



**HRVATSKO DRUŠTVO INŽENJERA SIGURNOSTI**  
CROATIAN SOCIETY OF SAFETY ENGINEERS  
[www.safety.hr](http://www.safety.hr)

**VISOKA ŠKOLA ZA SIGURNOST**  
s pravom javnosti  
UNIVERSITY COLLEGE OF APPLIED SCIENCES IN SAFETY  
accredited  
[www.vss.hr](http://www.vss.hr)

**VII. ZNANSTVENO-STRUČNA KONFERENCIJA S MEĐUNARODNIM SUDJELOVANJEM**  
THE 7th SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL CONFERENCE WITH INTERNATIONAL PARTICIPATION

## **MENADŽMENT I SIGURNOST** **MANAGEMENT AND SAFETY**

TEMA KONFERENCIJE: **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I SIGURNOST**  
CONFERENCE THEME: **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND SAFETY**

PROGRAMSKI CIKLUS: **OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA I SIGURNOST**  
PROGRAM CYCLE: **BASIC MANAGEMENT FUNCTIONS AND SAFETY**

**Čakovec, Toplice Sveti Martin, Međimurje, Hrvatska**  
Cakovec, Spa Sveti Martin, Medjmurje, Croatia

**Spa & Sport Resort Sveti Martin**  
[www.toplicesvetimartin.hr](http://www.toplicesvetimartin.hr)

**14.-15.6.2012.**

**Urednik**

mr. sc. Josip Taradi, mr. sig.

**Tematska urednica**

prof. dr. sc. Vesna Nikolić

**Tehnički urednik**

Antun Matija Filipović, bacc. ing. sec.

**Oblikovanje omota**

Antun Matija Filipović, bacc. ing. sec.

**Nakladnik**

Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti

Zagreb, Valentina Vodnika 19

www.safety.hr

**Za nakladnika**

mr. sig. Liljana Dolšak

**Naklada**

200 primjeraka

**Tisak**

Promel d.o.o.

Recenzije radova proveli su članovi Programskog odbora.

Odgovornost za stručnu i jezičnu ispravnost teksta preuzeli su autori.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb  
UDK/UDC 005.96:614.8(063)

Grupa autora

Zbornik radova: VII. Znanstveno-stručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem  
"Menadžment i sigurnost" Tema konferencije: "Upravljanje ljudskim resursima i sigurnost" /  
Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti : Visoka škola za sigurnost, 2012. - 796 str.:  
ilustr.: 29 cm

ISSN 1848-5251

## ORGANIZATORI

**HRVATSKO DRUŠTVO INŽENJERA SIGURNOSTI**  
www.safety.hr

**VISOKA ŠKOLA ZA SIGURNOST s pravom javnosti**  
www.vss.hr

---

### MENADŽMENT KONFERENCIJE

**prof. dr. sc. Vesna Nikolić**  
Predsjednica Programskog odbora  
vesna.nikolic@znrfak.ni.ac.rs

**Antun Matija Filipović, bacc. ing. sec.**  
Predsjednik Organizacijskog odbora  
antun.matija.filipovic@vss.hr

**mr. sc. Josip Taradi, mr. sig.**  
Tajnik Konferencije  
ms2012@safety.hr

---

### PROGRAMSKI ODBOR

**prof. dr. sc. Vesna Nikolić** (Srbija), Predsjednica Programskog odbora

#### Članovi Programskog odbora (abecedni redoslijed):

prof. dr. sc. Vesna Dušak (Hrvatska), Mahir Hodžić, dipl. krim. (Bosna i Hercegovina), prof. dr. sc. Želimir Kešetović (Srbija), prof. dr. sc. Ksenija Klasić (Hrvatska), prof. dr. sc. Zdravko Krakar (Hrvatska), prof. dr. sc. Mirko Markič (Slovenija), mr. sig. Sanja Miketić-Curman (Hrvatska), mr. sc. Perica Miletić (Srbija), prof. dr. sc. Elmedin Muratbegović (Bosna i Hercegovina), mr. sc. Darko Palačić (Hrvatska), mr. sig. Miran Pavlič (Slovenija), prof. dr. sc. Suzana Savić (Srbija), prof. dr. sc. Dragan Spasić (Srbija), prof. dr. sc. Miomir Stanković (Srbija), mr. sc. Josip Taradi (Hrvatska), Ivana Varičak, dipl. oec. (Hrvatska), mr. sig. Leon Vedenik (Slovenija), Nikolina Vojak, univ. spec. oec. (Hrvatska), prof. dr. sc. Branko Wasserbauer (Hrvatska), prof. dr. sc. Snežana Živković (Srbija).

