

## UTICAJ EPIDEMIJE COVID-19 NA KONTINUITET POSLOVANJA ORGANIZACIJE

Violeta Tadić<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PhD student, Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu, Gospodara Vučića 50,  
Beograd, SRBIJA, tadicv33@gmail.com

**Abstract:** *The process of globalization has changed our understanding of security and business. It seems that corporate security, as an important factor in protecting the vital values of the organization (property, persons and business), has come to the fore more than ever before, thanks to the COVID-19 epidemic. The epidemic has put many companies to the test of survival, both in terms of the necessity of reshaping strategies with business continuity, and in terms of employee safety. Therefore, the aim of this paper is that, the research conducted on a sample of employees, on the topic of possession of key acts in the field of BCM, and the consequences of COVID-19 on the business of organizations, point out the security-problematic character of epidemics, and the importance of drafting certain acts and implementing ISO 22301.*

**Keywords:** *COVID-19, corporate security, business continuity, ISO 22301, Business Continuity Plans.*

### 1. UVOD

Tendencija rasta materijalnog, energetskog i ekonomskog potencijala organizacionih sistema, dovodi do porasta razmera i težine posledica rizičnih događaja [1]. S tim u vezi, preduzimanje mera usmerenih na eliminisanje uzroka nastanka ili minimizaciju efekata takvog događaja, odnosno obezbeđenje minimalnih gubitaka i otklanjanje posledica ukoliko dođe do realizacije rizičnog događaja, predstavlja osnov upravljanja rizikom [1]. Upravljanje rizicima kao što su elementarne nepogode, a pod kojima se, prema Zakonu o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama (2018), podrazumevaju i pojave biološkog porekla – pandemije i epidemije zaraznih bolesti, sa aspekta korporativne bezbednosti, fokus stavlja na zaštitu vitalnih vrednosti organizacije (lica, imovine i poslovanja), kroz uspostavljanje i primenu efikasnog Sistema upravljanja kontinuitetom poslovanja (BCM).

Primena zahteva ISO 22301:2019 Bezbednost i otpornost - Sistemi menadžmenta kontinuitetom poslovanja – Zahtevi, podrazumeva postojanje Planova kontinuiteta poslovanja i drugih akata u domenu kontinuiteta poslovanja u vanrednim situacijama [2]. Naime, praveći strategije poslovanja, ni najveće svetske korporacije, a naročito mala i srednja preduzeća u ekonomski nerazvijenim državama sveta, nisu mogli zamisliti da će u nekom trenutku biti suočene sa pandemijom Covid-19, koja će, sa takvim potencijalom, moći da dovede u pitanje opstanak njihovog poslovanja. Uslovljene neizvešnošću, a, ujedno, stepenom spremnosti za reagovanje, različite organizacije reagovala su na različite načine. Pak, ono što je sigurno, jeste da efikasnost svakog od potencijalnih odgovora na rizik sa kojim su suočene, biva uslovljen ne samo veličinom organizacije, njenim kapitalom, vrstom delatnosti i brojnim nametnutim ograničenjima rada, već, najpre, implementacijom prethodno istaknutog ISO 22301 standarda, kao ključne osnove za primenu BCM sistema.

Stoga, u ovom radu, korporativna bezbednost biće razmatrana u kontekstu uticaja epidemije Covid-19 na vitalne vrednosti organizacije. U skladu sa tim, cilj rada jeste da se ispita da li

organizacije poseduju ključna akta u oblasti *BCM-a*, u kojoj meri su zaposleni izloženi negativnim uticajima epidemije Covid-19, te spremnost organizacije na krizu i uticaj epidemije na poslovanje.

## **2. METOD ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. Uzorak**

Sprovedeno je istraživanje na prigodnom uzorku zaposlenih u nekoliko (anonimnih) organizacija koje posluju na teritoriji Republike Srbije. Ukupan uzorak je činilo 103 ispitanika (muški ispitanici 41,6% i ženski ispitanici 58,4%), starosti od 19 do 45 godina ( $AS=25.69$ ).

