

# Analiza stavova zaposlenika hrvatskih poduzeća o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju

---

Janković, Kristina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

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:223:206763>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-24**



Repository / Repozitorij:

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**KRISTINA JANKOVIĆ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA STAVOVA ZAPOSLENIKA HRVATSKIH  
PODUZEĆA O POVEĆANJU UKUPNE USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA KORIŠTENJEM PROCESNOG  
PRISTUPA U POSLOVNOM UPRAVLJANJU**

**Zagreb, rujan 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ:**

**Menadžment bankarstva, osiguranja i financija**

**ANALIZA STAVOVA ZAPOSLENIKA HRVATSKIH  
PODUZEĆA O POVEĆANJU UKUPNE USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA KORIŠTENJEM PROCESNOG PRISTUPA U  
POSLOVNOM UPRAVLJANJU**

**ANALYSIS OF ATTITUDES OF EMPLOYEES OF  
CROATIAN COMPANIES ABOUT INCREASING OVERALL  
BUSINESS PERFORMANCE BY USING A PROCESS  
APPROACH IN BUSINESS MANAGEMENT**

**KANDIDAT: Kristina Janković**

**KOLEGIJ: Informacijski sustavi za poslovno upravljanje**

**MENTOR: Mihael Plećaš, mag. ing.**

**Zagreb, rujan 2018.**

## SAŽETAK

Procesni pristup u poslovnom upravljanju definira se kao holistički pristup upravljanju koji podrazumijeva sustavno utvrđivanje, razumijevanje i upravljanje poslovnim procesima organizacije sa svrhom optimiziranja i poboljšavanja poslovanja. U ovom se specijalističkom diplomskom radu analiziraju stavovi ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.

U radu su teorijski obrađene teme vezane uz procesni pristup i koncept procesne orijentacije, spomenut je povijesni razvoj procesnog pristupa te njegova osnovna obilježja i vrijednosti, kao i sve veća uloga koju ima u svakidašnjem poslovanju.

Rezultati istraživanja predstavljaju argumentirane informacije o stavovima ispitanika te navode smatraju li ispitanici da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju povećava ukupna uspješnost poslovanja. Koristeći rezultate istraživanja, autorica pokazuje da korištenje procesnog pristupa u poslovnom upravljanju ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost, čime su osigurani argumentirani podatci namijenjeni upravama poduzeća u funkciji utjecanja na mijenjanje načina upravljanja poslovanjem.

*Ključne riječi: procesni pristup, poslovni proces, upravljanje poslovnim procesima, procesni menadžment, istraživanje*

## **SUMMARY**

The process approach in business management is defined as a holistic approach to management that implies systematic identification, understanding and management of business processes of an organization with a view to optimizing and improving the business. This specialist graduate thesis analyzes the attitudes of respondents about increasing overall business performance by using a process approach in business management.

The thesis deals with the themes related to the process approach and the concept of process orientation, the historical development of the process approach and its basic characteristics and values as well as the ever increasing role it has in everyday business.

The research results have provided substantiated information about the attitudes of respondents whether they consider the use of a process approach in business management increases overall business performance. Using the results of the research, the author shows that using a process approach in business management has a positive impact on business performance, thus providing argued data intended for corporate management to influence the change in business management.

*Key words: process approach, business process, Business Process Management, process management, research*

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY .....	II
SADRŽAJ .....	III
1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet rada.....	3
1.2. Cilj i svrha rada.....	3
1.3. Istraživačka pitanja .....	3
1.4. Hipoteza rada .....	4
1.5. Izvori podataka i metodologije u radu.....	4
1.6. Struktura i sadržaj rada .....	4
2. KONCEPT PROCESNOG PRISTUPA U POSLOVNOM UPRAVLJANJU.....	6
2.1. Pojam, značajke i podjela poslovnih procesa .....	6
2.2. Pojam i razvoj procesnog pristupa.....	8
2.3. Značajke i vrijednosti procesnog pristupa .....	11
2.4. Struktura i značajke procesno orijentirane organizacije.....	12
2.5. Implementacija procesnog pristupa .....	14
3. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	19
3.1. Opis analiziranih podataka .....	19
3.2. Metode obrade podataka.....	19
3.3. Analiza rezultata anketnih pitanja .....	20
3.4. Rasprava .....	116
3.5. Verifikacija istraživačkih pitanja.....	117
3.6. Dokazivost hipoteze .....	118
4. ZAKLJUČAK .....	121
LITERATURA.....	123
POPIS SLIKA .....	125
POPIS TABLICA.....	126
POPIS GRAFIKONA .....	129
PRILOZI.....	130
ŽIVOTOPIS .....	138

## 1. UVOD

Cilj poslovanja svakog poduzeća je poslovna uspješnost. Uspješnost poslovanja odraz je rezultata funkcioniranja poslovnog upravljanja. Upravljanje poslovanjem postaje sve složenije, a većina problema povezanih s poslovnim upravljanjem proizlazi iz neučinkovitog i necjelovitog koordiniranja i kontroliranja aktivnosti poslovnog sustava. Općenito, poslovanje predstavlja sustav integriranih procesa te shodno tomu upravljanje poslovanjem podrazumijeva upravljanje poslovnim procesima. Poduzeće koje upravlja procesom posjeduje kontrolu nad internim procesima i komunicira univerzalnim procesnim jezikom.<sup>1</sup> Sam izraz proces podrazumijeva skup ovisnih aktivnosti koje ulazne veličine pretvaraju u određeni rezultat. Poduzeća svakodnevno funkcioniraju kroz procese, a kao kritična poslovna prednost u poslovnom upravljanju očituje se razumijevanje načina odvijanja poslovanja i komuniciranje o istom između zaposlenika, partnera, kupaca i dobavljača.<sup>2</sup>

Uspješnost poslovanja je rezultat načina poslovnog upravljanja. Procesni pristup u poslovnom upravljanju može se opisati kao novi pristup ovoj problematici. Pristup predstavlja promjenu u načinu promišljanja poslovanja i upravljanja koja se sagledava u kontekstu primjene sustava procesa u poduzeću. Sa stajališta procesnog pristupa, kvaliteta proizvoda i usluga najbolje se može postići fokusiranjem na poboljšanje procesa koji stvaraju te proizvode i usluge, umjesto fokusiranja na određeni zadatak ili poslovnu funkciju. U tom kontekstu, značenje izraza „poboljšanje“ može se razlikovati ovisno o ciljevima organizacije. Tipični primjeri ciljeva poboljšanja uključuju smanjenje troškova, smanjenje vremena izvršenja i smanjenje stope pogrešaka. Ostali, ne manje važni ciljevi uključuju povećanje zadovoljstva kupaca, brzu reakciju na promjene tržišnih uvjeta, poboljšanje poslovne koordinacije i kontrole i dr. Znanja iz područja upravljanja poslovnim procesima pomažu poduzećima da se optimalno fokusiraju na financijske, ljudske i ostale resurse i da time postignu uspješnije poslovanje nego konkurencija.

Mnoga empirijska istraživanja pokazuju da usvajanje procesnog pristupa u poslovnom upravljanju ima pozitivan utjecaj na organizacijsku kulturu i poslovnu uspješnost. Opsežna istraživanja McCormacka i Johnsona pokazala su da su procesno orijentirana poduzeća učinkovitija od onih koja nisu usmjerena na procese, pokazujući bolju ukupnu izvedbu, smanjenje sukoba i bolju suradnju među funkcijama, a u slučaju tvrtke IBM isti autori

---

<sup>1</sup> Smith, H., Fingar, P. (2003), Business Process Management: The Third Wave, Meghan-Kiffer Press.

<sup>2</sup> Infodom, BPM: Business Process Management, <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=35>, pristupljeno 25. 07. 2018.

pokazuju zapanjujuće rezultate u dijelu smanjenja vremena izlaska na tržište za 75 % što im je donijelo uštedu više od devet milijardi dolara.<sup>3</sup> Nadalje, V. Balaban, generalni direktor M&I Systems, Co. Group, u članku iz 2012. godine konstatira da upravljanje poslovnim procesima donosi brojne koristi za poduzeće, kroz smanjenje troškova poslovnog procesa i do 15 %, smanjenje broja grešaka do 30 %, uštede u vremenu koje mogu biti i 30 %, smanjenje internih zahtjeva za podrškom od 15 do 30 %, smanjenje broja pritužbi od strane korisnika 15 do 30 % i dr.<sup>4</sup> Prema M. Hammeru u članku iz 2004. godine, Shell Maziva je 2002. godine redizajnom procesa ispunjavanja narudžbi smanjio vrijeme ciklusa za 75 %, smanjio troškove poslovanja za 45 % i povećao zadovoljstvo kupaca za 105 %.<sup>5</sup> Tijekom posljednjih deset godina tvrtka BPTrends provodi istraživanje tržišta koje se odnosi na sve aspekte upravljanja poslovnim procesima, a istraživanje iz 2017. godine pokazuje sve veći interes poduzeća za područje poslovnih procesa.<sup>6</sup>

Usvajanje i primjena procesnog pristupa u upravljanju poslovanjem je važna i aktualna poslovna tema svakog poduzeća. O njegovom značaju govori i činjenica o velikom broju konferencija i seminara o upravljanju poslovnim procesima te mnoštvo alata, metodologija i tehnika za modeliranje i upravljanje poslovnim procesima. Također, to potvrđuje i činjenica da mnoge obrazovne ustanove (prvenstveno fakulteti) u nizu kolegija pridaju veliku pozornost području upravljanja poslovnim procesima. Važnost procesnog pristupa najbolje ističe zaključak konzultantske kuće Gartner: „Upravljanje poslovnim procesima osvaja trostruku krunu: za uštedu vremena, za uštedu novca i za dodavanje vrijednosti. Ono također širi poslovanje i ističe važnost tehnologije pri osmišljavanju strategije koja osigurava konkurentsku prednost. Konačno, upravljanje procesima poduzeću istovremeno donosi i kratkoročni povrat na investicije i dugoročnu vrijednost na uloženi kapital.“<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> McCormack, P. K., Johnson, W. C. (2001), *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, New York, St. Lucie Press, str. 1.

<sup>4</sup> Dnevni poslovni bilten eKapija, <https://www.ekapija.com/people/548711/vladan-balaban-generalni-direktor-mi-systems-co-group-aris-bpm-je-vodeci>, pristupljeno 18. 07. 2018.

<sup>5</sup> Hammer, M. (2004), *Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company*, Harvard Business Review, str. 4.

<sup>6</sup> Harmon, P., Wolf, C. (2018), *The State of Business Process Management*, Business Process Trends <https://www.redhat.com/cms/managed-files/mi-bptrends-state-of-bpm-2018-survey-analyst-paper-201803-en.pdf> (preuzeto 18. 07. 2018.).

<sup>7</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008), *Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup*, Zagreb, Školska knjiga, str. 44.



## **1.1. Problem i predmet rada**

Problem ovog rada je ukupna uspješnost poslovanja. Uspješnost poslovanja odraz je rezultata funkcioniranja poslovnog upravljanja. Suvremeni uvjeti poslovanja nameću proširenje shvaćanja poslovnog uspjeha, razvojem i primjenom novih spoznaja u teoriji i praksi organizacije i menadžmenta, kao i novih modela za upravljanje poslovanjem.

Predmet rada je upravljanje poslovanjem korištenjem procesnog pristupa. Upravljanje poslovanjem znači upravljanje poslovnim procesima, a time i poslovnim sustavom u cjelini. Procesni pristup u poslovnom upravljanju je holistički pristup upravljanju koji podrazumijeva sustavno utvrđivanje, razumijevanje i upravljanje poslovnim procesima organizacije sa svrhom optimiziranja i poboljšavanja poslovanja.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Cilj rada je istražiti stavove zaposlenika hrvatskih poduzeća o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.

Svrha ovog rada je ukazati na važnost promatranja poduzeća kao skupa povezanih poslovnih procesa koji u uvjetima suvremenog poslovanja zahtijevaju sustavni pristup upravljanja. Provedeno će istraživanje osigurati argumentirane podatke koji su namijenjeni upravama poduzeća u funkciji utjecanja na mijenjanje načina upravljanja poslovanjem.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

Na temelju navedenog problema i predmeta rada, odnosno njegovog cilja, u radu se postavljaju dva istraživačka pitanja:

IP1: Kolika je u Republici Hrvatskoj upoznatost s korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju?

IP2: Kakvi su stavovi zaposlenika hrvatskih poduzeća o eventualnom povećavanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju?

#### **1.4. Hipoteza rada**

U skladu s problemom i predmetom ovog diplomskog rada te s njegovim ciljem, hipoteza rada glasi:

H1: Korištenje procesnog pristupa u poslovnom upravljanju povećava ukupnu uspješnost poslovanja.

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

Teorijska poglavlja koja se odnose na koncept procesnog pristupa, odnosno na upravljanje poslovnim procesima izrađena su analizom sekundarnih podataka (knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, internetskih stranica). Istraživačka poglavlja izrađena su na temelju primarnih podataka koji su prikupljeni provođenjem internetske ankete. Anketa je bila anonimna i obuhvaćala je četrnaest pitanja, a elektronički je bila prosljeđena potencijalnim ispitanicima, zaposlenicima hrvatskih poduzeća. Istraživanjem su utvrđeni stavovi ispitanika, odnosno njihova ocjena utjecaja korištenja procesnog pristupa u poslovnom upravljanju na ukupnu uspješnost poslovanja.

U izradi rada primijenjena je metoda deskripcije, klasifikacije i komparacije u teorijskim poglavljima te metode anketiranja, statističke analize i abdukcije u istraživačkom dijelu rada. Statistička obrada podataka izvedena je korištenjem informatičkog programa *MS Excel*. Istraživačka hipoteza testirana je uporabom Hi-kvadrat testa. Zaključak je izveden metodom abdukcije.

#### **1.6. Struktura i sadržaj rada**

Ovaj je diplomski rad podijeljen u četiri cjeline. U prvom se dijelu predstavlja generalni uvod, problem i predmet rada te njegov cilj i svrha. Nadalje, postavljena su istraživačka pitanja i hipoteza rada čija će se dokazivost posebno analizirati te su predstavljeni izvori, odnosno metode rada. Također, ukratko je objašnjena struktura rada zbog njegovog boljeg pregleda.

Drugo poglavlje rada usmjereno je na procesni pristup u poslovnom upravljanju, pružajući njegove osnovne značajke, povijesni razvoj i njegove vrijednosti. Prikazano je pojmovno određenje, značajke i podjela poslovnih procesa. Također, obrađena je procesno orijentirana organizacija, sa svim svojim specifičnostima, kao i implementacija procesnog pristupa u poslovanje poduzeća.

Treće poglavlje rada obuhvaća opis, detaljnu analizu i interpretaciju prikupljenih podataka. Podaci su prikupljeni putem internetske ankete koja je poslana potencijalnim ispitanicima, zaposlenicima hrvatskih poduzeća. Nadalje, u toj je cjelini obavljena statistička obrada podataka, tj. odgovora iz internetske ankete. Analiza odgovora, između ostalih spoznaja, rezultirala je i nedvojbjenim zaključcima o dokazivosti hipoteze rada.

Završno, četvrto poglavlje sažeto predstavlja cjelokupni osvrt na rad, odnosno zaključna razmatranja koja su proizašla iz sustavnog pregleda literature, kao i iz zaključaka empirijskog istraživanja. Nakon zaključka navode se popisi literature, slika, tablica i grafikona. U prilogima rada su anketni upitnik i odgovori ispitanika na anketna pitanja te životopis autorice.

## 2. KONCEPT PROCESNOG PRISTUPA U POSLOVNOM UPRAVLJANJU

### 2.1. Pojam, značajke i podjela poslovnih procesa

„Ako ne naljuti troje ljudi, onda to nije proces.“<sup>8</sup>

Riječ proces potječe od latinske riječi *processus*, a znači tijek, put i način kojim nešto postaje ili biva, razvitak, postupak.<sup>9</sup> U znanostima predstavlja uzročno-posljedičnu vezu između elemenata koji tvore određene pojave i same promjene u tim pojavama.<sup>10</sup>

Gotovo je nemoguće dati jedinstvenu definiciju poslovnog procesa. Popularnošću samog izraza proizašle su brojne definicije poslovnih procesa, a svaka od definicija sadrži ključne elemente koji ih određuju: skup aktivnosti, *inputi* (resursi) i *outputi* (proizvodi i usluge) i potrošač. Prema Martinu (1994.), Harringtonu (1991.) i Davenportu (1993.), poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti.<sup>11</sup> U širem smislu, poslovni procesi predstavljaju središnji dio funkcioniranja poduzeća i temelj su poslovanja svakog uspješnog poduzeća, dok se u užem smislu definiraju kao strukturiran međufunkcijski skup aktivnosti kojima se obavlja poslovanje i koji zahtijeva kontinuirano poboljšanje. Poslovni je proces skup povezanih aktivnosti koje obavljaju ljudi i/ili sustavi koji isporučuju neku vrijednost kroz proizvod ili uslugu unutarnjim ili vanjskim korisnicima. Sharp A. i McDermott P. definiraju poslovni proces kao skup međusobno povezanih aktivnosti, pokrenutih kao odgovor na aktivirajući događaj, koji postiže specifičan, diskretan rezultat za kupca i druge dionike procesa.<sup>12</sup> Poslovni proces opisuje slijed ili tijek aktivnosti u poduzeću s ciljem obavljanja posla. Često se može vizualizirati s dijagramom tijeka kojim se omogućuje bolji pregled, lakša analiza i usporedba te optimizacija procesa, kao dio kontinuiranog ciklusa unapređenja. Prema međunarodnoj organizaciji za normizaciju (ISO), koja u svojim načelima upravljanja kvalitetom potiče prihvaćanje procesnog pristupa za upravljanje organizacijom,

---

<sup>8</sup> Hammer, M., prema Davis, R., Brabänder, E. (2007), ARIS Design Platform-Getting Started with BPM, London, Springer-Verlag, str. 3.

<sup>9</sup> Online rječnik, <http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/Proces>, pristupljeno 25.07. 2018.

<sup>10</sup> Proleksis enciklopedija, <http://proleksis.lzmk.hr/20943/>, pristupljeno 25.07. 2018.

<sup>11</sup> Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004), Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d. o. o., str. 9.

<sup>12</sup> Sharp, A., McDermott, P. (2008), Workflow Modeling - Tools for Process Improvement and Applications Development, 2nd Edition, London, Artech House, str. 56.

proces se definira kao skup međusobno povezanih ili ovisnih radnji koje pretvaraju ulaze u izlaze. Prema Weskeu (2012), poslovni proces je skup aktivnosti koje se obavljaju na koordiniran način. Te aktivnosti zajednički ostvaruju poslovni cilj.<sup>13</sup> Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačić definiraju sljedeća osnovna obilježja poslovnih procesa:

- svaki proces ima svrhu
- svaki proces ima vlasnika
- svaki proces ima početak i završetak
- u proces ulaze *inputi*, a izlaze *outputi*
- proces je sastavljen od sekvencijski izvedivih aktivnosti
- na temelju ulaza i izlaza procesa lako se utvrđuje uspješnost procesa
- da bi proces opstao, treba imati poznate unutarnje i vanjske potrošače i dobavljače
- unapređenje procesa je neizbježno.<sup>14</sup>

Postoji niz načina na koji se pojedini procesi mogu podijeliti i nema stroge definicije tipova procesa. Poslovni procesi prema općoj namjeni (u realizaciji proizvoda i/ili usluge) obično slijede strukturu koja se sastoji od triju kategorija:<sup>15</sup>

- upravljački procesi – procesi koji upravljaju djelovanjem poduzeća, odnosno koji se odnose na način realizacije upravljanja poduzećem. Tipični procesi upravljanja uključuju razvoj i implementacija strategije, korporativno upravljanje i strateško upravljanje.
- operativni procesi, odnosno procesi realizacije proizvoda i usluga – procesi koji čine osnovno, temeljno poslovanje i izravno stvaranje primarnog toka vrijednosti povezanog s ispunjavanjem zahtjeva, odnosno zadovoljstva korisnika. Nazivaju se još i horizontalni procesi jer prolaze kroz različite organizacijske jedinice. Tipični operativni procesi su kupnja, proizvodnja, marketing i prodaja.
- procesi podrške – procesi koji podržavaju temeljne procese, odnosno koji obuhvaćaju sve one poslove koji omogućuju neposrednu realizaciju proizvodnih procesa. Neophodni su za funkcioniranje operativnih, odnosno temeljnih procesa. Primjeri uključuju računovodstvo, zapošljavanje, pravnu i tehničku podršku.

---

<sup>13</sup> Weske, M. (2012), *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*, 2nd Edition, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, str. 5.

<sup>14</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str. 19.

<sup>15</sup> Scheer, A.-W., i sur. (2006), *Agility by ARIS Business Process Management: Yearbook Business Process Excellence 2006/2007*, Berlin Heidelberg, Springer, str. 46–47.

Proces se sastoji od više hijerarhijskih strukturalnih razina. Ta se hijerarhija zove procesna hijerarhija, a njezin je autor E. H. Melan (1993.). Prema Melanu, postoje četiri razine: prva razina su procesi, druga razina potproces, treća aktivnosti i četvrta zadatci. Bosilj Vukšić i autori (2008.) dodaju Melanovoj hijerarhiji i petu razinu, a to su koraci. Procesna hijerarhija se, ako je utvrđena, treba poštovati, kao i organizacijska, da se postigne horizontalna usklađenost ključnih procesa.<sup>16</sup>

Slika 1. Hijerarhijske razine procesa prema Melanu



Izvor: sistematizacija autora.

## 2.2. Pojam i razvoj procesnog pristupa

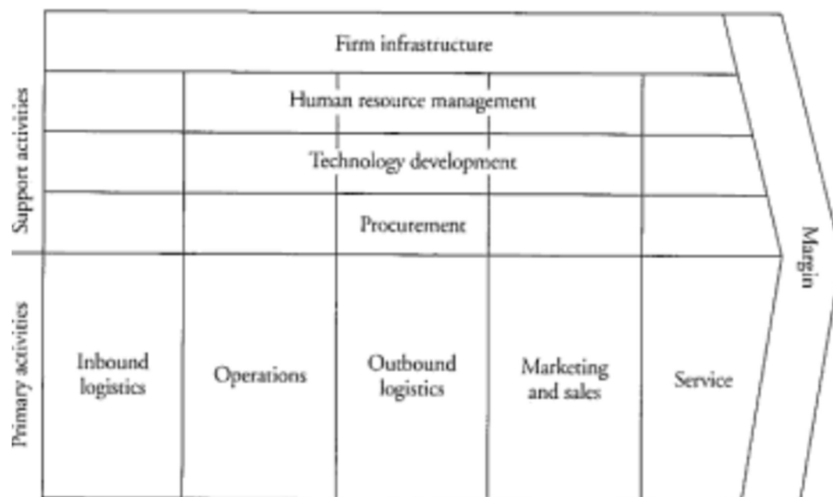
Procesni pristup podrazumijeva prebacivanje fokusa s krajnjih rezultata poslovne aktivnosti - proizvoda/usluge i pitanja tko što radi na proizvodnju rezultata (rezultat je zadovoljiti potrebu/želju krajnjeg korisnika) i na pitanje kako proizvesti rezultat. Procesni pristup definira se kao strategija upravljanja i poboljšanja performansi poslovanja kroz kontinuiranu optimizaciju poslovnih procesa. Pristup obuhvaća identifikaciju, dizajn i implementaciju poslovnih procesa i, osim toga, uključuje izvršnu, upravnu i nadzornu kontrolu nad tim procesima. Prema međunarodnoj organizaciji za normizaciju (ISO), koja u svojim načelima upravljanja kvalitetom potiče prihvaćanje procesnog pristupa za upravljanje organizacijom, procesnim se pristupom može nazvati primjena sustava procesa unutar organizacije, zajedno s

<sup>16</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str. 19.

identifikacijom i interakcijom tih procesa i njihovim upravljanjem kako bi se postigao željeni ishod. Procesni pristup olakšava prepoznavanje korisnika, kao i razlikovanje primarnih procesa od sekundarnih te omogućuje eliminaciju zastoja do kojih obično dolazi na mjestima spajanja dvaju ili više procesa.<sup>17</sup>

Pokretačem usmjeravanja pozornosti na poslovne procese može se smatrati M. E. Porter koji je u knjizi „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“ iz 1985. godine iznio koncept poduzeća kao lanca vrijednosti.<sup>18</sup> Lanac vrijednosti pokazuje put kojim proizvod/usluga prolazi od sirovine, preko proizvodnje i distribucije do krajnjeg korisnika (kupca, potrošača). U svakoj se točki tog lanca dodaje vrijednost i na kraju dolazi do akumulacije u kombinaciju vrijednosti koje traži potrošač. Lanac vrijednosti zasniva se na promatranju poduzeća kao sveobuhvatnog skupa svih potrebnih aktivnosti koje dodaju vrijednost proizvodu ili usluzi, od razvoja novog proizvoda/usluge i zahtjeva potrošača do prodaje i podrške nakon realizacije proizvoda/usluge. Prema Porteru, lanac vrijednosti sastoji se od primarnih i sekundarnih aktivnosti i njihovim zajedničkim djelovanjem ostvaruje se profit. Generički lanac vrijednosti prikazan je Slikom 2.