---

### ORGANIZACIJSKI ODBOR

**Antun Matija Filipović, bacc. ing. sec.** (Hrvatska), Predsjednik Organizacijskog odbora

#### Članovi Organizacijskog odbora (abecedni redoslijed):

mr. sig. Liljana Dolšak, Ksenija Jovanović, Anton Kalačić, Željka Lalić, Nikica Petričević, struč. spec. ing. sec., Hrvoje Plazonić, Dino Pleić, Sandra Sabljak, Mario Štimac, Neven Taradi, dipl. ing. sig., Jelena Vuk, bacc. ing. sec., Mile Žarak, struč. spec. ing. sec. (Hrvatska)

**Kristijan Marić, Saša Petar, Nikola Protrka**

## **MOTIVACIJA DJELATNIKA I SIGURNOST POSLOVNOG SUSTAVA**

### **Sažetak**

Svaki suvremeni poslovni sustav po svojoj temeljnoj definiciji mora biti otvoren. Otvorenost utječe na sigurnost aktivnosti i poslovanja. Sigurnost poslovnog sustava je višedimenzionalna vjerojatnosna funkcija slučajnih varijabli, koja opisuje i kvantificira trenutno stanje sustava ili njegovih dijelova. Činjenica što je sigurnost vjerojatnosna funkcija govori o tome da na njene trenutne vrijednosti najvećim dijelom imaju utjecaj slučajne pojave i stanja različitih vrsta i naravi. Percepcija uzroka šteta koje je neka tvrtka pretrpjela u određenom razdoblju, kao i rasprave o njima, prvenstveno se javlja kao percepcija štete nastale po imovinu tvrtke od strane poznatih i nepoznatih počinitelja određenih kaznenih djela koja svi prepoznaju npr. krađa, utaja, krivotvorenje, pronevjera, prevara itd. Štetnost utjecaja ponašanja menadžmenta koji ne motivira djelatnike na sigurnost poslovanja nije do sada bio predmet analiza, a upravo nevidljivi dio štete (nemotiviranost djelatnika da sudjeluju u osiguranju sigurnosti poslovanja) može sudjelovati s najvećim udjelom u ukupnoj šteti. Motivacijom i obrazovanjem djelatnika definira se okvir sigurne kulture tvrtke i definiranje sigurnosnih procedura, koje pridonose povećanju sigurnosti tvrtke i smanjenju utjecaja akcidenata na poslovne rezultate.

**Ključne riječi:** Interna komunikacija, motivacija, sigurnost poslovnog sustava, procedure.

## **EMPLOYEES' MOTIVATION AND BUSINESS SYSTEM'S SECURITY**

### **Abstract**

Each modern business system exists as an open system by definition. Activities and business are affected by openness. Business system security is a multi-dimensional probability function of random variables, describing and quantifying current state of a system or its parts. The fact that security is a probability function states that its current values are mostly affected by random states and figures of different sorts and natures. Perception of the cause of damage a company suffered in a certain period of time, as well as according discussions, primarily appears as a perception of damage of company's assets caused by known and unknown offenders of recognizable acts, e.g. theft, fraud, counterfeit, etc. Adversity of an unmotivating management on business security has not yet been a case of analysis, however the invisible damage, i.e. employees unmotivated to take part in assuring business security, may mostly contribute the total damage. Motivating and educating employees defines a framework to company's security culture and security procedures, contributing to company's security enhancement and reduction of influence of accidents on business results.

**Key words:** internal communication, motivation, business system's security, procedures.

---

## **UVOD**

Motivaciju djelatnika možemo definirati kao poticaj procesu oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu su pojedinci, radeći u grupama, potaknuti da efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Da bi poslovni sustav postigao ciljeve koje pojedinci sami ne mogu postići, menadžeri su zaduženi da osiguraju izvršenje ciljeva motivacijom članova grupe kroz kvalitetnu organizaciju i koordinaciju njihova rada, planiranje budućih događaja, vođenje njihova izvršenja, kontrolu aktivnosti članova grupe te nagrađivanje (ili kažnjavanje) na kraju procesa.

Brojni autori menadžment određuju kao termin koji obuhvaća planiranje, organizaciju, upravljanje i kontrolu, a menadžera kao osobu koja to provodi. U svim tim djelatnostima važni su

odlučivanje, komuniciranje i motiviranje kojim menadžeri povezuju članove grupe u jedan osobeni poslovni i društveni sustav.

Menadžment je interdisciplinarno područje koje ulazi u znanstvenu oblast organizacije i menadžmenta, komunikacija, ekonomije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije. Model koji daje najbolje rezultate zasniva se na dobroj komunikaciji i stimulativnom odnosu članova grupe.

Naravno, ne smije se previdjeti da menadžeri moraju djelovati i u vanjskom okruženju organizacije, da se zadaće menadžera ne mogu dobro provoditi bez razumijevanja mnogih elemenata vanjskog okruženja – ekonomskih, tehnoloških, društvenih, političkih i etičkih koji utječu na područje njihova djelovanja. Ipak, razumijevanje funkcioniranja unutrašnje organizacije najviše utječe na uspjeh vođenja i motiviranja djelatnika.

