

doc. dr. sc. Ljubica Milanović Glavan<sup>1</sup>

# USPOREDBA MODELA ZRELOSTI PROCESNE ORIJENTACIJE

*Pregledni rad / Review*

UDK 338.45:65.01

*Sve većom primjenom procesne orijentacije u današnjim uvjetima poslovanja dolazi do jače povezanosti poslovnih procesa i njihovih karakteristika sa stanjem i uspješnošću organizacije. U tom kontekstu može se promatrati i važnost koncepta procesne zrelosti. Cilj svake organizacije jest dostizanje najviše razine zrelosti koja omogućuje organizaciji neprekidno unapređivanje procesa. Literatura obiluje modelima procesne zrelosti, ali se postavlja pitanje koji je model najprikladniji za implementaciju u praksi. U svrhu odgovora na to pitanje u radu je napravljena komparativna analiza nekoliko modela zrelosti.*

**Ključne riječi:** *poslovni procesi, upravljanje poslovnim procesima, procesna orijentacija, procesna zrelost, modeli zrelosti.*

## 1. Uvod

Organizacije diljem svijeta jesu pod ogromnim pritiskom konkurencije, poslovne okoline koja se brzo mijenja i sve zahtjevnijih kupaca, stoga mnoge od njih traže načine kako povećati učinkovitost i smanjiti troškove poslovanja. Kao slijed događaja fokus poslovanja postaju poslovni procesi, a upravljanje procesima postaje temelj suvremenog upravljanja (Rosemann i de Bruin, 2005). Poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti (Davenport, 1993). Upravljanje procesima prolazi kroz analizu svih poslovnih procesa sve do samih korijena organizacije. Organizacije danas integriraju svoje poslovne procese kroz funkcijske jedinice te na taj način usvajaju procesno orijentirani pristup (Sidrova i Isik, 2010). Procesna orijentacija organizacije se definira kao stupanj na kojem organizacija daje pažnju svojim ključnim poslovnim procesima (McCormack i Johnson, 2001).

Među mnogim pristupima koji podupiru upravljanje poslovnim procesima i procesnu orijentaciju modeli zrelosti poprimaju sve veću važnost zahvaljujući sve većoj primjeni u industriji (Scott, 2007) i rastućem akademskom interesu (Becker i Khan., 2010). Koncept procesne zrelosti pretpostavlja kako poslovni proces ima svoj životni ciklus i kao takav pruža koristan teorijski okvir za usmjeravanje aktivnosti unapređenja procesa. Prema udruženju profesionalaca za upravljanje poslovnim procesima (eng. The Association of Business Process Manage-

<sup>1</sup> Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

ment Professionals, ABPMP) danas postoji preko 150 modela procesne zrelosti (2018). Istraživačko pitanje koje se postavlja jest koji model procesne zrelosti je najprikladniji za implementaciju u organizaciji.

Rad je strukturiran na sljedeći način. Nakon uvoda definiraju se i opisuju korisnosti i problematika korištenja modela procesne zrelosti. Treće poglavlje prikazuje i analizira neke od značajnijih modela procesne zrelosti. U četvrtom poglavlju uspoređuju se prikazani modeli prema nekoliko kriterija i interpretiraju se rezultati usporedbe. Zadnje poglavlje donosi zaključak koji objedinjuje finalna razmatranja, značajnost i ograničenja rada te daje prijedloge za buduća istraživanja.

## 2. Definicija i cilj modela zrelosti

Modeli zrelosti predstavljaju pristup poboljšanju procesa organizacije i poboljšanju sposobnosti upravljanja poslovnim procesima (Röglinger i sur., 2012). Koriste se za procjenu trenutnog stanja te za vođenje inicijativa poboljšanja i kontrole napretka (Iversen i sur., 1999).

Modeli zrelosti uglavnom su zasnovani na faznom pristupu. Taj pristup pretpostavlja da se set povezanih sposobnosti postiže zajedno te da se jedan set ostvaruje prije drugog. Uobičajeno uključuju niz faza koji formiraju očekivani, željeni ili logički put od početne faze do pune zrelosti (Gottschalk, 2009). U kontekstu procesne zrelosti, definiraju se faze procesne zrelosti organizacija koje se nalaze u nekoj od definiranih faza ili su u procesu prelaska s jedna faze u drugu (Harmon, 2004).