Slika 2. Porterov generički lanac vrijednosti



Izvor: Harmon P. (2007), Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals, 2nd Edition, Burlington, Morgan Kaufmann Publishers, str. 3.

<sup>17</sup> Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., op. cit., str. 30.

<sup>18</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str. 30.

Potpuno upravljanje kvalitetom je pristup poboljšanja učinkovitosti i fleksibilnosti poduzeća kao cjeline.<sup>19</sup> Radi se o načinu organiziranja i uključivanja cijele organizacije, svakoga odjela, aktivnosti i pojedinca na svim razinama aktivnosti uz poboljšanje kvalitete. Potpuno upravljanje kvalitetom je sustav utemeljen na poboljšavanju kvalitete, kao i ostalih performansi organizacije, a ostvaruje se istraživanjem i unapređivanjem procesa pri čemu se aktivnosti odvijaju u sustavu integrirano i konzistentno.<sup>20</sup> Potpunim upravljanjem kvalitetom nastoji se uz minimalne troškove zadovoljiti potrebe i očekivanja potrošača i to kontinuiranim unapređivanjem koje se temelji na osam principa upravljanja kvalitetom. Oni se odnose na: usmjerenost na kupce, vođenje, uključivanje zaposlenih, procesni pristup, sustavni pristup upravljanju, kontinuirana poboljšanja, odlučivanje temeljeno na činjenicama i odnose s dobavljačima. Lavinu zanimanja za poslovne procese pokrenula su brojna djela o reinženjeringu poslovnih procesa koji je 1990-ih godina popularizirao procesno razmišljanje. Michael Hammer i James Champy 1993. godine razvijaju koncept u svojoj knjizi „Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution“ tvrdeći da je proces revolucionarni, brzi i drastični, a ne evolucijski i inkrementalni skup aktivnosti pri kojima se iskorištava jedan ili više *inputa* i stvara *output*, donoseći vrijednost potrošaču.<sup>21</sup> Pod pojmom reinženjeringa poslovnih procesa podrazumijeva se radikalno restrukturiranje cjelokupne organizacije i radikalno redizajniranje, odnosno promjenu poslovnih procesa radi poboljšanja najvažnijih sastavnica poslovanja (troškova, kvalitete, brzine). Reinženjering je pristup organiziran samo na projektnoj osnovi, odnosno nije cjelokupan i jedinstven način upravljanja organizacijom i uvijek pretpostavlja napuštanje postojeće prakse i izgradnju potpuno novog početka.<sup>22</sup> Sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća više od 50 % projekata u SAD-u i oko 70 % projekata u Europi završilo je neuspjehom.<sup>23</sup> Na temelju pouka neuspjelih projekata radikalnih promjena, pristup prelazi u koncept upravljanja poslovnim procesima koji pretpostavlja evolucijske, a ne revolucijske promjene i danas ima najširu primjenu. Jedna od metodologija koja se temelji na načelima poslovnih procesa je i inicijativa šest sigma, a može se definirati kao program za unapređenje procesa koji minimizira varijabilnosti te otkriva i otklanja uzroke nedostataka u poslovnom procesu. Pojam šest sigma zasniva se na statističkoj

---

<sup>19</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str. 31.

<sup>20</sup> Svijet kvalitete, Principi TQM-a <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1535-principi-tqm-a>, pristupljeno 11. 08. 2018.

<sup>21</sup> Prilagođeno prema: Wikipedia, Business process, [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process), pristupljeno 11.08.2018. i Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. op. cit., str.16.

<sup>22</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str. 33.

<sup>23</sup> Prilagođeno prema Ibid., str. 34.



mjeri koja predstavlja 3, 4 neispravnosti na milijun prilika. U samoj srži filozofije šest sigma nalaze se sljedeća polazišta:

- svaka aktivnost ili zadatak mogu se shvatiti kao proces ili dio procesa
- svaki proces može se procijeniti prema prosječnoj uspješnosti i varijaciji
- procesi su optimalni kada su rezultati procesa na očekivanoj razini, uz minimalnu varijaciju.<sup>24</sup>

Cilj metode je mjeriti procese i njihova odstupanja od srednje vrijednosti i baviti se poboljšavanjem procesa sve dok rezultati ne budu ekvivalenti željenom stanju, pri čemu treba naglasiti da je *Six Sigma* idealno stanje kojemu treba težiti, ali ga nije uvijek moguće i ostvariti.<sup>25</sup>

### **2.3. Značajke i vrijednosti procesnog pristupa**

Pri utvrđivanju glavnih obilježja procesnog pristupa, kao jedno od njegovih najvažnijih obilježja posebno je važno istaknuti horizontalnu komunikaciju kojom se bržim protokom informacija prevladava česti nedostatak komunikacije među odjelima i zaposlenicima pri ostvarenju organizacijskih ciljeva. Uz horizontalnu komunikaciju ključno je obilježje i postojanje vlasništva nad procesima kao ključne pozicije. P. E. D. Love i A. Gunasekaran osmislili su deset načela koja su bit horizontalne organizacije:<sup>26</sup>

- organiziranje oko poslovnih procesa, ne oko radnih zadataka
- snižavanje hijerarhije smanjivanjem dijelova radnoga tijeka i broja aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednost
- davanje ovlasti za procese i procesne mjerne pokazatelje
- povezivanje ciljeva uspješnosti sa zadovoljstvom potrošača
- postavljanje timova, a ne pojedinaca kao temelj uspješnosti poslovanja i organizacijskog dizajna
- što češće kombiniranje menadžerskih i nemenadžerskih aktivnosti
- shvaćanje višestrukih kompetencija kao pravilo, a ne kao iznimku
- informiranje i treniranje zaposlenika po načelu „točno na vrijeme“, a ne po načelu kako nešto „trebaju znati“
- optimiziranje i poboljšanje kontakta s potrošačima i dobavljačima

---

<sup>24</sup> Ibid., str. 35.

<sup>25</sup> Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., op.cit., str. 48.

<sup>26</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str. 38.

- nagrađivanje individualnih vještina i timskih postignuća, a ne samo individualnih postignuća.

Uz navedena načela ne smije se zanemariti i važnost informacijskih sustava koji omogućuju lakšu, jednostavniju i bržu prilagodbu na poslovne procese kao glavne pokretne snage koja omogućava odvijanje poslovnih procesa.

Osnovna vrijednost procesnog pristupa leži u prilici za upravljanje, praćenje, mjerenje i poboljšanje načina poslovanja s ciljem postizanja i održavanja optimalnog poslovanja. Uvođenje procesnog pristupa nudi mnoge prednosti, a vrijednost pristupa može se izraziti nizom koristi koje donosi poduzeću. Generalno, upravljanjem procesima ostvaruje se veća uspješnost po pitanju brzine, troškova, kvalitete. Time se, korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju ostvaruje veća operativna efikasnost i produktivnost obavljanja poslovnih aktivnosti, skraćivanjem vremenskog ciklusa procesa uz bolju iskoristivost resursa i eliminaciju redundantnih aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost. Boljom kvalitetom proizvoda i usluga poduzeća povećavaju tržišni udio, što rezultira boljim financijskim pokazateljima poslovne uspješnosti. Procesnim pristupom ostvaruje se bolje razumijevanje poslovnih procesa i povećava se fleksibilnost i sposobnosti inoviranja, bolja usmjerenost na kupca, šire se znanja i međufunkcijska suradnja te se postiže bolja komunikacija s kupcima i dobavljačima, a definiranjem vlasništva nad procesima izbjegava se tradicionalna rascjepkanost odgovornosti. Važnost procesnog pristupa najbolje ističe zaključak konzultantske kuće Gartner: „Upravljanje poslovnim procesima osvaja trostruku krunu: za uštedu vremena, za uštedu novca i za dodavanje vrijednosti. Ono također širi poslovanje i ističe važnost tehnologije pri osmišljavanju strategije koja osigurava konkurentsku prednost. Konačno, upravljanje procesima poduzeću istovremeno donosi i kratkoročni povrat na investicije i dugoročnu vrijednost na uloženi kapital.“<sup>27</sup>

#### **2.4. Struktura i značajke procesno orijentirane organizacije**

Procesni pristup nameće potrebu uspostave organizacije koja optimalno podržava poslovni sustav stavljajući u fokus cjelovitost (engl. *end-to-end*) poslovnog procesa i njegovu krajnju vrijednost za klijenta – procesnu organizaciju. To znači da se struktura poduzeća (hijerarhija, funkcije, način upravljanja itd.) mora prilagoditi optimalnom obliku realizacije poslovnih procesa – s razine poduzeća na sve razine procesa, sve do funkcija, poslova i zadataka.

---

<sup>27</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str. 44.

Procesna organizacija predstavlja novi organizacijski oblik koji prepoznaje uskladivu prirodu poslovnih procesa. Temelji se na ključnim poslovnim procesima i zahtijeva dodatne organizacijske elemente – procesne upravljačke uloge i procesne timove. Definiranje procesnih uloga predstavlja jedan od temeljnih preduvjeta za upravljanje cjelovitim procesom. Za ovakav način upravljanja poslovnim sustavom, temeljen na procesnim upravljačkim ulogama, nužno je stvaranje horizontalne organizacije čija je svrha preuzimanje odgovornosti za cjeloviti proces u cilju realizacije proizvoda i usluga prema zahtjevu kupca. Procesne uloge, ovisno o razini upravljanja, određene su adekvatnim ovlastima i odgovornostima koje su povezane s upravljanjem procesima, odnosno s položajem pojedinca unutar organizacije. Ovlasti i odgovornosti povezane s upravljanjem procesima, odnosno s procesnim ulogama, razlikuju se po procesnim razinama gdje, generalno, ovlasti znače mogućnost donošenja odluka za pojedine izmjene, provođenje prijedloga unapređenja za pojedini poslovni proces. Odgovornosti znače preuzimanje odgovornosti za ostvarenje mjerljivog rezultata kojim spomenuta izmjena u procesu mora rezultirati. Procesna, odnosno horizontalna struktura ne zamjenjuje postojeću, funkcijsku organizacijsku strukturu, već djeluje paralelno uz nju. U prvom su planu procesi, a hijerarhijska se struktura mora prilagoditi hijerarhiji vlasništva nad tim procesima (organizacijskim strukturama i funkcijama koje su za te procese odgovorne i koje njima upravljaju). Upravljačka razina procesne organizacije ima zadatak donositi strateške odrednice razvoja tvrtke, pomoći prevođenju strategije u jasne ciljeve i dodijeliti odgovornosti za pojedinačne ciljeve. Operativna razina procesne organizacije ima zadatak postavljene strateške ciljeve realizirati u okviru procesa iz svog djelokruga upravljanja. Razni autori prepoznali su ulogu vlasnika procesa kao ključnog elementa upravljanja procesima. Vlasnik procesa dizajnira, implementira i poboljšava proces,<sup>28</sup> dok poslovnim aktivnostima, odnosno pojedinim procesom ili grupom procesa, poslovnim područjem ili cijelom tvrtkom upravljaju procesni timovi preko funkcijskih područja, pri čemu rukovoditelji funkcionalnih cjelina moraju osigurati efikasan prolazak procesa kroz njihovu funkcionalnu organizacijsku cjelinu. Upravitelj procesa odgovoran je za potpunu realizaciju procesa, aktivnosti, ljude koji u procesu sudjeluju i konačne rezultate procesa. Neki od najcitiranijih aspekata procesne organizacijske strukture su (Davenport, 1993; Hammer i Champy, 1993; Harmon, 2003; Kohlbacher, 2008; McCormack i Johnson, 2001; Neubauer, 2009; Ostroff, 1999 i mnogi drugi):

- organiziranje rada oko temeljnih procesa

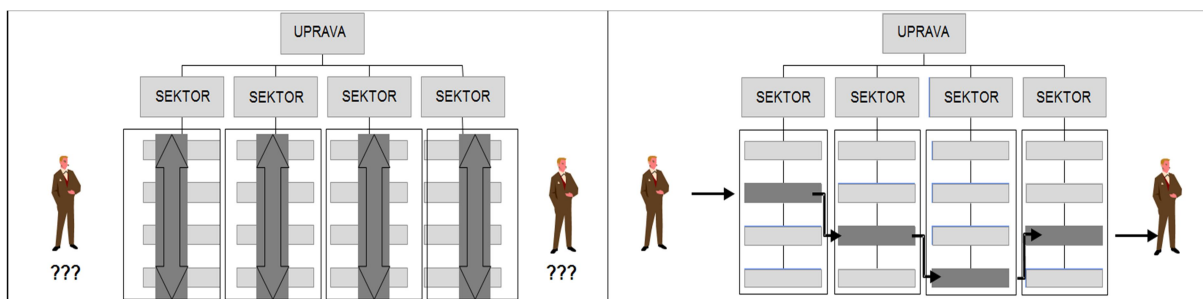
---

<sup>28</sup> Chang, J. F. (2006.), *Business process management systems – Strategy and Implementation*, New York, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, str. 35.

- bolja organizacijska struktura (manje razine hijerarhije)
- timski rad
- osnaživanje zaposlenika
- poslovi koji uključuju heterogene zadatke i aktivnosti, a ne samo jednostavan posao
- vlasništvo nad procesima.<sup>29</sup>

Na Slici 3. prikazan je tradicionalni pogled na organizaciju, s fokusom na upravljanje odjelima i suvremenu poslovnu realnost, gdje je fokus na upravljanju procesom u svrhu postizanja zadovoljstva klijenta.

Slika 3. Tradicionalni pogled na organizaciju i suvremena poslovna realnost



Izvor: prilagođeno prema Davis, R., Brabänder, E., op. cit., str. 6.

## 2.5. Implementacija procesnog pristupa

Usvajanje procesnog pristupa kao načina promišljanja poslovanja i upravljanja, podrazumijeva sustavan način dokumentiranja i upravljanja procesima s jedinstvenim ciljem – razvojem i unapređenjem proizvoda/usluga prema zahtjevima i potrebama klijenta. Istraživanjem dostupne literature i sistematiziranjem iskustava mnogih znanstvenika na osnovu njihova istraživanja vezanih uz implementaciju procesnog pristupa, elementarni okvir koji se može primijeniti za provedbu procesnog pristupa uključuje aktivnosti od identifikacije i definiranja procesa, preko analize i njihovog dizajna, zatim definiranja procesnih ciljeva i utvrđivanja odgovornosti za njihovo ostvarenje te implementacije procesa i procesne organizacije, do kontinuiranog praćenja i kontrole ostvarenja postavljenih ciljeva, kao poveznice svih menadžerskih aktivnosti koje proces upravljanja pretvara u cjelovit krug. Identifikacija postojećih procesa podrazumijeva definiranje svih postojećih procesa i odabir

<sup>29</sup> Škrinjar, R., Bosilj Vukšić, V., Indihar Štemberger, M.(2010), Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey, BUSINESS SYSTEMS RESEARCH - 2010 - Vol.01, No.1-2, 1 – 50, str. 8. <https://hrcak.srce.hr/file/95036> (preuzeto 04. 09. 2017.).

onih koje je potrebno unaprijediti (inovirati) kako bi se postigli željeni ciljevi.<sup>30</sup> Kod odabira procesa naglasak treba biti na ključnim procesima, odnosno procesima koji stvaraju vrijednost za potrošače i iznimno su važni za realizaciju strateških ciljeva i uspjeh poduzeća. Moguće ih je odrediti temeljem određenja strategije i strateških smjernica poduzeća na temelju praćenja bitnih promjena stanja tijekom stvaranja vrijednosti, utvrđivanjem dodirnih točaka s ključnim potrošačima ili pak prema vrsti posla koji obavljaju.<sup>31</sup>

Analiza poslovnih procesa omogućava bolje razumijevanje procesa, što podrazumijeva prikupljanje što većeg broja kvalitetnih informacija o odvijanju procesa. Analiziraju se svi materijalni i informacijski ulazi, kao i događaji koji pokreću proces, svi potprocesi i aktivnosti te svi resursi i organizacijske jedinice koje sudjeluju u odvijanju procesa.<sup>32</sup> Prikupljene informacije služe za dizajn procesa pri čemu se opisuju svi potprocesi, aktivnosti i koraci, procedure i poslovna pravila, ulazi u proces, resursi, organizacijski elementi i informacijska tehnologija, međuovisnosti aktivnosti, granice procesa te izlazi iz procesa. Analizom procesa pronalaze se kritične funkcije i uska grla<sup>33</sup> te se identificiraju problemi u procesu, pri čemu se radi procjena stanja postojećih procesa, utvrđuju se kritični problemi i njihovi uzroci. Utvrđuje se kvaliteta procesa, područja u kojima je proces slab i područja koja su kritična za unapređenje. Sagledavaju se sve aktivnosti unutar zadanog procesa i utvrđuje se način mjerenja svih ostalih procesa koji pridonose uspjehu određenog procesa. Prema Bosilj Vukšić, Hernausu, Kovačiću (2008.) analiza poslovnih procesa provodi se ponajprije radi utvrđivanja:

- aktivnosti kojima se ne dodaje vrijednost
- redundantnih aktivnosti i zadataka
- sekvencijalnih aktivnosti i zadataka koji se mogu provoditi i paralelno
- aktivnosti koje se provode samo na temelju iskustva
- neuravnoteženosti usmjeravajućih i omogućavajućih procesa
- neprimjerene potrebe tehnologije
- nedostatnog treninga i obrazovanja, znanja
- načina davanja povratne informacije
- veza između procesa koji nedostaju
- nepotrebnih izvješća

---

<sup>30</sup> Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., op. cit., str. 12.

<sup>31</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str. 82.

<sup>32</sup> Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., op. cit., str. 122.

<sup>33</sup> Ibid., str. 121.

– neprikladnih pravila i procedura.<sup>34</sup>

Za analizu procesa važno je i definiranje mjera za kontrolu i procjenu efikasnosti procesa, odnosno troškova i vremena odvijanja aktivnosti te troškova i kapaciteta resursa potrebnih za njihovo odvijanje. Kriteriji pritom mogu biti: usklađenost sa poslovnim zahtjevima, zadovoljstvo klijenata, vrijeme isporuke, postotak pogreške, procesni troškovi, pojavnost (učestalost) pojave incidenata i sl.

Organizacijske mjere učinkovitosti omogućuju poduzećima da usmjere pozornost na područja koja trebaju poboljšati procjenjujući uspješnost obavljenog posla.<sup>35</sup> Definiranjem tih parametara procesa, omogućava se mjerenje i ocjenjivanje performansi procesa te analiza utjecaja pojedinih parametara na performanse procesa. Procese je potrebno mjeriti kako bi se dobio odgovor o učinkovitosti implementiranih procesa.<sup>36</sup> Uobičajeni argument za mjerenje uspješnosti procesa oslanja se na izjavu P. Druckera: „Ne može se upravljati onim što se ne može mjeriti.“<sup>37</sup> Rezultati provedene analize predstavljaju *input* za definiranje konkretnih procesnih ciljeva, s jasnim mjerama i pokazateljima<sup>38</sup> (ključni faktori koji utječu na performanse procesa – KPI, engl. *Key Performance Indicator*) te načinom mjerenja ostvarenja zadanih ciljeva. Kod parametara je bitno na kojem se mjestu mjeri u procesu (gdje), kada se mjeri i u kojim intervalima (kada) i kojim se mjernim instrumentima mjeri (kako).<sup>39</sup> Na procesnoj razini mjerila performansi su sljedeća: troškovi, kvantiteta, kvaliteta, usklađenost sa standardima, vrijeme realizacije.<sup>40</sup>

Za ostvarenje pojedinih procesnih ciljeva potrebno je definiranje procesnih upravljačkih uloga i odgovornosti – upravitelji i vlasnici procesa odgovorni za efikasnu implementaciju *end-to-end* procesa (od zahtjeva klijenta do realizacije usluge), neovisno o broju organizacijskih dijelova kroz koje spomenuti poslovni proces „prolazi“. Definiranje procesnih uloga ne mijenja organizacijsku strukturu, već se uvode nove uloge u svrhu kvalitetnijeg upravljanja

<sup>34</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., op. cit., str.84–85.

<sup>35</sup> Milanović Glavan, Lj., Bosilj Vukšić, V. (2017.), Examining the impact of business process orientation on organizational performance: the case of Croatia, *Croatian Operational Research Review*, CRORR 8(2017), 137–165., str. 143. 1. <https://hrcak.srce.hr/file/267767> (preuzeto 24.07. 2018.).

<sup>36</sup> Ivandić Vidović, D., Bosilj Vukšić, V., Kereta, J. (2009), Analiza performansi poslovnih procesa za postizanje poslovne izvrsnosti: studija slučaja hrvatskog osiguravajućeg društva, *POSLOVNA IZVRSNOST ZAGREB, GOD. III* (2009) BR. 1, 113–130., str. 118. <https://hrcak.srce.hr/file/64385> (preuzeto 06. 09. 2017.).

<sup>37</sup> Davis, R., Brabänder, E., op. cit., str. 11.

<sup>38</sup> Mjere i pokazatelji odnose se na numeričke podatke koji kvantificiraju (mjere) ulaze, izlaze i dimenzije performansi procesa.

<sup>39</sup> Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu d.o.o. (2006.), Školovanje za menadžere kvalitete - Proces i upravljanje procesima, Zagreb, str. 14.

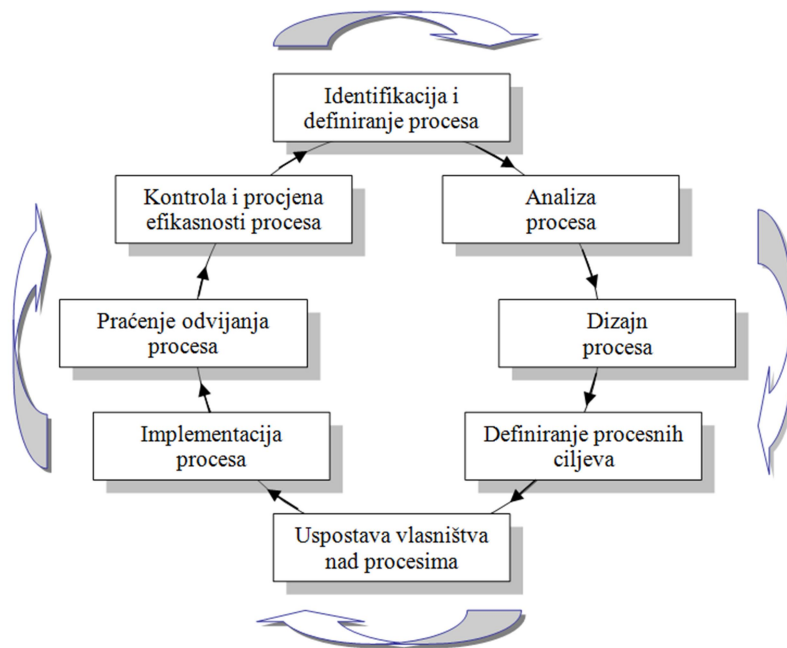
<sup>40</sup> Bakotić, D. (2012.), Organizacijske razine mjerenja performansi, *Praktični menadžment*, Vol. III, br. 4, str. 57–61., str. 58. <https://hrcak.srce.hr/file/142649> (preuzeto 17. 01. 2017.).

temeljnim poslovnim procesima, uvažavajući pri tome postojeću organizacijsku strukturu. Uloga organizacijskog rukovoditelja dodatno se definirana tako da se njegova odgovornost usmjeri optimalnoj organizaciji rada unutar organizacijskog dijela sa svrhom podržavanja poslovnog procesa u onom dijelu kojim predmetni poslovni proces prolazi kroz spomenuti organizacijski dio.

Implementacija procesa, kao i vlasništva nad procesima, podrazumijeva prikazivanje i komunikaciju strukture procesa i procesne organizacije, čime se stvara zajednička slika poduzeća kod svih učesnika. Kod postojećih procesa implementacija podrazumijeva realizaciju odobrenih promjena s ciljem unapređenja procesa, a kod novih procesa podrazumijeva realizaciju procesa u praksi. Poslovni procesi mogu se predočiti tekstualno ili grafički ili njihovom kombinacijom. Najčešće se vizualiziraju s dijagramom tijeka kojim se omogućuje bolji pregled, lakša analiza i usporedba te optimizacija procesa, kao dio kontinuiranog ciklusa unapređenja. Dijagram prikazuje sve ulaze, korake i izlaze procesa i njihovu interakciju. Važni segmenti implementacije procesa su motiviranje i edukacija svih učesnika o uvođenju procesa u poslovnu praksu te njihovo usmjeravanje kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Implementacija procesa uključuje i podizanje svijesti unutar i izvan organizacije o važnosti upravljanja procesima, zatim unutarnje treninge kao dobar način za širenje znanja o procesima i procesnom pristupu te punu uključenost rukovodstva u podržavanju i postavljanju procesnog pristupa kao upravljačkog mehanizma poduzeća.