### **2.2. Instrumenti**

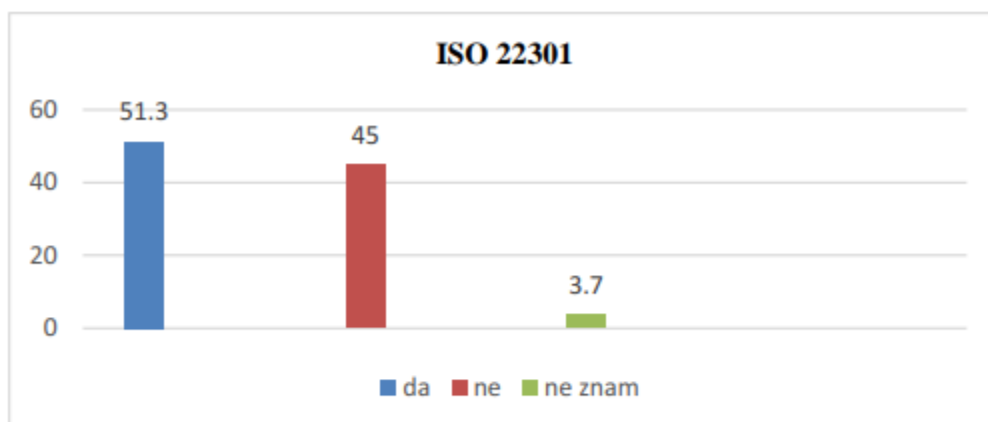
U istraživanju je korišćen upitnik koji je konstrisan tako da pokrije tri oblasti istraživanja: opšta informisanost zaposlenih o posedovanju ključnih akata u oblasti *BCM-a*; bezbednost zaposlenih u organizaciji tokom epidemije Covid-19; spremnost organizacije na krizu i procena uticaja epidemije na poslovanje. Tvrdnje obuhvaćene skalom bezbednosti zaposlenih i skalom spremnosti organizacije na krizu i procene uticaja epidemije na poslovanje, procenjuju se na petostepenoj Likertovoj skali.

## **3. REZULTATI I DISKUSIJA**

### **3.1. Posedovanje ključnih akata u oblasti BCM-a**

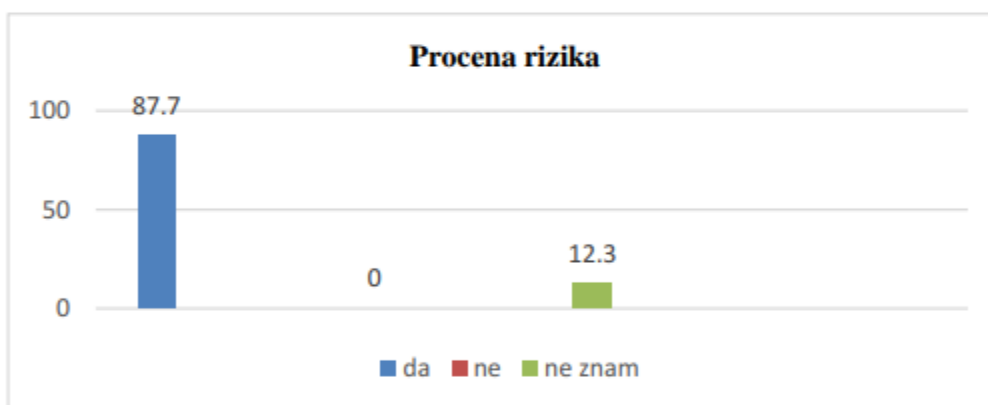
Epidemija Covid-19 stavila je na test opstanka mnoge kompanije, kako u smislu nužnosti preoblikovanja strategija kontinuitetom poslovanja, tako i u pogledu sigurnosti zaposlenih. Tako je u prvi plan istaknuto pitanje otpornosti organizacija na krizu i sposobnost da upravljaju promenama, a što, između ostalog, biva uslovljeno izdvajanjem novca na rizike i *BCM*. U kontekstu toga, a u cilju smanjenja rizika od nastanka negativnih efekata epidemija po vitalne vrednosti organizacije, te povećanja stepena pripremljenosti, organizacije moraju preduzeti neophodne preventivne mere, koje se, u konkretnom, ogledaju u donošenju ključnih akata u oblasti kontinuiteta poslovanja (Analiza uticaja na poslovanje, Plan kontinuiteta poslovanja, Plan odgovora na incident i sl.).

