

# ZNAČENJE NORME ISO 31 000 ZA POSLOVANJE PODUZEĆA

---

**Uzelac, Dorotea**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:530559>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Dorotea Uzelac

**ZNAČENJE NORME ISO 31 000 ZA POSLOVANJE  
PODUZEĆA**

(diplomski rad)

Rijeka, 2023.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Odjel sigurnosti na radu

Specijalistički diplomski stručni studij Sigurnost na radu

## **ZNAČENJE NORME ISO 31 000 ZA POSLOVANJE PODUZEĆA**

(diplomski rad)

**MENTOR:**

Sanja Zambelli, viši predavač

**STUDENT:**

Dorotea Uzelac

MBS: 2426000076/21

Rijeka, lipanj 2023.

## SAŽETAK

Rizik je mogućnost da se pri ostvarenju nekog cilja isti ne ostvari djelomično ili čak potpuno. Kako bi se takve situacije izbjegle organizacije moraju znati dobro prepoznati rizike i pravilno upravljati njima. Upravljanje rizicima bazirano je na određenim opasnostima prije nego što se one dogode, odnosno možemo reći da je upravljanje rizicima disciplina za rad s rizicima. Upravljanje rizicima sastoji se od točno definiranih koraka koji pružaju bolju potporu donošenju odluka doprinoseći boljem uvidu u rizike i posljedice. Uspješno poslovanje cilj je svake organizacije, pa tako postoji niz normi koje propisuju smjernice za poslovanje u kriznim situacijama, a jedna od njih je i opisana norma ISO 31 000 za sustavno upravljanje rizicima u poduzećima. Norme su standardi na temelju kojih se postavljaju određeni zahtjevi, te služe kako bi definirale određena pravila, upute ili značajke djelovanja.

**Ključne riječi:** rizik, norma, sigurnost, procjena, upravljanje...

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KVALITETA.....	2
2. NORME I NORMIZACIJA .....	4
2.1. Normizacija.....	6
3. ISO – MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA ZA NORMIZACIJU.....	8
3.1. Karakteristike .....	9
4. RIZICI .....	11
4.1. Izvori rizika.....	12
5. NORMA ISO 31 000 .....	14
5.1. Okvir.....	16
6. UPRAVLJANJE RIZICIMA.....	18
6.1. Upravljanje rizicima u procesu odlučivanja .....	20
6.2. Implementacija.....	22
6.3. Procjena rizika.....	23
7. UPRAVLJANJE RIZICIMA PREMA NORMI ISO 31 000.....	26
7.1. Koristi.....	29
7.2. Vodstvo.....	30
7.3. Ovlasti, odgovornosti i raspodjela resursa.....	32
8. UPRAVLJANJE RIZIKOM KAO PROCES .....	34
9. RIZICI U PODUZEĆIMA SIGURNOSTI NA RADU .....	36
9.1. Rizici na radu .....	39
9.2. Rizici povezani sa sigurnosti na radu .....	41
10. ZAKLJUČAK.....	43
POPIS LITERATURE .....	45
POPIS SLIKA.....	46

## 1. UVOD

Kvaliteta je sastavni dio nastanka, korištenja ili razmjene neke robe. Kvaliteta je ono što svaki potrošač očekuje od određenog proizvoda ili usluge. Kako bi se ista ostvarila postoje standardi na temelju kojih se postavljaju određeni zahtjevi ili se propisuju određena pravila i smjernice. To su zapravo norme koje služe kako bi se promicale određene vrijednosti.

S obzirom na to da svaka organizacija ima postavljene ciljeve, mogućnost da se pri ostvarenju ciljeva isti ne ostvari potpuno ili djelomično, nazivamo rizik. Rizici se uglavnom ne mogu potpuno izbjeći pa se pokušavaju minimalizirati.

Upravljanje rizicima predstavlja aktivnosti za postupanje s rizicima, a kako bi ono bilo lakše postoje norme koje uređuju proces upravljanja rizicima u poduzećima.

Diplomski rad sastoji se od uvoda i zaključka te osam različitih poglavlja u kojima je objašnjen postupak normizacije kao i vrste normi s posebnim naglaskom na normu ISO 31000 koja sadrži smjernice za sustavno upravljanje rizicima. Opisani su i rizici, karakteristike rizika te načini na koji organizacije rizike mogu na vrijeme otkriti i izbjeći ili umanjiti njihove negativne posljedice.

## 2. KVALITETA

Pojam kvaliteta odnosi se na kakvoću, odliku, značajku ili sposobnost nekog proizvoda ili usluge. Kvaliteta se nerijetko povezuje s vrijednošću i očekivanjima, a koristi se na razne načine iako je kvalitetu kao pojam teško definirati. Način gledanja na istu mijenjao se usporedno s tehnološkim napretcima ali i razvojem društva općenito.

Kvaliteta se najčešće definira kao mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku tj. onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba. (Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete I. dio, Oskar, Zg, 1998.).

Uz prethodno navedenu opću definiciju kvalitete, prema normi HRN EN ISO 8402:1996 postoji i službena definicija koja kvalitetu definira kao ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe.

S obzirom na to da je kvaliteta sastavni dio nastanka, razmjene ili korištenja robe, osim što se može definirati na više načina, može sa sagledati i s nekoliko stajališta. Prema učinku stajališta kvaliteta se može promatrati sa stajališta potrošača, proizvođača, tržišta i društva (Lazibat, 2009., 41).

Sa stajališta potrošača kvaliteta je razina ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje ona zadovoljava neku potrebu. Sa stajališta proizvođača je mjera koja pokazuje koliko je određeni proizvod namijenjen tržištu uspio, dok je sa stajališta tržišta stupanj do kojeg određena roba više (ne)zadovoljava određenog kupca u odnosu na istovrsnu robu konkurenta.



Kvaliteta sa stajališta društva je stupanj do kojeg su određeni proizvodi i usluge prošli proces kupoprodaje i potvrdili se kao roba ostvarivši pritom profit. (<https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf>, 23.4.2023)

Kvaliteta se može promatrati na tri razine, a to su organizacijska, operativna i razina procesa. Na organizacijskoj razini kvaliteta se sastoji od ispunjavanja zahtjeva vanjskih korisnika, zbog čega bi svaka organizacija trebala uvažavati sugestije korisnika. Na razini procesa, organizacijske jedinice mogu se zamisliti kao funkcije ili sektori, kao što su marketing i istraživanje, dizajn i sl. a na operativnoj razini, izlazni standardi moraju se temeljiti na zahtjevima identificiranim na organizacijskoj i procesnoj razini. Ti standardi odnose se na točnost, preciznost, potpunost... (Skoko, 2000., 38).

## 2. NORME I NORMIZACIJA

Norme su standardi na temelju kojih se postavljaju određeni zahtjevi, odnosno služe kako bi definirale određena pravila, upute ili značajke djelovanja. Kada govorimo o normama u tehničkom smislu, predmeti normiranja najčešće su usluge, proizvodi i postupci. O normama kao i o kvaliteti općenito, govorimo kada se želi postići podizanje profita, uspješnosti i konkurentnosti organizacije. Najbitnija značajka normi je zaštita kupaca određenih proizvoda ili korisnika nekih usluga, kao i zaštita zaposlenika, okoliša, i sl. Kada se norma kao takva prihvati običajno, zakonski ili pak društveno, tada postaje pravilo, odnosno propis.

Sve norme imaju jasno definirano područje djelovanja kao i razlog njihova nastanka, a svrha im je promicanje vrijednosti koje su u određenom trenutku društvu najvažnije. Neki od razloga za uvođenje normi su moguć pritisak potrošača, povećanje kvalitete i pouzdanosti materijala, smanjenje rizika, povećanje protoka robe i sl.

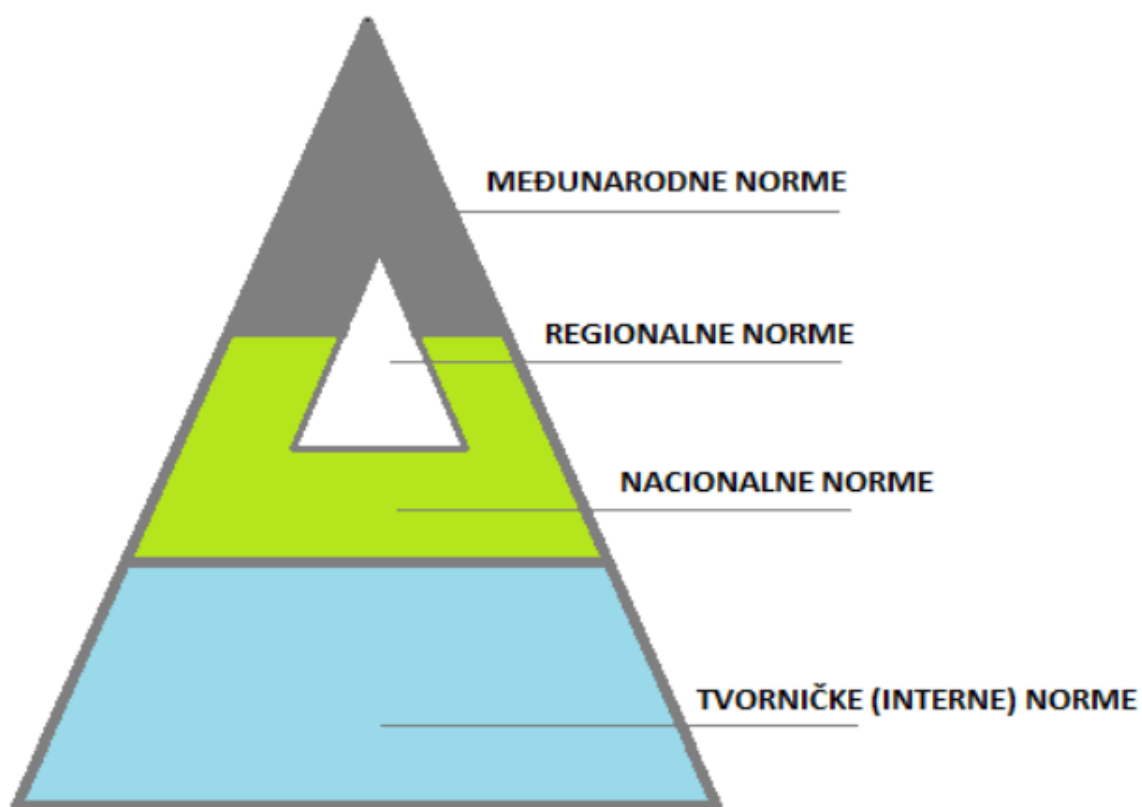
Norme se mogu podijeliti prema vrsti. Mogu biti osnovne koje opisuju glavna područja primjene kao i neke opće pojmove, planske koje sadrže elemente za neke planirane aktivnosti, sigurnosne koje propisuju mjere i pravila za siguran rad i život, norme za uporabu s opisima načina korištenja proizvoda ili davanja usluga, norme za kvalitetu materijala koje propisuju kakve sirovine zapravo trebaju biti, i razne ostale kao što su norme za ispitivanje, isporuku, mjerenje, tehnološke norme, norme za postupke, a sve služe kao sredstvo za promicanje napretka. (<https://www.hzn.hr/default.aspx?id=104>, 25.4.2023)

Osim prema vrsti norme se mogu podijeliti i hijerarhijski. Važno je da svaka norma koja je prema hijerarhijskoj ljestvici niža mora poštovati onu koja se nalazi iznad nje.

