

**Nenad Bukvić**

Hrvatski državni arhiv

Marulićev trg 21

10 000 Zagreb

## UPRAVLJANJE ZAPISIMA U KONTEKSTU POSLOVNE IZVRSNOSTI

UDK 005.92:005.6

UDK 005.92:004.63

Pregledni rad

*U članku se analizira proces upravljanja zapisima u kontekstu poslovne ili organizacijske izvrsnosti kao poželjnoga koncepta upravljanja u poslovanju suvremenih organizacija. Obraduju se tri interna dokumenta koje se preporuča izraditi u svakoj organizaciji i koje se smatra bitnim preduvjetima za postizanje izvrsnog upravljanja zapisima: interni akt o upravljanju zapisima, klasifikacijski plan i popis zapisa organizacije s rokovima čuvanja. Budući da sadržavaju obavijesti o vrstama, načinu odvijanja i izvođenja pojedinih aktivnosti u okviru procesa upravljanja zapisima, ta se tri dokumenta promatra kao sastavne dijelove dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom. Ukazuje se na pozitivne učinke koje njihova primjena, osim na upravljanje zapisima, ima i na postizanje zadanog sustava kvalitete i obavljanje poslovnih procesa organizacije u cjelini.*

**Ključne riječi:** *upravljanje zapisima, poslovna izvrsnost, organizacijska izvrsnost, upravljanje organizacijom, sustav kvalitete, interni akt o upravljanju zapisima, klasifikacijski plan zapisa, vrednovanje zapisa, popisi s rokovima čuvanja*

### Uvod

U poslovanju suvremenih organizacija, jedan od konceptata upravljanja je poslovna ili organizacijska izvrsnost. Riječ je o poslovnom konceptu čija je primjena započela krajem 20. i početkom 21. stoljeća<sup>1</sup>, a koji postaje sve zastupljeniji u suvremenoj

---

<sup>1</sup> Žilić, I. Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj. *Ekonomska misao i praksa* (Dubrovnik), 21, 1(2012), str. 123.

literaturi kvalitete i menadžmenta.<sup>2</sup> U definiciji Europske zaklade za upravljanje kvalitetom<sup>3</sup> i Europske organizacije za kvalitetu<sup>4</sup> određuje se kao „način poslovanja koji omogućuje organizacijama da postignu balansirano zadovoljstvo zainteresiranih strana (npr. kupci, zaposlenici, društvo i dioničari), uvećavajući na taj način vjerojatnost dugoročnog uspjeha.“<sup>5</sup> Rezultati istraživanja provedenih u Hrvatskoj prije nekoliko godina pokazali su da hrvatske organizacije još uvijek svoje poslovanje dovoljno ne zasnivaju na tom konceptu upravljanja.<sup>6</sup>

Jedan od ključnih preduvjeta u postizanju poslovne ili organizacijske izvrsnosti je izvrsno upravljanje poslovnim procesima. Poslovni proces određuje se kao „struktuiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače.“<sup>7</sup> Izvrsno upravljanje poslovnim procesima uključuje najmanje tri elementa: dizajniranje, kontrolu i unapređenje procesa.<sup>8</sup> Potrebno je utvrditi procese po kojima se posluje, odrediti njihov slijed i međusobno djelovanje, odrediti kriterije i metode potrebne za njihovo djelotvorno odvijanje i kontrolu, osigurati dostupnost resursa i informacija za njihovo odvijanje, nadgledati, mjeriti i analizirati radne procese te primjenjivati radnje koje će omogućiti njihovu djelotvornost i poboljšanje.<sup>9</sup>

Usmjerenost na poslovnu izvrsnost i izvrsno upravljanje poslovnim procesima, postavlja pred organizacije zahtjev za implementaciju i održavanje odgovarajućeg sustava kvalitete. Oko navedenog postoji „međunarodni konsenzus“ u obliku međunarodnih ISO norma serije 9000 koje „određuju zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom za sve organizacije koje trebaju dokazati svoju sposobnost da dosljedno osiguravaju kvalitetu koja zadovoljava kupca i primjenjive zahtjeve iz propisa kojima

<sup>2</sup> Fadić, F. Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija. *Ekonomski pregleđ* (Zagreb). 59, 3-4(2008), str. 128.

<sup>3</sup> The European Foundation for Quality Management, EFQM. Vidjeti opširnije: URL: <http://www.efqm.org/>.

<sup>4</sup> The European Organization for Quality, EOQ. Vidjeti opširnije: URL: <http://www.eoq.org/home.html>.

<sup>5</sup> Fadić, F. *Nav. dj.*, str. 129.

<sup>6</sup> Vidjeti opširnije: Fadić, F. *Nav. dj.*, str. 125-152.; Marijanović, G., Samardžija, J., Karlovčan, S. Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj. *Poslovna izvrsnost* (Zagreb). 4, 2(2010), str. 9-24.

<sup>7</sup> Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. *Upravljanje poslovnim procesima : organizacijski i informacijski pristup*. Zagreb : Školska knjiga, 2008, str. 17.; U drugim definicijama poslovni se proces određuje kao „niz logički povezanih aktivnosti u kojima sudjeluju resursi organizacije (ljudi, strojevi, informacijska tehnologija) zbog zadovoljenja potreba kupaca za proizvodima ili uslugama i stvaranja vrijednosti (profita) za poduzeće“, ili kao „niz operacija za stvaranje potrošaču korisnog outputa.“ Vidjeti opširnije: *Poslovni informacijski sustavi*. Panian, Ž., Čurko, K. (ur.). Zagreb : Sveučilište u Zagrebu ; Element, 2010, str. 125. i Bosilj Vukšić, V. i dr. *Nav. dj.*, str. 51.

<sup>8</sup> Fadić, F. *Nav. dj.*, str. 132.

<sup>9</sup> Jagić, D. *Što je to ISO-9000? Sklad savjetovanje d.o.o.* URL: <http://www.sklad-savjetovanje.hr/docs/STO%20JE%20TO%20ISO%209001.pdf>. (29.03.2016.).

je cilj zadovoljstvo korisnika<sup>10</sup>. Ta serija norma razvijena je „radi pomoći organizacijama svih vrsta i veličina u primjeni i provođenju učinkovitih sustava upravljanja kvalitetom“<sup>11</sup>. Obuhvaća sljedeće norme: ISO 9000,<sup>12</sup> koja opisuje osnove sustava upravljanja kvalitetom i određuje nazivlje za sustave upravljanja kvalitetom, ISO 9001,<sup>13</sup> koja određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom, i ISO 9004,<sup>14</sup> koja daje smjernice za djelotvornost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom s ciljem poboljšanja uspješnosti organizacije. Uz njih treba navesti i normu ISO 19011,<sup>15</sup> koja daje upute za provođenje audita sustava upravljanja<sup>16</sup>, te posebno u kontekstu ovoga rada, normu ISO 15489-1,<sup>17</sup> koja daje smjernice za upravljanje zapisima kao potporu okviru za kvalitetu procesa radi usklađenosti s normama ISO 9001 i ISO 14001. ISO normama serije 9000 utvrđena su sljedeća načela upravljanja kvalitetom: usmjerenost na korisnika, vodstvo, uključivanje ljudi, procesni pristup, sustavni pristup upravljanju, stalno poboljšavanje, činjenični pristup odlučivanju te uzajamno korisni odnosi s poslovnim suradnicima.<sup>18</sup>

Uvođenje i upravljanje sustavom kvalitete podrazumijeva postojanje dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom, koja znatno povećava učinkovitost primjene sustava, a u osnovi sadržava: dokumentiranu izjavu o politici i ciljevima kvalitete;

<sup>10</sup> Džambas, I., Pavletić, D., Perinić, M. Upravljanje dokumentima u elektronskom obliku u sustavu upravljanja kvalitetom na TF Rijeka. *Engineering Review* (Rijeka). 30, 1(2010), str. 118.

<sup>11</sup> HRN EN ISO 9000. Svijet kvalitete. [objavljeno 10.07.2012.].

URL: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9000>. (19.03.2016.).

<sup>12</sup> HRN EN ISO 9000:2015. Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik. Usporediti: HRN EN ISO 9000. U: *Upravljanje kvalitetom*. Hrvatski zavod za norme.

URL: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=43>. (29.03.2016.).

<sup>13</sup> HRN EN ISO 9001:2015. Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi. Usporediti: HRN EN ISO 9000. U: *Upravljanje kvalitetom*. Hrvatski zavod za norme. URL: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=43>. (29.03.2016.).

<sup>14</sup> HRN EN ISO 9004:2010. Upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije – Pristup upravljanju kvalitetom. Usporediti: HRN EN ISO 9000. U: *Upravljanje kvalitetom*. Hrvatski zavod za norme.

URL: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=43>. (29.03.2016.).

<sup>15</sup> HRN EN ISO 19011:2012. Smjernice za provođenje audita sustava upravljanja. Usporediti: *Hrvatski normativni dokument*. Hrvatski zavod za norme. URL:

<http://31.45.242.218/HZN/Todb.nsf/wFrameset?OpenFrameSet&Frame=Down&Src=%2FHZN%2FTodb.nsf%2Fc07510acb630f47c1256d2c006ec863%2F2d21fe0a27508652c12577ad0049dfe4%3FOpenDocument%26AutoFramed>. (29.03.2016.).

<sup>16</sup> Naziv *audit* u domaćoj se stručnoj literaturi najčešće prevodi kao nadzor, ocjena, prosudba, provjera, pregled. Prema nizu normi ISO 9000 definira se kao sustavan, neovisan i dokumentiran proces radi prikupljanja dokaza i njihova objektivnog vrednovanja da bi se utvrdio stupanj do kojeg su ispunjeni kriteriji audita. Vidjeti opširnije: Lazibat, T., Nikolić, Z. Uloga audita u unapređenju sustava upravljanja poslovanjem. *Poslovna izvrsnost : znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti* (Zagreb). 5, 1(2011), str. 59-75.

