

# Utjecaj procesnog pristupa na definiranje kompetentnosti ljudskog potencijala u organizaciji

---

Herceg, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:811816>

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

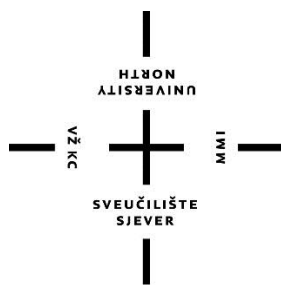
Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

*Završni rad br. 417/TGL/2019*

**Utjecaj procesnog pristupa na definiranje kompetentnosti  
ljudskog potencijala u organizaciji**

**Luka Herceg, 1705/336**

Varaždin, srpanj 2019.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika		
PRISTUPNIK	Luka Herceg	MATIČNI BROJ	1705/336
DATUM	03.07.2019.	KOLEGIJ	Poslovno upravljanje
NASLOV RADA	Utjecaj procesnog pristupa na definiranje kompetentnosti ljudskog potencijala u organizaciji		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The impact of a process approach on defining the human potential competence in an organization		
MENTOR	dr.sc. Krešimir Buntak	ZVANJE	izvanredni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Ivana Martinčević, univ.spec.oec., predsjednica povjerenstva		
	2. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor		
	3. doc.dr.sc. Predrag Brlek, član		
	4. dr.sc. Davor Grgurević, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BRD 417/TGL/2019

OPIS

Zadatak ovog završnog rada je prikazati utjecaj procesnog pristupa na definiranje kompetentnosti ljudskog potencijala u organizaciji. Kako bi se uopće došlo do zadatka, potrebno je provesti proces raščlanjivanja zadatka, a zatim ih grupirati u odgovarajuće organizacijske jedinice. Ukupan zadatak organizacije se mora podijeliti na pojedinačne zadatke. Za svaki pojedinačni zadatak potrebne su odgovarajuće kompetencije kako bi se ispunio glavni cilj organizacije. U radu je potrebno obraditi slijedeće cjeline:

- Kompetentnost
- Poslovni procesi i procesni pristup upravljanju organizacijom
- Utjecaj procesnog pristupa na određivanje kompetentnosti ljudskog potencijala

ZADATAK URUČEN

03.07.2019.



*[Handwritten signature]*



# Sveučilište Sjever

Tehnička i gospodarska logistika

Završni rad br. 417/TGL/2019

## **Utjecaj procesnog pristupa na definiranje kompetentnosti ljudskog potencijala u organizaciji**

**Student**

Luka Herceg, 1705/336

**Mentor**

izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, srpanj 2019.



## **Predgovor**

Prije svega, zahvaljujem se svome mentoru, izv. prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku koji je prihvatio moju molbu za mentorstvom te svojim kvalitetnim i stručnim savjetima pomogao u izradi ovog završnog rada. Hvala mu na strpljenju i potpori.

Hvala svim profesorima Sveučilišta Sjever na prenesenom znanju tijekom posljednje tri godine školovanja.

Najveću zahvalu dugujem cijeloj svojoj obitelji i prijateljima koji su mi uvijek bili podrška kada je to bilo najpotrebnije.

## **Sažetak**

Zadatak ovog završnog rada je prikazati utjecaj procesnog pristupa na definiranje kompetentnosti ljudskog potencijala u organizaciji. Ljudi su najvažniji element organizacije te ujedno predstavljaju jedini živi element organizacije. Bez ljudi, ne može se zamisliti funkcioniranje ni jedne organizacije. Kompetencije predstavljaju sposobnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla. Kako bi se uopće došlo do zadataka, potrebno je provesti proces raščlanjivanja zadataka, a zatim ih grupirati u odgovarajuće organizacijske jedinice. Ukupan zadatak organizacije se mora podijeliti na pojedinačne zadatke. Za svaki pojedinačni zadatak potrebne su odgovarajuće kompetencije kako bi se ispunio glavni cilj organizacije. Za funkcioniranje organizacije zaslužan je procesni pristup koji je zaslužan za komunikaciju i povezivanje različitih dijelova organizacije s ciljem stvaranja vrijednosti za korisnika.

**Ključne riječi: kompetencije, proces, procesni pristup, zadatak, organizacija**

## **Summary**

The task of this final paper is to show the impact of a process approach on defining the competence of human potential in an organization. People are the most important element of the organization and the only living element of the organization. Without people, functioning in the organization is not possible. Competencies represent the ability to perform a certain task or job successfully. In order for tasks to be defined at all, it is necessary to carry out a task-sorting process and then group them into appropriate organizational units. The overall task of the organization must be divided into individual tasks. For each individual task, appropriate competencies are needed to accomplish the main goal of the organization. For the functioning of an organization, there is a process approach that is responsible for communicating and connecting different parts of an organization to create value for the user.

**Key words: competencies, process, process approach, task, organization**



## **Popis korištenih kratica**

**KSAO** – znanje, vještine, sposobnosti i druge karakteristike

**KSA** – znanje, vještine, sposobnosti

**TQM** – potpuno upravljanje kvalitetom

**BPR** – reinženjering poslovnih procesa

**WfM** – sustavi za upravljanje poslovnim tijekovima

**ERP** – sustavi planiranja resursa poduzeća

**BPMS** – sustav za upravljanje poslovnim procesima

**PDCA** – krug stalnog poboljšanja (planiraj, učini, provjeri, djeluj)

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KOMPETENTNOST</b> .....	<b>2</b>
2.1. Teorija kompetentnosti.....	2
2.1.1. Znanje.....	3
2.1.2. Vještine.....	4
2.1.3. Sposobnosti.....	5
2.2. Ljudi kao izvor konkurentske prednosti.....	6
2.3. Organizacijska kompetentnost.....	10
2.3.1. Elementi organizacijske kompetentnosti.....	11
2.3.2. Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti.....	13
2.4. Kompetentnost ljudskog potencijala.....	15
<b>3. POSLOVNI PROCESI I PROCESNI PRISTUP UPRAVLJANJU ORGANIZACIJOM</b> .....	<b>21</b>
3.1. Definiranje procesa i procesna orijentacija.....	21
3.1.1. Koncept procesne orijentacije.....	23
3.1.2. Primjena i karakteristike procesne orijentacije i procesnog pristupa.....	24
3.2. Povijesni razvoj i pokretači procesne inicijative.....	27
3.3. Važnost i dodana vrijednost procesnog pristupa.....	30
3.4. Poslovni procesi.....	32
3.4.1. Određenje i vrste poslovnih procesa.....	33
3.5. Procesna struktura organizacije.....	38
3.6. Složenost poslovnih procesa.....	39
3.7. Modeliranje i dokumentiranje procesa.....	43
3.7.1. Modeliranje poslovnih procesa.....	43
3.7.2. Dokumentiranje poslovnih procesa.....	45
<b>4. UTJECAJ PROCESNOG PRISTUPA NA ODREĐIVANJE KOMPETENTNOSTI LJUDSKOG POTENCIJALA</b> .....	<b>50</b>
4.1. Elementi dizajniranja posla.....	50
4.1.1. Zadaci.....	51
4.1.2. Uloge.....	52
4.1.3. Radno mjesto.....	53

4.2. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka.....	55
4.3. Organizacija radnih mjesta.....	59
4.3.1. Analiza radnog mjesta.....	61
4.3.2. Proces definiranja sistematizacije radnih mjesta.....	61
4.3.3. Elementi radnog mjesta.....	64
4.3.4. Ključne kompetencije zaposlenika.....	64
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>66</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>68</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>71</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>72</b>

# 1. UVOD

Ljudi kao jedini živi element organizacije najvažniji su njezin čimbenik te ujedno predstavljaju ključan element svake organizacije. Svojim znanjima i sposobnostima imaju određen utjecaj na organizaciju. S obzirom na znanja i sposobnosti pojedinaca, organizacija može biti jednostavnija i složenija, ovisno o tome znaju li ljudi više ili manje, odnosno jesu li više ili manje sposobni. Poglavlje „Kompetentnost“ se upravo bavi znanjima, vještinama i sposobnostima pojedinaca unutar organizacije.

U poglavlju „Poslovni procesi i procesni pristup upravljanju organizacijom“ prikazat će se definicija poslovnih procesa, procesna struktura organizacije, modeliranje i dokumentiranje procesa i dekompozicija procesa.

Navedena dva poglavlja predstavljaju uvertiru u posljednje poglavlje „Utjecaj procesnog pristupa na određivanje kompetentnosti ljudskog potencijala“. Prikazat će se razrada, tj. analiza posla i radnih mjesta. Ključno je provesti raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji kako bi se kreiralo radno mjesto i omogućila poveznica sa zadacima (obvezama), ovlastima i odgovornostima te ključnim kompetencijama zaposlenika koje određeno radno mjesto zahtijeva.

## 2. KOMPETENTNOST

U novije vrijeme, uz sposobnosti i karakteristike ličnosti, kao ključne izvore individualnih razlika, u područje profesionalne selekcije se uvodi pojam kompetencija. Kompetencije se određuju kao oblici ponašanja. Kompetencija bi se mogla odrediti kao sposobnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla. Konkretnije, to je sposobnost osobe da demonstrira da može obaviti određene zadatke ili aktivnosti prema zahtijevanim standardima. Isto tako, moglo bi se reći da su kompetencije ukupne pretpostavke za radnu uspješnost (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 346.).

### 2.1. Teorija kompetentnosti

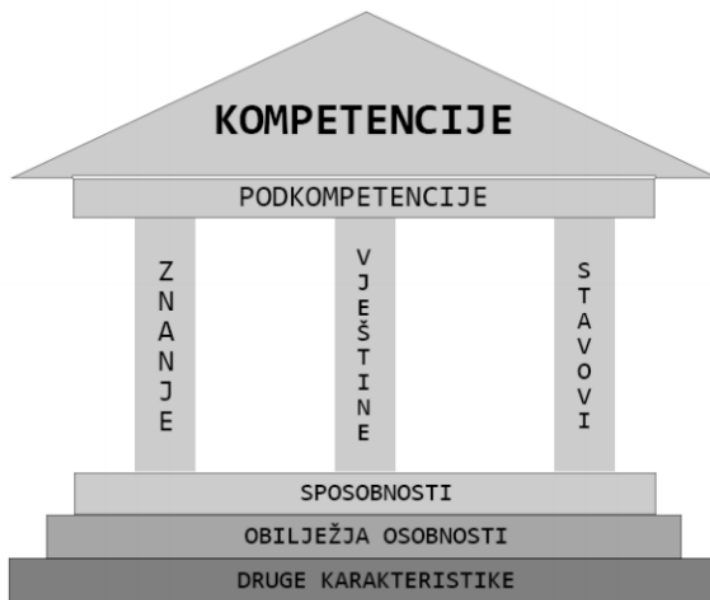
Prije ulaska u razradu teorije kompetentnosti, potrebno je navesti definicije iz rječnika. Riječ **kompetencija** dolazi od latinske riječi *competere* koja znači dolikovati, težiti na što. Pojam podrazumijeva nadležnost, djelokrug, ovlaštenja neke ustanove ili osobe, mjerodavnost, područje u kojem neka osoba posjeduje znanja i iskustva. S druge strane, pojam kompetentan/na/no znači biti sposoban, upućen, vlastan, koji zna, vrstan, koji je upućen u nekom području, onaj koji po svom znanju ili opunomoćenjima ima pravo nešto rješavati ili raditi, suditi o nečemu, nadležan, ovlašten, mjerodavan, osposobljen. Uzimajući u obzir kompetentnost kao značajnu karakteristiku vezano uz kvalitetu i sustav kvalitetnog upravljanja, može se definirati na dvije razine. Jedna razina vezana je uz kompetentnost pojedinca (zaposlenika), dok je druga uz kompetentnost organizacije kao logičan odgovor na zahtjeve okruženja koji su složeni i traže integriranost kompetentnosti zaposlenika i sposobnosti organizacije (tehnička, tehnološka i organizacijska) za pravodobnu i adekvatnu reakciju na utjecaj dinamičkog okruženja (Buntak, Adelsberger Z., Trajković, Adelsberger D., 2011. str.1.).

Kompetentnom osobom smatra se ona osoba koja je kvalificirana za obavljanje nekog posla. Kompetencije se odnose na sposobnost pojedinca da, u skladu s očekivanjima koja od njega imamo kao stručnjaka kvalificiranog za neko područje, adekvatno i efikasno izvrši određene zadatke (Huić, Ricijaš, Branica, 2010., str.197.).

Radi slikovitog prikaza objašnjenja kompetencija, osmišljen je arhitektonski model kompetencija koji je kreiran tako da se može primijeniti na bilo koju profesiju. Model se sastoji od krovnog pojma „kompetencije“ kojem prethodi pojam „podkompetencije“. Podkompetencije su manje složene od kompetencija, ali su više specifične. One grupiraju određena znanja, vještine i stavove (Roe, 2002.). Sastojci, činitelji i stupovi ovih pojmova su znanja, vještine i

stavovi. Na stjecanje znanja, vještina i stavova utječu pojedinačne sposobnosti, osobna obilježja i druge karakteristike, koji čine temelje hrama. Tumačenje kompetencija kroz arhitektonski model prikazano je na slici 1.

**Slika 1:** Arhitektonski model kompetencija (Roe, 2002.)



Izvor: <https://repozitorij.erf.unizg.hr/islandora/object/erf:324/preview>, (19.03.2019.)

Na ovom mjestu valja naglasiti i razliku između pojmova **kompetentnost** (eng. *competence*) i **kompetencije** (eng. *competencies*) koji se u literaturi često koriste kao sinonimi. Kompetentnost ili stručnost odnosi se na sposobnost primjene znanja i vještina prilikom obavljanja radnih aktivnosti, a sve prema zadanim radnim standardima. Te standarde postavljaju stručna tijela koja određuju koja su konkretna znanja i vještine potrebne za obavljanje nekog posla. Kompetencije predstavljaju širi pojam, a odnose se na to što ljudi rade da bi uspješno došli do svojeg cilja u kontekstu zahtjeva određenog posla (Huić, Ricijaš, Branica, 2006., str. 198.).

### 2.1.1. Znanje

**Znanje** se ponajprije odnosi na poznavanje činjenica, upućenost u što, obaviještenost, teoretsko ili praktično poznavanje predmeta, jezika i sl. (Anić, 2007., str. 659.).

Znanje (eng. *knowledge*) je ono što pojedinac zna, tj. razumijevanje stečeno kroz obrazovanje i iskustvo. Ono predstavlja vještinu u određenom području istraživanja, profesionalnoj ili tehničkoj disciplini ili je fokusirano unutar nekog područja stručnosti. Može se reći da znanje

predstavlja organiziran skup informacija, obično činjenice ili proceduralne prirode, koji se izravno primjenjuje na uspješnost određene funkcije (Sikavica, Hernaus, 2011. str. 585.).

Znanje (bez obzira kako je sadržajno određeno) ima individualnu i društvenu (državnu, svjetsku) dimenziju. Govori se i o znanju pojedinca, znanju poduzeća, odnosno tvrtke, društvenom znanju, odnosno o društvu znanja. Znanje se proizvodi, stvara, prodaje, primjenjuje, stječe, uči...

Znanje je rezultat čovjekovih nastojanja da sve što se oko njega događa u vidu prirode, tehnike i tehnologije, društvenog života, temeljito objasni, razumije te pokuša kontrolirati i predviđati. Znanje predstavlja i znanstvena otkrića, ali i tehnologije, patente, tehničke proizvode, socijalne odnose, politiku, motorička znanja i vještine (Matijević, 2011., str. 1.).

Dvije su glavne vrste znanja: **tacitno** (prešutno) te **eksplicitno znanje**. Tacitno znanje naziva se još i prešutnim, zatvorenim ili osobnim znanjem. Može predstavljati i znanje koje je utemeljeno na iskustvu i u vlasništvu je onoga čije je to znanje. Takav oblik znanja je vrlo teško artikulirati i pretvoriti u riječi, tekst ili crteže. Isto tako, teško se prenosi s osobe na osobu jer se ne može zapisati u bilo kojem formalnom obliku dokumenta ili računalnog zapisa. Takvo znanje je teško kopirati i zbog toga je izvor konkurentске prednosti poduzeća kojeg karakterizira vrijednost, rijetkost i nemogućnost imitiranja. S druge strane, eksplicitno znanje je suprotnost od tacitnog. Izraženo je riječima i brojevima, pa predstavlja formalizirano znanje. Može se prenositi drugima i korisnik ga može ponoviti. Pohranjeno je u knjigama, dobiva se procesom obrazovanja i lako se pronalazi i upotrebljava.

### 2.1.2. Vještine

**Vještina** se odnosi na spretnost stečenu vježbanjem u brzo i točno obavljanje posla te majstorstvo, stručnost i okretnost (Anić, 2007., str. 624.).

Vještine (eng. *skills*) predstavljaju znanje kako nešto napraviti na dosljedan i učinkovit način poput upravljanja složenim strojem, provođenja postupka javne nabave, razvoja financijskog plana vođenja sastanka ili rada u uslužnom centru. One se odnose na mogućnost obavljanja naučenih, psihomotoričkih pokreta i mogu podrazumijevati manualne, verbalne ili mentalne manipulacije podataka, ljudi ili stvari. Vještine su najčešće vezane uz struku i određena zanimanja, a mogu se steći kroz trening i iskustvo (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 585.).

Vještine se uglavnom dijele na tri skupine, i to: spoznajne vještine, psihomotoričke vještine i socijalne vještine. Spoznajne vještine (eng. *cognitive skills*) označavaju skup stečenih logičkih i kreativnih razmišljanja. Psihomotoričke vještine (eng. *practical skills*) označavaju stečenu

fizičku spretnost, te upotrebu unaprijed poznatih metoda, instrumenata, alata i materijala. Socijalne vještine (eng. *social skills*) označavaju skup stečenih vještina koje su potrebne za stvaranje i razvijanje međuljudskih odnosa.

Vještine se odnose na sve ono što omogućava odgovarajuću primjenu znanja (činjeničnih i teorijskih), neovisno o tome odnosi li se ta primjena na brzinu i količinu obrade informacija, odlučivanja ili fizičke reakcije, kao i ponašanja i odnose s drugima unutar različitih društvenih skupina ili pak kombinaciju raznovrsnih vještina.

Vještine u sebi sadrže pojam znanje, opisuju razinu učinkovitosti, u smislu točnosti i brzine obavljanja određenog zadatka. Stjecanje nove vještine pretpostavlja usvojenost određene prethodne sposobnosti i/ili vještine (Pavkov, Živčić, 2013., str. 69.).

### 2.1.3. Sposobnosti

**Sposobnosti** (eng. *abilities*) karakteristike su individualnih razlika koje utječu na to koliko netko može dobro obaviti određenu aktivnost, zadatak ili posao. One predviđaju kvalitetu i maksimalnu razinu uspješnosti koju može ostvariti određeni pojedinac. Još preciznije, sposobnosti dovode u red i organiziraju misli i druge sposobnosti kako bi proizvele ponašanja koja vode do učinkovitog završetka željenih zadataka. Na određen način sposobnosti predstavljaju demonstriranu kompetenciju za obavljanje vidljivog ponašanja ili ponašanja čiji su rezultati vidljiv proizvod. Riječ je o relativno stabilnoj karakteristici koja se može razvijati tijekom vremena kroz obrazovanje, trening i stjecanje iskustva (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 585-586.).

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razvijaju se na naslijeđenim potencijalima (dispozicijama) pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. U praksi upravljanja ljudskim potencijalima njihovo je poznavanje i utvrđivanje presudno pri selekciji, raspoređivanju ljudi na radna mjesta, profesionalnoj orijentaciji i razvoju karijere, obrazovanju, napredovanju, motiviranju i dr. Imaju veliku praktičnu važnost iz sljedećih razloga:

1. Sposobnosti su presudan, često ograničavajući faktor radne uspješnosti u nekom poslu. Nedostatak sposobnosti koje zahtijeva posao ne mogu nadoknaditi ni znanja niti motivacija.
2. U određenoj mjeri one često mogu nadoknaditi nedostatak potrebnih znanja.
3. Sposobnosti bitno određuju opseg usvajanja i način upotrebe znanja.



4. Uvjetuju često velike individualne razlike u uspješnosti obavljanja nekog posla. Što su poslovi kompleksniji, to su razlike u sposobnostima izraženije i djelotvornije (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 334.)

## 2.2. Ljudi kao izvor konkurentske prednosti

**Konkurentnost poduzeća** podrazumijeva pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu. Ona je osnovni preduvjet opstanka poduzeća dok izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje glavna zadaća njegovih menadžera. Poduzeća moraju biti fleksibilna, inovativna te isto tako kontinuirano usavršavati svoje poslovanje putem postavljanja različitih strategija u svrhu uspješnijeg pozicioniranja u odnosu prema konkurenciji te u svrhu ostvarivanja i/ili zadržavanja konkurentske prednosti.

Temelj svake strategije poduzeća je izgradnja i održavanje konkurentske prednosti i samo će ona poduzeća koja uspiju ostvariti konkurentsku prednost osigurati poslovnu uspješnost u budućnosti. Stoga se može zaključiti kako je konkurentska prednost bit strateškog djelovanja poduzeća. Moguće ju je odrediti jedino s obzirom na suparnike, a njezino je posjedovanje osnova za razlikovanje uspješnih od neuspješnih poduzeća u dugom roku. Pri tome se smatra da poduzeće ima konkurentnu prednost ako na bolji način od svojih industrijskih suparnika stvara vrijednost za svoje kupce. Konkretnije, poduzeće ima konkurentsku prednost kada je u mogućnosti stvoriti više ekonomske vrijednosti od svojih suparnika. Izvori konkurentske prednosti mogu se pronaći jednako u okolini poduzeća kao i u samom poduzeću, a rezultat postizanja konkurentske prednosti redovito se očituje kroz superiorno stvaranje vrijednosti (Daraboš, 2015., str. 15.).

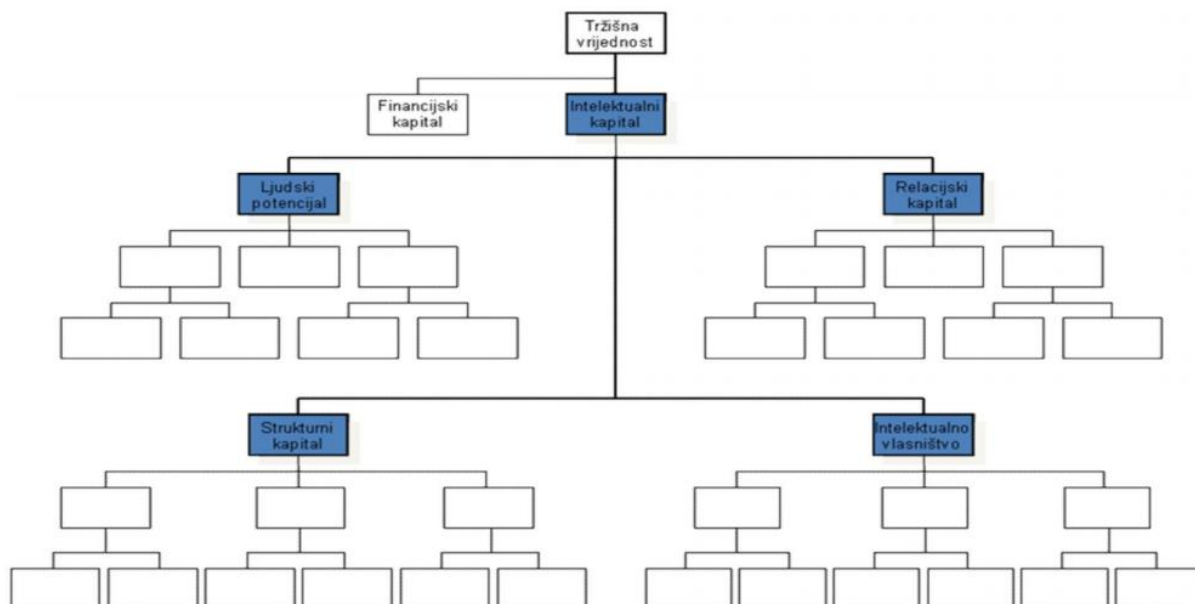
**Ljudski kapital** predstavlja različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu (Buntak, Adelsberger Z., Trajković A, Adelsberger D., 2011., str. 3.). Glavni dio te izvor neopipljive imovine je ljudski kapital. Ljudski kapital je sposobnost proizvodnje „ugrađena“ u ljude koja se smatra jednim od najvažnijih pridonositelja rastu *outputa* nacija i životnog standarda, a čija se važnost posebice povećala zbog globalizacije i tehnoloških promjena. U organizacijskom se kontekstu definira kao skup znanja, vještina i sposobnosti koje ljudski potencijali u nekoj organizaciji posjeduju, a koje ih čine kompetentnima za obavljanje posla u svrhu stvaranja ekonomske vrijednosti.