S obzirom na značaj prethodno navedenih akata za održavanje poslovanja organizacija u kriznim situacijama i poboljšanje njihovog reagovanja na iste, zaposlenima su bila postavljena pitanja koja se odnose na podatak da li organizacija u kojoj su zaposleni ima izrađena određena akta. Najpre se pošlo od pitanja da li je organizacija u kojoj su zaposleni sertifikovana standardom ISO 22301. Kao što se na osnovu Grafikona 1. može videti, od ukupnog broja, 51,3% zaposlenih je istaklo da je organizacija sertifikovana navedenim standardom. Naime, standard ISO 22301 fokus stavlja na uspostavljanje adekvatnog sistema kontinuiteta poslovanja, a koji ima za cilj zaštitu organizacije od potencijalnih pretnji koje mogu ugroziti njeno poslovanje, odnosno osiguranje kontinuiteta poslovanja u slučaju pojave incidenta. Implementacija ISO 22301, osim što podrazumeva postavljanje organizacionih pravila koja su neophodna, takođe poboljšava otpornost i oporavak organizacije, kroz razvijanje planova i dodelu tehničkih i drugih resursa [2]. Međutim, i pored istaknutog značaja implementacije ovog standarda, podatak da tek nešto više od 50% zaposlenih navodi da organizacija u kojoj rade poseduje dati standard, ukazuje na nedostatak svesti i spremnosti za njegovom implementacijom. Kao razlog tome, može se istaći nedostupnost potrebnih alata i znanja, a, samim tim, i kontinuirane obuke, što naročito predstavlja najveći izazov sa kojim se součavaju mala i srednja preduzeća.



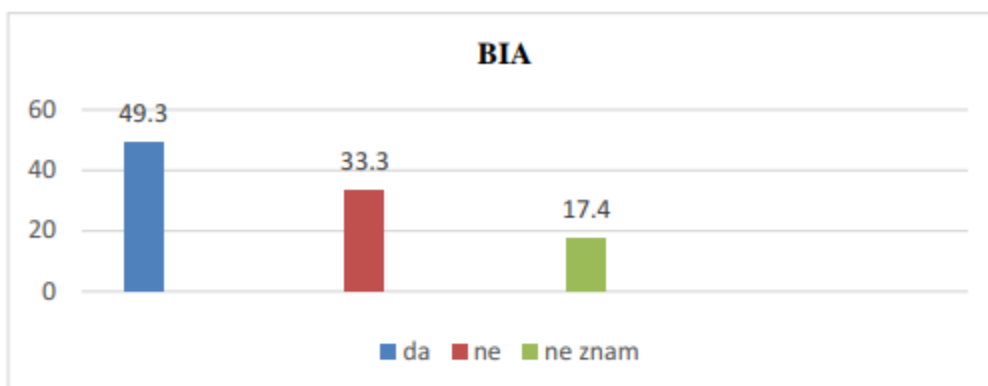
**Grafikon 1.** Organizacija u kojoj sam zaposlen sertifikovana je standardom ISO 22301.

U cilju uspostavljanja efikasnog *BCM-a*, potrebno je, najpre, jasno shvatiti pretnje, zavisnosti i međuzavisnosti i posledice koje bi ogranizaciji naneo njihov gubitak [3]. To je moguće postići izradom Procene rizika, koja podrazumeva identifikaciju rizika, analizu, vrednovanje i tretman, a na koju se oslanja Plan kontinuiteta poslovanja. Stoga, kao bitna osnova, a ujedno i sastavni deo programa kontinuiteta poslovanja, bilo je neophodno steći uvid u kojoj meri organizacije uviđaju nužnost izrade Procene rizika. Tako je zaposlenima postavljeno pitanje da li organizacija u kojoj su zaposleni ima urađenu Procenu rizika. Najveći procenat zaposlenih (87,7%) odgovorio je potvrdno, dok nijedan zaposleni nije dao negativan odgovor na postavljeno pitanje, što predstavlja zadovoljavajući rezultat i ukazuje na činjenicu da veliki broj organizacija poštuje zakonom propisanu obavezu izrade navedene procene, te tako pravovremeno identifikuje događaje koji mogu izazvati poremećaje i uticati na kontinuitet poslovanja (v. grafikon 2).