<sup>17</sup> ISO 15489-1:2001. *Information and Documentation – Records Management – Part 1* : General. International Organization for Standardization ISO. URL: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=31908](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=31908). (29.03.2016.); Čepulić, T. Međunarodni standard ISO 15489 „Information and documentation – Records management“. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 44(2001), str. 77-84.

<sup>18</sup> Vidjeti bilj. 9.

poslovnik kvalitete – dokument koji za unutarnje i vanjske potrebe daje informacije o načinu i području primjene sustava upravljanja kvalitetom; dokumentirane poslovne procese i radne postupke – dokumente koji daju obavijest o vrstama, načinu odvijanja i izvođenja pojedinih aktivnosti u obavljanju djelatnosti; zapise kvalitete – dokumente koji sadržavaju informacije i dokaze o provedenim aktivnostima i postignutim rezultatima u primjeni sustava upravljanja kvalitetom.<sup>19</sup> Kako bi omogućila veću fleksibilnost sustava upravljanja, revizija norme ISO 9001 objavljena u rujnu 2015. godine, stavlja manji naglasak na dokumentaciju sustava upravljanja kvalitetom. „U odnosu na prethodno izdanje norme, ne postoji zahtjev za dokumentiranim procedurama i Priručnikom kvalitete. Na organizacijama ostaje odluka o tome koje će procedure dokumentirati, uz uvjet da mogu dokazati da upravljaju svojim procesima i njihovim rezultatima.“<sup>20</sup>

U kontekstu prethodno izloženog, u članku polazimo od pretpostavke kako je jedan od poslovnih procesa koji doprinosi postizanju poslovne izvrsnosti i upravljanje zapisima nastalim u poslovanju organizacije. Pod upravljanjem zapisima podrazumijevamo skup pravila i mjera koji se primjenjuju, odnosno vrsta poslova koji se obavljaju u postupanju sa zapisima tijekom cijelog njihova životnog ciklusa. To je područje upravljanja odgovorno za učinkovit i sustavan nadzor nad stvaranjem, primanjem, održavanjem, korištenjem i raspolaganjem zapisima, uključujući i procese prihvaćanja i održavanja dokaza i informacija o poslovnim aktivnostima i transakcijama, u obliku zapisa.<sup>21</sup> Nazivom *zapisi* obuhvaćamo jedinice zapisanih informacija koje su nastale, prikupljene ili primljene tijekom pokretanja, obavljanja ili završavanja neke aktivnosti, a obuhvaćaju sadržaj, kontekst i strukturu, u dovoljnoj mjeri da pruže dokaz, odnosno da dokumentiraju tu aktivnost. Zapisi su sve ono što je stvoreno i sačuvano kao dokaz funkcija, procesa i aktivnosti jedne organizacije. Čine ih, primjerice, spisi, isprave, uredske i poslovne evidencije, kartoteke, videozapisi, zvučni zapisi, mikrofilmski zapisi, digitalizirani zapisi, datoteke s podacima, podatci u bazama podataka i drugi zapisi informacijskog sustava organizacije, uključujući i programe i pomagala za njihovu uporabu.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Džambas, I. i dr. *Nav. dj.*, str. 118.

<sup>20</sup> Vidjeti opširnije: *ISO 9001:2015*. Bureau Veritas Hrvatska. URL: <http://www.bureauveritas.hr/home/about-us/our-business/our-business-certification/iso-2015-transition/process-transition/iso-9001-2015>. (29.03.2016.); *What is ISO 9001:2015? – Quality management systems?* ASQ: The Global Voice of Quality. URL: <http://asq.org/learn-about-quality/iso-9000/iso-9001-2015/>. (29.03.2016).

<sup>21</sup> Usporediti: *MoReq2010 Modularni zahtjevi za dokumentacijske sustave – Svezak 1 – Osnovne usluge i priključni moduli – Verzija 1.0. Prijevod specifikacije s engleskog na hrvatski jezik*. Središnji državni ured za e-Hrvatsku i Hrvatski državni arhiv [neverificirana verzija, ver. 0.1, objavljeno 08.12.2011.]. URL: <http://www.arhiv.hr/cs/groups/public/documents/document/mdaw/mdeyl/-edisp/web2hdarhivloc012202.pdf>. (29.03.2016.).

<sup>22</sup> Usporediti: čl. 3 st. 2 Zakona o arhivskom građivu i arhivima, NN 105(1997), 64(2000) i 65(2009); čl. 2 st. 4 Zakona o elektroničkom potpisu, NN 10(2002), 80(2008) i 30(2014); čl. 5 st. 3 Zakona o pravu na pristup informacijama, NN 25(2013) i 85(2015); Lončar, M. Arhivsko nazivlje u teoriji i praksi. *Arhivski vjesnik* (Zagreb), 58(2015), str. 9-23.

Pretpostavljajući da većina poslovnih funkcija, procesa i pripadajućih aktivnosti rezultira nastajanjem određenih zapisa, te da su zapisi potrebni za njihovo obavljanje, smatramo da je izvršno upravljanje zapisima jedan od temelja uspješnog obavljanja svih drugih poslovnih funkcija i procesa, odnosno organizacije u cjelini. Iako se u poslovnoj praksi upravljanje zapisima u pravilu vrednuje kao dio „pomoćnih i tehničkih poslova“, ono čini „glavnu infrastrukturu“ svake organizacije, jer se bez njihova kvalitetnog obavljanja ne bi mogli obaviti ni drugi poslovi, definirani kao glavni poslovi organizacije.<sup>23</sup>

Takva podjela i odnosi između poslovnih procesa prihvaćeni su u suvremenoj literaturi u kojoj se svrstavaju u temeljne (primarne), potporne (sekundarne) i upravljačke procese. U skupinu temeljnih procesa svrstavaju se oni koji stvaraju određenu vrijednost za organizaciju, a u skupinu potpornih procesa oni koji omogućavaju njihovo uspješno funkcioniranje. Za razliku od temeljnih procesa, smatra se da potporni procesi ne ostvaruju izravnu vrijednost za organizaciju, ali su nužni za njezino funkcioniranje, „te prema Porterovu konceptu trebaju biti uključeni u jedinstveni lanac vrijednosti<sup>24</sup>, budući da je samo na taj način moguće realno pratiti i izračunavati troškove i ostvareni profit“ organizacije.<sup>25</sup>

U radu polazimo od pretpostavke da izvršno upravljanje zapisima stvara dodatne vrijednosti za organizaciju. Među tim su vrijednostima pravodobna i uspješna komunikacija, protok informacija te kvalitetno udovoljavanje zahtjevima internih i vanjskih korisnika.<sup>26</sup> Vrijednostima za organizaciju možemo smatrati i postignute rezultate ciljeva obavljanja procesa upravljanja zapisima. Zane K. Quible definira deset takvih temeljnih ciljeva, zajedničkih i drugim područjima upravljanja u organizaciji: osigurati da su relevantne aktivnosti organizacije oblikovane tako da postignu zadovoljavajuću individualnu i jediničnu produktivnost; pružiti djelotvorno upravljanje informacijama organizacije; održavati razumne standarde kvantitete i kvalitete; razviti učinkovite radne procese i procedure; zaposlenicima organizacije pružiti zadovoljavajuću fizičku i mentalnu radnu sredinu; precizno odrediti dužnosti i odgovornosti zaposlenika u obavljanju procesa upravljanja zapisima; razviti zadovoljavajuće komunikacijske kanale među zaposlenicima u obavljanju procesa upravljanja zapisima, te između tih zaposlenika i zaposlenika drugih područja u organizaciji; pomoći

<sup>23</sup> *Uredsko poslovanje tijela državne uprave Republike Hrvatske : skripte*. Odošać, R. (prirednik). Osijek, 2007. URL: [http://www.pravos.unios.hr/pfo/sites/default/files/users/user11/UREDsko\\_POSLOVANJE-SKRIPTE.pdf](http://www.pravos.unios.hr/pfo/sites/default/files/users/user11/UREDsko_POSLOVANJE-SKRIPTE.pdf). (30.3.2016.).

<sup>24</sup> O Porterovu konceptu lanca vrijednosti vidjeti opširnije: Dunković, D. *Logistički poslovi i konkurentnost vrijednosnog lanca maloprodaje*. URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/441213.Dunkovi\\_rad\\_za\\_izlaganje\\_na\\_9\\_kolokvij-poslovna-logistika\\_2009.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/441213.Dunkovi_rad_za_izlaganje_na_9_kolokvij-poslovna-logistika_2009.pdf). (03.04.2016.); Lanac vrijednosti – analiza aktivnosti tvrtke. *eBizMags (Zagreb)*. [objavljeno 29.12.2010.]. URL: <http://www.ebizmags.com/lanac-vrijednosti/> (03.04.2016.).

<sup>25</sup> *Poslovni informacijski sustavi*. Panian, Ž., Čurko, K. (ur.). Zagreb : Sveučilište u Zagrebu ; Element, 2010, str. 127.

<sup>26</sup> Usp.: Fadić, F. *Nav. dj.*, str. 150.

zaposlenicima da održe visoki nivo radne učinkovitosti; poboljšati djelotvorno nadgledanje uredskih zaposlenika; osigurati učinkovito i pravilno korištenje specijalizirane uredske opreme.<sup>27</sup> Posljedično tomu, stvaranje i upravljanje zapisima nije samo sebi svrhom, nego je skup aktivnosti koje dodaju vrijednost za organizaciju.<sup>28</sup>

Cilj je u članku obraditi tri interna dokumenta koje se preporuča izraditi u svakoj organizaciji i koje se smatra bitnim preduvjetima za postizanje izvrsnog upravljanja zapisima. Ti su dokumenti interni akt o upravljanju zapisima, klasifikacijski plan i popis zapisa organizacije s rokovima čuvanja. Budući da sadržavaju obavijesti o vrstama te načinu odvijanja i izvođenja pojedinih aktivnosti u okviru procesa upravljanja zapisima, ta se tri dokumenta promatra kao sastavne dijelove dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom. Ukazuje se na pozitivne učinke koje njihova primjena, osim na upravljanje zapisima, ima i na postizanje zadanog sustava kvalitete i obavljanje poslovnih procesa organizacije u cjelini.

