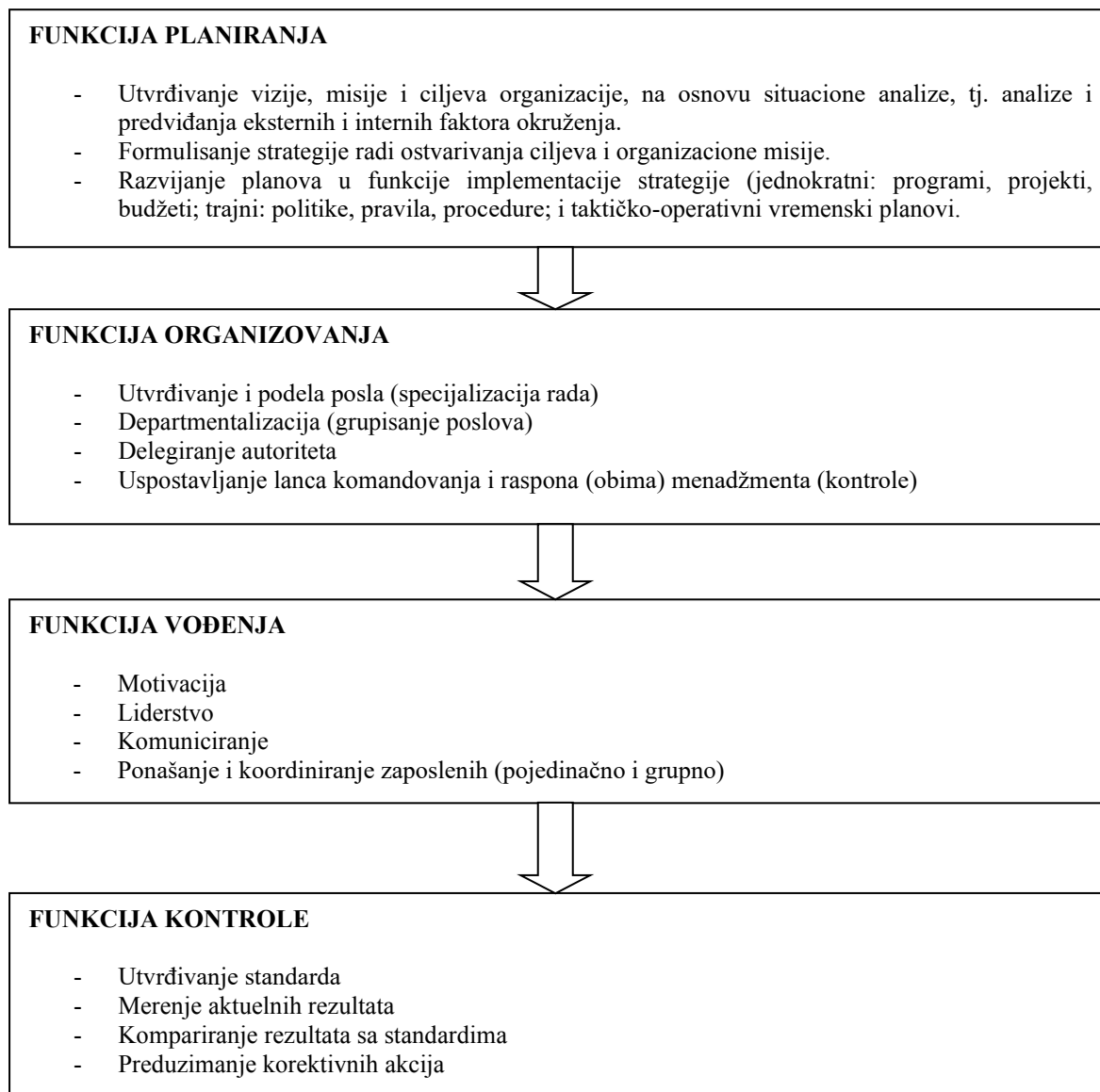
Odrednica i pojam „menadžer“ (engl. *manager*) je izraz koji se upotrebljava za označavanje „nosioca menadžmenta u svim organizacijama (profitnog ili neprofitnog tipa). S obzirom na to da je reč o specifičnom američkom izrazu koji nema adekvatan sinonim (kod nas se prevodi izrazima „upravnik“ i/li „rukovodilac“) ovaj izraz se, najčešće, koristi u izvornom obliku.“<sup>42</sup>

Posao menadžera ogleda se u tome da on obavlja i implementira sve temeljne funkcije menadžmenta. To je jednoznačno određeno za sve menadžere, s tim da se ostali zadaci i funkcije mogu razlikovati u nekim manjim, suštinskim detaljima. To je ovisno od konteksta, uređenja, opće situacije i slično. U tom smislu, posebno važno je da su menadžeri vođe timova i da od njihovog uspjehnog vođenja ovisi i uspjeh preduzeća ili organizacija.

Poslovi menadžera kao sadržaj menadžerskih funkcija su sljedeći:

---

<sup>42</sup> Isto, str. 35.



*Slika 2. Posao menadžera kao menadžerske funkcije*

(Izvor: Mašić, Branislav, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 36.)

Među ostale ciljeve menadžera, posebno se ubrajaju: stručnost, ugled i lično poštenje, ostvarenje što veće plate i beneficija (dobiti), autoritet u nastupu i djelovanju, brzo rješavanje problema (vrhunski radni učinak), bolje usmjeravanje, organiziranje i koordiniranje radnika, stjecanje iskustva i širenje vlastitog znanja i obrazovanja,...

Teoretičar Čarls Vilson (*Charles Wilson*)<sup>43</sup>, u saradnji sa saradnicima, ponudio je popis od jedanaest (11) menadžerskih sposobnosti, koje tvore profil menadžera i opisuje njegove aktivnosti, a one su sljedeće:

<sup>43</sup> Vodopija, Štefaniya, *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Naklada Žagar Rijeka, 2006, str. 21.

1. „Rasvjetljava i objašnjava zadatke i ciljeve članovima radnog tima;
2. Potiče kolektiv (osoblje na zadatku) putem komunikacije i sugestija;
3. Planira i organizira kako bi ostvario uredan tok rada, bez zastoja i nepredviđenih komplikacija;
4. Posjeduje znanje u poslovima vezanim za tehniku funkcioniranja organizacije (te na taj način brzo i učinkovito rješava pitanja tehničko-administrativne prirode);
5. Olakšava i pospješuje posao na taj način što umješno stvara timove koje vodi i usmjerava;
6. Daje potporu i to na pošten i konstruktivan način;
7. Potiče funkcionalnost u kolektivu (efikasnost kolektiva);
8. Kontrolira i najmanje pojedinosti pazeći da pritom ne povrijedi pojedine članove tima;
9. Čini razuman i kreativan pritisak (pressing) kako bi se postigli željeni ciljevi;
10. Odobrava i dodjeljuje glavne zadatke članovima tima i pritom jasno naglašava ciljeve i zaduženja;
11. Prepoznaje dobro obavljeni posao koji nagrađuje potporom i pozitivnom kritikom.“

Menadžer koji je uspješan u svom radu je, pored ostalih resursa, jedan od najvažnijih. Takav menadžer donosi uspjeh, efikasnost i efektivnost u radu i djelovanju, djelotvornost i učinkovitost poreduzeća, ustanova i organizacija.

Djelotvornost (engl. *effectiveness*) je „širi (je) koncept mjerenja uspješnosti, a izražava se kao stupanj ili razina ostvarivanja ciljeva neke upravne organizacije ili općenito javne uprave. To znači da djelotvornost javne uprave možemo utvrđivati (mjeriti) tek ako se aktivno promišljaju njezini ciljevi. Ciljevi govore što treba činiti, koliko i u kojem vremenu i kao takvi ciljevi javne uprave su 'putokaz' razvoja države i društva općenito.“<sup>44</sup>

S druge strane, učinkovitost (engl. *Efficiency*) znači „nepostojanje otpada ili upotreba ekonomskih resursa koja dovodi do maksimalne razine zadovoljstva uz dane vanjske čimbenike i tehnologiju.“<sup>45</sup> Učinkovitost odnosi se na „konkretni posao u tijelu javne uprave, a izražava se kao omjer troškova i koristi za neki učinak ili kao omjer inputa i outputa.

---

<sup>44</sup> Brčić, Ruža, *Organizacijske vrijednosti kao alat djelotvornosti javne uprave*, u: Musa, Anamarija (ur.). *Forum za javnu upravu; upravljanje učinkovitošću u javnoj upravi*, Friedrich Ebert Stiftung – Ured za Hrvatsku/Institut za javnu upravu, Zagreb, 2018, str. 37-45.

<sup>45</sup> Samuelson, A. Paul, William D. Nordhaus, *Ekonomija*, 18. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2007, str. 750.

Učinkovitost se može izraziti i kvalitativno, no ipak valja imati na umu da se utvrđuje i kvalitativno i kvantitativno kao mjera uspješnosti nekog posla.“<sup>46</sup>

I, na kraju, efikasnost (ekonomska, tehnološka) (franc. *efficace* – djelotvoran, snažan, uspješan, plodonosan) znači „ekonomska efikasnost povezuje proizvodnju sa jedinicom troškova upotrebljenih resursa. Ekonomska efikasnost se odnosi na troškove i vrednosti. Ona ima svoje kriterijume koji su najčešće povezani s efikasnošću upotrebljenih proizvodnih faktora. Tehnološka efikasnost meri proizvodnju po jedinici upotrebljenih faktora izraženih u njihovim fizičkim veličinama.“<sup>47</sup>

Teoretičar Nik Piling (*Nik Piling*)<sup>48</sup> smatra da je, za menadžere, kao osobe koje rade putem drugih osoba, važno da saopće timu koji su njihovi ciljevi i bonusi. Ako su ciljevi štetni, Piling predlaže da se sa timom raspravi o tome do koje mjere treba balansirati ciljeve u odnosu na druge važnije faktore – imajući na umu da menadžer ne možete prosto ignorisati ciljeve organizacije, bez obzira koliko su i da li su glupi.

---

<sup>46</sup> Brčić, Ruža, *Organizacijske vrijednosti kao alat djelotvornosti javne uprave*, u: Musa, Anamarija (ur.). *Forum za javnu upravu; upravljanje učinkovitošću u javnoj upravi*, Friedrich Ebert Stiftung – Ured za Hrvatsku/Institut za javnu upravu, Zagreb, 2018, str. 37-45.

<sup>47</sup> *Ekonomska enciklopedija I* (drugo izdanje), Savremena administracija, Beograd, 1986, str. 374.

<sup>48</sup> Piling, Nik, *Vrhunski menadžer*, IPS Media Beograd, 2008, str. 148.

## DRUGO POGLAVLJE

### KRIZNI MENADŽMENT I ZAŠTITA I SPAŠAVANJE

#### 1. Pojam kriznog menadžmenta

Jedna od kategorija i poddisciplina menadžmenta je i krizni menadžment. Ova poddisciplina menadžmenta je relativno novog vijeka. Kontinuirane, te mnogostruke i široke promjene društvenog ambijenta, a kojima je izloženo i savremeno poslovanje, postojanje i opstanak na tržištu, obilježene su i brojnim, neizostavnim krizama i kriznim situacijama. Preduzeća, organizacije, ali i sami pojedinci (prije svega menadžeri) trebaju naći relevantne i efikasne odgovore. To znači da oni trebaju permanentno tragati za rješenjima koja će ih spasiti iz krize ili koja će im omogućiti sprečavanje budućih (nadolazećih) kriza. Navedene činjenice su bile razlogom, pored ostalih, i pojave, razvoja, zagovaranja, afirmiranja i inkorporiranja koncepta tzv. kriznog menadžmenta.

Da bi se potpunije i sistematičnije spoznao pojam i praksa kriznog menadžmenta, neophodno je prethodno definirati i spoznati suštinsko određenje pojma krize. Činjenica je da, kada se spomene pojam i/ili izraz kriza, da se misli na određenu negativnu, lošu, tešku situaciju koja narušava, ometa ili spriječava normalno i efikasno funkcioniranje, kako pojedinaca, tako i preduzeća, organizacija i raznih drugih ustanova i institucija.

Etimološki, riječ i pojam kriza je grčkog porijekla. Kriza (grč. *krisis*)<sup>49</sup> znači preokret, obrat, nastupanje odlučnog, presudnog trenutka; med. obrat u nekoj bolesti (nabolje ili nagore); pren. prekretnica, poremećaj, zbrka; *politička kriza* neredovito stanje, osobito između ostavke i sastavljanja nove vlade; *privredna kriza* poremećaj u širim privrednim krugovima u pogledu proizvodnje ili potrošnje proizvoda nacionalne privrede.

Dakle, kriza predstavlja teško i loše stanje u kome je potrebno blagovremeno i efikasno donijeti racionalne odluke, a kojima će se ona čim prije prebroditi ili spriječiti njen nastanak i djelovanje.

U naučnoj i društvenoj praksi egzistira i figurira više vrsta kriza. U daljnjem izlaganju fokus će biti na poslovnoj krizi, budući da će se istraživati i analizirati krizne situacije i krizni menadžmentom u okviru preduzeća i drugih poslovnih organizacija. Poslovna kriza se

---

<sup>49</sup> Anić, Šime; Klaić, Nikola; Domović, Želimir, *Rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze*, SANI-PLUS, Zagreb, 2002, str. 763.

definira kao „neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.“<sup>50</sup>

Poslije teorijskog određenja i definiranja pojmova krize i menadžmenta, može se odrediti i pojam kriznog menadžmenta. Prethodni uvjet za inkorporiranje i implementiranje kriznog menadžmenta je uključivanje pristupa koji traži davanje relevantnih i pravovremenih odgovora na prethodno definiranu poslovnu krizu. Takav odgovor nudi i implementira krizni menadžment.

Krizni menadžment<sup>51</sup> se definira kao „aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak preduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva preduzeća. Suština kriznog menadžmenta je da se kriza prevenira na blagovremen i efikasan način. Radi se o preveniranju nastajanja teških i opasnih situacija koje mogu ugroziti, kako poslovanje, tako i opstanak preduzeća na tržištu.“

Uz navedeno, krizni menadžment obilježava i „intenziviranje sredstava i metoda potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom, uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. Radi li se o *aktivnostima spriječavanja krize*, tada se govori o *preventivnom* ili *anticipativnom kriznom menadžmentu*, dok se o *reaktivnom kriznom menadžmentu* govori u smislu *osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize* i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili uspjeha.“<sup>52</sup>

Zaključuje se da je krizni menadžment suštinski, osnovni i temeljni alat i mehanizam koji preduzećima i organizacijama (javnim i privatnim) stoji na raspolaganju u aktivnostima usmjerenim na preveniranje ili, ako je već kriza uzela maha, ublažavanje kriznih utjecaja, te ukidanja i sprečavanja daljnjih kriznih utjecaja. Krizni menadžment omogućava preduzećima pripremu za moguće (buduće) krize. Stoga, on treba biti važan i imperativan dio ukupnog poslovnog života preduzeća, organizacija i institucija.

---

<sup>50</sup> Töpfer, A., *Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Oder Chance?*, Neuwied, Kriftel, Luchterhand, 1999, str. 16, Birker, K., Pepels, W., (Hrsg.), *Handbuch Krisenbewußtes, Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung*, Cornelsen, Berlin, 2000, str. 13.

<sup>51</sup> Krummwnacher, Alfred, *Krisenmanagement, Industrielle Organisation*, Zürich, 1981, str. 13.

<sup>52</sup> Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 13.

## 2. Razvoj kriznog menadžmenta

Konstatirano je da je praksa kriznog menadžmenta relativno novijeg datuma. Znači da se još uvijek traga za pravilnim shvatanjem i određenjem tog fenomena, te da se još uvijek o kriznom menadžmentu formiraju teorije, koje se vremenom naučno verificiraju, provjeravaju, a neke i odbacuju.

Kriza je postala sastavni dio razvoja čovječanstva. Svako društvo, od prvog čovjeka, pa do dana današnjeg, suočava se sa neminovnošću krize i kriznih situacija.

U savremenom shvatanju, pod krizom se ne podrazumijeva samo određeno teško stanje, smetnja, prijetnja ili ograničenje za odvijanje određenom procesa. Danas se kriza razumijeva i kao šansa<sup>53</sup>, prilika koja se može pretvoriti u poslovni uspjeh, jer od uspješnog odgovora na krizu može itekako ovisiti (i ovisi) daljnje odvijanje procesa ili eventualna propast. Tokom krizne situacije, ipak, moguće je djelatnosti u organizaciji okrenuti nabolje (u svoju korist).

