

# Rizici upravljanja ljudskim potencijalima

---

Ognjenović, Sanela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:377552>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENT  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT**

**Sanela Ognjenović**

**Rizici kod upravljanja ljudskim potencijalima**

**Završni rad**

Šibenik, 2022.

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENT  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT**

**Rizici kod upravljanja ljudskim potencijalima**

**Završni rad**

**Kolegij: Menadžment rizika  
Mentor: Mr. sc. Anita Krolo Crvelin  
Studentica: Sanela Ognjenović  
Matični broj studenta: 1219058702**

Šibenik, 2022.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, \_\_\_\_\_, studentica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG \_\_\_\_\_ izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na preddiplomskom/specijalističkom diplomskom stručnom studiju \_\_\_\_\_ pod naslovom: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, \_\_\_\_\_

Student/ica:

\_\_\_\_\_

## **Rizici kod upravljanja ljudskim potencijalima**

Sanela Ognjenović  
Humljani 62, 33514 Čačinci, sognjeno@vus.hr

### Sažetak rada:

Ljudski potencijali su pojam čije se osnovno značenje odnosi na radnu snagu unutar organizacija, ono označava ljudske sposobnosti i vještine iz čega proizlazi zaključak da su oni jedan od najznačajnijih resursa organizacije. Ljudski potencijali su pak i najveći rizik za svako poduzeće. Rizik je situacija u kojoj nismo sigurni što će se točno dogoditi, a odražava vjerojatnost mogućih ishoda oko neke očekivane vrijednosti. Menadžment rizika je znanstvena disciplina i praktična djelatnost koja se bavi pitanjima upravljanja rizikom. Ono obuhvaća postupke za identificiranje i procjenu, kao i poduzimanje mjera za izbjegavanje ili ublažavanje rizika te nadzor i praćenje napretka u tim postupcima. Otuda proizlazi nova menadžerska uloga, glavni menadžer za rizike. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim vrijednost organizaciji i njenim sudionicima mora biti integrirano u kulturu organizacije. Kako sve više jača svijest o važnosti upravljanja rizicima, poduzeća se trude procjenjivati rizik na svim razinama organizacije sa svrhom minimiziranja potencijalnih negativnih utjecaja na poslovni rezultat poduzeća. Rizici se ne mogu u potpunosti izbjeći, niti ih se treba izbjegavati, već ih treba na vrijeme identificirati, izmjeriti njihov utjecaj na željene ciljeve, odrediti vjerojatnost nastupanja te odrediti učinkovite mjere njihova upravljanja. Najveći rizik ljudskih potencijala bio bi nedostatak kvalitetnih ljudi koji su spremni preuzeti brigu oko upravljanja i rješavanja rizika ili da se bave njihovim ublažavanjem, sprječavanjem ili pak prihvaćanjem.

(46 stranica/ 7 slika/ 33 literaturnih navoda/ jezik izvornika: hrvatski)

Ključne riječi: ljudski potencijali, rizik poslovanja, upravljanje rizicima

Mentor: Mr. sc. Anita Krolo Crvelin

Rad je prihvaćen za obranu dana:

## **Risks in human resource management**

Sanela Ognjenović

Humljani 62, 33514 Čačinci, sognjeno@vus.hr

### Abstract:

Human potential is a term whose basic meaning refers to the workforce within organizations, it denotes human abilities and skills, from which the conclusion follows that they are one of the most significant resources of the organization. Human resources are also the biggest risk for every company. Risk is a situation in which we are not sure what exactly will happen, and it reflects the probability of possible outcomes around some expected value. Risk management is a scientific discipline and a practical activity that deals with issues of risk management. It includes procedures for identifying and assessing, as well as taking measures to avoid or mitigate risks, as well as monitoring and monitoring progress in these procedures. Hence the new managerial role, chief risk manager. Decision-making in the company, as well as in all values for the organization and its participants, must be integrated into the culture of the organization. As the awareness of the importance of risk management increases, companies try to assess risk at all levels of the organization with the aim of minimizing potential negative impacts on the company's business results. Risks cannot be completely avoided, nor should they be avoided, but they should be identified in time, their impact on the desired goals should be measured, the probability of their occurrence determined and effective measures of their management determined. The greatest risk of human resources would be the lack of quality people who are ready to take care of risk management and resolution or to deal with their mitigation, prevention or acceptance.

( 46 pages / 7 figures / 33 references / original in Croatian language)

Keywords: human resources, business risk, risk management

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Supervisor: Mr. sc. Anita Krolo Crvelin

Papera ccepted:

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MENADŽMENT.....	3
2.1. Temeljne značajke menadžmenta.....	4
2.1.1. Menadžer .....	5
2.2. Funkcije menadžmenta.....	6
3. LJUDSKI POTENCIJALI.....	10
4. MENADŽMENT RIZIKA .....	13
4.1. Upravljanje rizicima .....	15
4.2. Upravljanje poduzećem .....	20
4.3. Klasifikacija rizika.....	21
4.4. Analiza rizika poslovanja .....	22
5. TEMELJNI KONCEPTI I VAŽNOST FUNKCIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	25
5.1. Dualna priroda rizika. ....	25
5.2. Opravdanost upravljanja rizicima.....	26
5.3. Tradicionalno nasuprot integriranog upravljanja rizicima .....	26
5.4. Prednosti i nedostaci integriranog upravljanja rizicima. ....	28
5.5. Odgovornost za upravljanje rizicima.....	30
6. RIZICI KOD UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	33
7. RIZICI ZAPOŠLJAVANJA SEZONSKE RADNE SNAGE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	38
8. ZAKLJUČAK.....	41
LITERATURA:.....	43
PRILOZI.....	47

## 1. UVOD

Rizik je vrlo usko vezan s procesom odlučivanja. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim područjima rada i života, bez obzira na koji se način donose odluke, zbiva se u različitim okolnostima, bilo povoljnima, bilo nepovoljnima, što ovisi o pouzdanosti može li se procijeniti očekivani rezultat. Bez obzira koliko je menadžment u organizaciji kvalitetno proveden, uvijek postoji onaj rizik koji predstavlja neizvjesnost u ishodu očekivanih događaja u budućnosti. Zbog toga je rizik situacija u kojoj nismo sigurni što će se dogoditi, a odražava vjerojatnost mogućih ishoda oko neke očekivane vrijednosti. Njega se ne možemo riješiti, ali ga možemo ublažiti. Kako bi kontrolirali rizik i smanjili vjerojatnost nastupanja lošeg ishoda, moraju se primijeniti metode upravljanja rizikom poslovanja. Sve o menadžmentu i rizicima, saznati ćemo u prvome poglavlju rada.

U drugome poglavlju rada, saznajemo nešto o ljudskim potencijalima kao glavnom pokretaču uspješne organizacije. Značaj ljudskih potencijala je kroz vrijeme je postao sve značajniji te se do dana smatra osnovnim interesom organizacije kojim se bave viši nivoi menadžmenta. Uloga ljudskih potencijala je najviše vidljiva kroz uključenost u samo poslovanje poduzeća, odnosno oni svojim potencijalima koje imaju, rastom i razvojem koji će ostvariti kroz svoje sudjelovanje u rastu organizacije, doprinose donošenju ključnih poslovnih odluka. Važnu ulogu kroz upravljanje ljudskim potencijalima imaju menadžeri ljudskih potencijala koji bi trebali uspostaviti dobar odnos prema svojim zaposlenicima i moraju prepoznati njihove vještine i sposobnosti koji moraju biti u skladu s njihovim obrazovanjem i motivacijom jer u konačnici ako nije tako produktivnost rada opada i dovodi zaposlenika do loše provedbe rada., a danas se smatra da su upravo ljudski potencijali kamen temeljac poslovanja i glavni pokretač razvoja, čime je vidljiva njihova važnost u svakoj organizaciji.

Menadžment rizika treći je naslov rada. Menadžment rizika je skup postupaka koje provode organizacije i pojedinci radi povećanja vjerojatnosti ostvarenja njihovih ciljeva i minimiziranja nepovoljnih učinaka. Svaka organizacija se susreće sa rizikom i on je jednostavno neizostavan dio gotovo svake organizacije. Iako većina organizacija rizik smatra negativnom pojavom pa ga promatraju kao očekivani gubitak koji je rezultat vjerojatnosti nastanka gubitka i vrijednosti gubitka, no to nije uvijek tako, rizik je raspon koji obuhvaća i



rizike i prilike, ali i dobitke i gubitke, svi oni obuhvaćaju pozitivne i negativne rezultate, kao i posljedice te neizvjesnost u ishodu očekivanih događaja u budućnosti.

Četvrti naslov rada odnosi se na temeljne koncepte i važnosti funkcije upravljanja rizicima. U posljednje vrijeme sve veći broj organizacija nastoji integrirati sustav upravljanja rizicima u svoju organizacijsku kulturu. S porastom kompleksnosti organizacijskog rada neprestano se javljaju nove prilike i prijetnje koje utječu na samo poslovanje, no uvođenjem integriranog upravljanja rizicima, ono može omogućiti stjecanje konkurentskih prednosti i doprinijeti ostvarenju organizacijskih ciljeva. U ovom poglavlju rada, govoriti će se više o dualnoj prirodi rizika, opravdanosti upravljanja rizicima, tradicionalnom nasuprot integriranom upravljanju rizicima, prednostima i nedostacima integriranog upravljanja te o odgovornostima za upravljanje rizicima.

Rizici kod upravljanja ljudskim potencijalima su peti naslov rada. Čovjek je primarni izvor neizvjesnosti te kao takav predstavlja potencijalni izvor opasnosti. Danas se menadžeri ljudskih potencijala moraju baviti razno raznim rizicima vezanih uz zaposlenike. Prvi rizik se javlja već samim zapošljavanjem radnika, unapređivanjem postojećeg ili njihovim premještanjem na druge pozicije unutar organizacije. Takozvani intelektualni kapital ključni je čimbenik uspjeha svake organizacije jer se potencijalni zaposlenik ističe svojim znanjima i vještinama te na taj način osigurava konkurentsku prednost organizaciji. Postoji izreka da je „najteže raditi s ljudima“, to nije zbog problema ljudi kao resursa poduzeća već problema nedovoljne kvalitete upravljanja njima, zato se u svakoj organizaciji takvom problemu vrlo srdačno pristupa.

Pretposljednji, šesti naslov rada tiče se rizika zapošljavanja sezonske radne snage na primjeru Republike Hrvatske. Najveći problem Hrvatskog turizma je sezonalnost. U hrvatskom turizmu zapošljava se 35–40% sezonske radne snage, što stvara brojne probleme na tržištu rada što se zatim reflektira na kvalitetu usluge koja se nudi domaćim i stranim gostima. Situacija se može popraviti zapošljavanjem stručnih osoba, povećanjem cijene rada i sigurnijim radnim uvjetima. Također, povećanje udjela sezonskih radnika koji poznaju strane jezike podigli bi nivo kvalitete pružene usluge jer ukoliko poslodavci ne budu ulagali, umjesto samo u objekte, i u ljudske kadrove, pomaka biti neće.

U posljednjem dijelu, u zaključku, dane su spoznaje do kojih se došlo u radu.

Rad je napisan dedukcijsko- indukcijском metodom.

## 2. MENADŽMENT

Osnovni zadatak i odgovornost menadžera je ostvarivanje ciljeva poduzeća u promjenjivoj okolini, da bi to bilo moguće jedan od osnovnih preduvjeta je adekvatno upravljanje rizicima, odnosno kvalitetan menadžment. Procjena mogućih rezultata odluke u različitim okolnostima predstavlja važan zadatak menadžera jer se od donesene procjene razlikuju uspješni i neuspješni donositelji odluka tj uspješan i neuspješan menadžment. Bez obzira koliko je menadžment u organizaciji kvalitetno proveden, uvijek postoji onaj rizik koji predstavlja neizvjesnost u ishodu očekivanih događaja u budućnosti. Zbog toga je rizik situacija u kojoj nismo sigurni što će se dogoditi, a odražava vjerojatnost mogućih ishoda oko neke očekivane vrijednosti. Njega se ne možemo riješiti, ali ga možemo ublažiti kvalitetnim menadžmentom.

Kreitner (1989) smatra da je menadžment proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu uporabu ograničenih resursa ili pak menadžment možemo definirati prema Wehrichu i Koontzu (1998) koji smatraju da je to proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

Riječ menadžment zapravo dolazi od engleske riječi *management* što se može poistovjetiti s pojmom koordinacije i procesa te efikasnog korištenja materijalnih, financijskih, informacijskih i ljudskih resursa kako bi se u konačnici postigli željeni ciljevi, ali s naglaskom na rukovođenje. Taj naziv je u biti univerzalan proces koji je primjenjiv u svim poduzećima bez obzira na njihovu veličinu ili strukturu i kao takav javlja se na svim razinama društva, bilo javnim ili privatnih organizacijama, profitnim ili neprofitnim poduzećima i na svim organizacijskim razinama, nižoj, srednjoj i najvišom. Najbitnija odrednica mu je usmjerenost na postizanje ciljeva, a obavlja se preko komuniciranja, koordiniranja, odlučivanja i utjecanja. Jedan od glavnih ciljeva menadžmenta je postizanje optimalnog odnosa između efikasnosti i efektivnosti upotrebe dostupnih resursa uz racionalnost.

Menadžment bi se mogao smatrati i sustavnim načinom usmjeravanja pojedinaca, skupina poslova i operacija s ciljem ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju.

## 2.1. Temeljne značajke menadžmenta

Prema Sikavica i sur. (2008) temeljne značajke menadžmenta bile bi:

1. Rad s drugima i pomoću drugih: menadžment ne izvršava ciljeve poduzeća sam već uz pomoć drugih ljudi i sa drugim ljudima s kojima obavlja operativne zadatke te se samim time taj cjelokupan proces smatra kolektivnom akcijom svih zaposlenika u kojoj je svatko nositelj pojedinog zadatka.
2. Ostvarivanje postavljenih ciljeva: postavljeni ciljevi zapravo determiniraju cjelokupnu svrhu menadžmenta kao i njegov smjer jer bi bez postavljenih ciljeva poduzeće besciljno lutalo te se na kraju uzimaju kao mjerilo uspješnosti rada poduzeća.
3. Postizanje efikasnosti i efektivnosti: potrebno je pronaći pravi balans između efikasnosti i efektivnosti. Prema Reddin (1970) efikasan menadžment traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita. Može se zaključiti da je zapravo sam menadžment odgovoran za uspostavljanje te ravnoteže između rješavanja problema ili reduciranja troškova i ostvarivanja profita.
4. Postizanje rezultata uz ograničene resurse: resursi s kojima upravlja menadžment ograničeni su te ih kao takve treba racionalno koristiti. Sve dostupne resurse treba racionalizirati, čak i da jesu dostupni, krajnji outputi rada će imati visoku cijenu što nikako nije prihvatljivo te je stoga potrebno istražiti sve alternative uporabe tih resursa kao i njihovo efektivno i efikasno korištenje.
5. Djelovanje u promjenjivoj okolini: djelovanje u promjenjivoj okolini je jedan od glavnih zadataka menadžmenta jer kao takav predstavlja njegovu sposobnost prilagodbe nastalim ili pak nastupajućim promjenama. Menadžment je zapravo djelatnost planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva, a obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija vezanih uz planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu.