Budući da je menadžment proces obavljanja posla pomoću članova grupe, a radi ostvarenja ciljeva grupe u određenom okruženju i uz učinkovito korištenje (najčešće) ograničenih resursa, u skladu sa strategijom i organizacijskom politikom društva oblikuju se odnosi moći kojom raspolažu menadžeri, kako bi ostvarili predviđene ciljeve, u suradnji sa zaposlenim djelatnicima. Svaka tvrtka ima uspostavljen sustav menadžmenta s osnovnim kategorijama: autoritetom, odgovornošću, hijerarhijom i delegiranjem.

1. Autoritet predstavlja organizacijsku moć potrebnu za funkciju menadžmenta. Pomoću autoriteta podređeni se usmjeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo formalni i osobni autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacijskoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlaštenja podređenima. Osobni autoritet ovisi o karakteristikama osobe menadžera i on se ne može delegirati na podređene.

2. Odgovornost menadžera predstavlja osnovu sustava menadžmenta. Odgovornost je obveza izvršenja zadatka. Pravilo kojeg se potrebno pridržavati kod određivanja odgovornosti jest da svatko odgovara samo jednom menadžeru i da postoji samo pojedinačna odgovornost. Menadžeru je teže učinkovito primijeniti svoje ovlasti kod grupne ili timske odgovornosti ukoliko ne postoji učinkovit sustav komunikacije i kontrole svakog radnog mjesta.

Menadžeri djelatnicima na jasan način određuju zadatke, ukazuju što je dobro, a što loše izvršen zadatak te nagrađuju radnike za dobro izvršavanje zadataka.

3. Hijerarhija predstavlja odnose između organizacijskih cjelina i odnose između svih zaposlenih osoba u društvu. Hijerarhija menadžmenta kod većine organizacija podsjeća na piramidu, gdje je najveća moć i odgovornost koncentrirana na vrhu.

4. Delegiranje predstavlja prenošenje autoriteta i odgovornosti na podređene s ciljem izvršenja postavljenih zadataka.

I kada sve ide po planu i kada nastupe teška vremena za tvrtke, menadžeri koriste motivacijske tehnike i alata kako bi omogućili izvršenje zadataka. Djelatnici od menadžera ne očekuju samo odluke i upute kako ih provesti, već menadžeri svojim odnosom i ponašanjem moraju motivirati djelatnike na određene aktivnosti, važne za sigurnost poslovnog sustava, jer se u protivnom stvara šteta koju je teško ispraviti.

## MOTIVIRANJE I VRSTE MOTIVACIJE

Problem oblika motivacije jasno dolazi do izražaja na primjeru skupine ljudi koji rade na zajedničkom zadatku. Motivacija može biti (Petar, Vrhovski 2004.):

- a) prisila,
- b) novčana naknada,
- c) identifikacija, i
- d) adaptacija.

Grupu možete jednostavno prisiliti da prihvati cilj. Iza svakog čovjeka koji radi svoj dio posla stoji kontrolor (nadglednik) koji u ruci drži batinu (ili otkaz). Pojedinac koji ne prihvati ciljeve grupe dobiva negativnu nagradu u obliku kazne. Takvu vrstu motivacije nazivamo prisila.

U prijašnjim društvenim uređenjima najčešći oblik motivacije bila je prisila. Nekoliko udaraca po leđima roba ili kmeta "podizalo" je njegovu motivaciju da radom udovolji ciljevima svojega gospodara. U

suvremenom društvu uporaba fizičke sile manje-više stvar je prošlosti. Menadžeri čiji je najvažniji zadatak "nadgledanje robova" spuštanjem s vrha piramide postaju sve manje važni. Ipak, psihičko "vladanje" nad zaposlenima još uvijek je dobra zabava za većinu menadžera koji svoju važnost za poslovanje organizacije žele potvrditi i na svojim zaposlenima.

Prihvatanje zajedničkog cilja može se kupiti. U tom slučaju pored zaposlenih stoje ljudi s novcem obećanim za uspješno obavljen zadatak. Prihvatanje ciljeva organizacije ovdje donosi afirmativnu nagradu. To je novčano motiviranje.

Rješenje problema pravilne motivacije i danas se pogrešno pojednostavljuje pretpostavkom da ljude najviše motivira obećanje da će dobiti novčanu nagradu za svoj napor. Prihvatanje novčane nagrade kao motivacije služi za dokaz tvrdnji da je maksimiziranje profita glavni cilj organizacije, koji baca u sjenu sve ostale vrijednosti (zdravlje, društveno koristan rad, socijalno osiguranje, mirovine itd.). Stvarnost ipak nije tako jednostavna. Za velik dio zaposlenih novčana nagrada jest najvažniji motiv, ali ipak postoji znatan broj onih kojima novac nije jedini i isključivi motiv zalaganja u poslu. Uspješne organizacije uspješnost svojega poslovanja mjere i stopom razvoja društva u kojem posluju i nisu egoistično okrenute maksimiziranju samo svojega profita.

