

Ljubo Lepir\*

*Univerzitet u Banjoj Luci – Fakultet političkih nauka u Banjoj Luci*

Svetlana Ristić\*\*

*Univerzitet u Banjoj Luci – Fakultet političkih nauka u Banjoj Luci*

## Krizni menadžment u socijalnoj zaštiti – slučaj pandemije\*\*\*

### *Apstrakt*

Pandemija je donijela čitav niz promjena na polju pružanja socijalnih usluga. Uobičajeni modeli upravljanja na polju pružanja usluga socijalne zaštite preko noći su se iz temelja promijenili zbog obaveza poštovanja epidemioloških mjera. Čak su i prioritete oblasti socijalne zaštite doživjele promjene koje su se odrazile na ispunjavanje ključnih principa u radu sa korisnicima, dostupnost i pravovremenost u postupanju. Predmet rada jesu upravo te promjene.

Rad je zasnovan na rezultatima provedenog istraživanja o funkcionisanju sistema zaštite i podrške žrtvama nasilja u porodici u Republici Srpskoj, sa fokusom na promjene koje su se desile u upravljanju centrom za socijalni rad, jednom od ključnih subjekata tog sistema. Primjenjujući funkcionalističko-strukturalistički pristup u teorijskom određenju predmeta analize, istraživanje je provedeno upotrebom empirijskih istraživačkih instrumenata, ankete sa stručnim radnicima i intervjui sa direktorima centara za socijalni rad.

---

\* ljubo.lepir@fpn.unibl.org

\*\* svetlana.ristic@fpn.unibl.org

\*\*\* Rad je nastao na osnovu dijela istraživanja provedenog tokom izrade master rada Svetlane Ristić na temu „Upravljanje sistemom zaštite i podrške žrtvama nasilja u porodici tokom pandemije COVID-19 u Republici Srpskoj“.

Nešto više od polovine stručnih radnika su mišljenja da su centri bili u potpunosti nepripremljeni za vanrednu situaciju prouzrokovanu pandemijom. Više od trećine ispitanika su stava da su se organizacija i način rada centra mijenjali iz dana u dan, sa naglaskom na uvođenje restrikcija u pogledu kontakata sa korisnicima, izlazaka na teren i radnog vremena ustanove. Direktori centara za socijalni rad su istakli da je multisektorska saradnja u procesuiranju slučajeva nasilja u porodici bila svedena na neformalne mehanizme komuniciranja, te da je koordinacija postupanja „odozgo” u potpunosti izostala.

Rezultati istraživanja su pokazali da su promjene u upravljanju centrima za socijalni rad tokom pandemije bile velike, ta da su negativno uticale na ostvarivanje principa dostupnosti i pravovremenosti u postupanju prema žrtvama nasilja u porodici.

*Ključne riječi:*

krizni menadžment, socijalna zaštita, nasilje u porodici, pandemija

## UVOD U PREDMET ISTRAŽIVANJA

Pandemija virusa COVID-19 uticala je na sve segmente društva time što je donijela osjećaj ekstremne ugroženosti života građana. Ugroženost je proizilazila, prije svega, od neposredne zdravstvene opasnosti koja se pojavila, od posljedica koje su uslijedile, ali i od prekida uobičajenih tokova života među koje spada i prekid rada javnih institucija putem kojih građani zadovoljavaju svoje životne potrebe. Osim što je značajno izmjenila život ljudi, preusmjerila tokove ekonomskih aktivnosti i u potpunosti promijenila socijalno okruženje, ona je sa sobom donijela čitav niz promjena unutar organizacije i funkcionisanja javnih sistema društvenog djelovanja. Sistemi zaštite i podrške, koji su trebali biti u funkciji građana doživjeli su kolaps koji se ogledao u potpunom nesnalaženju ključnih aktera. Javne institucije, ustanove za podršku i javni servisi bili su na udaru nove situacije kako zbog povećanih potreba građana tako i zbog primjene veoma restriktivnih mjera koje su nametnule epidemiološke službe i koje su uticale na njihove funkcionalnosti. U takvoj situaciji bilo je potrebno organizovati proces rada koji bi omogućavao pristupačnost usluga uz maksimalno obezbjeđivanje sigurnosti građana, korisnika usluga, jer, kako se navodi u publikaciji Crvenog krsta „Kada se dogodi krizna situacija, nesreća velikih razmjera ili katastrofa, svijet kojeg smo dotada poznavali iz temelja se mijenja, a osjećaj sigurnosti pojedinca i zajednice ozbiljno je ugro-

žen”.<sup>1</sup> Upravo, osjećaj sigurnosti je nešto što je određivalo funkcionalnost javnih sistema i u Bosni i Hercegovini tokom trajanja pandemije.<sup>2</sup>

Od samog početka pandemije javnost u Bosni i Hercegovini i Republici Srpskoj pokazala je visok stepen zainteresovanosti za sve što se tiče novog virusa korone i posljedica koje sa sobom donosi kako na ljudsko zdravlje tako i na društvo uopšte.<sup>3</sup> Očekivano, najveća zainteresovanost ispoljena je za zdravstveni aspekt pandemije dok su druge oblasti u početku ostale po strani<sup>4</sup>. Međutim, veoma brzo se uvidjelo da pandemija i njene posljedice utiču i na polju djelovanja drugih sistema društvenog djelovanja. Veoma restriktivne epidemiološke mjere uslovile su nove režime rada institucija, restrikcije u pružanju usluga, uvedeni su novi protokoli postupanja i novi načini ophođenja institucija sa građanima. Građani su bili primorani da čekaju u dugim redovima ispred zgrada institucija, a službenici u institucijama su postali nedostupni. Preko noći, više se niko nije pozivao na standarde i prava. Zaposleni u institucijama i građani su prešutno u jednom trenutku pristali na ograničenja i uskraćivanja koja nisu bila zamisliva u normalnom vremenu. Sve se to pravdalo kriznom situacijom i potrebom spasavanja života ljudi.<sup>5</sup>

Smisao postojanja javnih sistema nalazi se u potrebi da se odgovori na potrebe građana. Njihova svrha je da se obezbijede resursi (materijalni, ljudski) kako bi se građanima pružila adekvatna podrška u svim situacijama. Međutim, kada se desi velika kriza, svi u društvu, svaki pojedinac, svaka zajed-

---

<sup>1</sup> Dejan Ajduković, Linda Rajhvan Bulat i Marina Ajduković, *Psihosocijalna podrška u kriznim situacijama velikih razmjera*, Hrvatski crveni križ, Zagreb. Dostupno preko: <https://www.hck.hr/UserDocsImages/publikacije/Priru%C4%8Dnici/Prirucnik%20-%20Psihosocijalna%20podrska%20u%20kriznim%20situacijama.pdf> (Pristupljeno 20. decembra 2023), str. 3.

<sup>2</sup> Ljubo Lepir, *Procjena uticaja pandemije na odgovor institucija na rodno zasnovano nasilje u Republici Srpskoj*. Gender centar Vlade RS, Beograd, 2021. Dostupno preko: [https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/centri\\_/gendercentarrs/Dokuments/](https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/centri_/gendercentarrs/Dokuments/) (Pristupljeno 12. decembra 2023).

