

Transformacija javne uprave u procesno orijentiranu organizaciju u službi klijenata

Hak, Mario

Doctoral thesis / Disertacija

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Economics / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:778665>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**



SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

Mario Hak

**TRANSFORMACIJA JAVNE UPRAVE U
PROCESNO ORJENTIRANU
ORGANIZACIJU U SLUŽBI KLIJENATA**

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2015.
SVEUČILIŠTE U RIJECI

EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

Mario Hak

**TRANSFORMACIJA JAVNE UPRAVE U
PROCESNO ORJENTIRANU
ORGANIZACIJU U SLUŽBI KLIJENATA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: Prof.dr.sc. Marija Kaštelan Mrak

Rijeka, 2015.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF ECONOMICS RIJEKA

Mario Hak

**THE TRANSFORMATION OF PUBLIC
ADMINISTRATION IN THE PROCESS-
ORIENTED ORGANIZATION IN THE
SERVICE OF CUSTOMERS**

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2015.

Mentor rada: Prof.dr.sc. Marija Kaštelan Mrak

Doktorski rad obranjen je dana_____ u/na _____
_____, pred povjerenstvom u sastavu:

1. Prof.dr.sc. Željko Turkalj
2. Prof.dr.sc. Marija Kaštelan Mrak
3. Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

SAŽETAK

Učinkovitost je dugo vremena zanemarivana u području javne uprave. U teorijskom dijelu ove doktorske disertacije determinirana je uloga i važnost organizacijskih teorija na mikro i makro razini. Zadnji pomak u procjeni učinkovitosti javne uprave bio je s doktrinom novog javnog menadžmenta na temelju poslovnih metoda. U radu se analiziraju postojeći poslovni procesi te se istražuje na koji način utvrditi optimalni model poslovnih procesa u radu Porezne uprave s ciljem povećanja efikasnosti poslovanja i reflektiranja na sve korisnike usluga Porezne uprave.

Porezna je uprava upravna organizacija u sustavu Ministarstva financija čija je temeljna zadaća primjena poreznih propisa i propisa o plaćanju obveznih doprinosa. Svatko je dužan sudjelovati u podmirenju javnih troškova u skladu sa svojim ekonomskim mogućnostima.

Pri unaprjeđenju procesa mora biti omogućeno mjerenje učinkovitosti, inače nije moguće dokazati je li u modificiranom poslovnom procesu došlo do poboljšanja. Tijekom istraživanja identificiran je određeni broj ključnih pokazatelja uspješnosti koji se mogu koristiti za mjerenje učinkovitosti. Ključni su pokazatelji uspješnosti mjere kojima se periodično mogu ocijeniti, usporediti i postaviti mjerila za rad organizacija, poslovnih jedinica i odjela, službi i djelatnika. Na organizacijskoj razini, ključni pokazatelji uspješnosti koristit će se za ocjenu i praćenje različitih fenomena u procesima Porezne uprave. Ključni pokazatelji uspješnosti definirani su kao dio hijerarhijskog funkcioniranja i procesa donošenja odluka.

Glavni dio disertacije sadrži objašnjenje predloženih izmjena koje mogu pomoći Poreznoj upravi pri unaprjeđenju učinkovitosti i efikasnosti te postizanju njezinih ciljeva i strategije. Izmjene su podijeljene u dvije grupe: prvu grupu čine prijedlozi izmjena koje su proizašle kao rezultat reorganizacije; a drugu grupu čine oni prijedlozi izmjena koji su predloženi na temelju međunarodnih najboljih praksi i iskustava poreznih stručnjaka. Predložene promjene podijeljene su u pet različitih domena: organizacijske promjene, regulativne promjene, promjene postojećih poslovnih procesa, opće promjene i promjene zasnovane na najboljoj praksi.

Prema rezultatima dobivenim u doktorskoj disertaciji moguće je uspješno provesti promjenu poslovnih procesa te na taj način povećati učinkovitost Porezne uprave i unaprijediti odnose s korisnicima usluga.

U skladu s tim u doktorskoj disertaciji predložene su promjene na organizacijskoj razini, promjene regulative, promjene u tijeku poslovnih procesa i opće promjene koje bi u konačnici dovele do povećanja učinkovitosti Porezne uprave kao i unaprjeđenju odnosa s korisnicima usluga Porezne uprave.

Ključne riječi: Javna uprava, efikasnost, poslovni procesi, reorganizacija, ključni pokazatelji uspješnosti

SUMMARY

Efficiency has long played a central role in the contested terrain of public administration values. The theoretical part of this doctoral thesis explains the role and importance of organizational theory at the micro and macro level. The new public management movement was only the latest demand that public organizations promote efficiency by adopting business methods. This paper analyzes the existing business processes and explores how to determine the optimal model of business processes in the Tax Administration. The goal of this model of business is to increase business efficiency and reflecting on all users of the Tax Administration.

These facts indicate that there are many opportunities for the development of business process reengineering in government institutions, such as Ministry of finance of the Republic of Croatia. The Tax Administration is the administrative organization within the Ministry of Finance whose basic task is to implement tax regulations and regulations concerning the payment of obligatory contributions. Strategic approach is based on relationship with customers (tax payers). The aim of Tax Administration of Croatia (CTA) is to become tax payer service adjusted with their obligations.

In any attempt to make improvements to processes, it must be possible to measure performance, otherwise there is no way of knowing whether, or proving that, there has been an improvement. During the research, a number of possible key performance indicators were identified. Key performance indicators are measures by which the performances of organizations, business units, and their divisions, departments and employees can be periodically assessed, compared and benchmarked.

At the organization level, key performance indicators can be used for reviewing and will be useful for tracking, in the future, the effectiveness of any proposed changes to the business processes in the Croatian Tax Administration. Key performance indicators are defined as part of a hierarchical functioning and decision-making process.

The main part of the doctoral thesis deals with explaining the benefits of the proposed changes which can help the Croatian Tax Administration to improve its effectiveness and efficiency and achieve its goals and strategy. The changes have been divided into two groups, firstly those which have been the result of the reengineering process, and secondly those which have been suggested based on international best practice and the tax experts experience. Not all the changes involve changes to the processes themselves. The changes proposed from the reengineering process have been divided into four different domains: Croatian Tax Administration organisational changes, legislative changes, workflow changes and general changes.

Accordingly, in doctoral dissertation the suggested changes were presented within domains such as organizational changes, legislative changes, workflow changes and general changes. These changes would lead to increase efficiency of Tax Administration of Croatia and improvement of relations with tax payers.

Key words: Public administration, efficiency, business process, reorganization, key performance indicators

Sadržaj

SAŽETAK.....	i
Sadržaj.....	ix
1. UVOD	12
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja.....	12
1.2. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....	13
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja	14
1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja	16
1.5. Znanstvene metode.....	16
1.6. Obrazloženje strukture doktorske disertacije	17
2. TEORIJSKA POLAZIŠTA U IZUČAVANJU ORGANIZACIJE JAVNE UPRAVE	19
2.1. Proučavanje organizacija kroz teorijski pregled.....	19
2.2. Novije organizacijske teorije	20
2.3. Obilježja organizacijskih teorija.....	23
2.4. Problemi procjenjivanja uspješnosti organizacije javne uprave	24
2.4.1. Efikasnost kao mjera iskorištenosti resursa	24
2.4.2. Preporuke Europske unije za procjenu uspješnosti organizacije	26
2.5. Promjene organizacije kao preduvjet razvoja kapaciteta državne uprave.....	28
2.5.1. Mogućnosti razvoj javne uprave u Republici Hrvatskoj.....	29
2.5.2. Outsourcing u javnoj upravi.....	30
2.5.3. Izmjene organizacijske kulture u javnim službama	32
2.6. Suvremeni trendovi u organizacijskom dizajnu javne uprave	33
2.6.1. Empirijski pristupi u implementaciji procesa upravljanja uspješnošću u javnoj upravi	33
2.6.2. Razine složenosti dizajna	37
3. ORIJENTACIJA NA RADNE PROCESSE KAO PREDUVJET ZA RAZVOJ ODREDNICA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA	39
3.1. Procesni pristup poslovanju javne uprave	40
3.1.1. Porterov dijamant konkurentskih prednosti kao okvir za analizu organizacije javne uprave	40
3.1.2. Menadžment poslovnih procesa.....	42
3.1.3. Mjerenje uspješnosti redizajna poslovnih procesa kroz Sigma filozofiju	44