Da bi se osigurali željeni rezultati, potrebno je kontinuirano praćenje i kontrola izvođenja procesa (procesnih KPI-jeva). Kod postojećih procesa, kontrola podrazumijeva kontinuirano praćenje te izvješćivanje o izvedbi poslovnih procesa radi poduzimanja pravovremenih akcija u svrhu zadovoljenja postavljenih ciljeva. Kod novih procesa podrazumijeva definiranje pokazatelja izvedbe te načina praćenja pokazatelja. Praćenje i kontrola objedinjuju izvršavanje poslovnih procesa koji se analiziraju u fazi kontrole. Kontrolni sustav funkcionira po načelu praćenja izvršavanja što omogućava dobivanje povratne informacije o procesnom statusu. Prati se ponašanje procesa i odnosi procesa s resursima, podacima i funkcijama u poslovnom okruženju.

Slika 4. Elementarni okvir za provedbu procesnog pristupa



Izvor: sistematizacija autora.

U tijeku izvođenja procesa prate se njihove performanse i uspoređuju se sa zadanim ključnim pokazateljima performansi<sup>41</sup> poslovanja. Rezultati dobiveni analizom (i mjerenjem) postojećih procesa s jedne strane te procesni ciljevi s druge strane, predstavljaju *input* za optimizaciju procesa, odnosno za pronalaženje novih mogućnosti i definiranje ciljanih područja unapređenja, tj. poslovnih procesa ili njegovih dijelova na kojima će se najbrže doći do operativne, mjerljive realizacije unapređenja. Na taj se način ostvaruje povratna veza prema analizi i dizajnu, tj. preoblikovanju ili redizajnu procesa radi promjene modela procesa zbog njihovog unapređenja/poboljšanja, što u konačnosti doprinosi stvaranju veće poslovne vrijednosti.

Iz svega navedenog proizlazi zaključak o međusobnoj povezanosti svih navedenih aktivnosti okvira te o važnosti praćenja tijekom informacija. Utjecaj analize poslovnih procesa određuje što i kada treba raditi, a sve u interesu implementacije procesnog pristupa u poslovno upravljanje i kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa.

<sup>41</sup> Performanse se odnose na izlazne rezultate dobivene iz procesa.



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

Ovo se poglavlje odnosi na istraživački dio. Poglavljem je obuhvaćen opis, detaljna analiza i interpretacija prikupljenih podataka, odnosno kvantitativni rezultati empirijskog istraživanja provedenog putem ankete među zaposlenicima hrvatskih poduzeća prikazani tablicama u više dimenzija te rezultati istraživanja u radu postavljene hipoteze.

#### **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 napravljena je anketa prilagođena za grupu ispitanika poduzetnika. Anketa je sadržavala četrnaest pitanja. U anketi se prvih 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 su se pitanja odnosila 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, a korištena je Likertova ljestvica od pet stupnjeva, gdje 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. Metode obrade podataka**

Podaci prikupljeni anketom statistički su obrađeni informatičkim programom *MS Excelom* korištenjem analitičkog alata Zaokretna tablica (*Pivot Table*). Odgovori su analizirani korištenjem znanstveno-istraživačke metode statističke analize koja je provedena korištenjem istog informatičkog programa za izračun osnovnih vrijednosti deskriptivne statistike kao što su aritmetička sredina, standardna devijacija, koeficijent varijacije te koeficijent asimetrije.

Dokazivost hipoteze analizirana je provođenjem hi-kvadrat testa. Zaključak istraživanja izveden je korištenjem induktivne i deduktivne metode.

### **3.3. Analiza rezultata anketnih pitanja**

Rezultati ankete detaljno su prikazani u nastavku rada. Nezavisne varijable istraživanja sadržane su u anketnim pitanjima od 1 do 7: pravni oblik poduzetništva, sjedište poslovanja, sektor gospodarstva, životni vijek poduzeća i veličinu poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode, vrijednost bilance i broj zaposlenih. Analiza ovih varijabli pokazuje karakteristike dobivenog uzorka. Razdioba broja ispitanika prema pravnom obliku poduzetništva nalazi se u Tablici 1. Od 116 ispitanika koji su sudjelovali u anketiranju, najveći broj ispitanika s pravnim oblikom je d. o. o., njih 45 ili 38,79 %, zatim 15 ili 12,93 % dioničkih društava (d. d.), trinaest ili 11,21 % agencija, 12 ili 10,34 % obrta, 8 ili 6,90 % JLP(R)S javnih uprava, 6 ili 5,17 udruga, 5 ili 4,31 % javnih uprava, 2 ili 1,72 % ispitanika iz javne ustanove, slobodnih zanimanja, tijela javne vlasti i ustanove te 1 ispitanik ili 0,86 % s pravnim oblikom druga osoba za koju je upis propisan zakonom, iz državne službe, jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.) i trgovačkog društva u vlasništvu države.

Iz Tablice 2. vidljivo je da je najveći broj ispitanika iz Grada Zagreba, 31,03 % ispitanika, zatim iz Zagrebačke županije, njih 26,72 %, iz Varaždinske 21,55 %, 5,17 % ispitanika je iz Splitsko-dalmatinske, iz Primorsko-goranske ih je 4,31 %, iz Koprivničko-križevačke 3,45 %, iz Istarske 2,59 %, dva ispitanika ili njih 1,72 % je iz Međimurske i po jedan ispitanik ili 0,86 % iz Dubrovačko-neretvanske, Karlovačke, Šibensko-kninske i Zadarske županije.

Razdioba broja ispitanika prema sektoru gospodarstva nalazi se u Tablici 3. Najveći broj sudionika u istraživanju zaposlen je u sektoru financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja (19), zatim u javnoj upravi i obrani; obveznom socijalnom osiguranju (16), u djelatnosti informacije i komunikacije (14), u stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima (13), u ostalim uslužnim djelatnostima (12), po 6 sudionika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi i u građevinarstvu, 5 sudionika u prerađivačkoj industriji, 4 sudionika u prijevozu i skladištenju, po 3 sudionika u administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima i trgovini na veliko i na malo; popravku motornih vozila i motocikla, po 2 sudionika u obrazovanju, opskrbi električnom energijom, plinom, parom i klimatizaciji, poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu te rudarstvu i vađenju i 1 sudionik u djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela.

Tablica 1. Razdioba ispitanika prema pravnom obliku poduzetništva

PRAVNI OBLIK	Odgovori na pitanje „Koji je pravni oblik Vašeg poduzetništva?“	
Agencija	13	11,21 %
Dioničko društvo (d. d.)	15	12,93 %
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	1	0,86 %
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	45	38,79 %
Državna služba	1	0,86 %
Javna uprava	5	4,31 %
Javna ustanova	2	1,72 %
JLP(R)S javna uprava	8	6,90 %
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)	1	0,86 %
Obrt	12	10,34 %
Slobodna zanimanja	2	1,72 %
Tijelo javne vlasti	2	1,72 %
Trgovačko društvo u vlasništvu države	1	0,86 %
Udruga	6	5,17 %
Ustanova	2	1,72 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 2. Razdioba ispitanika prema sjedištu poslovanja

SJEDIŠTE	Odgovori na pitanje „U kojoj županiji Republike Hrvatske Vaš oblik poduzetništva ima registrirano sjedište?“	
Dubrovačko-neretvanska	1	0,86 %
Grad Zagreb	36	31,03 %
Istarska	3	2,59 %
Karlovačka	1	0,86 %
Koprivničko-križevačka	4	3,45 %
Međimurska	2	1,72 %
Primorsko-goranska	5	4,31 %
Splitsko-dalmatinska	6	5,17 %
Šibensko-kninska	1	0,86 %
Varaždinska	25	21,55 %
Zadarska	1	0,86 %
Zagrebačka	31	26,72 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 3. Razdioba ispitanika prema sektoru gospodarstva

SEKTOR GOSPODARSTVA	Odgovori na pitanje „U kojem sektoru gospodarstva posluje Vaš oblik poduzetništva (prema NKD 2007)?“	
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	3	2,59 %
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	1	0,86 %
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	6	5,17 %
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	6	5,17 %
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	19	16,38 %
Građevinarstvo	6	5,17 %
Informacije i komunikacije	14	12,07 %
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	16	13,79 %
Obrazovanje	2	1,72 %
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	2	1,72 %
Ostale uslužne djelatnosti	12	10,34 %
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	2	1,72 %
Prerađivačka industrija	5	4,31 %
Prijevoz i skladištenje	4	3,45 %
Rudarstvo i vađenje	2	1,72 %
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	13	11,21 %
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	3	2,59 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

S obzirom na godišnji promet, najviše ispitanika (39) bilo je dio poduzeća čiji godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura, 29 ili 25,00 % ispitanika iz poduzeća koja imaju promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura, 28 ili 24,14 % ispitanika koji pripadaju poduzeću s više od 50 milijuna eura godišnjeg prihoda te 20 poduzeća s godišnjim prometom većim od 10, a manjim od 50 milijuna eura. Razdioba ispitanika prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode prikazana je u Tablici 4.

Tablica 4. Razdioba ispitanika prema ukupnim godišnjim prihodima

Odgovori na pitanje „Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na ukupne godišnje prihode?“					
VELIČINA PODUZEĆA	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
<b>UKUPNO</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>116</b>
<b>%</b>	<b>33,62 %</b>	<b>25,00 %</b>	<b>17,24 %</b>	<b>24,14 %</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 5. Razdioba ispitanika prema vrijednosti bilance

VELIČINA PODUZEĆA	Odgovori na pitanje „Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na vrijednost bilance?“	
Mikro	43	23,28 %
Malo	27	37,07 %
Srednje veliko	17	14,66 %
Veliko poduzeće	29	25,00 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 5. prikazuje razdiobu ispitanika prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance. Najviše ispitanika, njih 23,28 %, bilo je dio poduzeća čija je godišnja bilanca manja od 2 milijuna eura, zatim 25,00 % ispitanika iz poduzeća čija godišnja bilanca premašuje 43 milijuna eura, 37,07 % ispitanika iz poduzeća koja imaju godišnju bilancu veću od 2, a manju od 10 milijuna eura te 14,66 % ispitanika koji pripadaju kategoriji srednjih poduzeća čija je vrijednost bilance veća od 10, a manja od 43 milijuna eura.

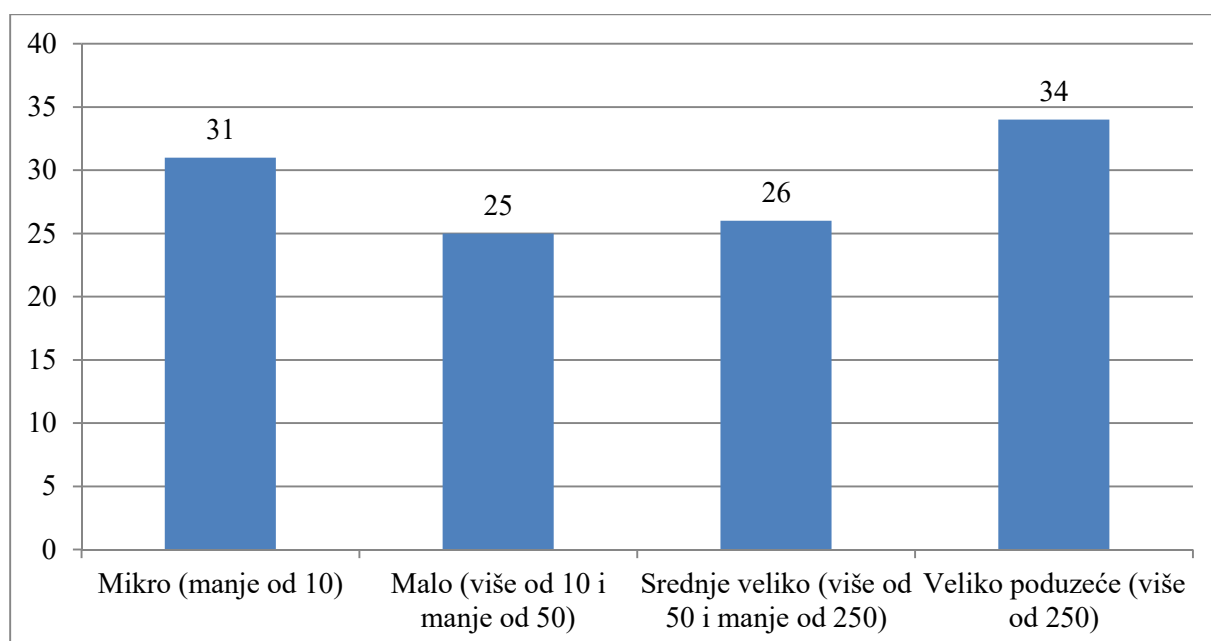
S obzirom na broj zaposlenih, većina ispitanika istraživanja, njih 34, zaposlenici su velikih poduzeća s više od 250 zaposlenih, 31 ispitanik je zaposlenik poduzeća koje ima više od 10 i manje od 50 zaposlenih, u poduzeću koje ima više od 50 i manje od 250 zaposlenih zaposleno je 26 ispitanika te 25 ispitanika zaposlenici su poduzeća koja imaju manje od 10 zaposlenih. Odnosno, u istraživanju je prema kriteriju broja zaposlenih sudjelovalo 29,31 % velikih, 22,41 % srednjih, 21,55 % malih i 26,72 % mikro poduzeća. Razdioba ispitanika prema veličini poduzeća s obzirom na broj zaposlenih prikazana je u Tablici 6. i u Grafikonu 1.

Tablica 6. Razdioba ispitanika prema broju zaposlenih

VELIČINA PODUZEĆA	Odgovori na pitanje „Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na broj zaposlenih?“	
Mikro	25	26,72 %
Malo	31	21,55 %
Srednje veliko	26	22,41 %
Veliko poduzeće	34	29,31 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Grafikon 1. Razdioba ispitanika prema broju zaposlenih



Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 7. Razdioba ispitanika prema životnom vijeku poduzeća

ŽIVOTNI VIJEK PODUZEĆA	Odgovori na pitanje „Koliko dugo posluje Vaš oblik poduzetništva?“	
0 – 1 godina	2	1,72 %
1 – 2 godine	3	2,59 %
2 – 5 godina	8	6,90 %
5 – 10 godina	13	11,21 %
10 i više godina	90	77,59 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Promatrajući životni vijek poduzeća, primjećuje se da je najveći broj poduzeća (90) sa životnim vijekom dužim od deset godina. Sa životnim vijekom 5 – 10 godina ispitano je 13 poduzeća, 8 poduzeća posluje više od dvije, a manje od pet godina, 3 poduzeća posluje više od jedne, a manje od dvije godine te su 2 poduzeća sa životnim vijekom do jedne godine.



Tablica 8. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema pravnom obliku poduzetništva

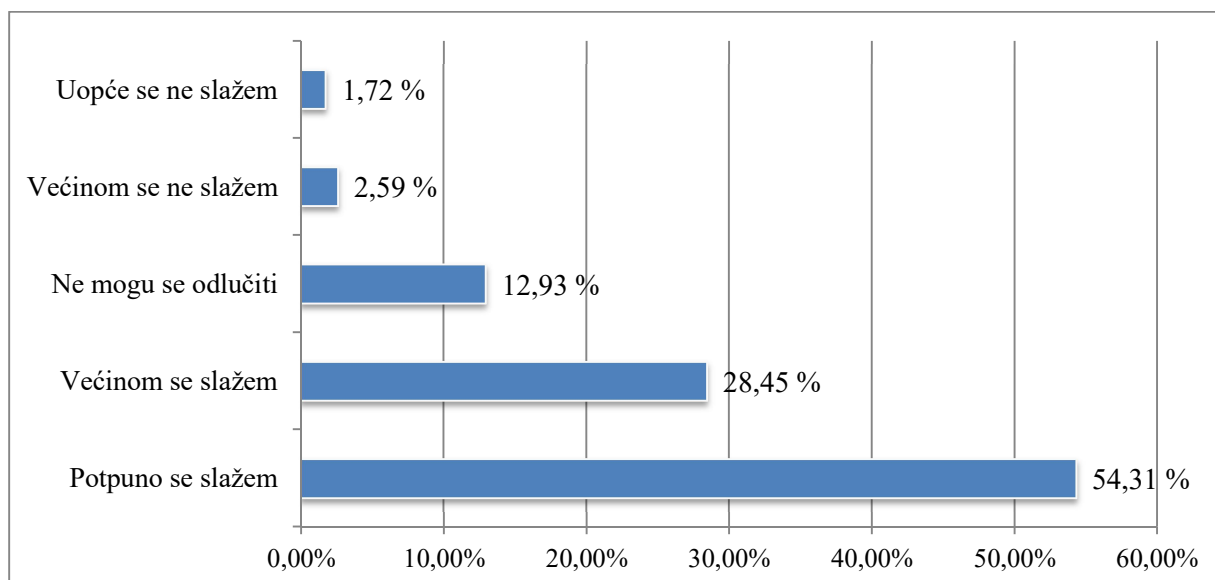
PRAVNI OBLIK	Odgovori na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“					
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Uopće se ne slažem	Ukupno
Agencija	7	6	0	0	0	13
Dioničko društvo (d. d.)	9	2	3	1	0	15
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	1	0	0	0	0	1
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	25	12	6	0	2	45
Državna služba	1	0	0	0	0	1
Javna uprava	1	4	0	0	0	5
Javna ustanova	1	1	0	0	0	2

JLP(R)S javna uprava	4	4	0	0	0	8
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)	1	0	0	0	0	1
Obrt	8	2	2	0	0	12
Slobodna zanimanja	2	0	0	0	0	2
Tijelo javne vlasti	0	0	2	0	0	2
Trgovačko društvo u vlasništvu države	1	0	0	0	0	1
Udruga	1	2	2	1	0	6
Ustanova	1	0	0	1	0	2
<b>UKUPNO</b>	<b>63</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju“ prema pravnom obliku poduzetništva od ukupno 63 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz d. o. o., njih 25, zatim devet dioničkih društava (d. d.), osam obrta, sedam agencija, četiri JLP(R)S javne uprave, dva ispitanika iz slobodnih zanimanja i po jedan ispitanik s pravnim oblikom druga osoba za koju je upis propisan zakonom, iz državne službe, javne uprave, javne ustanove, jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.), trgovačkog društva u vlasništvu države, udruge i ustanove. Od ukupno 33 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ 12 ispitanika je iz d. o. o., 6 ih je iz agencije, po 4 ispitanika iz javne uprave i JLP(R)S javne uprave, po 2 ispitanika iz d. d., obrta i udruge te jedan ispitanik iz javne ustanove. Odlučiti se nije moglo 3 ispitanika iz dioničkog društva (d. d.), 6 ispitanika iz društva s ograničenom odgovornošću (d. o. o.) i po 2 ispitanika iz obrta, tijela javne vlasti i udruge. Tri su se ispitanika izjasnila da se većinom ne slažu, i to po jedan ispitanik iz dioničkog društva (d. d.), udruge i ustanove. Odgovor „uopće se ne slažem“ dala su dva ispitanika koji prema pravnom obliku poduzetništva pripadaju skupini društva s ograničenom odgovornošću (d. o. o.).

Grafikon 2. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“



Izvor: sistematizacija autora.

Grafikon 2. prikazuje odgovore ispitanika na prethodnu izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ Od ukupnog broja ispitanika (116), većina ih je upoznata s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju. Čak 54,31 % ispitanika je odgovorilo „potpuno se slažem“, 28,45 % odgovorilo je „većinom se slažem“, 12,93 % „ne mogu se odlučiti“, 2,59 % „većinom se ne slažem“ i svega 1,72 % ispitanika dala su odgovor „uopće se ne slažem“.

Tablica 9. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema sjedištu poslovanja

SJEDIŠTE	Odgovori na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“					Ukupno
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Uopće se ne slažem	
Dubrovačko-neretvanska	1	0	0	0	0	1
Grad Zagreb	20	9	5	2	0	36
Istarska	2	1	0	0	0	3
Karlovačka	0	1	0	0	0	1
Koprivničko-križevačka	3	1	0	0	0	4
Međimurska	1	1	0	0	0	2
Primorsko-goranska	4	1	0	0	0	5
Splitsko-dalmatinska	3	1	2	0	0	6
Šibensko-kninska	0	1	0	0	0	1
Varaždinska	8	13	3	1	0	25
Zadarska	0	0	1	0	0	1
Zagrebačka	21	4	4	0	2	31
<b>UKUPNO</b>	<b>63</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Od ukupno 36 ispitanika s područja Grada Zagreba, njih 20 odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“, 9 ispitanika većinom se slažu, 5 ih se ne može odlučiti i 2 ih se većinom ne slažu. Svi ispitanici s područja Karlovačke i Šibensko-kninske županije su na istu izjavu odgovorili da se većinom slažu. Od 3 ispitanika s područja Istarske županije, njih 2 odgovorilo je da se potpuno slažu i jedan je ispitanik odgovorio da se većinom slaže. S područja Dubrovačko-neretvanske i područja Zadarske županije anketiran je samo jedan ispitanik od kojih je ispitanik iz Dubrovačko-neretvanske županije dao odgovor „potpuno se slažem“, a ispitanik iz Zadarske županije „ne mogu se odlučiti“. Od 4 ispitanika s područja Koprivničko-križevačke županije, njih 3 odgovorilo je da se potpuno slažu i jedan je ispitanik odgovorio da se većinom slaže. Četiri ispitanika iz Primorsko-goranske županije odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ i jedan se ispitanik većinom slaže. S područja Međimurske županije 50,00 % ispitanika se potpuno slaže sa spomenutom izjavom, a ostalih 50,00 % se većinom slažu. Anketirane osobe s područja Splitsko-dalmatinske županije dale su tri odgovora „potpuno se slažem“, jedan odgovor „većinom se slažem“ i dva odgovora „ne mogu se odlučiti“. Od ukupno 25 ispitanika s područja Varaždinske županije, njih 8 odgovorilo je da se potpuno slažu sa spomenutom izjavom, 13 ispitanika većinom se slažu, 3 ih se ne može odlučiti i 1 se većinom ne slaže. Od 31 ispitanika s područja Zagrebačke županije, njih 21 odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“, 4 se ispitanika većinom slaže, 4 se ispitanika ne može odlučiti i 2 se ispitanika uopće ne slažu. Tih dvoje ispitanika iz Zagrebačke županije ujedno su i jedini ispitanici od ukupno anketiranih (116) koji uopće nisu upoznati s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.

Tablica 10. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema sektoru gospodarstva

SEKTOR GOSPODARSTVA	Odgovori na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“					
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Uopće se ne slažem	Ukupno
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	2	1	0	0	0	3
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	1	0	0	0	0	1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4	1	1	0	0	6
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	0	5	0	1	0	6
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	12	5	1	1	0	19
Građevinarstvo	3	3	0	0	0	6
Informacije i komunikacije	5	4	3	0	2	14
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7	7	2	0	0	16

Obrazovanje	2	0	0	0	0	2
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	2	0	0	0	0	2
Ostale uslužne djelatnosti	6	3	3	0	0	12
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	0	1	0	0	2
Prerađivačka industrija	2	1	2	0	0	5
Prijevoz i skladištenje	3	1	0	0	0	4
Rudarstvo i vađenje	2	0	0	0	0	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	9	2	1	1	0	13
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	2	0	1	0	0	3
<b>UKUPNO</b>	<b>63</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema sektoru gospodarstva od ukupno 63 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz finansijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja (12), zatim 9 ispitanika iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti, 7 ispitanika iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja, iz ostalih uslužnih djelatnosti je 6 ispitanika, iz djelatnosti informacije i komunikacije je njih 5, 4 zaposlenika su iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, po 3 ispitanika iz građevinarstva i prijevoza i skladištenja, po 2 ispitanika iz administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti, obrazovanja, opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, prerađivačke industrije, rudarstva i vađenja i trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla te po 1 ispitanik iz djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela i poljoprivrede, šumarstva i ribarstva. Od ukupno 33 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ 7 ispitanika je iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja, po 5 ispitanika je iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi i iz finansijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja, 4 ispitanika je iz djelatnosti informacija i komunikacija, po 3 ispitanika iz građevinarstva i ostalih uslužnih djelatnosti, 2 su ispitanika iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti te po 1 ispitanik iz administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti, iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, prerađivačke industrije i prijevoza i skladištenja. Najveći broj ispitanika koji se nije mogao odlučiti je iz djelatnosti informacija i komunikacija (3) i ostalih uslužnih djelatnosti (3), zatim po 2 zaposlenika iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja i iz prerađivačke industrije te po jedan ispitanik iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, finansijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja, poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti i iz trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla. Tri su se ispitanika izjasnila da se većinom ne slažu, i to po jedan ispitanik iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja i stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti. Odgovor „uopće se ne slažem“ dala su 2 ispitanika koji prema sektoru gospodarstva pripadaju djelatnosti informacije i komunikacije.