<sup>3</sup> UNICEF: Procjena posljedica COVID-19 na društvo u Bosni i Hercegovini. Dostupno preko: <https://www.unicef.org/bih/media/5786/file/Procjena%20posljedica%20COVID-19%20na%20dru%C5%A1tvo%20u%20Bosni%20i%20Hercegovini.pdf> (Pristupljeno 25. decembar 2023).

<sup>4</sup> Vlado Turjačanin i drugi, *Nova normalnost: Percepcija, stavovi i ponašanja građana Bosne i Hercegovine na početku pandemije COVID-19*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Sarajevo 2020. Dostupno preko: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/sarajevo/16954-20201202.pdf> (Pristupljeno 20. decembra 2023).

<sup>5</sup> Ljubo Lepir, *Sistemski odgovor na nasilje u porodici tokom pandemije*, u zborniku radova sa konferenciji ALOPS22, Beograd, 2022., str. 336.

nica, pa tako i svaki javni sistem dolazi u fazu traženja odgovora a potom i prilagođavanja na novonastalu situaciju. S obzirom na to da krizna situacija sa zdravstvenim posljedicama ugrožava živote građana, funkcionalnost javnih sistema u kriznim situacijama eksplicitno je vezana za ostvarivanje prava na život. Što je funkcionalnost manja veći je i rizik za živote građana, i obrnuto, postizanje većeg nivoa funkcionalnosti javnih sistema u vremenima kriza, smanjuje životne rizike u kojima se građani nalaze.

U svakoj krizi traže se odgovori na tri ključna pitanja: kako odgovoriti na iznenadnu prijetnju, kako iznaći modele hitnog djelovanja i kako se nositi sa neizvjesnošću događaja. Prijetnja za funkcionisanje sistema tiče se održivosti njegove funkcionalnosti. Hitnost u djelovanju podrazumijeva sposobnost brzog odlučivanja, a u uslovima opšte neizvjesnosti to podrazumijeva stvaranje planova zasnovanih na projekcijama koje moraju biti utemeljene na procjeni rizika i mogućnosti subjekata (javnih institucija) da mogu odgovoriti na te rizike.

Kakve posljedice će kriza ostaviti na organizaciju ili sistem uveliko zavisi i od samih karakteristika i prirode te organizacije ili sistema. To znači da organizacije/sistemi koje imaju slabiju moć adaptacije, sporije reaguju, manje pripremljen kadar i lošije upravljanje, vrlo vjerovatno pretrpjeće veću štetu što će značiti i lošije usluge javnih servisa. Veoma važan element za adekvatan odgovor javnih sistema na krizu jesu razvijeni mehanizmi i spremnost za rad u vanrednim situacijama. Mehanizmi se prepoznaju u vidu razvijenih planskih dokumenata kojim se predviđen brz i hitan odgovor i pokretanje djelovanja u novonastalim okolnostima, sa nešto drugačijim prioritetima.<sup>6</sup>

Sistem socijalne zaštite ima veoma značajnu ulogu u kriznim situacijama, samim tim što je organizovan da pruža podršku građanima kada se nađu u stanju socijalne potrebe, a krizna situacija je zasigurno jedan od generatora socijalne potrebe kod građana. Ključna institucija u ovom sistemu jeste centar za socijalni rad, koji predstavljaju višefunkcionalne ustanove socijalne zaštite, u kojima se neposredno ili posredno zadovoljava većina socijalno-zaštitnih potreba građana i njihovih porodica u jednoj zajednici.<sup>7</sup> Kao što se navodi u Zakonu o socijalnoj zaštiti Republike Srpske u članu 2., „socijalna zaštita je djelatnost od opšteg interesa za Republiku Srpsku, kojom se pruža pomoć licima kada se nađu u stanju socijalne potrebe i preduzimaju potrebne mjere

---

<sup>6</sup> Svetlana Ristić, *Upravljanje sistemom zaštite i podrške žrtvama nasilja u porodici tokom pandemije COVID-19 u Republici Srpskoj*, master rad na studiju socijalni rad Fakulteta političkih nauka u Banjoj Luci, 2024, str. 45.

<sup>7</sup> Tomislav Krgović i Milorad Milovanović, *Centri za socijalni rad. Nastanak – praksa – perspektiva*, Udruženje stručnih radnika socijalne zaštite Republike Srbije, Beograd, 2003, str. 35.

radi sprečavanja nastajanja i otklanjanja posljedica takvog stanja”. Isto tako, zakon propisuje obavezu djelovanja centra za socijalni rad u kriznim situacijama. Članom 18., tačk 8., definisano je da lice ili porodica postaju korisnikom sistema socijalne zaštite, pored ostalog, i kada dođe u stanje socijalne potrebe zbog posljedica elementarne nepogode.<sup>8</sup> Iz ovoga proizilazi da su centri za socijalni rad nezaobilazni subjekti zaštite i podrške građanima u kriznim situacijama.

Nasilje u porodici čini i jeste jedan od najurgentnijih socijalnih problema kojima se bave centri za socijalni rad. Članom 17. Zakona o socijalnoj zaštiti Republike Srpske, definisano je da su žrtve porodičnog nasilja jedna od prioritarnih grupa u pružanju usluga socijalne zaštite. Prema istom članu, žrtve nasilja u porodici je svako lice (maloljetno ili punoljetno) kome se u porodičnom okruženju nanosi fizička, psihička, ekonomska i seksualna patnja ili emocionalna bol, kao i prijetnja takvim djelima, a koje se zbog tih okolnosti nađe u stanju socijalne potrebe. Posljedice nasilja u porodici se smatraju dovoljnim kriterijumom da se lice nađe u stanju socijalne potrebe, pa samim tim, centar za socijalni rad dužan je, u saradnji sa ostalim subjektima, da pruži adekvatnu zaštitu i podršku takvom licu.<sup>9</sup> U vremenu krize prouzrokovane pandemijom virusa COVID-19, došlo je do eskalacije nasilja u porodici, a samim tim i potrebe za većim angažmanom stručnih radnika u centrima za socijalni rad.<sup>10</sup> Zabrana kretanja, smanjena mogućnost komunikacije, prisiljenost žrtve da boravi u istom prostoru sa nasilnikom i restrikcije u radu javnih službi, doveli su žrtve nasilja u bezizlaznu situaciju.<sup>11</sup>

Centri za socijalni rad kao jedan od subjekata zaštite i podrške žrtvama nasilja u porodici, morali su odgovoriti na novonastalu situaciju, a ključni preduslov efikasnosti mjera socijalne zaštite nalaze se u ostvarivanju saradnog odnosa na relaciji stručni radnik – korisnik. Upravo ostvarivanje tog odnosa postalo je nepremostiv problem socijalne zaštite tokom krizne situacije izazvane pandemijom virusa COVID-19. Zbog činjenice da su epidemiološke mjere zabranjivale bilo kakve kontakte među ljudima, ostvarivanje saradnog odnosa sa korisnikom gotovo da nije bilo moguće. Zbog toga, kao i drugi

---

<sup>8</sup> „Sl. glasnik RS”, br. 37/2012, 90/2016, 94/2019, 42/2020 – dr. uredba i 36/2022.

