

Dragutin Funda¹

DOPRINOS MEĐUNARODNIH NORMA U RJEŠAVANJU POSLOVNIH KRIZA

CONTRIBUTION OF INTERNATIONAL STANDARDS IN RESOLVING THE CRISIS OF BUSINESS

Abstrakt

Kvaliteta je strateški cilj organizacije. Njezina visoka razina i stalno poboljšavanje primarno je za sve poslovne procese i zaposlenike, što vodstvo organizacije stavlja pred nove izazove, ponajprije kako upravljati kvalitetom.

Stalne promjene u gospodarskom, pravnom i političkom okružju, a naročito u području tehnologije proizvoda i procesa te informacijskih tehnologija, uvjetovale su potrebu prilagođavanja svih dijelova i funkcija organizacija dinamici tih promjena.

Ukoliko se promjene pravovremeno ne predvide, i ne dočeka ih se adekvatno spremno, dolazi do krize. Ako organizacija nema jasno definirane procedure krizna situacija može prerasti u katastrofu s nesagledivim posljedicama.

One organizacije koje primjenjuju međunarodne norme u cilju ispunjavanja zahtjeva i zadovoljavanja sve većih težnji za poslovnom sigurnošću, spremnije su za djelovanje u slučaju krize. Primjena međunarodnih norma može pomoći kriznom menadžmentu u rješavanju poslovnih kriza.

Ključne riječi: norma, normizacija, kriza, poslovna kriza, krizni menadžment, upravljanje rizicima.

Abstract

Quality is a strategic objective of the organization. Her high level and continuous improvement is primarily for business processes and employees, which puts new challenges to leadership of the organization, particularly how to manage quality.

Constant changes in the economic, legal and political environment, particularly in the area of technology products and processes and information technology have resulted in the need to adapt all parts of the organization functions to the dynamics of these changes.

If you can not predict changes in a timely manner, and not be adequately prepared, there is a crisis. If the organization does not have clearly defined procedures for crisis situations it can turn into a disaster with unforeseeable consequences.

Those organizations that implement international standards in order to meet requirements and satisfy the growing aspirations of business confidence are

¹ Dr. sc. Dragutin Funda, profesor Visoke škole za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti «Baltazar Adam Krčelić» Zaprešić, Hrvatska.

readier to act in a crisis. Application of international standards can help crisis management in resolving the business crisis.

Key words: *standards, standardization, crises, business crises, crisis management, risk management.*

1. ZNAČENJE NORMA I NORMIZACIJE U DANAŠNJEMU DRUŠTVU

O normama² najčešće uopće ne razmišljamo dok nam njihovo nepostojanje ne stvori teškoće. Tek tada postajemo svjesni da su norme veoma važan dio našega svakodnevnog života. Od buđenja, tijekom dana, na svakome koraku i u baš svakoj životnoj situaciji norme su, iako na prvi pogled nevidljive, bitan dio našega života. One pomažu da naš život bude sigurniji, jednostavniji, zdraviji, lakši ili jednostavno ugodniji, i to čini norme «*conditio sine qua non*» suvremenog poslovanja i trgovine.

Da nema norma, svijet bi stao. Kolabirali bi promet i trgovina. Internet jednostavno ne bi funkcionirao. Poremetile bi se ili prestale raditi stotine tisuća sustava ovisnih o informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji – od bankarstva do zdravstvene zaštite, kontrole zračnog prometa, hitnih službi do službi spašavanja, pa čak i međunarodne diplomacije. Mnogi aspekti modernoga svijeta u velikoj su mjeri ovisni o normama.

Teško je prenamagati važnost norma u svakodnevnome životu. Razmislimo samo koje su sve norme uključene u čitanje ovog članka. Ako sjedimo pred računalom, tu su stotine norma koje se odnose na rad računala, pristup internetu, definiranje fontova i oblikovanje samog teksta. Ako čitamo poruku na papiru, veličina papira vjerojatno je u skladu s normom koja pojednostavljuje proces tiska i distribucije. Izvor napajanja za računalo ili pisač, rasvjeta, grijanje i klimatizacija, sve se to u nekoj mjeri oslanja na norme.

Zamislamo kako bi bez norma bilo teško, ili čak opasno obavljati obične, svakodnevne zadatke. Sigurnosne norme za strojeve štite nas na radu i u igri. Kod kuće norme održavaju električne uređaje priključenima na nacionalnu elektroopskrbnu mrežu i omogućavaju sukladnost hladnjaka i klimatizacijskih uređaja s ekološkim zahtjevima radi sprječavanja globalnog zagrijavanja. Audiosustavi, televizori, DVD playeri, mobilni telefoni, i WiFi uređaji u skladu su s normama koje ih čine kompatibilnima s drugim sustavima. Od mobilnog videa i glazbe do on-line obrazovanja, telemedicine, elektroničkog bankarstva i satelitskih navigacijskih sustava za automobile i zrakoplove – gdje bismo bili bez norma u svijetu koji je u sve većoj mjeri umrežen.