### 2.1.1. Menadžer

„Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta- on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.“ (Buble, 2006)

Menadžer je osoba čije zadaće proizlaze iz samog procesa menadžmenta. On planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje te zapošljavanje i vođenje ljudskih potencijala kao i njihovo kontroliranje. Ali on je i osoba koja s drugim ljudima i uz pomoć drugih radi na ostvarivanju organizacijskih ciljeva i zadataka. Postoje top menadžeri odnosno vrhovni menadžeri (strategijski) koji odlučuju o cjelokupnom poslovanju organizacije. Srednji odnosno operativni menadžeri predstavljaju sponu između top menadžera i izvršnog menadžera odnosno menadžera prve linije koji vode radnike u proizvodnji. Izvršni menadžment ili poslovoda zapravo brine o ostvarivanju zadataka zaposlenika te ih kontroliraju.

Menadžeri moraju posjedovati različite vještine kako bi bio uspješan u svome poslu, te kako bi organizacija kojom upravlja menadžer imala koristi od njegovog vodstva. Dobar menadžer bi trebao svim vještinama baratati i sve bi trebale biti jednako zastupljene, ali sve ovisi o vrsti posla u kojem će pojedinu od njih upotrebljavati. „U današnjem turbulentnom svijetu vrlo je lako prepoznati uspješne od neuspješnih menadžera. Uspješni menadžeri pronalaze najbolje suradnike, motiviraju ih za rad te daju slobodu kod donošenja odluka i načina rada.“ (Sikavica i sur., 2008). Menadžer u današnjem modernom svijetu mora prilagoditi svoje vodstvo kroz ulogu mentora, on usmjerava i razvija potencijale koji njegovi zaposlenici imaju. Također, novim idejama i postavljanjem zadataka, menadžer je svojim zaposlenicima poput trenera koji brigom o ostvarivanju rezultata brine i o svojim zaposlenicima. Uloga savjetnika menadžera predstavlja podršku svojim zaposlenicima te ih vodi i usmjerava na postizanje i vlastitih i organizacijskih ciljeva.

## 2.2. Funkcije menadžmenta

Menadžeri upravljaju organizacijama pomoću aktivnosti koje nazivamo funkcijama menadžmenta. „Prvi opis menadžerskog posla dao je Henry Fayol. Temeljne funkcije menadžmenta obuhvaćaju skup međusobno povezanih aktivnosti koje menadžeri kontinuirano obnašaju.“ (Trsenjak, M., Kukovec, D., 2018)

Temeljne funkcije menadžmenta su:

1. Planiranje: „Planiranje je prva funkcija menadžmenta. Planiranje se može definirati kao kreativan proces koji uključuje ključne odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Planiranje u suštini predstavlja definiranje vizije poduzeća iz koje proizlazi misija poduzeća, te s time i ciljevi koje je potrebno ostvariti. U skladu sa ciljevima, definira se strategija koja se zatim predočuje putem planova i budžeta“ (Bubble, 2006.). Planiranje bi bilo i određivanje očekivanih količina i kvalitete poslova koje treba napraviti, a u osnovi sadrži i definiranje misije, vizije, ciljeva koje na tom putu treba ostvariti, SWOT analizu, određivanje pravaca djelovanja odnosno strategiju koju treba odabrati za ostvarenje tih ciljeva, te menadžersko odlučivanje u svim navedenim fazama. Planiranje se koristi i radi bolje koordinacije rada u cijelosti, usklađivanja ciljeva pojedinaca sa ciljevima organizacije, planovi se koriste i za praćenje i predviđanje promjena, kao i skladno reagiranje s tim promjenama, bolje kontrole, kao i razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju

2. Organiziranje: specificiranje načina i sredstava za obavljanje svakog planiranog posla. Organiziranje je zapravo nastavak planiranja. Nakon što se odrede ciljevi koji se trebaju ostvariti, kao i strategije i resursi potrebni za ostvarivanje tih ciljeva, potrebno je prikladno organizirati rad poduzeća kao valjani instrument za postizanje ciljeva. Organiziranje je zapravo stalna aktivnost menadžera kojom usklađuje rad materijalnih resursa i ljudskih potencijala, provodi određene zadatke i odgovornosti pojedincima i grupama i sve u skladu ostvarivanja postavljenih zadataka koji se moraju prilagoditi raznim unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Jedna od temeljnih funkcija je organiziranje, i ono nije samo posao menadžera već tu funkciju obavljaju i drugi suradnici. To je kontinuiran proces koji se ne prekida dokle god traje poslovanje poduzeća.

3. Vođenje i motiviranje: podrazumijeva stimuliranje i usmjeravanje djelatnika na ostvarenje očekivanih rezultata odnosno ciljeva. Ljudske potencijale treba uvjeriti, ali i inspirirati i

potaknuti na izvršavanje potrebnih akcija, odnosno ciljeva, a to od menadžera zahtjeva odlike vođe. Vođa mora imati odličnu komunikaciju sa svojim radnicima kako bi sve funkcioniralo po planu.

4. Kontroliranje: predstavlja vrednovanje realiziranih poslova usporedno s očekivanjima u količini i kvaliteti. Ciljevi se, nakon njihovih ostvarivanja, trebaju izmjeriti, točnije, trebaju se poduzeti korektivne akcije prilikom njihovog ostvarivanja koje se provode praćenjem odstupanja od prvobitnih planova.

Kako bi menadžeri uspješno obavljali svoje zadatke, moraju posjedovati određene menadžerske vještine. Menadžerske vještine mogu se definirati kao određene sposobnosti koje menadžer treba posjedovati kako bi ispunio određene zadatke u organizaciji. One zapravo omogućuju menadžeru da menadžersko znanje pretvori u aktivnosti i akcije potrebne za ostvarivanje zadataka i ciljeva. Menadžer koji usavršava i adekvatno primjenjuje poslovne vještine sposoban je pokrenuti misiju i viziju tvrtke ili poslovne ciljeve tvrtke s manje prepreka i prigovora. Menadžerske vještine uključuju planiranje, komunikaciju, delegiranje, donošenje odluka kao i upravljanje vremenom. Dobar menadžer mora osigurati da svi dijelovi organizacije skladno djeluju i zbog toga su menadžerske vještine presudne za različite položaje na različitim razinama organizacije.

Prema Sikavica i sur. (2008), temeljne vještine menadžera su:

1. Prezentacijske vještine: menadžer svojim vještinama koje posjeduje mora znati kako se ponašati prema svojim zaposlenima. Na temelju osobnog iskustva, treba voditi svoje zaposlenike ka ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Kroz praktične vježbe, individualni i grupni rad i iznošenje osobnog iskustva zaposlenima, menadžer se približava svojim radnicima i u svom poslovanju prezentira svoja iskustva i rezultate svog rada. Ovdje je jako važna i neverbalna komunikacija, korištenje prostora oko sebe, te osobni stav menadžera. Menadžer se mora nositi sa zahtjevnim zaposlenicima i mora znati kako dobiti pozitivnu povratnu informaciju od njih i pronaći neku sredinu koja će svima odgovarati, što samoj organizaciji u ostvarivanju ciljeva, što ljudskim potencijalima.

2. Upravljanje vremenom: „Jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri, jest upravljanje svojim vremenom.“ (Sikavica i sur., 2008) Vrijeme je jedini resurs koji se ne može obnoviti odnosno vratiti, ali menadžment pomaže da ga se što bolje iskoristi. Upravljanje vremenom je skup tehnika i znanja kako bi se vrijeme koje stoji na raspolaganju

kvalitetno organiziralo, te optimalno i pametno iskoristilo. Upravljanje vremenom je jedna od najvažniji funkcija menadžera, jer uz pomoć određenih tehnika menadžeri upravljanjem vremenom postižu veću efikasnost.

3. Vještine delegiranja: „Delegiranje je proces koji menadžeri upotrebljavaju da prenesu ovlast i odgovornost na pozicije ispod njih u hijerarhiji.“ (Daft, 1997). Ovim procesom dijele se menadžerska zaduženja, poslovi i ovlasti s viših razina menadžmenta na niže razine. Prema Jenksu i Kellyju (1995), metoda delegiranja osigurava da se osobne funkcije povjere drugoj osobi te iz navedenog proizlazi da je ta osoba ovlaštena obaviti neki zadatak ili posao i na taj način preuzme izvođenje zadatka ili posla na sebe, koji bi inače menadžer morao obaviti te je ujedno i odgovorna za rezultate koji će proizaći iz obavljenog zadatka, odnosno posla. Delegiranje zadataka i poslova odraz je uzajamnog povjerenja između menadžera i zaposlenika i predstavlja optimalno iskorištavanje svim kvaliteta ljudskih potencijala.

4. Timski rad, podrška kolegama, davanje povratnih informacija: Malić (2014) navodi da se timski rad smatra najraširenijim oblikom izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije su ostvarenje neophodna znanja iz različitih, istog ili pak sličnih profesionalnih područja. Svrha stvaranja timova i timskog rada ogleda se u integriranju znanja i iskustva članova tima pri rješavanju određenog problema. Tim se može definirati kao “skupina stručnjaka i specijalista okupljena na kakvu projektu ili zadatku” (Anić, 1991). Rozman (1993) smatra da radna skupina može biti tim samo ako je djelovanje članova te skupine usmjereno na određeni cilj i ukoliko članovi međusobno surađuju.

„Povratna informacija zaposlenika, u mnogim se organizacijama koristi kao učinkovita za postizanje rezultata. Povratna informacija zaposlenika donosi pozitivne rezultate, jer ga uključuje u proces dajući osjećaj sudjelovanja i prihvaćanja mišljenja. On podsjeća menadžere na rezultate zaposlenika koji su uspješno odrađeni“ (Pandl, 2020). Prema Đorđević i Pavić (2001) tijekom procjene učinka zaposlenih i davanja povratne informacije, menadžer bi trebao umiriti zaposlenike i pokazati povjerenje u njih, biti precizan u iznošenju argumenata o snagama i slabostima zaposlenika, postavljati otvorena pitanja uz razmatranje pojedinosti sa zaposlenikom, zaposlenika slušati pažljivo i s interesom uz parafraziranje i ponavljanje ključnih točaka kako bi se postiglo obostrano razumijevanje rečenog.

5. Stručnost, planiranje, stvaranje vizije i kreativnost: kompetentna i stručna osoba je ona osoba koja je kvalificirana za obavljanje posla koji se od nje traži. „Kompetencije se odnose

na sposobnost pojedinca da, u skladu s očekivanjima koja od njega imamo kao stručnjaka kvalificiranog za neko područje, adekvatno i efikasno izvrši određene zadatke.“(Huić i sur. 2010). Kompetencije imaju svoj određeni razvoj. „Kompetencije prolaze i imaju svoj određeni razvoj. Kao početnik razina je naše kompetentnosti za obavljanje određenoga posla „niska“, nakon stjecanja određenoga iskustva osoba postaje sve kompetentnija za obavljanje složenih zadataka. Okolina i situacija čimbenici su koje će od kompetencija čovjeku biti potrebne i na koji će ih način primijeniti za uspješno obavljanje zadataka“ (Kordoš, 2017). Dobar menadžer mora jako dobro isplanirati poslovanje i stvoriti viziju poduzeća kako bi cjelokupno poslovanje teklo bez većih problema.

Kreativnost u kontekstu menadžmenta upravljanja procesima znanjem i iskustvom integrirano je u strategiju upravljanja ljudskim potencijalima. Kreativnost je potrebna baš u svakoj organizaciji. Kreativni menadžer pronalazi optimalna rješenja određenih problema kada znanje i iskustvo nisu dostatni. Menadžer tada pomoću svoje kreativnosti vodi k originalnost, a originalnost je najperspektivnija tržišna pozicija.



### 3. LJUDSKI POTENCIJALI

Ljudski potencijali su pojam u ekonomiji čije se osnovno značenje odnosi na radnu snagu unutar organizacija. U organizacijama taj pojam označava ljudske sposobnosti i vještine iz čega proizlazi zaključak da su oni jedan od najznačajnijih resursa organizacije. Značaj ljudskih potencijala je kroz vrijeme je postao sve značajniji te se do danas smatra osnovnim interesom organizacije kojim se bave viši nivoi menadžmenta.

Pojam ljudski resursi je relativno nov i ušao je u upotrebu uz brojne kritike. Razlog početka uporabe tog pojma je taj što se, pod pretpostavkom, do nedavno ljudske resurse izjednačavalo sa predmetima upravljanja unutar organizacije, te ih se smatralo sredstvom ekonomskog iskorištavanja. Kritičari takvog oslovljavanja zaposlenika, smatraju nedopustivim, da najveće blago organizacije bilo tko dovodi na istu razinu sa strojevima, informacijama ili novcem. Smatralo se je da ljudske potencijale promatraju samo kroz količinu dok se zapravo nije promijenio uvid u opće stanje ljudskih resursa prema kojemu se je došlo do zaključka da su oni zapravo posebni zbog psihičke različitosti i da baš zbog njih oni predstavljaju jedan relikv u upravljanju organizacijom i da ju kao takvi vode prema uspjehu. Uloga ljudskih potencijala je najviše vidljiva kroz uključenost u samo poslovanje poduzeća, odnosno oni svojim potencijalima koje imaju, rastom i razvojem koji će ostvariti kroz svoje sudjelovanje u rastu organizacije, doprinose donošenju ključnih poslovnih odluka. Važnu ulogu kroz upravljanje ljudskim potencijalima imaju menadžeri ljudskih potencijala koji bi trebali uspostaviti dobar odnos prema svojim zaposlenicima i moraju prepoznati njihove vještine i sposobnosti koji moraju biti u skladu s njihovim obrazovanjem i motivacijom jer u konačnici ako nije tako produktivnost rada opada i dovodi zaposlenika do loše provedbe rada. Samim time ljudski potencijali dobivaju i novo značenje jer ne označavaju samo zaposlenike unutar organizacije već i njihove sveukupne potencijale. Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina.