<sup>9</sup> Dragana Šćepović i Ljubo Lepir, *Nasilje u porodici*, Fakultet političkih nauka, Banja Luka, 2023, str. 240.

<sup>10</sup> Nikolina Grbić Pavlović, *Nasilje u porodici u doba pandemije*. Fridrich Ebert Stiftung, Sarajevo, 2020, str. 13. Dostupno preko na: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/sarajevo/16867.pdf>.

<sup>11</sup> Ljubo Lepir, *Procjena uticaja pandemije na odgovor institucija na rodno zasnovano nasilje u Republici Srpskoj*. Gender centar Vlade RS, Beograd, 2021. Dostupno preko: [https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/centri\\_gendercentarrs/Dokuments/](https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/centri_gendercentarrs/Dokuments/) (Pristupljeno 12. decembra 2023).

javni servisi podrške tokom pandemije, sistem socijalne zaštite našao se pred velikim izazovom, da svoje djelovanje uskladi sa higijensko-epidemiološkim mjerama i da istovremeno bude dostupan korisnicima. Obzirom da je nastupila kriza, samo upravljanje u centrima za socijalni rad imalo je karakteristike kriznog upravljanja, koje Kešetović i Tot definišu kao „skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili efikasnu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje”, te naglašavaju da efikasno upravljanje javnim sistemima u kriznim situacijama ključno je za obezbjeđivanje socijalne sigurnosti ljudi.<sup>12</sup>

Centri za socijalni rad nalaze se na prvim linijama kada su u pitanju reagovanja na stanje iznenadnih socijalnih potreba izazvanih nasiljem u porodici.<sup>13</sup> Shodno tome, krizno upravljanje za sistem socijalne zaštite, odnosno centre za socijalni rad, predstavlja važan segment u obezbjeđivanju adekvatne podrške građanima koji se zbog posljedica nasilja u porodici nađu u stanju socijalne potrebe.

Misija OESCE-a u svojoj analizi stanja u BiH na početku pandemije iznijela je zabrinutost da sistem socijalne zaštite nije bio spreman za krizu kakva je bila pandemija COVID 19. Iako su centri za socijalni rad u BiH, nakon velike krize koja ih je zadesila tokom katastrofalnih poplave 2014 godine,<sup>14</sup> imali izrađene planove za postupanje u vanrednim situacijama koji su trebali služiti upravljanju ovom ustanovom u slučaju krize, takvi planovi ipak nisu bili od posebno velike pomoći kada je pandemija nastupila. Specifične okolnosti koje je pandemija donijela dovele su do drugačijeg djelovanja ustanova socijalne zaštite, radno vrijeme je bilo skraćeno, radilo se putem telefona, neki ključni modeli rada su izostajali.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Želimir Kešetović i Ivan Toth, *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, 2012, str. 55.

<sup>13</sup> Dragana Šćepović (ur), *Priručnik – Multisektorski odgovor na nasilje nad ženama i nasilje u porodici*, Gender centar Vlade Republike Srpske, Banja Luka, 2018, str. 34.

<sup>14</sup> *Priručnik za djelovanje centara za socijalni rad u vanrednim situacijama izazvanim prirodnim nesrećama*. Ministarstvo zdravlja i socijalne zaštite RS, Banja Luka, 2015. Dostupno preko: <https://vladars.rs/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/MZSZ/Documents/> (Pristupljeno 12. decembra 2023).

<sup>15</sup> OSCE, *Odgovor na krizu uzrokovanu pandemijom COVID 19: analiza iz perspektive ljudskih prava i rodne ravnopravnosti*, Dostupno preko: <https://www.osce.org/hbs/mission-to-bosnia-and-herzegovina/470658> (Pristupljeno 24. decembra 2023).

Imajući u vidu da je Centar za socijalni rad javna ustanova, koji važi za osnovnu ili matičnu ustanovu socijalne zaštite, koji jedini provodi djelatnost socijalne zaštite i socijalnog rada na nivou jedinice lokalne samopurave, jasan je bio razlog neophodnosti efikasnog funkcionisanja ove ustanove u vremenu pandemije. Direktori centara za socijalni rad kao top menadžeri u svojim organizacijama suočili su se sa brojnim problemima same organizacije djelovanja ustanove tokom pandemije, jer je priroda djelatnosti takva da podrazumijeva mehanizme koji su strogo bili zabranjeni epidemiološkim mjerama – ostvarivanje ličnih kontakata sa drugim ljudima. Sem toga, funkcionisanje centra za socijalni rad u vremenu pandemije i ostvarivanje njegove uloge u procesuiranju slučajeva nasilja u porodici, imalo je svoju višedimenzionalnost koja je podrazumijevala uključivanje drugih subjekata zaštite i podrške koji su takođe radili u otežanim uslovima. U takvim okolnostima, bilo je potrebno obezbjediti dostupnost usluga, posebno za hitne i delikatne slučajeve gdje je angažman socijalnog radnika bio ključan sa aspekta ostvarivanja sigurnosti žrtve nasilja u porodici. Ovakve prilike uticale su na djelovanje ustanove ali i na upravljanje istom, stoga je predmet analize kojom se bavi ovaj rad menadžment u centrima za socijalni rad tokom pandemije, sa fokusom na procesuiranje slučajeva nasilja u porodici. Istraživanjem se nastojalo odgovoriti na ključna pitanja kriznog menadžmenta u centrima za socijalni rad tokom pandemije: Koje su karakteristike kriznog menadžmenta u centrima za socijalni rad tokom pandemije?, te Kako su se provodile ključne funkcije upravljanja tokom pandemije u centrima za socijalni rad?

## METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Istraživanjem je obuhvaćeno deset centara za socijalni rad iz Republike Srpske, iz deset lokalnih zajednica, i to: Banja Luke, Dervente, Prijedora, Mrkonjić Grada, Doboja, Modriče, Dervente, Bijeljine, Čelinca i Prnjavora. Terenski dio istraživanja i prikupljanje podataka, provedeni su u periodu februar – maj 2023. godine. U istraživanju je učestvovalo 50 ispitanika, 40 stručnih radnika angažovani na poslovima socijalne zaštite u centrima za socijalni rad i 10 menadžera (direktora) tih ustanova.