Sustavnim pregledom literature o poslovnim procesima pokazalo se kako je upravljanje poslovnim procesima kompleksna praksa koja mnogim organizacijama predstavlja problem (Rosemann i de Bruin, 2005). Stoga se razvijaju modeli zrelosti procesne orijentacije sa svrhom: (1) omogućiti organizacijama da procijene svoju trenutnu poziciju u upravljanju poslovnim procesima; (2) omogućiti organizacijama da procijene svoju željenu fazu zrelosti pomoću ključnih faktora; (3) pomoći organizacijama da dođu iz trenutne u željenu poziciju. Osim ovih koristi koje se odnose na primjenu modela u praksi, razvoj i primjena takvih modela omogućuje također značajan doprinos bazi znanja o upravljanju poslovnim procesima u organizaciji. Osnivanje generalno prihvaćenih modela zrelosti doprinosi shvaćanju relevantnih aspekata upravljanja poslovnim procesima što dovodi do jasne diferencijacije tog pristupa od drugih pristupa upravljanju.

Dimenzije u modelima procesne zrelosti mogu se promatrati kao nezavisne varijable i temeljna pretpostavka u njima je da povećanje zrelosti u tim dimenzijama ima pozitivan utjecaj na procesnu uspješnost organizacije kao zavisnu varijablu. Fokus je na mjerenju tih nezavisnih dimenzija radije nego na mjerenju uspješnosti individualnih procesa iz dva razloga. Prvi je da takav način omogućuje uvid u to kako poboljšati procesnu uspješnost što je bolje nego samo izvještavati o rezultatima. Drugi je da postoji već velik broj modela i rješenja za mjerenje uspješnosti poslovanja. Mjerenje zavisne varijable, odnosno stvarne procesne uspješnosti uključuje mjerenje utjecaja upravljanja poslovnim procesima na operativne rezultate (vrijeme, troškove, kvalitetu), zadovoljstvo kupaca, vrednovanje i financijske rezultate. Paulk i sur. (1993) usporedili su nisku i visoku zrelost u organizacijama kako bi olakšali razumijevanje koncepta procesna zrelosti (*Tablica 1*).

Tablica 1: Usporedba niske i visoke razine zrelosti u organizacijama

Niska razina zrelosti:	Visoka razina zrelosti:
Izolirani projekti	Usklađene aktivnosti upravljanja poslovnim procesima
Slabe vještine upravljanja poslovnim procesima	Visoka stručnost u upravljanju poslovnim procesima
Reaktivnost	Proaktivnost
Manualnost	Automatizacija
Fokusranost na sebe	Proširena organizacija
Statičnost	Inovativnost

Izvor: Paulk i sur. (1993)