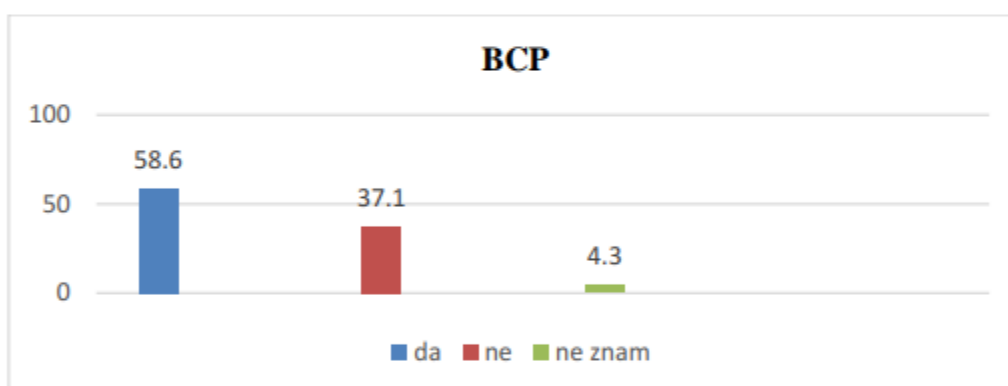
**Grafikon 2.** Organizacija u kojoj sam zaposlen ima urađenu Procenu rizika

Pored Procene rizika, osiguranje kontinuiteta poslovanja podrazumeva izradu Analize uticaja na poslovanje (*BIA*). Stoga je ispitano koji procenat zaposlenih ističe da organizacija ima urađenu Analizu uticaja na poslovanje. Na osnovu rezultata može se videti da nizak procenat zaposlenih (49,3%) ističe da njihova organizacija ima izrađenu navedenu analizu (v. grafikon 3). Ako pogledamo podatke u pogledu odgovora zaposlenih na prvo pitanje (sertifikacija ISO 22301), navedeno predstavlja očekivan rezultat. Međutim, imajući u vidu nizak procenat potvrdnih odgovora, može se uočiti da znatan broj organizacija u nedostatku date analize, biva suočen sa problemom identifikovanja kritičnih aktivnosti, promenljivih i resursa koji podržavaju ključne proizvode i usluge, kao i uticaja koji bi njihovo odsustvo imalo na organizaciju [4].