Štoviše, ljudi su ti koji osmišljavaju proizvode, usluge, marketinške kampanje, dakle izgrađuju strukturni kapital. **Strukturni kapital** nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvaća različite neopipljive elemente, kao što su organizacijska struktura, rutine, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sustavi i intelektualno vlasništvo, kao što su patent i licence

(Buntak, Adelsberger Z., Trajković A, Adelsberger D., 2011., str. 3.). Nadalje, oni uspostavljaju odnose s kupcima i dobavljačima, dakle razvijaju **relacijski ili potrošački kapital**. Uključuje još i brand, imidž i identitet poduzeća na tržištu. Uzimajući u obzir sve do sad definirane podjele i strukture intelektualnog kapitala s jedne strane i značaj područja **intelektualnog vlasništva**, kao područja koje u današnje vrijeme dinamičnog okruženja stvara ključnu komparativnu prednost, intelektualno vlasništvo je nužno izdvojiti kao zasebnu cjelinu. Stoga podjela intelektualnog kapitala (prikazano na slici 2) ima strukturu koja se dijeli na:

1. Ljudski kapital;
2. Strukturni (ili organizacijski) kapital;
3. Relacijski (ili potrošački) kapital;
4. Intelektualno vlasništvo.

**Slika 2:** Struktura intelektualnog kapitala



Izvor: Buntak, K., Adelsberger, Z., Trajković, A., Adelsberger D., Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, 2011., str. 4.

Unutar ove četiri cjeline nalazi se dvanaest područja s ukupno dvadeset dijelova koji sadrže više od tristo različitih faktora intelektualnog kapitala koji su ključni za njegovo praćenje, mjerenje i upravljanje (Buntak, Adelsberger Z., Trajković A, Adelsberger D., 2011., str. 3 – 4.).

Konačno, strukturni i relacijski kapital proizlaze iz znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika u prošlosti, dok njihove kompetencije za obavljanje posla proizlaze iz njihovih znanja, vještina i sposobnosti u sadašnjosti, a budući rast i razvoj organizacija zasnivaju se na znanjima,

vještinama i sposobnostima koje će zaposlenici razviti za budućnost. Jednostavno rečeno, ljudi su ti koji upravljaju materijalnom imovinom i ti koji povećavaju vrijednost nematerijalne imovine organizacija (Brčić, Hernaus...[et al.], 2018., str. 204-205.).

Međutim, iako se i većina menadžera suvremenih, znanjem – intenzivnih, poduzeća slaže s ključnom ulogom znanja kao izvora konkurentske prednosti, mali broj ih zna kako na efikasan način pronaći to znanje unutar svojih poduzeća te kako ga upotrijebiti i upravljati njime u funkciji stvaranja nove vrijednosti, tj. kako to znanje pretvoriti u svoj intelektualni kapital. Pritom je ključno shvatiti da dokle god nismo stvorili višak vrijednosti, odnosno kapitalizirali intelektualni kapital, do tada je on samo potencijal koji, zbog neadekvatnog upravljanja njime, generira trošak. Izraz „intelektualni“ označava da je izvor tog kapitala intelekt, tj. znanje u različitim oblicima, a pojavljuje se u dva oblika: materijalno - eksplicitno znanje i nematerijalno - tacitno znanje (Buntak, Adelsberger Z., Trajković, Adelsberger D., 2011., str. 3.). Navedeni oblici znanja objašnjeni su ranije u potpoglavlju „Znanje“.

**Kvaliteta proizvoda i usluga** osnovna je značajka konkurentnosti. Danas je kvaliteta postala primaran i strateški cilj gotovo svakog poslovnog subjekta. Postavljaju se sve veći zahtjevi za kvalitetom proizvoda i/ili usluge, kvalitetom proizvodnih i/ili poslovnih procesa te pouzdanošću cjelokupnog sustava kvalitete. Kako bi se ostvarila konkurentska prednost, poslovne organizacije moraju stalno težiti poboljšavanju svojih proizvoda i usluga. Potrebno je mnogo znanja i iskustva da bi se takav proces pokrenuo i da bi se mogla slijediti svjetska kretanja na unapređenju kvalitete. Učinkovito ostvarivanje kvalitete utječe na povećanje prodaje (realizacije) zahvaljujući zadovoljstvu kupca (korisnika), na smanjenje troškova, na povećanje proizvodnosti i na usklađeno djelovanje svih sudionika nekog poslovnog sustava (Lazibat, 2003., str. 56.).

**Kvaliteta organizacije ljudskih resursa** razumijeva usklađenost ljudskih resursa s ostalim elementima organizacijske strukture te njihovu unutarnju usklađenost. To znači da organizacija ljudskih resursa, u prvom redu, mora biti usklađena s organizacijom materijalnih resursa, s kojima zajedno čini komponente inputa organizacije. Dakle, potrebno je postići sklad između ljudi, prostora, opreme i materijala koji su nužne komponente inputa svake organizacije. Ni jednog od tih elemenata ne bi trebalo biti ni previše ni premalo. Svaka neravnoteža među komponentama inputa uzrokuje disfunkcije u organizaciji (Sikavica, 2011., str. 523.).

**Kreativnost** predstavlja sposobnost stvaranja jedinstvenoga i novoga rješenja, ideja, proizvoda i sl. Rezultati moraju biti originalni i statistički rijetki (Hrvatska enciklopedija). Rezultat kreativnosti su različite inovacije koje predstavljaju ključ rasta i razvoja tržišta, odnosno konkurentnosti. Svaka inovacija najčešće predstavlja nešto novo, pozitivno i svrhovito. Globalizacija je imala velik utjecaj na stvaranje inovacija. Velika konkurencija i konstantne promjene natjerale su organizacije da se prilagođavaju i napreduju, da budu što više kreativne.

Organizacije doprinose kreativnosti zaposlenika motivacijom za rad, kvalitetom ljudskih resursa, ohrabriranjem novih ideja te organizacijskom kulturom koja je u stalnom unapređenju. Inovacije kao takve imaju veliki doprinos za svaku organizaciju. Stvaranjem novih proizvoda, funkcija i značajki, stvara se sve veća pouzdanost proizvoda kao i produktivnost rada te kvaliteta proizvoda, što omogućuje postizanje konkurentne prednosti (Štabi, 2017.).

**Kompetentnost organizacije** čini kompetentnost pojedinca primjenom znanja i vještina, i sposobnost organizacije, kao mogućnost procesa, sustava i organizacije da realizira proizvod ili uslugu prema zahtjevima koji su zadani za taj proizvod ili uslugu. Kompetentnosti organizacije odnose se na menadžersku vještinu razvijanja, održavanja, obnavljanja i korištenja resursa, naročito sposobnosti u smislu ostvarivanja nadprosječnih performansi. Kod kompetentnosti je naglasak na tome što menadžment treba raditi da bi se ostvario profit, dok je kod sposobnosti naglasak kako organizacija razvija sposobnosti koji postaju organizacijski resursi i koje je njihovo mjesto u strukturi organizacije. Kompetentnost organizacije umanjuje slučajnost odnosno neizvjesnost u procesu upravljanja u neizvjesnom dinamičkom okruženju (Buntak, Adelsberger Z., Adelsberger D., 2011., str. 35.). Struktura konkurentnosti organizacije prikazana je na slici 3.

**Slika 3.:** Struktura konkurentnosti organizacije



Izvor: Buntak, K.: Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja

Konkurentna prednost današnjih organizacija više se ne temelji na zemlji, zgradama, sirovinama, tehnologiji ili dostupnim financijskim sredstvima, nego njihov opstanak ovisi o potencijalima ljudi koji za njih rade te o odnosu među njima, odnosno sinergiji koju tvore

zaposlenici neke organizacije. Živimo u svijetu u kojem je znanje, a ne fizički kapital, sve više važno pa zato trebamo pametne ljude koji mogu proizvesti nove proizvode i usluge te povećati produktivnost, i činiti to sve brže i brže. Za uspješnost organizacija, ali i nacija, presudni su inteligencija, inovativnost i entuzijazam zaposlenika, posebice imamo li na umu da se svaki čimbenik proizvodnje osim znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika može vrlo jednostavno kopirati.

Iako je utjecaj ljudskih potencijala na uspješnost organizacija svakako važniji u znanjem-intenzivnim industrijama (kao što su informacijsko-komunikacijska industrija, zdravstvene, obrazovne i savjetodavne usluge) nego u kapitalno-intenzivnim ili radno-intenzivnim industrijama, važnost ljudi za uspjeh organizacija sve je veća kako se društva razvijaju u smjeru „društava znanja“, a ekonomije prema „ekonomijama uslužnog sektora“. Sve je više uslužno-orijentiranih organizacija za koje su zaposlenici najvažnija „imovina“ – od trgovačkih lanaca i turističko-ugostiteljskih poduzeća, preko marketinških agencija i konzultantskih poduzeća do organizacija u području obrazovanja i zabave (Brčić, Hernaus...[et al.], 2018., str. 205-206.).

### 2.3. Organizacijska kompetentnost

Riječ **organizacija** potječe od grčke riječi *organon*, a označava alat, instrument, spravu, napravu i/ili glazbalo. Skup dijelova, koji su međusobno povezani, čini organizaciju. Svaka organizacija čini proces ili rezultat procesa organiziranja; sredstvo za postizanje ciljeva; sustav međusobno povezanih pojedinaca; dvoje ili više ljudi koji rade zajedno; određeni društveni entitet; sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi; otvoreni sustav u interakciji s okolinom; skup različitih uloga; zajednica s relativno identificirajućim granicama; svjesna djelatnost čovjeka i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 3-10.).

**Kompetentnost organizacije** javlja se kao odgovor na zahtjeve okruženja koji su složeni i traže integriranost kompetentnosti zaposlenika i sposobnosti organizacije (tehnička, tehnološka i organizacijska) za pravodobnu i adekvatnu reakciju na utjecaj dinamičkog okruženja. Tome svakako treba dodati i utjecaj nevidljivog (intelektualnog) kapitala na konkurentnost i održivi uspjeh organizacije. Na taj način se otvara potreba za definiranjem kompetentnosti organizacije kao ključne karakteristike kvalitetno upravljanog sustava. S druge strane, budući da se vrlo često kompetentnost pridružuje isključivo zaposlenicima odnosno ljudskom kapitalu, upravo karakteristika organizacije kao sustava potvrđuje da organizacija može imati karakteristiku kompetentnosti. Kompetentnost organizacije mogla bi se i matematički izraziti kao:

$$K_o = \{ K_{ljk}, S, a, r \}$$

gdje oznake imaju ova značenja:

$K_o$  – kompetentnost organizacije,

$S$  – suma ključnih sposobnosti (organizacijske, tehničke, tehnološke) od  $S_1$  do  $S_n$  uz uvjet da je  $S \geq 2$ ,

$K_{ljk}$  – kompetentnost ljudskog kapitala, odnosno zaposlenika,

$a$  – atributi, svojstva sustava,

$r$  – relacije, veze među elementima sustava.

To znači da je za održivo upravljanje organizacijom u neizvjesnom okruženju kompetentnost organizacije ključna za adekvatan odgovor na razne utjecaje dinamičke okoline organizacije jer se njome umanjuje obilježje slučajnosti, odnosno neizvjesnosti u procesu upravljanja (Buntak, Adelsberger Z., Trajković, Adelsberger D., 2011., str. 2-3.).

### 2.3.1. Elementi organizacijske kompetentnosti

Organizacijska kompetentnost (slika 4) sastoji se od sljedećih elemenata:

1. Kompetentnost ljudskog potencijala
2. Tehnološka kompetentnost
3. Tehnička kompetentnost
4. Strukturna kompetentnost.

**Slika 4:** Struktura organizacijske kompetentnosti



Izvor: Buntak, K.: Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja

Organizacija kao sustav ima karakteristike svog podsustava jer je sastavljena od zaposlenika, što znači da ovisi o kompetencijama svojih zaposlenika. Međutim, za dugoročnu konkurentnost organizacije nisu dovoljne samo kompetencije ljudskog kapitala da osiguraju dovoljno kompetentnosti, već su potrebne tehnološka kompetentnost, tehnička kompetentnost i strukturna kompetentnost (Buntak, Droždek, Rašan, 2015., str. 80.).

**Kompetencije ljudskog potencijala** su znanja i vještine koje su potrebne da se odradi specifični zadatak. Organizacije trebaju ulagati u znanje svojih zaposlenika kroz različite edukacije, trening te razvoj kompetencija te na taj način pridonijeti znanju organizacije. Organizacijsko znanje predstavlja dugoročni potencijal za postizanje konkurentske prednosti (Kurti, 2016.). Ljudski kapital je najvrjedniji kapital svake organizacije jer predstavlja ključni faktor kojim se postižu poslovne aktivnosti i poslovni ciljevi. Za postizanje takvih ciljeva potrebni su ljudi koji predstavljaju najznačajniji, a time i najskuplji resurs organizacije.

**Tehnološka kompetentnost** podrazumijeva unutarnju organizacijsku sposobnost razumijevanja, korištenja i iskorištavanja relevantne tehnologije. One omogućuju organizaciji da bude pionir na tržištu kroz razvoj novih proizvoda ili korištenje novih proizvodnih procesa (Ritter, Gemünden, 2004., str. 550.). Tehnološka kompetentnost kao dio organizacijske kompetentnosti uključuje tehnologiju, npr. tehnologiju unutarnjeg sagorijevanja, te zajedno sa proizvodima i uslugama koji nastaju iz te tehnologije te upravljanje znanjem u obliku intelektualnog kapitala pohranjenog u ljudima, strukturama, odnosima i intelektualnom vlasništvu (Kurti, 2016.). Sposobnost upravljanja tehnološkim resursima te upravljanje različitim vrstama imovine (vidljive i nevidljive) kao što je tehnološko znanje znatno djeluje na konkurentsku prednost organizacije. U današnje vrijeme, tehnološke kompetentnosti zauzimaju važnu ulogu u strukturi organizacijske kompetentnosti, jer utječu na povećanje produktivnosti rada zaposlenika, povećavaju konkurentnost organizacije, pružaju mogućnost proizvodnje inovativnih proizvoda te utječu na poboljšanje kvalitete konačnog proizvoda (Štabi, 2017.).

**Tehnička kompetentnost** predstavlja znanja i vještine koje su nužne za efektivno i efikasno korištenje resursa i metode rada na sredstvima za rad. Tehnika obuhvaća kombinaciju različitih postupaka koji se koriste kod proizvodnje različitih proizvoda, a tehnologija je ta koja omogućuje provedbu tih postupaka.

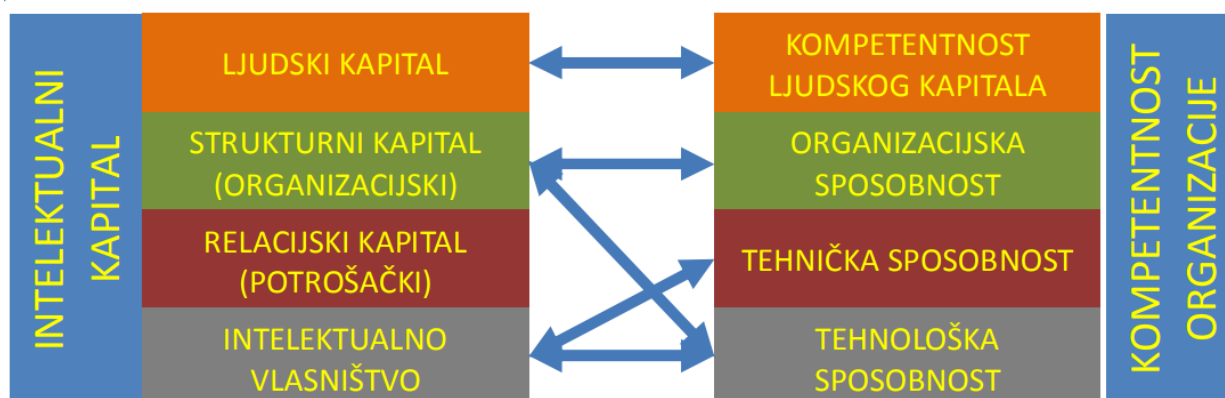
**Strukturna kompetentnost** definirana je kao organizacijska znanja i vještine pomoću kojih se organizacija prilagođava promjenama i utjecajima iz okoline, preko organizacije rada i stvaranje optimalne organizacijske strukture kako bi se postigli odgovarajući ciljevi organizacije. Struktura predstavlja najvažniji element organizacije jer govori o podjeli zadataka te o odnosima između pojedinih razina i vrsta zadataka. Mijenja se ovisno o promjenama na dnevnoj bazi unutar organizacije. Struktura organizacije, kao i njezini elementi mijenjaju se pod utjecajem

čimbenika organizacije koji moraju biti usklađeni s oblikom organizacijske strukture (Štabi, 2017.).

### 2.3.2. Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti

Podjelom **intelektualnog kapitala** na ljudski kapital, strukturni (ili organizacijski) kapital, relacijski (ili potrošački) kapital i intelektualno vlasništvo u njegovoj strukturi se mogu vidjeti poveznice s organizacijskom kompetentnošću. Budući da je **organizacijska kompetentnost** skup kompetencija ljudskog kapitala i tehničke, tehnološke i organizacijske sposobnosti organizacije direktno se mogu povezati ljudski kapital u području intelektualnog kapitala i kompetencije ljudskog kapitala organizacije, kao i strukturni i relacijski kapital uz intelektualno vlasništvo s tehničkim, tehnološkim i organizacijskim sposobnostima (Buntak, Adelsberger Z., Trajković, Adelsberger D., 2011., str.6.). Shematski prikaz prikazan je na slici 5.

**Slika 5:** Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti



Izvor: Buntak, K., Adelsberger Z., Trajković, A., Adelsberger D., Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost organizacije, 2011., str. 6.

**Upravljanje znanjem** je prepoznato kao temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u poduzeću, a time i održive konkurentske prednosti. Upravo je primarno upravljanje znanjem koje je usmjereno na stvaranje uvjeta u poduzeću koji omogućavaju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja – sve u cilju maksimalizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojega poduzeće osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu. Pritom je ključno za intelektualni kapital da bude u interaktivnom odnosu sa znanjem kako bi mogao stvarati konkurentsku prednost (slika 6).



**Slika 6:** Interakcija znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti



Izvor: Buntak, K.: Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom, 2012., str. 11.

Općenito, znanje je jedinstveni resurs: nema nikakvih ograničenja (za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno je samo ljudskim umom) i stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost. Kao ekonomski resurs znanje se uporabom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava; uporabom znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava okolina. Uvođenjem znanja u proizvode i usluge povećava se dodana vrijednost proizvoda i usluga. Za razliku od klasičnih resursa, intelektualni kapital kao resurs nije ograničen i ne može biti iscrpljen, stoga korištenjem tog resursa dobit raste neprekidno posebno s aspektom primjene novih znanja. Zato bi se moglo reći da na resurs znanje gotovo da ne utječe zakon padajućih (graničnih) prinosa, već zakon (eksponencijalno) rastućih prinosa. Usporedbom intelektualnog kapitala i organizacijske kompetencije, primarno strukturno, može se zaključiti da postoji međusobna veza, a to znači i povezanost i utjecaj. Iz tog razloga, a uzimajući u obzir njihov obostrani značaj na konkurentnost organizacije važno je utjecati na njihovo upravljanje osobito s aspekta kvalitete organizacije, odnosno kvalitete njenog upravljanja (slika 7) (Buntak, 2012., str. 10-11.).

**Slika 7:** Interakcija intelektualnog kapitala, organizacijske kompetentnosti i konkurentnosti



Izvor: Buntak, K.: Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom, 2012., str. 11.

## 2.4. Kompetentnost ljudskog potencijala

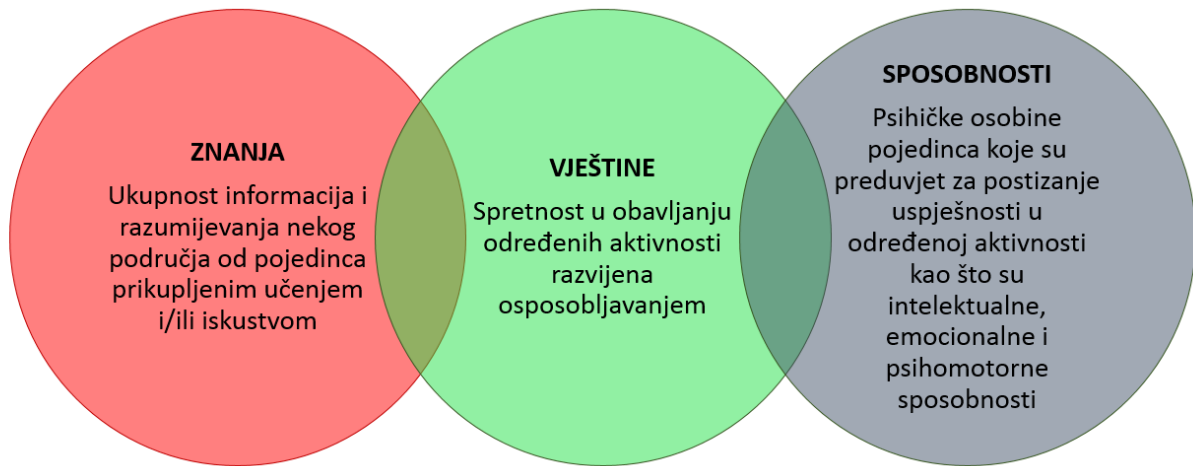
Za identificiranje kompetencija koje su potrebne za obavljanje specifičnih radnih aktivnosti vezane uz posao, zanimanje, organizaciju ili gospodarsku djelatnost koristi se model kompetencija. Elementi kompetencijskih modela predstavljaju kolekciju znanja, vještina, sposobnosti i drugih karakteristika (**KSAO** – *knowledge, skills, abilities and other characteristics*) koje su potrebne za učinkovito obavljanje određenog posla i učinkovitu prilagodbu na nove uvjete i zahtjeve rada.

Strateški kreiran model kompetencija je moćno sredstvo upravljanja ljudskim potencijalima, čini kombinaciju osnovnih i specifičnih kompetencija i baza je za različite procese upravljanja ljudskim potencijalima. Stoga je svrsishodno istaknuti neke od prednosti primjene modela u organizacijama:

- omogućuje identifikaciju kompetencija zaposlenika kako bi se poboljšala radna učinkovitost na trenutačnom radnom mjestu ili napravila priprema za drugo radno mjesto u slučaju promocije ili premještanja;
- može biti koristan za analizu potrebnih vještina te komparaciju između dostupnih i potrebnih kompetencija bilo pojedinaca ili organizacija;
- koristi se za razlikovanje superiornih od prosječnih zaposlenika;
- služi za utvrđivanje kriterija za promociju zaposlenika na osnovi kompetencija utvrđenih za radno mjesto;
- predstavlja podršku pri reorganizaciji razvojem sustava za kompetencije orijentirane na budućnost;
- upućuje na zadržavanje neophodnih vještina, redukciju aktualnih radnih aktivnosti kroz identifikaciju i mjerenje kompetencija povezanih s dugoročnim ciljevima organizacije;
- poboljšava operativnu učinkovitost;
- jača procese upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama (Heski, 2016., str. 413.).

Kako bi ljudski kapital stvarno bio kapital i donosio ekonomsku vrijednost, tj. korist, potrebno je da zaposlenici imaju potrebna znanja, vještine i sposobnosti, što se **naziva KSA pristupom** (akronim od engleskih riječi *knowledge, skills, abilities*). KSA pristup pri određivanju kompetentnosti nalazi se na slici 8.