Prva skupina su interne norme. Takve norme nastaju i primjenjuju se samo u pojedinoj multinacionalnoj kompaniji ili korporaciji ili u pojedinim poduzećima. Sljedeće su

industrijske norme, a nastaju unutar jedne ili više industrijskih grana u određenoj zemlji i ograničene su na pripadajuća industrijska područja. Treća skupina su nacionalne norme koje su u nadležnosti pojedine države i vrijede samo na njenom području. Regionalne norme pokrivaju pojedine regije, odnosno države koje su međusobno povezane u političkoj i gospodarskoj suradnji. Zadnja skupina su međunarodne norme, a njih propisuju dvije svjetske nadležne organizacije ISO (International Organization for Standardization) i IEC (International Electrotechnical Commission), a obvezujuće su za sve članice. (<https://www.hzn.hr/default.aspx?id=104>, 30.4.2023)

Slika 1. Vrste normi prema hijerarhiji



Izvor: <http://www.hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Norme.pdf> (21.4.2023.)

## 2.1. Normizacija

Normizacija je pojam koji se odnosi na djelovanje i postupke koji služe za pripremanje, izradu, prihvaćanje i primjenu normi. Normizacija je kao takva i društvena i ekonomska aktivnost, pa samim time uvođenje normi mora biti prihvaćeno prema općem sporazumu kako bi se shvatila važnost kao i koristi od prihvaćanja norme.

Samim procesom normizacije ostvaruje se zadovoljenje kupca određenog proizvoda ili korisnike nekih usluga, olakšava se postupak nabave sirovina ili resursa, te se smanjuje mogućnost za nastanak sporova između kupca i proizvođača, odnosno korisnika i pružatelja usluga. (<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44109>, 2.5.2023)

Osim toga može se reći i kako normizacija određuje metode za ispitivanje kvalitete proizvoda, omogućuje uvođenje specijalizacije u proizvodnju, rješava tehničko ekonomske probleme, unapređuje automatizaciju proizvodnje, omogućuje racionalizaciju u proizvodnji te daje najbolja tehnička i ekonomska rješenja za moguće probleme.

Kao osnovni ciljevi normizacije navode se:

- povećanje razine sigurnosti sigurnosti proizvoda ili procesa te čuvanje zdravlja i života ljudi kao i zaštita okoliša
- promicanje kvalitete
- otklanjanje tehničkih zapreka u procesu međunarodne razmjene
- povećanje proizvodne učinkovitosti
- ograničenje raznolikosti
- osiguranje resursa, sirovina i energije.

Kao nacionalno tijelo Republike Hrvatske osnovan je Hrvatski zavod za norme, kao neovisna i neprofitna javna ustanova, u svrhu ostvarivanja ciljeva normizacije. Hrvatski zavod za norme član je raznih međunarodnih i europskih organizacija čiji je cilj osigurati dostupnost i trajnost međunarodnih i europskih normi u Republici Hrvatskoj. (<https://www.hzn.hr/default.aspx?id=87>, 21.4.2023)

Slika 2. Hrvatski zavod za norme



Izvor: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=1940> (21.4.2023.)

### 3. ISO – MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA ZA NORMIZACIJU

Na međunarodnoj razini osnovana je organizacija ISO (International Organization for Standardization). Ista je zapravo međunarodno tijelo za donošenje normi, a sastavljena je od predstavnika raznih nacionalnih normizacijskih tijela. Početno je osnovana 23. veljače 1947., a izdaje industrijske i komercijalne norme.

Slika 3. Međunarodna organizacija za standardizaciju



Izvor: <https://www.arenasolutions.com/resources/glossary/iso/> (22.4.2023)

Iako je ISO međunarodno tijelo i nije vladina organizacija, ima sposobnost donošenja normi koje ne rijetko postaju važeći zakoni kroz međunarodne ugovore ili nacionalne norme.

Izdavanjem normi pomaže u razvoju gospodarstva, industrije i međunarodne trgovine. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>, 22.04.2023)

U Međunarodnoj organizaciji za normizaciju javljaju se tri kategorije članstva.

1. KATEGORIJA – sva nacionalna tijela koja su najvažnija za donošenje normi koje su ključne za sve zemlje članice te oni jedini imaju pravo glasa u donošenju pojedinih odluka.
2. KATEGORIJA – dopisni članovi koji se isključivo obavještavaju o radu ISO – a, međutim nisu ključni za donošenje odluka.
3. KATEGORIJA – članovi pretplatnici koji su zapravo zemlje sa slabije razvijenim gospodarstvom, industrijom ili trgovinom, pa prate razvoje novih normi.

Sve se norme usvajaju na tehničkim odborima, a redovne članice ISO – a imaju zadaću informiranja, prezentiranja, suradnje i ispunjavanja svih ostalih obveza koje su propisane. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>, 24.4.2023)

### **3.1. Karakteristike**

ISO norme su uvijek dobrovoljne, utemeljene na demokratskom sustavu, tržišno orijentirane i od globalne važnosti. Osiguravaju sigurnost i pouzdanost ali i dobru kvalitetu proizvoda i usluga. Korist od uvođenja ISO norma nemaju samo poduzeća već i inovatori, kupci, trgovci i potrošači.

Njihova najvažnija zadaća je upravo globalna normizacija svih područja znanosti i tehnologije. Prihvatanje istih ovisi i o ekonomskom statusu pojedine članice, razvoju norme ali i opravdanosti u praksi. S obzirom na sve to određeno vrijeme norma prolazi kroz proces isporuke te se tada definira kao preporuka. Posebno u slučajevima, na primjer u sigurnosti, te

ukoliko se norma pokazuje kao korisna i opravdana postaje zakonska obveza. U svim drugim slučajevima postaje informacija.

Obično se koristi od norme ispituju jednom u pet godina. Nakon ispitivanja može se dogoditi da se norma pokazala kao ispravna i ostaje nepromijenjena. U nekim slučajevima dogodi se manja revizija norme ili nastaje neka nova norma. U rijedim slučajevima norma se povlači. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme>, 24.4.2023)



## 4. RIZICI

Rizik je mogućnost da se pri ostvarenju nekog cilja isti ne ostvari potpuno ili djelomično. Može se definirati i kao mogućnost nastanka nesreće, nezgode, opasnosti, materijalne štete... Rizici su oduvijek prisutni u svakodnevnom životu i radu bilo da se radi o rizicima koji su osobnog karaktera, ili onih koji se u većoj mjeri odnose na poslovanje, odnosno na poduzeće.

Poduzeće kao cjelina, ali i svi pojedinci koji sudjeluju u radnim procesima moraju biti svjesni rizika koji ih svakodnevno okružuju. S obzirom na to da se rizici ne mogu uvijek potpuno izbjeći, oni se uglavnom pokušavaju minimalizirati.

Rizik uglavnom dolazi u dva oblika. Prvi oblik odnosi se na to kada je određeni rezultat lošiji od očekivanog. Takav oblik rizika je upravo i najčešći, odnosno definira se kao realan gubitak. Drugi oblik javlja se kada rezultat nije onoliko dobar koliko bi se u drugim okolnostima moglo očekivati. Takav oblik rizika nije toliko lako prepoznati s obzirom na to da se javlja kada situacija koja to nije trebala biti, postane rizična. Uglavnom na to utječe događaj koji nije bio lako predvidiv.

S obzirom na samu definiciju rizika, isti se odnosi na izlaganje situacijama kao što su ekonomski ili financijski gubitak, materijalna šteta, povreda ili odgađanje poslova, a rezultat su upravo vršenja ili nevršenja određenih radnji. (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=53028>, 28.4.2023)

Koncept rizika sastoji se od 3 elementa, a oni su:

- svjesnost da se nešto može dogoditi
- vjerojatnost da će se nešto dogoditi
- posljedice onog što se može dogoditi.

Stupanj rizika odnosi se na kombinaciju vjerojatnosti nastanka rizika i samih posljedica istog rizika. Kako bi se pravilno postupalo s rizicima, sve radnje za upravljanje rizicima moraju se odnositi na promjenu vjerojatnosti događaja ili promjenu posljedica istog, a u nekim slučajevima i oboje. (<https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/proracun/stratesko/Upravljanje%20rizicima%20kao%20sastavni%20dio%20procesa%20strateskog%20planiranja.pdf>, 30.4.2023)

#### **4.1. Izvori rizika**

Kako bi se rizici mogli utvrditi i analizirati, važno je utvrditi gdje oni nastaju. Svaki izvor rizika sastoji se od većeg broja komponenti. Svaka od njih može djelovati na povećanje rizika. Neke od tih komponenti mogu biti pod kontrolom poduzeća, dok su druge potpuno izvan kontrole poduzeća.

U svakoj organizaciji rizici proizlaze iz unutrašnjih ili iz vanjskih izvora. Iako nije moguće u potpunosti izbjeći rizik, moguće ga je tretirati izbjegavanjem, smanjenjem, prijenosom ili prihvaćanjem rizika.

Vanjski rizici su oni kojima je izvor nastanka izvan poduzeća u njihovom okruženju, a znatno mogu utjecati na poslovanje. Poduzeća na njih ne mogu utjecati već ih mogu samo pratiti. Unutarnji rizici su oni koji potječu iz poduzeća, odnosno iz procesa rada ili poslovanja samog poduzeća. Poduzeće ih ne može potpuno izbjeći ali u većoj mjeri može utjecati na njih.

Rizike je potrebno pronaći, definirati i opisati. Kada se definira konkretan rizik mogu se definirati i sve ostale značajke povezane s istim koje se mogu odnositi na ljude, određene procese, projekte, usluge, odluke i sl.

Slika 4. Identifikacija rizika



Izvor: [http://wiki.doing-projects.org/index.php/Risk\\_Identification](http://wiki.doing-projects.org/index.php/Risk_Identification) (25.4.2023.)