3.1.4. DMAIC ciklus unapređivanja procesa u Poreznoj upravi Republike Hrvatske.....	47
3.2. Alternative reorganiziranja javne uprave	49
3.2.1. Proces decentralizacije javne uprave	49
3.2.2. Proces specijalizacije javne uprave	50
4. PRIJELAZ ORGANIZACIJE PREMA PROCESNOJ ORIJENTACIJI U SLUŽBI KLIJENTA	52
4.1. Divizijska organizacijska orijentacija	55
4.2. Procesna organizacijska orijentacija.....	56
4.2.1. Prilagodljivost procesne organizacije	57
4.2.2. Upravljanje odnosima s klijentima	59
4.3. Upravljanje odnosima s povlaštenim klijentima (<i>Eligible, Customer, Management – ECM</i>)	63
4.3.1. Primjena ECM-a kroz porezne stope u novim članicama EU i Hrvatskoj	64
4.3.2. Usklađivanje organizacijske strukture i poslovnih procesa	67
4.4. Procesno reorganiziranje kao vrsta organizacijske promjene	68
4.5. Struktura Porezne uprave Republike Hrvatske.....	71
4.6. Okolina poslovnih procesa u Poreznoj upravi RH	77
5. DEKOMPOZICIJA TEORIJE I RAZVOJ INSTRUMENATA ZA ISTRAŽIVANJE EFIKASNOSTI POREZNE UPRAVE	80
5.1. Razrada ključnih pokazatelja uspješnosti u Poreznoj upravi RH	80
5.2. Metodološki okvir istraživanja	86
5.3. Instrumenti mjerenja procesne orijentacije	86
6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	90
6.1. Analiza primarnih rezultata istraživanja	90
6.1.1. Povezanost procesne usmjerenosti i uspješnosti poslovanja Porezne uprave.....	90
6.1.2. Analiza anketnog upitnika: Upitnik za procjenu karakteristika posla pravnih osoba i obrtnika.....	96
6.2. Usporedba pokazatelja uspješnosti s Poreznom upravom Austrije.....	99
6.3. Analiza financijskih pokazatelja uspješnosti.....	100
6.4. Analitički prikaz obrađenog broja poreznih prijava (Izvešće o plaći i mirovini) na razini RH od 2005. do 2012. godine na razini Republike Hrvatske.....	104
7. PRIJEDLOG MODELA ORGANIZACIJE NA TEMELJU ANALIZE SADAŠNJIH POSLOVNIH PROCESA U POREZNOJ UPRAVI RH.....	118

7.1. Pretpostavke oblikovanja područja efikasne organizacije Porezne uprave Republike Hrvatske.....	119
7.2. Prijedlog promjena identificiranih tijekom istraživanja.....	121
7.2.1. Utvrđivanje poreza i obrada poreznih prijava.....	122
7.2.2. Usluge poreznim obveznicima.....	124
7.2.3. Rješavanje sporova	126
7.3. Opći prijedlozi.....	129
7.4. Zakonodavni prijedlozi	130
8. ZAKLJUČAK	133
9. LITERATURA.....	139
9.1. Knjige	139
9.2. Članci, rasprave, studije	147
9.3. Ostali izvori	150
10. ILUSTRACIJE	151
10.1. Popis Tablica	151
10.2. Popis slika.....	153
10.3. Popis Grafikona.....	154
11. PRILOZI.....	155
11.1. Prilog 1 Alati za bolje razumijevanja funkcioniranje Porezne uprave zasnovane na poslovnim procesima.....	155
11.2. Prilog 2. Prednosti i slabosti različitih komunikacijskih kanala	158
11.3. Prilog 3. Anketi upitnik I. Utjecaj procesne usmjerenosti na uspješnost poslovanja Porezne uprave	162
11.4. Prilog 4: Anketi upitnik II Upitnik za procjenu karakteristika posla pravnih osoba i obrtnika.....	175
12. ŽIVOTOPIS	187

1. UVOD

1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Promjene u javnim službama, pa tako i Poreznoj upravi neminovne su te je potrebno poslovanje prilagoditi korisnicima usluga. Promjenom načina poslovanja, prelaskom na suvremene oblike poslovanja dolazi i do promjene poslovnih procesa. Analiza postojećih poslovnih procesa ukazuje da je Porezna uprava djelomično krenula u prilagodbu poslovanja suvremenim trendovima te time uspostavila više razina partnerskih odnosa s građanima poduzetnicima i drugim državnim tijelima.

U ovom radu pokušava se odgovoriti na pitanje: Može li se kroz znanstveno istraživanje i analizu redizajna organizacije porezne uprave primijeniti mogućnost upravljanja odnosima s klijentima te utvrditi optimalni model poslovnih procesa budući da je problem istraživanja proizašao iz proučavanja literature i praktičnih iskustava stečenih radom u javnoj upravi, koji su doveliv do nemogućnosti donošenja pozitivnih zaključaka, ne samo o učinkovitoj praksi javne uprave, već uopće o opisivanju načina redizajna poslovnih procesa i upravljanja odnosima s klijentima.

Dosadašnje upravljanje u javnoj upravi je „tradicionalno“, preuzeto iz bivšeg socijalističkog sustava te nije davalo važnosti klijentima. To je razlog da se konzistentno analizira, istraži i primjereno riješi mogućnost primjene upravljanja odnosima s klijentima u javnoj upravi kao i utvrđivanje optimalnog modela poslovnih procesa u radu Porezne uprave s ciljem povećanja efikasnosti poslovanja i reflektiranja na sve korisnike usluga Porezne uprave.

Primarni je fokus istraživanja na višerazinskoj analizi Porezne uprave Republike Hrvatske, utemeljenoj na sustavnom oblikovanju organizacije. Primjena istraživanja na više razina bitna je zbog činjenice da se problemi, s kojima se upravljanje odnosima s klijentima u javnoj upravi suočava između različitih razina sustava.

Ovu problematiku proučavale su brojne teorije organizacije kao i brojni stručni i znanstveni teorijski okviri pa je bilo potrebno odabrati one relevantne. Provedena je dubinska analiza Porezne uprave sa financijskog i nefinancijskog aspekta, sa svrhom provođenja istraživanja na više razina, što je zahtjevalo uvođenje metodologije koja povezuje cijelu javnu upravu, Ispostave javne uprave, odjele i radna mjesta:

- uvodi analizu efikasnosti uvođenja poslovnih procesa;
- identificira relevantne varijable poslovnih procesa javne uprave ;

- uvodi analizu zadovoljstva korisnika redizajniranih poslovnih procesa u Poreznoj upravi;
- istražuje odnos između organizacijskih varijabli javne uprave;
- identificira različite razine analize upravljanja odnosima s klijentima.

Slijedom navedenih pretpostavki determiniran je i predmet znanstvenog istraživanja: Istražiti, elaborirati i konzistentno utvrditi kako uvođenje novih poslovnih procesa te upravljanja odnosima s klijentima utječe na povećanje učinkovitosti javnih službi, a napose Porezne uprave. Zbog malog broja radova, te nepostojanja sveobuhvatne analize područja javne uprave, čini se opravdanim te znanstveno i stručno utemeljenim istražiti utjecaj uvođenja upravljanja odnosima s klijentima u Poreznu upravu Hrvatske te istražiti njihov utjecaj na učinkovitost poslovanja i na odnose s korisnicima usluga.

Cilj je rada istražiti na koji će način uvođenje novih poslovnih procesa omogućiti bolji odnos s korisnicima usluga uz istovremeno povećanje efikasnosti poslovnih procesa.

1.2. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

Sukladno uočenom problemu istraživanja postavljena je i temeljna znanstvena hipoteza: Znanstveno utemeljenim uvođenjem novih poslovnih procesa u rad javne uprave Hrvatske moguće je povećati učinkovitost poslovanja javne uprave i osigurati uvođenje upravljanja odnosima s klijentima kao preduvjet moderne i efikasne javne uprave. Naime, dobiveni empirijski rezultati kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje upućuju kako kroz dimenziju uvođenja novih poslovnih procesa u Poreznoj upravi dolazi do povećanog financijskog efekta plaćanja poreza i doprinosa i smanjenja porezne evazije, dok se s dimenzije korisnika usluga smanjuje trošak i vrijeme procesa te uštede u poslovanju.

Tako postavljena temeljna znanstvena hipoteza implicira više pomoćnih hipoteza:

- Uvođenje strategije upravljanja odnosima s klijentima kroz nove poslovne procese povećava učinkovitost Porezne uprave i reflektira se na sve korisnike usluga.
- Usmjerenost na klijenta utječe na organizacijsku uspješnost Porezne uprave kroz smanjenje porezne evazije i povećanje prijava poreznih obveza. U cilju dokazivanja hipoteze usporedit će se postojeći podaci prije primjene pojedinih modela i nakon uvođenja pojedinih modela.
- Uvođenjem novih poslovnih procesa smanjuje se mogućnost porezne evazije.

