

7. MEĐUNARODNA ZNANSTVENO-STRUČNA KONFERENCIJA
7th INTERNATIONAL CONFERENCE

Dani kriznog upravljanja ***Crisis Management Days***

ZBORNİK RADOVA
BOOK OF PAPERS

22. – 23. svibnja 2014.
Velika Gorica, Hrvatska



2014.

22 – 23 May 2014
Velika Gorica, Croatia

7. MEĐUNARODNA ZNANSTVENO-STRUČNA KONFERENCIJA
7th INTERNATIONAL CONFERENCE

Dani kriznog upravljanja **Crisis Management Days**

ZBORNİK RADOVA **BOOK OF PAPERS**



Dani kriznog upravljanja
Crisis Management Days

22. – 23. svibnja 2014.
22 – 23 May 2014
Velika Gorica,
Hrvatska - Croatia



ZNANSTVENI ODBOR

Predsjednik Znanstvenog odbora, **Siniša Tatalović** (Hrvatska)

Potpredsjednik Znanstvenog odbora, **Ivan Toth** (Hrvatska)

Potpredsjednik Znanstvenog odbora, **Branko Mihaljević** (Hrvatska)

Ismet Alija (BiH), **Nina Aniskina** (Rusija), **Izet Beridan** (BiH), **Ognjen Čaldarović** (Hrvatska),

Filip Ejodus (Srbija), **Istvan Endrodi** (Mađarska), **David Fabi** (Italija), **Mo Hamza** (Velika Britanija),

Anica Hunjet (Hrvatska), **Orszagh Imre** (Mađarska), **Teodora Ivanuša** (Slovenija),

Ružica Jakešević (Hrvatska), **Nenad Kacian** (Hrvatska), **Sanja Kalambura** (Hrvatska),

Zoran Keković (Srbija), **Želimir Kešetović** (Srbija), **Nedžad Korajlić** (BiH), **Robert Mikac** (Hrvatska),

Vinko Morović (Hrvatska), **Ivan Nađ** (Hrvatska), **Marinko Ogorec** (Hrvatska),

Alexandru Ozunu (Rumunjska), **Jadran Perinić** (Hrvatska), **Iztok Podbregar** (Slovenija),

Ante Sanader (Hrvatska), **Mirza Smajić** (BiH), **Robert Socha** (Poljska), **Lucrina Stefanescu** (Rumunjska),

Dejan Škanata (Hrvatska), **Ivo Šlaus** (Hrvatska), **Petar Veić** (Hrvatska), **Predrag Zarevski** (Hrvatska)

ORGANIZACIJSKI ODBOR

Predsjednica Organizacijskog odbora, **Martina Mihalinić**

Potpredsjednik Organizacijskog odbora, **Ivan Nađ**

Alen Stranjik, **Hrvoje Janeš**, **Igor Milić**, **Ivan Markotić**, **Jasna Jursik**, **Tamara Čendo Metzinger**,

Marina Črnko, **Marina Manucci**, **Nives Jovičić**, **Teodora Huskić**, **Vedrana Čemerin**,

Ivana Rubić, **Doroteja Bačurin**, **Ana Mirenić**, **Vladimir Bralić**

Pokrovitelj

Sponsor

Predsjednik Republike Hrvatske Ivo Josipović

Ivo Josipović, President of the Republic of Croatia

TEMATSKJE CJELINE

- Suvremeni sigurnosni izazovi i upravljanje i vođenje u kriznim situacijama
- Poslovni i javni sektor i upravljanje u kriznim situacijama
- Upravljanje krizama i komunikacijske strategije
- Energetska i ekološka sigurnost i zaštita kritične infrastrukture
- Naučene lekcije i politike reformi

CONFERENCE TOPICS

- Contemporary security challenges and management and leadership in crisis situations
- Business and public sector and crisis management
- Crisis management and communication strategies
- Energy and environmental security and critical infrastructure protection
- Lessons learned and reform policies

Organizator konferencije
Conference Organizer



PREDGOVOR	17
PREFACE	19
SUVREMENI SIGURNOSNI IZAZOVI I UPRAVLJANJE I VOĐENJE U KRIZNIM SITUACIJAMA	
CONTEMPORARY SECURITY CHALLENGES AND MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN CRISIS SITUATIONS	
Andrej Iliev, Trajce Dencevski, Aleksandar Glavinov	
ANALIZA SVEOBUHVAATNOG UPRAVLJANJA KRIZAMA NATO-a: REPUBLIKA MAKEDONIJA I REPUBLIKA SLOVENIJA	23
ANALYSIS OF NATO COMPREHENSIVE CRISIS MANAGEMENT: REPUBLIC OF MACEDONIA AND REPUBLIC OF SLOVENIA	23
Aleksandra Grubić, Danijela Lucić	
NACIONALNA SIGURNOST IZ PERSPEKTIVE GEOEKONOMIJE: SLUČAJ REPUBLIKE HRVATSKE	33
NATIONAL SECURITY FROM THE PERSPECTIVE OF GEOECONOMICS: THE CASE OF CROATIA	33
Branko Božić, Ivo Lukić, Nenad Petrović	
EKSPLOZIVI U TERORISTIČKIM NAPADIMA	49
EXPLOSIVES IN TERRORIST ATTACKS	49
Daša Janja Banovec, Izток Podbregar	
UPRAVLJANJE KADROVIMA KAO NAČIN ČUVANJA POSLOVNO VAŽNIH PODATAKA	67
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A WAY OF PROTECTING BUSINESS - CRITICAL DATA	67
Dushko Pachemski, Jugoslav Achkoski, Aleksandar Glavinov	
UPRAVLJANJE U KRIZNIM UVJETIMA U EUROPSKOJ UNIJI	77
CRISIS MANAGEMENT IN THE EU	77
Dejana M. Vukčević, Adrijana Grmuša	
IZAZOVI "EFEKTIVNOG MULTILATERALIZMA": SURADNJA EU I OUN U PODRUČJU UPRAVLJANJA KRIZAMA	87
CHALLENGES OF "EFFECTIVE MULTILATERALISM": THE COOPERATION BETWEEN EU AND UN	

IN CRISIS MANAGEMENT	87
Doroteja Bačurin, Tamara Čendo Metzinger	
PSIHOSOCIJALNI ASPEKTI POMOĆI I LOGISTIČKA POTPORA ŽRTVAMA KATASTROFA	99
PSYCHOSOCIAL ASPECTS OF ASSISTANCE AND LOGISTICAL SUPPORT TO VICTIMS OF DISASTERS	99
Dragiša Jurišić	
VOJSKA KAO POSLEDNJI RESURS U VANREDNIM SITUACIJAMA SA OSVRTOM NA ORUŽANE SNAGE BIH	107
A MILITARY AS LAST RESOURCE IN EMERGENCIES WITH EMPHASIS ON ARMED FORCES OF BIH	107
Adnan Duraković, Sabina Duraković	
EKONOMSKI STRES I KRIMINAL	119
ECONOMIC STRESS AND CRIME	119
Ettore Tamajo	
DETERMINISTIČKI KAOS UNUTAR UPRAVLJANJA U KRIZNIM UVJETIMA	133
DETERMINISTIC CHAOS WITHIN CRISIS MANAGEMENT	133
Ivana Franić Marković	
UPRAVLJANJE I VOĐENJE U KRIZNIM SITUACIJAMA U HRVATSKOJ	137
MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN CRISIS SITUATIONS IN CROATIA	137
Marinko Ogorec, Mislav Krleža	
RAZVOJ JEDINSTVENOG NACIONALNOG SUSTAVA ZA ODGOVORE NA ASIMETRIČNE PRIJETNJE	155
DEVELOPMENT OF A UNIFORM NATIONAL RESPONSE SYSTEM TO ASYMMETRIC THREATS	155
Marino Mališ	
SIGURNOSNA VOZILA KAO VAŽAN ČIMBENIK SIGURNOSTI PUTNIKA U KRIZNIM SITUACIJAMA	167
SECURITY VEHICLES AS IMPORTANT PASSENGERS SAFETY FACTOR AT CRISIS SITUATIONS	167
Marjan Gjurovski, Goran Ilik	
UTJECAJ PROCESA STVARANJA SIGURNOSNE POLITIKE NA UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA	183
THE IMPACT OF THE PROCESS OF CREATING SECURITY POLICIES ON THE CRISES MANAGEMENT	183
Milorad Čupurdija, Damir Šiplika	
ISTRAŽIVANJE UZROKA POŽARA I MJERE ZAŠTITE NA OBJEKTIMA ZA SUŠENJE ULJARICA/ŽITARICA	193
FIRE CAUSES RESEARCH AND PROTECTIVE MEASURES ON FACILITIES FOR DRYING OIL CROPS /GRAIN	193
Mirko Klarić	
ZAŠTITA I SPAŠAVANJE KAO UPRAVNA DJELATNOST U HRVATSKOJ	211
CIVIL PROTECTION AS ADMINISTRATIVE ACTIVITY IN CROATIA	211
Mirza Smajić, Sead Turčalo	
EKOLOŠKE PROMJENE I LJUDSKA SIGURNOST	225
ENVIRONMENTAL CHANGES AND HUMAN SECURITY	225
Petar Kurečić	
TERRITORIJALNOST I IDENTITET U POSTMODERNIM GEOPOLITIČKIM UVJETIMA: FUNDAMENTALNE ILI EVOLUTIVNE PROMJENE?	235
TERRITORIALITY AND IDENTITY IN THE POST-MODERN GEOPOLITICAL CONDITIONS: FUNDAMENTAL OR EVOLUTIONAL CHANGES?	235