Osnovno istraživačko pitanje odnosilo se na ispunjavanje osnovnih funkcija upravljanja u centrima za socijalni rad tokom pandemije, a na primjeru djelovanja u slučajevima nasilja u porodici, a glasilo je: *Da li su centri za socijalni rad kao stručne ustanove socijalne zaštite ispunjavali osnovne funkcije upravljanja tokom krizne situacije prouzrokovane pandemijom virusa COVID-19, a vezano za procesuiranje slučajeva nasilja u porodici?*

Istraživanje je podrazumijevalo korištenje dva istraživačka instrumenta: anketu i intervju. Anketa je rađena sa stručnim radnicima, a intervjui su provedeni sa menadžerima/direktorima. Anketa je bila fokusirana na ispitivanje stavova stručnih radnika o primjeni četiri ključne funkcije upravljanja u kriznoj situaciji. Ispitivani su stavovi o planiranju, organizovanju, vođenju i kontroli u centrima za socijalni rad tokom pandemije, odnosno, od marta 2020. do decembra 2021. godine. Za svaku funkciju posmatrani su ključni elementi koji je čine dijelom ukupnog procesa upravljanja. Za planiranje to su sljedeći elementi: postojanje i primjenjivost planova za vanredno postupanje, pripremljenost za krizu, strah i neizvjesnost. Za funkciju organizovanja posmatrani elementi su: reorganizacija, podjela posla, interna i eksterna komunikacija. Za funkciju vođenja to su: postojanje stručne pomoći podrške, postojanje treninga edukacija za rad u vanrednim okolnostima, motivisanje i podrška. Za funkciju kontrole to su: provođenje redovnih kontrolnih mehanizama, postojanje vanrednih kontrolnih mehanizama, predviđanje poteškoća u radu.

Intervju koji je proveden sa menadžerima (direktorima) centara za socijalni rad bio je polustrukturisani intervju. U ovakvom intervjuu istraživač ima unaprijed pripremljen podsjetnik za intervju, koji sadrži teme i okvirna pitanja o kojima se želi razgovarati sa ispitanicima, ali slijedi logiku logiku razgovora i slobodu ispitanika u odgovaranju, pazeći pritom da su sve teme razgovora obuhvaćen<sup>16</sup>. Stoga teme intervju bile su: načini planiranja tokom pandemije, pridržavanje postojećih kriznih planova, pripremljenost na krizu, postojanje straha među zaposlenima, način organizovanja posla i djelovanja tokom pandemije, kvalitet i vid unutrašnje i spoljne komunikacije i problemi vezani za to, načini motivisanja i pužanja podrške podređenima, te provođenje kontrole u novonastalim uslovima.

Obrada podataka dobivenih anketom vršena je klasičnim metodama deskriptivne statistike, a analiza odgovora dobijenih intervjuom obavljena je kvalitativnom metodologijom što je podrazumijevalo izdvajanje značajnih elemenata na osnovu kojih se mogla raditi generalizacija pojave.

## OSNOVNI NALAZI ISTRAŽIVANJA

### *Planiranje*

Planiranje u ustanovama socijalne zaštite predstavlja operativni vid aktivnosti kojim se uspostavljaju mehanizmi ispunjavanja zadatih ciljeva ustanove.

---

<sup>16</sup> A. Tkalac Verčić, D. Sinčić Čorić, N. Pološki Vokić, *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, M.E.P., d.o.o. Zagreb, Zagreb 2010.

Ono se odnosi na predviđanje izvršenja tačno određenih zadataka koji proizilaze iz same djelatnosti ustanove, pri čemu se određuje ono što treba uraditi, ko će to uraditi, uz koje resurse i za koliko vremena. Svako planiranje podrazumijeva da se aktivnosti dešavaju u određenom kontekstu. U kontekstu vanrednih (kriznih) situacija, planiranje mora uzeti u obzir posebne okolnosti u kojima ustanova treba da ostvaruje svoju funkciju, a to su hitnost i nesigurnost u postupanju, te neizvjesnost u očekivanju.<sup>17</sup>

Planiranje u centrima za socijalni rad tokom pandemije imalo je odlike ad hoc aktivnosti što je podrazumijevalo postupanje koje je proizlazilo i konkretne situacije. S obzirom na to da planova za postupanje u vanrednim situacijama nije bilo, ovakav odnos menadžera prema funkciji planiranja bio je očekivani. U većini slučajeva postojeći planovi za postupanje u vanrednim slučajevima nisu bili primjenjivi. Iskazi direktora centara za socijalni rad potvrdili su ove početne konstatacije. Najčešći stav koji se mogao čuti od menadžera bio je: *'Planovi koje smo imali nisu bili u potpunosti upotrebljivi'*. Umjesto primjene konzistentnog plana djelovanja, pribjegavalo se adaptaciji na novonastale okolnosti i na konstantne promjene koje su dolazile sa promjenama epidemiološke stanja. Čak i tamo gdje su postojali kakvi takvi planovi za djelovanje u vanrednim situacijama, nespremnost za plansko postupanje bilo je dominantna karakteristika u centrima za socijalni rad. Tome nalazu u prilog idu često izgovoreni stavovi od strane direktora centara za socijalni rad: *'Pandemija nas je sve zatekla'*, *'Nismo mogli biti spremni za ovakvu vanrednu situaciju'*.

Rezultati ankete koja je provedena među neposrdnim izvršiocima, pružaocima usluga socijalne zaštite (stručnim radnicima), takođe potvrđuju ove generalne stavove o nepripremljenosti za djelovanje u kriznim situacijama. Analizom parametara deskriptivne statistike izdvojena su tri dominantna stava koja daju sliku šta se dešavalo sa funkcijom planiranja tokom pandemije u centrima za socijalni rad.

---

<sup>17</sup> Priručnik za djelovanje centara za socijalni rad u vanrednim situacijama izazvanim prirodnim nesrećama. Ministarstvo zdravlja i socijalne zaštite RS, Banja Luka, 2015. Dostupno preko: <https://vladars.rs/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/MZSZ/Documents/> (Pristupljeno 12. decembra 2023).

*Tabela 1.* Odgovori stručnih radnika iz centara za socijalni rad na set tvrdnji o planiranju, u %

	1	2	3	4	5	M	Mod	Med	SD	Skew	Kurt
Tokom pandemije je postojala nesigurnost među mojim kolegama šta uraditi u datom trenutku.	10,0	25,0	20,0	27,5	17,5	3.18	4	3.0	1.279	-0.112	-1.105
Tokom pandemije više smo se prilagođavali datoj situaciji nego što smo pratili postojeće planove postupanja.	2,5	22,5	10,0	60,0	5,0	3.43	4	4.0	0.984	-0.799	-0.480
Efekti našeg djelovanja tokom pandemije bili bi bolji da smo imali razrađen mehanizam postupanja u ovakvim situacijama.	7,5	5,0	22,5	52,5	12,5	3.58	4	4.00	1.035	-1.087	1.094

Legenda: 1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – ne znam/nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem

Kao što se može vidjeti iz tabele br. 1., skoro jedna polovine (45%) stručnih radnika centara za socijalni rad ima stava da je postojala nesigurnost među kolegama šta uraditi u datom trenutku, odnosno 27,5% ih se slaže, a 17,5% u potpunosti se slaže sa stavom *Tokom pandemije je postojala nesigurnost među mojim kolegama šta uraditi u datom trenutku*. Daleko veći postotak ispitanika (65%) se slaže sa stavom da se tokom pandemije vršilo prilagođavanje datoj situaciji nego što se postupalo prema nekom planu, što govori i vrijednosti asimetrije (skewness). Naime, negativna vrijednost ovog parametra ukazuje na tendenciju pozitivnog određenja prema ovom stavu. Još veća naklonjenost iskazivanju pozitivnog stava uočena je kod stava *Efekti našeg djelovanja tokom pandemije bili bi bolji da smo imali razrađen mehanizam postupanja u ovakvim situacijama*, gdje je uočena još veća tendencija slaganja sa ovim stavom.