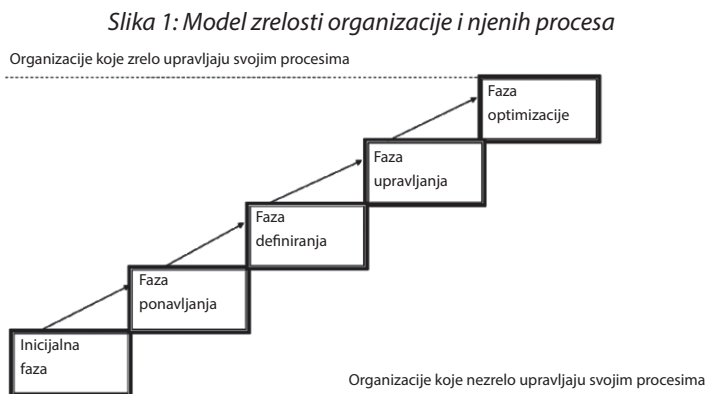
Kao što je već navedeno razvijen je niz modela procesne zrelosti. Podloga za razvoj takvih modela zrelosti jesti CMM model (eng. Capability Maturity Model) razvijen 1977. godine u Institutu softverskog inženjeringa (eng. Software Engineering Institute, SEI) na Carnegie Mellon Sveučilištu. Taj model izvorno je razvijen za mjerenje procesa razvoja softvera i zasnovan je na konceptu nezrelih i zrelih softverskih organizacija. Osnovu za primjenu tog modela potvrdili su Paulk i sur. (1993) tvrdeći da povećanje zrelosti dovodi do poboljšanja procesnih sposobnosti organizacije. I Harmon (2004) razvija svoj CMM model zrelosti upravljanja poslovnim procesima sa pet faza. Na sličan način Fisher (2004) kombinira pet razina promjene sa pet faza zrelosti. Međutim, Smith i Fingar (2004) tvrde da modeli zrelosti bazirani na CMM modelu zahtijevaju dobro organizirane i ponavljajuće procese te ne mogu obuhvatiti potrebu za procesnim inovacijama. Mana tih modela jest pojednostavljenje fokusa na samo jednu dimenziju za mjerenje zrelosti upravljanja poslovnim procesima i nedostatak stvarne uporabe takvih modela (Rosemann i de Bruin, 2005). Stoga su primjerice Rummmler i Brache razvili studiju koja koristi deset faktora uspjeha koji mjere koliko dobro organizacija upravlja svojim ključnim procesima (2004). Maull i sur. (2003) su se dok su pokušavali definirati zrelost programa za upravljanje poslovnim procesima susreli sa problemom nedostatka objektivnih mjera. Pokušali su definirati upravljanje poslovnim procesima korištenjem dvaju dimenzija: objektivnih mjera (vrijeme, veličina timova, itd.) i ponderiranjem mjere spremnosti na promjene, ali se taj pristup pokazao prekompleksnim. Stoga su preuzeli pristup u kojem procjenjuju organizacijsku percepciju zrelosti korištenjem objektivnih mjera. Još jedan primjer definiranja procesne zrelosti ponudili su DeToro i McCabe (1997) koji su koristili dvije dimenzije, efikasnost i efektivnost, za procjenu stanja procesa.

### 3. Modeli zrelosti procesne orijentacije

U nastavku rada biti će prikazani neki od značajnijih i citiranih modela, odnosno tri modela koja imaju primjenu i u akademskom svijetu i u industriji. To su: model zrelosti organizacije i njenih procesa, model zrelosti upravljanja poslovnim procesima i model zrelosti procesne orijentacije organizacije.

### 3.1. Model zrelosti organizacije i njenih procesa

Harmon temeljem već spomenutog CMM modela SEI instituta razvija svoj model koji mjeri zrelost organizacije i njenih procesa (2004). Ovaj model se sastoji od 5 faza: inicijalne faze te faza ponavljanja, definiranja, upravljanja i optimizacije (Slika 1).



Izvor: Prilagođeno prema Harmon (2004)

**Inicijalna faza:** U ovoj fazi organizacije su nezrele. Procesni nisu definirani, a projekti su nepredvidivi. Samo nekoliko aktivnosti je eksplicitno definirano, a uspjeh ovisi o trudu pojedinaca. U inicijalnoj fazi se nalaze organizacije i organizacijske jedinice koje započinju sa poslovanjem. Najbolji savjet za organizacije u ovoj fazi jest da definiraju svoje procese.

**Faza ponavljanja:** Organizacije u ovoj fazi su fokusirane na procese i definiraju određene ključne procesa. Neke procese mogu ponavljati i ostvarivati predvidljive rezultate, ali neki procesi još uvijek nisu kontrolirani. Osnovni procesi upravljanja projektima su definirani kako bi se pratili troškovi, ostvarenje zadanog rasporeda i funkcionalnosti. Kako organizacije sazrijevaju počinju konceptualizirati svoje poslovne procese, organizirati ih, ponavljati i mjeriti rezultate.

**Faza definiranja:** Organizacije u ovoj fazi definiraju sve svoje ključne procese i imaju neki stupanj kontrole nad njima. Stavlja se naglasak na prikupljanje podataka i korištenje mjera kako bi se menadžerima pomoglo da upravljaju svojim procesima. Međutim, ciljevi menadžera nisu povezani sa procesnim ciljevima.