**Grafikon 3.** Organizacija u kojoj sam zaposlen ima izrađenu Analizu uticaja na poslovanje (BIA).

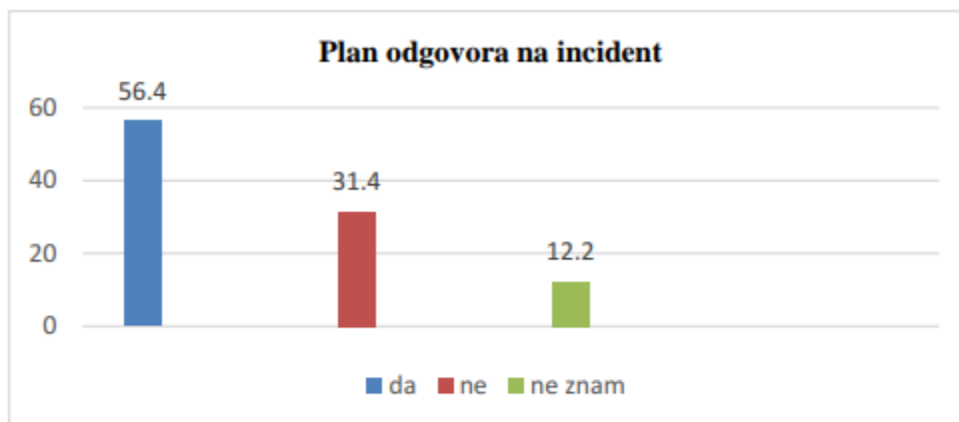
Kao najvažniji akt u okviru sistema menadžmentom kontinuiteta poslovanja, izdvaja se Plan kontinuiteta poslovanja. Na Grafikonu 4. može se videti da 58,6% zaposlenih navodi da organizacija u kojoj su zaposleni ima urađeni plan. Navedeni podatak ukazuje na činjenicu da znatan broj organizacija nije prepoznao potrebu za izradom ovog plana, bilo zbog zakonske neobaveznosti istog ili usled izostanka značajnijih rizičnih događaja koji su pogodili organizaciju, te tako nisu ukazali na neophodnost postojanja jasno definisanih procedura kojima se usmeravaju odgovori na neželjene događaje, definišu prioritete, kao i resursi koji su neophodni za oporavak organizacije i nastavak rada. Navedeno može povećati ranjivost organizacije na različite krize, što, posledično, može voditi ka prekidu rada, privremenom gubitku zaposlenih ili velikim finansijskim gubicima.



**Grafikon 4.** Organizacija u kojoj sam zaposlen ima urađeni Plan kontinuiteta poslovanja (BCP).

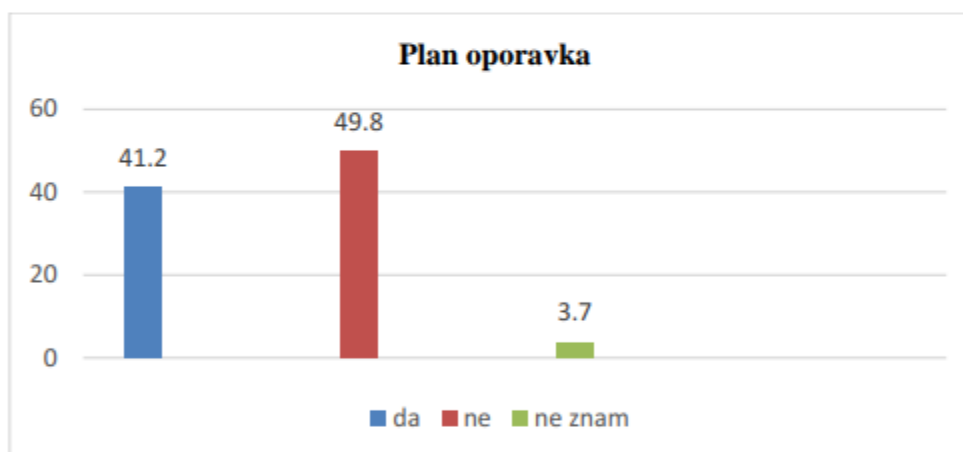
Sastavni deo Plana kontinuiteta poslovanja čine Plan odgovora na incident, kao i Plan oporavka. S tim u vezi, na Grafikonu 5. se mogu videti podaci o postojanju Plana odgovora na incident u organizacijama u kojima zaposleni rade. Kao i u pogledu prethodnog pitanja, nešto više od 50% zaposlenih, preciznije 56,4%, navodi da organizacija u kojoj su zaposleni ima urađeni ovaj plan. Takođe, navedeni podatak ne predstavlja zadovoljavajući rezultat, te ukazuje na činjenicu da organizacije koji isti ne poseduju mogu biti suočene sa problemom nepravovremenog i neefikasnog reagovanja, a usled nepostojanja jasno definisanih uputstava za reagovanje nakon neželjenog događaja, spiska lica odgovornih za odgovor na isti, kao i liste jasno definisanih aktivnosti i slično, a koji čine sastavne elemente ovog plana.