Može se dogoditi da pojedinac, nakon što se povezoao s grupom, zaključi da su ciljevi grupe viši od njegovih. Za razliku od strojeva, ljudi procjenjuju svoje vlastite stavove uspoređujući ih sa stavovima drugih ljudi ili grupa, pa tako mogu i tuđe ciljeve prihvatiti kao vlastite. Takvo prihvatanje tuđih ciljeva nije rezultat prisile, a nije ni kupljeno (premda ne isključuje primanje nagrade). Tu vrstu motivacije nazivamo identifikacijom.

Naposljetku, pojedinac može raditi u nekoj grupi zato što se nada da će ciljeve grupe podrediti svojim osobnim. Osobno motiviranje važan je oblik motiviranja, potaknuto izgledima ili nadom da će se ciljevi grupe prilagoditi ciljevima pojedin(a)ca. Ta vrsta motivacije naziva se adaptacija.

Prisila, novčano motiviranje, identifikacija i adaptacija mogu motivirati pojedinca "pojedinačno" ili u kombinaciji. Kada govorimo o njihovom kombiniranom utjecaju, tada se radi o sustavu motiviranja.

Neke se motivacije međusobno neutraliziraju. Na primjer, osim u ekstremnim uvjetima, prisila nije spojiva s adaptacijom ni s identifikacijom. Prisiljavate li zaposlenike da prihvate ciljeve, poduzeća oni ih neće smatrati vrednijima od njihovih ciljeva niti će ih pokušavati prilagoditi osobnima. Ako se ne radi o dobu recesije, kada je svako radno mjesto ravno dobitku na lutriji, prisilom ćete postići samo da radnik ode.

Neke se motivacije pasivno kombiniraju: novčano motiviranje može se povezati s prisilom. Oni koji će prihvatiti ciljeve zbog straha da mogu biti kažnjeni dobivaju uvijek neku afirmativnu nagradu za ponašanje u skladu s očekivanjima silnika. Radnici s nižom kvalifikacijom često prihvataju ovu kombinaciju, kako bi sačuvali radno mjesto. Ako je utjecaj prisile prejak, novčana motivacija neće biti dovoljna da spriječi nezadovoljstvo i pobunu. Ali ako je utjecaj prisile (barem na izgled) slabiji, lako se može spojiti s novčanim motiviranjem.

Neke se motivacije snažno uzajamno pojačavaju: identifikacija i adaptacija u velikoj se mjeri dopunjuju. Pojedinac zaposlen u poduzeću kojemu nije vlasnik bit će skloniji odreći se vlastitih ciljeva za volju ciljeva organizacije, ako se može nadati da će, s vremenom, uspjeti izmijeniti ciljeve koji mu ne odgovaraju, tako da budu u skladu s njegovim osobnim ciljevima. Primjerice, menadžer može zaposlenima, uz plaću i bonuse, ponuditi i dio dionica po isteku određenoga vremena, tijekom kojega moraju ponuditi svoja rješenja i ispuniti određene zadatke.

Slika 1. Vrste motivacija prema hijerarhijskoj strukturi



Izvor: [www.google.com](http://www.google.com) / motivacija (28.04.2012.)

Ista motivacija nije primjenjiva na sve zaposlene. Zadovoljavajuća novčana nagrada relativna je stvar, isto kao što je odnos identifikacije i adaptacije stvar osobnog temperamenta - neki su ljudi skloniji prihvatiti ciljeve organizacije kao svoje, drugi su više skloni tome da te ciljeve nastoje prilagoditi sebi.

Važno je znati da su zaposleni u poduzeću različite osobe i da je optimalan rezultat moguć jedino kombinacijom motivacije. Točnije, o vašoj sposobnosti da prepoznate želje, motive i ciljeve zaposlenih ovisi njihov angažman, a time i konačan poslovni rezultat.