Predrag Zarevski	
IMA LI POTREBE ZA KRIMINALISTIČKIM PROFILIRANJEM U PREVENCIJI/UBLAŽAVANJU POSLJEDICA KRIZNIH SITUACIJA U RH?	247
IS THERE A NEED FOR CRIMINAL PROFILING IN THE PREVENTION/MITIGATION OF THE CONSEQUENCES OF CRISIS SITUATIONS IN CROATIA?	247
Tomasz Plasota, Monika Wachnik	
PROCJENA RIZIKA U POLJSKOM SUSTAVU UPRAVLJANJA KRIZAMA: STANJE STVARI I PRAVCI ISTRAŽIVANJA	253
RISK ASSESSMENT IN POLISH CRISIS MANAGEMENT SYSTEM - STATE OF AFFAIRS AND DIRECTIONS OF RESEARCH	253
Siegfried Jachs	
MOŽEMO LI MJERITI UČINKOVITOST UPRAVLJANJA KATASTROFAMA	269
CAN WE MEASURE THE PERFORMANCE OF DISASTER MANAGEMENT?	269
Slaviša Bjelogrić, Maid Pajević	
DEMOKRATSKA KONTROLA SIGURNOSNOG SEKTORA BiH SA OSVRTOM NA ZABRANU MUČENJA I DRUGIH OBLIKA ZLOSTAVLJANJA	281
DEMOCRATIC CONTROL OF THE BOSNIAN SECURITY SECTOR WITH AN EMPHASIS ON THE PROHIBITION OF TORTURE AND OTHER FORMS OF ABUSE	281
Slobodan Čurčija	
KONCEPT LOGISTIČKE POTPORE U MISIJI RESOLUTE SUPPORT	297
LOGISTICS SUPPORT CONCEPT IN RESOLUTE SUPPORT MISSION	297
Svete Uroš, Vid Peterman, Marko Mesarić	
PRIMJENJIVOST NAPREDNIH GEODETSKIH SERVISI ZA NACIONALNU SIGURNOST	313
NATIONAL SECURITY APPLICABILITY OF ADVANCED GEODETIC SERVICES	313
Uroš Rakić, Elizabeta Ristanović, Zoran Jeftić	
PREDNOSTI GEOGRAFSKIH INFORMACIONIH SISTEMA (GIS) U UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA I JAVNIM ZDRAVLJEM	331
ADVANTAGES OF GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS (GIS) IN EMERGENCY DISASTER MANAGEMENT AND PUBLIC HEALTH	331
Vedrana Čemerin, Davorin Valenčić, Ivana Rubić	
HRVATSKA I ENGLSKA RAČUNALNA TERMINOLOGIJA S OSVRTOM NA UPRAVLJANJE U KRIZNIM UVJETIMA	349
CROATIAN AND ENGLISH IT TERMINOLOGY WITH EMPHASIS ON CRISIS MANAGEMENT	349
Vera – Karin Brazova, Piotr Matczak, Radoslaw Grodzki	
UČINKOVITOST OKVIRA ZA UPRAVLJANJE U SLUČAJU KATASTROFA	363
EFFECTIVENESS OF THE GOVERNANCE FRAMEWORK IN DEALING WITH DISASTERS - CZECH, POLISH AND SLOVAK PERSP	363
Zorica Marković, Ljiljana Vučetić	
ZAŠTITA I SPAŠAVANJE OD POPLAVA U CRNOJ GORI I LEKCIJE NAUČENE NAKON POPLAVA 2010. GODINE	381
PROTECTION AND RESCUE FROM FLOODS IN MONTENEGRO AND LESSONS LEARNED AFTER FLOODS IN 2010	381

POSLOVNI I JAVNI SEKTOR I UPRAVLJANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA BUSINESS AND PUBLIC SECTOR AND CRISIS MANAGEMENT

Adnan Duraković, Sabina Duraković	
JAVNE POLITIKE I PROCESI INTEGRACIJE – IZBOR IZMEĐU AUTONOMIJE I KOORDINACIJE	401
PUBLIC POLICIES AND PROCESSES OF INTEGRATION – THE CHOICE BETWEEN AUTONOMY AND COORDINATION	401
Anica Hunjet, Goran Kozina	
UPRAVLJANJE ZNANJEM I MOGUĆI RIZICI	413
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND POSSIBLE RISK	413
Antun Benčić, Krešimir Buntak, Vesna Sesar	
PREGLED MOGUĆNOSTI PRIMJENE MONTE CARLO METODE U PODRUČJU KRIZNOG UPRAVLJANJA	427
A REVIEW OF POSSIBILITIES FOR MONTE CARLO METHOD APPLICATION IN THE FIELD OF CRISIS MANAGEMENT	427
Drago Dubrovski	
KRIZA KAO INICIJATOR I USMJERIVAČ PRESTRUKTURIRANJA PODUZEĆA	437
CRISIS AS AN INITIATOR AND DIRECTING-POST OF THE COMPANY RENEWAL	437
Dragutin Funda, Georg Richter, Goran Funda	
UPRAVLJANJE RIZIKOM U POSLOVANJU	447
RISK MANAGEMENT IN BUSINESS	447
Dubravko Mačечеvić	
EKONOMSKA KRIZA KAO POTICAJ REFORMSKIM PROCESIMA	455
ECONOMIC CRISIS AS INCENTIVE TO REFORM PROCESSES	455
Dubravko Mačечеvić, Ivana Cesarec	
ERM KAO PROAKTIVNI ALAT KRIZNOG MENADŽMENTA	463
ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AS PROACTIVE TOOL OF CRISIS MANAGEMENT	463
Goran Maksimović	
IZAZOVI PRIVATNO-JAVNOG PARTNERSTVA U SEKTORU ZAŠTITE KRITIČNE INFRASTRUKTURE	475
CHALLENGES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SECTOR OF CRITICAL INFRASTRUCTURE PROTECTION	475
Ivan Ćuže, Nenad Marković, Anita Ćuže	
SIGURNOST U JAVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA - BITAN UVJET ZA POVEĆANJE NJEGOVOG KORIŠTENJA	489
SECURITY IN PUBLIC TRANSPORT PASSENGERS - THE ESSENTIAL CONDITION FOR INCREASING ITS USE	489
Ivan Radošević	
PROCJENA RIZIKA PROVEDBE PLANIRANIH MJERA ZAŠTITE GLAVNIH RESURSA INFORMACIJSKIH SUSTAVA PRIMJENOM METODE ANKETE	495
RISK ASSESSMENT FOR IMPLEMENTATION OF PLANNED PROTECTION MEASURES OF INFORMATION SYSTEMS MAIN RESOURCES BY USING METHODS OF POLLS	495
Jasna Jursik, Teodora Huskić, Tamara Čendo Metzinger	
PREVENTIVNO DJELOVANJE U PROCESU UPRAVLJANJA KRIZAMA	513
PREVENTIVE ACTION IN THE PROCESS OF CRISIS MANAGEMENT	513

Krešimir Buntak, Vesna Sesar, Ivana Drožđek	
ZNAČAJ I UTJECAJ CAF MODELA KAO PREDUVJETA ZA IZLAZAK ZEMALJA IZ KRIZE	521
THE IMPORTANCE AND IMPACT OF THE CAF MODEL AS A PREREQUISITE FOR THE COUNTRIES TO GET OUT OF THE CRISIS	521
Nenad Injac	
OD KONFLIKTA DO KRIZE I NAZAD	533
FROM CONFLICT TO CRISIS AND BACK	533
Maja Timovska	
NATJECANJE MLADIH ZA EDUKACIJU O KATASTROFAMA	539
YOUTH COMPETITION FOR DISASTER EDUCATION	539
Marija Boban	
UPRAVLJANJE SIGURNOSNIM RIZICIMA I KRIZNO UPRAVLJANJE U MREŽNOJ KOMUNIKACIJI	549
SECURITY RISK MANAGEMENT AND CRISIS MANAGEMENT IN NETWORK COMMUNICATION	549
Dinko Mikulić, Željko Marušić, Marin Mikulić	
ANALIZA NABAVE SLUŽBENIH VOZILA U UVJETIMA RECESIJE	573
ANALYSIS OF OFFICIAL VEHICLE PUBLIC PROCUREMENT DURING RECESSION	573
Marko Toth	
KAKO VATROGASCI VREDNUJU VATROGASNE KARAKTERISTIKE I MOGUĆE I MPLIKACIJE U PROCJENI RADNE SPOSOBNOSTI	585
THE FIREFIGHTERS' EVALUATION OF FIREFIGHTING CHARACTERISTICS AND POSSIBLE IMPLICATIONS IN ASSESSEMENT OF WORK CAPABILITY AND WORK SUCCESS OF FIREFIGHTERS	585
Matea Penić Sirak	
ZAŠTITA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA - POSLOVNE TAJNE I TAJNOST PODATAKA U JAVNO-PRIVATNOM SEKTORU	601
PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY - TRADE SECRETS AND CONFIDENTIALITY I N THE PUBLIC-PRIVATE SECTOR	601
Milan Erjavec	
PRAVNE OSOBE U SUSTAVU ZAŠTITE I SPAŠAVANJA	613
LEGAL ENTITIES IN THE PROTECTION AND RESCUE SYSTEM	613
Mirela Karabatić, Dajana Vujević	
FILANTROPIJA MLADIH U KONTEKSTU EKONOMSKE KRIZE	623
PHILANTHROPY OF YOUNG PEOPLE IN THE CONTEXT OF THE ECONOMIC CRISIS	623
Mirela Karabatić, Krno Skendrović, Zdravko Kummer	
STRUKTURNA ANALIZA DJELATNOSTI U VRIJEME GOSPODARSKE KRIZE	635
STRUCTURAL ANALYSIS OF ACTIVITIES AT TIME OF ECONOMIC CRISIS	635
Saša Tkalec, Ratko Stanković, Emanuel Ciprić	
MODEL LOGISTIČKE POTPORE ZAŠTITI KULTURNE BAŠTINE U KRIZNIM SITUACIJAMA	647
LOGISTIC SUPPORT MODEL FOR PROTECTION OF CULTURAL HERITAGE IN CRISIS SITUATIONS	647
Slobodan Popović, Željko Grublješić, Ranko Mijić	
VREDNOVANJE U FUNKCIJI FINANCIJSKOG IZVJEŠĆIVANJA JAVNOG SEKTORA U UVJETIMA KRIZNIH STANJA	665
EVALUATION OF WORK FOR FINANCIAL REPORTING OF THE PUBLIC SECTOR IN TERMS OF CRISIS SITUATION	665

Teodora Huskić, Jasna Jursik, Tamara Čendo Metzinger	
KONKURENTSKA PREDNOST I UČENJE IZ KRIZE	677
COMPETITIVE ADVANTAGE AND LEARNING FROM THE CRISIS	677
Tomislav Ivančević, Mladenka Gavrilović	
UTJECAJ LIBERALIZACIJE TRGOVINE NA KRIZU GOSPODARSTVA HRVATSKE	685
IMPACTS OF TRADE LIBERALIZATION ON THE CROSS CROATIAN ECONOMY	685
UPRAVLJANJE KRIZAMA I KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE	
CRISIS MANAGEMENT AND COMMUNICATION STRATEGIES	
Branko Mihaljević, Martina Mihalinić	
KOMPARATIVNI PRIKAZ ŽURNIH INTERVENCIJA U UPRAVLJANJU KATASTROFAMA: PRIMJER NUKLEARNE ELEKTRANE ČERNOBIL I NUKLEARNE ELEKTRANE FUKUSHIMA	705
COMPARATIVE VIEW OF EMERGENCY INTERVENTIONS IN DISASTER MANAGEMENT: EXAMPLES OF CHERNOBYL NUCLEAR POWER PLANT AND FUKUSHIMA	705
Branko Mihaljević, Martina Mihalinić	
MASOVNI MEDIJI I KATASTROFE	713
MASS MEDIA AND DISASTERS	713
Branko Peran, Kristina Vukošić Popov, Ivan Kelava	
STRATEGIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKAKAO ODGOVOR NA KRIZU	721
EMPLOYEE MOTIVATION STRATEGIES IN RESPONSE TO THE CRISIS	721
Damir Jugo, Maja Banovac Barić, Tomislavka Ivanda	
KRIZNO KOMUNICIRANJE I UPRAVLJANJE KATASTROFAMA - NAČELA PROAKTIVNOG PRISTUPA KOMUNIKACIJI S CILJNIM JAVNOSTIMA	735
CRISIS COMMUNICATION AND DISASTER MANAGEMENT: PRINCIPLES OF PROACTIVE APPROACH TO COMMUNICATION WITH KEY PUBLICS	735
Darko Palačić, Snežana Živković	
PRIMJENA NORME OHSAS 18001 I ISO 14001 U FUNKCIJI POBOLJŠANJA KOMUNICIRANJA U PODRUČJU ZAŠTITE ZDRAVLJA, SIGURNOSTI NA RADU I ZAŠTITE OKOLIŠA PRI UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI	747
THE APPLICATION OF OHSAS 18001 AND ISO 14001 IN ORDER TO IMPROVE COMMUNICATION I N THE FIELD OF HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENTAL PROTECTION IN CRISIS MANAGEMENT I N BUSINESS ORGANIZATION	747
Dorotea Milas, Goran Galić	
KRIZNO KOMUNICIRANJE I MEDIJSKA PERCEPCIJA CRKVE U SLUČAJU ODREKNUĆA PAPE BENEDIKTA XVI.	767
CRISIS COMMUNICATION AND MEDIA PERCEPTION OF THE CHURCH IN THE CASE OF THE ABDICATION OF POPE BENEDICT XVI	767
Iva Tepeš, Helena Mondekar, Anđelko Brezovnjački	
PRIMJENA TEHNIKA KRIZNOG KOMUNICIRANJA U ZRAKOPLOVNOM SEKTORU – PRIMJER PRISILNOG SLIJETANJA ZRAKOPLOVA CROATIA AIRLINESA	785
APPLICATION OF CRISIS COMMUNICATION IN THE AVIATION SECTOR - EXAMPLE OF FORCED LANDING OF CROATIA AIRLINES AIRPLANE	785