- Svaki novi poslovni proces dovodi do širenja poslovnih mogućnosti javne uprave te implicira i povećanje broja korisnika usluga. Razvoj tehnike i tehnologije donosi značajne promjene i u javnom sektoru. Javna uprava doživljava promjene tijekom posljednjih nekoliko godina uslijed uvođenja procesa informatizacije. Internet je u ovom sektoru, kao uostalom i u svim drugim djelatnostima, promijenio klasične metode i koncepte poslovanja te se koristi kao komunikacijski, transakcijski i distribucijski kanal. Upravo zbog ovisnosti razmjene informacija između poslovnih korisnika i javne uprave pojednostavljenje razmjene kroz nove tehnologije ima tendenciju rasta. Na ovaj način dolazi do skraćivanja procesa razmjene informacija te se na taj način povećava i učinkovitost Porezne uprave.
- Uvođenjem strategije upravljanja odnosima s klijentima raste broj korisnika usluga kroz nove poslovne procese. Uvođenje novih osnovnih poslovnih procesa u Poreznu upravu trebalo bi sadržavati uspostavljanje poslovnog procesa upravljanja poslovnim procesima (engl. Business Process Management), što bi omogućilo da se procesi nadziru i neprekidno poboljšavaju i da se održava dokumentacija o procesima u skladu s mogućim promjenama procesa.
- Uvođenjem novih poslovnih procesa dolazi do povećanja razine kvalitete usluge za sve korisnike usluga Porezne uprave. Internet služi kao komunikacijski medij, kao kanal distribucije poslovnih podataka te kao glavni kanal pružanja usluga korisnicima. Najznačajnija tehnološka prednost Interneta jest redefiniranje komunikacije između poslovnih subjekata i javne uprave. Identificiranje i razumijevanje načina ponašanja korisnika javnih usluga omogućuje bolju formulaciju upravljanja odnosima s potrošačima.
- Uvođenjem sustava upravljanja rizicima ispunjavanja poreznih obveza dovodi do toga da se Porezne prijevare i druga nepoštivanja poreznih propisa drže na minimumu.
- Uvođenjem postupaka za poboljšanje interne i vanjske komunikacije Porezne uprave dovodi do boljeg upravljanja znanjem, dijeljenja informacija i znanja i lakšeg pristupa potrebnim informacijama.

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Determinirani su svrha i ciljevi istraživanja, a to je :

Istražiti i analizirati te u okviru ekonomskih znanosti razjasniti spoznaje o prilagođavanju poslovnih procesa u javnoj upravi korisnicima usluga javne uprave te na temelju znanstvenih činjenica i primijenjenih praktičnih saznanja formulirati rezultate istraživanja, predložiti novi model, mjere i aktivnosti za uspostavu novog modela kao potrebe u daljnjem redizajniraju poslovnih procesa u Poreznoj upravi.

U užem smislu, svrha je rada proširiti postojeće spoznaje teorije javne uprave, poslovnih procesa upravljanja odnosima s klijentima pružanjem konkretnih prijedloga za učinkovitije poslovanje javne uprave u Republici Hrvatskoj, kao i oblikovanje poslova koje u njima svakodnevno obavljaju pojedinci.

Pritom, ova doktorska disertacija nastojat će ostvariti sljedeće ciljeve:

- Sustavno prikazati i kritički se osvrnuti na dosadašnje spoznaje u područjima javne uprave,
- Utvrditi optimalne kombinacije poslovnih procesa kako bi se povećala učinkovitost poslovanja Porezne uprave,
- Prepoznati ključne varijable i oblikovati poslovne procese prilagođene potrebama korisnika usluga javne uprave,
- Utvrditi kako uvođenje novih poslovnih procesa dovodi do smanjenja porezne evazije u RH,
- Utvrditi utjecaje na pojedinim razinama kao i višerazinske odnose kroz razne varijable javnog sektora,
- Odrediti kakva je mogućnost implementacije strategije upravljanja odnosima s klijentima u Poreznoj upravi Republike Hrvatske,
- Proširiti svijest o važnosti uspostavljanja upravljanja odnosima s klijentima u javnoj upravi,
- Odrediti koja je uloga Porezne uprave Republike Hrvatske u integracijskim procesima s Europskom unijom,
- Odrediti koje učinke donosi uvođenje strategije upravljanja odnosima s klijentima na gospodarske subjekte u Republici Hrvatskoj.

S obziro na nepostojanje utvrđenih modela za procjenu efikasnosti u javnoj upravi, javila se problematika utvrđivanja efikasnosti dosadašnjeg djelovanja javne uprave. Dosadašnje znanstveno istraživanje i izučavanje pristupačne literature kao i stečena praktična iskustava, rezultirali su time da se ne mogu donijeti čvrsti zaključci koja je praksa najbolja, pa samim time niti koji su najbolji poslovni procesi

Zbog dinamičnog tržišnog okruženja gospodarske organizacije moraju brzo reagirati na promjene i prilagođavati im se. Isto tako javna uprava mora sljediti ove trendove te prilagođavati poslovne procese okruženju i u prvom redu korisnicima svojih usluga. Promjene obuhvaćaju značajan dio poslovanja i potiču radikalne promjene u organizacijama te će se ovim radom pokušati znanstvenim istraživanjem doći do rezultata na koji način doći do moderne i efikasne javne uprave u Republici Hrvatskoj.

1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja

U dosadašnjim istraživanjima proučeno je oko tristotinjak bibliografskih jedinica, raznih drugih izvora. Na osnovi do danas prikupljenih i obrađenih bibliografskih jedinica brojnih autora uočljivo je da su samo neka pitanja o predloženoj temi u njima djelomično istraživana i prezentirana javnosti. Kako je današnje poslovanje važno uskladiti s konkurentskim poslovnim okruženjem i cjelokupni javni sektor se mora prilagođavati promjenama. M. L. Tushman i D. A. Nadler su utvrdili da su konkurentske prednosti pojedinih organizacija sposobnost prilagodbe i brzog načina osebnim oblicima poslovanja te motiviranjem zaposlenika kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Promjene prožimaju cjelokupnu organizaciju i potrebno je pronaći optimalni model kako bi organizacija bila uspješna. Organiziranje poslovanja u javnom sektoru mora se prilagoditi središnjoj misiji i strategiji što u konačnici znači da javna uprava treba postati servis građanima.

Budući da tematika predložene doktorske disertacije nije istražena i prezentirana javnosti, postoji teorijsko i praktično opravdanje ovakva istraživanja.

1.5. Znanstvene metode

U istraživanju, kao i prezentiranju rezultata istraživanja korištene su brojne znanstvene metode: metoda sinteze i analize, induktivna i deduktivna metoda, metoda generalizacije i specijalizacije, statistička i matematička metoda, metoda dokazivanja i opovrgavanja i metoda kompilacije.

Metoda anketnog upitnika je sredstvo kojim je provedeno empirijsko istraživanje te temeljem kojega su prikupljeni i kvantitativno obrađeni podaci. Radi se metodi koja se najčešće upotrebljava za prikupljanje podataka u društvenim istraživanjima koja će omogućiti usporedbu između različitih organizacija i organizacijskih jedinica javne uprave. Empirijski dio rada temeljit će se na provođenju istraživanja i proučavanju prakse redizajna poslovnih

procesa u javnoj upravi u Republici Hrvatskoj. Naime, s novim trendovima u poslovanju razvijaju se i složenija organizacijska rješenja.

Podaci prikupljeni navedenim anketnim upitnicima bit će obrađivani u statističkom paketu – pomoću IBM WebSphere Business Modeler alata te LimeSurvey alata.

1.6. Obrazloženje strukture doktorske disertacije

Rezultati istraživanja bit će prezentirani u doktorskoj disertaciji u sedam međusobno povezanih dijelova.

U prvom dijelu *Uvodu*, definira se predmet istraživanja, postavlja se znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze, određuje svrha i ciljevi istraživanja, daje ocjena dosadašnjih istraživanja, navode se najvažnije znanstvene metode koje će se koristiti u znanstvenom istraživanju i prezentiraju rezultata istraživanja te se obrazlaže struktura rada.

U drugom dijelu s naslovom *Teorijska polazišta u izučavanju organizacije javne uprave* pojasnit će se kako dosadašnja iskustva pokazuju da se vođenje promjena u procesima odvija na različitim razinama i s različitim rezultatima. Također, javna uprava ima definirane pojedine od svojih procesa koji ili su u početnim fazama korištenja ili će se tek početi upotrebljavati. Dosad navedeno samo dodatno naglašava važnost proučavanja poslovnih procesa te važnost uspostavljanja odnosa s klijentima kao važnog faktora u suvremenom poslovanju.