Ovakvi pokazatelji deskriptivne statistike potvrđuju tezu da planiranja kao systemske aktivnosti tokom pandemije nije bilo u centrima za socijalni rad, da su centri radili po principu snalaženja u zavisnosti od opšte situacije, te da je to skupa izazivalo nesigurnost postupanja stručnih radnika u centrima za socijalni rad. Može se reći da su strah i neizvjesnost pratili zaposlene u centrima za socijalni rad čitavo vrijeme pandemije, a da je plansko djelovanje bilo potisnuto. Takav slijed stvari zasigurno je uticao na marginalizaciju interesa i potreba korisnika, u ovom slučaju interesa i korisnika žrtva nasilja u

porodici, kojih je bilo sve više jer su uslovi koje su nametnule epidemiološke mjere pogodovala eskalaciji nasilja u porodici.<sup>18</sup>

### *Organizovanje*

Organizovanje, kao druga funkcija upravljanja, predstavlja proces preraspodjele poslova i aktivnosti unutar ustanove. Njome se realizuju operativni ciljevi planiranja. Za uspješno ostvarivanje funkcije organizovanja neophodni su resursi, a to podrazumijeva, materijalno-tehničke, finansijske i ljudske resurse. Ustanove socijalne zaštite imaju posebnu organizaciju poslova koja zavisi i od potreba korisnika, što znači da se organizacioni model treba prilagoditi specifičnom načinu pružanju socijalnih usluga.<sup>19</sup> Organizacija pružanja usluga u centrima za socijalni rad tokom krizne situacije podrazumijeva korištenje dostupnih resursa sa posebnim prilagođavanjem na novonastale okolnosti.<sup>20</sup> Pandemija koja je izazvana virusom COVID-19, zbog specifičnosti ugrožavanja zdravlja i života ljudi, donijela je veoma restriktivne mjere koji su po prirodi stvari ograničile postojeću organizacionu strukturu rada centara za socijalni rad.

Reorganizacija posla bila je ključna odlika uspostave radnog procesa u centrima za socijalni rad tokom pandemije. Pod pritiskom uputa (naredbi) o poštovanju higijensko-epidemioloških mjera, te stanja ljudskih resursa koji su bili desetkovani zbog oboljevanja, u centrima se pribjegli novoj raspodjeli poslova i uspostavi nove organizacije koja često nije pratila logiku potreba već je bila zasnovana na pristupu „snađi se kako znaš”. Rad od kuće, rad u smjenama, rad putem telefona su neki od modela koji su se počeli primjenjivati u tom periodu. Neki centri su čak u potpunosti prekinuli rad ustanove bez posebnog obrazloženja i upustva građanima kome da se jave. Direktori još ističu i da su samo organizaciju rada mijenjali i adaptirali skladno promjenama u epidemiološkoj situaciji u zemlji: *'Pratili smo upute koje smo dobijali od Ministarstva i prema tome organizovali svoj rad'*.

Standardni metodi rada, koji su inače primjenjivani u slučajevima nasilja u porodici, kao što su izlazak na teren ili primjena multisektorskog timskog odlučivanja, u centrima neko vrijeme nisu uopšte praktikovani. Međutim, stavovi direktora o efikasnosti nove organizacije bili su pozitivni, ali to ne treba uzimati kao previše značajno s obzirom na izraženi konformizam i potrebu

---

<sup>18</sup> Ljubo, Lepir, *Sistemski odgovor na nasilje u porodici tokom pandemije*, u zborniku radova sa konferencije ALOPS22, Beograd, 2022, str. 335–349.

<sup>19</sup> *Priručnik za djelovanje centara za socijalni rad u vanrednim situacijama izazvanim prirodnim nesrećama*, Ministarstvo zdravlja i socijalne zaštite Republike Srpske, Banja Luka, 2015, str. 32.

<sup>20</sup> Isto.

da se stanje prikaže u idealnom svjetlu.<sup>21</sup> Komunikaciju unutar centra direktori ocjenjuju kao intezivnu i dobru, jer su se koristili svi dostupni vidovi komunikacije, uključujući i internet platforme. Za komunikaciju sa drugim subjektima zaštite, direktori su imali podjeljenja mišljenja, no ipak većina je intersektorsku komunikaciju ocjenila kao dobru sa manjim oscilacijama, dok je manji broj onih direktora koji su prepoznali da je komunikacija, odnosno sam kvalitet komunikacije bio u padu.

Stavovi stručnih radnika o organizaciji rada u centrima za socijalni rad tokom pandemije, daju nešto drugačiju sliku o organizaciji posla tokom pandemije.

*Tabela 2.* Odgovori stručnih radnika iz centara za socijalni rad na set tvrdnji o organizovanju, u %

	1	2	3	4	5	M	Mo	Med	SD	Skew	Kurt
Timski rad i odlazak na teren su ključni modeli organizovanja rada na slučajevima nasilja u porodici čiji izostanak/smanjenje tokom pandemije je imalo negativan uticaj na zaštitu žrtve.	10,0	35,0	12,5	35,0	7,5	2.95	2	3.00	1.197	0.006	-1.218
Izostanak neposredne komunikacije sa žrtavama nasilja tokom procesuiranja slučajeva umanjilo je kvalitet i rezultate mjera zaštite i podrške.	10,0	25,0	22,5	40,0	2,5	3.0	4	3.00	1.086	-0.379	-0.967
Problemi otežane komunikacije sa drugim subjektima zaštite i podrške uticala je na manju efikasnost u procesuiranju slučajeva nasilja u porodici.	7,5	27,5	25,0	30,0	10,0	3.08	4	3.00	1.141	-0.044	-0.881

Legenda: 1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – ne znam/nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem

<sup>21</sup> Tokom neformalnog dijela razgovora neki direktori su jasno dali do znanja da „organizacija posla jednostavno nije funkcionisala” tokom pandemije.

Mišljenja o značaju provođenja ili neprovođenju timskog rada na procesuiranju slučajeva nasilja podijeljena su među neposrednim izvršiocima, stručnim radnicima u centrima za socijalni rad. Skoro identičan postotak stručnih radnika izrazilo je slaganje (35,0% se slaže, a 7,5% u potpunosti slaže) odnosno neslaganje (35,00% se ne slaže, a 10,0% u potpunosti ne slaže) sa tvrdnjom: *'Timski rad i odlazak na teren ključni su modeli organizovanja rada na slučajevima nasilja u porodici čiji izostanak/smanjenje tokom pandemije je imalo negativan uticaj na zaštitu žrtve'*. O podijeljenosti stavova stručnih radnika vezano za izostanak timskog rada govori i vrijednost iskrivljenosti (Skewness = 0.006) koja govori o gotovo simetričnoj distribuciji podataka.

