

# Analiza stavova ispitanika o upravljanju poslovnim procesima na primjeru poduzeća u Republici Hrvatskoj

---

**Radoš, Valentina**

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

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:451430>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**VALENTINA RADOŠ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA STAVOVA ISPITANIKA O UPRAVLJANJU  
POSLOVNIM PROCESIMA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Zagreb, srpanj 2023.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ:**

**Menadžment bankarstva, osiguranja i financija**

**ANALIZA STAVOVA ISPITANIKA O UPRAVLJANJU  
POSLOVNIM PROCESIMA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**ANALYSIS OF RESPONDENTS' ATTITUDES ON BUSINESS  
PROCESS MANAGEMENT AT THE EXAMPLE OF  
COMPANIES IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

**KANDIDAT: Valentina Radoš**

**KOLEGIJ: Informacijski sustavi za poslovno upravljanje**

**MENTOR: Mihael Plećaš, dr. sc.**

**Zagreb, srpanj 2023.**

## SADRŽAJ

### SAŽETAK

### SUMMARY

1. UVOD .....	1
1.1. Problem rada i predmet istraživanja .....	1
1.2. Cilj i svrha istraživanja .....	2
1.3. Istraživačka pitanja i hipoteze.....	2
1.4. Izvori podataka i metodologije u radu .....	3
1.5. Struktura i sadržaj rada .....	3
2. POSLOVNI PROCESI.....	5
2.1. Povijesni razvoj poslovnih procesa.....	5
2.2. Pojam poslovnih procesa .....	5
2.4. Klasifikacija poslovnih procesa .....	7
2.5. Lanac vrijednosti.....	8
2.6. Koncept upravljanja poslovnim procesima.....	10
2.7. Povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture .....	10
2.8. Procesni menadžment .....	13
2.9. Analiza i prikazivanje poslovnih procesa .....	15
2.10. Promjena i mjerenje uspješnosti poslovnih procesa .....	17
3. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	20
3.1. Opis analiziranih podataka.....	20
3.2. Statistički prikaz i analiza odgovora na anketna pitanja.....	20
3.3. Verifikacija istraživačkih pitanja .....	40
3.4. Testiranje hipoteza .....	41
4. ZAKLJUČAK .....	55
LITERATURA.....	57
PRILOZI.....	62
ŽIVOTOPIS .....	67

# LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, \_\_\_\_\_ svojim potpisom jamčim da je ovaj specijalistički diplomski rad, odnosno diplomski rad, rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuje popis korištene literature.

Izjavljujem da niti jedan dio specijalističkog diplomskog rada, odnosno diplomskog rada, nije prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

**Student:**

## SAŽETAK

Upravljanje poslovnim procesima definira se na razne načine, a najzastupljenija je definicija da su poslovni procesi određeni zadaci koji se ispunjavaju određenim redoslijedom kako bi doveli do najboljih i najučinkovitijih rezultata. Upravljanje tim procesima primarno je namijenjeno menadžerima. Cilj upravljanja poslovnim procesima je ostvarivanje vizije, misije i ciljeva poslovanja na svim razinama. Predmet je ovoga rada upravljanje poslovnim procesima, odnosno analiza mišljenja ispitanika o važnosti upravljanja poslovnim procesima poduzeća u Republici Hrvatskoj te utvrđivanje znanja i informiranosti ispitanika o upravljanju poslovnim procesima.

Educiranje građana o važnosti upravljanja poslovnim procesima veoma je bitno, a izrazito je važno za menadžere. Ovim diplomskim radom dokazat će se prava vrijednost upravljanja poslovnim procesima, ali, isto tako, i nedovoljno korištenje ovoga alata kao bitne strategije u održavanju konkurentnosti i napredovanju poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj. Također, obradit će se i teme koje su usko povezane s upravljanjem poslovnim procesima, a to su lanac vrijednosti i procesni menadžment. U ovom radu navedeno je šest hipoteza koje su istraživanjem potvrđene.

**Ključne riječi:** upravljanje poslovnim procesima, lanac vrijednosti, menadžment, menadžeri

## **SUMMARY**

Business process management is defined in various ways, and the most common definition is that business processes are specific tasks that are performed in a specific order to lead to the best and most efficient results. Management of these processes is primarily intended for managers. The goal of business process management is to achieve the vision, mission and business goals at all levels. The subject of this paper is business process management, that is, the analysis of respondents' opinions on the importance of business process management in companies in the Republic of Croatia, and the determination of respondents' knowledge and information about business process management.

Educating citizens about the importance of managing business processes is very important, and it is extremely important for managers. Through this graduate thesis, the true value of business process management will be proven, but also the insufficient use of this tool as an essential strategy in maintaining competitiveness and the advancement of business operations in the Republic of Croatia. Topics that are closely related to business process management, such as the value chain and process management, will also be covered. In this paper, six hypotheses were stated, which were confirmed by the research.

**Keywords:** business process management, value chain, management, manager

# 1. UVOD

Upravljanje poslovnim procesima tema je koja će biti obrađena u ovom diplomskom radu. Najviše pozornosti posvetit će se analizi stavova ispitanika o upravljanju poslovnim procesima na primjeru poduzeća u Republici Hrvatskoj. Poslovni procesi mogu se definirati na mnogo načina, a jedna od najčešćih definicija je ta da su poslovni procesi određeni zadaci koji se ispunjavaju određenim redoslijedom kako bi doveli do najboljih i najučinkovitijih rezultata, odnosno, kako bi input dao što kvalitetniji output. Upravljanje poslovnim procesima znači i predviđanje bilo kakve smetnje koja bi mogla utjecati na poslovanje poduzeća pa, samim time, i sprječavanje nastanka tih smetnji i problema.

Upravljanje poslovnim procesima namijenjeno je primarno menadžerima. Međutim, ne samo njima, nego i analitičarima, konzultantima, voditeljima projekata i svima koji imaju interes. Naravno, može se koristiti i u edukativne svrhe. Poslovni procesi sadrže opise događaja koji iniciraju aktivnost, aktivnosti kojima se ulazi transformiraju u izlaze, opise resursa, svih ulaza i izlaza. Dakle, poslovnim se procesima ostvaruju vizija, misija i ciljevi poslovanja na svim razinama. Stoga, upravljanje poslovnim procesima izuzetno je bitno u poduzećima kako bi ostala konkurentna na tržištu.

Ono što je vrlo važno napomenuti je nedovoljna zastupljenost i needuciranost zaposlenika o važnosti upravljanja poslovnim procesima u poduzećima u Republici Hrvatskoj. Na temelju ovoga diplomskoga rada dokazat će se prava vrijednost upravljanja poslovnim procesima te nedovoljno korištenje ovoga alata kao bitne strategije u napredovanju poslovanja i održavanja konkurentnosti poduzeća u Republici Hrvatskoj na tržištu.

Također, obradit će se i teme koje su usko povezane s upravljanjem poslovnim procesima kao što su lanac vrijednosti i procesni menadžment. Upravljanje poslovnim procesima i sami poslovni procesi bit će opisani i kroz povijest, klasifikaciju samih poslovnih procesa, objasniti će se koncept upravljanja poslovnim procesima, kako su poslovni procesi povezani sa strategijom i organizacijskom strukturom, kako se analiziraju i prikazuju te kako se primjenjuje i mjeri uspješnost poslovnih procesa.

## 1.1. Problem rada i predmet istraživanja

Problem rada je uspješnost poslovanja poduzeća. Otvaraju se nova radna mjesta za takozvane menadžere za upravljanje poslovnim procesima čiji je glavni posao i odgovornost uočiti



problem, djelovati pravovremeno donoseći ispravnu odluku kako do problema ne bi došlo, a ako je do problema već došlo, pronaći način da se on što brže i učinkovitije otkloni kako bi poduzeće moglo neometano nastaviti s poslovanjem i zadržati uspješnost poslovanja.

Predmet je ovoga rada upravljanje poslovnim procesima. Korištenje tehnike upravljanja poslovnim procesima bitan je korak u ostvarivanju dobrih rezultata i održavanju zdravlja poduzeća. Važno je napomenuti da je upravljanje poslovnim procesima u Republici Hrvatskoj relativno nov pojam te se menadžeri i zaposlenici postupno upoznaju s prednostima poslovanja poduzeća na ovaj način, a sve to u svrhu poboljšanja i optimiziranja poslovanja poduzeća na području Republike Hrvatske.

## **1.2. Cilj i svrha istraživanja**

Cilj je ovoga rada istražiti stavove ispitanika o važnosti upravljanja poslovnim procesima u poduzećima u Republici Hrvatskoj. Više je pomoćnih ciljeva koji će pomoći otkriti koriste li poduzeća u Republici Hrvatskoj upravljanje poslovnim procesima te će otkriti stavove ispitanika i njihova znanja o upravljanju poslovnim procesima. Objasniti će utječe li upravljanje poslovnim procesima pozitivno na financijske rezultate poduzeća.

Svrha je ovoga rada ukazati na važnost upravljanja poslovnim procesima koje predstavlja tehniku kojom je moguće otkloniti probleme u poslovanju prije no što do njih dođe, a, ako i dođe do njih, posljedice problema u poslovanju mogu se svesti na minimum koji na kraju neće utjecati na stabilnost poduzeća i cjelokupno poslovanje. Provedeno istraživanje dat će argumentirane podatke namijenjene menadžmentu poduzeća kako bi se ukazalo na mijenjanje načina poslovanja poduzeća u smislu upravljanja cjelokupnim poslovanjem.

## **1.3. Istraživačka pitanja i hipoteze**

Sukladno predmetu i cilju diplomskoga rada, istraživačka pitanja u njemu su:

IP1: Koriste li poduzeća u Republici Hrvatskoj upravljanje poslovnim procesima?

IP2: Trebaju li se u poduzećima koristiti tehnike upravljanja poslovnim procesima kako bi se osigurala konkurentnost na tržištu?

IP3: Iz kojeg je razloga upravljanje poslovnim procesima važno za poduzeća?

IP4: Predstavlja li kvalitetno upravljanje poslovnim procesima bitan čimbenik u opstanku i uspješnosti poduzeća?

Iz navedenih istraživačkih pitanja navedene su hipoteze ovoga rada:

H1: Poduzeća se koriste upravljanjem poslovnim procesima radi boljeg poslovanja.

H2: U poduzećima se treba analizirati postojeće procese.

H3: Upravljanje procesima temelji se na razmišljanju o rezultatu, a ne o aktivnostima koje dovode do rezultata.

H4: Ne postoje razlike u stavovima zaposlenika, s obzirom na njihovu radnu poziciju, o važnosti upravljanja poslovnim procesima poduzeća.

H5: Ne postoje razlike u stavovima zaposlenika, s obzirom na njihov radni staž, o važnosti upravljanja poslovnim procesima poduzeća.

H6: Analiziranje procesa počinje uvidom u radne tokove poduzeća.

Istraživačka pitanja te hipoteze koje su proizašle iz tih istraživačkih pitanja bit će odgovorena provedbom ankete među ispitanicima. Zaključak će se izvesti hi-kvadratom koji će prikazati je li određena hipoteza potvrđena ili opovrgnuta.

#### **1.4. Izvori podataka i metodologije u radu**

Teorijska poglavlja koja se odnose na upravljanje poslovnim procesima izrađena su na temelju knjiga, znanstvenih i stručnih članaka te internetskih izvora dok su istraživačka poglavlja izrađena na temelju podataka prikupljenih provedbom internetske ankete. Navedena anketa bila je anonimna te je sadržavala šesnaest pitanja, a ispitanicima je bila prosljeđena elektronički. Ovim istraživanjem utvrđeni su stavovi ispitanika o važnosti upravljanja poslovnim procesima u poduzećima u Republici Hrvatskoj.

U radu je primijenjena metoda komparacije, deskripcije i klasifikacije u teorijskim poglavljima, dok je u istraživačkom dijelu primijenjena metoda statističke analize, anketiranja, dedukcije i indukcije. Statistička obrada podataka izvedena je korištenjem informatičkog programa MS Excel.

#### **1.5. Struktura i sadržaj rada**

Ovaj diplomski rad podijeljen je u četiri cjeline. U prvom dijelu rada prikazan je uvod, problem i predmet rada, cilj i svrha istraživanja, istraživačka pitanja i hipoteze, izvori svih podataka i metodologije u radu te struktura i sadržaj rada.

Drugo poglavlje rada sastoji se od definiranja pojma poslovnih procesa te se objašnjava povijesni razvoj poslovnih procesa, pojam poslovnih procesa te klasifikacija poslovnih procesa. Nadalje, kao usko povezan pojam, objasnit će se lanac vrijednosti, zatim koncept upravljanja poslovnim procesima, povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture, procesni menadžment te, na kraju, analiza i prikazivanje poslovnih procesa i primjena i mjerenje uspješnosti poslovnih procesa. U trećem poglavlju opisat će se analizirani podaci i stavovi ispitanika, testirat će se hipoteze i verificirati istraživačka pitanja. U posljednjem će se poglavlju zaključiti razmatranja o radu i cjelokupnom istraživanju. Na kraju će se navesti popisi literature, slika, grafikona i tablica. U prilogima rada su anketni upitnik i odgovori ispitanika na anketna pitanja te životopis autorice.

## 2. POSLOVNI PROCESI

Poglavlje rada pod nazivom Poslovni procesi prikazat će povijesni razvoj i pojam poslovnih procesa, njegovu klasifikaciju te pobliže objasniti važnost upravljanja poslovnim procesima za poduzeća.

### 2.1. Povijesni razvoj poslovnih procesa

„Poslovni procesi ne samo da postoje od početka organiziranog obavljanja posla, već su njihovo postojanje i važnost prepoznati još prelaskom iz 19. u 20. stoljeće, ako ne i ranije. Naime, koncept poslovnog procesa prvi se put pojavljuje i počinje detaljnije proučavati početkom 1920-ih, i to vezano uz metode i analizu procedura.“<sup>1</sup>

„Razvoju procesne inicijative značajno je pridonio i pristup kontrole kvalitete (eng. quality control), Počevši od W. A. Shewarta i W. E. Deminga, koji su provodili strogu analizu i kontrolu proizvodnih procesa. Iako je njihov naglasak bio, kao i njihovih prethodnika, samo na proizvodnim, a ne i na međufunkcijskim procesima, bilo je moguće promatrati proizvodne aktivnosti od njihova početka do završetka. Pritom, pratila se i mjerila varijabilnost procesa, gdje se ona nastojala smanjiti primjenom statističke kontrole procesa.“<sup>2</sup>

Unatoč postojanju interesa problematika poslovnih procesa ozbiljnije se počela izučavati tek sredinom 1980-ih godina, kao revolt protiv pretjerane departmentalizacije i zbog sve snažnije potrebe za holističkim pogledom na organizaciju.<sup>3</sup>

### 2.2. Pojam poslovnih procesa

„Procesi predstavljaju osnovne gradivne blokove koncepta procesne orijentacije. Riječ proces dolazi od latinskog „processus“, što znači „ići prema naprijed“. Kao sinonim za obavljanje različitih aktivnosti, proces je univerzalno primjenjiv pojam. Moguće ga je koristiti na svim područjima poslovnog kao i privatnog života, pa se tako može govoriti i procesu školovanja, procesu režiranja filma ili kazališne predstave, procesu pripreme ručka, ali i procesu proizvodnje automobila.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.303.

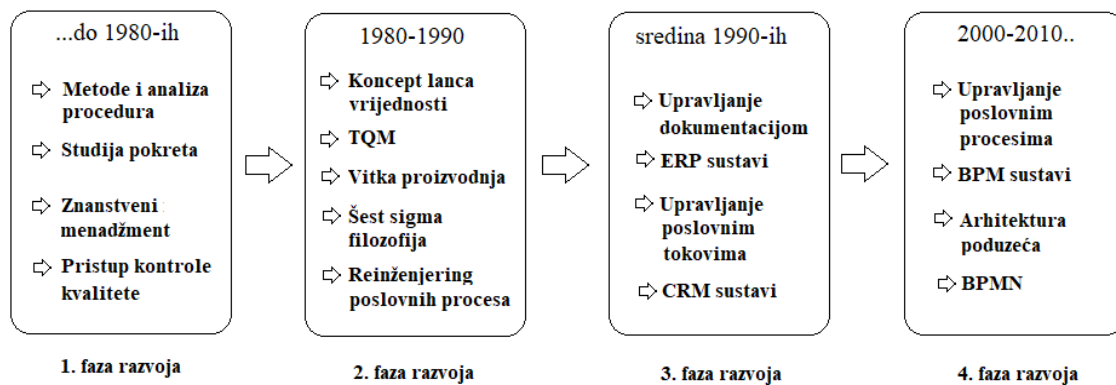
<sup>2</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.303.-304.

<sup>3</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.304.

<sup>4</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.304.

Poslovni procesi sastoje se od četiri faze razvoja. U prvoj fazi, koja traje do 1980-ih, opisane su metode i analiza procedura, studija pokreta, znanstveni menadžment i pristup kontrole kvalitete. Od 1980-ih do 1990-ih opisan je lanac vrijednosti, TQM (total quality management), vitka proizvodnja, šest sigma filozofija i reinženjering poslovnih procesa. Treća faza obuhvaća razdoblje sredine 1990-ih i sadrži upravljanje dokumentacijom, ERP sustave, upravljanje poslovnim tokovima i CRM sustave. Posljednja faza, koja traje od 2000-ih do 2010-ih, obuhvaća upravljanje poslovnim procesima, BPM sustave, arhitekturu poduzeća te BPMN.

Slika 1. Razvojne faze procesne orijentacije



Izvor: Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.309.

„Najjednostavnije rečeno poslovni procesi opisuju način na koji se nešto u organizaciji radi. Jedna od znanstvenih definicija opisuje poslovni proces kao niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca/potrošača za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti. Upravljanje poslovnim procesima kombinira menadžerski pristup sa odgovarajućom tehnologijom u cilju poboljšavanja performansi poduzeća. Upravljanje poslovnim procesima (eng. Business Process Management, BPM) je sustavan pristup poboljšavanja poslovanja temeljen na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima.“<sup>5</sup>

<sup>5</sup> <https://gorankrmpotic.eu/poslovni-procesi/>, pristupano 27.08.2022.