Unutarnji rizici mogu se podijeliti i na operativne i financijske rizike. Kao što je već navedeno, na njih poduzeće u određenoj mjeri može utjecati i ne mora im se samo prilagođavati. Financijski rizici odnose se na naplatu potražnje, rizike povezane s valutama, određene promjene kamatnih stopa i sl. Operativni rizici u najvećoj mjeri odnose se na prodajne rizike, ljudske potencijale, promjene u ponašanju potrošača, određeno upravljanje informacijama... (file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(3).pdf, 25.4.2023).

## 5. NORMA ISO 31 000

Rizici su nesigurnosti koje djeluju na ciljeve organizacije. Ciljevi organizacija su uglavnom različiti a mogu se odnositi na ciljeve povezane sa financijama, ciljeve zaštite zdravlja i sigurnosti, zaštite okoliša, a isti se mogu primjeniti na cijelu organizaciju, ili na određena područja djelovanja, te na svim razinama i na posebne funkcije ili djelatnosti.

Neovisno o veličini neke organizacije razni unutarnji i vanjski čimbenici čine ih nesigurnim. Sama nesigurnost kao posljedicu ima rizik za sve ciljeve organizacije. Samim time najbitnije je da organizacije definiraju, analiziraju, utvrđuju i vrednuju rizike, te da u isto vrijeme na pravilan način upravljaju njima. (: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55>, 26.4.2023)

Kroz takve procese nadzire se i kritički ocjenjuje rizik i provode se upravna djelovanja kako bi se posljedice istog smanjile. Takav proces opisuje međunarodna norma ISO 31 000. Norma utvrđuje niz načela koja trebaju biti zadovoljena kako bi upravljanje rizikom bilo djelotvorno.

Slika 5. Norma ISO 31 000



Izvor: <https://www.materh.com/en/why-choose-iso-31000/> (26.4.2023)

Norma ISO 31 000 preporučuje da organizacije razvijaju okvir kojemu je svrha integracija procesa za upravljanje rizikom. Proces za upravljanje rizikom važno je integrirati u sveukupno upravljanje organizacijom, strategiju i planiranje, u upravljanje, procese izvješćivanja, politike, vrijednosti i kulturu. Generički pristup koji je objašnjen u normi ISO 31 000 propisuje načela i upute za upravljanje svakim oblikom rizika na sustavan i vjerodostojan način, u svakome području primjene. (: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55>, 26.4.2023)

Svaki dio organizacije ima posebne potrebe vezane za upravljanje rizikom. Samim time upravljanje rizikom prema normi ISO 31 000 omogućuje organizaciji da poveća vjerojatnost postizanja ciljeva i poboljša utvrđivanje mogućnosti i opasnosti.

Norma ISO 31000 namijenjena je širem krugu korisnika. Istom se može voditi svako javno, privatno ili komunalno poduzeće, udruga, skupina ili pak pojedinac. Može se primjenjivati u svakom trenutku dok je određena organizacija funkcionalna, na različita područja djelatnosti, uključujući strategije, procese i odluke, a primjenjiva je na svaki tip rizika.

Nije namijenjena za certifikaciju, što zapravo znači da ne sadrži pravila i zahtjeve koje organizacija mora primjenjivati. Pomoću norme ISO 31 000 mogu se smanjiti rizici koji nastaju tijekom poslovanja, a samo poslovanje usporedno s time može se poboljšati.

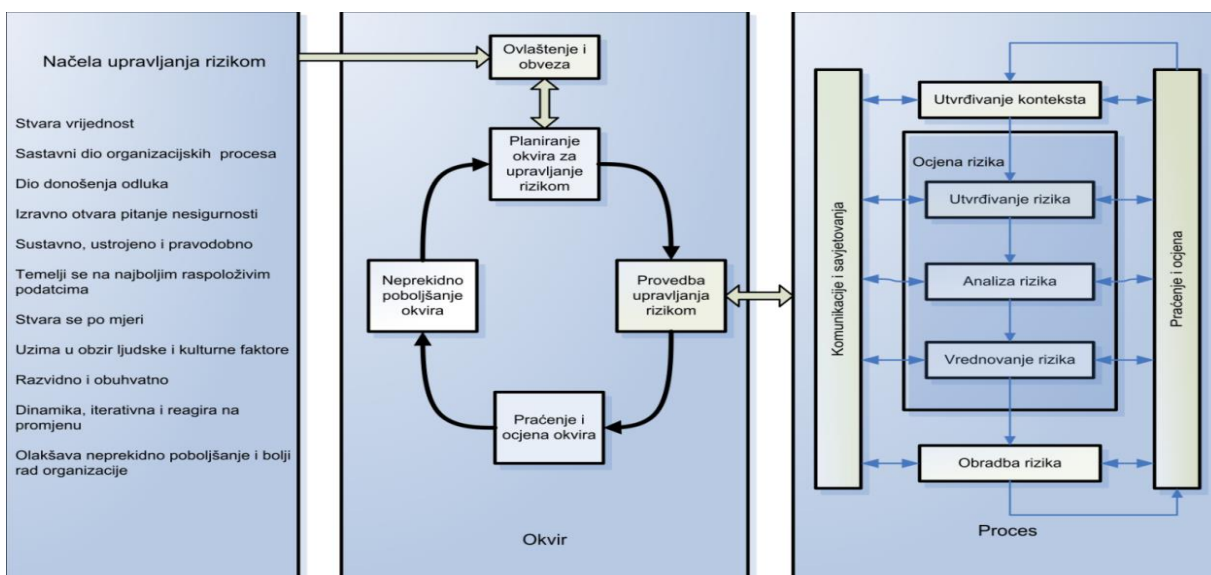
Kao najvažniji dio norme referira se to da upravljanje rizicima mora biti implementirano u sve segmente organizacije, te da se nemože gledati kao zasebna aktivnost. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/4106-upravljanje-rizicima-prema-hrn-iso-31000-2018>, 4.5.2023)

## 5.1. Okvir

Prilikom dizajniranja okvira za upravljanje rizikom organizacija mora razumjeti i ispitati unutarnji i vanjski kontekst organizacije. Ispitivanje vanjskog konteksta nije ograničeno samo na to ali uključuje društvene, političke, kulturološke, pravne, ekonomske ali i okolišne čimbenike. Uz to u obzir se uzimaju i odnosi, percepcije i potrebe vanjskih dionika, ugovorne obveze i odnosi...

Što se tiče unutarnjeg konteksta organizacije, najčešće se ispituju vizija, misija i prednosti, organizacijska struktura, određene uloge i odgovornosti, koje su strategije i ciljevi, kultura same organizacije, standardi i modeli koje je organizacija već usvojila, odnosi s internim dionicima, ugovorni odnosi i obveze, informacijski sustavi, određene karakteristike organizacije u smislu ljudskih resursa, kapitala, i sl. Kao i kod ispitivanja vanjskog konteksta i u ovom slučaju ispitivanje unutarnjeg nije ograničeno samo na prethodno navedeno. (ISO 31000 - Risk management — Guidelines, Second edition 2018-02., Dostupno na: <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>, 26.4.2023)

Slika 6. Okvir norme ISO 31 000



Izvor: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55> (26.4.2023)

Norma ISO 31000 ne promiče ujednačeno upravljanje rizikom u organizacijama. Pri sastavljanju planova upravljanja rizikom i okvira potrebno je uzeti u obzir više čimbenika, odnosno promjenjive potrebe organizacije, njezine posebne ciljeve, kontekst, strukturu, posebne prakse zaposlenih... Norma ISO 31 000 može se za sustave upravljanja rizikom upotrebljavati neovisno, ali se može i uskladiti s drugim sustavima upravljanja.

Osnovni elementi za upravljanje rizikom su komunikacija i konzultacija s internim i eksternim ulagačima – zainteresiranim stranama na svakom stupnju procesa upravljanja rizikom. Utvrđivanje konteksta odnosi se na utvrđivanje konteksta upravljanja rizikom u kojem će se odvijati ostatak procesa. Važno je definirati kriterije prema kojima će se procjenjivati rizik. Identifikacija rizika ispituje zašto i kako bi se određeni događaji mogli spriječiti ili kako povećati postizanje ciljeva, dok se analiza rizika odnosi na identifikaciju i procjenu postojećih kontrola. Određivanje posljedica i vjerojatnosti služi kao element za procjenu područja potencijalnih posljedica i kako bi se one mogle pojaviti.

Procjena rizika uspoređuje procijenjene razine rizika s prethodno utvrđenim kriterijima. Obrada rizika služi za izradu i primjenu specifičnih troškovno učinkovitih strategija i planova za povećanje potencijalnih koristi i smanjenje potencijalnih troškova. Zadnji element za upravljanje rizikom jest praćenje i preispitivanje s obzirom na to da je neophodno pratiti učinkovitost svih koraka procesa upravljanja rizikom, za neprekidno poboljšavanje. Potrebno je pratiti rizike i učinkovitost mjera kako bi se osiguralo da promjena uvjeta ne mijenja prioritete. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/4106-upravljanje-rizicima-prema-hrn-iso-31000-2018>, 2.5.2023)

## 6. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizicima bazirano je na određenim opasnostima prije nego što se one dogode, odnosno može se reći da je upravljanje rizicima disciplina za rad s rizicima. Poduzeća mogu izbjeći neke probleme ako primijene sustavne procedure i tehnike upravljanja rizicima. Rizik je sastavni dio svakog posla, a sustav upravljanja rizicima mora biti takav da uspijeva definirati prilike, kako postići ciljeve i izbjeći prijetnje, te umanjiti njihove posljedice.

Pri upravljanju rizicima mogu se dogoditi određene prepreke koje se najčešće odnose na teško mjerljiv uspjeh u upravljanju rizicima, ljudi slabo poznaju mogućnosti, rizik je teško objasniti, neka poduzeća podržavaju rizično poslovanje i ne potiču analitički pristup riziku...

Upravljanje rizicima proces je koji se sastoji od točno definiranih koraka koji pružaju bolju potporu donošenju odluka doprinoseći boljem uvidu u rizike, ali i posljedice. Koraci koji vode uspjehu definiraju kako je u planu poslovanja potrebno razraditi poglavlje o upravljanju rizicima, napraviti popis mogućih rizika za svako područje djelovanja, uvesti sustavnu metodu i osigurati podršku strateškog menadžmenta, skupljati iskustvo...