Treba naglasiti da je izrada tih triju dokumenata, na temelju važećeg arhivskog i srodnog zakonodavstva u Hrvatskoj, obvezna za pojedine skupine organizacija. Tako je, primjerice, izrada akta o upravljanju zapisima i popisa s rokovima čuvanja obvezna u svim organizacijama koje su kategorizirani stvaratelji i imatelji javnog arhivskog gradiva u sustavu nadzora državnih arhiva, a navedena obveza podrazumijeva i dostavu dokumenata nadležnomu arhivu na verifikaciju (suglasnost, odobrenje) prije primjene.<sup>29</sup> Izrada godišnjeg klasifikacijskog plana obvezna je, primjerice, u tijelima državne uprave i drugim državnim tijelima, tijelima i službama jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravnim osobama koje imaju javne ovlasti, odnosno u svim organizacijama koje su obvezne primjenjivati Uredbu o uredskom poslovanju.<sup>30</sup>

S obzirom na postavljeni kontekst, u članku se ne ograničavamo na neku od skupina organizacija (primjerice samo kategorizirani stvaratelji i imatelji u sustavu nadzora državnih arhiva, samo obveznici primjene Uredbe o uredskom poslovanju), nego iznosimo preporuke koje smatramo primjenjivim u svim organizacijama koje upravljanje temelje ili nastoje temeljiti na konceptu poslovne ili organizacijske izvrsnosti. Organizacijom smatramo svaku pravnu osobu, javnu ili privatnu, čijim djelovanjem nastaju ili se prikupljaju zapisi, koja je vlasnik ili posjednik zapisa, koja njima upravlja ili ih drži po bilo kojoj osnovi. Potrebu takvog šireg pristupa u pogledu dosega organizacija, kao i potencijal u pogledu primjene koncepta poslovne ili organizacijske izvrsnosti, potkrepljujemo podacima u nastavku.

<sup>27</sup> Quible, Z. K. *Menadžment uredskog poslovanja*. 8. izd. Zagreb : MATE d.o.o. ; Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2010, str. 4.

<sup>28</sup> Vidjeti bilj. 9.

<sup>29</sup> Vidjeti opširnije: čl. 7, 11 i 12 Zakona o arhivskom gradivu i arhivima, NN 105(1997), 64(2000) i 65(2009); čl. 17 i 18 Pravilnika o zaštiti i čuvanju arhivskog i registraturnog gradiva izvan arhiva, NN 63(2004) i 106(2007); čl. 7-11 Pravilnika o vrednovanju te postupku odabiranja i izlučivanja arhivskoga gradiva, NN 90(2002).

<sup>30</sup> Vidjeti opširnije: čl. 1, 2 i 18 Uredbe o uredskom poslovanju, NN 7(2009).

Prema izvještaju Državnog zavoda za statistiku o broju i strukturi poslovnih subjekata, sa stanjem na dan 30. lipnja 2015., u Hrvatskoj je bilo 178.613 aktivnih pravnih osoba. Njihova struktura, prema pravno ustrojstvenom obliku bila je sljedeća: trgovačka društva – 148.697; poduzeća i zadruge – 2.271; ustanove, tijela, udruge, fondovi i organizacije – 27.645. Prema aktivnosti i područjima NKD-a 2007., njihova je struktura bila sljedeća: poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo – 3.760; rudarstvo i vađenje – 314; prerađivačka industrija – 17.181; opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija – 1.238; opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša – 1.043; građevinarstvo – 18.610; trgovina na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikla – 40.181; prijevoz i skladištenje – 5.470; djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – 13.087; informacije i komunikacije – 7.022; financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja – 1.276; poslovanje nekretninama – 6.398; stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti – 21.240; administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti – 6.624; javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje – 1.263; obrazovanje – 3.283; djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi – 2.701; umjetnost, zabava i rekreacija – 8.148; ostale uslužne djelatnosti – 19.772; djelatnosti kućanstava kao poslodavaca, djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe – 2; djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela – 0.<sup>31</sup>

Na Popisu tijela javne vlasti – obveznika Zakona o pravu na pristup informacijama<sup>32</sup>, sa stanjem na dan 31. prosinca 2015., navedeno je 6.045 organizacija.<sup>33</sup> Prema važećim pak kategorizacijama stvaratelja arhivskoga gradiva na području djelokruga državnih arhiva, koje su utvrđene i objavljene u razdoblju od 2007. do 2010. godine, u sustavu nadzora javne arhivske službe ukupno ima 5.672 organizacije.<sup>34</sup> Posljednju brojku treba uzeti s određenom rezervom, s obzirom na višegodišnje razdoblje proteklo od posljednje utvrđene kategorizacije, te promjena do kojih je došlo uslijed prijenosa svih ili pojedinih nadležnosti nekih od kategoriziranih organizacija na druge

<sup>31</sup> *Broj i struktura poslovnih subjekata po županijama: stanje 30. lipnja 2015.* (Priopćenje; 52, 11.1.2/1.). Zagreb: Državni zavod za statistiku, 2015. URL: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/11-01-02\\_01\\_2015.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/11-01-02_01_2015.htm). (29.03.2016.).

<sup>32</sup> „Tijelima javne vlasti“ u smislu tog Zakona određena su tijela državne uprave, druga državna tijela, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravne osobe i druga tijela koja imaju javne ovlasti, pravne osobe čiji je osnivač Republika Hrvatska ili jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave, pravne osobe i druge osobe koje obavljaju javnu službu, pravne osobe koje se temeljem posebnog propisa financiraju pretežito ili u cijelosti iz državnog proračuna ili iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave odnosno iz javnih sredstava (nameta, davanja, i sl.), kao i trgovačka društva u kojima Republika Hrvatska i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju zasebno ili zajedno većinsko vlasništvo. Usporediti: čl. 3 Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o pravu na pristup informacijama, NN 85(2015).

<sup>33</sup> *Popis tijela javne vlasti – obveznika Zakona o pravu na pristup informacijama.* [ažurirano 31.12.2015.]. URL: <https://uprava.gov.hr/popisi-i-ostale-informacije/1084>. (29.03.2016.).

<sup>34</sup> Usporediti: Bukvić, N. Arhivska služba i arhivsko zakonodavstvo u funkciji zaštite gradiva muzejskih ustanova. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 57(2014), str. 78.

organizacije, njihova spajanja, ukidanja ili osnivanja drugih organizacija radi obavljanja istovrsnih ili pojedinih poslova iz njihove nadležnosti.<sup>35</sup>

## 1. Interni akt o upravljanju zapisima

Kao sastavne dijelove dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom u uvodu smo odredili i dokumentirane poslovne procese i radne postupke, tj. dokumente koji daju obavijest o vrstama, načinu odvijanja i izvođenja pojedinih aktivnosti u obavljanju djelatnosti. Da bi pojedine poslovne procese mogli dokumentirati, potrebno ih je ponajprije utvrditi kao takve, analizirati i opisati. Unaprijed definirani „standardni katalog“ poslovnih procesa ne postoji, pa u poslovnoj praksi postoje velike razlike u njihovu utvrđivanju, što utječe i na njihov broj. U jednoj organizaciji može ih biti utvrđeno svega nekoliko, a u drugoj nekoliko desetaka ili više od stotinu, no „takve velike razlike nužno ne odražavaju relativnu kompleksnost poslovanja, već su prije posljedica samog pristupa utvrđivanju poslovnih procesa“.<sup>36</sup>

Neovisno o razlikama u pristupu i ukupnom broju definiranih poslovnih procesa među organizacijama, upravljanje zapisima odredili smo kao poslovni proces prisutan u svim organizacijama, koji, iako u literaturi klasificiran kao potporni (sekundarni), bitno utječe na obavljanje drugih definiranih poslova organizacije. Stoga je taj poslovni proces u svakoj organizaciji potrebno detaljno analizirati. Prema ranije navedenoj definiciji procesa upravljanja zapisima, to bi značilo odrediti i opisati pravila i mjere koji se primjenjuju, odnosno vrste poslova koji se obavljaju u postupanju sa zapisima tijekom cijelog njihovog životnog ciklusa. Prema J. Ivanoviću taj skup pravila, mjera i poslova u pravilu uključuje sljedeće: utvrđivanje politike i programa upravljanja zapisima; oblikovanje, uvođenje i održavanje sustava upravljanja zapisima; određivanje koji zapisi trebaju nastati u poslovanju; određivanje rokova čuvanja; utvrđivanje evidencijskog sustava odnosno metapodataka o zapisima i funkcijama u upravljanju zapisima; zaprimanje zapisa u sustav za upravljanje zapisima; evidentiranje i opis zapisa; organizacija i klasifikacija zapisa; upravljanje dokumentacijskim ciklusom; pohrana i čuvanje zapisa; pristup i korištenje zapisa; odluka i postupak sa zapisima po isteku roka čuvanja; dokumentiranje postupaka u upravljanju zapisima; nadzor i praćenje sustava za upravljanje zapisima.<sup>37</sup>

Sve navedeno potrebno je opisati i normirati kako bi se osiguralo da proces upravljanja zapisima bude prepoznat, podržan i primijenjen u cijeloj organizaciji. Taj

<sup>35</sup> Treba napomenuti da je kategorizacijom utvrđeno da se u takvim slučajevima, pravne i fizičke osobe na koje su prenesene te nadležnosti smatraju razvrstanima u kategoriju u koju je razvrstan stvaratelj čiju djelatnost preuzimaju ili nastavljaju. Iz toga proizlazi da je neprestana objava službene kategorizacije, odnosno u slučaju svake takve promjene, nepotrebna. Usporediti: Izmjene i dopune Kategorizacije stvaratelja arhivskoga građiva u nadležnosti Hrvatskoga državnog arhiva, NN 109(2008).