Za drugu tvrdnju *'Izostanak neposredne komunikacije sa žrtvama nasilja tokom procesuiranja slučajeva nasilja umanjilo je kvalitet i rezultate mjera zaštite i podrške'*, najveći dio stručnih radnika se izjasnio da se slaže, čak 40,0%, a 2,5% da se u potpunosti slaže. Za ovu tvrdnju tačno jedna četvrtina ispitanika 25,0% je izrazila neslaganje, a 10,0% potpuno neslaganje. Nešto više od jedne petine stručnih radnika su odgovorili opcijom ne znam/ nemam stav. Takođe, stručni radnici su stava da su postojali problemi u komunikaciji sa drugim subjektima zaštite, pa tako za tvrdnju *'Problemi otežane komunikacije sa drugim subjektima zaštite i podrške uticala je na manju efikasnost u procesuiranju slučajeva nasilja u porodici'*, više od trećine stručnih radnika centara za socijalni rad su izrazili slaganje, 30,0% se slaže, a 10,0% u potpunosti slaže. Nešto više od jedne četvrtine ispitanika su odgovorili opcijom ne slažem se 27,5%, a u potpunosti se ne slažem 7,5%. Jedna četvrtina ispitanika/stručnih radnika nije imala stav. Vrijednosti iskrivljenosti distribucije podataka (Skewness = -0.379 i -0.044) za ova dva stava govore o blagoj asimetričnosti prema pozitivnim vrijednostima odgovora ispitanika. Vrijednosti spljoštenosti (Kurtosis = -1.218, -0.967 i -0.881) govore da je distribucija spljoštenija što znači da se odgovori nisu koncentrisali oko srednje vrijednosti već su imali tendenciju „razvučenosti“, odnosno, odgovori su bili više difuznog karaktera.

## Vođenje

Vođenje je ona funkcija upravljanja koja direktno povezuje menadžere, njihov uticaj na radnike, odnosno, to je funkcija kojom menadžeri usmjeravaju svoje zaposlene da djeluju u željenom pravcu. Vođenje podrazumijeva aktivnosti motivacije neposrednih izvršilaca. Dakle, iako se tiče rukovodilaca i njihovog postupanja, funkcija vođenja direktno namijenjena neposrednim izvršiocima, ljudima kojima je bila neophodna podrška u procesu rada. U centrima za socijalni rad to su prije svega stručni radnici, pružaoci usluga socijalne zaštite.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Ana Gavrilović i Mira Ćuk, *Menadžment u sistemu socijalne zaštite*, Fakultet političkih nauka, Banja Luka, 2018, str. 80.

*Tabela 3. Odgovori stručnih radnika iz centara za socijalni rad na set tvrdnji o vođenju, u %*

	1	2	3	4	5	M	Mo	Med	SD	Skew	Kurt
Imali smo stručnu/supervizijsku podršku u radu na slučajevima nasilja u porodici tokom pandemije.	30,0	35,0	25,0	10,0	0,0	2.15	2	2.00	0.950	0.383	-0.830
Nedostajala su nam uputstva postupanja u ovakvim situacijama od strane viših instanci.	0,0	35,0	22,5	30,0	12,5	3.20	2	3.00	1.067	0.245	-1.251
Osjećaj straha za vlastito zdravlje je bio manji kada sam bio na poslu.	20,0	30,0	30,0	15,0	5,0	2.55	2	2.50	1.131	0.317	-0.572

Legenda: 1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – ne znam/nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem

Vođenje je tokom pandemije izostajalo u centrima za socijalni rad. Direktori centara, odnosno menadžeri su naglasili da su oni sve upute kao i one koje su dobijali od strane viših instanci prenosili svojim zaposlenima, ali da organizovanog vida treninga, edukacije ili supervizijske podrške nije bilo u prvim talasima pandemije. Direktori su istakli da su bili dostupni svojim zaposlenima za dodatnu pomoć ukoliko bi to pojedinačni slučajevi zahtjevali, te da su preduzimale određene aktivnosti na njihovoj motivaciji, posebno u teškim situacijama. Direktori su takođe iznijeli stav da su osjećaj straha, koji je postojao kod zaposlenih, nastojali ublažiti svakodnevnim kontaktiranjima.

Sa druge strane, zaposleni u centrima za socijalni rad su imali nešto drugačije stavove vezano za ostvarenu podršku od strane rukovodilaca.

Skoro dvije trećine stručnih radnika se izjasnilo da supervizijska podrška nije postojala tokom pandemije, njih 30,0% je označilo opciju u postupnosti se ne slažem, a 35,0% ne slažem se za tvrdnju *'Imali smo stručnu/supervizijsku podršku u radu na slučajevima nasilja u porodici tokom pandemije'*. Za ovu tvrdnju tačno jedna četvrtina ispitanika nije imala stav, a 10,0% je udio onih koji se ne slažu, odnosno, koji su smatrali da je supervizijske podrške ipak bilo, ma šta pod tim podrazumijevali.

Iako su menadžeri naglasili da su pružali uputstva za rad, više od jedne trećine stručnih radnika to negira. Za tvrdnju *'Nedostajala su nam uputstva postupanja u ovakvih situacijama od strane viših instanci'*, čak 30.0% stručnih radnika je odgovorilo da se slaže, a 12.5% da se u potpunosti slaže. Skoro jedna

četvrtina stručnih radnika je izabrala opciju ne znam/nemam stav, dok je oko trećine 35,0% ispitanika izrazilo neslaganje sa navedenom tvrdnjom. Takođe, vrijednost aritmetičke sredine ( $M=3.20$ ), iako je vrijednost standardne devijacije ( $SD=1.067$ ) najveća u odnosu na druga dva stava, idu u prilog konstataciji da su stručni radnici kod ove tvrdnje imali izraženiji stav slaganja.

Treća tvrdnja '*Osjećaj straha za vlastito zdravlje bio je manji kada sam bio na poslu*', je tvrdnja za koju je polovina ispitanika izrazila neslaganje. Njih 20,0% je označilo odgovor u potpunosti se ne slažem, a 30,0% odgovor ne slažem se. Nešto manje od jedne trećine, 30,0% nije imalo stav, a samo jedna petina ispitanika se osjećala sigurno na poslu, odnosno 15,5% stručnih radnika su odgovorili opcijom slažem se, odnosno 5,0% opcijom u potpunosti se slažem za navedenu tvrdnju. Ovi rezultati su potvrdili odsustvo funkcije vođenja, jer da je ona ostvarivana osjećaj nesigurnosti na radnom mjestu kod stručnih radnika bio bi daleko manji.

### *Kontrola*

Kontrola predstavlja postupak povremene provjere načina rada, poštovanja pravila i procedura djelovanja, ostvarivanja rezultata rada i izvještavanje. Kontrola omogućava uvid u realizaciju postavljenih ciljeva i aktivnosti te korekciju djelovanja, a praćenjem se ispunjava osnovna funkcija kontrole.<sup>23</sup> U periodima kriza, kontrola postupanja je od suštinske važnosti jer ona može da ukaže na urgentne potrebe koje proizilaze iz specifičnosti situacije u kojima se zaposleni i čitava ustanova nalazi.