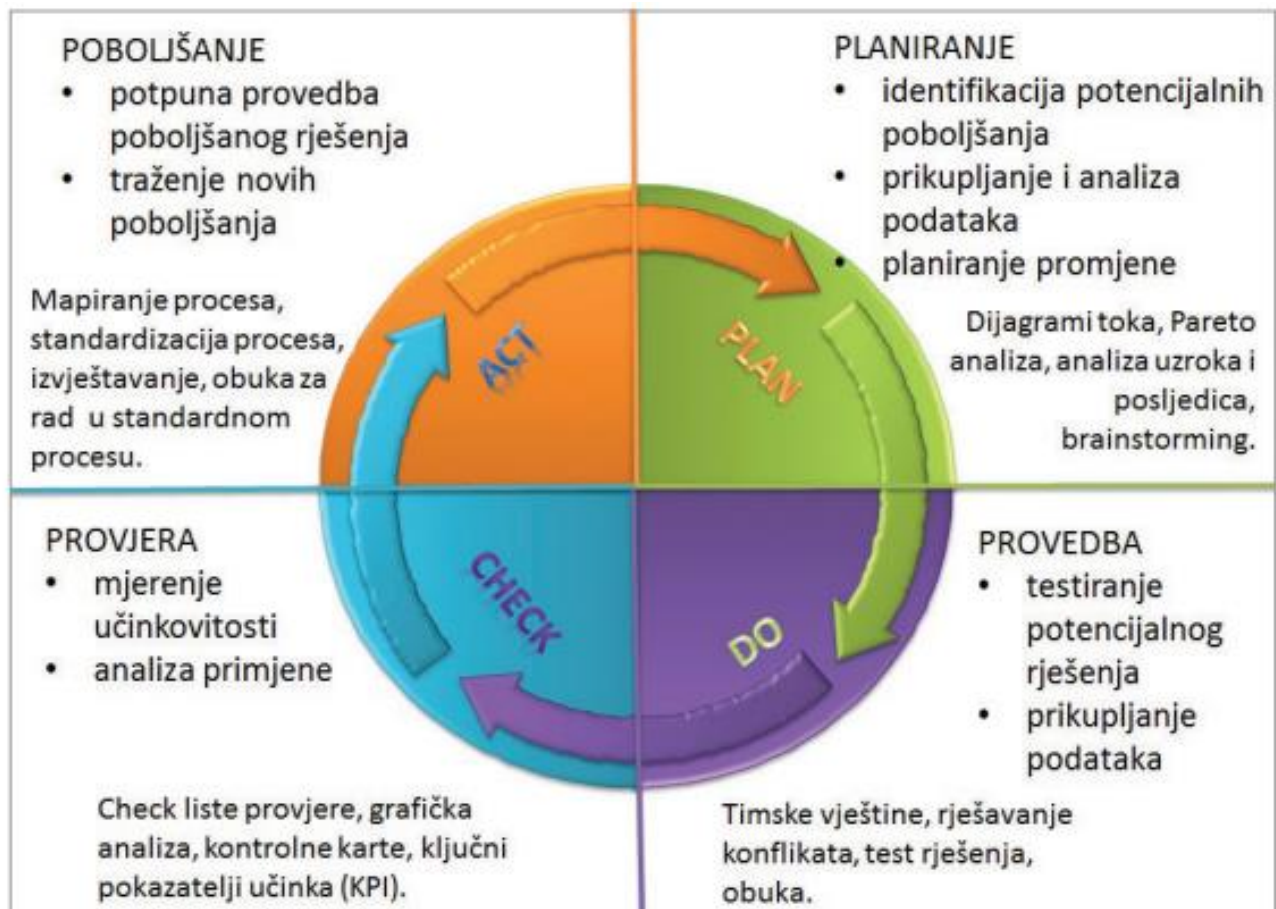
Upravljanje rizicima definira se kao identificiranje i korištenje prilika za poboljšanje poslovanja, i izbjegavanje ili smanjenje mogućnosti nastanka neželjenih događaja. Isto tako, potiče poduzeće na proaktivno, a ne na reaktivno upravljanje.

(file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(4).pdf, 6.5.2023)



Procesom upravljanja rizika može se povezati i poznati PDCA krug odnosno metoda neprekidnog ponavljanja radnji planiraj – P (eng. plan), učini – D (eng. do), provjeri – C (eng. check) i djeluj – A (eng. act). Neprekidnim ponavljanjem radnji za svaki poslovni proces stvaraju se uvjeti za ostvarivanje konačnog cilja koji je neprekidno poboljšavanje učinkovitosti uspostavljenog sustava.

Slika 7. PDCA krug



Izvor: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202015/029-Q15-041.pdf>  
(28.04.2023)

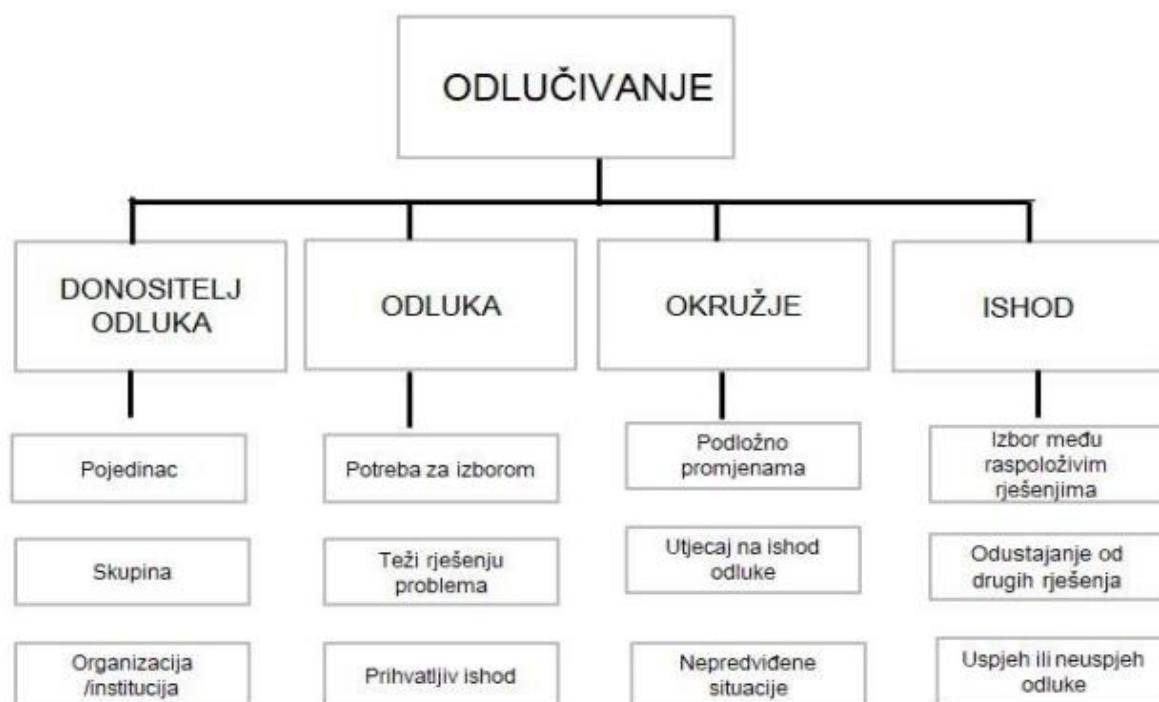
Kod procesa upravljanja rizicima u fazi planiranja utvrđuju se i procjenjuju mogući rizici, štetnosti ili opasnosti, u fazi provedbe utvrđuju se mjere za rješavanje rizika, u fazi

provjere mjere i rizici se nadziru te se u zadnjoj fazi poduzimaju preventivne ili korektivne mjere. (file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(4).pdf, 6.5.2023.)

## 6.1. Upravljanje rizicima u procesu odlučivanja

Upravljanje se ostvaruje kroz proces odlučivanja. Donošenje odluka, odnosno odlučivanje jedna je od glavnih ljudskih aktivnosti. Odnosi se na pokušaj rješavanja problema izborom jedne od mogućih alternativa koje mogu imati različite posljedice.

Slika 8. Proces odlučivanja



Izvor: Babić, Z. (2011.) Modeli i metode poslovnog odlučivanja, Split, Ekonomski fakultet

Proces odlučivanja moguće je prikazati u nekoliko faza:

- faza pripreme odluke
  - identifikacija problema
  - postavljanje ciljeva odlučivanja
  - prikupljanje relevantnih informacija
  - generiranje alternativnih rješenja
  - evaluacija generiranih alternativnih rješenja
- faza donošenja odluke
- faza provođenja odluke
- faza kontrole provođenja odluke.

Proces odlučivanja započinje identifikacijom problema s kojima se poduzeće suočava. Ova faza zahtijeva posebnu pažnju, jer o prepoznavanju problema ovisi hoće li se uspijeti naći zadovoljavajuće rješenje, odnosno o tome ovisi uspjeh cjelokupnog procesa odlučivanja. U fazi pripreme odluke postavljaju se odgovarajući ciljevi odlučivanja, koji pokazuju što treba napraviti i kada neki rezultati moraju biti ostvareni.

Ciljevi moraju biti jasni, razumljivi i mjerljivi. Proces odlučivanja popraćen je prikupljanjem relevantnih informacija koje služe kao podloga za temeljne pretpostavke uspješnog odlučivanja u uvjetima rizika i neizvjesnosti. Informacije su nužne da bi se prepoznala problemska rješenja i identificirale okolnosti odlučivanja. Posljednja faza u okviru pripreme odluke je evaluacija, odnosno vrednovanje svake alternative.

Nakon faze pripreme odluke slijedi faza procesa odlučivanja odnosno faza konačnog izbora najbolje varijante s obzirom na postavljene kriterije.

Proces odlučivanja ne završava donošenjem odluke. Provedba odluke najvažniji je element cjelokupnog procesa odlučivanja. Bez adekvatne implementacije ni najbolje odluke neće postati uspješne.

Posljednju fazu procesa odlučivanja čini kontrola. U toj se fazi uspoređuju učinci usvojene provedene odluke s planiranim, a ukoliko je potrebno poduzimaju se odgovarajuće korektivne aktivnosti.

Potpuna sigurnost postoji isključivo u teoriji, a danas je odlučivanje u uvjetima rizika učestala pojava. Rizik pri donošenju odluke ne treba promatrati kao opasnost. Na rizik je potrebno gledati kao na stupanj sigurnosti s kojom se mogu predvidjeti moguće pozitivne ili negativne posljedice neke odluke. Jasno je da veći broj mogućih ishoda i njihov raspon donosi veću rizičnost odluke. (file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(4).pdf, 8.5.2023.)