<sup>36</sup> Bosilj Vukšić, V. i dr. *Nav. dj.*, str. 81.

<sup>37</sup> Vidjeti opširnije: Ivanović, J. *Priručnik iz arhivistike. Dio I.* Zagreb : Hrvatski državni arhiv, 2010. str. 390-413. Usporediti i: Čepulić, T. *Nav. dj.*, str. 79.



zahtjev za normiranjem procesa upravljanja zapisima i opis pripadajućih postupanja, moguće je realizirati u obliku internog akta o upravljanju zapisima. Ovdje koristimo općeniti naziv „interni akt“, no u praksi on može imati različite nazive (pravilnik, pravila, odluka ili sl.) ovisno o pravilima normiranja u pojedinoj organizaciji. Primarno su važni sadržaj i doseg akta, a ne njegov naziv.<sup>38</sup>

Taj interni akt organizacije treba imati nekoliko bitnih obilježja. Treba biti takav da proces upravljanja zapisima koji se prema njemu obavlja rezultira stvaranjem i upravljanjem autentičnim, pouzdanim, cjelovitim i iskoristivim zapisima koji mogu podržavati sve poslovne funkcije, procese i aktivnosti organizacije tako dugo dok je to potrebno. Navedeno podrazumijeva analizu i poznavanje svih poslovnih funkcija, procesa i aktivnosti organizacije, uključujući i propise, standarde, smjernice i druge čimbenike koji ih uokviruju. Akt treba odgovarati aktualnim poslovnim potrebama organizacije, ali omogućiti i odgovaranje na zahtjeve internih i vanjskih korisnika sve dok za to postoji njihov iskazan i opravdan interes. To podrazumijeva kontinuirano praćenje i provjeravanje primjene akta u praksi i njegovih učinaka na pojedine segmente ili poslovanje organizacije u cjelini, te usklađivanje s novo uočenim zahtjevima. Nadalje, akt treba biti prihvaćen i podržan od najviših razina odlučivanja u organizaciji, te objavljen i primjenjiv u cijeloj organizaciji. Jasno mora definirati uloge, odnosno odgovornosti, zaduženja i nadležnosti na svim razinama i za sve aktivnosti u procesu upravljanja zapisima.

Kvaliteta i doseg akta ovisit će o kvaliteti analize samog procesa upravljanja zapisima koji se tim aktom normira. Kvalitetnom analizom možemo smatrati onu koja uključuje sagledavanje cijelog skupa prethodno navedenih pravila, mjera i vrsta poslova u upravljanju zapisima, ali i obilježja drugih poslovnih funkcija, procesa i aktivnosti koje su povezane s procesom upravljanja zapisima organizacije. Prilikom sastavljanja akta, vrlo je važan i odabir razine detaljnosti, koja se može razlikovati od jedne do druge organizacije. Pri tome treba postići uravnotežen odnos između sveobuhvatnosti, preglednosti i mogućnosti primjene akta u praksi. Detaljizaciju pojedinih aktivnosti i postupanja obuhvaćenih odredbama akta, treba prekinuti kada veća razina detaljnosti otežava primjenu akta u praksi. Postoji li potreba, pojedina od tih postupanja mogu se pobliže utvrditi posebnim dokumentima (procedure, radne upute i sl.) u prilogu akta o upravljanju zapisima. Navedeni prilozima mogu se odnositi i na modeliranje pojedinih vrsta poslova i

---

<sup>38</sup> U arhivskom zakonodavstvu takav interni akt naziva se pravilnik o zaštiti i obradi arhivskoga gradiva. Propisano je da se takvim internim pravilnikom naročito utvrđuje: način vođenja uredskog poslovanja; način izrade, obrade i rukovanja predmetima i dokumentacijom u obradi, način i rokovi interne primopredaje; način vođenja uredskih evidencija i drugih evidencija o gradivu; tehničko opremanje, označavanje i odlaganje gradiva; mjesto, uvjeti i način čuvanja arhivskoga gradiva; način korištenja arhivskoga gradiva; rokovi i postupak vrednovanja i izlučivanja gradiva; postupak uništavanja izlučenoga gradiva i predaje gradiva nadležnomu arhivu; zaduženja i odgovornosti u rukovanju, obradi i zaštiti gradiva. Vidjeti opširnije: čl. 17 i 18 Pravilnika o zaštiti i čuvanju arhivskog i registraturnog gradiva izvan arhiva, NN 63(2004) i 106(2007).

uloga u njihovoj provedbi, odnosno njihovo predočavanje kombinacijom grafičkog prikaza i teksta.<sup>39</sup>

## 2. Klasifikacijski plan

U ovom poglavlju govorimo o klasifikaciji kao važnom segmentu u sustavu upravljanja zapisima i dajemo smjernice za izradu klasifikacijskog plana koji može odgovarati poslovnim zahtjevima organizacije u cjelini. Osnovna je svrha klasifikacije definirati organizaciju zapisa, koja nije unaprijed jednoznačno zadana i za koju ne postoji samo jedan dobar način na koji bi se trebala i mogla provesti. Važnost klasifikacije zapisa očituje se u tome što izravno uvjetuje i utječe na druga postupanja u upravljanju zapisima, njihovu iskoristivost i ostvarenje svrhe njihova nastanka i kasnijeg čuvanja. Klasifikacijski plan osnovni je alat kojim se uspostavlja struktura cjeline zapisa, uređuje nazivlje za označavanje jedinica zapisa, podupire njihovo pretraživanje i pronalaženje, olakšava nadzor i upravljanje zapisima, podupire upravljanje rokovima čuvanja zapisa.<sup>40</sup> Kvalitetan klasifikacijski plan ima i druge korisne učinke za organizaciju te ga se može smatrati katalogom funkcija, procesa i aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji, odnosno katalogom vrsta i oblika zapisa koji mogu ili trebaju nastati u poslovanju organizacije.

Za pojedine skupine organizacija, klasifikacija je propisana općim propisima. Primjer su već spomenuta tijela državne uprave i druge organizacije s javnim ovlastima za koje je klasifikacija propisana Uredbom o uredskom poslovanju iz 2009. godine i pripadajućim Pravilnikom o jedinstvenim klasifikacijskim oznakama te brojčanim oznakama stvaraoca i primaoca akata iz 1988. godine.<sup>41</sup> Bez ulaženja u dublju analizu, napomenut ćemo ovdje kako klasifikacija temeljena na navedenom Pravilniku iz 1988. godine većim dijelom ne odgovara zahtjevima za izvrsno upravljanje zapisima u suvremenom poslovanju tih organizacija. Iako je u prijelaznim i završnim odredbama Uredbe o uredskom poslovanju predviđeno donošenje naputka o klasifikacijskim oznakama i brojčanim oznakama stvaratelja i primatelja pismena u roku od 30 dana od dana stupanja na snagu te Uredbe, on za sada nije donesen, te ostaje bitan zahtjev koji bi tijelo državne uprave nadležno za poslove opće uprave trebalo ispuniti što je prije moguće. Kao drugi primjer općeg akta koji utvrđuje pravila klasifikacije možemo navesti Sudski poslovnik koji uređuje organizaciju zapisa u sudovima.<sup>42</sup> Kod onih organizacija kojima klasifikacija zapisa nije propisana općim propisima, uobičajeni i najčešći pristup je „grupiranje“ zapisa u osnovne cjeline ulaznih i izlaznih zapisa te unutar toga kronološki po godinama ili pak samo kronološki po godinama, bez podjele

<sup>39</sup> Vidjeti opširnije: Bosilj Vukšić, V. i dr. *Nav. dj.*, str. 87.

<sup>40</sup> Vidjeti opširnije: Ivanović, J. *Nav. dj.*, str. 346-348.

<sup>41</sup> Usporediti: čl. 18-34 Uredbe o uredskom poslovanju, NN 7(2009); Pravilnik o jedinstvenim klasifikacijskim oznakama te brojčanim oznakama stvaraoca i primaoca akata, NN 38(1988).

<sup>42</sup> Usporediti: čl. 105-107 Sudskog poslovnika, NN 37(2014).

na ulazne i izlazne zapise. Iako i navedeno predstavlja elementarni oblik grupiranja odnosno organizacije zapisa, ne možemo govoriti o njihovoj stvarnoj klasifikaciji.

Osnovna obilježja kvalitetnog klasifikacijskog plana su sveobuhvatnost (cjelovitost), primjerena razina raščlambe, jasnoća nazivlja i sadržavanje uputa za njegovu primjenu. Sveobuhvatnost (cjelovitost) odnosi se na zahtjev da se klasifikacijskim planom obuhvate sve vrste zapisa za koje se zna ili se s velikom vjerojatnošću može pretpostaviti da će nastajati ili će biti prikupljane u poslovanju organizacije. Primjerena razina raščlambe podrazumijeva da je broj razina klasifikacijskog plana primjeren složenosti i raznovrsnosti ukupnih funkcija i procesa organizacije, te zapisa koji pri tome nastaju ili se prikupljaju. Tu treba primijeniti isti pristup kao i kod akta za upravljanje zapisima. Detaljizaciju, odnosno spuštanje na niže razine u strukturi klasifikacijskog plana, treba prekinuti kada veća razina detaljnosti otežava primjenu plana u praksi i dovodi do grešaka u razvrstavanju i označavanju zapisa. Jasnoća nazivlja odnosi se na zahtjev da nazivi trebaju dati jasnu i nedvosmislenu informaciju o tome koje zapise treba razvrstati u koju klasifikacijsku oznaku. Uz taj usko je vezan i zahtjev za sadržavanje uputa za primjenu, koje zajedno s nazivom trebaju smanjiti mogućnost pogreške osoba zaduženih za klasificiranje zapisa.