**Grafikon 5.** Organizacija u kojoj sam zaposlen ima urađen Plan odgovora na incident.

Drugi, prethodno istaknut sastavni deo Plana kontinuiteta poslovanja, jeste Plan oporavka. U pogledu odgovora zaposlenih na pitanje o posedovanju ovog plana od strane organizacije u kojoj su zaposleni, može se istaći da je samo 41,2% zaposlenih dalo potvrđan odgovor (v. grafikon 6). Ovo ukazuje na ozbiljan problem u pogledu minimiziranja prekida poslovanja, kao i vremena potrebnog za oporavak, čime se, dugoročno posmatrano, kao i u slučaju nepostojanja standarda ISO 22301, te Plana kontinuiteta poslovanja, dovodi u pitanje opstanak poslovanja organizacije. Nepostojanje Plana oporavka kauzalno isključuje postojanje ključnih elemenata ovog plana, koji podrazumevaju jasno definisane procedure, aktivnosti i resurse neophodne za oporavak, kao što su strategija oporavka aktivnosti u najkraćem vremenu, resursi potrebni za oporavak, ciljno vreme oporavka, kao i spisak zaposlenih i njihovih uloga i odgovornosti [3].



**Grafikon 6.** Organizacija u kojoj sam zaposlen ima urađen Plan oporavka.

### 3.2. Bezbednost zaposlenih i spremnost organizacije na krizu i uticaj na poslovanje

Drugim ciljem nastojalo se ispitati u kojoj meri su zaposleni izloženi negativnim uticajima epidemije Covid-19, odnosno u kojoj meri je poslodavac obezbedio adekvatne uslove za zaštitu života i zdravlja zaposlenih, te spremnost organizacije na krizu i uticaj epidemije na poslovanje. U Tabeli 1. prikazane su prosečne vrednosti odgovora ispitanika na tvrdnje upitnika. Zaposleni ističu da je usled epidemije Covid-19 ugrožena njihova lična bezbednost, ali, takođe, ističu da je usled iste u neznatnoj meri došlo do internog prenosa virusa među zaposlenima. Navedeno se može objasniti tvrdnjama koje zaposleni ocenjuju kao tačne, a koje se odnose na podatak da je poslodavac osigurao bezbednost i zaštitu zdravlja zaposlenih, te da je, u tom cilju, obezbedio preventivne mere zaštite (fizička distanca, dezinfekciona

sredstva/kabine, maske, rukavice i sl.). U korelaciji sa tim, može se istaći i slaganje zaposlenih sa tvrdnjom koja se odnosi na obezbeđivanje jasnih uputstava za rad u uslovima epidemije od strane poslodavca. Pored navedenog, većem stepenu bezbednosti, odnosno manjem stepenu internog prenosa virusa među zaposlenima, doprinosi i pružanje mogućnosti zaposlenima za rad od kuće od strane poslodavca. Ovu tvrdnju su zaposleni procenili kao uglavnom tačnu. Naime, Uredbom o organizovanju rada poslodavca za vreme vanrednog stanja (2020), propisana je dužnost poslodavca da omogući zaposlenima „rad na daljinu” i „rad od kuće”. Na osnovu odgovora ispitanika, može se videti da je većina poslodavaca, a u zavisnosti od vrste delatnosti, omogućila ovaj vid rada. Tvrdnje koje zaposleni procenjuju kao netačne, odnose se na postojanje osobe/tima koji se stara o primeni propisanih mera zaštite, kao i jasno definisanih uloga i odgovornosti. Ipak, razmatrajući rezultate, nedostatak interne kontrole nije nužno prouzrokovao veći stepen prenosa virusa među zaposlenima, što može ukazivati na zadovoljavajući stepen individualne odgovornosti.