„Da bi poduzeće uspješno provodilo svoje strateške ciljeve i poslovne aktivnosti, nužno je oblikovati efikasne poslovne procese te mjeriti učinak i optimizirati postojeće procese usmjerene na budućnost poslovanja i kvalitetu prema klijentima. U tu svrhu potrebno je:“<sup>6</sup>

- definirati i razumjeti specifičnu prirodu procesa
- modelirati i oblikovati procese
- uskladiti procese sa strategijom poslovanja
- analizirati i mjeriti performanse
- optimizirati sadržaj i način odvijanja procesa
- kontinuirano pratiti i unaprjeđivati procese u skladu s promjenama i potrebama u poslovanju

O. Retzhog nudi drukčiju definiciju, koja ne uključuje dodavanje vrijednosti, ali progovara o repetitivnosti procesa: „Proces je aktivnost ili skup poredanih i povezanih aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute za kupce u repetitivnom tijeku“<sup>7</sup>

#### **2.4. Klasifikacija poslovnih procesa**

„Iako se svaka čovjekova aktivnost, bilo na privatnom ili na poslovnom planu, može nazvati procesom, među onima prisutnima u poslovnom okruženju, potrebno je razlučiti između tri kategorije organizacijskih procesa:“<sup>8</sup>

- 1) Radni ili poslovni procesi
- 2) Bihevioralni procesi
- 3) Proces promjena

Svaka kategorija obuhvaća određenu vrstu procesa sa specifičnim karakteristikama i izazovima. Njihovo razumijevanje iznimno je važno za samo upravljanje poslovnim procesima, jer se time zapravo utvrđuje njihov opseg, tj. granice.

---

<sup>6</sup> <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/izvrsnost-u-upravljanju-poslovnim-procesima-definiranje-digitalizacija-i-ro>, pristupano 27.08.2022.

<sup>7</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.318.

<sup>8</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.317.

„Poslovni procesi mogu se kategorizirati prema različitim načelima. Iako postoje brojne podjele, važno je istaknuti tri elementarne dimenzije na temelju kojih se utvrđuju procesi kojima će se izvoditi određeni skup međufunkcijskih aktivnosti.“<sup>9</sup>

- 1) Položaj i smjer procesa
- 2) Priroda procesa
- 3) Vrijednost procesa

U praksi najprihvaćenija podjela poslovnih procesa je podjela na upravljačke ili usmjeravajuće procese (služe usmjeravanju i upravljanju poduzećem), ključne, temeljne ili operativne procese (prikazuju jedinstvene kompetencije poduzeća i ključni su za misiju poduzeća) te potporne, omogućavajuće ili administrativne procese (pružaju podršku poslovanju poduzeća i omogućuju nesmetano odvijanje ključnih i upravljačkih poslovnih procesa).

## **2.5. Lanac vrijednosti**

„Lanac vrijednosti (engl. value chain, njem. Wertschöpfungskette, Leistungskette) prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Koncept se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge.“<sup>10</sup>

Kao što je već navedeno, sredinom 1980-ih godina pojavila se ideja lanca vrijednosti (engl. value chain), kao pokušaj sagledavanja cjelovitih poslovnih aktivnosti koje dodaju vrijednost proizvodu ili usluzi. Budući da je riječ o „najvećim poslovnim procesima“, koji nerijetko uključuju zajedničke napore dviju ili više organizacija, moguće ih je nazvati i međuorganizacijskim poslovnim procesima ili eksternim poslovnim procesima.<sup>11</sup>

„Lanci vrijednosti pomažu u razbijanju svih aktivnosti koje idu u proizvodnju robe ili usluge i razumijevanju područja uštede i diferencijacije troškova. Pomoću lanca vrijednosti možete optimizirati napore, eliminirati otpad i poboljšati profitabilnost. Lanci vrijednosti pomažu u pružanju korisnih uvida koji mogu donijeti veću vrijednost krajnjem kupcu.“<sup>12</sup>

---

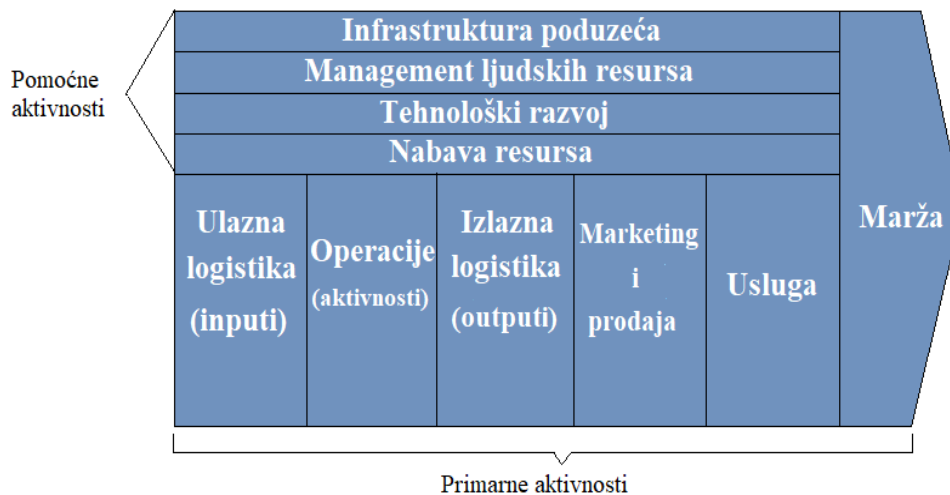
<sup>9</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.323.

<sup>10</sup> <https://webhosting-wmd.hr/rjecnik-pojmovi-l/web/lanac-vrijednosti>, pristupano 29.08.2022.

<sup>11</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.333.

<sup>12</sup> <https://hr.pharoskc.com/2106-what-is-a-value-chain>, pristupano 08.06.2023.

Slika 2. Lanac vrijednosti



Izvor: Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010): Poduzetništvo–uspješno pokretanje novih poduhvata, 3. izdanje. Tuzla, OFF-SET

„Lanac vrijednosti nastoji stvoriti konkurentske prednosti, a njegova se studija primjenjuje i na druge aktivnosti poput opskrbnog lanca i distribucijskih mreža. Globalizacija je dovela do stvaranja globalnih lanaca vrijednosti, a on uspostavlja četiri aspekta konkurentskog krajolika:“<sup>13</sup>

1. **Stupanj integracije:** definirane su sve one aktivnosti koje se provode u samoj tvrtki, a ne u drugim neovisnim tvrtkama.
2. **Pregled industrije:** tržište i sektori povezani s tvrtkom i s kojima se ona natječe. Uspostavljena je razgraničena strategija s jasnim ciljem postizanja ciljeva postavljenih u prvom stupnju.
3. **Pejzaž segmenta:** u ovom se slučaju odnosi na varijacije na koje mogu utjecati proizvod i kupci ovog članka.
4. **Geografska panorama:** uključene su zemlje, gradovi ili regije u kojima se tvrtka natječe.

U posljednje vrijeme koncept lanca vrijednosti sve više ističe i međuovisnost između različitih organizacija, tzv. proširenih poduzeća (engl. extended enterprises). Naime, može se reći da je sve zastupljeniji pojam mreža vrijednosti (engl. value nets), u kojoj se organizacije

<sup>13</sup> <https://hr.economy-pedia.com/11041044-value-chain>, pristupano 29.08.2022.



usredotočuju na svoje sržne aktivnosti, a sve ostale aktivnosti eksternaliziraju prema organizacijama partnerima unutar svoje poslovne mreže.<sup>14</sup>

## **2.6. Koncept upravljanja poslovnim procesima**

Što se tiče procesne orijentacije, ona se konstantno razvija, kao i njeni različiti smjerovi. Neprekidno se pokreću novi projekti unapređenja i provode nova istraživanja. Na tržište se izbacuju novi alati i tehnike te se osmišljavaju novi koncepti.

„Znanstvenici i stručnjaci iz prakse shvatili su da se procesna orijentacija ne može primjenjivati ili shvaćati parcijalno, već da njezino uvođenje utječe na sve aspekte poslovanja. Štoviše, orijentacija na poslovne procese i horizontalan način obavljanja poslovnih aktivnosti donijet će željene koristi jedino ako se poslovni procesi promatraju unutar šireg konteksta dizajniranja cjelokupne organizacije. Stoga, a s obzirom na njezin sveobuhvatan utjecaj i veliku važnost promjena koje uvjetuje, procesnoj organizaciji treba pristupiti sistematično. Neupitno je da su danas procesna orijentacija i poslovni procesi postali iznimno važni i gotovo neizbježni elementi organizacije i menadžmenta, kojima treba transparentno i dosljedno upravljati.“<sup>15</sup>

„Upravljanje poslovnim procesima obuhvaća svakodnevni i holistički pristup procesnoj problematici. Taj pristup nastoji uskladiti poslovne procese sa strategijom i organizacijskom strukturom, ali i prilagoditi ostale elemente organizacije novom načinu poslovanja. Za uspješno upravljanje poslovnim procesima, menadžeri trebaju razumjeti njihov širok teorijski okvir, ali i shvatiti iznimno važnu ulogu koju ima tehnologija. Jedino kroz uvažavanje tehnologije i razvoj arhitekture poduzeća, oni će moći izvući maksimum iz organizacijskog sustava kojim upravljaju.“<sup>16</sup>

## **2.7. Povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture**

Strategija, poslovni procesi i organizacijska struktura usko su povezani. Suradnjom ovih triju alata poduzeća postaju konkurentnija na tržištu te ostvaruju bolje poslovanje i kompetentnost. Ako je strategija dobro određena, poslovni procesi provode se na način koji je povoljan za

---

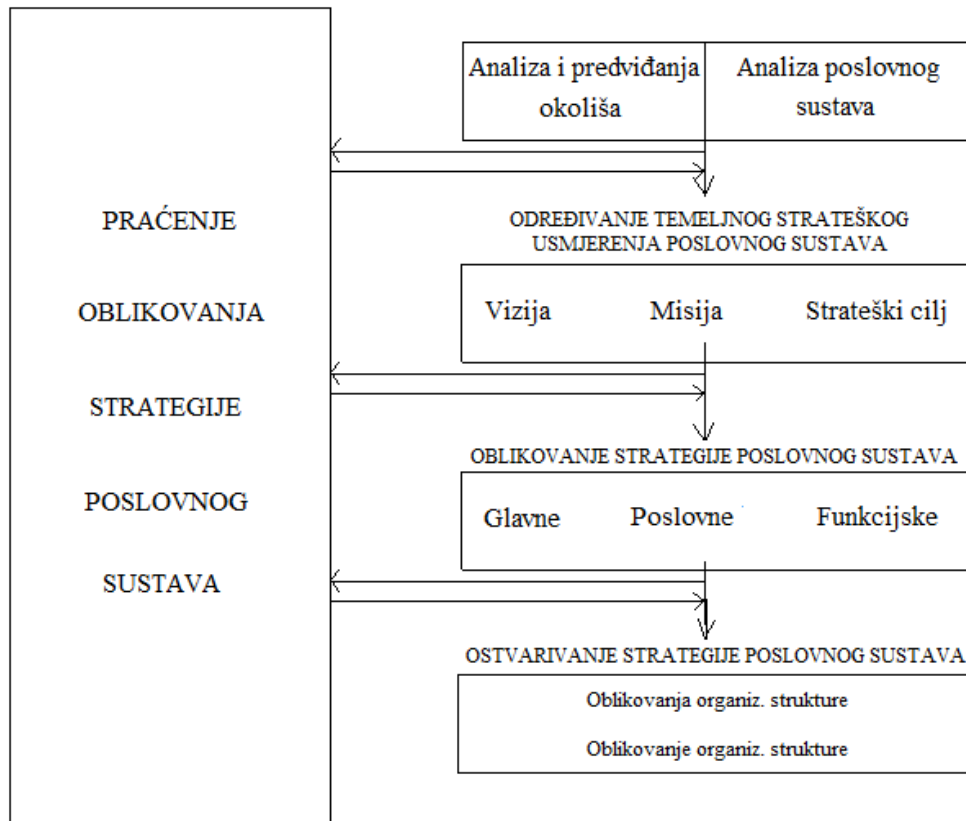
<sup>14</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.335.

<sup>15</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.336.

<sup>16</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.336.

poduzeće, a sve to putem organizacijske strukture zbog potrebe da strategija i struktura budu usklađene.

Slika 3. Proces strateškog menadžmenta



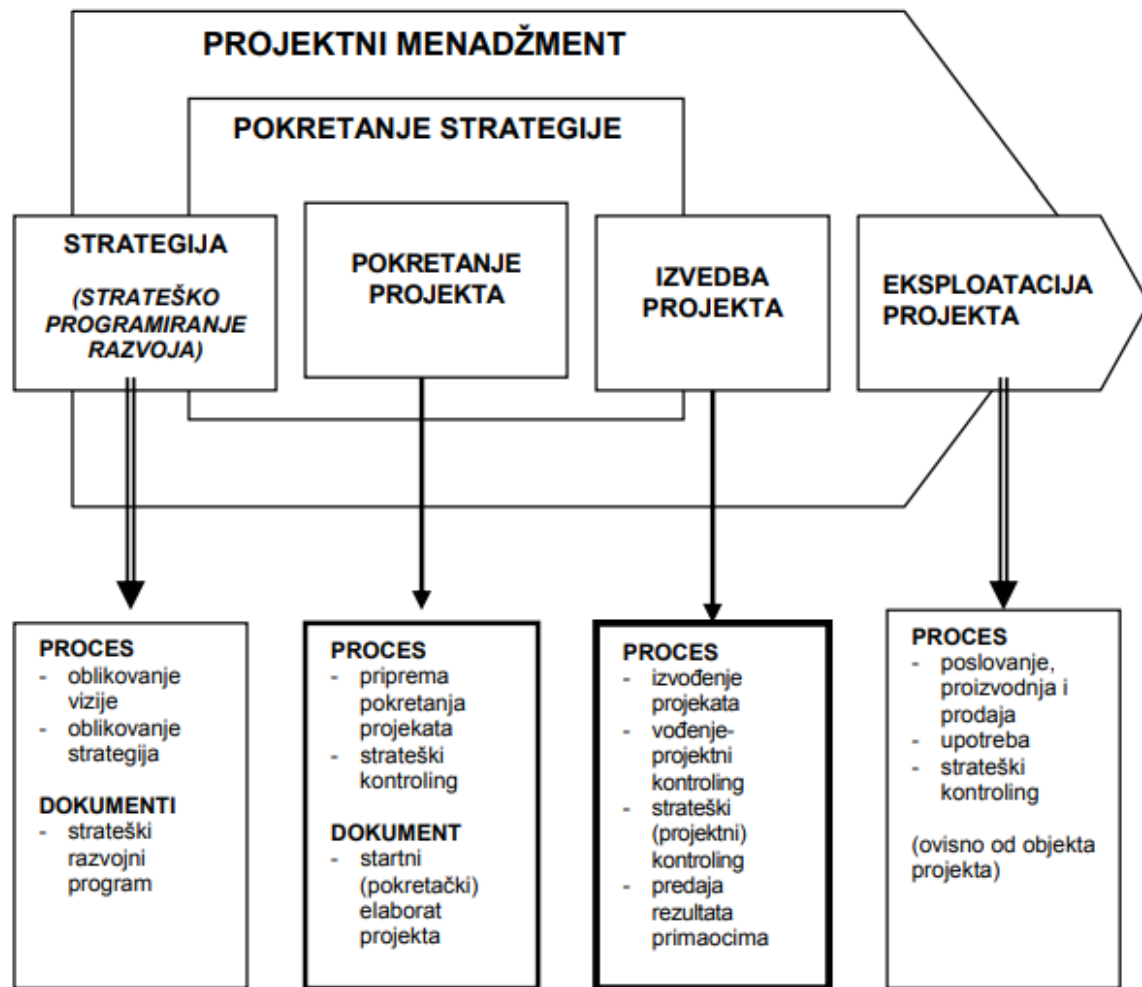
Izvor: Bistričić, A. (2006), Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, vol.12, str.107.

Slika 3 prikazuje proces strateškog menadžmenta, kako se poslovni sustav prati, kako se analizira i predviđa okoliš i poslovni sustav. Određuje se vizija, misija i strateški ciljevi, kao i glavne, poslovne i funkcijske strategije te se oblikuje organizacijska struktura.

„Strategija određuje način na koji će se poduzeće natjecati na tržištu, kako će nastojati ostvariti postavljene ciljeve i koje će politike i resurse pritom koristiti. Zapravo, može se reći da ona pokreće cijelu organizaciju i opisuje način na koji će organizacija stvoriti vrijednost svojim kupcima, vlasnicima ili dioničarima, kao i ostalim interesno-utjecajnim skupinama.“<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.337.

Slika 4. Pokretanje strategije



Izvor: Bistričić, A., (2006), Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektom pristupu, vol.12, str.109.