Istaknuto je na početku poglavlja da ne postoji samo jedan dobar način na koji bi se trebalo i moglo klasificirati zapise pojedine organizacije. Izostavimo li elementarnu podjelu na ulazne i izlazne zapise, odnosno kronološku podjelu po kalendarskim godinama, kriteriji raščlambe koji se mogu primijeniti su funkcionalna klasifikacija, predmetna klasifikacija, klasifikacija prema ustroju, klasifikacija prema vrsti zapisa ili klasifikacija prema načinu upravljanja zapisima.<sup>43</sup> U kontekstu poslovne ili organizacijske izvrsnosti kao koncepta upravljanja organizacijom, za čije se postizanje kao jedan od ključnih preduvjeta postavlja izvrsno upravljanje poslovnim procesima, smatramo najprimjerenijim u izradi klasifikacijskog plana primijeniti funkcionalni pristup<sup>44</sup>, s hijerarhijom poslovnih procesa unutar svake od definiranih poslovnih funkcija. „Hijerarhiju klasifikacije procesa“, s obzirom na razinu detaljnosti do četvrte razine uveo je E. H. Melan (1993.), a Bosilj Vukšić i suradnici toj klasifikaciji dodali su i petu razinu, tako da bi procesna hijerarhija u tom slučaju bila sljedeća: 1. Proces, 1.1. Potproces, 1.1.1. Aktivnosti, 1.1.1.1. Zadaci, 1.1.1.1.1. Koraci.<sup>45</sup>

Prilikom izrade klasifikacijskog plana poželjno je na njegovoj najvišoj razini zapise raščlaniti prema osnovnim poslovnim funkcijama, a unutar svake od njih prema većem ili manjem broju pripadajućih poslovnih procesa. Unutar svakog od poslovnih procesa, ovisno o njegovoj složenosti, slijedi daljnja razrada na pripadajuće potprocese, aktivnosti i zadatke. Na najnižoj utvrđenoj razini raščlambe potrebno je utvrditi gdje nastaju ili mogu nastati određene jedinice zapisa, koje su to jedinice zapisa i kako

<sup>43</sup> Vidjeti opširnije: Ivanović, J. *Nav. dj.*, str. 349-356.

<sup>44</sup> Vidjeti: Ivanović, S. Problemi izrade funkcionalnih klasifikacijskih sustava. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 45(2002), str. 19-28.

<sup>45</sup> Bosilj Vukšić, V. i dr. *Nav. dj.*, str. 18.

će se one kretati kroz radni proces.<sup>46</sup> Na tim nižim razinama moguće je primijeniti i druge kriterije raščlambe (primjerice prema vrstama dokumenata, prema ustroju i sl.), ali je bitno primjenjivati ih sustavno i dosljedno. Tako izrađenomu, višerazinski strukturiranomu popisu poslovnih funkcija, procesa, aktivnosti i vrsta zapisa koji ih dokumentiraju dodaju se klasifikacijske oznake i sadržajna uputa za primjenu. Klasifikacijska oznaka upućuje na mjesto klase u planu, a može biti brojčana, slovčana ili neka njihova kombinacija. Kod organizacija kojima je klasifikacija zapisa propisana općim propisima, propisan je i oblik klasifikacijske oznake.<sup>47</sup> Ostale organizacije nemaju posebnih ograničenja u njihovu oblikovanju.

Radi preglednosti i lakšeg korištenja u praksi, klasifikacijski plan predlaže se utvrditi u obliku tablice u kojoj se za svaku poslovnu funkciju navode pripadajući poslovni procesi, potproces / aktivnosti, vrste zapisa / postupanja / ustrojstvene jedinice, pripadajuća klasifikacijska oznaka na najnižoj razini raščlambe te precizne upute za korištenje pojedine klasifikacijske oznake. U kontekstu klasifikacijskog plana kao kataloga funkcija, procesa i aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji, preporučljivo je u njegovoj strukturi iskazati i one cjeline i jedinice zapisa kojima se, što je slučaj kod pojedinih skupina organizacija<sup>48</sup>, u praksi ne dodjeljuje klasifikacijska oznaka nego ih se evidentira na drugačiji način (primjerice pojedine računovodstvene isprave, različiti registri i evidencije i sl.).

Izloženo u ovom poglavlju ilustrira se primjerom u nastavku. U stupcu klasifikacijska oznaka usporedno su navedeni primjeri oznaka utvrđenih Uredbom o uredskom poslovanju i pripadajućim Pravilnikom o jedinstvenim klasifikacijskim oznakama te primjeri oznaka kakve je moguće oblikovati u klasifikacijskom planu organizacije kojoj to nije uvjetovano općim propisom.

---

<sup>46</sup> Ivanović, J. *Nav. dj.*, str. 348-349.

<sup>47</sup> Primjerice člankom 22 Uredbe o uredskom poslovanju propisano je da se klasifikacijska oznaka sastoji od četiri grupe brojčanih oznaka: klasifikacije prema sadržaju, klasifikacije prema vremenu, klasifikacije prema obliku i rednog broja predmeta. Člankom 105 Sudskog poslovnika propisano je da se poslovni broj sastoji od kratice naziva upisnika u koji je upisan ispisano velikim slovima, rednog broja upisa i posljednja dva broja godine u kojoj je unesen u upisnik (primjerice K-4/14).

<sup>48</sup> Organizacije koje su u klasifikaciji zapisa obvezne primjenjivati Uredbu o uredskom poslovanju.

*Primjer 1. Klasifikacijski plan organizacije*

Poslovne funkcije/ procesi/ potproces/ aktivnosti/(...)	Klasifikacijska oznaka		Uputa o korištenju klasifikacijske oznake
	Propisana	Samostalno oblikovana	
<b>ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE</b>		1. A.	
<b>Osnivanje, prijava i promjena poslovanja</b>		1.1. A.1.	
Općenito	023-03/ -01/	1.1.1./ A.1.1./1	Opća prepiska, upiti i obavijesti o djelatnosti, načinu obavljanja djelatnosti, načinu poslovanja i sl.
Osnivanje	023-03/ -02/	1.1.2./ A.1.2./	Uredbe, rješenja, odluke, drugi akti o osnivanju, prijava i registracija djelatnosti pri nadležnim tijelima.
Promjena djelatnosti	023-03/ -03/	1.1.3./ A.1.3./	Uredbe, rješenja, odluke, drugi akti o promjeni djelatnosti, prijavi i registraciji promjene djelatnosti pri nadležnim tijelima.
Ostale statusne i druge promjene	023-03/ -04/	1.1.4./ A.1.4./	Promjena naziva i sjedišta, promjena pravnog statusa, promjena oblika vlasništva, ukidanje i prestanak s radom.
Žigovi	038-02/ -01/	1.1.5./ A.1.5./	Zapisi o izradi žigova, ovlaštenjima za korištenje službenih žigova, zaduženju, gubitku, neovlaštenom korištenju i sl.
Potpisi	080-08/ -01/	1.1.6./ A.1.6./	Zapisi o ovjeri i deponiranju potpisa ovlaštenih osoba, ovlaštenja o potpisivanju, zapisi o incidentima i istragama u svezi s potpisima.
Identifikacijske isprave	080-09/ -01/	1.1.7./ A.1.7./	Zapisi o identifikacijskim ispravama, odnosno iskaznicama zaposlenika.
Znakovi	038-04/ -01/	1.1.8./ A.1.8./	Zapisi o oblikovanju i korištenju znakova (logotip i sl.).
<b>Upravljanje</b>		1.2. A.2.	
Općenito	003-01/ -01/	1.2.1./ A.2.1./	Općenito o upravljanju i organizaciji rada.
Unutarnji ustroj	003-01/ -02/	1.2.2./ A.2.2./	Prepiska, upiti i obavijesti o unutarnjem ustroju, osnivanje i ukidanje ustrojstvenih jedinica, reorganizacija.
Analiza poslovanja	003-01/ -03/	1.2.3./ A.2.3./	Upiti i obavijesti o analizi i praćenju poslovanja, metodologija analize poslovanja, poslovna statistika, analize i ocjene poslovanja.
Tijela upravljanja		1.2.4. A.2.4./	
Čelnik/ica tijela	080-01/ -01/	1.2.4.1./ A.2.4.1./	Imenovanje i razrješavanje čelnika/ice organizacije, imenovanje zamjenika/ce.
Kolegijalno tijelo upravljanja		1.2.4.2. A.2.4.2./	

	Imenovanje i razrješenje članova	003-02/ -01/	1.2.4.2.1./ A.2.4.2.1./	Prijedlozi za imenovanje članova, rješenja/ odluke o imenovanju i razrješenju članova.
	Poslovnici o radu	003-02/ -02/	1.2.4.2.2./ A.2.4.2.2./	Usvojeni poslovnici o radu, postupak donošenja.
	Sjednice	003-02/ -03/	1.2.4.2.3./ A.2.4.2.3./	Svaka sjednica čini predmet koji sadržava: poziv za sjednicu, dnevni red sjednice, materijale za sjednicu, zapisnik sjednice i odluke.
<b>Normativni akti</b>			1.3. A.3.	
Općenito		003-05/ -01/	1.3.1./ A.3.1./	Zapisi o općim pitanjima izrade i usvajanja normativnih akata organizacije.
Registar normativnih akata organizacije		bez k.o.	bez k.o.	Evidencija svih usvojenih normativnih akata organizacije.
Interni normativni akti		003-05/ -02/	1.3.2./ A.3.2./	Statut, postupak donošenja statuta, ostali normativni akti kojima se na opći način uređuju pitanja djelatnosti, poslova i ustroja organizacije.
(...)				

