# ANALIZA POSLOVNIH PROCESA ODJELA RAZVOJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU „CROATIA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE D.D., ZAGREB

**Tomeljak, Jasmina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:671249

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**
**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD**

# ANALIZA POSLOVNIH PROCESA ODJELA RAZVOJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU „CROATIA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE D.D., ZAGREB

**Mentor:**
**Doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**
**Jasmina Tomeljak**
**Broj indeksa: 4136934**

**Split, svibanj, 2017. godina**

# SADRŽAJ


**SAŽETAK ..... 1**

**1. UVOD ..... 2**

1.1. Predmet rada ..... 2
1.2. Problem rada ..... 3
1.3. Ciljevi rada ..... 4
1.4. Metode rada ..... 5
1.5. Obrazloženje strukture rada ..... 6

**2. TEORIJSKE ODREDNICE POSLOVNIH PROCESA ..... 8**

2.1. Pojam i važnost poslovnih procesa ..... 8
2.2. Razvoj poslovnih procesa ..... 10
2.3. Tipovi poslovnih procesa ..... 12
2.4. Pristup organizacijskim procesima ..... 12
2.5. Modeliranje poslovnih procesa ..... 22
2.6. Pojmovno određenje zrelosti procesa i modela ..... 25
2.7. Uloga ljudskih resursa u izvođenju unapređenja poslovnih projekata ..... 27

**3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA ..... 29**

**4. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU CROATIA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE D.D. , ZAGREB ..... 32**

4.1. Misija društva ..... 33
4.2. Vizija društva ..... 34
4.3. Društvena odgovornost ..... 35
4.4. Financijsko poslovanje poduzeća u periodu od 2011. – 2015. godine ..... 36

**5. ANALIZA POSLOVNIH PROCESA ODJELA RAZVOJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU „CROATIA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE „ D.D., ZAGREB ..... 38**

**6. ZAKLJUČAK ..... 54**

**LITERATURA ..... 55**

**SUMMARY ..... 57**

**POPIS TABLICA ..... 58**

**POPIS SLIKA ..... 59**

# SAŽETAK

Upravljanje poslovnim procesima (engl. Business Process Management, BPM) je poslovna inicijativa koja, korištenjem softverskih alata, uvodi red u poštivanje procesnih procedura i omogućuje izvještavanje o stanju poslovnih procesa tvrtke u stvarnom vremenu.

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i lojalnost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja, odnosno to je ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva.[1]

U radu su općenito prikazani svi poslovni procesi, te detaljno su prikazani razrađeni poslovni procesi upravljanja odjela ljudskih potencijala u poduzeću Croatia zdravstveno osiguranje d.d., Zagreb. Poslovni procesi poduzeća postavljeni su kvalitetno slijedeći zakone, tradiciju, tržišne promjene imajući u vidu održati lidersku poziciju na tržištu. Upravljanje ljudskim resursima je posebno naučna disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima organizacije. Važnost ljudskog kapitala raste, i to je prepoznato u poduzeću Croatia zdravstveno osiguranje d.d., Zagreb.

**Ključne riječi:** poslovni procesi, upravljanje poslovnim procesima, odjel razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, Croatia zdravstveno osiguranje d.d., Zagreb.

[1] Bahtijarević-Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 6.

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet rada

Najveća vrijednost u današnje vrijeme svakog poduzeća su ljudski resursi kao najveći potencijal razvoja i napredovanja poduzeća, odnosno kvaliteta ljudskih resursa kojima poduzeće raspolaže, kvaliteta njihova korištenja i upravljanja, stalno unapređivanje i razvoj presudni su za opstanak, napredak i uspjeh poduzeća. U radu je predstavljeno poduzeće Croatia zdravstveno osiguranje d.d., Zagreb, njegova osnovna djelatnost, vizija, misija, temeljni poslovni procesi, poslovni proces razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima, način na koji se razvijaju poslovni procesi, što oni znače za razvoj i unapređenje samog poduzeća, te način odabira i razvijanja ljudskog potencijala.

Cilj unapređenje procesa za organizaciju je eliminiranje gubitaka, ljudi, materijala, vremena i povoljnih prilika, a to se može postići uključivanjem svih relevantnih ljudi. Idealno bi bilo posao obaviti brže, jeftinije, lakše i sigurnije. Unapređenjem kvalitete, koristeći različite alate i metode osnažit će se timski rad, a kolektivno znanje, iskustvo i napori predstavljaju pravi pristup za unapređivanje procesa. Zadatak lidera, menadžera, da preko svojih zaposlenika, osiguravajući kvalitetnu obuku i trening, omoguće postizanje razvijenosti većeg stupnja zrelosti poduzeća.[2]

Maksimalna iskorištenost ljudskih resursa postiže se onda kada se rad organizira tako da zadovoljava zaposlene i osobno i kao člana određene organizacije. Da bi se postiglo obostrano zadovoljstvo od strane menadžera zahtjeva se poštivanje bitnih karakteristika kao što su povjerenje, decentralizacija i distribucija informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje vještina, jasne uloge i odgovornosti, sloboda djelovanja, povratne informacije, motiviranje i resurse potrebne za djelovanje. Prepoznatljivost, uspjeh i ugled poduzeća proizlazi iz svega navedenog sa naglaskom stalnog razvoja i u budućnosti.

[2] Peronja, I.: Upravljanje poslovnim procesima u funkciji poboljšanja poslovnih rezultata osiguravateljskih društava u Republici Hrvatskoj, završni rad, Ekonomski fakultet, Split , 2011., str. 15.

## 1.2. Problem rada

Organizacije, odnosno poduzeća su zbog sve veće konkurencije primorane optimizirati svoje poslovanje. Zato se stalno pronalaze nova sredstva, načini i pristupi koji omogućuju učinkovitije poslovanje, odnosno veću profitabilnost. Inovacije, promjene i unapređenje poslovanja važni su zadaci menadžmenta, a ostvaruju se ponajprije promjenama strategije poslovanja, modela poslovanja i poslovnih procesa. Upravo poslovni procesi su velika nepoznanica za poslovni svijet, odnosno područje velikih, ali neiskorištenih mogućnosti. Treba imati na umu da utjecaj okoline, tržišta i konkurencije na promjenu poslovne strategije organizacije izaziva promjenu poslovnih procesa i informatizaciju poslovanja. U današnjem poslovnom svijetu teško je zamisliti uspješno poslovanje bez analize i upravljanja poslovnim procesima. Upravo analiza i upravljanje poslovnim procesima predstavljaju alat kojim je moguće ostvariti konkurentsku prednost. Napušta se tradicionalno rukovođenje i shvaćanje organizacije, a razvija se novi poslovni kontekst unutar kojeg su od izuzetne važnosti nematerijalni resursi, tj. procesi. Procesni pristup potvrdio se kao primjeren način analize i rukovođenja suvremenim poduzećima. Pri tome je nužna kreativnost i poznavanje temeljnih načela organizacijske teorije i modela konkurentske prednosti. Generiranje znanja, učenje, inovativnost, kreativnost i kompetentnost radne snage postaju nužnost za realizaciju održive konkurentske pozicije.[3]

Kroz ovaj rad prikazat će se način na koji se odvijaju poslovni procesi u odjelu za razvoj i na koji način se upravlja ljudskim resursima u poduzeću „ Croatia zdravstveno osiguranje“ d.d., Zagreb. Stalnim širenjem usluga i povećanjem broja osiguranika poduzeće redovito traži nove zaposlenike, te ih stimulativnim plaćama, mogućnošću napredovanja i rada u aktivnom okruženje pokušava zadržati kako bi se ostvario uspjeh pojedinca tako i cijelog poduzeća. Stalne tržišne promjene, širenje poslovanja povlače za sobom i razvijanje poslovnih procesa, organizacijske strukture poduzeća kako bi zaposlenici mogli razumjeti svoje uloge, odgovornost i način kako treba obavljati posao.

[3] Peronja, I.: op.cit., 2011., str. 66.

## 1.3. Ciljevi rada

Cilj rada je pokušati objasniti način na koji se izvršavaju poslovni procesi u odjelu razvoja i upravljanja ljudskim resursima u poduzeću „CROATIA zdravstveno osiguranje„ d.d., Zagreb. Odnosno način na koji se privlače, izabiru kandidati, te kako odabrati smjernice za poboljšanje efikasnosti postojećih poslovnih procesa.

Ciljevi rada mogu biti teorijski i praktični. Teorijski ciljevi prikazani u radu su: pojam i važnost poslovnih procesa, razvoj poslovnih procesa, tipovi poslovnih procesa, pristup organizacijskim procesima, modeliranje poslovnih procesa, te uloga ljudskih resursa u izvođenju unapređenja poslovnih procesa. Teorijski su prikazani kroz prvi dio rada, njihovo pojmovno definiranje od samih početaka, različitih definicija od strane ekonomista, objašnjenja razvoja i promjene poslovnih procesa tijekom godina. Prikazana je i razlika samog projekta i poslovnog procesa, razvoj poslovnih procesa, sami pristup poslovnim procesima, modeliranje poslovnog procesa, pojmovno određenje zrelosti procesa i modela, te osvrt na ulogu ljudskih resursa u izvođenju unapređenja poslovnih projekata.

Praktični ciljevi rada odnose se na: upravljanje poslovnim procesima u osiguravajućim društvima, osnovne podatke o poduzeću, misiju, viziju društva, društvene odgovornosti, financijsko poslovanje poduzeća, te analiza poslovnih procesa odjela razvoja i upravljanja ljudskim resursima. Praktični dio rada opisuje poduzeće „Croatia zdravstveno osiguranje“ d.d., Zagreb, osnovne podatke, misiju, viziju, društvenu odgovornost, financijski izvještaj, te samu analizu poslovnih procesa odjela razvoja i upravljanja ljudskih resursima. U analizi poslovnih procesa prikazani su temeljni poslovni procesi poduzeća, te popis poslovnih procesa od samog planiranja kadrovskih potreba, zapošljavanja, izrade ugovora te edukacije zaposlenika.

Navedeni dijelovi poslovnih procesa prikazani su slikovito kako su i razrađeni u poduzeću, te svaki dio poslovnog procesa objašnjen je na način kako to izgleda u praksi i sami tijek odvijanja pojedinog dijela procesa. Za svaki od navedenih i prikazanih dijelova navedeni su i prijedlozi određenih poboljšanja pri odluci o zapošljavanju kandidata, njihovom odabiru, načinu edukacije kako se sada radi u praksi i što je potrebno eventualno izmijeniti i poboljšati.

U poduzetničkom društvu briga za kadrove, njihova motivacija, specijalizacija i promocija postaje dijelom programa razvoja integralne kvalitete poduzeća. Planiranje ljudskih resursa obuhvaća znatno širi spektar aktivnosti kao što su: poslovni ciljevi i planovi, način privlačenja, zapošljavanja i usmjeravanja novih talenata, metoda usklađivanja individualnih interesa s mogućnostima posla, način pomaganja uspješna razvoja ljudi. Planiranje je samo prva aktivnost u samom procesu, a planovi se ljudskih potencijala temelje na ciljevima organizacije. Ciljevi organizacije sinteza su svih mogućih situacija u kojima se svaka organizacija može naći i kojima se mora prilagoditi. Iz ciljeva proizlazi potreban broj ljudi koji će ih ostvariti, a kakvi su to ljudi i koje poslove trebaju obavljati, odgovor daje analiza poslova i oblikovanje poslova.[4]

## 1.4. Metode rada

Metode rada odnose se na skup različitih postupaka kojim se znanost koristi kako bi istražila i izložila rezultate znanstvenih istraživanja. Kako bi se objasnili poslovni procesi vezani za odjel ljudskih potencijala pojedino će se u daljnjem radu objasniti metode analize, metode sinteze, metode deskripcije, metode kompilacije, metode intervjuiranja.

**Metoda analize** je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Postoje dvije vrste analize: deskriptivna, kada se opisuju elementi neke cjeline i eksplikativna, kada se pokušava objasniti neka određene cjelina na temelju njihovih dijelova. Prema znanstvenom polju u kojem se primjenjuju analize mogu biti: ekonomske, povijesne, matematičke, strojarske i sl.

**Metoda sinteze** je postupak istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Dijalektička sinteza je misaona sinteza samih predmetnih odredaba, pri čemu treba imati na umu da su objekti mišljenja ne samo prirodne i društvene pojave nego i psihičke stvarnosti.

Analiza i sinteza imaju zajednički predmet istraživanja i međusobno se pretpostavljaju, prelaze jedna u drugu, sadržane su jedna u drugoj.

[4] Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 532.

**Metoda deskripcije** je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Primjenjuje se u početnoj fazi istraživanja.

**Metoda kompilacije** je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Može se upotrijebiti u kombinaciji s drugim metodama.

**Metoda intervjuiranja** koristi se u gotovo svim poljima znanosti. To je specijalni oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima, a s unaprijed određenim planom razgovora. Kod intervjua postoje ispitivači (voditelj razgovora) i ispitanik. Razlikujemo četiri vrste intervjua: slobodni intervju, standardizirani intervju, individualni i grupni intervju.[5]

### 1.5. Obrazloženje strukture rada

Ovaj je rad strukturiran u šest uzajamno povezanih cjelina koje opisuju kako se analiziraju poslovni procesi u odjelu razvoja i upravljanja ljudskim resursima u Croatia zdravstvenom osiguranju d.d., Zagreb.

Prvi dio se odnosi na uvod koji uključuje predmet rada, problem rada, ciljeve rada, metode rada i strukturu rada, ukratko o onome što sam rad opisuje.

U drugom dijelu općenito je napisano o teorijskim odrednicama poslovnih procesa opisanih po različitim definicijama i objašnjenjima, te na kraju opisanih razlika između procesa i projekta, pri čemu je proces onaj koji pruža organizacijskim strukturama i sustavima značenje i trebao bi oblikovati njihov izgled i operacije - dok kod projekta radni zadaci nisu predefinirani u odnosu na funkcijsku filozofiju.

Dalje je rad, treći dio, strukturiran na način objašnjenja na koji način se upravlja poslovnim procesima, u ovom dijelu specifično za osiguravajuća društva.

[5] www.unizd.hr (13. 01. 2017.)

Sljedeće poglavlje, četvrto, nam opisuje odabrano poduzeće Croatia zdravstveno osiguranje d.d., Zagreb. Početak se odnosi na osnovne podatke o poduzeću, misija društva, vizija društva, društvena odgovornost te financijski izvještaj za prethodnih 5 godina poslovanja.

Peti naslov odnosi se na detaljnu analizu poslovnih procesa odjela razvoja i upravljanja ljudskim resursima u poduzeću te grafički prikaz ukupnih poslovnih procesa, kao i detaljnu razradu poslovnih procesa razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima.

Posljednji dio rada, šesti, odnosi se na zaključak, korištenje literature, summary, popis tablica i popis slika.

# 2. TEORIJSKE ODREDNICE POSLOVNIH PROCESA

## 2.1. Pojam i važnost poslovnih procesa

Za objektni pristup i analizu poslovnih procesa potrebno je najprije odrediti njegovu definiciju i pri tome se koriste dvije vrste: deskriptivna i genetička. Deskriptivna definicija opisuje objekt kada on već postoji, odnosno promatranja objekta „izvana“. Prva definicija bila je: “Poslovni proces je sve što radimo“. Ako treba „svaki posao“ detaljnije promatrati i istraživati ,usvajamo definiciju koja proces promatra „iznutra“ i daje odgovore na pitanja: što je svrha postojanja te koji su razlozi i ciljevi djelovanja procesa, kako je proces nastao i kakva je unutrašnja struktura, na koji način djeluje i pod kojim uvjetima, kakvi su resursi potrebni za njegov rad, tko su sudionici procesa, itd. Prema genetičkoj definiciji poslovni proces je: povezani skup aktivnosti i odluka, koji se izvodi na vanjski poticaj radi ostvarenja nekog mjerljivog cilja organizacije, traje određeno vrijeme i troši određene resurse pretvarajući ih u specifične proizvode ili usluge od značaja za kupce ili korisnike.

Procesi uključeni u stvaranje proizvoda i usluga (ključni procesi) izravno su uključeni u stvaranje vrijednosti poduzeća, upravljanje (upravljački procesi) ima za cilj ubrzati stvaranje vrijednosti i funkcije podrške (procesi podrške) pružaju podršku obavljanju aktivnosti koje stvaraju vrijednost i ne smiju svojim djelovanjem rezultirati gubitkom vrijednosti. Rezultate praćenja i mjerenja uspješnosti poslovnih procesa menadžment koristi za usporedbu s konkurentima, za definiranje strateških mapa poduzeća, kao i za praćenje uspješnosti provedbe strategije poduzeća, a vlasnici procesa poduzimaju korektivne aktivnosti i predlažu poboljšanja poslovnih procesa. Učinkovitost djelovanja organizacije može se povećati unapređenjem i preustrojem poslovnih procesa.