Pfeiffer (prema Šverku, 2012) smatra da su upravo ljudski potencijali kamen temeljac poslovanja i glavni pokretač razvoja, čime je vidljiva njihova važnost. Cascio (1995) ističe kako su ljudski potencijali glavni stup svakog poslovanja bez kojeg poduzeće ne bi ni postojalo. Iz toga proizlazi da su „ljudski potencijali ukupna znanja, vještine, sposobnosti,

talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja“ (Bahtijarević-Šiber F. 2014).

Stoga svaka organizacija mora imati dobrog menadžera koji će svojim aktivnostima i znanjem razviti dostupne potencijale zaposlenika te ih samim time usmjeriti u ostvarivanje ciljeva organizacije.

Ljudski resursi od presudnog su značaja za suvremeno poduzeće. U novije vrijeme i na našem je tržištu sve zastupljenije pomnije upravljanje ljudskim potencijalima jer su taj segment poslodavci prepoznali kao glavno sredstvo postizanja uspješnosti, kvalitete, produktivnosti i profitabilnosti. „Bez kvalitetnih ljudskih resursa niti jedno poduzeće ne može ostvariti poslovni uspjeh i ostvariti svoje ciljeve. Stoga, kvaliteta ljudskih resursa neizbježno utječe i na kvalitetu poslovanja poduzeća pa je prema tome od presudnog značaja da poduzeće raspolaže ljudskim resursima koji odgovaraju potrebama i ciljevima poduzeća. Ljudski resursi su također i konkurentska prednost poduzeća. Ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. Mnogi suvremeni autori s područja biznisa u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definiraju upravo ljude kao osnovicu konkurentske prednosti te ističu kako su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu“ (Pološki Vokić, N., 2004)

Bašić (2016) smatra da je dobar ljudski potencijal moguće obrazovanjem unaprijediti i poboljšati što znači da poduzeće koje želi maksimalno iskoristiti dostupne ljudske resurse mora ulagati u stručno usavršavanje i obrazovanje pojedinaca. Obrazovanje ljudskih resursa organizacije od velikog je značaja za njen rast i razvoj.

Ljudski potencijali su dosta kompleksni dio organizacije i kao njihov temeljni resurs su znatno složeniji za proučavanje od svih ostalih resursa i bez njih organizacije jednostavno ne bi mogle funkcionirati. „Budući da je apsolutni cilj svake organizacije postizanje rezultata jer ti rezultati označuju opstanak i daljnji razvoj tvrtke na tržištu, kao i potražnju onoga što ta organizacija nudi, važno je znati upravljati potencijalima zaposlenika te maksimizirati njihov učinak. Imati revolucionarne ideje, razrađen plan i sve potrebne resurse nedostavno je ukoliko poslodavac nije dovoljno dobro procijenio osobu koja taj posao obavlja ili ne zna motivirati one koji posjeduju tražene vještine. U tom slučaju, tvrtku čine zaposlenici koji se ne trude,

javlja se moguće diskriminacije i prosvjedi radi nepravedne isplate plaća te nedostatan usavršavanje koje dovodi do smanjene učinkovitosti odjela, a posljedično i pad u tržišnom konkuriranju“ (Crnov, 2019).

Zbog toga je krajnji cilj menadžmenta pribaviti kvalitetnu radnu snagu koja će odgovarati zahtjevima pojedinog radnog mjesta te koji će svojim znanjima i vještinama osigurati konkurentsku prednost poduzeću pred drugim organizacijama na tržištu.

Menadžeri moraju prepoznati potencijal koji proizlazi iz različitosti njihovih zaposlenika i trebaju ga znati iskoristiti na način koji odgovara i zaposleniku i organizaciji jer prihvaćanjem različitosti stvara se proširena radna okolina koja ne samo da je važna za nastavak uspješnog poslovanja, već i za njegov put prema vrhu. Kako bi zaposlenici bili zadovoljni na svojim radnim mjestima, ona im najprije moraju omogućiti osnovne stvari poput humanih uvjeta rada i materijalne sigurnosti. No jako je važno osjetiti i pripadnost organizaciji kroz njegovanje dobrih međuljudskih odnosa te usklađenosti osobnih vrijednosti zaposlenika kako u njegovom poslovnom, tako i u privatnom životu, s vrijednostima koje njeguje organizacija. Zaposlenicima je potreban osjećaj sigurnosti na svom radnom mjestu, potrebno mu je poštenje koje organizacija ima za njega kao pojedinca i svakako mu je potrebno da ta organizacija bude transparentna i da vodi svojim primjerom. Ljudski potencijali kao svojevrsno blago organizacije žele, ukoliko su dovoljno motivirani, kontinuiran razvoj i priliku da steknu nove vještine i kompetencije. Oni žele svojim idejama potaknuti kreativna rješenja i stvoriti nešto značajno za organizaciju u kojoj rade ukoliko se osjećaju poštovanim od strane njihovih nadređenih.

## 4. MENADŽMENT RIZIKA

Svaka organizacija se susreće sa rizikom. Rizik je neizostavan dio organizacije, iako većina organizacija rizik smatra negativnom pojavom pa ga promatraju kao očekivani gubitak koji je rezultat vjerojatnosti nastanka gubitka i vrijednosti gubitka, potrebno je samo takav problem definicije rizika sagledati na drugačiji način. Prema Bulat (2007) rizik je raspon koji obuhvaća i rizike i prilike, ali i dobitke i gubitke, svi oni obuhvaćaju pozitivne i negativne rezultate, kao i posljedice te neizvjesnost u ishodu očekivanih događaja u budućnosti. Rizik je situacija u kojoj nismo sigurni što će se točno dogoditi, a odražava vjerojatnost mogućih ishoda oko neke očekivane vrijednosti (Srića, 2011).

Rizik je usko vezan s procesom odlučivanja. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim područjima rada i života, bez obzira na koji se način donose odluke, zbiva se u različitim okolnostima, povoljnima i nepovoljnima što ovisi o pouzdanosti može li se procijeniti očekivani rezultat (Sikavica i sur., 2008).

Menadžment rizika je znanstvena disciplina i praktična djelatnost koja se bavi pitanjima upravljanja rizikom (engl. risk management), skup postupaka koje provode organizacije i pojedinci radi povećanja vjerojatnosti ostvarenja njihovih ciljeva i minimiziranja nepovoljnih učinaka potencijalnih šteta iz aktivnosti čiji rezultati se ne mogu točno predvidjeti te praktična metoda koja pomaže menadžerima pri izboru najbolje mogućnosti korištenja raspoloživih resursa. Rizik zapravo predstavlja mogućnost nastanka događaja koji bi mogao nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, odnosno to je sve što predstavlja prijetnju u ostvarivanju ciljeva ili zadataka u organizacijama kao i izgubljene mogućnosti ili prilike.

Svrha upravljanja rizicima je smanjiti opseg neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja poslovnoj uspješnosti obveznika, predvidjeti izmijenjene okolnosti i pravovremeno reagirati na njih.

Upravljanje rizikom ("Risk Management") je sustavni postupak procjene i bavljenja rizičnim situacijama na troškovno razumnom principu te podrazumijeva osoblje koje je obučeno da identificira i procijeni rizik i njegov porast. Upravljanje rizikom obuhvaća postupke za identificiranje i procjenu, kao i poduzimanje mjera za izbjegavanje ili ublažavanje rizika te nadzor i praćenje napretka u tim postupcima.

Prema Karić (2009) menadžment rizika poduzeća (eng. enterprise risk management) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš). Perhot (2011) smatra da se može reći kako rizik predstavlja jedinicu nesigurnosti, a s obzirom na mogućnost mjerljivosti, istim je onda moguće i upravljati

Rizik je usko vezan s procesom odlučivanja. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim područjima rada i života, bez obzira na koji se način donose odluke, zbiva se u različitim okolnostima, povoljnima i nepovoljnima što ovisi o pouzdanosti može li se procijeniti očekivani rezultat. Odlučivanje u trima uvjetima (sigurnosti, rizika i nesigurnosti) ne donosi iste ishode i predstavlja drugačiju razinu rizika za menadžera koji donosi odluke. Procjena mogućih rezultata odluke u različitim okolnostima predstavljaju važan zadatak menadžera jer se od donesene procjene razlikuju uspješni i neuspješni donositelji odluka. Naravno, rezultati određene procjene menadžera ovise o tome vrši li se procjena u sigurnim uvjetima ili onda kad je prisutan rizik, odnosno neizvjesnost (Sikavica, 2008).

Upravljanje rizikom se temelji na analizi rizika koja ima za rezultat plan djelovanja kako bi se izbjegle ili smanjile posljedice rizika. Karić (2009) smatra rizik nečime što nikad ne možemo eliminirati, on je sveprisutan, ali ga se može smanjiti, svesti na minimum i njime upravljati u svoju korist. Upravljanje rizikom ne znači izbjegavanje rizika, već se odnosi na to da je cilj donijeti odluke koje rizike prihvatiti, a koje treba eliminirati. Rizik predstavlja dodanu vrijednost organizaciji i njenim sudionicima. Upravljanje rizikom mora biti integriran u kulturu organizacije.

Vrsta problema, donošenje odluke i rješenje problema su faktori čijim povezivanjem dobivamo okvir odlučivanja. U okolnostima sigurnosti rješavaju se poznati i dobro strukturirani problemi, što rezultira i takvim rješenjima pri donošenju rutinskih odluka. Nasuprot tome, u okolnostima nesigurnosti rješavaju se neuobičajeni i nejasni problemi, što rezultira neisprobanim i nepreciznim rješenjima pri donošenju intuitivnih odluka. Odlučivanje u okolnostima rizika nalazi se između tih dviju krajnosti (Sikavica, 2008).

Većina poduzetnika u svom poslovnom pothvatu svjesna je rizika, ali mnogi od njih to i zanemaruju. Hrvatski menadžeri ne smatraju rizik negativnom pojavom. Srića (2011) smatra da najviše na rizik utječe nedostatak novca i informacija što predstavlja dva glavna izvora napretka poduzeća. Poduzeća imaju tri mogućnosti kad su u pitanju rizici. Mogu ih pokušati smanjiti promjenom poslovanja ili provođenjem nekih specifičnih aktivnosti kako bi se

poboljšala kontrola i fleksibilnost. Ali osim smanjenja rizika, poduzeća mogu ili odlučiti zadržati rizike kakvi jesu ili barem dio rizika pokušati prenijeti na nekog drugog, npr. kupnjom ugovora o osiguranju ili drugim financijskim instrumentima. (Narayanan i Nanda, 2004)

Organizacije postaju decentraliziranije pa se samim time i kreće od individualnih prema timskim metodama proizvodnje. U vremenima kada se radni uvjeti tako brzo mijenjaju, konkurencija je na samom vrhuncu. Organizacije su samim time u stalnoj borbi za postizanje boljih performansi i veće kvalitete kako bi ispunila sva očekivanja kupaca i klijenata. Zbog toga inicijative za postizanje najboljih rezultata u poslovnom okruženju, kao i radna snaga, glavna su oruđa za ostvarenje organizacijske konkurentnosti, inovacija i iskorištenosti ljudskog potencijala. Problem koji se tu javlja je konkurentnost poduzeća koja ovisi o kvaliteti i količini ulaganja u ljudske potencijale, a samo dovoljna ulaganja u njih će dovesti do povećanja konkurentnosti. Također se mora ulagati u uvođenje nove tehnologije, usvajanje novih znanja kao i promicanje kvalitete i inovativnosti. Ulaganja u ljudske potencijale nužna su za uspjeh u konkurentskom okruženju i oni nadodaju novu kvalitetu svakom poduzeću. Potpuno upravljanje kvalitetom je cjelokupan sustav unapređenja, fleksibilnosti, povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Takav sustav nastoji osigurati uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare željene ciljeve, ali i da se stalno unapređuje i poboljšava takav proces koji bi se temeljio na trajnoj kvaliteti i timskom radu. Znanje jača konkurentsku sposobnost poduzeća, tako da dobar menadžer ovdje mora odigrati glavnu ulogu u prenošenju znanja na svoje zaposlenike. Ulaganje u tehnologiju i opremu su vrlo važni, no oni ne osiguravaju rast poslovanja i prednost pred konkurentima jer su ljudi pokretači i nositelji svih aktivnosti. Samim time, stvaranje procesa kontinuirane edukacije ljudskih potencijala prema potpunoj kvaliteti putem adekvatnog procesa informacija i motivacija kao i nagrađivanja te podrške i upravljanja ljudskim potencijalima.

#### **4.1. Upravljanje rizicima**

Rizicima je potrebno upravljati kako bi se postigli određeni ciljevi, a glavni cilj je svesti rizike na minimum. Rizike umanjujemo kroz određene postupke.

„Jedan od postupaka je smanjenje same vjerojatnosti realizacije rizika, a taj se postupak odnosi na poduzimanje svih mjera koje su raspoložive kako bi se osigurali da se planirani projekt ostvari bez nenadanih komplikacija. Drugi postupak je umanjivanje učinka ostvarenog

rizika. Na taj način se osigura organizacija od velikih gubitaka ako se ostvari rizik koji smo preuzeli. Da bi se taj cilj ostvario potrebno je detaljno analizirati rizik i pretpostaviti gubitke koje si njegova realizacija uzrokovala. Kada se organizacija upoznaje sa posljedicama rizika poduzima korake koji su potrebni kako bi ublažili njegov utjecaj“ (Krolo- Crvelin, 2020).

Prema Karić (2009) upravljanje rizikom u poslovanju je proces mjerenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji potječu od prirodnih ili pravnih uzroka (npr. prirodnih katastrofa, požara, nezgoda, pravnih postupaka). Financijski menadžment rizika usmjeren je na rizike kojima se može upravljati korištenjem financijskih instrumenata koji su u prometu na tržištu. Menadžment rizika poduzeća (eng. enterprise risk management) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na pouzete (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš).

Na temelju istraživanja i proučavanja stanja poduzeća menadžeri za rizik daju prijedloge za otklanjanje faktora rizika kako bi reducirali nesigurnost i rizik i omogućili normalne uvjete za kvalitetan rad poduzeća. Kvalitetno organiziran proces upravljanja rizikom mora pažljivo i stručno identificirati i analizirati rizik.