Orijentacija na poslovne procese kao preduvjet za razvoj koncepcije upravljanja odnosima s klijentima naslov je trećega dijela. U ovom dijelu istražena je ideja lanca vrijednosti. Lanac vrijednosti (engl. value chain), prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće, te se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, odnosno korisnike usluga u javnoj upravi kako bi se tim kupcima dalo dodatnu vrijednost. Organizacija je podjeljena u strateške odjele kako bi se poznavali troškovi i resursi svakog pojedinog odjela. Lanac vrijednosti omogućava sustavno proučavanje aktivnosti svih dijelova organizacije i važan je dio konkurentske prednosti.

Naslov četvrtog dijela rada je *Transformacija organizacije prema procesnoj organizaciji*. U ovom dijelu dana je analiza funkcijske, divizijske i procesne organizacijske strukture raspodjela resursa kroz organizacijsku funkciju Porezne uprave, strukturne elemente Porezne uprave, operativne procese te ljudski faktor. Osnovna ideja ovakvog pristupa je dati

klijentu (korisniku usluga) dodatne specifične pogodnosti prilagođene njemu, poticati ga na ponovnu upotrebu istih usluga te mu na taj način olakšati poslovne procese. Na tim osnovama analiza i znanje o redizajnu poslovnih procesa, kao i prilagođavanje klijentima, predstavlja jednu od temeljnih odrednica javne uprave kako bi se orijentirala suvremenim trendovima poslovanja.

Dekompozicija teorije i razvoj modela organizacije za istraživanje Porezne uprave naslov je kojim je nazvano peto poglavlje. Istražene su glavne točke za uspostavljanje upravljanja poslovnim procesima te definirani instrumenti mjerenja procesne orijentacije u Poreznoj upravi. U samom početku definirane su procesne karakteristike Porezne uprave, odnosno opisana okolina Porezne uprave kako bi se odabrali pokazatelji uspješnosti. Ključni pokazatelji uspješnosti odabrani su na način koji omogućuje ocjenu, usporedbu i mjerila za rad poslovnih jedinica i odjela, službi i djelatnika Porezne uprave.

U šestom poglavlju pod nazivom *Analiza rezultata istraživanja* opisana je analiza primarnih rezultata istraživanja dobivenih iz anketnih upitnika. Nakon toga dana je usporedba pokazatelja uspješnosti Porezne uprave austrije i Porezne uprave hrvatske. Istraženi su nefinancijski i financijski pokazatelji te jasno prikazani rezultati istraživanja. Na kraju ovog poglavlja dana je komparacija ključnih pokazatelja uspješnosti s austrijskom poreznom upravom. U ovom poglavlju detaljno će se obraditi dobiveni rezultati te će se dati potvrda ili odbacivanje hipoteze.

Prijedlog novog modela strategije upravljanja odnosima s klijentima u Poreznoj upravi naslov je sedmog dijela. U ovom dijelu analizirat će se mogućnost uvođenja novog interaktivnog modela i njegov utjecaj na odnose s klijentima. Također u ovom dijelu, ukazat će se na ekonomske učinke primjene novog modela u sustavu Porezne uprave Hrvatske.

U *Zaključku* će se sustavno formulirati i predstaviti najvažniji rezultati znanstvenih istraživanja, koji su opširnije elaborirani u disertaciji, a kojima se dokazuju ili opovrgavaju postavljene hipoteze. Isto tako dat će se i preporuke za daljnji razvoj strategije upravljanja odnosa s klijentima s ciljem povećanja učinkovitosti javne uprave, što bi u konačnici trebalo doprinijeti i povećanju povjerenja u javnu upravu.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA U IZUČAVANJU ORGANIZACIJE JAVNE UPRAVE

Kroz ovaj znanstveni rad pokušat će se dati pregled relevantnih organizacijskih teorija sa mikro i makro aspekta. Kroz sistematizaciju teorija i kroz praktični primjer organizacije javne uprave dati će se analiza svih relevantnih pokazatelja potrebnih za donošenje zaključaka o poslovnim procesima u javnoj upravi.

2.1. Proučavanje organizacija kroz teorijski pregled

Organizacijske teorije daju odgovor na pitanje što se dešava u poslovnim organizacijama, na koji način se dešavaju promjene, te koje su posljedice promjena u organizacijama. Organizacije se nalaze u dinamičnom poslovnom okruženju te u svakom trenutku moraju biti spremne odgovoriti na unutarnje i vanjske činitelje organizacije. Stoga, saznanja koje daju organizacijske teorije daju odgovore na koji način će organizacije reagirati u različitim situacijama.

Svrha organizacijskih teorija je omogućiti vodstvu da spoznaju sve čimbenike koji utječu na organizaciju te dati odgovor na upit: „Na koji način organizacija može odgovoriti promjenama u okruženju, promjenama konkurencije i promjenama tehnologije kako bi osigurala opstanak i napredak u poslovanju?“ Ovakav koncept odnosi se na principe i obrasce poslovnih procesa u organizaciji. Osnove u teorijama organizacije daju mogućnost boljeg sagledavanja same organizacije i omogućuju detaljniju analizu. Prema tome, razumijevanje osnovnih razlika između menadžerskih rješenja i organizacija predstavljaju jedan od osnovnih doprinosa teorija organizacije menadžerskoj praksi.¹

Klasična teorija organizacije je važna zbog potreba definiranja maksimalnih učinaka u organizaciji. Predstavlja temelj za decentralizaciju, te delegiranje odgovornosti, a samim time i povećava samostalnost u organizaciji.

Šezdesetih godina prošlog stoljeća razvijena je kontingencijska teorija. Kontingencijska teorija potakla je rast teorijskog pluralizma koji odražava svijest o postojećoj složenosti organizacija.² Kontingencijsku teoriju organizacijske strukture počiva na tome da organizacije trebaju biti manje ili više centralizirane ovisno o kontingencijskim činiteljima.³

¹ Daft, R. L., Steers, R. M.: (1986), *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview, str. 217-218.

² Astley, W. G., Van de Ven, A. H. (1983), *Central Perspectives and Debates in Organization Theory*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, str. 245.

³ Donaldson, L. (1995), *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge, str. 11-12.

2.2. Novije organizacijske teorije

Postalo je uobičajenim područje teorija organizacije dijeliti na različite postavke i razmatrati to područje kao na znanost koja se sastoji od više paradigmi.⁴ Organizacijske teorije u novije vrijeme nastavljaju i produbljuju istraživanje čimbenika koji utječu na ponašanje zaposlenika. Ove teorije predlažu uvođenje promjena u strukturi organizacije dajući veći naglasak na humanom odnosu u vodstvu i načinu donošenja odluka te dajući veliku pažnju komuniciranju i odnosima pojedinih odijela i menadžmenta u organizaciji.

Suvremena organizacijska teorija učinila je veliki korak prema prilagođavanju poslovanja organizacija suvremenim poslovnim uvjetima i stanju na tržištu. Stanje u organizacijama se drastično promijenilo, te su organizacije danas na visokoj tehnološkoj razini, odlučivanje u organizacijama je sve složenije, poslovanje sve više specijalizirano.

Pokušaj sistematizacije doprinosa značajnijih autora koji su istraživali problematiku oblikovanja organizacije i probleme procjene uspješnosti organizacijskog oblikovanja u proteklih pola stoljeća ostvariv je prema kategorijama škola organizacije prema razini analize te je u nastavku priložena Tablica 1.

U tablici su prema Hernaus, T. (2006) posebno razdvojene makro i mikro razine analize te je dan pregled utjecaja pojedine teorije organizacije na javnu upravu. Organizacijske škole s mikro perspektivom utvrđuju načine pomoću kojih organizacija prilagođava svoju strukturu zbog djelovanja vanjskih činitelja. Organizacijske škole s makro perspektivom odnose se na veće gospodarske subjekte (povezivanje) ili na cijele grane gospodarstva.