Tablica 11. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema ukupnim godišnjim prihodima

Odgovori na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“										
	Mikro	%	Malo	%	Srednje veliko	%	Veliko poduzeće	%	Ukupno	%
Potpuno se slažem	21	53,85 %	14	48,28 %	13	65,00 %	15	53,57 %	63	54,31 %
Većinom se slažem	11	28,21 %	7	24,14 %	5	25,00 %	10	35,71 %	33	28,45 %
Ne mogu se odlučiti	6	15,38 %	5	17,24 %	2	10,00 %	2	7,14 %	15	12,93 %
Većinom se ne slažem	1	2,56 %	1	3,45 %	0	0,00 %	1	3,57 %	3	2,59 %
Uopće se ne slažem	0	0,00 %	2	6,90 %	0	0,00 %	0	0,00 %	2	1,72 %
<b>UKUPNO</b>	<b>39</b>	<b>100,00 %</b>	<b>29</b>	<b>100,00 %</b>	<b>20</b>	<b>100,00 %</b>	<b>28</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 11. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode. Odgovor „potpuno se slažem“ dao je najveći broj ispitanika, njih 54,31 %, od toga 18,10 % ispitanika pripadaju skupini mikro poduzeća (godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura), 12,93 % ispitanika je iz skupine velikog poduzeća (godišnji prihod veći od 50 milijuna eura), 12,07 % ispitanika pripadaju skupini malog poduzeća (promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura) i 11,21 % iz skupine srednje velikog poduzeća (godišnji promet veći od 10, a manji od 50 milijuna eura). Sljedeći je po redu odgovor „većinom se slažem“ koji je ponudilo 33 ispitanika (28,45 %), 11 ispitanika iz mikro poduzeća, 10 ispitanika iz velikog poduzeća, 7 ispitanika iz malog poduzeća i 5 ispitanika iz srednje velikog poduzeća. Odgovor „ne mogu se odlučiti“ dalo je 15 ispitanika (12,93 %), od kojih 6 pripada mikro poduzeću, 5 malom poduzeću, a po dva ispitanika su iz skupine srednje velikog i velikog poduzeća. Odgovor „većinom se ne slažem“ dala su ukupno 3 ispitanika, odnosno po 1 ispitanik iz mikro, malog i velikog poduzeća. Dva se ispitanika uopće ne slaže s izjavom „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ i pripadaju skupini malog poduzeća (godišnji promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura).

Tablica 12. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema vrijednosti bilance

Odgovori na izjavu: „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“					
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
Potpuno se slažem	24	13	10	16	63
Većinom se slažem	12	6	6	9	33
Ne mogu se odlučiti	6	5	1	3	15
Većinom se ne slažem	1	1	0	1	3
Uopće se ne slažem	0	2	0	0	2
<b>UKUPNO</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Razdiobom odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance, više od polovice ispitanika (63) odgovorilo je „potpuno se slažem“. Od ispitanika koji se potpuno slažu, 24 ih pripada skupini mikro poduzeća, 16 ih je dio velikog poduzeća, 13 ih je iz skupine malog poduzeća i 10 iz velikog. S navedenom se izjavom većinom slaže 33 ispitanika, od kojih je 12 ispitanika dio mikro poduzeća, zatim 9 iz velikog poduzeća i po 6 ispitanika iz malog i srednje velikog poduzeća. Odlučiti se nije moglo 15 ispitanika, 6 ispitanika iz mikro poduzeća, 5 iz malog poduzeća, 3 ispitanika iz velikog i jedan ispitanik iz srednje velikog poduzeća. S ranije navedenom izjavom većinom se ne slaže 3 ispitanika, po 1 ispitanik iz mikro, malog i velikog poduzeća. Od ukupno 116 ispitanika samo je dvoje ispitanika odgovorilo „uopće se ne slažem“ koji prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance pripadaju skupini malog poduzeća.

Tablica 13. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema broju zaposlenih

VELIČINA PODUZEĆA	Odgovori na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“					
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Uopće se ne slažem	Ukupno
Mikro	15	5	5	0	0	25
Malo	15	9	4	1	2	31
Srednje veliko	13	9	3	1	0	26
Veliko poduzeće	20	10	3	1	0	34
<b>UKUPNO</b>	<b>63</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U poduzeću koje ima manje od 10 zaposlenih, zaposleno je 25 ispitanika od kojih se 15 potpuno slaže s izjavom „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“, 5 ih se većinom slaže i 5 ih ne može odlučiti. Od 31 ispitanika iz poduzeća koje ima više od 10 i manje od 50 zaposlenih, njih 15 se potpuno slaže s ranijom izjavom, 9 ih se većinom slaže, 4 ispitanika se ne može odlučiti, 1 ispitanik se većinom ne slaže i dvoje ih se uopće ne slaže. U poduzeću koje ima više od 50, a manje od 250 zaposlenih, zaposleno je 26 ispitanika od kojih ih je 13 odgovorilo „potpuno se slažem“, 9 ih se većinom slaže, 3 ih je odgovorilo „ne mogu se odlučiti“ i jedan se većinom ne slaže. Većina ispitanika istraživanja (34) zaposlenici su velikih poduzeća s više od 250 zaposlenih, od kojih se 20 ispitanika potpuno slaže, 10 se ispitanika većinom slaže, jedan se ispitanik većinom ne slaže i jedan se ne može odlučiti.

Tablica 14. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema životnom vijeku poduzeća

Odgovori na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“												
	0 – 1 godina	%	1 – 2 godine	%	2 – 5 godina	%	5 – 10 godina	%	10 i više godina	%	Ukupno	%
Potpuno se slažem	2	100,00 %	0	0,00 %	6	75,00 %	10	76,92 %	45	50,00 %	63	54,31 %
Većinom se slažem	0	0,00 %	1	33,33 %	1	12,50 %	2	15,38 %	29	32,22 %	33	28,45 %
Ne mogu se odlučiti	0	0,00 %	2	66,67 %	0	0,00 %	0	0,00 %	13	14,44 %	15	12,93 %
Većinom se ne slažem	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	3	3,33 %	3	2,59 %
Uopće se ne slažem	0	0,00 %	0	0,00 %	1	12,50 %	1	7,69 %	0	0,00 %	2	1,72 %
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>	<b>100,00 %</b>	<b>3</b>	<b>100,00 %</b>	<b>8</b>	<b>100,00 %</b>	<b>13</b>	<b>100,00 %</b>	<b>90</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor sistematizacija autora.

U Tablici 14. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema životnom vijeku poduzeća. Iz navedene se razdiobe primjećuje da su ispitanici najviše u potpunosti upoznati s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju, točnije njih 63 ili 54,31 %. Od ukupno 63 ispitanika koji se u potpunosti slažu s navedenom izjavom, 71,43 % ispitanika pripadaju poduzeću sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 15,87 % ispitanika je iz poduzeća sa životnim vijekom 5 – 10 godina, 9,52 % ispitanika iz poduzeća koje posluje više od 2, a manje od 5 godina i 3,17 % zaposlenih iz poduzeća sa životnim vijekom do jedne godine. Iz poduzeća sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 29 ispitanika je odgovorilo „većinom se slažem“, 13 ispitanika je odgovorilo „ne mogu se odlučiti“ i 3 ispitanika je odgovorilo „većinom se ne slažem“. Od ukupno 116 ispitanih zaposlenika, samo 2, odnosno 1,72 % ispitanika uopće nije upoznato s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju, od kojih je jedan zaposlen u poduzeću sa životnim vijekom 2 – 5 godina, a drugi je iz poduzeća koje posluje više od 5, a manje od 10 godina.

Tablica 15. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema pravnom obliku poduzetništva

PRAVNI OBLIK	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“							
	Potpuno se slažem	%	Većinom se slažem	%	Ne mogu se odlučiti	%	Ukupno	%
Agencija	9	14,52 %	4	9,09 %	0	0,00 %	13	11,21 %
Dioničko društvo (d. d.)	6	9,68 %	9	20,45 %	0	0,00 %	15	12,93 %
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	0	0,00 %	1	2,27 %	0	0,00 %	1	0,86 %
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	25	40,32 %	15	34,09 %	5	50,00 %	45	38,79 %
Državna služba	1	1,61 %	0	0,00 %	0	0,00 %	1	0,86 %
Javna uprava	3	4,84 %	2	4,55 %	0	0,00 %	5	4,31 %
Javna ustanova	1	1,61 %	1	2,27 %	0	0,00 %	2	1,72 %

JLP(R)S javna uprava	4	6,45 %	3	6,82 %	1	10,00 %	8	6,90 %
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)	1	1,61 %	0	0,00 %	0	0,00 %	1	0,86 %
Obrt	7	11,29 %	5	11,36 %	0	0,00 %	12	10,34 %
Slobodna zanimanja	2	3,23 %	0	0,00 %	0	0,00 %	2	1,72 %
Tijelo javne vlasti	1	1,61 %	1	2,27 %	0	0,00 %	2	1,72 %
Trg. društvo u vlasništvu države	1	1,61 %	0	0,00 %	0	0,00 %	1	0,86 %
Udruga	0	0,00 %	3	6,82 %	3	30,00 %	6	5,17 %
Ustanova	1	1,61 %	0	0,00 %	1	10,00 %	2	1,72 %
<b>UKUPNO</b>	<b>62</b>	<b>100,00 %</b>	<b>44</b>	<b>100,00 %</b>	<b>10</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

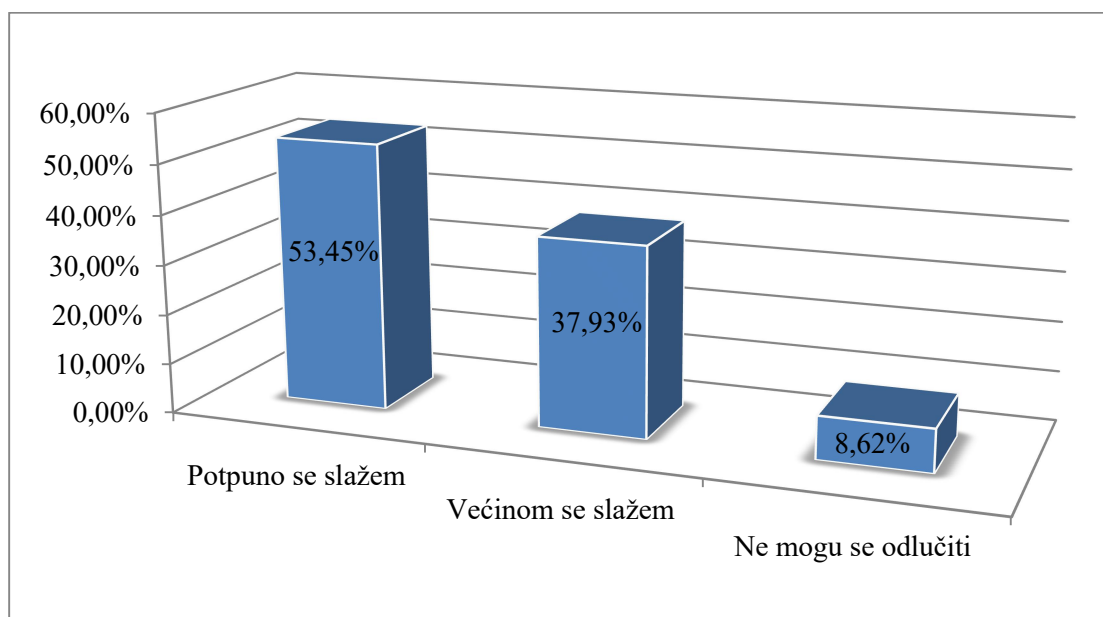
Izvor: sistematizacija autora.



Razdiobom odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“ prema pravnom obliku poduzetništva, više od polovice ispitanika (62) odgovorilo je „potpuno se slažem“. Od ispitanika koji se potpuno slažu, najveći broj ispitanika je iz d. o. o., njih 25, zatim 9 agencija, 7 obrta, 6 dioničkih društava (d. d.), 4 JLP(R)S javne uprave, 3 javne uprave, 2 ispitanika iz slobodnih zanimanja i po 1 ispitanik iz državne službe, javne ustanove, jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.), tijela javne vlasti, trgovačkog društva u vlasništvu države i ustanove. Od ukupno 44 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ 15 ispitanika je iz d. o. o., 9 ih je iz d. d., 5 ispitanika iz obrta, 4 ih je iz agencije, po 3 ispitanika iz JLP(R)S javne uprave i udruge, 2 ispitanika iz javne uprave i po 1 ispitanik s pravnim oblikom druga osoba za koju je upis propisan zakonom, iz javne ustanove i tijela javne vlasti. Odlučiti se nije moglo 5 ispitanika iz društva s ograničenom odgovornošću (d. o. o.), 3 ispitanika iz udruge i po 1 zaposlenik iz JLP(R)S javne uprave i ustanove.

U sljedećem grafikonu primjećujemo da je od ukupnog broja ispitanika njih 53,45 % odgovorilo da se potpuno slažu s izjavom da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja, 37,93 % ispitanika se većinom slaže i 8,62 % se ne može odlučiti.

Grafikon 3. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa



Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 16. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema sjedištu poslovanja

SJEDIŠTE	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“			
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Ukupno
Dubrovačko-neretvanska	1	0	0	1
Grad Zagreb	20	13	3	36
Istarska	2	1	0	3
Karlovačka	0	1	0	1
Koprivničko-križevačka	3	0	1	4
Međimurska	1	1	0	2
Primorsko-goranska	4	1	0	5
Splitsko-dalmatinska	3	1	2	6
Šibensko-kninska	0	1	0	1
Varaždinska	8	14	3	25
Zadarska	0	1	0	1
Zagrebačka	20	10	1	31
<b>UKUPNO</b>	<b>62</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 16. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“ prema sjedištu poslovanja. Od ukupno 36 ispitanika s područja Grada Zagreba, njih 20 odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“, 13 se ispitanika većinom slaže i 3 ih se ne može odlučiti. Svi ispitanici s područja Dubrovačko-neretvanske županije u potpunosti se slažu s navedenom izjavom. Od 3 ispitanika s područja Istarske županije, njih 2 odgovorilo je da se potpuno slažu i jedan je ispitanik odgovorio da se većinom slaže. S područja Zadarske, Karlovačke i Šibensko-kninske županije anketiran je samo 1 ispitanik i svi su dali isti odgovor „većinom se slažem“. Od 4 ispitanika s područja Koprivničko-križevačke županije, njih 3 odgovorilo je da se potpuno slažu i 1 ispitanik se ne može odlučiti. Četiri (4) ispitanika iz Primorsko-goranske županije odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ i jedan se ispitanik većinom slaže. S područja Međimurske županije 50,00 % ispitanika se potpuno slaže sa spomenutom izjavom, a ostalih 50,00 % se većinom slažu. Anketirane osobe s područja Splitsko-dalmatinske županije dale su 3 odgovora „potpuno se slažem“, 1 odgovor „većinom se slažem“ i 2 odgovora „ne mogu se odlučiti“. Od 25 ispitanika s područja Varaždinske županije, njih 8 odgovorilo je da se potpuno slažu sa spomenutom izjavom, 14 ispitanika većinom se slažu i 3 ih ne može odlučiti. Od svih anketiranih ispitanika (116) ni jedan nije ponudio odgovor „većinom se ne slažem“ i „uopće se ne slažem“, čak ni ispitanici iz Zagrebačke županije (2) za koje je prethodnim pitanjem (Tablica 9.) utvrđeno da su jedini ispitanici koji uopće nisu upoznati s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.

Tablica 17. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema sektoru gospodarstva

SEKTOR GOSPODARSTVA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“			
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Ukupno
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	3	0	0	3
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	1	0	0	1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4	2	0	6
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	0	5	1	6
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	12	7	0	19
Građevinarstvo	3	1	2	6
Informacije i komunikacije	7	4	3	14
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	9	7	0	16
Obrazovanje	1	1	0	2
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	1	1	0	2
Ostale uslužne djelatnosti	5	5	2	12
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	1	0	2
Prerađivačka industrija	2	3	0	5
Prijevoz i skladištenje	3	1	0	4
Rudarstvo i vađenje	2	0	0	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7	5	1	13
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	1	1	1	3
<b>UKUPNO</b>	<b>62</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“ prema sektoru gospodarstva, od ukupno 62 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja (12), zatim 9 ispitanika iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja, po 7 ispitanika iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti i iz djelatnosti informacije i komunikacije, 5 ih je iz ostalih uslužnih djelatnosti, 4 zaposlenika su iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, po 3 ispitanika iz administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti, građevinarstva i prijevoza i skladištenja, po 2 ispitanika iz prerađivačke industrije, rudarstva i vađenja te po 1 ispitanik iz djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela, obrazovanja, opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla. Od ukupno 44 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ po 7 ispitanika je iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja i iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja, 5 ispitanika je iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, iz ostalih uslužnih djelatnosti i iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti, 4 ispitanika je iz djelatnosti informacije i komunikacije, 3 ispitanika je iz prerađivačke industrije, 2 su iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane te po 1 ispitanik iz građevinarstva, obrazovanja, opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, prijevoza i skladištenja i trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla. Najveći broj ispitanika koji se nije mogao odlučiti je iz djelatnosti informacije i komunikacije (3), zatim po 2 zaposlenika iz građevinarstva i ostalih uslužnih djelatnosti te po 1 zaposlenik iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti i iz trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla. Od svih anketiranih ispitanika (116) ni jedan nije ponudio odgovor „većinom se ne slažem“ i „uopće se ne slažem“.

Tablica 18. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema ukupnim godišnjim prihodima

VELIČINA PODUZEĆA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“			
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Ukupno
Mikro	19	15	5	39
Malo	13	13	3	29
Srednje veliko	12	7	1	20
Veliko poduzeće	18	9	1	28
<b>UKUPNO</b>	<b>62</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 18. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja“ prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode. Odgovor „potpuno se slažem“ dao je najveći broj ispitanika, njih 62. Od toga 19 ispitanika pripada skupini mikro poduzeća (godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura), 18 ispitanika je iz skupine velikog poduzeća (godišnji prihod veći od 50 milijuna eura), 13 ispitanika pripada skupini malog poduzeća (promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura) i 12 ih je iz skupine srednje velikog poduzeća (godišnji promet veći od 10, a manji od 50 milijuna eura). Sljedeći po redu je odgovor „većinom se slažem“ koji je ponudilo 44 ispitanika, iz mikro poduzeća 15 ispitanika, iz malog poduzeća 13 ispitanika, 9 ispitanika iz velikog poduzeća i 7 ispitanika iz srednje velikog poduzeća. Odgovor „ne mogu se odlučiti“ dalo je 10 ispitanika, od kojih 5 pripada mikro poduzeću, 3 malom poduzeću te po 1 ispitanik iz skupine srednje velikog i velikog poduzeća.

Tablica 19. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema vrijednosti bilance

VELIČINA PODUZEĆA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“							
	Potpuno se slažem		Većinom se slažem		Ne mogu se odlučiti		Ukupno	
Mikro	21	33,87 %	17	38,64 %	5	50,00 %	43	37,07 %
Malo	13	20,97 %	10	22,73 %	4	40,00 %	27	23,28 %
Srednje veliko	9	14,52 %	7	15,91 %	1	10,00 %	17	14,66 %
Veliko poduzeće	19	30,65 %	10	22,73 %	0	0,00 %	29	25,00 %
<b>UKUPNO</b>	<b>62</b>	<b>100,00 %</b>	<b>44</b>	<b>100,00 %</b>	<b>10</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“ prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance, od ispitanika koji se potpuno slažu s navedenom izjavom, 33,87 % ih pripada skupini mikro poduzeća (bilanca manja od 2 milijuna eura), 30,65 % ih je dio velikog poduzeća (bilanca veća od 43 milijuna eura), 20,97 % ih je iz skupine malog poduzeća (bilanca veća od 2 milijuna eura i manja od 10 milijuna eura) i 14,52 % iz srednje velikog poduzeća (bilanca veća od 10 milijuna eura i manja od 43 milijuna eura). Ukupno 37,93 % ispitanika odgovorilo je da se većinom slaže s navedenom izjavom, od kojih je 14,66 % ispitanika dio mikro poduzeća, zatim po 8,62 % iz malog i iz velikog poduzeća i 6,03 % ispitanika iz srednje velikog poduzeća. Odlučiti se nije moglo 10 ispitanika, od kojih 5 ispitanika pripada mikro poduzeću, 4 ih je iz malog poduzeća i 1 je ispitanik iz velikog poduzeća. Od ukupno 116 ispitanika ni jedan nije naveo da se većinom ili uopće ne slaže s izjavom da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.

Tablica 20. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema broju zaposlenih

Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“					
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
Potpuno se slažem	13	15	13	21	62
Većinom se slažem	8	13	10	13	44
Ne mogu se odlučiti	4	3	3	0	10
<b>UKUPNO</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U poduzeću koje ima manje od 10 zaposlenih, zaposleno je 25 ispitanika od kojih se 13 potpuno slaže s izjavom „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“, 8 ih se većinom slaže i 4 ih ne može odlučiti. Od 31 ispitanika iz poduzeća koje ima više od 10 i manje od 50 zaposlenih, njih 15 se potpuno slaže s ranijom izjavom, 13 ih se većinom slaže i 3 se ispitanika ne može odlučiti. U poduzeću koje ima više od 50, a manje od 250 zaposlenih, zaposleno je 26 ispitanika od kojih ih je 13 odgovorilo „potpuno se slažem“, 10 ih se većinom slaže i 3 ih je odgovorilo „ne mogu se odlučiti“. Većina ispitanika istraživanja (34) zaposlenici su velikih poduzeća, s više od 250 zaposlenih, od kojih se 21 ispitanik potpuno slaže i 13 se ispitanika većinom slažu s izjavom „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“.



Tablica 21. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema životnom vijeku poduzeća

ŽIVOTNI VIJEK PODUZEĆA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“							
	Potpuno se slažem		Većinom se slažem		Ne mogu se odlučiti		Ukupno	
0 – 1 godina	2	3,23 %	0	0,00 %	0	0,00 %	2	1,72 %
1 – 2 godine	0	0,00 %	1	2,27 %	2	20,00 %	3	2,59 %
2 – 5 godina	5	8,06 %	3	6,82 %	0	0,00 %	8	6,90 %
5 – 10 godina	9	14,52 %	3	6,82 %	1	10,00 %	13	11,21 %
10 i više godina	46	74,19 %	37	84,09 %	7	70,00 %	90	77,59 %
<b>UKUPNO</b>	<b>62</b>	<b>100 %</b>	<b>44</b>	<b>100 %</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>	<b>116</b>	<b>100 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 21. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“ prema životnom vijeku poduzeća. Iz navedene razdiobe primjećuje se da se najviše ispitanika u potpunosti slaže sa spomenutom izjavom, točnije njih 53,45 %, od kojih 39,66 % ispitanika pripada poduzeću sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 7,76 % ispitanika je iz poduzeća sa životnim vijekom 5 – 10 godina, 4,31 % ispitanika iz poduzeća koje posluje više od 2, a manje od 5 godina i 1,72 % zaposlenih iz poduzeća sa životnim vijekom do jedne godine. Iz poduzeća sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 37 ispitanika je odgovorilo „većinom se slažem“ i 7 ispitanika je odgovorilo „ne mogu se odlučiti“. Iz poduzeća koje posluje više od 1, a manje od 2 godine, 1 se ispitanik većinom slaže s izjavom „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“ i 2 se ispitanika ne mogu odlučiti. Od ukupno 116 ispitanih zaposlenika, ni jedan nije naveo da se većinom ili uopće ne slaže s izjavom da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.

Tablica 22. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema pravnom obliku poduzetništva

Odgovori na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“		
	Odgovori na izjavu prema pravnom obliku poduzetništva	
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>66</b>	<b>56,90 %</b>
Agencija	10	8,62 %
Dioničko društvo (d. d.)	9	7,76 %
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	24	20,69 %
Državna služba	1	0,86 %
Javna uprava	3	2,59 %
Javna ustanova	2	1,72 %
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)	1	0,86 %
JLP(R)S javna uprava	6	5,17 %
Obrt	6	5,17 %
Slobodna zanimanja	2	1,72 %
Trgovačko društvo u vlasništvu države	1	0,86 %
Ustanova	1	0,86 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>43</b>	<b>37,07 %</b>

Agencija	2	1,72 %
Dioničko društvo (d. d.)	6	5,17 %
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	1	0,86 %
Društvo s ograničenom odgovornošću	17	14,66 %
Javna uprava	2	1,72 %
JLP(R)S javna uprava	2	1,72 %
Obrt	5	4,31 %
Tijelo javne vlasti	2	1,72 %
Udruga	5	4,31 %
Ustanova	1	0,86 %
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>6</b>	<b>5,17 %</b>
Društvo s ograničenom odgovornošću	4	3,45 %
Obrt	1	0,86 %
Udruga	1	0,86 %
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>0,86 %</b>
Agencija	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“ prema pravnom obliku poduzetništva, 56,90 % ispitanika potpuno se slaže, 37,07 % ispitanika se većinom slaže, 5,17 % ih se ne može odlučiti i 0,86 % ispitanika se većinom ne slaže s navedenom izjavom. Od ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz d. o. o., njih 24, zatim 10 agencija, 9 dioničkih društava (d. d.), 6 JLP(R)S javnih uprava i obrta, 3 iz javne uprave, 2 iz javne ustanove i slobodnih zanimanja i po 1 ispitanik iz državne službe, jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.), trgovačkog društva u vlasništvu države i ustanove. Najviše odgovora „većinom se slažem“ dali su ispitanici iz d. o. o., njih 17, 6 ih je iz d. d., po 5 ispitanika iz obrta i udruge, po 2 iz agencije, javne uprave, JLP(R)S javne uprave i tijela javne vlasti te po 1 ispitanik s pravnim oblikom druga osoba za koju je upis propisan zakonom i iz ustanove. Odlučiti se nije moglo 4 ispitanika iz društva s ograničenom odgovornošću (d. o. o.) i po 1 ispitanik iz obrta i udruge. Samo 1 se ispitanik većinom ne slaže s izjavom da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja, a koji prema pravnom obliku poduzetništva pripada agenciji.