„Oblikovanje i izvođenje strategije mora biti organizirano kao stalan proces, jer postavljanje strateških razvojnih programa na određen rok (npr. pet godina) ne omogućava cijelo vrijeme potrebno strateško prilagođavanje okruženju i konkurenciji, a još manje postizavanje veće konkurentnosti.“<sup>18</sup>

„Projekti su rezultat procesa oblikovanja strategija u poslovnim sustavima, stoga, strategije treba čim prije pretvoriti u projekte, koje poslovni sustavi u nekom vremenskom nizu izvode. Potrebno je zatim oblikovati strategiju i pripremiti pokretanje (start) te izvođenje projekata rasta i razvoja. Dakle, nužno je potrebno povezivanje strateškog menadžmenta s projektom

<sup>18</sup> Bistričić, A. (2006), Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektom pristupu, vol.12, str.109.

menadžmentom u jedinstven i stalno aktivan proces radi što bržeg postizanja postavljenih strateških ciljeva, a time strateške i konkurentske prednosti poslovnih sustava.“<sup>19</sup>

„U cilju dizajniranja organizacije koja uspješno i efikasno posluje, i strukture i procesi moraju biti razmotreni te zajednički i interaktivno razvijeni. Česta je pogreška, prilikom dizajniranja organizacije, razmišljanje da postoji samo struktura te da je dovoljno samo nacrtati njezine linije i kućice, dok se malo pozornosti posvećuje procesima koji definiraju, fokusiraju i omogućavaju potrebnu koordinaciju i suradnju između različitih organizacijskih entiteta. Njihovo zajedničko sagledavanje omogućava integriranje svih aktivnosti unutar poduzeća u smjeru ostvarivanja postavljenih ciljeva.“<sup>20</sup>

## **2.8. Procesni menadžment**

„Procesni menadžment (engl. process management) obilježava potpuno novi, horizontalni pristup poslovanju, koji se značajno razlikuje od tradicionalne, dominantno funkcijske i vertikalno zasnovane prakse menadžmenta, Riječ je o sustavnom načinu organiziranja i neprekidnog unapređenja poslovnih procesa te upravljanja njima u organizaciji koja se shvaća kao sustav međufunkcijskih procesa, a ne kao skup vertikalnih funkcija. Kao što je već naglašeno, odnosi se na promjenu kulture, načina razmišljanja, ali i obuhvaća nužne promjene organizacije posla, kao i kontrolnih sustava te sustava nagrađivanja i napredovanja.“<sup>21</sup>

„Da bi se spriječila procesna suboptimizacija i ostvarili sinergijski učinci, nužnim se nameće definiranje menadžerskih pozicija koje će primarni naglasak imati na horizontalnoj dimenziji poslovanja, sa zadatkom usklađivanja napora različitih organizacijskih jedinica. Tako se sve češće javlja i uloga vlasnika procesa (engl. process owner, process steward), osobe koja je odgovorna za određeni poslovni proces unutar organizacije. Uvođenjem vlasnika procesa veći se naglasak stavlja na procesna pitanja i na upravljanje sučeljima između različitih dijelova organizacije.“<sup>22</sup>

---

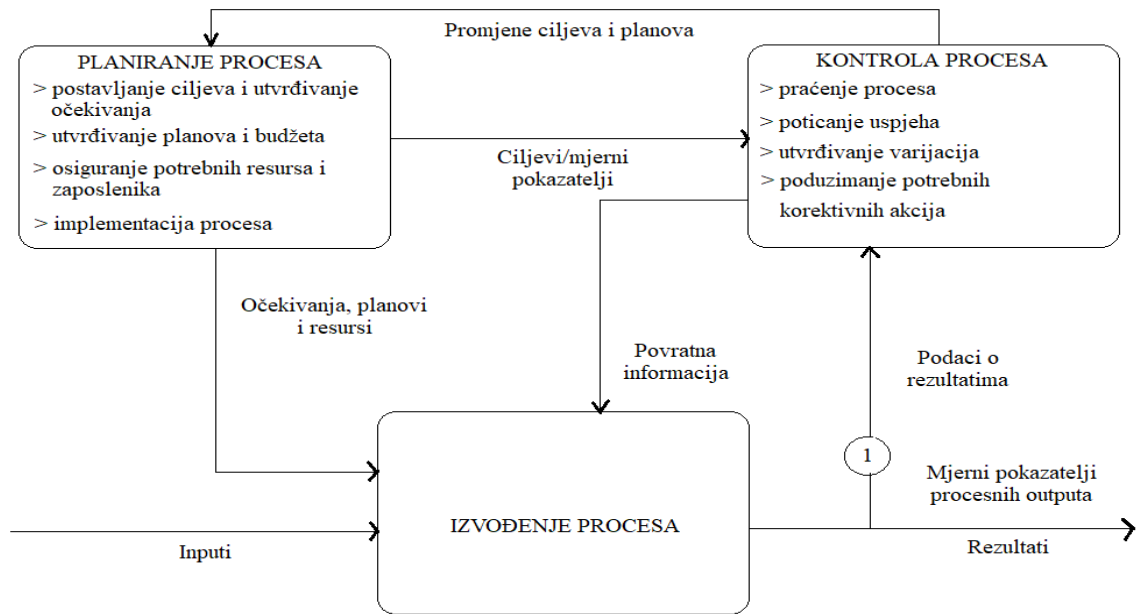
<sup>19</sup> Bistričić, A. (2006), Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, vol.12, str.110.

<sup>20</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.339.

<sup>21</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.376.

<sup>22</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.377.

Slika 5. Posao vlasnika procesa



Izvor: Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.378.

Slika 5 prikazuje glavne aktivnosti vlasnika procesa. Te aktivnosti sastoje se od tri glavna aspekta, odnosno aktivnosti, a to su: planiranje procesa, kontrola procesa i izvođenje procesa. Prikazuje se kako se ciljevi i planovi mijenjaju, koji su ciljevi, odnosno mjerni pokazatelji, očekivanja, planovi i resursi. Također, prikazano je kako se od inputa preko povratne informacije, podataka o rezultatima i samih rezultata dolazi do mjernih pokazatelja procesnih outputa.

Ovisno o dostupnosti resursa, razlikujemo tri vrste vlasnika procesa:<sup>23</sup>

- vlasnik procesa bez resursa
- vlasnik procesa s djelomičnim resursima
- vlasnik procesa s resursima

<sup>23</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.380.

S obzirom na ovu podjelu, vlasnik procesa bez resursa predstavlja početnu fazu u procesnom menadžmentu, on razmišlja o poslovnim procesima iako se njima još uvijek ne upravlja. Vlasnik procesa s djelomičnim resursima je onaj čiji je najveći dio posla vezan uz proces, a vlasnik procesa s resursima je na čelu procesnog tima te u potpunosti raspolaže resursima koji su potrebni za izvođenje poslovnog procesa. On, također, utvrđuje prioritete i donosi ključne odluke.

Vlasnici procesa, u pravilu, ne bi trebali biti informatičari, već poslovni ljudi – ekonomisti. Naime, iako se vlasništvo nad procesom često povezuje s primjenom informacijske tehnologije i IT odjelom, s obzirom na potpornu ulogu tehnologije i prirodu same uloge, kao vlasnika procesa treba postaviti menadžera srednje ili više razine s perspektivom generalista koji dobro razumije organizaciju i poznaje strateške ciljeve poduzeća te ima razvijene komunikacijske i pregovaračke vještine. On, također, treba biti uvjerljiva i utjecajna osoba koja je spremna imati proaktivnu ulogu i biti pokretač promjena te unapređenja poslovnog procesa.<sup>24</sup>

## **2.9. Analiza i prikazivanje poslovnih procesa**

„Analiza poslovnih procesa omogućava razumijevanje način poslovanja organizacije, od lanca vrijednosti kupaca i operativnih procedura pa sve do automatiziranih workflow-ova. Analitičke tehnike mogu se svrstati u tri grupe:“<sup>25</sup>

- tehnike za mjerenje performansi – ova se grupa više fokusira na prikaz statističkih analiza (six sigma, pareto analiza),
- strukturne tehnike – ova se grupa fokusira na način na koji su poslovni procesi organizirani i integrirani,
- tehnike iz prakse – grupa se fokusira na standardne načine izvođenja poslova (best practice).

---

<sup>24</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.382.

<sup>25</sup> <https://www.pakel.hr/usluge/analiza-poslovnih-procesa>, pristupano 02.09.2022.

„S pomoću analize poslovnih procesa moguće je utvrditi sljedeće:<sup>26</sup>

- aktivnosti koje ne dodaju vrijednost
- redundantne aktivnosti ili zadatke
- sekvencijalne aktivnosti i zadatke koji se mogu odvijati paralelno
- aktivnosti koje se odvijaju samo na temelju iskustva
- nepotrebne dodirne točke
- neadekvatnu upotrebu tehnologije
- nedostatak treninga, obrazovanja i znanja/iskustva
- nepotrebna izvješća i izvještavanje
- neadekvatna pravila i procedure
- veze između procesa koje nedostaju“

Dakle, analiza poslovnih procesa potrebna je iz mnogih, gore navedenih, razloga da bi rezultati tih poslovnih procesa bili što bolji i kvalitetniji. Potrebno ju je provesti da bi se vidjeli mogući propusti i slabe točke poslovnog procesa prije same implementacije.

Slika 6. Faze procesa dizajniranja procesa

Faza	Opis aktivnosti
1.	Dizajniranje novog modela procesa
2.	Definiranje aktivnosti unutar procesa
3.	Definiranje pravila kojima će se kontrolirati aktivnosti
4.	Definiranje dodirnih točaka između poslovnih funkcija
5.	Definiranje mjernih pokazatelja novog modela procesa
6.	Raskorak i usporedba s postojećim modelom procesa
7.	Kreiranje fizičkog dizajna novog modela procesa
8.	Analiza i dizajn IT infrastrukture
9.	Simulacija, testiranje i prihvaćanje novog modela procesa
10.	Kreiranje plana implementacije

Izvor: Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.412.

<sup>26</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.400.

Slika 6 prikazuje koje su faze procesa dizajniranja procesa. Sastoji se od deset faza koje su sve podjednako važne za uspješnost poslovnih procesa. Bitno je slijediti faze redom kako bi se ostvarili optimalni i najbolji rezultati. Model budućeg procesa potrebno je testirati u različitim uvjetima pomoću simulacije kako bi se utvrdilo hoće li taj proces donijeti željene rezultate i ostvariti željene ciljeve.

„Kreiranje novih ili unapređenje postojećih procesa često dovodi do značajnih promjena uvriježenog načina obavljanja posla, uvjetujući brojne promjene unutar organizacije. Ako se želi dizajnirati i uvesti novi model procesa, nerijetko je potrebno mijenjati ili prilagoditi opise poslova, kvalifikacije zaposlenika, standardne operativne procedure, mjerne pokazatelje i kontrolne sustave, način praćenja radne uspješnosti i sustave nagrađivanja, pa čak i organizacijsku strukturu.“<sup>27</sup>

## **2.10. Promjena i mjerenje uspješnosti poslovnih procesa**

Svakodnevno se događaju promjene u poslovnom okruženju, a samim time nastaje i potreba za promjenom načina poslovanja, odnosno poslovnih procesa, a ponekad i cjelokupne poslovne organizacije. Zbog toga što poslovni procesi u organizaciji neprestano napreduju i mijenjaju se, potrebno je na njih obratiti pozornost i na vrijeme ih promijeniti i prilagoditi, a u nekim slučajevima i kreirati nove poslovne procese ako dosadašnji nemaju prostora za unapređenje.

„Značajan doprinos promjeni poslovnih procesa pružaju i menadžeri koji, vođeni stalnom težnjom k višim razinama efikasnosti i produktivnosti, nastoje racionalizirati i optimizirati način obavljanja poslovnih aktivnosti. Može se očekivati da će, pojavom i popularizacijom procesnog pristupa, njihov fokus i sklonost prema provođenju procesnih promjena biti još snažniji i izraženiji.“<sup>28</sup>

„Promjena razmišljanja o gabaritima organizacijskih jedinica, brz protok informacija te povećan naglasak na procesima srž su procesne orijentacije kojoj je glavni cilj stvaranje vrijednosti za kupce ili korisnike i povećanje njihova zadovoljstva.“<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.382.

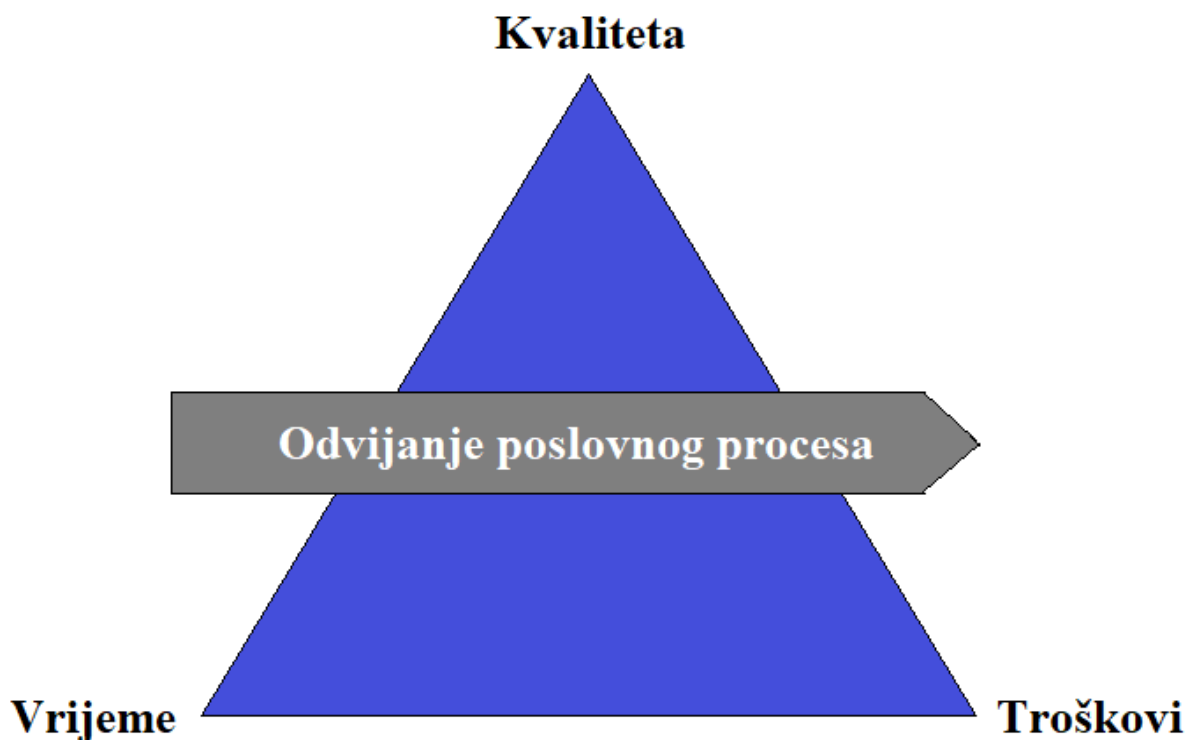
<sup>28</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, novi informator, str.424.

<sup>29</sup> <https://apsolon.com/upravljanje-poslovnim-procesima/>, pristupano 07.06.2023.



„Potrebu mjerenja učinka i optimizacije poslovnih procesa možemo objasniti pomoću trokuta izvrsnosti. Svaki poslovni proces odvija se kroz određeno vrijeme, pretpostavlja određene troškove tj. resurse pružajući pri tome određenu kvalitetu. Optimizacija obuhvaća analizu i poboljšanje postojećih procesa kako bi se uz optimalnu uporabu resursa (troškovi i vrijeme) postigla željena kvaliteta procesa. Pri tome je važno uspostaviti indikatore učinka za mjerenje ostvarenja cilja procesa.“<sup>30</sup> Ovdje navedeno prikazuje slika 7.

Slika 7. Trokut izvrsnosti



Izvor: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/izvrsnost-u-upravljanju-poslovnim-procesima-definiranje-digitalizacija-i-ro>, pristupano 02.09.2022.

„Procesni model hijerarhijske je prirode i promatra proces na različitim razinama. Hijerarhijska struktura poslovnih procesa omogućava transparentnost te jasnoću procesa i sustavan prikaz poveznica nadređenih aktivnosti i unutarnjih pojedinosti.“<sup>31</sup> Navedeno će biti prikazano na slici 8.

<sup>30</sup> <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/izvrsnost-u-upravljanju-poslovnim-procesima-definiranje-digitalizacija-i-ro>, pristupano 02.09.2022.

<sup>31</sup> <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/izvrsnost-u-upravljanju-poslovnim-procesima-definiranje-digitalizacija-i-ro>, pristupano 02.09.2022.

Slika 8. Poslovni proces



Izvor: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/izvrsnost-u-upravljanju-poslovnim-procesima-definiranje-digitalizacija-i-ro>, pristupano 02.09.2022.

Dakle, slika 8 prikazuje razine poslovnih procesa koji kreću poslovnim procesom na prvoj razini, zatim glavni proces koji je na drugoj razini, slijedi podproces na trećoj razini koji dovodi do četvrte razine i aktivnosti i na kraju, na petoj razini dolazi se do samog poslovnog postupka.

„Mjerenje procesne uspješnosti postalo je ključno pitanje opstanka jer omogućuje poduzećima da procijene gdje su u odnosu na svoju konkurenciju. Praksa i literatura su pokazale da je problem u činjenici što većina procesno orijentiranih poduzeća danas nema razvijene sustave za mjerenje procesne uspješnosti.“<sup>32</sup>

„Postupak mjerenja radne uspješnosti je formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih članova i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj.“<sup>33</sup>

„Modeliranje i analiza poslovnih procesa su od egzistencijalne važnosti za uspjeh inicijativa upravljanja poslovnim procesima. Aktivnosti unutar tih faza životnog ciklusa upravljanja poslovnim procesima razvijaju jasnu definiciju i shvaćanje poslovnih procesa koje vode ka njihovom poboljšanju i optimizaciji.“<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> <https://dokumen.tips/documents/mjerenje-uspjesnosti-procesa-benchmarking-metoda-usporedbe-s-konkurencijom.html?page=29>

<sup>33</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str.510.

<sup>34</sup> Bosilj-Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008), Upravljanje poslovnim procesima, Školska knjiga, str.103.

### **3. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Da bi se došlo do adekvatnog zaključka vezano za ovu temu, provedeno je anketno istraživanje putem interneta. Uzorak nije bio unaprijed određen s obzirom na to da se anketa provodila putem interneta i nije bilo moguće unaprijed odrediti o kojem broju ljudi će se raditi, tj. koliko njih će ispuniti anketu. Konačno, možemo navesti da se radi o uzorku od 100 osoba, od kojih su 63 žene i 37 muškaraca čija su radna mjesta većinom na području Sisačko – moslavačke županije. Cilj ankete bio je detaljan uvid u stavove ispitanika o upravljanju poslovnim procesima u poduzećima u Republici Hrvatskoj. U nastavku će se analizirati obrađeni odgovori prema pitanjima iz anketnog upitnika.

#### **3.1. Opis analiziranih podataka**

Primarni podaci za ovo istraživanje prikupljeni su putem internetske ankete koja je elektronički prosljeđena potencijalnim ispitanicima, zaposlenicima hrvatskih poduzeća. Za postupak anketiranja izrađena je anketa prilagođena za grupu ispitanika poduzetnika. Anketa je sadržavala 14 pitanja. Prvih se sedam pitanja odnosilo na: pravni oblik poduzetništva, sjedište poslovanja, sektor gospodarstva, životni vijek poduzeća i veličinu poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode, vrijednost bilance i broj zaposlenih. Ostala pitanja odnosila su se na ispitivanje stavova anketiranih: jesu li upoznati s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju, može li se korištenjem procesnog pristupa povećati ukupna uspješnost i ekonomičnost poslovanja, transparentnost i fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama procesa te može li se smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti i vrijeme izvršavanja procesa. Pitanja (izjave) su bila zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta. Korištena je Likertova ljestvica od 5 stupnjeva, u kojoj vrijedi: 1 = uopće se ne slažem, 2 = većinom se ne slažem, 3 = ne mogu se odlučiti, 4 = većinom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem. Ispitanici su bili zamoljeni da na skali od 1 do 5 izraze stupanj slaganja s izjavama. Tijekom zadanog roka pristiglo je 116 ispunjenih anketa. Ispitanici su samoinicijativno pristupili ispunjavanju ankete kako bi pomogli autorici u pisanju rada.

#### **3.2. Statistički prikaz i analiza odgovora na anketna pitanja**

U nastavku su prikazani podaci prema ponuđenim odgovorima iz ankete. Prikazani su u brojčanom i postotnom obliku u tablicama. Svaka od navedenih tablica je interpretirana.