Terminološki, norma je latinska riječ i znači *pravilo*. Norma «...označava jedan određeni, poželjni ili obavezni način postupanja».³ U normi se izražava model, tip, uzor ili način djelovanja koji je poželjno ili obavezno postići odnosno realizirati.

Norma je «pravilo postupanja» i zajednički temelj za mjerenje napretka, prihvatljivosti i postignuća. Norma omogućava prodaju dobara i usluga, uklanjajući trgovinske zapreke. Norma osigurava uspjeh na tržištu.

«Norma je poznata i priznata mjera za određenu kvantitativnu ili kvalitativnu veličinu u okviru određene socijalne zajednice. Ako je prihvaćena običajno, društveno i/ili zakonski, norma postaje pravilo, uzorak ili propis.»⁴

² Norma je hrvatski naziv za dokument koji se naziva standard (engleski), norme (francuski), norm (njemački).

³ Pavićević, V.; *Osnovi etike*, Beogradski izdavačko-grafički zavod, Beograd, 1974., str. 97.

Norme se temelje na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim rezultatima sa ciljem postizanja boljitka zajednice. Norme doprinose unaprjeđivanju sigurnosti, zdravlja, kvalitete okoliša i poboljšavanju životnog standarda. Norme potiču očekivanja korisnika da će kupljeni proizvod biti siguran, pouzdan i prikladan za uporabu.

Veliki dio tehnološkog napretka i mnoga znanstvena postignuća ugrađena su u norme. Svakodnevica je nezamisliva bez brojnih proizvoda i usluga koji su u određenim normama u svim područjima ljudskog života.

Norme pomažu pristupu novim tržištima, stvaranju novih industrijskih grana i ostvarivanju potencijala novih tehnologija. Norme imaju značajan utjecaj na gospodarstvo⁵: pridonose rastu produktivnosti, imaju pozitivan utjecaj na izvoz, pridonose međunarodnoj konkurentnosti proizvoda, makroekonomski donose veće koristi nego što su to koristi za pojedinu industriju, pružaju informacije koje smanjuju mogućnost da dođe do tržišnoga neuspjeha i nepotpunih informacija, omogućavaju i olakšavaju komunikaciju tržišnih partnera koji mogu imati ista očekivanja o proizvodu te otklanjanju sumnji da će pojedine sastavnice odgovarati njihovome zajedničkom proizvodu itd.

Norme pridonose transparentnosti značajka pojedinih nacionalnih tržišta, naročito za inozemne proizvođače i potrošače te potiču i olakšavaju odluke o stranim ulaganjima. Sudjelovanje svih zainteresiranih strana u razvoju međunarodnih norma, bilo da se radi o organizacijama, industrijskim kompanijama ili nacionalnim vladama, bitno je kako bi se osiguralo da njihova budućnost ostane «svijetla» i obećavajuća.

Normizacija⁶ je podrška gospodarstvu i tehnička podrška suvremenom zakonodavstvu. Normizacija olakšava međunarodnu trgovinu. Normizacija je u službi zaštite potrošača.

Ciljevi normizacije su: osiguravanje prikladnosti nekog proizvoda, procesa ili usluge da u određenim uvjetima služi svojoj namjeni, ograničavanje raznolikosti izborom najpovoljnijeg broja tipova ili veličina, osiguravanje spojivosti i zamjenjivosti raznih proizvoda, osiguravanje zaštite zdravlja, sigurnosti, zaštite okoliša i zaštite potrošača, uklanjanje tehničkih zapreka u trgovini.

Značenje normizacije za gospodarstvo je vrlo veliko jer daje najbolja tehnička i ekonomska rješenja za proizvode i postupke, omogućava uvođenje specijalizacije i kooperacije u proizvodnju, određuje metode za ispitivanje kvalitete proizvoda, omogućava racionalizaciju u proizvodnji i time ograničava i ukida zastarjele i neupotrebljive tipove i dimenzije, smanjuje asortiman proizvoda na optimalnu mjeru, omogućava smanjenje zaliha, pospješuje automatizaciju proizvodnje te rješava tehničko-ekonomske probleme.

Normizacija sve više postaje svjetski proces.⁷ Gospodarske integracije raznih razina i zemljopisnih i političkih opsega te stvaranje globalnoga tržišta, novi način razmišljanja i djelovanja prema kojemu nacionalne normizacije u smislu nezavisnog i autonomnog uređenja određenih područja na razini pojedinih država gube smisao i

⁴ Injac, N.: *Mala enciklopedija kvalitete I. dio – Upoznajmo normu ISO 9000*, Oskar, Zagreb, 1998., str. 22.

⁵ Jaram, V.: *Značenje normizacije u suvremenome svijetu*, u HZN Glasilu, službenom glasilu Hrvatskog zavoda za norme, broj 6., str. 16. – 17., Hrvatski zavod za norme, Zagreb, 2007., str. 16.