## SIGURNOSNI PROBLEMI MOTIVIRANJA POJEDINACA I GRUPE

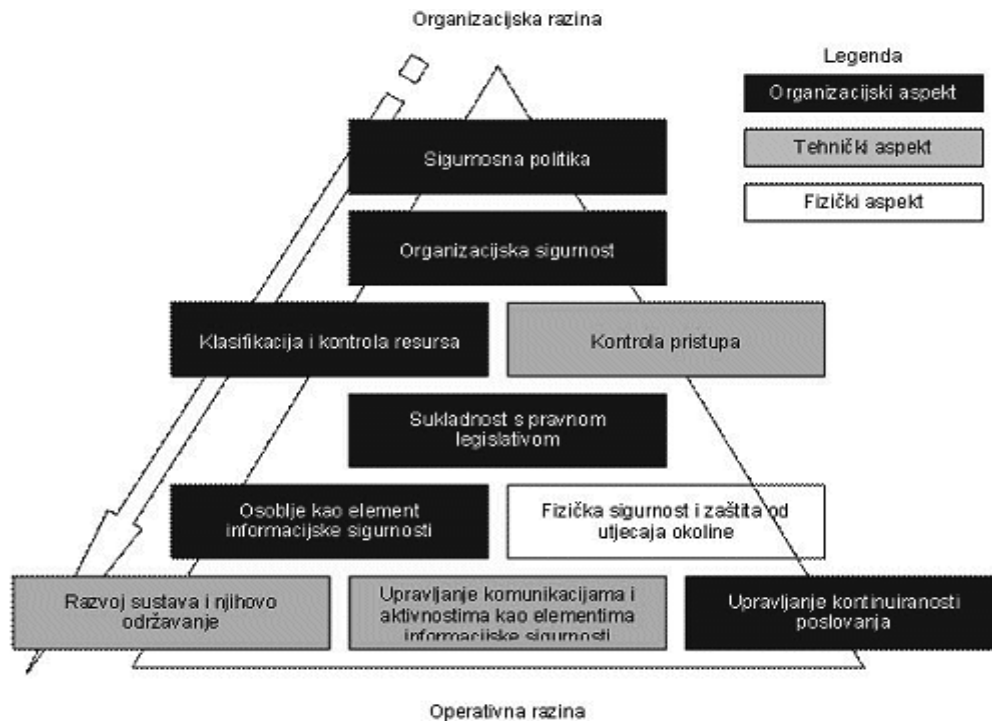
Percepcija uzroka šteta koje je neka tvrtka pretrpjela u određenom razdoblju, kao i rasprave o njima, upravo prvenstveno percipira kao štete nastale po imovinu tvrtke od strane poznatih i nepoznatih počinitelja određenih kaznenih djela koja svi prepoznaju npr. krađa, utaja, krivotvorenje, pronevjera, prevara itd.

Uzroci nastanka šteta po tvrtke su:

- 1) protuzakonita djelovanja grupa ili pojedinaca
- 2) nemar, nehat i nepažnja, te
- 3) viša sila.



Slika 2. Struktura razina sigurnosti u organizaciji



Izvor: [www.google.com](http://www.google.com) / sigurnost (28.04.2012.)

Šteta se iskazuje u financijskim pokazateljima i tu uglavnom prikaz i rasprava o štetama završava, pa možemo postaviti pitanje je li to vjerni prikaz stanja?

## PROTUZAKONITA DJELOVANJA GRUPA ILI POJEDINACA

Prema iskustvenim spoznajama stručnih službi koje u tvrtkama prate sigurnosnu problematiku, kod nas i u svijetu, 1/4 ukupno nastale štete za neku tvrtku, je šteta nastala uslijed protuzakonitih djelovanja grupa ili pojedinaca (Petar, Marjanović, Laušić 2008.) Počinitelji ovih protuzakonitih djelovanja mogu djelovati kao "vanjska zavjera" (počinitelji izvan tvrtke) ili kao "unutarnja zavjera" (počinitelji su djelatnici tvrtke)

U samoj strukturi počinitelja, 80% svih počinitelja čine osobe izvan tvrtke čija imovina je predmet napada, 20% osobe koje su djelatnici te tvrtke. Međutim, visina štete nastale po tvrtku uslijed protuzakonitih djelovanja ovih počinitelja je u obrnutom omjeru, pa 80% štete je uslijed djelovanja ovih 20% počinitelja iz redova djelatnika, a samo 20% štete je nastalo djelovanjem počinitelja izvana.

Zašto su djelatnici tvrtka oni koji svojim protuzakonitim djelovanjem nanose i najveće štete. Koji motivi ih na to navode? Procesuirani postupci ukazuju na sljedeće činjenice:

- veći broj djelatnika se na činjenje kaznenih djela odlučilo poradi nesrazmjera financijskih želja i mogućnosti njihovog legalnog ostvarenja,
- neki su već imali sklonost počinjenju kriminalnih djela,
- kod određenog broja djelatnika je razlog bila kleptomanija,
- kod nekih je problem bio u alkoholizmu,
- osobni dugovi ili bolest.

Koje su prednosti u pogodnosti izvršenja kaznenih djela kod «napadača iznutra» u odnosu na «napadače izvana»? Počinitelji iz redova djelatnika su upoznati sa sustavima tehničke i tjelesne zaštite

tvrtke, nisu ograničeni vremenski i prostorno za samo protuzakonito djelovanje, a mogu i odgoditi vrijeme saznanja o nastanku štete, odnosno da je došlo do protuzakonitog djelovanja. Štetu mogu prikazati kao posljedicu odvijanja nekog drugog procesa ili događaja, dok se protuzakonito djelovanje može odvijati u sprezi više počinitelja unutar jednog ili više povezanih poslovnih procesa.