TABELA 1 ODABRANE TEORIJE ORGANIZACIJE

Teorije organizacije	Utjecaj na javnu upravu	Vrsta analize	Autori	Činitelji organizacije
Kontingencijska teorija organizacije	Vekiki	Mikro	Pugh i sur., Woodward., Donaldson	• vanjski činitelji (tehnologija, veličina) • specijalizacija, diferencijacija, normizacija • sklad organizacije
Suvremena teorija organizacije	Mali	Mikro	Bruch, Fisher, Brown	• organizacija rukovođenja • automatizacija, robotizacija

⁴ Donaldson, L. (1995): op. cit. str. 4

Populacijsko-ekološka teorija	Mali	Mikro	Aldrich,Hannan i Freeman, McKelvey i Aldrich	• strukturne promjene • darvinizam i prirodna
Socio-tehnička teorija organizacijskog dizajna	Veliki	Mikro	Dankbaar i den Hertog, Scott	• jednostavne organizacija sa složenim poslovima • dizajniranje na makro i mikro razini
Informacijski pogled na organizaciju	Veliki	Mikro	Galbraith, Simon, Burton, DeSanctis i Obel	• procesuiranje informacija kroz organizaciju • procesuiranje podataka zbog nesigurnosti poslovanja
Teorija organizacijskog portfelja	Mali	Mikro i makro	Donaldson	• unutarnji i vanjski uzroci koji djeluju na uspješnost organizacije • uspješnost organizacije dovodi do promjena
Sustavska teorija organizacije	Veliki	Mikro i makro	Boulding,von Bertalanffy, Gharajedaghi	• otvoreni sistemi organizacije • sagledavanje svih pojava organizacije • dinamike sustava i međuzavisnost u organizaciji
Teorija resursne međuzavisnosti	Mali	Makro	Salancik i Pfeffer	• zavisnost resursa kao vanjski činitelj • veza s drugim subjektima
Teorija transakcijskih troškova	Mali	Makro	Williamson, Coase , Ouchi i Williamson	• Smanjivanje troškova • oportunitizam
Institucionalna Teorija	Veliki		Powell, Rowan i Meyer , Scott	• važnost institucionalnih okvira • organizacijske promjene

--	--	--	--	--

Izvor: Prikaz doktoranda prema Hernaus, T. (2006)

Organizacijske teorije s mikro perspektivom organizacije područje je organizacijskog ponašanja koje pokušava tumačiti kako se organizacijska (socijalna) okolina manifestira na misli, osjećaje i akcije pojedinaca. Upravo je ova dimenzija organizacije u radu korištena pri postavljanju problema reforme javne uprave u perspektivi usvajanja odgovarajućih organizacijskih obrazaca koji će pogodovati cjelovitijoj i efikasnijoj provedbi reforme organizacije. Sam DMAIC⁵ proces-ciklus primjer je obrasca implementacije organizacijskih promjena u javnom sektoru koji je razvijen od strane doktoranda sukladno teorijskim obrascima. Ujedno navedeni pristup uvažava i klasične odrednice organizacijske strukture, to jest obilježja upravljačkih hijerarhija, identificiranih kroz problematiku centralizacije/decentralizacije te formalizacije.

Organizacijske teorije s makro perspektivom predstavljaju važan način razumijevanja organizacija u njihovom okruženju. Organizacijski ustroj u ovim je teorijama predstavljen prvenstveno u vidu reakcija na okolinu koja organizacijama nameće formiranje odgovarajućih kapaciteta/kompetencija ili pak ekonomskog ustroja s kojim će se, u interakcijama s drugim subjektima moći izboriti za nužne resurse. Takvi su stavovi osobito prisutni počevši od kasnih 70-tih godina i iskazuju se kroz Teorije resursne zavisnosti, Transakcijskih troškova, Populacijsko-ekološku teoriju i Institucionalnu teoriju.

Naime, premda je teorijska osnova koja objašnjava postupke i proces oblikovanja organizacija razmjerno dobro teorijski razrađena, problematika integriranja mnogobrojnih pristupa koji se bave identifikacijom faktora koji utječu na organizacijsko oblikovanje zadire dublje od same klasifikacije pristupa na mikro i makro razinu. Potrebno je istaknuti i da su povijesno stariji pristupi, ovdje redom klasificirani kao mikro, obilježeni s još nekim bitnim odrednicama. Osim što su dominantno interno orijentirani, oni su ujedno zasnovani na perspektivi koja podrazumijava aktivan (djelatan) menadžerski utjecaj, a kao posljedica takvog stava, u pravilu su normativno usmjereni. Noviji pak pristupi, osim što su eksterno orijentirani, podrazumijevaju često spontan proces prilagodbe. Utoliko, premda su u tablici posebno apostrofirani pristupi koji kombiniraju mikro i makro perspektivu, činjenica je da su i ti pristupi nedorečeni. Jaz u teoriji osjeća se osobito po pitanju stvaranja suvremenih teorija sustava, budući da se razvijala relativno davno da bi potom odumrla (kao pokušaj usvajanja eksterne orijentacije, a dijelom i kao nastojanje pomirenja klasične i tzv. neoklasične teorije

⁵ DMAIC je sastavni dio Šest sigma procesa i označava: definiraj, mjeri, analiziraj, unaprijedi, kontroliraj

organizacije), nedostaje teorijska podloga temeljem koje bi se operacionalizirali mehanizmi (organizacijski alati) za upravljanja promjenama. Problematika je dodatno složenija u uvjetima kad se teorijske odrednice pristupa koje proučavaju organizacijsku prilagodbu organizacija u tržišnim uvjetima pokuša (nekritički) „prebaciti” na upravljanje reformama u javnoj upravi.

Prema Daft, R. L (2004.), pojam procesa odnosi se na organiziranu skupinu povezanih zadataka i aktivnosti koje zajedno djeluju na transformaciju ulaznih veličina u izlazne, čime se stvaraju vrijednosti za potrošača.

2.3. Obilježja organizacijskih teorija

Kontingencijska teorija organizacije predstavlja osnovu organizacijskih teorija te smatra da organizacije kod odlučivanja daju važnost vanjskim (kontingencijskim) utjecajima. Kod ovih rješenja vrlo je bitna organizacijska struktura, ali u posljednje vrijeme i svi ostali aspekti koji su vezani uz organizaciju.

„Teorija resursne međuzavisnosti kao i kontingencijska teorija veliki utjecaj kod donošenja odluka u organizaciji pridodaje vanjskim činiteljima. Organizacije se pokušavaju prilagoditi vanjskim utjecajima te se odluke donose na temelju tih utjecaja. Resursnu međuzavisnost moguće je promatrati i kao kontingencijski čimbenik koji oblikuje organizacijsku strukturu, kroz položaj i snagu organizacijskih jedinica odnosno strukturu upravljačkih organa.”⁶

Populacijsko-ekološka teorija svoj osnovni pristup temelji na postavci da se organizacija razvija u skladu s prirodnim poretom, te se prema Darwinu organizacija prati od rođenja do smrti. Veliku važnost ima povezanost organizacije sa svojim okruženjem. Populacijsko-ekološka teorija tvrdi kako okruženje odabire određene vrste organizacija koje će preživjeti i ostale koje će propasti na temelju sklada između njihovih strukturnih karakteristika i karakteristika okruženja u kojem se nalaze.”⁷

Teorija transakcijskih troškova temelji se na transakcije koje so odvijaju na tržištu, te u trenutku kad organizacije determiniraju troškove tih transakcija. Granice rasta poduzeća determinirane su transakcijskim troškovima, pa poduzeće teži rastu sve dok trošak organizacije dodatne transakcije u sklopu poduzeća nije jednak trošku provođenja iste transakcije na tržištu ili u novome poduzeću.”⁸

⁶ Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, str. 153

⁷ Robbins, S. P., Barnwell, N. (2006) *Organisation Theory: Concepts and Cases*. Frenchs Forrest: Prentice Hall, str. 274.

⁸ Coase, R. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4.

Institucionalna teorija svoje postavke temelji na tome kako se organizacije prilagođavaju već ranije poznatim činiteljima poput institucija države. Institucionalna teorija predstavlja sociološku teoriju koja nastoji objasniti organizacijske strukture, prije nego ponuditi jasna pravila kojih bi se trebalo pridržavati.⁹

Socio-tehnička teorija organizacijskog dizajna svoje postavke nalazi u prilagođavanju organizacije socio-tehničkim postavkama. Socio-tehnička teorija je induktivno utemeljena teorija čiji je cilj razviti sustavan pristup dizajniranja koji će poduprijeti poboljšanja, kako u kvaliteti posla, tako i u kvaliteti organizacije odnosno njezinoj sposobnosti da se nosi sa složenim i neprekidno promjenjivim okruženjem.¹⁰

Sustavska teorija organizacije temelji se na zatvorenim i otvorenim sustavima organizacije odnosno na općoj teoriji sustava. Sustavska teorija predstavlja noviju perspektivu proučavanja organizacijskog strukturnog aspekta, gdje je sve povezano sa svime pa se koncept organizacije mijenja iz strukture prema procesu.¹¹

2.4. Problemi procjenjivanja uspješnosti organizacije javne uprave

Efikasno odrađivanje osnovnih javnih funkcija ima za pretpostavku odgovornost vodstva u javnoj upravi za postizanjem visoke razine kvalitete usluge koju javna uprava pruža. Uspješno vođenje podrazumijeva ono koje je usmjereno korisnicima javnih usluga, koje je visoko efikasno i koje je transparentno.