**Tabela 1:** Bezbednost zaposlenih

<b>Tvrdnje upitnika</b>	<b>AS</b>
Usled epidemije COVID-19 lična bezbednost zaposlenih u organizaciji je ugrožena.	4.87
Usled epidemije COVID-19 došlo je do internog prenosa virusa među zaposlenima.	2.53
Poslodavac je osigurao bezbednost i zaštitu života i zdravlja zaposlenih.	3.94
Poslodavac je obezbedio preventivne mere zaštite života i zdravlja zaposlenih (fizička distanca, dezinfekciona sredstva/kabine, maske, rukavice i sl.).	4.04
Poslodavac je omogućio rad od kuće u cilju zaštite zaposlenih.	3.24
Poslodavac je obezbedio zaposlenima jasna uputstva za rad u uslovima epidemije.	3.91
Postoji osoba/tim u organizaciji koji se stara o kontroli primene propisanih mera zaštite.	2.24
Postoje jasno definisane uloge i odgovornosti osobe/tima za kontrolu primene propisanih mera zaštite.	2.19

U Tabeli 2. prikazane su prosečne vrednosti odgovora ispitanika na tvrdnje koje se odnose na spremnost organizacije na krizu i procenu uticaja epidemije na poslovanje. Tako se, pre svega, može videti da su zaposleni procenili kao uglavnom tačne tvrdnje koje se odnose na postojanje analize scenarija kontinuiteta poslovanja, jasno definisane politke upravljanja krizom Covid-19 u organizaciji i strategije kriznog komuniciranja, pri čemu se posebno ističe značaj komunikacije sa zaposlenima, klijentima i medijima. Navedeno predstavlja sastavne delove Plana kontinuiteta poslovanja, te se ističe kao osnova za efikasno reagovanje na krizu i nastavak poslovanja. Najpre, analizom scenarija kontinuiteta poslovanja u konkretnoj kriznoj situaciji, potrebno je predvideti privremeni gubitak zaposlenih i neizvršavanje usluga treće strane. Ovo biva naročito značajno ukoliko pogledamo dalje rezultate, te upravo podatak koji zaposleni ističu, a koji se odnosi da to da je usled epidemije došlo do neizvršavanja usluga od strane dobavljača, klijenata i sl. S tim u vezi, može se navesti i podatak da je došlo do smanjenog uvoza/izvoza, usled nemogućnosti prisptupa lokaciji, kao jednog od mogućih scenarija koji je analizom neophodno razmotriti, ali i odlaganja realizacije započetih projekata. Ono što je značajno navesti, jesti da usled epidemije nije došlo do prekida rada organizacije/ispоруka roba i usluga, što se može povezati sa prelaskom na digitalno poslovanje, odnosno rad od kuće i druge oblike poslovanja, a u zavisnosti od vrste delatnosti, te da je, u skladu sa tim, i isporuka roba i usluga održana na prihvatljivom nivou. Može se pretpostaviti

da je ovakav rezultat uslovljen odgovorima onih zaposlenih koji su istakli da njihova organizacija sertifikovana standardom ISO 22301, kao i da ima urađena određena akta u oblasti kontinuiteta poslovanja. Međutim, uprkos navedenom, zaposleni su istakli da je usled epidemije došlo do problema naplate likvidnosti i do značajnih finansijskih gubitaka. Ipak, ovakav rezultat može biti posledica prethodno navedenih podataka, odnosno činjenice da je usled epidemije došlo do smanjenog uvoza/izvoza, kao i do odlaganja realizacije započetih projekata i neizvršavanja usluga od strane dobavljača, klijenata i sl. Takođe, može se pretpostaviti da je dati podatak rezultat odgovora onih zaposlenih koji su istakli da njihove organizacije nisu sertifikovane ISO standardom i da nemaju urađena određena akta, što, svakako, ne možemo sa sigurnošću tvrditi, a usled toga da nije sprovedena korelaciona analiza koja bi navedenu hipotezu potvrdila ili osporila.

**Tabela 2:** Spremnost organizacije na krizu i procena uticaja na poslovanje

<b>Tvrdnje upitnika</b>	<b>AS</b>
Sprovedena je analiza scenarija kontinuiteta poslovanja organizacije.	3.12
Jasno je definisana politika upravljanja krizom COVID-19 u organizaciji.	3.24
Uspostavljena je strategija kriznog komuniciranja u organizaciji.	2.92
Usled epidemije COVID-19 došlo je do prekida rada organizacije/ispоруke roba ili usluga.	2.18
Usled epidemije COVID-19 došlo je do odlaganja realizacije započetih projekata.	3.90
Isporuка roba ili usluga održana je na prihvatljivom nivou.	3.41
Usled epidemije COVID-19 došlo je do smanjenog uvoza/izvoza.	3.51
Usled epidemije COVID-19 došlo je do neizvršavanja usluga od strane dobavljača, klijenata i sl.	3.74
Usled epidemije COVID-19 došlo je do problema naplate likvidnosti.	4.31
Usled epidemije Covid-19 došlo je do značajnih finansijskih gubitaka.	4.28