Ivan Nađ, Vjekoslav Klobučar	
NOVI IZAZOVI – PRIJETNJE MODERNOG DOBA	797
THE NEW CHALLENGES - THREATS OF MODERN AGE	797
Ivan Tanta, Zrinka Sablić, Klara Lisec	
AGENCIJE ZA ODNOS S JAVNOSTIMA I KRIZNO KOMUNICIRANJE	805
PUBLIC RELATIONS AGENCIES AND CRISIS COMMUNICATIONS	805
Marina Hodak, Sanja Rocco, Tihana Gerić	
MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA U UVJETIMA KRIZE	825
MARKETING COMMUNICATION IN CRISIS	825
Marinko Žagar, Aleksander Radovan	
PRIDLOG IMPLEMENTACIJE INFORMACIJSKOG SUSTAVA ZA PREDIKCIJU KRIZNIH DOGAĐAJA	837
PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION OF INFORMATION SYSTEMS FOR CRISIS EVENTS PREDICTION	837
Matej Galić, Tamara Banac	
KRIZNE SITUACIJE U GOSPODARSTVU REPUBLIKE HRVATSKE I UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA S POSEBNIM NAGLASKOM NA TRGOVAČKA DRUŠTVA	847
CRISIS SITUATION IN CROATIAN ECONOMY AND MANAGEMENT OF COMMUNICATIONS WITH SPECIAL EMPHASIS ON COMPANIES	847
Michell Raić, Ivan Radošević	
OPTIMIZACIJA RESURSA U RJEŠAVANJU KRIZNIH SITUACIJA	859
OPTIMIZATION OF RESOURCES IN SOLVING CRISES	859
Monika Meltzer, Lucrina Ștefănescu	
DRUŠTVENI MEDIJI - ALAT ZA POBOLJŠAVANJE KVALITETE KOMUNIKACIJE TIJEKOM KRIZE	873
SOCIAL MEDIA – A TOOL TO IMPROVE THE QUALITY OF COMMUNICATION DURING CRISES	873
Robert Župan, Stanislav Frangeš, Drago Špoljarić	
SPAŠAVANJE ŽIVOTA UPOTREBOM DLANOVNIKA U KRIZNIM SITUACIJAMA	883
USING HANDHELDS FOR SAVING LIVES IN CRISIS SITUATIONS	883
Sandra Santrač	
ULOGA KULTURNE DIPLOMACIJE U PREVLAĐAVANJU MEĐUNARODNE KRIZE U PROCESU GLOBALIZACIJE	897
ROLE OF CULTURAL DIPLOMACY IN OVERCOMING INTERNATIONAL CRISIS IN THE GLOBALIZATION PROCESS	897
Natalija Mikulić Smiljanić, Stana Odak Krsić	
ZAPOSLJENICI, KLJUČNA JAVNOST INTERNOG KOMUNICIRANJA U KRIZNIM SITUACIJAMA	911
EMPLOYEES- KEY AUDIENCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN CRISIS SITUATIONS	911
Valerija Bubić, Davor Perkov, Tomislav Jagatić	
KRIZA KAO PRILIKA ZA UVOĐENJE NOVIH TEHNOLOGIJA I POSLOVNIH PROMJENA U MALIM PODUZEĆIMA	925
THE CRISIS AS AN OPPORTUNITY FOR THE IMPLEMENTATION OF NEW TECHNOLOGIES AND CHANGE MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES	925
Vladimir Preselj, Ivan Pakozdi, Franjo Skoko	
UPRAVLJANJE KRIZNIM KOMUNICIRANJEM KROZ DRUŠTVENE MEDIJE	939
MANAGING CRISIS COMMUNICATION THROUGH SOCIAL MEDIA	939

Vlasta Zekulić	
STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U MEĐUNARODNIM VOJNIM OPERACIJAMA	953
STRATEGIC COMMUNICATION IN INTERNATIONAL MILITARY OPERATIONS	953
Vladimir Ninković, Zoran Keković, Ilija Vasović	
ON-LINE POZIV U DŽIHAD – PREVENCIJA RADIKALIZACIJE PUTEM INTERNETA	969
ON-LINE CALL TO JIHAD – PREVENTING INTERNET RADICALIZATION	969
Žarko Ristić, Kristijan Ristić	
UPRAVLJANJE KRIZAMA NEOLIBERALNOM ORTODOKSIJOM	983
CRISIS MANAGEMENT NEOLIBERAL ORTHODOXY	983
Želimir Kešetović, Dragan Mlađan	
OSNOVE MODELA KRIZNOG KOMUNICIRANJA U VASPITNO OBRAZOVNIM USTANOVAMA	995
BASIC PRINCIPLES OF CRISIS COMMUNICATION MODEL IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS	995
ENERGETSKA I EKOLOŠKA SIGURNOST I ZAŠTITA KRITIČNE INFRASTRUKTURE	
ENERGY AND ENVIROMENTAL SECURITY AND CRITICAL INFRASTRUCTURE	
PROTECTION	
Dario Malnar, Nikola Mlinac	
SIGURNOSNO-OBAVJEŠTAJNA KOMPONENTA ZAŠTITE KRITIČNE NACIONALNE	
ENERGETSKE INFRASTRUKTURE REPUBLIKE HRVATSKE	1007
SECURITY AND INTELLIGENCE COMPONENT IN PROTECTION OF THE NATIONAL	
CRITICAL ENERGY INFRASTRUCTURE OF THE REPUBLIC OF CROATIA	1007
Dijana Vuković, Boris Jurič, Branka Šuput	
PERCEPCIJA EKOLOŠKE KRIZE U SVIJESTI POTROŠAČA	1023
CONSUMERS' PERCEPTION OF THE ECOLOGICAL CRISIS	1023
Dijana Vuković, Boris Jurič, Robertino Ojdenić	
ZELENE DESTINACIJE KAO POTICAJ RAZVOJA TURIZMA	1047
GREEN DESTINATIONS AS THE IMPULSE FOR THE DEVELOPMENT OF TOURISM	1047
Darija Bilandžija, Ivica Kisić, Marjana Gajić-Čapka	
UTJECAJ EKSTREMNE OBORINE NA EROZIJU TLA VODOM	1065
THE INFLUENCE OF EXTREME RAINFALL ON SOIL EROSION BY WATER	1065
Danijel Smolec, Marina Črnko, Mario Obradović	
IMPLEMENTACIJA NAUČENIH LEKCIJA NA KRITIČNOJ INFRASTRUKTURI	1081
IMPLEMENTATION OF LESSONS LEARNED ON CRITICAL INFRASTRUCTURE	1081
Dario Matika, Jakov Batelić, Abdelhamid Nasser	
STATISTIČKA ANALIZA ODRŽAVANJA ELEKTRANA	1095
STATISTICAL ANALYSIS FOR POWER PLANT MAINTENANCE	1095
Ivan Nađ, Božana Odorčić, Almoš Bogнар, Goran Zoroe	
PRIVATNA ZAŠTITA KAO ČIMBENIK U ZAŠTITI KRITIČNE INFRASTRUKTURE	1111
PRIVATE PROTECTION AS IMPORTANT FACTOR IN PROTECTION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE	1111
Ivan Pokaz, Uta Perčić	
KRITIČNE INFRASTRUKTURE I KRIZNO UPRAVLJANJE	1129
CRITICAL INFRASTRUCTURES AND CRISES MANAGEMENT	1129
Jadran Perinić, Robert Mikac	
POLITIKE ZAŠTITE KRITIČNE INFRASTRUKTURE NA PRIMJERIMA EUROPSKE UNIJE	1145
THE POLICY OF THE CRITICAL INFRASTRUCTURE PROTECTION ON EXAMPLES OF THE EUROPEAN	1145