Sama javna uprava nije dovoljno uspješna jer se reforme koje se reforme provode predugo, nisu efikasne te nisu usmjerene na krajnjeg korisnika usluga.

2.4.1. Efikasnost kao mjera iskorištenosti resursa

Osnovna pitanje svake organizacije pa tako i javne uprave je pitanje efikasnosti. U javnim službama efikasnost znači da se porezi koje plaćaju građani i ostali subjekti, što je moguće djelotvornije, pretvaraju u visoko kvalitetne javne usluge.¹² Građani za svoje izdatke kroz poreze žele ostaviti najveće moguće koristiti. Efikasnost, koja znači "raditi stvari na pravi način" postaje kritični čimbenik opstanka i uspjeha organizacije.¹³ Nadalje, građani koji poreze

⁹ Donaldson, L. (2008), The Conflict between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design, u: Burton, R. M., Eriksen, B. H., Håkansson, D. D., Knudsen, T., Snow, C. C. (ur.), *Designing Organizations: 21st Century Approaches*, Springer, Berlin, str. 5.

¹⁰ de Sitter, L. U., den Hertog, J. F., Dankbaar, B. (1997), From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs, *Human Relations*, Vol. 50, No. 5, str. 498.

¹¹ Telem, M. (1985), The Process Organizational Structure, *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 1, str. 38.

¹² Public services: meeting the productivity challenge (2003), *HM Treasury*, Crown.

¹³ Hodge, B. J., Anthony, W. P. i Gales, L. M. (2003) *Organization Theory: A Strategic Approach*, New Jersey, Pearson Education, str. 26

smatraju kao određenu „kaznu“ smatraju da se oni moraju utrošiti na transparentan način. Porezi se sa strane javne uprave mogu promatrati kao ulaz (input) koji zapravo omogućava neosmetan rad izvršavanju svih poslova javne uprave. Javna uprava s inputima mora dati najviše moguće odnosno mora omogućiti ostvarivanje visoko kvalitetnih usluga koje u ovom slučaju predstavljaju output. Efikasnost pojedine upravne organizacije proporcionalna s kvalitetom usluge koju pruža, a obrnuto proporcionalna s porezom utrošenim za njezino funkcioniranje.¹⁴

Javna uprava nije profitno orijentirana organizacija. Ovo ograničenje implicira da zaposlenici nemaju motiva za davanje maksimuma u obavljanju svojih zadataka. Vodstvo javne uprave ima niz ograničenja koja se odnose na mogućnost motiviranja zaposlenih (npr. ograničenje u nagrađivanju zaposlenika). Samim time dolazi do težeg postizanja produktivnosti javne uprave.

Razina zadovoljavanja društvenih i općih potreba mora biti izražena i mjerljiva određenim iznosom kao i kvalitetom rezultata odnosno outputom i utjecajem učinaka na ciljeve i javnost u odnosu prema uložnim i utrošenim resursima. Nepostojanje standardnog sustava pokazatelja i postupaka analize problem je u ocjeni učinkovitosti i djelotvornosti javnog sektora, a time i djelotvornosti javnog menadžmenta.¹⁵ Mjerenje efikasnosti, iako je jako bitno, u javnom sektoru predstavlja vrlo složen problem. Uloga javnog menadžmenta podrazumijeva prihvaćanje odgovornosti za organizirano i učinkovito djelovanje u području upravljanja resursima i poslovanjem, a kontrolne funkcije više se usmjeravaju na maksimiziranje učinaka u upravljanju ograničenim resursima te ostvarivanje zadanih ciljeva s načelom minimiziranja troškova i time smanjenja proračunskih opterećenja.¹⁶

Državna se uprava, naime, mora prilagođavati kako bi mogla dati odgovore na glavne izazove koje ispred nje stoje, a to su:¹⁷

- pritisci na javnu potrošnju koji su uzrokovani cikličkim kretanjima u nacionalnim ekonomijama,
- traženje veće kvalitete javnih usluga,
- pritisci konkurencije koja jača pod utjecajem ideja o efikasnosti i upravljanju uslugama koje dolaze od strane privatnog sektora.

¹⁴ Benazić, A. (2009) Organizacijske promjene i efikasnost državne uprave, Hrvatska javna uprava, br. 2., str. 217-248

¹⁵ Vašiček, D. (2009) Racunovodstvo i financijsko izvješćavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru, Hrvatska javna uprava, br. 2., str. 393–420

¹⁶ Barret, P. (2004) Financial Management in the Public Sector – How Accrual Accounting and Budgeting Enhances Governance and Accountability. CPA Forum: Challenge of change: Driving governance and accountability, Singapore, str. 4

¹⁷ Flynn, N. (1995) "The future of public sector management: Are there some lessons from Europe?", The International Journal of Public Sector Management, volumen 8, svezak 6., str. 59 – 68

Kod subjekata javne uprave kao ekonomski pokazatelji mogu se koristiti pokazatelji svrhovitosti, produktivnosti, ekonomičnosti, djelotvornosti i učinkovitosti. Kao ekonomičnost se podrazumijeva smanjivanje razine troškova na svim razinama kako bi se ostvarila što veća kvaliteta javne uprave. Kako bi se ekonomičnost mogla procijeniti u organizacijama se obično mjere ostvareni prihodi u odnosu na utrošak, željeni cilj je postizanje maksimalno mogućeg efekta na način da je utrošak predmeta rada, sredstava za rad i ljudskog rada što manji, a prihod što veći. Dakle, ekonomičnost u javnoj upravi moguće je tumačiti i kao najveće moguće smanjenje troškova resursa ili korištenja javnom imovinom za obavljanje neke aktivnosti (inputi), uz istu kvalitetu proizvoda (outputi).

Efikasnost javne uprave može se izraziti odnosom inputa i outputa ukoliko se radi jednom inputu ili outputu. Ovakav je omjer prikladan za organizacije čija efikasnost ovisi isključivo o omjeru kvantitativnih pokazatelja. Međutim, kad postoji veći broj inputa i outputa javlja se problem procjene efikasnosti. Pojedina upravna organizacija može imati više inputa i outputa, što je uglavnom i slučaj, a kvaliteta usluga ima značajnu ulogu, takav model ocjene efikasnosti za državnu upravu je neodgovarajući.¹⁸ Prema dosad navedenom i prema realnosti postojanja niza čimbenika koji utječu na efikasnost rada javne uprave za procjenu efikasnosti Porezne uprave potrebno je odrediti sve neophodne outpute i inpute.

2.4.2. Preporuke Europske unije za procjenu uspješnosti organizacije

Europska Unija donosi direktne preporuke o organizaciji pojedinih tijela javne uprave. Ove preporuke donose se na temelju analize svake pojedine zemlje, određenih specifičnih problema pojedine države, odnosno institucije. Tako su institucionalni zahtjevi koje EU postavlja zemljama kandidatkinjama na početku procesa pridruživanja bili općeniti – npr. konsolidacija demokracije i povećanje učinkovitosti javne uprave.

Osnovni razvojni ciljevi, Europska unija donijela 2000. godine za svoje članice pod nazivom „Lisabonska strategija“, a koji uspostavljaju strategiju kreiranja društva znanja te omogućuju okruženje za kreiranje informacijskog društva. Strategija dio svojih odrednica temelji i na dokumentima i preporukama koje je Europska unija uspostavila za svoje članice i definirala ciljeve za buduća razdoblja. Prema napucima Europske unije potrebno je povezati strategiju poslovanja javne uprave s predviđenim proračunskim sredstvima te pratiti ostvarene rezultate u odnosu prema postavljenom planu. Na taj način može se mjeriti učinkovitost javne

¹⁸ Vašiček, D. (2009) Racunovodstvo i financijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru, Hrvatska javna uprava, br. 2., str. 393–420

uprave. Uspostavljenjem sistema koji će omogućiti praćenje strategije poslovanja i utrošenih proračunskih sredstava za tu svrhu, moguće je utvrditi učinkovitost javne uprave u Hrvatskoj. Plan eEuropa definira nekoliko ključnih točaka:¹⁹