⁶ Normizacija je hrvatski naziv za djelatnost koja se naziva standardization (engleski), normalisation (francuski), normung (njemački).

⁷ Funda, D.: *Potpuno upravljanje kvalitetom*, Kigen, Zagreb, 2008., str. 98.

znatno potiču normizacije više razine – regionalne i posebno međunarodnu normizaciju.

Regionalna normizacija – sudjeluju odgovarajuća tijela samo jednoga zemljopisnog, političkog ili ekonomskog područja, npr. europska normizacija: (Europski odbor za normizaciju) *European Committee for Standardization – CEN*⁸, (Europski odbor za elektrotehničku normizaciju) *European Committee for Electrotechnical Standardization – CENELEC*⁹, (Europski institut za telekomunikacijske norme) *European Telecommunications Standards Institute – ETSI*.¹⁰

Međunarodna normizacija – sudjeluju odgovarajuća tijela svih država svijeta: (Međunarodno elektrotehničko povjerenstvo) *International Electrotechnical Commission – IEC*¹¹, (Međunarodna organizacija za normizaciju) *International Organisation for Standardization – ISO*¹² i (Međunarodna telekomunikacijska unija) *International Telecommunication Union – ITU*.¹³

Rad međunarodnih organizacija na razvoju međunarodnih norma otvara tržišta, ali i pridonosi zaštiti okoliša, sigurnosti, zdravlju i pristupu informacijama i znanju. Međunarodne norme u sve većoj mjeri pomažu u uklanjanju prepreka između bogatih i siromašnih država. Normizacija pomaže u osiguravanju veće kvalitete po nižoj cijeni, tako što potiče konkurenciju među trgovcima. Potrošačima olakšava da pri kupnji odaberu opremu ili usluge na temelju obaviještenosti.

Danas, uz shvaćanje da norme mogu nadaleko proširiti tržište za tehnološke inovacije, industrija ulaže milijarde dolara u normizaciju. Norme potiču zdravu trgovinu i pravičnu cijenu. Globalne norme razvijene pomoću otvorenih procesa i konsenzusom svih zainteresiranih strana omogućavaju pristup globalnim tržištima.

Internacionalizacijom norma smanjuju se ekološki i sigurnosni rizici, povećava kvaliteta i pouzdanost materijala, proizvoda, procesa i sustava, ujednačava se, pojednostavljuje i pojeftinjuje razvoj, proizvodnja, pružanje usluga i održavanje te povećava protok roba i liberalizacija tržišta. Temeljni smisao internacionalizacije norma u svjetskom, globalnom smislu svakako je izbjegavanje protekcionizma, zaštita država u razvoju, stvaranje jedinstvenog svjetskog tržišta, očuvanje ekološkog planetarnog sustava, širenje i prihvaćanje najnovijih globalnih tehničkih i tehnoloških znanja, izgradnja jedinstvenog svjetskog komunikacijskog sustava.

2. KRIZA

2.1. Kriza i krizne situacije

Etimološki, riječ kriza dolazi od grčke riječi *krisis*, što znači prijelom, polazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu,¹⁴ što se u teoriji kriznog menadžmenta pretežito tumači kao trenutak presudne odluke, vrijeme preokreta, točka ili razdoblje vremena od čijeg ishoda zavisi smjer daljnjeg razvoja neke situacije. U Staroj Grčkoj riječ kriza označavala je, dakle, mišljenje, prosudbu, odluku. U suvremeno doba kriza označava tešku situaciju, osobito kad treba žurno

⁸ www.cen.eu

⁹ www.cenelec.org

¹⁰ www.etsi.com

¹¹ www.iec.ch

¹² www.iso.org

¹³ www.itu.int

¹⁴ *Filozofijski rječnik*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989., str. 182.

donijeti važnu i ispravnu odluku koja uključuje društvenu, političku, ekonomsku ili osobnu žrtvu.

Krizne situacije su stare koliko i čovječanstvo. Izgonom iz raja prvi potomci našli su se u ne toliko ugodnom okruženju. Opasnosti su se pojavljivale sa svih strana. Opstojali su samo oni koji su imali mogućnost predviđanja, adekvatne pripreme i reakcije na opasnosti.

Iz prvih pokušaja suživota s okruženjem, pa kroz stoljeća, razvila se znanost koja ima za cilj predvidjeti, unaprijediti i zaštititi čovjeka od mogućih opasnosti. Ukoliko se opasnosti ipak dogode potrebno je organizirati rukovođenje resursima u cilju sanacije te osigurati mehanizme da se iste ne ponove.

Kriznoj situaciji uvijek prethodi opasnost. Opasnost je događaj, fenomen ili ljudska aktivnost koja se pojavljuje iznenada. Ako se u tome trenutku ne reagira ispravno, krizna situacija može prerasti u katastrofu.

Krize nisu nesavladive i nemaju uvijek katastrofalne posljedice. Takve mogu postati u uvjetima zanemarivanja indikatora krize, izostanka kriznog menadžmenta i omogućavanja da se njezini negativni potencijali razviju.