Tokom pandemije kontrola se provodila samo u vidu podnošenja obaveznih izvještaja, kako internih tako i eksternih. Drugih oblika praćenja i kontrole rada centara za socijalni rad nije bilo. Direktori takođe navode da je znatan period bilo nemoguće održavati redovne sastanke koji su posebno značajan kontrolni mehanizam. Kontrolni mehanizmi koji su predviđeni za krizne situacije, odnosno vanredni kontrolni mehanizmi tokom pandemije nisu postojali niti su se razvili u sistemu socijalne zaštite. Direktori takođe ističu da je zbog izostanka vanrednih vidova kontrole tokom perioda pandemije bilo jako teško predvidjeti neke buduće probleme i poteškoće u radu ustanove.

---

<sup>23</sup> Svetlana Ristić, *Upravljanje sistemom zaštite i podrške žrtvama nasilja u porodici tokom pandemije COVID-19 u Republici Srpskoj*, master rad na studiju socijalni rad Fakulteta političkih nauka u Banjoj Luci, 2024.

*Tabela 4.* Odgovori stručnih radnika iz centara za socijalni rad na set tvrdnji o vođenju, u %

Odgovori	1	2	3	4	5	M	Mo	Med	SD	Skew	Kurt
Provođenje kontrole je bilo objektivno otežano zbog vanredne situacije.	0,0	10,0	15,0	65,0	10,0	3.75	4	4.00	0.776	-0.909	0.814
Kako bi se lakše nosili sa problemima rada na slučajevima nasilja u porodici neophodno je postojanje vanrednih kontrolnih mehanizama.	0,0	2,5	15,0	65,0	17,5	3.98	4	4.00	0.660	-0.538	1.232
Redovni dnevni sastanci („brifinzi“) na kojima su se analizirali problemi u radu poboljšali su našu efikasnost u procesuiranju slučajeva nasilja u porodici.	2,5	5,0	22,5	62,5	7,5	3.68	4	4.00	0.797	-1.251	2.561

Legenda: 1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – ne znam/nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem

Kako direktori, tako i stručni radnici prepoznaju da je neprovođenje kontrole bilo veoma značajno u postizanju boljih rezultata rada centara za socijalni rad tokom pandemije. Sa tvrdnjom *'Provođenje kontrole bilo je objektivno otežano zbog vanredne situacije'* složilo se oko tri četvrtine ispitanika, 10,0% ih je odgovorilo da se u potpunosti slaže, 65,0% da se slaže sa pomenutom tvrdnjom, 15,0% je udio ispitanika koji nisu imali stav, a 10,0% stručnih radnika se nije složilo sa ovom tvrdnjom.

Za drugu tvrdnju *'Kako bi se lakše nosili sa problemima rada na slučajevima nasilja u porodici neophodno je postojanje vanrednih kontrolnih mehanizama'* najveći dio ispitanika je izrazio slaganje. Čak 65,0% stručnih radnika se slaže, a 17,5 u potpunosti slaže sa ovom tvrdnjom. Samo 2,5% čine ispitanici koji se nisu složili, a 15,0% nije imalo stav. Ovakvi rezultati govore o visokom nivou svjesnosti stručnih radnika za značaj kontrolnih mehanizama u unapređenju rada centara za socijalni rad posebno u kriznim situacijama.

Izostanak redovnih sastanaka direktora sa stručnim radnicima takođe je predstavljalo nedostatak u procesu upravljanja i ostvarivanju funkcije kontrole. Na tvrdnju *'Redovni sastanci («brifinzi») na kojima su se analizirali problemi u radu poboljšali su našu efikasnost u procesuiranju slučajeva nasilja u porodici'*, čak 62,5% ispitanika izrazili su svoje slaganja, a 7,5% u potpunosti složilo sa ovom tvrdnjom. Nešto više od jedne četvrtine 22,5% nije imalo stav, a svega

5,0% nije se složilo, odnosno 2,5% ih je zaokružilo opciju u potpunosti se ne slažem.

Tvrđnje koje ukazuju na potrebu provođenje kontrolnih mehanizama dobile su svoju potvrdu i u parametrima srednjih vrijednosti. Naime, vrijednosti aritmetičke sredine ( $M > 3.5$ ), moda ( $M_o = 4$ ) i medijna ( $Med = 4.00$ ), kao i vrijednost skewness-a ( $Skew < 0$ ) pokazuju izrazitu tendenciju slaganja ispitanika sa iznesenim tvrdnjama koje govore upravo o značaj kontrolnih mehanizama tokom kriznih situacija u centrima za socijalni rad.

## ZAKLJUČAK

Pandemija virusa COVID-19 donijela je čitav niz promjena kako u individualnim životima ljudi tako isto i na opšte društvenom planu. Promjena prouzrokovanih pandemijom nisu bili pošteđeni ni javni sistemi, čak i oni od čijeg funkcionisanja su zavisili životi ljudi. Zdravstveni sistem bio je jedan od najpogođenijih upravo iz razloga što je njegova funkcionalnost zavisila od poštivanja veoma restriktivnih mjera. Sistem socijalne zaštite takođe morao je zadržati funkcionalnost jer je mnogo ljudi zbog krizne situacije bilo upućeno na podršku ustanova socijalne zaštite. Žrtve nasilja u porodici bile su posebno ugrožene u tom periodu, i to iz dva razloga, jedan je vezan za samu činjenicu da su mjere ograničavanja kretanja pogodovale eskalaciji nasilja, a drugi, dostupnost usluga od strane subjekata sistema zaštite i podrške bila je znatno smanjena. Centar za socijalni rad, kao jedan od subjekata zaštite i podrške žrtvama nasilja u porodici, bio je pogođen posljedicama pandemije koje su se najviše odrazile na njegovu funkcionalnost i efikasnost. Istraživanje koje je provedeno u centrima za socijalni rad ticalo se procesa upravljanja i njegovih funkcija: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Analiza dobivenih podataka iz provedenog istraživanja potvrdilo je hipotetičke stavove o nefunkcionalnosti centara za socijalni rad tokom pandemije.

Planiranje se nije provodilo na način kako se to radi u normalnim, ustaljenim okolnostima, već se planiralo samo u pojedinim hitnim slučajevima, odnosno primjenivalo se takozvano ad hoc planiranje. Planski dokumenti koji su postojali nisu bili u potpunosti upotrebljivi pa se pribjegavalo adaptaciji datim okolnostima umjesto praćena planova za djelovanje u vanrednim okolnostima.

Reorganizacija posla je bila osnovna karakteristika funkcije organizovanja tokom pandemije. Nova organizacija pratila je drugačija podjela poslova ali i uvođenje novih modela rada, kao što su rad u smjenama, rad od kuće, rad telefonskim putem, dok su ključni modeli rada sa korisnicima kao što je rad na terenu i timski rad izostali. Takođe komunikacija, iako je imala i nove oblike, bila je slabija, posebno komunikacija sa drugim subjektima zaštita, a što je neophodno za adekvatno i efikasno procesuiranje slučajeva i zaštitu žrtve od nasilja u porodici.