Prikladan način opisivanja poslovnog procesa je njegov grafički prikaz i to prema utvrđenim normama kojima se propisuje način prikazivanja i opisivanja procesa i njihovih odnosa. Najnovija i danas najširа korištena norma naziva se BPM (engl. Business Process Management).[6]

[6] Brumec, J., Brumec,S., Modeliranje poslovnih procesa, Koris d.o.o., Zagreb, 2011., str. 5.

Riječ proces ima svoje korijene u latinskoj riječi *„processus"* što znači *„ići prema naprijed*" . Popularnost samog termina rezultirala je brojnim definicijama poslovnih procesa. Velika većina definicija proizlazi iz literature o reinžinjeringu poslovnih procesa nastale 1990-tih godina. Jedna od najsnažnijih definicija je ona od strane M. Hammera i J. Champya, koji su se usredotočili na eksterno ponašanje procesa ističući kako je proces skup aktivnosti koji koristi jedan ili više inputa i stvara outpute donoseći vrijednost potrošaču.

T.H.Davenport[7] je ponudio definiciju: „Proces je strukturiran, mjerljiv skup aktivnosti dizajniran za proizvodnju specifičnog outputa za pojedinog potrošača ili tržište. Odnosno, proces predstavlja specifičan redoslijed radnih aktivnosti kroz vrijeme i mjesto, sa svojim početkom i završetkom, te sa jasno identificiranim inputima i outputima odnosno strukturom djelovanja*"*. J.H.Harrington[8] definira proces kao svaku aktivnost ili grupu aktivnosti koja uzima input, dodaje mu vrijednost, i pruža output, bilo internim ili eksternim potrošačima. Prema njemu, procesi koriste organizacijske resurse kako bi omogućili konačne rezultate. Nadalje postoje i drugačije definicija, koja ne uključuje dodavanje vrijednosti, ali progovara o repetitivnosti procesa: „Proces je aktivnost ili skup poredanih i povezanih aktivnosti koje transformiraju inpute u otpute za potrošače u repetitivnom tijeku". Neki ekonomisti opisuju rad sa procesima kao način „upravljanja praznim prostorom na organizacijskom dijagramu". Time se htjelo reći kako horizontalna priroda posla pokriva prostor između različitih funkcija u organizaciji, jer se upravo između funkcija pojavljuju brojni problemi. Sagledavajući razne definicije procesa, može se reći kako je proces strukturiran, analitičan, kros-funkcijski skup aktivnosti sa jasno definiranim početkom i završetkom te u više ili manje konstantnim intervalima, kreira vrijednost za potrošača.[9]

Definirajući sam pojam procesa potrebno je dotaknuti se i čestog nerazumijevanja razlike između procesa i projekta. Projektni menadžment već je neko duže vrijeme prisutan u znanstvenoj literaturi i poslovnoj praksi, tako da mnogi ljudi jednostavno poistovjećuju ta dva pojma. Ipak, primjenjivanje projektnog menadžmenta na procese i obrnuto je jako neefikasno. Iako su po pitanju rada u timovima ( projektnim, procesnim ) pristupi vrlo slični, osnovnu razliku predstavlja vremenska dimenzija kao i sama priroda outputa, te način podjele zadatka kako je prikazano u tablici 1.

[7] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)
[8] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)
[9] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)

***Tablica 1. Razlika između projekta i poslovnog procesa***

| PROJEKT | POSLOVNI PROCES |
|---|---|
| Kratkotrajan-ima svoj početak i kraj ( vremenski određeno trajanje) | Kontinuiran- isti proces se ponavlja ispočetka i ispočetka (vremenski neodređeno trajanje) |
| Proizvodi jedinstven output | Proizvodi isti output svaki put kada se proces pokreće |
| Radni zadaci nisu predefinirani u odnosu na funkcijsku filozofiju | Radni zadaci su predefinirani u odnosu na funkcijsku filozofiju |

**Izvor:** Martin,P:, Tate,K., Getting Started in Project Managment John Wiley&Sons, New York, 2001., str. 8

U tablici 1. prikazana je razlika između projekta i poslovnog procesa u vremenski određenom trajanju, u segmentu proizvodnje i radnih zadataka. Projekt je kratkotrajan i ima svoj početak i kraj, dok je poslovni proces kontinuiran, odnosno ponavlja se ispočetka i ispočetka. Projekt proizvodi jedinstven output, dok poslovni proces proizvodi isti output svaki put kad se proces pokreće. Vezano za radne zadatke, oni u projektu nisu predefinirani u odnosu na funkcijsku filozofiju, a u poslovnom procesu su predefinirani u odnosu na funkcijsku filozofiju.

Procesi pružaju organizacijskim strukturama i sustavima značenje i trebali bi oblikovati njihov izgled i operacije. Procesi također oblikuju i izgled dizajn 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, ovisnosti i način kako treba obavljati posao. Konačno, može se reći kako je definicija procesa „omotana“ oko procesnog modela i njena svrha je voditi zaposlenike u obavljanju njihovih zadataka.

## 2.2. Razvoj poslovnih procesa

Prema Bubli[10] proces označava skup aktivnosti izvođenjem kojih se - angažiranjem ljudi, metoda i sredstava - ostvaruje transformacija inputa u output kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Svaki proces sadrži aktivnosti u lancu, počevši od definiranja kupaca pa do njihovog zadovoljenja. Tamo gdje ne postoji kupac, također vrijedi isti koncept - polazi se od aktivnosti

[10] Buble, M., Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa, Sveučilište u Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2010., str. 20.

na jednom kraju procesa te prelazeći preko više odjela, dolazi se do aktivnosti na kraju tog procesa ( end-to-end activities).

Da bi poduzeće bilo efikasno postoje dva ključna pitanja:

- Što treba učiniti?
- Kako to učiniti?

Odgovor na postavljenja pitanja, koja su bitna u dovršavanju procesa, moraju biti prilično detaljna i trebala bi se odnositi na efikasno unapređenje i upravljanje procesom. Primjena efikasnih poslovnih procesa omogućuje organizacijama da budu više fleksibilne, da imaju optimalnu odgovornost u organizacijskom položaju na tržištu, da smanjuju troškove, da povećavaju kvalitetu svojih proizvoda te povećavaju kapacitet. Drugim riječima, upravljati poduzećem znači upravljati njegovim poslovnim procesima.

U novije vrijeme razvio se niz koncepata upravljanja poslovnim procesima u poduzeću:

- Sustavni pristup organizaciji – uključuje mišljenje da je sve povezano sa svime i da je često korisno poduzeća i poslovne procese oblikovati na temelju odvijanja posla i pružanja povratnih informacija.
- Porterov koncept lanca vrijednosti – podrazumijeva ukupni skup aktivnosti koje su potrebne za oblikovanje, promicanje, i pružanje podrške proizvodnoj liniji.
- Cjelokupno upravljanje kvalitetom (engl. Total Quality Management, TQM) – filozofija koja cijeli posao gleda kao proces i podrazumijeva stalno unapređenje procesa za pojedince, grupu ljudi i cijelu organizaciju. Cilj je primijeniti u poslovanju kontinuirano unapređenje.
- Reinženjering poslovnih procesa (engl. Business Process Reengineering, BPR) – fundamentalno razmišljanje i radikalno preoblikovanje poslovnih procesa kako bi se postiglo dramatično unapređenje u kritičnim, suvremenim mjerilima performansi, kao što su: troškovi, kvaliteta, usluga i brzina.
- Six sigma – program unapređenja koji ima za cilj reducirati varijabilnosti i eliminirati gotovo sve defekte iz proizvoda, procesa ili transakcije. Predstavlja filozofski i metodološki koncept unapređenja kvalitete preko statističke analize podataka, u cilju pronalaženja osnovnog uzorka problema kvalitete i implementacije kontrole.[11]

[11] Buble, M., op.cit., 2010., str. 21.

## 2.3. Tipovi poslovnih procesa

Prema Bosilj-Vukšić i Kovačiću poslovni procesi mogu se sastojati od:[12]

- primarnih procesa
- sekundarnih procesa

Primarni procesi su oni koji započinju nabavom za potrebe proizvodnje, nastavljaju s proizvodnjom, skladištenjem i distribucijom, marketingom i prodajom, a završavaju pružanjem potpore kupcu nakon prodaje, pri čemu svaka od tih aktivnosti stvara određenu vrijednost za poduzeće. Sekundarni procesi (računovodstvo i financije, upravljanje ljudskim resursima, opći i pravni poslovi, uredsko poslovanje, razvoj tehnologije i infrastrukture poduzeća, razvoj informacijskog sustava poduzeća, nabava indirektnog materijala) za razliku od primarnih procesa, ne ostvaruju direktnu vrijednost za poduzeće, ali su neophodni za funkcioniranje poduzeća.

## 2.4. Pristup organizacijskim procesima

Stručnjaci su razvili tri različita pristupa organizacijskim procesima odnosno utvrdili tri različite kategorije. Svaka kategorija obuhvaća određenu vrstu procesa sa specifičnim karakteristikama i izazovima. Te tri kategorije su:[13]

- Radni / poslovni proces
- Bihevioralni proces
- Procesi promjene

Kategorija *poslovnih procesa* menadžerima je vjerovatno najpoznatija. Predstavlja temeljni fokus cijele discipline upravljanja poslovnim procesima, a temelji su u pokretu kvalitete i reinžinjeringa poslovnih procesa. Oba pravca su se usredotočila na redizajniranje procesa kako bi se poboljšala kvaliteta, smanjili troškovi, skratilo vrijeme obrade ili povećala operativna uspješnost. *Bihevioralni proces* svoje korijene ima u organizacijskoj teoriji i grupnoj dinamici i fokusira se na uvriježene obrasce ponašanja. Obrasci reflektiraju karakterističan način djelovanja i interakcije u organizaciji. Može se podijeliti na tri podkategorije: proces donošenja odluka, komunikaciju, te na procese organizacijskog učenja.

[12] Buble, M., op.cit., 2010., str. 22.
[13] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)

Podkategorije uključuju prikupljanje, protok i interpretaciju informacija, tako i interpersonalne interakcije. *Procesi promjene* ima korijene u strateškom menadžmentu, organizacijskoj teoriji, socijalnoj psihologiji i poslovnoj povijesti, fokusira se na slijed događaja tijekom vremena. Ti procesi opisuju kako se pojedinci, grupe i organizacije prilagođavaju, razvijaju i rastu. Procesi promjena su dinamični i među vremenski. Brojni takvi procesi uključuju životni ciklus poduzeća i Darwinovu organizacijsku evoluciju.

Svaka čovjekova aktivnost, bilo da se radi o privatnom ili poslovnom planu, može se nazvati procesom. Među njima potrebno je razlučiti opipljive procese – koji obuhvaćaju zajednički rad, djelovanje većeg broja ljudi i koji su usredotočeni na optimiziranje poslovanja. Poslovni procesi su se nametnuli kao dominantna kategorija.

Neovisno o perspektivi gledanja, poslovni procesi trebali bi biti sastavljeni od definiranih, konzistentnih i predvidljivih aktivnosti. Cilj je imati konzistentne i predvidljive poslovne procese koji proizvode uniformiranje, predvidljive outpute. Kada svi obavljaju svoj posao sukladno dogovorenoj procesnoj proceduri, zna se gdje treba tražiti probleme – u samom procesu, a ne u nekonzistentnom području unapređenja. Maksimalna korist od poslovnih procesa moguća je kada su procesi definirani iz perspektive potrošača ( izvana prema unutra ) na strateškoj razini.

Operativno uspostavljanje procesno-orijentirane organizacije uvijek započinje sa definiranjem njenih ključnih poslovnih procesa na strateškoj razini. Ključni procesi razlikuju se od industrije do industrije, metodologija utvrđivanja se prilagođava specifičnostima svake pojedine industrije. Generički poslovni procesi su: ispunjenje narudžbe, proizvodnja, dostava, lanac dobave, uslužni centar, razvoj novog proizvoda, tijek novca.... Činjenica je da većina organizacija ima samo dio svojih procesa dobro definirane i kako tek počinju koristiti procesne mjere i tehnike procesnog menadžmenta u svrhu provođenja organizacijske kontrole. Općenito se može reći da organizacija profitira kada se njeni poslovni procesi protežu kroz cijelu organizaciju.

Neka poduzeća su identificirala 5-6, a neka čak preko 100 procesa unutar organizacije. Te razlike nisu nužno odraz relativne kompleksnosti poslovanja već posljedica samog pristupa identifikaciji poslovnih procesa.

Primjer sheme procesne klasifikacije izradila je grupa na MIT-u grupa istraživača pod nazivom „ *The Process Handbook* „ , on-line knjižnicu sa više od 5000 poslovnih procesa i aktivnosti. Dok je *Američki centar za produktivnost i kvalitetu ( The American Productivity and Quality Centar – APQC)* kreirao *Okvir za klasificiranje procesa* koji opisuje sve procese u organizaciji. No, sheme i klasifikacije su jako iscrpne i u velikom broju slučajeva one identificiraju velik broj procesa, ne pridajući relativnu važnost utvrđenim procesima, odnosno ne ističući ključne procese.

T.H. Davenport[14] sugerira kako se poduzeće treba gledati kroz ključne procese, a ne putem poslovnih funkcija, divizija ili proizvoda. Jedan od prijedloga je da će uvođenje procesnog pristupa poslovanju, sa primjenom inovacija u ključnim procesima, rezultirati velikom smanjuju procesnih troškova, vremena trajanja, povećanju kvalitete, fleksibilnosti, razine usluge i ostalih poslovnih ciljeva, što vodi ka većoj profitabilnosti.

D.H.Carr i H.J. Johansson[15] smatraju da je korisno i praktično prepoznati ne više od 15, a ne manje od 3 ključna procesa. Autori upućuju na 7+-2 osnovna procesa – analogno pristupu poslovnim funkcijama.

Kategorizacija poslovnih procesa je korisna jer ona olakšava njihovo opisivanje. Ukoliko se poslovni procesi mogu brzo kategorizirati, to omogućava i prikaz sličnosti i razlika među njima. Postoje brojne podjele poslovnih procesa, no važno je istaknuti 3 elementarne dimenzije na temelju kojih, i u okviru kojih, se utvrđuju procesi kojima će se izvoditi ukupni zadatak :

- položaj procesa
- priroda procesa
- vrijednost procesa.

Najosnovnija podjela poslovnih procesa, koju skoro svi stručnjaci i teoretičari uključuju u svoje procesno razmišljanje jest podjela prema položaju procesa u organizaciji, na ključne i potporne procese. Ključni procesi organizacije su procesi koji ispunjavaju misiju poduzeća. Iako su ključni procesi najčešće operativni procesi poduzeća koji rezultiraju proizvodnjom zahtijevanih outputa od strane potrošača, oni ne trebaju istovremeno biti i ključni procesi.

[14] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)
[15] Bebek, B., Projektiranje procesa i strukture organizacije, Sinergija, 2006., Zagreb, str. 17.

Jedan od podjela koja se temelji na prirodi procesa odvaja proizvodne procese od uslužnih i poslovnih procesa. Druga podjela je prema prirodi procesa i to na menadžerske, operativne i potporne procese tj. procese podrške:

*Menadžmentski procesi* – služe za usmjeravanje i upravljanje poduzećem. Najčešće ih provode menadžeri najviše razine kako bi postavili organizacijske ciljeve, razvili i implementirali strategiju u svrhu ostvarivanja ciljeva, utvrdili organizacijske modele, njima upravljali, kao i uspješnošću poslovanja. Menadžerski procesi također oblikuju i upravljaju poslovnim i potpornim procesima poduzeća. *Poslovni procesi* – reflektiraju jedinstvene kompetencije poduzeća i kritični su za njegovu misiju. Jako su blizu izvoru kreiranja vrijednosti i predstavljaju procese koji su vidljivi i „doživljeni" od strane eksternih potrošača. Poslovni procesi koji stvaraju vrijednost počinju i završavaju sa eksternim potrošačima, veliki su u obujmu i zajedno uključuju višestruke organizacijske komponente. Pošto ova vrsta procesa predstavlja ključne organizacijske kompetencije, trebala bi primarno biti u fokusu unapređenja poslovanja.

*Potporni procesi ( procesi podrške )* – postoje kako bi pružili podršku poslovanju poduzeća. Procesi podrške su prilično standardizirani i često predstavljaju kandidate za outsoursing. Njihovi su potrošači interni, unutar organizacije.