**Slika 8:** KSA (*knowledge, skills, abilities*) pristup pri određivanju kompetentnosti

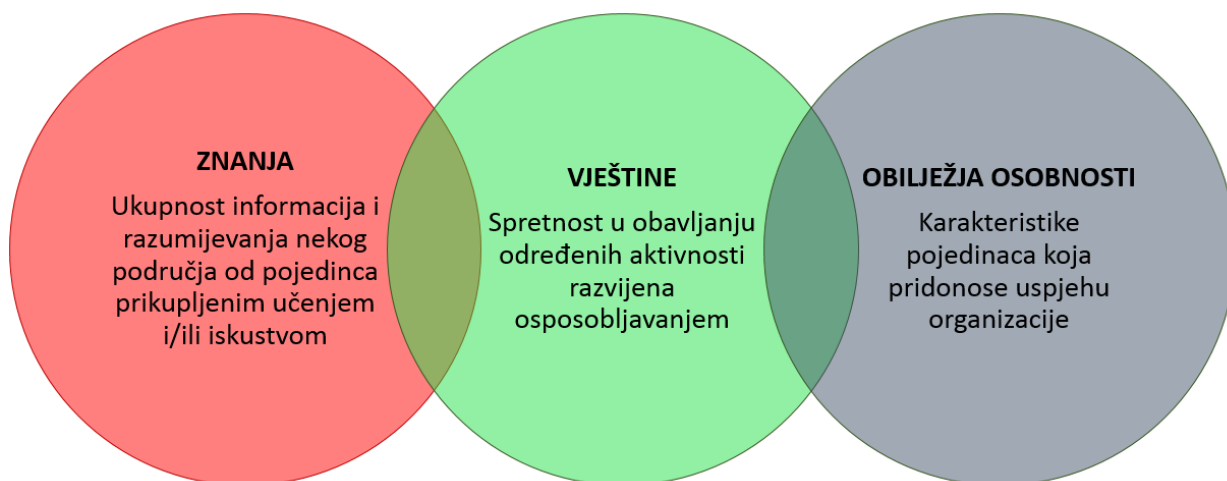


Izvor: Buntak, K.: Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja

Unatoč velikoj prihvaćenosti pristupa KSA, danas se češće ističe kako su za uspjeh na radu zaposlenika ključne njihove kompetencije, dakle ponašanja koja osiguravaju da zaposlenik uspješno obavlja zadatke i savladava sve izazove na poslu, a koje se temelje na njegovim znanjima, vještinama i obilježjima osobnosti. **Kompetencijski pristup** (eng. *competency-based approach*), za razliku od pristupa KSA, ističe važnost mjerljivih radnih navika i osobnih vještina kojima se koristi za postizanje radnih ciljeva. Razvoj kompetencijskog pristupa proizlazi iz želje i potreba organizacija da odrede koja su to ponašanja pojedinaca koja pridonose uspjehu organizacije, a koja će se uzimati u obzir pri odabiru najboljih ljudi za zapošljavanje u organizaciji, pri donošenju odluka o potrebnom treningu i dodatnom obrazovanju zaposlenika, pri plaćanju i nagrađivanju zaposlenika za njihov rad i doprinos organizaciji, a tako i pri donošenju odluka o njihovoj preraspodjeli na druga radna mjesta, promaknuću i slično (Brčić, Hernaus...[et al.], 2018., str. 206.). Prilikom njegove implementacije u organizacijama treba imati na umu da zaposlenici gravitiraju i ostaju na poslovima koje su sposobni obavljati, odnosno koji su u skladu s njihovim osobinama. Drugim riječima, zaposlenici teže poslovima koji odgovaraju njihovoj razini znanja, vještina i sposobnosti, ali i njihovim željama, ambicijama i ciljevima. Sukladno tomu, već je dulje vrijeme prihvaćeno da svakog pojedinca unutar organizacije određuju upravo njegova znanja, vještine i sposobnosti – jednom riječju kompetencije koje posjeduje (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 585.).

U određivanju kompetencija koje sadašnji ili budući zaposlenici trebaju posjedovati kako bi bili uspješni na radu, to jest koje pojedinci trebaju imati kako bi bili zapošljivi, potrebno je koristiti se **situacijskim pristupom kompetencijama** (slika 9). Drugim riječima, najboljom se praksom danas smatra određivanje ključnih kompetencija za svaku vrstu ili skupinu poslova pojedinačno, dakle prilagođavanje određenoj situaciji.

**Slika 9:** Situacijski pristup pri određivanju kompetentnosti



Izvor: Buntak, K.: Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja

Osim situacijskog pristupa, prisutan je i **univerzalni pristup kompetencijama** koji ističe da posjedovanje određenih općih kompetencija pridonosi uspjehu zaposlenika, pa zato i organizacija, bez obzira na to u kojoj organizaciji koje djelatnosti, veličine ili strukture zaposlenici radili. U poslovnom je okružju moguće govoriti o općim kompetencijama koje se traže od današnjih zaposlenika. To su kompetencije primjenjive na svakom poslu, kao što su prikazane na slici 10, a mogu se svrstati u tri skupine: osnovne kompetencije, kompetencije vezane za posao i poslovne vještine (Brčić, Hernaus...[et al.], 2018., str. 207.).

**Slika 10:** Univerzalni pristup kompetencijama



Izvor: Buntak, K.: Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja

**Kompetencije** predstavljaju sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima. To su složeniji oblici ponašanja pojedinaca, koji proizlaze iz pojedinačnih sposobnosti i individualnih karakteristika, a nužni su za obavljanje specifičnih zadataka ili ostvarivanje određenih ciljeva. Iako svaki pojedinac posjeduje različite kompetencije, tj. ne postoje dvije osobe koje posjeduju identična znanja, vještine i sposobnosti te imaju ista stajališta, želje i motivaciju, one se mogu shvatiti i univerzalno kao bihevioralne teme koje su poželjne unutar neke organizacije ili poslovne struke. Brojne organizacije već koriste kompetencije kao osnovu za identifikaciju osnovnih znanja, vještina i sposobnosti koje trebaju imati njihovi zaposlenici kako bi uspješno obavljali dodijeljene im zadatke i uloge. Kompetencije zaposlenika (tablica 1), nije dovoljno samo razlikovati, već ih je moguće i potrebno dalje razvijati. Štoviše, organizacije upravo trebaju fleksibilne ljude koji će biti u stanju neprestano se prebacivati sa zadatka na zadatak i pritom neprekidno razvijati svoja znanja, vještine i sposobnosti sukladno potrebama organizacije i posla koji obavljaju. Zanimljivo je spomenuti kako se čak u 70% slučajeva kompetencije razvijaju upravo kroz nove zadatke i različita nova zaduženja koja zaposlenici svakodnevno dobivaju. Konkretnije, pod time se podrazumijeva obavljanje složenijih zadataka, česte promjene prirode zadataka koje pojedinac obavlja, uključivanje u rad na projektu ili druga zaduženja koja traže od pojedinaca njihov maksimum (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 586-587.).

**Tablica 1.:** Prikaz kompetencija zaposlenika

<b>Kompetencija</b>	<b>Opis</b>
<i>vođenje i donošenje odluka</i>	biti spreman odlučivati o budućim aktivnostima i znati reći ljudima što trebaju napraviti
<i>pružanje podrške i suradnja</i>	biti timski igrač i surađivati s drugim ljudima
<i>komunikativnost i prezentacijske vještine</i>	posjedovati samopouzdanje, sposobnost uvjeravanja drugih i vještine jasnog i zanimljivog izlaganja
<i>sposobnost analiziranja i interpretacije</i>	poznavati tehnike obrade podataka i biti sposoban provoditi efikasne analize problema
<i>sposobnost kreiranja i konceptualizacije</i>	biti u mogućnosti vidjeti >>širu sliku<<, pravovremeno reagirati i efikasno upravljati promjenama
<i>organiziranost i sposobnost realizacije</i>	planirati posao kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi i osiguralo zadovoljstvo kupaca
<i>prilagodljivost i upornost</i>	biti uporan i znati se nositi s pritiskom
<i>usmjerenost k uspjehu</i>	biti fokusiran na rezultate i dobro poznavati financije

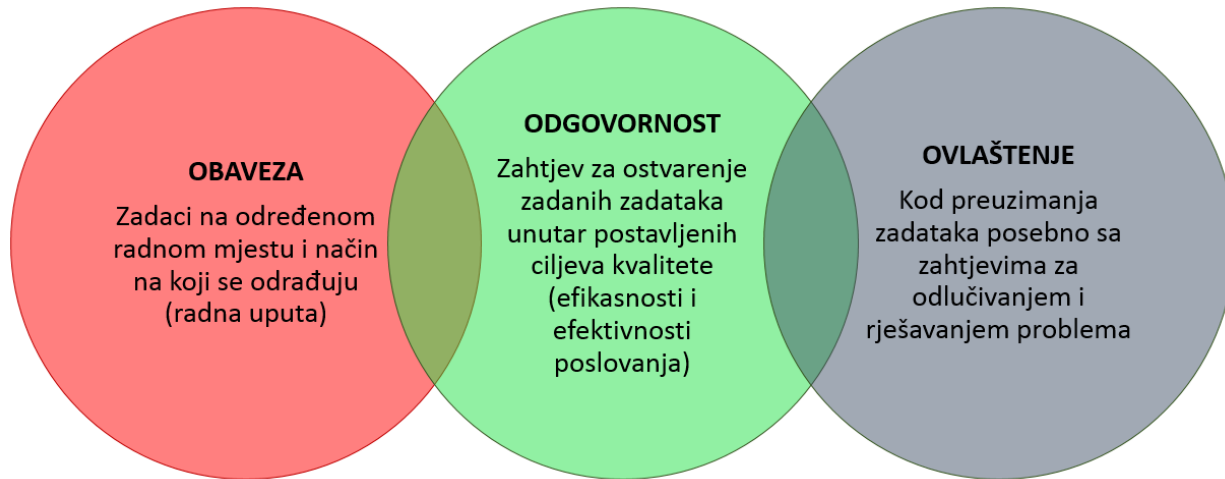
Izvor: prilagođeno prema Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011., str. 587.

Postoji još jedan pristup pri određivanju kompetentnosti, a to je tzv. „**3O pristup**“, a naziv mu potječe od obaveza, odgovornosti i ovlaštenja (slika 11). Zadaci predstavljaju **obvezu** izvršenja određene funkcije na određenom objektu u određenim dimenzijama prostora, vremena i količine. Zadaci se odnose na zaduženja na temelju kojih zaposlenici trebaju proizvesti određeni *output* unutar određenog vremena i to trebaju napraviti primjenom dane metode odnosno s raspoloživim financijskim, fizičkim i organizacijskim resursima, a da se pritom pridržavaju propisanih politika, pravila i procedura (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 481.).

**Ovlaštenja** se dodjeljuju radnim mjestima koja prema svojem položaju, aktivnostima, znanjima i informacijama što ih primaju mogu najpovoljnije oblikovati i provoditi određene poslovne odluke.

**Odgovornosti** prirodno proizlaze iz dodijeljenih zadataka i ovlaštenja. Odgovornost se može definirati kao jamstvo djelatnika na određenom mjestu za izvršenje zadataka i za posljedice korištenja ovlaštenja. Odgovornosti su to veće što je hijerarhijska razina radnog mjesta viša (Kondić, Bojanić, Horvat, 2015., str. 225.). Detaljnije o „3O pristupu“ pri određivanju kompetentnosti će biti prikazano u poglavlju „Utjecaj procesnog pristupa na određivanje kompetentnosti ljudskog potencijala“.

**Slika 11.:** 3O pristup pri određivanju kompetentnosti



Izvor: Buntak, K.: Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja

### 3. POSLOVNI PROCESI I PROCESNI PRISTUP UPRAVLJANJU ORGANIZACIJOM

Svaka organizacija sastoji se od poslovnih procesa. Ti su procesi implicitne prirode i jednostavno su prisutni od samih njezinih početaka. Za svaku poslovnu aktivnost može se reći da je dio nekog procesa koji određuje slijed njezinog obavljanja odnosno pozicioniranja unutar šireg organizacijskog sustava. Poslovni procesi predstavljaju jezgru funkcioniranja organizacije. Važno je spomenuti kako poslovni procesi ne prikazuju što se obavlja unutar organizacije, već opisuju način na koji se posao obavlja. Procesni pristup naglašava unutarnju složenost poduzeća i u njezino središte stavlja poslovne procese. On omogućava potrebnu integraciju potičući komunikaciju i povezujući različite dijelove organizacije s ciljem stvaranja vrijednosti za korisnika.

#### 3.1. Definiranje procesa i procesna orijentacija

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

Iako se svaka čovjekova aktivnost, bilo na privatnom ili na poslovnom planu, može nazvati procesom, među onima prisutnima u poslovnom okruženju, potrebno je razlučiti između tri kategorije organizacijskih procesa: 1) *radni* ili *poslovni procesi*, 2) *bihevioralni procesi* i 3) *proces promjena*. Svaka kategorija obuhvaća određenu vrstu procesa sa specifičnim karakteristikama i izazovima. Njihovo razumijevanje iznimno je važno za samo upravljanje poslovnim procesima, jer se time zapravo utvrđuje njihov opseg, tj. granice.

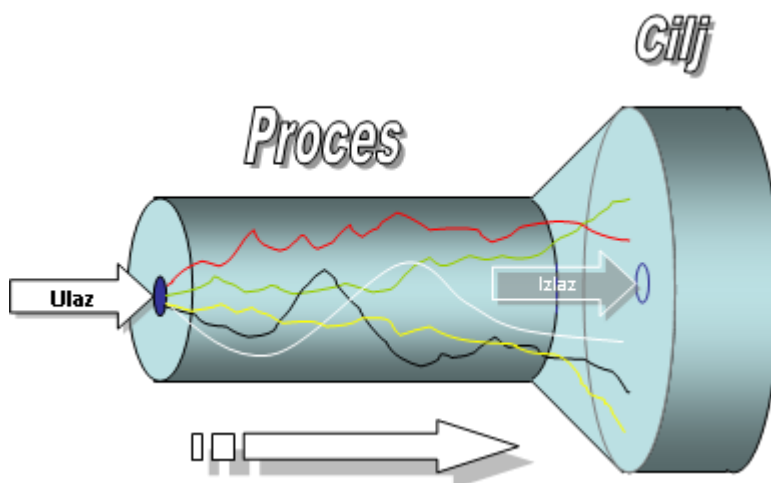
S obzirom na to da su najopipljiviji, radni ili poslovni procesi nametnuli su se kao dominantna kategorija. Zapravo, u poslovnom svijetu na spomen procesa automatski se misli na proizvodnju ili na proces proizvodnje, dakle na poslovne procese koji prikazuju slijed aktivnosti koji pretvara inpute u outpute (npr. razvoj novog proizvoda, ispunjenje narudžbi i sl.). Bihevioralni procesi kao široko prisutni obrasci ponašanja i načini ponašanja odnosno interakcije (npr. donošenje odluka, komunikacija, organizacijsko učenje) te procesi promjena koji prikazuju



slijed događaja tijekom vremena (npr. kreiranje, rast, transformacija, pad), također su sveprisutni iako su po svojoj prirodi neopipljivi i teže mjerljivi (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 317.).

Radi lakše predodžbe procesa, upotrebljavaju se različiti grafički prikazi. Jedan od grafičkih prikaza procesa koji odgovara protjecanju fluida kroz cijev u literaturi sa pojavljuje pod pojmom „procesna cijev“. U takvom prikazu krajevi cijevi se uzimaju kao mjesta početka i završetka procesa, a unutarnje stijenke cijevi simbolički prikazuju granice odvijanja procesa. Unutar „procesne cijevi“ aktivnosti se odvijaju u dozvoljenom rasponu unaprijed propisanih granica procesa. U tom slučaju se pojedini dijelovi procesa, odnosno podprocesa, prikazuju krivuljama od ulaza do izlaza, a takav grafički prikaz (slika 12) ima dodani i cilj sa svojim dopuštenim rasponom odstupanja (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.). Procesna cijev predstavlja tzv. „kutiju transformacije“. *Inputi* predstavljaju sva sredstva i resurse koji ulaze u proces, dok su *outputi* rezultat djelovanja tog procesa i predstavljaju transformirane *inpute* koji kao takvi predstavljaju vrijednost za kupce.

**Slika 12.:** Grafički prikaz procesa



Izvor: Buntak, K.: Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

Organizacije stvaraju svoje *outpute* kroz razne međufunkcijske procese, poput procesa oblikovanja novog proizvoda, procesa ispunjenja narudžbe ili procesa proizvodnje. Ako organizacija želi ostvariti što veće koristi te svojim kupcima ponuditi <<više za manje>>, treba se orijentirati na svoje poslovne procese. Sukladno tome, a i poslovnim zahtjevima, procesna je orijentacija prepoznata kao nova menadžerska filozofija koja pruža značajna poboljšanja poslovne prakse (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 298.).

### 3.1.1. Koncept procesne orijentacije

**Procesna orijentacija** (eng. *process orientation*) predstavlja novu poslovnu filozofiju koja omogućava ne samo vertikalni, već i horizontalni protok informacija i resursa nužnih za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Ona promatra organizaciju iz perspektive kupaca. Usredotočena je na aktivnosti unutar ili između organizacija koje stvaraju dodanu vrijednost, tj. na veze između aktivnosti sadržanih unutar poslovnih procesa. Usmjerenost na procese može imati više značenja i pojavljuje se u brojnim sličnim pojmovima poput procesni pogled, procesni pristup, procesna orijentacija, procesno razmišljanje, procesne perspektive i sl., navedene pojmove treba shvatiti kao sinonime koji svi zajedno naglašavaju ključnu ulogu procesa, odnosno poslovnih procesa u suvremenom poslovanju.

Procesnu orijentaciju karakterizira povezivanje i koordinacija različitih dijelova poduzeća u međuzavisnu cjelinu, čime se uzima u obzir uloga svake pojedine aktivnosti i njezin utjecaj na poduzeće u cjelini. Obuhvaća strukturne elemente, ističe fokus, mjerenje i vlasništvo nad procesima, te stavlja kupce u središte organizacije. Kao takva, procesna orijentacija nudi horizontalni pogled na poslovne aktivnosti i omogućava usklađivanje organizacijskih sustava prema poslovnim procesima. Same procese nastoji učiniti vidljivijima te, na taj način, unaprijediti organizaciju. Može se reći da nije samo riječ o novom pristupu poslovanju, već i o potpuno novom načinu razmišljanja o organizacijama i načinu obavljanja posla unutar njih (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 298–299.).

Primjenom procesne orijentacije menadžment upravlja cijelim lancem vrijednosti svojih proizvoda i/ili usluga. Oslanjajući se na način stvarnog obavljanja posla u organizaciji dobiva se vjerodostojnija slika poslovanja, a menadžerski posao postaje racionalniji i jasniji. Također, procesna orijentacija pomaže i zaposlenicima da steknu <<širu sliku>> poslovanja i shvate svoju ulogu unutar organizacijskog sustava, kao što i pruža dodanu vrijednost kupcima. Upravo je orijentacija prema kupcima naglašena kao ključna polazišna osnova procesnog pristupa. Njihovi zahtjevi i želje nedvosmisleno se ispunjavaju kroz poslovne procese.

Procesna orijentacija može biti primijenjena u svakoj organizaciji, u njezinim različitim dijelovima i na različitim razinama, kao i između više organizacija. Ipak, veliku prepreku uvođenju procesnih koncepata predstavlja svakodnevna usredotočenost na izvršavanje zadataka i na tekuće poslove, kao i postojanje tradicionalnog, strukturnog pogleda, što uvjetuje da većina poslovnih ljudi niti ne stigne razmišljati o poslovnim procesima (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 299–300.).

### 3.1.2. Primjena i karakteristike procesne orijentacije i procesnog pristupa

Upravljaajući organizacijom primjenjujući načela procesne orijentacije i procesnog pristupa menadžment upravlja cijelim lancem vrijednosti svojih proizvoda, odnosno usluga. Fokusrajući se i oslanjajući na način stvarnog obavljanja posla primjenjujući logičan slijed aktivnosti u procesima dobiva se vjerodostojnija slika poslovanja, a menadžerski posao postaje racionalniji i jasniji. Procesni pristup pojavio se na početku u proizvodnji i tamo je prisutan dugi niz godina. U tom dijelu, prednost je davana tehničkim i tehnološkim procesima i vrlo često je procesni pristup u organizaciji i završio unutar te organizacijske cjeline, odnosno proizvodnje (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.). **Procesnim pristupom** zapravo se procesi pokušavaju učiniti vidljivijima, čime se unaprjeđuje i sama organizacija. Procesni pristup poučan je zato što se slijedi način stvarnog obavljanja posla u organizaciji. Točnije, horizontalni pristup organizaciji (kao sustavu), a ne vertikalni (kroz hijerarhiju funkcija), jedini je temelj razumijevanja poslovnih aktivnosti. Naime, kada se gleda horizontalno, vide se poslovni procesi, odnosno način obavljanja posla (Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008., str. 23.). O važnosti procesnog pristupa govore sljedeće karakteristike:

- Integrativnost – procesni pristup osigurava integraciju svih funkcija, aktivnosti i organizacijskih cjelina unutar organizacije i prema van (druge organizacije);
- Interaktivnost – osiguran je interaktivni pristup i interaktivnost između funkcija, aktivnosti i organizacijskih cjelina unutar organizacije i prema van (druge organizacije);
- Kontinuitet – osigurano je stalno (kontinuirano) poslovanje organizacije kroz kontinuirano upravljanje procesom temeljeno na povratnoj vezi i zahtjevima zainteresiranih strana na ulazu u proces;
- Upravljivost (osobito lancem vrijednosti) – definiranjem funkcija i karakteristika procesa, te njihovim praćenjem i kontrolom, uz povratnu informaciju o stanju uz osiguranje preventivnih i korektivnih akcija radi ostvarenja ciljeva procesa, odnosno organizacije;
- Definiranost – ulazni zahtjevi svih zainteresiranih strana omogućavaju jednoznačnost u definiranju svih parametara vezanih uz učinkovitost i djelotvornost procesa i same organizacije u ostvarenju ciljeva i obavljanju ugovorenog posla;
- Dokumentiranost – u organizaciji postoji strukturna dokumentacija koju čine radne upute, postupci, kao i svi ostali dokumenti koji definiraju i opisuju način obavljanja

- pojedinih zadataka, odnosno posla i zapisi koji prate izvršenje procesa odnosno zadataka i akcija;
- Ponovljivost – karakteristike upravljivosti, definiranosti i dokumentiranosti uz povratnu vezu osiguravaju ponovljivost procesa;
  - Transfunktionalnost – ključna karakteristika poslovnih procesa i procesne orijentacije kojom se postiže osiguranje obavljanja zadanih poslova i zadataka u logičkom slijedu kroz pojedine funkcije u organizaciji osiguravajući njihovo praćenje i optimizaciju kroz procesne ciljeve uvažavajući i ciljeve pojedinih funkcija;
  - Jednakovrijednost (svih dijelova procesa) – izuzetno značajna karakteristika kojom se izjednačuje uloga svih strukturnih dijelova procesa i procesne organizacijske strukture s posebnim naglaskom na izjednačavanju zahtjeva unutarnjeg i vanjskog kupca (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.).

Činjenica da procesna filozofija predstavlja značajan odmak od tradicionalnog shvaćanja poslovanja dodatno otežava njezinu širu primjenu. Naime, procesni pristup radikalno mijenja uvriježene poslovne procedure i navike obavljanja posla, što nerijetko izaziva otpor prema promjenama i negodovanje. Do promjena dolazi u skoro svim dijelovima poduzeća pa se može reći da je razlika između tradicionalnog i procesnog načina poslovanja vidljiva u svim sferama poslovnog života. Procesni pristup daje prednost procesima nad strukturama (tj. horizontalnoj odnosu na vertikalnu dimenziju), koje služe kao okvir unutar kojih se odvijaju poslovni procesi. Taj je pristup u skladu sa zahtjevima dobavljača i kupaca koji žele da se njihove dostave odnosno narudžbe brže i točnije procesiraju, sa što nižim troškovima i sa što manje napora ili nepotrebne komunikacije s različitim osobama. Zapravo, oni žele individualizirani pristup i samo jednu točku kontakta (eng. *single point of contact*) odnosno kontakt osobu koja će ih voditi kroz cjelokupan proces i umjesto njih nositi se s unutarnjom složenošću organizacijskog sustava. Takva filozofija u prvi plan stavlja zadovoljenje potreba, kako internih, tako i krajnjih kupaca. S obzirom na to da se suvremeni, procesni način obavljanja posla značajno razlikuje od tradicionalnog, funkcijskog načina, u sljedećoj tablici (tablica 2) navedene su osnovne razlike između ta dva pristupa (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 300-301.).

Za razliku od funkcijskih organizacijskih struktura, u kojima se usredotočenošću na funkcije postiže suboptimizacija, procesna orijentacija uključuje usredotočenost na potrošače sustavom menadžmenta, mjerenjem i unaprjeđivanjem svih poslovnih procesa unutar kompanije, što se ostvaruje prije svega uspostavljanjem međufunkcijskih timova te ovlašćivanjem zaposlenika (Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008., str. 53.).

**Tablica 2.:** Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju

<b>Funkcijski pristup</b>	<b>Procesni pristup</b>
naglasak na proizvodima i uslugama	naglasak na načinu obavljanja posla (poslovnim procesima)
zaposlenici funkcijski usmjereni na zadovoljavanje potreba nadređenih	zaposlenici procesno orijentirani na zadovoljavanje potreba kupaca
vertikalna komunikacija i spor protok informacija	horizontalna komunikacija i brz protok informacija
duboka hijerarhija i birokratska struktura	plitka hijerarhija i organska struktura
funkcijski menadžeri kao ključne pozicije	vlasnici procesa kao ključne pozicije
jednostavni i standardizirani proizvodi	fleksibilni i prilagodljivi proizvodi
isprekidani radni tokovi	pojednostavljeni i povezani radni tokovi
funkcijska suboptimizacija	timski rad i međufunkcijska suradnja
konkurencija prilikom raspodjele resursa	zajednički resursi
postojanje zapreka između odjela	organizacija bez granica

Izvor: prilagođeno prema Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011., str. 301.