## **6.2. Implementacija**

Ne postoji jedno pravilo koje treba poštivati kako bi implementacija sustava upravljanja rizikom bila uspješna. Neki od najvažnijih koraka kako bi organizacija bila uspješna a proces učinkovit su:

1. Osiguravanje podrške najviše razine menadžmenta – vodeće osobe organizacije proces upravljanja rizikom moraju razumjeti te s njim biti suglasni kako bi bio uspješan.
2. Adekvatan okvir za upravljanje rizikom – kreiranje postupaka i politike za upravljanje rizikom, smjernica za prihvatljivu razinu rizika u poduzeću, te kreiranje alata pomoću kojih se prikupljaju informacije o rizicima.
3. Edukacija i informiranje o riziku – potrebno je konstantno podizati svijest o rizicima, mogućim utjecajima rizika na organizaciju, uvoditi sankcije ili nagrađivanje.
4. Upravljanje rizicima na razinama poslovnih jedinica – izraditi program koji će služiti za identifikaciju, praćenje, postupanje i izvješćivanje o operativnim ili projektnim rizicima koji će biti dio procesa upravljanja poslovnom jedinicom.

5. Upravljanje rizicima na strateškoj razini – izraditi program za identifikaciju, praćenje, postupanje i izvješćivanje o strateškim rizicima.
6. Praćenje i nadzor – potrebno je mjeriti efikasnost upravljanja rizicima, izvještavati o riziku, osigurati da je sustav upravljanja efikasan. (file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(4).pdf, 9.5.2023.)

### **6.3. Procjena rizika**

Zbog učestalih promjena u okruženju ali i brzog tehnološkog razvoja, rizičnim događajima sve više su izloženi pojedinci ali i poslovni subjekti.

Procjena rizika je postupak kojim se utvrđuje razina rizika u vezi s nastankom i veličinom ozljede na radu, profesionalne bolesti, bolesti u svezi s radom ili bilo kakvih poremećaja u procesu rada koji bi mogli izazvati štetne posljedice. To je zapravo cjelokupni proces identifikacije i analize rizika.

Sama svrha je zapravo da se pronađu, prepoznaju i opišu rizici koji bi mogli organizaciji pomoći ili je pak spriječiti u postizanju ciljeva. Isto tako, i da se razumije priroda rizika, karakteristika rizika ali i razina rizika. Jedan rizik može imati utjecaj na nekoliko ciljeva organizacije.


Postupak procjene započinje procjenom postojećeg stanja zaštite na radu. Prilikom izrade potrebno je imati informacije koje su ispravne, relevantne i odgovarajuće i koje će koristiti samoj analizi kao i identifikaciji rizika. Procjena rizika omogućuje prepoznavanje

rizika koji mogu naštetiti radnicima ili uzrokovati neke neželjene posljedice.  
(<https://uznr.mrms.hr/znr/procjena-rizika/>, 12.5.2023)

Uz navedeno omogućuje i procjenjivanje ozbiljnosti mogućih posljedica i pronalaženje najprikladnijih rješenja. Kako bi se moglo odrediti stvarno stanje zaštite na radu te predložiti odgovarajući plan mjera, važno je znati odrediti potencijalne rizike.

U obzir se uzimaju i materijalni i nematerijalni izvori rizika, prijetnje i prilike, određeni uzroci i prošli događaji, ranjivosti, promjene u vanjskom ili unutarnjem kontekstu organizacije, neki od pokazatelja rizika u nastajanju, ograničena znanja i pouzdanost informacija, pretpostavke i uvjerenja osoba koje su uključene u izradu.

Slika 9. Matrica procjene rizika

		VELIČINA POSLJEDICA (ŠTETNOSTI)		
		MALA	SREDNJA	VELIKA
VJEROJATNOST	MALA	MALI RIZIK	MALI RIZIK	SREDNJI RIZIK
	SREDNJA	MALI RIZIK	SREDNJI RIZIK	VELIKI RIZIK
	VELIKA	SREDNJI RIZIK	VELIKI RIZIK	VELIKI RIZIK

Izvor: <https://www.czs.hr/hr/procena-rizika> (30.04.2023)

U procjeni rizika, razina istog definira se prema matrici procjene rizika. Nakon same izrade poduzeće je upoznatno s mogućim štetnostima i opasnostima koji se mogu javiti na

radnim mjestima prilikom obavljanja svakodnevnih radnih aktivnosti. Stoga je pravilno upravljanje rizicima mjera koja može utjecati na poboljšanje kvalitete rada u bilo kojem poduzeću.

Dakle, procjenom rizika postavljaju se preventivne mjere čija je svrha kontrola rizika. Procjenom rizika ne može se utvrditi sve ono što se može dogoditi, isto kao što se ne može spriječiti nastanak neželjenog događaja. Kroz procjenu rizika poslodovac bi trebao osigurati višu razinu zaštite na radu. (<http://www.hzzsr.hr/index.php/rizici-na-radu/procjena-rizika/>, 12.5.2023)

## 7. UPRAVLJANJE RIZICIMA PREMA NORMI ISO 31 000

Kao što je već navedeno, organizacije svih veličina i vrsta svakodnevno se suočavaju s nekom vrstom rizika. Samim time norma ISO 31 000 služi kao dokument kojem se vode organizacije i poduzeća koji žele štiti vrijednosti u svojim organizacijama, imati jasno postavljene ciljeve te uspješno donositi odluke. Upravljanje rizikom sastavni je dio vodstva organizacije, i temelj je za upravljanje organizacijom na svim razinama.

Prilikom upravljanja rizikom u obzir je važno uzeti i vanjski i unutarnji kontekst organizacije, ponašanja ljudi kao članova organizacije, ali i kulturološka obilježja.

Slika 10. Analiza rizika

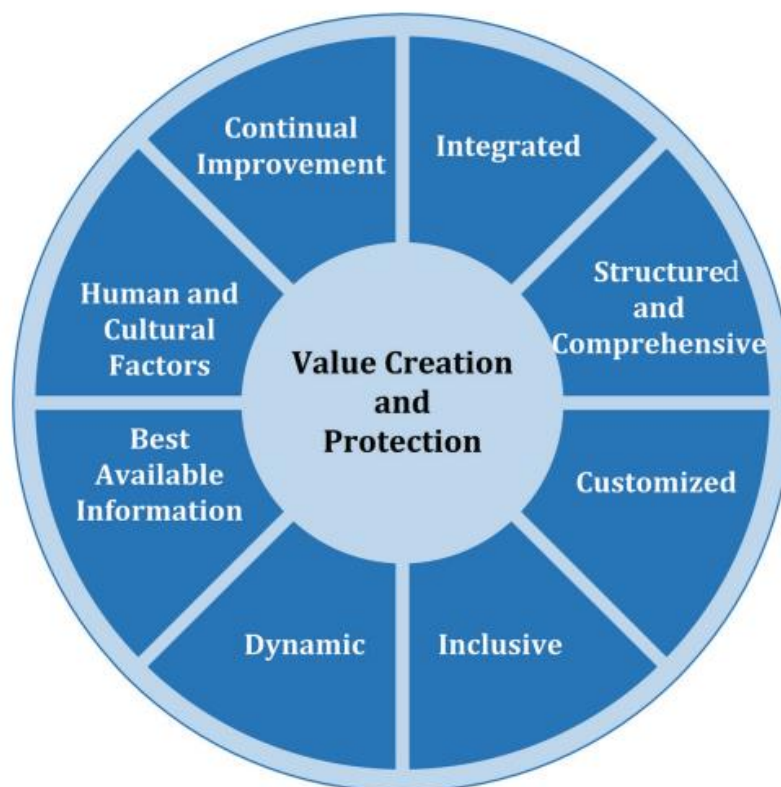


Izvor: <https://www.hah.hr/sigurnost-hrane/analiza-rizika/> ( 30.04.2023)



Svrha upravljanja rizicima je stvaranje vrijednosti i njihova zaštita. Upravljenjem rizicima lakše se dolazi do ciljeva ali se i potiče inovativnost.

Slika 11. Stvaranje vrijednosti i njihova zaštita



Izvor: ISO 31 000 - Risk management — Guidelines, Second edition 2018-02., Dostupno na: <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf> (2.05.2023)

Načela prikazana na slici predstavljaju smjernice kojih se potrebno pridržavati kako bi upravljanje rizikom bilo učinkovito. Sva navedena načela potrebno je uzeti u obzir prilikom utvrđivanja potencijalnih rizika u organizaciji.

Integracija se odnosi na to da sustav upravljanja rizicima mora biti integriran, odnosno uključen u sve dijelove organizacije, kao i u sve organizacijske aktivnosti, strukturiran i sveobuhvatan odnosi se na pristup upravljanja rizicima a mora biti takav kako bi se

pridonosilo dolasku do ciljeva te kako bi se adekvatno moglo uspoređivati rezultate. Kada govorimo o prilagodbi i okvir i proces upravljanja rizikom moraju biti prilagođeni i proporcionalni s vanjskim i unutarnjim kontekstom organizacije, te jasno povezan s njenim ciljevima. (ISO 31 000 - Risk management — Guidelines, Second edition 2018-02., Dostupno na: <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>, 10.5.2023.)

Upravljanje mora sadržavati i primjereno uključivanje dionika, kako bi se znalo njihovo stajalište, te koje je percepcije potrebno uzeti u obzir. S obzirom na to da su rizici dinamična pojava, odnosno isti se mogu pojaviti, promijeniti ili nestati kako se mijenja vanjski i unutarnji kontekst organizacije, upravljanje rizikom reagira na te promjene i događaje na primjeren i pravovremen način.

U svakom trenutku procesa potrebno je imati i najbolje dostupne informacije, one koje se odnose na informacije o rezultatima i ciljevima iz prošlosti, trenutne informacije, ali i buduća očekivanja. Informacije trebaju biti pravovremene, jasne i dostupne relevantnim dionicima.

Prilikom upravljanja rizicima ljudske i kulturološke faktore jednako je bitno uzeti u obzir s obzirom na to da su isti prisutni na svim razinama organizacije kao što treba biti i samo upravljanje. Stalno poboljšavanje zadnje je ali ne i manje bitno načelo s obzirom na to da se kontinuiranim učenjem te novim iskustvima postiže poboljšanje u upravljanju na svim razinama. (ISO 31 000 - Risk management — Guidelines, Second edition 2018-02., Dostupno na: <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>, 12.5.2023.)

## 7.1. Koristi

S obzirom na to da sustav upravljanja rizicima daje veću vjerojatnost da će ciljevi poduzeća biti ispunjeni a negativne posljedice izbjegnute ili bar smanjene, svako poduzeće ima određene koristi od implementacije istog. Mala i srednja poduzeća u svakom slučaju uvijek mogu očekivati veću korist od primjene načela upravljanja rizikom s obzirom na to da određeni rizici mogu imat veliki utjecaj na njihovo poslovanje.