### 3. Popis zapisa organizacije s rokovima čuvanja

Uvodno smo istaknuli pretpostavku da većina poslovnih funkcija, procesa i pripadajućih aktivnosti rezultira nastajanjem određenih zapisa, te da su zapisi potrebni za njihovo obavljanje. Gledajući na ukupnu količinu zapisa koji nastaju radom pojedinih organizacija, u praksi mogu postojati velike razlike. Na to koliko će, kojih i kakvih zapisa nastajati u poslovanju utječe više čimbenika, od kojih možemo navesti veličinu organizacije, broj poslovnih funkcija organizacije i pripadajućih poslovnih procesa te njihovu kompleksnost, broj korisnika i njihovih zahtjeva u vezi s proizvodima i uslugama organizacije, očekivanja organizacijske okoline u cjelini, zakonodavni okvir, propisanu razinu obveze, odnosno postignutu razinu svijesti unutar organizacije s obzirom na dokumentiranje svih poslovnih funkcija, procesa i aktivnosti. U poslovanju suvremenih organizacija, bitne čimbenike predstavljaju i mogućnosti stvaranja, prikupljanja i razmjene zapisa, načini komunikacije, informatizacija poslovanja, te pojava elektroničkog poslovanja (*e-Business*) i elektroničke javne uprave (*e-uprava, e-Government*).<sup>49</sup> Uvođenje informacijske tehnologije u poslovanje, bitno je doprinijelo „eksploziji zapisa“ kako u konvencionalnom tako i u elektroničkom obliku.<sup>50</sup> Uz informatizaciju poslovanja, usko se veže i prijelaz na poslovanje bez papira, odnosno uvođenje „ureda bez papira“ (*paperless office*), čiji su očekivani pozitivni učinci optimizacija, racionalizacija i manji troškovi poslovanja. Unatoč očekivanim pozitivnim

<sup>49</sup> O teorijskom određenju koncepata elektroničkog poslovanja i elektroničke javne uprave, te razlikama među njima, vidjeti opširnije: *Poslovni informacijski sustavi*. Panian, Ž., Čurko, K. (ur.). Zagreb : Sveučilište u Zagrebu ; Element, 2010, str. 248-250.

<sup>50</sup> Kolanović, J. Vrednovanje arhivskoga gradiva u teoriji i praksi. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 38(1995), str. 8.

učincima, u praksi se pokazalo suprotno, tj. da se količina zapisa otisnutih na papiru ekspanzionalno povećala.<sup>51</sup>

Neovisno o obliku u kojem nastaju, s povećavanjem količine zapisa kojom organizacija raspolaže, povećavaju se i troškovi procesa upravljanja zapisima u cjelini. Promatramo li, prema uvodno spomenutom Porterovu konceptu, trošak upravljanja zapisima kao dio jedinstvenog lanca vrijednosti organizacije, možemo zaključiti da taj trošak utječe na troškove i ostvareni profit organizacije u cjelini. Stoga se, u kontekstu organizacijske izvrsnosti i izvrsnog upravljanja zapisima, pred svaku organizaciju postavlja zahtjev da troškove čuvanja zapisa uskladi sa stvarnim potrebama, odnosno da vodi računa o „ekologiji zapisa“.<sup>52</sup> Taj trošak ne uključuje samo materijalne resurse (prostor, oprema, infrastruktura, ljudski resursi i sl.) potrebne za upravljanje cjelinom zapisa organizacije, nego i potencijalni trošak u obliku gubitka ili štete koji mogu nastati za organizaciju, ukoliko bi uslijed prevelike količine zapisa došlo do „gušenja“ zapisa koji je u određenom trenutku od poslovne važnosti za organizaciju. To „gušenje“ može se, primjerice, manifestirati negativnim odgovorom na zahtjev za dostavu određene jedinice zapisa ili u njoj sadržanih informacija zbog toga što nije pronađena, ili prekoračenjem zadanog vremena odziva između zaprimanja zahtjeva i isporuke (jedinica zapisa ili u njoj sadržana informacija dostavljena je prekasno).

Navedeno ukazuje na potrebu da sastavni dio upravljanja zapisima u suvremenim organizacijama, uz odgovarajuću klasifikaciju, bude i njihovo vrednovanje, kako bi se resursi organizacije usmjerili i koristili za upravljanje onim zapisima za čuvanje kojih postoji poslovna potreba i interes, odnosno onih koji doprinose stvaranju dodatnih vrijednosti za organizaciju. Nazivom *vrednovanje* ovdje podrazumijevamo postupak procjene vrijednosti zapisa, utvrđivanje roka do kojeg će se određena vrsta zapisa čuvati te određivanje postupka sa svakom vrstom zapisa po isteku roka čuvanja. Vrijednost zapisa procjenjuje se na temelju određenih kriterija, po kojima se određuje obveza, potreba i interesi, te pojedinačna ili šira društvena korist od čuvanja zapisa do isteka ili po isteku određenog roka.<sup>53</sup> Kriteriji vrednovanja pomažu da se procijeni vrijednost zapisa s obzirom na njihovu ulogu u podršci poslovanju i ostvarivanju poslovnih ciljeva, zaštititi i ostvarivanju prava i interesa (vlastitih imovinskih i statusnih prava orga-

<sup>51</sup> Vidjeti: Wolfe, M. Beyond „green buildings“ : exploring the effect of Jevons' paradox on the sustainability of archival practices. *Archival Science* (Cham). 12, 1(2012), str. 35-50.

<sup>52</sup> U stranoj literaturi postoji više studija u kojima se obrađuje koncept informacijske ekologije. Ovdje izdvajamo sljedeće: Hasenyaer, B. W. *Managing the information ecology : a collaborative approach to information technology management*. Westport, Connecticut ; London : Quorum Books, 1996; Davenport, Thomas H. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. Oxford : Oxford University Press, 1997; Nardi, B. A., O'Day, V. L. *Information ecologies : using technology with heart*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, 1999; *The information ecology of e-government t: e-government as institutional and technological innovation in public administration*. Bekkers, V., Homburg, V. (ur.). Amsterdam ; Berlin ; Oxford ; Tokyo ; Washington : IOS Press, 2005; Lucas, P., Ballay, J., McManus, M. *Trillions : thriving in the emerging information ecology*. Hoboken ; New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2012.

<sup>53</sup> Usporediti: čl. 2 i 3 Pravilnika o vrednovanju te postupku odabiranja i izlučivanja arhivskoga gradiva, NN 90(2002).

nizacije, imovinskih i statusnih prava drugih osoba, drugih prava i vrijednosti javnog interesa, zaštita u sporovima i izbjegavanje rizika, sukladnost s propisima i drugim obvezujućim zahtjevima i sl.), te očuvanju i promicanju korporativnih i općih vrijednosti (poslovni identitet, tradicija organizacije, pozitivni stavovi o organizaciji unutar nje i u okruženju, promidžba i sl.).<sup>54</sup> S obzirom na rok čuvanja procjena može biti da se cjeline ili jedinice zapisa čuvaju trajno ili na određeni vremenski rok (primjerice 3 mjeseca, 6 mjeseci, 1 godina, 2 godine, 5 godina, 11 godina, 20 godina). Za one zapise za koje se procijeni da ih treba trajno čuvati, kao postupak se određuje njihovo trajno čuvanje u organizaciji ili predaja na trajno čuvanje drugoj organizaciji kao nadležnomu tijelu. Za zapise koji se čuvaju na određeni vremenski rok, kao postupak po isteku roka čuvanja u pravilu se određuje njihovo izdvajanje iz ukupne cjeline zapisa i fizičko uništavanje po pravilima i na način utvrđen u internom aktu o upravljanju zapisima.

Rezultat vrednovanja i osnovni alat za upravljanje rokovima čuvanja popis je zapisa organizacije s rokovima čuvanja. Izrađuje se i usvaja kao posebni interni dokument organizacije, a može biti izrađen i usvojen u prilogu internog akta o upravljanju zapisima, o kojem je bilo riječi u prvom poglavlju. U nastavku poglavlja donosimo nekoliko smjernica za njegovu izradu.

Metodološki, najprimjerenijim se smatra primijeniti već opisani funkcionalni pristup. Opravdanost funkcionalnog pristupa u izradi popisa s rokovima čuvanja temelji se na pretpostavci da je zapise nemoguće ispravno vrednovati pojedinačno zapis po zapis, nego se vrijednost, odnosno procjena roka čuvanja pridaje užoj ili široj skupini zapisa, u kontekstu poslovnih funkcija, procesa i aktivnosti u čijem obavljanju oni nastaju ili se prikupljaju.<sup>55</sup> Takav pristup zahtijeva da se u izradu popisa s rokovima čuvanja uključe sve razine organizacije jer vrijednost skupine zapisa nastale u obavljanju pojedine funkcije, procesa ili aktivnosti najbolje mogu procijeniti organizacijske jedinice i zaposlenici odgovorni i zaduženi za njihovo obavljanje. Dakle, kao i kod izrade klasifikacijskog plana, potrebno je izraditi sveobuhvatni katalog funkcija, procesa i aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji, s vrstama zapisa koji ih dokumentiraju. Tako utvrđenom hijerarhijskom popisu dodaju se na najnižoj razini raščlambe rokovi čuvanja, vrsta medija ili nosača, te uputa o postupanju u slučaju trajnog čuvanja ili po isteku roka čuvanja. Ukoliko već postoji klasifikacijski plan metodološki izrađen na taj način, nije potrebno iznova raditi analizu funkcija, procesa i aktivnosti, nego je dovoljno postojećemu klasifikacijskomu planu dodati navedena tri elementa (rok čuvanja, medij ili nosač, uputa o postupanju), čime on preuzima i funkciju popisa zapisa s rokovima čuvanja. Ukoliko ni jedan od ta dva dokumenta ne postoji, uputno ih je izraditi istovremeno.