Tablica 1. Razdioba ispitanika prema dobi i spolu

	<b>Dob</b>	<b>Dob u %</b>
<b>18-25 godina</b>	<b>36</b>	<b>36,00 %</b>
Muški	11	11,00 %
Ženski	25	25,00 %
<b>26-35 godina</b>	<b>34</b>	<b>34,00 %</b>
Muški	16	16,00 %
Ženski	18	18,00 %
<b>36-45 godina</b>	<b>14</b>	<b>14,00 %</b>
Muški	3	3,00 %
Ženski	11	11,00 %
<b>46-55 godina</b>	<b>9</b>	<b>9,00 %</b>
Muški	5	5,00 %
Ženski	4	4,00 %
<b>56-65 godina</b>	<b>5</b>	<b>5,00 %</b>
Muški	1	1,00 %
Ženski	4	4,00 %
<b>66 i više godina</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
Muški	1	1,00 %
Ženski	1	1,00 %
<b>Sveukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Obradila autorica

U tablici 1. prikazana je razdioba ispitanika prema životnoj dobi i spolu. Prema podacima iz ankete, 37 % ispitanika je muškog spola, a 63 % ispitanika ženskog spola. Većina ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 18 do 25 godina, njih 36 %. U toj dobnoj skupini je 11 muškaraca, tj. 11 % i 25 žena, tj. 25 %. Najmanje ispitanika, njih dvoje, tj. 2 % u je dobnoj skupini od 66 i više godina, od toga je 1 muškog spola i 1 ženskog spola. Prema podacima prikupljenim anketom, iz ove tablice vidljivo je da je većina ispitanika mlađe dobi. Čak 70 % ispitanika u dobi je od 18 do 35 godina, a od toga je 27 % ispitanika muškog spola i 43% ženskog spola.

U tablici 2. prikazana je razdioba stavova ispitanika o važnosti upravljanja poslovnim procesima za uspješnost poduzeća prema radnom statusu. Prema podacima prikupljenima iz ankete može se zaključiti da se samo 1 % (od toga 1 % nezaposlenih) ispitanika niže stručne spreme većinom ne slaže s tvrdnjom da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća. 9 % ispitanika srednje stručne spreme (od toga 1 % učenik/ca ili student/ica, 1 % umirovljenika i 7 % zaposlenih) , 2 % ispitanika visoke stručne spreme (od

toga 1 % povremeno zaposlenih i 1 % zaposlenih) i 1 % (od toga 1 % nezaposlenih) ispitanika koji su magistar/ica struke ne može se odlučiti.

Tablica 2. Razdioba stavova ispitanika o važnosti upravljanja poslovnim procesima za uspješnost poduzeća prema radnom statusu i razini obrazovanja

<b>Razina slaganja</b>	<b>Broj</b>	<b>Postotak</b>
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
<b>Niža stručna sprema</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
Nezaposlen	1	1,00 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>12</b>	<b>12,00 %</b>
<b>SSS</b>	<b>9</b>	<b>9,00 %</b>
Učenik/ca ili student/ica	1	1,00 %
Umirovljenik	1	1,00 %
Zaposlen	7	7,00 %
<b>VSS</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
Povremeno zaposlen	1	1,00 %
Zaposlen	1	1,00 %
<b>Magistar/ica struke</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
Nezaposlen	1	1,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>25</b>	<b>25,00 %</b>
<b>SSS</b>	<b>21</b>	<b>21,00 %</b>
Nezaposlen	1	1,00 %
Učenik/ca ili student/ica	4	4,00 %
Umirovljenik	1	1,00 %
Zaposlen	15	15,00 %
<b>VSS</b>	<b>3</b>	<b>3,00 %</b>
Zaposlen	3	3,00 %
<b>Magistar/ica struke</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
Zaposlen	1	1,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>62</b>	<b>62,00 %</b>
<b>SSS</b>	<b>42</b>	<b>42,00 %</b>
Nezaposlen	1	1,00 %
Učenik/ca ili student/ica	4	4,00 %
Umirovljenik	2	2,00 %
Zaposlen	35	35,00 %
<b>VŠS</b>	<b>11</b>	<b>11,00 %</b>
Učenik/ca ili student/ica	1	1,00 %
Zaposlen	10	10,00 %
<b>VSS</b>	<b>7</b>	<b>7,00 %</b>
Nezaposlen	1	1,00 %
Zaposlen	6	6,00 %
<b>Magistar/ica struke</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
Zaposlen	2	2,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

S tvrdnjom se većinom slaže 21 % ispitanika srednje stručne spreme (od toga 1 % nezaposlenih, 4 % učenik/ca ili student/ica, 1 % umirovljenika i 15 % zaposlenih), 3 % ispitanika visoke stručne spreme (od toga 3 % zaposlenih) i 1 % (od toga 1 % zaposlenih) ispitanika koji su magistar/ica struke. Najviše ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom, i to 42 % onih koji imaju srednju stručnu spremu (od toga 1 % nezaposlenih, 4 % učenik/ca ili student/ica, 2 % umirovljenika i 35 % zaposlenih), 11 % onih koji imaju višu stručnu spremu (od toga 1 % učenik/ca ili student/ica i 10 % zaposlenih), 7 % onih koji imaju visoku stručnu spremu (od toga 1 % nezaposlenih i 6 % zaposlenih) te 2 % (od toga 2 % zaposlenih) ispitanika koji su magistar/ica struke.

Tablica 3. Razdioba ispitanika prema županijama sjedišta poduzeća prema obrazovanju

	<b>Broj</b>	<b>Postotak</b>
<b>Grad Zagreb</b>	<b>23</b>	<b>23,00 %</b>
Magistar/ica struke	2	2,00 %
SSS	13	13,00 %
VSS	3	3,00 %
VŠS	5	5,00 %
<b>Karlovačka</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
SSS	1	1,00 %
<b>Osječko-baranjska</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
SSS	2	2,00 %
<b>Požeško-slavonska</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
Magistar/ica struke	1	1,00 %
SSS	1	1,00 %
<b>Sisačko-moslavačka</b>	<b>68</b>	<b>68,00 %</b>
Magistar/ica struke	1	1,00 %
Niža stručna sprema	1	1,00 %
SSS	52	52,00 %
VSS	8	8,00 %
VŠS	6	6,00 %
<b>Varaždinska</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
SSS	1	1,00 %
<b>Zagrebačka</b>	<b>3</b>	<b>3,00 %</b>
SSS	2	2,00 %
VSS	1	1,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

U tablici 3. prikazana je razdioba ispitanika prema županijama sjedišta poduzeća prema obrazovanju. Prema podacima iz tablice vidljivo je da je 23 % ispitanika s područja Grada Zagreba, od čega je 2 % magistar/ica struke, 13 % srednje stručne spreme, 3 % visoke stručne

spreme te 5 % više stručne spreme. 1 % ispitanika je s područja Karlovačke županije i to 1 % srednje stručne spreme. Osječko-baranjskoj županiji pripada 2 % ispitanika, od čega je 2 % srednje stručne spreme. Požeško-slavonska županija broji 2 % ispitanika i to 1 % magistar/ica struke i 1 % srednje stručne spreme.

Najviše je ispitanika iz Sisačko-moslavačke županije, 68 %, od čega je 1 % magistar/ica struke, 1 % niže stručne spreme, 52 % srednje, 8 % visoke te 6 % više stručne spreme. 1 % ispitanika pripada Varaždinskoj županiji, od toga 1 % srednje stručne spreme. 3 % ispitanika je iz Zagrebačke županije; 2 % srednje stručne spreme i 1 % visoke stručne spreme.

Tablica 4. Razdioba vlasničke strukture poduzeća prema stupnju obrazovanja ispitanika

	<b>Broj</b>	<b>Postotak</b>
<b>Poduzeće u potpunom državnom vlasništvu</b>	<b>19</b>	<b>19,00 %</b>
Magistar/ica struke	1	1,00 %
SSS	11	11,00 %
VSS	3	3,00 %
VŠS	4	4,00 %
<b>Poduzeće u većinskom državnom vlasništvu</b>	<b>6</b>	<b>6,00 %</b>
SSS	5	5,00 %
VSS	1	1,00 %
<b>Privatno poduzeće u potpunom domaćem vlasništvu</b>	<b>51</b>	<b>51,00 %</b>
Magistar/ica struke	3	3,00 %
SSS	41	41,00 %
VSS	4	4,00 %
VŠS	3	3,00 %
<b>Privatno poduzeće u potpunom inozemnom vlasništvu</b>	<b>3</b>	<b>3,00 %</b>
SSS	3	3,00 %
<b>Privatno poduzeće u većinskom domaćem vlasništvu</b>	<b>13</b>	<b>13,00 %</b>
SSS	9	9,00 %
VSS	3	3,00 %
VŠS	1	1,00 %
<b>Privatno poduzeće u većinskom inozemnom vlasništvu</b>	<b>8</b>	<b>8,00 %</b>
Niža stručna sprema	1	1,00 %
SSS	3	3,00 %
VSS	1	1,00 %
VŠS	3	3,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

U tablici 4. prikazana je razdioba vlasničke strukture poduzeća prema stupnju obrazovanja ispitanika. Prema podacima prikupljenima anketom, poduzeća u potpunom državnom vlasništvu imaju 19 % zaposlenih ispitanika (od toga 1 % magistar/ica struke, 11 % srednje stručne spreme, 3 % visoke stručne spreme i 4 % više stručne spreme). Poduzeća u većinskom državnom vlasništvu broje 6 % zaposlenih (od toga 5 % srednje stručne spreme i 1 % visoke stručne spreme).

Čak 51 % ispitanika radi u privatnim poduzećima u potpunom domaćem vlasništvu (od toga 3 % magistar/ica struke, čak 41 % srednje stručne spreme, 4 % visoke stručne spreme te 3 % više stručne spreme). Privatna poduzeća u većinskom domaćem vlasništvu broje 13 % zaposlenih (od toga 9 % srednje stručne spreme, 3 % visoke stručne spreme i 1 % više stručne spreme). Na kraju, privatna poduzeća u većinskom inozemnom vlasništvu broje 8 % zaposlenih (od toga 1 % niže stručne spreme, 3 % srednje stručne spreme, 1 % visoke stručne spreme i 3 % više stručne spreme).

Tablica 5. Razdioba ispitanika prema godinama radnog staža prema dobi

	<b>Godine radnog staža</b>	<b>Postotak</b>
<b>0 - 1</b>	<b>18</b>	<b>18,00 %</b>
18 - 25 godina	17	17,00 %
26 - 35 godina	1	1,00 %
<b>11 - 15</b>	<b>5</b>	<b>5,00 %</b>
26 - 35 godina	2	2,00 %
36 - 45 godina	2	2,00 %
46 - 55 godina	1	1,00 %
<b>16 - 20</b>	<b>8</b>	<b>8,00 %</b>
26 - 35 godina	1	1,00 %
36 - 45 godina	4	4,00 %
46 - 55 godina	3	3,00 %
<b>21 - 25</b>	<b>5</b>	<b>5,00 %</b>
36 - 45 godina	4	4,00 %
46 - 55 godina	1	1,00 %
<b>2 - 5</b>	<b>31</b>	<b>31,00 %</b>
18 - 25 godina	17	17,00 %
26 - 35 godina	11	11,00 %
36 - 45 godina	3	3,00 %
<b>6 - 10</b>	<b>23</b>	<b>23,00 %</b>
18 - 25 godina	2	2,00 %
26 - 35 godina	19	19,00 %
36 - 45 godina	1	1,00 %



66 i više godina	1	1,00 %
<b>26 - 30</b>	<b>6</b>	<b>6,00 %</b>
46 - 55 godina	3	3,00 %
56 - 65 godina	3	3,00 %
<b>31 - 35</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
46 - 55 godina	1	1,00 %
56 - 65 godina	1	1,00 %
<b>41 - 50</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
56 - 65 godina	1	1,00 %
66 i više godina	1	1,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

Tablica 5 prikazuje razdiobu ispitanika prema godinama radnog staža u odnosu na dob. 18 % ispitanika ima 0 - 1 godina radnog staža, od čega 17 % ima 18 - 25 godina, a 1 % 26 - 35 godina. Najviše ispitanika ima 2 - 5 godina radnog staža, njih 31 %, od čega 17 % imaju 18 - 25 godina, 11 % 26 - 35 godina te 3 % 36 - 45 godina. 23 % ispitanika ima 6 - 10 godina radnog staža i to njih 2 % s 18 - 25 godina, 19 % s 26 - 35 godina, 1 % s 36 - 45 godina i 1 % sa 66 i više godina. U kategoriju ispitanika koji imaju 26 - 30 godina radnog staža spada 6 % ispitanika od kojih je 3 % 46 - 55 godina starosti i 3 % 56 - 65 godina starosti. Kategorija od 31 - 35 godina radnog staža broji 2 % ispitanika od čega je 1 % 46 - 55 godina starosti i 1 % 56 - 65 godina starosti. Posljednja kategorija broji 2 % ispitanika koji imaju radni staž od 41 - 50 godina od čega 1 % ispitanika ima 56 -65 godina te 1 % sa 66 i više godina.

U tablici 6. prikazana je razdioba ispitanika prema poziciji zaposlenja prema obrazovanju. Iz podataka dobivenih anketom vidljivo je da je 16 % ispitanika zaposleno na administrativnoj poziciji (od toga 10 % sa srednjom stručnom spremom, 3 % s višom stručnom spremom i 3 % s visokom stručnom spremom). Na edukacijskoj poziciji zaposleno je 1 % ispitanika i to 1 % magistar/ica struke. Nezaposlenih je 14 % (od toga 1 % magistar/ica struke, 1% niže stručne spreme, 10 % srednje stručne spreme i 2 % visoke stručne spreme. Običnih radnika je 1 % i to 1 % srednje stručne spreme. Na prodajnoj poziciji zaposleno je 26 % ispitanika (od toga 25 % srednje stručne spreme i 1 % visoke stručne spreme).

Nadalje, rukovodeća pozicija broji 12 % ispitanika (od toga 2 % magistar/ica struke, 7 % srednje stručne spreme, 1 % visoke stručne spreme i 2 % više stručne spreme). 5 % ispitanika zaposleno je na specijalističko-ekspertnoj poziciji (od toga 3 % srednje stručne spreme i 2 % više stručne spreme. Tek 1 % ispitanika zaposleno je na stručnoj poziciji i to 1 % srednje stručne spreme. Na tehničko operativnoj poziciji zaposleno je 14 % ispitanika (od toga 12 %

srednje stručne spreme te 2 % više stručne spreme). Uslužna pozicija broji 2 % zaposlenih srednje stručne spreme. Na visoko-stručnoj poziciji zaposleno je 8 % ispitanika, od čega je 1 % srednje stručne spreme, 5 % visoke stručne spreme i 2 % više stručne spreme.

Tablica 6. Razdioba ispitanika prema poziciji zaposlenja prema obrazovanju

	<b>Broj</b>	<b>Postotak</b>
<b>Administrativna pozicija</b>	<b>16</b>	<b>16,00 %</b>
SSS	10	10,00 %
VSS	3	3,00 %
VŠS	3	3,00 %
<b>Edukacijska pozicija</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
Magistar/ica struke	1	1,00 %
<b>Nisam zaposlen</b>	<b>14</b>	<b>14,00 %</b>
Magistar/ica struke	1	1,00 %
Niža stručna sprema	1	1,00 %
SSS	10	10,00 %
VSS	2	2,00 %
<b>Obični radnik</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
SSS	1	1,00 %
<b>Prodajna pozicija</b>	<b>26</b>	<b>26,00 %</b>
SSS	25	25,00 %
VSS	1	1,00 %
<b>Rukovodeća pozicija</b>	<b>12</b>	<b>12,00 %</b>
Magistar/ica struke	2	2,00 %
SSS	7	7,00 %
VSS	1	1,00 %
VŠS	2	2,00 %
<b>Specijalističko-ekspertna pozicija</b>	<b>5</b>	<b>5,00 %</b>
SSS	3	3,00 %
VŠS	2	2,00 %
<b>Stručna pozicija</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
SSS	1	1,00 %
<b>Tehničko-operativna pozicija</b>	<b>14</b>	<b>14,00 %</b>
SSS	12	12,00 %
VŠS	2	2,00 %
<b>Uslužna pozicija</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
SSS	2	2,00 %
<b>Visoko-stručna pozicija</b>	<b>8</b>	<b>8,00 %</b>
SSS	1	1,00 %
VSS	5	5,00 %
VŠS	2	2,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

Tablica 7. Razdioba ispitanika o značenju pojma upravljanja poslovnim procesima prema poziciji zaposlenja

	Broj	Postotak
<b>Čuo/la sam za pojam, ali ne znam ga objasniti</b>	<b>16</b>	<b>16,00 %</b>
Administrativna pozicija	4	4,00 %
Nisam zaposlen	4	4,00 %
Prodajna pozicija	3	3,00 %
Rukovodeća pozicija	1	1,00 %
Tehničko-operativna pozicija	1	1,00 %
Uslužna	1	1,00 %
Visoko-stručna pozicija	2	2,00 %
<b>Da</b>	<b>39</b>	<b>39,00 %</b>
Administrativna pozicija	6	6,00 %
Nisam zaposlen	3	3,00 %
Prodajna pozicija	9	9,00 %
Rukovodeća pozicija	8	8,00 %
Specijalističko-ekspertna pozicija	4	4,00 %
Tehničko-operativna pozicija	4	4,00 %
Visoko-stručna pozicija	5	5,00 %
<b>Djelomično</b>	<b>33</b>	<b>33,00 %</b>
Administrativna pozicija	4	4,00 %
Nisam zaposlen	4	4,00 %
Obični radnik	1	1,00 %
Prodajna pozicija	12	12,00 %
Rukovodeća pozicija	3	3,00 %
Specijalističko-ekspertna pozicija	1	1,00 %
Stručna pozicija	1	1,00 %
Tehničko-operativna pozicija	6	6,00 %
Visoko-stručna pozicija	1	1,00 %
<b>Ne</b>	<b>12</b>	<b>12,00 %</b>
Administrativna pozicija	2	2,00 %
Edukacijska pozicija	1	1,00 %
Nisam zaposlen	3	3,00 %
Prodajna pozicija	2	2,00 %
Tehničko-operativna pozicija	3	3,00 %
Uslužna pozicija	1	1,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

U tablici 7. prikazana je razdioba ispitanika o značenju pojma upravljanja poslovnim procesima prema poziciji zaposlenja. Ukupno 16 % ispitanika čulo je za pojam upravljanja poslovnim procesima, ali ne znaju ga objasniti (od toga njih 4 % na administrativnoj poziciji, 4 % nezaposlenih, 3 % na prodajnoj poziciji, 1 % na rukovodećoj poziciji, 1 % na tehničko-

operativnoj poziciji, 1 % na uslužnoj poziciji i 2 % na visoko-stručnoj poziciji). 39 % ispitanika upoznato je s pojmom upravljanja poslovnim procesima (od toga 6 % na administrativnoj poziciji, 3 % nezaposlenih, 9 % na prodajnoj poziciji, 8 % na rukovodećoj poziciji, 4 % na specijalističko-ekspertnoj poziciji, 4 % na tehničko-operativnoj poziciji i 5 % na visoko-stručnoj poziciji).