Srića (2011) smatra da proces upravljanja rizikom nosi pet točaka:

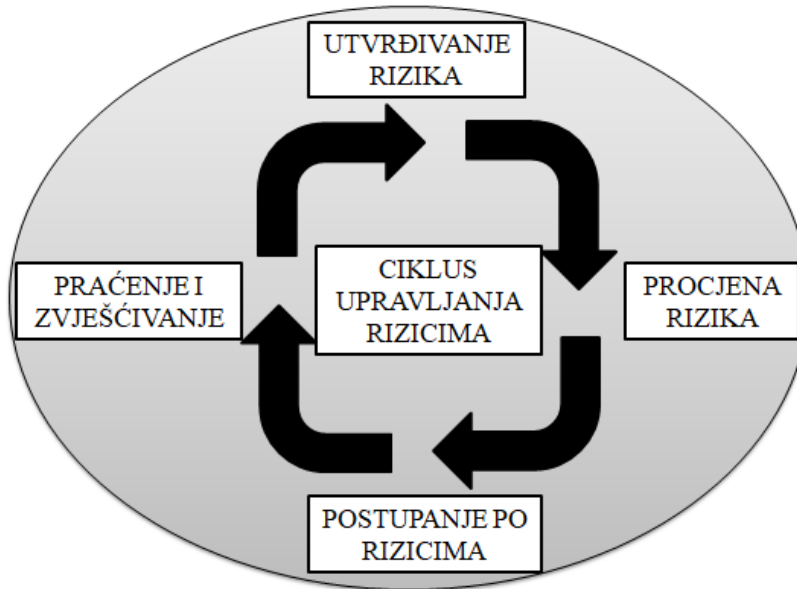
1. utvrditi sve relevantne izvore rizika,
2. procijeniti učestalost i težinu mogućih gubitaka,
3. izabrati ili razviti metodu kontrole rizika,
4. primijeniti odabrane metode upravljanja rizikom,
5. nadgledati djelotvornost i održivost odabranih metoda upravljanja rizikom.

Sve što se rukovoditeljima i poslovnim ljudima događa može se podijeliti na bitno i nebitno, dakle ono što značajno utječe na efekte i rezultate posla i ono što na njih nema gotovo nikakav utjecaj. Može se reći na temelju iskustva da 90% poslova, koje neki menadžer mora obaviti, ima 10% važnosti, dok preostalih 10% poslova ima čak 90% važnosti. Ono što menadžere, također, okružuje može se podijeliti na stvari pod kontrolom i stvari koje se nalaze izvan kontrole. Dakle, sve što je pod kontrolom može se mijenjati i na to utjecati svojim odlukama, dok će se ono izvan kontrole dogoditi ili ne (Srića, 2011).

Upravljanje rizikom poslovanja temelji se na analizi rizika koja ima za rezultat plan djelovanja kako bi se izbjegle ili smanjile posljedice rizika. Rizik u poslovanju nikad ne

možemo eliminirati, on je sveprisutan i možemo ga smanjiti, svesti na minimum i njime upravljati u svoju korist (Karić, 2009).

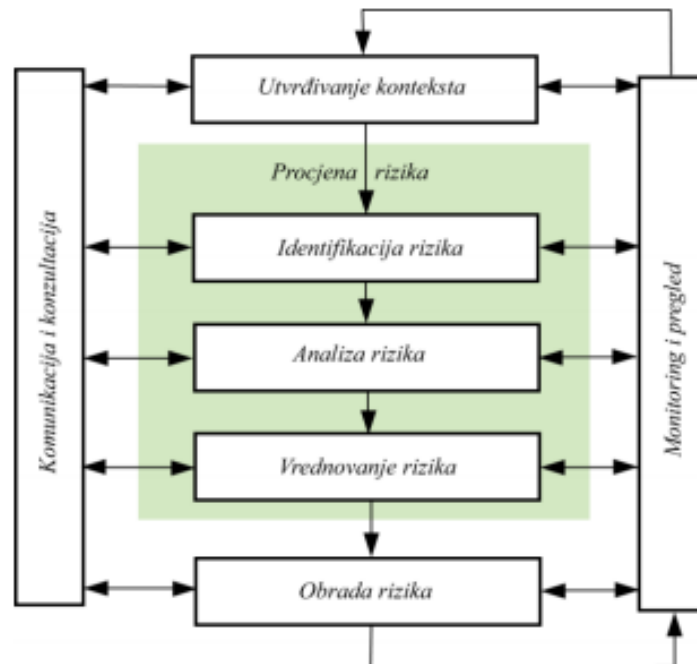
Slika 1. Ciklus upravljanja rizicima



Izvor: obrada autora prema Kozina, D. (2011). Upravljanje rizicima kao sastavni dio procesa strateškog planiranja, Zagreb



Slika 2. Proces upravljanja rizikom prema ISO 31000



Izvor: [file:///D:/Downloads/tj\\_9\\_2015\\_1\\_94\\_98%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/tj_9_2015_1_94_98%20(1).pdf), (pristupljeno 25.05.2022.)

Utvrđivanje rizika: rizici se utvrđuju na razini posebnog cilja i načina ostvarenja. Postoje unutarnji i vanjski rizici.

Rizici koji se odnose na vanjsko okruženje odnose se na: makrookruženje (geopolitički, ekonomski, prirodne katastrofe i slično), političke odluke i prioritete izvan korisnika proračuna (Hrvatski sabor, Vlada RH, Europska komisija i sl.) i vanjski partneri (građani, drugi korisnici proračuna, vanjski izvršitelji usluga, konzultanti, mediji)

Unutarnji rizici odnose se na rizike vezane uz: planiranje, procese i sustave zaposlenike i organizaciju zakonitost i ispravnost komunikaciju i informacije. To su rizici koji se odnose na planiranje, procese i sustave poslovanja (strategija, planiranje i politike, operativni procesi (izgled dizajna i opisi procesa) - financijski procesi i dodjela proračuna i IT i drugi sustavi podrške. Rizici koji se odnose na zaposlenike i organizaciju (ljudski resursi, kompetentnost, odgovornost, suradnja), etika i ponašanje unutar organizacije (prijevare, sukob interesa), interna organizacija (upravljanje, uloge i odgovornosti, delegiranje...), sigurnost zaposlenika, objekata i opreme). Rizici koji se odnose na zakonitost i ispravnost (jasnoća, adekvatnost i koherentnost postojećih zakona, propisa i pravila, druga potencijalna pitanja vezana uz

zakonitost i pravilnost). Rizici vezani uz komunikaciju i informacije (metode i kanali komunikacije, kvalitetne i pravovremene informacije)

-Procjena rizika:

Utvrđene rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteti i pružile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na temelju učinka i vjerojatnosti. Učinak i vjerojatnost se procjenjuju opisno odnosno boduju se ocjenama od 1 do 3.

Slika 3. Prijedlog za procjenu učinka davanjem bodova odnosno opisom

Učinak	Ocjena	Opis
Velik	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prekid osnovnih programa/pružanja usluga građanima</li> <li>• Veliki financijski gubici</li> <li>• Značajan gubitak imovine</li> <li>• Ozbiljne štete za okoliš</li> <li>• Značajan gubitak povjerenja javnosti</li> <li>• Pritisak javnosti za smjenom čelnika</li> </ul>
Umjeren	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prekid nekih osnovnih programa/usluga</li> <li>• Značajni financijski gubici</li> <li>• Gubitak imovine s umjerenim posljedicama</li> <li>• Izvjesne štetne posljedice za okoliš</li> <li>• Ozbiljne povrede prava</li> <li>• Djelomičan gubitak povjerenja javnosti</li> <li>• Utjecanje na poslovne ciljeve nižih prioriteta</li> </ul>
Malen	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga</li> <li>• Minimalni financijski gubici</li> <li>• Gubitak imovine (male vrijednosti)</li> <li>• Privremene štetne posljedice za okoliš</li> <li>• Manje povrede prava</li> <li>• Djelomično negativan stav javnosti</li> </ul>

Izvor:

<https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/proracun/stratesko/Upravljanje%20rizicima%20kao%20sastavni%20dio%20procesa%20strateskog%20planiranja.pdf> (Pristupljeno 23.06.2022.)

Procjenjuje se koliko je vjerojatno da će se rizik ostvariti i to se uglavnom temelji na prethodnom iskustvu i prosudbi.

Slika 4. Procjena vjerojatnosti rizika

Vjerojatnost	Ocjena	Opis
visoka	3	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini slučajeva
srednja	2	Događaj se ponekad može javiti
niska	1	Nastanak događaja nije vjerojatan

Izvor:

<https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/proracun/stratesko/Upravljanje%20rizicima%20kao%20sastavni%20dio%20procesa%20strateskog%20planiranja.pdf> (Pristupljeno 23.06.2022.)

## 4.2. Upravljanje poduzećem

Svrha postojanja i razvoja poduzeća sastoji se u nizu ciljeva koje se nastoji ostvariti i poslovati uz povećanje profita. Određeni ciljevi poduzeća koje je ono zacrtalo svojom misijom, vizijom i strategijom može se s vremenom mijenjati, ukoliko se ne odnosi na dugoročno postavljene ciljeve. Put kojim poduzeće posluje predstavlja liniju života poduzeća kojom su usmjereni uprava, poslovodstvo i zaposlenici. Ciljevi kojima se vodi osiguravaju poduzeću orijentaciju za djelovanje menadžera i zaposlenika. Ciljeve koje je poduzeće postavilo smatra se da je razvrstano po hijerarhijskom modelu, jer će na taj način kratkoročni ciljevi voditi ka ispunjenju dugoročnih i glavnih ciljeva poduzeća. Jedan dio teoretičara smatra kako je prioritetan cilj poduzeća maksimalizacija dobiti, no dio njih opovrgava tu teoriju. Oni pak smatraju da ostvarenje tog cilja nije moguće bez dodatnih ciljeva koji ne ograničavaju uspješnost poduzeća poput dobrih međuljudskih odnosa u poduzeću, osiguravanje solventnosti i likvidnosti, zaštita okoliša, ispunjavanje društvenih obaveza i slično. (Udovičić, Kadlec, 2013)

Prema Karić (2001) ciljevi definirani za određeno razdoblje obično su sljedeći:

- dobit izražena u postotku na neto uložena sredstva,
- položaj na tržištu izražen opsegom prodaje,
- proizvodnost izražena količinom proizvoda ili usluga po radniku,

- planirani razvoj novih proizvoda,
- planirano osvajanje novih tržišta i sl.

Dobro poslovanje poduzeća i visoka pozicioniranost na tržištu osiguravaju privlačenje investitora. Ukoliko poduzeće ima mogućnost započeti potencijalno značajna ulaganja, mora biti svjesno razine rizika kojim izlažu poslovanje svoje djelatnosti. Zbog toga je bitna racionalnost pri donošenju odluka menadžera koji je koordinator razvoja timskog rada, suradnje i partnerstva sa zaposlenicima na zajedničkom zadatku ostvarenja ciljeva poduzeća. Efektivnost u smislu pravilnog odlučivanja i uspješnog provođenja donesenih odluka, kao i efikasnost da se resursi koriste uz minimalne troškove, vrlo su značajni i neophodni za uspješno djelovanje poduzeća. Menadžeri se u sve većoj mjeri moraju koristiti upravljačkim tehnikama pomoću kojih se maksimalno racionalno iskorištavaju nedodirljivi resursi.

### **4.3. Klasifikacija rizika**

Rizik se može smanjiti prikupljanjem dodatnih informacija, za što je potrebno i dodatno vrijeme, pa se menadžer nađe u svojevrsnom zatvorenom krugu iz koga nema izlaza. Za smanjenje rizika potrebne su mu dodatne informacije, a za dodatne informacije mu je potrebno dodatno vrijeme što usporava proces odlučivanja i povećava rizik. Dakle, donositelj odluke mora naći mjeru između potrebnih informacija i brzine odlučivanja kako bi rizik sveo na razumnu mjeru. (Sikavica i dr., 2008)

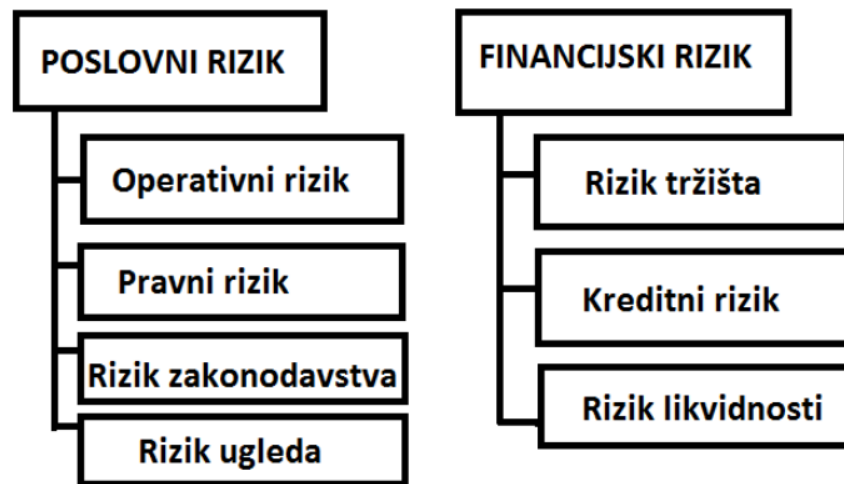
Kako bi se moglo utjecati na razinu rizika u poduzeću, odnosno kako bi se moglo upravljati njime, treba se iscrpno analizirati mogućnost gubitaka što je vrlo teško ostvariti. Program upravljanja rizikom treba omogućiti provjeru po točno određenom popisu koji omogućuje točno određivanje izloženosti riziku. Dakle, sam početak programa upravljanja rizikom započinje uočavanjem mogućnosti gubitka, istraživanju činjenica i određivanju veličine mogućeg gubitka. Kada se utvrdi u kojoj mjeri utječe na poduzeće, tada se može odlučiti u kojem se smjeru proces upravljanja kreće i kako djelovati na rizik: treba li ga isključiti, smanjiti ili u potpunosti otkloniti.