Krizni menadžment je, u današnje vrijeme, postao dio procesa menadžerskih aktivnosti, sa osnovnim ciljem da se „kriza savlada i preduzeće učini dugoročno sposobnim za opstanak na konkurentskoj tržišnoj sceni.“<sup>54</sup>

Tržite je oduvijek obilježavalo takmičenje i tržišna utakmica tržišnih aktera (subjekata). Svaki od tržišnih aktera je tražio svoje mjesto u tržišnoj utakmici. Temeljem tih aktivnosti, uz nezaobilane krizne situacije, formuliran je i nastao je koncept i praksa kriznog menadžmenta.

Usljed prednosti koje krizni menadžment pruža u djelovanju preduzeća, organizacija i institucija, svakako da će krizni menadžment i u budućnosti imati veliku i značajnu, ako ne i presudnu ulogu u poslovnom i svakom drugom egzistiranju preduzeća.

Jer, krize nisu samo vanjskog karaktera (eksternog), već mogu i vrlo često nastaju i na unutrašnjem (internom) polju, tj. u okviru samih preduzeća.

---

<sup>53</sup> Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2007.

<sup>54</sup> Softić, Senad, *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2011, str. 150.

### 3. Ciljevi i zadaci kriznog menadžmenta

Krizni menadžment je, po definiciji, prvenstveno proces. Radi se o procesu upravljanja kriznom situacijom (poslovnom krizom). To znači, da je na prvom mjestu, zadatak i cilj menadžmenta preventivno djelovati na samu kriznu situaciju, kako do nje ne bi uopće ni došlo i kako bi se ona spriječila.

U tom cilju, kriznom menadžmentu na raspolaganju stoje četiri (4) značajna i važna instrumenta, a koji imaju funkciju predusretanja krize. Ti instrumenti su sljedeći:<sup>55</sup>

- a) „politika fleksibilnosti,
- b) risk menadžment ili upravljanje rizicima,
- c) sustav ranog upozorenja,
- d) bonitet i rejting.“

*Politika fleksibilnosti* podrazumijeva „razmišljanje i planiranje može li se s tom opremom raditi još nešto osim proizvoda A. Treba razmišljati o tome je li moguće preorijentirati proizvodnju s postojećom opremom ako to zatreba.

*Upravljanje rizicima* podrazumijeva sustavno praćenje opasnosti mogućih gubitaka ili šteta na razini poduzeća, u pojedinim područjima poput nabave, proizvodnje, prodaje i razvoja te radnim mjestima, u pojedinim fazama nekog projekta.

*Sustav ranog upozorenja* također je jedan od instrumenata preventivnog upravljanja poslovnom krizom; to su indikatori koji nagovještavaju neke buduće promjene koje bi se mogle dogoditi u poslovanju poduzeća i u njegovoj okolini. Pripremajući se pravodobno na moguće promjene skraćujemo vrijeme potrebno za reakciju i odlučivanje.

*Bonitet i rejting* su instrumenti ocjene poslovanja nekog poduzeća. Ozbiljan poslovni subjekt najprije će se na više strana raspitati o poduzeću s kojim namjerava poslovati.“<sup>56</sup>

Sva preduzeća, i ona uspješna i ona neuspješna, prolaze kroz određene krize, pa su poslovne krize postale normalnim razdobljem poslovanja poduzeća. Razlika između njih je u tome što „uspješna poduzeća koriste instrumente preventivnog upravljanja poslovnom krizom, te je kriza na taj način blažeg intenziteta, kraće traje i posljedice su manje pogubne“<sup>57</sup>, dok neuspješna preduzeća to ne čine ili čine u nedovoljnoj mjeri.

Zato je adekvatna priprema za krizu jedan od temeljnih i glavnih ciljeva i zadataka koje krizni menadžment treba efikasno, efektivno i blagovremeno implementirati. Temeljem

---

<sup>55</sup> Cingula, Marijan; Klačmer, Marina, *Strategijski menadžment: bilješke sa seminarske nastave*, Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, Varaždin, 2006, str. 43.

<sup>56</sup> Isto, str. 43.

<sup>57</sup> Isto, str. 44.



toga, krizni menadžment treba otkriti i identificirati sve svoje resurse, ali i greške i nedostatke. Kada krizni menadžment identificira svoje resurse, te ih usmjeri na preveniranje i sprječavanje kriznih situacija, uspjeh je tim više zagarantiran.

Imajući u vidu navedeno, glavni zadaci pripreme za krizni menadžment su sljedeći:<sup>58</sup>

- „stalno nadziranje i analiziranje okoline (prepoznavanje potencijalnih kriza)
- usklađivanje poslovanja preduzeća u skladu sa očekivanjima okoline,
- stvaranje dobrog ugleda preduzeća kroz uspješnu komunikaciju,
- pripremu preduzeća na krizu i osnivanje kriznog tima,
- razvijanje pozitivnog odnosa prema krizi,
- suočiti se sa krizom kada do nje dođe,
- traženje prilika u krizi i primjena iskustava u daljnjem planiranju.“

Ako adekvatno postavljen krizni menadžment afirmira i implementira navedene ciljeve i zadatke, poslovanje preduzeća sigurno neće i ne može doći u pitanje. Nebriga za navedene ciljeve i zadatke je, svakako, put do kraha i propasti, budući da je tržišna utakmica i tržišno natjecanje neumoljivo i ne prašta greške u svim kontekstima, a posebno u kontekstu odgovora na krizne situacije.

Stoga, većina savremenih teoretičara koji se bave istraživanjem problematike kriza, ali i kriznim menadžmentom, smatra da je jedan od temeljnih ciljeva modernog kriznog menadžmenta mogućnost pretvaranja poslovnih kriza u poslovnu priliku, šansu za uspjeh i dobit (profit). To je pokazala u više primjera i kriza izazvana epidemijom virusa COVID-19 (korona virusa).

#### 4. Vrste kriznog menadžmenta

U naučnoj teoriji i praksi postoji više vrsta kriznog menadžmenta. Za podjelu kriznog menadžmenta, koristi se više različitih kriterija.

Jedan od prvih teoretičara koji je napravio klasifikaciju kriznog menadžmenta bio je Igor H. Ansoff (*Igor H. Ansoff*). On je naglašavao razlikovanje između preduzeća koja mogu pripremiti strategije iznenađenja. S tim u vezi, izdvojio je dva načina, i to:<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Softić, Senad, *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2011, str. 151.

<sup>59</sup> Isto, str. 161.

- „prvi, ona koja se mogu osposobiti za efikasno reagiranje na iznenadne diskontinuitete (tzv. „poslije činjenja), gdje se kao primjer uzima vatrogasna služba; i
- drugi, ona preduzeća koja pristupaju problemu prije nego što se stvarno i dogode („prije činjenja“), što se za primjer uzima izviđački odred.“

Njegova početna klasifikacija poslužila je drugim autorima i istraživačima kriznog menadžmenta kao osnov za daljnja klasificiranja, prema nekim drugim kriterijima. Tako je, pored ostalog, prema kriteriju simptoma i uzroka krize, ponuđena klasifikacija kriznog menadžmenta na:

- a) „strateški krizni menadžment;
- b) operativni krizni menadžment;
- c) financijski krizni menadžment, koji se može dalje klasificirati na:
  1. krizni menadžment za savladavanje krize likvidnosti i
  2. krizni menadžment za savladavanje krize solventnosti.“<sup>60</sup>

*Strateški krizni menadžment* usmjeren je na zaštitu ugroženih postojećih resursa (potencijala), koji su ujedno i pretpostavka efikasnog i uspješnog poslovanja. Ovakav krizni menadžment usmjeren je na dešavanja u okruženju (eksterna dešavanja), koja direktno ili indirektno utječu na poslovanje preduzeća.

*Operativni krizni menadžment* je usmjeren na operativne aktivnosti, odnosno na eliminiranje opasnosti kriza koje utječu na poslovanje i uspješnost preduzeća. Suština je povećati prihode, a smanjiti troškove poslovanja preduzeća na tržištu.

Financijski krizni menadžment odnosi se na financijsko poslovanje i financijski položaj preduzeća, tj. na područje obezbjeđenja financijske likvidnosti, te nužnog sprečavanja financijske nelikvidnosti u poslovanju preduzeća, kako u kratkoročnom, tako i u dugoročnom vremenskom periodu.

S aspekta kriterija aktivnosti u odgovoru na krizu i kriznu situaciju, pravi se klasifikacija kriznog menadžmenta na:

1. aktivni (preventivni) krizni menadžment i
2. reaktivni krizni menadžment.

Aktivni (preventivni) krizni menadžment usmjeren je na sprečavanje i izbjegavanje krize prije no što se ona dogodi, dok je reaktivni krizni menadžment usmjeren na osiguranje potencijala i mehanizama za eliminiranje krize nakon što se ona pojavila.

---

<sup>60</sup> Müller, R., *Corporate Crisis Management*, Long Range Planning, 1985, Vol. 18, No. 5, str. 38-48.

Krizni menadžment ima izuzetno veliku ulogu i značaj o oblasti zaštite i spašavanja, a što će se posebno istražiti u nastavku ovog istraživanja.

### *5. Zaštita i spašavanje – osnovne odrednice i karakteristike*

Zaštita i spašavanje su izuzetno važne i gotovo neizostavne društvene pojave i fenomeni društvene stvarnosti. Ukupni razvoj čovječanstva i široko (globalno) povezivanje, te aktivnosti čovjeka u oblasti iskorištavanja prirodnih resursa, doveli su do niza kriznih i rizičnih situacija, na koje je trebalo ponuditi relevantne, blagovremene i efikasne odgovore.

Prirodne katastrofe i nesreće, kao i katastrofe i nesreće izazvane čovjekovim djelovanjem i aktivnošću, nametnule su imperativan zahtjev cijelom čovječanstvu za iznalaženje instrumeneta, mehanizama i alata zaštite i spašavanja, prije svega ljudskih života, a zatim i imovine, infrastrukture, pa i same prirode koju čovjek nastanjuje i iz koje povlači mnogostruke egzistencijalne i druge koristi.

U različitim vremenima i kontekstima, različito se gledalo i pristupalo i konceptima zaštite i spašavanja. Razvoj ljudskog društva, kao i sve šira lepeza kriznih situacija, nametala je u svakom vremenskom kontekstu različite pristupe rješavanja takvih situacija. U današnje vrijeme koncepti zaštite i spašavanja su postali univerzalno prihvatljivi koncepti usmjereni, kako na zaštitu i spašavanje pojedinačnih individua i ljudskih društava, tako i na globalnu sigurnost svih stanovnika planete Zemlje.

Tako su zaštita i spašavanje postali dijelom političko-pravnog sistema i uređenja svake države svijeta. Institucionalno su postavljeni kroz sisteme institucija i ustanova civilne zaštite. U današnje vrijeme, govori se i o sistemima nacionalne sigurnosti savremenih država, bez kojih bi svakako bilo gotovo nemoguće zamisliti egzistenciju i normalno funkcioniranje država.

Zaštita podrazumijeva osiguranje života ljudi, životinja i imovine od prirodnih i drugih nesreća i katastrofa koje ih mogu ugroziti. Zaštita se, u današnjem vremenu, ogleda kroz prizmu pojma civilne zaštite.

Civilna zaštita podrazumijeva „sveukupne aktivnosti na zaštiti i spašavanju civilnog stanovništva, materijalnih, kulturnih i drugih dobara od svih vrsta opasnosti u miru i u ratu.“<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Huseinbašić, Ćamil, *Civilna zaštita u sistemu sigurnosti*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2007, str. 9.

Mada je civilna zaštita novijeg datuma, ona se i prije, a i danas razumijeva kao „aktivnost ljudi na zaštiti vlastitog života, zaštiti života članova porodice, kao lična i uzajamna zaštita, kao zaštita materijalnih i drugih dobara koja su značila opstanak u prirodi...”<sup>62</sup>

Neke od situacija koje ugrožavaju živote i materijalna i druga dobra, a koje traže aktiviranje i primjenu koncepata zaštite i spašavanja su sljedeće:

*Klizišta* – „Pod klizištem podrazumijevamo stjenovitu ili rastresitu masu koja je odvojena od podloge, pod uticajem gravitacije, klizi po kliznoj površini.”<sup>63</sup>

*Poplave* – „Poplava podrazumijeva „neuobičajno veliku količinu vode koju ne može primiti i propustiti korito kojim voda teče. Poplava se javlja zbog pojačane količine vode usljed obilnih atmosferskih padavina, naglog topljenja snijega, nagomilavanja leda na vodotoku, klizanje terena, potresa, nekontroliranog puštanja vode na prelivnim sistemima, ili u slučaju rušenja brane.”<sup>64</sup>

*Požari* – „Požari, kao opasnost po živote ljudi i materijalna dobra može se tretirati prirodnom ili drugom nesrećom i biti izazvan nenamjernom ili namjernom aktivnošću ljudi.”<sup>65</sup>

*MES* – „Eksplozivna sredstva su sva eksplozivna municija, eksplozivni meci i druga tehnička sredstva koja mogu eksplodirati. Sva eksplozivna sredstva se mogu podijeliti na konvencionalna i nekonvencionalna eksplozivna sredstva. Razlika između njih je zbog toga što kod konvencionalnih eksplozivnih sredstava do sagorijevanja i oslobađanja energije dolazi hemijskim procesom, dok kod nekonvencionalnih eksplozivnih sredstava do oslobađanja energije dolazi procesom nuklearne fizije ili nuklearne fuzije.”<sup>66</sup>

Pored navedenih, koje većinom izaziva čovjek svojom aktivnošću i djelatnošću, niz je i drugih, prirodno izazvanih, katastrofa i nesreća, poput: aktiviranje vulkana, poplave zbog obilnih kišnih padavina ili topljenja snijega, zemljotresi, epidemije zaraznih bolesti (poput aktuelne epidemije virusa COVID-19),...

Potpuno razvijenim konceptom zaštite, odnosno civilne zaštite, nastoji se omogućiti sigurnost života, materijalnih i drugih dobara od različitih situacija njihova ugrožavanja. Da

---

<sup>62</sup> Isto, str. 17.

<sup>63</sup> Huseinbašić, Ćamil, *Civilna zaštita*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 1999, str. 19.

<sup>64</sup> Isto, str. 96.

<sup>65</sup> Huseinbašić, Ćamil, *Civilna zaštita u sistemu sigurnosti*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2007, str. 100.

<sup>66</sup> Lisica, Darwin, *Oružje*, Sarajevo, 2012, str. 7.

bi se obezbjedila ta sigurnost, razvijeni su različiti alati i aktivnosti. Na svim nivoima svog razvoja, ljudi su poduzimali različite aktivnosti zaštite i spašavanja.<sup>67</sup>

- „posmatranje opasnosti, javljanje i uzbunjivanje ugroženog stanovništva;
- izbjegavanje opasnosti putem pomjeranja;
- sprečavanje i neutralisanje dejstva produkata opasnosti;
- umanjenje i reduciranje intenziteta i posljedica;
- suprotstavljanje opasnostima najefikasnijim metodama, sredstvima i slično;
- zaštita od dejstva opasnosti putem mase, brzine i vremena;
- spašavanje stanovništva, materijalnih i kulturnih dobara;
- zbrinjavanje ugroženog i nastradalog stanovništva, kao i materijalnih dobara;
- asanacija svih sadržaja u ugroženom i nastradalom području;
- materijalno-tehničko i zdravstveno obezbjeđenje;
- održavanje i unapređenje prirodnih i stvorenih sadržaja (uređenje teritorije) ugroženog prostora.“

Koncept zaštite i spašavanja, kao što je evidentno, obuhvata širok spektar aktivnosti koje podrazumijevaju, kako preventivno, tako i operativno djelovanje<sup>68</sup>, kao i djelovanje nakon što je prošla krizna situacija. To znači da suprotstavljanje katastrofama i kriznim situacijama podrazumijeva:

- „preventivno djelovanje (prije nastanka situacije ugroženosti – krizne situacije);
- operativno djelovanje (djelovanje u toku dešavanja situacije ugroženosti – krizne situacije); i
- asanaciono djelovanje (djelovanje nakon što je prošla situacija ugroženosti – krizna situacija).“

Za uspješno provođenje navedenih aktivnosti (djelovanja), potrebno je razviti jasan koncept i osmisliti mehanizme za otkrivanje i identifikiranje situacija ugroženosti – kriznih situacija, kako bi se moglo odmah na početku (preventivno) efikasno i funkcionalno djelovati. Prevencija je, dakle, jedna od temeljnih postavki koncepta zaštite i spašavanja. Jer, ukoliko se ona na efikasan i efektivan način provede, opasnost po čovjeka i širu društvenu zajednicu, te opasnost po materijalna i druga dobra, neće moći doći do izražaja i implementiranja

---

<sup>67</sup> Stojanović, Ratko, *Zaštita i spašavanje ljudi i materijalnih dobara u vanrednim situacijama*, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1984, str. 7.