Njih 33 % djelomično zna što je pojam upravljanja poslovnim procesima (od toga 4 % na administrativnoj poziciji, 4 % nezaposlenih, 1 % običnih radnika, 12 % na prodajnoj poziciji, 3 % na rukovodećoj poziciji, 1 % na specijalističko-stručnoj poziciji, 1 % na stručnoj poziciji, 6 % na tehničko operativnoj poziciji i 1 % na visoko-stručnoj poziciji). Ukupan postotak ispitanika koji ne znaju što je upravljanje poslovnim procesima je 12 % (od toga 2 % na administrativnoj poziciji, 1 % na edukacijskoj poziciji, 3 % nezaposlenih, 2 % na prodajnoj poziciji, 3 % na tehničko-operativnoj poziciji i 1 % na uslužnoj poziciji).

Tablica 8 prikazuje razinu slaganja ispitanika s izjavom: „Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj.“, prema radnoj poziciji. Samo 1 %, odnosno 1 ispitanik, većinom se ne slaže s izjavom, njih 12 je neodlučno (12 %), a od toga 1 nezaposlen, 1 povremeno zaposlen, 1 učenik/ca ili student/ica, 1 umirovljenik i 8 zaposlenih. Većinom se slaže 25 % ispitanih, od toga 1 nezaposlen, 4 učenik/ca ili student/ica, 1 umirovljenik i 19 zaposlenih, a potpuno se slaže čak 62 % ispitanika, od toga 2 nezaposlena, 5 učenik/ca ili student/ica, 2 umirovljenika i 53 zaposlenih.

Tablica 8. Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj prema radnoj poziciji

Razina slaganja	Broj	Postotak
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
Nisam zaposlen	1	1,00 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>12</b>	<b>12,00 %</b>
Administrativna pozicija	3	3,00 %
Nisam zaposlen	4	4,00 %
Prodajna pozicija	1	1,00 %
Rukovodeća pozicija	1	1,00 %
Tehničko-operativna pozicija	3	3,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>25</b>	<b>25,00 %</b>
Administrativna pozicija	6	6,00 %
Nisam zaposlen	3	3,00 %
Prodajna pozicija	7	7,00 %
Rukovodeća pozicija	3	3,00 %
Specijalističko-ekspertna pozicija	1	1,00 %

Tehničko-operativna pozicija	3	3,00 %
Uslužna	1	1,00 %
Visoko-stručna pozicija	1	1,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>62</b>	<b>62,00 %</b>
Administrativna pozicija	7	7,00 %
Edukacijska pozicija	1	1,00 %
Nisam zaposlen	6	6,00 %
Obični radnik	1	1,00 %
Prodajna pozicija	18	18,00 %
Rukovodeća pozicija	8	8,00 %
Specijalističko-ekspertna pozicija	4	4,00 %
Stručna pozicija	1	1,00 %
Tehničko-operativna pozicija	8	8,00 %
Uslužna pozicija	1	1,00 %
Visoko-stručna pozicija	7	7,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

Tablica 8 prikazuje razinu slaganja ispitanika s izjavom: „Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj.“ prema godinama radnog staža. Prema prikupljenim podacima, u tablici je prikazano da se s izjavom većinom ne slaže samo jedan ispitanik, odnosno 1 % ispitanika sa 6 - 10 godina radnog staža. Neodlučno ih je 12 %, od toga 4 ispitanika s radnim stažem 0 - 1 godine, 2 s radnim stažem 2 - 5 godina, 2 s radnim stažem 6 - 10 godina, 1 s radnim staže, 16 - 20 godina, 2 s radnim stažem 26 - 30 godina i 1 s radnim stažem 41 - 50 godina.

25 % ispitanika većinom se slaže s izjavom. Njih 5 s radnim stažem 0 - 1 godine, 5 s radnim stažem 2 - 5 godina, 5 s radnim stažem 6 - 10 godina, 1 s radnim stažem 11 - 15 godina, 2 s radnim stažem 16 - 20 godina, 3 s radnim stažem 21 - 25 godina, 2 s radnim stažem 26 - 30 godina, 1 s radnim stažem 31 - 35 godina te 1 s radnim stažem 41 - 50 godina. Najviše ispitanika potpuno se slaže s izjavom, njih čak 62 %. Od toga 9 s radnim stažem 0 - 1 godine, 24 s radnim stažem 2 - 5 godina, 15 s radnim stažem 6 - 10 godina, 4 s radnim stažem 11 - 15 godina, 5 s radnim stažem 16 -20 godina, 2 s radnim stažem 21 - 25 godina, 2 s radnim stažem 26 - 30 godina i 1 s radnim stažem 31 - 35 godina.

Tablica 9. Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj prema godinama radnog staža

Razina slaganja	Broj	Postotak
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
6 - 10 godina	1	1,00 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>12</b>	<b>12,00 %</b>
0 - 1 godina	4	4,00 %
2 - 5 godina	2	2,00 %
6 - 10 godina	2	2,00 %
16 - 20 godina	1	1,00 %
26 - 30 godina	2	2,00 %
41 - 50 godina	1	1,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>25</b>	<b>25,00 %</b>
0 - 1 godina	5	5,00 %
2 - 5 godina	5	5,00 %
6 - 10 godina	5	5,00 %
11 - 15 godina	1	1,00 %
16 - 20 godina	2	2,00 %
21 - 25 godina	3	3,00 %
26 - 30 godina	2	2,00 %
31 - 35 godina	1	1,00 %
41 - 50 godina	1	1,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>62</b>	<b>62,00 %</b>
0 - 1 godina	9	9,00 %
2 - 5 godina	24	24,00 %
6 - 10 godina	15	15,00 %
11 - 15 godina	4	4,00 %
16 - 20 godina	5	5,00 %
21 - 25 godina	2	2,00 %
26 - 30 godina	2	2,00 %
31 - 35 godina	1	1,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

Tablica 10 prikazuje bavi li se menadžment poduzeća u kojem ispitanici rade tehnikama upravljanja poslovnim procesima u odnosu na to gdje im je sjedište poduzeća. Prema prikupljenim podacima, 11 % ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti ne slaže (od toga 1 % iz Grada Zagreba, 1 % s područja Karlovačke županije, 7 % s područja Sisačko-moslavačke županije i 2 % s područja Zagrebačke županije. 7 % ispitanika s područja Sisačko-moslavačke županije većinom se ne slaže s izjavom da se njihovo poduzeće bavi tehnikama upravljanja poslovnim procesima. 24 % ispitanika je neodlučno (od toga je 5 % iz

Grada Zagreba, 1 % iz Požeško-slavonske županije, 17 % iz Sisačko-moslavačke županije i 1 % iz Varaždinske županije.

Tablica 10. Menadžment poduzeća u kojem radite bavi se tehnikama upravljanja poslovnim procesima prema sjedištu poduzeća

Razina slaganja	Broj	Postotak
<b>U potpunosti se ne slažem</b>	<b>11</b>	<b>11 %</b>
Grad Zagreb	1	1 %
Karlovačka	1	1 %
Sisačko-moslavačka	7	7 %
Zagrebačka	2	2 %
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>7</b>	<b>7 %</b>
Sisačko-moslavačka	7	7 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>24</b>	<b>24 %</b>
Grad Zagreb	5	5 %
Požeško-slavonska	1	1 %
Sisačko-moslavačka	17	17 %
Varaždinska	1	1 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>25</b>	<b>25 %</b>
Grad Zagreb	6	6 %
Osječko-baranjska	2	2 %
Požeško-slavonska	1	1 %
Sisačko-moslavačka	15	15 %
Zagrebačka	1	1 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>33</b>	<b>33 %</b>
Grad Zagreb	11	11 %
Sisačko-moslavačka	22	22 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Izvor: Obradila autorica

Četvrtina ili 25 % ispitanika većinom se slaže s izjavom da se poduzeće u kojem rade bavi tehnikama upravljanja procesima (od toga 6 % s područja Grada Zagreba, 2 % s područja Osječko-baranjske županije, 1 % s područja Požeško-slavonske županije, 15 % s područja Sisačko-moslavačke županije te 1 % s područja Zagrebačke županije). Najveći broj ispitanika potpuno se slaže s izjavom da poduzeće u kojem rade koristi tehnike upravljanja poslovnim procesima, njih 33 % (od toga 11 % njih s područja Grada Zagreba te 22 % s područja Sisačko-moslavačke županije).

Tablica 11. Menadžment poduzeća u kojem radite ima zaposlene menadžere za upravljanje poslovnim procesima prema vlasničkoj strukturi poduzeća

<b>Razina slaganja</b>	<b>Broj</b>	<b>Postotak</b>
<b>Potpuno se ne slažem</b>	<b>28</b>	<b>28,00 %</b>
Poduzeće u potpunom državnom vlasništvu	5	5,00 %
Poduzeće u većinskom državnom vlasništvu	1	1,00 %
Privatno poduzeće u potpunom domaćem vlasništvu	19	19,00 %
Privatno poduzeće u većinskom domaćem vlasništvu	2	2,00 %
Privatno poduzeće u većinskom inozemnom vlasništvu	1	1,00 %
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>8</b>	<b>8,00 %</b>
Privatno poduzeće u potpunom domaćem vlasništvu	7	7,00 %
Privatno poduzeće u većinskom inozemnom vlasništvu	1	1,00 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>23</b>	<b>23,00 %</b>
Poduzeće u potpunom državnom vlasništvu	7	7,00 %
Poduzeće u većinskom državnom vlasništvu	2	2,00 %
Privatno poduzeće u potpunom domaćem vlasništvu	12	12,00 %
Privatno poduzeće u većinskom domaćem vlasništvu	2	2,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>14</b>	<b>14,00 %</b>
Poduzeće u potpunom državnom vlasništvu	2	2,00 %
Privatno poduzeće u potpunom domaćem vlasništvu	4	4,00 %
Privatno poduzeće u potpunom inozemnom vlasništvu	1	1,00 %
Privatno poduzeće u većinskom domaćem vlasništvu	4	4,00 %
Privatno poduzeće u većinskom inozemnom vlasništvu	3	3,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>27</b>	<b>27,00 %</b>
Poduzeće u potpunom državnom vlasništvu	5	5,00 %
Poduzeće u većinskom državnom vlasništvu	3	3,00 %
Privatno poduzeće u potpunom domaćem vlasništvu	9	9,00 %
Privatno poduzeće u potpunom inozemnom vlasništvu	2	2,00 %
Privatno poduzeće u većinskom domaćem vlasništvu	5	5,00 %
Privatno poduzeće u većinskom inozemnom vlasništvu	3	3,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica



Tablica broj 11 odgovara na pitanje ima li menadžment poduzeća u kojem ispitanici rade zaposlene menadžere za upravljanje poslovnim procesima ovisno o vlasničkoj strukturi poduzeća. 28 % ispitanika potpuno se ne slaže s izjavom da menadžment poduzeća u kojem rade ima zaposlene menadžere za upravljanje poslovnim procesima (od toga 5 % poduzeća u potpunom državnom vlasništvu, 1 % poduzeća u većinskom državnom vlasništvu, 19 % privatnih poduzeća u potpunom domaćem vlasništvu, 2 % poduzeća u većinskom domaćem vlasništvu i 1 % privatnih poduzeća u većinskom inozemnom vlasništvu). Većinom se ne slaže 8 % ispitanika od kojih 7 % radi u privatnim poduzećima u potpuno domaćem vlasništvu i 1 % u privatnim poduzećima u većinskom inozemnom vlasništvu.

Neodlučnih je 23 % (od toga ih 7 % radi u poduzećima u potpunom državnom vlasništvu, 2 % u poduzećima u većinskom državnom vlasništvu, 12 % u privatnim poduzećima u potpunom domaćem vlasništvu i 2 % u privatnim poduzećima u većinskom domaćem vlasništvu). Većinom se slaže 14 % ispitanika, njih 2 % radi u poduzećima u potpunom državnom vlasništvu, 4 % u privatnim poduzećima u potpunom domaćem vlasništvu, 1 % u privatnim poduzećima u potpunom inozemnom vlasništvu i 4 % u privatnim poduzećima u većinskom domaćem vlasništvu i 3 % u privatnim poduzećima u većinskom inozemnom vlasništvu. Na kraju, više od četvrtine ispitanika, njih 27 % potpuno se slaže sa izjavom (od toga 5 % radi u poduzećima u potpunom državnom vlasništvu, 3 % u poduzećima u većinskom državnom vlasništvu, 9 % u privatnim poduzećima u potpunom domaćem vlasništvu, 2 % u privatnim poduzećima u potpunom inozemnom vlasništvu, 5 % u privatnim poduzećima u većinskom domaćem vlasništvu i 3 % u privatnim poduzećima u većinskom inozemnom vlasništvu).

Tablica 12. Smatram da upravljanje poslovnim procesima u Republici Hrvatskoj nije dovoljno zastupljeno prema poziciji zaposlenja

Razina slaganja	Broj	Postotak
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
Rukovodeća pozicija	1	1,00 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>26</b>	<b>26,00 %</b>
Administrativna pozicija	3	3,00 %
Nisam zaposlen	8	8,00 %
Prodajna pozicija	5	5,00 %
Rukovodeća pozicija	4	4,00 %
Tehničko-operativna pozicija	3	3,00 %
Uslužna	1	1,00 %
Uslužna pozicija	1	1,00 %
Visoko-stručna pozicija	1	1,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>29</b>	<b>29,00 %</b>

Administrativna pozicija	7	7,00 %
Nisam zaposlen	2	2,00 %
Prodajna pozicija	8	8,00 %
Rukovodeća pozicija	2	2,00 %
Specijalističko-ekspertna pozicija	1	1,00 %
Tehničko-operativna pozicija	5	5,00 %
Visoko-stručna pozicija	4	4,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>44</b>	<b>44,00 %</b>
Administrativna pozicija	6	6,00 %
Edukacijska pozicija	1	1,00 %
Nisam zaposlen	4	4,00 %
Obični radnik	1	1,00 %
Prodajna pozicija	13	13,00 %
Rukovodeća pozicija	5	5,00 %
Specijalističko-ekspertna pozicija	4	4,00 %
Stručna pozicija	1	1,00 %
Tehničko-operativna pozicija	6	6,00 %
Visoko-stručna pozicija	3	3,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

U tablici 12 prikazano je mišljenje ispitanika o zastupljenosti upravljanja poslovnim procesima u Republici Hrvatskoj prema poziciji zaposlenja. 1 % ispitanika koji rade na rukovodećoj poziciji većinom se ne slaže da je upravljanje poslovnim procesima u Republici Hrvatskoj dovoljno zastupljeno. Neodlučnih je 26 % (od toga 3 % je zaposleno na administrativnoj poziciji, 8 % je nezaposlenih, 5 % je na prodajnoj poziciji, 4 % na rukovodećoj poziciji, 3 % na tehničko-operativnoj poziciji, 2 % na uslužnoj poziciji i 1 % na visoko-stručnoj poziciji). Većinom se slaže 29 % ispitanika (od toga 7 % radi na administrativnoj poziciji, 2 % je nezaposlenih, 8 % je na prodajnoj poziciji, 2 % na rukovodećoj poziciji, 1 % na specijalističko-ekspertnoj poziciji, 5 % na tehničko-operativnoj poziciji i 4 % na visoko stručnoj poziciji). Čak 44 % ispitanika smatra da upravljanje poslovnim procesima nije dovoljno zastupljeno u poduzećima u Republici Hrvatskoj. Njih 6 % zaposleno je na administrativnoj poziciji, 1 % na edukacijskoj poziciji, 4 % ih je nezaposleno, 1 % običnih radnika, 13 % na prodajnoj poziciji, 5 % na rukovodećoj poziciji, 4 % na specijalističko-ekspertnoj poziciji, 1 % na stručnoj poziciji, 6 % na tehničko-operativnoj poziciji i 3 % na visoko-stručnoj poziciji.

Tablica 13. Poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija su i konkurentnija prema županiji sjedišta poduzeća

<b>Razina slaganja</b>	<b>Broj</b>	<b>Postotak</b>
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
Grad Zagreb	1	1,00 %
Sisačko-moslavačka	1	1,00 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>13</b>	<b>13,00 %</b>
Grad Zagreb	2	2,00 %
Požeško-slavonska	1	1,00 %
Sisačko-moslavačka	9	9,00 %
Varaždinska	1	1,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>31</b>	<b>31,00 %</b>
Grad Zagreb	11	11,00 %
Karlovačka	1	1,00 %
Osječko-baranjska	1	1,00 %
Sisačko-moslavačka	16	16,00 %
Zagrebačka	2	2,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>54</b>	<b>54,00 %</b>
Grad Zagreb	9	9,00 %
Osječko-baranjska	1	1,00 %
Požeško-slavonska	1	1,00 %
Sisačko-moslavačka	42	42,00 %
Zagrebačka	1	1,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

Tablica 13 prikazuje mišljenje ispitanika o utjecaju tehnika upravljanja poslovnim procesima na uspješnost i konkurentnost poduzeća s obzirom na županiju sjedišta poduzeća. Većinom se ne slaže 2 % ispitanika, 1 ispitanik koji radi u poduzeću sa sjedištem u Gradu Zagrebu te 1 ispitanik koji radi u poduzeću sa sjedištem u Sisačko-moslavačkoj županiji. Neodlučno je 13 % ispitanika. Njih 2 koji rade u poduzeću sa sjedištem u Gradu Zagrebu, 1 koji radi u poduzeću sa sjedištem u Požeško-slavonskoj županiji, 9 koji rade u poduzeću sa sjedištem u Sisačko-moslavačkoj županiji i 1 koji radi u poduzeću sa sjedištem u Varaždinskoj županiji. 31 % ispitanika većinom se slaže sa izjavom, njih 11 koji rade u poduzeću sa sjedištem u Gradu Zagrebu, 1 koji radi u poduzeću sa sjedištem u Karlovačkoj županiji, 1 koji radi u poduzeću sa sjedištem u Osječko-baranjskoj županiji, 16 koji rade u poduzeću sa sjedištem u Sisačko-moslavačkoj županiji i 2 koji rade u poduzeću sa sjedištem u Zagrebačkoj županiji. Više od polovice ispitanika, njih 54 % potpuno se slaže sa izjavom. Od toga je 9 ispitanika koji rade u poduzeću sa sjedištem u Gradu Zagrebu, 1 ispitanik koji radi u poduzeću sa

sjedištem u Osječko-baranjskoj županiji, 1 ispitanik koji radi u poduzeću sa sjedištem u Požeško-slavonskoj županiji, čak 42 ispitanika koji rade u poduzeću sa sjedištem u Sisačko-moslavačkoj županiji i 1 ispitanik koji radi u poduzeću sa sjedištem u Zagrebačkoj županiji.