Jakov Batelić, Dario Matika, Mihajlo Mirković	
MODEL TOKOVA RESURSA TERMOELEKTRANE KAO PRILOG MENADŽMENTU PRI KRIZNOM UPRAVLJANJU	1159
MODEL OF PLANT RESOURCES FLOW AS A CONTRIBUTION TO MANAGEMENT AT CRISIS	1159
Leon Vedenik, Liljana Dolšak, Sanja Miketić-Curman	
USPOREDBA ZAKONSKE REGULATIVE NA PODRUČJU KRITIČNE INFRASTRUKTURE IZMEĐU REPUBLIKE SLOVENIJE I REPUBLIKE HRVATSKE	1171
COMPARISON OF THE LEGAL REGULATIONS IN THE AREA OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN THE REPUBLIC OF SLOVENIA AND REPUBLIC OF CROATIA	1171
Aleksandar Ivanov, Marina Malis Sazdovska, Toni Mileski	
KRITIČKA ANALIZA SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA I ZAŠTITU I SPAŠAVANJE U REPUBLICI MAKEDONIJI	1181
CRITICAL ANALYSIS OF THE SYSTEMS FOR CRISIS MANAGEMENT AND PROTECTION AND RESCUE IN REPUBLIC MACEDONIA	1181
Nedžad Korajlić, Almin Dautbegović, Elmedin Ahmić	
NEKONVENCIONALNA ENERGETSKA SIGURNOST	1201
UNCONVENTIONAL ENERGY SECURITY	1201
Niko Fabris	
PRIRODNI RESURSI REPUBLIKE HRVATSKE – VITALNI ČIMBENICI NACIONALNE SIGURNOSTI	1211
NATURAL RESOURCES OF THE REPUBLIC OF CROATIA - VITAL FACTORS OF NATIONAL SECURITY	1211
Sanja Kalambura, Nives Jovičić, Martina Mihalinić	
ELEKTRIČNI I ELEKTRONIČKI OTPAD KAO SUVREMENA UGROZA	1229
ELECTRICAL AND ELECTRONIC WASTE AS CONTEMPORARY THREAT	1229
Jovičić Nives, Sanja Kalambura, Višnja Ivanić Dumbović	
POTENCIJAL VJETRA I ENERGETSKA SIGURNOST REPUBLIKE HRVATSKE	1239
THE POTENTIAL OF WIND AND ENERGY SECURITY OF THE REPUBLIC OF CROATIA	1239
Silvija Zeman, Vesna Šimunić Mežnarić	
ZAGAĐENJE OKOLIŠA I UTJECAJ TEŠKIH METALA NA PRIRODNE RESURSE	1253
ENVIRONMENTAL POLLUTION AND THE IMPACT OF HEAVY METALS ON NATURAL RESOURCES	1253
Sonja Zlatović, Nikolina Lončar, Vedran Štimac	
KLIZIŠTA KAO UZROK KRIZE – I RJEŠENJA	1259
LANDSLIDES AS CAUSES OF CRISES – AND SOLUTIONS	1259
Tamara Topić, Petar Antonić	
MODELI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA RIZICIMA I TROŠKOVIMA ZAGAĐENJA EMISIJOM PLINOVA VOZILA, TE UPRAVLJANJE	1271
SUCCESSFUL EXHAUSTION GAS POLLUTION RISK AND COSTS MANAGEMENT. POLLUTANT EMISSIONS CALCULATION FOR CRITICAL INVESTMENT IN ENVIRONMENT SOLUTIONS	1271
Vladimir Cvetković	
ZAŠTITA KRITIČNE INFRASTRUKTURE OD POSLEDICA PRIRODNIH KATASTROFA	1281
PROTECTION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FROM NATURAL DISASTERS	1281
Zoltán Török, Emil Roman, Lucrina Ștefănescu, Alexandru Ozunu	
ZNAČAJ PROCJENE RIZIKA OD TEHNOLOŠKIH NESREĆA POTAKNUTIH ELEMENTARNIM NEPOGODAMA U KONTEKSTU DIREKTIVA SEVESO	1295
THE SIGNIFICANCE OF NATECH RISK ASSESSMENT IN THE CONTEXT OF SEVESO DIRECTIVES	1295

NAUČENE LEKCIJE I POLITIKE REFORMI LESSONS LEARNED AND REFORM POLICIES

Ranko Britvić, Ana Mikačić

PROJEKT IFREACT - JAČANJE OTPORNOSTI NA PRIJETNJE OD KEMIJSKOG, BIOLOŠKOG I RADIOLOŠKOG TERORIZMA	1309
IFREACT - IMPROVED FIRST RESPONDER ENSEMBLES AGAINST CBRN TERRORISM	1309

Davorin Valenčić, Danijela Kažović, Hrvoje Janeš

PMI PRISTUP VOĐENJA ICT PROJEKATA KRIZNOG UPRAVLJANJA	1319
PMI AND PROJECT MANAGEMENT OF ICT PROJECTS RELATED TO CRISES MANAGEMENT	1319

Ivana Rubić, Vedrana Čemerin

IMPLEMENTACIJA ODRŽIVOG RAZVOJA U NASTAVI STRANOG JEZIKA U VISOKOM OBRAZOVANJU	1335
IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN FOREIGN LANGUAGE TEACHING IN HIGHER EDUCATION	1335

Ivica Milković, Ante Orlović, Ante Gudelj

PROCES UPRAVLJANJA KRIZNIM SITUACIJAMA IZAZVANIM PRIRODNIM KATASTROFAMA – ANALIZA SLUČAJA	1347
THE PROCESS OF MANAGING CRISIS SITUATIONS CAUSED BY NATURAL DISASTERS - CASE STUDY	1347

Marijan Barić

STRATEŠKO-OBAVJEŠTAJNA DJELATNOST U DOBA OBAVJEŠTAJNE POSTMODERNE	1361
STRATEGIC INTELLIGENCE IN AN AGE OF POSTMODERN INTELLIGENCE	1361

Sanja Tišma, Helena Čermak, Jan Ruk

KOMPARATIVNA ANALIZA FINANCIRANJA SUSTAVA JAVNE SIGURNOSTI U EUROPSKIM ZEMLJAMA: MOŽE LI HRVATSKA BOLJE?	1383
A COMPARATIVE ANALYSIS OF FINANCING CIVIL SECURITY SYSTEMS IN EUROPEAN COUNTRIES: CAN CROATIA DO BETTER?	1383

Tomislav Marević, Igor Milić

TERENSKJE VJEŽBE ZAŠTITE I SPAŠAVANJA	1401
PROTECTION AND RESCUE FIELD EXERCISES	1401

Višnja Samardžija, Hrvoje Butković, Ivana Skazlić

OSJEĆAJU LI SE GRAĐANI SIGURNO? OČEKIVANJA, INFORMIRANJE I OBRAZOVANJE NA PODRUČJU CIVILNE SIGURNOSTI	1403
DO CITIZENS FEEL SAFE? EXPECTATIONS, INFORMATION AND EDUCATION ON CIVIL SECURITY	1403

Ivan Markotić, Vitomir Boić, Nenad Mojsović

POTRES U AQUILI – PRAVNE I EKONOMSKE POSLJEDICE	1431
THE EARTHQUAKE IN AQUILA - LEGAL AND ECONOMIC CONSEQUENCES	1431

Zdravko Marinić, Davorin Valenčić, Ivan Radošević

FHRP PROTOKOLI ZA VISOKU DOSTUPNOST I IZBJEGAVANJE KATASTROFE U LOKALNIM RAČUNALNIM MREŽAMA	1441
FHRP PROTOCOLS FOR HIGH AVAILABILITY AND DISASTER RECOVERY IN LAN NETWORKS	1441

Zoran Šimić

PSIHOLOŠKI STRES KOD IZVJESTITELJA U KRIZNIM SITUACIJAMA	1457
PSYCHOLOGICAL STRESS FOR REPORTERS IN CRISIS SITUATIONS	1457

PREDGOVOR

Živimo u svijetu koji se brzo mijenja i izložen je neprestance novim izazovima, prijetnja i rizicima. Otvorenost suvremenih društava, kompleksnost društvenih procesa, umnažanje oblika gospodarskog i financijskog poslovanja i druge dinamične promjene u suvremenom svijetu, kao i prijetnje prirodnih i tehnoloških katastrofa traže brze prilagodbe metoda i dinamike kriznog upravljanja. To nije moguće postići bez sustavnog istraživanja i osposobljavanja svih koji su uključeni u upravljanje raznim kriznim stanjima, počevši od razine analize iskustava do anticipiranja mogućih kriznih stanja i potrebnog postupanja u takvim okolnostima, što se sve zajedno sažima u strategijama upravljanja kriznim situacijama. Stoga je povećanje stupnja pripravnosti na krizna stanja i katastrofe od iznimne važnosti za njihovu prevenciju, postupanje kad se dogode, kao i za umanjeње njihovih posljedica.

Potpisivanjem bilateralnih i multilateralnih sporazuma, regionalnom suradnjom, ulaskom u NATO-savez te ulaskom u Europsku uniju Republika Hrvatska stječe sve veće mogućnosti za bolju suradnju na obrambenom i zaštitnom planu. Međutim, time je preuzela i obvezu aktivnog uključivanja u bilateralne i multilateralne suradnje u kriznom upravljanju.

Jedan od preduvjeta takve suradnje je osiguravanje odgovarajućeg i prepoznatljivog stručnog osoblja, odnosno obrazovanje stručnjaka za upravljanje u kriznim uvjetima, potrebne razine stručnosti za prilagodbu mogućim djelovanjima u ovom vremenu i za rješavanje potreba koje neizbježno nastaju u budućnosti.

Budući dakle da upravljanje krizom traži složene operacije, samim tim koordinaciju raznih tijela i pojedinaca na raznim razinama – od lokalne do međunarodne - sigurnu i brzu komunikaciju i raznovrsna stručna znanja te da je po naravi stvari ljudski faktor često od presudne važnosti za uspješno svladavanje kriznih stanja i saniranje posljedica, to traži kontinuirana istraživanja različitih aspekata kriza i stalnu edukaciju kadrova, prije svega onih koji izravno utječu na poboljšanje operativnih i institucionalnih kapaciteta za reagiranje na krizna stanja, te na aktivnosti u tijeku kriznih uvjeta i neposredno nakon njih. To su posebice ljudi odgovorni za taj segment djelovanja u pravnim osobama, jedinicama lokalne i područne uprave, jedinicama državne uprave, a posebice sustava zaštite i spašavanja u policiji i vojsci.

Održavanje Konferencije dani kriznog upravljanja i objavljivanje Zbornika radova, izraz je dakle potrebe svojevrstnog održavanja kondicije u segmentu kriznog upravljanja, a ujedno je, uz ostalo, ponovna potvrda naše tradicije u sustavnoj organiziranoj zaštiti i spašavanju civilnog stanovništva i materijalnih dobara. No krizno upravljanje ima dakako mnogo šire značenje. Nedvojbeno, osim neposrednog cilja da pruži što više odgovora na niz pitanja vezanih uz krizno upravljanje, ovaj Zbornik ujedno potvrđuje da Republika Hrvatska korača uz bok onim zemljama koje su prepoznale krizno upravljanje kao područje od nacionalnog interesa i tome pristupaju strategijski sustavno.

Predsjednik Znanstvenog odbora

Prof. dr. sc. Siniša Tatalović

ZNAČAJ I UTJECAJ CAF MODELA KAO PREDUVJETA ZA IZLAZAK ZEMALJA IZ KRIZE

Doc. dr. sc. Krešimir Buntak

Sveučilište Sjever, Varaždin, R. Hrvatska

Vesna Sesar, mag. oec.

Sveučilište Sjever, Varaždin, R. Hrvatska

Ivana Droždek, univ. spec. oec.

Sveučilište Sjever, Varaždin, R. Hrvatska

Sažetak

Kriza i način izlaska iz krize za svaku zemlju i njeno gospodarstvo predstavlja veliki izazov. Veliki broj istraživača i praktičara analizira one čimbenike koji su utjecali na krizu, no još veći broj njih istražuje one čimbenike koji su bili ključni za brži izlazak iz krize ili su osigurali da do krize i ne dođe. Osim čimbenika koji su direktno vezani uz samo gospodarstvo, za zemlju i njeno gospodarstvo izuzetno važnu ulogu u rješavanju krize ima kvalitetno upravljanje javnom upravom, odnosno javnim sektorom. S povećanjem potreba za sustavnim pristupom razvoju kvalitete upravljanja u javnoj upravi u zemljama EU, razvijen je CAF (Common Assessment Framework) model izvrsnosti kako bi promovirao izvrsnost upravljanja u javnom sektoru zemalja Europske Unije. U tom kontekstu analizira se utjecaj primjene i implementacije CAF modela u funkciji održivog poslovanja i kao jednog od čimbenika za brži izlazak zemlje iz krize.