<sup>68</sup> Kada je u pitanju ovo operativno djelovanje, u okviru nauke o menadžmentu je razvijena i posebna poddisciplina ili subdisciplina menadžmenta koja se naziva “Menadžment operacija”. Šire o menadžmentu operacija u: Levi-Jakšić, Maja; Komazec, Gordana, *Menadžment operacija* (drugo izdanje), Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

### 5.1. Identifikacija kriznih situacija

Identifikacija i otkrivanje problema, kriznih situacija, tj. simptoma i indikatora kriznih situacija, izuzetno je značajna polazna pretpostavka formuliranja i implementiranja jasnih odgovora i mehanizama aktivnog djelovanja na krizne situacije, nakon što su se one pojavile.

Identificiranje podrazumijeva „(lat. *identitas* istovjetnost, *facere* učiniti) v. Identifikacija; identificirati (lat. *identitas* istovjetnost, lat. *facere*) poistovjetiti, poistovjećivati, utvrditi (ili: utvrđivati) istovjetnost; smatrati istim.“<sup>69</sup> Slično navedenom, identifikacija je „(lat. *identificatio*) poistovljavanje, poistovljenje, utvrđivanje istovjetnosti nekog ili nečeg.“<sup>70</sup>

U kontekstu zaštite i spašavanja, te prevencije i odgovora na krizne situacije, poseban naglasak je na odrednici identificiranja koja se odnosi na *utvrđivanje*, tj. na utvrđivanje simptoma krize i mogućih uzroka krize i kriznih situacija koje zahtijevaju aktiviranje koncepta zaštite i spašavanja. U daljnjoj elaboraciji, pažnja će biti usmjerena na identificiranje kriznih situacija poslovnih preduzeća, kojima pripada i preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija” d.o.o. Sarajevo, a koje će poslužiti kao empirijski primjer (studija slučaja – *Case Study*) za potrebe predmetnog istraživanja.

U situacijama kada se krizna situacija nije mogla izbjeći ili blagovremeno prevenirati, pristupa se jednoj drugoj (operativnoj) aktivnosti, a koja podrazumijeva prepoznavanje i identificiranje opasne (krizne) situacije.

Identificiranjem poslovne krize odgovara se na dva ključna pitanja:<sup>71</sup>

1. „Jesmo li u krizi? i
2. Ako da, kojeg je intenziteta?“

Neophodno je, dakle, jasno, sistematično i precizno identificirati i spoznati simptome po kojima se može prepoznati postojanje i djelovanje krize. Budući da su simptomi kriza dosta široki i raznoliki, postavljena su određena grupiranja i tipologizacije, s ciljem jasnog razumijevanja i analiziranja. Tako se govori o: početnim simptomima (znacima) poslovne krize, simptomima značajnijeg opadanja rezultata poslovanja i ostalim simptomima krize.

U početne simptome (znake) poslovne krize se ubrajaju:<sup>72</sup>

- „Prinos na kapital ispod prosjeka grane,

---

<sup>69</sup> Anić, Šime; Klaić, Nikola; Domović, Želimir, *Rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze*, SANI-PLUS, Zagreb, 2002, str. 763.

<sup>70</sup> Vujaklija, Milan, *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, 1954, str. 329.

<sup>71</sup> Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 161.

<sup>72</sup> Softić, Senad, *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni I Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2011, str. 104.

- Profitna stopa ispod prosjeka grane,
- Manjak obrtnog kapitala,
- Fluktuacija kadrova i brzo smjenjivanje rukovodilaca,
- Gubitak značajnih kupaca/dobavljača,
- Početak gubitaka u poslovanju.“

U simptome značajnijeg opadanja rezultata poslovanja se ubrajaju:<sup>73</sup>

- „Stalni gubici u poslovanju,
- Produženje rokova naplate potraživanja,
- Rastuće zalihe,
- Produžavanje rokova isplate obaveza,
- Neizvršavanje kreditnih obaveza,
- Gubici se nastavljaju,
- Slabljenje pozicije na tržištu (kod kupaca i dobavljača),
- Manjak gotovog novca za tekuće poslovanje.“

U ostale simptome krize se ubrajaju:<sup>74</sup>

- „Tražišni udio preduzeća opada duži period,
- Zaposlenici se ne ponose više preduzećem,
- Slabi moral zaposlenih,
- Slabi povjerenje u preduzeće,
- Nedostatak novih ideja,
- Pad kvaliteta proizvoda i usluga (porast reklamacija),
- Pad ulaganja za istraživanje i razvoj, nove proizvode, promociju,
- Opadanje ugleda preduzeća i njegovih proizvoda i usluga,
- Značajno smanjenje iskorištenja kapaciteta,
- Niko se ne usuđuje značajnije planirati rast,
- Finansijski podaci kasne, netačni su,
- Udio općih troškova raste.“

Od uspješnosti identificiranja navedenih simptoma i pokazatelja kriznih i situacija ugroženosti, ovisi ukupno funkcioniranje i u konačnici samo egzistiranje svakog preduzeća, organizacije ili ustanove.

---

<sup>73</sup> Isto, str. 104-105.

<sup>74</sup> Isto, str. 105.

Jedan od alata identificiranja poslovne krize je poslovna analiza, kojom se, putem SWOT analize (*strenght* – snaga, *weakness* – slabost, *opportunities* – prilika i *threats* – opasnost) analiziraju interni i eksterni faktori poslovanja.

Koncepcija poslovne analize, kao alat identificiranja poslovne krize predstavljena je u sljedećoj tabeli:

Interni činitelji Eksterni činitelji	SNAGE	SLABOSTI
PRILIKE	+ <b>ŠANSE</b> +	+ -
OPASNOSTI	- +	- <b>RIZICI</b> -

*Tabela 2. SWOT matrica*

(Izvor: Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 174.)

Pobrojani simptomi poslovne krize posebno će biti analizirani na primjeru preduzeća KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo. Kroz tu studiju slučaja će se pribaviti empirijski podaci, a koji će pokazati kako kriza, u konačnici, djeluju na rad i opstanak konkretnog poslovnog subjekta.

## 5.2. Upravljanje kriznim situacijama i rizicima

Krizne situacije i rizici zahtijevaju da se na njih efikasno, efektivno i pravovremeno odgovori. Za to je neophodno razraditi alate, postupke, mehanizme, pa i politike upravljanja kriznim situacijama i rizicima koji narušavaju, kako samog čovjeka, tako i društvo, preduzeća, te u ekstremnom slučaju i kompletno čovječanstvo na planeti Zemlji. Primjerice, u vrijeme velikih požara iz 2020. godine, a koji su zahvatili Amazonsku džunglu, gotovo pa cijeli svijet se alarmirao, imajući u vidu značaj te zelene oaze za planetu Zemlju i cjelokupno čovječanstvo.

S pojmom upravljanja „povezuje se nešto aktualno i pouzdano. U međuvremenu je ova riječ u svakodnevnom jeziku održala svoju postojanost. U znanosti i praksi poznate su sintagme upravljanje projektima, upravljanje rizikom, upravljanje građevinama, upravljanje



informacijama... Ali što se zapravo misli u poslovnom kontekstu, kada se kaže da se nečim upravlja?

Četiri su osnovne funkcije upravljanja, tj. aktivnosti od kojih se sastoji proces upravljanja:

#### (1) Planiranje

Planiranje podrazumijeva određivanje ciljeva i standarda učinka. Nakon analize stvarnog stanja sa svim okvirnim uvjetima formuliraju se odredbe za planiranje. Tu su sadržani kako dugoročni, strateški, tako i operativni i mjerljivi ciljevi.

#### (2) Organizacija/Postavljanje personala

U organizaciju/postavljanje personala spada stvaranje područja nadležnosti i zadataka, s obzirom da se mora odrediti tko što do kada radi. Eventualno se moraju prirediti profili mjesta i kompetencije, suradnici se moraju postaviti ili uvesti u posao, a potrebne su odgovarajuće upute za ovlaštenja. Planiranje resursa personala je nužno. Tu spada i utvrđivanje kvalifikacija i kao rezultat toga potreba za edukacijom.

#### (3) Upravljanje

U oblasti upravljanja potrebni su primjereni instrumenti i stilovi upravljanja. Ovdje posebnu ulogu ima odgovornost uprave organizacije (preduzeća). Koji stil upravljanja se preferira u organizaciji (preduzeću)? Odgovara li kulturi organizacije (preduzeća)? Mogu li se suradnici dovoljno motivirati? Na koji način se odvija komunikacija u organizaciji?

#### (4) Kontroliranje

Uz pomoć različitih kontrola vrši se usporedba između cilja kojem se teži i postignutog stanja. Utvrđuje se stupanj postizanja cilja kako bi se odstupanja učinila transparentnim, izvela poboljšavanja i forumulirali novi ciljevi.<sup>75</sup>

Upravljanje zaštitom i spašavanjem u okviru sistema unutrašnje sigurnosti, kao i sistema civilne zaštite povjereno je organima i službana zaštite i spašavanja. To su, u prvom redu, štabovi i povjerenici civilne zaštite.

*Štabovi civilne zaštite* su organi koji direktno ostvaruju operativno stručno rukovođenje akcijama zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara od ratnih razaranja, elementarnih i drugih nepogoda. Oni ovu funkciju ostvaruju i u miru i u ratu. U rukovođenju akcijama zaštite i spašavanja štabovi Civilne zaštite koordiniraju i usmjeravaju aktivnosti svih učesnika. Pored funkcije rukovođenja štabovi Civilne zaštite učestvuju i u sprovođenju priprema Civilne zaštite. Društveno-političke zajednice obrazuju štabove Civilne zaštite, a

---

<sup>75</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) – sistemska potpora razvoju organizacije*, Keli d.o.o., Sarajevo, str. 82-84.

moгу ih obrazovati i organizacije udruženog rada i mjesne zajednice u kojima postoji veći broj jedinica Civilne zaštite.

*Povjerenici Civilne zaštite* vrše sve organizacione i druge aktivnosti u vezi sa angažovanjem radnih ljudi i građana na preduzimanju aktivnosti u Civilnoj zaštiti u sredinama u kojima se određuju. Osnovna funkcija povjerenika jeste da rukovode akcijama zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara. Povjerenici se imenuju u mjestima u kojima nije obrazovan štab Civilne zaštite kao npr: stambeno – poslovne zgrade, dijelovima mjesnih zajednica i preduzeća. Povjerenik i zamjenik povjerenika Civilne zaštite može biti osoba koja ispunjava sljedeće uslove: „da je psiho-fizički zdrava i sposobna za službu u Civilnoj zaštiti, da nije raspoređena u vojne jedinice ili policiju, da pripada životnoj i radnoj sredini u kojoj se imenuje za povjerenika, da ima ugled u sredini, da po mogućnosti ima što više stručne spremlje, da ima organizacijske sposobnosti i druge pozitivne osobine.“<sup>76</sup>

Kod upravljanja kriznim situacijama i rizicima, kako u okviru civilne zaštite, tako i u poslovanju preduzeća, menadžment ima posebno mjesto i ulogu. Već je rečeno da se menadžment, u svom užem smislu, i razumijeva kao upravljanje.

Upravljanje krizom obuhvata „širok spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu: od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja u povodu krize.“<sup>77</sup>

Naime, proces upravljanja krizom je centralni proces i korak rješavanja kriznih i rizičnih (opasnih) situacija. Iz svake se krizne i rizične situacije uči, a upravljanje tokom krize je taj osnovni mehanizam i alat koji omogućava učenje iz krize. Također, omogućava i učenje kako i na koji način krizu i rizik pretvoriti u priliku (šansu).

Upravljanje krizom i rizicima se, u skladu sa navedenim postavkama, može smatrati dijelom „strateškog menadžmenta koji se odnosi na ekonomiku preduzeća i koji se mora orijentirati prema ciljevima preduzeća i njegovoj strategiji.“<sup>78</sup>

Temeljni i najvažniji cilj i zadatak upravljanja krizom i rizikom je da se određena kriza ili rizik, koji dovode do ugroženosti i zahtijevaju aktiviranje mjera zaštite i spašavanja, na efikasan i efektivan način savlada, tj. da se napravi optimalan odnos rizik – šansa.

Rezultat upravljanja krizom i rizikom treba biti, prvo eliminiranje same krize i rizika i drugo, pretvaranje krize i rizika u šansu za uspjeh.

---

<sup>76</sup> Huseinbašić, Ćamil, *Nauka o odbrani*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 1999, str. 447.

<sup>77</sup> Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 39.

<sup>78</sup> Softić, Senad, *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2011, str. 200.

Suština upravljanja kriznim situacijama i rizicima je osiguranje.<sup>79</sup>

- „egzistencija preduzeća,
- budući uspjeh,
- povećanje tržišne vrijednosti preduzeća i
- smanjenje/izbjegavanje troškova rizika (npr. premija osiguranja, upravni troškovi i slično).“

Pobrojane aktivnosti oko upravljanja kriznim situacijama primjenjive su, kako u oblasti zaštite i spašavanja, tako i u oblasti poslovanja preduzeća, organizacija ili rada institucija i ustanova. Zato, upravljanje kriznim situacijama i rizicima je univerzalni koncept primjenjiv u svim oblastima individualnog i društvenog života i rada.

Usljed takve pozicije, krizni menadžment ima izuzetno veliki značaj i primjenjivost, kako u oblasti zaštite i spašavanja, tako i u oblasti prevencije i spriječavanja kriznih situacija.

---

<sup>79</sup> Isto, str. 200.

## TREĆE POGLAVLJE

### ZNAČAJ KRIZNOG MENADŽMENTA U ZAŠTITI I SPAŠAVANJU LJUDI I IMOVINE

#### *1. Uzroci kriznih situacija*

Sve je više uzroka kriznih situacija i katastrofa koje ugrožavaju opstanak i egzistenciju kako čovjeka, tako i materijalnih, kulturnih i drugih dobara.

U kontekstu katastrofe, kao jednog od oblika kriznih situacija, one se, u načelu, razumijevaju kao „svaki prirodni ili drugi događaj koji je po svom ekstenzitetu i intenzitetu kao i iznenadnim pojavljivanjem ugrozio ljude i njihovu imovinu, paralizirao ili prekidao normalne životne tokove, ugrozio životnu sredinu i poprimio takve razmjere da mu se ne mogu suprotstaviti organi i službe redovnih djelatnosti lokalne uže i šire zajednice, pa i države u cjelini, iako je proglasila stanje prirodne ili druge nesreće.“<sup>80</sup>

Ipak, postavlja se opravdanim pitanje: Šta je to što uzrokuje katastrofe i druge krizne situacije koje ugrožavaju živote i sigurnost ljudi i dobara?

Relevantna dosadašnja naučna i stručna teorijska, kao i empirijska istraživanja su omogućila da se napravi klasifikaciju uzroka kriznih situacija na:

1. Krizne situacije prirodnog porijekla, i
2. Krizne situacije antropološkog porijekla.

Krizne situacije prirodnog porijekla su: „zemljotresi, poplave, vjetrovi, atmosferske padavine, klizišta, slijeganja terena i slično“, dok se u krizne situacije antropološkog porijekla ubrajaju: saobraćajne nesreće, pucanje brana na hidroakumulacijama, rudarske nesreće, nesreće u hemijskoj industriji i nuklearnim elektranama i druge.“<sup>81</sup>

Ako su u pitanju poslovne organizacije, preduzeća i institucije, sve navedene krizne situacije se odnose i na njih. Dodatak predstavljaju neke nove koje se odnose na samu poziciju preduzeća i organizacija na konkurentnom tržištu obilježenom permanentnim i brzim promjenama.