<sup>54</sup> Vidjeti opširnije: Ivanović, J. *Nav. dj.* str. 305-208; čl. 3. Pravilnika o vrednovanju te postupku odabiranja i izlučivanja arhivskoga gradiva, NN 90(2002).

<sup>55</sup> Vidjeti opširnije: Brown, R. Funkcionalno vrednovanje u Državnom arhivu Kanade : sedam godina stvarne prakse. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 41(1999), str. 51-65; Babić, S. Makrovrednovanje: kanadska metoda funkcionalnog vrednovanja. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 47(2004), str. 7-19.



U dijelu popisa zapisa s rokovima čuvanja koji se odnosi na potporne (sekundarne) i upravljačke procese, metodološko pomagalo za izradu može biti i Opći popis gradiva s rokovima čuvanja koji je utvrdilo Hrvatsko arhivsko vijeće na prijedlog Hrvatskog državnog arhiva. Riječ je o popisu vrsta zapisa s rokovima čuvanja koji se odnosi na zapise nastale ili zaprimljene obavljanjem općih funkcija koje obavljaju sve organizacije (primjerice upravljanje i organizacija; ljudski resursi, rad i radni odnosi; financijsko poslovanje i računovodstvo i dr.) bez obzira na to kojim se poslom bave.<sup>56</sup> Prilikom korištenja Općeg popisa gradiva s rokovima čuvanja treba voditi računa o tome da su se od njegova donošenja 2012. godine neki rokovi čuvanja odredbama pojedinih novih propisa promijenili, ponajprije na području financijskog poslovanja i računovodstva.

Pomagalo za izradu popisa zapisa organizacije s rokovima čuvanja trebali bi biti i granski popisi. To su popisi vrsta zapisa s rokovima čuvanja koji se odnose na zapise nastale ili zaprimljene obavljanjem pojedine vrste djelatnosti, a također ih donosi Hrvatsko arhivsko vijeće na prijedlog Hrvatskog državnog arhiva. Takvi popisi za sada ne postoje te njihova izrada ostaje bitan zahtjev koji bi nadležna tijela trebala ispuniti što je prije moguće.

Jednom izrađen i usvojen popis zapisa s rokovima čuvanja, potrebno je redovito ažurirati, kako u dijelu koji se odnosi na dopunu novim vrstama zapisa uslijed proširenja djelatnosti organizacije, tako i na ažuriranje oblika u kojem zapisi nastaju, te posebno promjenu utvrđenih rokova čuvanja. Ažuriranje rokova čuvanja, između ostalog, mogu potaknuti iskustva iz poslovanja i primjene akta u praksi, gdje se može pokazati da su za pojedine vrste zapisa određeni dulji rokovi čuvanja nego je to poslovno potrebno, i obratno. Jedan je od bitnih poticaja za ažuriranje i zahtjev za sukladnost s propisima, koji za pojedino područje djelatnosti propisuje vrste zapisa kojima se pojedine poslovne funkcije, procesi i aktivnosti obvezno moraju dokumentirati te propisuje i njihove rokove čuvanja. Pri tom, ti zahtjevi mogu biti podložni promjenama te ih je potrebno pravovremeno uočiti i implementirati u taj interni dokument organizacije. Kao ilustraciju navest ćemo primjer iz propisa o računovodstvu, gdje je u posljednja dva desetljeća rok čuvanja isprava na temelju kojih su podatci uneseni u poslovne knjige povećan prvo s pet na sedam, a zatim sa sedam na jedanaest godina.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> *Opći popis gradiva s rokovima čuvanja*. Zagreb : Hrvatsko arhivsko vijeće, travanj 2012. URL: <http://www.arhiv.hr/cs/groups/public/documents/document/mdaw/mda5/-edisp/web2hdarhivloc009801.pdf>. (03.04.2016.).

<sup>57</sup> Člankom 6 Zakona o računovodstvu iz 1992. utvrđeno je da se takve isprave čuvaju pet godina, čl. 7 Zakona o računovodstvu iz 2005. da se čuvaju sedam godina, čl. 7 Zakona o računovodstvu iz 2007. da se isprave na temelju kojih su podatci uneseni u dnevnik i glavnu knjigu čuvaju najmanje jedanaest godina, a isprave na temelju kojih su podatci uneseni u pomoćne knjige najmanje sedam godina. Člankom 10 Zakona o računovodstvu iz 2015. utvrđeno je da se sve isprave na temelju kojih su podatci uneseni u dnevnik i glavnu knjigu te pomoćne knjige, čuvaju najmanje jedanaest godina. Usporediti: Zakon o računovodstvu, NN 90(1992), 146(2005), 109(2007), 54(2013), 78(2015) i 134(2015).

Popis zapisa s rokovima čuvanja također se, kao i klasifikacijski plan, predlaže utvrditi u obliku tablice u kojoj se za svaku poslovnu funkciju navode pripadajući poslovni procesi, potproces/ aktivnosti, vrste zapisa/ postupanja/ ustrojstvene jedinice, pripadajuća klasifikacijska oznaka na najnižoj razini raščlambe (tamo gdje postoji), sadržaj jedinice zapisa, rok čuvanja, vrsta medija ili nosača na kojem se zapis čuva i uputa o postupku s jedinicom zapisa po isteku roka čuvanja. Izloženo u ovom poglavlju ilustrira se primjerom u nastavku.

*Primjer 2. Popis zapisa organizacije s rokovima čuvanja*

Poslovne funkcije / procesi / potproces / aktivnosti / (...)	Klasifikacijska oznaka		Sadržaj	Rok čuvanja	Vrsta medija ili nosača	Uputa o postupku
	Propisana	Samost. obl.				
<b>ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE</b>		1. A.				
(...)						
<b>Normativni akti</b>		1.3. A.3.				
Općenito	003-05/ -01/	1.3.1./ A.3.1./	Zapisi o općim pitanjima izrade i usvajanja normativnih akata organizacije.	5 godina	Papir	Izlučivanje
Registar normativnih akata organizacije	Bez k.o.	Bez k.o.	Evidencija svih usvojenih normativnih akata organizacije.	Trajno	E-baza	Trajno čuvanje u organizaciji
Interni normativni akti	003-05/ -02/	1.3.2./ A.3.2./	Statut, postupak donošenja statuta, ostali normativni akti kojima se na opći način uređuju pitanja djelatnosti, poslova i ustroja organizacije.	Trajno	Papir	Trajno čuvanje u organizaciji / Predaja nadležnom tijelu
(...)						

## Zaključak

Cilj je članka ukazati na važnost procesa upravljanja zapisima u postizanju poslovne ili organizacijske izvrsnosti i zadanog sustava kvalitete. Nastoji se pokazati na koji način izvrsno upravljanje zapisima, kao proces svrstan u skupinu potpornih (sekundarnih) procesa, utječe na optimizaciju i racionalizaciju poslovanja organizacije u

cjelini. U kontekstu Porterova koncepta i koncepta ekologije zapisa, upravljanje zapisima promatra se kao dio jedinstvenog lanca vrijednosti organizacije, te se pokazuje na koji način troškovi upravljanja zapisima, usklađeni sa stvarnim potrebama poslovanja, mogu utjecati na smanjenje troškova proizvoda i usluga organizacije, odnosno na povećanje profita i vrijednosti organizacije.

Obrađena su tri interna dokumenta (interni akt o upravljanju zapisima, klasiifikacijski plan i popis zapisa organizacije s rokovima čuvanja) koje se preporuča izraditi u svakoj organizaciji (u nekim organizacijama njihova izrada je zakonska obveza) kao podlogu za postizanje izvrsnog upravljanja zapisima i kao sastavne dijelove dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom. Pri tome se u članku nije ograničilo na neku od skupina organizacija, nego su iznesene preporuke koje se smatraju primjenjivima u svim organizacijama koje upravljanje temelje ili nastoje temeljiti na konceptu poslovne ili organizacijske izvrsnosti.

Sve takve organizacije, s ciljem postizanja izvrsnosti procesa upravljanja zapisima, potiče se na unutarnji i vanjski *benchmarking*<sup>58</sup> tog procesa te na implementaciju odredbi iz važećeg normativnog okvira kojim se uređuje upravljanje zapisima, neovisno o tome jesu li ih, i u kojoj mjeri, pojedine skupine organizacija formalno obvezne primjenjivati (arhivski propisi, propisi o dostupnosti, propisi o upravljanju zapisima, propisi iz pojedinih područja djelatnosti, norme o upravljanju zapisima, norme o upravljanju sustavom kvalitete, preporuke i smjernice arhivske službe, preporuke i smjernice tijela nadležnog za poslove javne uprave ili drugih nadležnih tijela, i drugo).

## Izvori i literatura

Babić, S. Makrovrednovanje: kanadska metoda funkcionalnog vrednovanja. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 47(2004), str. 7-19.

Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. *Upravljanje poslovnim procesima : organizacijski i informacijski pristup*. Zagreb : Školska knjiga, 2008.

*Broj i struktura poslovnih subjekata po županijama : stanje 30. lipnja 2015.* (Priopćenje; 52, 11.1.2/1.). Zagreb : Državni zavod za statistiku, 2015. URL: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/11-01-02\\_01\\_2015.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/11-01-02_01_2015.htm). (29.03.2016.).

Brown, R. Funkcionalno vrednovanje u Državnom arhivu Kanade : sedam godina stvarne prakse. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 41(1999), str. 51-65.