Srića (2011) smatra da je većina poduzetnika u svom poslovnom pothvatu svjesna rizika, ali mnogi od njih to zanemaruju. Hrvatski menadžeri ne smatraju rizik negativnom pojavom. Najviše na rizik utječe nedostatak novca i informacija što predstavlja dva glavna izvora

napretka poduzeća. Poduzeća imaju tri mogućnosti kad su u pitanju rizici. Mogu ih pokušati smanjiti promjenom poslovanja ili provođenjem nekih specifičnih aktivnosti kako bi se poboljšala kontrola i fleksibilnost. Osim smanjenja rizika, poduzeća mogu ili odlučiti zadržati rizike kakvi jesu ili barem dio rizika pokušati prenijeti na nekog drugog, npr. kupnjom ugovora o osiguranju ili drugim financijskim instrumentima.

U procesu donošenja odluka o ulaganju za menadžment posebno važne sljedeće vrste rizika: Poslovni rizik (pojavljuje se u okviru gotovinskog tijeka) i financijski rizik (vezan uz način financiranja poduzeća, osobito zaduživanjem što može biti uzrok nelikvidnosti pa i bankrota). Prema Srića (2011) navedene vrste rizika možemo klasificirati na nekoliko vrsta.

Slika 5: Klasifikacija rizika



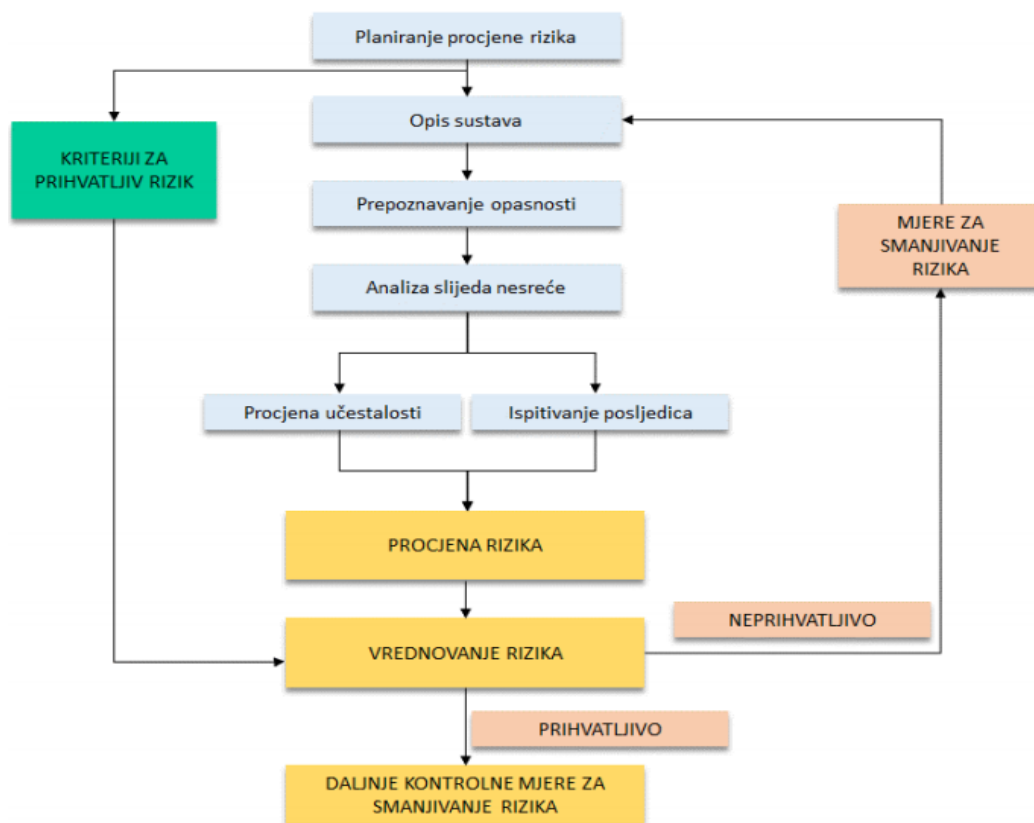
Izvor: [file:///D:/Downloads/erceg\\_lucija\\_efst\\_2017\\_diplo\\_sveuc.pdf](file:///D:/Downloads/erceg_lucija_efst_2017_diplo_sveuc.pdf) (Pristupljeno 23.06.2022.)

#### 4.4. Analiza rizika poslovanja

Analiza rizika je skup metoda i postupaka koji omogućuju potpunije razumijevanje problema u situacijama strateškog odlučivanja i pomažu da se pronađe zadovoljavajuća strategija prema unaprijed postavljenom kriteriju izbora. Strukturiranjem i modeliranjem problema odlučivanja rizik se identificira, odnosno dijagnosticira, zatim se izmjeri njegova veličina, te se konačno na temelju razmatranja razdioba (distribucija) vjerojatnosti ključnih varijabli, njihovih međusobnih utjecaja i očekivanih konačnih rezultata, može izvršiti izbor dostatno dobre strategije (Karić, 2006).

Prilikom analize rizika postoje koraci koji se trebaju pratiti. Proces započinje prihvaćanjem ideje o potrebi pokretanja postupaka upravljanja rizikom i pristupanjem stvaranjem navedenog dokumenta. Osnova za postupak procjene je detaljan opis rizika poslovanja za koji se procjena radi. Zatim slijedi identifikacija svih većih opasnosti te utvrđivanja posljedica. Ako se svi ovi podaci ne prikažu u cijelosti ili su manjkavi, posljedice mogu biti katastrofalne. Korektni ishodišni podaci neophodni su za ispravnu analizu rizika, točnije za izračun funkcije vjerojatnosti pojave događaja i pridruženih mogućih posljedica. (Smjernice za procjenu rizika, 2018).

Slika 6. Glavni koraci u postupku procjene rizika



Izvor: <https://www.azu.hr/media/1094/smjernice-za-procjenу-rizika.pdf> (Pristupljeno 06.05.2022.)

Karić (2011) navodi da su upravljanje i analiza rizika integralne sastavnice dobrog menadžmenta i pripreme odluka na svim razinama, jer neovisno o svjesnosti upravljanja rizikom provode se u svim dijelovima poduzeća. Uz savjetovanje sa zainteresiranim stranama

predstavlja razmatranje alternativnih odluka uzimajući pri tome u obzir procjenu rizika i druge čimbenike bitne za zaštitu poduzeća od mogućih opasnosti.

## **5. TEMELJNI KONCEPTI I VAŽNOST FUNKCIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA**

U posljednje vrijeme sve veći broj organizacija nastoji integrirati sustav upravljanja rizicima u svoju organizacijsku kulturu. Kako sve više jača svijest o važnosti upravljanja rizicima, poduzeća se trude procjenjivati rizik na svim razinama organizacije sa svrhom minimiziranja potencijalnih negativnih utjecaja na poslovni rezultat poduzeća. S porastom kompleksnosti organizacijskog rada neprestano se javljaju nove prilike i prijetnje koje utječu na samo poslovanje, no uvođenjem integriranog upravljanja rizicima, ono može omogućiti stjecanje konkurentskih prednosti i doprinijeti ostvarenju organizacijskih ciljeva.

### **5.1. Dualna priroda rizika.**

Kada se rizik promatra u širem smislu tada on označava varijabilnost ili disperziju od očekivanog ishoda odnosno rezultata. Uzimajući u obzir ovakvo objašnjenje rizika kao mogućnosti negativnog, ali i pozitivnog ishoda ukazuje se na njegovu dualnost. Rizik je strateška kombinacija prijetnje i prilike (Miloš Sprčić, 2013). Upravljanje rizicima treba promatrati kao sredstvo koje pomaže organizacijama da iskoriste prilike u svrhu povećanja vrijednosti samog poduzeća. Strateško upravljanje rizicima podrazumijeva koncept integriranog upravljanja svim poslovnim rizicima kojima je neko poduzeće izloženo s ciljem povećanja tržišne vrijednosti organizacije, zbog toga se temeljni cilj poslovanja poduzeća može ostvariti učinkovitim i proaktivnim upravljanjem rizicima kroz uvažavanje dobrih i loših strana rizika odnosno anticipiranjem rizika kao prijetnje poslovnim ciljevima, ali i prilike koju treba realizirati. Rizici se ne mogu u potpunosti izbjeći ili se od njih organizacija može samo tako ograditi, rizike treba tražiti i ići im u susret te ih iskoristiti u svoju korist.



## **5.2. Opravdanost upravljanja rizicima.**

Izolacija od rizika zapravo nema smisla iz razloga što je nemoguće izbjeći sve rizike koji nas okružuju. Rizike ne treba izbjegavati, već ih treba na vrijeme identificirati, izmjeriti njihov utjecaj na željene ciljeve, odrediti vjerojatnost nastupanja te odrediti učinkovite mjere njihova upravljanja. Rizicima treba upravljati. (Miloš Sprčić, 2013).

Sve teorije polaze od pretpostavke da je funkcija upravljanja rizicima opravdana ako:

- koristi od poduzimanja tih aktivnosti premašuju nastale troškove
- vlasnici kompanije ne mogu postići isti učinak kroz diversifikaciju rizika na tržištu kapitala

Prema Miloš Sprčić (2013) upravljanje rizicima rezultira smanjenjem volatilnosti novčanih tokova (zbog čega dolazi do smanjenja troškova povezanih s tržišnim nesavršenostima i rasta vrijednosti poduzeća, a mogu se smanjiti očekivani troškovi agenata i financijskih poteškoća te povećati vjerojatnost postojanja dostatnih internih sredstava za financiranje planiranih projekata čime se smanjuju troškovi prikupljanja skupog vanjskog kapitala).

## **5.3. Tradicionalno nasuprot integriranog upravljanja rizicima**

„Tijekom 90-ih godina prošloga stoljeća došlo je do prelaska od operativnog upravljanja rizicima prema strateškom integriranom upravljanju rizičnom izloženošću poduzeća. Prije tog razdoblja nedovoljno pozornosti posvećivalo se harmonizaciji prakse upravljanja rizicima na razini poduzeća s osnovnim ciljem poslovanja poduzeća, a to je povećanjem tržišne vrijednosti i bogatstva vlasnika. Takav način upravljanja rizicima poznat je kao tradicionalno upravljanje rizicima ili upravljanje rizicima po metodi funkcionalnih silosa i podrazumijeva upravljanje svakim od rizika odnosno područjem rizika, zasebno ne sagledavajući međusobni utjecaj rizika kao i njihov utjecaj na vrijednost cijelog poduzeća.“ (Miloš Sprčić, 2013).

Temeljni problemi tradicionalnog upravljanja rizicima i razlozi zašto su sustavi upravljanja rizicima prije globalne financijske krize bili neučinkoviti su:

- nedostaci modela procjene rizika i nerealnih pretpostavki modela,
- neodgovarajuće procedure korporativnog upravljanja

- informacije o izloženosti rizicima nisu bile uključene u proces donošenja odluka,
- svrha upravljanja rizicima bila je primarno zadovoljavanje zahtjeva regulatora.

Miloš Sprčić (2010) smatra da se odgovor na neučinkovitost postojećih sustava i modela upravljanja rizicima, javlja novi pristup pod nazivom integrirano upravljanje rizicima (engl. Integrated risk management ili Enterprise risk management) koji nastoji ispraviti pogreške prethodnog pristupa na način da razmatra jesu li odluke o upravljanju rizicima kompatibilne s poslovnom strategijom poduzeća. Na upravljanje rizicima poslovanja počelo se gledati kao na strukturirani proces koji povezuje ljudske potencijale i njihovo znanje, tehnologiju te poslovnu strategiju u konačnici. U obzir se uzimaju sve interesne skupine uključujući dioničare, kreditore, menadžere, zaposlenike, kupce i širu zajednicu u kojoj poduzeće posluje.

Integrirano upravljanje rizicima stoga se definira kao proces u čijem provođenju sudjeluju uprava društva, menadžment i ostali zaposlenici, a koji sustavno i cjelovito identificira i kvantificira poslovne rizike (financijske, operativne i strateške), te s njima učinkovito upravlja, a sve s ciljem povećanja vrijednosti poduzeća i ostvarenja kratkoročnih i dugoročnih poslovnih ciljeva. Prema COSO ERM (2004) okviru, integrirano upravljanje rizicima poduzeća provodi se od strane Uprave poduzeća, svih razina menadžmenta, ali i svih zaposlenika, te je primijenjen u cijelom poduzeću u skladu sa strategijom poduzeća, dizajniran u cilju identificiranja potencijalnih događaja koji mogu utjecati na poduzeće, a sve u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća.

Prema COSO ERM (2004) okvirnim načelima integrirano upravljanje rizicima sastoji se od osam međusobno povezanih komponenti:

- unutarnjeg okruženja (stajalište prema rizicima, dodjelu ovlaštenja i odgovornosti, filozofiju upravljanja rizicima, apetit za preuzimanje rizika, integritet i etičke vrijednosti)
- postavljanja ciljeva koji podupiru misiju poduzeća i toleranciju rizika
- identifikacije događaja prilikom čega se promatraju interni i eksterni događaji koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva poduzeća, razlikujući prilike i prijetnje
- procjene rizika što obuhvaća analizu rizika kako bi se odredila vjerojatnost nastupanja i njihov utjecaj kao podloga za donošenje odluke o strategiji upravljanja rizicima
- odgovora na rizik gdje menadžment izabire između različitih opcija (izbjegavanje, prihvaćanje, smanjenje ili transfer rizika)

- kontrolnih aktivnosti odnosno politika i procedura koje su uspostavljene radi učinkovitog provođenja upravljanja rizicima
- informacija i komunikacije to jest identifikacije, prikupljanja i dostavljanja relevantnih informacija u zadanoj formi i vremenskim rokovima koji korisnicima omogućavaju izvršavanje odgovornosti i
- nadgledanja cijelog procesa te modifikacije prema potrebi što se postiže konstantnim aktivnostima upravljanja, zasebnim evaluacijama ili njihovom kombinacijom.

Cilj modela integriranog upravljanja rizicima jest identificirati i kvantificirati one rizike koji mogu ugroziti postavljene ciljeve (kratkoročne i dugoročne) kao i implementirati instrumente učinkovitog upravljanja faktorima rizika kako bi se povećala vjerojatnost ostvarivanja planiranih ciljeva.

#### **5.4. Prednosti i nedostaci integriranog upravljanja rizicima.**

Procesom integriranog upravljanja rizicima ne može se u potpunosti kreirati okruženje bez rizika, no ERM omogućuje učinkovitije upravljanje poslovanjem u dinamičnom okruženju unatoč promjenjivom profilu rizika poduzeća.