---

<sup>80</sup> Huseinbašić, Ćamil, *Rukovođenje i upravljanje u katastrofama*, “Sejtarija“ d.o.o., Sarajevo, 2006, str. 11.

<sup>81</sup> Isto, str. 11-19.

S tim u vezi, krizni menadžment pravi klasificiranje tri različita izvora (uzroka) poslovne krize, i to:<sup>82</sup>

1. „kriza gospodarstva,
2. kriza grane i
3. kućna kriza. „

Kriza gospodarstva (ekonomije) pokazuje se kroz „negativnu opću situaciju u okolini preduzeća: to mogu biti nepovoljne okolnosti u gospodarstvu, ali i politici.“<sup>83</sup> Za prevazilaženju ovakve krize izuzetno veliku ulogu treba imati strateški menadžment, koji se bavi analizom stanja u okruženju u kome preduzeće, radi, djeluje, funkcionira.

Kriza grane se očituje kroz „zasićenje tržišta, promjenu želja i potreba kupaca. Prodaja stagnira, promet ne raste, i dolazi do krize uspjeha.“<sup>84</sup> Kroz analizu ovakvih uzroka krize može se ponuditi pozicioniranje preduzeća na ona koja su uspješna i ona koja su neuspješna.

Najprisutniji uzrok poslovne krize je kućna kriza. Za nju je odgovoran menadžment preduzeća. Naime, ukoliko menadžment preduzeća, odnosno menadžeri nemaju razvijene kompetencije, sposobnosti i vještine uspješnog vođenja preduzeća, to može biti kobno za takvo preduzeće i biti glavnim (početnim) uzrokom krize koja može brzo dovesti u pitanje egzistenciju preduzeća. Ovo je jedan od primjera unutrašnjih uzroka krize. Drugi primjer unutrašnjeg uzroka krize je nedovoljan vlastiti kapital preduzeća.

Široka i sistematična analiza trenutne situacije i stanja preduzeća „(dosadašnji razvoj, pravni odnosi, ostvarenje učinka, organizacijski temelji, financijski odnosi, odnosi u grani i široj okolini) olakšava lokalizaciju uzroka krize.“<sup>85</sup>

Preduzeća, organizacije, institucije, kao i sami pojedinci i društva, su izloženi ne samo vanjskim, nego i unutrašnjim uzrocima kriza koji potiču od njih samih. Za uspješno eliminiranje uzroka kriznih situacija, koji mogu ugroziti život čovjeka i materijalna i druga dobra (uključujući i preduzeća kao materijalna dobra društva), neophodno je pravovremeno identificiranje tih uzroka i osmišljavanje racionalnih adekvatnih mehanizama njihova otklanjanja.

To je i jedan od preduvjeta egzistiranja preduzeća na konkurentnom tržištu, ali u konačnici i egzistencije svake individue, pa samim time i cijelog čovječanstva. Zato je

---

<sup>82</sup> Cingula, Marijan; Klačmer, Marina, *Strategijski menadžment: bilješke sa seminarske nastave*, Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, Varaždin, 2006, str. 40.

<sup>83</sup> Isto, str. 40.

<sup>84</sup> Isto, str. 41.

<sup>85</sup> Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 39-30.

neophodna permanentna, precizna i jasna komunikacija i saradnja svih uključenih aktera u kriznim situacijama, jer se jedino timskim radom i zalaganjem mogu implementirati postavljeni zahtjevi koncepta zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih i drugih dobara. Takav pristup uključuje i preduzeća, kao temeljna materijalna dobra kojima društvo raspolaže i koje mu je na usluzi. Dakle, važna je komunikacija aktera u oblasti zaštite i spašavanja, te prevenciji i spriječavanju kriznih situacija.

## 2. Komuniciranje u kriznim situacijama

Za analizu komuniciranja aktera u kriznim situacijama, neophodno je, prevashodno, odrediti šta se to podrazumijeva pod odrednicama komuniciranja i komunikacije.

Prema *Rječniku stranih riječi i izraza: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze*, pod pojmom komunicirati stoji „(lat. *communicare*) priopćiti, priopćavati objaviti, iznijeti (ili: iznositi) u javnost; biti u vezi s kim, dopisivati se; u Katoličkoj crkvi: pričestiti se, pričješćivati se“. Nadalje, pod pojmom komunikacija stoji „(lat. *communicatio*) priopćavanje, priopćenje; veza, ophođenje, općenje, dodir; promet; voj. Zaštićen pristup prednjim položajima, prometnica; *komunikacijska linija* prometna linija.“<sup>86</sup>

Iz razloga svoje uloge i značaja kojeg ima u društvu, komunikacija i komuniciranje su neizostavni djelovi i elementi normalnog funkcioniranja i razvoja ljudskog društva. Komuniciranje aktera je preduvjet koordiniranja aktivnosti usmjerenih na sve oblasti ljudskog života i rada, pa samim time i na oblast zaštite i spašavanja, kao i preveniranja i otklanjanja kriznih situacija.

Naime, nemoguće je bez komuniciranja tokom krizne situacije omogućiti i implementirati timski rad, a koji je jedan od temeljnih preduvjeta implementiranja koncepta zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih i drugih dobara. Akteri moraju biti u stalnoj vezi i komunikaciji.

Pod komuniciranjem (komunikacijom) u krizi se podrazumijeva „ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba. U tom kontekstu se razlikuju dvije temeljno različite strategije komuniciranja: defenzivna i ofenzivna.“<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Anić, Šime; Klaić, Nikola; Domović, Želimir, *Rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze*, SANI-PLUS, Zagreb, 2002, str. 717.

<sup>87</sup> Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 231.

Defenzivna strategija komuniciranja podrazumijeva djelimično izvještavanje u okviru samog preduzeća, organizacije ili institucije, kao i izvan njih, gdje se često pojedine stvari svjesno prešućuju i prikrivaju.

Pod ofenzivnom strategijom komuniciranja se podrazumijeva kompletno (cjelovito), iskreno, tačno i blagovremeno informiranje i izvještavanje javnosti.

Suština komuniciranja u kriznim situacijama ili kriznog komuniciranja (u današnje vrijeme više korišteni termin) je „razmjenjivanje informacija prije, tokom ili nakon kriznog događaja.“<sup>88</sup>

Uspješnost implementiranja koncepta zaštite i spašavanja, te preveniranja i sprečavanja kriznih situacija ovisi od efikasnosti i efektivnosti komuniciranja svih aktera u procesu. Dosadašnja relevantna naučna i stručna istraživanja su ponudila i određene upute (instrukcije) za komuniciranje u kriznim situacijama. Radi se o uputama za implementiranje kriznog komuniciranja.

Božidar Novak daje spisak sljedećih upute za komuniciranje u krizi:<sup>89</sup>

- „priznajmo postojanje krize i suočimo se s njezinom stvarnošću,
- aktivirajmo krizni komunikacijski tim,
- pripremimo krizni komunikacijski centar,
- definirajmo činjenice,
- dajimo ujednačene izjave,
- konferenciju za novinare sazovimo čim to okolnosti dopuste,
- nastojmo ukloniti nastalu štetu,
- zapisujemo sve što se događa.“

Neophodno je da svako preduzeće, organizacija ili institucija imaju, u vrijeme krize i djelovanja krizne situacije, krizni tim od čijeg adekvatnog komuniciranja, kako unutra, tako i vani, ovisi i mogućnost preveniranja i sprečavanja daljeg razvoja kriznih situacija, kao i implementiranja koncepta zaštite i spašavanja. Od posebne važnosti je imati dobro razrađen i definiran odnos s medijima i širokom društvenom javnošću koja treba imati tačne, blagovremene, provjerene i potrebne informacije.

U pojedinim slučajevima, određene informacije nisu poželjne da se daju na raspolaganje široj društvenoj javnosti, jer mogu izazvati često neopravdanu pometnju i strah, što može ugroziti i sam rad štabova Civilne zaštite, timova angažiranih na rješavanju kriza i

---

<sup>88</sup> Softić, Senad, *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2011, str. 261.

<sup>89</sup> Novak, Božidar, *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, 2001, str. 64.

sličnih kolektiviteta upućenih za eliminiranje kriznih situacija. Takva situacija se poistovjećuje sa navedenom defenzivnom strategijom kriznog komuniciranja.

Sve navedene aktivnosti, kao i druge koje su prethodno elaborirane, su u zadatku i ciljevima kriznog menadžmenta usmjerenog za zaštitu i spašavanje ljudi i materijalnih i drugih dobara, kao i preveniranje i spriječavanje kriznih situacija.

### *3. Uloga kriznog menadžmenta u zaštiti i spašavanju, te prevenciji i spriječavanju kriznih situacija*

Krizni menadžment ima izuzetno značajnu i važnu ulogu u oblasti zaštite i spašavanja, te prevenciji i spriječavanju kriznih situacija. Ipak, postavlja se pitanje: Kako i na koji način krizni menadžment obavlja tu ulogu?

Odgovor na ovo pitanje se nalazi u činjenici da krizni menadžment tu ulogu obavlja preko svojih temeljnih funkcija: planiranja, organiziranja, vođenja (rukovođenja) i kontrole.

Primjerice, vođenje (rukovođenje), kao funkcija menadžmenta, u sistemu sigurnosti je „funkcija i djelatnost organa rukovođenja u svakoj organizovanoj društvenoj sredini...“. Njime se „usmjeravaju pojedinci, organizacijski dijelovi i sistem kao cjelina u obavljanju ciljeva i zadataka koji su postavljeni pred sistem sigurnosti.“<sup>90</sup>

Za aktiviranje kriznog menadžmenta u vanrednim i kriznim situacijama, neophodno je da se prethodno uspostave i oforme sistemi za upravljanje kriznim (vanrednim) situacijama i katastrofama, sa svojim specifičnim karakteristikama, ciljevima i zadacima. Ti sistemi se odlikuju određenim karakteristikama koji ih razlikuju od klasičnih sistema upravljanja, a koje se odnose na:<sup>91</sup>

- „režim funkcioniranja sistema,
- organizacionu strukturu,
- karakter informacija,
- ciljeve i kriterijume upravljanja.“

Posebno važna je uloga kriznog menadžmenta kroz njegovu funkciju planiranja. Planiranje u kriznim situacijama podrazumijeva aktivnosti i djelatnosti usmjerene na „usvajanje i implementiranje procedura za identificiranje predvidivih vanrednih situacija

---

<sup>90</sup> Huseinbašić, Ćamil, *Upravljanjem sistemom zaštite i spašavanja*, Jordan studio d.o.o., Sarajevo, 2009, str. 22.

<sup>91</sup> Petrović, Pero; Živković, Aleksandar, *Sistem upravljanja i planiranje u vanrednim situacijama*, Zbornik radova sa Međunarodne naučne konferencije MENADŽMENT 2010, Kruševac-Srbija, 17. – 18. mart 2010, str. 451-457.



korištenjem sistemske analize, i pripreme, testiranja i revizije plana odgovora na vanrednu situaciju.“<sup>92</sup>

Neophodno je praviti distinkciju između planiranja<sup>93</sup> u normalnim okolnostima i planiranja u ekstremnim (kriznim) okolnostima i situacijama. Kada je u pitanju planiranje u normalnim okolnostima, onda su te aktivnosti usmjerene na aktivnosti blagovremenog preveniranja kriznih situacija (krizni menadžment prevenira i sprječava nastanak i razvoj krize), dok kod planiranja u ekstremnim situacijama i okolnostima krizni menadžment djeluje na način da detaljno definira konkretne aktivnosti i zadatke u okolnostima kada se javi ili dalje razvija krizna situacija ili određena katastrofa.

Prilikom aktivnosti kriznog menadžmenta na polju prevencije i sprječavanja kriznih situacija, te općenito u oblasti zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih i drugih dobara, posebnu ulogu imaju ljudi, odnosno ljudski resursi. Ljudski resursi su provoditelji i implementatori svih aktivnosti kriznog menadžmenta prilikom kriznih situacija, prirodnih i drugih katastrofa.

Ljudi, odnosno menadžeri organizacija i institucija, kao i preduzeća obavljaju „rukovodeće funkcije u upravnoj organizaciji“, te, s tim u vezi „moraju vladati vrhunskim znanjima iz oblasti strategije, organizacije i ekonomike, ali i znanjima iz oblasti upravljanja i izvršavanja“<sup>94</sup>, osobito u situacijama kriza, rizika i katastrofa.

Menadžeri kao nosioci aktivnosti menadžmenta, pa samim time i kriznog menadžmenta, trebaju raspolagati znanjima, sposobnostima, vještinama i kompetencijama potrebnim za operativno i kratkoročno i dugoročno planiranje, organiziranje, vođenje, kao i kontrolu provedenih aktivnosti usmjerenih na ublažavanje ili potpuno eliminiranje kriznih situacija, kao i posljedica koje one izazovu.

Zaštita i spašavanje su aktivnosti koje zahtjevaju timski, koordinirani, zajednički rad usmjeren na zaštitu, prije svega, života svakog pojedinca pogođenog kriznim utjecajima, a samim time i zaštitom dobara koja su neophodna za čovjekovu normalnu egzistenciju i rad. Sve aktivnosti usmjerene u tom pravu zahtjevaju ozbiljan, racionalan i stvaralački (idejni) rad i donošenje odluka koje se tiču zaštite i sigurnosti individualnog i kolektivnog života.

U novije doba, pogotovo kada su u pitanju preduzeća, česta je pojava rizika i kriznih situacija koje se odnose na finansijsku sferu. Poznavanje i identificiranje ovakvih rizika i kriznih situacija ključni su faktori za svako preduzeće koje je uključeno u tržišnu utakmicu.

---

<sup>92</sup> Isto, str. 451-457.

<sup>93</sup> „Planiranje – svesno osmišljavanje i povezivanje više elemenata delovanja u smislu povećanja efikasnosti svih aktivnosti koje je neophodno izvesti zarad ispunjenja cilja. Planiranje Filip Kotler definiše kao prvu funkciju marketinga“ (Perić, Nenad, *Planiranje medija i medijskih kampanja*, Čigoja Štampa, Beograd, str. 8).

<sup>94</sup> Huseinbašić, Ćamil, *Upravljanjem sistemom zaštite i spašavanja*, Jordan studio d.o.o., Sarajevo, 2009, str. 25.

Stoga se, u savremeno doba, sve više traga za implementiranjem koncepta kriznog menadžmenta ili često u finansijskoj literaturi nazivanog kao menadžment rizicima.

Na finansijskom tržištu, na kome preduzeća djeluju, upravljanje kriznim situacijama i rizicima s ciljem prevencije i spriječavanja tih rizika, kao i implementiranja koncepta zaštite i spašavanja, sadrži nekoliko ključnih faza, poput:<sup>95</sup>

- „identifikacije rizika,
- procjene rizika,
- kontrole rizika,
- finansiranja rizika.“

Krizni menadžment, kroz svoje zadatke upravljanja kriznim situacijama i rješavanje operativnih ciljeva i zadataka, omogućava implementiranje strateškog planiranja i upravljanja, koji su nezaobilazni faktori preveniranja i spriječavanja kriznih situacija. Sve ove aktivnosti olakšavaju procedure zaštite i spašavanja, a koje su izuzetno zahtjevne, složene i koje zahtjevaju koordinaciju svih aktera, od državnog nivoa do nivoa same individue.

Svako preduzeće, organizacija i ustanova, te u konačnici svaka država, treba imati izrađenu „dugoročnu strategiju prevencije i sanacije posljedica vanredne situacije“, a što predstavlja „suštinski nov zadatak u sistemima upravljanja i zahtjeva novu organizaciju upravljanja.“<sup>96</sup>

pojave kriznih situacija i katastrofa su nepredvidive i neočekivane u većini slučajeva. jedino krizni menadžment nudi alate i mehanizme njihova preveniranja i spriječavanja. Krizni menadžment posebno naglašava timski rad, u okviru koga se donose odluke usmjerene na zaštitu i spašavanje.

Budući da je „prisutan problem nedostatka vremena za odlučivanje u procesu operativnog upravljanja, neophodno je razviti programske platforme koje će omogućiti: interaktivno formiranje operativnih planova, operativnu korekciju strateških planova, kontrolu njihovog izvršavanja i procjenu efektivnosti planiranja i upravljanja vanrednim situacijama.“<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Petrović, Pero, *Menadžment rizicima na tržištu kapitala*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2000, str. 17.