Mnogi menadžeri, ne shvaćaju još uvijek u potpunosti procesni pristup. Na poslovne procese se u većini organizacija gleda tek kao na skup mehaničkih koraka i procedura definiranih od strane informatičara ili menadžera za kvalitetu dok njihovo šire, organizacijsko značenje još uvijek nije u potpunosti prepoznato. Na tragu nerazumijevanja stvarne prirode poslovnih procesa su i zaposlenici, koji najčešće promatraju samo svoju ulogu unutar organizacije odnosno nemaju predodžbu o cjelokupnom procesu te zbog nedostatka potrebnih informacija ne mogu poduzeti odgovarajuće promjene (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 302.).

Ono što je rezultat istraživanja vezanog uz primjenu procesnog pristupa od strane radnika i menadžmenta je teško uočavanje i razumijevanje kako:

- Definirati poslovne procese u organizaciji i njihovu povezanost;
- Ustanoviti odnos između poslovnih procesa i poslovnih funkcija;
- Definirati procesnu uspješnost;

- Kako i koliko pojedini poslovni proces doprinosi u ostvarenju organizacijskih ciljeva;
- Kako i na koji način su pojedini ljudi uključeni u pojedine poslovne procese;
- Definirati i prepoznati početak i kraj poslovnog procesa;
- Odrediti koji su poslovni procesi samo interni, a koji uključuju poslovne partnere (dobavljači i kupci);
- Definirati koji poslovni procesi omogućuju stvaranje konkretne dodane vrijednosti proizvodima, odnosno uslugama, a koji su potporni ili upravljački;
- Koji procesi su procesi strateške važnosti (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.).

Ako organizacija želi biti konkurentna, ona mora imati na umu ne samo svoje strukturne, već i procesne aspekte poslovanja. Bez razumijevanja vlastitih poslovnih procesa i primjene procesnog načina razmišljanja i ponašanja, bit će vrlo teško poslovati u 21. stoljeću. Organizacije trebaju pronaći pravu ravnotežu između funkcijskog i procesnog razmišljanja. Izazov pronalaska optimalne ravnoteže trenutno predstavlja jedan od najvećih menadžerskih izazova, koji je moguće lakše razumjeti kroz povijesni pregled razvoja procesnog pristupa, ali i kroz stavljanje naglaska na njegovu važnost u suvremenim poslovnim uvjetima (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 302.).

### **3.2. Povijesni razvoj i pokretači procesne inicijative**

Poslovni procesi ne samo da postoje od početka organiziranog obavljanja posla, već su njihovo postojanje i važnost prepoznati još prelaskom iz 19. u 20. stoljeće, ako ne i prije. Naime, koncept poslovnog procesa po prvi put se pojavljuje i detaljnije se počinje proučavati početkom 1920-ih, i to vezano uz metode i analizu procedura. Značajniji naglasak na organizaciju proizvodnih procesa stavljen je već pojavom industrijske revolucije, krajem 18. stoljeća. Poduzetnici su kroz povijest neprekidno mijenjali svoje proizvodne procese i na taj način pridonosili ponajprije napretku svoje manufakturne radionice ili obrta, zatim same industrije, a konačno i cjelokupne civilizacije. Najbolji je primjer pokretna traka H. Forda, koja je na određeni način <<donijela>>, tj. fizički približila posao zaposleniku i time značajno povećala produktivnost, omogućila ostvarivanje ekonomije obujma i smanjila troškove proizvodnje. Gledajući iz proizvodne perspektive, može se reći da je već pojavom znanstvenog menadžmenta došlo do proučavanja odnosno unapređenja proizvodnih procesa. U tom razdoblju procesi su bili implicitni i nisu bili automatizirani. Razvoju procesne inicijative značajno je pridonio i pristup

kontrole kvalitete (eng. *quality control*), počevši od *W.A. Shewarta* i *W.E. Deminga*, koji su provodili strogu analizu i kontrolu proizvodnih procesa. Iako je njihov naglasak bio, kao i njihovih prethodnika, samo na proizvodnim, a ne i na međufunkcijskim procesima, bilo je moguće promatrati proizvodne aktivnosti od njihova početka do završetka. Tijekom 1960-ih i 1970-ih godina, kroz pokret kvalitete (eng. *quality movement*), posebni su doprinos pružila japanska poduzeća, koja su u brojnim industrijama razvila brze, efikasne procese, poput razvoja novog proizvoda, logistike, prodaje i marketinga. Može se reći da je pokret kvalitete stavio naglasak na procese i njihovo unapređenje. To razdoblje predstavlja **prvu fazu razvoja procesne orijentacije** (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 303-304.).

**Druga faza razvoja procesne orijentacije** krenula je tek sredinom 1980-ih pojavom lanca vrijednosti (Porterov lanac vrijednosti) kao odgovor i revolt protiv pretjerane departmentalizacije i sve veće potrebe za holističkim sagledavanjem organizacije kao cjeline. Ključna karakteristika takvog prelaska na procesnu orijentaciju je ekonomsko sagledavanje organizacije u kojoj se nastojalo smanjiti troškove poslovanja radi ostvarenja što većeg prihoda. M.E. Porter je istaknuo potrebu upravljanja procesima kroz definiranje, planiranje, praćenje, i mjerenje ostvarenja postavljenih ciljeva na svim razinama procesa, kao i kroz postupke, aktivnosti i radne zadatke. Time se uspostavila veza između poslovne strategije i primjene poslovnih procesa s povratnom vezom, odnosno omogućeno je praćenje utjecaja učinkovitosti poslovnih procesa na ostvarenje strateških ciljeva organizacije. Za koncept lanca vrijednosti može se konstatirati da predstavlja najvišu razinu promatranja poslovne aktivnosti unutar organizacije odnosno između organizacija, dok je procesni pristup usmjeren u prvom redu na optimizaciju aktivnosti unutar organizacije. Uz koncept lanca vrijednosti za procesnu orijentaciju važnu ulogu imala je i filozofija potpunog upravljanja kvalitetom – TQM (eng. *Total Quality Management*) koja je plod daljnjeg razvoja i poboljšanja pokreta za kvalitetu u Japanu u funkciji unapređenja kvalitete proizvoda radi povećanja konkurentnosti japanske industrije. Sama filozofija TQM-a može se definirati kao integralni pristup poboljšanja učinkovitosti i fleksibilnosti poduzeća kao cjeline. Ključne značajke TQM-a su usredotočenost na kupce i procese, uspoređivanje s najboljima (*benchmarking*) i uključenost zaposlenika kao temelj za uspostavu komunikacije i sudjelovanje odozdo prema gore formirajući i primjenjujući krugove kvalitete unutar pojedinih poslovnih funkcija (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2014.). Pridavanje pozornosti poslovnim procesima doseglo je vrhunac početkom 1990-ih godina pojavom reinženjeringa poslovnih procesa (eng. *Business Process Reengineering – BPR*). Riječ je o menadžerskoj filozofiji, koja predstavlja temeljno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa da bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim suvremenim mjerilima uspjeha, kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina. BPR se može definirati i kao oblikovanje

posve novih i djelotvornih poslovnih procesa, neovisnih o prijašnjoj praksi. Paralelno s pojavom BPR-a, u proizvodnim poduzećima popularnom je postala i *šest sigma* filozofija (eng. Six Sigma), razvijena u kompaniji *Motorola*. Može se definirati kao program unapređenja kojemu je svrha smanjivanje varijabilnosti i isključenje gotovo svih nedostataka proizvoda, procesa ili transakcije. Ističe važnost kupaca i procesne orijentacije, a u praksi se ona često primjenjuje isključivo sa svrhom smanjenja troškova (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 307-308.).

Daljnijim razvojem *šest sigma* filozofije, njezinim širenjem iz proizvodnog područja na uslužni sektor, ali i sve više stavljanja pod upitnik BPR prakse započela je **treća faza procesne orijentacije**. Treća faza razvoja temelji se na primjeni informacijske tehnologije i informacijskih sustava, te softverskim aplikacijama s ciljem automatizacije poslovanja, sve kao posljedica tehnološkog razvoja i želje za primjenom suvremene informacijske tehnologije u razvoju procesne orijentacije poduzeća. Zbog prisutnosti eksponencijalnog povećanja količine potrebnih informacija, kao i sve veće nesigurnosti okruženja, neke su organizacije počele koristiti različite sustave za upravljanje dokumentacijom, upravljanje poslovnim tijekovima, sustave za upravljanje odnosa s kupcima i integralne informacijske sustave, poput sustava planiranja resursa organizacije. Cilj tih sustava bila je automatizacija i bolje povezivanje poslovnih aktivnosti i aplikacija unutar organizacije uz integraciju i automatizaciju nekih poslovnih procesa. U tom kontekstu najznačajniji sustavi bili su sustavi za upravljanje poslovnim tijekovima (eng. *workflow management systems – WfM*) i sustavi planiranja resursa poduzeća (eng. *enterprise resource planning systems – ERP*). Danas sve više vodeće organizacije ulažu značajna sredstva u razvoj sustava za upravljanje poslovnim procesima (eng. *business process management systems – BPMS*) s ciljem pružanja cjelovitog sustavnog rješenja u funkciji potpore svim njihovim poslovnim procesima, kao i njihovih partnera. Bez obzira na upitnost osnovnih postavki reinženjeringa, pa i pojedinih ostalih koncepcija, njihov doprinos utiranju puta procesnom pristupu i procesnoj filozofiji je zaista velik i to posebno s aspekta popularizacije tog koncepta poslovanja. Može se reći da se na osnovi pogrešaka proizašlih iz neuspjele konceptualizacije i primjene prijašnjih pristupa razvila potpuno nova stručna i znanstvena disciplina upravljanja poslovnim procesima. Time započinje **četvrta faza razvoja procesne orijentacije** čiji je ključni koncept međusobna integracija prijašnjih razvojnih faza s najnovijim spoznajama stručnjaka i znanstvenika iz tog područja (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.).

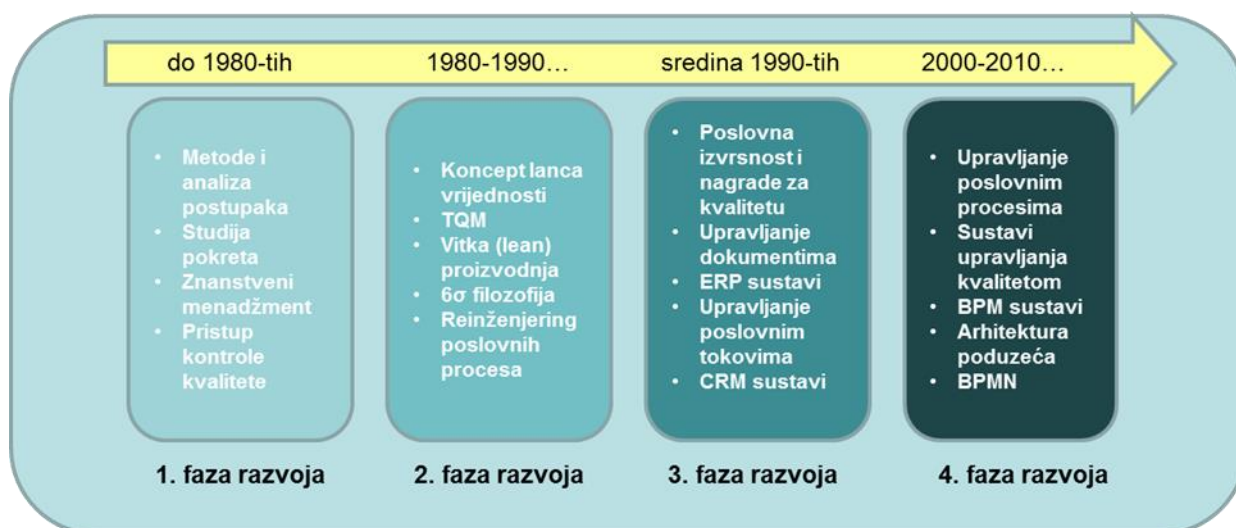
Nova znanja i potrebu za daljnjim razvojem područja potvrđuju i brojni razlozi zbog kojih dolazi do uvođenja procesne inicijative u poduzeća, kao što su:



- implementacija informacijskih sustava i poslovnih aplikacija poput ERP-a, CRM-a i drugih sustava;
- izvođenje procesa temeljeno na sustavima upravljanja poslovnim tijekovima ili BPM sustavima;
- utvrđivanje sustava upravljanja kvalitetom za stjecanje ISO certifikata;
- pokretanje *šest sigma* projekata;
- uvođenje standardiziranih okvira;
- prilagodba zakonskoj regulativi i propisima koji zahtijevaju orijentaciju na poslovne procese (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 309-310.).

Primjena procesne orijentacije u budućnosti će biti češća i raširenija, a s konačnim ciljem povećanja konkurentnosti na domaćem, kao i na regionalnom i globalnom tržištu. Pregled razvojnih faza procesne orijentacije prikazan je na slici 13.

**Slika 13.:** Razvojne faze procesne orijentacije



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

### 3.3 Važnost i dodana vrijednost procesnog pristupa

Razumijevanje i primjena procesne orijentacije ključni su za poslovanje u današnjim tržišnim uvjetima. Jedan od razloga povećanog interesa za poslovne procese upravo se može tražiti u činjenici da su kupci pet puta više razočarani lošim poslovnim procesom nego lošim proizvodom. Važnost potrebe za drukčijim pristupom uvidjela su poduzeća širom svijeta, koja, pogledom na svoju organizaciju zapravo, ne vide strukturu već poslovne procese. Naime, uspješne organizacije često su usredotočene na ključne poslovne procese koji prekrivaju, čak i

dominiraju, nad vertikalnim procesima hijerarhijske strukture temeljenima na autoritetu. Procesi također oblikuju i izgled dizajna posla, odgovornosti i potrebne vještine – sve što značajno utječe na kulturu i kompetencije. Oni se definiraju tako da ljudi u organizaciji mogu bolje razumjeti svoje uloge, odgovornosti, odnose i međuzavisnosti odnosno način kako treba obavljati posao (Sikavica, Hernaus, 2011. str. 310.).

Vrijednost pojedinog poslovnog procesa može se izraziti kroz ekonomsku odnosno financijsku vrijednost, ali i kroz niz nefinancijskih koristi koje donosi poduzeću. Procesi omogućuju organizacijama veću uspješnost po različitim osnovama, između ostalog, po pitanju brzine, troškova, kvalitete i inovacija. Točnije, moguće je razlikovati četiri vrste koristi od uvođenja procesne orijentacije, a to su sljedeće:

- izravno povećanje prihoda;
- izravno smanjenje troškova;
- neizravno povećanje prihoda;
- neizravno smanjenje troškova.

Pri **izravnom povećanju prihoda** primarni je naglasak na ostvarivanju operativne efikasnosti i na povećanju produktivnosti i efikasnosti obavljanja poslovnih aktivnosti. Snažnijom orijentacijom na poslovne procese postiže se i bolja kvaliteta proizvoda i/ili usluga te dolazi do povećanja tržišnog udjela, što se sve reflektira u boljim financijskim pokazateljima organizacijske uspješnosti.

**Izravno smanjenje troškova** primarno se ogleda u racionalizaciji poslovanja, gdje se skraćuju vremenski ciklusi proizvodnje, bolje koristi vrijeme svakog zaposlenika, dolazi do eliminacije redundantnih aktivnosti i ostalih aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost te se posao unutar organizacije obavlja znatno efikasnije.

**Neizravno povećanje prihoda** podrazumijeva sva unapređenja postojeće poslovne prakse koja nisu izravno vezana uz financijske rezultate, ali kao posljedica uvođenja procesne orijentacije neizravno im pridonose, najčešće u duljem roku. Tako dolazi do povećanja fleksibilnosti i sposobnosti inoviranja, dolazi do šireg znanja i međufunkcijske suradnje, a posebice je naglašena snažna orijentacija prema kupcima, gdje se razvijaju dugoročni odnosi s kupcima i stvara pozitivan imidž.

**Neizravno smanjenje troškova** vidljivo je kroz bolje razumijevanje poslovnih procesa i bolju integraciju napora zaposlenika i različitih organizacijskih jedinica. Upravo kroz razvoj odgovarajuće organizacijske kulture i novog sustava upravljanja smanjuje se birokracija i rigidnost organizacijskih sustava, koji nerijetko otežavaju obavljanje poslova (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 311-312.). Pozitivni utjecaji procesne orijentacije prikazani su u sljedećoj tablici.

**Tablica 3.:** Pozitivni utjecaji procesne orijentacije na uspješnost poslovanja

	Povećanje prihoda	Smanjenje troškova
Izravni utjecaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje produktivnosti</li> <li>• Povećanje učinkovitosti</li> <li>• Bolja kvaliteta proizvoda i/ili usluga</li> <li>• Povećanje tržišnog udjela</li> <li>• Veći prihodi od prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalizacija poslovanja</li> <li>• Kraći vremenski ciklus</li> <li>• Eliminacija redundantnih aktivnosti i aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost</li> <li>• Manje škarta</li> </ul>
Neizravni utjecaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veća fleksibilnost</li> <li>• Češće i brže inovacije</li> <li>• Širenje znanja</li> <li>• Orijentacija prema kupcima</li> <li>• Pozitivan imidž</li> <li>• Zadovoljstvo zaposlenika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolje razumijevanje poslovnih procesa i veća transparentnost</li> <li>• Bolja integracija napora i koordinacija između zaposlenika i organizacijskih jedinica</li> <li>• Manja birokracija i rigidnost</li> </ul>

Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

### 3.4. Poslovni procesi

**Poslovni proces** predstavlja skup aktivnosti koje izvode ljudi ili strojevi. Kroz obavljanje većeg broja aktivnosti proces transformira različite vrste *inputa* u *outpute*, sukladno prethodno utvrđenim politikama, standardima, procedurama i pravilima, pritom koristeći upotrebljive resurse svih vrsta. Iako se procesi razlikuju prema broju aktivnosti koje obuhvaćaju, nužno je postojanje određenog broja različitih, ali međusobno povezanih aktivnosti, jer se u protivnom i sama definicija poslovnih procesa dovodi u pitanje.

Aktivnosti zapravo predstavljaju radnje koje se obavljaju na *inputima* da bi se u konačnici dobili *outputi*. To znači da *inputi* i *outputi* određuju granice procesa. *Inputi* predstavljaju sva sredstva i resurse koji ulaze u proces, dok su *outputi* rezultat djelovanja tog procesa i predstavljaju transformirane *inpute* koji kao takvi predstavljaju vrijednost za kupce. Početna točka poslovnog procesa predstavlja trenutak kada kupac podnosi narudžbu. Krajnja točka poslovnog procesa može biti trenutak u kojem je proizvod dostavljen kupcu ili trenutak u kojem je zabilježena uplata. Sve što se odvija između te dvije točke sastavni je dio poslovnog procesa.

Bez obzira na sve češće automatizirane procese, ključnu ulogu u njihovom izvođenju imaju ljudi. Jednostavne procese mogu obavljati pojedinci kroz jednostavno praćenje procedura. Međutim, složeniji procesi i zadaci zahtijevaju ljude koji razmišljaju. Jako složeni procesi zahtijevaju pojedince koji mogu analizirati i rješavati jako složene probleme. Kao ključni element poslovnih procesa svakako je i tehnologija. Zbog tehnološkog napretka, danas je nezamislivo obavljanje većine poslovnih aktivnosti bez primjene suvremene tehnologije. Različiti strojevi i oprema, a ponajprije informacijska tehnologija, u značajnoj mjeri uvjetuju brzinu i način izvođenja poslovnih procesa, kao što određuju i njihovu razinu složenosti. Iako određeni poslovni proces može biti više ili manje automatiziran, danas se više niti za manualne procese ne može reći da u određenoj mjeri ne primjenjuju suvremene tehnologije (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 321-322.).

Kao osnovne karakteristike svakog poslovnog procesa (slika 14), izdvaja se sljedeće:

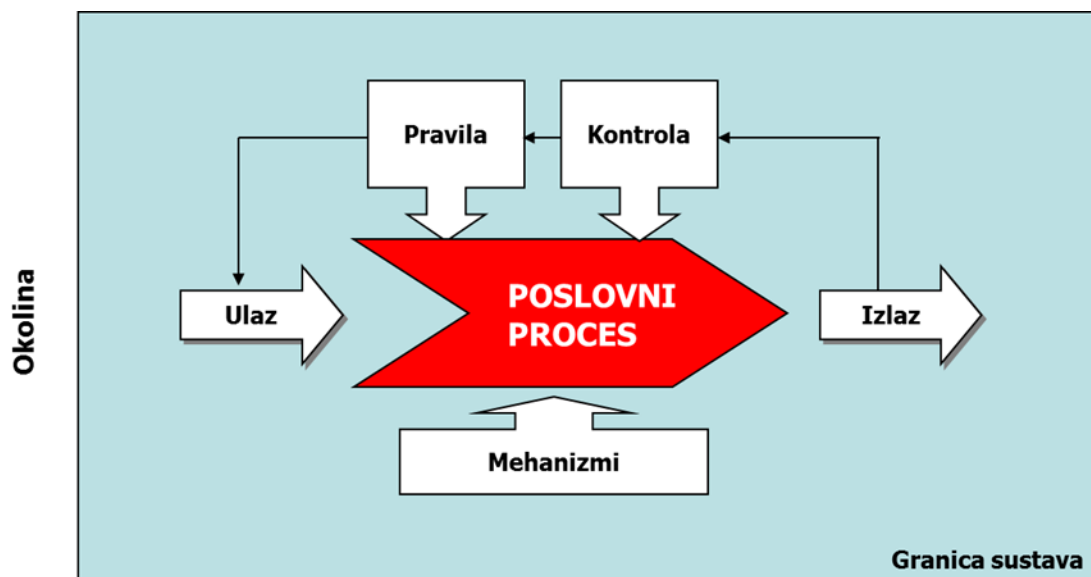
- svaki proces ima svoj cilj;
- svaki proces ima svog vlasnika;
- svaki proces ima svoj početak i završetak;
- u proces ulaze *inputi*, a izlaze *outputi*;
- svaki proces ima svoje kupce (interne ili eksterne);
- proces je sastavljen od skupa međufunkcijskih aktivnosti;
- proces je po svojoj prirodi složen i dinamičan;
- svaki proces je repetitivnog karaktera;
- svaki se proces može u određenoj mjeri automatizirati;
- uspješnost svakog poslovnog procesa je mjerljiva;
- svaki proces moguće je unaprijediti (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 322.).

### **3.4.1. Određenje i vrste poslovnih procesa**

**Poslovni proces** se može definirati kao strukturiran, upravljani i ponovljiv međufunkcijski sustav aktivnosti koji uz utvrđena pravila i kontrole, koristeći raspoložive mehanizme, realizira dane zahtjeve na ulazu procesa kroz kvalitetne izlaze, zadovoljavajući pritom zahtjeve svih zainteresiranih strana u sustavu ostvarivanjem dodane vrijednosti i realizacijom zadanih ciljeva. U danoj definiciji poslovnog procesa dani su njegovi ključni elementi. Pritom, budući poslovni proces tretiramo kao poslovni sustav važno je dodati još jedan element, a to je okolina. Uz okolinu ključni elementi svakog poslovnog procesa su: ulaz, izlaz, pravila, mehanizmi i kontrola

(ključ za ostvarivanje povratne veze). Shematski prikaz poslovnog procesa prikazan je na slici 14. (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.).

**Slika 14.:** Shematski prikaz poslovnog procesa



Izvor: Buntak, K.: Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja

Prirodu poslovnih procesa moguće je shvatiti ne samo kroz poznavanje njihove funkcije, ključnih elemenata i karakteristika ili nazivlja, već i kroz razlikovanje njihovih različitih vrsta. Poslovni procesi mogu se kategorizirati prema različitim načelima. Iako postoje brojne podjele, važno je istaknuti tri elementarne dimenzije na temelju kojih i u okviru kojih se utvrđuju procesi kojima će se izvoditi određeni skup međufunkcijskih aktivnosti:

- položaj i smjer procesa;
- priroda procesa;
- vrijednost procesa.