Lam (2014) *Enterprise Risk Management* (ERM) navodi tri ključne prednosti uvođenja integriranog upravljanja rizicima:

- povećanje efektivnosti organizacije,
- bolje izvještavanje o rizicima i
- poboljšanje performansi poduzeća

Prema Miloš Sprčić (2014) među brojne prednosti ERM sustava mogu se navesti još i:

- bolje poznavanje poslovanja poduzeća te prepoznavanje prijetnji i prilika,
- učinkovitije donošenje odluka,
- vjerojatnije ostvarenje poslovnog i financijskog plana odnosno smanjenje volatilnosti očekivanog poslovnog rezultata,
- razvoj pozitivne organizacijske kulture, klime i komunikacije,
- bolji kreditni rejting,

- povećanje vrijednosti poduzeća kroz ostvarenje većih novčanih tokova te manji trošak kapitala,
- snažna poruka drugim poduzećima da kompanija ima konkurentsku prednost u upravljanju rizicima.

Njegovom ugradnjom u organizacijsku kulturu kroz planiranje, uspostavu okvira, politika i procesa te educiranjem zaposlenika omogućava se uključenost cijele organizacijske strukture u proces upravljanja rizicima od uprave pa do posljednjeg zaposlenika.

Razumijevanjem rizika s kojima se poduzeće suočava povećava se efektivnost upotrebe vremena i resursa menadžmenta, dok se kroz uspješnu primjenu praksi u upravljanju rizicima usavršava organizacijsko učenje i unapređuje organizacijska otpornost, što je ključno za opstanak u stalno promjenjivom okruženju.

Međutim, integrirano upravljanje rizicima ima i svojih nedostataka:

- prenaplašena funkcija kontrole gdje se ERM opisuje kao formalno proširenje interne revizije, čijim uvođenjem se želi udovoljiti zahtjevima regulatora (svima zajednička svrha realizacija namjeravane strategije i ostvarenje postavljenih ciljeva, što znači da se prioritet daje upravo kontroli)
- ne daju se savjeti kako točno identificirati i procijeniti nove poslovne prilike, niti kako evaluirati alternativne strategije (posljedica toga, praksa upravljanja rizicima u većini organizacija još uvijek nije integralni dio procesa oblikovanja strategije i utvrđivanja ciljeva, što je možda kritični nedostatak budući da je vrednovanje rizika sastavni dio strateškog odlučivanja)

Opasnost može proizaći iz nametanja opsežnog i kontroli orijentiranog procesa ERM-a koji se time može pretvoriti u kontrolnu listu koja služi ispunjenju restriktivnih zakonskih odredbi i kao opravdanje menadžerima da su izvršili svoju dužnost ako stvari krenu u neželjenom smjeru. Štoviše, time se može ograničiti kreativnost i razvoj inovativnih rješenja. Na taj način uvođenje ERM-a može se pretvoriti u zahtjevnu birokraciju gdje se moguće koristi zamjenjuju pretjeranim administrativnim troškovima. Takva kompletna i dokumentirana kontrola može zahtijevati znatne ljudske i druge resurse (Andersen, T. J., Schroder, P. W. 2010).

## 5.5. Odgovornost za upravljanje rizicima.

Istraživanje provedeno između 1378 top menadžera iz SAD-a, Europe, Azije, Srednjeg Istoka i Australije otkrilo je da u 60 % ispitanih kompanija Nadzorni odbor smatra da je implementacija sustava integriranog upravljanja rizicima zadatak vrhovnog menadžmenta (Miloš Sprčić, D. 2016).

ERM okvir predlaže formalno razgraničenje specifičnih uloga i odgovornosti svih zaposlenika kao pretpostavku uspješne primjene integriranog upravljanja rizicima. S takvom formaliziranom strukturom svaka poslovna jedinica s menadžerima na čelu preuzima na sebe odgovornost za proces upravljanja rizicima, posebno ključnih rizika koji su vezani uz samu poslovnu jedinicu.

Ipak, identifikacija, kontrola i upravljanje brojnim isprepletenim rizicima kroz cijelu organizaciju može biti prilično kompleksna i zahtijevati posebnu pozornost i specijalizirane stručnjake. Otuda proizlazi nova menadžerska uloga, glavni menadžer za rizike (engl. Chief Risk Officer - CRO) koji uspostavlja i nadgleda sustav upravljanja rizicima.

Prema Miloš Sprčić, Kožul, i Pecina (2017) cilj procesa upravljanja rizicima je neprestano ispitivanje i revidiranje pretpostavki na kojima su građeni budući strateški planovi i akcije poduzeća. ERM bi trebao biti dio strateškog donošenja odluka, a da bi to bilo moguće menadžeri trebaju biti svjesni prednosti koje integrirano upravljanje rizicima donosi i pružiti podršku uvođenju i razvoju ERM-a. Analiza na uzorku hrvatskih poduzeća također je potvrdila da je osim veličine i ekonomije razmjera, podrška menadžmenta ključna determinanta razvijenosti ERM sustava.

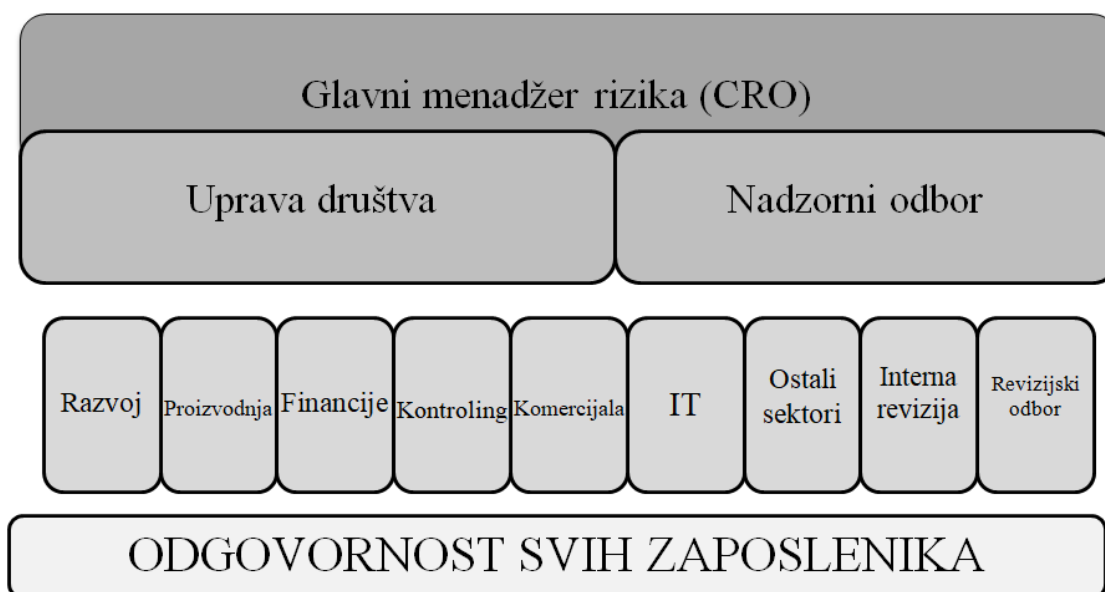
„S obzirom na specifičnost znanja i vještina koju CRO pozicija zahtijeva, važno je odabrati pravu osobu. U tradicionalnom upravljanju rizicima, odgovornost je često pripala odjelu financija i financijskom direktoru, pri čemu se primarno upravljalo financijskim rizicima kompanije. To su u pravilu vrlo utjecajne grupe zaposlenika jer uprava i visoki menadžment redovito imaju fokus na financijama kompanija. Također, izvještavanje vezano uz poslovne rizike se uglavnom provodi putem odjela financija. Stoga su velike šanse kako će osoba kojoj će se dodijeliti odgovornost integriranog upravljanja rizicima imati specijalizaciju iz područja financija. Međutim, koliko god opsežno znanje i iskustvo u području financija bilo korisno u području upravljanja rizicima, financijska ekspertiza sama po sebi nije dovoljna da bi neka osoba mogla učinkovito upravljati svim rizicima kompanije.“ (Tippins, 2004)

„Nasuprot tradicionalnim menadžerima rizika, CRO su u pravilu visoko pozicionirani profesionalci koji odgovaraju direktno upravi ili najvišem menadžmentu. Obilježava ih visoko obrazovanje s više povezanih specijalizacija te imaju zavidno visoku razinu profesionalne ekspertize. Osim toga, moraju imati visoko razvijene komunikacijske vještine, pomoću kojih promiču važnost integriranog upravljanja kroz korporaciju te informiraju vlasnike i dioničare o rizičnom profilu korporacije.“ (Liebenberg , Hoyt, 2003)

Lam (2003) smatra da je imenovanje izvršnih menadžera čiji je fokus isključivo na upravljanju rizicima poboljšalo organizacijsku učinkovitost u mnogim kompanijama. Uspostavljanje pozicije CRO-a nije nužno za svaku organizaciju s obzirom na njezinu veličinu, djelatnost i resurse organizacije, no bilo bi poželjno dodijeliti odgovornost za integrirano upravljanje rizicima osobi koja će barem dio svog radnog vremena posvetiti procesu upravljanja rizicima.

Prema tome, strategiju upravljanja rizicima kreira vrhovni menadžment od kojeg i dolazi inicijativa za implementaciju ERM-a. Provođenje te strategije, kao i operativno vođenje i unaprjeđivanje ERM sustava, zadatak je CRO-a koji je odgovoran za proces identifikacije, mjerenja i upravljanja poslovnim rizicima te koordinaciju između vlasnika pojedinih rizika. „Najveća odgovornost za upravljanje rizicima je na CRO-u zajedno s Upravom društva i članovima Nadzornog i Revizijskog odbora te izvršnim direktorima koji vode veće organizacijske jedinice. Oni su vrlo često i vlasnici pojedinih rizika, premda vlasništvo nad rizicima mogu preuzeti i vodeći stručnjaci kompanije koji nisu na višim upravljačkim pozicijama. Međutim, važno je imati u vidu da je za sveobuhvatno upravljanje rizicima važno sudjelovanje svih zaposlenika čime upravljanje rizicima postaje integralni dio njihovih svakodnevnih aktivnosti. Postavljanje CRO-a ili neke druge središnje funkcije upravljanja rizicima je samo dio posla. Da bi bilo uspješno, integrirano upravljanje rizicima mora uključivati gotovo svaku osobu unutar organizacije. Implementaciji integriranog upravljanja rizicima mora se pristupiti kao stvaranju okruženja u koje su uključeni svi zaposlenici, kako za vlastitu dobrobit, tako i za dobrobit cijele kompanije. Identifikacija i upravljanje rizicima unutar prihvaćenih granica tolerancije trebali bi biti dijelom svakog strateškog cilja utemeljenog u organizaciji. Tek kada je integrirano upravljanje rizicima ugrađeno u svaki dio kompanije, ono ima šanse pružiti najbolji doprinos vrijednosti poduzeća.“ (Duckert, Gregory H., 2011)

Slika 7: Odgovornost za integrirano upravljanje rizicima



Izvor: obrada autora prema:

Miloš Sprčić, D., Bedeković, K. 2019. Primjena modela integriranog upravljanja rizicima - Zbirka poslovnih slučajeva. Sveučilište u Zagrebu. Ekonomski fakultet- Zagreb. Zagreb.

## 6. RIZICI KOD UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Procjena rizika podrazumijeva prepoznavanje potencijalnih izvora opasnosti, mogućih posljedica te mogućnost da se rizici analiziraju kao način njihovog upravljanja.

Iako je Marko Tulije Ciceron<sup>1</sup> rekao: „naravno, ljudski je griješiti“, određene ljudske pogreške mogu skupo koštati organizaciju. Čovjek je primarni izvor neizvjesnosti u okviru određenih zadataka i kao takav je glavni izvor rizika u organizacijama. Danas se menadžeri ljudskih potencijala moraju baviti razno raznim rizicima vezanih uz zaposlenike. Prvi rizik se javlja već samim zapošljavanjem radnika, unapređivanjem postojećeg ili njihovim premještanjem na druge pozicije unutar organizacije. Takozvani intelektualni kapital ključni je čimbenik uspjeha svake organizacije jer se potencijalni zaposlenik ističe svojim znanjima i vještinama te na taj način osigurava konkurentsku prednost organizaciji. Ovdje se ne smiju zanemariti mogući gubitci uslijed odlaska visokokvalificiranog zaposlenika iz poduzeća, sve dok se ne educira novi zaposlenik koji će preuzeti njegov posao.

Tu se javljaju česte početničke greške koje, ako se ne kontroliraju, mogu dovesti do većih problema u poslovanju organizacije. Ukoliko se smanjuje učestalost pojave grešaka, smanjuje se i sam rizik pa na kraju i šteta koja bi mogla zahvatiti organizaciju. Ako se te greške smanje, ako se na vrijeme problemi primijete i ukoliko se učestalo rade procjene mogućih problema, mogu se smanjiti i učestalosti određenih rizika. Svi rizici nastupaju iz neznanja radnika. Uloga ljudskih resursa izuzetno je bitna i povezana je sa upravljanjem rizicima. Ovdje veliku ulogu ima menadžer koji mora odabrati najbolje ljude koji su u stanju upravljati rizicima kao i educirati ljudske potencijale na napadanje rizika. Najveći rizik za poslovanje organizacije je nedostatak kvalitetnih ljudskih potencijala koji će se baviti ublažavanjem rizika, sprječavanjem ili prihvaćanjem rizika, kao i toga da ti potencijali moraju shvatiti da rizici prijete organizacijama, tako da se moraju pronaći najbolji ljudi koji će moći upravljati tim rizicima.

Zamjena dotadašnjeg vrhunskog zaposlenika u poduzeću nije niti malo lagana, ali i vrlo skupa. Određene kompetencije dotadašnjeg zaposlenika teško je nadomjestiti u tako kratkom roku jer su to kompetencije koje se razvijaju godinama. Za prilagodbu novog zaposlenika

---

<sup>1</sup> državnik, odvjetnik, politički teoretičar i filozof



radnoj okolini nekada je potrebno i oko godinu dana, što je za bilo koju organizaciju dosta dug period u kojemu se i ona sama mora prilagoditi tadašnjem ljudskom potencijalu. Stoga se smatra da i stupanj gubitaka za organizaciju ovisi o spremnosti poduzeća na odlazak ključnih zaposlenika iz organizacije jer je najteže predvidjeti iznenadne ostavke. Nakon odlaska zaposlenika iz organizacija, poduzeća se suočavaju s brojnim faktorima koji generiraju dodatne troškove, tada je riječ o financijskim gubicima uslijed niže produktivnosti, zastoja u radnim procesima te potrebnoj edukaciji novih zaposlenika. Ali s druge strane, dolazak novih zaposlenika znači i dolazak novih ideja pa taj intelektualni kapital tada trebamo gledati kao novu priliku. Mjerenje učinkovitosti zaposlenika čini se kao prikladna informacijska podloga za identifikaciju i evaluaciju intelektualnog rizika.