Razliku između druge i treće faze, odnosno između faze ponavljanja i definiranja je lako uočiti. Harmon (2004) tvrdi kako se većina organizacija nalazi između druge i treće faze. To znači da su definirali samo neke procese, dok ostale nisu. U biti, organizacije između druge i treće faze imaju dobro definirane procese, ali ne shvaćaju kako se definirani procesi povezuju jedni s drugima.

**Faza upravljanja:** Organizacije stavljaju naglasak na upravljanje procesima. Imaju dobre procesne mjere i prikupljaju podatke konzistentno. Menadžeri se oslanjaju na mjere i podatke kad postavljaju ciljeve u projektima. Projektni menadžeri su usklađeni u postizanju ciljeva organizacije. Prikupljaju se detaljne mjere o uspješnosti procesa i kvantitativne informacije o

kvaliteti proizvoda. U ovoj fazi se strategije i ciljevi organizacije usklađuju su specifičnim procesnim aktivnostima.

Odrediti razliku između treće i četvrte faze, odnosno između faza definiranja i upravljanja nije lako. Kako bi postigle treću fazu organizacije moraju imati dobro definirane procese. Tijekom definiranja svojih procesa organizacija tipično uspostavlja mjere i orijentira upravljanje oko svojih procesa. Bit leži u razlici između organizacija sa neformalnim, nepotpunim menadžmentom i sustavom mjerenja te organizacija koje su hijerarhijski uskladile sustave za mjerenje i sustave za upravljanje procesima. U trećoj fazi organizacije pokušavaju nadgledati i mjeriti specifične procese. Kod četvrte faze nadgledanje i kontrola su dio hijerarhijski usklađenih sustava koji osiguravaju da procesi ostvaruju strateške ciljeve.

Faza optimizacije: Zaposlenici u organizaciji znaju sve o procesima i nastoje ih poboljšati. Kontinuirano poboljšanje procesa omogućavaju kvantitativne mjere uspješnosti procesa. Od menadžera i zaposlenika se zahtijeva da rade zajedno na poboljšanju procesa. U ovoj fazi organizacije toliko dobro shvaćaju procese da mogu provoditi sistematične eksperimente da bi utvrdili dali će određene promjene biti korisne ili ne.

U kojoj fazi se organizacija nalazi određuje se pomoću kontrolne liste koja sadrži ključne točke. Korištenjem te liste organizacije mogu promotriti proces i dodati ga određenoj fazi te napraviti zabilješke o obilježjima koje proces ima ili nema. Bit je ovog pristupa da ne procjenjuje samo u kojoj fazi zrelosti procesne orijentacije se nalazi čitava organizacija, nego procjenjuje u i kojoj fazi se nalaze pojedinačni procesi ili set procesa organizacije.

### **3.2. Model zrelosti upravljanja poslovnim procesima**

Model zrelosti upravljanja poslovnim procesima (eng. Business Process Management Maturity Model) razvila je istraživačka grupa na Sveučilištu Tehnologije u Queenslandu u Australiji (Rosemann i de Bruin, 2005). Glavni cilj modela zrelosti jest procijeniti stanje zrelosti upravljanja poslovnim procesima, kako trenutno tako i željeno. Taj model: Služi kao dijagnostički alat koji identificira trenutnu zrelost procesnih organizacija; Model i rezultati dobiveni njegovom upotrebom mogu se koristiti za definiranje željenog stanja zrelosti. Model bi trebao omogućavati organizacijama fokusiranje na područja sa nižom zrelosti i razvoj planova poboljšanja kako bi se napredovalo u željenu razinu zrelosti; Model olakšava odluke o tome koja područja imaju prioritet u razvoju upravljanja poslovnim procesima; Model se može koristiti tijekom proteka vremena i njime se onda može mjeriti napredak u procesnim inicijativama, odnosno model može služiti kao kontinuirani alat za nadzor u procesu prelaska sa trenutnog na željeno stanje zrelosti.