Tablica 14. Smatram da je predviđanje problema u poslovnim procesima bitnije od samog problema koji nastaje prema obrazovanju

Razina slaganja	Broj	Postotak
<b>Potpuno se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>1,00 %</b>
Magistar/ica struke	1	1,00 %
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>3</b>	<b>3,00 %</b>
SSS	2	2,00 %
VSS	1	1,00 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>25</b>	<b>25,00 %</b>
SSS	19	19,00 %
VSS	4	4,00 %
VŠS	2	2,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>33</b>	<b>33,00 %</b>
Magistar/ica struke	1	1,00 %
Niža stručna sprema	1	1,00 %
SSS	24	24,00 %
VSS	2	2,00 %
VŠS	5	5,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>38</b>	<b>38,00 %</b>
Magistar/ica struke	2	2,00 %
SSS	27	27,00 %
VSS	5	5,00 %
VŠS	4	4,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

U tablici 14 prikazano je mišljenje ispitanika o tome je li predviđanje problema u poslovnim procesima bitnije od samog problema koji nastaje prema obrazovanju ispitanika. Potpuno se ne slaže 1 % ispitanika koji su magistar/ica struke. Većinom se ne slaže 3 % ispitanika, njih 2 % sa srednjom stručnom spremom i 1 % s visokom stručnom spremom. Neodlučno je 25 % ispitanika (od toga 19 % sa srednjom stručnom spremom, 4 % visoke stručne spreme i 2 % više stručne spreme). 33 % ispitanika većinom se slaže (od toga 1 % magistar/ica struke, 1 % niže stručne spreme, 24 % srednje stručne spreme, 2 % visoke stručne spreme i 5 % više stručne spreme). Potpuno se slaže čak 38 % ispitanika. Njih 2 % su magistar/ica struke, 27 % sa srednjom stručnom spremom, 5 % visoke stručne spreme i 4 % više stručne spreme.

Tablica 15. Smatram da su poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija i konkurentnija prema poziciji zaposlenja

Razina slaganja	Broj	Postotak
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>2</b>	<b>2,00 %</b>
Rukovodeća pozicija	2	2,00 %
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>13</b>	<b>13,00 %</b>
Administrativna pozicija	3	3,00 %
Nisam zaposlen	5	5,00 %
Prodajna pozicija	2	2,00 %
Rukovodeća pozicija	1	1,00 %
Tehničko-operativna pozicija	2	2,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>31</b>	<b>31,00 %</b>
Administrativna pozicija	7	7,00 %
Edukacijska pozicija	1	1,00 %
Nisam zaposlen	5	5,00 %
Prodajna pozicija	7	7,00 %
Rukovodeća pozicija	1	1,00 %
Specijalističko-ekspertna pozicija	1	1,00 %
Stručna pozicija	1	1,00 %
Tehničko-operativna pozicija	4	4,00 %
Uslužna	1	1,00 %
Visoko-stručna pozicija	3	3,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>54</b>	<b>54,00 %</b>
Administrativna pozicija	6	6,00 %
Nisam zaposlen	4	4,00 %
Obični radnik	1	1,00 %
Prodajna pozicija	17	17,00 %
Rukovodeća pozicija	8	8,00 %
Specijalističko-ekspertna pozicija	4	4,00 %
Tehničko-operativna pozicija	8	8,00 %
Uslužna pozicija	1	1,00 %
Visoko-stručna pozicija	5	5,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

U tablici 15 ispitanici su raspodijeljeni prema mišljenju o tome jesu li poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija i konkurentnija u odnosu na poziciju zaposlenja ispitanika. Većinom se ne slaže 2 % ispitanika zaposlenih na rukovodećoj poziciji.

Neodlučnih je 13 % ispitanika (od toga 3 % na administrativnoj poziciji, 5 % je nezaposlenih, 2 % na prodajnoj poziciji, 1 % na rukovodećoj poziciji i 2 % na tehničko-operativnoj poziciji). Većinom se slaže 31 % ispitanika, njih 7 % na administrativnoj poziciji, 1 % na edukacijskoj poziciji, 5 % nezaposlenih, 7 % na prodajnoj poziciji, 1 % na rukovodećoj

poziciji, 1 % na specijalističko-ekspertnoj poziciji, 1 % na stručnoj poziciji, 4 % na tehničko-operativnoj poziciji, 1 % na uslužnoj poziciji i 3 % na visoko stručnoj poziciji. Više od pola ispitanika, njih 54 % potpuno se slaže da su poduzeća koja se koriste tehnikama upravljanja poslovnim procesima uspješnija i konkurentnija. 6 % ih radi na administrativnoj poziciji, 4 % nije zaposleno, 1 % je običan radnik, 17 % je na prodajnoj poziciji, 8 % na rukovodećoj poziciji, 4 % na specijalističko-ekspertnoj poziciji, 8 % na tehničko-operativnoj poziciji, 1 % na uslužnoj poziciji i 5 % na visoko-stručnoj poziciji.

Tablica 16. Važno je prepoznati uzroke poslovne krize kako ne bi došlo do posljedica koje su nepopravljive kroz upravljanje poslovnim procesima prema radnom stažu

Broj godina radnog staža	Broj	Postotak
<b>I slažem se i ne slažem</b>	<b>13</b>	<b>13,00 %</b>
0 - 1 godina	5	5,00 %
2 - 5 godina	2	2,00 %
6 - 10 godina	1	1,00 %
16 - 20 godina	2	2,00 %
21 - 25 godina	1	1,00 %
31 - 35 godina	1	1,00 %
41 - 50 godina	1	1,00 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>17</b>	<b>17,00 %</b>
0 - 1 godina	3	3,00 %
2 - 5 godina	6	6,00 %
6 - 10 godina	6	6,00 %
11 - 15 godina	1	1,00 %
16 - 20 godina	1	1,00 %
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>70</b>	<b>70,00 %</b>
0 - 1 godina	10	10,00 %
2 - 5 godina	23	23,00 %
6 - 10 godina	16	16,00 %
11 - 15 godina	4	4,00 %
16 - 20 godina	5	5,00 %
21 - 25 godina	4	4,00 %
26 - 30 godina	6	6,00 %
31 - 35 godina	1	1,00 %
41 - 50 godina	1	1,00 %
<b>Ukupan zbroj</b>	<b>100</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: Obradila autorica

U tablici 16 ispitanici su raspodijeljeni prema mišljenju je li važno prepoznati uzroke poslovne krize kako ne bi došlo do posljedica koje su nepopravljive kroz upravljanje poslovnim procesima s obzirom na njihov radni staž. Samo 13 % ispitanika ne može se

odlučiti slaže li se ili ne, njih 5 s radnim stažem 0 - 1 godine, 2 s radnim stažem 2 - 5 godina, 1 s radnim stažem 6 - 10 godina, 2 s radnim stažem 16 - 20 godina, 1 s radnim stažem 21 - 25 godina, 1 s radnim stažem 31 - 35 godina i 1 s radnim stažem 41 - 50 godina.

Većinom se slaže 17 % ispitanika, od toga je njih 3 s radnim stažem 0 - 1 godine, 6 s radnim stažem 2 - 5 godina, 6 s radnim stažem 6 - 10 godina 1 s radnim stažem 11 - 15 godina i 1 s radnim stažem 16 - 20 godina. Više od dvije trećine ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom, njih čak 70 %, a od toga njih 10 s radnim stažem 0 - 1 godine, 23 s radnim stažem 2 - 5 godina, 16 s radnim stažem 6 - 10 godina, 4 s radnim stažem 11 - 15 godina, 5 s radnim stažem 16 - 20 godina, 4 s radnim stažem 21 - 25 godina, 6 s radnim stažem 26 - 30 godina, 1 s radnim stažem 31 - 35 godina te 1 s radnim stažem 41 - 50 godina.

### **3.3. Verifikacija istraživačkih pitanja**

Istraživačko pitanje IP1: *Koriste li poduzeća u Republici Hrvatskoj upravljanje poslovnim procesima?*, analizirano je na temelju prikupljenih frekvencija odgovora na izjavu iz anketnog pitanja 11.: “Menadžment poduzeća u kojem radite koristi se tehnikama upravljanja poslovnim procesima.“ Od ukupno 100 ispitanika, njih 33 potpuno se slaže, 25 ih se djelomično slaže, 24 ispitanika ne može se odlučiti, 7 ih se djelomično ne slaže i 11 se u potpunosti ne slaže. Dobiveni podaci prikazani su u tablici 8. Analizom dobivenih podataka utvrđeno je da najveći dio ispitanika tvrdi da poduzeća u Republici Hrvatskoj koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima.

Istraživačko pitanje IP2: *Trebaju li se u poduzećima koristiti tehnike upravljanja poslovnim procesima kako bi se osigurala konkurentnost na tržištu?*, analizirano je na temelju prikupljenih frekvencija odgovora na izjavu iz anketnog pitanja 14.: „Poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija su i konkurentnija.“ Od ukupno 100 ispitanika, njih 54 potpuno se slaže s izjavom, 31 ispitanik djelomično se slaže, 13 je neodlučnih ispitanika, samo 2 se djelomično ne slažu, a čak nijedan ispitanik ne smatra da je izjava pogrešna, odnosno nijedan ispitanik nije odgovorio da se u potpunosti ne slaže. Dobiveni podaci prikazani su u tablici 12. Analizom dobivenih podataka može se zaključiti da je odgovor na ovo pitanje potvrđan, s obzirom da se čak 54 % ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da su tehnike upravljanja poslovnim procesima potrebne kako bi se osigurala konkurentnost poduzeća na tržištu, a 0 %, odnosno nijedan ispitanik nije odgovorio da se u potpunosti ne slaže.

Istraživačko pitanje IP3: *Iz kojeg je razloga upravljanje poslovnim procesima važno za poduzeća?*, analizirano je na temelju prikupljenih frekvencija odgovora na izjavu iz anketnog pitanja 10.: „Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj.“ Od ukupno 100 ispitanika, njih 62 u potpunosti se slaže s izjavom, 25 ih se djelomično slaže, 12 je neodlučnih, samo 1 se djelomično ne slaže, a nitko od ispitanika se ne protivi izjavi. Dobiveni podaci prikazani su u tablici 8. Analizom dobivenih podataka zaključeno je da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na to da se čak 62 % ispitanika u potpunosti slaže s izjavom.

Istraživačko pitanje IP4: *Predstavlja li kvalitetno upravljanje poslovnim procesima bitan čimbenik u opstanku i uspješnosti poduzeća?*, analizirano je na temelju prikupljenih frekvencija odgovora na izjavu iz anketnog pitanja 15.: „Smatram da je predviđanje problema u poslovnim procesima bitnije od samog problema koji nastaje.“ Od ukupno 100 ispitanika, njih 38 potpuno se slaže, 33 se većinom slaže, 25 je neodlučnih ispitanika, 3 ih se većinom ne slaže te samo 1 se u potpunosti ne slaže. Dobiveni podaci prikazani su u tablici 12. Analizom dobivenih podataka može se zaključiti da je predviđanje problema, odnosno kvalitetno upravljanje poslovnim procesima, bitan čimbenik u opstanku i uspješnosti poduzeća zato što se samo jedan ispitanik ne slaže s izjavom i samo 3 ih se većinom ne slaže, a najviše, njih 38, u potpunosti se slaže.

### **3.4. Testiranje hipoteza**

„ $\chi^2$ -test (hi-kvadrat) je vrlo praktičan test kojeg generalno koristimo kada želimo utvrditi odstupaju li neke dobivene (opažene) frekvencije od frekvencija koje bismo očekivali pod određenom hipotezom. Primjena u poslovnoj statistici uglavnom se svodi na rješavanje dviju skupina problema, koje navodimo s primjerima. Što je razlika između opaženih i očekivanih frekvencija veća, manja je vjerojatnost da naš uzorak (opažene frekvencije) dolazi iz pretpostavljene populacije, dakle one u kojoj boja letka nema utjecaja na odluku o uzimanju. Tu vjerojatnost, tzv. p-value, dobit ćemo korištenjem funkcije CHISQ.TEST. Pritom kao prvi argument funkcije unosimo raspon u kojemu se nalaze opažene frekvencije, a kao drugi raspon u kojemu se nalaze očekivane frekvencije.“<sup>35</sup>

Analiza dokazivosti hipoteze provedena je na osnovu prikupljenih frekvencija odgovora na anketno pitanje 10.: „Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost

---

<sup>35</sup> <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1536-hi-kvadrat-test-u-excelu>, pristupano 03.09.2022.



poduzeća u Republici Hrvatskoj.“, na koje su ispitanicima ponuđeni odgovori prema Likertovoj ljestvici s pet razina slaganja s izjavom u anketnom pitanju. Za najvišu razinu slaganja ponuđeni odgovor je bio „potpuno se slažem“, a za najnižu „potpuno se ne slažem“. Od 100 ispitanika, 62 se potpuno slaže, 25 ih se djelomično slaže, 12 ih je neodlučno, samo 1 ispitanik se djelomično ne slaže, a čak nijedan se ne protivi izjavi. Dobiveni podaci prikazani su u tablici 12.

U skladu s problemom i predmetom ovog rada te njegovim ciljem hipoteza u ovom radu glasi:  
H1: *Poduzeća se koriste upravljanjem poslovnim procesima radi boljeg poslovanja.*

Tablica 17. Izračun  $H_i^2$  testa za hipotezu 1

Izračun $H_i^2$ testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom "Poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija su i konkurentnija" s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranoj prema normalnoj (Gauss-ovoj) razdiobi						
Razina slaganja	Potpuno se ne slažem	Većinom se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Većinom se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
Opažajna (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	0	2	13	31	54	100
Formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_i$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
Očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_i$ )	3,59	23,84	45,14	23,84	3,59	100
Razlika (devijacija) ( $f_e - f_i$ )	-3,59	-21,84	-32,14	7,16	50,41	
Kvadrat devijacije ( $(f_e - f_i)^2$ )	12,89	476,99	1032,98	51,27	2541,17	
HI kvadrat ( $(f_e - f_i)^2 / f_i$ )	3,59	20,01	22,88	2,15	707,85	<b>756,478</b>

Značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>4,370</b>	p vrijednost	<b>2,0499E-162</b>
Stupanj slobode	4	$\Sigma$ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički			<b>RAZLIKUJU</b>
Granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredina > 3 → alternativna hipoteza je			<b>POTVRĐENA</b>

Izvor: Obradila autorica

Ovako postavljena hipoteza temeljena je na pretpostavci da su ispitanici upoznati s upravljanjem poslovnim procesima te da se ista ta poduzeća u kojima ispitanici rade koriste tehnikama upravljanja poslovnim procesima.

Grafikon 1. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 1



Izvor: Obradila autorica

Izračun hi kvadrat testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom iz anketnog pitanja „Poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija su i konkurentnija prema županiji sjedišta poduzeća.“, s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranih prema normalnoj (Gaussovoj) razdiobi prikazan je u tablici 13. Provođenjem hi kvadrat testa

dobiven je rezultat 756,478. Stupanj slobode iznosi 4, a granična vrijednost za stupanj slobode uz značajnost 1 % iznosi 13,277. Hipoteza broj 1 koja glasi: „Poduzeća se koriste upravljanjem poslovnim procesima radi boljeg poslovanja.“, prema izračunu hi kvadrata potvrđena je. Rezultat hi kvadrat testa izračunat je funkcijom CHISQ.TEST programa MS Excel te iznosi 2,0499E-162, a aritmetička sredina dala je rezultat 4,370 što ukazuje na to da se hipoteza može smatrati potvrđenom. Grafikon broj 1 prikazuje veliku razliku opažajnih i očekivanih vrijednosti što, također, potvrđuje da je hipoteza potvrđena.