S vremenom se prethodna klasifikacija nadopunila, svrstavši sve vrste procesa u sljedeća područja djelovanja: proizvodni procesi (oni koji imaju direktni kontakt sa fizičkim proizvodom); poslovni procesi (oni koji nemaju direktni kontakt sa fizičkim proizvodom); funkcijski procesi (oni koji se odvijaju unutar funkcijske jedinice); potporni procesi (oni koji donose resurse operativnim procesima); menadžmentski procesi (oni koji upravljaju organizacijom pružajući viziju, strategiju i ciljeve); i operativni/ključni procesi (oni koji stvaraju vrijednost organizacijskim proizvodima i uslugama).

Process Renewal Group zastupa podjelu procesa na ključne, usmjeravajuće i omogućavajuće. Pritom, „usmjeravajući" poslovni procesi ( engl. Guiding business processes) pružaju smjer, pravila i praksu ( daju ograničenja, pružaju znanje, zajedno prate uspješnost ), dok „omogućavajući" poslovni procesi ( engl. Enabling business processes ) osiguravaju potrebne resurse za odvijanje procesa. Oba poslovna procesa treba promatrati iz perspektive kako

doprinose ključnim procesima, jer ključni razlog zašto stvari ne funkcioniraju najčešće je uslijed neusklađenosti ciljeva.

Na procese se može gledati i sa aspekta novčanog tijeka, odnosno može se reći kako procesi mogu predstavljati imovinu, ali i obveze. Kada se govori o onima koji predstavljaju imovinu, prema P.G.W. Keenu postoje tri različite vrste, iako samo jedan od njih direktno generira ekonomsku vrijednost:

- *Procesi stvaraju vrijednost* ( engl. Value-generating processes ). Riječ je o procesima koji jasno pružaju vrijednost potrošačima ili stvaraju vrijednost samom poduzeću smanjujući troškove. Primjeri su marketing, proizvodnja, prodaja....
- *Procesi koji nude opcije* ( engl. Option-enabling processes ) – poduzeće stječe prednost u uvjetima nesigurnosti i promjena. Oni direktno ne stvaraju vrijednost već omogućavaju poduzeću takav položaj iz kojeg ono može iskorištavati nove prilike za stvaranje vrijednosti. Potiče korporativnu fleksibilnost, smanjuje vrijeme reakcije i učenja, oštri fokus i potiče opću posvećenost poslu. Primjeri su istraživanje i razvoj, obrazovanje, team – building i planiranje.
- *Procesi koji čuvaju vrijednost* (engl. Value-preserving processes ) – zanemarivanje procesa koji čuvaju vrijednost poduzeću smanjuje mogućnost natjecanja i stvaranje ekonomske vrijednosti. Procesi vezani za oglašavanje i procese podrške potrošačima upadaju u ovu kategoriju. [16]

Poslovne procese može se sagledati i s aspekta vrijednosti i klasificirati ih na aktivnosti svrstane u tri primarne kategorije:

- aktivnosti koje dodaju veliku vrijednost,
- aktivnosti koje dodaju vrijednost poslovanju,
- aktivnosti koje dodaju malu vrijednost.

U praksi, poduzeća daju prioritet svim procesima koji donose vrijednost i onda između njih one najvažnije okarakteriziraju ključnim.

U svakodnevnom poslovanju osim aktivnosti/procesa koji stvaraju vrijednost, postoje i one koji troše organizacijske resurse bez pružanja odgovarajućih koristi. Kako se takve aktivnosti

[16] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)

često dupliciraju u poslovnim procesima i tako dodaju nepotrebne korake. Prema tome je napravljena klasifikacija:

- aktivnosti koje dodaju vrijednost,
- aktivnosti koje ne dodaju vrijednost,
- aktivnost koje predstavljaju trošak.

U svrhu utvrđivanja vrijednosti poslovnih procesa često se provode analize (ne)dodavanja vrijednosti, koje otkrivaju kako organizacije troše oko 65% svojih resurse na aktivnosti koje stvaraju vrijednost, a preostalih 35% na aktivnosti koje im ne donose koristi. Proces može biti radikalno unaprijeđen, pružajući zavidne, mjerljive koristi, ali koje ne predstavljaju vrijednost. Odnosno, ukoliko proces košta više nego što zarađuje, on zapravo smanjuje vrijednost poduzeća.

Poslovnim procesima može se pristupiti i sa aspekta njihovog obujma. Razlikuju se dvije vrste procesa: intra-organizacijski (primjer, dizajn nove promotivne brošure) i inter-organizacijski procesi. S obzirom na obujam procesa unutar organizacije, procesi mogu biti okarakterizirani kao individualni procesi, vertikalni ili funkcijski procesi i horizontalni ili kros-funkcijski procesi.

M. Kugeler ističe kako su većina korporativnih procesa inter-organizacijske prirode. To je još točnije ukoliko se usredotoči na procese koji dodaju vrijednost i koji direktno podržavaju korporativne ciljeve. Inter-organizacijski procesi prisutni su u situacijama kada se jedna ili više aktivnosti procesa izvršavaju izvan sfere kompanije, na primjer, ukoliko su dijelovi procesa eksternalizirani. L.Roberts čini razliku između formalnih i neformalnih poslovnih procesa. Formalni procesi za razliku od neformalnih su tipično vođeni skupom pisanih pravila i procedura. Najveći su kandidati za unapređenje jer uključuju više organizacijskih jedinica i veći broj zaposlenih.[17]

Navedene teorije ekonomskih stručnjaka prikazane su ukratko u tablici 2 na način kako su ih ekonomisti definirali kroz godine proučavanja.

[17] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)

***Tablica 2. Podjela poslovnih procesa***

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Položaj procesa | Burlton (2001)<br>Ključni<br>Usmjeravajući<br>Omogućavajući | Ključni<br>potporni | Strateški<br>Taktički<br>operativni | |
| Priroda procesa | Harrington (2001)<br>Proizvodni<br>Uslužni<br>Poslovni | Ould (1995)<br>Menadžmentski<br>Poslovni<br>Potporni | Rentzhog (1998)<br>Proizvodni<br>Poslovni<br>Funkcijski<br>Menadžmentski<br>Operativni/ključni | |
| Vrijednost procesa | Keen (1997)<br>Procesi koji stvaraju vrijednost<br>Procesi koji nude opcije<br>Procesi koji čuvaju vrijednost | Harrington(1991)<br>Aktivnosti koje dodaju veliku vrijednost<br>Aktivnosti koje dodaju vrijednost poslovanja<br>Aktivnosti koje dodaju malu vrijednost | Aktivnosti koje dodaju vrijednost<br>Aktivnosti koje ne dodaju vrijednost<br>Aktivnosti koje predstavljaju troškove | |
| Ostalo | Ould (1995)<br>Trajni<br>Kontinuirani | Intra-organizacijski<br>Inter-organizacijski | Laguna,Marklund (2005)<br>Trajni<br>kontinuirani | Roberts (2005)<br>Formalni<br>neformalni |

**Izvor:** web.efzg.hr/ Hernaus (Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese, magistarski rad, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2006., str. 160.

Prikazana tablica 2. ukratko nam prikazuje položaj procesa, prirodu procesa, vrijednost procesa različito definiranih i sagledanih od strane navedenih ekonomista i stručnjaka. Svako od njih ponudio je svoje viđenje poslovnih procesa iako svi smatraju poslovne procese bitnim faktorom stvaranja vrijednosti i uspješnosti poduzeća.

E. H. Melan predlaže hijerarhiju klasifikacije procesa s obzirom na razinu detaljnosti do četvrte razine – zadataka, tome se može dodati i peta razina-koraci i u tom slučaju hijerarhija je slijedeća:[18]

- Proces
- Podproces
- Aktivnosti
- Zadatak
- Koraci

Jednom utvrđena procesna hijerarhija mora biti poštivana.

Procesna hijerarhija posebice dolazi do izražaja kod ključnih poslovnih procesa koji se protežu kroz cijelu organizaciju. Podprocese se može podijeliti na aktivnosti, odnosno daju odgovor „što“ organizacija radi. Većina poduzeća može efikasno opisati između 200 i 250 različitih aktivnosti. Još manji element podskupa aktivnosti je zadatak. Analiza zadatka određene aktivnosti je način za utvrđivanje potrebnih unapređenja. Pojedinci su najčešće zaduženi za obavljanje pojedinih zadataka, kao najmanje gradivni element poslovnog procesa.

Osim prethodne podjele procesa prema stupnju njihove djelatnosti, može se reći kako u organizacijama postoji nekoliko razina procesa kao što su:

- Strateški – korporativni procesi koji utječu na sve organizacijske entitete i koji definiraju opća pravila i strategiju.
- Menadžmentski - procesi koji se odnose na način kako se obavlja i upravlja poslom, komunikacija, utvrđivanje pravila i primjena, razvoj strategije.
- Ključni - „proizvodni„ procesi direktno su uključeni u pretvaranje inputa u outpute. U ISO 9001:2000 standardu mogu biti još i nazvani procesi realizacije proizvoda.
- Potporni – temeljna funkcijska područja u svakom poduzeću poput ljudskih potencijala, administracija, kontroling...
- Kontinuirano unapređenje – preventivni i korektivni procesi, te procesi koji potiču ideje zaposlenih.

[18] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)

Kada se identificiraju ove razine procesa potrebno ih je smisleno i povezati. Postoji i tehnička strana procesne povezanosti koja razlikuje:

Linearne procese – koje karakterizira dugo vrijeme obrade a zahtijevaju da prije početka svake aktivnosti treba završiti prethodna aktivnost. Paralelni procesi – lako se ostvare kroz drugačiju raspodjelu procesa. Smanjuju vrijeme obrade, izbjegavaju „uska grla“ i zastoje koji utječu na zadovoljstvo potrošača.

Granice procesa predstavljaju točke u kojima inputi i outputi ulaze odnosno izlaze iz procesa. Može se napraviti razlika između primarnih i sekundarnih inputa.

Pri samom definiranju procesa treba paziti da svaki poslovni proces ima pet elemenata, da nisu previše kompliciran, što znači da je bolje imati veći broj procesa ali jednostavnijih:

- Poslovni proces ima svoje potrošače,
- Poslovni proces predstavlja skup aktivnosti,
- Aktivnosti procesa trebaju stvarati vrijednost potrošačima,
- Aktivnosti izvode ljudi ili strojevi,
- Poslovni proces često uključuje nekoliko organizacijskih jedinica koje su odgovorne za cjelokupni proces.

Iz ovoga proizlazi da poslovni procesi trebaju biti organski, a ne mehanički.

Prilikom dizajniranja treba kreirati održive procese koji će djelovati danas, sutra i duže vrijeme u budućnosti, odnosno procese koji će se povezati sa drugim procesima i uspješno obavljati svoje poslovne aktivnosti. Da se postigne to, treba kreirati procese koji su brzi, efikasni ali koji i potiču visok stupanj grupne kohezije i inovativnosti članova procesnog tima u cilju zadovoljavanja potreba potrošača.
Glavnu svrhu procesa predstavlja zadovoljavanje potrošača, pri čemu ih razvrstavamo u nekoliko kategorija:

- Primarni potrošači,
- Sekundarni potrošači – nalaze se izvan procesa,
- Indirektni potrošači – ne dobivaju primarne outpute ali su sljedeći u nizu u slučaju da output kasni ili je defektan,

- Eksterni potrošači – nalaze se izvan poduzeća i dobivaju output procesa- distributeri, agenti, prodavači.[19]

Važnost kvalitetnog definiranja poslovnih procesa ogleda se u činjenici kako se najčešće može naići na procese koji su nepregledni, nedokumentirani i neprilagodljivi.

Za uspješno definiranje procesa potrebno je definirati i njihove karakteristike. Kovačić i V. Bosilj-Vukšić definiraju osnovne karakteristike svakog poslovnog procesa:[20]

- Svaki proces ima svoj cilj,
- Svaki proces ima svog vlasnika,
- Svaki proces ima svoj početak i završetak,
- U proces ulaze inputi, a izlaze outputi,
- Proces je sastavljen od sekvencijalno izvodivih aktivnosti,
- Promatrajući ulaze i izlaze procesa lako se utvrđuje uspješnost procesa,
- Kako bi proces opstao treba imati interne/vanjske potrošače i dobavljače,
- Neizbježno unapređenje procesa.

Za stjecanje uvjeta da proces bude funkcionalan potrebno je zadovoljiti uvjete:

- Proces treba biti orijentiran na potrošače,
- Outputi procesa trebaju stalno dodavati dodanu vrijednost,
- Proces treba imati sposobnog vlasnika,
- Proces je razumljiv od strane svih i svi njegovi članovi su uključeni u odlučivanje,
- Postavljene su mjere uspješnosti i učinkovitosti procesa i ponovno,
- Kontinuirano unapređenje procesa.

Poslovni procesi pokušavaju se standardizirat kako bi se lakše i kvalitetnije upravljalo njima, a takvi procesi se jednostavnije mjere, imaju manje troškove informatičkog menadžmenta te organizacijsku fleksibilnost. Efekt standardizacije je smanjivanje vremena obrade, veća kvaliteta, brži rezultati i smanjivanje defekata. Isto tako, unutar organizacije standardizacija potiče komunikaciju o tome tko obavlja posao, omogućava jednostavni prijelaz između procesnih granica te mjerenje uspješnosti. Uslijed bolje komunikacije, omogućava se

[19] http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)
[20] Kovačić, A., Bosilj-Vuksić, V., Management poslovnih procesov, GV Založba, Ljubljana, 2005., str. 30.

efikasniji prijelaz kroz procesne granice i benchmarkinga uspješnosti, te uspješnost uvođenja jedinstvenih informacijskih sustava.

## 2.5. Modeliranje poslovnih procesa

Model poslovnog procesa (engl. Bussiness Process Model, BPM) opisuje radni tijek poslovnih procesa koji se odvijaju u organizaciji. Važan dio BPM-a je uključenost potrošača, jer svi procesi moraju održati dodanu vrijednost proizvoda i usluga u poduzeću s gledišta kupaca. Pri tome, potrošači ne trebaju uvijek biti konzumenti proizvoda i usluga poduzeća (krajnji potrošači), već se može raditi o zaposlenicima, dobavljačima (internim potrošačima).

Najvažniji elementi BPM-a (engl. Business Process Model) su poslovni procesi koji su definirani pomoću :

- ciljeva – što trebaju ostvariti poslovni procesi (dodana vrijednost),
- aktivnosti i podprocesa – kako transformirati inpute u outpute,
- resursa – inputi u procesu se troše tijekom transformacije,
- informacija – inputi koji se upotrebljavaju u izmijenjenoj transformaciji u procesu, ali se ne troše,
- vlasnika – osoba odgovornih za performanse procesa,
- izazova – događaja koji postavljaju poslovni proces u radu.

Izrada modela poslovnog procesa obično traje 1-3 mjeseca. Prvi korak prilikom izrade je utvrđivanje modela poslovanja koristi koje se dobivaju analizom poslovnog procesa i izradom modela poslovanja su sljedeće:

- izvrši se kompletna provjera organizacije s aspekta odabranog načina poslovanja, a i može se izvršiti i radikalna promjena načina poslovanja ako se utvrdi da će ona dovesti do bitno boljeg i produktivnijeg poslovanja;
- analiza poslovnih procesa otkriva zastoje odvijanja modela i tada se vrši izmjena ili dopuna organizacije s ciljem otklanjanja zastoja;
- izrada modela poslovanja omogućava potpunu provjeru poslovanja s gledišta učinkovitosti (utvrđivanje optimalnog broja izvršitelja, definiranje radnih postupaka, određivanje trajanja radnih postupaka, simulacija na modelu);

- cjelokupno poslovanje se opisuje u modelu poslovanja i dostupno je svima koji su odgovorni za poslovanje kao stalni podsjetnk za procedure koje su usvojene.

Model poslovanja može poslužiti za jednostavnije uvođenje ISO certifikata i izvrsna je osnova za informatizaciju poslovanja, bilo da se radi o kupnji ili razvoju rješenja. Pod pretpostavkom da je model poslovanja izrađen, informatička rješenja koja će se tu primijeniti omogućiti će učinkovito poslovanje.