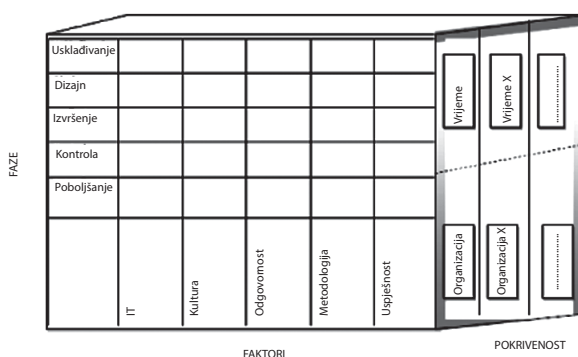
Rosemann i de Bruin (2005) definiraju zrelost upravljanja poslovnim procesima kao kombinaciju pokrivenosti (eng. coverage) i vještine (eng. proficiency). Pokrivenost se odnosi na sposobnost unutar organizacije i stupanj implementacije upravljanja poslovnim procesima, dok se vještina odnosi na kvalitetu i efektivnost upravljanja poslovnim procesima u organizaciji. Drugim riječima, pokrivenost odgovara na pitanje koliko daleko se protežu aktivnosti upravljanja procesima kroz organizaciju, a vještine koliko dobro se provode aktivnosti upravljanja procesima u organizaciji. Postizanje više razine zrelosti zahtijeva poboljšanja i pokrivenosti i vještina. Ovaj model procjenjuje zrelost upravljanja poslovnim procesima temeljem

faza, faktora, organizacijskih kompetencija i vremena. Faktor je mjerljivi i neovisni element koji utječe na osnovne i posebne karakteristike upravljanja procesima. Rosemann i de Bruin (2005) izdvojili su temeljem literature pet faktora koji karakteriziraju upravljanje poslovnim procesima:

1. Informacijska tehnologija i sustavi: korištenje informacijske tehnologije i informacijskih sustava u implementaciji i provođenju upravljanja poslovnim procesima.
2. Kultura: prihvaćanje, praksa i promocija upravljanja procesima od strane zaposlenika.
3. Odgovornost: Zadaci i odgovornost zaposlenih u praksi provođenja upravljanja.
4. Metodologija: Usvajanje formalnih, dobro definiranih metodologija za provođenje upravljanja.
5. Uspješnost: Mjerenje i procjena uspješnosti upravljanja, uključujući individualne procese i organizacijske procese vezane uz zaposlene.

Faze se odnose na upravljanje poslovnim procesima općenito, ali i na individualne procese. Pet faza su: usklađivanje, dizajn, izvršenje, kontrola i poboljšanje. Organizacijski cilj predstavlja jednu dimenziju modela i predstavlja entitet u kojem se model primjenjuje. Entitet može biti ili čitava organizacija ili dio organizacije na određenoj geografskoj lokaciji, poslovni odjel, poslovnicu ili čak projekt ili sam proces. Vrijeme se odnosi na stvarnu točku u vremenu u kojem se model primijenio. Kombinacija faktora, faza, organizacijskih kompetencija i vremena dovodi do multidimenzionalnog modela zrelosti za upravljanje procesima. Faktori i faze čine mrežu 5 naspram 5 koji rezultiraju sa 25 polja (kocaka). Polja su kombinacija faktora i faza i definiraju se kao najmanji mjerljiv entitet unutar modela. Samoprocjena se radi na temelju kvantitativnog upitnika sa skalom od 1 do 5. Procjena 25 polja omogućuje organizaciji da identificira i shvati svoju trenutnu poziciju, odnosno fazu zrelosti upravljanja poslovnim procesima u kojoj se nalazi (Slika 2).

Slika 2: Model zrelosti upravljanja poslovnim procesima Rosemanna i de Bruina



Izvor: Roseman i de Bruin, 2005.