U skladu s problemom i predmetom ovog rada te njegovim ciljem hipoteza u ovom radu glasi:  
H2: *U poduzećima se treba analizirati postojeće procese.*

Tablica 18. Izračun  $H_i^2$  testa za hipotezu 2

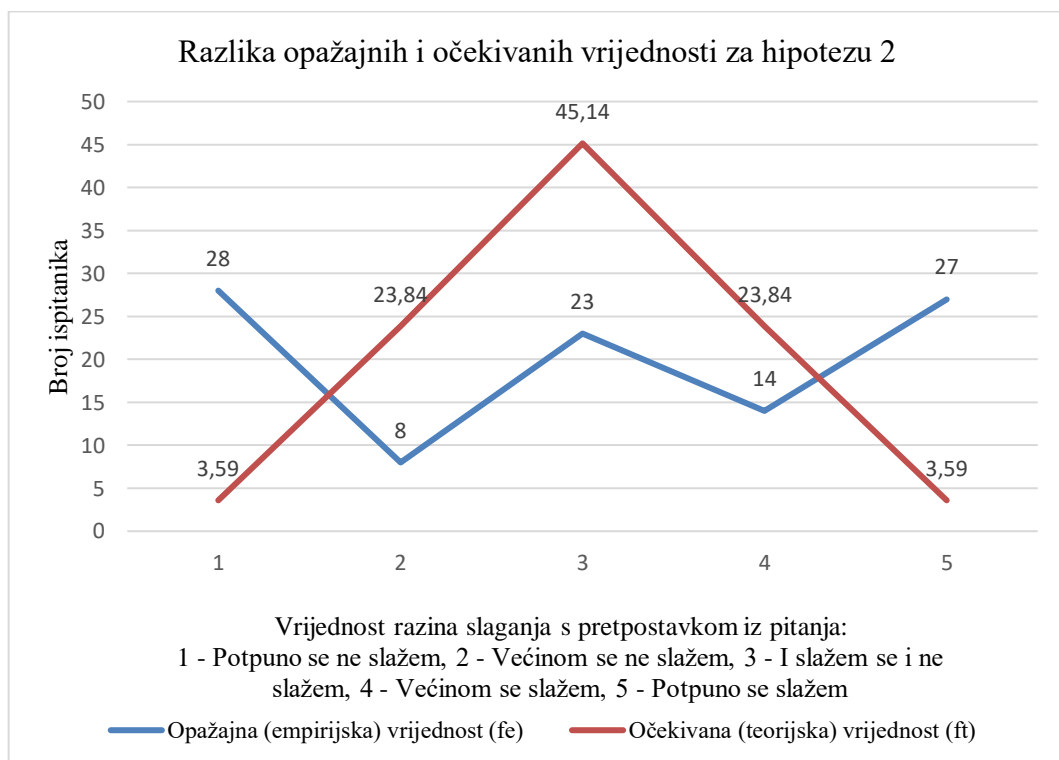
Izračun $H_i^2$ testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom "Menadžment poduzeća u kojem radite ima zaposlene menadžere za upravljanje poslovnim procesima" s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranoj prema normalnoj (Gauss-ovoj) razdiobi						
Razina slaganja	Potpuno se ne slažem	Većinom se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Većinom se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
Opažajna (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	28	8	23	14	27	100
Formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_i$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
Očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_i$ )	3,59	23,84	45,14	23,84	3,59	100
Razlika (devijacija) ( $f_e - f_i$ )	24,41	-15,84	-22,14	-9,84	23,41	
Kvadrat devijacije ( $(f_e - f_i)^2$ )	595,85	250,91	490,18	96,83	548,03	
HI kvadrat ( $(f_e - f_i)^2 / f_i$ )	165,97	10,52	10,86	4,06	152,65	<b>344,074</b>

Značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,040</b>	p vrijednost	<b>3,33814E-73</b>
Stupanj slobode	4	$\Sigma$ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički			<b>RAZLIKUJU</b>
Granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredina > 3 → alternativna hipoteza je			<b>POTVRĐENA</b>

Izvor: Obradila autorica

Ovako postavljena hipoteza temeljena je na pretpostavci da su ispitanici upoznati s važnošću analiziranja postojećih procesa u poduzećima.

Grafikon 2. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 2



Izvor: Obradila autorica

Izračun hi kvadrat testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom iz anketnog pitanja „Menadžment poduzeća u kojem radite ima zaposlene menadžere za upravljanje poslovnim procesima.“, s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranih prema normalnoj (Gaussovoj) razdiobi prikazan je u tablici 11. Provođenjem hi kvadrat testa dobiven je rezultat 344,074. Stupanj slobode iznosi 4, a granična vrijednost za stupanj slobode uz značajnost 1 %

iznosi 13,277. Hipoteza broj 2 koja glasi: „U poduzećima treba analizirati postojeće procese.“, prema izračunu hi kvadrata potvrđena je. Rezultat hi kvadrat testa izračunan je funkcijom CHISQ.TEST programa MS Excel te iznosi 3,33814E-73, a aritmetička sredina dala je rezultat 3,040 što ukazuje na to da se hipoteza može smatrati potvrđenom. Grafikon broj 2 prikazuje veliku razliku opažajnih i očekivanih vrijednosti što također potvrđuje da je hipoteza potvrđena.

U skladu s problemom i predmetom ovog rada te njegovim ciljem hipoteza u ovom radu glasi: H3: *Upravljanje procesima temelji se na razmišljanju o rezultatu, a ne o aktivnostima koje dovode do rezultata.*

Tablica 19. Izračun  $H_i^2$  testa za hipotezu 3

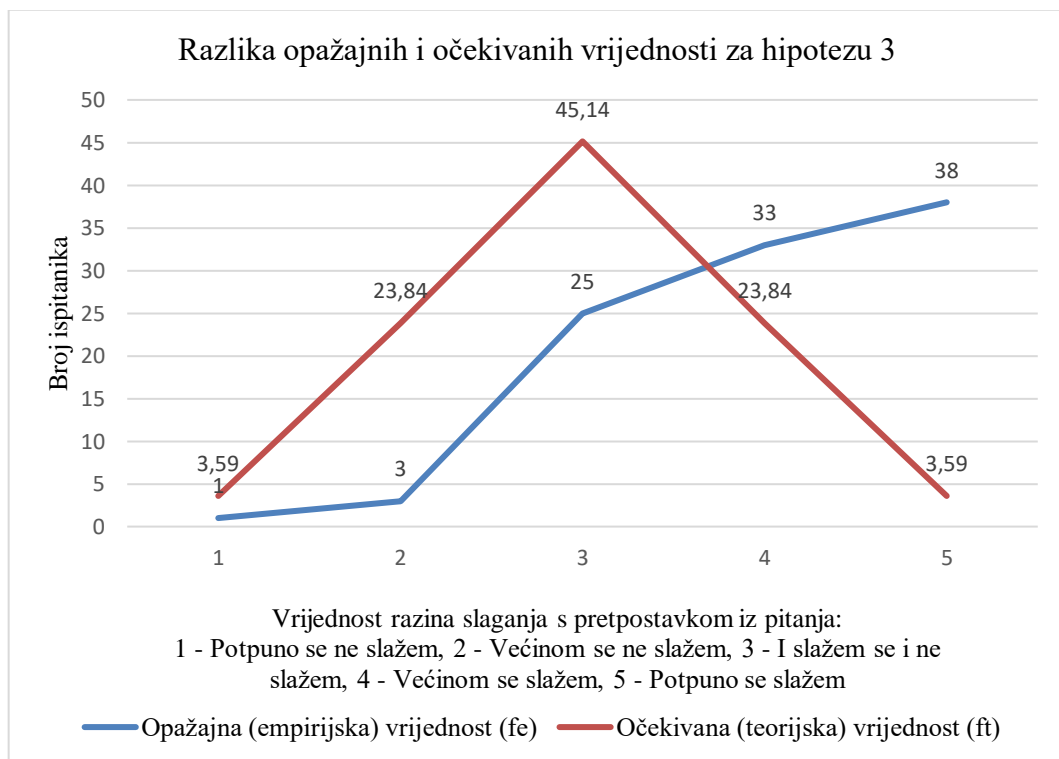
Izračun $H_i^2$ testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom "Smatram da je predviđanje problema u poslovnim procesima bitnije od samog problema koji nastaje" s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranoj prema normalnoj (Gauss-ovoj) razdiobi						
Razina slaganja	Potpuno se ne slažem	Većinom se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Većinom se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
Opažajna (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	1	3	25	33	38	100
Formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_i$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
Očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_i$ )	3,59	23,84	45,14	23,84	3,59	100
Razlika (devijacija) ( $f_e - f_i$ )	34,41	9,16	-20,14	-20,84	-2,59	
Kvadrat devijacije ( $(f_e - f_i)^2$ )	1184,05	83,91	405,62	434,31	6,71	
HI kvadrat ( $(f_e - f_i)^2 / f_i$ )	329,82	3,52	8,99	18,22	1,87	<b>362,41</b>

Značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>4,040</b>	p vrijednost	<b>3,66663E-77</b>
Stupanj slobode	4	$\Sigma$ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički			<b>RAZLIKUJU</b>
Granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredina > 3 → alternativna hipoteza je			<b>POTVRĐENA</b>

Izvor: Obradila autorica

Ovako postavljena hipoteza temeljena je na pretpostavci da su ispitanici upoznati s važnošću predviđanja problema u poslovnim procesima.

Grafikon 3. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 3



Izvor: Obradila autorica

Izračun hi kvadrat testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom iz anketnog pitanja „Smatram da je predviđanje problema u poslovnim procesima bitnije od samog problema koji nastaje.“, s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranih prema normalnoj (Gaussovoj) razdiobi prikazan je u tablici 14. Provođenjem hi kvadrat testa dobiven je rezultat 362,41. Stupanj slobode iznosi 4, a granična vrijednost za stupanj slobode uz značajnost 1 % iznosi

13,277. Hipoteza broj 3 glasi: „Upravljanje procesima temelji se na razmišljanju o rezultatima, a ne o aktivnostima koje dovode do rezultata.“, prema izračunu hi kvadrata potvrđena je. Rezultat hi kvadrat testa izračunan je funkcijom CHISQ.TEST programa MS Excel te iznosi 3,66663E-77, a aritmetička sredina dala je rezultat 4,040 što ukazuje na to da se hipoteza može smatrati potvrđenom. Grafikon broj 3 prikazuje veliku razliku opažajnih i očekivanih vrijednosti što također potvrđuje da je hipoteza potvrđena.

U skladu s problemom i predmetom ovog rada te njegovim ciljem hipoteza u ovom radu glasi: H4: *Ne postoje razlike u stavovima zaposlenika, s obzirom na njihovu radnu poziciju, o važnosti upravljanja poslovnim procesima poduzeća.*

Tablica 20. Izračun  $H_i^2$  testa za hipotezu 4

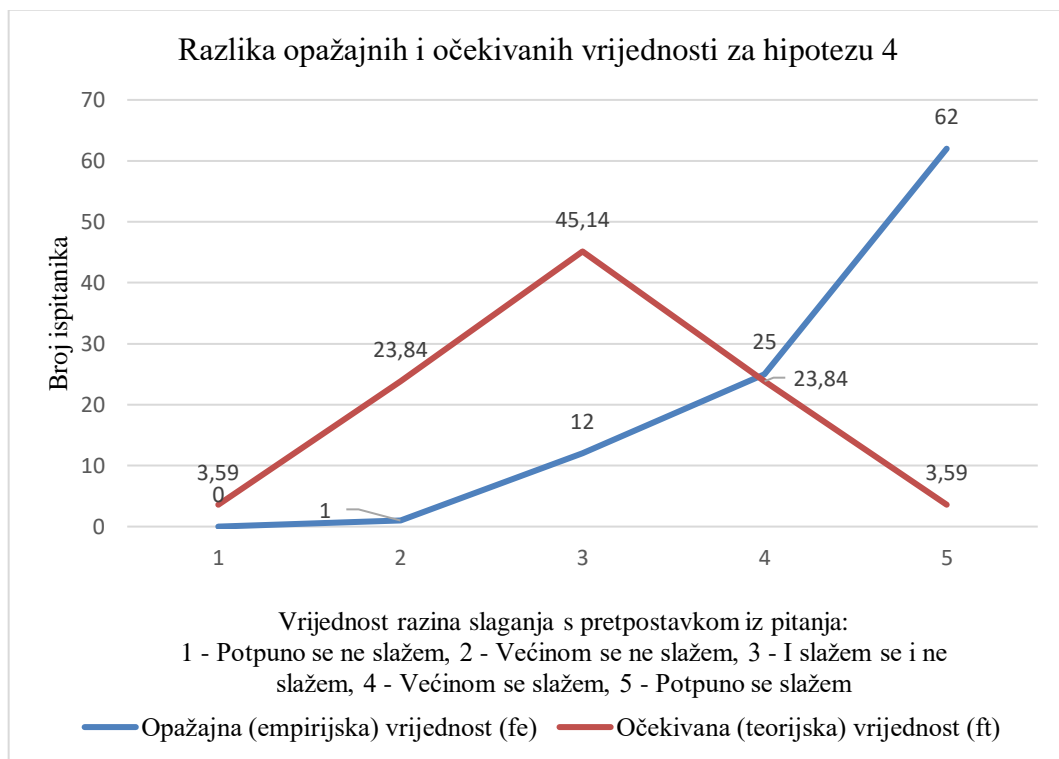
Izračun $H_i^2$ testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom "Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj" s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranoj prema normalnoj (Gauss-ovoj) razdiobi						
Razina slaganja	Potpuno se ne slažem	Većinom se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Većinom se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
Opažajna (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	0	1	12	25	62	100
Formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_t$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
Očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	3,59	23,84	45,14	23,84	3,59	100
Razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	-3,59	-22,84	-33,14	1,16	58,41	
Kvadrat devijacije ( $(f_e - f_t)^2$ )	12,89	521,67	1098,26	1,35	3411,73	
HI kvadrat ( $(f_e - f_t)^2 / f_t$ )	3,59	21,88	24,33	0,06	950,34	<b>1000,201</b>

Značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>4,480</b>	p vrijednost	<b>3,2295E-215</b>
Stupanj slobode	4	$\Sigma HI$ kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički			<b>RAZLIKUJU</b>
Granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredina > 3 → alternativna hipoteza je			<b>POTVRĐENA</b>

Izvor: Obradila autorica

Ovako postavljena hipoteza temeljena je na pretpostavci da su ispitanici upoznati s važnošću upravljanja poslovnim procesima za uspješnost poduzeća.

Grafikon 4. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 4



Izvor: Obradila autorica

Izračun hi kvadrat testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom iz anketnog pitanja „Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj.“, s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranih prema normalnoj (Gaussovoj) razdiobi prikazan je u tablici. Provođenjem hi kvadrat testa dobiven je rezultat 1000,201. Stupanj slobode iznosi 4, a granična vrijednost za stupanj slobode uz značajnost 1



% iznosi 13,277. Hipoteza broj 4: „Ne postoje razlike u stavovima zaposlenika, s obzirom na njihovu radnu poziciju, o važnosti upravljanja poslovnim procesima poduzeća.“ prema izračunu hi kvadrata potvrđena je. Rezultat hi kvadrat testa izračunan je funkcijom CHISQ.TEST programa MS Excel te iznosi 3,2295E-215, a aritmetička sredina dala je rezultat 4,480 što ukazuje na to da se hipoteza može smatrati potvrđenom. Grafikon broj 4 prikazuje razliku opažajnih i očekivanih vrijednosti na temelju  $H_i^2$  testa što također potvrđuje da je hipoteza potvrđena.

U skladu s problemom i predmetom ovog rada te njegovim ciljem hipoteza u ovom radu glasi:  $H_5$ : *Ne postoje razlike u stavovima zaposlenika, s obzirom na njihov radni staž, o važnosti upravljanja poslovnim procesima poduzeća.*

Tablica 21. Izračun  $H_i^2$  testa za hipotezu 5

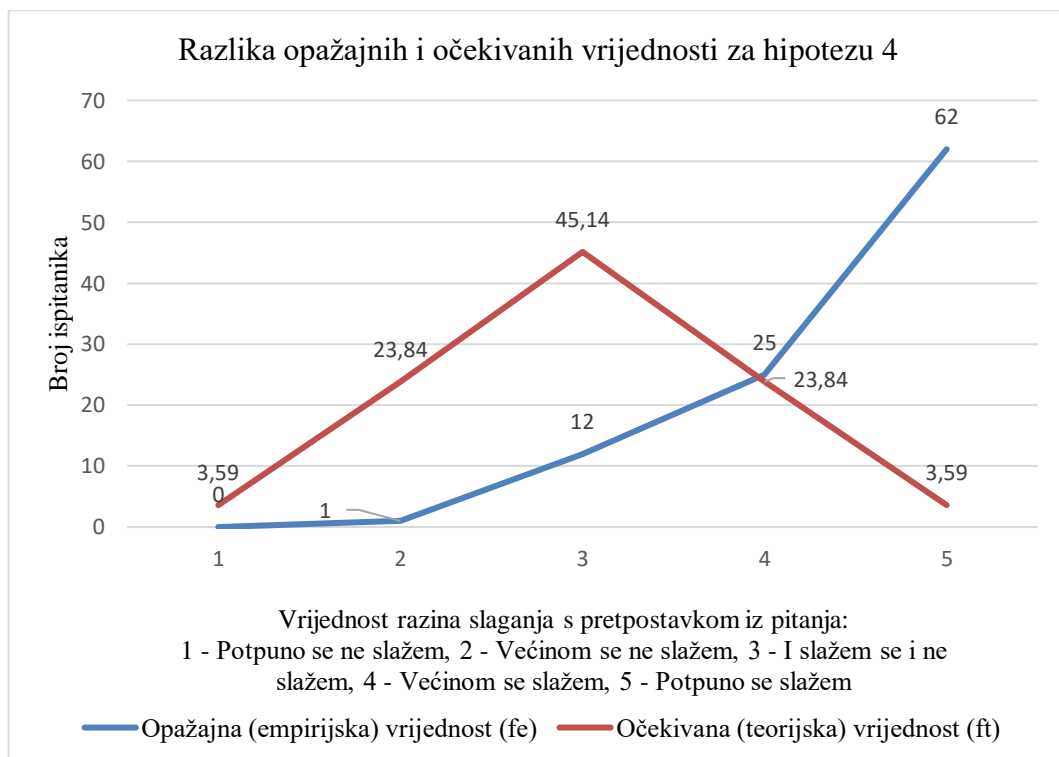
Izračun $H_i^2$ testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom "Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj" s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranoj prema normalnoj (Gauss-ovoj) razdiobi						
Razina slaganja	Potpuno se ne slažem	Većinom se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Većinom se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
Opažajna (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	0	1	12	25	62	100
Formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_i$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
Očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_i$ )	3,59	23,84	45,14	23,84	3,59	100
Razlika (devijacija) ( $f_e - f_i$ )	-3,59	-22,84	-33,14	1,16	58,41	
Kvadrat devijacije ( $f_e - f_i$ ) <sup>2</sup>	12,89	521,67	1098,26	1,35	3411,73	

HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	3,59	21,88	24,33	0,06	950,34	<b>1000,201</b>
Značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>4,480</b>	p vrijednost		<b>3,2295E-215</b>
Stupanj slobode	4	Σ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički				<b>RAZLIKUJU</b>
Granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredina > 3 → alternativna hipoteza je				<b>POTVRĐENA</b>

Izvor: Obradila autorica

Ovako postavljena hipoteza temeljena je na činjenici da su ispitanici upoznati s važnošću upravljanja poslovnim procesima za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Grafikon 5. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 5



Izvor: Obradila autorica

Izračun hi kvadrat testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom iz anketnog pitanja „Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici

Hrvatskoj.“, s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranih prema normalnoj (Gaussovoj) razdiobi prikazan je u tablici 9. Provođenjem hi kvadrat testa dobiven je rezultat 1000,201. Stupanj slobode iznosi 4, a granična vrijednost za stupanj slobode uz značajnost 1 % iznosi 13,277. Hipoteza broj 5 donijela je iste rezultate kao i hipoteza broj 4. Rezultat hi kvadrat testa izračunan je funkcijom CHISQ.TEST programa MS Excel te iznosi 3,2295E-215, a aritmetička sredina dala je rezultat 4,480 što ukazuje na to da se hipoteza može smatrati potvrđenom, isto kao i hipoteza broj 4. Grafikon broj 5 također prikazuje razliku opažajnih i očekivanih vrijednosti provedene hipoteze. Rezultati koji su dobiveni, kao i grafikon, temelje se na provedbi izračuna hi kvadrata, odnosno  $H_i^2$  testa.