Unatoč velikom broju opcija, danas je najprihvaćenija podjela poslovnih procesa ona koja prepoznaje sljedeće tri vrste poslovnih procesa:

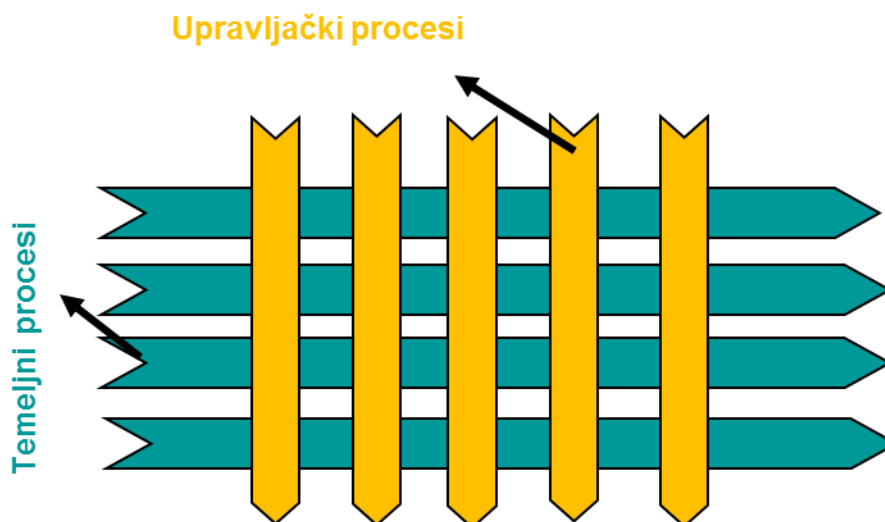
- upravljačke ili usmjeravajuće procese;
- ključne, temeljne ili operativne procese;
- potporne, omogućavajuće ili administrativne procese.

**Upravljački ili usmjeravajući procesi**, kao što i sam naziv govori, služe za usmjeravanje i upravljanje poduzećem. U njihovom izvođenju najčešće sudjeluju menadžeri najviše razine, da

bi postavili organizacijske ciljeve, razvili i implementirali strategiju u svrhu ostvarivanja prethodno postavljenih ciljeva, utvrdili i oblikovali organizacijsku strukturu te upravljali uspješnošću poslovanja. Osim navedenih, oni još obuhvaćaju i procese razvoja, planiranja i budžetiranja, osiguranja i raspodjele resursa te komunikacije i donošenja strateških odluka (Sikavica, Hernaus, 2001., str. 326-327.).

Upravljački procesi (slika 15) su procesi kojima se osigurava efektivnost (djelotvornost) temeljnog procesa definiranjem pravila i kontrole. Na taj način se, povratnim informacijama dobivenim kontrolom, upravlja ključnim karakteristikama temeljnih procesa sukladno danim zahtjevima na ulazu u proces. Iako se najčešće spominje utjecaj upravljačkih procesa na temeljne, važno je napomenuti da menadžeri kroz upravljačke procese oblikuju i upravljaju temeljnim i potpornim procesima (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.)

**Slika 15.:** Shematski prikaz vertikalne orijentacije upravljačkih poslovnih procesa



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

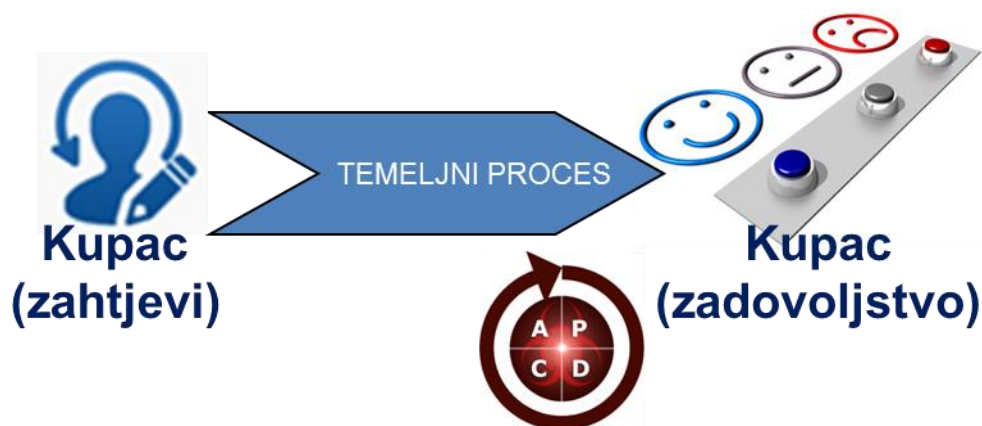
**Ključni, temeljni ili operativni procesi** odražavaju jedinstvene kompetencije poduzeća i kritični su za njegovu misiju. Riječ je o „vidljivim“ procesima koji počinju i završavaju s vanjskim kupcima, a koji su izravno uključeni u stvaranje proizvoda i/ili usluga. Prema svojem obujmu oni su veliki i povezuju višestruke organizacijske jedinice i dijelove poduzeća. Zbog toga što stvaraju najveću vrijednost, ne samo za kupce već i za organizaciju u cjelini, oni bi trebali biti primarno u fokusu unapređenja poslovanja (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 327.).

Njihova horizontalna orijentacija u primjeni omogućava nekoliko ključnih karakteristika:

- transfunkcionalno povezivanje organizacijskih funkcija u logičku i upravljivu cjelinu;

- primjenu „end to end“ načela (slika 16), odnosno načela u kojem se početak i kraj poslovanja nalaze na tržištu kod kupca, odnosno korisnika uz zahtjev kontinuiranog poboljšanja koji se postiže primjenom PDCA kruga (Plan-Do-Check-Act);
- održavanje jedinstvene organizacijske kompetentnosti;
- temelj su za ostvarenje misije organizacije;
- osiguravaju dodanu vrijednost;
- izlaz im je proizvod/usluga koji se potvrđuje na tržištu;
- direktno utječu na zadovoljstvo kupca;
- zbog stvaranja najveće vrijednosti ključni su u procesu poboljšavanja poslovanja;
- kroz poboljšanja omogućena im je diferenciranost u odnosu na konkurenciju, čime direktno utječu na konkurentnost organizacije (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.),

**Slika 16.:** Shematski prikaz „end to end“ modela



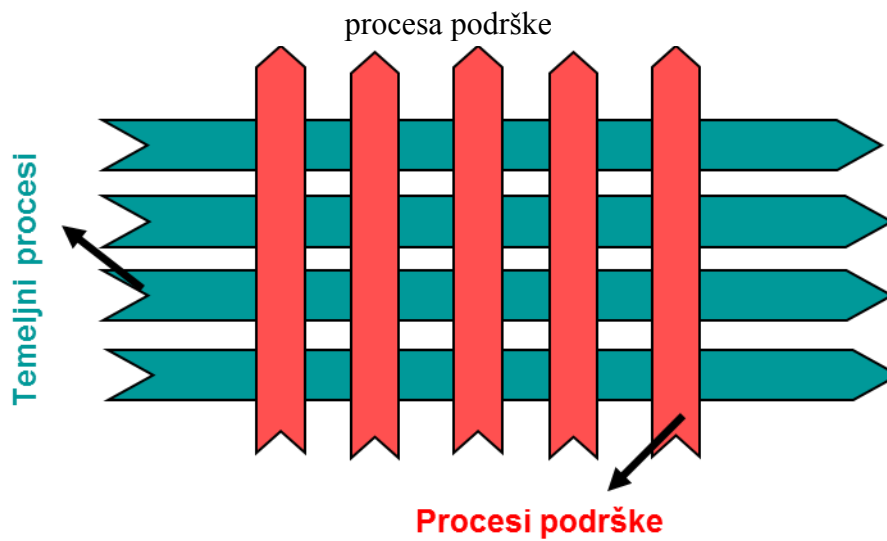
Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

**Potporni, omogućavajući ili administrativni procesi** postoje da bi pružili podršku poslovanju poduzeća i omogućili nesmetano odvijanje upravljačkih i ključnih poslovnih procesa. Usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika odnosno kupaca/korisnika unutar organizacije, iako neizravno, također, pružaju dodanu vrijednost i vanjskim kupcima. Kako su potrebe poslovnih organizacija za funkcijama podrške slične, potporni su procesi prilično standardizirani i podrazumijevaju tehnološku potporu, upravljanje ljudskim potencijalima, računovodstvenu podršku i druge oblike podrške (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 327.).

Po svojoj orijentaciji su vertikalnog usmjerenja (slika 17) i utječu na stvaranje zadovoljstva unutar organizacije (zaposlenici, interni kupci/korisnici) iako posredno utječu i na stvaranje dodane vrijednosti i zadovoljstvo vanjskih kupaca. Procesni podrške su procesi kojima se osigurava efikasnost (učinkovitost) temeljnog procesa pravovremenom i dostatnom dobavom

resursa odnosno kapitala - materijalni, nematerijalni, novac i informacija (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.)

**Slika 17.:** Shematski prikaz vertikalne orijentacije poslovnih



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

Cjelovit prikaz najznačajnijih podjela poslovnih procesa u literaturi nalazi se u tablici 4.

**Tablica 4.:** Prikaz najznačajnijih poslovnih procesa

Kriterij	Vrste poslovnih procesa			
Položaj i smjer procesa	1. vertikalni 2. horizontalni 3. individualni	1. proizvodni 2. poslovni 3. funkcijski 4. upravljački 5. operativni	1. strateški 2. taktički 3. operativni	1. intraorganizacijski 2. interorganizacijski
Priroda procesa	1. proizvodni 2. uslužni 3. poslovni	<b>1. upravljački</b> <b>2. temeljni (operativni)</b> <b>3. potporni (podrške)</b>	1. usmjeravajući 2. poslovni 3. omogućavajući	1. manualni 2. automatizirani
Vrijednost procesa	1. procesi koji stvaraju vrijednost 2. procesi koji nude opcije 3. procesi koji čuvaju vrijednost	1. aktivnosti koje dodaju veliku vrijednost 2. aktivnosti koje dodaju vrijednost 3. aktivnosti koje dodaju malu vrijednost	1. aktivnosti koje dodaju veliku vrijednost 2. aktivnosti koje dodaju vrijednost 3. aktivnosti koje dodaju malu vrijednost	1. aktivnosti koje dodaju vrijednost 2. aktivnosti koje ne dodaju vrijednost 3. aktivnosti koje predstavljaju trošak

Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.



### 3.5. Procesna struktura organizacije

Bez obzira na različite koncepte podjele procesa još jednom je potrebno naglasiti da je danas najčešće prihvaćena podjela poslovnih procesa prema položaju na tri generalne skupine:

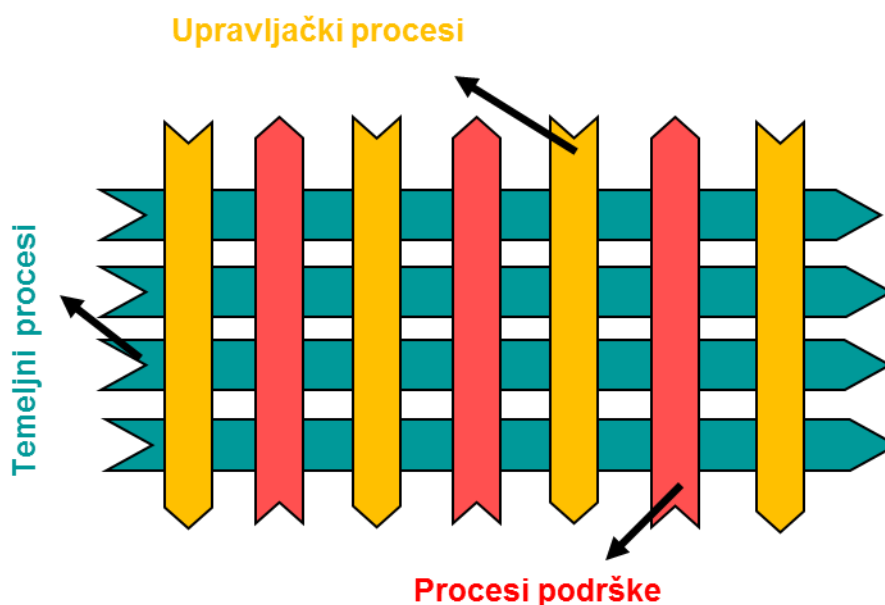
1. upravljačke ili usmjeravajuće poslovne procese;
2. ključne, temeljne ili operativne poslovne procese;
3. potporne (omogućavajući) ili poslovne procese podrške.

Pritom se navedene procese može podijeliti u dvije podskupine s obzirom na njihovo usmjerenje (orijentaciju) i to na:

1. horizontalne (temeljni procesi);
2. vertikalne (upravljački i procesi podrške).

Procesna struktura organizacije (slika 18) je model povezivanja procesa u međuzavisnu cjelinu čije sustavno upravljanje zahtjeva stalnu optimizaciju zbog dinamičkog okruženja procesa i sustava uzimajući u obzir interaktivnost procesa u strukturi (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.)

**Slika 18.:** Shematski prikaz matrice procesne strukture organizacije



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

### 3.6. Složenost poslovnih procesa

Broj poslovnih procesa unutar neke organizacije usko je vezan uz njihovu složenost. Što je veći broj aktivnosti, to je proces složeniji i teži za organiziranje. Isto vrijedi i za poslovne procese. Što je veći broj poslovnih procesa, to će oni biti složenije prirode i vrlo vjerojatno međusobno više povezani odnosno uvjetovani i isprepleteni.

**Složenost poslovnih procesa**, kao između ostalog i složenost organizacije, moguće je promatrati kroz vertikalnu i horizontalnu dimenziju. **Vertikalna složenost** poslovnih procesa usko je vezana uz procesnu hijerarhiju i način na koji se raščlanjuju procesi više razine na procese niže razine, dok se **horizontalna složenost** odnosi na procesnu integraciju, odnosno na stupanj povezanosti različitih poslovnih procesa najčešće iste hijerarhijske razine.

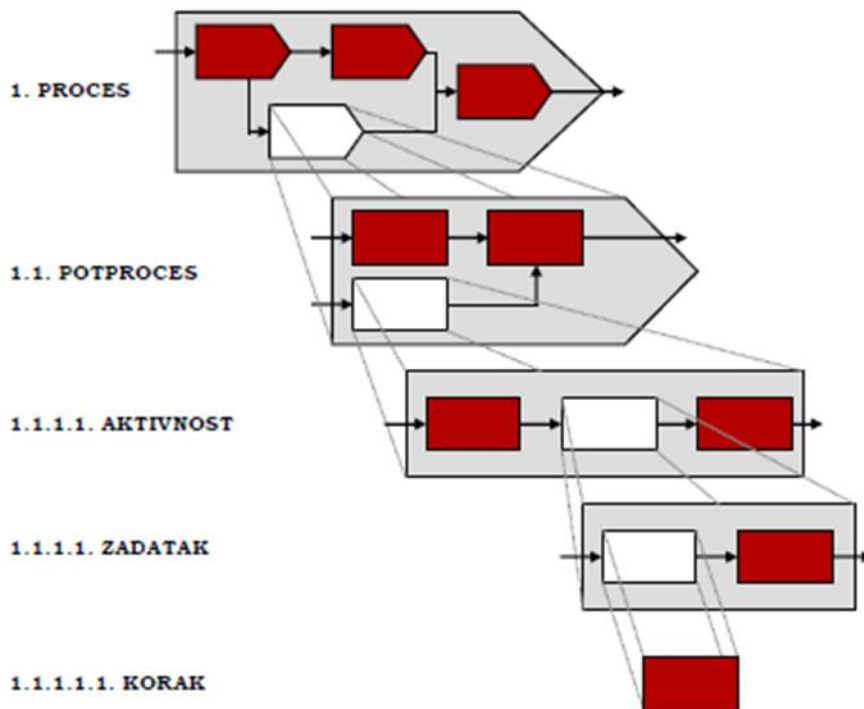
Promatrajući poslovne procese, baš kao i organizacijsku strukturu poduzeća, može se primijetiti postojanje elemenata višeg i nižeg reda. Dok se kod organizacijskih jedinica razlikuju, primjerice strateške poslovne jedinice, divizije, poslovne funkcije, odjeli i odsjeci, procesni se elementi organiziranja protežu od globalnih procesa, preko grupa procesa, procesa, potprocesa i aktivnosti sve do zadataka i koraka. Drugim riječima, osim što postoje razne podjele poslovnih procesa, može se reći da u svakoj organizaciji postoji i snažno je naglašena **procesna hijerarhija**. Pritom, potrebno je razlučiti između dva njezina različita aspekta. Prvi je vezan uz samu prirodu procesa, tj. razinu detaljnosti, dok se drugi odnosi na primjenu sustava numeracije (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 329.).

**Razina detaljnosti** ili razina analize predstavlja završnu točku promatranja određene poslovne aktivnosti unutar organizacije. Radi se o dvostranom pravcu razvoja procesa, raščlanjivanju od najviše razine procesa do njegovih elementarnih dijelova u jednom pravcu i obratno grupiranju istih u drugom smjeru u objekte višeg reda i složenosti. Cilj takvog raščlanjivanja je bolje razumijevanje svih aktivnosti u procesu, uloge pojedinaca sudionika u procesu, kao i ključnih čimbenika upravljivosti procesa posebno s aspekta osiguranja povratne veze i logičke povezanosti svih dijelova na svim hijerarhijskim razinama. Ako se proces stavi u kontekst opće teorije sustava, tada će dekompozicija procesa imati formu koja će ovisiti o složenosti procesa, ali će od procesa preći na potprocese koji će se dekomponirati sve do procesnih koraka, kao najniže razine s karakteristikama procesa, pa dalje na aktivnost i zadatke. Takav koncept je lako uskladiti i sa zahtjevima za dokumentiranošću procesa, gdje se sve razine procesa opisuju odabranom metodologijom za dokumentiranje procesa, a aktivnosti imaju status postupka, te zadaci status radne upute. Ako se podigne ukupna razina složenosti na grupu procesa, tada se radi o procesnoj arhitekturi i globalnim procesima za koje je ključna još jedna vrlo važna karakteristika, a to je **lanac vrijednosti**. U toj već vrlo složenoj raščlambi ključnu

ulogu ima sustav decimalne numeracije kojom se osigurava prepoznavanje razine pojedinog procesa i njegova povezanost i mjesto unutar procesne arhitekture (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.)

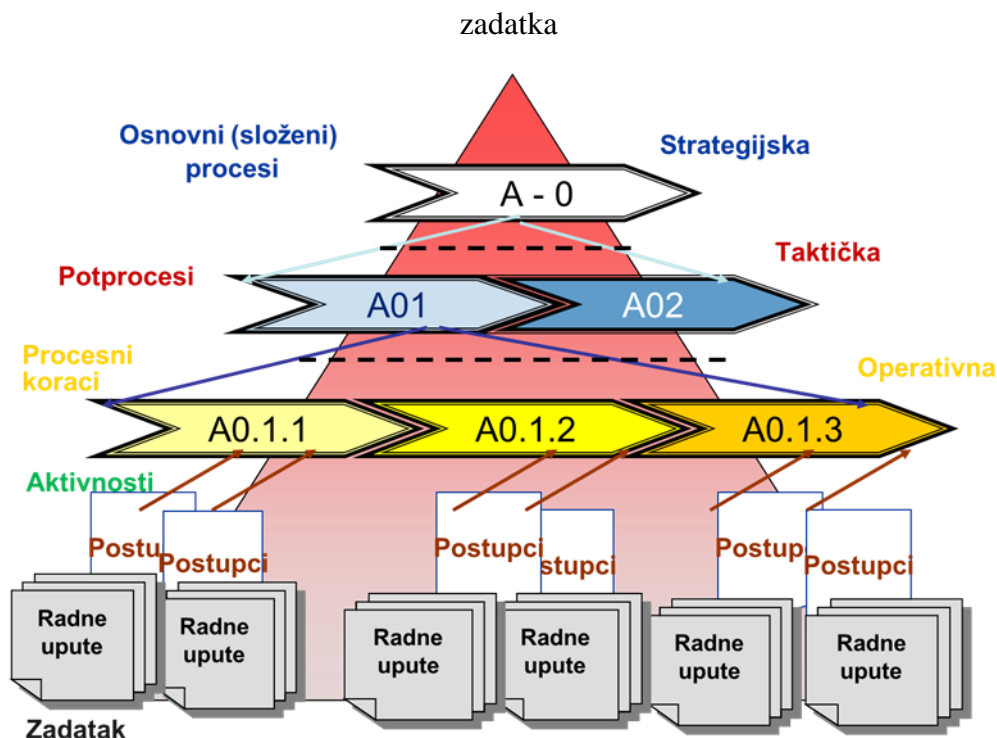
Hijerarhijske razine poslovnog procesa kao i hijerarhijske razine poslovnog procesa do razine aktivnosti i zadatka prikazane su na slikama 19 i 20.

**Slika 19.:** Hijerarhijske razine poslovnog procesa



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

**Slika 20.:** Hijerarhijske razine poslovnog procesa do razine aktivnosti i



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

**Sustav decimalne numeracije** je tehnika kojom se čini razlika između procesa i potprocesa sadržanih unutar prvih. Tako se u velikim i složenijim organizacijama grupa procesa može označiti oznakom 1., a svi procesi koji je čine oznakom 1.1., 1.2., 1.3. itd. Daljnji potprocesi navedenih procesa označavaju se sa 1.1.1., 1.1.2., 1.1.3. itd. S druge strane, kod manjih organizacija procesi će biti označeni s 1., potprocesi s 1.1., 1.2., 1.3. itd. Prilikom primjene toga sustava numeracije, svaka grupa procesa, proces, potproces, zadatak ili korak treba imati jedinstven broj koji obilježava utvrđivanje njegove razine i točnog redoslijeda u odnosu na ostale procesne komponente.

Procesna hijerarhija posebice dolazi do izražaja kod ključnih poslovnih procesa, koji su najčešće vrlo složeni i protežu se kroz cijelu organizaciju. Ti veliki procesi sastavljeni su od više potprocesa, koji djeluju svaki u svojoj domeni. Potprocese se može podijeliti na aktivnosti, koje zapravo predstavljaju odgovor na pitanje *što* organizacija radi. Većina organizacija može efikasno opisati između 200 i 250 različitih aktivnosti, pa treba imati na umu **Paretovo načelo**, koje kaže da se uz 20% napora može opisati i razumjeti do 80% poslovnih procesa, dok je za opisivanje i razumijevanje preostalih 20 % potreban znatno veći napor, koji je rijetko opravdan i, u pravilu, ne donosi značajnije koristi.

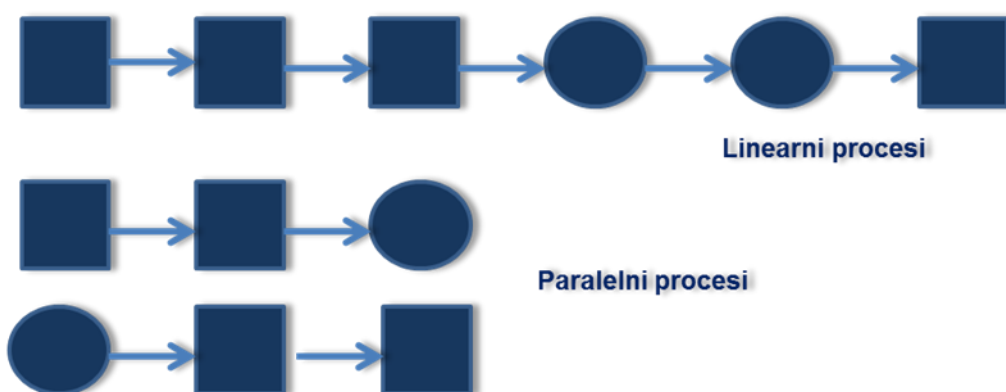
Jednom kada se utvrdi postojanje različitih razina procesa, potrebno ih je smisljeno i povezati. To znači da je, osim procesne hijerarhije, potrebno naglasiti i **procesnu integraciju**. Nije samo

važno vertikalno dekomponirati poslovne procese i tako ih učiniti jednostavnijima, već je nužno staviti naglasak i na horizontalnu povezanost i odnos između različitih poslovnih procesa (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 330-331.).

U funkciji zadovoljstva svih zainteresiranih strana potrebno je i učinkovito i djelotvorno upravljati procesima u nizu kao jednom cjelinom. Iz tog razloga govori se o dvije vrste horizontalne povezanosti procesa (slika 21):

- linijski ili sekvencijalni (serijski) procesi – karakterizira ih dugo vrijeme obrade u kojem za početak nove aktivnosti obavezno mora biti završena prethodna aktivnost u procesu;
- paralelni ili simultani procesi – karakteristični su po tome da se mogu ostvariti kroz drukčiju raspodjelu procesa, odnosno aktivnosti različitih procesa se mogu odvijati paralelno jedna s drugom. Na taj način se smanjuje vrijeme obrade i minimiziraju „uska grla“ i zastoji čime se direktno utječe na učinkovitost i djelotvornost procesa, ali i organizacije što u konačnici djeluje na osiguranje zadovoljstva kupaca (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.).