Učinak upravljanja rizicima moguće je mjeriti kroz uspješnost njihovih ostvarenja kroz razne edukacije i obučavanja ljudskih potencijala kako bi oni odmah napali nastale rizike. Rizike ne treba zapostavljati, to će dovesti do još većih problema i ugroziti će poslovanje organizacije, već je potrebno imati prave ljude na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Najveći rizik ljudskih potencijala bio bi nedostatak kvalitetnih ljudi koji su spremni preuzeti brigu oko upravljanja i rješavanja rizika ili da se bave njihovim ublažavanjem, sprječavanjem ili pak prihvaćanjem. Upravljanje rizicima je dio plodotvornog rada, jer ukoliko potencijale ne pripremimo za rizike, pripremamo ih za neuspjeh. Rizike je potrebno istražiti i procijeniti kako bi se steklo znanje i potrebne vještine da bi se rizik znao ublažiti. Poduzeća ne rastu kada su problemi mali i neprimjetni, one rastu i razvijaju se suočavanjem sa novim zadacima i preprekama i svakidašnjim izazovima.

Kako bi se smanjio rizik do kojeg dovodi ljudski faktor, kod početka samog nastajanja rizika, dolazi do toga da je uloga ljudskih potencijala izuzetno bitna i povezana s upravljanjem rizicima, stoga menadžeri i odjel ljudskih potencijala moraju sagledati koji su to rizici koji prijete organizacijama, identificirati najbolje ljude koji su u stanju upravljati tim rizicima, odnosno mjeriti učinak upravljanja tih ljudi te educirati ljude kako da napadnu određeni rizik (Jambreč, Penić, 2008). Jedina alternativa upravljanju rizicima je upravljanje kriznim situacijama, a krizne situacije su skuplje, iscrpljujuće i posramljujuće.

Postoji izreka da je „najteže raditi s ljudima“, to nije zbog problema ljudi kao resursa poduzeća već problema nedovoljne kvalitete upravljanja njima, zato se u svakoj organizaciji takvom problemu vrlo srdačno pristupa.

Upravljanje rizikom se temelji na planu djelovanja kako bi se smanjile sve posljedice rizika, ali to ne znači izbjegavanje rizika, već se odnosi i na to da je prvobitni cilj donijeti odluke koje prihvaćaju rizike i samim time predstavlja dodanu vrijednost organizaciji. Upravljanje rizikom se provodi na svim razinama poduzeća pa tako i odjelu ljudskih potencijala.

Koristi od upravljanja rizicima:

1. Osnovna korist od upravljanja rizicima je smanjenje neizvjesnosti i pretvaranje neizvjesnosti u rizik.
2. Ostale koristi od upravljanja rizicima su:
  - Bolje odlučivanje: sve odluke nose određenu razinu neizvjesnosti neovisno o tome odnose li se na uobičajene radne zadatke ili nove projekte. Upravljanje rizicima pomaže vlasnicima rizika i ostalim nadređenim radnicima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata.
  - Povećanje učinkovitosti: prihvaćanjem pristupa temeljenih na rizicima može se bolje odlučivati o načinu unapređenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju bolje ravnoteže između prihvatljive razine rizika i troška kontrole.
  - Bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava: omogućuje utvrđivanje ključnih rizika s kojima se organizacije suočavaju
  - Jačanje povjerenja u sustav upravljanja: upravljanje rizicima nužan je dio upravljačkih procesa poduzeća. Njime se unapređuje proces planiranja i ističu ključni procesi vezano za upravljanje rizicima, a ujedno se osigurava kontinuitet kvalitetnog poslovanja.
  - Razvoj pozitivne organizacijske kulture: razvijanje organizacijske kulture koja će stvarati pozitivan odnos prema upravljanju rizicima.
3. Djelotvorno upravljanje rizicima omogućuje prihvatljivu razinu sigurnosti ostvarenja zadanih ciljeva (Pravilnik o upravljanju rizicima, 2019).

Način pristupanja provedbi aktivnosti koje su vezane za sigurnost ljudskih potencijala, temelji se na procjeni rizika u skladu sa zakonskim i međunarodnim standardima. Najčešće operativne rizike uzrokuje ljudski faktor neovlaštenim aktivnostima, krađama i prevarama, odnosima među zaposlenicima i ne odgovarajućom poslovnom praksom. Ljudski potencijali mogu biti izvor rizika od samog početka njihovog probavljanja odnosno planiranja, kada nije pravilno procijenjen rizik potencijalnog resursa koji će biti zaposlen u organizaciju, zatim

tokom zaposlenja, odnosno kada dođe do slučaja promjene radnog mjesta te na posljetku uslijed prekida radnog odnosa zaposlenika.

Prije zaposlenja, potencijalnom zaposleniku je potrebno objasniti koje su to odgovornosti koje ga očekuju na radnom mjestu koje će obavljati, te odrediti je li takav zaposlenik podoban za rad koji mu je namijenjen. Potrebno je dokumentirati funkcije i odgovornosti zaposlenika koje će obavljati u organizaciji, također je potrebno provjeriti potencijalnog zaposlenika u skladu sa svim važećim zakonima, propisima i poslovnom etikom kojima će zaposlenik pristupiti s mogućim rizicima. Naposljetku će zaposlenik i poduzeće potpisati ugovor o zaposlenju u kojemu je potrebno navesti sve uvjete i odgovornosti pod kojima će zaposlenik obavljati poslove radnog mjesta. Rizici koji se mogu javiti uslijed zapošljavanja zaposlenika mogu biti neopravdana zapošljavanja ili diskriminativna praksa, kao i nekompetentna provjera potencijalnih kandidata, ne postojanje probnog perioda, davanje nerealnih obećanja kandidatu i slično.

Tijekom zaposlenja potrebno je zaposleniku objasniti njegova zaduženja i obveze prema organizaciji u cijelosti, poslovnoj politici organizacije tijekom rada zaposlenika kako bi se smanjio rizik ljudske greške. Zaposlenik mora imati razvijenu svijest o poslovnoj politici i obrazovanju koje mu je potrebno za obavljanje poslovnog procesa, također, zaposlenik treba sudjelovati u primjerenom obučavanju u svrhu podizanja razine svijesti o procedurama organizacije. Ukoliko zaposlenik ugrozi poslovne aktivnosti, mora snositi posljedice u smislu disciplinskog procesa. Potencijalni rizici koje zaposlenika mogu zahvatiti prilikom obavljanja rada su nesigurni uvjeti ili ne provođenje redovitih sigurnosnih provjera, ne provođenje odgovarajuće obuke, ili ne korištenje odgovarajuće zaštitne opreme zaposlenika koji mogu dovesti do stvaranja rizika opasnih za život zaposlenika. Tako nešto se može očitovati kroz nejasno napisane ovlasti ili opise radnog mjesta, nepostojanja priručnika za zaposlenika, ne organiziranja obuke o postupcima i slično. Zaposlenici bi se trebali svakodnevno nadzirati i kontrolirati zbog mogućih propusta koje zaposlenik može uraditi, bilo kroz odavanje osobnih podataka, ugrožavanja ugleda organizacije ili vrijeđanja i zlostavljanja drugi zaposlenika.

Tijekom prekida zaposlenja ili promjene radnog mjesta unutar organizacije, zaposleniku je potrebno osigurati uredno napuštanje organizacije i promjenu zaposlenja ili promjenu radnog mjesta unutar organizacije koje trebaju biti jasno određene i dodijeljene zaposleniku. Ukoliko se je zaposlenik tijekom radnog odnosa koristio imovinom organizacije, istu mora vratiti ne

oštećenu organizaciji, te mora deaktivirati sve pristupne kodove i lozinke kojima se je koristio tijekom svog radnog odnosa u organizaciji.

Tijekom radnog odnosa ljudskih potencijala, konstantno je potrebno procjenjivati rizike zaposlenika.

## **7. RIZICI ZAPOŠLJAVANJA SEZONSKE RADNE SNAGE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Ljudi, odnosno ljudski faktor, ključan su čimbenik uspješnosti svakog poduzeća. Sukladno tome, konkurentnost Hrvatskog turizma je uvelike ovisna o zaposlenicima iz djelatnosti turizma, pa tako i o njihovoj kvaliteti rada. „U Hrvatskoj je tijekom 2021. godine ostvareno 13,8 milijuna dolazaka i 84,1 milijuna noćenja, odnosno 77% više dolazaka i 55% više noćenja nego u istom razdoblju 2020. Pritom su strani turisti ostvarili 71,9 milijuna noćenja, dok su domaći turisti ostvarili 12,3 milijuna noćenja. Prvi su to podaci sustava eVisitor, koji sadrži turistički promet ostvaren u komercijalnim i nekomercijalnim objektima te nautičkom charteru. U usporedbi s rezultatima 2019. godine, u 2021. godini ostvareno je 67% dolazaka i 77% noćenja iz 2019. godine“ (Hrvatska turistička zajednica, 2021).

Turizam je ključni gospodarski sektor Hrvatske na što ukazuje 15–20% udjela u nacionalnom proizvodu i oko 12% udjela u ukupnom zapošljavanju (Sabol Opačić, Bogdan, 2010). Turizam je, usko gledano, jedan od vodećih gospodarskih sektora Hrvatske te je kao takva Hrvatska na sveukupnom turističkom tržištu poznata kao važna destinacija čiji razvojni potencijali još nisu u potpunosti iscrpljeni. Ulaskom u Europsku uniju, Hrvatska je poboljšala svoje turističke potencijale jer ih je bolje i lakše mogla promovirati, što je dovelo do bržeg integriranja Hrvatske u cjelokupnu svjetsku ekonomiju. Sve to trebalo bi olakšati Hrvatskoj bolja ulaganja u izgradnju turističkih kadrova i menadžmenta i obrazovanje za turistička zanimanja. Kadrovi, odnosno ljudski potencijali se obrazuju u stručnim školama, u općim srednjim školama koje imaju programe za edukaciju stručnih kadrova u turizmu. U samom sustavu školovanja za potrebe turizma Republike Hrvatske, postoji nekoliko fakulteta koji školuju kadrove za rad na području hotelijerstva i ugostiteljstva, visokoškolsko obrazovanje za potrebe turizma u Republici Hrvatskoj pruža različite mogućnosti obrazovanja i usavršavanja. Usmjereno je na školovanje različitih profila menadžera i ostalih visokoobrazovanih kadrova za područje marketinga, kontrolinga, financija, revizije, plana i analize i tako dalje, ali na kraju krajeva opet je nedovoljno kvalificirane radne snage.

Osim nedovoljne kvalificiranosti radne snage, problema Hrvatska ima i sa starosnom dobi gdje su starija radna snaga pretežito žene iznad 45 godina što ukazuje na problem sezonskog zapošljavanja uslijed povećanih potreba za dodatnom radnom snagom kada se privremeno zapošljavaju oni kadrovi koji trenutačno nemaju posao, ali bez obzira na njihovu stručnost,

obrazovanje ili dob (Sabol Opačić, Bogdan, 2010). S obzirom da je turizam složena djelatnost raznolikih zanimanja i sadržaja, u njemu su prisutni i različiti profili kadrova, od konobara, kuhara i somelijera, domaćica i recepcionera, pa sve do djelatnika na održavanju, aranžera i animatora.

Najveći problem Hrvatskog turizma je sezonalnost. U hrvatskom turizmu zapošljava se 35–40% sezonske radne snage, što stvara brojne probleme na tržištu rada. Mnoge procjene govore da je u komplementarnim djelatnostima poput trgovine, prometa, poljoprivrede, ribarstva, vinarstva, industrije, posredništva, agencija i drugdje, zaposleno oko 40 tisuća ljudi, a što zajedno s izravnim turističkim djelatnostima čini i do 12% zaposlenih u hrvatskom gospodarstvu.

Za Hrvatsku, zemlju u kojoj turizam generira veliki broj zaposlenih, sezonalnost se reflektira na kvalitetu usluge koja se nudi domaćim i stranim gostima. U tom kontekstu, ako je suditi po nezadovoljstvu radnika, ali i poslodavaca, u sektoru uslužnih djelatnosti situacija ide na gore s obzirom da se uglavnom radi o nestručnoj radnoj snazi, o mlađim ljudima koji nemaju iskustva ili pak o strancima koji dolaze u Hrvatsku na sezonu. Smatra se da ta uvezena radna snaga ne može odgovoriti zahtjevima poslodavaca, što utječe na to da stalni radnici rade bez slobodnog dana i bez slobodne nedjelje, suprotno odredbama Zakona o radu, a pak stranih radnika, koji su poslodavcima zadnja opcija zbog činjenice da se dio njih ne uspije prilagoditi, s godinama je sve više. Dio negativnih trendova na tržištu rada u turističkom sektoru odnosi se i na deprofesionalizaciju radne snage, te činjenicu da zanimanja poput konobara, kuhara i slastičara s godinama privlače sve manje učenika (Vrsaljko, 2021).

Jednostavno je neophodno izvršiti reformu obrazovnog sustava glede cjelokupnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj, pa samim time i glede turizma koje je potrebno uskladiti s potrebama turističkog gospodarstva kao i informacijama sa Hrvatskog zavoda za zapošljavanje koji raspolažu podacima o broju nezaposlenih i potrebama za adekvatnom radnom snagom. Situacija se može popraviti zapošljavanjem stručnih osoba, povećanjem cijene rada i sigurnijim radnim uvjetima. Također, povećanje udjela sezonskih radnika koji poznaju strane jezike podigli bi nivo kvalitete pružene usluge.

Već je naveliko poznato da je Republika Hrvatska suočena s previsokom stopom nezaposlenosti, ali i malim plaćama. Jako je važno stoga prepoznati turizam kao gospodarsku djelatnost u kojoj je moguće pronaći prostora za zapošljavanje. Važno je također ne izostaviti razvoj kontinentalnog ugostiteljstva i turizma općenito koja bi svojim specifičnim atributima,

prirodnim, povijesnim i kulturnim posebnostima privukla turiste, a samim time bi na taj način zadržala domaće stanovništvo koje je inače sklono migracijama, u Republici Hrvatskoj. Hrvatsko gospodarstvo bi trebalo kontinuiranim promicanjem aktivnostima razvoja turizma, te podizanjem kvalitete usluga razvijati, kako obalno, tako i priobalno područje Hrvatske. Treba imati u vidu da će investiranje u ljudske potencijale uvijek biti opravdano jer ono osigurava razvoj svih gospodarskih i izvan gospodarskih grana čime se povećava nacionalni dohodak koji zatim utječe na cjelokupno stanovništvo Republike Hrvatske.