- uključivanje svih u informacijsko-komunikacijske mogućnosti – svi građani i organizacije imaju pravo na upotrebu tehnologija kako bi ostvarili svoja prava i obaveze i Vlada ne smije dopustiti isključivanje po bilo kojoj osnovi, odnosno bez obzira na geografske i socijalne razlike koje postoje
- širokopojasni (broadband) pristup – omogućavanje brzog pristupa svim zainteresiranim stranama, po povoljnim cijenama putem tehnologija broadband pristupa (DSL/ISDN/Cable) ili putem broadband pristupa putem bežičnih tehnologija ili satelitskih veza
- sigurnost komunikacije – uspostavljanje sigurne infrastrukture koja prvenstveno omogućava povećanje pouzdanosti i povjerenja građana i organizacija upotrebom ovih tehnologija, čime se otvaraju novi scenariji u komunikaciji Vlade i građana, odnosno poslovnih subjekata i Vlade ili poslovnih subjekata s drugim subjektima
- ostvarivanje elektronske državne uprave – izgradnja nove elektronske uprave koja će u potpunosti omogućiti upotrebu tehnologija kako bi se ostvarile nove usluge ili modernizirale stare, i to putem Internet tehnologija koje su omogućene kroz upotrebu širokopojasnog pristupa
- ostvarivanje elektronskog pristupa znanju, odnosno omogućavanje doživotnog učenja – prilagođavanje postojećeg sustava obrazovanja i nadogradnja istog s novim tehnologijama i znanjima koje omogućuju drugačije scenarije učenja i pristupa znanju, a koje opet adresiraju probleme kao što su nezaposlenost, doživotno učenje, nedovoljna pismenost stanovništva itd.
- ostvarivanje upotrebe novih tehnologija u zdravstvu – uspostavljanje sustava elektronskih zdravstvenih usluga koje su otvorene kako prema sustavu zdravstvenih radnika tako i prema krajnjem korisniku – građaninu
- ostvarivanje upotrebe elektronskog poslovanja – razvoj ePoslovanja koji uključuje upotrebu Interneta odnosno dostupnih tehnologija te promjenu poslovnih procesa koji Internet odnosno elektronsko poslovanje moraju vidjeti kao novi, dodatni kanal prodaje i pružanja usluga.

¹⁹ www.safu.hr/en/glossary/view/417/lisabonska-strategija?lang=hr

Politički problemi koji koče napredak svake države individualni su. Zajednički su elementi koje svaka država mora ispuniti radi napretka odnosa s EU-om. Ispunjavanje tih elemenata nužan je, ali ne i dovoljan uvjet za napredak odnosa.

Oni obuhvaćaju:²⁰

- uspostavu pravnog okvira za javnu upravu
- odvajanje političkih od upravnih funkcija
- osiguranje trajne izobrazbe državnih službenika i namještenika (za što je pak potrebna uspostava nacionalne strategije obrazovanja)
- definiranje javno dostupnih informacija
- jačanje financijske kontrole
- razvoj borbe protiv korupcije.

Za zaključiti je da se ispunjavanjem zajedničkih elemenata stvaraju uvjeti za uspostavu učinkovite javne uprave za državu članicu.

2.5. Promjene organizacije kao preduvjet razvoja kapaciteta državne uprave

Uvođenjem mjera iz tržišne ekonomije i menadžmenta nastojala se povećati učinkovitost javne uprave, i to razvojem profesionalnog upravnog osoblja, definiranjem novih standarda poslovanja te nadogradnjom tehnologija i metoda rada. Te su promjene promijenile i percepciju o poslovima koje uprava mora obavljati i načinima na koje ju je potrebno voditi. Promjene su obuhvatile privatizaciju znatnog dijela dotad javnog sektora, promjenu oblika pružanja usluga uprave po indikatorima tržišnih mehanizama, uspostavu standarda u kvaliteti usluga, a sve radi smanjenja troškova pružanja usluga, uvođenja veće motivacije unutar javnog sektora te povećanja odgovornosti i otvorenosti u postupcima donošenja odluka.²¹

Smjer promjena u javnoj upravi mora se prilagoditi ekonomskoj strategiji te se usuglasiti sa socijalnim potrebama građana države. Promjene trebaju biti usmjerene razvoju kapaciteta putem kojeg se pojedinci, institucije i društva opunomoćuju za donošenje odluka i samostalno formiranje pravca razvoja.²²

Stoga je za zaključiti da se državna uprava s vremenom povlači iz operativnog djelovanja prepuštajući brojne zadatke civilnom društvu, uz istodobnu stabilizaciju mehanizama kojima jamči ljudska prava i pravičnost, stabilne i sigurne uvjete poslovanja, ali

²⁰ Boromisa, A., „Spremnost javne uprave za priključenje europskoj uniji“, IJF, preuzeto <http://www.ijf.hr/Eu2/Boromisa.pdf>

²¹ Peteri, G. (2001): op. cit., str. 13.

²² Lopes, C., Theisohn, T. (2003) Ownership, Leadership and Transformation: Can we do better for Capacity Development, New York: Earthscan Publications, str. 19

s druge strane, ekspandira u svim novim područjima planiranja i predviđanja, zaštite okoliša, razvijanja standarda usluga i poticanja opsežnih javnih radova.²³ Prema navedenom, odgovornost upravljanja javnim dobrima postaje neophodan uvjet za efikasno upravljanje i rukovođenje javnim dobrima.

2.5.1. Mogućnosti razvoj javne uprave u Republici Hrvatskoj

Financiranje javnih usluga postaje osnovni problem razvoja i rasta javnih usluga te je potrebno uvesti učinkovite kapacitete upravljanja javnom upravom. U Republici Hrvatskoj postoji svijest o „novoj“ ulozi države u društvu te je iz tog razloga u Strateškom okviru za razvoj, poseban dio posvećen upravo hrvatskoj javnoj upravi dio koje je državna uprava.²⁴ Državna uprava ima glavnu ulogu u osiguravanju javnih dobara i usluga kao i u prezentaciji političkih i društvenih vrijednosti.²⁵

Reforma javnog sektora u RH je već dugo nezaobilazan čimbenik u svim političko društvenim spoznajama. Dobra javna uprava u prvom redu znači efikasno provođenje zakonskih normi te provođenje transparentnosti u poslovanju kako bi se omogućila jednakost svih građana u državi. Ovakava postavljena javna uprava mora biti zamašnjak ekonomskom i socijalnom razvitku. Kako javna uprava obuhvaća sva djelovanja života i sve aspekte života njena neučinkovitost ima za posljedicu usporavanje gospodarskog rasta te rasta nepovjerenja građana u državu.

Reforma javne uprave RH mora sljediti preporuke i razvoj javne uprave Europske unije koji su usklađeni sa strategijom EU kojom se podupire razvoj održivog, uspješnog i efikasnog gospodarstva. mora bit

Kako bi se povećala učinkovitost hrvatske javne uprave, odnosno poboljšanja odnosa inputa i outputa, predviđena je prvenstveno promjena poslovnih procesa te obrazovne strukture javnih zaposlenika. U Poreznoj upravi uvođenjem novih poslovnih procesa stvorit će se uvjeti za skraćivanjem vremena naplate poreza, kao i za izbjegavanje porezne evazije. Uz sve nabrojano u Poreznoj upravi se predviđa i smanjivanje i racionalizacija velikog broja Ispostava te njihovo usklađivanje sa regionalnim razvojem kao i odgovornostima i zadacima koje ova organizacija mora preuzeti.

²³ Kregar, J. (1999) "Reforma uprave u Hrvatskoj: procesi i mogućnosti" U: Pusić, E. (urednik) Javna uprava u demokratskom društvu, Zagreb: Institut za javnu upravu & Organizator, str. 25

²⁴ Dalić, M. (2006) Strateški okvir za razvoj, Zagreb: Vlada Republike Hrvatske.

²⁵ Michael, B. (2004) Enhancing the capacities to govern: Challenges facing the Central and Eastern European countries, Bratislava: NISPAcee.

2.5.2. Outsourcing u javnoj upravi

Outsourcing predstavlja prenošenje internih poslovnih funkcija te s njima povezanih sredstava eksternom ponuđaču ili pružatelju usluga, koji nudi određenu uslugu za određeno vremensko razdoblje, po ugovorenoj cijeni.²⁶ Kao najvažnija potreba outsourcinga u javnoj upravi je želja da se smanje troškovi pojedinih procesa, da se upravne organizacije bave specijaliziranim poslovima, te da se unaprijede usuge javne uprave. Stanje javne uprave u RH omogućuje eksterinizaciju pojedinih poslova privatnom sektoru. U državnoj upravi, na svim razinama postoje dijelovi koji se mogu privatizirati i prepustiti tržišnom natjecanju, čime se smanjuju ukupni javni troškovi, a to se posebno odnosi na pomoćne i tehničke službe.²⁷ Outsourcing nosi određene prednosti, ali i rizike. Uspjeh istog uvelike će ovisiti o sljedećem:²⁸

- razumijevanju ciljeva organizacije i strateškoj viziji i planu,
- odabiranju pravog pružatelja usluga i ostvarivanju kvalitetnih veza s istim,
- prikladnom strukturiranju ugovora,
- otvorenoj komunikaciji s outsourcingom pogođenim skupinama i pojedincima,
- podršci i uključenosti upravljačkih struktura.