Prema Bosilj-Vukšić model poslovnih procesa može sadržavati i životni ciklus poslovnih procesa. Životni ciklus poslovnih procesa sadrži faze:[21]

- Prepoznavanje: identifikacija i snimanje poslovnih procesa, neučinkovitost uskih grla u poslovanju (poslovni analitičar);
- Modeliranje: formaliziranje tijeka poslovnog procesa pomoću flow-charta (poslovni analitičar);
- Dizajniranje: implemenatcija i povezivanje modela procesa s ulogama sudionika, planiranje svih tehničkih detalja i obrada iznimki – sve grafički, bez kodiranja (desinger);
- Razvijanje: postavljanje dizajniranog poslovnog procesa u run-time okruženju (administrator);
- Izvršavanje: izvršavanje poslovnih procesa na serveru ( server);
- Interakcija: interaktivno izvršavanje zadaća definiranih poslovnim procesom (poslovni korisnik);
- Nadzor: nadzor izvršavanja poslovnih procesa (vlasnik procesa);
- Analiza: identifikacija neočekivanog ponašanja, uskih grla, neoptimiziranih tokova (poslovni analitičar);
- Optimizacija: optimizacija poslovnih procesa na osnovi rezultata analiza.

Ugledni mislilac glavni analitičar u tvrtki BPM Group Terry Shurter pozabavio se problematikom definiranja procesa u kontekstu poslovanja poslovnim procesima, odnosno, BPM-a (engl. Business Process Management). On tvrdi da ne postoje široko prihvaćene definicije vrsta i podvrsta „procesa „ u BDM-u. Njegovo objašnjenje je postojanje BDM-a u poslovnoj praksi, što znači da se definicije utvrđuju konsenzusom, a ne znanstvenim

[21] Buble, M., op.cit., 2012., str. 24-25.

metodama. „ *Proces leži u samome srcu BDM-a, no postoji korjenit nesporazum u smislu definicije „procesa“ u kontekstu BDM-a „,* kaže Schuter.

Shuter tvrdi da je proces u službi poslovne funkcije i da je njegova primarna odrednica. Kao primjer poslovnog procesa on navodi izvršavanje narudžbe: poslovna svrha procesa u tom slučaju jest dostava određenog proizvoda određenoj osobi u određeno vrijeme, na temelju dospjele narudžbe. Izvršavanje narudžbe je poslovni proces koji se može „razlomiti“ na više procesa kao što su „pakiranje“ i „ logistika“.

U tom slučaju se radi o definiciji poslovnog procesa u izvršavanju narudžbe, dok detaljan opis koraka neophodnih u njenu izvršavanju nije njegova definicija, već samo „mapa“ poslovnog procesa. On nadalje navodi i dvije vrste podvrste poslovnih procesa: korporativne poslovne procese ( engl. Enterprise Business Processes ) i poslovne procese ( engl. Business Processes). Poslovne procese postavlja hijerarhijski: korporativni poslovni procesi su na najvišoj razini, slijede poslovni procesi, a zatim navodi i procese ( engl. Processes) i podprocese ( engl. Sub-Processes).

Enterprise Business procesi su u pravilu vrlo složeni, no nije kriterij za njihovu definiciju ne postoji minimum koraka, složenosti, pravila, putova ili kojih drugih mjerljivih kriterija koji određuju Enterprise Business proces.
Definicija poslovnog procesa po njemu leži u specifičnosti organiziranja funkcija koje se izvršavaju u organizaciji.

Procese i podprocese opisuje kao diskretne operacije koje izvode strogo definirane funkcije. Poslovni procesi su „srce“ svake organizacije. Svaka organizacija trebala bi težiti optimizaciji poslovnih procesa, ali ne i nužno redizajniranje. Neke kompanije su se suočile sa paradoksom – provele su procesnu reformu, a rezultati su dalje ostali isti ili čak negativni. Nije bitno samo unaprijediti procese, već je nužno unaprijediti prave procese, odnosno, procese koji donose vrijednost.[22]

[22] http://sapmag.com.hr/show_article.php ( 15. 02. 2017. )

## 2.6. Pojmovno određenje zrelosti procesa i modela

U istraživanju poslovnih procesa nameće se potreba nalaženja načina unapređenja postojećih procesa kao i načina njihova mjerenja kako bi se odredila kvaliteta konkretnih procesa u organizaciji.

Jedan od odgovora nalazi se unutar područja modela zrelosti.

Model zrelosti predmet su interesa znanstvenika zadnjih 20-ak godina. Model zrelosti je okvir koji definira i opisuje broj razina na kojima se mogu zateći i nadalje mjeriti aktivnosti unutar bilo kojeg izabranog područja. Najpoznatiji model zrelosti, evidentiran je pod sinonimom „CMM“, jest model zrelosti softwera kreiran na Carnegie Mellon Universety Softwera Engineering Institute (SEI) koji je kao prvi oblikovani model zrelosti bio namijenjen proizvođačima softwarea 2007.godine zamijenjen je integriranim modelom zrelosti (CMMI) koji i danas bilježi brojne primjene iz razloga što je u fokusu kontinuiranog interesa skup principa uvedenih pred stotinjak godina za nikada završen ciklus poboljšanja poslovnih procesa. Do danas je poznato, i korišteno u raznim područjima rada, više od 150 modela zrelosti (model zrelosti podataka, procesa edukacije, konfiguracije računala itd.).

Tri su ključne dimenzije na koje se svaka organizacija mora fokusirati, a obuhvaćaju:

- Ljude,
- Postupke i metode,
- Alate i opremu.

Ono što povezuje navedene dimenzije jesu procesi koji nadalje integriraju sve poslovne aktivnosti organizacije. Prema temeljnoj definiciji poslovnog procesa (Wienclaw,2008) proces se definira kao određeni broj povezanih i međuovisnih aktivnosti koje transformiraju ulazne stavke organizacije u izlaz koji se isporučuje kupcu ili drugom članu lanca nabave. Stoga vrijednost premisa da se poboljšanjem poslovnih procesa poboljšavaju i proizvodi i usluge koje organizacija u vidu outputa plasira na tržište.

Usmjeravanje na procese osigurava organizaciji stabilnost, neophodnu da bi uspješno odgovorila izazovima tržišta, te održala konkurentnost povećanjem produktivnosti ljudi i znalačkom upotrebom tehnologije.[23]

Suvremene organizacije u proizvodnim i uslužnim industrijama prepoznaju važnost kvalitete procesa. Procesni pogled pomaže organizaciji da odgovori poslovnim ciljevima, nudeći inteligentne opcije izvršavanja poslova. Razrađen i definiran proces pospješuje implementaciju i korištenje novih tehnologija kao podrške informacijskom sustavu organizacije i to na način prilagođen konkretnoj organizaciji.

Početkom prošlog stoljeća, Walter Shewhart je analizom principa statističke kontrole kvalitete otvorio novo područje od interesa budućim menadžerima kvalitete, konkretno područje poboljšanja kvalitete procesa. Premisa upravljanja procesima: kvaliteta proizvoda ili usluge ovisi o kvaliteti procesa iz kojeg su nastali, u temeljima je model zrelosti te u ISO/IEC standardima.

Modeli zrelosti su, dakle, usmjereni na poboljšanje poslovnih procesa, te obuhvaćaju ključne elemente za odvijanje procesa faze poboljšanja od nedefiniranih procesa, preko prvih unapređenja procesa, dozrelog i unaprijeđenog procesa.
Važnost i vrijednost unapređenja poslovnih procesa se potvrđivalo u dugom vremenskom periodu kroz brojna iskustva brojnih organizacija s aspekta povećanja produktivnosti i kvalitete, kraćih proizvodnih ciklusa, te točnijih i predvidljivih poslovnih aktivnosti.

Razine zrelosti modela predstavljaju evolucijski put koji se preporuča organizaciji koja želi unaprijediti svoje procese i pripadajuće aktivnosti. Razinu zrelosti može predstavljati i procjena kvalitete aktivnosti organizacija na definiranoj razini. Procjene se mogu primjenjivati od organizacije u cjelini do njenih sastavnih dijelova.

Koncept razina je slijedeći: razina definira poboljšanje od loše definiranih procesa prema bolje strukturiranim procesima koji omogućavaju realizaciju ciljeva i strategije organizacije. Da bi se našla na određenoj razini organizacija treba zadovoljiti specifične zahtjeve i ciljeve koje su prethodno definirani unutar pojedinačne razine.

[23] http://sapmag.com.hr/show_article.php ( 15. 02. 2017. )

## 2.7. Uloga ljudskih resursa u izvođenju unapređenja poslovnih projekata

Unapređenje poslovnih procesa treba predstavljati jedan od najvažnijih poslovnih projekata svih onih poduzeća koja žele biti konkurentna na tržištu. Ljudski resursi unutar potpuno osposobljenog i pripremljenog poslovnog sustava u najvećoj mjeri pridonose ispunjenju zahtjeva putem pravovaljane osposobljenosti, primjene znanja i prilagodljivosti. Stoga oblikovanje i prilagodba ljudskih resursa prema poslovnim zahtjevima mora biti značajan projekt svakog poduzeća. Kombinacija adekvatne organizacije i sustava upravljanja ljudskim resursima, kao i pravilna implementacija novih tehnologija rezultirat će unapređenjem poslovnih procesa suvremenih poduzeća. Ljudi, odnosno ljudski resursi su neosporno ključni faktor uspjeha projekta, a problemi s ljudima mogu ugroziti rezultate projekta, pa i samu realizaciju projekta. Za izvođenje zadataka projekta koristi se više ili manje složena sredstva i tehnologija, a za to je opet ključan faktor ljudskih znanja i vještina. Ali ne samo znanja i vještine u tehničkom smislu, nego znanja i vještine u suradnji i radu s ljudima: sposobnost i vještina rada s drugima, komuniciranja, slušanja i pregovaranja, te rješavanja međusobnih problema.

Tehnike koje se najčešće koriste u unapređivanju poslovnih procesa su: reinžinjering (engl. Business Proces Rengineering, BPR), upravljanje cjelokupnom kvalitetom (engl. Total Quality Management, TQM) i benchmarking.

TQM (engl. Total Quality Management) predstavlja integrativni pristup menadžmentu koji podržava postignutu razinu zadovoljstva potrošača koristeći različite alate i tehnike za ostvarivanje visoke kvalitete roba i usluga, te je orijentiran i prema zaposlenicima, na način da menadžeri uključuju zaposlenike po svim odjelima poduzeća u unapređenju svih aspekata poslovanja. Specifičnost upravljanja ljudskim resursima vezane uz primjenu koncepta TQM ( engl. Total Quality Mangement ):

- Osigurava se visoka razina kvalitete koju je moguće ostvariti regrutiranjem i razvojem zaposlenika s visokom razinom potencijala, te vještinama i ponašanjem koje je neophodno za ostvarenje postavljenih ciljeva i vrijednost definiranih TQM-om.
- Razvijaju se kriteriji selekcije do razine koja identificira kandidate sposobne za rješavanje problema, odlučivanjem i timski rad.
- U procesu TQM-a obuka predstavlja neophodan element.

- Stječu se određene vještine s ciljem opunomoćenja zaposlenika u svrhu njihove participacije u procesu odlučivanja i stjecanja većih razina odgovornosti ključnih za razvoj poduzeća.
- Stječe se širi aspekt vještina i sposobnosti zaposlenika koje kao nužne kompetencije proizlaze iz zahtjeva raznolikih poslova.
- Omogućuje se i menedžerima i zaposlenicima razvoj, nadgledanje i ocjenjivanje radnih učinaka cjelokupnog poduzeća, s izrazitom usmjerenošću na razvijanje dugoročnih planova, timski rad, suradnju i ostvarenje predviđenih organizacijskih ciljeva.
- Zadržavanje i motiviranje zaposlenika podrazumijeva se ključnim elementom u definiranju strategije kroz sustave nagrađivanja, financijske participacije zaposlenika, te kombinaciju intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada.
- Usklađuju se osnovni elementi TQM-a, poput dizajniranja radnih mjesta i razvoja radnih mjesta, što rezultira autonomnošću, odgovornošću i samokontroli izvršitelja.

Reinžinjering je širi pojam od TQM-a (engl. Total Quality Management) te usredotočuje svoju pažnju na poslovne procese i njihovo racionalno organiziranje. Osnovna ideja reinžinjeringa je preinaka ključnih organizacijskih sustava i procesa na način da se potpuno zadovolje potrebe potrošača. Promjene koje sa sobom donosi reinžinjering najčešće se ogledaju u ključnim izmjenama unutar organizacijske strukture, kulture i upravljanja procesima. Unatoč tome, neuspjeh koji se ponekad događa poduzeću koja primjenjuje BPR proces, najčešće se pripisuje neefikasnoj komunikaciji, neefikasnom menadžmentu, otporu poduzeća u provođenju promjena ili jednostavno neuspjehu u stvaranju organizacijske strukture i kulture koja će biti podrška tijekom provođenja spomenutih promjena.

Benchmarking je tehnika kojom poduzeće identificira onog s najboljim performansama unutar industrije, primjerice prema razvoju proizvoda ili potrošačkom servisu te uspoređuje svoje poslovne procese i one promatranog poduzeća, nastojeći utvrditi postoji li određeni jaz među njima. Poduzećima, odnosno onima koji vode poduzeća, postalo je jasno da nije važno samo ostvariti rezultate, već da je važan način kako se došlo do rezultata. Definicija uspjeha projekta danas je: „*ostvariti rezultate i osjećati se dobro zbog toga.“*.
Tek kada su ostvareni i objektivni ciljevi projekta i očekivanja ljudi, može se utvrditi da je projekt uspio.[24]

[24] Buble, M., op.cit., 2010., str. 181-186.

# 3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA

Začetak razvoja počeo je 80-te godine prošlog stoljeća, a procvat je doživio u drugoj polovici 90-tih pojavom metodologije Šest Sigma, reinžinjeringom poslovnih procesa, dijagramom tokova i pojavom ERP ( engl. Enterprise Resource Planning ) sustava.

Trendovi na svjetskom BPM (engl. Business Process Management ) tržištu predstavljaju procese kao imovinu društva, odnosno stratešku orijentaciju tvrtki na upravljanje poslovnim procesima, racionalno i efikasno u svim uvjetima na tržištu. Bilo da se radi o investicijskim koje se odnose na potencijal ostvarenja rasta tržišta, tj. proširenja poslovanja ili recesijskim koje se odnose na smanjenje troškova (optimizacija i automatizacija), povećanje produktivnosti i efikasnosti.

Financijske institucije su predvodnici u korištenju alata i sustava za upravljanje poslovnim procesima ( BPTrends istraživanja), procesno orijentirana po prirodi poslovanja.

Imperativ procesne orijentacije je usmjerenost na zahtjeve kupaca u svim fazama pribave i korištenja usluge.

2012. godine napravljeno je istraživanje BPM (engl. Business Process Management) u Hrvatskim osiguravajućim društvima u kojem je sudjelovalo 26 osiguravajućih tvrtki sa ciljem istraživanja utjecaja informacijske tehnologije u definiranju poslovnih procesa kao faktora uspjeha transformacije osiguravajućih društava u procesno orijentirana, te optimalizaciju poslovnih procesa kako bi se racionaliziralo poslovanje i povećala efikasnost, odnosno rezultati tvrtke. Rezultati istraživanja usmjereni su prema procesnom pristupu, tj. razumijevanju vlastitog poslovanja tvrtke u čijem su fokusu kupac i njegove želje, za cilj je uzeta optimizacija poslovnih procesa, tj. ostvarenje maksimalnog efekta uz minimalne resurse te informacijska tehnologija kao nezaobilazan dio koji omogućava prevođenje teorijskog koncepta, mjerenje postignutih rezultata i poduzimanje korektivnih radnji za poboljšanjem.

Rezultati su pokazali da većina društava vidi upravljanje poslovnim procesima kao dio strategije i to 33,3% , a unapređenje poslovnih procesa je česta tema vrhovnog menadžmenta (27,8%). Procesna organizacijska kultura je napredna (zaposlenici poznaju metode i tehnike

za poboljšanje poslovnih procesa, odgovorni su za postizanje ciljeva -50%), ali i značajan broj još uvijek je na temeljnoj razini (prosječan zaposlenik vidi poslovanje organizacije kao niz poslovnih procesa, prisutna je napetost u komunikaciji između zaposlenika iz različitih organizacijskih jedinica -38,9%).

Vezano za informacijsku tehnologiju odnosno ulaganje u BPM (engl. Business Process Management) podijeljeno je mišljenje , tj. 50% smatra ulaganje sastavnim dijelom investicija u ERP sustavu, a drugih 50% gleda kao alternativnu investiciju u ERP.

BPM investicije kao sastavni dio ulaganja u informacijski sustav ima veću procesnu zrelost, odnosno 85% društava procese analizira, unapređuje i optimizira, 71% ima definirane i dokumentirane mjere praćenja učinkovitosti procesa. Dok je kod skupine društava kojima investicija u BPM (engl. Business Process Management) predstavlja alternativno ulaganje uočena je niža razina procesne zrelosti , odnosno 42,9% procesnu zrelost opisuje kao sporadično dokumentiranje, niža je kvaliteta podržanosti procesa računalnim aplikacijama. Adekvatan informacijski sustav ključan je faktor uspjeha transformacije osiguravajućih društava u procesno orijentirana, omogućava provođenje teorijskog koncepta, mjerenje postignutih rezultata i poduzimanje korektivnih radnji za poboljšanje.