Bukvić, N. Arhivska služba i arhivsko zakonodavstvo u funkciji zaštite gradiva muzejskih ustanova. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 57(2014), str. 71-111.

---

<sup>58</sup> Riječ je o suvremenoj metodi koja osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima s ciljem pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse. Vidjeti opširnije: Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* (Zagreb). 4, 1(2006), str. 331-346.

Ćepulić, T. Međunarodni standard ISO 15489 „Information and documentation – Records management“. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 44(2001), str. 77-84.

Davenport, T. H. *Information ecology : mastering the information and knowledge environment*. Oxford : Oxford University Press, 1997.

Dunković, D. *Logistički poslovi i konkurentnost vrijednosnog lanca maloprodaje*. URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/441213.Dunkovi\\_rad\\_za\\_izlaganje\\_na\\_9\\_kolokvij-polovna-logistika\\_2009.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/441213.Dunkovi_rad_za_izlaganje_na_9_kolokvij-polovna-logistika_2009.pdf). (03.04.2016.).

Džambas, I., Pavletić, D., Perinić, M. Upravljanje dokumentima u elektronskom obliku u sustavu upravljanja kvalitetom na TF Rijeka. *Engineering Review* (Rijeka). 30, 1(2010), str. 117-123.

Fadić, F. Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija. *Ekonomski pregled* (Zagreb). 59, 3-4(2008), str. 125-152.

Hasenyager, B. W. *Managing the information ecology : a collaborative approach to information technology management*. Westport, Connecticut ; London : Quorum Books, 1996.

HRN EN ISO 9000. U: *Upravljanje kvalitetom*. Hrvatski zavod za norme.. URL: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=43>. (29.03.2016.).

*HRN EN ISO 9000*. Svijet kvalitete. [Objavljeno 10.07.2012.]. URL: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9000>. (19.03.2016.).

*Hrvatski normativni dokument*. Hrvatski zavod za norme. URL: <http://31.45.242.218/HZN/Todb.nsf/wFrameset2?OpenFrameSet&Frame=Down&Src=%2FHZN%2FTodb.nsf%2Fcd07510acb630f47c1256d2c006ec863%2F2d21fe0a27508652c12577ad0049df4%3FOpenDocument%26AutoFramed>. (29.03.2016.).

*ISO 15489-1:2001. Information and Documentation – Records Management – Part 1 : General*. International Organization for Standardization ISO. URL: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=31908](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=31908). (29.03.2016.).

*ISO 9001:2015*. Burea Veritas Hrvatska. URL: <http://www.bureauveritas.hr/home/about-us/our-business/our-business-certification/iso-2015-transition/process-transition/iso-9001-2015>. (29.03.2016.).

Ivanović, J. *Priručnik iz arhivistike. Dio I*. Zagreb : Hrvatski državni arhiv, 2010.

Ivanović, S. Problemi izrade funkcionalnih klasifikacijskih sustava. *Arhivski vjesnik* (Zagreb). 45(2002), str. 19-28.

Izmjene i dopune Kategorizacije stvaratelja arhivskoga gradiva u nadležnosti Hrvatskoga državnog arhiva. *NN* 109(2008).

Jagić, D. Što je to ISO-9000?. Sklad savjetovanje d.o.o. URL:<http://www.sklad-savjetovanje.hr/docs/STO%20JE%20TO%20ISO%209001.pdf>. (29.03.2016.).

Kolanović, J. Vrednovanje arhivskoga gradiva u teoriji i praksi. Arhivski vjesnik (Zagreb). 38(1995), str. 7-22.

Lanac vrijednosti – analiza aktivnosti tvrtke. eBizMags (Zagreb). [Objavljeno 29.12.2010.]. URL: <http://www.ebizmags.com/lanac-vrijednosti/> (03.04.2016.)

Lazibat, T., Nikolić, Z. Uloga audita u unapređenju sustava upravljanja poslovanjem. Poslovna izvrsnost : znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti (Zagreb). 5, 1(2011), str. 59-75.

Lončar, M. Arhivsko nazivlje u teoriji i praksi. Arhivski vjesnik (Zagreb), 58(2015), str. 9-23.

Lucas, P., Ballay, J., McManus, M. Trillions : thriving in the emerging information ecology. Hoboken ; New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2012.

Marijanović, G., Samardžija, J., Karlovčan, S. Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj. Poslovna izvrsnost (Zagreb). 4, 2(2010), str. 9-24.

MoReq2010 Modularni zahtjevi za dokumentacijske sustave – Svezak 1 – Osnovne usluge i priključni moduli – Verzija 1.0. Prijevod specifikacije s engleskog na hrvatski jezik. Središnji državni ured za e-Hrvatsku i Hrvatski državni arhiv [neverificirana verzija, ver. 0.1, objavljeno 08.12.2011.]. URL: <http://www.arhiv.hr/cs/groups/public/documents/document/mdaw/mdey/-edisp/web2hdarhivloc012202.pdf>. (29.03.2016.).

Nardi, B. A., O'Day, V. L. Information ecologies : using technology with heart. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, 1999.

Opći popis gradiva s rokovima čuvanja. Zagreb : Hrvatsko arhivsko vijeće, travanj 2012. URL: <http://www.arhiv.hr/cs/groups/public/documents/document/mdaw/mda5/-edisp/web2hdarhivloc009801.pdf>. (03.04.2016.).

Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (Zagreb). 4, 1(2006), str. 331-346.

Popis tijela javne vlasti – obveznika Zakona o pravu na pristup informacijama. [ažurirano 31.12.2015.]. URL: <https://uprava.gov.hr/popisi-i-ostale-informacije/1084>. (29.03.2016.).

Poslovni informacijski sustavi. Panian, Ž., Ćurko, K. (ur.). Zagreb : Sveučilište u Zagrebu ; Element, 2010.

Pravilnik o jedinstvenim klasifikacijskim oznakama te brojčanim oznakama stvaraca i primaoca akata. *NN* 38(1988).

Pravilnik o vrednovanju te postupku odabiranja i izlučivanja arhivskoga gradiva. *NN* 90(2002).

Pravilnik o zaštiti i čuvanju arhivskog i registraturnog gradiva izvan arhiva. *NN* 63(2004) i 106(2007).

Quible, Z. K. Menadžment uredskog poslovanja. 8. izd. Zagreb : MATE d.o.o. ; Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2010.

Sudski poslovnik. *NN* 37(2014).

The information ecology of e-government: e-government as institutional and technological innovation in public administration. Bekkers, V., Homburg, V. (ur.). Amsterdam ; Berlin ; Oxford ; Tokyo ; Washington : IOS Press, 2005.

Uredba o uredskom poslovanju. *NN* 7(2009).

Uredsko poslovanje tijela državne uprave Republike Hrvatske : skripte. Odoša, R. (prir.). Osijek, 2007. URL: [http://www.pravos.unios.hr/pfo/sites/default/files/users/user11/UREDsko\\_POSLOVANJE-SKRIPTE.pdf](http://www.pravos.unios.hr/pfo/sites/default/files/users/user11/UREDsko_POSLOVANJE-SKRIPTE.pdf). (30.3.2016.).

What is ISO 9001:2015? – Quality management systems? ASQ : The Global Voice of Quality. URL: <http://asq.org/learn-about-quality/iso-9000/iso-9001-2015/>. (29.03.2016.).

Wolfe, M. Beyond „green buildings“ : exploring the effect of Jevons' paradox on the sustainability of archival practices. *Archival Science* (Cham). 12, 1(2012), str. 35-50.

Zakon o arhivskom gradivu i arhivima. *NN* 105(1997), 64(2000) i 65(2009).

Zakon o elektroničkom potpisu. *NN* 10(2002), 80(2008) i 30(2014).

Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o pravu na pristup informacijama. *NN* 85(2015).

Zakon o računovodstvu. *NN* 90(1992), 146(2005), 109(2007), 54(2013), 78(2015) i 134(2015).

Žilić, I. Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj. *Ekonomska misao i praksa* (Dubrovnik). 21, 1(2012), str. 123-142.

## Summary

### RECORDS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BUSINESS EXCELLENCE

The paper analyzes the process of managing records in the context of business or organizational excellence as a desired management concept in contemporary organizations' business. Assuming that most of business functions, processes and associated activities result in records creation, and that these records are needed for their carrying out, it is considered that excellent records management is one of the bases of performing every other business function and process. The paper tries to show how excellent records management, as a support (secondary) process, influences the optimization and rationalization of organization's business as a whole. In the context of Porter's generic strategies and information ecology, it examines records management as a part of organization's unique value chain, and shows how costs of records management, adjusted to (match) business's real needs, can lower the costs of organization's products and services, i.e. increase its profit and net worth. It elaborates on three internal policies that every organization is advised to create (some organizations are bound to do so by law) and which are considered important prerequisites for maintaining excellent records management: internal records management policy, classification scheme, and disposition schedule. Since they hold information on types, methods and performance of particular records management activities, these three policies are examined as integral parts of quality assurance system documentation. Emphasis is put on positive outcomes of their implementation when it comes to records management and maintaining quality assurance goals, as well as conducting organization's business functions and processes. In terms of the given context, the paper is not limited to a particular type of organization (e.g. categorized creators and custodians under state archives' supervision, organizations subject to Regulation on Records Management) and its recommendations are considered to be applicable in every organization that maintains or aims to maintain business or organizational excellence. All these organizations, whose goal is maintaining excellent records management process, are encouraged to benchmark the process internally and externally, and to implement policies within current normative framework that regulates records management, regardless of being subjected to these policies or not.

**Keywords:** *records management, business excellence, organizational excellence, organization management, quality system, internal records management policy, classification scheme, records appraisal, disposition schedule*

Translated by Marija Marošević