#### 4. ZAKLJUČAK

Pregledom rezultata istraživanja, može se zaključiti da znatan procenat organizacija nije uvideo potrebu i iskazao spremnost za implementacijom standarda ISO 22301 i tako uspostavljanjem i primenom efikasnog *BCM-a*. Navedeno biva utoliko značajnije ako se analizira uticaj epidemije Covid-19 na poslovanje, pri čemu se, između ostalog, može istaći da je usled iste došlo do neizvršavanja usluga treće strane, smanjenog uvoza/izvoza, odlaganja realizacije započetih projekata, ali i do problema naplate likvidnosti i finansijskih gubitaka. Kao pozitivan podatak, ističe se činjenica da aktuelna epidemija nije dovela do prekida poslovanja, te da je isporuka roba ili usluga održana na prihvatljivom nivou. Međutim, dati podatak, u određenom stepenu, možemo posmatrati kao rezultat paketa ekonomskih mera za pomoć privredi koji je donela Vlada RS. Pak, kratkoročni efekat mera sa kojima se mala i srednja preduzeća mogu zadovoljiti, omogućava ponovno uspostavljanje normalnog funkcionisanja i tako doprinosi održanju njihovog poslovanja, ali se postavlja pitanje, šta u situaciji neke nove krize, sa kojima ćemo se suočavati sve češće u budućnosti, a u odsustvu pravovremenih mera za pripremu i sprečavanje daljih, još većih posledica. U konkretnom slučaju, možemo se osvrnuti na Talebovu (*Nassim Taleb*) tezu da kriza može doneti i nešto dobro, jer kako autor smatra, ako ne zapadnemo duže u nestabilnost, ne možemo zapasti ni u ekonomsku aktivnost [5]. Međutim, sa svakom novom krizom koja se ne bude mogla kontrolisati, organizacije će biti sve osetljivije, a kriza sve dublja. Stoga, imajući u prethodno

istaknuto, kao i rezultate istraživanja, nadamo se da će nedostatak predastrožnosti i troškovi nedostatka iste, te napori posle krize usmereni na povratak normalnom poslovanju, ukazati na bezbednosno „problematičan“ karakter epidemija i, tako, na neophodnost promena u oblasti kontinuiteta poslovanja - značaj izrade određenih akata i implementacije ISO 22301.

## LITERATURA

[1] Keković, Z., Savić, S., Komazec, N., Milošević, M., Jovanović, D. (2011). *Procena rizika u zaštiti lica, imovine i poslovanja*, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, ISBN 978-86-84069-59-9, Beograd

[2] Miletić, J.: ISO 22301 Kontinuitet poslovanja, Dostupno na:

[3] <https://www.tms.rs/index.php/sr/usluge/sistemi-menadzmenta/iso-22301-kontinuitet-poslovanja> pristupljeno: 24.7.2020.

[4] Ninković, V.: Plan kontinuiteta poslovanja, Dostupno na:

[5]<http://www.caruk.rs/data/covid19/PlanKontinuitetaPoslovanja%20Ninkovic.pdf>, pristupljeno: 27.7.2020.

[6] SGS: ISO 22301 - Sertifikacija – Upravljanje kontinuitetom poslovanja, Dostupno na: <https://www.sgs.rs/sr-latn-cs/health-safety/quality-health-safety-and-environment/sustainability/economic-sustainability/iso-22301-certification-business-continuity-management>, pristupljeno: 27.7.2020.

[7] Taleb, N.: We Worry about Terror, But Disease is the Black Swan of the World, Dostupno na: <https://nassimtaleb.org/2016/09/nassim-worry-terror-disease-black-swan-world/>, pristupljeno: 20.8.2020.