Ključne riječi: CAF model, javna uprava, kvaliteta upravljanja

1. Uvod

Za svaku zemlju snaga gospodarstva ima izuzetno važnu ulogu. Iz tog razloga svaka država osigurava okvir kojim omogućava ne samo pokretanje i mogućnost obavljanja gospodarske djelatnosti, već se uvelike trudi da taj institucionalni okvir bude poticajan za postizanje sve snažnijeg gospodarstva. Uzimajući u obzir aktivnu institucionalnu i poticajnu politiku države u pogledu poticanja gospodarskih aktivnosti, svakako se može zaključiti da postoji povezanost između kvalitete upravljanja javnim sektorom i ukupne snage gospodarstva. Posebno mjesto u tome ima odnos javne uprave i gospodarstva u vremenima krize i to s aspekta kvalitete upravljanja oba sektora. To je razlog pokretanja istraživanja u ovom radu u kojem je cilj izvršiti analizu odnosa primjene CAF modela (Common Assessment Framework) u pojedinim zemljama i brzine njenog izlaska iz krize kao mogućeg čimbenika otpornosti na krizu. CAF model (Common Assessment Framework) je model samoprocjene i temelji se na utvrđivanju ključnih čimbenika koji su nositelji poboljšanja kvalitete u organizacijama javnog sektora. U konačnici želja autora je ovim radom i istraživanjem ukazati na potrebu pokretanja budućih istraživanja s ciljem prepoznavanja i definiranja utjecaja onih čimbenika koji značajno utječu na brzi oporavak i otpornost društva i njegovog gospodarstva na krizu uvjetovanu vanjskim utjecajima.

2. Pojam i obilježja krize

Kriza označava tešku situaciju za poslovanje svakog poduzeća kao i ukupnog gospodarstva, jer danas gotovo svako poduzeće pa tako i ukupno gospodarstvo može doći u situaciju koja prijeti njegovu opstanku. Što je

kriza dublja, njom je teže ovladati. Iz tog razloga poduzeća trebaju usmjeriti sve svoje napore obilježjima kriznog razvoja te izgraditi instrumente učinkovitog upravljanja poslovnom krizom. Kriza (grč.krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Filozofski rječnik, 1989:182). U suvremeno doba, kriza označava prvenstveno razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje. (Krummenacher,1981.:3). Pojam kriza uobičajeno nosi negativne konotacije jer tko još u današnjim uvjetima poslovanja želi biti u krizi. Krizu danas pokušavaju izbjeći svi, no ukoliko nas ona i zadesi možemo, bez da ju smatramo nečim negativnim i nepoželjnim, shvatiti na neki način kao priliku za novi početak. Kriza označava negativni razvoj gospodarstva i usporavanje ekonomske aktivnosti, što utječe na negativan trend makroekonomskih pokazatelje kao što su zaposlenost, razine cijena itd.. Nasuprot tome, pojam recesija označava znatan pad ekonomske aktivnosti (industrijske proizvodnje, zaposlenosti,realnih dohodaka itd.) odnosno to je razdoblje u kojem se izlazne vrijednosti jednog gospodarstva smanjuju tijekom dva uzastopna kvartala.U poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. Ono što bi trebao biti cilj poduzeća u današnjim uvjetima kriznog poslovanja, je izgraditi što bolji i kvalitetniji sustav sprečavanja nastanka krize i ovladavanja njome prije i bolje od konkurencije, gdje je uloga kriznog menadžmenta na neki način izvor konkurentske prednosti poduzeća. Na isti način se ponašaju vlade u trenucima kada su njihova gospodarstva u krizi. Jedan od takvih modela i sustava čija je svrha pomoći zemljama i njihovim gospodarstvima u kriznim uvjetima poslovanja je CAF model vezan uz koncepte izvrsnosti upravljanja u javnoj upravi o kojem će biti riječi više u nastavku. Shvaća li se kriza prvenstveno kao neuspjeh i nedostatak vjere u vlastite sposobnost, tada preteže negiranje krize, njezino zataškavanje, zanemarivanje njezinih simptoma, čime se predviđaju pravodobno upozorenje i mogućnost konstruktivnih izlaza. No, shvati li se kriza kao dio poslovnog procesa koji se usprkos najvećoj pažnji i odgovornosti ne može isključiti, tada se otvara prostor za konstruktivna rješenja kriznih situacija (Osmanagić Bedenik, 2003:16). Kako kriza dovodi u pitanje ostvarenje poslovnih ciljeva time se dovodi u pitanje i opstanak poduzeća. Međutim, ukoliko se krizom zna upravljati, ona postaje šansa za prepoznavanje obilježja i uzroka krize. Brojna istraživanja pokazala su kako su uzroci kriza mnogobrojni i da se radi o nizu uzroka i njihovu uzajamnom djelovanju koji dovodi do negativnih posljedica. Uzroke koji utječu na krizu možemo svrstati u dvije glavne skupine: vanjske i unutarnje (Dubrovski,2000:9-11):

- 1) Vanjski uzroci krize : promjene na tržištu, promjene u industriji, opća gospodarska kriza, političke promjene, makroekonomske mjere, prirodne katastrofe.
- 2) Unutarnji uzroci krize – nastaju unutar samog poduzeća a centralno mjesto po uzročnosti pripisuju se upravo menadžmentu. Ovdje spadaju: neadekvatna sposobnost menadžmenta, preraspršena organizacijska struktura, nekonkurentni tržišni položaj, problemi u području upravljanja ljudskim resursima, preskupa proizvodnja, neučinkovita financijska funkcija u poduzeću, neučinkovit informacijski sustav, neravnoteža između životnog ciklusa poslovnih prilika/mogućnosti i životnog ciklusa poduzeća.

Kada se govori o početku krize koja je započela u 2008. godini a svoj zamah uzela 2009. godine, kada su skoro sve zemlje imale negativan rast, možemo govoriti o početku globalne krize. Zaustavljanje rasta gospodarstva, pogoršanje javnih financija, nepovjerenje tržišta i manjak likvidnost samo neki su od čimbenika koji karakteriziraju zemlje koje su pogođene krizom. Paralelno s time, ono što se događa u zemljama koje je zahvatila kriza je pad BDP-a je koji je u 2009. godini u EU (i eurozoni) pao za 4,6%. Najveći pad BDP-a zabilježen je u baltičkim zemljama i to u rasponu od 14% do 17% BDP-a, dok je u Hrvatskoj BDP-a te iste godine potonuo za skoro 6%. Odnosno točnije, krajem 2008. svjetska ekonomska kriza manifestirala se u Hrvatskoj, prvotno zaustavljanjem gospodarskog rasta, zatim smanjenjem proizvodnje i potrošnje, te naposljetku padom BDP-a od 5,8%. (Statističke informacije, 2010:44) Stoga se u današnjem globaliziranom svijetu kad države međusobno konkuriraju, do oporavka gospodarstva ne dolazi spontano već je ona rezultat primjene sustava odnosno modela koji mogu izvući gospodarstva iz krize. Jedan od modela vezan uz upravljanje javnim sektorom je i CAF model, koji je predmet ove analize i istraživanja u kontekstu njegove uloge vezane uz brži izlaz iz krize, odnosno otpornosti na istu. Budući se za izlaz iz krize gospodarstva smatra tri pozitivna kvartala BDP-a fokus je stavljen upravo na taj ključni čimbenik.

3. Upravljanje javnim sektorom i izvrsnost javne uprave

Upravljanje je proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja subjekta, odnosno objekta upravljanja u željenom smjeru s određenom svrhom unutar definiranih granica i definiranim pravilima upravljanja. Bitno je istaknuti i objasniti pojam poslovno upravljanje, to je proces: oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja proizvodno - uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u organizaciji, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija: planiranja, organiziranja, upravljanja kadrovima, vođenja i kontroliranja. Tijekom posljednjih pola stoljeća sve se više afirmirala uloga javne uprave kao pokretača i provoditelja raznih politika kojima se rješavaju konkretni društveni problemi. U SAD-u od 19. stoljeća javni menadžment je sadržan u pojmu javne uprave i upravljanja tom zemljom. Europski sustav aktivnosti javne uprave usmjeren na provedbu zakona i propisa, osiguravajući pritom vladavinu prava, razvio je donekle i menadžerski pristup koji je u početku bio svojstven javnoj upravi SAD-a.

3.1. Upravljanje javnim sektorom (javna uprava)

Javna uprava se definira kao tijelo koje je dobilo političke ovlasti i sredstva potrebna za zadovoljavanje općih interesa i čija je krajnja svrha opći interes, odnosno promicanje općeg dobra. Pojam javne uprave odnosi se na: državnu upravu, regionalnu i lokalnu samoupravu, javna poduzeća i ustanove, koncesionare i subvencionirane privatnike s javnom ovlastima u obavljanju javnih službi. Javna uprava se definira (generički) kao ukupnost struktura i procesa kojima je krajnji cilj iniciranje i provođenje politika kojima se ostvaruje javni interes, odnosno opće dobro. Na taj način se taj pojam upravljanja povezuje s pojmom dobrog upravljanja (good governance) ili javnog upravljanja (public governance) koje se javlja sredinom 1990-tih godina. Prema Bovairdu i Löffleru (Bovaird i Löffler, 2003:316) javno upravljanje (public governance) odnosi se na način kojim svi zainteresirani (stakeholders) stupaju u interakciju da bi utjecali na ishod javne politike, a pod pojmom dobrog upravljanja (good governance) misli se na pregovaranje svih strana zainteresiranih za poboljšanje ishoda javne politike i sporazuma o načelima upravljanja koje primjenjuju i redovito ocjenjuju svi zainteresirani.

Tablica 1: Upravljanje u javnoj upravi

<i>UPRAVLJANJE U JAVNOJ UPRAVI</i>		
<i>TIP UPRAVLJANJA</i>	<i>OPIS</i>	<i>KARAKTERISTIKE</i>
JAVNI MENADŽMENT	Javni menadžment se izvorno poistovjećuje s nastojanjima da djelovanje javnog sektora bude što ekonomičnije.	Ekonomičnost i učinkovitost
NOVI JAVNI MENADŽMENT	Novi javni menadžment donosi novu dimenziju javnom menadžmentu kroz ocjenu provedbe i učinkovitosti, nadmetanje, novčane poticaje i druge mehanizme slične menadžmentu u realnom sektoru	Ekonomičnost i efikasnost, ocjena provedbe i učinkovitosti, nadmetanje, novčani poticaji, privatizacija i drugi mehanizmi
JAVNO UPRAVLJANJE	Odnosi se na način upravljanja u kojem sve zainteresirane strane stupaju u interakciju da bi utjecali na ishod javne politike	Odgovornost, jednakost, pravednost, zakonitost
DOBRO UPRAVLJANJE	Pregovaranje svih zainteresiranih strana za poboljšanje ishoda javne politike i sporazum o načelima upravljanja koja primjenjuju i redovito ocjenjuju svi zainteresirani uz participaciju javnog interesa.	Odgovornost, jednakost, pravednost, zakonitost, polaganje računa, kontrole, reagiranja na potrebe građana, transparentnost i participacija, ekonomičnost, učinkovitost