<sup>96</sup> Petrović, Pero; Živković, Aleksandar, *Sistem upravljanja i planiranje u vanrednim situacijama*, Zbornik radova sa Međunarodne naučne konferencije MENADŽMENT 2010, Kruševac-Srbija, 17. – 18. mart 2010, str. 451-457.

<sup>97</sup> Isto, str. 451-457.

## ČETVRTO POGLAVLJE

### ZAŠTITA LJUDI I IMOVINE VOĐENA MENADŽMENTOM NA PRIMJERU KJKP “VODOVOD I KANALIZACIJA“ D.O.O. SARAJEVO

#### *1. Preduzeća u Bosni i Hercegovini – presjek postojećeg stanja*

Država Bosna i Hercegovina ima izuzetno složenu administrativnu i pravno-političku unutrašnju strukturu. Gotovo punih pedeset godina prije izbijanja agresije, Bosna i Hercegovina kao socijalistička država u sastavu Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ) je bila jedna od šest ravnopravnih republika. Njen razvoj je tekao uzlaznom putanjom. Međutim, sve je to prekinuto agresijom u periodu od 1992-1995. godine. Nakon agresije, Bosna i Hercegovina, kao nezavisna država još od 1992. godine, je bila potpuno razrušena i uništena. Prijeratna velika preduzeća koja su činila okosnicu razvoja države bila su gotovo u potpunosti uništena, tako da je privreda bila u kolapsu.

Pored toga, i unutrašnje složeno uređenje države još je više pogoršalo situaciju. Naime, još je Vašingtonskim sporazumom iz 1994. godine, kojim je obustavljen hrvatsko-bošnjački sukob, na jednom dijelu teritorija Bosne i Hercegovine, uspostavljena Federacija Bosne i Hercegovine, teritorijalno ustrojena sa deset (10) kantona (5 sa bošnjačkom većinom, 3 sa hrvatskom većinom i 2 mješovita). Konačno, oružani sukob u Bosni i Hercegovini i kraj četverogodišnje agresije ostvaren je Dejtonskim mirovnim sporazumom. Potpisivanjem Dejtonskog mirovnog sporazuma 14. decembra 1995. godine, prethodno utvrđenog u Dejtonu (SAD) 21. novembra 1995. godine, okončana je agresija na Republiku Bosnu i Hercegovinu i uspostavljen mir. Dejtonskim sporazumom izvršena je teritorijalna reorganizacija (podjela) države na dva entiteta (Federacija Bosne i Hercegovine i Republika Srpska), koji su sastavni dijelovi države Bosne i Hercegovine.<sup>98</sup>

Također, „Dejtonskim mirovnim sporazumom je odlučeno i da se područje Brčkog stavi pod međunarodnu superviziju, te da se ustanovi Arbitražni tribunal za Brčko. Konačna odluka o statusu Brčkog donesena je 5. marta 1999. godine kojom je formiran poseban Distrikt na cjelokupnoj predratnoj teritoriji općine Brčko. Na taj način Brčko je uređeno kao posebna administrativno-teritorijalna jedinica u okviru Bosne i Hercegovine i proglašeno

---

<sup>98</sup> *Dejtonski mirovni sporazum – Aneks 2*, JP NIO Službeni list RbiH, Sarajevo, 1995.

distriktom koji ne pripada niti entitetu Federaciji Bosne i Hercegovine niti entitetu Republika Srpska. Konačno, Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine je u martu 2009. godine usvojila amandman na Ustav Bosne i Hercegovine (novi član IV) kojim se Brčko Distrikt uspostavlja kao jedinica lokalne samouprave, čime je omogućeno okončanje međunarodne supervizije. U skladu sa navedenim amandmanom, Brčko Distrikt ostaje pod suverenitetom države u oblastima koje se nalaze u nadležnosti institucija Bosne i Hercegovine, a teritorija Brčko Distrikta je proglašena zajedničkom svojinom oba entiteta (Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske).“<sup>99</sup>

Takvo unutrašnje uređenje, uvjetovalo je i poziciju preduzeća u Bosni i Hercegovini. Pristupilo se procesu privatizacije javnih preduzeća. Većina predratnih jakih i velikih preduzeća je privatizirana. Međutim, u većini slučajeva, ta je privatizacija prouzročila degradiranje velikih preduzeća i njihovo parčanje na manja preduzeća. Također, mnoga od njih su, usljed loše privatizacijske politike, doživjela propast i stečaj, što se negativno odrazilo na ukupno stanje privredne aktivnosti i ekonomije u Bosni i Hercegovini.

Preostao je veoma mali broj velikih preduzeća (konglomerata). Takva preduzeća su, još uvijek, u državnom (javnom) vlasništvu općina, kantona i entiteta. Država je, podjelom teritorije na entitete, izgubila sve ingerencije po pitanju upravljanja javnim preduzećima.

Većina preduzeća, u današnje vrijeme, pripada skupini malih i srednjih preduzeća, koja su u privatnom vlasništvu. Značajan broj njih posluju sa gubitkom ili veoma malim gubitkom, zbog niza negativnih utjecaja. To se pogotovo odražava u vremenu kriza, poput svjetske ekonomske krize iz 2009. godine, koja je imala refleksiju i na Bosnu i Hercegovinu i stanje bosanskohercegovačkih preduzeća, kao i aktuelne krize izazvane epidemijom virusa COVID-19 (korona virusa).

Neznatna je i veoma mala razlika između broja preduzeća u Bosni i Hercegovini koja posluju sa dobitkom i preduzeća koja posluju sa gubitkom. Ova činjenica je predstavljena i u sljedećoj tabeli, i to za period 2006. – 2009. godine:

---

<sup>99</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Razvoj, regionalizacija i eurointegracije Bosne i Hercegovine – dileme i izazovi*, Keli d.o.o., Sarajevo, str. 32.

Opis	Broj preduzeća				Učešće u %			
	2006.	2007.	2008.	2009.	2006.	2007.	2008.	2009.
Broj preduzeća u BiH sa dobitkom	20.278	21.577	21.701	20.536	71,56	71,73	71,86	68,71
Broj preduzeća u BiH sa gubitkom	8.058	8.502	8.496	9.737	28,44	28,27	28,14	31,29
Ukupan broj preduzeća u BiH	28.336	30.079	30.197	30.273	100	100	100	100

*Tabela 3. Broj i učešće preduzeća sa gubitkom u ukupnom broju preduzeća u Bosni i Hercegovini*

(Izvor: Softić, Senad, *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2011, str. 289.)

Može se vidjeti da je veliki broj preduzeća sa gubitkom u ukupnom učešću u broju preduzeća u Bosni i Hercegovini. Njihovo visoko učešće u ukupnom broju preduzeća ima trend daljnjeg rasta, što pokazuju i analize sadašnjeg stanja.

Primjerice, „vrijednost ukupne poslovne aktive preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine u 2013. godini je manja u odnosu na prethodnu godinu za 4,7% što ukazuje na smanjenu investicionu aktivnost preduzeća.”<sup>100</sup>

Također, „u većini sektora u 2013. godini zabilježeni su relativno niski koeficijenti likvidnosti preduzeća, mjereni odnosom tekućih sredstava i kratkoročnih izvora sredstava, što u prosjeku za Federaciju Bosne i Hercegovine iznosi 1,1. Najveći koeficijenti likvidnosti zabilježeni su u sektoru zdravstva (0,53), ugostiteljstva (0,55), rudarstva (0,71) i prevoza, skladištenja i veza (0,80).“<sup>101</sup>

<sup>100</sup> *Analiza poslovanja preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine u 2013. godini*, Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo, juli 2014, str. 6.

<sup>101</sup> Isto, str. 6.

Da preduzeća imaju sve veće finansijske poteškoće, govori i podatak da je u Bosni i Hercegovini „broj firmi koje imaju barem jedan blokiran transakcijski račun na kraju 2013. godine iznosio 39.813, što je više u odnosu na 2012. godinu za 3.590 blokiranih računa, odnosno za 9,9%.“<sup>102</sup>

Ni početkom 2020. godine, situacija nije bila ništa posebno bolja, kako u entitetu Federacija Bosne i Hercegovine, tako i u entitetu Republika Srpska. Naime, u Bosni i Hercegovini je „sredinom 2019. godine bilo ukupno blokirano 93.620 računa poslovnih subjekata, a 51.036 firme imale su bar jedan blokirani račun. Na listi blokiranih računa su pravna lica iz svih sfera društvenog života, od privrednih preduzeća, prodavnica, frizerskih salona, benzinskih pumpi, apoteka, stomatoloških ordinacija i drugo. Najviše blokiranih računa je u Sarajevu, Banjoj Luci i Mostaru, s obzirom da je u tim gradovima najviše registrovanih pravnih subjekata.“<sup>103</sup>

Preduzeća u Bosni i Hercegovini su, u ovako složenoj situaciji, sve manje u mogućnosti investirati kako bi unaprijedili svoje poslovanje. Usljed toga, sve teže drže korak sa brzim i stalnim promjenama i novim tržišnim zahtjevima. Posljedica toga je i gubitak tržišnih udjela preduzeća, što se reflektuje na smanjenje izvoza, povećanje nezaposlenosti, te na usporavanje privrednog rasta uopće.

U konačnici, evidentiran je veliki broj neprijavljenih radnika, te radno sposobnih radnika na biroima za zapošljavanje. Procjene su da preko 550.000 radnosposobnog stanovništva u Bosni i Hercegovini ne radi, što je svakako alarm za sve aktere u Bosni i Hercegovini da se stanje pod hitno treba mijenjati.

## *2. Stanje poduzetništva u Bosni i Hercegovini*

Bosna i Hercegovina, „država koja pripada skupini država koje se nalaze u procesu tranzicije, se nakon raspada bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (1991-1992. godine) i proglašenja nezavisnosti (1992. godine), našla na raskrsnici ekonomskih, političkih, socijalnih, društvenih i svih drugih puteva unutar promjenjivog globalnog okruženja. Temeljem toga, nije joj preostalo ništa drugo do prihvatanje puta tranzicije ekonomskog i uopće društvenog sistema (poretka). Taj proces se implementira izrazito sporo

---

<sup>102</sup> Isto, str. 6.

<sup>103</sup> *Izveštaj o blokiranim računima u Jedinstvenom registru računa Centralne banke Bosne i Hercegovine*, Centralna Banka Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 1. juli 2019.

i otežano, prije svega zbog četverogodišnjih ratnih razaranja koja su uništila i unazadila kompletnu dotadašnju privredu i poduzetništvo.“<sup>104</sup>

Poslije opredjeljenja za prelazak na tržišnu privredu „trgovina je jedna od prvih djelatnosti u koju je najprije i najbrže počeo ulaziti privatni sektor... Napuštanje socijalističkog koncepta privrede zahtjevalo je transformaciju državnog vlasništva u privatno vlasništvo u privredi.“<sup>105</sup>

Proces privatizacije je „jedan od osnovnih tranzicijskih procesa i indikatora u Bosni i Hercegovini. To znači, da se mijenja uloga države u privredi i poduzetništvu, kao i donošenju adekvatnih odluka, čime se otvorila mogućnost implementiranja i afirmiranja poduzetničke aktivnosti, osobito kroz formiranje malih i srednjih preduzeća. Takva preduzeća predstavljaju okosnicu današnje bosanskohercegovačke privrede i njenog daljnjeg razvoja.“<sup>106</sup>

Prema raspoloživim podacima, proizvodnja tokom agresije na Bosnu i Hercegovinu „zabilježila je pad od ukupno 80%. Navedeno stanje u ekonomiji, te ratna razaranja pridonijeli su velikoj nezaposlenosti, pa je stopa registrirane nezaposlenosti u 2008. iznosila 25%. Tako visoka stopa nezaposlenosti dovela je do velikoga rasta sive ekonomije u svim segmentima društva.“<sup>107</sup>

Uzroci takvog stanja su bili i u neodgovarajućoj ekonomskoj strukturi koja je i prije agresije trebala restrukturiranje tzv. velikih sistema koji se nisu mogli prilagoditi i uskladiti sa suvremenim globalnim tržišnim uvjetima. Daljnji rast stope nezaposlenosti prouzročio je i „proces privatizacije, koji je započeo tek nekoliko godina nakon potpisivanja Dejtonskog mirovnog sporazuma, kao i činjenica da nije postojala strategija revitaliziranja i restrukturiranja predratnih preduzeća koja su tokom agresije uništena, devastirana i opljačkana.“<sup>108</sup>

Jedan od najvažnijih izazova u vođenju poduzetništva i poduzetničke aktivnosti u Bosni i Hercegovini je „redefiniranje uloge države u upravljanju privredom u procesu

---

<sup>104</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Poduzetništvo – poticajna snaga upravljanju krizom i jedan od ključnih faktora razvoja država u tranziciji*, u „Zbornik radova: Nauka, društvo, tranzicija“, Evropski defendologija centar/Centar za bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja Crne Gore “Defendologija“, Banja Luka/Nikšić, 2015, str. 700-715.

<sup>105</sup> Mešić, Ishak, *Osnove strategije razvoja trgovine u Bosni i Hercegovini*, Pregled-časopis za društvena pitanja, broj 3, 2006, str. 115-126.

<sup>106</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Razvoj, regionalizacija i eurointegracije Bosne i Hercegovine – dileme i izazovi*, Keli d.o.o., Sarajevo, 2015, str. 186.

<sup>107</sup> *Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine*, 2008.

<sup>108</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Razvoj, regionalizacija i eurointegracije Bosne i Hercegovine – dileme i izazovi*, Keli d.o.o., Sarajevo, 2015, str. 186-187.

transformacije vlasništva“<sup>109</sup>, čime se otvara put za osnivanje novih i afirmaciju nastajućih preduzeća.

Poduzetnički duh u Bosni i Hercegovini je, veoma često, povezan i sa općim siromaštvom i neimaštinom, gdje na scenu stupa kreativan izražaj određenih individua ili skupine njih. Poznato je da oni koji nemaju dovoljno novca pronalaze načine da do njega dođu ili da dođu do zacrtanih ciljeva na drugi kreativan način. U našem narodu se ta kompetencija često naziva „snalažljivost“.

U narednoj tabeli predstavljenu su neki od indikatora započinjanja poslovanja u Bosni i Hercegovini:

Indikatori	Bosna i Hercegovina	Jugoistočna Europa i Centralna Azija	Zemlje OECD-a
Procedure (broj)	12	6,7	5,7
Vrijeme (dana)	60	17,4	13,0
Troškovi (% od dohodka p.c.)	15,8	8,3	4,7
Min Capital (% od dohodka p.c.)	29,8	21,5	15,5

*Tabela 4. Indikatori započinjanja poslova*

(Izvor: Hodžić, Kadrija, *Stanje privrede i mjere anticiklične ekonomske politike u Bosni i Hercegovini*, Stanje privrede i mjere ekonomske politike u 2010. godini, 2010)

Država treba pojačati napore i zalaganja za stvaranje i omogućavanje povoljnog poduzetničkog ambijenta, koji će omogućiti restrukturiranje postojećih, formiranje novih i afirmaciju nastajućih preduzeća. U tom cilju potrebno je stvoriti pravni okvir i uvojiti legislativu koja će omogućiti implementiranje navedenih aktivnosti u oblasti poduzetništva.