Krize su u životu neizbježne. Neke od njih se teže, neke lakše predviđaju. Događaju se u određenim fizičkim i socijalnim uvjetima. Njihov nastanak i razvoj u određenoj mjeri moguće je kontrolirati.

Kriza sadrži i potencijale iz kojih može nastati neka nova, pozitivna kvaliteta. Međutim, kriza je, ponajprije, neželjeni događaj jer sadrži prijetnju ključnim vrijednostima.

Iz krize se može i mora učiti. Ona bi zapravo trebala završiti pozitivnim ishodom. Iz nje se može izaći ojačan. Ipak, kriza nikako nije poželjna.

Uzroci mogućih kriza mogu biti:¹⁵ nesreće i prirodni događaji, katastrofe povezane sa zdravljem i okolišem, tehnološki incidenti, ekonomske i tržišne sile, zaposlenici izvan kontrole. Mnoge krize pojavljuju se kao naizgled beznačajni problemi. Važno je uočiti znakove krize u nastajanju jer se kriza može spriječiti prije nego postane opasnost.

Krize su oduvijek s nama. Obilježavaju stoljeća, pod njihovim utjecajem izmijenila su se društva i kulture. Krize su integralni dio povijesti; to će biti i u budućnosti. Povijest se ne sastoji samo od kriza, nesreća i katastrofa. Međutim, ovi događaji imaju dramatičan utjecaj na društvo, oblikujući ideje i ponašanja ljudi u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.

Krize i katastrofe iznenađivat će nas i u budućnosti. Nitko ne želi da se ovi događaji dogode, a oni se ipak događaju. Nitko ne očekuje da se dogode baš sada, a oni se uvijek događaju u nepogodnom trenutku. Nitko ne očekuje da se dogode baš ovdje, a oni se događaju u našoj državi. Vrijeme je da se ovi događaji shvate ozbiljno, da se iz njih uči i da se ta znanja primjenjuju kako bi se ubuduće izbjegle ili barem ograničile njihove štetne posljedice.

2.2. Poslovna kriza

U ekonomiji su se krize promatrale najprije u kontekstu ukupnoga gospodarstva. Nastankom poslovne ekonomije dolazi se i do pojave poslovne krize. «Kriza je promjena – bilo nagla ili postupna – koja donosi neki ozbiljan problem koji

¹⁵ Luecke, R.: *Upravljanje kriznim situacijama*, Zgombić&Partneri, Zagreb, 2005., str. 22.- 34.

treba odmah riješiti. U poslovanju, kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenima, ugledu ili financijskom rezultatu tvrtke.»¹⁶

Poslovna kriza je situacija: u kojoj je ugroženo ostvarivanje najvažnijih ciljeva organizacije (primjerice, opstanak), u kojoj nema vremena za odgovor organizacije, koja je iznenadila menadžment svojom pojavom i koja izaziva visoku razinu stresa.

Poslovna kriza je neplaniran i neželjeni proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Primarni ciljevi su ciljevi čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. Riječ je o egzistencijalnim ciljevima organizacije: očuvanje platežne sposobnosti, postizanje minimalne dobiti, pokriće troškova, izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka, stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala za uspjeh.

Poslovne krize nastaju ako organizacija nije anticipirala ili na vrijeme odgovorila na promijenjene okolnosti svojeg poslovanja.¹⁷ Kriza organizacije je stanje koje karakterizira dezorganizacija, propuštene prilike na tržištu, nestabilnost cijena, loša radna klima, slaba motivacija zaposlenika itd.

Izvori organizacijskih problema mogu biti: narušavanje organizacijske discipline odnosno nepoštivanje organizacijskih pravila i procedura, neuspješno provedene promjene prilikom uvođenja novih tehnologija, sukobi itd.

I loš menadžment (nekompetentnost, funkcionalna perspektiva, autokratsko upravljanje, spajanje funkcija predsjednika upravnog odbora i generalnog direktora, neizbalansiran ili neaktivan upravni odbor, mala upravljačka dubina) ima za posljedicu organizacijsku neuspješnost odnosno može doprinijeti nastajanju organizacijskog problema.

Kriza može pogoditi bilo koju organizaciju bez obzira na veličinu, i u bilo koje vrijeme. Karakteristično je za sve krize da one dolaze iznenada i neočekivano, i u sebi skrivaju izvjesnu prijetnju i opasnost za organizaciju.

U kriznoj situaciji zaposlenici i uprava uglavnom nisu sposobni da postignu, ostvare ili zadrže važne vrijednosti, ciljeve i resurse. Zato kriza deluje destruktivno odnosno dezintegrirajuće. Kriza djeluje na način da «poremeti» sustav koji nije navikao na promjenu. Kriza nije ništa drugo nego promjena za koju se uvijek možemo pripremiti i spremno je dočekati.