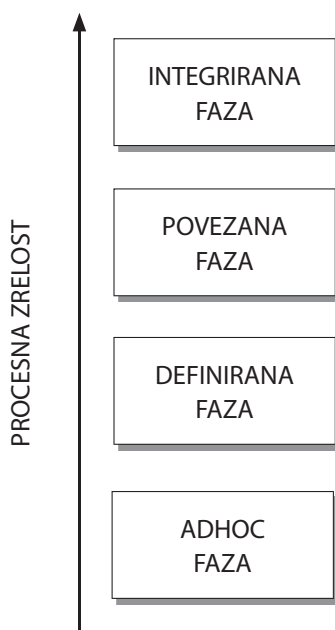
Model zrelosti upravljanja poslovnim procesima je primjenjiv ne samo na razini organizacije, već i na razini organizacijskih jedinica, projekata ili pojedinačnih poslovnih procesa. Primjena ovog modela u nekoliko organizacija bi stoga mogla omogućiti studije vrednovanja kroz organizacije, industrije i različite zemlje. Prema mišljenju njegovih autora, upravo

mjerjenje i usporedba zrelosti upravljanja poslovnim procesima različitih jedinica daje bitne informacije o internoj praksi te omogućava usporedbu između tih jedinica u različitim vremenskim odmacima, što predstavlja prvi korak u standardizaciji upravljanja poslovnim procesima unutar organizacije.

### 3.3. Model zrelosti procesne orijentacije organizacije

Model zrelosti procesne orijentacije organizacije razvili su McCormack i Johnson (2001). Model predlaže četiri faze zrelosti kroz koje organizacija prolazi do ostvarenja potpune procesne integriranosti: adhoc, definiranu, povezanu te integriranu fazu (Slika 3). Svaka faza, odnosno stupanj sadrži određene karakteristike.

Slika 3: Model zrelosti procesne orijentacije McCormacka i Johnsona



Izvor: izradila autorica

**AdHoc faza:** Procesni su nestrukturirani i loše definirani. Procesne mjere se ne koriste, poslovi i organizacijska struktura se temelje na tradicionalnim funkcijama, a ne horizontalnim procesima. Zadovoljstvo kupaca je nisko, kao i funkcijska suradnja.

**Definirana faza:** Osnovni procesi su definirani i dokumentirani. Promjene u tim procesima prolaze kroz formalne procedure. Poslovi i organizacijska struktura uključuju procesne aspekte, ali su u osnovi tradicionalni. Funkcijski predstavnici se nalaze redovno kako bi se konzultirali u vezi procesnih aktivnosti, ali samo kao predstavnici tradicionalnih funkcija. Zadovoljstvo kupaca je poboljšano, ali je i dalje nisko.

Povezana faza: Faza proboja. Menadžeri provode procesno upravljanje sa strategijskom namjerom. Procesni poslovi i procesna struktura prelaze granice tradicionalnih funkcija. Suradnja među odjelima, dobavljačima i kupcima stvara procesne timove koji dijele zajedničke procesne mjere i ciljeve. Procesna uspješnost se povećava, a željeni rezultati se postižu sve češće. Kupci su uključeni u inicijative za poboljšanje procesa i zadovoljstvo kupaca sve je veće.

Integrirana faza: Organizacija, njeni kupci i dobavljači surađuju na procesnoj razini. Organizacijska struktura i poslovi bazirani su na procesima, a tradicionalne funkcije počinju iščekivati. Procesne mjere i sustav upravljanja procesima duboko su ukorijenjeni u organizaciji. Procesni ciljevi su određeni od strane procesnih timova i postižu se često. Uspješnost postaje kompetitivna prednost organizacije.

Lockamy i McCormack (2004) nadograđuju ovaj model sa još jednom, petom, proširenom fazom. Proširena faza: konkurencija se zasniva na mrežama nekoliko organizacija odnosno ona obuhvaća procese unutar lanca vrijednosti između više organizacija. Povjerenje između procesnih timova, međusobna zavisnost i uspješnost su aspekti koji drže zajedno taj prošireni lanac vrijednosti. Tu postoji horizontalna, suradnička kultura koja je orijentirana kupcu. Uspješnost procesa se mjeri i zajednička ulaganja, kao i povrat od ulaganja u takav sistem, se dijele.