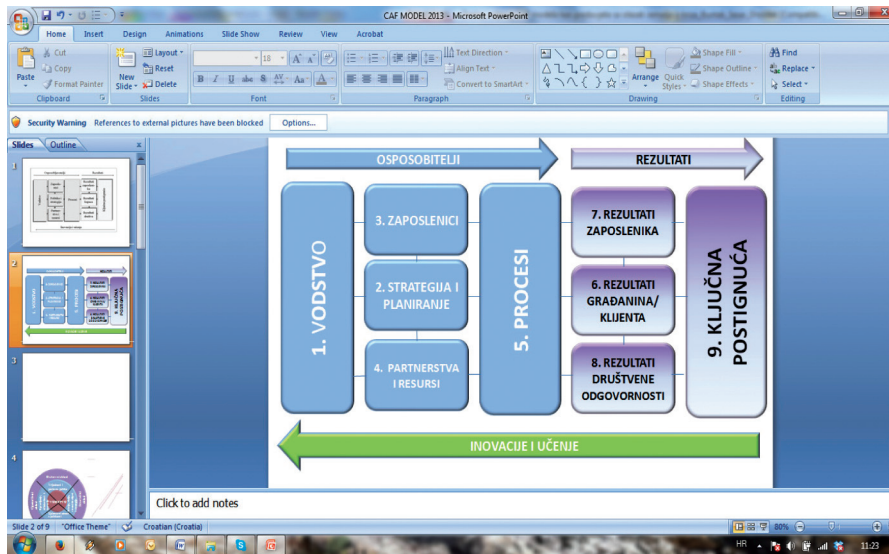
Izvor: izvorno autorsko

Dobro upravljanje (good governance), kao pristup orijentiran je na vladanje odnosno upravljanje, te odražava širi pristup upravljanju javnom upravom kroz četiri temeljne komponente: legitimnost, mehanizmi koji osiguravaju normalno funkcioniranje procesa i postupaka te racionalno korištenje javnih sredstava, sposobnost(kompetentnost) u donošenju i provođenju javnih politika i pružanju efikasnih javnih usluga, te poštivanje i zaštita ljudskih prava. „Governance“ strukture temelje se na četiri ključna načela: odgovornost, participacija, predvidljivost i transparentnost – koji se traži za ispravno upravljanje javnim resursima, okolinu koja olakšava djelovanje privatnog sektora i produktivno partnerstvo između javnog i privatnog sektora (Perko Šeparović,2006:139)

3.2. CAF model

CAF model (Common Assessment Framework) je opći model procjene koji se temelji na načelima TQM-a. Model sadrži devet ključnih pokazatelja koji predstavljaju ključne dijelove organizacije (slika 1.). Devet kriterija je podijeljeno na dvadeset i osam podkriterija. Temeljem istih moguće je izmjeriti dosegnutu razinu upravljanja, ali i utvrditi koja su ključna mjesta koja trebaju poboljšanja u budućem periodu. Doprinos CAF modela je upravo u tome što nakon modela procjene slijedi period poboljšanja procijenjenih nedostataka i donošenje plana akcije za njihovo otklanjanje.

Slika 1. CAF model



Izvor: European Institute of Public Administration, CAF Resource Centre (2013)
Improving Public Organisations through Self-Assessment, str. 9

Devet kriterija predstavlja glavna područja u svakoj organizacijskoj analizi. Prvih pet kriterija CAF modela definiraju čime se organizacija bavi i na koji način rješava probleme kako bi ostvarila zadane ciljeve. Ovaj set kriterija svrstava se pod „osposobljavatelje“ (enablers). Oni koji omogućuju da bi se ostvarili planirani ciljevi. Slijedeća četiri kriterija (kriteriji 6-9) bave se postignutim rezultatima iz percepcije kupca/građanina i zaposlenika te rezultata u pogledu društvene odgovornosti i ključnog djelovanja. Kriteriji se dijele na dvadeset i osam podkriterija koji upućuju na glavna područja koje treba procijeniti u jednoj organizaciji.

Prvi kriterij je „vodstvo“ (leadership). Orijentiran je na osobu ili osobe koje se nalaze na čelu organizacije. Za razliku od privatnog sektora, javni sektor je podložan političkim utjecajima i kao takav je promjenjiv. CAF model ulogu čelnika gleda iz nekoliko perspektiva. Prvi kriterij naglašava ulogu čelnika organizacije te na njega gleda kao na osobu koja mora biti dobar vođa, kvalitetan menadžer i osoba koja omogućuje svojoj organizaciji da se razvija i raste. Kao vođa, čelnik organizacije mora stvoriti klimu gdje su pravila i procedure transparentne odnosno dobro balansirati između upravljanja organizacijom i ostvarenja ciljeva koji su postavljeni putem javnih politika. S druge strane kao menadžer mora stvoriti klimu u kojoj će se organizacija i njeni djelatnici truditi i osigurati da ista funkcionira. Kriterij vodstvo ima četiri podkriterija i kod samoprocjene treba utvrditi da li je javna organizacija ima definiranu misiju i viziju te ima li postavljen sustav vrijednosti u organizaciji. Slijedeći podkriterij procjenjuje kako vođa upravlja organizacijom, njenom učinkovitosti i da li postoji kontinuirano poboljšanje. Procjenjuje da li postoje metode motiviranja zaposlenika i treba djelovati kao uzor. Četvrti podkriterij procjenjuje kako se upravlja odnosima s političkim vlastima i ostalim stakeholderima (European Institute of Public Administration, 2012: 17-20).

Kriterij „strategija i planiranje“ sadrži četiri podkriterija koji uključuju definiranje taktičkih i operativnih planova sa svrhom ostvarenja zadane vizije organizacije. Isto tako u ovom dijelu je bitno uvesti i kontrolu koja je ključ do izvrsnosti.

Treći kriterij su „ljudski resursi odnosno „zaposlenici“. 21. stoljeće je stoljeće umnog čovjeka i intelektualnog kapitala. Vrijedan kapital se u prošlom stoljeću smatrao nešto opipljivo, materijalno (tvornice, automobili, zemljišta, zgrade). Danas se sve više okrećemo intelektualnom kapitalu, a manje „stvarima“ i materijalnoj imovini. Prvi podkriterij procjenjuje da li je vizija organizacije usklađena s upravljanjem ljudskim resursima u cilju postizanja optimalnog rezultata. Drugi podkriterij identificira i razvija stručnost zaposlenika na način da ostvarujući vlastite ciljeve djelatnici ostvaruju ciljeve organizacije. Treći podkriterij upravljanja ljudima odnosi se na samoprocjenu sposobnosti lidera da potiče pozitivnu radnu atmosferu kroz timski rad i otvorene razgovore, stvaranje svijesti o ekološkim proizvodima i sigurnim radnim uvjetima. (European Institute of Public Administration, 2012: 25-28).

Četvrti kriterij služi za samoprocjenu organizacije kroz „partnerstva i resurse“. Sve javne organizacije postoje da bi pružile uslugu i zadovoljile potrebe kupaca/korisnika jedne države. Karakteristika javnog sektora je oskudnost resursa. Javni sektor mora zadovoljiti brojne interesne skupine s jedne strane, dok s druge strane ima zakonska ograničenja glede prikupljanja i trošenja financijskih resursa. Ovaj kriterij ističe šest podkriterija na koja organizacija mora obratiti pažnju kod samoprocjene.

Peti kriterij uključuje „proces“ odnosno samoprocjenu procesa javne organizacije i to onaj dio procesa vezan uz postizanje zadane misije i strategije organizacije. Osnovna svrha javne organizacije je pružanje određene vrste javne usluge. Misija tih organizacija se obično temelji na učinkovitom i brzom pružanju usluge. Važno je da svaka organizacija identificira ključne procese u pružanju svojih usluga. Kod samoprocjene procesa treba analizirati kako organizacija identificira, razvija, upravlja i inovira procese na svakodnevnoj bazi uključujući i sve interesne strane. Drugi podkriterij procjenjuje kako organizacija razvija i isporučuje dobra i usluge kako bi zadovoljila potrebe kupaca odnosno građana. Ova samoprocjena uključuje i samog kupca odnosno građanina koji se ohrabruje da iznese svoje mišljenje ciljem poboljšanja pružene usluge. Dobar primjer suradnje građana i lokalne uprave je primjer grada Varaždina koji je osnovao Gradski reklamacijsko informacijski centar popularno nazvan „GRIC“ gdje građani telefonom ili on-line mogu iznijeti svoje primjedbe i probleme ili na primjer prijaviti da u nekom dijelu grada ili ulici rasvjeta ne svijetli. Putem ovog servisa grad Varaždin kroz komunikaciju s građanima poboljšava svoju uslugu (Sesar, 2014: 30-31). Treći podkriterij je procjena kako se upravlja procesima u cijeloj organizaciji i procesima s ostalim važnim organizacijama. Pet opisanih kriterija jesu kriteriji koji omogućuju poboljšanje kvalitete poslovanja u organizaciji. Njihovim upravljanjem, samoprocjenom i poboljšanjem kroz model CAF dobivaju se određeni rezultati sukladno kvaliteti upravljanja vodstva (European Institute of Public Administration, 2012: 35-38).

Ostala četiri kriterija (6-9) od ukupno devet odnose se na rezultate. Kriterijima rezultata mjeri se percepcija kupaca/građana, zaposlenika i društva o viđenju javne organizacije. Rezultati se mjere pomoću internih pokazatelja aktivnosti koji ukazuju da li je postignuti output u skladu sa zadanim ciljevima.

Ključno je kod postupka samoprocjene dodjeliti svakom podkriteriju sustav ocjenjivanja kako bi se lakše mogla izmjeriti učinkovitost odnosno realizacija u odnosu na planirano. Karakteristično je za javni sektor da organizacije planiraju i postavljaju ciljeve koji su sami sebi svrha. Upravo CAF model nastoji izmijeniti svijest i potaknuti čelnike odnosno vođe da svaki plan ima svrhu zadovoljiti kupca/korisnika/djelatnika i time pružiti kvalitetnu uslugu i postići poslovnu izvrsnost.