Takav sustav daje jasniji pogled u budućnost kao i na potencijalne ishode, menadžmentu otvara nove vidike, a s obzirom na rizike procjenjuje ciljeve i strategije menadžmenta. Što se tiče konkurencije, ukoliko je sustav upravljanja rizikom adekvatan, organizacija bi trebala ostvarivati stratešku prednost. Proces upravljanja rizikom ne nadomješta proces poslovnog upravljanja ali ga čini efikasnijim.

(<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>)

Slika 12. Koristi od upravljanja rizicima



Izvor: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1468-kako-bit-ucinkovit-kod-upravljanja-rizicima> (4.05.2023)

Ukoliko se pravilno upravlja rizicima aktivnosti unutar poduzeća odvijaju se na adekvatan način, u skladu s pravnim i regulatornim zahtjevima. Ukoliko se identificiraju najvažniji rizici i postave adekvatne kontrole za provođenje procesa poduzeće će poslovati na siguran način.

Najbitnija korist upravljanja rizicima je poboljšanje učinkovitosti i efikasnosti poslovanja. Kada su poslovni procesi učinkoviti strategija koja je odabrana omogućiti će da se postigne ono što je i planirano. (<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 12.5.2023.)

## **7.2 Vodstvo**

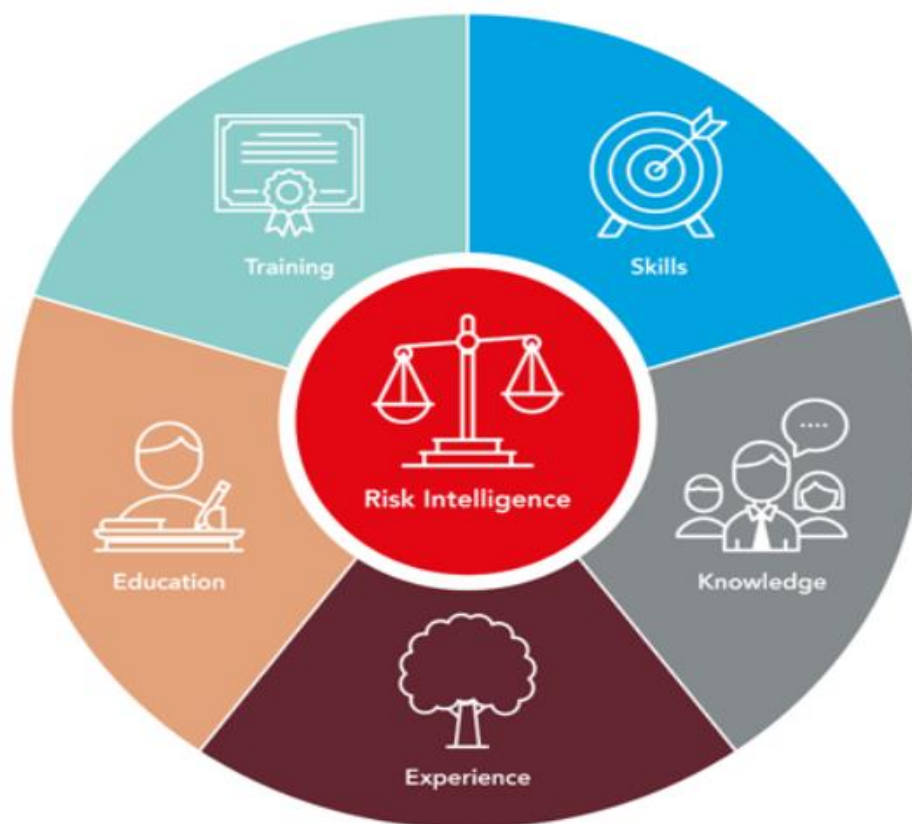
Najviše razine menadžmenta u organizaciji moraju osigurati da upravljanje rizicima bude integrirano u sve organizacijske aktivnosti, ali u isto vrijeme moraju pokazati vodstvo i predanost. Rukovodeća tijela dužna su izdavati politiku kojom se uspostavlja pristup, plan ili postupak upravljanja rizikom. Osim toga, odgovorni su za dodjelu resursa na područjima koja su važna za učinkovito upravljanje rizikom ali dodjeljuju i ovlasti i odgovornosti na ostalim razinama organizacije.

Pravilno rukovođenje pomoći će organizaciji da usklađuje upravljanje rizicima sa svojim ciljevima, strategijom i kulturom, pomoći će i u prepoznavanju i ispunjavanju svih obveza, kao i utvrditi veličinu i vrstu rizika. Osim toga rukovodeća tijela prenijeti će

vrijednost upravljanja rizikom na sve dijelove te organizacije ali i na neke dionike uz obvezu da okvir upravljanja rizikom ostane primjeren kontekstu organizacije.

(<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 12.5.2023.)

Slika 13. Rukovođenje procesom upravljanja rizika



Izvor: <https://www.resolver.com/risk-intelligence/> (6.05.2023)

Kao što postoje rukovodeća tijela koja donose neke važne odluke, u organizaciji su prisutna i nadzorna tijela. Zadaće i odgovornosti nadzornih tijela su da osiguraju da se rizici primjerenom razmotre pri postavljanju ciljeva organizacije, da razumiju rizike s kojima se organizacija suočava u postizanju svojih ciljeva, nadziru sustave za upravljanje rizicima, odnosno prate da li su implementirani i da učinkovito djeluju.

Tamo gdje je primjenjivo, uprava i nadzorna tijela moraju pokazivati svoju predanost u procesima upravljanja rizikom. O predanosti upravljanja rizikom treba komunicirati unutar organizacije ali ista se treba vidjeti i u odnosu s vanjskim dionicima, a uključuje jačanje potrebe za integracijom u cjelokupnu kulturu organizacije, brigu o dostupnosti adekvatnih resursa, način na koji se rješavaju sukobljeni ciljevi, mjerenje pokazatelja uspješnosti organizacije i izvješćivanje o istom...

Rizikom se upravlja u svakom dijelu organizacije. Svatko u organizaciji ima određenu odgovornost za upravljanje rizikom.

Upravljanje utječe na organizaciju, njezine vanjske i unutarnje odnose i pravila, procese i prakse potrebne za postizanje svojih ciljeva.

Integracija procesa upravljanja rizikom u organizaciju dinamičan je i ponavljajući proces, stoga bi trebao biti prilagođen potrebama i kulturi organizacije.

(file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(5).pdf, 6.5.2023.)

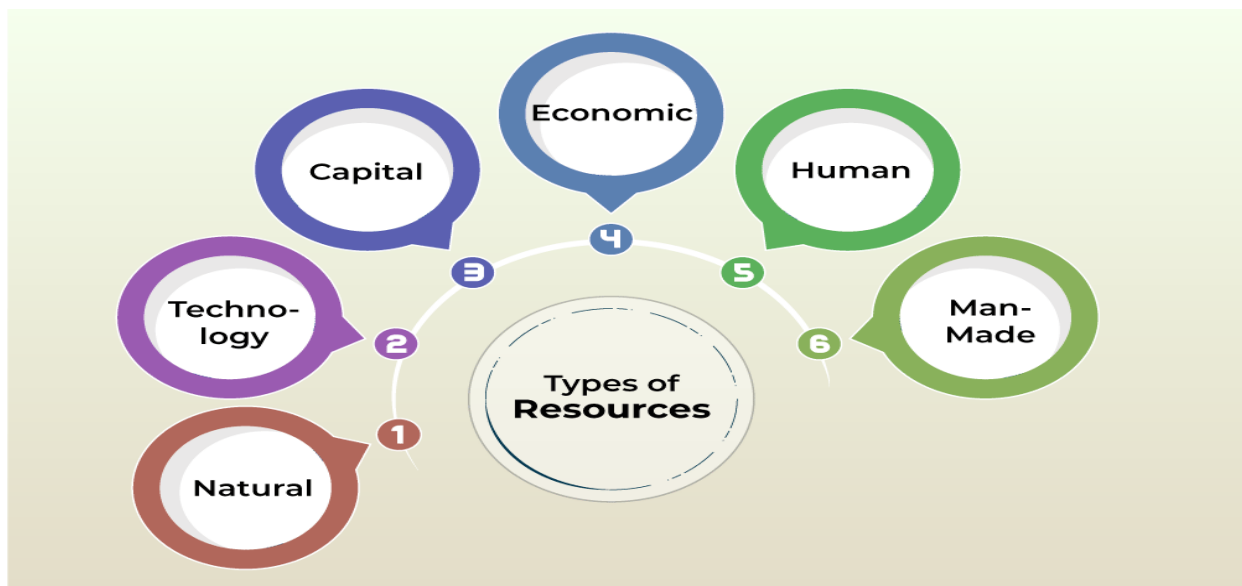
### **7.3. Ovlasti, odgovornosti i raspodjela resursa**

Dodjeljivanje organizacijskih odgovornosti, uloga i ovlasti važan je segment za pravilno upravljanje rizicima. Ondje gdje je primjenjivo, uprava i nadzorna tijela moraju osigurati da su dodijeljene uloge i odgovornosti relevantne potrebama za ispunjenje ciljeva organizacije, te da su osobe kojima su takve odgovornosti dodijeljene sposobne ispunjavati takvu vrstu obveze. Samim time u svakom trenutku potrebno je imati svijest o tome da je upravljanje rizikom velika odgovornost ali i jedan od temelja za ispunjavanje ciljeva i samu uspješnost cjelokupne organizacije.

S time je povezana i pravilna raspodjela resursa. Resursi se odnose na ljude odnosno ljudske potencijale koji se adekvatno mogu nositi s takvom vrstom odgovornosti. Rukovodeća i nadzorna tijela odgovorna su za to da uvijek osiguraju dostupnost takvih osoba na adekvatnim mjestima onda kada je to potrebno.

Osim ljudskih resursa raspodjela se odnosi i na procese, metode i alate organizacije koji će pomoći da organizacija postigne svoje ciljeve uz minimalan utjecaj rizika, pravilno upravljanje informacijama koje su u pravo vrijeme na pravom mjestu od velike važnosti za organizaciju, a javljaju se i sve vrste ekonomskih, prirodnih, tehničkih i financijskih resursa, s kojima je važno pravilno upravljati s obzirom da su resursi uvijek ograničeni i nisu uvijek u potpunosti dostupni. (file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(5).pdf, 10.5.2023.)