Ono što u tvrtki može pogodovati nastanku ovih situacija su:

- a) nedovoljan nadzor djelatnika u procesima rada i stalna kontrola učinka i ponašanja,
- b) nejasno određivanje i razdvajanje funkcionalnih i izvršnih odgovornosti,
- c) te nikakve ili loše radne upute
- d) negativna motivacija djelatnika da štetom, učinjenom tvrtki, ostvare vlastitu korist, na koju, po njihovom mišljenju, imaju pravo.

Svjetska iskustva ukazuju na činjenicu da djelatnici s dužim stažem u tvrtki, češće vrše protuzakonite radnje, jer nisu nagrađeni kako su očekivali, jer su spoznali slabe točke u organizaciji procesa rada, te su imali izgrađen odnos povjerenja s rukovodnim osobljem tvrtke.

### **NEMAR, NEHAT I NEPAŽNJA KAO UZROK NASTANKA ŠTETE**

Svakodnevno se u mnogim tvrtkama događaju radnje i postupanja djelatnika suprotna važećim internim propisima, procedurama rada, te pravilima ponašanja dobrog gospodarstvenika. Takve radnje i postupanja dovode do raznih vidova nastanka materijalne i ne materijalne štete za tvrtku, a njihovo registriranje je najčešće «post festum» tj. uočava se tek po nastanku posljedica, odnosno nastaloj šteti.

Registriranje nastale štete i traženje uzroka nastanka je najčešće u odmakloj fazi štetnog djelovanja, kada je otežana detekcija uzroka ili primjenjenog modusa operandi od strane počinitelja, kao i identifikacija počinitelja. Nadzor i kontrola postupanja po internim propisima i procedurama rada, utvrđivanje štetnih radnji i djelovanja, te njihovih uzroka, redovito je aktivnost stručnih (sigurnosnih) službi tvrtke ili nadležnih inspekcijских službi.

Naime, neposredni rukovoditelji, ako su i konstatali neurednost pridržavanja određenih propisa ili uputa od strane djelatnika tvrtke, vrlo često je to bilo protumačeno kao sporadičan propust i neurednost u odvijanju poslovnog procesa, odnosno on je minoriziran, te mu nije posvećivana dovoljna pozornost.

Potvrda da li je nešto sporadičan propust ili neurednost određenog djelatnika ili pak uobičajena praksa odvijanja poslovnog procesa, odnosno činjenje štetne radnje u kontinuitetu, nije tražena kroz zadiranje u prošlost dovršenih radnih procesa.

Opet prema iskustvenim spoznajama stručnih službi 2/4 cjelokupne štete nastale za pojedinu tvrtku je šteta nastala uslijed nemara, nehata ili nepažnje djelatnika pri odvijanju redovnih radnih procesa. Ove štetne radnje ili djelovanja mogu nastati:

- činjenjem ili
- nečinjenjem.

Tablica 1. Razlozi zbog kojih poslodavci ne poduzimaju ništa na temelju saznanja procjene rizika

Nemamo nikog za takvu zadaću	33,30%
Bilo bi preskupo ili oduzima previše vremena	16,70%
Procjena rizika ne pokazuje značajnije nedostatke	16,70%
Opseg i primjena propisa su slabo razumljivi i komplicirani	16,70%
Bez odgovora	16,70%

Izvor: [http://www.iosha.eu/upload\\_files/Publication-HUP-HR.pdf](http://www.iosha.eu/upload_files/Publication-HUP-HR.pdf)

Štetne radnje i djelovanja činjenjem nastaju kada grupa ili pojedinac, poduzimaju aktivnosti koje su suprotne važećim pravilima i procedurama rada tj. kada svojim radnjama i postupcima prekoračuju propisane normative djelovanja i postupanja u izvršenju nekog radnog zadatka ili poslovnog procesa. Štetne radnje i djelovanja nečinjenjem nastaju kada grupa ili pojedinac ne poduzimaju aktivnosti propisane pravilima i procedurama tj. kada ne poduzimaju radnje i postupke koji su propisani u izvršenju nekog radnog zadatka ili poslovnog procesa.

Tvrtke se mogu osigurati od šteta nastalih uslijed protuzakonitih djelovanja grupa ili pojedinaca, također se mogu osigurati od posljedica i štete nastale uslijed djelovanja više sile. Medjutim tvrtke se ne mogu osigurati od štete nastale uslijed nemara, nehata ili nepažnje u radu i djelovanju svojih djelatnika i štete nastale uslijed ovih uzroka u cijelosti trpi tvrtka.