Upravljanje poslovnim procesima predstavlja most između informacijske tehnologije i poslovanja, poveznicu strateškog upravljanja, It podrške i automatizacije poslovanja.[25]

Osiguravajuća društva su procesno orijentirane poduzeća i mogu imati velike koristi od implementacije upravljanja poslovnim procesima (engl. Business Process Management, BPM). Kontinuirano se suočavaju s pritiskom za poboljšanjem učinka, povećanjem profitabilnosti, pružanjem vrhunske usluge klijentu, ali i povrata vrijednosti dioničaru, te im u fokusu stoje brze intervencije na procesima koje su u stanju u vrlo kratkom vremenu dati vidljive rezultate. Kako bi se postigla potpuna transparentnost obavljenog posla, tj. kako bi se u svakom trenutku moglo doći do ključnih podataka o poslovanju, nužno je mjeriti efikasnost svih aktivnosti bez obzira na njihovu ljudsku ili automatiziranu prirodu.

[25] http://document.tips/upravljanje poslovnim procesima u osiguravajućim društvima na tržištu RH (15. 02. 2017.)

Suvremeni BPM (engl. Business Process Management) alati omogućuju upravo sve navedeno. Neke od ključnih prednosti koje osiguravajućim društvima donosi upravljanje poslovnim procesima su:[26]

- Povećanje profitabilnosti i povoljnija stopa troškova,
- Unapređenje usluge korisnicima i prodajnoj mreži,
- Bolji rezultati u prihvatu rizika,
- Povećanje produktivnosti,
- Stvaranje fleksibilnosti sustava i procesa te poboljšanje reakcije na tržišne promjene,
- Transparentnost i integritet procesa,
- Mjerenje operativne učinkovitosti,
- Kontinuirano poboljšanje procesa.

Alen Gojčeta[27] izjavio je da poslovni procesi u osiguranju, kao ni u jednoj drugoj industriji, sadrže višedimenzionalnost, uz kompleksnost koja iz nje proizlazi. Procesi u osiguranju sadrže kako vremensku komponentu tako i prostornu komponentu, uključujući višestruke dionike iz različitih organizacija i pod strogim su regulatornim uvjetima. Stoga upravo industrija osiguranja bilježi znatne dobrobiti pri implementaciji rješenja za automatizaciju procesa, kao i uobičajenom većem broju internih i vanjskih aplikacija koje moraju sudjelovati u navedenim procesima.

[26] http://svijetosiguranja.eu/hr/članak/2010/upravljanje poslovnim procesima ( 15. 02. 2017.)
[27] http://svijetosiguranja.eu/hr/članak/2010/upravljanje poslovnim procesima ( 15 .02. 2017.)

# 4. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU CROATIA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE D.D. , ZAGREB

CROATIA zdravstveno osiguranje osnovano je 8. ožujka 2004. godine kao društvo specijalizirano za zdravstveno osiguranje i izdvojeno kao tvrtka kćer Croatia osiguranja.

Temeljni kapital društva je 44.575.800,00kn, smješteno je u Miramarskoj 22, Zagreb, OIB 45302812775. Temeljni kapital Društva podijeljen je na 44.363 redovne dionice od kojih 6.000 redovnih dionica serije „A“ koje glase na ime, 23.363 redovnih dionica serije „B“, te 15.000 redovnih dionica serije „C“, svaka nominalne vrijednosti u iznosu 1.000 kuna. Svaka dionica daje pravo na jedan glas na Glavnoj skupštini Društva, pravo na dividendu kao i druga prava sukladno statutu Društva i zakonskim odredbama.

Tvrtka postoji 16 godina na tržištu i tijekom tog razdoblja kontinuirano gradi poziciju lidera te uspješno posluje na tržištu dobrovoljnih zdravstvenih osiguranja, prilagođavajući se programima potrebama i željama svojih osiguranika. Ponudom iz područja dopunskog i dodatnog zdravstvenog osiguranja svim dobnim skupinama, sa širokim krugom suradnih ustanova i ponudom koju pružaju vlastite poliklinike nudi zaokruženu cjelinu zdravstvenih sluga, pružajući sigurnost kako tvrtkama, tako i pojedincu i cijeloj obitelji.

Croatia zdravstveno osiguranje djeluje kroz vlastite poliklinike u Zagrebu, Koprivnici i Splitu, te surađuje sa više od 5000 suradnih zdravstvenih ustanova, specijalističkih ordinacija i oko 1.100 ljekarni diljem Hrvatske.

Njegujući tradiciju osnivača CROATIA osiguranja, CROATIA zdravstveno osiguranje i nadalje će izgrađivati društvo na načelu ostvarivanja izvrsnosti usluga kroz neprekidno daljnje poboljšanje postojećih proizvoda, ostvarenje vrhunskih usluga šireći mrežu vlastitih i ugovornih zdravstvenih ustanova, koje su prepoznate svojom vrhunskom kvalitetom.

S obzirom na predviđanja koja se tiču šireg poslovnog okruženja, kao i na okolnosti vezane uz tržište dobrovoljnih zdravstvenih osiguranja, društvo je svoje planove za razdoblje od 2016. do 2018. godine postavilo, kako u skladu s makroekonomskim očekivanjima, tako i u skladu s

ostvarenjem u posljednje tri godine. Predviđene su i mjere i aktivnosti koje će se provoditi tijekom navedenog razdoblja, a pri tome će u fokusu društva biti:[28]

- Širenje poslovnog portfelja, kroz plasman inoviranih i novih osiguranjnih proizvoda, te zadržavanje osvojene tržišne pozicije, a i njeno jačanje,
- Nadzor nad svim poslovnim procesima, njihovo unapređenje, s ciljem održavanja i poboljšavanja profitabilnosti poslovanja,
- Razvoj i jačanje postojeće prodajne mreže, poglavito jačanjem i usavršavanjem novih kanala prodaje, koji već sada pokazuju opravdanost u njihovo ulaganje,
- Poboljšavanje usluge u suradnim ustanovama i specijalističkim ordinacijama,
- Jačanje pozicije vlastitih polikliničkih sadržaja kontinuiranim ulaganjem u daljnje usavršavanje djelatnika,
- Kompetentna i sveobuhvatna primjena novog Zakona o osiguranju, koji je u cijelosti integrirao odredbe direktive EK Solvency II, kao i daljnje unapređenje sustava upravljanja rizicima u cilju ostvarivanja zakonski obvezne i poslovno poželjne kapitalne i solventne pozicije društva.

Registrirana djelatnost tvrtke je zdravstveno osiguranje.

### 4.1. Misija društva

Svojim poslovanjem, pomno sastavljenim programima prilagođenim svim dobnim skupinama i jamstvom da će se ugovoreni sadržaji u cijelosti i kvalitetno ostvariti, doprinosi se i ugledu grupe CROATIA osiguranje d.d. Čuvanjem vrijednosti koje su zaposlenici stvorili žele i dalje obogaćivati društvo. Modernim poslovnim rješenjima stvaraju temelje za sigurnu budućnost, osiguravajući tako njihovu lidersku poziciju. Snaga Croatia osiguranja leži u zaposlenicima koji na suvremen i odgovoran način pristupaju svakodnevnom poslovanju. Iz toga izviru firmine vrijednosti:

- U centru poslovanja je klijent,
- Edukacijom i proaktivnim pristupom svih zaposlenika jačaju u stručnost u poslovanju,
- Optimizacijom poslovnih procesa i razvojem digitalnih tehnologija te bržim donošenjem odluka koje su zasnovane na jasnim ovlastima i odgovornostima pojednostavljuju poslovanje za dobrobit klijenata,

[28] www.czo.hr/info/o-nama ( 13. 03. 2017.)

- Upravljanjem resursima pažnjom dobrog gospodarstvenika te fer i pravovremenom obradom odštetnih zahtjeva izvršavaju obećanje prema svim dionicima,
- U skladu sa svjetskim trendovima u industriji osiguranja potiču razmišljanje izvan okvira i promiču kulturu inovativnosti kroz njihovu organizaciju.

## 4.2. Vizija društva

Ostati lider na tržištu dobrovoljnih zdravstvenih osiguranja u Republici Hrvatskoj neprekidno ulažući u daljnje poboljšanje postojećih proizvoda, ostvarenje vrhunskih usluga šireći mrežu vlastitih i ugovornih zdravstvenih ustanova, koje su prepoznate svojom vrhunskom kvalitetom. Croatia osiguranje je kao predmet poslovanja prijavila sljedeće djelatnosti:

1. Društva, osiguravajuća i opća:

- Životno osiguranje,
- Rentno osiguranje,
- Dodatna osiguranja životnog osiguranja,
- Ostala životna osiguranja,
- Životno i rentno osiguranje vezano za jedinice investicijskih fondova,
- Osiguranje od nezgode,
- Zdravstveno osiguranje,
- Osiguranje cestovnih vozila,
- Osiguranje tračnih vozila,
- Osiguranje zračnih letjelica,
- Osiguranje plovila,
- Osiguranje robe u prijevozu,
- Osiguranje od požara i elementarnih šteta,
- Ostala osiguranja imovine,
- Osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila,
- Osiguranje od odgovornosti za upotrebu zračnih letjelica,
- Osiguranje od odgovornosti za upotrebu plovila,
- Ostala osiguranja od odgovornosti,
- Osiguranje kredita,
- Osiguranje raznih financijskih gubitaka,

- Osiguranje troškova pravne zaštite,
- Putno osiguranje.

U idućem razdoblju očekuje se preokret negativnih ekonomskih trendova koji su u proteklim razdobljima utjecali na potencijal razvoja tržišta osiguranja i njegovo kretanje u cjelini. Time će se stvoriti pozitivno poslovno okruženje i preduvjeti za konvergenciju tržišta prema razvijenijim tržištima drugih EU zemalja.

Predsjednik Uprave društva je Silvana Ivančić, zamjenik člana Uprave je Marijana Hržić a predsjednik Nadzornog odbora je Damir Vanđelić.

### 4.3. Društvena odgovornost

CROATIA zdravstveno osiguranje aktivno podržava akcije kojima je cilj pospješiti život najugroženijih skupina građana. Tvrtke je donirala sredstva Zakladi Ane Rukavine, Klinici za tumore u Zagrebu, Kliničkoj bolnici u Dubravi, Udruzi za rehabilitaciju osoba s posebnim potrebama Izazov dobrote, Hrvatskoj udruzi roditelja djece s rascjepom "Osmijeh" i mnogima drugima.

CZO je sudjelovalo u projektu Poslovnog dnevnika „Iskustvo zlata vrijedi" kojim se željelo osnažiti svijest ukupne javnosti o problematici zapošljavanja osoba s invaliditetom.

Poštuju zajednicu u kojoj živimo i djeluje čuvajući njezine vrijednosti i potiču stvaranje novih. Smatraju da je njihova dužnost biti učinkovit, profitabilan i održiv sustav, kako bi nastavili doprinositi unaprjeđenju života svih dionika te razvoju i boljitku zajednice u kojoj posluju. Kao takvi, uvidjeli su važnost antikorupcijskih aktivnosti i uspostavili svoje interne antikorupcijske procese. Uz formalizaciju radnih mjesta zaduženih za antikorupcijske poslove, Uprava Društva usvojila je i Antikorupcijski program kojim uvodi trajne antikorupcijske aktivnosti. Antikorupcijski program politika je društva sa sveobuhvatnim mjerama za sprečavanje korupcije u društvu, unapređenje profesionalnog i etičkog ponašanja radnika, povećanje zadovoljstva radnika, kao i klijenata, te povećanje društveno odgovornog poslovanja društva.[29]

[29] www.czo.hr/info/o-nama ( 13 .03. 2017.)

### 4.4. Financijsko poslovanje poduzeća u periodu od 2011. – 2015. godine

U tablicama 3 i 4 prikazani su prihodi i rashodi poslovanja u prethodnih 5 godina za razdoblje od 2011.- 2015.godine.

***Tablica 3. Financijski izvještaj izražen u mil. HRK ( 2011. – 2015. )***

| Godina | 2011. | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. |
|---|---|---|---|---|---|
| Prihodi | 96.923.733 | 101.090.733 | 110.458.190. | 150.654.184 | 204.591.188 |
| Rashodi | 97.880.646 | 97.289.582 | 124.978.569 | 139.792.145 | 193.600.902 |

**Izvor:** www.czo.hr, financijski izvještaj 2016. ( 13. 05. 2017. )

***Tablica 4. Bruto zaračunata premija izražena u mil. HRK ( 2011. – 2015. )***

| Godina | 2011. | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. |
|---|---|---|---|---|---|
| Bruto zaračunata premija CZO | 97,3 | 98,8 | 129,9 | 173,5 | 225,3 |

**Izvor:** www.czo.hr, financijski izvještaj 2016. ( 13. 05. 2017. )

CROATIA zdravstveno osiguranje d.d. vrlo je uspješno okončalo poslovnu 2015. godinu usprkos činjenici da su gospodarska kriza i recesija, neovisno o pozitivnim pomacima u protekloj godini glede ukupnog rasta gospodarstva, ostavile dubok trag na tržištu osiguranja u Hrvatskoj.

U tablici 3. je prikazan financijski izvještaj prihoda i rashoda za razdoblje od 2011. do 2015.godine koje nam pokazuje rast prihoda iz godine u godinu, odnosno ostvaren je prihod u 2015. u iznosu od 204,6 milijuna kuna uz porast od 35,8% u odnosu na isto prošlogodišnje razdoblje. Za isto prošlogodišnje razdoblje zabilježeni su ukupni rashodi u iznosu od 193,6 milijuna kuna uz porast od 38,5 % , što je Društvu donijelo 11,0 milijuna kuna dobiti, odnosno 8,7 milijuna kuna čiste dobiti.

U tablici 4. prikazana je bruto zaračunata premija u razdoblju od 2011. do 2015. godine u kojem je društvo ostvarilo 225,3 milijuna kuna bruto zaračunate premije uz rast od 29,8% u

odnosu na prethodnu godinu, i to u uvjetima kada je cijelo hrvatsko osiguranjeljno tržište zabilježilo vrlo blagi rast ukupne zaračunate bruto premije.[30]

Ukupno tržište komercijalnih zdravstvenih osiguranja zabilježilo je bruto zaračunatu premiju u iznosu od 329,3 milijuna kuna uz rast od 18,3%, a dobrovoljna zdravstvena osiguranja premiju od 309,5 milijuna kuna uz povećanje od 20,0% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine.

Tijekom 2015.godine napori društva bili su u najvećoj mjeri usredotočeni na aktivnosti sa ciljem unapređenja prodaja polica dopunskog osiguranja (sa indeksom rasta dopunskog osiguranja), a također je uloženo u razvoj i poticanje modernih kanala prodaje: web i banko-osiguranje. Sve provedene aktivnosti rezultirale su značajnim porastom premije novosklopljenih osiguranja (indeks 148,8) u odnosu na prethodnu godinu, a putem banko-osiguranja i weba ostvareno je dvostruko više zaračunatih premija nego u istom razdoblju prethodne godine.