Slika 14. Vrste resursa



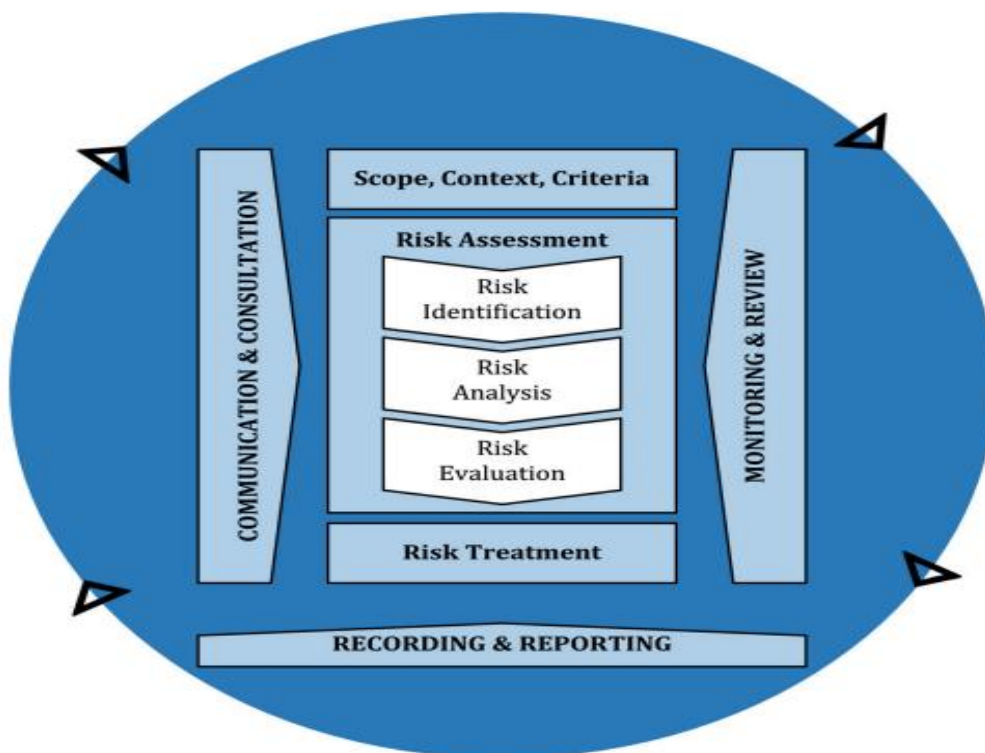
Izvor: <https://www.geeksforgeeks.org/types-of-resources/> (8.05.2023.)

## 8. UPRAVLJANJE RIZIKOM KAO PROCES

S obzirom na to da se upravljanje rizikom definira kao proces važno je znati zašto je to tako. Proces se definira kao skup aktivnosti ili operacija koji neke ulazne veličine u određenom vremenu pretvaraju u izlazne veličine. Uz to, isto se može prepoznati s obzirom na to da se tijekom procesa događaju neke promjene prilikom obavljanja aktivnosti i operacija. Rezultati takvih aktivnosti su izlazne veličine.

Kada govorimo o procesu upravljanja rizikom on uključuje sustavnu primjenu politika, praksi i postupaka, a primjenjuju se na aktivnosti evidentiranja, praćenja rizika, uspostavljanja konteksta, izvješćivanja o riziku i sl.

Slika 15. Proces upravljanja rizikom



Izvor: ISO 31 000 - Risk management — Guidelines, Second edition 2018-02., Dostupno na: <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf> (2.05.2023)



Ovakav proces može se primjeniti na strateškoj, programskoj, operativnoj ili projektnoj razini. Kroz cijelo vrijeme procesa upravljanja rizikom u obzir se mora uzeti i dinamična i promjenjiva priroda ljudskog ponašanja i kulture.

Organizacija mora definirati i opseg, kontekst i kriterije za proces upravljanja rizikom. Svrha definiranja je je učinkovita procjena rizika i pronalazak adekvatnog tretmana za potencijalni rizik i njegove posljedice.

Kao što je prethodno spomenuto, proces upravljanja rizikom može se primjeniti na različitim razinama pa je samim time važno odrediti opseg procesa. Uz to se definiraju i relevantni ciljevi koje treba razmotriti s obzirom da su isti ključni za uspješnost organizacije.

S obzirom na to da je upravljanje rizikom proces, te da se tijekom njega događaju razne promjene, važno je utvrditi kako okruženje može utjecati na nastanak ili posljedice rizika. Svi organizacijski čimbenici mogu biti neki izvor rizika.

Organizacija kao takva sama mora specificirati vrstu i količinu rizika koju može preuzeti u odnosu na ciljeve. Uz to, mora definirati kriterije za procjenu važnosti rizika i podršku procesima donošenja odluka. (ISO 31 000 - Risk management — Guidelines, Second edition 2018-02., Dostupno na: <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>, 8.5.2023)

## 9. RIZICI U PODUZEĆIMA SIGURNOSTI NA RADU

Kao i druge vrste poduzeća, poduzeća koja su povezana sa sigurnosti na radu i zaštitom radnika svakodnevno se susreću s nekom vrstom rizika. Najvažniji dokument za uspješnost takve organizacije je Zakon o zaštiti na radu. Zakon o zaštiti na radu uređuje sustav u svrhu sprječavanja nastanka ozljeda na radu, nesreća, bolesti u svezi s radom, profesionalnih bolesti i bilo kakvih drugih neželjenih događaja.

Uz Zakon o zaštiti na radu postoji još veliki broj Pravilnika koji uređuju sustav zaštite na radu a neki od njih su:

- Pravilnik o izradi procjene rizika,
- Pravilnik o uporabi osobnih zaštitnih sredstava,
- Pravilnik o poslovima s posebnim uvjetima rada,
- Pravilnik o zaštiti na radu za mjesta rada,
- Pravilnik o sigurnosti i zdravlju pri uporabi radne opreme...

Mjesta rada, kao i poslovi i razne aktivnosti neprekidno se mijenjaju na način da se uvode neke nove tehnologije, radni postupci, nove tvari, mijenja se struktura radne snage i sl. Samim time konstantne promjene mogu dovesti do novih rizika u poduzećima sigurnosti na radu.

Svaki poslodavac dužan je organizirati i provoditi zaštitu na radu na način da vodi računa o prevenciji rizika, osposobljavanju radnika za rad na siguran način, obavještavanju radnika, organizaciji rada i svim sredstvima rada. Zaštita na radu dio je organizacije rada, a poslodavac je radnicima dužan osigurati najveću razinu zaštite.

(<https://osha.europa.eu/hr/themes/safety-and-health-micro-and-small-enterprises>, 9.5.2023.)

Kako bi se u svakom trenutku maksimalno pokušalo izbjeći rizik ili umanjiti štetne posljedice koje isti može imati na organizaciju, poslodavac je dužan:

- izraditi procjenu rizika – procjena rizika je najvažniji dokument koji je prethodno objašnjen, a na temelju istog planiraju se preventivne mjere za izbjegavanje rizika
- osposobiti radnike za rad na siguran način – ukoliko su radnici osposobljeni za rad na siguran način, te su dovoljno educirani, rizik za nastanak neželjenih događaja smanjuje se usporedno s tim; osposobljavanje se temelji na procjeni rizika i mora obuhvatiti sve opasnosti, štetnosti i napore ali načine na koje će se preventivno djelovati na iste
- voditi brigu o poslovima s posebnim uvjetima rada – s obzirom na to da određeni radnici rade na poslovima koji zahtijevaju posebne uvjete glede spola, dobi, stručnih sposobnosti, ali i zdravstvenog, tjelesnog i psihičkog stanja poslodavac posebnu brigu mora voditi o takvim radnicima, poslovi u takvim uvjetima uvijek su rizičniji pa je samim time istima potrebno posvetiti pažnju
- provoditi ispitivanja – dužnost poslodavca je da redovito ispituje uvjete u radnom okolišu – kemijske, biološke i fizikalne čimbenike, ali i sredstva rada kako bi se utvrdilo jesu li na njima primjenjena pravila zaštite na radu kako bi se smanjio rizik za nastanak neželjenog događaja ili za ugrožavanje zdravlja i sigurnosti radnika
- osigurati zdravstvenu zaštitu - poslodavac je dužan osigurati radniku zdravstvenu zaštitu primjerenu rizicima za sigurnost i zdravlje kojima je izložen na radu
- voditi brigu o pružanju prve pomoći – poslodavac je dužan organizirati i osigurati pružanje prve pomoći radnicima i drugim osobama do pružanja hitne medicinske pomoći ili prijema u zdravstvenu ustanovu
- poduzeti mjere za zaštitu od požara – dužnost poslodavca je i da poduzima mjere zaštite od požara i spašavanja radnika, izradi plan evakuacije i spašavanja te odredi radnike koji će provoditi mjere i osigurati pozivanje i postupanje javnih službi nadležnih za zaštitu od požara i spašavanje
- briga o prevenciji stresa na radu – poslodavac je dužan brinuti o prevenciji stresa na radu koji nastaje kao posljedica rada a uzrokovan je sadržajem radnih

zadataka, organizacijom rada, radnim okruženjem, lošom komunikacijom ili međuljudskim odnosima

- voditi brigu o zabrani korištenja alkohola i drugih opojnih sredstava – niti jedan radnik ne smije biti pod utjecajem alkohola ili bilo kojih drugih opojnih sredstava za vrijeme radnog vremena, isto kao što iste ne smije unositi na radno mjesto; poslodavac je obavezan provoditi zabranu korištenja takve vrste sredstava kako bi se izbjegao rizik za nastanak neželjenih događaja
- poslodavac je dužan voditi i evidencije o osposobljavanjima, poslovima s posebnim uvjetima rada, opasnim tvarima koje se prerađuju ili koriste,
- ozljedama na radu, profesionalnim bolestima, i sl. (<https://psc.hr/radno-zakonodavstvo/>, 11.5.2023.)

Izloženost općim rizicima nalazi se u suodnosu sa svijesnošću o rizicima i sa upravljanjem rizicima u poduzeću. Što su veći rizici, veći je stupanj upravljanja sigurnošću. S obzirom na to da se zna da ne postoji niti jedno poduzeće ili organizacija u kojoj ne postoji neka vrsta rizika, radnici moraju biti svjesni da prilikom obavljanja radnih aktivnosti uvijek postoji neka vrsta rizika i svoje ponašanje moraju prilagoditi tome. Kako bi oni to uspjeli, radnicima je potrebno dati adekvatne informacije koje se odnose na postojeće opasnosti, zaštitu svog zdravlja i izbjegavanje rizika.

Slika 16. Sigurnost na radnom mjestu



Izvor: <https://glceurope.com/blog/safety-in-workplace-and-personal-values> (10.05.2023)

Sigurnost bilo kojeg poslovnog procesa u organizaciji mora se prilagoditi i uskladiti s rizicima. U praksi je inače teško odrediti koje su mjere za sigurnosti poslovnih procesa najbolje, odnosno najisplativije ali uvijek je nužno potrebno ostvariti uvjete za rad na siguran način kako bi mogli funkcionirati i zaposlenici ali i cjelokupna organizacija. (<https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/proracun/stratesko/Upravljanje%20rizicima%20kao%20sastavni%20dio%20procesa%20strateskog%20planiranja.pdf>, 10.5.2023.)