Gotovo svakodnevno slušamo ili čitamo o štrajkovima, nesrećama, elementarnim nepogodama, stečajevima poslovnih subjekata itd. Zajedničko navedenim događanjima jeste činjenica da ukoliko se pravovremeno ne predvide, i ne dočeka ih se adekvatno spremno, dolazi do krize. Ako organizacija nema jasno definirane procedure krizna situacija može prerasti u katastrofu s nesagledivim posljedicama.

Organizacija koja ima razrađene procedure nastoji krizu rješavati u etapi opasnosti, pa rijetko kad dođe do katastrofe. Organizacija koja nema utvrđene procedure ne primjećuje opasnost i reagira tek kad je u krizi. Nespremnost u tom slučaju vrlo često vodi u katastrofu. Uznapredovala poslovna kriza može se prevladati jedino mjerama koje temeljito mijenjaju postojeću strukturu organizacije.¹⁸

2.3. Krizni menadžment

¹⁶ Isto, str. 15.

¹⁷ Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 187.

¹⁸ Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa; Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str. 11.

Gospodarske organizacije sve više uviđaju značenje kriznog menadžmenta u poslovanju. Danas svaka veća organizacija koja se bavi proizvodnjom posebnu pozornost posvećuje upravljanju krizama prepoznajući to kao svoju važnu funkciju, ali i kao dio organizacije.

Ne postoji pouzdana formula za život u kriznom okružju jer krize stavljaju na kušnju sve što je ranije naučeno. Suočavanje s promjenama i mnogim nepoznicama nadilazi ključne kompetencije uprave organizacija u prevenciji i upravljanju krizama. Potreba da se upravlja neizvjesnostima ukazuje da je kvalitetno upravljanje rizikom najbolji krizni menadžment i da je u temelju kulture kriznog menadžmenta razumijevanje menadžmenta kao procesa koji vodi izbjegavanju krize.

«Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.»¹⁹ Krizni menadžment shvaća se kao aktivnost koja je neophodna za savladavanje situacija koje ugrožavaju egzistenciju organizacije. Krizni menadžment je disciplina menadžmenta koja se bavi sprječavanjem pojave problema, kao i upravljanjem, čime se osigurava preventiva.²⁰ Riječ je o posebnom načinu upravljanja kojemu je zadatak savladati sve procese koji mogu bitno ugroziti ili onemogućiti daljnji opstanak organizacije.

Krizni menadžment je niz međusobno povezanih prosudba ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu predstavljati veliku opasnost za glavne proizvode organizacije, procese, zaposlenike, okružje i zajednicu. Krizni menadžment obuhvaća i niz aktivnosti dizajna, redizajna i primjene ključnih planova, procedura i mehanizama za otkrivanje, sprječavanje, pripravnost, zaustavljanje, oporavak i učenje.

U institucionalnom smislu pod kriznim menadžmentom podrazumijevaju se osobe koje kao predstavnici vlasnika ili snagom zakona vode organizacije u krizi sa ciljem njezinoga saniranja.

Uvjeti suvremenoga tržišta stavljaju sve brojnije i složenije zahtjeve pred organizacije. Traži se inovativnost, brzo i pravovremeno reagiranje, fleksibilnost, profitabilnost i dosljednost u zadovoljavanju različitih potreba korisnika. Navedeno nije moguće ostvariti bez učinkovitog kriznog menadžmenta.

Krizni menadžment je tehnika ili alat za ostvarivanje ciljeva.²¹ Učinkovitost kriznog menadžmenta povećava lojalnost i zadovoljstvo korisnika, rast tržišnog udjela, smanjuje troškove, povećava produktivnost i profit te zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

Krizni menadžment mora djelovati brzo kako bi utvrdio uzrok krize, uklonio ga i u konačnici, uz što manju štetu, riješio krizu. U tom smislu, krizni menadžment je dio šireg sustava organizacijskog upravljanja rizikom.²²

Uspješni krizni menadžment obuhvaća sve etape krize organizacije: potencijalna kriza, latentna kriza, akutna/savladiva kriza i akutna/nesavladiva kriza.

Anticipativno upravljanje krizom (preventivno djelovanje) najbolji je način upravljanja krizom.²³ Ostvaruje se, ponajprije, jačanjem individualne i socijalne

¹⁹ Isto., str. 16.

²⁰ Papić, Lj., Nenadić, D.: *Strukturiranje funkcije kvaliteta*, Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Prijedor, 2006., str. 16.

²¹ Stoilković, V., Veljković, B., Stoilković, P., Jevremović, D.: *Promenama do svetske klase: Poboljšanje i reinženjering procesa*, CIM College i Mašinski fakultet u Nišu, Niš, 1998., str. 13.

²² Luecke, R.: *Upravljanje kriznim situacijama*, Zgombić&Partneri, Zagreb, 2005., str. 15.

²³ Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa; Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str. 59.

kompetentnosti uprave te uporabom instrumenata koji omogućavaju prijelaz na novi smjer. Osmanagić Bedenik u najvažnije instrumente anticipativnog upravljanja krizom ubraja upravljanje rizicima, bonitet organizacije, politika fleksibilnosti te sustav ranog upozorenja.