Vođenje se ogledalo samo u davanju uputa za rad, dok organizovanog vida podrške od strane rukovodstva, supervizijske ili stručne, nije bilo. Motivisanje i podrška od strane nadređenih postojala je samo u vidu savjetovanja za neke karakteristične, teške slučajeve u praksi.

Za kontrolu se može reći da je bila minimalna ili da je gotovo i nije bilo. Ogledala se samo u hitnim kontrolnim mehanizmima, dok su neki redovni kontrolni mehanizmi putem kojih se i prepoznaju i rješavaju poteškoće u radu izostali. Takođe nisu postojali ni razrađeni vanredni kontrolni mehanizmi putem kojih bi se prepoznale buduće poteškoće u radu i djelovanju u kriznoj situaciji.

Na kraju, može se konstatovati da su nalazi istraživanja pokazali da je upravljanje u centrima za socijalni rad tokom pandemije bilo je opterećeno i uslovljeno epidemiološkim stanjem odnosno higijensko- epidemiološkim mjerama koje su bile na snazi. Upravljanje u centrima za socijalni rad tokom pandemije imalo je odlike kriznog menadžmenta ali sa izraženim niskim stepenom pripremljenosti za vanredna postupanja, što se odrazilo na nisku efikasnost sistema zaštite i podrške žrtvama nasilja u porodici.

## BIBLIGRAFIJA

1. Ajduković Dejan, Rajhvan Bulat Linda i Ajduković Marina, *Psihosocijalna podrška u kriznim situacijama velikih razmjera*, Hrvatski crveni križ, Zagreb. Dostupno preko: <https://www.hck.hr/UserDocsImages/publikacije/Priru%C4%8Dnici/Prirucnik%20-%20Psihosocijalna%20podrska%20u%20kriznim%20situacijama.pdf> (Pristupljeno 20. decembra 2023).
2. Ana Tkalac Verčić, Dubravka Sinčić Ćorić, Nina Pološki Vokić, *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, M.E.P., d.o.o. Zagreb, Zagreb, 2010.
3. Gavrilović Ana i Ćuk Mira, *Menadžment u sistemu socijalne zaštite*, Fakultet političkih nauka, Banja Luka, 2018.
4. Kešetović Želimir i Toth Ivan, *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, 2012.
5. Krgović Tomislav i Milovanović Milorad, *Centri za socijalni rad. Nastanak – praksa – perspektiva*. Beograd: Udruženje stručnih radnika socijalne zaštite Republike Srbije, Beograd, 2003.
6. Lepir Ljubo, *Sistemski odgovor na nasilje u porodici tokom pandemije*, u zborniku radova sa konferencije ALOPS22, Beograd, 2022., str. 335–349.
7. Lepir Ljubo. *Procjena uticaja pandemije na odgovor institucija na rodno zasnovano nasilje u Republici Srpskoj*. Gender centar Vlade RS, Beograd, 2021. Dostupno preko: [https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/centri\\_/gendercentars/Dokuments/](https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/centri_/gendercentars/Dokuments/) (Pristupljeno 12. decembra 2023).

8. OSCE (2020). *Odgovor na krizu uzrokovanu pandemijom COVID-19: analiza iz perspektive ljudskih prava i rodne ravnopravnosti*. Dostupno preko: <https://www.osce.org/hbs/mission-to-bosnia-and-herzegovina/470658> (Pristupljeno 12. decembra 2023).
9. Pavlović Grbić Nikolina, *Nasilje u porodici u doba pandemije*, Fridrich Ebert Stiftung, Sarajevo, 2020. Dostupno preko: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/sarajevo/16867.pdf> (Pristupljeno 26. decembra 2023).
10. *Priručnik za djelovanje centara za socijalni rad u vanrednim situacijama izazvanim prirodnim nesrećama*. Ministarstvo zdravlja i socijalne zaštite RS, Banja Luka, 2015. Dostupno preko: <https://vladars.rs/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/MZSZ/Documents/> (Pristupljeno 12. decembra 2023).
11. Ristić Svetlana, *Upravljanje sistemom zaštite i podrške žrtvama nasilja u porodici tokom pandemije COVID-19 u Republici Srpskoj*, master rad na studiju socijalni rad Fakulteta političkih nauka u Banjoj Luci, 2024.
12. Šćepović Dragana (ur.), *Priručnik – Multisektorski odgovor na nasilje nad ženama i nasilje u porodici*, Gender centar Vlade Republike Srpske, Banja Luka, 2018.
13. Šćepović Dragana i Lepir Ljubo, *Nasilje u porodici*, Fakultet političkih nauka, Banja Luka, 2015.
14. UNICEF, *Procjena posljedica COVID-19 na društvo u Bosni i Hercegovini*. Dostupno preko: <https://www.unicef.org/bih/media/5786/file/Procjena%20posljedica%20COVID-19%20na%20dru%C5%A1tvo%20u%20Bosni%20i%20Hercegovini.pdf> (Pristupljeno 15. decembar 2023).
15. *Zakon o socijalnoj zaštiti Republike Srpske*, „Sl. glasnik RS”, br. 37/2012, 90/2016, 94/2019, 42/2020 – dr. uredba i 36/2022.

*Ljubo Lepir*

Faculty of Political Sciences, University of Banja Luka

*Svetlana Ristić*

University of Banja Luka – Faculty of Political Sciences

## CRISIS MANAGEMENT IN SOCIAL PROTECTION — THE CASE OF THE PANDEMIC

### *Abstract*

The pandemic has brought about a series of changes in the field of social protection services. The conventional models of management in the field of social protection services underwent fundamental changes overnight due to the mandate to comply with the epidemiological measures. Even priority areas of social protection went through changes which were refle-

cted in the fulfillment of key principles in working with beneficiaries, accessibility and timeliness in procedures. The subject of the paper is precisely those changes.

The paper is based on the results of research conducted into the functioning of protection and support systems for victims of domestic violence in Republika Srpska, with a focus on changes which occurred in the management of the social welfare center, one of the key entities in that system. Applying a functionalist-structuralist approach to the theoretical determination of the subject of analysis, the research was conducted using empirical research instruments, surveys with professional workers and interviews with directors of social welfare centers.

Just over a half of the professionals believe that the centers were entirely unprepared for the emergency situation caused by the pandemic. More than a third of the respondents are of the opinion that the organization and the mode of operation of the center changed from one day to the next, with an emphasis on implementing restrictions in terms of contact with the beneficiaries, fieldwork, and the business hours of the institution. Directors of social welfare centers have emphasized that multi-sectoral cooperation in prosecuting domestic violence cases was reduced to informal communication mechanisms, and that coordination of actions "from top down" was completely lacking.

The results of the research have shown that changes in the management of social welfare centers during the pandemic were significant and had a negative impact on fulfilling the principles of accessibility and timeliness in dealing with victims of domestic violence.

*Keywords:*

crisis management, social protection, domestic violence, pandemic.