Štetne posljedice po imovinu tvrtke mogu biti materijalne i ne materijalne, mogu biti vidljive i ne vidljive, mogu imati direktan i indirektan utjecaj na imovinu tvrtke, a također znatno utječu na psihološki status djelatnika i radno ozračje u tvrtke, te svakako utječu na ugled koji tvrtka uživa.

Motivacija djelatnika da nemar, nehat i nepažnja, kao uzrok nastanka šteta, budu smanjeni na najmanju moguću mjeru jedan su od zadataka menadžera koji se najčešće rješava kvalitetnom komunikacijom.

## **VIŠA SILA KAO UZROK NASTANKA ŠTETE ZA TVRTKU**

Ostatak od 1/4 cjelokupne štete nastale za imovinu pojedine tvrtke šteta je nastala uslijed djelovanja više sile, požar, poplava, vremenska nepogoda i sl. Kada se dogodi, viša sila predstavlja snagu prirode i čovjek tu teško može parirati. Ipak, i ovdje preventivom možemo stvoriti pretpostavke da do štete ne dođe. Kako?

Ukoliko se tvrtka nalazi u području moguće opasnosti od požara ili poplave uređenjem okoliša mogu se smanjiti mogućnosti štetnih posljedica. Postavljeni gromobrani ili prednaponska zaštita smanjit će rizik štete nastale od udara groma. Ulaganje u preventivu može smanjiti štete nastale višom silom. Motiviranjem ljudi da uočavaju naznake moguće štete moguća je kvalitetna (no ne i potpuna) prevencija.

## **ZAKLJUČAK**

Kao i kod svake situacije kada se suočavamo s nečim što ugrožava sigurnost pojedinca, obitelji, tvrtke ili društva, odgovor leži u postupcima preventive i kurative. Kurativa u ovom slučaju je represija koja je neminovna posljedica registriranih propusta i neurednosti. U činu represivnog djelovanja prema pojedincu ili grupi, sadržani su također elementi prevencije, kako pojedinačne, tako i generalne. Ključna je činjenica da je šteta već nastala, te da eventualna naknada štete od strane počinitelja nikada nije realna onoj koja je stvarno nastala.

Iz toga razloga moramo se okrenuti prevenciji, koja može biti generalna ili pojedinačna, a uvijek je usmjerena na sprečavanje nastanka štetnih radnji i događaja. U prevenciji se koriste iskustvene spoznaje o već zabilježenim štetnim radnjama i događajima kako bi se otklonile ili umanjile okolnosti koje su do njih dovele, odnosno koje su pogodovale njihovom nastanku ili odvijanju.

Na prvom mjestu preventivnog djelovanja su promjena odnosa prema radu, sustavna edukacija uposlenika u cilju podizanja sigurnosne kulture, te motivacija da se naučeno primjeni u praksi. Promjena svijesti o radu može biti posljedica vlastitog promjenjenog stava o radu ili pak pod utjecajem vanjskih čimbenika, odnosno promijenjenih životnih okolnosti. Ovaj odnos se može promijeniti primjenom principa "pokaži pa traži" odnosno da rukovoditelj svojim osobnim primjerom savjesnosti i odgovornosti nameće visoke standarde odnosa prema radu i motivira ih na visoka dostignuća. Također, primjenom načela davanje poticaja i stimulacije za uočavanje i reagiranje na uočene nepravilnosti, neurednosti, nepoštivanja procesa i procedura rada i drugog procesnog instrumentarija, kao i općenito na sva ponašanja u svojoj radnoj okolini koja su suprotna politici tvrtke i nanose joj štetu potiču se djelatnici na prihvaćanje sigurnosne kulture kao sastavnog dijela korporativne kulture.

Sustavna edukacija uposlenika u cilju podizanja razine svijesti i sigurnosne kulture, nezamjenjiv je faktor u smanjenju šteta za tvrtku. Ova edukacija mora biti u fazi zapošljavanja, i kontinuirano u tijeku rada u tvrtki. Programi edukacije moraju biti usmjereni na to da se propisani procesi i procedure oživotvore u praksi, a ne da su "mrtvo slovo na papiru". Kod djelatnika se moraju poticati inicijative za promjenu procesa i procedura, u slučajevima kada su ne primjenjive u praksi ili za donošenje novih, za situacije koje su novo nastale uslijed promjena i unapređenja u odvijanju radnih procesa.

Djelatnici moraju biti educirani i stimulirani da promptno reagiraju i postupaju po uočenim nepravilnostima i propustima, te promptno izvještavaju više razine rukovođenja o uočenom i postupljenom. Viša razina rukovođenja na osnovu uočenih propusta i nepravilnosti mora nalagati provjeravanje odvijanja poslovnih procesa i identifikaciju istih ili sličnih situacija na drugim objektima ili prostorima tvrtke.