Važnu ulogu i značaj u ukupnom ekonomskom razvoju Bosne i Hercegovine posljednjih nekoliko godina, a osobito od početka procesa privatizacije, ima malo i srednje poduzetništvo. Prema raspoloživim podacima „malo i srednje poduzetništvo je jedini gospodarski segment koji uz manje angažiranje poslovnih sredstava ostvaruje pozitivne poslovne rezultate. Naime, uz pad broja zaposlenih u ukupnom gospodarstvu,“ ..... „jedino malo i srednje poduzetništvo bilježi neprestani umjereni rast zaposlenih. Sagledavajući stanje u malom i srednjem poduzetništvu utvrđeno je da se ovaj gospodarski segment lakše

<sup>109</sup> Isto, str. 187.



prilagođava zahtjevima tržišta, uz manje angažiranje poslovnih sredstava ostvaruje pozitivne financijske rezultate u poslovanju te bilježi stalni rast zaposlenih radnika.“<sup>110</sup>

Međutim, i pored navedenih pozitivnih poslovnih rezultata koje ostvaruju ekonomski subjekti koji pripadaju skupini malih i srednjih preduzeća i poduzetništva u Bosni i Hercegovini, prisutan je širok spektar problema i opterećenja koji negativno utječu na aktualno stanje poduzetništva u državi. Neki od tih problema su:<sup>111</sup>

- „nedostatak provjerenih i blagovremenih informacija (osobito tržišnih informacija), te s tim u vezi, i informiranosti samih poduzetnika;
- mogućnosti poslovanja su svedene na minimum, usljed nemogućnosti identifikiranja i procjene poslovnih prilika i prijetnji;
- nedovoljno znanje o funkcioniranju i odnosima koji vladaju na području međunarodnog ekonomskog poslovanja;
- nedovoljan broj institucija koje će poticati i afirmirati poduzetništvo u državi;
- nedovoljno i neadekvatno obrazovan i osposobljen kadar (ljudski resursi), osobito u oblasti rješavanja strateških problema;
- nedostatak menadžerskih znanja, vještina, sposobnosti i kompetencija (osobito kada je u pitanju donošenje poslovnih odluka);
- država ne omogućava i ne afirmira povoljnu poslovnu klimu i poslovni ambijent za otvaranje novih i afirmaciju i potporu postojećih preduzeća;
- ne prepoznaju se i ne podržavaju prave poduzetničke ideje.“

Potrebno je:<sup>112</sup>

- „poduzeti adekvatne mjere i politike usmjerene na stvaranje novih i razvoj, afirmaciju i potporu postojećih preduzeća koja će biti prilagodljiva i usklađena s tržištem (tržišnim okruženjem), što porazumijeva potrebu njihova restrukturiranja u skladu s zahtjevima suvremenog tržišnog natjecanja;
- osmisлити i implementirati afirmativne, potporne i promotivne (marketinške) aktivnosti.“

Temeljni ciljevi implementiranja tih aktivnosti trebaju biti:<sup>113</sup>

- „značajno unapređivanje poduzetničke kulture,
- unapređivanje kulture poslovanja, i

---

<sup>110</sup> *Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine*, 2008.

<sup>111</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Razvoj, regionalizacija i eurointegracije Bosne i Hercegovine – dileme i izazovi*, Keli d.o.o., Sarajevo, 2015, str. 188-189.

<sup>112</sup> Isto, str. 189.

<sup>113</sup> *Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine*, 2008.

- uspostavljanje pozitivnog odnosa prema privatnom poduzetništvu.“

Stabilnost u makrookruženju preduvjet je za uspješno poslovanje i afirmaciju i daljnji razvoj poduzetništva u državi koja se još uvijek nalazi u procesu tranzicije i transformacije iz jednog nedovoljno definiranog i ustrojenog sistema u drugi tržišni i društveni sistem. Uz takav pristup moguće je očekivati i stabilan proces integracije Bosne i Hercegovine u Europsku uniju. Bosna i Hercegovina je „na svom EU putu obavezna, kad se radi o malom i srednjem poduzetništvu, slijediti odredbe Akta za mala preduzeća (AMP) EU, jer je juna 2008. godine, potpisala Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju s EU i tako stupila u ugovorne odnose s EU.“<sup>114</sup>

Razlozi oslanjanja na poduzetništvo u okviru svake države, pa tako i Bosne i Hercegovine, su mnogobrojni i raznoliki. Poduzetništvo je, u prvom redu, „temeljna poticajna snaga i pokretač ukupnog razvoja, kao i ključni faktor i element upravljanja kriznim situacijama u kojoj se mogu naći države, a osobito one koje prolaze kroz dugi proces tranzicije i transformacije društveno-ekonomskog sistema i ambijenta.“<sup>115</sup>

U prethodna „dva desetljeća pokazalo se da većina *uspješnih* zapadnoevropskih regija svoju uspješnost mogu zahvaliti upravo vrlo razvijenom sektoru malih i srednjih trgovačkih društava (MSTD-a), koji je utjecao na nicanje cijelog niza dinamičnih prostornih inovacijskih sustava, koji su bitno doprinijeli gospodarskom razvoju i konkurentnosti ovih regija“<sup>116</sup>. Zbog navedene uloge i mjesta u strukturalnim i organizacijskim promjenama i u Bosni i Hercegovini mala i srednja preduzeća, čiji dio je i mikro ekonomija, su od posebnog značaja.

Isto tako, Bosna i Hercegovina se treba posvetiti razvoju i afirmaciji poduzetništva zbog prednosti koje ono nudi za ukupni razvoj države. Da bi država što efikasnije i uspješnije prošla tranzicijski proces, potrebno je shvatiti i implementirati sve poduzetničke alate, jer poduzetništvo nudi širok spektar prednosti i pogodnosti.

Neodgovarajuća ekonomska struktura u Bosni i Hercegovini nalaže potrebu poduzimanja širokog spektra mjera i aktivnosti ekonomske politike koje će biti usmjerene na nastajanje i razvoj, prije svega, malih i srednjih preduzeća koja će efikasnije odgovarati na krizne situacije. Prilikom implementiranja tih aktivnosti, pozornost je potrebno usmjeriti na poduzetništvo koje je ključni izlaz za prevazilaženje visoke stope nezaposlenosti u Bosni i

---

<sup>114</sup> *Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Hercegovačko-neretvanskom kantonu 2012.-2020*, Mostar, 2012.

<sup>115</sup> Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Razvoj, regionalizacija i eurointegracije Bosne i Hercegovine – dileme i izazovi*, Keli d.o.o., Sarajevo, 2015, str. 190.

<sup>116</sup> Glas, Miroslav, *Poduzetništvo za 21. stoljeće*, GEA College, Ljubljana, 2001, str. 76.

Hercegovini, kao i tranzicijskog procesa koji uveliko utječe na tržišnu i svaku drugu poziciju države u globalnom svjetskom okruženju.

U kontekstu Bosne i Hercegovine zbog aktuelno lošeg stanje poduzetništva neophodna je pomoć svake vrste i velika potpora poduzetnicima u procesu transformacije ideja u poslovne pothvate. Među „građanima/kama, potencijalnim privrednicima/cama, te akademskoj zajednici preovladava mišljenje da u Bosni i Hercegovini još uvijek nije stvoren povoljan ambijent za razvoj sektora poduzetništva. Razlozi za ovakve stavove se najprije ogledaju u nepostojanju jedinstvenog ekonomskog prostora, a ni poreske olakšice, na primjer, nisu jednake na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine“<sup>117</sup>. Rješenje je u jačoj i većoj finansijskoj, legislativnoj i tehničko-tehnološkoj podršci države kao garanta poduzetničke aktivnosti.

### *3. Krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*

Usljed neadekvatne i heterogene uređenosti države, kao i lošeg poslovnog ambijenta i niza tržišnih nesavršenosti koje ispoljava bosanskohercegovačko tržište, preduzeća koja nekako ipak opstaju, djeluju i egzistiraju na tržištu Bosne i Hercegovine su izložena permanentnim i brojnim kriznim (vanrednim) situacijama, koje narušavaju njihovo normalno i funkcionalno djelovanje.

Jedna od stalnih kriza koja pogađa funkcioniranje preduzeća u Bosni i Hercegovini potječe od političkih utjecaja i političkih faktora. Naime, politički ambijent je takav da je producirao još uvijek nejedinstveni ekonomski prostor na nivou cijele države, što svakako otežava normalno funkcioniranje preduzeća. Isto tako, a usljed složene pravno-političke situacije, pred preduzeća su stavljeni visoki zahtjevi po pitanju poreza i drugih nameta, a koji su izuzetno visoki u odnosu na dobitke koje oni ostvaruju.

Na osnovu dosadašnjih relevantnih istraživanja i indikatora, pored pravno-političkih faktora, „najznačajnije učešće u pokazateljima – indikatorima krize zauzimaju simptomi iz područja finansija. Nakon njih, slijede simptomi iz područja tržišta, proizvodnje.“<sup>118</sup> Ova činjenica se, prije svega, odnosi na pad nivoa dobiti (gubitak), te na značajniji pad ukupnih

---

<sup>117</sup> Vežić, Aida; Goran Mirašić, *Podrška za hrabrost i ideje malih i srednjih preduzeća: Programi Zajednice za poduzetništvo i inovacije*, Asocijacija Alumni Centra za interdisciplinarne postdiplomske studije (ACIPS), Sarajevo, 2010.

<sup>118</sup> Softić, Senad, *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2011, str. 348.

prihoda posljednjih godina, kao i na samu likvidnost, tj. nemogućnost izmirenja preuzetih obaveza (izmirenje prema dobavljačima repromaterijala). Stoga su mnoga preduzeća pod stečajem ili likvidacijom.

Naime, „stečajne afere potresaju oba entiteta, te nekoć dobro poznata i profitabilna privredna društva, a rezultiraju ogromnim dugovanjima prema državi, pravnim osobama i pojedincima. U idealnom svijetu zakonodavstva, svrsishodnost stečaja je nepobitna – njegovi osnovni ciljevi su namirenje povjerilaca i eliminiranje dužnika kako bi se resursi neprofitabilnih preduzeća preusmjerili tamo gdje će biti korisno upotrijebljeni. Nažalost, tu ideali otprilike i prestaju. U stvarnom svijetu, namirenje povjerilaca, te eliminiranje dužnika sporadična su nuspojava stečaja.“<sup>119</sup>

U sljedećoj tabeli predstavljena je rang-lista simptoma kriza bosanskohercegovačkih preduzeća prema stepenu izraženosti i utjecaja:

<b>Rang</b>	<b>Simptom</b>
1	Pad dobiti – gubitak
2	Značajniji pad prihoda u posljednje 2-3 godine
3	Nelikvidnost – nemogućnost izmirivanja obaveza
4	Niska iskorištenost proizvodnih – uslužnih kapaciteta
5	Manja potražnja na tržištu za našim proizvodima – uslugama
6	Loši opći uvjeti rada, opća demotiviranost
7	Slaba naplata potraživanja
8	Pojačano uzimanje kredita
9	Otkazivanje ugovorenih poslova
10	Kašnjenje sa isplatama plaća
11	Porast zaliha
12	Odlazak ključnih rukovodilaca – stručnjaka – radnika
13	Opadanje kvaliteta proizvoda – usluga
14	Primjeri zloupotrebe, kvarova, krađa, štrajkova

*Tabela 5. Rang lista simptoma prema stepenu izraženosti*

(Izvor: Softić, Senad, *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2011, str. 348)

<sup>119</sup> <http://www.6yka.com/novost/39138/stecajni-postupci-u-bih-sve-preko-kicme-radnika> (Pristup: 23.12.2019).

Uzroci navedenih simptoma kriza su mnogostruki, od već pomenutih ekonomskih kriza u svijetu, do unutrašnjih uzroka, poput, primjerice, lošeg poslovnog ambijenta i izraženih nesavršenosti tržišta. To posebno usljed nepostojanja jedinstvenig ekonomskog prostora na teritoriji cijele države.

Najveći unutrašnji uzroci kriza preduzeća u Bosni i Hercegovini, pored onih pravno-političkog i administrativnog karaktera, su:

- finansijski problemi,
- neadekvatno upravljanje i rukovođenje,
- loša kadrovska stuktura,
- nedovoljno istraživanje tržišta,
- loš kvalitet proizvoda i usluga.

Najizraženiji vanjski uzroci kriza preduzeća u Bosni i Hercegovini su:

- recesije,
- visoke kamatne stope,
- konkurencija,
- zakonska regulativa,
- loši dobavljači,
- globalne epidemije (poput epidemije virusa COVID-19).

Preduzeća u Bosni i Hercegovini se, posljednjih nekoliko godina, suočavaju i sa kriznim situacijama koje nisu antropološkog porijekla (usljed djelovanja čovjeka), već su prirodnog porijekla. Sve su češće krizne situacije poput: poplava, klizišta, požara, velikih snježnih padavima,...<sup>120</sup>

Najbliži primjer poplave je onaj koji se desio u maju 2014. godine. Te poplave su nanijele ogromne štete, kako na porodičnim infrastrukturnim objektima, tako i na infrastrukturi mnogih preduzeća koja su se našla na udaru vode.

Primjerice, ukupni finansijski iznos ekonomskih efekata nepogoda (uništenje ili teško oštećenje imovine, infrastrukture i robe, kao i posljedice razaranja privrednih kapaciteta i proizvodnje) je dostigao „2,04 milijarde EUR. Većina tog iznosa se odnosi na privatni sektor; domaćinstva, mala, srednja i velika poduzeća, te poljoprivredne proizvođače, uključujući i veliki broj osoba iz ugroženih društvenih kategorija. Za Federaciju Bosne i Hercegovine

---

<sup>120</sup> O problemima upravljanja i rukovođenja sistemom zaštite i spašavanja u Bosni i Hercegovini u: Bajramović, Zlatan, *Problemi savremenog upravljanja i rukovođenja sistemom zaštite i spašavanja u Bosni i Hercegovini*, u „Sarajevski žurnal za društvena pitanja, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2018, str. 81-95.

ukupne posljedice (štete i gubici) su procjenjene na 1,04 milijarde EUR, za Republiku Srpsku ta cifra je 968,30 miliona EUR, dok je za Brčko Distrikt Bosne i Hercegovine ukupan iznos 29,60 miliona EUR. Procjenjuje se da su poplave u Bosni i Hercegovini uzrokovale štete i gubitke jednake gotovo 15% BDP-a, od čega je u štetama 9,3% a u gubicima 5,6% BDP-a. Taj procenat je jednak iznosu od 1,27 milijarde EUR u štetama i 763,39 miliona EUR u gubicima. Najteže pogođeni sektori su poljoprivreda, transport i privreda. Kao rezultat poplava, očekuje se pad ekonomskih aktivnosti Bosne i Hercegovine za 0,7 posto u 2014. godini. Također, realno je očekivati i povećanje pritiska na javne finansije, čime će se uvećati i deficit sa početne vrijednosti od 2% BDP-a na 4,5% u 2014. godini. Uprkos identifikaciji dodatnih sredstava iz domaćih i međunarodnih izvora finansiranja (prije poplava), evidentan je nedostatak od 1,7% BDP-a u finansiranju javnog sektora. Vjerovatan je dalji rast trgovinskog deficita na 34% BDP-a, dok se pretpostavlja da će se tekući deficit povećati sa početne vrijednosti od 7,8% na 9,7% BDP-a u 2014. godini.“<sup>121</sup>

Usljed toga, pristupilo se sanaciji šteta uz pomoć Europske unije i Svjetske banke na način da „u saradnji sa institucijama Bosne i Hercegovine na svim nivoima, potrebe za oporavak i obnovu su organizovane u kratkoročne, srednjoročne i dugoročne prioritete. Raspored kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih prioriteta za obnovu i oporavak uzima u obzir potencijalno raspoložive resurse, budžetska sredstva kao i sredstva međunarodnih donatora i finansijskih institucija. Kako bi se izbjeglo drastično povećanje javnog duga, investicije u oporavak moraju biti pragmatične i prilagođene trenutnim kapacitetima države.“<sup>122</sup>

Evidentno je da su preduzeća u Bosni i Hercegovini suočena sa velikim brojem raznovrsnih kriza (kriznih/vanrednih situacija) koje u velikoj mjeri narušavaju njihovo normalno i funkcionalno poslovanje. Te krize su, kako antropološkog, tako i prirodnog porijekla i karaktera. Stoga, pristup prevenciji i spriječavanju kriznih situacija, kao i implementiranju koncepta zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih i drugih dobara u takvim uvjetima treba biti zasnovan na implementiranju koncepta kriznog menadžmenta, koji, kao što smo ranije vidjeli, nudi najbolja i najprihvatljivija rješenja u toj oblasti.

---

<sup>121</sup> *Procjena potreba za oporavkom i obnovom u Bosni i Hercegovini*, Poplave 14. -19. maj 2014, str. 2-3.

<sup>122</sup> Isto, str. 3.