4. Analiza utjecaja primjene CAF modela na otpornost izlaska iz krize

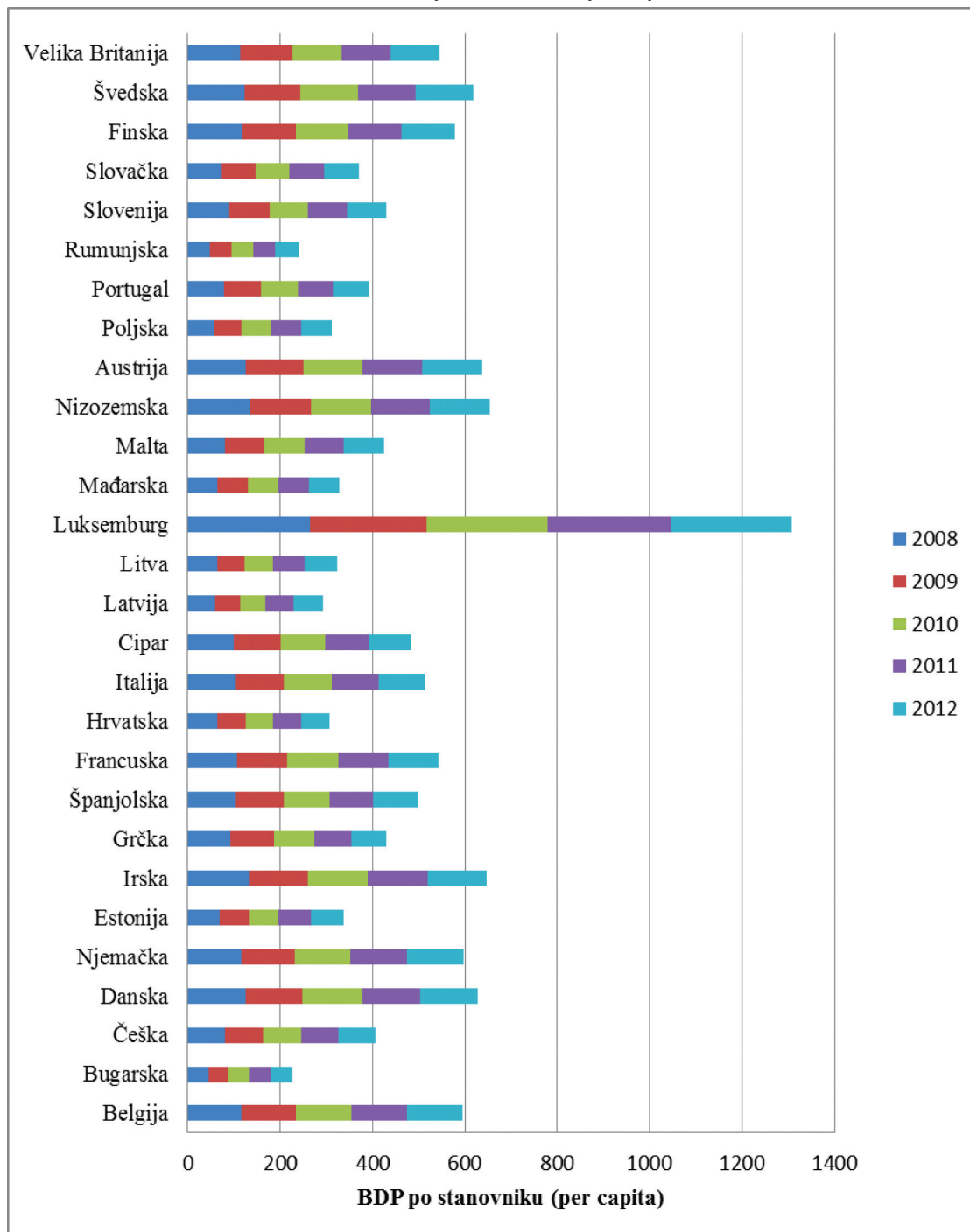
Upotreba CAF modela je holistički pristup razvoju organizacije. Rezultati upotrebe modela vidljivi su najviše u zemljama gdje puno organizacija koristi CAF model. Što više organizacija koristi CAF to utječe na promjenu dosadašnje kulture i izgradnju nove organizacije orijentirane poslovnoj izvrsnosti. Ključno je istaknuti da uspjeh modela poslovne izvrsnosti u javnoj upravi u velikoj mjeri ovisi o potpori vlasti i financijskim sredstvima koja su potrebna za implementaciju i edukaciju djelatnika. Dobro upravljanje javnim sektorom omogućava brži izlazak iz krize, a čak bi se moglo govoriti i o utjecaju na otpornost na krizu. Kao glavni razlog uvođenja modela samoprocjene u 66% organizacija ističe se želja za utvrđivanjem snaga organizacije i područja koja treba poboljšati kao i želja za većom učinkovitošću organizacije. Cilj ove analize je dati uvid u važnost uvađanja CAF modela kao trenda u javni sektor te promatranje ključnog parametra a to je BDP (bruto domaći proizvod) odnosno njegov pad/rast ili stabilnost uvjetovane uvođenjem CAF modela.

Bruto domaći proizvod (BDP) kao ukupna vrijednost svih proizvoda i usluga raspoloživih za finalnu potrošnju koja se proizvedu na području jedne zemlje u određenom vremenskom razdoblju, neovisno o tome da li dohodak od tih proizvoda i usluga stječu rezidenti ili nerezidenti važan je makroekonomski indikator koji upućuje na ekonomsku aktivnost jednog gospodarstva te s tog gledišta upućuje na konkurentnost i stabilnost jednog gospodarstva naspram ostalih ne tržištu.

U nastavku je prikazano kretanje BDP-a u zemljama članicama Europske unije (EU) i to BDP po stanovniku ili

per capita te kroz stopu rasta BDP-a (GDP growth rate) promatran u razdoblju od 2008. godine do 2012. godine. Početkom globalne recesije smatra se 2008. godina gdje za mnoga gospodarstva započinju brojni problemi i to upravo promatrano s gledišta BDP-a koji započinje drastično opadati. Naglasak analize i početnog istraživanja je na CAF modelu i trendu njegova uvađanja te mogućnosti povezivanja njegove primjene s izlaskom iz krize uzimajući to i kao moguću karakteristiku otpornosti na krizu.

Tablica 2: BDP po stanovniku (per capita)



Izvor: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114> (10.03.2014.)

Graf 1.: Kretanje BDP-a po stanovniku (per capita) u zemljama EU za razdoblje od 2008. – 2012.

Red. br.	Zemlje članice EU	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
1.	Belgija	116	118	121	120	120
2.	Bugarska	44	44	44	47	47
3.	Češka	81	83	81	81	81
4.	Danska	125	124	128	126	126
5.	Njemačka	116	115	120	123	123
6.	Estonija	69	64	64	69	71
7.	Irska	132	129	129	129	129
8.	Grčka	93	94	88	80	75
9.	Španjolska	104	103	99	96	96
10.	Francuska	107	109	109	109	109
11.	Hrvatska	63	62	59	61	62
12.	Italija	104	104	103	102	101
13.	Cipar	100	100	97	94	92
14.	Latvija	59	54	55	60	64
15.	Litva	64	58	62	68	72
16.	Luksemburg	264	253	263	266	263
17.	Mađarska	64	65	66	67	67
18.	Malta	81	84	87	86	86
19.	Nizozemska	134	132	130	129	128
20.	Austrija	125	126	127	129	130
21.	Poljska	56	61	63	65	67
22.	Portugal	78	80	80	77	76
23.	Rumunjska	47	47	48	48	50
24.	Slovenija	91	86	84	84	84
25.	Slovačka	73	73	74	75	76
26.	Finska	119	115	114	116	115
27.	Švedska	124	120	124	125	126
28.	Velika Britanija	114	112	108	105	106

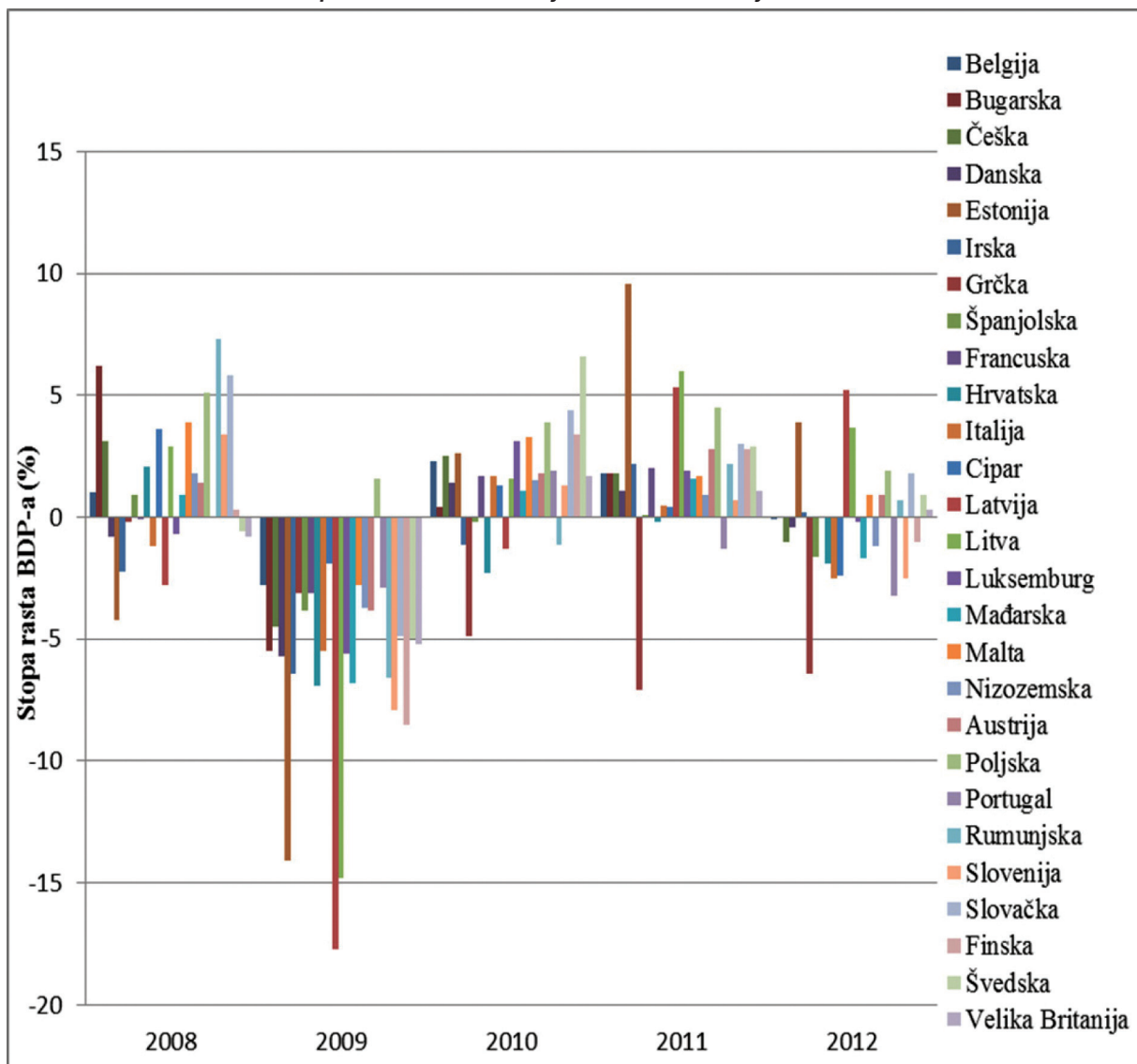
Izvor: Izvor: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114> (10.03.2014)

Tablica 3. : Stopa rasta BDP-a (GDP growth rate)

Red. br.	Zemlje članice EU	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
1.	Belgija	1	-2,8	2,3	1,8	-0,1
2.	Bugarska	6,2	-5,5	0,4	1,8	0
3.	Češka	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1
4.	Danska	-0,8	-5,7	1,4	1,1	-0,4
5.	Njemačka	1,1	-5,1	4	3,3	0,7
6.	Estonija	-4,2	-14,1	2,6	9,6	3,9
7.	Irska	-2,2	-6,4	-1,1	2,2	0,2
8.	Grčka	-0,2	-3,1	-4,9	-7,1	-6,4
9.	Španjolska	0,9	-3,8	-0,2	0,1	-1,6
10.	Francuska	-0,1	-3,1	1,7	2	0
11.	Hrvatska	2,1	-6,9	-2,3	-0,2	-1,9
12.	Italija	-1,2	-5,5	1,7	0,5	-2,5
13.	Cipar	3,6	-1,9	1,3	0,4	-2,4
14.	Latvija	-2,8	-17,7	-1,3	5,3	5,2
15.	Litva	2,9	-14,8	1,6	6	3,7
16.	Luksemburg	-0,7	-5,6	3,1	1,9	-0,2
17.	Mađarska	0,9	-6,8	1,1	1,6	-1,7
18.	Malta	3,9	-2,8	3,3	1,7	0,9
19.	Nizozemska	1,8	-3,7	1,5	0,9	-1,2
20.	Austrija	1,4	-3,8	1,8	2,8	0,9
21.	Poljska	5,1	1,6	3,9	4,5	1,9
22.	Portugal	0	-2,9	1,9	-1,3	-3,2
23.	Rumunjska	7,3	-6,6	-1,1	2,2	0,7
24.	Slovenija	3,4	-7,9	1,3	0,7	-2,5
25.	Slovačka	5,8	-4,9	4,4	3	1,8
26.	Finska	0,3	-8,5	3,4	2,8	-1
27.	Švedska	-0,6	-5	6,6	2,9	0,9
28.	Velika Britanija	-0,8	-5,2	1,7	1,1	0,3

Izvor: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115> (10.03.2014.)