Tablica 23. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema sjedištu poslovanja

Odgovori na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“		
	Odgovori na izjavu prema sjedištu poslovanja	
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>66</b>	<b>56,90 %</b>
Grad Zagreb	25	21,55 %
Istarska	2	1,72 %
Koprivničko-križevačka	3	2,59 %
Međimurska	1	0,86 %
Primorsko-goranska	2	1,72 %
Splitsko-dalmatinska	4	3,45 %
Varaždinska	10	8,62 %
Zagrebačka	19	16,38 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>43</b>	<b>37,07 %</b>
Dubrovačko-neretvanska	1	0,86 %
Grad Zagreb	8	6,90 %
Istarska	1	0,86 %

Karlovačka	1	0,86 %
Koprivničko-križevačka	1	0,86 %
Međimurska	1	0,86 %
Primorsko-goranska	3	2,59 %
Splitsko-dalmatinska	2	1,72 %
Šibensko-kninska	1	0,86 %
Varaždinska	14	12,07 %
Zagrebačka	10	8,62 %
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>6</b>	<b>5,17 %</b>
Grad Zagreb	2	1,72 %
Varaždinska	1	0,86 %
Zadarska	1	0,86 %
Zagrebačka	2	1,72 %
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>0,86 %</b>
Grad Zagreb	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Od ukupno 36 ispitanika s područja Grada Zagreba, njih 25 odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“, 8 se ispitanika većinom slažu, 2 ih se ne može odlučiti i 1 se većinom ne slaže. Taj je jedan ispitanik iz Grada Zagreba ujedno i jedini od ukupno anketiranih (116) koji se je ponudio odgovor „većinom se ne slažem“. Iz Zagrebačke županije anketiran je 31 ispitanik, od kojih se njih 19 potpuno slaže s navedenom izjavom, 10 ih se većinom slaže i 2 ih se ne može odlučiti. Od 3 ispitanika s područja Istarske županije, njih 2 odgovorilo je da se potpuno slažu i jedan je ispitanik odgovorio da se većinom slaže. S područja Dubrovačko-neretvanske i s područja Zadarske županije anketiran je samo po 1 ispitanik od kojih je ispitanik iz Dubrovačko-neretvanske županije dao odgovor „većinom se slažem“, a ispitanik iz Zadarske županije „ne mogu se odlučiti“. Od 4 ispitanika s područja Koprivničko-križevačke županije, njih 3 odgovorilo je da se potpuno slažu i jedan ispitanik je odgovorio da se većinom slaže. Dva (2) ispitanika iz Primorsko-goranske županije odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Upoznat(a) sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ i tri (3) ispitanika odgovorila su da se većinom slažu. S područja Međimurske županije 50,00 % ispitanika se potpuno slaže sa spomenutom izjavom, a ostalih 50,00 % se većinom slažu. Anketirane osobe s područja Splitsko-dalmatinske županije dale su četiri odgovora „potpuno se slažem“ i dva odgovora „većinom se slažem“. Od ukupno 25 ispitanika s područja Varaždinske županije, njih 10 odgovorilo je da se potpuno slažu sa spomenutom izjavom, 14 ispitanika većinom se slažu i 1 se ne može odlučiti. S područja Šibensko-kninske i Karlovačke županije anketiran je samo po jedan ispitanik i dobiven je odgovor „većinom se slažem“. Isti je odgovor dao i 1 ispitanik (od ukupno 4) iz Koprivničko-križevačke županije.

Tablica 24. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema sektoru gospodarstva

SEKTOR GOSPODARSTVA	Odgovori na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“					
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Ukupno	%
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	2	1	0	0	3	2,59 %
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	1	0	0	0	1	0,86 %
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	3	3	0	0	6	5,17 %
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1	4	1	0	6	5,17 %
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	15	3	0	1	19	16,38 %
Građevinarstvo	3	3	0	0	6	5,17 %
Informacije i komunikacije	8	3	3	0	14	12,07 %
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	11	5	0	0	16	13,79 %



Obrazovanje	1	1	0	0	2	1,72 %
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	1	1	0	0	2	1,72 %
Ostale uslužne djelatnosti	4	8	0	0	12	10,34 %
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	0	1	0	2	1,72 %
Prerađivačka industrija	3	2	0	0	5	4,31 %
Prijevoz i skladištenje	3	1	0	0	4	3,45 %
Rudarstvo i vađenje	2	0	0	0	2	1,72 %
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	6	7	0	0	13	11,21 %
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	1	1	1	0	3	2,59 %
<b>UKUPNO</b>	<b>66</b>	<b>43</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“ prema sektoru gospodarstva, od ukupno anketiranih ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ih je iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja (15), zatim 11 ispitanika iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja, iz djelatnosti informacije i komunikacije je njih 8, iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti 6, iz ostalih uslužnih djelatnosti 4, po 3 zaposlenika su iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, građevinarstva, prerađivačke industrije te prijevoza i skladištenja, po 2 ispitanika iz administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti i rudarstva i vađenja, i po 1 zaposlenik iz djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, obrazovanja, opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla. Od ukupno 43 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ 8 je ispitanika iz ostalih uslužnih djelatnosti, 7 je ispitanika iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti, 5 ih je iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja, 4 ispitanika je iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, po 3 zaposlenika iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja, građevinarstva, iz djelatnosti informacije i komunikacije, 2 ispitanika iz prerađivačke industrije te po 1 ispitanik iz administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti, obrazovanja, opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, prijevoza i skladištenja i trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla. Najveći broj ispitanika koji se nije mogao odlučiti je iz djelatnosti informacije i komunikacije (3) te po 1 ispitanik iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i iz trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla. Samo se jedan zaposlenik izjasnio da se većinom ne slaže s navedenom izjavom, a koji prema sektoru gospodarstva pripada financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja.

Tablica 25. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema ukupnim godišnjim prihodima

Odgovori na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“										
	Mikro	%	Malo	%	Srednje veliko	%	Veliko poduzeće	%	Ukupno	%
Potpuno se slažem	20	51,28 %	13	44,83 %	13	65,00 %	20	71,43 %	66	56,90 %
Većinom se slažem	16	41,03 %	14	48,28 %	7	35,00 %	6	21,43 %	43	37,07 %
Ne mogu se odlučiti	3	7,69 %	2	6,90 %	0	0,00 %	1	3,57 %	6	5,17 %
Većinom se ne slažem	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	1	3,57 %	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>39</b>	<b>100,00 %</b>	<b>29</b>	<b>100,00 %</b>	<b>20</b>	<b>100,00 %</b>	<b>28</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 25. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“ prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode. Odgovor "potpuno se slažem" dao je najveći broj ispitanika, njih 66 ili 56,90 %, od toga 30,30 % ispitanika pripada skupini mikro poduzeća (godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura) i skupini velikog poduzeća (godišnji prihod veći od 50 milijuna eura) i po 19,70 % ispitanika koji pripadaju skupini malog (promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura) i srednje velikog poduzeća (godišnji promet veći od 10, a manji od 50 milijuna eura). Sljedeći po redu je odgovor „većinom se slažem“ koji je ponudilo 43 ispitanika ili 37,07 %, 16 ispitanika iz mikro poduzeća, 14 ispitanika iz malog poduzeća, 7 ispitanika iz srednje velikog poduzeća i 6 ispitanika iz velikog poduzeća. Odgovor „ne mogu se odlučiti“ dalo je 6 ispitanika ili 5,17 %, od kojih 3 pripada mikro poduzeću, 2 malom poduzeću i 1 ispitanik iz skupine velikog poduzeća. Odgovor „većinom se ne slažem“ dao je samo 1 ispitanik iz velikog poduzeća. Nitko od ispitanih nije ponudio odgovor „uopće ne slažem“ s izjavom „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“.

Tablica 26. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema vrijednosti bilance

Odgovori na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“					
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
Potpuno se slažem	21	13	11	21	66
Većinom se slažem	19	12	6	6	43
Ne mogu se odlučiti	3	2	0	1	6
Većinom se ne slažem	0	0	0	1	1
<b>UKUPNO</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Razdiobom odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“ prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance, više od polovice ispitanika (66) odgovorilo je „potpuno se slažem“. Od ispitanika koji se potpuno slažu, 21 ih pripada skupini mikro i velikog poduzeća, 13 ih je dio malog poduzeća i 11 iz srednje velikog poduzeća. Većinom se slaže s navedenom izjavom 43 ispitanika, od kojih je 19 ispitanika dio mikro poduzeća, zatim 12 iz malog poduzeća i po 6 ispitanika iz srednje velikog i velikog poduzeća. Odlučiti se nije moglo 6 ispitanika, 3 ispitanika iz mikro poduzeća, 2 iz malog poduzeća i 1 ispitanik iz velikog poduzeća. S ranije navedenom izjavom većinom se ne slaže 1 ispitanik iz mikro poduzeća.

Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“ prema veličini poduzeća s obzirom na broj zaposlenih nalazi se u Tablici 27. U poduzeću koje ima manje od 10 zaposlenih, zaposleno je 25 ispitanika od kojih se 13 potpuno slaže s izjavom „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“, 10 ih se većinom slaže i 2 ih ne može odlučiti. Od 31 ispitanika iz poduzeća koje ima više od 10 i manje od 50 zaposlenih, njih 12 se potpuno slaže s ranijom izjavom, 16 se većinom slaže i 3 ispitanika se ne može odlučiti. U poduzeću koje ima više od 50, a manje od 250 zaposlenih zaposleno je 26 ispitanika od kojih ih je 16 odgovorilo „potpuno se slažem“ i 10 ih se većinom slaže. Većina ispitanika istraživanja (34) zaposlenici su velikih poduzeća, s više od 250 zaposlenih, od kojih se 25 ispitanika potpuno slaže, 7 ispitanika većinom slaže, jedan se ispitanik većinom ne slaže i jedan koji se ne može odlučiti.

Tablica 27. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema broju zaposlenih

Odgovori na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“		
	Odgovori na izjavu prema veličini poduzeća	
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>66</b>	<b>56,90 %</b>
Mikro (manje od 10)	13	10,34 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	12	11,21 %
Srednje veliko (više od 50 i manje od 250)	16	13,79 %
Veliko poduzeće (više od 250)	25	21,55 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>43</b>	<b>37,07 %</b>
Mikro (manje od 10)	10	13,79 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	16	8,62 %
Srednje veliko (više od 50 i manje od 250)	10	8,62 %
Veliko poduzeće (više od 250)	7	6,03 %
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>6</b>	<b>5,17 %</b>
Mikro (manje od 10)	2	2,59 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	3	1,72 %
Veliko poduzeće (više od 250)	1	0,86 %
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>0,86 %</b>
Veliko poduzeće (više od 250)	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 28. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema životnom vijeku poduzeća

Odgovori na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“												
	0 – 1 godina	%	1 – 2 godine	%	2 – 5 godina	%	5 – 10 godina	%	10 i više godina	%	Ukupn o	%
Potpuno se slažem	2	100,00 %	0	0,00 %	5	62,50 %	8	61,54 %	51	56,67 %	66	56,90 %
Većinom se slažem	0	0,00 %	3	100,00 %	3	37,50 %	5	38,46 %	32	35,56 %	43	37,07 %
Ne mogu se odlučiti	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	6	6,67 %	6	5,17 %
Većinom se ne slažem	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	1	1,11 %	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>	<b>100,00 %</b>	<b>3</b>	<b>100,00 %</b>	<b>8</b>	<b>100,00 %</b>	<b>13</b>	<b>100,00 %</b>	<b>90</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 28. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.“ prema životnom vijeku poduzeća. Iz navedene razdiobe primjećuje se da najviše ispitanika u potpunosti smatra da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja, točnije njih 66 ili 56,90 %. Od 66 ispitanika koji se u potpunosti slažu s navedenom izjavom, 77,27 % ispitanika pripada poduzeću sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 12,12 % ispitanika je iz poduzeća sa životnim vijekom 5 – 10 godina, 7,58 % ispitanika iz poduzeća koje posluje više od 2, a manje od 5 godina i 3,03 % zaposlenih iz poduzeća sa životnim vijekom do jedne godine. Iz poduzeća sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 32 ispitanika je odgovorilo „većinom se slažem“, 6 je ispitanika odgovorilo „ne mogu se odlučiti“ i 1 je ispitanik odgovorio „većinom se ne slažem“. Odgovor „većinom se slažem“ dala su i 3 zaposlenika iz poduzeća koja posluju više od jedne, a manje od dvije godine, zatim 3 zaposlenika iz poduzeća sa životnim vijekom 2 – 5 godina i 5 zaposlenika iz poduzeća koja posluju više od 5, a manje od 10 godina.



Tablica 29. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa prema pravnom obliku poduzetništva i životnom vijeku poduzeća

PRAVNI OBLIK	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“ prema životnom vijeku poduzeća					
	0 – 1 godina	1 – 2 godine	2 – 5 godina	5 – 10 godina	10 i više godina	Ukupno
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	<b>70</b>
Agencija	0	0	0	0	9	9
Dioničko društvo (d. d.)	0	0	0	0	7	7
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	0	0	0	0	1	1
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	0	0	4	8	16	28
Državna služba	0	0	0	0	1	1
Javna uprava	0	0	0	0	3	3
Javna ustanova	0	0	1	0	1	2

JLP(R)S javna uprava	0	0	0	0	7	7
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)	0	0	1	0	0	1
Obrt	1	1	0	2	4	8
Slobodna zanimanja	1	0	0	0	0	1
Trgovačko društvo u vlasništvu države	0	0	0	0	1	1
Ustanova	0	0	0	0	1	1
<b>Većinom se slažem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>36</b>
Agencija	0	0	0	0	3	3
Dioničko društvo (d. d.)	0	0	0	0	8	8
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	0	0	2	2	9	13
JLP(R)S javna uprava	0	0	0	0	1	1

Obrt	0	0	0	0	4	4
Slobodna zanimanja	0	0	0	0	1	1
Tijelo javne vlasti	0	0	0	0	2	2
Udruga	0	0	0	1	3	4
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
Agencija	0	0	0	0	1	1
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	0	0	0	0	4	4
Javna uprava	0	0	0	0	2	2
Udruga	0	2	0	0	0	2
Ustanova	0	0	0	0	1	1
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>90</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 29. su odgovori ispitanika prema pravnom obliku i životnom vijeku poduzeća. Možemo vidjeti da je najveći broj ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“ odgovorio „potpuno se slažem“ i „većinom se slažem“. Najviše odgovora „potpuno se slažem“ dali su ispitanici koji pripadaju poduzeću sa životnim vijekom dužim od 10 godina, i to 16 ispitanika iz d. o. o., 9 ispitanika iz agencije, po 7 zaposlenika iz d. d. i JLP(R)S javne uprave, 4 iz obrta, 3 iz javne uprave i po 1 ispitanik s pravnim oblikom druga osoba za koju je upis propisan zakonom, državne službe, javne ustanove, trgovačkog društva u vlasništvu države i ustanove. Isti je odgovor dalo i 10 zaposlenika iz poduzeća koje posluje više od 5, a manje od 10 godina, od kojih je 8 odgovora ispitanika iz d. o. o. i 2 odgovora iz obrta. Najmanji broj ispitanika koji je odgovorio da se potpuno slaže s navedenom izjavom su jedan ispitanik iz obrta koji posluje više od 1, a manje od 2 godine te po jedan ispitanik iz obrta i slobodnih zanimanja koji posluju manje od 1 godine. Odgovor „većinom se slažem“ dalo je 36 ispitanika, od toga najveći broj (86,11 %) onih koji pripadaju poduzeću sa životnim vijekom dužim od 10 godina. Ukupno se deset ispitanika nije moglo odlučiti i oni također pripadaju poduzeću sa životnim vijekom dužim od 10 godina.

Tablica 30. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa prema sjedištu poslovanja s obzirom na broj zaposlenih

SJEDIŠTE	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“ prema broju zaposlenih				
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>70</b>
Dubrovačko-neretvanska	0	1	0	0	1
Grad Zagreb	4	2	4	14	24
Istarska	0	2	1	0	3
Koprivničko-križevačka	0	0	1	2	3
Međimurska	0	0	1	0	1
Primorsko-goranska	1	3	0	0	4
Splitsko-dalmatinska	2	0	0	2	4
Varaždinska	0	2	9	0	11
Zagrebačka	8	5	1	5	19
<b>Većinom se slažem</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>36</b>
Grad Zagreb	0	0	1	6	7

Karlovačka	0	1	0	0	1
Koprivničko-križevačka	1	0	0	0	1
Međimurska	0	1	0	0	1
Primorsko-goranska	0	1	0	0	1
Šibensko-kninska	0	0	0	1	1
Varaždinska	2	7	3	0	12
Zadarska	1	0	0	0	1
Zagrebačka	3	3	2	3	11
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
Grad Zagreb	1	2	1	1	5
Splitsko-dalmatinska	2	0	0	0	2
Varaždinska	0	0	2	0	2
Zagrebačka	0	1	0	0	1
<b>UKUPNO</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 30. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“ prema sjedištu poslovanja s obzirom na broj zaposlenih. Od ukupno 70 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz Grada Zagreba (24), zatim iz Zagrebačke (19) i Varaždinske županije (11). Četrnaest (14) ispitanika iz Grada Zagreba koji se potpuno slažu s navedenom izjavom pripada poduzeću s više od 250 zaposlenih, iz Zagrebačke županije njih 8 pripada poduzeću s manje od 10 zaposlenih i 9 ispitanika iz Varaždinske županije koji pripadaju srednje velikom poduzeću (više od 50 i manje od 250). Od ukupno 36 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ najviše ih je iz Varaždinske županije koji pripadaju malom poduzeću (više od 10 i manje od 50) i iz Grada Zagreba koji pripadaju velikom poduzeću. Iz Zagrebačke županije samo se jedan ispitanik, od ukupno 31, nije mogao odlučiti i dio je poduzeća s više od 10 i manje od 50 zaposlenih (malo poduzeće).

Tablica 31. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa prema sektoru gospodarstva i vrijednosti bilance

SEKTOR GOSPODARSTVA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“ prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance				
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>70</b>
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	1	0	1	1	3
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	0	0	1	0	1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	2	2	0	1	5
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1	0	0	0	1
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	1	1	1	10	13
Građevinarstvo	1	1	1	0	3
Informacije i komunikacije	6	2	0	0	8
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	2	2	3	2	9
Obrazovanje	0	1	0	0	1
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	1	0	0	0	1
Ostale uslužne djelatnosti	3	2	0	1	6



Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	0	0	0	1
Prerađivačka industrija	0	0	1	2	3
Prijevoz i skladištenje	0	0	2	1	3
Rudarstvo i vađenje	0	0	0	2	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	4	4	0	0	8
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	0	2	0	0	2
<b>Većinom se slažem</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>36</b>
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	1	0	0	0	1
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	5	0	0	0	5
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	0	0	1	4	5
Građevinarstvo	1	1	0	0	2
Informacije i komunikacije	1	2	0	1	4
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	1	1	3	0	5
Obrazovanje	1	0	0	0	1
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	0	0	1	0	1

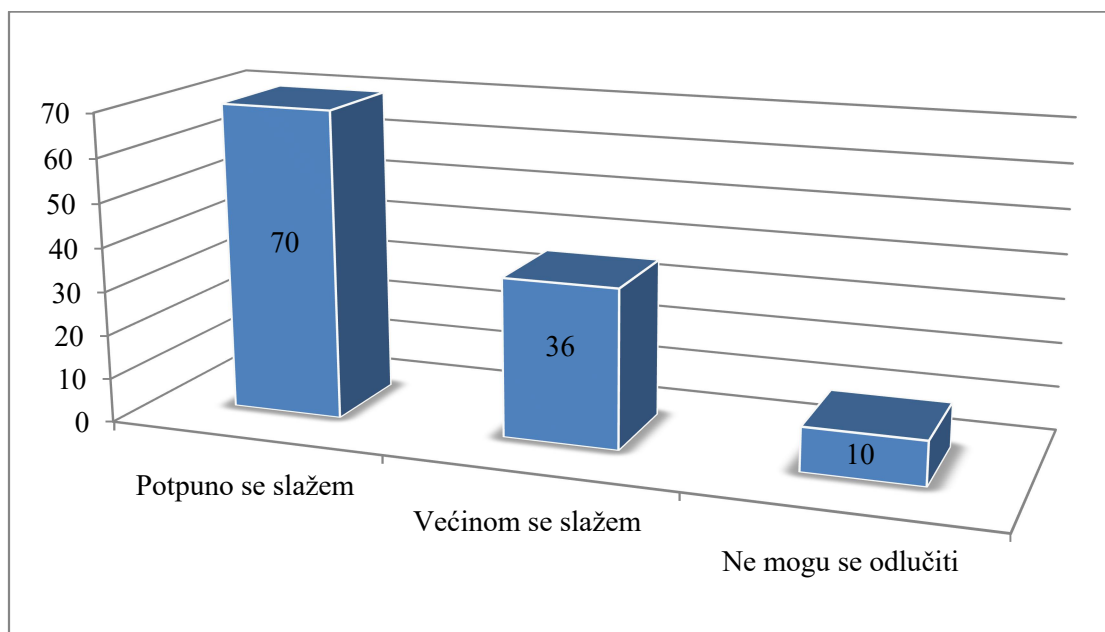
Ostale uslužne djelatnosti	2	0	0	2	4
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	0	0	0	1
Prerađivačka industrija	0	0	1	1	2
Prijevoz i skladištenje	1	0	0	0	1
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	2	2	0	0	4
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	0	0	0	1	1
Građevinarstvo	0	1	0	0	1
Informacije i komunikacije	0	2	0	0	2
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	1	0	1	0	2
Ostale uslužne djelatnosti	2	0	0	0	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	0	1	0	0	1
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	1	0	0	0	1
<b>UKUPNO</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Razdiobom odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“ prema sektoru gospodarstva i veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance, najveći broj ispitanika odgovorio je „potpuno se slažem“ (60,34 %), a najviše ih je iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja i dio su velikog poduzeća (bilanca veća od 43 milijuna eura) te iz djelatnosti informacije i komunikacije koji pripadaju mikro poduzeću, odnosno poduzeću čija je godišnja bilanca manja od 2 milijuna eura. Odgovor „većinom se slažem“ ukupno je dalo 31,03 % ispitanika, a najviše ih je iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi i dio su mikro poduzeća te iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja i dio su velikog poduzeća. Svega 8,62 % ispitanika djelomično se slaže, a djelomično ne slaže s navedenom izjavom od kojih je po 3,45 % ispitanika iz mikro i malog poduzeća te po 0,86 % ispitanika iz srednje velikog i velikog poduzeća.

Grafički prikaz navedenih odgovora u pitanju transparentnosti procesa prikazan je u grafikonu koji slijedi. Većina ispitanika smatra da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa, odnosno njih 70 potpuno se slaže sa spomenutom izjavom, 36 ih se većinom slažu i 10 ispitanika se ne može odlučiti.

Grafikon 4. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa



Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 32. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa prema ukupnim godišnjim prihodima

VELIČINA PODUZEĆA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“							
	Potpuno se slažem	%	Većinom se slažem	%	Ne mogu se odlučiti	%	Ukupno	%
Mikro (manji od 2 milijuna eura)	22	31,43 %	14	38,89 %	3	30,00 %	39	33,62 %
Malo (veći od 2 milijuna eura i manji od 10 milijuna eura)	17	24,29 %	8	22,22 %	4	40,00 %	29	25,00 %
Srednje veliko (veći od 10 milijuna eura i manji od 50 milijuna eura)	12	17,14 %	7	19,44 %	1	10,00 %	20	17,24 %
Veliko poduzeće (veći od 50 milijuna eura)	19	27,14 %	7	19,44 %	2	20,00 %	28	24,14 %
<b>UKUPNO</b>	<b>70</b>	<b>100,00 %</b>	<b>36</b>	<b>100,00 %</b>	<b>10</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 32. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“ prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode. Odgovor „potpuno se slažem“ dao je najveći broj ispitanika, njih 70 ili 60,34 %, od toga 31,43 % ispitanika pripada skupini mikro poduzeća (godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura), 27,14 % ispitanika pripada skupini velikog poduzeća (godišnji prihod veći od 50 milijuna eura), 24,29 % pripada skupini malog (promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura) i 17,14 % skupini srednje velikog poduzeća (godišnji promet veći od 10, a manji od 50 milijuna eura). Sljedeći po redu je odgovor „većinom se slažem“ koji je ponudilo 36 ispitanika ili 31,03 %, 14 ispitanika iz mikro poduzeća, 8 ispitanika iz malog poduzeća i po 7 ispitanika iz srednje velikog i velikog poduzeća. Odgovor „ne mogu se odlučiti“ dalo je 10 ispitanika ili 8,62 %, od kojih 4 pripada malom poduzeću, 3 mikro poduzeću, 2 velikom i jedan ispitanik srednje velikom poduzeću. Od ukupno 116 ispitanika nitko nije ponudio odgovor „većinom se ne slažem“ i „uopće se ne slažem“ s izjavom „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.“.