**Slika 21.:** Linearni i paralelni procesi



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

Procesi mogu međusobno izmjenjivati podatke, mogu biti u hijerarhijskom odnosu (proces i potproces), jedan proces može upravljati životnim ciklusom skupa drugih procesa, jedan proces može nadzirati ili poticati odvijanje drugog procesa, sljedeći proces može se nadograđivati na prethodni itd. Neovisno o tomu o kojoj je vrsti procesa riječ, zavisnima ili nezavisnima, ako procesi unutar organizacije nisu usklađeni, oni mogu predstavljati izvor sukoba i dodatnih

troškova, kao i biti nepremostiva prepreka za ostvarivanje strateških zamisli (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 333.).

Upravljanje procesima nije moguće ostvariti bez vizualizacije poslovanja. Vizualizacija poslovanja radi se kroz hijerarhijsku dekompoziciju procesa sve do razine aktivnosti koja se prikazuje dijagramima toka.

Hijerarhijska dekompozicija je metoda svladavanja složenosti poslovnog sustava. Proces se na jednoj razini apstrakcije promatra kao jedinstvena cjelina, dok se na nižoj razini apstrakcije promatra kao složen proces koji se sastoji od više dijelova. Uzastopnom primjenom spomenutog dobije se hijerarhijska struktura (Božić, Vrčec, Bajor, 2013., str. 433).

### **3.7. Modeliranje i dokumentiranje procesa**

Modeliranje poslovnih procesa prije svega je poslovna, a tek onda informatička disciplina. Informatički stručnjaci sudjeluju u projektima modeliranja, preustroja i unapređenja poslovnih procesa, ali vodeću ulogu pri tome moraju imati poslovni stručnjaci i poslovodstvo. Modeliranje poslovnih procesa preduvjet je za upravljanje njima. Složenim sustavom može se uspješno upravljati tek onda ako je on optimalno strukturiran prema ciljevima zbog kojih postoji i ako su sve procedure njegova djelovanja, među kojima su i iznimne situacije, jasno i nedvojbeno definirane.

Modeliranje poslovnih procesa nije samo sebi svrha. Modelira se zato da bi se poboljšao i unaprijedio način rada, odnosno da bi organizacija bila učinkovitija u ostvarivanju ciljeva zbog kojih postoji. Naravno, prvi korak svakog projekta s ovog područja – modeliranje postojećih procesa uvijek treba provesti (osim ako je riječ o projektiranju novih procesa za organizaciju koja tek nastaje), ali prave se koristi postižu modeliranjem novih poboljšanih procesa, procjenom očekivanih učinaka unapređenja na modelu procesa te razvojem i primjenom ICT podrške za nove poslovne procese (Brumec J., Brumec S., 2018., str. 7-8.).

#### **3.7.1. Modeliranje poslovnih procesa**

Postupak prikazivanja poslovnih procesa sastavni je dio analize postojećeg i dizajna budućeg modela procesa. Poslovni se procesi nerijetko prikazuju kao procesne mape koje pokazuju kako aktivnosti međusobno djeluju i način njihovog povezivanja. Kroz prikazivanje i dokumentiranje poslovnog procesa, njegovih ključnih aktivnosti i karakteristika, kao i niza drugih važnih

elemenata opisa poslovnog procesa, omogućava se bolje razumijevanje i stvaraju se preduvjeti za provođenje neprekidnih unapređenja.

Procesi se najčešće prikazuju s pomoću procesnih dijagrama, procesnih mapa ili procesnih modela. Dijagrami su najjednostavniji, mape nešto složeniji i sadržajni prikaz, dok modeli sadržavaju najviše informacija, pa su samim time i najkorisniji za razumijevanje, analiziranje i dizajniranje poslovnih procesa.

**Modeliranje poslovnih procesa** predstavlja skup aktivnosti putem kojih se izrađuju grafički prikazi postojećih ili predloženih poslovnih procesa. Osim samog prikaza redoslijeda izvođenja poslovnih aktivnosti unutar procesa (najčešće prikazano procesnim dijagramima) ili informacija o inputima, outputima, pokretačima aktivnosti i rezultatima (najčešće prikazano procesnim mapama), modeli procesa uključuju i podatke o uspješnosti te omogućuju simulaciju i nude mogućnost izvještavanja o stvarnom vremenu. Kroz modeliranje poslovnih procesa nerijetko se prikazuju ne samo osnovne aktivnosti ili tijek procesa, već i detaljnije informacije poput vremena trajanja aktivnosti, stvorene vrijednosti, rezultata i sl. Na taj se način nudi bolje razumijevanje promatranog procesa, ali i olakšava njegova optimizacija.

Cilj modeliranja je ponuditi točan i konzistentan prikaz stvarnog načina obavljanja posla unutar organizacije, sa svim potrebnim detaljima i informacijama o poslovnim procesima, a koji su nužni za njihovo efikasno izvođenje. Točnije, može se reći da modeliranje poslovnih procesa:

- pruža detaljnije informacije o tome tko što radi;
- omogućava bolje razumijevanje i povezivanje, bržu komunikaciju te kvalitetnije upravljanje dodirnim točkama;
- omogućava brzo i jednostavno praćenje izvođenja procesa, s naglaskom na sučelja između funkcija, timova ili procesa;
- može pokazivati vrijeme i resurse potrebne za obavljanje pojedine aktivnosti;
- omogućava veću efikasnost procesa kroz utvrđivanje područja mogućih poslovanja;
- nudi mogućnost testiranja novih modela procesa primjenom metode simulacije (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 415-416.).

Kod modeliranja poslovnih procesa postoje dva pristupa:

1. Grafičke metode (statičko modeliranje);
2. Simulacijsko modeliranje (dinamičko modeliranje).

**Grafičko modeliranje poslovnih procesa** podrazumijeva formiranje dijagrama koji prikazuju aktivnosti poslovanja i slijed kojim se događaju. Pri izradi modela poslovnog procesa

rabe se standardizirani grafički elementi što olakšava komunikaciju različitih učesnika u njihovoj analizi. Modeliranje poslovnih procesa također omogućava sljedeće:

- definiranje ključnih poslovnih procesa;
- modeliranje svih ili pojedinih procesa u detalje;
- identificiranje procesa koji traže poboljšanja;
- modeliranje novih procesa prije nego se implementiraju.

**Simulacijsko modeliranje poslovnih procesa:** Simulacija je korisno sredstvo za modeliranje i promjene poslovnih procesa. Simulacija omogućuje uključivanje slučajnih varijabli u model procesa, eksperimentiranje s modelom i predviđanje učinaka promjena na performanse modela koje su karakteristične za simulacijsko modeliranje. Uz očigledne prednosti koje bi mogla donijeti primjena diskretne simulacije u izradi prijedloga poboljšanja postojećih procesa, ona ima i određene nedostatke:

- dugi i skupi razvoj modela;
- složeno vrednovanje modela i izvođenje eksperimenta;
- potrebno je poznavati velik broj metoda i alata;
- rezultat simulacijskog eksperimenta nije optimalno rješenje, a odabir najboljeg rješenja ovisi o procjeni i odluci članova projektnog tima (Bosilj-Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008., str. 103-108.).

### 3.7.2. Dokumentiranje poslovnih procesa

Prije sagledavanja dokumentacije poslovnih procesa, dokumentaciju valja pojmovno odrediti. U praksi je potrebno razlikovati:

- dokumentirane postupke, radne upute i crteže;
- zapise;
- specifikacije;
- preporuke;
- planove;
- priručnik kvalitete.



ISO standard **dokumentirane postupke, radne upute i crteže** definira kao sve dokumente koji na bilo koji način prikazuju, odnosno informiraju zainteresirane strane o pravilnom (dosljednom) provođenju procesa.

**Zapisi** predstavljaju dokumente kojima se mogu dokazati promjene koje je organizacija izvela u svojim procesima, odnosno to je dokaz o postignutim rezultatima koji su rezultat promjena.

**Preporuke** su svi dokumenti kojima se na ovaj ili onaj način daju smjernice, odnosno kojima se savjetuje rukovodstvo, ali i sve zainteresirane strane, o načinu provođenja aktivnosti.

**Planovi kvalitete** uključuju sve one dokumente u kojima su sadržane informacije o načinu na koji će se upravljati kvalitetom pojedinog proizvoda.

**Specifikacije** u sebi sadržavaju zahtjeve koji se postavljaju na pojedinu aktivnost, odnosno proizvod.

**Priručnici kvalitete** sadrže sve relevantne informacije koje mogu poslužiti za internu, odnosno vanjsku upotrebu, a koji daju informacije o načinu provođenja upravljanja kvalitetom unutar organizacije.

U pravilu, u organizaciji se razlikuju dokumenti vezani uz sustav upravljanja kvalitetom, ali i procese, čija je hijerarhija prikazana na slici 22.

**Prva razina dokumentacije** sastoji se od priručnika kvalitete, odnosno politike kvalitete. Ova dokumentacija treba odgovoriti na pitanje kako se uprava organizacije, i sama organizacija, odnosi prema sustavu upravljanja kvalitetom?

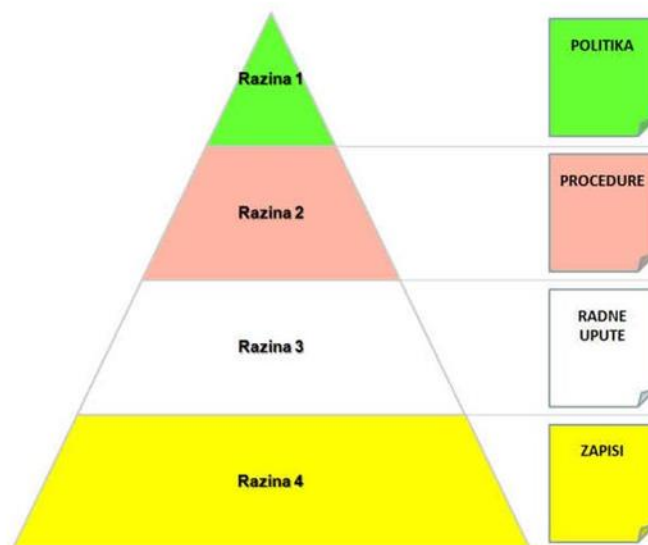
**Druga razina dokumentacije** sastoji se od popisa svih poslovnih procesa u organizaciji. Ova dokumentacija treba odgovoriti na pitanje što zapravo treba poduzeti kako bi se postigao željeni cilj? Unutar dokumentacije procesa se nalaze podaci o vlasniku procesa, odnosno svih suodgovornih u procesu.

**Treća razina dokumentacije** obuhvaća radne upute kojima se definira način na koji se treba obaviti pojedina aktivnost (procesni korak) u procesu.

Posljednja, **četvrta razina dokumentacije** obuhvaća zapise koji odgovaraju na pitanje koje su aktivnosti u organizaciji obavljene te koji je zapravo krajnji rezultat tih aktivnosti.

Također, važno je napomenuti kako se hijerarhija dokumentacije može modificirati, a način modifikacije ovisi o organizaciji.

**Slika 22.:** Struktura dokumentacije



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

U praksi se javljaju dva načina dokumentiranja procesa: dokumentiranje jednog po jednog procesa i dokumentiranje svih procesa istovremeno. Nadalje, postoji i pristup dokumentiranju koji proces ne dokumentira sve dok se ne započne s njegovom optimizacijom. U takvom slučaju dokumentiranje je prva aktivnost koja će se pokrenuti s pokretanjem projekta poboljšanja, a služiti će:

- razumijevanju sadržaja procesa;
- određivanju granica, odnosno širine procesa;
- definiranju problema u glavnom procesu.

Primjenom ove metode, organizacija, nakon što optimizira proces, taj isti proces dokumentira što može dovesti do smanjenja troškova, koji bi inače nastali zbog potrebe identifikacije procesa. Dokumentiranjem procesa, dokumentiraju se potprocesi, sve njegove aktivnosti i koraci odnosno u krajnjoj liniji i svi sudionici. Kroz dokumentiranje, utvrđuje se broj aktivnosti koje pojedini proces ima i jesu li te aktivnosti potrebne da bi proces mogao funkcionirati ili ih se može izostaviti.

Ako organizacija želi poboljšati svoje procese, kojih u prosječnoj organizaciji ima od 15 do 100, potrebno ih je dokumentirati. Iz praktičnih razloga nije moguće dokumentirati sve procese pa se zato odabiru samo oni koji su od iznimne važnosti za organizaciju. Takav pristup dokumentiranju ima nekoliko prednosti:

- zaposlenici koji su uključeni u dokumentiranje zauzimaju pozitivan stav što je korisno za kasnije projekte koji se naknadno mogu pokrenuti;
- nakon dokumentiranja menadžment ima pregled svih organizacijskih procesa što se može iskoristiti za kasnije projekte poboljšanja.

Proces dokumentiranja poslovnih procesa sastoji se od devet važnih koraka:

1. imenovanje procesa i njegovog vlasnika;
2. definiranje granica procesa;
3. dokumentiranje postupka transformacije;
4. dokumentiranje procesnog tijeka;
5. definiranje mjernih točaka;
6. procjena i provjera;
7. komunikacija i implementacija;
8. identificiranje mogućnosti za nadogradnju;
9. razvoj implementacije, odnosno redizajn procesa.

Određivanje vlasnika procesa jedan je od najvažnijih koraka. Vlasnik procesa u organizaciji obično je menadžer procesa koji posjeduje obveze, ovlasti i odgovornost za odvijanje procesa, a koje mu omogućuju uvid u moguću potrebu za optimizacijom.

Pet glavnih prednosti dokumentiranja procesa su:

1. **Nema dvosmislenosti:** izbjegavanje dvosmislenosti u svakodnevnom poslovanju od velike je koristi za organizaciju. Ako dođe do nesporazuma oko toga tko treba odraditi koji zadatak, potrebno je samo proučiti procesnu dokumentaciju kako bi se dobio odgovor na to pitanje.
2. **Dokumentacija procesa može poslužiti kao materijal za učenje:** ako organizacija zaposli nove djelatnike, uvid u dokumentaciju će im poslužiti kao materijal za učenje što znači brže i lakše uhodavanje u način rada organizacije.
3. **Dokumentacija može biti iskorištena u marketingu:** dokumentiranjem procesa se ujedno i dokumentira sve ono što organizacija može i zna, što je vrlo važno kako bi odjel marketinga kroz svoje aktivnosti mogao prezentirati sposobnost organizacije da proizvede pojedini proizvod.
4. **Mogućnost analize:** dokumentiranjem procesa omogućuje se i njegovo analiziranje što je vrlo korisno za menadžment i moguću optimizaciju procesa.
5. **Mogućnost usporedbe:** dokumentacija omogućuje usporedbu performansi sadašnjih procesa s performansama procesa u prošlosti.

Važno je spomenuti i pitanje medija koji će se koristiti za pohranu dokumentiranog procesa, tj. upotrebu računala ili papira i olovke. Svaka metoda ima svoje prednosti i nedostatke. U današnje vrijeme, prednost bi svakako trebalo dati računalu s obzirom na mogućnosti koje nudi. Danas je razvijeno više računalno podržanih programa pomoću kojih se može izvesti dokumentiranje. S druge strane, tehnika papira i olovke omogućuje bolju komunikaciju prilikom „oluje mozgova“ jer se svi članovi tima mogu upoznati s procesom koji se dokumentira. Ako bi se dokumentiranje vršilo pomoću računala projekcijom na projekcijsko platno, tada bi članovi tima više pažnje posvetili prema sučelju programa u kojem se dokumentira, nego samom procesu dokumentiranja (Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.).

## **4. UTJECAJ PROCESNOG PRISTUPA NA ODREĐIVANJE KOMPETENTNOSTI LJUDSKOG POTENCIJALA**

Potreba za organizacijom rada pojavila se istovremeno s razvojem ljudskog roda. Proizašla je iz nužnog udruživanja zajedničkih napora različitih pojedinaca u svrhu osiguranja egzistencijalnog pitanja (u plemenskim zajednicama, starovjekovnim i srednjovjekovnim naseljima), a zatim i ostvarivanja poslovnih interesa (robna i trgovinska razmjena, manufakturne radionice i osnivanje tvornica). U samim počecima razvoja ljudskog društva, organizacija rada nije imala ni približno takvo značenje kakvo ima danas. Tehnološkim napretkom, razvojem i povećanjem proizvodnje, unapređenjem sredstava za proizvodnju, organizacija rada postala je sve važnija, njezini oblici složeniji, a napretkom civilizacije ljudi su postajali obrazovaniji te su njihova očekivanja za kvalitetnijim i učinkovitijim oblikovanjem posla postajala sve veća.

Posao u današnje vrijeme predstavlja središnji dio života svakog pojedinca, jer ljudi prosječno više od pola svojeg životnog vijeka provode na radnom mjestu. Posao je taj koji zadovoljava različite psihološke, sociološke i kulturološke potrebe pojedinaca te ga treba shvatiti kao širok pojam. Razrada, tj. analiza posla i radnih mjesta slijedi u nastavku ovog poglavlja.

### **4.1. Elementi dizajniranja posla**

Dizajn posla predstavlja najnižu razinu dizajniranja te je čvrsto utkan u strukturu i način djelovanja organizacije. Posao se ne obavlja u vakuumu, već predstavlja dio ukupnoga, organizacijskog zadatka, koji je najprije raščlanjen, a zatim i dodijeljen nekom pojedincu. Način na koji je neki posao organiziran uvelike će utjecati na pojedinca koji ga obavlja te na organizaciju koja njime upravlja. Stoga je vrlo važno posvetiti se mogućnostima njegova oblikovanja kako bi se u konačnici ostvarili pozitivni radni rezultati i ublažili negativni. Osim dominantnog utjecaja na individualne rezultate, dizajn posla određuje i organizira aktivnosti zaposlenika i u odnosu prema pripadajućim poslovnim procesima, čime pojedincima pruža nužne odgovornosti za obavljanje međufunkcijskih aktivnosti te stvara preduvjete za ostvarivanje više razine procesne uspješnosti. Upravo poboljšanje poslovnih procesa i razvoj prakse dizajna posla danas i predstavlja konkurentski zahtjev.

Oblikovanje ili dizajniranje posla predstavlja proces utvrđivanja sustava grupiranja zadataka i zaduženja, raspona ovlasti i odgovornosti, rasporeda obavljanja aktivnosti te određivanje politika i procedura potrebnih za organiziranje obavljanja posla.

Elementi dizajna uključuju utvrđivanje subjekta – tko obavlja posao (kompetencije i osobne značajke), objekta – što se podrazumijeva pod konkretnim poslom (sadržaj i opseg posla), odnosa – kako su povezani različiti elementi posla (struktura i međuovisnost posla) te konteksta – kakav je utjecaj širega društvenoga, fizičkog i organizacijskog stanja (radno okruženje).

Nakon definiranja posla, potrebno je utvrditi i objasniti njegove osnovne gradivne elemente: zadatke, uloge i radno mjesto. Ti se sastavni elementi posla mogu shvatiti kao dimenzije ili karakteristike organizacije unutar kojih djeluje pojedinac (Brčić, Hernaus...[et al.], 2018., str. 169-170.).

#### 4.1.1. Zadaci

**Zadaci** (eng. *tasks*) predstavljaju zaduženja na temelju kojih zaposlenici trebaju proizvesti određeni *output* unutar određenog vremena i to trebaju napraviti primjenom dane metode odnosno s raspoloživim financijskim, fizičkim i organizacijskim resursima, a da se pritom, naravno, pridržavaju propisanih politika, pravila i procedura. Zadatak se može definirati kao zaduženje za ostvarivanje postavljenog cilja s ograničenim resursima i metodama unutar jasno definiranih granica. Naime, radi se o skupu propisanih aktivnosti koje zaposlenik normalno izvodi tijekom svakog radnog dana odnosno tijekom svog radnog vremena.

Zadaci se mogu podijeliti na još manje dijelove, a to su operacije i elementi. Operacije podrazumijevaju provođenje određene radnje nad grupom elemenata u nekom vremenskom razdoblju, dok elemente treba shvatiti kao najmanje aktivnosti unutar zadatka. Radi se o različitim dijelovima neke operacije koji su odabrani za promatranje, mjerenje i analizu. Točnije, radi se o jednoj vrsti podjele zadataka.

Zadaci se, osim raščlanjivanja, mogu i grupirati. Tako se može reći da obveze (eng. *duties*) predstavljaju skup zadataka koji su usmjereni k osnovnim ciljevima posla. U kontekstu analize posla, znači da se u prosjeku svaki posao sastoji od pet do dvanaest obveza odnosno od 30-ak i više zadataka.

Raščlanjivanje zadataka moguće je obaviti na tri načina:

- po različitim specijalnostima (npr. računovođa, inženjer, znanstvenik);
- po različitim aktivnostima kao rezultat prirodne podjele rada (pojedinci obavljaju jednu ili više aktivnosti);
- po vertikali, tj. da se ukupan zadatak dijeli na sve manje i manje zadatke odnosno podzadatke do onih aktivnosti koje nisu dalje djeljive.

Važno je navesti razlikovanje zadatka i na osnovi drugih kriterija:

- s obzirom na njihovu zahtjevnost – jednostavni i složeni zadaci;
- s obzirom na nesigurnost njihova pojavljivanja – predvidivi i nepredvidivi zadaci;
- ovisno o načinu izvođenja – rutinski i nerutinski zadaci odnosno pojedinačni i grupni;
- s obzirom na važnost i na razinu njihova pojavljivanja unutar organizacije – strateški, taktički i operativni;
- ovisno o vrsti zahtjeva – kognitivni, tehnički ili manualni zadaci (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 481-484.).

Zadaci predstavljaju obvezu izvršenja određene funkcije na određenom objektu u determiniranim dimenzijama prostora, vremena i količine. Prilikom opisa zadataka radnog mjesta postavljaju se sljedeća pitanja:

- Što (koje funkcije obavlja)?
- Na čemu (na kojim objektima)?
- Kada (u koje vrijeme)?
- Gdje (u kojem prostoru)?
- Koliko (u kojem opsegu treba obaviti)? (Kondić, Bojanić, Horvat, 2015., str. 224.)

#### 4.1.2. Uloge

Važan element prilikom dizajniranja posla predstavljaju i radne uloge. **Uloge** (eng. *roles*) predstavljaju očekivane obrasce ili skupove ponašanja. Radi se o širem pojmu od zadatka koji obuhvaća prava pojedinaca na donošenje odluka o zadacima koje obavljaju.

Zbog složenosti koncepta, razvijena je i teorija uloga, koja nastoji opisati cijeli niz radnih odgovornosti sadržanih u nekoj ulozi i pritom obuhvatiti organizacijski kontekst i individualno ponašanje. Teorija uloga i pristup dizajnu uloga razvili su se zbog činjenice da u nekoj organizaciji svi zaposlenici posjeduju različite uloge. Točnije, pojedinac tijekom svoje profesionalne karijere može popunjavati nekoliko različitih uloga. Uloge trebaju reflektirati znanje i potrebne vještine koje budući zaposlenici trebaju imati u usporedbi s profilima postojećih zaposlenika i raspoloživosti traženih kvalifikacija na tržištu rada. Zapravo, ulogama se postavlja okvir unutar kojeg se zaposlenici odnose jedni prema drugima.

Važno je naglasiti tri osnovne vrste uloga, a to su organizacijske, timske i pojedinačne uloge. **Organizacijske uloge** predstavljaju uloge koje su od strateške važnosti za organizaciju.

Popunjavaju ih primarno menadžeri najviše razine i njihovo obavljanje utječe snažno na sve zaposlenike. **Timske uloge** isključivo su vezane uz rad timova ili rad u timu koji je sve prisutniji i rasprostranjeniji. Pod **pojedinačnim ulogama** podrazumijevaju se oni neformalni obrasci ponašanja koji su usko vezani uz djelovanje zaposlenika u njegovom neposrednom radnom okruženju.

Različite uloge u organizaciji, bilo da ih popunjava isti zaposlenik ili različiti pojedinci, međusobno su povezane u mrežu odnosa. Tako se izdvajaju dva osnovna odnosa u koja su uključeni svi članovi organizacije: recipročni odnos između nadređenog i podređenog i suradnički odnos između zaposlenika unutar iste organizacijske jedinice, istog radnog tima ili s iste hijerarhijske razine. Neovisno o tomu koja se vrsta odnosa nalazi u fokusu, jasno je kako zaposlenici u organizaciji surađuju upravo preko uloga koje imaju.

Prilikom definiranja i raspodjele uloga određuje se i način na koji će se pojedinci uklopiti u organizaciju. Stoga, naglasak se stavlja na utvrđivanje:

- odnosa (kako određena uloga treba biti povezana s drugima, prikazujući linije odgovornosti, odnose i sučelja između zaposlenika te članstva u timovima);
- prava i obveza (što pojedinac koji zauzima određenu ulogu treba raditi odnosno što se od njega očekuje – npr. točnost i preciznost ili prekovremeni rad);
- načina ponašanja i stila odijevanja (postoje li specifična pravila oslovljavanja i komuniciranja odnosno držanja i odijevanja – npr. nošenje odijela ili službenih uniformi);
- statusa (kakav će biti položaj u društvu i kakvi se maniri ponašanja očekuju na toj poziciji s obzirom na statusne norme) (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 484-488.).