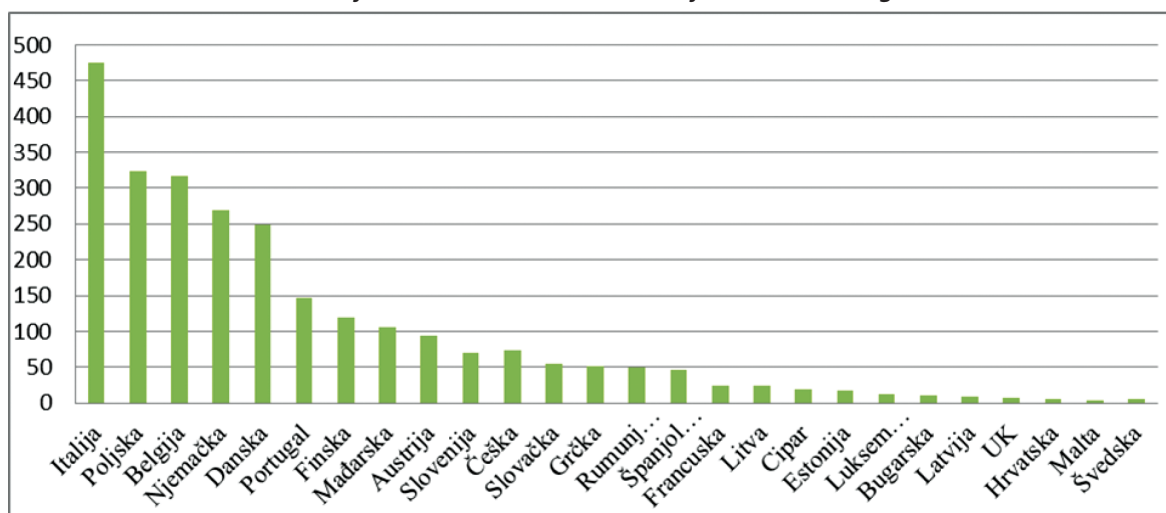
Graf 2.: Stopa rasta BDP-a u zemljama EU za razdoblje od 2008. – 2012.



Izvor: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115> (10.03.2014.)

Bitno je dane podatke kretanja BDP-a staviti u odnos sa zemljama koje imaju CAF model jer to može bit indikator da zemlje koje se služe CAF modelom brže izlaze iz krize, a što se vidi po kretanju BDP-a, te ako uzmemo te podatke može se isto tako zaključiti da su one i otpornije na krizu za što će trebati provesti dublje istraživanje.

Graf 3: Broj korisnika CAF modela u zemljama EU u 2013. godini



Izvor: http://www.eipa.eu/files/CAF_newsletter2013_03web.pdf (10.03.2014.)

Kroz analizu danih podataka dane podatke vezano uz korisnike CAF modela, može se vidjeti da se radi o velikom broju registriranih korisnika u promatranim zemljama, te je cilj j registrirane korisnika CAF modela povezati sa kretanjem BDP-a. U kontekstu prikazanih podataka vezanih uz broj korisnika koji primjenjuju CAF model provedena je gruba analiza povezanosti primjene CAF modela kroz njegovu brojnost u pojedinoj zemlji i ponašanje BDP-a u godinama zahvaćenim globalnom krizom s ciljem uspostave poveznice u smislu značajke otpornosti na krizu.

Provedenom analizom zemalja članica EU došlo se do slijedećih zaključaka:

Italija kao zemlja sa najvećim brojem registriranih korisnika CAF modela ima s početkom krize pad BDP-a u 2008. i 2009. godini da bi zatim ostvarila rast, pomak u pozitivan trend što zapravo karakterizira i izlazak zemlje iz krize uvjetovane vanjskim utjecajem

Poljska je jedina zemlja koja u vrijeme krize ima pozitivno kretanje tj. pozitivan trend BDP-a, te je druga je po redu korisnica CAF modela

Belgija je u početku krize odnosno u 2008. godini ima pozitivan rast BDP- a koji u 2009. pada, no da bi već dalje u sljedećim godinama ostvarila pozitivan trend i time zapravo izašla iz krize te je otpornost na krizu to veća što se to prije dogodi, dok je upravo Belgija na trećem mjestu po broju registriranih korisnika CAF modela

Njemačka s početkom krize ima pozitivan BDP koji u 2009. opada i postaje negativan da bi se već u sljedećim godina nastavio pozitivan trend kretanja BDP-a. Njemačka je također jedna od zemalja pri samom vrhu korisnika CAF modela

Danska s početkom krize ostvaruje negativan BDP da bi nakon toga ostvarila pomak i održala pozitivan rast te kasnije nešto blaži pad

Hrvatska je jedina zemlja, od promatranih, koja se nalazi pri dnu ljestvice po broju registriranih korisnika CAF modela, odnosno ima mali broj korisnika, a koja ostvaruje negativan trend BDP-a od samog početka krize

Ostale zemlje koje imaju manji broj registriranih korisnika također prema trendovima kretanja BDP-a, nakon negativnog trenda počinju ostvaruju pozitivan trend BDP-a

Irska i Nizozemska kao članice EU jedine nemaju registrirane korisnike CAF modela gdje Irska imaj negativan trend kretanja BDP-a kroz 2008.,2009., 2010. da bi u 2011. i 2012. ostvarila lagani pomak i rast, dok Nizozemska ostvaruje pad u 2009 i 2012. godini dok ostale godine ima lagani pozitivan trend, što ukazuje na duži oporavak i manju otpornost

Nakon provedene analize može se zaključiti da postoji poveznica između oporavka zemlje iz krize i primjene CAF modela u javnoj upravi, odnosno u tom kontekstu može se govoriti o otpornosti na krizu definiranu brzinom prelaska predznaka BDP-a iz negativnog u pozitivan.

5. Zaključak

Model koji vodi javnu upravu prema učinkovitosti odnosno krajnjem cilju izvrsnosti je CAF model poslovne izvrsnosti koji postoji već trinaest godina i relativno je nepoznat u Hrvatskoj. Ovaj model, za razliku od ostalih, ima uspjeha jer pristupa organizaciji na holistički način i time daje novu vrijednost javnim organizacijama i društvu općenito. U radu se ukazuje na važnost modela samoprocjene kojim organizacija preispituje svoje odluke i kontinuirano uči da bi mogla postati još bolja i kvalitetnija. Ovim radom se provela analiza kretanja BDP-a i stavila u odnos s registriranim korisnicima CAF-a. Iz dobivenih rezultata ustanovljena je međusobna povezanost s posebnim naglaskom na otpornost na krizu vezano uz brzinu izlaska iz nje. Time se otvorila mogućnost i podloga za daljnja istraživanja s obzirom da ovo područje nije u velikoj mjeri predmet dosadašnjih analiza i istraživanja, a koje može u daljnjim analizama dati zanimljive i korisne spoznaje. Danom analizom i stavljanjem u odnos BDP i CAF model ostvaren je cilj istraživanja, a to je spoznaja da zemlje korisnice CAF modela imaju brži oporavak iz krize u odnosu na one koje ne primjenjuju taj model i time veću razinu otpornosti.

Literatura

Državni zavod za statistiku (2010.), Statističke informacije 2010., Zagreb

Dubrovska, D. (2000.), Krizni management, Visoka škola za management, Koper

Filozofski rječnik (1989.) Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb

Krummenacher, A. (1981.), Krisenmanagement, Industrielle Organisation, Zurich

Mesarić, K. (2009.), Krizni menadžment: Upravljanje poduzećem u krizi, završni rad, Fakultet organizacije i informatike

Osmanagić Bedenik, N (2003.), Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb, Školska knjiga

Perko Šeparović I. (2006.) Izazovi javnog menadžmenta: dileme javne uprave, Zagreb, Golden marketing-Tehnička knjiga

Sesar V. (2014.), Utjecaj integrativnog vodstva na izvrsnost javnog sektora s aspekta primjene općeg modela procjene, Specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski Fakultet Zagreb

European Institute of Public Administration (2012.) Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework [online]. Maastricht: European Institute of Public Administration (EIPA). Dostupno na: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>

http://www.eipa.eu/files/CAF_newsletter2013_03web.pdf

THE IMPORTANCE AND IMPACT OF THE CAF MODEL AS A PREREQUISITE FOR THE COUNTRIES TO GET OUT OF THE CRISIS

Abstract

The crisis and the way out of the crisis for each country and its economy represents a great challenge. A large number of researchers and practitioners analyze the factors that have impact on the crisis, but an even greater number of them explores the factors that were key to faster out of the crisis or to ensure that the crisis does not happen. In addition to factors that are directly related to the economy itself, for the country and its economy, extremely important role in resolving the crisis has high-quality management of public administration or public sector. With the increasing need for a systematic approach to the development of quality management in public administration in the EU countries, it was developed a CAF (Common Assessment Framework) model of excellence to promote excellence in public sector management of the European Union. In this context, it is analyzed the impact of the application and implementation of the CAF model in terms of sustainable business operations as one of the factors for a faster exit for countries from the crisis.

Key words: CAF model, public administration, management quality

**7. MEĐUNARODNA ZNANSTVENO - STRUČNA KONFERENCIJA
DANI KRIZNOG UPRAVLJANJA**

**Zbornik radova
22. – 23. svibnja 2014.
Velika Gorica, Hrvatska**

**7th INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
CRISIS MANAGEMENT DAYS**

**Book of Papers
22 – 23 May 2014
Velika Gorica, Croatia**

**Nakladnik:
Veleučilište Velika Gorica**

**Za nakladnika
mr.sc. Ivan Toth**

**Urednik
dr.sc. Ivan Nađ**

**Grafička obrada
Vladimir Buzolić - Stegu**

**Tisak i uvez:
Kolumna d.o.o**

2014.

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 878091.

ISBN 978-953-7716-56-1