## **9.1. Rizici na radu**

Rizici koji se mogu dogoditi na radu su prvenstveno opasnosti koje se mogu očitovati kao ozljede, profesionalne bolesti, i bolesti u svezi s radom. U svakom trenutku sigurnost i zaštita zdravlja radnika moraju biti osigurani na način da se u obzir uzimaju sve okolnosti koje su vezane za rad. U tom slučaju u obzir se ne uzimaju samo uklanjanje opasnih tvari, sprečavanje nesreća, sigurnost tehničkih sredstava i sl., već i sve situacije koje mogu dovesti do potencijalnog fizičkog ili psihičkog opterećenja.

Ljudski faktor je isto tako uvijek potrebno uzeti u obzir kao i sve psihosocijalne aspekte. U svakom slučaju može se reći kako svaka stvar koja se na radnom mjestu smatra nepoželjnom predstavlja neku vrstu rizika.

Prihvatljivost razine rizika na radnom mjestu ovisi o kulturi organizacije, tehnološkom razvitku, političkim čimbenicima, kulturi sigurnosti i drugim aspektima, dok pojava ili djelovanje rizika mogu imati pozitivan, negativan ili neutralan ishod. Kada rizik ima pozitivan ishod predstavljen je kao neka prilika za organizaciju. U slučaju negativnog ishoda određen je određenim gubicima a neutralan ishod je kada se rizik uopće ne dogodi.

Postoje tri najosnovnije skupine rizika na radu. Prva skupina su hazardni ili čisti rizici. Oni su povezani sa događajima koji uvijek imaju negativan ishod. Primjer takovg rizika može biti nastanak požara u poduzeću.

Druga skupina su neizvjesni rizici ili rizici kontrole koji su povezani sa nepoznatim ili neočekivanim događajima nesigurnog ishoda. Ova skupina rizika predstavlja jedan od najvećih problema za poduzeće jer na njih najmanje mogu utjecati. Ne mogu se predvidjeti niti kontrolirati, a s obzirom na to poduzeća moraju imati plan postupanja u slučaju nastanka ove vrste rizika kako bi se šteta maksimalno umanjila. Primjer ovakih rizika su financijski gubitci, gubitak tržišnog udjela, i sl.

Zadnja skupina su rizici prilike ili špekulativni rizici koji su povezani s događajima koji mogu imati pozitivan ishod. Zbog toga se ova skupina rizika može sagledati na dva načina, kao na rizik koji se odnosi na opasnost prihvatanja mogućnosti ili kao rizik propuštanja prilike. Ovakva vrsta rizika nije vidljiva niti materijalna. Najčešće se očitavaju kao financijski rizici, a ishod može biti pozitivan, negativan, kratkoročan ili dugoročan. Primjer za ovu vrstu rizika je uvođenje novih proizvoda, širenje poslovanja, i sl. (<https://osha.europa.eu/hr/themes/psychosocial-risks-and-stress>, 12.5.2023.)



Izvor: <https://hr.mcfairbanks.com/1054-business-risk> (12.05.2023)

## 9.2 Rizici povezani sa sigurnosti na radu

Sigurnost na radu koristi se kao pojam za opisivanje uvjeta rada na radnom mjestu. Kako bi se sigurnost na radnom mjestu osigurala potrebno je znati rizike koji su specifični za svako poduzeće.

Neki od rizika mogu biti povezani sa trgovanjem ili ugovaranjem. Kako bi u svakom trenutku određeni proizvod ili usluga bili dostupni poduzeća moraju imati ključne dobavljače koji će na vrijeme dostavljati željene proizvode. Ukoliko se radi o poduzeću većeg kapaciteta njihovo trgovanje i poslovanje mora biti prošireno kako bi u svakom trenutku radnicima mogli omogućiti adekvatne uvjete za rad u smislu nabavke osobne zaštitne opreme ili sredstava, upućivanja na zdravstvene preglede, ispitivanja radnih uvjeta, i sl.

Područje koje je često povezano s nekom vrstom rizika je i ispunjavanje zakonskih zahtjeva. Sustav zaštite na radu reguliran je velikom količinom Zakona i Pravilnika. U svakom trenutku potrebno je pratiti relevantne Zakone i Pravilnike koji se često mijenjaju, kako ne bi došlo do neke vrste nezakonitog poslovanja. Uz Zakone i Pravilnike važne su i norme, kao što je ISO 31 000, koje pomažu poduzeću da sustavno upravljaju svim rizicima pa su isto tako važni propisi za pravilno poslovanje.

Sljedeća skupina rizika povezana je s troškovima poslovanja. Novčani tijek važan je segment koji je isto tako potrebno planirati, kao i pravilno upravljati svim financijskim kategorijama. Sva predviđanja i proračuni važni su kako bi se pravilno identificirale financijske potrebe i redovnog ali i kriznog poslovanja.

Ljudski resursi predstavljaju značajan udio kao čimbenici nastanka rizičnih događaja. S obzirom na to je ljudski faktor često uzrok određenih nezgoda, nesreća ili bilo kakvih

neželjenih događaja veliku pažnju potrebno je posvetiti istima kako bi se svi rizični događaji izbjegli, a potencijalne posljedice smanjile.

Slika 18. Rizik i sigurnost



Izvor: <https://avatarms.com/safety-risk/> (12.05.2023)

Kao što poduzeća moraju brinuti u sigurnosti i zaštiti života i zdravlja svojih radnika, određenu brigu moraju posvetiti i zaštiti okoliša. Za svaku djelatnost postoji veliki broj Zakona i Pravilnika koji su specifični i kojih se svako poduzeće mora pridržavati. Ekološko poslovanje sve je veći trend, pa poduzeća moraju imati informacije o relevantnim zahtjevima kako bi i u tom pogledu ostvarili uspješno ispunjenje ciljeva. (<https://osha.europa.eu/hr/themes/psychosocial-risks-and-stress>, 13.5.2023.)



## 10. ZAKLJUČAK

Rizici su prisutni u svim organizacijama te poduzećima svakog tipa. S obzirom na to vrlo je važno da organizacija zna upravljati njima kako bi ih uspješno izbjegla, prihvatila ili umanjila štetne posljedice koje mogu nastati utjecajem rizika na poslovanje.

Međunarodna organizacija za standardizaciju izdala je nekoliko normi koje mogu biti od pomoći organizacijama koje implementiraju sustav upravljanja rizikom, a jedna od najvažnijih normi je upravo ISO 31 000. Ovu normu mogu koristiti sve organizacije koje žele uspješno ispunjavati svoje ciljeve na način da pravilno i pravovremeno prepoznaju potencijalne prijetnje ili prilike.

Kako bi se organizacije pravilno znale nositi s rizicima, prvo ih moraju znati prepoznati. Kada organizacije adekvatno prepoznaju rizike, tada su sposobne naći odgovarajuću strategiju kako bi se mogle nositi s njima.

S obzirom na to da se rizik definira kao moguća pojava događaja koji će imati negativne posljedice na poslovanje integracija sustava upravljanja rizikom važan je čimbenik za uspjeh i dugovječnost organizacije. Cilj sustava upravljanja rizikom je prepoznavanje i kontrola rizika, kao i pronalazak korektivnih mjera za potencijale štete koje rizik donese.

Norma ISO 31 000 uključuje sustav upravljanja rizicima u strateški sustav upravljanja. Glavne karakteristike norme su isticanje važnosti upravljanja rizicima, te važnost adekvatnog rukovođenja i nadzora u organizaciji.

Kako bi se rizicima moglo upravljati važno ih je pravilno analizirati i procjeniti. Zato je procjena rizika osnovni dokument za upravljanje sigurnošću radnika. Zakon o zaštiti na radu

sve poslodavce obvezuje na izradu procjene rizika koja mora biti u skladu s postojećim rizicima.

Svakoj organizaciji cilj je uspješno i dugo poslovanje koje je moguće uz kvalitetu u svim segmentima organizacije, a ponajviše uz kvalitetno upravljanje rizicima koje će dovesti do manje neželjenih događaja čije posljedice u velikoj mjeri neće utjecati na poslovanje.

## POPIS LITERATURE

### INTERNETSKE STRANICE:

- [file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/dorot/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente%20(3).pdf)
- <http://www.hzzsr.hr/index.php/rizici-na-radu/procjena-rizika/>
- <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>
- <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44109>
- <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf>
- <https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/proracun/stratesko/Upravljanje%20rizicima%20kao%20sastavni%20dio%20procesa%20strateskog%20planiranja.pdf>
- <https://osha.europa.eu/hr/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- <https://osha.europa.eu/hr/themes/safety-and-health-micro-and-small-enterprises>
- <https://psc.hr/radno-zakonodavstvo/>
- <https://uznr.mrms.hr/znr/procjena-rizika/>
- <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=53028>
- <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=104>
- <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>
- <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme>
- <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/4106-upravljanje-rizicima-prema-hrn-iso-31000-2018>
- ISO 31 000 - Risk management — Guidelines, Second edition 2018-02., Dostupno na:  
<https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>

### KNJIGE:

- Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete I. dio, Oskar, Zg, 1998.
- Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, Zagreb, 2009.
- Skoko, H., Upravljanje kvalitetom, Zagreb, 200

## **POPIS SLIKA**

- Slika 1. Vrste normi prema hijerarhiji ( str. 5)
- Slika 2. Hrvatski zavod za norme (str. 7)
- Slika 3. Međunarodna organizacija za standardizaciju ( str. 8)
- Slika 4. Identifikacija rizika (str. 13)
- Slika 5. Norma ISO 31 000 (str. 14)
- Slika 6. Okvir norme ISO 31 000 (str. 16)
- Slika 7. PDCA krug (str. 19)
- Slika 8. Proces odlučivanja (str. 20)
- Slika 9. Matrica procjene rizika (str. 24)
- Slika 10. Analiza rizika (str. 26)
- Slika 11. Stvaranje vrijednosti i njihova zaštita (str. 27)
- Slika 12. Koristi od upravljanja rizicima (str. 29)
- Slika 13. Rukovođenje procesom upravljanja rizika (str. 31)
- Slika 14. Vrste resursa (str. 33)
- Slika 15. Proces upravljanja rizikom (str. 34)
- Slika 16. Sigurnost na radnom mjestu (str. 38)
- Slika 17. Vrste rizika (str. 40)
- Slika 18. Rizik i sigurnost (str. 42)