Analizom pojedinačnih dimenzija procesne orijentacije utvrđuje se njeno stanje, odnosno izračunava se prosječna vrijednost ocjene procesne orijentacije prema kojoj se određuje faza procesne zrelosti u kojoj se promatrano poduzeće nalazi. Granice faza zrelosti nisu jedinstvene i ovise o uzorku istraživanja (McCormack i Johnson, 2001).

#### **4. Analiza i diskusija rezultata**

*Tablica 2.* prikazuje usporedbu odabranih i u radu prikazanih modela zrelosti iz kojih su vidljive njihove sličnosti i razlike.

Iz tablice se može uočiti da iako modeli zrelosti imaju različite nazive i različit broj faza, oni se ipak ne razlikuju značajno. Sastoje se uglavnom od četiri do šest faza i naglašavaju vrlo bliske aspekte. Modeli procesne zrelosti su u mnogo čemu slični i svi imaju istu svrhu, a to je procjena razine zrelosti, usklađivanje i unapređenje procesa, pronalaženje rješenja problema te racionalno korištenje svih dostupnih resursa kako bi se dostigla najviša razina zrelosti poslovnih procesa. Odnosno, svim modelima zrelosti cilj je pokušati ublažiti prelazak s tradicionalnog načina na procesni način poslovanja (Bosilj Vukšić i sur., 2008).

S obzirom na velik broj postojećih modela, odluka o odabiru odgovarajućeg modela za procjenu razine procesne zrelosti se u organizaciji mora temeljiti na brojnim kriterijima. Među najvažnijim kriterijima jest da odabrani model razumije i utvrdi povezanost stupnja procesne orijentacije i procesnih sposobnosti s organizacijskom uspješnošću (Sikavica i Herhaus, 2011). Također, trebao bi biti tako dizajniran da obuhvati trenutnu organizacijsku uspješnost kako bi mogao omogućiti usporedbu uspješnosti poduzeća s već utvrđenim industrijskim standardima za većinu ključnih poslovnih procesa (Spanyi, 2004).

Međutim, neovisno o izboru modela, jasno je da je put prema najvišoj razini procesne zrelosti dugotrajan i trnovit. Prilikom razmišljanja o povećanju procesne zrelosti menadžeri moraju biti svjesni činjenice kako nije moguće preskakanje sekvencijalnih razina, jer svaka razina predstavlja temelj za razvoj iduće, više razine, stoga organizacije moraju biti strpljive



Tablica 2. Usporedba modela zrelosti

	Model zrelosti organizacije i njezinih procesa	Model zrelosti upravljanja poslovnim procesima	Model zrelosti procesne orijentacije
Cilj:	Izmjeriti razinu procesne zrelosti organizacije i njezinih pojedinačnih procesa.	Izmjeriti razinu upravljanja poslovnim procesima.	Izmjeriti razinu procesne zrelosti organizacije.
Broj faza:	Pet	Pet	Četiri
Najniži stupanj zrelosti:	Procesi nisu definirani.	Pokušaji upravljanja poslovnim procesima ne postoje ili su u potpunosti neusklađeni i nestrukturirani.	Procesi su nestrukturirani i loše definirani. Ne postoje procesne mjere. Organizacijska struktura zasnovana je na funkcijama.
Najviši stupanj zrelosti:	Procesima se upravlja i mjeri se njihova uspješnost. Postoje timovi u organizaciji koji se bave poboljšanjem procesa.	Upravljanje poslovnim procesima je ključan dio i strategijskog i operacijskog menadžmenta unutar organizacije.	Organizacijska struktura zasnovana je na procesima. U organizaciji su duboko ukorijenjene procesne mjere.

Izvor: izradila autorica

pri institucionalizaciji procesnog pristupa. Prijelaz na novu, procesnu filozofiju za organizacije predstavlja dugoročnu i potpunu promjenu paradigme poslovanja, koja zahtijeva ne samo značajne resurse i brojne promjene, nego i maksimalnu predanost i uključenost svih zaposlenika (Sikavica i Hernaus, 2011).