Tablica 33. prikazuje razdiobu odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“ prema pravnom obliku poduzetništva. Od ukupno 53 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz d. o. o., njih 21, zatim 7 iz dioničkih društava (d. d.), po 6 iz agencija i obrta, 5 JLP(R)S-a javne uprave, po 2 ispitanika iz javne ustanove i slobodnih zanimanja i po 1 ispitanik iz državne službe, javne uprave, jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.) i trgovačkog društva u vlasništvu države. Od ukupno 54 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ 20 ispitanika je iz d. o. o., po 6 ih je iz agencije, iz d. d. i obrta, po 4 ispitanika iz javne uprave i udruge, 3 ispitanika iz JLP(R)S javne uprave, po 2 ispitanika iz tijela javne vlasti i ustanove te jedan ispitanik s pravnim oblikom druga osoba za koju je upis propisan zakonom. Odlučiti se nije moglo 4 ispitanika iz društva s ograničenom odgovornošću (d. o. o.) i po 2 ispitanika iz dioničkog društva (d. d.) i udruge. Samo se 1 ispitanik izjasnio da se većinom ne slaže s navedenom izjavom koji prema pravnom obliku poduzetništva pripada agenciji. Odgovor „uopće se ne slažem“ nije dao ni jedan ispitanik.

Tablica 33. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema pravnom obliku poduzetništva

PRAVNI OBLIK	Odgovori na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“				
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Ukupno
Agencija	6	6	0	1	13
Dioničko društvo (d. d.)	7	6	2	0	15
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	0	1	0	0	1
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	21	20	4	0	45
Državna služba	1	0	0	0	1
Javna uprava	1	4	0	0	5
Javna ustanova	2	0	0	0	2
JLP(R)S javna uprava	5	3	0	0	8
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)	1	0	0	0	1
Obrt	6	6	0	0	12
Slobodna zanimanja	2	0	0	0	2
Tijelo javne vlasti	0	2	0	0	2
Trgovačko društvo u vlasništvu države	1	0	0	0	1
Udruga	0	4	2	0	6
Ustanova	0	2	0	0	2
<b>UKUPNO</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 34. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema sjedištu poslovanja

SJEDIŠTE	Odgovori na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“				
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Ukupno
Dubrovačko-neretvanska	0	1	0	0	1
Grad Zagreb	18	15	2	1	36
Istarska	1	2	0	0	3
Karlovačka	0	1	0	0	1
Koprivničko-križevačka	3	0	1	0	4
Međimurska	1	1	0	0	2
Primorsko-goranska	3	2	0	0	5
Splitsko-dalmatinska	4	0	2	0	6
Šibensko-kninska	0	0	1	0	1
Varaždinska	7	17	1	0	25
Zadarska	0	1	0	0	1
Zagrebačka	16	14	1	0	31
<b>UKUPNO</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Od ukupno 36 ispitanika s područja Grada Zagreba, njih 18 odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“, 15 ispitanika većinom se slažu, 2 ih se ne može odlučiti i 1 se većinom ne slaže. Od 3 ispitanika s područja Istarske županije, 1 je odgovorio je da se potpuno slaže i 2 su ispitanika odgovorila da se većinom slažu. S područja Dubrovačko-neretvanske, Karlovačke, Šibensko-kninske i Zadarske županije anketiran je samo po jedan ispitanik od kojih su ispitanici iz Dubrovačko-neretvanske, Karlovačke i Zadarske županije dali odgovor „većinom se slažem“, a ispitanik iz Šibensko-kninske županije „ne mogu se odlučiti“. S područja Međimurske županije 50,00 % ispitanika se potpuno slaže sa spomenutom izjavom, a ostalih 50,00 % se većinom slažu. Od 4 ispitanika s područja Koprivničko-križevačke županije, njih 3 odgovorilo je da se potpuno slažu i 1 je ispitanik odgovorio da se ne može odlučiti. Tri (3) ispitanika iz Primorsko-goranske županije odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“ i 2 ispitanika se većinom slažu. Anketirane osobe s područja Splitsko-dalmatinske županije dale su četiri odgovora „potpuno se slažem“ i dva odgovora „ne mogu se odlučiti“. Od ukupno 25 ispitanika s područja Varaždinske županije, njih 7 odgovorilo je da se potpuno slažu sa spomenutom izjavom, 17 ispitanika većinom se slažu i 1 se ne može odlučiti. Od 31 ispitanika s područja Zagrebačke županije, njih 16 odgovorilo je da se potpuno slažu s navedenom izjavom, 14 ispitanika se većinom slažu i 1 se ispitanik ne može odlučiti. Tih dvoje ispitanika iz Zagrebačke županije ujedno su i jedini ispitanici od ukupno anketiranih (116) koji uopće nisu upoznati s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju. Jedan ispitanik iz Grada Zagreba koji je odgovorio da se većinom ne slaže s izjavom da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta ujedno je i jedini ispitanik koji je ponudio taj odgovor.



Tablica 35. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema sektoru gospodarstva

SEKTOR GOSPODARSTVA	Odgovori na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“				
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Ukupno
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	2	1	0	0	3
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	1	0	0	0	1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	3	3	0	0	6
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1	5	0	0	6
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9	9	0	1	19
Građevinarstvo	3	2	1	0	6
Informacije i komunikacije	7	4	3	0	14
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7	8	1	0	16

Obrazovanje	1	1	0	0	2
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	1	1	0	0	2
Ostale uslužne djelatnosti	3	0	3	0	6
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	1	0	0	2
Prerađivačka industrija	3	2	0	0	5
Prijevoz i skladištenje	3	1	0	0	4
Rudarstvo i vađenje	1	1	0	0	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	6	7	0	0	13
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	1	2	0	0	3
<b>UKUPNO</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“ prema sektoru gospodarstva od ukupno anketiranih ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ih je iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja (9), zatim po 7 ispitanika iz djelatnosti informacija i komunikacija i javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja, iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti je 6 ispitanika, po 3 zaposlenika su iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, građevinarstva, ostalih uslužnih djelatnosti, prerađivačke industrije te prijevoza i skladištenja, 2 ispitanika iz administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti i po 1 zaposlenik iz djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, obrazovanja, opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, rudarstva i vađenja i trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla. Od ukupno 54 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ 9 ispitanika je iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja, 8 ih je iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja, 7 ispitanika je iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti, 5 ispitanika je iz djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, 4 ih je iz djelatnosti informacije i komunikacije, 3 zaposlenika iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, po 2 ispitanika iz građevinarstva, prerađivačke industrije i trgovine na veliko i na malo; popravka motornih vozila i motocikla te po 1 ispitanik iz administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti, obrazovanja, opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, prijevoza i skladištenja i rudarstva i vađenja. Najveći broj ispitanika koji se nije mogao odlučiti je iz djelatnosti informacija i komunikacija i iz ostalih uslužnih djelatnosti (po 3 ispitanika) te po 1 ispitanik iz građevinarstva i iz javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja. Samo se 1 zaposlenik izjasnio da se većinom ne slaže s navedenom izjavom, a koji prema sektoru gospodarstva pripada financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja.

Tablica 36. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema ukupnim godišnjim prihodima

VELIČINA PODUZEĆA	Odgovori na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“				
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Ukupno
Mikro	16	20	3	0	39
Malo	12	15	2	0	29
Srednje veliko	9	10	1	0	20
Veliko poduzeće	16	9	2	1	28
<b>UKUPNO</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 36. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“ prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode. Odgovor „većinom se slažem“ dao je najveći broj ispitanika, njih 54, od toga 20 ispitanika pripada skupini mikro poduzeća (godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura), 15 ispitanika pripadaju skupini malog poduzeća (promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura), 10 ih je iz skupine srednje velikog poduzeća (godišnji promet veći od 10, a manji od 50 milijuna eura) i 9 iz skupine velikog poduzeća (godišnji prihod veći od 50 milijuna eura). Odgovor „potpuno se slažem“ ponudilo je 53 ispitanika, iz mikro i velikog poduzeća po 16 ispitanika, iz malog poduzeća 12 ispitanika i 9 ispitanika iz srednje velikog poduzeća. Odgovor „ne mogu se odlučiti“ dalo je 8 ispitanika, od kojih 3 pripada mikro poduzeću, po 2 malom i velikom poduzeću te 1 ispitanik iz skupine srednje velikog poduzeća. Samo se jedan zaposlenik izjasnio da se većinom ne slaže s navedenom izjavom, a koji prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode pripada poduzeću čiji je godišnji promet veći od 10, a manji od 50 milijuna eura.

Tablica 37. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema vrijednosti bilance

Odgovori na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“					
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
Potpuno se slažem	17	13	7	16	53
Većinom se slažem	23	11	9	11	54
Ne mogu se odlučiti	3	3	1	1	8
Većinom se ne slažem	0	0	0	1	1
<b>UKUPNO</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Razdiobom odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“ prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance, 53 ispitanika odgovorilo je „potpuno se slažem“. Od ispitanika koji se potpuno slažu, 17 ih pripada skupini mikro poduzeća, 16 ih je dio velikog poduzeća, 13 ih je iz skupine malog poduzeća i 7 iz srednje velikog. Najviše ispitanika odgovorilo je da se većinom slaže s navedenom izjavom (54), od kojih je 23 ispitanika dio mikro poduzeća, zatim po 11 ispitanika iz malog i iz velikog poduzeća i 9 ispitanika iz srednje velikog poduzeća. Odlučiti se nije moglo 8 ispitanika, po 3 ispitanika iz mikro i malog poduzeća te po 1 ispitanik iz srednje velikog i velikog poduzeća. S ranije navedenom izjavom većinom se ne slaže 1 ispitanik iz velikog poduzeća. Od ukupno 116 ispitanika ni jedan ispitanik se uopće ne slaže s izjavom „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“.

Tablica 38. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema broju zaposlenih

Odgovori na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“		
	Odgovori na izjavu prema veličini poduzeća	
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>53</b>	<b>45,69 %</b>
Mikro (manje od 10)	12	10,34 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	10	8,62 %
Srednje veliko (više od 50 i manje od 250)	13	11,21 %
Veliko poduzeće (više od 250)	18	15,52 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>54</b>	<b>46,55 %</b>
Mikro (manje od 10)	10	8,62 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	19	16,38 %
Srednje veliko (više od 50 i manje od 250)	12	10,34 %
Veliko poduzeće (više od 250)	13	11,21 %
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>8</b>	<b>6,90 %</b>
Mikro (manje od 10)	3	2,59 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	2	1,72 %
Srednje veliko (više od 50 i manje od 250)	1	0,86 %
Veliko poduzeće (više od 250)	2	1,72 %
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>0,86 %</b>
Veliko poduzeće (više od 250)	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U poduzeću koje ima manje od 10 zaposlenih zaposleno je 25 ispitanika od kojih se 12 potpuno slaže s izjavom da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta, 10 ih se većinom slaže i 3 ih ne može odlučiti. Od 31 ispitanika iz poduzeća koje ima više od 10 i manje od 50 zaposlenih, 10 ih se potpuno slaže s ranijom izjavom, 19 ih se većinom slaže i 2 se ne može odlučiti. U poduzeću s više od 50, a manje od 250 zaposlenih zaposleno je 26 ispitanika od kojih je 13 odgovorilo „potpuno se slažem“, 12 ih se većinom slaže i 1 se ne može odlučiti. Većina ispitanika istraživanja (34) zaposlenici su velikih poduzeća, s više od 250 zaposlenih, od kojih se 18 ispitanika potpuno slaže, 13 ispitanika većinom slaže, 2 ispitanika se ne može odlučiti i 1 se ispitanik većinom ne slaže.

Tablica 39. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema životnom vijeku poduzeća

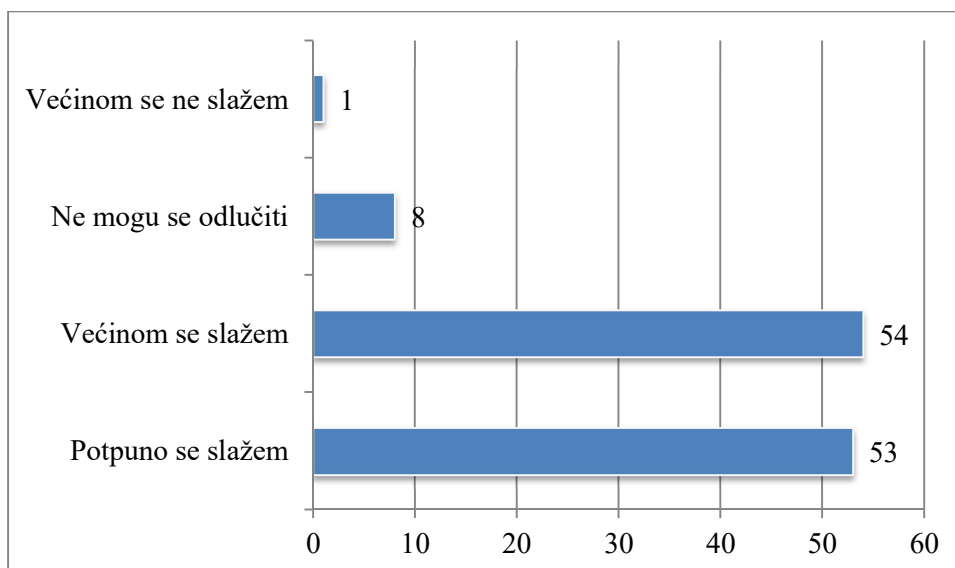
Odgovori na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“												
	0 – 1 godina	%	1 – 2 godine	%	2 – 5 godina	%	5 – 10 godina	%	10 i više godina	%	Ukupno	%
Potpuno se slažem	1	50,00 %	1	33,33 %	5	62,50 %	7	53,85 %	39	43,33 %	53	45,69 %
Većinom se slažem	1	50,00 %	0	0,00 %	3	37,50 %	5	38,46 %	45	50,00 %	54	46,55 %
Ne mogu se odlučiti	0	0,00 %	2	66,67 %	0	0,00 %	1	7,69 %	5	5,56 %	8	6,90 %
Većinom se ne slažem	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	1	1,11 %	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>	<b>100,00 %</b>	<b>3</b>	<b>100,00 %</b>	<b>8</b>	<b>100,00 %</b>	<b>13</b>	<b>100,00 %</b>	<b>90</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.



U Tablici 39. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.“ prema životnom vijeku poduzeća. Iz navedene razdiobe primjećuje se da najviše ispitanika većinom smatra da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta, točnije njih 54 ili 46,55 %. Od tih 54 ispitanika, 45 ispitanika pripada poduzeću sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 5 ih je iz poduzeća sa životnim vijekom 5 – 10 godina, 3 iz poduzeća koje posluje više od 2, a manje od 5 godina i 1 zaposlenik iz poduzeća sa životnim vijekom do jedne godine. Iz poduzeća sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 39 ispitanika je odgovorilo „potpuno se slažem“, 5 ispitanika je odgovorilo „ne mogu se odlučiti“ i 1 ispitanik je odgovorilo „većinom se ne slažem“. Odgovor „potpuno se slažem“ dalo je i 7 zaposlenika iz poduzeća koje posluje više od 5, a manje od 10 godina, 5 zaposlenika iz poduzeća sa životnim vijekom 2 – 5 godina i po 1 zaposlenik iz poduzeća sa životnim vijekom do jedne godine i iz onog koje posluje više od jedne, a manje od dvije godine. Grafički prikaz navedenih odgovora na 12. pitanje prikazan je u grafikonu koji slijedi.

Grafikon 5. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima



Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 40. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema pravnom obliku poduzetništva

PRAVNI OBLIK	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“					
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Ukupno	%
Agencija	6	4	2	1	13	11,21 %
Dioničko društvo (d. d.)	6	6	3	0	15	12,93 %
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	0	1	0	0	1	0,86 %
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	14	24	6	1	45	38,79 %
Državna služba	0	1	0	0	1	0,86 %
Javna uprava	0	3	2	0	5	4,31 %
Javna ustanova	2	0	0	0	2	1,72 %
JLP(R)S javna uprava	1	7	0	0	8	6,90 %
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)	1	0	0	0	1	0,86 %
Obrt	6	5	1	0	12	10,34 %
Slobodna zanimanja	1	1	0	0	2	1,72 %
Tijelo javne vlasti	0	1	1	0	2	1,72 %
Trgovačko društvo u vlasništvu države	1	0	0	0	1	0,86 %
Udruga	0	2	4	0	6	5,17 %
Ustanova	1	0	1	0	2	1,72 %
<b>UKUPNO</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“ prema pravnom obliku poduzetništva od ukupno 39 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz d. o. o., njih 14, zatim po 6 ispitanika iz agencije, dioničkih društava (d. d.) i obrta, 2 ispitanika iz javne ustanove i po 1 ispitanik iz JLP(R)S javne uprave, jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.), iz slobodnih zanimanja, trgovačkog društva u vlasništvu države i ustanove. Od 55 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ 24 ispitanika je iz d. o. o., 7 ih je iz JLP(R)S javne uprave, 6 iz dioničkog društva (d. d.), 5 iz obrta, 4 iz agencije, 3 ispitanika iz javne uprave, 2 iz udruge i po 1 ispitanik iz državne službe, slobodnih zanimanja, tijela javne vlasti i s pravnim oblikom druga osoba za koju je upis propisan zakonom. Odlučiti se nije moglo ukupno 20 ispitanika, a najviše onih iz dioničkog društva (d. d.). Dva (2) su ispitanika odgovorila da se većinom ne slažu s navedenom izjavom, i to po jedan ispitanik iz agencije i iz društva s ograničenom odgovornošću (d. o. o.).

U Tablici 41. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“ prema sjedištu poslovanja. Od ukupno 36 ispitanika s područja Grada Zagreba, njih 15 odgovorilo je da se potpuno slažu s izjavom, 15 ispitanika većinom se slažu, 7 ih se ne može odlučiti i jedan se većinom ne slaže. Svi ispitanici s područja Dubrovačko-neretvanske županije u potpunosti se slažu s navedenom izjavom. Od 3 ispitanika s područja Istarske županije, njih 2 odgovorilo je da se potpuno slažu i 1 je ispitanik odgovorio da se većinom slaže. S područja Zadarske, Karlovačke i Šibensko-kninske županije anketiran je samo po 1 ispitanik pri čemu je ispitanik iz Karlovačke županije odgovorio „većinom se slažem“, ispitanik iz Šibensko-kninske je odgovorio „potpuno se slažem“, a ispitanik iz Zadarske županije „ne mogu se odlučiti“. Od 4 ispitanika s područja Koprivničko-križevačke županije njih 3 odgovorilo je da se potpuno slažu i 1 se ispitanik ne može odlučiti. Četiri (4) ispitanika iz Primorsko-goranske županije odgovorilo je da se većinom slažu s izjavom i 1 se ispitanik potpuno slaže. S područja Međimurske županije 50,00 % ispitanika se potpuno slaže sa spomenutom izjavom, a 50,00 % se većinom slažu. Anketirane osobe s područja Splitsko-dalmatinske županije su dale tri odgovora „potpuno se slažem“, jedan odgovor „većinom se ne slažem“ i dva odgovora „ne mogu se odlučiti“. Od 25 ispitanika s područja Varaždinske županije, njih 3 odgovorilo je da se potpuno slažu sa spomenutom izjavom, 16 ispitanika većinom se slažu i 6 ih se ne može odlučiti. S područja Zagrebačke

županije anketirane osobe dale su 11 odgovora „potpuno se slažem“, 17 odgovora „većinom se ne slažem“ i 3 odgovora „ne mogu se odlučiti“. Od svih anketiranih ispitanika (116) ni jedan nije ponudio odgovor „uopće se ne slažem“.

Tablica 41. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema sjedištu poslovanja

SJEDIŠTE	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“				
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Ukupno
Dubrovačko-neretvanska	1	0	0	0	1
Grad Zagreb	13	15	7	1	36
Istarska	2	1	0	0	3
Karlovačka	0	1	0	0	1
Koprivničko-križevačka	3	0	1	0	4
Međimurska	1	1	0	0	2
Primorsko-goranska	1	4	0	0	5
Splitsko-dalmatinska	3	0	2	1	6
Šibensko-kninska	1	0	0	0	1
Varaždinska	3	16	6	0	25
Zadarska	0	0	1	0	1
Zagrebačka	11	17	3	0	31
<b>UKUPNO</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 42. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema sektoru gospodarstva

SEKTOR GOSPODARSTVA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“				
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Ukupno
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	2	1	0	0	3
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	0	1	0	0	1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4	2	0	0	6
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1	3	2	0	6
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	10	4	4	1	19
Građevinarstvo	2	4	0	0	6
Informacije i komunikacije	5	3	5	1	14
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	3	10	3	0	16

Obrazovanje	1	1	0	0	2
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	0	2	0	0	2
Ostale uslužne djelatnosti	1	9	2	0	12
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	0	1	0	2
Prerađivačka industrija	2	2	1	0	5
Prijevoz i skladištenje	3	1	0	0	4
Rudarstvo i vađenje	0	2	0	0	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	3	8	2	0	13
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	1	2	0	0	3
<b>UKUPNO</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“ prema sektoru gospodarstva od ukupno 39 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja (10) i iz djelatnosti informacije i komunikacije (5). Odgovor „većinom se slažem“ dalo je 33 ispitanika, a najviše ih je iz javne uprave i obrane (10), zatim iz ostalih uslužnih djelatnosti (9) te stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti (8). Najveći broj ispitanika koji se nije mogao odlučiti je iz djelatnosti informacije i komunikacije (5) i financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja (4). Dva (2) su se ispitanika izjasnila da se većinom ne slažu, i to po jedan ispitanik iz financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja i iz djelatnosti informacije i komunikacije. Nitko od ispitanika nije ponudio odgovor „uopće se ne slažem“.

Tablica 43. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema ukupnim godišnjim prihodima

Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“										
	Mikro	%	Malo	%	Srednje veliko	%	Veliko poduzeće	%	Ukupno	%
Potpuno se slažem	13	33,33 %	8	27,59 %	5	25,00 %	13	46,43 %	39	33,62 %
Većinom se slažem	18	46,15 %	15	51,72 %	13	65,00 %	9	32,14 %	55	47,41 %
Ne mogu se odlučiti	7	17,95 %	6	20,69 %	2	10,00 %	5	17,86 %	20	17,24 %
Većinom se ne slažem	1	2,56 %	0	0,00 %	0	0,00 %	1	3,57 %	2	1,72 %
<b>UKUPNO</b>	<b>39</b>	<b>100,00 %</b>	<b>29</b>	<b>100,00 %</b>	<b>20</b>	<b>100,00 %</b>	<b>28</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.



U Tablici 43. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“ prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode. Odgovor „većinom se slažem“ dao je najveći broj ispitanika, njih 55 ili 47,41 %, od toga 32,73 % ispitanika pripada skupini mikro poduzeća (godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura), 27,27 % ispitanika pripada skupini malog poduzeća (promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura), 23,64 % skupini srednje velikog poduzeća (godišnji promet veći od 10, a manji od 50 milijuna eura) i 16,36 % ispitanika pripada skupini velikog poduzeća (godišnji prihod veći od 50 milijuna eura). Sljedeći po redu je odgovor „potpuno se slažem“ koji je ponudilo 39 ispitanika ili 33,62 %, odnosno po 13 ispitanika iz mikro i velikog poduzeća, 8 ispitanika iz malog poduzeća i 5 iz srednje velikog poduzeća. Odgovor „ne mogu se odlučiti“ dalo je 20 ispitanika ili 17,24 %, od kojih 7 pripada mikro poduzeću, 6 malom poduzeću, 5 velikom i 2 ispitanika srednje velikom poduzeću. Odgovor „većinom se ne slažem“ dala su 2 ispitanika, od kojih jedan pripada skupini mikro poduzeća, a jedan skupini velikog poduzeća. Nitko od ispitanih nije ponudio odgovor „uopće ne slažem“ s izjavom „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“.