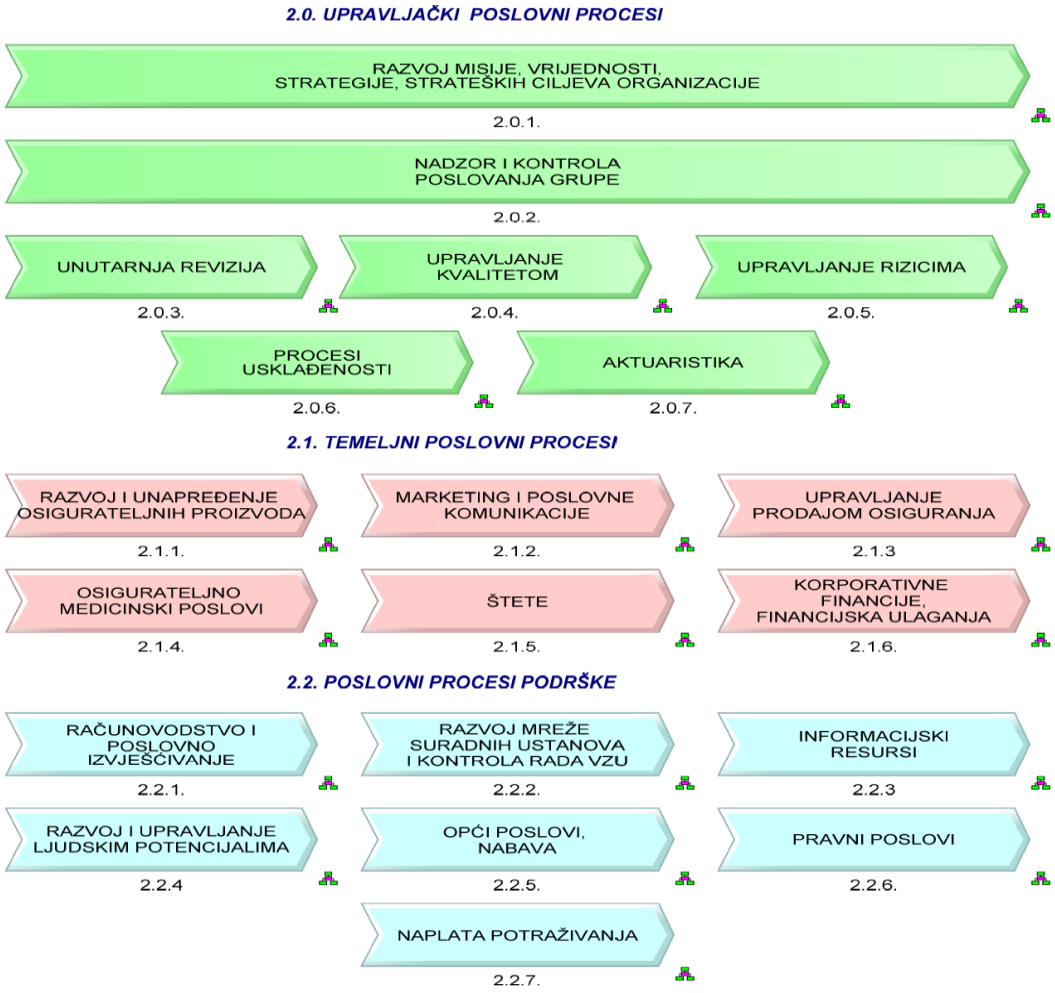
CROATIA zdravstveno osiguranje d.d. je tijekom cijele 2015.godine ispunjavalo sve uvjete propisane pod zakonskim aktima regulatora, a posebno one koji se odnose na adekvatnost kapitala, granicu solventnosti, kvotu šteta i troškova te stupanj likvidnosti, čime je poslovalo uredno i sigurno, na zadovoljstvo dioničara, zaposlenika, a napose osiguranika Društva.

[30] www.czo.hr.financijski izvještaj 2016. ( 13. 05. 2017.)

# 5. ANALIZA POSLOVNIH PROCESA ODJELA RAZVOJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU „CROATIA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE „ D.D., ZAGREB

Poslovni procesi su temelj poslovanja svakog poduzeća, tako i u poduzeću Croatia zdravstveno osiguranje d.d., Zagreb. U daljnjem tekstu na slici 1. prikazani su glavni poslovni procesi poduzeća podijeljeni u tri kategorije: upravljački procesi, temeljni poslovni procesi i procesi podrške.

***Slika 1. Poslovni procesi Czo***




**Izvor:** ( http://iso9001-czo/ ), 13. 05. 2017.

Slika 1. prikazuje popis poslovnih procesa u poduzeću s tim da svaki dio prikazanih procesa određenog odjela ima svoje podsustave koji su zaduženi za praćenje, organizaciju i razvoj svakog segmenta poduzeća.

Poslovni procesi prikazani na slici 1. podijeljeni su na tri temeljna poslovna procesa, upravljački proces u kojem je razrađen razvoj misije, vrijednosti strategije, strateških ciljeva i organizacije. Postavljeni su jako kvalitetno slijedeći zakone, tradiciju, tržišne promjene, imajući u vidu održati lidersku poziciju na tržištu. Nadzor i kontrola poslovanja grupe podijeljena je na unutarnju reviziju i upravljanje kvalitetom. Unutarnja revizija je neovisna aktivnost koja procjenjuje sustav unutarnjih kontrola i daje neovisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unapređenje poslovanja. Ona je pomoć upravljačkoj strukturi, putem koje se dobivaju informacije o funkcioniranju sustava za koji je odgovorna. S obzirom da društvo dobro kotira i drži lidersku poziciju, unutarnja revizija dobro odrađuje svoj dio posla.

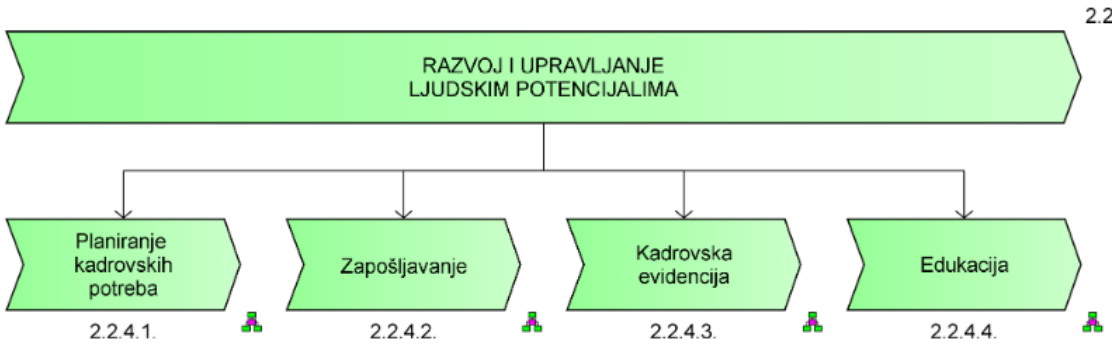
Upravljanje kvalitetom uključuje kontroliranje i održavanje stalnog nivoa kvaliteta te kontinuirano poboljšanje kvaliteta, sprečavanje pojave neispravnosti i neusaglašenosti. Stvoriti konkurentnu kvalitetu je nužnost za opstanak u današnjoj poslovnoj klimi. Funkcija upravljanja kvalitetom ostvaruje se planiranjem kvaliteta, operativnog upravljanja kvalitetom, osiguranjem kvalitetom i poboljšanje kvalitete. Funkcija upravljanja kvalitetom obuhvaća sve aspekte od oblikovanja proizvoda, njegova plasiranja i korištenja u upotrebi. Proizvodi društva se stalno dorađuju prateći potrebe tržišta i potrebe potrošača, ali i konkurentskih proizvoda. U tijeku svog poslovanja proizvodi stalno dobivaju na svojoj kvaliteti ali ih je potrebno stalno unapređivati i ocjenjivati. Prikupljanjem izvještaja pohvale, prigovori, primjedbe osiguranici dobivaju mogućnost izjašnjavanja o proizvodu, njegovoj kvaliteti, odnosno dijelovima koji ne zadovoljavaju ponuđenu uslugu. Isto tako sami zastupnici prodaje u svojem izvještaju imaju mogućnost komentara i bilježenja svoga viđenja na osnovi iskaza osiguranika i saznanja sa terena, razgovora sa osiguranikom, telefonskim razgovorom. Temeljem sakupljenih izvještaja iz svih filijala radi se statistika o zadovoljstvu, odnosno eventualnom nezadovoljstvu proizvodom, te određenim prijedlozima za poboljšanje proizvoda direktno sa tržišta korisnika.

Temeljni poslovni procesi društva podijeljeni su na razvoj i unapređenje osigurateljnih proizvoda, marketing i poslovne komunikacije, upravljanje prodajom osiguranja, osigurateljno medicinski poslovi, štete i korporativne financije i financijska ulaganja.

Temeljni poslovni procesi kvalitetno su posloženi te svaki segment poduzeća međusobno se dobro prati i usmjerava prema zajedničkom cilju, te procesi podrške u koje spadaju računovodstvo i poslovno izvješćivanje, razvoj vlastitih zdravstvenih ustanova, informacijski resursi, razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima, opći poslovi, nabava, pravni poslovi i razvoj mreže suradnih ustanova.

Jedan od najbitnijih dijelova poslovnih procesa je razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima s obzirom da važnost ljudskog kapitala sve više raste i predstavlja sve veću konkuretnost poduzeća. Na slici 2 prikazan je poslovni proces razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima koja će biti detaljnije opisana u ostatku rada.

***Slika 2. Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima***




**Izvor:** (http://iso9001-czo/), 13. 05. 2017.

Prikazana slika 2. ukratko pokazuje razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima u četiri faze, planiranje kadrovskih potreba, zapošljavanje, kadrovska evidencija i edukacija.

Upravljanje ljudskim resursima (engl. Human Resource Management – HRM) je posebna naučna disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima organizacije. Sistemski pristup odnosima sa zaposlenima omogućuje najveći stupanj performansi neke organizacije. Važnost ljudskog kapitala raste ,tako da ljudi posjeduju sve više znanja i informacija pa je i upravljanje ljudskim resursima sve teže. Potrebno je znanje kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljenje ciljeve i slijediti strategiju

poduzeća. Maksimalna iskorištenost ljudskih resursa postiže se onda kada se rad organizira tako da zadovoljava zaposlene i osobno i kao člana određene organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima omogućava:

- lakše upravljanje i vođenje kadrovima,
- racionalizaciju kadrovskih troškova,
- optimizaciju kadrova s obzirom na tok poslovanja.

Osnovne funkcije sistema za upravljanje ljudskim resursima su:

- ažuriranje podataka o zaposlenima,
- održavanje organizacijske sheme poduzeća,
- analiza i izrada opisa poslova, odnosno njihove strukture,
- izrada statističkih izvještaja i analiza,
- regrutacija,
- analiza potrebe dodatnih edukacija i školovanja,
- izrada plana edukacija,
- ocjenjivanje rezultata rada i analiza rezultata rada zaposlenih,
- planiranje karijere.[31]

Ove faze zahtijevaju od menadžera poštivanje bitnih karakteristika kao što su povjerenje, decentralizacija i distribucija informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje vještina, jasne uloge i odgovornost, slobodu djelovanja, povratne informacije, motiviranje i potkrepljenje i resurse potrebne za djelovanje. Okvir djelovanja čine poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni. Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i poduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se ostvarila cjelovitost sustava i postiglo zadovoljstvo ljudi i ciljeva poduzeća.

U daljnjoj analizi poslovnih procesa na slici 3 prikazan je detaljno razrađen popis poslovnih procesa koji se odnose na razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima.

[31] http://www.poslovniforum.hr/managment/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp ( 13. 03. 2017.)

***Slika 3. Popis poslovnih procesa***




**POPIS**
**POSLOVNIH PROCESA**

| | | | Verzija procesa |
|---|---|---|---|
| **2.2.4.** | | **RAZVOJ I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA** | **8.0** |
| ***2.2.4.1.*** | | ***Planiranje kadrovskih potreba*** | **7.0** |
| ***2.2.4.2.*** | | ***Zapošljavanje*** | **5.0** |
| 2.2.4.3. | | *Kadrovska evidencija* | 2.0 |
| | **2.2.4.3.1** | **Izrada ugovora o radu** | **8.0** |
| | **2.2.4.3.2.** | **Prijava** | **7.0** |
| | 2.2.4.3.3. | Promjene u radnom odnosu | 1.0 |
| | **2.2.4.3.3.1.** | **Promjena radnog odnosa** | **7.0** |
| | **2.2.4.3.3.2.** | **Prestanak radnog odnosa** | **7.0** |
| 2.2.4.3.4. | | Evidencije | 1.0 |
| | **2.2.4.3.4.1.** | **Upis novo zaposlenog** | **4.0** |
| | **2.2.4.3.4.2.** | **Upis promjena podataka** | **4.0** |
| 2.2.4.4. | | *Edukacija* | 1.0 |
| | ***2.2.4.4.1.*** | ***Planiranje edukacije*** | **5.0** |
| | ***2.2.4.4.2.*** | ***Edukacija novouposlenih*** | **4.0** |
| | ***2.2.4.4.3.*** | ***Edukacija pripravnika*** | **2.0** |
| | | PREGLED SIMBOLA | |
| | | POPIS KRATICA | |

**Izvor:** (http://iso9001-czo/ ), 13. 05. 2017.

Slika 3. pokazuje razrađeni plan podsustava upravljanja ljudskim potencijalom koja nam pokazuje da je u prvom planu planiranje kadrovskih potreba, zatim zapošljavanje, kadrovska evidencija, promjene u radnom odnosu, evidencija, edukacija. Svaka navedena faza ima svoje prateće dijelove koji upotpunjuju navedene sustave.

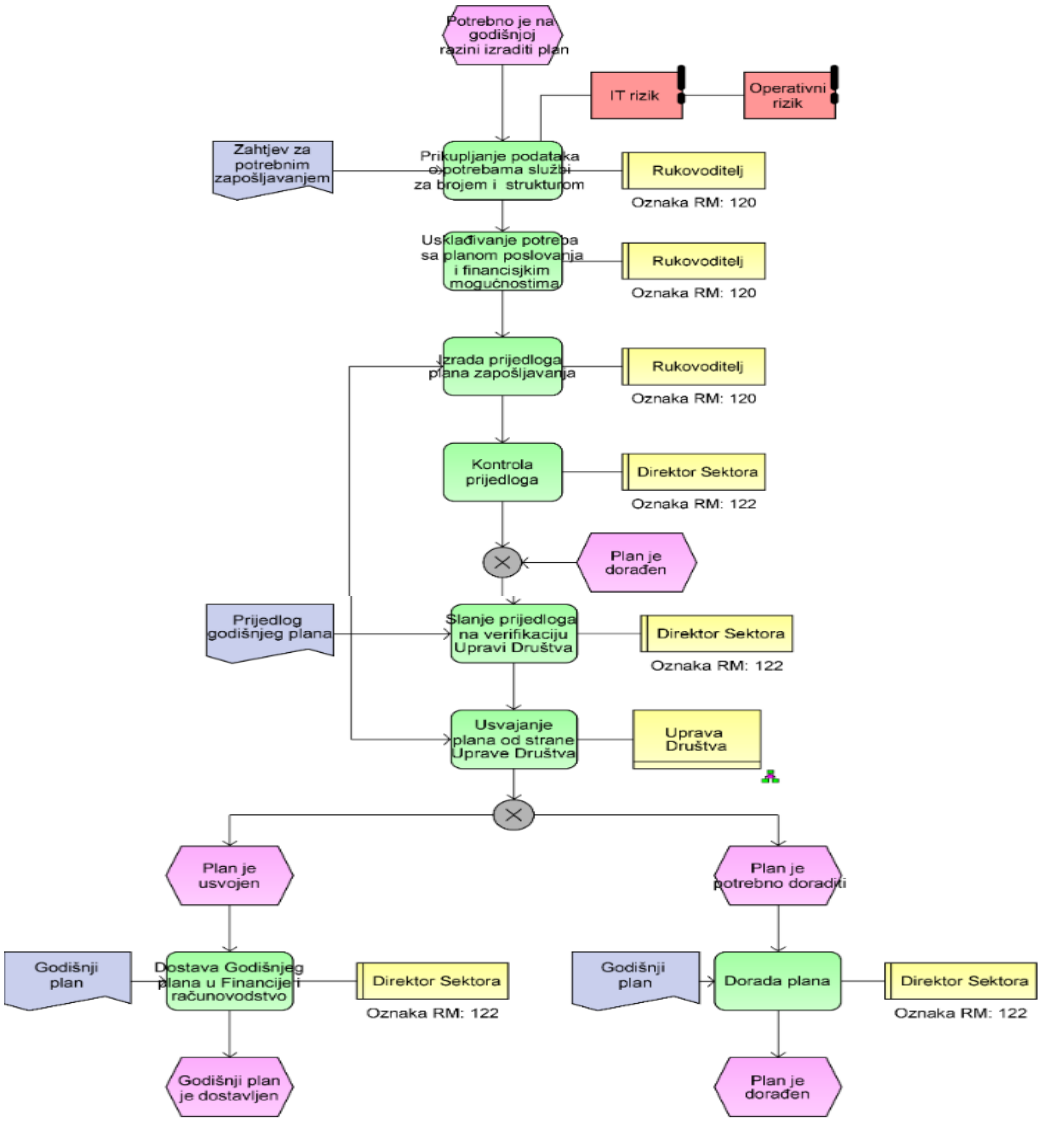
U poduzetničkom društvu briga za kadrove i njihovu motivaciju, specijalizaciju i promociju postaje dijelom programa uspostavljanja i razvoja integralne kvalitete poduzeća.