## 5. Zaključak

S obzirom da danas postoji pregršt modela procesne zrelosti istraživačko pitanje koje se nametnulo jest koji model je najprikladniji za implementaciju u organizacijama. U svrhu odgovora na to pitanje napravljena je komparativna analiza tri modela procesne zrelosti koja su najcitiranija u literaturi, ali koji su osim literature zastupljeni i u praksi. Izrađena usporedba pokazala je kako svi modeli zrelosti, bez obzira na naziv i broj faza imaju isti zadatak, a to je ocijeniti stupanj zrelosti procesa unutar organizacije i pronaći način za postizanje viših razina procesne zrelosti. Upravo u tom zaključku ogleđa se glavni doprinos rada. Ograničenje rada jest u činjenici da je napravljena samo teorijska usporedba modela zrelosti. U budućim istraživanjima trebala bi se provesti procjena zrelosti procesne orijentacije jednog ili više hrvatskih poduzeća kako bi se pokazalo kako modeli zrelosti funkcioniraju u praksi.

## LITERATURA

1. Becker, J., Kahn, D. (2010), *The process in focus*, in Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (Eds), *Process Management*, 2nd ed., Berlin: Springer.
2. Bosilj Vukšić V., Milanović Lj, Škrinjar R., Indihar Štemberger M. (2008), *Organizational Performance Measures for Business Process Management: a Performance Measurement Guideline*, IEEE computer society, ISBN 978-0-7695-3114-4.
3. Davenport, T. H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
4. DeToro, I., McCabe, T. (1997), *How to stay flexible and elude fads*, *Quality Progress*, 30(3), 55-60.
5. Fisher, D. (2004), *The Business Process Maturity Model - a practical approach for identifying opportunities for optimization*, *BP Trends*.
6. Gottschalk, P. (2009), *Maturity levels for interoperability in digital government*, *Government Information Quarterly*, 26(1), 75-81
7. Harmon, P. (2004), *Evaluating an Organization's Business Process Maturity*, *Business Process Trends*, March 2004, 2(3), 1-11.
8. Iversen, J., Nielsen, P. A., Norbjerg, J. (1999), *Situated assessment of problems in software development*, *Database for Advances in Information Systems*, 30(2), 66-81.
9. Maull, R. S., Tranfield, D. R., & Maull, W. (2003), *Factors characterising the maturity of BPR programmes. International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), 596 - 624.
10. McCormack, K., Johnson, W. C. (2001), *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, New York: St. Lucie Press.
11. Paulk M, Curtis B, Chrissis M, Weber C (1993), *Capability maturity model for software*, Software Engineering Institute, Pittsburgh.
12. Rosemann, M., de Bruin, T. (2005), *Application of a holistic model for determining BPM Maturity*, *BPTrends*, February, 1-21.
13. Rummler-Brache Group. (2004), *Business process management in US firms today*, Preuzeto s: [http://rummler-brache.com/upload/files/PPI\\_Research\\_Results.pdf](http://rummler-brache.com/upload/files/PPI_Research_Results.pdf)
14. Röglinger, M., Pöppelbuss, J., Becker, J. (2012), *Maturity models in business process management*, *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.
15. Scott, J. E. (2007), *Mobility, business process management, software sourcing and maturity model trends: propositions for the IS organization of the future*, *Information Systems Management*, 24(2), 139-145.
16. Smith, H., Fingar, P. (2003), *Business Process Management: The Third Wave*, Tampa, Meghan-Kiffer Press.
17. Spanyi, A. (2003), *Business Process Management: a team sport*, Tampa: Anclote Press.
18. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), *Dizajniranje organizacije*, Novi informatory, Zagreb.

*Summary***THE COMPARISON OF PROCESS MATURITY MODELS**

*Business process orientation is connected with the success of an organization. In that context the importance of process maturity should be addressed. Every organization has the goal to reach the highest level of maturity that enables organization continuous improvement and process development. There is the plethora of business process maturity models in the body of literature. The research question that has to be answered is what model is the most appropriate one. For that purpose the comparative analysis of process maturity models is developed and presented in this paper.*

**Keywords:** *business process, business process management, process orientation, process maturity, maturity models.*