Tablica 44. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema vrijednosti bilance

Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“					
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
Potpuno se slažem	14	8	5	12	39
Većinom se slažem	19	15	10	11	55
Ne mogu se odlučiti	9	4	2	5	20
Većinom se ne slažem	1	0	0	1	2
<b>UKUPNO</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Razdiobom odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“ prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance, 39 ispitanika odgovorilo je „potpuno se slažem“, od kojih 14 pripada skupini mikro poduzeća, 12 ih pripada velikom poduzeću, 8 ih je dio malog poduzeća i 5 iz srednje velikog poduzeća. Najviše ispitanika odgovorilo je da se većinom slaže s navedenom izjavom (55), od kojih je 19 ispitanika dio mikro poduzeća, zatim 15 iz malog poduzeća, 11 iz velikog i 10 ispitanika iz srednje velikog poduzeća. Odlučiti se nije moglo 9 ispitanika iz mikro poduzeća, 5 ispitanika iz velikog poduzeća, 4 iz malog i 2 iz srednje velikog poduzeća. S ranije navedenom izjavom većinom se ne slaže po 1 ispitanik iz mikro i iz velikog poduzeća.

U Tablici 45. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“ prema veličini poduzeća s obzirom na broj zaposlenih. U poduzeću koje ima manje od 10 zaposlenih zaposleno je 25 ispitanika od kojih se 9 potpuno slaže s izjavom „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“, 11 ih se većinom slaže, 4 ih ne može odlučiti i 1 ispitanik se većinom ne slaže. Od 31 ispitanika iz poduzeća koje ima više od 10 i manje od 50 zaposlenih, njih 8 se potpuno slaže s ranijom izjavom, 16 ih se većinom slaže i 7 ispitanika se ne može odlučiti. U poduzeću koje ima više od 50, a manje od 250 zaposlenih zaposleno je 26 ispitanika od kojih je 7 odgovorilo „potpuno se slažem“, 15 ih se većinom slaže i 4 se ispitanika ne može odlučiti. Većina ispitanika istraživanja (34) zaposlenici su velikih poduzeća, s više od 250 zaposlenih, od kojih se 15 ispitanika potpuno slaže, 13 ispitanika većinom slaže, 5 ih se ne može odlučiti i jedan se ispitanik većinom ne slaže.

Tablica 45. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema broju zaposlenih

Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“		
	Odgovori na izjavu prema veličini poduzeća	
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>39</b>	<b>33,62 %</b>
Mikro (manje od 10)	9	7,76 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	8	6,90 %
Srednje veliko (više od 50 i manje od 250)	7	6,03 %
Veliko poduzeće (više od 250)	15	12,93 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>55</b>	<b>47,41 %</b>
Mikro (manje od 10)	11	9,48 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	16	13,79 %
Srednje veliko (više od 50 i manje od 250)	15	12,93 %
Veliko poduzeće (više od 250)	13	11,21 %
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>20</b>	<b>17,24 %</b>

Mikro (manje od 10)	4	3,45 %
Malo (više od 10 i manje od 50)	7	6,03 %
Srednje veliko (više od 50 i manje od 250)	4	3,45 %
Veliko poduzeće (više od 250)	5	4,31 %
<b>Većinom se ne slažem</b>	<b>2</b>	<b>1,72 %</b>
Mikro (manje od 10)	1	0,86 %
Veliko poduzeće (više od 250)	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

Tablica 46. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema životnom vijeku poduzeća

Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“												
	0 – 1 godina	%	1 – 2 godine	%	2 – 5 godina	%	5 – 10 godina	%	10 i više godina	%	Ukupno	%
Potpuno se slažem	1	50,00 %			4	50,00 %	6	46,15 %	28	31,11 %	39	33,62 %
Većinom se slažem	1	50,00 %	1	33,33 %	3	37,50 %	6	46,15 %	44	48,89 %	55	47,41 %
Ne mogu se odlučiti			2	66,67 %			1	7,69 %	17	18,89 %	20	17,24 %
Većinom se ne slažem					1	12,50 %			1	1,11 %	2	1,72 %
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>	<b>100,00 %</b>	<b>3</b>	<b>100,00 %</b>	<b>8</b>	<b>100,00 %</b>	<b>13</b>	<b>100,00 %</b>	<b>90</b>	<b>100,00 %</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 46. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.“ prema životnom vijeku poduzeća. Iz navedene razdiobe primjećuje se da najviše ispitanika većinom smatra da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava, točnije njih 55 ili 47,41 %. Od ukupno 55 ispitanika koji se većinom slažu s navedenom izjavom, 80,00 % ispitanika pripadaju poduzeću sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 10,91 % ispitanika je iz poduzeća sa životnim vijekom 5 – 10 godina, 5,45 % ispitanika iz poduzeća koje posluje više od 2, a manje od 5 godina i po 1,82 % zaposlenih iz poduzeća koje posluje više od jedne, a manje od dvije godine i iz poduzeća sa životnim vijekom do jedne godine. Iz poduzeća sa životnim vijekom dužim od 10 godina, 28 ispitanika odgovorilo je „potpuno se slažem“, 17 ispitanika odgovorilo je „ne mogu se odlučiti“ i 1 je ispitanik odgovorio „većinom se ne slažem“. Odgovor „potpuno se slažem“ dalo je i 6 zaposlenika iz poduzeća koje posluje više od 5, a manje od 10 godina i jedan zaposlenik iz poduzeća sa životnim vijekom do jedne godine.

Tablica 47. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju vremena izvršavanja procesa prema pravnom obliku poduzetništva

Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.“		
	Odgovori na izjavu prema pravnom obliku poduzetništva	
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>59</b>	<b>50,86 %</b>
Agencija	9	7,76 %
Dioničko društvo (d. d.)	9	7,76 %
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	1	0,86 %
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	18	15,52 %
Državna služba	1	0,86 %
Javna uprava	3	2,59 %
Javna ustanova	2	1,72 %
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)	1	0,86 %
JLP(R)S javna uprava	5	4,31 %
Obrt	8	6,90 %
Slobodna zanimanja	1	0,86 %
Trgovačko društvo u vlasništvu države	1	0,86 %
<b>Većinom se slažem</b>	<b>43</b>	<b>37,07 %</b>
Agencija	3	2,59 %

Dioničko društvo (d. d.)	6	5,17 %
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	22	18,97 %
Javna uprava	1	0,86 %
JLP(R)S javna uprava	3	2,59 %
Obrt	4	3,45 %
Slobodna zanimanja	1	0,86 %
Tijelo javne vlasti	1	0,86 %
Udruga	1	0,86 %
Ustanova	1	0,86 %
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>13</b>	<b>11,21 %</b>
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	5	4,31 %
Javna uprava	1	0,86 %
Tijelo javne vlasti	1	0,86 %
Udruga	5	4,31 %
Ustanova	1	0,86 %
<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>0,86 %</b>
Agencija	1	0,86 %
<b>UKUPNO</b>	<b>116</b>	<b>100,00 %</b>

Izvor: sistematizacija autora.



Iz razdiobe odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.“ prema pravnom obliku poduzetništva 50,86 % ispitanika potpuno se slaže, 37,07 % ispitanika se većinom slaže, 11,21 % ih se ne može odlučiti i 0,86 % ispitanika se uopće ne slaže s navedenom izjavom. Od ispitanika koji se potpuno slažu najveći broj ih je iz d. o. o., njih 18, zatim po 9 agencija i d. d., 8 ispitanika iz obrta, 5 JLP(R)S javnih uprava, 3 iz javne uprave, 2 iz javne ustanove te po jedan ispitanik s pravnim oblikom druga osoba za koju je upis propisan zakonom, iz državne službe, iz j. d. o. o., slobodnih zanimanja i trgovačkog društva u vlasništvu države. Najviše odgovora „većinom se slažem“ dali su ispitanici iz d. o. o., njih 22, 6 ih je iz d. d., 4 ispitanika iz obrta, po 3 ispitanika iz agencije i JLP(R)S javne uprave te po jedan ispitanik iz javne uprave, slobodnih zanimanja, tijela javne vlasti, udruge i ustanove. Odlučiti se nije moglo po 5 ispitanika iz društva s ograničenom odgovornošću (d. o. o.) i udruge te po jedan ispitanik iz javne uprave, tijela javne vlasti i ustanove. Samo se jedan ispitanik uopće ne slaže s izjavom „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.“ koji prema pravnom obliku poduzetništva pripada agenciji.

Tablica 48. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju vremena izvršavanja procesa prema sjedištu poslovanja s obzirom na broj zaposlenih

SJEDIŠTE	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.“ prema broju zaposlenih				
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>59</b>
Dubrovačko-neretvanska	0	1	0	0	1
Grad Zagreb	3	2	2	16	23
Istarska	0	0	1	0	1
Koprivničko-križevačka	0	0	1	2	3
Međimurska	0	0	1	0	1
Primorsko-goranska	1	0	0	0	1
Splitsko-dalmatinska	2	0	0	2	4
Varaždinska	0	3	6	0	9
Zagrebačka	6	4	1	5	16
<b>Većinom se slažem</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>43</b>
Grad Zagreb	2	0	2	4	8
Istarska	0	1	0	0	1
Karlovačka	0	1	0	0	1

Međimurska	0	1	0	0	1
Primorsko-goranska	0	4	0	0	4
Šibensko-kninska	0	0	0	1	1
Varaždinska	2	3	7	0	12
Zadarska	1	0	0	0	1
Zagrebačka	5	4	2	3	14
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
Grad Zagreb	0	2	2	0	4
Istarska	0	1	0	0	1
Koprivničko-križevačka	1	0	0	0	1
Splitsko-dalmatinska	2	0	0	0	2
Varaždinska	0	3	1	0	4
Zagrebačka	0	1	0	0	1
<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Grad Zagreb	0	0	0	1	1
<b>UKUPNO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 48. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno. prema sjedištu poslovanja s obzirom na broj zaposlenih. Od ukupno 59 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika je iz Grada Zagreba (23), zatim iz Zagrebačke (16) i Varaždinske županije (9). Šesnaest (16) ispitanika iz Grada Zagreba koji se potpuno slažu s navedenom izjavom pripada poduzeću s više od 250 zaposlenih, iz Zagrebačke županije njih 6 pripada poduzeću s manje od 10 zaposlenih i 6 ispitanika iz Varaždinske županije koji pripadaju srednje velikom poduzeću (više od 50 i manje od 250 zaposlenih). Od ukupno 43 ispitanika koji su odgovorili „većinom se slažem“ najviše ih je iz Varaždinske županije koji pripadaju srednje velikom poduzeću (više od 50 i manje od 250) i iz Zagrebačke županije koji pripadaju mikro poduzeću. S navedenom izjavom uopće se ne slaže samo jedan ispitanik iz Grada Zagreba koji pripada skupini velikog poduzeća s više od 250 zaposlenih. Od ukupno 116 ispitanika ni jedan nije ponudio odgovor „većinom se ne slažem“.

Razdiobom odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.“ prema sektoru gospodarstva i veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance, najveći broj ispitanika je odgovorio „potpuno se slažem“ (59), a najviše ih je iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja i dio su velikog poduzeća (bilanca veća od 43 milijuna eura) te iz djelatnosti informacija i komunikacija koji pripadaju mikro poduzeću, odnosno poduzeću čija je godišnja bilanca manja od 2 milijuna eura. Odgovor „većinom se slažem“ ukupno je dalo 43 ispitanika, od kojih je najviše ispitanika iz skupine mikro poduzeća te iz stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti koji su dio malog poduzeća. Svega 13 ispitanika se djelomično slaže, a djelomično ne slaže s navedenom izjavom od kojih je najviše ispitanika iz mikro poduzeća. Jedan ispitanik iz financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja uopće se ne slaže s izjavom da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno, a po veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance taj je ispitanik dio velikog poduzeća.

Tablica 49. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju vremena izvršavanja procesa prema sektoru gospodarstva i vrijednosti bilance

SEKTOR GOSPODARSTVA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.“ prema veličini poduzeća s obzirom na vrijednost bilance				
	Mikro	Malo	Srednje veliko	Veliko poduzeće	Ukupno
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>59</b>
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	0	0	1	1	2
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	0	0	1	0	1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	1	2	0	1	4
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1	0	0	0	1
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	1	1	1	11	14
Građevinarstvo	1	2	1	0	4
Informacije i komunikacije	5	2	0	0	7
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	2	0	4	2	8
Obrazovanje	0	1	0	0	1

Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	1	0	0	0	1
Ostale uslužne djelatnosti	2	1	0	1	4
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	0	0	0	1
Prerađivačka industrija	0	0	0	2	2
Prijevoz i skladištenje	0	0	1	1	2
Rudarstvo i vađenje	0	0	0	2	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	3	1	0	0	4
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	0	1	0	0	1
<b>Većinom se slažem</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>43</b>
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	1	0	0	0	1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	1	0	0	0	1
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	2	0	0	0	2
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	0	0	1	3	4

Građevinarstvo	1	1	0	0	2
Informacije i komunikacije	1	2	0	1	4
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	1	2	3	0	6
Obrazovanje	0	1	0	0	1
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	0	0	1	0	1
Ostale uslužne djelatnosti	3	0	1	2	6
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	0	0	0	1
Prerađivačka industrija	0	0	1	1	2
Prijevoz i skladištenje	1	0	1	0	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	3	5	0	0	8
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	1	1	0	0	2
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	1	0	0	0	1

Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	3	0	0	0	3
Informacije i komunikacije	1	2	0	0	3
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	1	1	0	0	2
Ostale uslužne djelatnosti	2	0	0	0	2
Prerađivačka industrija	0	0	1	0	1
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	0	1	0	0	1
<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	0	0	0	1	0
<b>UKUPNO</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.



Tablica 50. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju vremena izvršavanja procesa prema ukupnim godišnjim prihodima i životnom vijeku poduzeća

VELIČINA PODUZEĆA	Odgovori na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.“ prema životnom vijeku poduzeća					
	0 – 1 godina	1 – 2 godine	2 – 5 godina	5 – 10 godina	10 i više godina	Ukupno
<b>Potpuno se slažem</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>43</b>	<b>59</b>
Mikro	1	1	2	3	10	17
Malo	0	0	4	2	4	10
Srednje veliko	0	0	0	3	10	13
Veliko poduzeće	0	0	0	0	19	19
<b>Većinom se slažem</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>37</b>	<b>43</b>
Mikro	1	0	2	2	10	15
Malo	0	0	0	0	13	13
Srednje veliko	0	0	0	1	6	7
Veliko poduzeće	0	0	0	0	8	8
<b>Ne mogu se odlučiti</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
Mikro	0	2	0	2	3	7
Malo	0	0	0	0	6	6
<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Veliko poduzeće	0	0	0	0	1	1
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>90</b>	<b>116</b>

Izvor: sistematizacija autora.

U Tablici 50. napravljena je razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.“ prema veličini poduzeća s obzirom na ukupne godišnje prihode i životnom vijeku poduzeća. Od ukupno 59 ispitanika koji su odgovorili „potpuno se slažem“ najveći broj ispitanika (19) pripada poduzeću čiji je godišnji prihod veći od 50 milijuna eura i koje posluje više od 10 godina, 17 ispitanika pripada poduzeću čiji godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura od kojih je 58,82 % ispitanika iz poduzeća koje posluje više od 10 godina, 13 ispitanika pripada poduzeću čiji je godišnji promet veći od 10, a manji od 50 milijuna eura, a od kojih je također najviše onih (76,92 %) iz poduzeća sa životnim vijekom dužim od 10 godina. Odgovor „većinom se slažem“ dalo je ukupno 43 ispitanika, od kojih je najviše ispitanika (37) iz poduzeća koje posluje 10 i više godina, a od kojih 13 ispitanika pripada poduzeću čiji je godišnji promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura i 10 ispitanika koji su dio poduzeća čiji godišnji promet ne prelazi 2 milijuna eura. Odgovor „ne mogu se odlučiti“ dalo je 13 ispitanika, od kojih 9 pripada poduzeću koje posluje više od 10 godina i koji najvećim dijelom pripadaju poduzeću čiji je godišnji promet veći od 2, a manji od 10 milijuna eura. Samo se jedan ispitanik izjasnio da se uopće ne slaže s navedenom izjavom koji prema ukupnim godišnjim prihodima i životnom vijeku poduzeća pripada velikom poduzeću koje posluje 10 i više godina.

### **3.4. Rasprava**

Na temelju prikupljenih podataka za ovaj diplomski rad „Analiza stavova zaposlenika hrvatskih poduzeća o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju“ može se zaključiti sljedeće:

- najveći broj ispitanika je s pravnim oblikom poduzeća d. o. o.
- najveća zastupljenost ispitanika je u Gradu Zagrebu
- najviše ispitanika posluje u gospodarskom sektoru financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- najviše ispitanika pripada mikro poduzeću prema financijskim parametrima
- najveći broj ispitanika je dio velikog poduzeća prema broju zaposlenih
- najveći broj ispitanika posluje duže od 10 godina
- većina ispitanika upoznata je s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju, a broj onih koji uopće nisu upoznati je neznatan (svega 1,71 %)

- većina ispitanika, njih čak 91,38 %, smatra da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja
- većina ispitanika, njih čak 93,97 %, smatra da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja
- po pitanju transparentnosti procesa većina ispitanika smatra da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa
- po pitanju fleksibilnosti procesa i organizacije gotovo je jednak omjer ispitanika koji se većinom ili potpuno slažu da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta
- većina ispitanika smatra da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava
- veći broj ispitanika potpuno se slaže da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.

### **3.5. Verifikacija istraživačkih pitanja**

Istraživačko pitanje IP1 *Kolika je u Republici Hrvatskoj upoznatost s korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju?* analizirano je na temelju prikupljenih frekvencija odgovora na izjavu iz anketnog pitanja broj 9 („Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“). Od ukupno 116 ispitanika, njih 63 odgovorilo je „potpuno se slažem“, a njih 33 odgovorilo je „većinom se slažem“. Ostalih 15 ispitanika nije se moglo odlučiti, 3 ispitanika je odgovorilo „većinom se ne slažem“ i 2 ispitanika „uopće se ne slažem“. Dobiveni podaci prikazani su u tablicama 8., 9., 10., 11., 12., 13. i 14. te Grafikonom 2. Analizom prikupljenih odgovora utvrđeno je da je većina odgovora na strani slaganja s izjavom iz anketnog pitanja te se može zaključiti da je većina, odnosno više od 80 % ispitanika upoznato s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.

Istraživačko pitanje IP2 *Kakvi su stavovi zaposlenika hrvatskih poduzeća o eventualnom povećavanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju?* verificirat će se provođenjem hi-kvadrat testa i izračunom osnovnih pokazatelja deskriptivne statistike, čime će se analizirati dokazivost hipoteze izvedene iz ovog istraživačkog pitanja. Izračun hi-kvadrat testa, kojim je analizirana dokazivost hipoteze, prikazan je u nastavku rada.

### 3.6. Dokazivost hipoteze

U skladu s problemom i predmetom ovog rada te njegovim ciljem, hipoteza u ovom radu glasi:

H1: *Korištenje procesnog pristupa u poslovnom upravljanju povećava ukupnu uspješnost poslovanja.*

Ovako postavljena hipoteza temelji se na pretpostavci da su ispitanici upoznati s mogućim pozitivnim efektima korištenja procesnog pristupa. Dokazivost hipoteze analizirana je provođenjem hi-kvadrat testa korištenjem informatičkog programa *MS Excel* koji je radi izvođenja nedvojbenog zaključka o dokazivosti hipoteze povezan s izračunima vrijednosti aritmetičke sredine i koeficijentom asimetrije te korištenjem ugrađene funkcije *CHISQ.TEST*. Hi-kvadrat test je statistički test koji se koristi kada je potrebno utvrditi odstupaju li opažajne, odnosno empirijske frekvencije od očekivanih, odnosno teorijskih frekvencija.<sup>42</sup> Najpoznatija teorijska distribucija je normalna ili Gaussova distribucija koja kao nultu hipotezu podrazumijeva da promatrana distribucija ne odstupa značajno od normalne distribucije. Ako je vrijednost hi-kvadrat testa veća od granične, nulta hipoteza, koja podrazumijeva razdiobu prema očekivanju, smatra se nedvojbeno opovrgnutom. Međutim, da bi se neka hipoteza mogla smatrati nedvojbeno potvrđenom, nakon što je utvrđeno da je nulta hipoteza nedvojbeno opovrgnuta, potrebno je još izračunati koeficijent asimetrije kojim se utvrđuje razdioba većine opažajnih odgovora, odnosno jesu li lijevo ili desno od aritmetičke sredine.<sup>43</sup> Ako vrijednost koeficijenta asimetrije ukazuje da je većina opažajnih odgovora na strani slaganja s izjavom iz pitanja, hipoteza se smatra nedvojbeno potvrđenom.

Analiza dokazivosti hipoteze provedena je na osnovu prikupljenih frekvencija odgovora na anketno pitanje broj 9 („Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.“) za koje su ispitanicima ponuđeni odgovori prema Likertovoj ljestvici s pet razina slaganja s izjavom u anketnom pitanju. Za najvišu razinu slaganja ponuđeni odgovor bio je „potpuno se slažem“, a za najnižu „uopće se ne slažem“. Od 116 ispitanika koji su dali odgovor na deveto pitanje odgovor „potpuno se slažem“ dalo je 62 ispitanika ili 53,45 %, odgovor „većinom se slažem“ dalo je 44 ili 33,93 % ispitanika i odgovor „ne mogu se odlučiti“ dalo je 10 ili 8,62 % ispitanika. Ni jedan ispitanik nije dao odgovore „većinom se

---

<sup>42</sup> Plećaš, M., Marić, K., Kereta, J. (2018.), Analiza stavova korisnika usluga agencija za privremeno zapošljavanje, str. 10–11.

<sup>43</sup> Ibid., str. 11.

ne slažem“ i „uopće se ne slažem“. Dobiveni podaci prikazani su u tablicama 15., 16., 17., 18., 19., 20. i 21. te grafikonom 3.

Tablica 51. Izračun hi-kvadrat testa

Izračun $H_i^2$ testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranih prema normalnoj (Gaussovoj) razdiobi						
	Potpuno se slažem	Većinom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Većinom se ne slažem	Uopće se ne slažem	Ukupno
Opažajna (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	62	44	10	0	0	116
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 ( $f_t$ )	4,16	27,65	52,36	27,65	4,16	116
Razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	57,84	16,35	-42,36	-27,65	-4,16	
Kvadrat devijacije ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	3344,96	267,18	1794,57	764,77	17,34	
HI-kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	803,23	9,66	34,27	27,65	4,16	<b>878,979</b>
Značajnost	1%		Aritmetička sredina	2,20		
Stupanj slobode	4		P vrijednost	5,9718E-189		
Granična vrijednost	<b>13,277</b>		Koeficijent asimetrije	<b>1,1786</b>		
HI-kvadrat > od granične vrijednosti → nulta hipoteza je					<b>OPOVRGNUTA</b>	
zbog pozitivne vrijednosti koeficijenta asimetrije polazna hipoteza je					<b>POTVRĐENA</b>	

Izvor: sistematizacija autora.

Izračun hi-kvadrat testa za odgovore o stupnju slaganja s izjavom iz anketnog pitanja da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja s pretpostavkom očekivanih vrijednosti distribuiranih prema normalnoj (Gaussovoj) razdiobi prikazan je u Tablici 51. Provođenjem hi-kvadrat testa dobiven je rezultat 878,979. Stupanj slobode iznosi 4, a granična vrijednost za stupanj slobode uz značajnost 1 % iznosi 13,277. Nulta hipoteza je u konkretnom slučaju nedvojbeno opovrgnuta zato što je vrijednost hi-kvadrat testa iznad granične vrijednosti. Vrijednost hi-kvadrat testa izračunata funkcijom CHISQ.TEST iz *MS Excel* je 5,9718E-189 što ukazuje da nulta hipoteza ne vrijedi, odnosno da se može nedvojbeno smatrati opovrgnutom. Vrijednost koeficijenta asimetrije je pozitivna i iznosi 1,1786 što ukazuje na to da je većina odgovora lijevo od teorijske vrijednosti aritmetičke sredine = 3. Budući da lijevo prikazani odgovori ukazuju na potpuno ili većinsko slaganje s izjavom iz anketnog pitanja, može se zaključiti da je hipoteza H1 (*Korištenje procesnog pristupa u poslovnom upravljanju povećava ukupnu uspješnost poslovanja.*) nedvojbeno potvrđena.

#### 4. ZAKLJUČAK

Poslovni uspjeh poduzeća danas znatno ovisi o sposobnosti upravljanja i brzini odgovora na sve zahtjevnije potrebe korisnika. Ključne odrednice uspjeha su agilnije i fleksibilnije poslovanje kao i brza prilagodljivost suvremenim uvjetima poslovanja. Poduzeće vrlo teško može upravljati onim što ne može jasno vidjeti i razumjeti. To znači da mora imati jasnu sliku svojih procesa kojima upravlja svakodnevnim poslovanjem.