Na neke situacije se jednostavno ne može utjecati. Ovdje se mora spomenuti pandemijska 2020.-a godina kada je COVID-19 utjecao na svaki dio ljudskog života te stvorio probleme u cijelome svijetu, donijela je drastične promjene u zdravstvu i ekonomiji gotovo svake država, pa tako i Republike Hrvatske. Pokušaj zaustavljanja širenja COVID-a dogodio se u gotovo svakoj zemlji diljem svijeta kada su države uvele određene epidemiološke mjere, pri čemu je među prvim mjerama bilo ograničavanje međunarodnih putovanja i zatvaranje granica čime je turizam bio jedna od najsnažnijih djelatnosti pogođene pandemijom Corona virusa. „U Hrvatskoj je 2020. godine, prema objavljenim podacima Državnog zavoda za statistiku, ostvareno 55,3% manje noćenja nego što ih je ostvareno u rekordnoj 2019. To je znatan pad dolazaka, no turistička kretanja u Hrvatskoj imaju izrazitu sezonsku komponentu koji su znatno izraženiju nego kod bilo kojeg drugog konkurenta, tako da gotovo tri četvrtine svih noćenja stranih gostiju u RH se obično ostvari u razdoblju od lipnja do kolovoza. To je nešto što se u uobičajenim okolnostima može smatrati kao razmjerno nepovoljna karakteristika neke destinacije, no u uvjetima pandemije pokazalo se kao olakotna okolnost jer su otvaranje granica i povoljna epidemiološka situacija tijekom ljetnih mjeseci znatno više pridonijeli ukupnom turističkom rezultatu u Hrvatskoj negoli kod konkurencije na Mediteranu (Brkljača, 2021).

Nakon gotovo dvije godine, situacija se polako popravlja te Hrvatska, kao jedna od najsigurnijih država svijeta, privlači turiste, ali se i dalje suočava s problemima u zapošljavanju, razvijanju i održavanju predane i motivirane radne snage koja je usredotočena na pružanje kvalitetne usluge sve zahtjevnijim i kritičnijim posjetiteljima. Ukoliko poslodavci ne budu ulagali, umjesto samo u objekte, i u ljudske kadrove, pomaka biti neće.

## 8. ZAKLJUČAK

Upravljanjem rizikom poslovanja definira se kao proces mjerenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Analiza rizike je jedna od integralnih sastavnica dobrog menadžmenta na svim razinama. Analiza rizika se provodi u svim dijelovima poduzeća.

Pri donošenju odluka o ulaganju postoji i nekoliko vrste rizika: poslovni rizik (pojavljuje se u okviru gotovinskog tijeka) i financijski rizik (vezan uz način financiranja poduzeća, osobito zaduživanjem što može biti uzrok nelikvidnosti pa i bankrota). Danas je rizik jedan od presudnih čimbenika hoće li neko poduzeće uspjeti. Bez obzira koliko je određeno poduzeće sposobno, samo jedan krivi potez ga može dovesti do propasti. Ljudi su osnovni temelj pokretanja i razvitka većine ideja, a poduzeće čine znanja i vještine ljudi koji su u njemu zaposleni. Zato je za poduzeće važno da upravlja svojim ljudskim potencijalima na kvalitetan način, jer su oni žila kucavica svakog poduzeća. Bez kvalitetnih kadrova poduzeće ne bi opstalo na tržištu. Ljudi su po svojim znanjima i vještinama specifični, i zbog toga se svaka organizacija na svoj način susreće sa rizikom. Najveći rizik za bilo koju organizaciju je čovjek. Taj rizik je neizostavan dio organizacije, to je zapravo situacija koja obuhvaća i rizike i prilike, ali i dobitke i gubitke, svi oni obuhvaćaju pozitivne i negativne rezultate, kao i posljedice te neizvjesnost u ishodu očekivanih događaja u budućnosti jer zapravo nismo sigurni ni hoće li se taj rizik ostvariti i dogoditi ili neće. Rizik je usko vezan s procesom odlučivanja. Menadžment rizika je skup postupaka koje provode organizacije i pojedinci radi povećanja vjerojatnosti ostvarenja njihovih ciljeva i minimiziranja nepovoljnih učinaka potencijalnih šteta iz aktivnosti čiji rezultati se ne mogu točno predvidjeti, te praktična metoda koja pomaže menadžerima pri izboru najbolje mogućnosti korištenja raspoloživih resursa. Rizik zapravo predstavlja mogućnost nastanka događaja koji bi mogao nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, odnosno to je sve što predstavlja prijetnju u ostvarivanju ciljeva ili zadataka u organizacijama kao i izgubljene mogućnosti ili prilike. Svrha upravljanja rizicima je smanjiti opseg neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja poslovnoj uspješnosti obveznika, predvidjeti izmijenjene okolnosti i pravovremeno reagirati na njih. Radna snaga je glavno oruđe za ostvarenje organizacijske konkurentnosti i inovacija. Problem koji se tu javlja je konkurentnost poduzeća koja ovisi o kvaliteti i količini ulaganja u ljudske potencijale, a samo dovoljna ulaganja u njih će dovesti do povećanja konkurentnosti. Ulaganje u tehnologiju i opremu su vrlo važni, no oni ne osiguravaju rast poslovanja i prednost pred konkurentima jer



su ljudi pokretači i nositelji svih aktivnosti. Samim time, stvaranje procesa kontinuirane edukacije ljudskih potencijala prema potpunoj kvaliteti putem adekvatnog procesa informacija i motivacija kao i nagrađivanja te podrške i upravljanja ljudskim potencijalima.

Što se tiče ljudskih kadrova kao rizika u opstanku organizacije na tržištu, u Republici Hrvatskoj ona je dosta visoka. Hrvatsku, što se tiče turizma, obilježava jako velika sezonalnost koja pogađa pretežito ljetne mjesece. U tom periodu imamo jako veliku fluktuaciju među zaposlenima u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Situacija se može popraviti zapošljavanjem stručnih osoba, povećanjem cijene rada i sigurnijim radnim uvjetima. Također, povećanje udjela sezonskih radnika koji poznaju strane jezike podigli bi nivo kvalitete pružene usluge. Tada ne bi bilo toliko nezadovoljnih sezonskih radnika i svi bi s oduševljenjem čekali sljedeći radnu sezonu.

## LITERATURA:

### Knjige i članci:

1. Andersen, T. J., Schroder, P. W. 2010. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures, Cambridge University Press, op. cit., str. 138-139.
2. Anić, V. 1991. Rječnik hrvatskoga jezika. Zagreb: Novi Liber
3. Bahtijarević-Šiber, F. 2014. Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga.
4. Bašić, B. 2016. Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika- primjer poduzeća Podravka. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu.
5. Buble, M. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet- Split. Split
6. Buble M., 2006. Osnove menadžmenta, Sinergija. Zagreb.
7. Bulat, T. 2007. Poslovni rizik i povezanost s revizijom, RRIF , br.1/2007, Zagreb.
8. Cascio, F.W. 1995. Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw Hills, New York.
9. Crnov, G. (2019). Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u IT tvrtkama. Završni rad. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku
10. Daft, R., Hiatt, S., 1997, Management, 4th ed.,The Dryden Press: Fort Worth.
11. Duckert Gregory H. 2011. Practical Enterprise Risk Management- A Business Process Approach, Wiley Corporate F&A Volume 15, str. 266.
12. Đorđević Boljanović, J., Pavić, S. Ž. 2011. Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Univerzitet Singidunum.
13. Huić, A., Ricijaš, N., Branica, V. 2010. Kako definirati i mjeriti kompetencije studenata– validacija skale percipirane kompetentnosti za psihosocijalni rad. Ljetopis socijalnog rada, 17(2), 195-221.
14. I. Jambrek, I. Ivica Penić, 2008, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zb. Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206
15. Jenks, J. M.; J. M. Kelly. 1990. Don't Do. Delegate!– The Secret Power of Successful Managers. Kogan Page. London.

16. Karić, M. 2009. Konceptija upravljanja rizikom, bilješke s predavanja. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek.
17. Kordoš, V. 2017. Kompetencije menadžera. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
18. Kreitner, R., 1989. Management (Fourth Ed.), Houghton Mifflin Company, Boston.
19. Krolo-Crvelin, A. 2020. Pojmovno određenje rizika. Veleučilište u Šibeniku. Šibenik.
20. Lam, J. 2014. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Second edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
21. Lam, J. 2003. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls, Wiley Finance, str. 51.
22. Liebenberg A. P., Hoyt, R. E. 2003. The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers; Risk Management and Insurance Review, Vol. 6, No. 1, str. 37-52.
23. Malić, D. 2014. Uspješna komunikacija u timu i vrste timova. Karlovac: Menadžment turizma i sporta
24. Miloš Sprčić, D. 2013. Upravljanje rizicima- temeljni koncepti, strategije i instrumenti. Zagreb: Sinergija.
25. Miloš Sprčić, D., ed., et al. 2014. Risk management: strategies for economic development and challenges in the financial system: A New Era of Risk Management – An Integrated Approach to Corporate Risks, New York: Nova Science Publishers
26. Miloš Sprčić, D. 2010 Upravljanje poslovnim rizicima kao poluga upravljanja utemeljenog na vrijednosti. U: Osmanagić Bedenik, N., ur., Kontroling između profita i održivog razvoja. Zagreb: M.E.P., str. 218.
27. Miloš Sprčić, D., Kožul, A., Pecina, E. 2017. Managers' Support – A Key Driver behind Enterprise Risk Management Maturity. Zagreb: International Review of Economics & Business.
28. Miloš Sprčić, D., Bedeković, K. 2019. Primjena modela integriranog upravljanja rizicima - Zbirka poslovnih slučajeva. Sveučilište u Zagrebu. Ekonomski fakultet- Zagreb. Zagreb.
29. Narayanan M.P., Nanda V.K. 2004. Financije za strateško odlučivanje, Mate d.o.o. Zagreb
30. Perhot, D. 2011. Upravljanje rizicima metodom analitičko hijerarhijskog procesa, magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje. Zagreb.
31. Pološki Vokić, N. 2004. Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled 55 (5-6), str. 455-478.
32. Reddin, W. J. 1970. Managerial Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

33. Rozman, R. 1993. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik: 201.-215
34. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008. Suvremeni management, Školska knjiga, Zagreb.
35. Srića V. 2011. Menadžment rizika. Veleučilište u Šibeniku. Šibenik.
36. Tippins Steven, C. 2004. Risk Management: Where Is It and Where Does It Belong?, Risk Management, Vol. 6, No. 3, str. 9-11.
37. Trstenjak, M., Kukovec, D., 2018. Osnove menadžmenta 1. dio. Međimursko veleučilište u Čakovcu. Čakovec.
38. Udovičić A., Kadlec Ž. 2013. Analiza rizika upravljanja poduzećem, Praktični menadžment, Vol. IV, br.1. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku. Šibenik.
39. Weihrich, Koontz. 1998. Menadžment (Deseto izdanje izd.). Zagreb: Hrvatska tiskara, d.d. Zagreb.

#### **Internet stranice:**

40. Adelsberger, Z. <https://www.slideshare.net/dejanjeremich/zdenko-upravljanje-rizicima-za-ljudske-resurse>, preuzeto 02.05.2022.
41. COSO (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [online]. Dostupno na: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>, preuzeto 03.05.2022.
42. Delloite. <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/solutions/human-capital.html>, preuzeto 10.05.2022.
43. Ivica Brkljača, Ekonomski lab. <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatski-turizam-u-doba-pandemije-osvrt-na-2020-i-pogled-na-2021/>, preuzeto 06.07.2022.
44. Vrsaljko Meloita, Faktograf.hr. <https://faktograf.hr/2021/08/13/rad-u-sezoni-nezadovoljstvo-neizvjesnost-nezainteresiranost/>, preuzeto 06.07.2022.
45. Hrvatska turistička zajednica. <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/u-2021-godini-hrvatsku-posjetilo-gotovo-14-milijuna-turista>, preuzeto 05.07.2022.
46. Jatrgovac.hr. <https://jatrgovac.com/ljudski-potencijali-kljuc-razvoja-i-napretka-svake-kompanije/>, preuzeto 13.05.2022.

47. Kereta, J. [file:///D:/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(1).pdf), preuzeto 02.06.2022.
48. Kiš, Ana-Marija. <https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A4564/datastream/PDF/view>, preuzeto 28.05.2022.
49. Kozina, D. (2011). Upravljanje rizicima kao sastavni dio procesa strateškog planiranja, Zagreb. <https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/proracun/stratesko/Upravljanje%20rizicima%20kao%20sastavni%20dio%20proces%20strateskog%20planiranja.pdf>, preuzeto 29.05.2022.
50. Pandl Tihana, Krugovi. <https://krugovi.hr/ucinkovito-davanje-povratne-informacije-zaposleniku/>, preuzeto 28.05.2022.
51. Miloš Sprčić, D. <https://lidermedia.hr/aktualno/upravljanje-rizicima-kad-prijetnje-sagledavate-cjelovito-mozete-ih-pretvoriti-u-priliku-125613> preuzeto 08.05.2022.
52. Smjernice za procjenu rizika. <https://www.azu.hr/media/1094/smjernice-za-procjenu-rizika.pdf>, preuzeto 02.06.2022.
53. Trstenjak, M., Kukovec, D. <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf>, preuzeto 25.05.2022.
54. Zagrebačka škola ekonomije i managementa. <https://zsem.hr/wp-content/uploads/2021/05/PRAVILNIK-O-UPRAVLJANJU-RIZICIMA-.pdf>, preuzeto 05.05.2022.

## **PRILOZI**

### **Popis slika:**

Slika 1. Ciklus upravljanja rizicima.....	17
Slika 2. Proces upravljanja rizikom prema ISO 31000.....	18
Slika 3. Prijedlog za procjenu učinka davanjem bodova odnosno opisom.....	19
Slika 4. Procjena vjerojatnosti rizika.....	20
Slika 5: Klasifikacija rizika.....	22
Slika 6. Glavni koraci u postupku procjene rizika.....	23
Slika 7: Odgovornost za integrirano upravljanje rizicima.....	32