Svrha je preventivnog djelovanja uspostavljanje visoke spremnosti prema latentno prisutnim i budućim promjenama temeljnih varijabli te jačanje kompetentnosti menadžmenta.

Krizni menadžment prati sve etape kriznog razvoja, nastoji preventivno djelovati, a u krajnjem slučaju djeluje kad je kriza već nastupila. Krizni menadžment pomaže u izbjegavanju strateških kriza te preventivnim djelovanjem ublažava posljedice krize uspjeha i likvidnosti.

Krizni menadžment je načelo upravljanja u cilju izbjegavanja razvoja krize, a kad se dogodi kriza, za što brži, učinkovitiji oporavak organizacije. Krizni menadžment daje sustavne i konstruktivne odgovore na krizne situacije.

Poslovna kriza potiče konflikte. U okviru kriznog menadžmenta važno je upravljati konfliktima tako da oni pridonose konstruktivnom izlasku iz krize.

Učinkoviti krizni menadžment pomaže da se: na najvišu razinu dovede blagostanje i produktivnost svih zaposlenika, zaustave povrede ljudi, pojava bolesti i smrtnih slučajeva kroz radne aktivnosti, poboljša ugled organizacije kod korisnika, konkurenata, isporučitelja i drugih interesnih skupina, izbjegnu štetni učinci poslovanja, potaknu bolji odnosi s izvođačima i učinkovitije realizaju aktivnosti, minimizira mogućnost pravnih postupaka i zakonskih kazni kao posljedica neadekvatnog upravljanja.

Krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepotrebno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja organizacijom u kojemu se u mnoštvu poslovnih odluka prosuđuju rizici i šanse te u kojemu se, osobito pri povećanoj nesigurnosti i brzim promjenama, ne mogu isključiti krizne situacije. Prepoznavanje postojećih potencijala, osim sagledavanja grešaka i nedostataka, odlučujuće je za ovladavanje krizom.

3. DOPRINOS MEĐUNARODNIH NORMA U RJEŠAVANJU POSLOVNIH KRIZA

U organizacijama se nerijetko provode rasprave o tome treba li uvesti «cjeloviti pristup upravljanju rizikom» (holistic risk management), «korporacijsko upravljanje rizikom» (enterprise risk management), ili «cjelovito korporacijsko upravljanje rizikom» (enterprise-wide risk management). Uspješne organizacije rade na identifikaciji rizika uključenih u postizanje njihovih ciljeva i upravljaju njima kako bi osigurale uspješan ishod.

Upravljanje je rizikom integralni dio dobrog menadžmenta. To je iterativni proces koji je najbolje ugrađen u postojeću praksu i poslovne procese. Učinkoviti je sustav upravljanja rizikom kombinacija organizacijske kulture (vjerovanja, vrijednosti i ponašanja), procesa i struktura koje su usmjerene prema ostvarenju potencijalnih dobitaka, dok se istovremeno izbjegavaju i ograničavaju gubici.

Upravljačka struktura u organizaciji treba osigurati da svi rizici imaju «vlasnika» koji su odgovorni za upravljanje njima i koji imaju ovlaštenje za donošenje odluka povezanih s upravljanjem rizikom.

Rizik menadžeri stalno su u potrazi za najkorisnijim procesima i smjernicama za upravljanje rizikom i suočavaju se s teškim zadatkom pri odlučivanju što

preporučiti njihovim upravama. Međunarodna normizacijska zajednica aktivno se uključila u rješavanje navedenih problema.

U cilju ispunjavanja zahtjeva i zadovoljavanja sve većih težnji za poslovnom sigurnošću poželjno je da organizacije primjenjuju norme.²⁴ Norme doprinose unaprjeđivanju sigurnosti, zdravlja, kvalitete okoliša i poboljšanju životnog standarda. Norme potiču očekivanja korisnika da će kupljeni proizvod biti siguran, pouzdan i prikladan za uporabu. Veliki dio tehnološkog napretka i mnoga znanstvena postignuća ugrađena su u rezultate normizacije. Svakodnevica je nezamisliva bez brojnih proizvoda i usluga koji su u određenim normama u svim područjima ljudskog života.

Norma *ISO 9001:2008, Quality management systems – Requirement*,²⁵ predstavlja međunarodni konsenzus o dobroj praksi upravljanja. Cilj je organizacijama dati smjernice za trajno unaprjeđivanje poslovanja. Uvođenjem, dokumentiranjem i održavanjem sustava upravljanja kvalitetom korisnicima se pokazuje da organizacija poštuje preuzete obveze i da je u mogućnosti zadovoljiti njihove potrebe za kvalitetom proizvoda/usluga.

Sustav upravljanja okolišem, koji je definiran međunarodnom normom *ISO 14001:2004, Environmental management systems -- Requirements with guidance for use*,²⁶ temelji se na nastojanju uprave da poštuje propise, omogući trajna poboljšavanja te spriječi zagađivanje okoliša.

Sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika *OHSAS 18001:2007, Occupational health and safety management systems. Requirements*,²⁷ razvijen je kako bi pomogao organizacijama kreirati ciljeve iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika.

*HACCP - Hazard Analysis Critical Control Point*²⁸ je sustav upravljanja sprječavanjem rizika kakvi smanjuju sigurnost hrane i pića, a primjenjuje se na sve proizvodne postupke. Norma za sustav upravljanja hranom *ISO 22000:2005, Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain*,²⁹ je međunarodna norma koja opisuje sustave upravljanja sigurnošću hrane.

Međunarodna norma *ISO/IEC 27001:2005, Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements (ISO/IEC 27001:2005)*,³⁰ definira zahtjeve za uspostavljanje, primjenu, rad, nadzor, provjeru, održavanje i unaprjeđivanje dokumentiranog sustava upravljanja sigurnošću informacija u kontekstu cjelokupnih poslovnih rizika organizacije.

Međunarodna norma *SA 8000:2008 Social Accountability 8000*,³¹ primjenjiva je na sve veće i manje organizacije koje žele održavati dostojne uvjete za rad svojih zaposlenika. ISO je pokrenuo razvoj buduće norme *ISO 26000* koja će davati dragovoljne upute o društvenoj odgovornosti organizacija.

²⁴ Deming, E., W.: *Kako izaći iz krize*, PS Grmeč, Beograd, 1996., str. 227.

²⁵ *ISO 9001:2008, Quality management systems – Requirements*, Fourth edition, 2008.

²⁶ *ISO 14001:2004, Environmental management systems -- Requirements with guidance for use*, 2004.

²⁷ *OHSAS 18001:2007, Occupational health and safety management systems. Requirements*, 2007.

²⁸ *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) system and guidelines for its application*, Annex to CAC/RCP 1-1969, Rev. 3, 1997.

²⁹ *ISO 22000:2005, Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain*, 2005.

³⁰ *ISO/IEC 27001:2005, Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements (ISO/IEC 27001:2005)*, First edition, 2005.

³¹ *SA 8000:2008 Social Accountability 8000*, Third edition, 2008.

Jedna od najučinkovitijih norma za krizni menadžment je *NFPA 1600:2007, Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs*.³² Namjena norme jeste utvrditi kriterije za prosudbu nepredvidive situacije, nesreće i mogućnosti kontinuiteta poslovanja. Za održivost poslovnih procesa važno je upravljati kontinuitetom poslovanja organizacije što detaljno obrađuje norma *BS 25999-2:2007, Business Continuity Management – Part 2: Specification*.³³

ISO 31000:2009, Risk Management - Principles and Guidelines,³⁴ je međunarodna norma koja omogućava učinkovito upravljanje svim rizicima (financijski, sigurnosni, zdravlje, okoliš itd.).

Kad je riječ o normama u području upravljanja kvalitetom i upravljanja rizicima primjena bilo koje od navedenih pojedinačnih norma predstavlja dio upravljanja organizacijom. Njihovo udruživanje daje mogućnost za stvaranje savršenijeg, jedinstvenijeg i funkcionalnijeg sustava upravljanja organizacijom.³⁵

Učinkoviti sustavi upravljanja organizacijama mogu pomoći u rješavanju poslovnih kriza, olakšati suočavanje s izazovima ubrzanoga svjetskog tržišta te približiti organizaciju potpunom upravljanju kvalitetom, kao revolucionarnom koraku naprijed u poslovnoj učinkovitosti.

Potpuno je upravljanje kvalitetom poslovna filozofija kojoj je u žarištu usavršavanje kvalitete cijelog poslovnog sustava. TQM je sustav upravljanja usmjeren na stalno unaprjeđivanje proizvoda radi izgradnje visoke razine zadovoljstva korisnika i njihove odanosti organizaciji.

Stalne promjene u gospodarskome, pravnom i političkom okružju, a naročito u području tehnologije proizvoda i procesa te informacijskih tehnologija, uvjetovale su potrebu prilagođavanja svih dijelova i funkcija organizacija dinamici tih promjena. Ukoliko se pravovremeno ne predvide, i ne dočeka ih se adekvatno spremno, dolazi do krize. Ako organizacija nema jasno definirane procedure krizna situacija može prerasti u katastrofu s nesagledivim posljedicama.

One organizacije koje, uz ostalo, primjenjuju međunarodne norme³⁶ u cilju ispunjavanja zahtjeva i zadovoljavanja sve većih težnji za poslovnom sigurnošću, spremnije su za djelovanje u slučaju krize.

Organizacije koje su se opredijelile i obvezale na upravljanje rizikom otvorenije su prema prihvaćanju norma jer znaju da im njihova primjena, u potpunosti ili djelomično, može omogućiti upravljanje rizikom, maksimalizirati izgleda i minimalizirati gubitke u smislu postizanja organizacijskih ciljeva.