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove vezane uz pribavljanje, izbor, obrazovanje te razvoj zaposlenika. Poduzeće ima potrebu za ljudima i ljudi imaju potrebu za poduzećem i tek zajedničkim djelovanjem ostvaruju ciljeve. Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija poduzeća a svi resursi kao strojevi, sirovine, kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača – dolazi od ljudi i na

temelju njihova djelovanja. Dokumentiranjem vrijednosti rada, proizvodnosti i uspješnosti svakog čovjeka, odjela, on zapravo kontrolira ostvarivanje ciljeva i u slučaju potrebe poduzima korektivne akcije kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji poduzeća.

Prije svake odluke zapošljavanja potrebno je prvenstveno izraditi godišnji plan i prikupiti podatke o potrebi službi za brojem i strukturom novih zaposlenika te uskladiti sa planom poslovanja i financijskim mogućnostima poduzeća. Slika 4 prikazuje shemu izrade plana na godišnjoj bazi.

***Slika 4. Izrada plana zapošljavanja na godišnjoj bazi***




**Izvor:** (http://iso9001-czo/), 13. 05. 2017.

Planiranje kadrova možemo protumačiti kao proces osiguranja dobrog i efikasnog kretanja ljudi u poduzeću. Osigurava optimalan broj ljudi i njihovo kvalitetno korištenje.

Slika 4. prikazuje razradu plana za zapošljavanjem na godišnjoj razini. Rukovoditelj prikuplja zahtjev za potrebnim zapošljavanjem, kao i podatke o potrebama službi za brojem i strukturom zaposlenih, te usklađuje potrebe sa planom poslovanja i financijskim mogućnostima. Nakon toga, ide izrada prijedloga plana zapošljavanja, kontrola prijedloga, eventualna dorada te slanje prijedloga na verifikaciju Upravi Društva. Nakon usvajanja plana od strane Uprave Društva, godišnji plan se dostavlja službi financija i računovodstva.

Najvažniji zadaci planiranja razvoja ljudskih potencijala jesu:

- analiza razvoja ljudskog potencijala i njihova izobrazba,
- usporedba rasta ljudskog potencijala u poduzeću, granama, regiji,
- spoznaja veza odnosa i čimbenika koji djeluju i utječu na razvoj ljudskih potencijala,
- izrada projekcije rasta i izobrazbe ljudskog potencijala,
- izrada „model-sustava“, donošenja i realizacije integralnih planova ljudskih potencijala.

Plan ljudskih potencijala obuhvaća:

- koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje,
- kako pribaviti zaposlenike,
- na koji se način osposobljavaju djelatnici,
- koji troškovi nastaju i kako utjecati na njih.[32]

Proces pridobivanja kandidata polazi od plana ljudskih potencijala i politike pridobivanja kandidata. Nakon toga dolazi do odabira zaposlenika i njihovo uvođenje u posao. Za proces selekcije, uz provedbu različitih testiranja, poput intervjua i psihologijskih testova, mora biti izuzetno dobro osmišljen i organiziran kako bi doveo do cilja, izbora najkvalitetnijeg i najkompetentnijeg kandidata. Osobito je važno i da odjel ljudskih potencijala prati i provjerava kvalitetu kandidatova posla i stupnja njegove integracije u skupinu i u poduzeću.

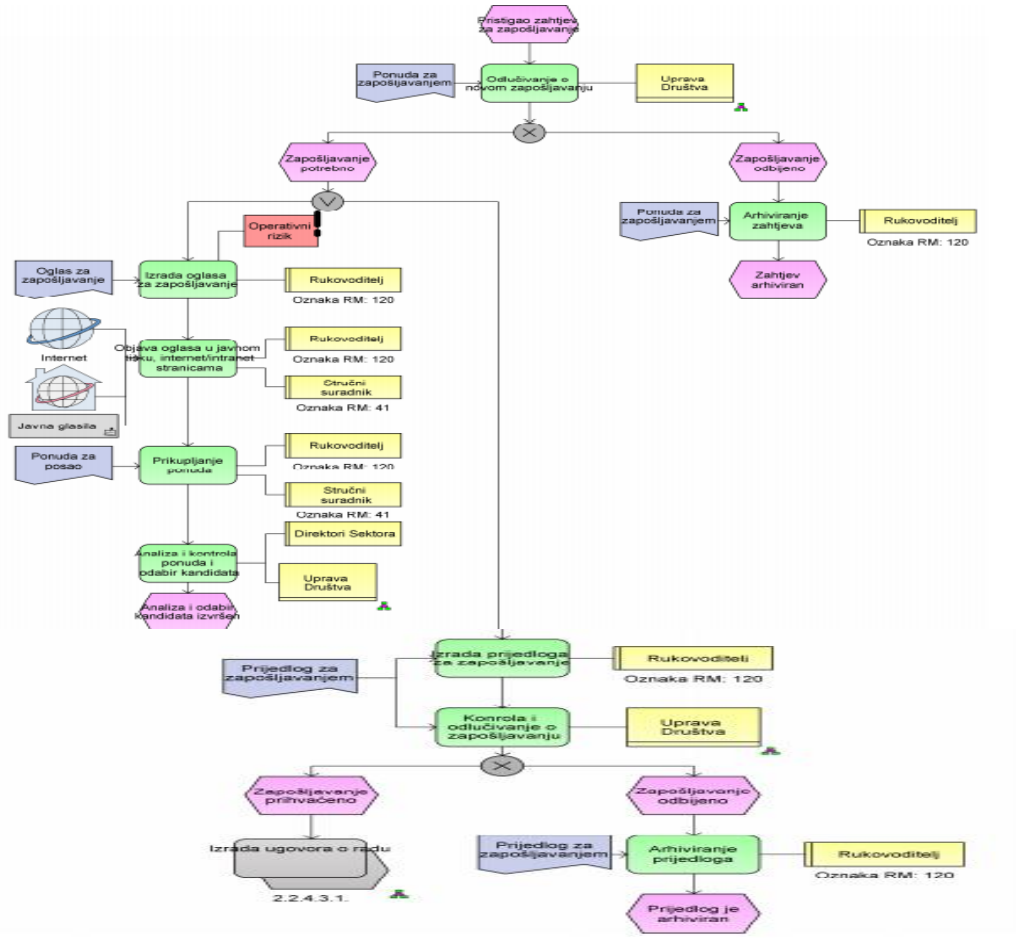
[32] http://www.poslovniforum.hr/managment/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp ( 13. 03. 2017.)

Pri planiranju kadrova potrebno je na godišnjoj razini izraditi plan, odnosno prikupiti podatke o potrebama službi za brojem i strukturom zaposlenika. Na temelju toga postavlja se zahtjev za potrebnim zapošljavanjem koje odobrava direktor sektora.

Da bi se donio plan zapošljavanja potrebno je usklađivanje potreba sa planom poslovanja, izradom prijedloga plana zapošljavanja, te eventualna dorada plana. Tako dorađen plan prosljeđuje se na verifikaciji Upravi društva koje donosi odluku o usvajanju plana. Kada je godišnji plan odobren od strane uprave dostavlja se sektoru financija i računovodstva.

Nakon razrađenog plana zapošljavanja Uprava društva donosi odluku o novom zapošljavanju. Na slici 5 prikazana je shema načina oglašavanja, odnosno traženja novih zaposlenika i svih vezanih radnji za taj dio procesa.

***Slika 5. Shema poslovnog procesa od dana kada pristigne zahtjev za zapošljavanje.***




**Izvor:** (http://iso9001-czo/), 13. 05. 2017.

Temeljni procesi koji čine podsustav zapošljavanja funkcije ljudskih potencijala jesu:

- analiza radnih mjesta,
- planiranje ljudskog potencijala,
- pridobivanje ljudi za zapošljavanje,
- odabir ( selekcija) ljudi,
- uvođenje u posao i zapošljavanje.

Slika 5. prikazuje na koji način Croatia zdravstveno osiguranje d.d., Zagreb nakon što je donesen zahtjev za zapošljavanjem oglašava potrebu za novim zaposlenicima. Najčešće su to oglasi za zapošljavanje ( izrada oglasa za zapošljavanje ), Internet ( oglas u javnom tisku, Internet stranice poduzeća) i javna glasila.

Pri odluci o odabiru potrebnih kadrova tvrtka u najvećoj mjeri koristi intervju kao sredstvo prikupljanja podataka o potencijalnom zaposleniku, procjene njegovih sposobnosti i osobina, interes za posao.

Službeni selekcijski intervjui sadrže stručne metode vođenja razgovora s jednim ili više voditelja, i tim putem se ispituje da li je kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. Pri odluci o izboru kandidata bitno je što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom da ta dva faktora neposredno utječu na učinak kandidata. Za intervju se treba pripremiti, treba ga planirati unaprijed, voditelj intervjua treba stvoriti ugodno ozračje za intervju ( odabir mirnog mjesta, dovoljno vremena ), intervju se mora voditi s određenim ciljem, treba izbjegavati pitanja koja bi se mogla činiti diskriminirajuća za kandidata, voditelj treba odgovarati na sva pitanja kandidata, poslije intervjua treba napraviti kratku zabilješku o kandidatu.

U ovoj fazi potrebno je doraditi način zapošljavanja kandidata, odnosno uz navedene mjere koje se provode potrebno je uvesti i testove sposobnosti i testove interesa. Testovi sposobnosti služe za dobivanje podataka o mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da u toku osposobljavanja za neki posao stekne određene vještine i znanja. Od te vrste testova bilo bi dobro provesti test senzorske i mentalne sposobnosti. Vezano za testove interesa oni služe da bi nadležni u poduzeću uvidio koliki su interesi kandidata sukladni interesima onih koji uspješno obavljaju svoj posao. Nekoliko je vrsta testova za ispitivanje interesa kandidata kao

što su Strongov test za izbor zanimanja, Kuderov test preferencije, Cordallov test interesa za biznis.

Selekcija kandidata završava izborom kandidata, jednog ili više, ovisno o zahtjevima radnog mjesta i potrebama organizacije. Za obavljanje određenih poslova, na određenim radnim mjestima, uza sve potrebne zahtjeve koje ispunjava pojedini kandidat, izbor između više kandidata uvelike će ovisiti o osobnosti svakog kandidata.Za neka radna mjesta, za neke poslove, osobitost kandidata presudna je odrednica za izbor jednog, a ne drugoga kandidata.

Osobnost (engl. Personality) je nešto što obilježava svakog čovjeka.[33]

Nakon odrađenog planiranja, analiziranja potrebe za radnim mjestima i odluke Uprave društva da se zaposle novi djelatnici pristupa se fazi zapošljavanja. Slika 6 prikazuje analizu potrebnih dokumenata koji se moraju priložiti pri zapošljavanju, faza izrade ugovora, te slanja ugovora na potpis.

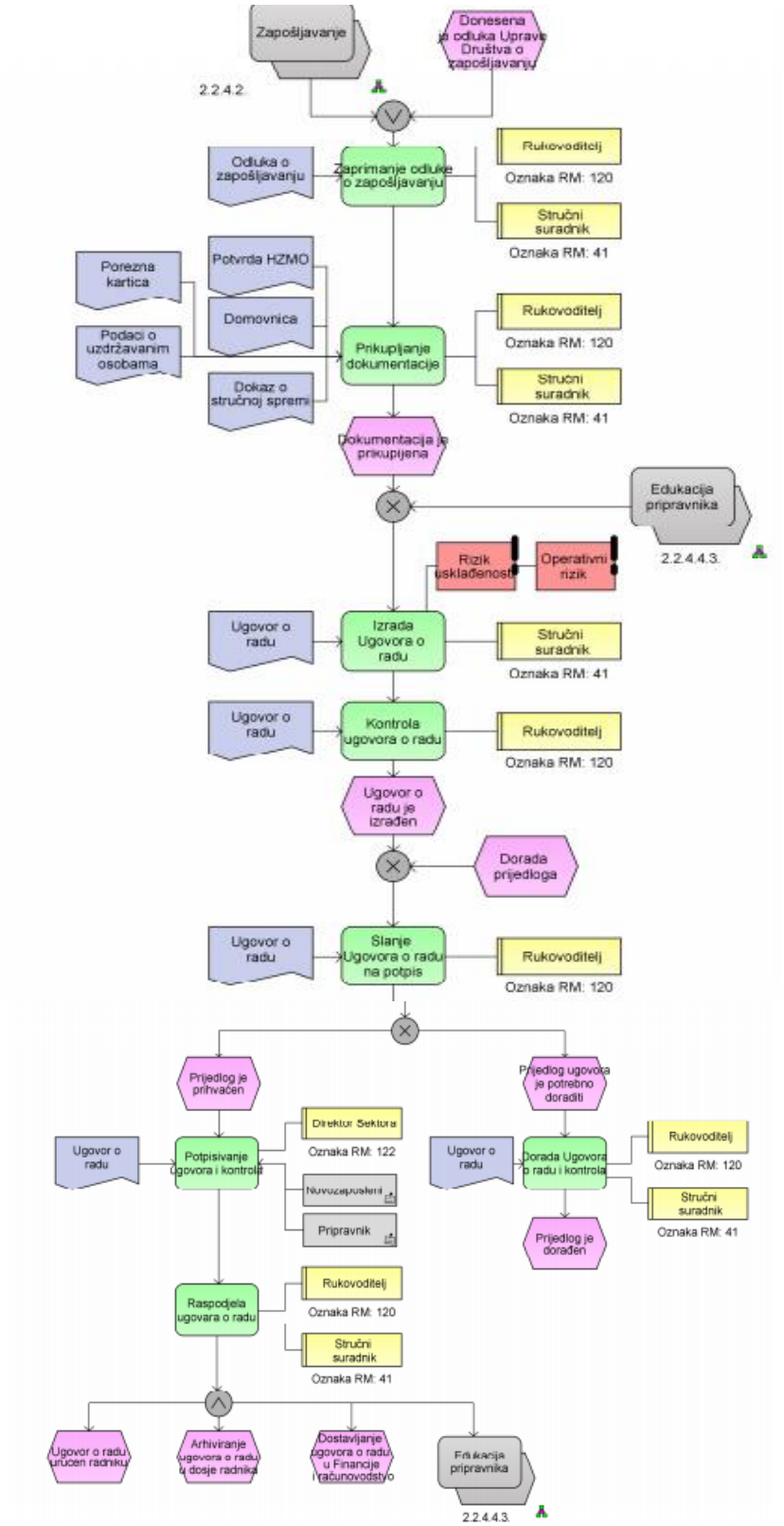
Stalnim širenjem svojih usluga i povećanjem broja osiguranika CROATIA zdravstveno osiguranje d.d. redovito zapošljava nove djelatnike. Kao mlada tvrtka s dugom tradicijom društva u Croatia zdravstvenom osiguranju d.d. nude se mogućnosti napredovanja i usavršavanja, rad u aktivnom okruženju, prihvaćanje novih poslovnih izazova te stimulativne plaće. U cilju unapređenja kvalitete, povećanja profita i produktivnosti, ljudski potencijal te njihova znanja mogu stvoriti novu vrijednost i učiniti značajniji odmak od konkurencije.

Na slici 6. je prikazana shema potrebnih radnji za prikupljanje dokumentacije potrebne za zapošljavanje i izrada ugovora o radu od trenutka kad je donesena odluka društva o zapošljavanju.

Rukovoditelj i stručni suradnik odrađuju prikupljanje dokumentacije: porezna kartica, potvrda HZMO, domovnica, dokaz o stručnoj spremi i podaci o uzdržavanim osobama.

[33] Sikavica, P., op.cit., str. 534-536.

***Slika 6. Shema prikazuje kako se izgrađuje ugovor o radu***




Izvor: ([http://iso9001-czo/](http://iso9001-czo/)), 13. 05. 2017.

Sva prikupljena dokumentacija prosljeđuje se sektoru kako bi se izradio ugovor o radu, koji prolazi određenu kontrolu te se ugovor šalje na potpis. Ako ugovor nije potrebno doraditi, te je potpisan od strane Uprave, ugovor se uručuje radniku na potpis, arhivira se u dosje radnika i u zadnjoj fazi se dostavlja u financije i računovodstvo.

Prilikom potrage za novim zaposlenicima tvrtka se uglavnom koristi vlastitim kanalom, odnosno na internet stranici tvrtke postoji link za natječaj za radna mjesta, te oglasom preko zavoda za zapošljavanje.

Prilikom prijave kandidati moraju dostaviti zamolbu i životopis te poslati na traženu e-mail adresu ili u zatvorenoj omotnici na adresu tvrtke. Traženi uvjeti za zapošljavanje su dostupni na samim stranicama , te je kandidatima olakšana na taj način sama prijava za posao.

S obzirom da je tvrtki sjedište u Zagrebu, a podružnice se nalaze u svim većim gradovima diljem Hrvatske natječaji se spuštaju na razinu podružnica u kojima je oglašena potreba za novim radnim mjestima.