#### 4. O preduzeću KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo

Potreba za vodom u gradu Sarajevu datira još od nastanka grada. „Prvi vodovod u Sarajevu sagradio je Isa-beg Ishaković, još 1461. godine. Brojne bogate Sarajlije, dobrotvori, gradili su vodovode, te je Sarajevo bilo poznato kao grad česmi, hamama, sebilja i šadrvana. Ti vodovodi su bili gravitacioni, građeni od glinenih i drvenih cijevi. Posljednjih godina turske vladavine, u Sarajevu je bilo 156 javnih česmi i 68 raznih vodovoda, dužine 55 kilometara.“<sup>123</sup>

Preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo, kakvog danas poznajemo je osnovano 2002. godine i registrovano „Rješenjem Općinskog suda u Sarajevu broj: UF/I–765/02 od i ima svojstvo pravnog lica sa pravnom i poslovnom sposobnošću.“<sup>124</sup>

Djelatnosti koje obavlja ovo preduzeće su nabrojane u statutu preduzeća i oni obuhvataju sljedeće:

- „36.00 sakupljanje, pročišćavanje i snabdijevanje vodom;
- 37.00 uklanjanje otpadnih voda;
- 42.21 gradnja cjevovoda za tečnosti i plinove;
- 42.99 gradnja ostalih građevina niskogradnje, d.n.;
- 43.12 pripremni radovi na gradilištu;
- 43.21 elektroinstalacijski radovi;
- 43.22 uvođenje instalacija vodovoda, kanalizacije i plina i instalacija za grijanje i klimatizaciju;
- 43.39 ostali završni građevinski radovi;
- 45.20 održavanje i popravak motornih vozila;
- 49.50 cjevovodni transport;
- 71.12 inženjerske djelatnosti i s njima povezano tehničko savjetovanje;
- 71.20 tehničko ispitivanje i analiza.“<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> <http://www.viksa.ba/vik/onama/1> (Pristup: 17.01.2021).

<sup>124</sup> Statut KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o Sarajevo, Sarajevo, 2013, str. 2.

<sup>125</sup> Isto, str. 3-4.

## *5. Vrste kriza i uzroci kriznih situacija u KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo*

Imajući u vidu široki raspon djelatnosti kojim se bavi KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo, otvaraju se šanse za veći broj različitih kriza i uzroka koje se mogu javiti u poslovanju ovog preduzeća.

Ovo preduzeće se mora boriti sa izlivanjem otpadnih voda, koje mogu itekako biti štetne za okoliš i građane grada Sarajeva. Fokus je na rješavanju starijih i dotrajalih mrežnih instalacija cijevi, koje izazivaju velike gubitke za preduzeće, kao i na planiranju izgradnje modernih cjevovoda za nova naselja koja su u izgradnji. Neminovne prirodne nepogode, također, izazivaju velike probleme i krizne situacije u ovom preduzeću.

Osim rješavanja kriza u odnosu na djelatnosti kojim se bavi ovo preduzeće, također, potrebno je predvidjeti i vanjske i unutrašnje uzroke krize.

Kao što se u prethodnom poglavlju govorilo o vanjskim uzrocima krize, a vezano za KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo, veliki uticaj ima politički i ekonomski ambijent u Kantonu Sarajevu i Bosni i Hercegovini, kao i u svijetu.

Kada je riječ o unutrašnjim uzrocima krize, treba se obratiti pažnja na poteze rukovodstva u preduzeću, te njihovim pravovremenim reakcijama kada se pojave neki od simptoma krize.

## *6. Značaj i uloga kriznog menadžmenta u zaštiti i spašavanju, te prevenciji i spriječavanju kriznih situacija u KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo*

U posljednjim decenijama imali smo veliki broj kriza koje su implicitno ili eksplicitno imale veze sa preduzećem KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo. Međutim, kriza koju je proizvela svjetska pandemija, izazvana COVID-19 virusom (poznatijim kao koronavirus) je najaktuelnija i najizazovnija kriza koja zahtjeva konkretne mjere kriznog menadžmenta u prevenciji i spriječavanju širenja zaraze. Na ovom slučaju analizom aktivnosti preduzeća ćemo utvrditi ulogu i značaj koju ima krizni menadžment u ovakvim situacijama.

Još u martu 2020. godine sa pojavom COVID-19 virusa, uprava preduzeća KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo je objavila dokument pod nazivom: PLAN ZAŠTITE I SPAŠAVANJA LJUDI I MATERIJALNIH DOBARA VEZANO UZ nCoV BOLESTI (COVID-19) POZNATIJE KAO KORONAVIRUS.



U ovom dokumentu su predstavljene opasnosti koje nosi ova epidemija, koje su mjere zaštite i spašavanja koje se trebaju poduzeti, organizaciju i način na koje će se donesene mjere provoditi, materijalna i tehnička oprema, organizacija službe zaštita i spašavanja, kao i plan saradnje sa mjerodavnim tijelima i drugim službama.

U dokumentu je predstavljena organizaciona struktura preduzeća:



*Slika 3. Organizaciona struktura preduzeća KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo  
(Izvor: Plan zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara vezano uz ncov bolesti (COVID-19) poznatije kao koronavirus)*

Za predmetno istraživanje, najvažnija struktura je sektor za ekonomske i pravne poslove, unutar koje se nalazi služba za opšte poslove, koja se bavi zaštitom ljudi na radu. Ova služba je zadužena da preduzme sve preventivne mjere i mjere spašavanja ljudi u trenutku trajanja epidemije koronavirusa, da poduzmu, prije svega, sve preventivne mjere, a nakon toga mjere spašavanja i otklanjanja posljedica.<sup>126</sup>

Služba za zaštitu ljudi na radu je izradila plan za mjere zaštite od tri faze:

1. faza preventivne zaštite;
2. faza spašavanja i;
3. faza otklanjanje posljedica.

Faza preventivne zaštite se odnosi na sve mjere koje će suzbiti širenje zaraze koronavirus. Napominje se da se treba donijeti odluka o reorganizaciji rada preduzeća. Da se smanji broj radnika u smjeni, da se osigura pojedinačan ulazak stranaka, da se ostvaruju što manji kontakti između zaposlenih u preduzeću. Informisati zaposlenike o pravilima

<sup>126</sup> Plan zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara vezano uz nCoV bolesti KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo.

ponašanja koje je preporučila Svjetska zdravstvena organizacija, putem e-maila, istaknutim oglasima na vratima. Podjela zaštitnih oprema kao što su maske, sredstva za dezinfekciju i tako dalje. Kao i regulisanje radnog vremena po nalogu nadležnih institucija koja rukovode krizom.

U fazi spašavanja stoji „angažovanje operativnih jedinica, a prema potrebi, angažovanje ljudskih i materijalnih resursa privrednih društava, drugih pravnih lica i preduzetnika; pružanje prve i medicinske pomoći povrijeđenim ili oboljelim ljudima; evakuacija ugroženih i nastradalih ljudi; prihvata, smještaj i zbrinjavanje ljudi i izmještanje materijalnih dobara i druge mjere.

Za fazu otklanjanja posljedica utvrđuju se one mjere za zaštitu i spašavanje kojima se obezbjeđuju osnovni uslovi za život i rad na ugroženom području. U te mjere spadaju, naročito osposobljavanje objekata za ponovnu upotrebu; asanacija terena i izvorišta pitke vode; organizovanje, prikupljanje i raspodjela pomoći; sprovođenje zdravstvenih i higijensko-epidemioloških mjera zaštite; prikupljanje podataka o posljedicama nastalim po ljude, životinje, biljke, materijalna dobra i životnu sredinu; procjena i utvrđivanje nastale štete i sprovođenje drugih mjera.“<sup>127</sup>

#### *6.1. Saradnja sa Kantonalnom upravom civilne zaštite Kantona Sarajevo*

KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo je, u svom dosadašnjem radu, ostvario značajnu i važnu saradnju sa velikim brojem institucija, organizacija i ustanova iz djelokruga rada i djelovanja preduzeća.

U kontekstu predmetne tematike, posebno je značajno naglasiti kako KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo, već dugi niz godina, u kontinuitetu, ima ostvarenu saradnju sa Kantonalnom upravom civilne zaštite Kantona Sarajevo. Naime, KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo i Kantonalna uprava civilne zaštite Kantona Sarajevo su 2018. godine institucionalizirali i zasnovali saradnju na osnovu *Ugovora o međusobnim pravima i obavezama u vršenju poslova zaštite i spašavanja iz nadležnosti KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo*.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Isto.

<sup>128</sup> *Ugovora o međusobnim pravima i obavezama u vršenju poslova zaštite i spašavanja iz nadležnosti KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo*, broj 22-03-44-2151-7/18, od 08.10.2018. godine.

Navedenim ugovorom su uređena međusobna prava i obaveze između Kantonalne uprave civilne zaštite Kantona Sarajevo i KJKP „Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo u vršenju poslova zaštite i spašavanja iz nadležnosti Službe za vodosnabdijevanje, koja je organizovana u skladu sa članom 5. Uredbe o organizovanju službi zaštite i spašavanja i jedinica civilne zaštite specijalizovane namjene Kantona Sarajevo.

U članu 2. predmetnog Ugovora je navedeno sljedeće:<sup>129</sup>

„(1) Vodovod i kanalizacija se obavezuje da će, u vezi organizovanja i funkcionisanja Službe u obavljanju poslova zaštite i spašavanja koji su ovim Ugovorom u nadležnosti iste, obezbjediti sljedeće uslove i to:

1. utvrditi ličnu formaciju Službe prema vrsti i obimu poslova iz nadležnosti Službe, izvršiti njenu popunu odgovarajućim kadrovima putem rasporeda članova Vodovoda i kanalizacije i voditi računa da popuna uvijek bude ažurna.

2. utvrditi materijalnu formaciju Službe u skladu sa okvirnim, ličnim i materijalnim formacijama Štabova, jedinica, povjerenika civilne zaštite i službi zaštite i spašavanja, prema vrsti i obimu poslova iz nadležnosti službe. Formacija treba da obuhvati sva sredstva i opremu po vrsti i količinama koja su potrebna da Služba može efikasno, kvalitetno i potpuno vršiti sve poslove zaštite i spašavanja iz svoje nadležnosti.

(2) Popuna materijalne formacije se vrši rasporedom sredstava i opreme koju Vodovod i kanalizacija koristi za obavljanje svoje redovne djelatnosti i nabavkom sredstava i opreme koja nedostaje.

(3) Formacije iz stava (1) ovog člana utvrđuje se u saglasnosti sa Upravom.“

Kada su u pitanju konkretna zaduženja i nadležnosti KJKP „Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo u vezi plana i programa obuke kadrova, ona su definirana i određena u članu 3. Ugovora, u kome stoji:<sup>130</sup>

„(1) Vodovod i kanalizacija se obavezuje da svake godine utvrdi godišnji plan i program stručne obuke svih pripadnika Službe radi njihovog osposobljavanja za efikasno, pravilno i potpuno obavljanje svih poslova zaštite i spašavanja iz nadležnosti Službe. Taj plan i program se utvrđuju u saglasnosti sa Upravom.

(2) Finansijska sredstva za troškove obuke iz stava (1) ovog člana obezbjeđuje Uprava, što se rješava u planu i programu iz stava (1) ovog člana.“

Nadalje, članom 4. Ugovora je regulisano sljedeće:<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Isto, član 2.

<sup>130</sup> Isto, član 3.

<sup>131</sup> Isto, član 4.

„(1) Vodovod i kanalizacija se obavezuje da u okviru svoje redovne djelatnosti planira i redovno provodi sve mjere preventivne zaštite i spašavanja utvrđene odredbama Pravilnika o organizovanju službi zaštite i spašavanja i jedinica civilne zaštite, njihovim poslovima i načinu rada („Službene novine Federacije BiH", broj: 77106) kao sastavni dio svojih poslova. (2) Mjere iz stava (1) ovog člana obuhvataju i vršenje poslova koje se odnose na snabdijevanje građana pitkom vodom na pogođenom području, kao i operativne mjere u fazi spašavanja i fazi otklanjanja određene članom 15. Pravilnika o organizovanju službi zaštite i spašavanja i jedinica, te druge poslove za koje su osposobljeni u cilju zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara. U tom cilju Vodovod i kanalizacija se obavezuje da sve pripadnike Službe, priprema, obučava i oprema odgovarajućom opremom za uspješno vršenje poslova iz nadležnosti Službe.“

Član 5. Ugovora precizira sljedeće:<sup>132</sup>

„(1) Vodovod i kanalizacija se obavezuje da stvori uslove i preduzima sve mjere i aktivnosti koje su potrebne da se Služba odmah aktivira kada Štab civilne zaštite Kantona Sarajevo naredi njeno angažovanje radi vršenja poslova zaštite i spašavanja u skladu sa Pravilnikom o organizovanju službi zaštite i spašavanja i jedinica.

(2) Služba je od momenta aktiviranja dužna postupati po naredbi Štaba i poslove iz svoje nadležnosti vršiti na područjima koje odredi taj Štab.

(3) Ako se angažovanje službe vrši van sjedišta službe u tom slučaju Vodovod i kanalizacija je obavezna obezbijediti prijevoz pripadnika službe do mjesta, na kojem je prema naredbi Štaba potrebno izvršavati poslove zaštite i spašavanja, a u vremenu koje odredi Štab.“

Također, predmetnim Ugovorom, KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo se obavezala da, svake godine u mjesecu januaru, Upravi dostavlja informaciju o stanju popunjenosti ljudstvom, materijalno-tehničkim sredstvima i opremom Službe, provedenoj obuci, kao i drugim pitanjima važnim za rad Službe, kao i provođenje definiranih i postavljenih preventivnih mjera.

Vremensko trajanje Ugovora je određeno tako da on traje i da je na snazi sve dok postoji potreba za angažovanjem Službe u obavljanju poslova zaštite i spašavanja i može se raskinuti u slučaju da bilo koja od ugovornih strana potpisnica ne izvršava zadatke, poslove i obaveze utvrđene u Ugovoru.

Na kraju svake godine, Uprava vrši kontrolu stanja organizovanosti i obučenosti službe, putem instruktivno-inspekcijskog nadzora.

---

<sup>132</sup> Isto, član 5.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na osnovu elaboriranih činjenica, te analize konkretne studije slučaja (preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo), moguće je izvesti niz relevantnih zaključaka.

Menadžment podrazumijeva sve menadžerske funkcije koje obavljaju menadžeri, u okviru odgovarajuće poslovne organizacije, angažirajući potrebne i raspoložive resurse, s ciljem osiguranja ravnoteže između efektivnosti i efikasnosti u radu preduzeća ili organizacije. Zadatak i cilj menadžmenta je osposobiti ljude da zajednički rade, da svoje snage učine djelotvornim, a svoje slabosti irelevantnim. Menadžment ima svoje posebne ciljeve i zadatke kada su u pitanju krizne (vanredne) situacije, osobito u slučajevima kada je neophodno angažiranje u oblasti zaštite i spašavanja. U tom smislu, menadžeri su osobe koje nose odgovornost za rad ljudi koji su im direktno podređeni, jer se za njih vežu menadžerska znanja, kompetencije i vještine koje ih odvajaju od ostalih i koje ih čine menadžerima u punom smislu te riječi. Krizni menadžment je osnovni i temeljni alat i mehanizam koji preduzećima i organizacijama, ali i javnim i privatnim institucijama, stoji na raspolaganju u aktivnostima usmjerenim na preveniranje ili, ako je već uzela kriza maha, ublažavanje kriznih utjecaja, te samog ukidanja i sprečavanja daljih kriznih utjecaja. Krizni menadžment omogućava preduzećima da se pripreme za moguće krize, te stoga treba biti važan i neophodan dio ukupnog poslovnog života preduzeća, organizacija i institucija. Da bi se uspješno provodile prethodno navedene aktivnosti (djelovanja) neophodno je razviti jasan koncept i mehanizme za identificiranje situacija ugroženosti – kriznih situacija, kako bi se moglo odmah na početku (preventivno) efikasno i funkcionalno djelovati.

Zaštita i spašavanje su aktivnosti koje zahtijevaju timski, koordinirani, zajednički rad usmjeren na zaštitu, prije svega, života svakog pojedinca pogođenog kriznim utjecajima, a samim time i zaštitom dobara koja su neophodna za čovjekovu normalnu egzistenciju i rad. Prevencija je jedna od temeljnih postavki koncepta zaštite i spašavanja, jer ukoliko se ona na efikasan i efektivan način provedi, opasnost po čovjeka i širu društvenu zajednicu, te opasnost po materijalna i druga dobra neće moći doći do izražaja i implementiranja. Vrste kriznih (vanrednih) situacija u preduzeću KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo su raznolike i raznovrsne, te su njihovi uzroci, kako prirodnog, tako i antropološkog porijekla. Većina uzroka kriznih (vanrednih) situacija je antropološkog porijekla. To je ujedno i osnovni razlog što preduzeće već duži niz godina konstantno ide u finansijski deficit.