Po okončanju postupka provjere odvijanja određenog poslovnog procesa, donosi se zaključak i odluka da li je zabilježen događaj sporadičan propust ili uobičajeno pravilo ponašanja, da li je uzrok subjektivan stav pojedinca ili objektivna činjenica uslijed nepredvidivih okolnosti i situacija, te da li su važeće procedure rada i drugi procesni instrumentarij neživotni, te samim tim ne primjenjivi. Svi navedeni pozitivni pomaci u stupnju sigurnosti tvrtke i zaštiti njezine imovine, osoba i poslovnih interesa uspješno će biti ostvareni samo ako će djelatnici koji su ključan faktor svega navedenog biti pravilno motivirani za stvaranje i unapređenje sigurnosti poslovnog sustava.

## LITERATURA:

- [1] Adair, John: *Effective Teambuilding*, Pan Books, London, 1987.
- [2] Charan, Ram: *What the CEO Wants You To Know*, Crown Business, New York, 2001.
- [3] Charan, Ram: *Profitable Growth Is Everyone's Business*, Crown Business, New York, 2004.
- [4] Finkelstein, Sydney: *Why Smart Executives Fail*, Portfolio – Penguin Group, New York, 2003.
- [5] Foster, Charles: *How To Communicate Difficult News In Tough Situations*, Harmony Books, New York, 1997.
- [6] Goleman, Daniel: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000.
- [7] Heller, Robert: *Manager's Handbook*, Dorling Kindersley Limited, London 2002.
- [8] Holpp, Lawrence: *Managing Teams*, McGraw-Hill, New York, 1999.
- [9] Krause, D.G.: *The Art of War for Executives*, A Perigee Book, New York, 1995.
- [10] Marušić, S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco i EIZ, Zagreb, 2001.
- [11] Mayo, A.: *The Human Value of the Enterprise*, Nicolas Brealey Publishing, London, 2001. (reprinted 2003.)
- [12] McBride and Maitland: *The EI Advantage*, McGraw-Hill, Cambridge, 2002.
- [13] Petar, S.: *Recite to jasno i glasno* (4. izdanje), Andromeda, Rijeka, 2001.
- [14] Petar, S.: *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila*, Andromeda, Rijeka, 2001.
- [15] Petar, S.: *Kako se uspješno prodati*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
- [16] Petar, S. i Vrhovski I.: *Ljudska strana upravljanja ljudima*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
- [17] Petar, S.: *Tamna strana upravljanja ljudima*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2005.
- [18] Petar, S., Marjanović B. i Laušić M.: *Jeste li još uvijek sigurni da ste sigurni?*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.
- [19] Sorowiecki, James: *The Wisdom of Crowds*, Doubleday, New York, 2004.
- [20] Stettner, Morey: *Skills for New Managers*, McGraw – Hill, New York, 2000.

## Internet

- [www.google.com](http://www.google.com) / motivacija (28.04.2012.)
- [www.google.com](http://www.google.com) / sigurnost (28.04.2012.)
- [http://www.iosha.eu/upload\\_files/Publication-HUP-HR.pdf](http://www.iosha.eu/upload_files/Publication-HUP-HR.pdf)

**BIOGRAFIJA PRVOG AUTORA****Kristijan Marić, struč. spec. oec.**

Veleučilište VERN

Zagreb, Hrvatska

Visoka poslovna škola Zrinski

Zagreb, Hrvatska

kristijan.maric@mf-creative.net

Vlasnik i direktor tvrtke koja djeluje u području IT sektora te razvija inovativne proizvode: poslovna inteligencija, softverski sustavi, web servisi, aplikacije. Predavač na Visokoj poslovnoj školi Zrinski u Zagrebu, gost predavač na Visokoj poslovnoj školi Libertas u Zagrebu, gost predavač na Veleučilištu VERN u Zagrebu. Završio specijalistički diplomski stručni studij ekonomije – struč.spec.oec. na Veleučilištu VERN u Zagrebu.

**BIOGRAPHY OF THE FIRST AUTHOR****Kristijan Marić, struč.spec.oec.**

Owner and Executive of a company operating in the IT sector engaged in inovative product development: business intelligence, software systems, web services, applications. Lecturer at the University College Zrinski in Zagreb, guest lecturer at the University College Libertas in Zagreb, guest lecturer at VERN University of Applied Science in Zagreb. Mastered in Economics at VERN University of Applied Science in Zagreb.

**PODACI O SUATORIMA (DATA ON CO-AUTHORS)**

2)

**Nikola Protrka, univ.spec.inf., struč.spec.crim.**

MUP RH

Zagreb, Hrvatska

vjestak@protrka.hr

3)

**prof. dr. sc. Saša Petar**

Visoka poslovna škola UTILUS

Zagreb, Hrvatska

sasa@sasapetar.com