Analiza poslovnog procesa zapošljavanja detaljno je razrađena, odnosi se na zakonski propisane mjere prikupljanja dokumenata i u ovoj fazi nije potrebna dorada poslovnih procesa.

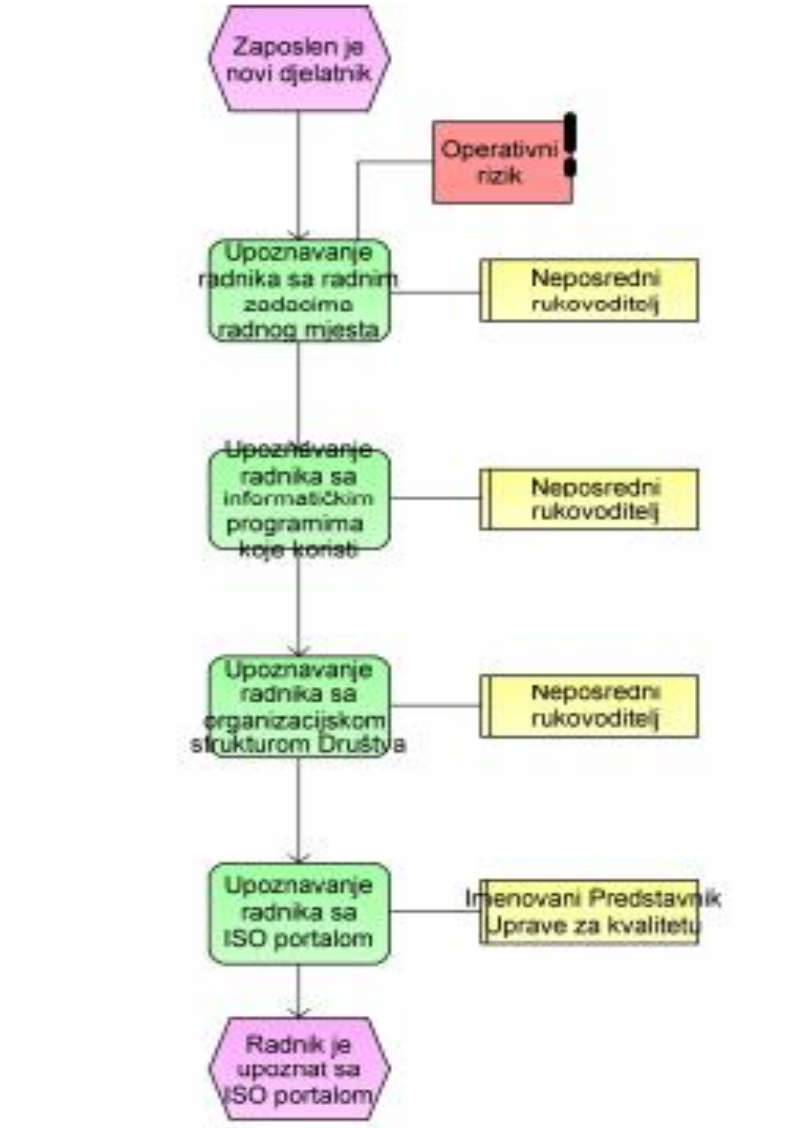
Nakon odrađene formalnosti oglašavanja novih radnih mjesta, prikupljanja dokumentacije, izrade ugovora pristupa se upoznavanju novog zaposlenika sa radnim zadacima radnog mjesta kako je prikazano na slici 7.

Slika 7. prikazuje  procese od trenutka kada je zaposlen novi djelatnik u poduzeću, te razvojne faze počevši od upoznavanja radnika sa radnim zadacima, sa informatičkim programima, upoznavanje radnika sa organizacijskom strukturom Društva, te sa upoznavanje radnika sa ISO portalom.

Funkcija profesionalnog razvoja obuhvaća pet podfunkcija: razvoj karijere, izobrazba u poduzeću, profesionalnu orijentaciju, sustav napredovanja i prekid radnog odnosa.

Ključne točke u razvoju ljudskih potencijala su izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanje. Dio činitelja profesionalnog razvoja su i činitelji motivacije.

***Slika 7. Shema kada je zaposlenik novi djelatnik***




**Izvor:** (http://iso9001-czo/), 13. 05. 2017.

Ukoliko su glavni čimbenici profesionalnog razvoja prisutni u poduzeću javlja se motivacija, zadovoljstvo, proizvodnost i ravnomjeran razvoj. Razvoj karijere vrlo je bitan za čovjeka budući da kroz posao postiže kvalitetu života, socijalnu jednakost, poštovanje samog sebe, samokontrolu i naposljetku upravlja vlastitom karijerom te mu je stoga nužno pružiti savjetovanje i podršku.

Suvremeni menadžeri sve su svjesniji važnosti umijeća rada sa ljudima te od presudne važnosti postaju njihove sljedeće sposobnosti:

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene,
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta,
- da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa,
- da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi,
- da integriraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti.[34]

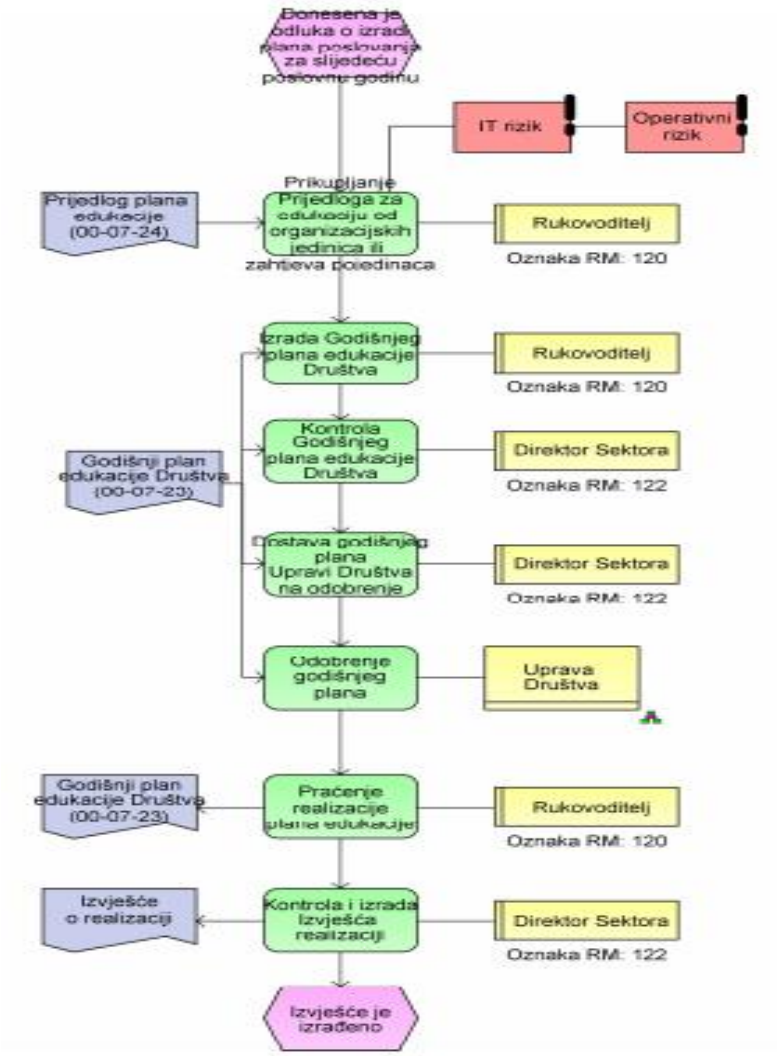
Profesionalna orijentacija se odvija u sklopu podsustava evidentiranja zaposlenih, informiranja, izbora i raspoređivanja zaposlenih, uvođenja u posao, napredovanja u radu, tehnoloških promjena i praćenja ljudskih potencijala i predviđanja su da će doći do bitnog poboljšanja funkcije profesionalne orijentacije u svim njezinim aspektima, osobito u području obrazovanja i osposobljavanja.

Svaki novi zaposlenik mora se prvenstveno socijalizirati u novoj sredini, zatim slijede izobrazba, obuka i razvoj zaposlenika čiji programi i treninzi moraju biti prilagođeni karakteristikama zaposlenika i potrebama organizacije.

*Bez ažuriranja znanja i vještina ljudi, kao jedinog živog elementa organizacije, neće se moći postići sklad s materijalnim resursima organizacije, što će rezultirati disfunkcijama u njoj.*[35]
Plan edukacije i razvijanje vještina zaposlenih prikazano je na slici 8.

[34] http://www.poslovniforum.hr/managment/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp, (13. 03. 2017.)
[35] Sikavica, P., op.cit., str. 539.

***Slika 8. Plan edukacije na godišnjoj bazi***




**Izvor:** (http://iso9001-czo/), 13. 05. 2017.

Prikazana slika 8. prikazuje nam posljednju fazu razvoja i upravljanja ljudskim potencijala odnosno planiranje edukacije, od samog prijedloga plana od strane pojedinca ili organizacijske jedinice do izrade godišnjeg plan, odobrenja plana od strane Društva, samog provođenja, praćenja realizacije edukacije te kontrole i izrade izvještaja realizacije.

Čovjek se ne zapošljava da bi ostao na istome radnom mjestu i istoj razini, već traži napredovanje, osobni uspjeh, promjene na bolje. Stručni izbor kandidata za napredovanje mora biti jednak kao i izbor i raspoređivanje novih ljudi i on uključuje predlaganje kandidata, ocjenjivanje njihovih osobina, donošenje odluka i praćenje razvoja karijere. Profesionalni je razvoj permanentni proces koji teče od početka školovanja i u svakoj prijelomnoj točki važno

je da se donesu odluke koje uključuju značajke pojedinca, zahtjeve posla kao i kretanje ponude i potražnje na tržištu rada.

Najveći dio edukacija usmjereno je na zaposlenike na radnom mjestu prodaje, s obzirom da većinu zaposlenika čine zastupnici u prodaji. Edukacije se vrše na razini unutar poduzeća od strane vlastitih edukatora. Prodaja je uvijek odnos između dvije osobe. Ako je on pozitivan, vjerovatnost je puno veća. Sadržaj prodajne edukacije u velikoj mjeri temelji se na odnosu zaposlenika prema kupcu, radu poduzeća i proizvodu. Edukacije se rade u vidu predavanja, prodajnih treninga za prodavače, grupni razgovori s prodajnim savjetnicima jedne poslovnice, te grupne radionice u vidu vježbi u sklopu edukacije, igranje uloga i usmjereno motiviranje.

Menadžeri i ostali rukovodeći djelatnici sudjeluju na predavanjima u sklopu fakulteta kako bi se pratile novosti u kretanju tržišta, metodama praćenja tržišnih ponuda, te se na temelju usvojenih metoda rade izvještaji i prati razvoj poduzeća u budućnosti.

Prednosti edukacija je primjena na svakodnevnim situacijama, uklanjanje pogrešaka prodavača i savjetnika, jasno se određuju ciljevi poboljšanja za zaposlenike, motivacija i osposobljavanje zaposlenika, kako bi pravilno usmjerili svoj odnos prema klijentu i radu, zadovoljili klijente te učinili uspjeh kako za sebe tako i za poduzeće.
Općenito su različite metode vezane za specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, mentorstvo te predavanje, audiovizualne tehnike, konferencije, metode slučajeva neke su od brojnih metoda koje se mogu primjenjivati pri obučavanju. Treba posvetiti veliku pažnju pri njihovom izboru, kao i izboru osobe trenera te odgovornog za uspješnost njezine primjene.

# 6. ZAKLJUČAK

Ljudi, njihove potrebe, motivacija, zadovoljstvo postaju središtem pažnje menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno ljudski potencijal predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu.

Razvoj poslovnih procesa upravljanja ljudskim potencijalom u poduzeću CROATIA zdravstveno osiguranje d.d., Zagreb, razrađen je do detalja i pomno prati kretanja na tržištu a time vezano i po potrebi zapošljavanje novih zaposlenika, isto tako zadržavanjem stalno zaposlenih ulaganjem u vidu edukacija, usavršavanja zaposlenika, rotacije posla, motiviranja, stvaranje ugodnog okruženja, sustava nagrađivanja kao što je prikazano u prethodno navedenim slikama, odnosno popisu poslovnih procesa.

Brojni se teški i složeni zadaci stavljaju pred menadžment ljudskih potencijala u budućnosti.

Poslovni procesi su „ srce „ svake organizacije i stalno je potrebno težiti optimizaciji poslovnih procesa. Kako poslovni procesi donose vrijednost svakom poduzeću, a s tim više da zaposlenici predstavljaju najveću konkurentnost i različitost poduzeća stalno ulaganje i praćenje te optimizacija poslovnih procesa upravljanja i razvoja ljudskim potencijalom predstavlja središte razvoja svakog poduzeća.

***„ Ljudi su naša najvažnija imovina, Ljudi prave razliku ili Ljudi koji rade za nas određuju hoće li naša organizacija napredovati ili propasti.“***

J. Welch, dugogodišnji glavni izvršni direktor (CEO) General Electrica upozorava na važnost ljudi u organizaciji:

***„ Ako ne mislite cijelo vrijeme kako učiniti svakog pojedinca važnim, nemate šanse:“***[36]

[36] Sikavica, P., op.cit., str. 523.

# LITERATURA

## Knjige:


1. Bahtijarević-Šiber, F, Managment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T.: Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Sikavica, P., Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011.
4. Buble, M., Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa, Split: Ekonomski fakultet Split, 2012.
5. Brumec, J., Brumec S, Modeliranje poslovnih procesa, Zagreb: Koris d.o.o., 2011.
6. Hernaus, T., Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese, magistarski rad, Zagreb, Ekonomski fakultet
7. Kovačić, A., Bosilj-Vuksić, V., Managment poslovnih procesov, GV Založba, Ljubljana, 2005.
8. Peronja, I., Upravljanje poslovnim procesima u funkciji poboljšanja poslovnih rezultata osiguravateljskih društava u Republici Hrvatskoj, završni rad, Split: Ekonomski fakultet, 2011.


## Internet izvori:


9. http://www.czo.hr/info/o-nama, ( 13.03.2017.)
10. www.czo.hr, financijski izvještaj 2016., ( 13.05.2017.)
11. http://iso9001-czo/ ( 26.11.2015.), ( 13.05.2017.)
12. http://www.poslovniforum.hr/managment/upravljanje_ljudskim_potencijalom.asp( 13. 03. 2017. )
13. http://sapmag.com.hr/show_article.php, ( 13. 03. 2017. )
14. http://document.tips/upravljanje poslovnim procesima u osiguravajućim društvima na tržištu RH ( 15. 02. 2017. )
15. http://www.seminarski.co.rs/LJUDSKI%RESURSI/LJudskiResursi.html( 13.03.2017.)
16. http://studenti.rs/skripte/saobraćaj/upravljanje-kvalitetom-18/, ( 13.05.2017.)
17. www.unizd.hr(2012.), ( 13. 01. 2017. )
18. http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS ( 02. 02. 2017.)

19. http://svijet osiguranja.eu/hr/članak/2010/upravljanje poslovnim procesima (15.02. 2017.)

# SUMMARY

Business processes are a set of activities that uses inputs (one or more) and generate output,bringing value to the consumers, i.e.the company value. Human resource managment is the biggest competition of each company.

This paper present the basic and detailed of business processes in Croatia Health Insurance Inc. that as a younge company follows the trends of development in the business world, therefore it is constantly investing in the development of business processes.

The emphasis is on managing and developing human resources in the form of constant education, remuneration, development, career development that is very important both for motivation and development of employees, and for the company growth.

To mantain its leading position in the market the company must, as up to now, work on changing the business model,the introduction of new technologies, development of software solution, introducing new IT system and the continuous development of business processes.

J.Welch, long-time Executive Officer (CEO) of General Electric emphasizes the importance of people in the organization.

***„ If you don“t constantly think how to make each individual important, then you stand no chance.“***

„ ***Do not make the system a large man, but man is the one who can do great system.“***

***Konfuncije***

**Keywords:** business processes, human resource, development and education of employes, software, Croatia Health Insurance.

# POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike između projekta i poslovnog procesa……...…..10
Tablica 2. Različite podjele poslovnih procesa…….....18
Tablica 3. Financijski izvještaj ……36
Tablica 4. Bruto zaračunata premija ……36

# POPIS SLIKA

Slika 1.Poslovni proces…….38
Slika 2. Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalom……40
Slika 3. Popis poslovnih procesa……..……...…….42
Slika 4. Planiranje kadrovskih potreba…….43
Slika 5. Shema zapošljavanja……45
Slika 6. Izrada ugovora o radu…….…….48
Slika 7. Plan edukacije zaposlenih…….…….….50
Slika 8. Način edukacije zaposlenih…….……52