Navedeni zaključci, do kojih se došlo provedenim teorijskim istraživanjima, čine osnov sljedećih zaključaka relevantnih za implementiranje kriznog menadžmenta kao nove paradigme u preduzećima u Bosni i Hercegovini, s posebnim naglaskom na preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo. Naime, krizni menadžment je od krucijalnog značaja u djelovanju preduzeća, organizacija i institucija, svakako da će krizni menadžment i u budućnosti imati veoma veliku i značajnu, ako ne i presudnu ulogu u poslovnom i svakom drugom egzistiranju preduzeća. Krizni menadžment treba prepoznati i identificirati sve svoje potencijale, ali i greške i nedostatke. Kada krizni menadžment identificira svoje resurse i potencijale, te ih usmjeri na preveniranje i sprečavanje kriznih situacija, uspjeh je zagarantiran. Jedan od temeljnih ciljeva modernog kriznog menadžmenta je mogućnost pretvaranja poslovnih kriza u poslovnu priliku, te šansu za uspjeh. Na ovome će se, svakako, temeljiti i daljnja (buduća) egzistencija, ali i poslovni uspjesi preduzeća i organizacija. Krizni menadžment omogućava stalnu, preciznu i jasnu komunikaciju i saradnju svih aktera u kriznim situacijama, jer se jedino timskim radom i zalaganjem mogu implementirati postavljeni zahtjevi koncepta zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih i drugih dobara, uključujući i preduzeća kao temeljna materijalna dobra kojima društvo raspolaže i koje mu je na usluzi. Krizni menadžment kroz svoje zadatke upravljanja kriznim situacijama i rješavanje operativnih ciljeva i zadataka, omogućava implementiranje strateškog planiranja i upravljanja, koji su nezaobilazni faktori preveniranja i spriječavanja kriznih situacija. Sve ove aktivnosti olakšavaju procedure zaštite i spašavanja, a koje su izuzetno zahtjevne, složene i koje zahtjevaju koordinaciju svih aktera, od državnog nivoa do nivoa same individue.

Inkorporiranjem sistema upravljanja kriznim (vanrednim) situacijama će se omogućiti funkcioniranje i djelovanje preduzeća KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo u raznim i različitim vrstama režima rada, obzirom na činjenicu da ovi sistemi, koje omogućava krizni menadžment, imaju promjenjivu strukturu prilagodljivu različitim situacijama, raspolažu značajnom količinom potrebnih i relevantnih informacija, brzo se prilagođavaju nastalim okolnostima, te omogućavaju brzo i blagovremeno donošenje relevantnih i pozitivnih odluka u kriznim (vanrednim) situacijama, kao i onih odluka koje su usmjerene na prevenciju i sprečavanje kriznih (vanrednih) situacija.

Nadalje, inkorporiranje kriznog menadžmenta u rad i djelovanje preduzeća KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo omogućit će se još jedna izuzetno važna i značajna činjenica. Takvim pristupom će se omogućiti uspostavljanje i efikasno funkcioniranje sistema zaštite i spašavanja u kriznim (vanrednim) situacijama. Posebno će se moći dalje i značajnije razvijati i jačati saradnja sa nadležnim službama Civilne zaštite, što je svakako od posebnog

interesa za preduzeće, imajući u vidu njegovu veličinu, djelatnost i obuhvat, kao i samu društvenu odgovornost. Krizni menadžment će, kroz povećanje i motivacije samih zaposlenika, omogućiti njihovo veće i racionalnije zalaganje i promjenu stava da jedino zajedničkim snagama mogu prevazići i prevenirati krizne situacije kojima je preduzeće permanentno izloženo.

Krizni menadžment može jedini omogućiti da radnici preduzeća KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo ne budu jedan od uzročnika kriznih (vanrednih) situacija, već da budu konstruktivni dio napora za revitaliziranje preduzeća. Krizni menadžment je taj faktor koji ih može ujediniti u jednom zajedničkom smjeru, a to je vraćanje preduzeća KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo u poziciju rentabilnog i likvidnog preduzeća kojeg će krizne (vanredne) situacije zaobilaziti i koje neće moći imati bilo kakvog utjecaja na njegov rad i funkcioniranje. Angažman radnika u situacijama kada je potrebno zaštititi i spasiti preduzeće i materijalnu i drugu imovinu kojom raspolaže, uz pomoć jasnog i racionalnog upravljanja vođenog menadžmentom, svakako da neće doći u pitanje. Jasno je i nedvosmisleno da preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo treba, u budućem periodu, raditi na razvoju ljudskih resursa kojima raspolaže, a osobito u smjeru zaštite i spašavanja, te prevencije i sprječavanja kriznih (vanrednih) situacija.

Sistematizirani niz dokazanih **pomoćnih hipoteza**, oblikuju konačni rezultat istraživanja i potvrđuju postavljenju **generalnu (opću) hipotezu** da krizni menadžment ima presudnu važnost i utjecaj u zaštiti i spašavanju ljudi i imovine, te prevenciji i sprječavanju kriznih situacija, budući da se uvođenjem kriznog menadžmenta omogućava pravovremeno i organizirano upravljanje i preveniranje svih kriznih situacija kojima su izložena preduzeća i njihovi ljudski resursi u savremenom dobu, pa samim time i preduzeće KJKP “Vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Sarajevo.

## LITERATURA

### *Knjige i članci:*

1. Anić, Šime, Klaić, Nada, Domović, Želimir (2002): *Rječnik stranih riječi – tuđice, posuđenice, izrazi i fraze*. Zagreb: SANI-PLUS.
2. Atanacković, Ugleša (2011): *Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa*, Škola biznisa, broj 1.
3. Avelini-Holjevac, Ivanka, *Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost*, Zbornik radova s 4. Naučno – stručnog skupa sa međunarodnim učešćem “Kvalitet 2005”, Fojnica, 2005, str. 117-124.
4. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
5. Bajramović, Zlatan, *Upravljanje ljudskim resursima Državne agencije za istrage i zaštitu*, u „Zbornik radova: Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velika Gorica, Split, 2016, str. 337-348.
6. Bajramović, Zlatan, *Problemi savremenog upravljanja i rukovođenja sistemom zaštite i spašavanja u Bosni i Hercegovini*, u „Sarajevski žurnal za društvena pitanja, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2018, str. 81-95.
7. Borković, Ivo, *Upravno pravo* (VII izmijenjeno i dopunjeno izdanje), Narodne novine d.d., Zagreb, 2002, str. 24-25.
8. Brčić, Ruža (2018): *Organizacijske vrijednosti kao alat djelotvornosti javne uprave*, u: Musa, Anamarija (ur.) (2018): *Forum za javnu upravu; upravljanje učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung – Ured za Hrvatsku/Institut za javnu upravu.
9. Cingula, Marijan; Klačmer, Marina (2006): *Strategijski menadžment: bilješke sa seminarske nastave*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu.
10. Dujanić, Marčelo (2007): *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
11. Drucker, Peter (1995): *Post-capitalist Society*, Butterwoith Heinemann.
12. Đorđević-Boljanović, Jelena (2009): *Menadžment znanja*. Beograd: Datastatus.
13. Farazmond, Ali (2007): *Strategic Public Personnel Administration: Building and Menaging Human Capital for 21st Century*. London: Conecticut.



14. Glas, Miroslav (2001): *Poduzetništvo za 21. Stoljeće*. Ljubljana: GEA College, Ljubljana.
15. Gutošić, Halil; Drašković, Slavica (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Fakultet za javnu upravu.
16. Hodžić, Kadrija (2010): *Stanje privrede i mjere anticiklične ekonomske politike u Bosni i Hercegovini*, Stanje privrede i mjere ekonomske politike u 2010. godini.
17. Huseinbašić, Ćamil (1999): *Civilna zaštita*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu.
18. Huseinbašić, Ćamil (2006): *Rukovođenje i upravljanje u katastrofama*. Sarajevo: "Sejtarija" d.o.o.
19. Huseinbašić, Ćamil (2007): *Civilna zaštita u sistemu sigurnosti*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu.
20. Huseinbašić, Ćamil (2009): *Upravljanjem sistemom zaštite i spašavanja*. Sarajevo: Jordan studio d.o.o.
21. Ivanović, Vesna, *Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti*, Međunarodne studije, god. 14, br. 2, 2014, str. 9-29.
22. Jašarević, Faruk, Jašarević, Zlatan (2009): *Osnovi menadžmenta*. Sarajevo: Interlinea.
23. Jašarević, Faruk; Ermin, Kuka (2015): *Razvoj, regionalizacija i eurointegracije Bosne i Hercegovine – dileme i izazovi*. Sarajevo: Keli d.o.o.
24. Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin, *Poduzetništvo – poticajna snaga upravljanju krizom i jedan od ključnih faktora razvoja država u tranziciji*, u „Zbornik radova: Nauka, društvo, tranzicija“, Evropski defendologija centar/Centar za bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja Crne Gore "Defendologija", Banja Luka/Nikšić, 2015, str. 700-715.
25. Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin (2016): *Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) – sistemska potpora razvoju organizacije*. Sarajevo: Keli d.o.o.
26. Krummwnacher, Alfred (1981): *Krisenmanagement, Industrielle Organisation*. Zürich.
27. Kuka, Ermin (2010): *Menadžment u obrazovanju*. Sarajevo: Štamparija Fojnica d.o.o.
28. Levi-Jakšić, Maja; Komazec, Gordana, *Menadžment operacija* (drugo izdanje), Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
29. Lisica, Darwin (2012). *Oružje*. Sarajevo.
30. Mašić, Branislav (2010): *Menadžment*. Beograd, Univerzitet Singidunum.

31. Mešić, Ishak (2006): *Osnove strategije razvoja trgovine u Bosni i Hercegovini*, Pregled-časopis za društvena pitanja, broj 3, str. 115-126.
32. Müller, R., *Corporate Crisis Management*, Long Range Planning, 1985, Vol. 18, No. 5, str. 38-48.
33. Nadoveza, Boško; Pešić, Helena (2014): *Ekonomika preduzeća*. Brčko: Evropski univerzitet Brčko Distrikt Bosne i Hercegovine.
34. Novak, Božidar (2001): *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza Press.
35. Oldcorn, Roger (1990): *Menadžment*. Sarajevo: Svjetlost.
36. Omeragić-Bedenik, Nidžara (2003): *Kriza kao šansa – Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
37. Osmanagić-Bedenik, Nidžara (2010). *Krizni menadžment: teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, str. 101-118.
38. Perić, Nenad, *Planiranje medija i medijskih kampanja*, Čigoja Štampa, Beograd.
39. Petrović, Pero (2000): *Menadžment rizicima na tržištu kapitala*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
40. Petrović, Pero; Živković, Aleksandar, *Sistem upravljanja i planiranje u vanrednim situacijama*, Zbornik radova sa Međunarodne naučne konferencije MENADŽMENT 2010, Kruševac (Srbija), 17-18. mart 2010, str. 451-457.
41. Piling, Nik (2008): *Vrhunski menadžer*. Beograd: IPS Media.
42. Pržulj, Živka (2006): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Banja Luka: FPIM.
43. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o.
44. Rupčić, Nataša (2018): *Suvremeni menadžment teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
45. Sajfert, D. Zvonko; Lazić, Jelena; Cvijanović, M. Janko (2007): *Ciljevi menadžera*. Beograd: Ekonomski institut.
46. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološkić-Vokić, Nina (2008): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
47. Slatter, Stuart; Lovett, David (2011): *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga.
48. Softić, Senad (2011): *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
49. Stiglitz, E. Joseph, *Globalizacija i dvojbe koje izaziva*, Algoritam, Zagreb, 2004.

50. Stojanović, Ratko (1984): *Zaštita i spašavanje ljudi i materijalnih dobara u vanrednim situacijama*. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
51. Suša, Budislav (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Cekom – books d.o.o.
52. Škrtić, Marica (2008): *Osnove poduzetništva*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
53. Šunje, Aziz (2002): *Top – menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada.
54. Termiz, Dževad, Milosavljević, Slavomir (1999): *Uvod u metodologiju politikologije*. Sarajevo: DAX-Trade.
55. Termiz, Dževad (2009): *Metodologija društvenih nauka, drugo dopunjeno i prošireno izdanje*. Lukavac: NIK “Grafit“.
56. Termiz, Dževad (2014): *Specifičnosti metodologije istraživanja u bezbjednosnoj djelatnosti*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu.
57. Thompson, A. Arthur, Strickland, J. Alonzo (2008): *Strateški menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
58. Töpfer, A, *Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Oder Chance?* Neuwied, Kriftel, Luchterhand, 1999, str. 16, Birker, K., Pepels, W., (Hrsg.), *Handbuch Krisenbewußtes, Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung*, Cornelsen, Berlin, 2000.
59. Vesić, Dobrica, *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, u „Zbornik radova sa Međunarodne naučne konferencije MENADŽMENT 2010“, Kruševac (Srbija), 17. – 18. mart 2010.
60. Vežić, Aida; Goran Mirašćić (2010): *Podrška za hrabrost i ideje malih i srednjih preduzeća: Programi Zajednice za poduzetništvo i inovacije*. Sarajevo: Asocijacija Alumni Centra za interdisciplinarne postdiplomske studije (ACIPS).
61. Vodopija, Štefaniya (2006): *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*. Rijeka: Naklada Žagar d.o.o.
62. Vujaklija, Milan (1954): *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta.
63. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold (1998): *Menadžment* (deseto izdanje). Zagreb: MATE d.o.o.

*Ostali izvori:*

1. *Analiza poslovanja preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine u 2013. godini*, Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo, juli 2014.

2. *Dejtonski mirovni sporazum – Aneks 2*, JP NIO Službeni list RBiH Sarajevo, 1995.
3. *Ekonomska enciklopedija I* (drugo izdanje), Savremena administracija, Beograd, 1986.
4. *Izveštaj o blokiranim računima u Jedinstvenom registru računa Centralne banke Bosne i Hercegovine*, Centralna Banka Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 1. juli 2019.
5. *Plan zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara vezano uz nCoV bolesti KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo.*
6. *Pocjena potreba za oporavkom i obnovom u Bosni i Hercegovini*, Poplave 14. -19. maj 2014.
7. *Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine*, 2008.
8. *Statut KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o Sarajevo*, Sarajevo, 2013.
9. *Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Hercegovačko-neretvanskom kantonu 2012.-2020*, Mostar, 2012.
10. *Ugovora o međusobnim pravima i obavezama u vršenju poslova zaštite i spašavanja iz nadležnosti KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo*, broj 22-03-44-2151-7/18, od 08.10.2018.

*Internet izvori:*

1. <http://www.viksa.ba>
2. <http://www.rifin.com>
3. <http://www.poslovni forum.hr>
4. <http://www.prokolekt.ba>

## BIOGRAFIJA

Enes Hajdarević, rođen 01.04.1980 godine u Sarajevu, gdje je završio osnovno i srednje obrazovanje. Prvi ciklus studija završava na Univerzitetu u Sarajevu – Fakultet političkih nauka, odsjek Sigurnosne i mirovne studije gdje upisuje i drugi ciklus studija na istom fakultetu.

Zaposlen je u KJKP "Vodovod i kanalizacija d.o.o. Sarajevo na poslovima

"Rukovodilac službe opštih poslova unutrašnje zaštite i zaštite na radu.

Oženjen, otac dvoje djece.

## **IZJAVA O PLAGIJARIZMU**

Kao student magistarskog studija na Fakultetu političkih nauka Univeziteta u Sarajevu potpisujem izjavu da sam upoznat sa Zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo i Etičkom kodeksu Univerziteta u Sarajevu.

Ovom izjavom potvrđujem da sam magistarski rad napisao samostalno i koristeći se isključivo navedenom bibliografijom, te da ovaj rad nije korišten pri bilo kakvom drugom ocjenjivanju.

Saglasan sam da jedan primjerak mog rada bude javno dostupan preko biblioteke Fakulteta političkih nauka.

Mjesto/datum \_\_\_\_\_

Potpis \_\_\_\_\_