ZAKLJUČAK

Štetnim se događajem smatraju sve pojave koje narušavaju normalno poslovanje. U pitanju nisu samo ekonomski interesi, nego šira društvena odgovornost organizacije prema korisnicima, vlasnicima, zaposlenicima i društvu u cjelini.

³² *NFPA 1600:2007, Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs*, 2007. Edition.

³³ *BS 25999-2:2007 Business Continuity Management – Part 2: Specification*, 2007.

³⁴ *ISO 31000:2009, Risk Management - Principles and Guidelines*, 2009.

³⁵ Karović, M. S, Komazec, M, N.: *Upravljanje rizicima kao preduslov integrisang menadžment sistema u organizaciji*, Vojnotehnički glasnik, broj 3, str. 146.- 161., Beograd, 2010., str. 146.- 147.

³⁶ U radu su su objašnjene ključne norme u upravljanju kvalitetom, upravljanju rizicima i kontinuitetu poslovanja. Organizacija može, sukladno djelatnosti, primijeniti i druge norme u cilju unaprjeđivanja poslovanja, ali i rješavanja poslovnih kriza.

Prihvatanje te odgovornosti znači spremnost na savjesno, društveno odgovorno poslovanje.

Organizacije su danas suočene s rastućom nesigurnosti i složenosti, što im otežava posao u upravljanju tehničkim rizicima i rizicima poslovanja. Dopustivost je propusta u upravljanju rizicima, sa stajališta dioničara i okoline, smanjena. Osim toga, zakonodavci i vlasti razvijaju sve strožije propise.

Međunarodne norme zauzele su središnje mjesto u poslovnome svijetu. Njihova primjena osigurava da su procesi organizacije u različitim etapama pod kontrolom te da su zahtjevi korisnika zadovoljeni.

Primjena pojedinačnih norma u području sustava upravljanja predstavlja dio upravljanja organizacijom. Njihovo udruživanje daje mogućnost za poboljšavanje cjelokupnoga sustava upravljanja organizacijom te približavanje organizacije potpunom upravljanju kvalitetom, kao revolucionarnom koraku naprijed u poslovnoj učinkovitosti.

Primjena međunarodnih norma u upravljanju kvalitetom, upravljanju rizicima i kontinuitetu poslovanja može pomoći kriznom menadžmentu u rješavanju poslovnih kriza i lakšem suočavanju organizacije s izazovima ubrzanoga svjetskog tržišta.

LITERATURA

1. *BS 25999-2:2007 Business Continuity Management – Part 2: Specification*, 2007.
2. Deming, E., W.: *Kako izaći iz krize*, PS Grmeč, Beograd, 1996.
3. *Filozofijski rječnik*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989.
4. Funda, D.: *Potpuno upravljanje kvalitetom*, Kigen, Zagreb, 2008.
5. *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) system and guidelines for its application*, Annex to CAC/RCP 1-1969, Rev. 3, 1997.
6. Injac, N.: *Mala enciklopedija kvalitete I. dio – Upoznajmo normu ISO 9000*, Oskar, Zagreb, 1998.
7. *ISO 9001:2008, Quality management systems – Requirements*, Fourth edition, 2008.
8. *ISO 14001:2004, Environmental management systems -- Requirements with guidance for use*, 2004.
9. *ISO 22000:2005, Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain*, 2005.
10. *ISO/IEC 27001:2005, Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements (ISO/IEC 27001:2005)*, First edition, 2005.
11. *ISO 31000:2009, Risk Management - Principles and Guidelines*, 2009.
12. Jaram, V.: *Značenje nomizacije u suvremenome svijetu*, u HZN Glasilu, službenom glasilu Hrvatskog zavoda za norme, broj 6., str. 16. – 17., Hrvatski zavod za norme, Zagreb, 2007.
13. Karović, M. S, Komazec, M, N.: *Upravljanje rizicima kao preduslov integrisang menadžment sistema u organizaciji*, Vojnotehnički glasnik, broj 3, str. 146.- 161., Beograd, 2010.
14. Luecke, R.: *Upravljanje kriznim situacijama*, Zgombić&Partneri, Zagreb, 2005.
15. *NFPA 1600:2007, Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs*, 2007. Edition.

16. *OHSAS 18001:2007, Occupational health and safety management systems. Requirements*, 2007.
17. Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa; Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
18. Papić, Lj., Nenadić, D.: *Strukturiranje funkcije kvaliteta*, Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Prijedor, 2006.
19. Pavićević, V.: *Osnovi etike*, Beogradski izdavačko-grafički zavod, Beograd, 1974.
20. *SA 8000:2008 Social Accountability 8000*, Third edition, 2008.
21. Stoilković, V., Veljković, B., Stoilković, P., Jevremović, D.: *Promenama do svetske klase; Pобољшanje i reinženjering procesa*, CIM College i Mašinski fakultet u Nišu, Niš, 1998.
22. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.

Internetske stranice:

1. www.cen.eu
2. www.cenelec.org
3. www.etsi.com
4. www.iec.ch
5. www.iso.org
6. www.itu.int