Odgovor na većinu problema povezanih s poslovnim upravljanjem leži u prihvaćanju i primjeni procesnog pristupa u upravljanju poslovanjem. Korištenje procesnog pristupa omogućava razumijevanje vlastitog poslovanja poduzeća kroz sustavno utvrđivanje i upravljanje poslovnim procesima, stavljajući u fokus povećanje zadovoljstva kupca zadovoljavanjem njegovih potreba. Procesni pristup, kroz model poslovnih procesa, opisuje kako poduzeće zapravo posluje, koje funkcije izvršava, kako izgleda organizacijska struktura i tko je za što odgovoran, koji su ciljevi, koji se resursi koriste, uolikoj mjeri i s kakvom svrhom, kako su poslovni procesi povezani unutar poduzeća i s procesima kupaca, dobavljača i partnera, što koliko traje i s kakvim konačnim ciljem. Na taj se način dobiva jasna slika o tome kako poduzeće funkcionira, odnosno što se unutar poduzeća zaista odvija.

Cilj ovog rada bio je približiti procesni pristup istraživanjem stavova zaposlenika hrvatskih poduzeća o uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju. U teorijskom dijelu rada opisao se procesni pristup sa svojim karakteristikama i vrijednostima, a u istraživačkom dijelu rada empirijski je testiran njegov utjecaj na ukupnu uspješnost poslovanja gdje su prikazani rezultati detaljne analize općih obilježja ispitanih zaposlenika, kao i analize stavova zaposlenika o uspješnosti korištenja procesnog pristupa. Temeljno pitanje provedenog istraživanja bilo je utvrditi kako zaposlenici hrvatskih poduzeća percipiraju korištenje procesnog pristupa u upravljanju poslovanjem, odnosno kako ocjenjuju njegovu uspješnost.

Istraživanje je pokazalo da je većina analiziranih poduzeća upoznata s modelom procesnog pristupa i smatraju kako njegovo korištenje u poslovnom upravljanju ima pozitivan utjecaj na ukupnu uspješnost poslovanja. Ispitanici se većinom slažu sa svim izjavama o pozitivnom utjecaju procesnog pristupa na ukupnu poslovnu uspješnost. Najviši stupanj slaganja ispitanici su iskazali kod četiriju izjava, gdje se većina ispitanika slaže da korištenje procesnog pristupa povećava ukupnu uspješnost i ekonomičnost poslovanja te transparentnost i fleksibilnost

procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta. Zanimljivo je, također, da najveći broj ispitanika koji su iskazali najviši stupanj slaganja s većinom izjava pripadaju velikom poduzeću prema broju zaposlenih i koji rade duže od 10 godina u poduzeću. Analiza odgovora rezultirala je nedvojbenim zaključcima o dokazivosti hipoteze ovog rada kojima je potvrđena postavljena hipoteza da korištenje procesnog pristupa u poslovnom upravljanju povećava ukupnu uspješnost poslovanja.

Znanstveni doprinos ovog rada leži u činjenici da ona pokazuje važnost ovog istraživačkog područja i pruža rezultate empirijskog istraživanja, pokazujući utjecaj primjene i korištenja procesnog pristupa u poslovnom upravljanju na ukupnu uspješnost poslovanja. Provedenim istraživanjem osigurani su argumentirani i poticajni podatci namijenjeni upravama poduzeća, u svim industrijama, da razmisle o implementaciji procesnog pristupa kao novog načina promišljanja i upravljanja poslovanjem.



## LITERATURA

### Knjige

1. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008), Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup, Zagreb, Školska knjiga.
2. Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004), Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d. o. o.
3. Chang, J. F. (2006), Business process management systems – Strategy and Implementation, New York, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.
4. Davis, R., Brabänder, E. (2007), ARIS Design Platform-Getting Started with BPM, London, Springer-Verlag.
5. Harmon P. (2007), Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals, 2nd Edition, Burlington, Morgan Kaufmann Publishers.
6. McCormack, P. K., Johnson, W.C. (2001), Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage, New York, St. Lucie Press, str. 1.
7. Scheer, A.-W., i sur. (2006), Agillity by ARIS Business Process Management: Yearbook Business Process Excellence 2006/2007, Berlin Heidelberg, Springer.
8. Sharp, A., McDermott, P. (2008), Workflow Modeling - Tools for Process Improvement and Applications Development, 2nd Edition, London, Artech House.
9. Smith, H., Fingar, P. (2003), Business Process Management: The Third Wave, Meghan-Kiffer Press.
10. Weske, M. (2012), Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures, 2nd Edition, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.

### Znanstveni i stručni članci

1. Bakotić, D. (2012), Organizacijske razine mjerenja performansi, Praktični menadžment, Vol. III, br. 4, str. 57–61. <https://hrcak.srce.hr/file/142649> (preuzeto 17. 01. 2017.).
2. Hammer, M. (2004), Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company, Harvard Business Review.
3. Harmon, P., Wolf, C. (2018), The State of Business Process Management, Business Process Trends <https://www.redhat.com/cms/managed-files/mi-bptrends-state-of-bpm-2018-survey-analyst-paper-201803-en.pdf> (preuzeto 18. 07. 2018.).

4. Ivandić Vidović, D., Bosilj Vukšić, V., Kereta, J., (2009), Analiza performansi poslovnih procesa za postizanje poslovne izvrsnosti: studija slučaja hrvatskog osiguravajućeg društva, POSLOVNA IZVRSNOST ZAGREB, GOD. III (2009) BR. 1, 113–130. <https://hrcak.srce.hr/file/64385> (preuzeto 06. 09. 2017.).
5. Milanović Glavan, Lj., Bosilj Vukšić, V., (2017), Examining the impact of business process orientation on organizational performance: the case of Croatia, Croatian Operational Research Review, CRORR 8 (2017), 137–165. <https://hrcak.srce.hr/file/267767> (preuzeto 24. 07. 2018.).
6. Plećaš, M., Marić, K., Kereta, J., (2018), Analiza stavova korisnika usluga agencija za privremeno zapošljavanje, 1–16.
7. Škrinjar, R., Bosilj Vukšić, V., Indihar Štemberger, M., (2010), Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey, BUSINESS SYSTEMS RESEARCH - 2010 - Vol.01, No.1-2, 1-50 <https://hrcak.srce.hr/file/95036> (preuzeto 04. 09. 2017.).

### **Ostalo**

1. Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu d. o. o. (2006), Školovanje za menadžere kvalitete - Procesi i upravljanje procesima, Zagreb.

### **Internetske stranice**

1. Dnevni poslovni bilten eKapija, <https://www.ekapija.com/people/548711/vladan-balaban-generalni-direktor-mi-systems-co-group-aris-bpm-je-vodeci>, pristupljeno 18. 07. 2018.
2. Infodom, BPM: Business Process Management, <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=35>, pristupljeno 25. 07. 2018.
3. Online rječnik, <http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/Proces>, pristupljeno 25. 07. 2018.
4. Proleksis enciklopedija, <http://proleksis.lzmk.hr/20943/>, pristupljeno 25. 07. 2018.
5. Svijet kvalitete, Principi TQM-a <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1535-principi-tqm-a>, pristupljeno 11. 08. 2018.
6. Wikipedia, Business process, [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process), pristupljeno 11. 08. 2018.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Hijerarhijske razine procesa prema Melanu.....	8
Slika 2. Porterov generički lanac vrijednosti .....	9
Slika 3. Tradicionalni pogled na organizaciju i suvremena poslovna realnost .....	14
Slika 4. Elementarni okvir za provedbu procesnog pristupa.....	18

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razdioba ispitanika prema pravnom obliku poduzetništva.....	21
Tablica 2. Razdioba ispitanika prema sjedištu poslovanja.....	22
Tablica 3. Razdioba ispitanika prema sektoru gospodarstva .....	23
Tablica 4. Razdioba ispitanika prema ukupnim godišnjim prihodima.....	24
Tablica 5. Razdioba ispitanika prema vrijednosti bilance.....	24
Tablica 6. Razdioba ispitanika prema broju zaposlenih.....	25
Tablica 7. Razdioba ispitanika prema životnom vijeku poduzeća .....	26
Tablica 8. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema pravnom obliku poduzetništva .....	27
Tablica 9. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema sjedištu poslovanja .....	30
Tablica 10. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema sektoru gospodarstva .....	32
Tablica 11. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema ukupnim godišnjim prihodima .....	35
Tablica 12. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema vrijednosti bilance .....	36
Tablica 13. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema broju zaposlenih .....	37
Tablica 14. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ prema životnom vijeku poduzeća.....	39
Tablica 15. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema pravnom obliku poduzetništva .....	41
Tablica 16. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema sjedištu poslovanja .....	44
Tablica 17. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema sektoru gospodarstva.....	46
Tablica 18. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema ukupnim godišnjim prihodima .....	48
Tablica 19. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema vrijednosti bilance .....	49

Tablica 20. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema broju zaposlenih .....	50
Tablica 21. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa prema životnom vijeku poduzeća.....	51
Tablica 22. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema pravnom obliku poduzetništva.....	52
Tablica 23. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema sjedištu poslovanja .....	55
Tablica 24. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema sektoru gospodarstva.....	58
Tablica 25. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema ukupnim godišnjim prihodima.....	61
Tablica 26. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema vrijednosti bilance.....	62
Tablica 27. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema broju zaposlenih .....	64
Tablica 28. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ekonomičnosti poslovanja sustavnim upravljanjem poslovnim procesima prema životnom vijeku poduzeća .....	65
Tablica 29. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa prema pravnom obliku poduzetništva i životnom vijeku poduzeća.....	67
Tablica 30. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa prema sjedištu poslovanja s obzirom na broj zaposlenih.....	71
Tablica 31. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa prema sektoru gospodarstva i vrijednosti bilance.....	74
Tablica 32. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa prema ukupnim godišnjim prihodima .....	78
Tablica 33. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema pravnom obliku poduzetništva .....	80
Tablica 34. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema sjedištu poslovanja .....	81
Tablica 35. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema sektoru gospodarstva .....	83
Tablica 36. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema ukupnim godišnjim prihodima .....	86

Tablica 37. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema vrijednosti bilance .....	87
Tablica 38. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema broju zaposlenih .....	88
Tablica 39. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima prema životnom vijeku poduzeća.....	90
Tablica 40. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema pravnom obliku poduzetništva .....	92
Tablica 41. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema sjedištu poslovanja .....	94
Tablica 42. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema sektoru gospodarstva.....	95
Tablica 43. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema ukupnim godišnjim prihodima .....	98
Tablica 44. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema vrijednosti bilance .....	99
Tablica 45. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema broju zaposlenih .....	101
Tablica 46. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju utjecaja funkcionalne krutosti korištenjem procesnog pristupa prema životnom vijeku poduzeća.....	103
Tablica 47. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju vremena izvršavanja procesa prema pravnom obliku poduzetništva .....	105
Tablica 48. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju vremena izvršavanja procesa prema sjedištu poslovanja s obzirom na broj zaposlenih .....	108
Tablica 49. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju vremena izvršavanja procesa prema sektoru gospodarstva i vrijednosti bilance .....	111
Tablica 50. Razdioba odgovora ispitanika o smanjenju vremena izvršavanja procesa prema ukupnim godišnjim prihodima i životnom vijeku poduzeća .....	115
Tablica 51. Izračun hi-kvadrat testa .....	119

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Razdioba ispitanika prema broju zaposlenih .....	26
Grafikon 2. Razdioba odgovora ispitanika na izjavu „Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.“ .....	29
Grafikon 3. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju ukupne uspješnosti poslovanja korištenjem procesnog pristupa.....	43
Grafikon 4. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju transparentnosti procesa korištenjem procesnog pristupa.....	77
Grafikon 5. Razdioba odgovora ispitanika o povećanju fleksibilnosti procesa i organizacije kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima.....	91

## PRILOZI

### Anketni upitnik

Zahvaljujem na minuti Vašeg vremena koju ćete utrošiti za odgovaranje na anketna pitanja.

Anketa se provodi za potrebe izrade diplomskog rada i potpuno je anonimna.

1. Koji je pravni oblik Vašeg poduzetništva?
  - a) jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)
  - b) društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)
  - c) dioničko društvo (d. d.)
  - d) komanditno društvo (k. d.)
  - e) obrt
  - f) slobodna zanimanja
  - g) zadruga
  - h) obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG)
  - i) udruga
  - j) ostalo
  
2. U kojoj županiji Republike Hrvatske Vaš oblik poduzetništva ima registrirano sjedište?
  - a) Zagrebačka
  - b) Krapinsko-zagorska
  - c) Sisačko-moslavačka
  - d) Karlovačka
  - e) Varaždinska
  - f) Koprivničko-križevačka
  - g) Bjelovarsko-bilogorska
  - h) Primorsko-goranska
  - i) Ličko-senjska
  - j) Virovitičko-podravska
  - k) Požeško-slavonska
  - l) Brodsko-posavska
  - m) Zadarska
  - n) Osječko-baranjska
  - o) Šibensko-kninska
  - p) Vukovarsko-srijemska



- q) Splitsko-dalmatinska
  - r) Istarska
  - s) Dubrovačko-neretvanska
  - t) Međimurska
  - u) Grad Zagreb
3. U kojem sektoru gospodarstva posluje Vaš oblik poduzetništva (prema NKD 2007)?
- a) poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
  - b) rudarstvo i vađenje
  - c) prerađivačka industrija
  - d) opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
  - e) opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
  - f) građevinarstvo
  - g) trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
  - h) prijevoz i skladištenje
  - i) djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
  - j) informacije i komunikacije
  - k) financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
  - l) poslovanje nekretninama
  - m) stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
  - n) administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
  - o) javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
  - p) obrazovanje
  - q) djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
  - r) umjetnost, zabava i rekreacija
  - s) ostale uslužne djelatnosti
  - t) djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i pružaju različite usluge za vlastite potrebe
  - u) djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela
4. Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na ukupne godišnje prihode?
- a) mikro (manji od 2 milijuna eura)
  - b) malo (veći od 2 milijuna eura i manji od 10 milijuna eura)
  - c) srednje veliko (veći od 10 milijuna eura i manji od 50 milijuna eura)
  - d) veliko poduzeće (veći od 50 milijuna eura)

5. Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na vrijednost bilance?
  - a) mikro (manja od 2 milijuna eura)
  - b) malo (veća od 2 milijuna eura i manja od 10 milijuna eura)
  - c) srednje veliko (veća od 10 milijuna eura i manja od 43 milijuna eura)
  - d) veliko poduzeće (veća od 43 milijuna eura)
6. Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na broj zaposlenih?
  - a) mikro (manje od 10)
  - b) malo (više od 10 i manje od 50)
  - c) srednje veliko (više od 50, a manje od 250)
  - d) veliko poduzeće (više od 250)
7. Koliko dugo posluje Vaš oblik poduzetništva?
  - a) 0 – 1 godina
  - b) 1 – 2 godine
  - c) 2 – 5 godina
  - d) 5 – 10 godina
  - e) 10 i više godina
8. Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.
  - a) potpuno se slažem
  - b) većinom se slažem
  - c) ne mogu se odlučiti (djelomično se slažem, a djelomično se ne slažem)
  - d) većinom se ne slažem
  - e) uopće se ne slažem
9. Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.
  - a) potpuno se slažem
  - b) većinom se slažem
  - c) ne mogu se odlučiti (djelomično se slažem, a djelomično se ne slažem)
  - d) većinom se ne slažem
  - e) uopće se ne slažem
10. Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.
  - a) potpuno se slažem
  - b) većinom se slažem
  - c) ne mogu se odlučiti (djelomično se slažem, a djelomično se ne slažem)

- d) većinom se ne slažem
  - e) uopće se ne slažem
11. Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.
- a) potpuno se slažem
  - b) većinom se slažem
  - c) ne mogu se odlučiti (djelomično se slažem, a djelomično se ne slažem)
  - d) većinom se ne slažem
  - e) uopće se ne slažem
12. Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.
- a) potpuno se slažem
  - b) većinom se slažem
  - c) ne mogu se odlučiti (djelomično se slažem, a djelomično se ne slažem)
  - d) većinom se ne slažem
  - e) uopće se ne slažem
13. Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.
- a) potpuno se slažem
  - b) većinom se slažem
  - c) ne mogu se odlučiti (djelomično se slažem, a djelomično se ne slažem)
  - d) većinom se ne slažem
  - e) uopće se ne slažem
14. Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.
- a) potpuno se slažem
  - b) većinom se slažem
  - c) ne mogu se odlučiti (djelomično se slažem, a djelomično se ne slažem)
  - d) većinom se ne slažem
  - e) uopće se ne slažem

## Odgovori ispitanika na anketna pitanja

1. Koji je pravni oblik Vašeg poduzetništva?

Agencija	13
Dioničko društvo (d. d.)	15
Druga osoba za koju je upis propisan zakonom	1
Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)	45
Državna služba	1
JAVNA UPRAVA	5
Javna ustanova	2
JLP(R)S JAVNA UPRAVA	8
Jednostavno društvo s odgovornošću (j. d. o. o.)	1
Obrt	12
Slobodna zanimanja	2
Tijelo javne vlasti	2
Trgovačko društvo u vlasništvu države	1
Udruga	6
Ustanova	2
Neodgovoreno	0

2. U kojoj županiji Republike Hrvatske Vaš oblik poduzetništva ima registrirano sjedište?

Dubrovačko-neretvanska	1
Grad Zagreb	36
Istarska	3
Karlovačka	1
Koprivničko-križevačka	4
Međimurska	2
Primorsko-goranska	5
Splitsko-dalmatinska	6
Šibensko-kninska	1
Varaždinska	25
Zadarska	1
Zagrebačka	31
Neodgovoreno	0

3. U kojem sektoru gospodarstva posluje Vaš oblik poduzetništva (prema NKD 2007)?

Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	3
Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	6
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	6
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	19
Građevinarstvo	6
Informacije i komunikacije	14
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	16
Obrazovanje	2
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	2
Ostale uslužne djelatnosti	12

Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	2
Prerađivačka industrija	5
Prijevoz i skladištenje	4
Rudarstvo i vađenje	2
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	13
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	3
Neodgovoreno	0

4. Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na ukupne godišnje prihode?

Mikro	39
Malo	29
Srednje veliko	20
Veliko poduzeće	28
Neodgovoreno	0

5. Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na vrijednost bilance?

Mikro	43
Malo	27
Srednje veliko	17
Veliko poduzeće	29
Neodgovoreno	0

6. Kojoj skupini pripada Vaš oblik poduzetništva s obzirom na broj zaposlenih?

Mikro	25
Malo	31
Srednje veliko	26
Veliko poduzeće	34
Neodgovoreno	0

7. Koliko dugo posluje Vaš oblik poduzetništva?

0 – 1 godina	2
1 – 2 godine	3
2 – 5 godina	8
5 – 10 godina	13
10 i više godina	90
0 – 1 godina	2
Neodgovoreno	0

8. Upoznat/upoznata sam s modelom procesnog pristupa u poslovnom upravljanju.

Potpuno se slažem	63
Većinom se slažem	33
Ne mogu se odlučiti	15
Većinom se ne slažem	3
Uopće se ne slažem	2
Neodgovoreno	0

9. Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može povećati ukupna uspješnost poslovanja.

Potpuno se slažem	62
Većinom se slažem	44
Ne mogu se odlučiti	10
Većinom se ne slažem	0
Uopće se ne slažem	0
Neodgovoreno	0

10. Smatram da se sustavnim upravljanjem poslovnim procesima može povećati ekonomičnost poslovanja.

Potpuno se slažem	66
Većinom se slažem	43
Ne mogu se odlučiti	6
Većinom se ne slažem	1
Uopće se ne slažem	0
Neodgovoreno	0

11. Smatram da se korištenjem procesnog pristupa u poslovnom upravljanju može povećati transparentnost procesa.

Potpuno se slažem	70
Većinom se slažem	36
Ne mogu se odlučiti	10
Većinom se ne slažem	0
Uopće se ne slažem	0
Neodgovoreno	0

12. Smatram da se kontinuiranim upravljanjem poslovnim procesima može povećati fleksibilnost procesa i organizacije u prilagođavanju stalnim promjenama zahtjeva tržišta.

Potpuno se slažem	53
Većinom se slažem	54
Ne mogu se odlučiti	8
Većinom se ne slažem	1
Uopće se ne slažem	0
Neodgovoreno	0

13. Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti utjecaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sustava.

Potpuno se slažem	39
Većinom se slažem	55
Ne mogu se odlučiti	20
Većinom se ne slažem	2
Uopće se ne slažem	0
Neodgovoreno	0

14. Smatram da se korištenjem procesnog pristupa može smanjiti vrijeme izvršavanja procesa prema kupcima, dobavljačima i interno.

Potpuno se slažem	59
Većinom se slažem	43
Ne mogu se odlučiti	13
Većinom se ne slažem	0
Uopće se ne slažem	1
Neodgovoreno	0

## ŽIVOTOPIS

ŽIVOTOPIS

Kristina Janković

OSOBN  
INFORMACIJE

Bukevje 78, 10 411 Orle (Hrvatska)

+385 99 311 7295

mikec.kristina@gmail.com

Spol ženski | Datum rođenja 28/08/1980 | Državljanstvo hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

Modeler procesa - specijalist

Financijska agencija (FINA)

Ulica grada Vukovara 70, 10 000 Zagreb (Hrvatska)

2006. – danas

Dokumentiranje i dizajn poslovnih procesa; provođenje kvalitativnih i kvantitativnih analiza procesa, vođenje BPM projekata (interno i eksterno), administracija i održavanje repozitorija poslovnih procesa, razvoj i unapređenje sustava upravljanja poslovnim procesima i sustava upravljanja promjenama; podrška razvoju novih i unapređenju postojećih proizvoda/usluga, usklađivanje poslovne dokumentacije s normom ISO 9001.

Administrator projekata

Financijska agencija (FINA)

Ulica grada Vukovara 70, 10 000 Zagreb (Hrvatska)

2004. – 2006.

Sudjelovanje na projektima u ulozi Ureda projekta za vođenje ukupne administracije projekta (inicijative, odluke, pokretanje projekta, isporuke, zatvaranje projekta), pružanje administrativno-logističke podrške te operativnog planiranja i koordinacije, administriranje poslovno-korisničkog dijela manje složenih sustava - softverskih alata za vođenje projekata, validacija i verifikacija aplikacijskih rješenja, izrada korisničke dokumentacije za rad s aplikativnim sustavima.



- Referent za poslove platnog prometa  
Financijska agencija (FINA)  
Ulica grada Vukovara 70, 10 000 Zagreb (Hrvatska)  
1998. – 2004.  
Obavljanje poslova bezgotovinskog platnog prometa od formalne kontrole ispravnosti zaprimljenih naloga do unosa i kontrole obuhvata podataka svih vrsta bezgotovinskih transakcija, validacija i verifikacija aplikacijskih rješenja.
- OBRAZOVANJE I  
OSPOSOBLJAVANJE
- Stručni specijalist ekonomije  
2016 . – u tijeku  
Libertas međunarodno sveučilište, Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment bankarstva, osiguranja i financija  
Trg J. F. Kennedy 6b, 10 000 Zagreb (Hrvatska)
- Stručna prvostupnica (*baccalaurea*) ekonomije  
2009. – 2010.  
Sveučilišni studijski centar za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Stručni studij ekonomije, smjer Računovodstvo i financije, Nastavni centar Zagreb  
Heinzelova ulica 55, 10 000 Zagreb (Hrvatska)
- Stručna pristupnica ekonomije  
2007. – 2009.  
Sveučilišni studijski centar za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Stručni studij ekonomije, smjer Računovodstvo i financije, Nastavni centar Zagreb  
Heinzelova ulica 55, 10 000 Zagreb (Hrvatska)
- Ekonomist  
1994. – 1998.  
Ekonomska škola Velika Gorica  
Ul. kralja S. Tomaševića 21, 10 410 Velika Gorica (Hrvatska)

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik: hrvatski

Ostali jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Interakcija	Produkcija	
Engleski	B1	B2	B1	B1	B1

Stupnjevi: A1/A2: Početnik - B1/B2: Samostalni korisnik  
- C1/C2: Iskusni korisnik

Organizacijske i komunikacijske vještine: Višegodišnje radno iskustvo na različitim radnim mjestima. Sposobnost komuniciranja i suradnje u različitim krugovima ljudi uz timski rad. Stalna edukacija ostvarena sudjelovanjem na različitim tečajevima i radionicama. Sposobnost mijenjanja radne okoline uz stjecanje komunikacijskih vještina u svim segmentima rada.

Posjedovanje brzine, točnosti i analitičnosti, ustrajnost i dosljednost u obavljanju poslovnih aktivnosti.

Profesionalni cilj: Stalno usavršavanje

Certifikati: ECDL, ARIS Java platform Delta training, Business Process Modeling with ARIS Toolset, Management of ARIS Projects with ARIS Toolset, ARIS 6x to ARIS 9x delta training, CX Mapping with ARIS Architect, ARIS Value Engineering for Enterprise Business Process Management, Auditiranje prema normi ISO 9001:2015, Izvršnost u upravljanju poslovnim procesima

Vozačka dozvola: B kategorija

Računalne vještine: *MS Office* paket, ARIS platforma