### 4.1.3. Radno mjesto

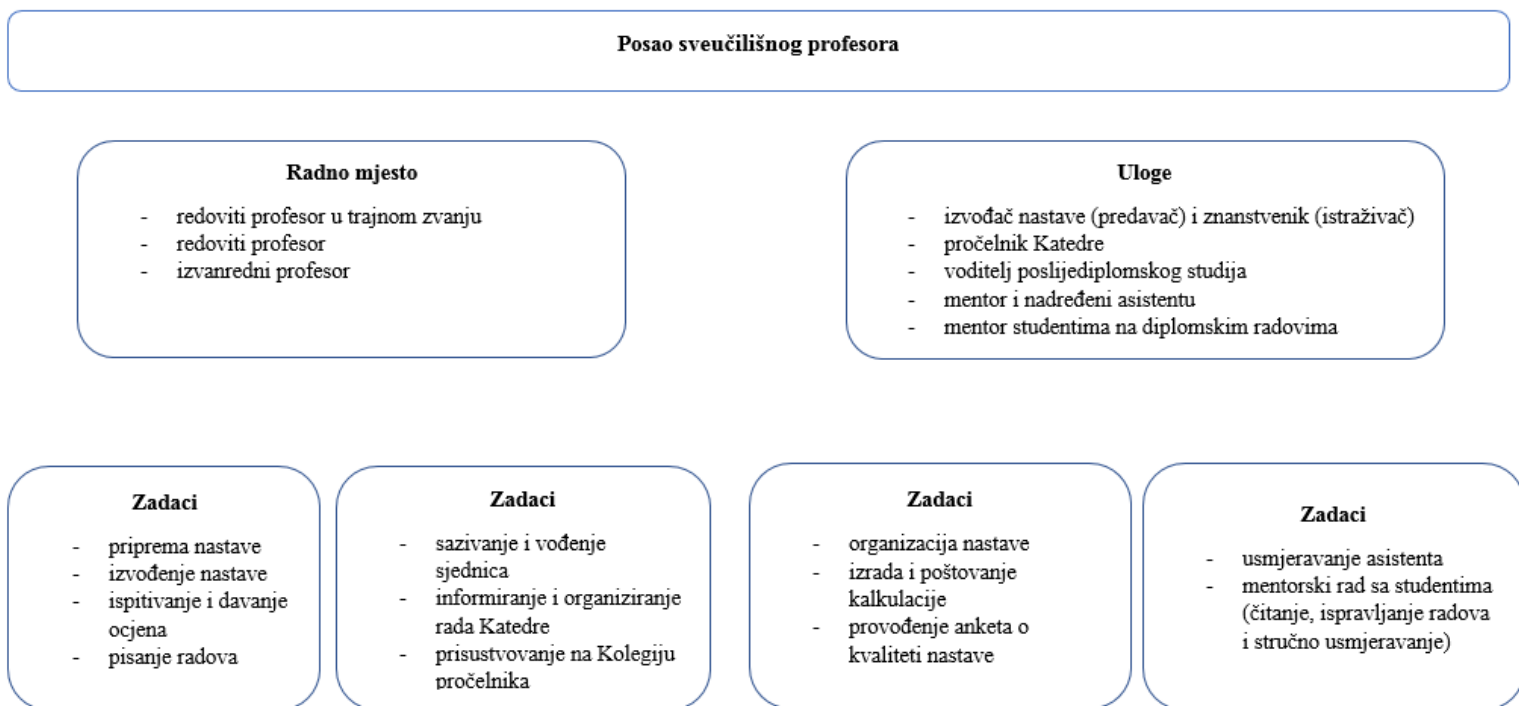
Govoreći o položaju pojedinaca unutar organizacije, često se govori kako oni popunjavaju ili su raspoređeni na određeno **radno mjesto** (eng. *job, workplace*). Zapravo, radi se o skupu specifičnih radnih zadataka – tehničkih i socijalnih aktivnosti, koje je moguće locirati unutar specifičnog konteksta i koji obavlja određeni zaposlenik. Stoga se radno mjesto može definirati kao skup logički povezanih zadataka, grupiranih pod jedinstveni naziv neke pozicije, koji je dizajniran kako bi ga mogao obavljati pojedinac raspoređen na tu poziciju. Važno je spomenuti kako se radno mjesto sastoji od formalno propisanih zadataka i odgovornosti koji su dodijeljeni isključivo nekom pojedincu (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 488-489.).



Radna mjesta mogu biti jednostavnija ili složenija, o čemu će ovisiti i njihov broj. Jednostavno oblikovano radno mjesto može se opisati nekolicinom zadataka, dok složenije oblikovana radna mjesta obuhvaćaju više desetaka različitih zadataka. Međutim, broj radnih mjesta unutar neke organizacije ne ovisi isključivo o njihovoj složenosti. Broj radnih mjesta ponajprije će ovisiti o veličini, ali i o karakteristikama njezinih proizvodnih, tehnoloških ili poslovnih procesa. Što je organizacija veća, može se očekivati da će se u njoj, zbog potrebe za dubljom i detaljnijom podjelom rada, formirati i veći broj radnih mjesta. Isto tako, u organizacijama sa složenim proizvodnim, tehnološkim odnosno poslovnim procesima bit će potreban veći broj radnih mjesta nego u onima čiji su procesi jednostavniji. U organizacijama gdje se jednaki ili slični poslovi ponavljaju, bit će formiran manji broj radnih mjesta bez obzira na veličinu organizacije glede broja zaposlenih.

Iako je radno mjesto najniža razina organizacijske strukture, moguće ga je dodatno raščlaniti na formalno propisane uloge i zadatke dodijeljene pojedincu, koji su opisani ranije. Podjelom rada utvrđuju se više ili manje povezani i cjeloviti skupovi uloga i zadataka koji čine ili se mogu grupirati u određena radna mjesta (Hernaus... [et al], 2016. str. 79.). Osnovni elementi posla kroz primjer sveučilišnog profesora prikazani su na slici 23.

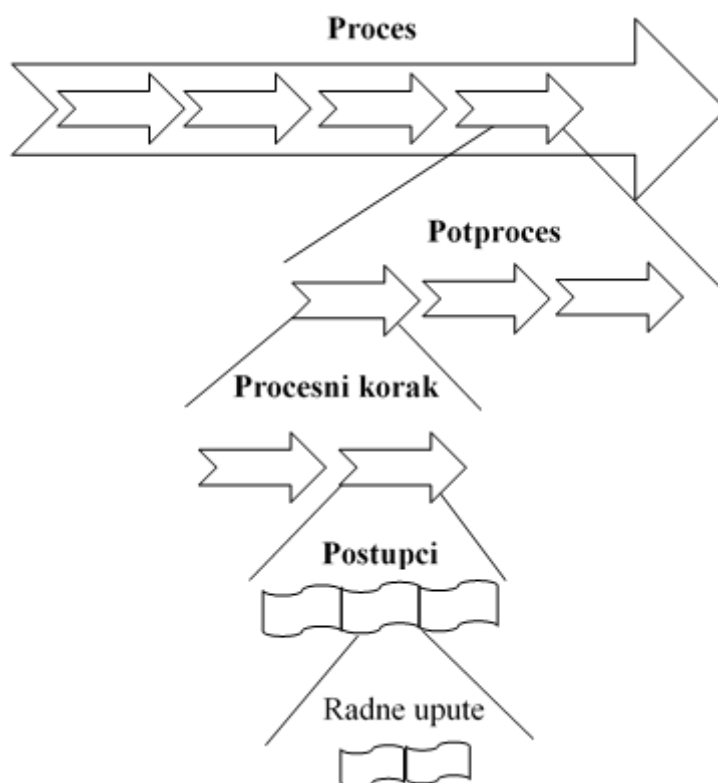
**Slika 23.:** Primjer odnosa između posla, radnog mjesta, uloga i zadataka sveučilišnog profesora



Izvor: prilagođeno prema Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011., str. 495.

Kako bi se radno mjesto kreiralo, potrebno je dekomponirati poslovne procese (slika 24) čime se definiraju radne upute na najnižoj razini koje čine radne zadatke. Nakon toga slijedi grupiranje istovjetnih ili sličnih radnih zadataka, čime se u konačnici kreiraju radna mjesta. Upravo se grupiranjem odnosno integracijom zadataka izgrađuje i uspostavlja organizacijska struktura organizacije. Prije organizacije radnih mjesta potrebno je dati prikaz o raščlanjivanju i grupiranju zadataka. Više o organizaciji radnih mjesta slijedi kasnije jer je prvo potrebno raščlaniti i grupirati zadatke kako bi se radno mjesto kreiralo uopće.

**Slika 24.:** Dekompozicija poslovnog procesa



Izvor: Buntak, Poslovni procesi i procesni pristup, rukopis u pripremi za izdavanje, 2019.

## 4.2. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka

Organizacija **raščlanjivanja** i **grupiranja zadataka** među najvažnijim je elementima organizacijske strukture. Upravo se grupiranjem zadataka, koja se temelji na prethodno provedenoj raščlambi zadataka, izgrađuje i uspostavlja organizacijska struktura organizacije. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka predstavljaju važne procese prilikom formiranja organizacijske strukture jer svaka organizacija predstavlja jedinstven i neponovljiv entitet. U svakoj organizaciji potrebno je napraviti raščlambu zadataka koja najbolje odgovara baš toj

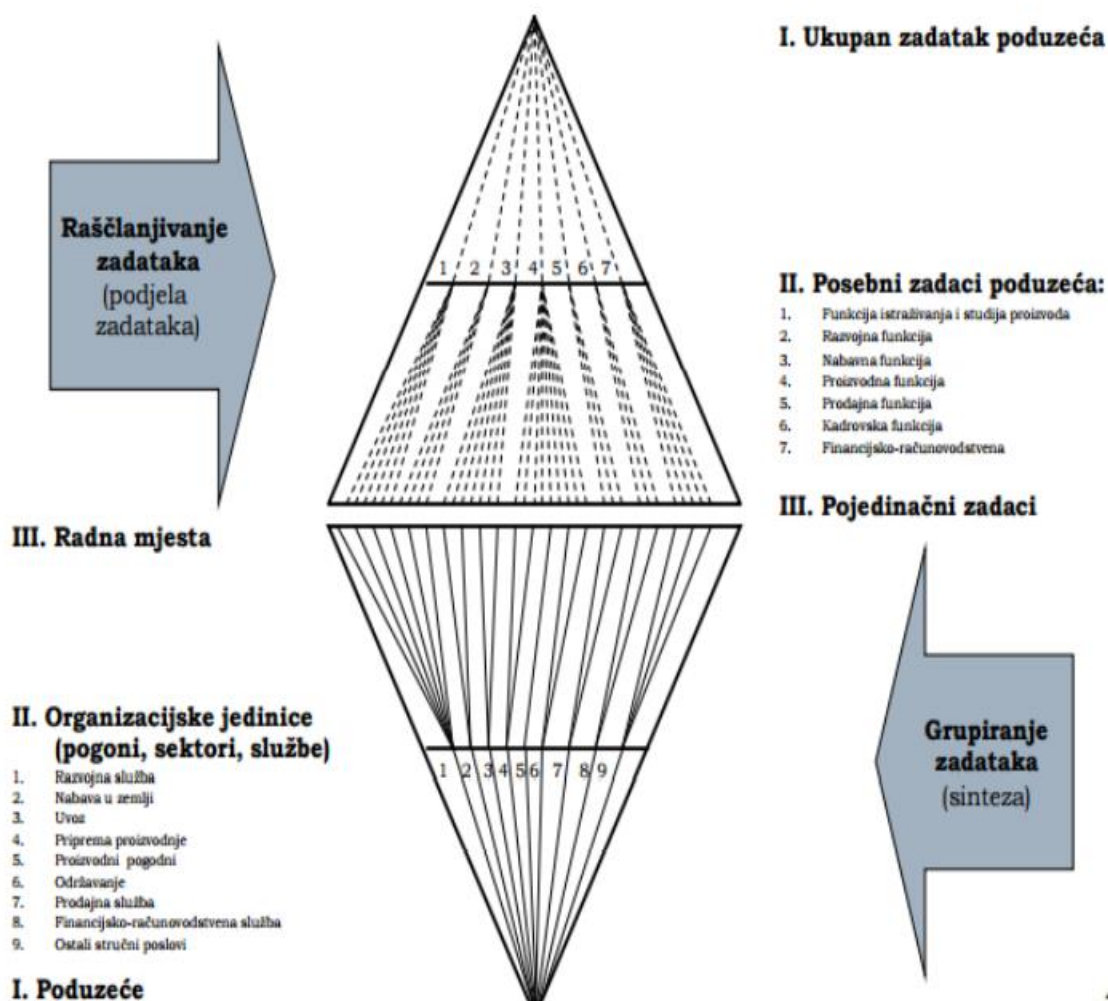
organizaciji, polazeći od čimbenika organizacije, kao što je potrebno i grupiranje zadataka koje, također, najbolje odgovara konkretnoj organizaciji.

Raščlanjivanje zadataka kao i njihovo grupiranje ima gornju i donju granicu unutar koje se može uvrstiti više organizacijskih razina.

**Gornja granica raščlanjivanja zadataka** podjela je ukupnog zadatka organizacije na posebne zadatke, prema poslovnim funkcijama, a **donju granicu raščlanjivanja** čine pojedinačni zadaci. Također, **gornju granicu grupiranja zadataka** čine organizacijske jedinice najviše razine, izravno podređene direktoru odnosno predsjedniku uprave organizacije, a **donju granicu grupiranja zadataka** čine radna mjesta kao organizacijske jedinice najnižega ranga u organizaciji (Sikavica, 2011., 551-555.).

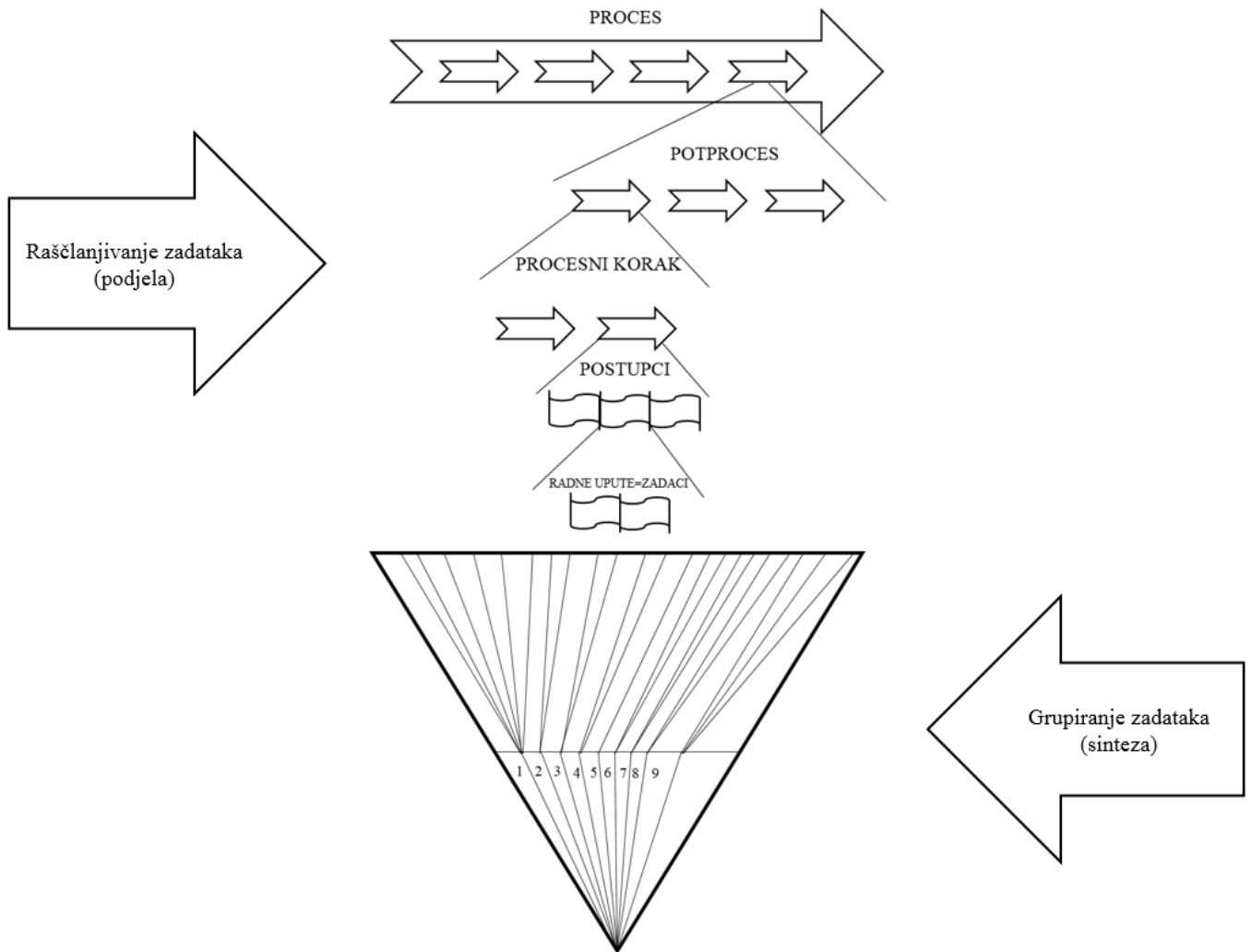
Raščlanjivanjem zadataka u organizaciji dobivaju se potrebni elementi za oblikovanje organizacijskih jedinica koje će obavljati te zadatke, kao i oblikovanje strukture organizacije kao cjeline. S druge strane, rezultati grupiranja zadataka su radna mjesta, organizacijske jedinice nižeg i višeg ranga (odjeli, pogoni, službe, sektori, divizije, itd.) pa sve do onih najvišeg ranga neposredno podređenih direktoru ili predsjedniku uprave. Raščlanjivanje zadataka predstavlja prethodnu radnju, a grupiranjem zadataka formiraju se odgovarajuće organizacijske jedinice po svim razinama u organizaciji, koje te zadatke trebaju ostvariti, a sve u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva organizacije kao cjeline. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka zapravo se svodi na to kako osnovni zadatak organizacije podijeliti na manje zadatke te ih povezati i ispuniti cilj. U završnoj fazi, tj. kada je grupiranje zadataka završeno, oni se dodjeljuju pojedinačnim odnosno zajedničkim nositeljima, čime se oblikuju organizacijske jedinice, a ujedno i završava proces projektiranja organizacijske strukture organizacije. Konačan rezultat grupiranja zadataka je formiranje radnog mjesta. Odnos raščlanjivanja i grupiranja zadataka koji se može primijeniti u svakoj organizaciji, prikazan je na slici 25. Autorova izvedba prikazana je na slici 26. Razlika je u tome što se umjesto gornjeg trokuta stavlja dekompozicija poslovnog procesa, kojom se također definiraju radne upute na najnižoj razini koje čine radne zadatke. Grupiranje zadataka kojim se formira radno mjesto kao najvažniji element organizacijske strukture, prikazano je na slici 27.

Slika 25.: Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji



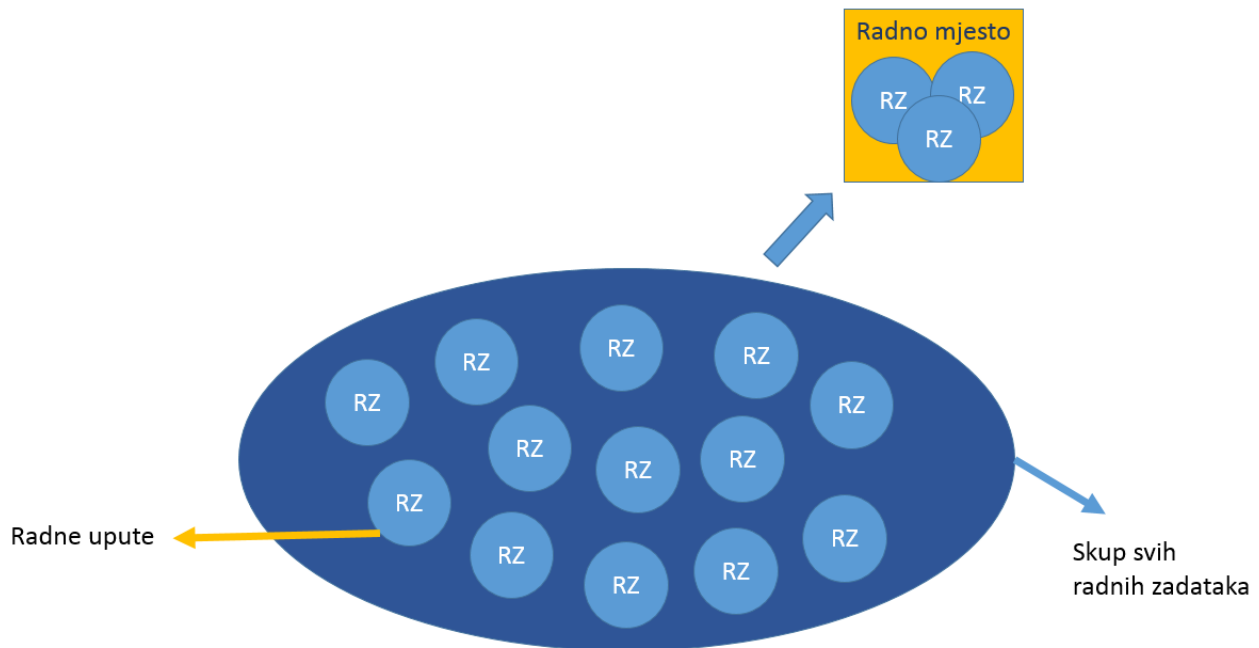
Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 555.

Slika 26.: Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji



Izvor: Izradio autor

**Slika 27.:** Grupiranje zadataka – formiranje radnog mjesta



Izvor: Buntak, K.: Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja

### 4.3. Organizacija radnih mjesta

**Radno mjesto** (eng. *job*) rezultat je grupiranja zadataka kojima je prethodilo raščlanjivanje posebnih zadataka na pojedinačne zadatke. Radno mjesto zapravo predstavlja najnižu ili najmanju organizacijsku jedinicu, čijim se grupiranjem formiraju organizacijske jedinice višeg reda, pa onda one još višeg reda i tako do samog vrha organizacije. Radno mjesto predstavlja kamen temeljac u oblikovanju svake organizacijske strukture.

Svako radno mjesto predstavlja organizaciju u malom. Naime, svako se radno mjesto sastoji od svojih komponenata, a to su inputi, transformacije i outputi. Dakle, potrebna ja opskrba inputima, za ono što se treba obaviti kao posao na određenom radnom mjestu, a rezultat toga je odgovarajući output koji se javlja kao input nekom drugom radnom mjestu.

Kao što je već prije navedeno, da bi se radna mjesta uopće oblikovala, potrebno je raščlaniti zadatke unutar organizacije. Menadžeri, stoga, dijele ukupan zadatak organizacije u specifična radna mjesta koja imaju specifične aktivnosti. Aktivnosti određuju što osoba transformira na radnome mjestu, tj. što ona radi. Raščlanjivanje se može provesti na tri načina: po različitim

specijalnostima (npr. računovođa, inženjer, znanstvenik), po različitim aktivnostima, kao rezultat prirodne podjele rada (pojedinci obavljaju jednu ili više aktivnosti) i po vertikali, tj. da se ukupan zadatak dijeli na sve manje i manje zadatke odnosno podzadatke i podpodzadatke do aktivnosti koje nisu dalje djeljive.

U literaturi se spominje kako se umjesto radnih mjesta treba koristiti nazivom poslovi, jer da je to širi pojam, pa bi se umjesto organizacije radnih mjesta trebalo govoriti o organizaciji poslova. Međutim, posao ipak predstavlja nadređeni pojam zadacima, radnim mjestima i ulogama. Pojam „zadatak“ jednak je „radnoj uputi“. Stoga, zadaci (radne upute) su formalni elementi radnog mjesta pa se radno mjesto sastoji od formalnih zadataka, tj. radnih uputa. Uloge predstavljaju širi pojam od radnog mjesta jer ih čine radna mjesta i neformalni elementi. Posao zapravo predstavlja najširi mikroorganizacijski pojam.

Govoreći o radnom mjestu, važno je spomenuti kako se uz pojam radnog mjesta vežu riječi zadatak, aktivnost, obveza, odgovornost i sl., jer upravo te riječi čine bitne odrednice radnog mjesta. Stoga, radno se mjesto odnosi na prostorno ograničeni dio organizacije (poduzeća) na kojemu se nalaze sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više radnika, obavljajući odgovarajući posao, obavljaju pojedinačan zadatak.