U skladu s problemom i predmetom ovog rada te njegovim ciljem hipoteza u ovom radu glasi:  
*H6: Analiziranje procesa počinje uvidom u radne tokove poduzeća.*

Tablica 22. Izračun  $H_i^2$  testa za hipotezu 6

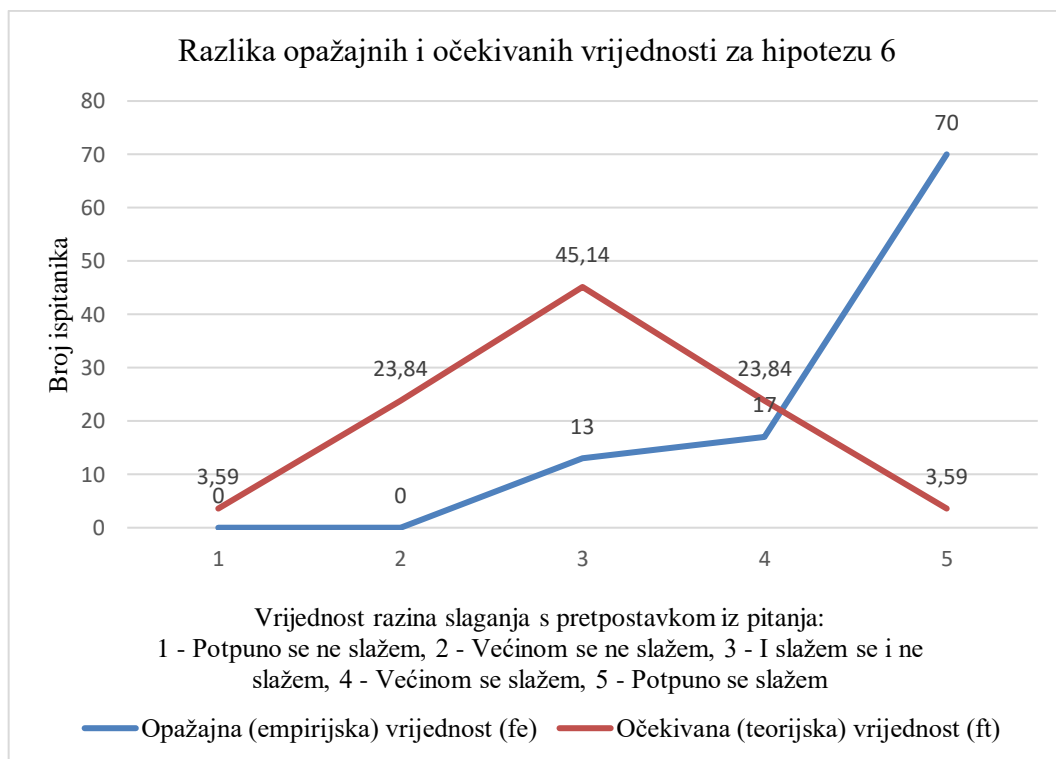
Izračun $H_i^2$ testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom "Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj" s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranoj prema normalnoj (Gauss-ovoj) razdiobi						
Razina slaganja	Potpuno se ne slažem	Većinom se ne slažem	I slažem se i ne slažem se	Većinom se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
Opazajna (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	0	0	13	17	70	100
Formula za izračun očekivane vrijednosti ( $f_t$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
Očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	3,59	23,84	45,14	23,84	3,59	100
Razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	-3,59	-23,84	-32,14	-6,84	66,41	
Kvadrat devijacije ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	12,89	568,35	1032,98	46,79	4410,29	

HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	3,59	23,84	22,88	1,96	1228,49	<b>1280,769</b>
Značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>4,570</b>	p vrijednost		<b>4,9168E-276</b>
Stupanj slobode	4	Σ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički				<b>RAZLIKUJU</b>
Granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredina > 3 → alternativna hipoteza je				<b>POTVRĐENA</b>

Izvor: Obradila autorica

Ovako postavljena hipoteza temeljena je na činjenici da su ispitanici upoznati s važnošću prepoznavanja uzroka poslovne krize u poduzećima.

Grafikon 6. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 6



Izvor: Obradila autorica

Izračun hi kvadrat testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom iz anketnog pitanja „Važno je prepoznati uzroke poslovne krize kako ne bi došlo do posljedica koje su nepopravljive kroz upravljanje poslovnim procesima.“, s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranih

prema normalnoj (Gaussovoj) razdiobi prikazan je u tablici 16. Provođenjem hi kvadrat testa dobiven je rezultat 1280,769. Stupanj slobode iznosi 4, a granična vrijednost za stupanj slobode uz značajnost 1 % iznosi 13,277. Hipoteza broj 6 koja glasi: „Analiziranje procesa počinje uvidom u radne tokove poduzeća.“, prema izračunu hi kvadrata potvrđena je. Rezultat hi kvadrat testa izračunan je funkcijom CHISQ.TEST programa MS Excel te iznosi 4,9168E-276, a aritmetička sredina dala je rezultat 4,570 što ukazuje na to da se hipoteza može smatrati potvrđenom. Grafikon broj 6 također prikazuje veliku razliku opažajnih i očekivanih vrijednosti što prikazuje potvrđenost navedene hipoteze.

## 4. ZAKLJUČAK

Upravljanje poslovnim procesima važno je za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj. Prema podacima koji su dobiveni anketnim istraživanjem vidljivo je kako zaposlenici, a i poduzeća ne koriste dovoljno tehnike upravljanja poslovnim procesima. Govoreći o analiziranju postojećih procesa u poduzećima, može se zaključiti kako poduzeća u Republici Hrvatskoj nemaju dovoljno menadžera zaposlenih na radnim pozicijama namijenjenim za upravljanje poslovnim procesima, predviđanje problema u poslovnim procesima te sprječavanje nastanka problema u poslovnim procesima.

Ako se koristi ispravno te ako na radnim mjestima za upravljanje poslovnim procesima rade odgovarajući zaposlenici, odnosno menadžeri, takva poduzeća postaju konkurentnija i uspješnija u svome poslovanju. Ono što je važno upamtiti je doprinos takvih menadžera koji preuzimaju odgovornost upravljanja poslovnim procesima, ali, isto tako, daju velik doprinos samim time što predviđaju krizu koja nastaje prije njezinog nastanka te time omogućuju poduzećima da nesmetano posluju, nemaju dodatne troškove i izdatke i otklanjaju moguće prijetnje poslovanju poduzeća.

Ovaj je rad za svoj cilj imao približiti značaj upravljanja poslovnim procesima istraživanjem stavova zaposlenika hrvatskih poduzeća. U teorijskom dijelu rada opisani su poslovni procesi, povijesni razvoj poslovnih procesa i klasifikacija poslovnih procesa. Prikazan je lanac vrijednosti i opisan mu je značaj, a zatim je prikazan koncept upravljanja poslovnim procesima kao i povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture. Prikazano je analiziranje i prikazivanje poslovnih procesa te na koji način se primjenjuje i mjeri uspješnost poslovnih procesa. Temeljno pitanje provedenog istraživanja bilo je utvrditi što zaposlenici u hrvatskim poduzećima misle o važnosti upravljanja poslovnim procesima.

Istraživanje je pokazalo da je većina ispitanika upoznata sa značenjem pojma upravljanje poslovnim procesima. Također, prema istraživanju, može se zaključiti da poduzeća u Republici Hrvatskoj nemaju dovoljno menadžera zaposlenih na radnom mjestu za upravljanje tim poslovnim procesima.

Analiza odgovora rezultirala je zaključcima o dokazivosti hipoteza ovog rada. Postavljeno je šest hipoteza od kojih su sve potvrđene, što nas dovodi do zaključka da poduzeća u Republici Hrvatskoj ne koriste dovoljno upravljanje poslovnim procesima iako su ispitanici upoznati sa značajem upravljanja poslovnim procesima.

Znanstveni doprinos ovog rada leži u činjenici da on pokazuje važnost ovog istraživačkog područja i pruža rezultate empirijskog istraživanja, pokazujući važnost upravljanja poslovnim procesima u poduzećima u Republici Hrvatskoj, ali isto tako nedovoljnu educiranost zaposlenika u poduzećima te manjak menadžera za upravljanje poslovnim procesima u poduzećima u Republici Hrvatskoj. Provedenim istraživanjem osigurani su argumentirani i poticajni podatci namijenjeni upravama poduzeća, u svim industrijama, kako bi razmislili o implementiranju upravljanja poslovnim procesima u svoja poduzeća, kao i otvaranju radnih mjesta za menadžere koji se bave upravljanjem poslovnim procesima.

# LITERATURA

## Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
2. Bosilj-Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008), Upravljanje poslovnim procesima, Školska knjiga
3. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, Novi informator

## Znanstveni i stručni članci

1. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010): Poduzetništvo–uspješno pokretanje novih poduhvata, 3. izdanje. Tuzla, OFF-SET
2. Bistričić, A. (2006), Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, vol.12

## Internetski izvori

1. <https://apsolon.com/upravljanje-poslovnim-procesima/>
2. <https://dokumen.tips/documents/mjerenje-uspjesnosti-procesa-benchmarking-metoda-usporedbe-s-konkurencijom.html?page=29>
3. <https://gorankrmpotic.eu/poslovni-procesi/>
4. <https://hr.pharoskc.com/2106-what-is-a-value-chain>
5. <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/izvrsnost-u-upravljanju-poslovnim-procesima- definiranje-digitalizacija-i-ro>
6. <https://webhosting-wmd.hr/rjecnik-pojmovi-l/web/lanac-vrijednosti>
7. <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1536-hi-kvadrat-test-u-excelu>



## POPIS SLIKA

Slika 1. Razvojne faze procesne orijentacije.....	6
Slika 2. Lanac vrijednosti.....	9
Slika 3. Proces strateškog menadžmenta.....	11
Slika 4. Pokretanje strategije .....	12
Slika 5. Posao vlasnika procesa.....	14
Slika 6. Faze procesa dizajniranja procesa.....	16
Slika 7. Trokut izvrsnosti .....	18
Slika 8. Poslovni proces .....	19

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razdioba ispitanika prema dobi i spolu .....	21
Tablica 2. Razdioba stavova ispitanika o važnosti upravljanja poslovnim procesima za uspješnost poduzeća prema radnom statusu i razini obrazovanja .....	22
Tablica 3. Razdioba ispitanika prema županijama sjedišta poduzeća prema obrazovanju .....	23
Tablica 4. Razdioba vlasničke strukture poduzeća prema stupnju obrazovanja ispitanika.....	24
Tablica 5. Razdioba ispitanika prema godinama radnog staža prema dobi .....	25
Tablica 6. Razdioba ispitanika prema poziciji zaposlenja prema obrazovanju.....	27
Tablica 7. Razdioba ispitanika o značenju pojma upravljanja poslovnim procesima prema poziciji zaposlenja .....	28
Tablica 8. Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj prema radnoj poziciji .....	29
Tablica 9. Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj prema godinama radnog staža.....	31
Tablica 10. Menadžment poduzeća u kojem radite bavi se tehnikama upravljanja poslovnim procesima prema sjedištu poduzeća .....	32
Tablica 11. Menadžment poduzeća u kojem radite ima zaposlene menadžere za upravljanje poslovnim procesima prema vlasničkoj strukturi poduzeća.....	33
Tablica 12. Smatram da upravljanje poslovnim procesima u Republici Hrvatskoj nije dovoljno zastupljeno prema poziciji zaposlenja.....	34
Tablica 13. Poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija su i konkurentnija prema županiji sjedišta poduzeća.....	36
Tablica 14. Smatram da je predviđanje problema u poslovnim procesima bitnije od samog problema koji nastaje prema obrazovanju.....	37
Tablica 15. Smatram da su poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija i konkurentnija prema poziciji zaposlenja.....	38
Tablica 16. Važno je prepoznati uzroke poslovne krize kako ne bi došlo do posljedica koje su nepopravljive kroz upravljanje poslovnim procesima prema radnom stažu .....	39
Tablica 17. Izračun $H_i^2$ testa za hipotezu 1 .....	42
Tablica 18. Izračun $H_i^2$ testa za hipotezu 2.....	44
Tablica 19. Izračun $H_i^2$ testa za hipotezu 3.....	46
Tablica 20. Izračun $H_i^2$ testa za hipotezu 4.....	48
Tablica 21. Izračun $H_i^2$ testa za hipotezu 5.....	50

Tablica 22. Izračun  $H_i^2$  testa za hipotezu 6..... 52

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 1.....	43
Grafikon 2. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 2.....	45
Grafikon 3. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 3.....	47
Grafikon 4. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 4.....	49
Grafikon 5. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 5.....	51
Grafikon 6. Razlika opažajnih i očekivanih vrijednosti za hipotezu 6.....	53

## PRILOZI

Anketni upitnik:

1. Vaš spol je:

- ženski
- muški

2. Vaša dob je:

- 18 - 25 godina
- 26 - 35 godina
- 36 - 45 godina
- 46 - 55 godina
- 56 - 65 godina
- 66 i više godina

3. Vaša stručna sprema je:

- niža stručna sprema
- srednja stručna sprema
- viša stručna sprema
- visoka stručna sprema
- magistar/ica struke
- doktor/ica znanosti

4. Vaš radni status je:

- učenik/ca ili student/ica
- nezaposlen
- povremeno zaposlen
- umirovljenik
- zaposlen

5. U kojoj županiji Republike Hrvatske je sjedište Vašeg poduzeća?

- Grad Zagreb
- Zagrebačka
- Krapinsko-zagorska
- Sisačko-moslavačka
- Karlovačka
- Varaždinska
- Koprivničko-križevačka
- Bjelovarsko-bilogorska
- Primorsko-goranska
- Ličko-senjska
- Virovitičko-podravska
- Požeško-slavonska
- Brodsko-posavska
- Zadarska
- Osječko-baranjska
- Šibensko-kninska
- Vukovarsko-srijemska
- Splitsko-dalmatinska
- Istarska
- Dubrovačko-neretvanska
- Međimurska

6. Kojoj skupini pripada Vaše poduzeće s obzirom na vlasničku strukturu?

- privatno poduzeće u potpunom domaćem vlasništvu
- privatno poduzeće u većinskom domaćem vlasništvu
- privatno poduzeće u potpunom inozemnom vlasništvu
- privatno poduzeće u većinskom inozemnom vlasništvu
- poduzeće u potpunom državnom vlasništvu
- poduzeće u većinskom državnom vlasništvu

7. Koliko imate ukupno godina radnog staža?

- 0 - 1
- 2 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 - 25
- 26 - 30
- 31 - 35
- 36 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 i više

8. Na kojoj ste poziciji trenutno zaposleni?

- rukovodeća pozicija
- specijalističko-ekspertna pozicija
- visoko-stručna pozicija
- administrativna pozicija
- tehničko-operativna pozicija
- prodajna pozicija
- nisam zaposlen
- ostalo: \_\_\_\_\_

9. Znete li što je upravljanje poslovnim procesima?

- da
- ne
- djelomično
- čuo/la sam za pojam, ali ne znam ga objasniti

10. Smatram da je upravljanje poslovnim procesima važno za uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj.

- potpuno se ne slažem
- većinom se ne slažem
- i slažem se i ne slažem
- većinom se slažem
- potpuno se slažem

11. Menadžment poduzeća u kojem radite koristi se tehnikama upravljanja poslovnim procesima.

- potpuno se ne slažem
- većinom se ne slažem
- i slažem se i ne slažem
- većinom se slažem
- potpuno se slažem

12. Menadžment poduzeća u kojem radite ima zaposlene menadžere za upravljanje poslovnim procesima.

- potpuno se ne slažem
- većinom se ne slažem
- i slažem se i ne slažem
- većinom se slažem
- potpuno se slažem

13. Smatram da upravljanje poslovnim procesima u poduzećima u Republici Hrvatskoj nije dovoljno zastupljeno.

- potpuno se ne slažem
- većinom se ne slažem
- i slažem se i ne slažem
- većinom se slažem
- potpuno se slažem



14. Poduzeća koja koriste tehnike upravljanja poslovnim procesima uspješnija su i konkurentnija.

- potpuno se ne slažem
- većinom se ne slažem
- i slažem se i ne slažem
- većinom se slažem
- potpuno se slažem

15. Smatram da je predviđanje problema u poslovnim procesima bitnije od samog problema koji nastaje.

- potpuno se ne slažem
- većinom se ne slažem
- i slažem se i ne slažem
- većinom se slažem
- potpuno se slažem

16. Važno je prepoznati uzroke poslovne krize kako ne bi došlo do posljedica koje su nepopravljive kroz upravljanje poslovnim procesima.

- potpuno se ne slažem
- većinom se ne slažem
- i slažem se i ne slažem
- većinom se slažem
- potpuno se slažem

# ŽIVOTOPIS

<b>Ime i prezime</b>
Valentina Radoš
<b>Datum i mjesto rođenja</b>
23. 04. 1995. Munchen, Njemačka
<b>Obrazovanje</b>
<b>2019. – u tijeku</b> Libertas međunarodno sveučilište, Diplomski stručni studij Menadžment bankarstva, osiguranja i financija, Kutina, Hrvatska.
<b>2015. - 2018.</b> Libertas međunarodno sveučilište, Preddiplomski stručni studij Poslovna ekonomija, Kutina, Hrvatska.
<b>2010. – 2014.</b> Ekonomska škola, Sisak
<b>Radno iskustvo</b>
<b>2021. - trenutačno</b> AT d.o.o., Petrinja Prodavačica autodijelova
<b>2021. - trenutačno</b> HOK Osiguranje d.d., Zagreb Posrednik u osiguranju
<b>2021. – 2021.</b> AT d.o.o., Petrinja Razni poslovi – studentski ugovor
<b>2021. – 2021.</b> Grad Petrinja Administrativni poslovi – studentski ugovor
<b>2018. – 2021.</b> AT d.o.o., Petrinja Razni poslovi – studentski ugovor
<b>Ostale kompetencije i vještine</b>
<b>Računalne vještine:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• napredno korištenje Microsoft Office paketa</li></ul>

- napredno korištenje internet tehnologija

**Organizacijske vještine i kompetencije**

- upornost
- kreativnost
- organiziranost
- sposobnost prilagodbe raznim situacijama

**Društvene vještine i kompetencije:**

- sposobnost brzog učenja
- odgovornost
- izvrsne komunikacijske vještine
- pouzdanost
- spremnost na timski rad

**Materinski jezik:** hrvatski

**Ostali jezici:** engleski