Definiranjem radnog mjesta kao mjesta na kojem se obavlja posao da bi se obavio pojedinačni zadatak upućuje na potrebu razlikovanja radnog mjesta od poslova i zadataka te na potrebu razlikovanja poslova od zadataka. Radno mjesto najmanja je organizacijska jedinica neke organizacije. S druge strane, poslovi i zadaci realiziraju se na radnim mjestima. Poslovi su aktivnosti na realizaciji zadataka, a zadatak je ono što treba ostvariti, tj. zadatak je rezultat posla. U tom smislu pod poslom se misli na trajni glagol raditi, a pod zadatkom se misli na gotovu, izvršenu radnju, točnije uraditi izraditi, napraviti (Sikavica, 2011., str. 577-584.). Bitne razlike posla, zadatka i radnog mjesta prikazane su u tablici 5.

**Tablica 5.:** Razlike poslova, zadataka i radnog mjesta

<b>Posao</b>	<b>Zadatak</b>	<b>Radno mjesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prodavati</li> <li>• kositi travu</li> <li>• krojiti i šivati</li> <li>• variti</li> <li>• postavljati pločice</li> <li>• istraživati tržište</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prodati</li> <li>• pokositi travu</li> <li>• iskrojiti i ušiti</li> <li>• zavariti</li> <li>• postaviti pločice</li> <li>• istražiti tržište</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• referent prodaje</li> <li>• hortikulturni radnik</li> <li>• krojač</li> <li>• varilac</li> <li>• keramičar</li> <li>• referent istraživanja tržišta</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 584.

### 4.3.1. Analiza radnog mjesta

Analiza radnoga mjesta postupak je pomoću kojega se opisuju zahtjevi toga radnog mjesta. Analizom radnog mjesta dobivaju se podaci o tome što se na nekom mjestu radi, gdje se radi, kako se radi, čime se radi i u kojim radnim uvjetima se radi (Buntak, Sesar, Vršić, 2013., str. 313.).

Analiza radnog mjesta opisuje kako se jedno radno mjesto razlikuje od drugoga vezano za zahtjeve, koji se traže od izvršitelja na tim radnim mjestima, aktivnosti koje oni obavljaju prilikom izvršavanja te vještine koje izvršitelji trebaju posjedovati. Razlike između različitih radnih mjesta očituju se najprije u tome što se na tim radnim mjestima radi, tj. koje se aktivnosti obavljaju, kao i u tome koja znanja i vještine su potrebne za one koji će raditi na tim radnim mjestima.

Analiza radnog mjesta sadrži tri bitna aspekta (stajališta) koja su karakteristična za svako radno mjesto. Ti aspekti su navedeni u nastavku.

- **Sadržaj radnog mjesta** (eng. *job content*) – odnosi se na specifične aktivnosti koje su potrebne na radnome mjestu. Sadržaji radnog mjesta određuju se funkcionalnom analizom radnog mjesta koja je usredotočena na specifične aktivnosti, opremu i metode kojima se pojedinac koristi prilikom izvršavanja zadataka na radnome mjestu. Zapravo se radi o odnosu pojedinaca prema podacima, ljudima i radnome mjestu, kojim se metodama i tehnikama zaposlenici služe na radnome mjestu, koje strojeve, alate i opremu upotrebljavaju te koje materijale, proizvode ili usluge proizvode.
- **Zahtjevi radnog mjesta** (eng. *job requirements*) – odnosi se na obrazovanje, iskustvo, licencije i ostale osobne karakteristike koje mora pojedinac posjedovati na radnome mjestu. Tu svakako treba uvrstiti znanje, vještine i sposobnosti kao i ostale osobne karakteristike.
- **Kontekst radnog mjesta** (eng. *job context*) – ključni elementi konteksta radnog mjesta su fizička okolina, uvjeti rada i stupanj odgovornosti. Kontekst, zapravo, opisuje okolinu unutar koje se oblikuje radno mjesto (Sikavica, 2011., str. 585-587.).

### 4.3.2. Proces definiranja sistematizacije radnih mjesta

Definirani zadaci, odgovornosti i ovlasti u procesima ključan su faktor za uspjeh bilo kojeg sustava upravljanja. Svaki proces mora imati svoju odgovornu osobu, tj. mora imati vlasnika



procesa. Bez podrške vlasnika procesa, poboljšanja u procesima su nemoguća, a promjene i optimizacije ako se uopće i dogode, bit će kratkotrajna. Bez vlasnika procesa izostat će sustavna optimizacija, uključenost stručnjaka, a i dugoročni rezultati koji su svrha svih sustava upravljanja.

Pored definiranja odgovornosti i ovlasti vlasnika procesa, također je potrebno definirati odgovornosti i ovlasti drugih zaposlenika u procesima. Najčešća greška koja se javlja je detaljno opisivanje radnog mjesta, bez definiranja odgovornosti i ovlasti. Svaki zaposlenik mora znati svoje zadatke, odgovornosti i ovlasti. U protivnom, njegova uloga i značaj svode se na „broj“.

Definirani zadaci (obveze), ovlasti (prava) i odgovornosti predstavljaju temelje bilo koje organizacije odnosno elemente pomoću kojih se utvrđuju i preciziraju odnosi u okviru odvijanja organizacijskih procesa. Njihova svrha je da u potpunosti definiraju organizacijski proces i to kako u smislu njegova postavljanja tako i u smislu njegova izvođenja (Kondić, Bojanić, Horvat, 2015., str. 223-224.).

Preko definiranja ovlasti i odgovornosti preraspodjeljuje se moć u organizaciji, odnosno jasno se naglašava važnost organizacijskih pozicija i uloga (Hernaus...[et al], 2016., str. 89.).

**Sistematizacija poslova** zapravo obuhvaća identificiranje svih radnih mjesta u poduzeću, dakle grupiranih formalnih zadataka te utvrđivanje potrebnog broja izvršitelja na radnom mjestu. S obzirom na to da ona predstavlja formalno propisivanje zadataka i obveza sadržanih unutar pozicija širom organizacije, umjesto pojma posao često se koristi pojam radnog mjesta. Dakle, sistematizacija predstavlja formalno definiranje ovlasti i odgovornosti (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 599-600.).

Sistematizacija treba dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Što se radi? (zadaci koje treba izvršiti);
- Gdje se radi? (lokacija radnog mjesta);
- Kada se radi? (vrijeme i trajanje);
- Zašto se radi? (ciljevi posla za radnika i za organizaciju);
- Kako se radi? (radne metode i postupci);
- Tko radi? (mentalne i fizičke osobine izvršitelja) (Kondić, Bojanić, Horvat, 2015., str. 223.).

Definirani zadaci, ovlaštenja i odgovornosti za bilo koje radno mjesto u organizaciji moraju biti primjereni i kompatibilni. U protivnom, dolazi do poremećaja u poslovanju. Kao što je najavljeno u poglavlju „Kompetentnost“, vezano uz tzv. „3O pristup“, u nastavku je potrebno još prikazati pojmove ovlast i odgovornost s obzirom da su zadaci (obveze) prikazani ranije kao element dizajniranja posla.

Ovlasti odnosno **ovlast (autoritet)** ili **ovlaštenje** može se definirati kao formalno – pravna moć kojom se drži zaposlenike odgovornima ili ih se usmjerava za obavljanje određenog posla, kao i sposobnost donošenja odluka o načinu upotrebe organizacijskih resursa. Predstavlja pravo odlučivanja i naređivanja drugima u organizaciji da obave određene aktivnosti ili dužnosti, a u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva organizacije (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 575.).

Ovlaštenja se dodjeljuju radnim mjestima koja prema svojem položaju, aktivnostima, znanjima i informacijama što ih primaju mogu najpovoljnije oblikovati i provoditi određene poslovne odluke. Na primjer, referent u procesu nabave određene skupine materijala mora imati pravo odlučivanja o izboru dobavljača jer najbolje pozna tržište i može analizirati ponude dobavljača. Zbog istih razloga mora imati pravo odlučivanja u vezi s uvjetima nabave, nabavnih cijena, izbora transportnih putova i sredstava i dr. Za svako radno mjesto (posebno rukovodeće) potrebno je voditi računa o točnom definiranju ovlaštenja u smislu odlučivanja kako bi nositelj zadatka mogao normalno i efikasno raditi (Kondić, Bojanić, Horvat, 2015., str. 225.).

Količinu ovlasti koju ima neki pojedinac, na nekoj poziciji u organizaciji, određuje hijerarhijska razina na kojoj se ta pozicija nalazi, a vidljiva je kroz opis posla, titulu, visinu plaće i pripadajućih bonusa, standardne operativne procedure ili slične znakove moći. Pojedinici na samom vrhu organizacijske piramide, imaju više ovlasti od onih koji svoj posao obavljaju pri dnu ili na samom dnu organizacijske hijerarhije. Također, oni koji se nalaze na strateški važnim poslovima ili koji u značajnijoj mjeri mogu odrediti smjer poslovanja (bilo da se nalaze na sučeljima između različitih dimenzija poslovanja ili dolaze u kontakt s različitim resursima), imat će ili bi trebali imati veće ovlasti (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 576.).

Uz ovlasti dolaze i odgovornosti. **Odgovornost** se može definirati kao obveza izvršenja dodijeljenih zadataka odnosno kao obveza koju podređeni moraju ispuniti prema nadređenima kako bi ostvarili očekivane rezultate. Predstavlja ključni aspekt svakog posla i njegove uspješnosti jer, ako zaposlenik nije odgovoran za posao koji treba obaviti, vrlo je vjerojatno da ga neće ni obaviti ili će to napraviti, ali na nezadovoljavajućoj razini. Zaposlenici bi u organizaciji trebali posjedovati odgovornost koja je u skladu s njihovim ovlastima. Točnije, razina odgovornosti kojom raspolaže određeni pojedinac unutar organizacije, određena je njegovim ovlastima. Stupanj odgovornosti raste s višom pozicijom u hijerarhiji. Drugim riječima, uz njegovu veću ovlast, veća je i njegova odgovornost za obavljanje dodijeljenih poslovnih aktivnosti. Primjerice, top menadžeri moraju, uz svoje vlastite rezultate odgovarati i za svoje podređene i njihove rezultate (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 579-580.).

Odgovorne osobe su te koje snose posljedice ukoliko dođe do bilo kakvog neispunjenja ili lošeg ispunjenja zadatka. Posljedice koje se mogu javiti su upozorenje od nadređenih, financijske

sankcije ili, u drastičnim slučajevima, premještanje na hijerarhijski niže razine ili dr., a u najgorem slučaju i otkaz.

### **4.3.3. Elementi radnog mjesta**

Prilikom izrade sistematizacije radnih mjesta treba voditi računa da se svako radno mjesto sastoji od tri ključna elementa, a to su čovjek, oprema i drugi materijalni čimbenici te prostor.

**Čovjek** kao element i subjekt radnog mjesta je bilo koja osoba koja odgovara zahtjevima radnog mjesta iz analize radnog mjesta. To znači da mora posjedovati zahtijevano obrazovanje, znanje, vještine i iskustvo, koji su potrebni za rad na tom radnom mjestu. Svatko tko ispunjava te uvjete, može se zaposliti na tom radnom mjestu.

**Oprema i drugi materijalni čimbenici** moraju biti međusobno usklađeni kao što moraju biti usklađeni s ostalim elementima radnog mjesta. Oprema mora odgovarati potrebama i zahtjevima konkretnoga radnog mjesta, baš kao i ostali materijalni čimbenici, kojih ne bi smjelo biti ni premalo ni previše, već upravo toliko kolike su potrebe i kapacitet radnog mjesta. Taj element mora biti, prije svega, usklađen s čovjekom, ali i s prostorom tako da omogući nesmetan rad i rad s najmanjim mogućim naporom.

**Prostor** kao element radnog mjesta zapravo predstavlja mjesto rada na kojem se obavlja posao radnog mjesta. Prema definiciji radnog mjesta koja je navedena ranije, radno mjesto je prostorno ograničen dio neke organizacije, što znači da se posao obavlja u prostoru organizacije. U današnje vrijeme virtualne ekonomije i globalizacije poslovanja, prostor kao element radnog mjesta ne mora biti samo u organizaciji, već se može obavljati izvan organizacije. Stoga je potrebno razlikovati pojam mjesto rada, tj. mjesto odnosno prostor na kojem se posao obavlja i to se ne bi smjelo miješati s radnim mjestom kao najmanjom jedinicom organizacije (Sikavica, 2011., str. 588-591.).

### **4.3.4. Ključne kompetencije zaposlenika**

Nakon izvršene podjele rada i specijalizacije, utvrđenih ključnih pozicija i uloga te jednoznačno definiranih ovlasti i odgovornosti, potrebno je vidjeti posjeduju li zaposlenici odgovarajuće kompetencije za određeno radno mjesto.

Djelatnici mogu biti nositelji zadataka na određenom radnom mjestu ako imaju odgovarajuća znanja, sposobnosti i iskustva (kriteriji kompetencija). Kompetencije su kriteriji koji se

zahtijevaju na konkretnom radnom mjestu kako bi se definirani zadaci (**obveze**) uz predviđena **ovlaštenja** i **odgovornosti** mogli uspješno realizirati. Kriteriji kompetencija vezani su uz školsku spremu, radno iskustvo na istim ili sličnim poslovima, posebna i specijalistička znanja, posebne sposobnosti, informatičku naobrazbu te poznavanje stranih jezika i sl. (Kondić, Bojanić, Horvat, 2015., str. 225.)

Upravo se pristup temeljen na kompetencijama najviše odražava u području dizajniranja posla. Kako su zaposlenici sve češće fleksibilno raspoređeni na niz zaduženja u uloga koji zahtijevaju posjedovanje određenih kompetencija, važno je razumjeti taj pristup i pažljivo ga primijeniti. Prilikom njegove implementacije u organizacijama treba imati na umu da zaposlenici gravitiraju i ostaju na poslovima koje su sposobni obavljati, odnosno koji su u skladu s njihovim osobinama. Drugim riječima, zaposlenici teže poslovima koji odgovaraju njihovoj razini znanja, vještina i sposobnosti, ali i njihovim željama, ambicijama i ciljevima. Sukladno tomu, već je dulje vrijeme prihvaćeno da svakog pojedinca unutar organizacije određuju upravo njegova znanja, vještine i sposobnosti, tj. kompetencije koje posjeduje.

Kompetencije se razlikuju od pojedinca do pojedinca. Međutim, kompetencije nije dovoljno samo razlikovati, već ih je moguće i potrebno dalje razvijati. Suvremene organizacije trebaju fleksibilne ljude koji će biti u stanju neprestano se prebacivati sa zadatka na zadatak i pritom neprekidno razvijati svoja znanja, vještine i sposobnosti sukladno potrebama organizacije i posla koji obavljaju.

Poslovi trebaju pružiti priliku i poticaj za daljnje učenje i vježbu, što će dovesti ne samo do rasta pojedinačnih kompetencija, već i onih grupnih i organizacijskih, koje se ogledaju kroz postojanje organizacijskih sposobnosti. Za organizaciju je iznimno važno da optimalno koristi sve svoje resurse pa tako i one ljudske. Visoku radnu uspješnost moguće je ostvariti jedino ako zaposlenik neprekidno razvija svoja znanja, vještine i sposobnosti. Ako organizacija ne koristi u potpunosti potencijal koji imaju njezini zaposlenici, ona neće ostvariti onu razinu uspješnosti koju bi mogla, jer neće biti u mogućnosti izbjeći određene negativne posljedice neadekvatnog dizajna posla (Sikavica, Hernaus, 2011., str. 583-591.).

## 5. ZAKLJUČAK

Kao što je već istaknuto u ovom radu, ljudi su najvažniji resurs svake organizacije. Bez ljudi, organizacija ne može provesti realizaciju svojih ciljeva. Važno je prihvatiti činjenicu kako ljudi predstavljaju izvor konkurentske prednosti suvremenih organizacija, stoga je potrebno jasno odrediti koje su potrebne i poželjne kompetencije koje oni trebaju posjedovati kako bi mogli uspješno obavljati posao koji im je dodijeljen, odnosno koje je kompetencije zaposlenika potrebno neprekidno razvijati kako bi se organizacija mogla suočiti sa konkurencijom.

Poslovni proces, kao strukturiran i upravljani međufunkcijski sustav logički poredanih aktivnosti, uz utvrđena pravila i kontrole, koristeći raspoložive mehanizme, transformira ulaze procesa u izlaze, zadovoljavajući pritom zahtjeve svih zainteresiranih strana u sustavu ostvarivanjem vrijednosti i postavljenih ciljeva.

Upravo se dekompozicijom poslovnih procesa dolazi do najniže razine, a to su radne upute koje su ekvivalentne radnim zadacima. Grupiranjem zadataka kreira se radno mjesto koje predstavlja skup više pojedinačnih zadataka, tj. radnih uputa. Radno mjesto predstavlja najnižu razinu grupiranja pojedinačnih zadataka odnosno srodnih ili sličnih poslova i početna točka u oblikovanju organizacijske strukture.

Razlike između radnih mjesta ogledaju se u tome što se na tim radnim mjestima radi, tj. koje se aktivnosti obavljaju te koje su kompetencije potrebne za određeno radno mjesto. Kompetencije predstavljaju ključne kriterije koji se zahtijevaju na konkretnom radnom mjestu kako bi se model „3O“ (obveza, ovlast, odgovornost) mogao uspješno realizirati.



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, LUKA HERCEG (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ PROCESNOG PRISTUPA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova. NA DEFINIRANJE KOMPETENTNOSTI LJUDSKOG POTENCIJALA U ORGANIZACIJI

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Luka Herceg  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, LUKA HERCEG (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ PROCESNOG PRISTUPA (upisati naslov) čiji sam autor/ica. NA DEFINIRANJE KOMPETENTNOSTI LJUDSKOG POTENCIJALA U ORGANIZACIJI

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Luka Herceg  
(vlastoručni potpis)

# LITERATURA

## Knjige:

- [1] Anić, V. (2007.). *Rječnik hrvatskoga jezika*. Novi Liber. Zagreb
- [2] Bahtijarević – Šiber, F.(1999.). *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden Marketing. Zagreb
- [3] Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008.). *Upravljanje poslovnim procesima*. Školska knjiga. Zagreb
- [4] Brčić, R., Dulčić, Ž., Černe, M., Hernaus, T., Malbašić, I., Matić, I., Pološki Vokić, N., Rey, C. (2018.). *Koraci uspješnog organiziranja*. Školska knjiga. Zagreb
- [5] Brumec, J., Brumec, S. (2018.). *Modeliranje poslovnih procesa*. Školska knjiga. Zagreb
- [6] Buntak, K. (2019.). *Poslovni procesi i procesni pristup* (rukopis u pripremi za izdavanje).
- [7] Daraboš, M. (2015.). *Evolucija konkurentske prednosti*. Naklada Ljevak. Zagreb
- [8] Galetić, L. *Organizacija*. 2016. Sinergija. Zagreb
- [9] Sikavica, P. (2011.). *Organizacija*. Školska knjiga. Zagreb
- [10] Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.). *Dizajniranje organizacije*. Novi informator. Zagreb

## Stručni članci:

- [11] Buntak, K. (2012.). *Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom*. Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost (399.-415.). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Solin.
- [12] Buntak, K., Adelsberger, Z., Adelsberger D. *Kompetentnost – ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete*. Kvalitet. broj 7-8 2011., str. 33-35
- [13] Buntak, K., Adelsberger, Z., Trajković, A., Adelsberger, D. (2011.). *Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost*, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, 24.-26.11.2011.
- [14] Buntak, K., Droždek, I., Sesar, V. (2014.). *Knowledge management from the aspect of human resource management in organization*, 8<sup>th</sup> International Quality Conference, Kragujevac, 23. svibanj 2014.

- [15] Buntak, K.; Droždek, I.; Rašan, I. (2015.). *The interdependence of structural competence, organizational maturity and competitiveness*. U Z. Punoševac (Ur.), Proceedings III International conference Quality system conditions for successful business and competitiveness (77-88). Association for quality and standardization of Serbia. Vrnjačka Banja.
- [16] Bajor, I., Božić, D., Vrčec, K. (2013). *Dekompozicija procesa kao osnova za mjerenje logističkih performanci*. Tehnički glasnik 7, 4(2013), 431-434.
- [17] Heski, M. (2016.). *Prijedlozi za strategiju upravljanja kompetencijama u većim organizacijama*. Policijska sigurnost. (Zagreb), godina 25. (2016), broj 4, str. 409-419.
- [18] Kondić, V., Bojanić, B. i Horvat, M. (2015). *Postupak definiranja zadataka, odgovornosti, ovlasti i kompetencija u sustavima upravljanja*. Tehnički glasnik, 9 (2), 222-226.
- [19] Lazibat, T. (2003.). *Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo*. Izvorni znanstveni rad
- [20] Matijević, M. (2011.). *Škola i učenje za budućnost*. Učiteljski fakultet. Zagreb
- [21] Pavkov, M., Živčić, M. (2013.). *Značenje pojmova i uloga kompetencija i vještina u obrazovanju odraslih u kontekstu stjecanja stručnosti i razvoja osobnosti*. Andragoške studije, issn 0354–5415, broj 2, decembar 2013, str. 61–78. Institut za pedagogiju i andragogiju; Pregledni članak
- [22] Ricijaš, N., Huić, A., Branica, V. (2006). *Zadovoljstvo studijem i samoprocjena kompetentnosti studenata nekih pomagačkih profesija*. Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 42 (2), 51-68.
- [23] Ritter, T.; Gemünden, H. G. (2004.). *The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success*. Journal of Business Research. 57. 548 – 556.
- [24] Roe., Robert A. (2002.). *What Makes a Competent Psychologist?*. European Psychologist, Vol. 7, No. 3, September 2002, pp. 192–202

### **Diplomski radovi:**

- [25] Kurti, F. (2016.). *Tehnološka kompetentnost organizacije* (diplomski rad). Sveučilište Sjever. Varaždin
- [26] Štabi, D. (2017.). *Definiranje ključnih parametara upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa* (diplomski rad). Sveučilište Sjever. Varaždin



**Materijal s predavanja:**

- [27] Buntak, K. (2019.). *Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji*, Beograd, predavanja

**Internet izvor:**

- [28] <https://repositorij.erf.unizg.hr/islandora/object/erf:324/preview>, pristupljeno 19.03.2019.

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Arhitektonski model kompetencija .....	3
<b>Slika 2:</b> Struktura intelektualnog kapitala .....	7
<b>Slika 3.:</b> Struktura konkurentnosti organizacije .....	9
<b>Slika 4:</b> Struktura organizacijske kompetentnosti .....	11
<b>Slika 5:</b> Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti.....	13
<b>Slika 6:</b> Interakcija znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti .....	14
<b>Slika 7:</b> Interakcija intelektualnog kapitala, organizacijske kompetentnosti i konkurentnosti.....	14
<b>Slika 8:</b> KSA (knowledge, skills, abilities) pristup pri određivanju kompetentnosti .....	16
<b>Slika 9:</b> Situacijski pristup pri određivanju kompetentnosti .....	17
<b>Slika 10:</b> Univerzalni pristup kompetencijama .....	18
<b>Slika 11.:</b> 3O pristup pri određivanju kompetentnosti .....	20
<b>Slika 12.:</b> Grafički prikaz procesa .....	22
<b>Slika 13.:</b> Razvojne faze procesne orijentacije .....	30
<b>Slika 14.:</b> Shematski prikaz poslovnog procesa .....	34
<b>Slika 15.:</b> Shematski prikaz vertikalne orijentacije upravljačkih poslovnih procesa.....	35
<b>Slika 16.:</b> Shematski prikaz „end to end“ modela.....	36
<b>Slika 17.:</b> Shematski prikaz vertikalne orijentacije poslovnih procesa podrške .....	37
<b>Slika 18.:</b> Shematski prikaz matrice procesne strukture organizacije .....	38
<b>Slika 19.:</b> Hijerarhijske razine poslovnog procesa .....	40
<b>Slika 20.:</b> Hijerarhijske razine poslovnog procesa do razine aktivnosti i zadatka .....	41
<b>Slika 21.:</b> Linearni i paralelni procesi .....	42
<b>Slika 22.:</b> Struktura dokumentacije .....	47
<b>Slika 23.:</b> Primjer odnosa između posla, radnog mjesta, uloga i zadataka sveučilišnog profesora .....	54
<b>Slika 24.:</b> Dekompozicija poslovnog procesa .....	55
<b>Slika 25.:</b> Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji.....	57
<b>Slika 26.:</b> Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji.....	58
<b>Slika 27.:</b> Grupiranje zadataka – formiranje radnog mjesta.....	59

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.:</b> Prikaz kompetencija zaposlenika.....	19
<b>Tablica 2.:</b> Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju .....	26
<b>Tablica 3.:</b> Pozitivni utjecaji procesne orijentacije na uspješnost poslovanja .....	32
<b>Tablica 4.:</b> Prikaz najznačajnijih poslovnih procesa.....	37
<b>Tablica 5.:</b> Razlike poslova, zadataka i radnog mjesta .....	60