Rezultati su outsourcinga reduciranje troškova, povećanje efikasnosti, unaprjeđenje produktivnosti, pristup najnovijim tehnologijama te oslobađanje organizacija od administrativnih poslova i veća usredotočenost na strateške aktivnosti.²⁹

Međutim, postoje i negativne strane outsourcinga javne uprave. U prvom redu to je gubitak radnih mjesta. Jedan od velikih problema je i specifičnost pojedinih vrsta poslova, pa samim time i prilagodba od strane vanjskih izvršitelja tim poslovima (npr. usluga čišćenja bolnica). Postoji više vrsta outsourcinga u praksi, koji se mogu razlikovati s obzirom na njihovu ulogu u strukturi organizacije. Mogu se izdvojiti sljedeći tipovi :³⁰

- Outsourcing primarnih i outsourcing sekundarnog aktivnosti. Primarne aktivnosti spajaju ponudu i potražnju, odnosno stvaraju i donose vrijednost klijentima. S druge strane, sekundarne aktivnosti omogućuju i unaprjeđuju obavljanje primarnih aktivnosti. U organizacijama outsourcingom mogu biti obuhvaćene i primarne i sekundarne aktivnosti, ali u slučaju outsourcinga primarnih rizik je znatno viši.

²⁶ Heywood, J. B. (2001) *The outsourcing dilemma – The search for competitiveness*, London: Pearson education, str. 25.

²⁷ Koprić, I. (2004b) "Mjere za modernizaciju uprave u Republici Hrvatskoj", *Informator*, Novi informator, Zagreb, broj 5298, str. 1. – 3.

²⁸ Griffiths, D. (2001) "The Theory and Practise of Outsourcing", <http://www.stc.org/confproceed/2001/PDFs/STC48-00183.PDF> (08. listopada 2011.).

²⁹ Koch, J., Dell, D., Keller Johnson, L. (2004) "HR Outsourcing in Government Organizations: Emerging Trends, Early Lessons", *The Conference Board*, New York, str. 164.

³⁰ Borg, H. (2003) "Outsourcing of Human Resources", *The Pause* – Scholarship Foundation, str. 67.

- Selektivan i potpuni outsourcing. U slučaju selektivnog outsourcinga, organizacija outsourcingom obuhvaća samo pojedinačnu aktivnost, dok je u slučaju potpunog obuhvaćena cijela funkcija ili proces. I ovdje postoji razlika u riziku za organizaciju, odnosno rizik selektivnog outsourcinga niži je od rizika potpunog.
- Taktički ili strateški outsourcing – Taktički outsourcing poduzima se radi rješavanja praktičnih problema, dok je strateški povezan sa samom strategijom organizacije te se očekuje njegov dugoročan utjecaj na organizaciju. Strateški outsourcing ima veći utjecaj nego taktički na buduće troškove i ostale komparativne prednosti, ali je i rizik znatno veći zbog obuhvata većeg dijela organizacije.

U javnoj upravi obično se provodi outsourcinga sekundarnih funkcija. Strateške funkcije i dalje moraju ostati javne. Outsourcingom u javnoj službi se najčešće zahvaća podrška informacijskim tehnologijama, poslovne procese kao što su financije, ljudski potencijali, te održavanje softvera i marketing.³¹

Outsourcing poslovnih procesa kao što su financije, računovodstvo, ljudski potencijali te ostalih sekundarnih poslovnih funkcija državnoj upravi može biti jedan od načina putem kojeg će se ostvariti uštede i smanjivanje kapitalnih rashoda te pretvaranje fiksnog troška u varijabilni koji će ovisiti o obujmu poslovnih aktivnosti.³² Navedeni poslovni procesi u javnoj službi su olakšani uvođenjem IT tehnologije. Osnovni poticaj za outsourcinga IT sustava u Poreznoj upravi je nedostatak stručnjaka u ovom području kao i nemogućnost dovoljnog plaćanja i nagrađivanja istih. Kao i sve odluke o outsourcingu u državnoj upravi, tako se i odluka za outsourcingom informacijskog sustava temelji na težnji za smanjenjem troškova, povećanjem kvalitete usluga i ostvarivanju političkih ciljeva i strategija.³³ Rizici povezani s takvim odlukama ogledaju se u:³⁴

- skrivenim troškovima koji se sastoje od tranzicijskih i troškova upravljanja, te troškova usluga,
- ugovornim poteškoćama koji se ogledaju u skupim eventualnim promjenama ugovora, mogućim sporovima proizašlim iz ugovora te poteškoćama prilikom obnavljanja ugovora,
- pogoršanju usluga na način da se smanji njihova kvaliteta ili povise njihovi troškovi, gubitku organizacijskih kompetencija, što se ogleda u gubitku informatičkog iskustva, inovativnog kapaciteta i kontrole aktivnosti.

³¹ Heywood, J. B. (2001) The outsourcing dilemma – The search for competitiveness, London: Pearson education, str. 39.

³² Koch, J., Dell, D., Keller Johnson, L. (2004) "HR Outsourcing in Government Organizations: Emerging Trends, Early Lessons", The Conference Board, New York, str. 144.

³³ De Looff, L. A. (1996) "IS outsourcing by public sector organisations", International Federation for Information Processing, <http://www.acs.org.au/president/1996/ifip96/i96iso.htm> (07. listopad 2011.)

³⁴ Aubert, B. A., Patry, M., Rivard, S. (1998) "Assessing the Risk of IT Outsourcing", Scientific Series, Montreal: CIRANO, str. 1 – 14.

Outsourcing IT sustava u javnoj upravi se primjenjuje već duže vrijeme. Problem nastaje kod mogućnosti outsourcing ljudskih potencijala zbog kompleksnosti zakonske regulative koje reguliraju prava zaposlenika javne uprave.

Za zaključiti je da prilikom planiranja outsourcinga u javnoj upravi, potrebna je intenzivna interakcija s nadležnim tijelima, kao i odnos sa zaposlenicima javne uprave. Potreban je konsenzus političkih tijela i javne uprave kako bi se višak zaposlenika zbrinuo na zadovoljavajući način vođen ekonomskim standardima. Na taj bi način učinkovitim outsourcingom pojedinih poslovnih procesa bilo moguće povećati razinu usluge u korist korisnika usluga javne uprave.

2.5.3. Izmjene organizacijske kulture u javnim službama

Organizacijska se kultura interpretira kao uzorak temeljnih pretpostavki i uvjerenja koja su ljudi razvili u svojim organiziranim sustavima djelovanja kroz iskustveni sustav učenja uz prilagođavanje i integraciju izazova i promjena vanjskog i unutarnjeg okružja, a ta iskustva prenose na nove članove organizacije.³⁵

U javnoj upravi organizacijska kultura ima direktan utjecaj na uspješnost funkcioniranja sustava. Svi zaposleni u istodobnom djelovanju obaju sustava (socijalno-strukturalnog i kulturnog), kao nositelji promjena i događanja nisu samo pasivni primatelji posredovane realnosti već i sami u velikoj mjeri pridonose i oblikuju značenja događaja i radnji, čime odlučujuće utječu na uspješnost uvođenja promjena.³⁶ Posebno odlučujuću ulogu imaju vodeći službenici.

Razvijanjem profesionalno-proaktivnog pristupa obavljanju poslova, kod službenika se potiče individualnost, autonomija, stručnost, uspješnost, kreativnost, inovativnost, kooperativnost, usmjerenost na kvalitetu i osjetljivost na javne probleme.³⁷ U javnoj upravi Republike Hrvatske veliki dio organizacijske kulture je nasljeđen od prijašnjeg socijalističkog sustava. Kako bi se povećala uspješnost javne uprave potrebno je mijenjati svijest o organizacijskoj kulturi. Ovaj proces je složen i dugotrajan te je u prvom redu potrebno osigurati da zaposlenici odbace dosadašnje stavove, vrijednosti i norme. Nadalje je potrebno osigurati administrativnu kulturu koja će biti uspješna i koju će zaposlenici usvojiti. Temeljnu ulogu kod provođenja promjena moraju odigrati vodeći službenici.

³⁵ Schein, E. H., (1987), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers

³⁶ Andolšek, P., Štebe, J., (2004), *Prijenos upravljanja človeških virov na vodje*, v: *Razpoke v zgodbi o uspehu*, Sophia, Ljubljana, str.20

³⁷ Koprić, I. – Marčetić, G. (2000) "Križa socijalne države, reforma javne uprave i hrvatsko upravno osoblje", *hrvatska javna uprava*, Institut za javnu upravu, 2000., broj 1., str. 25 – 82.

Promjene koje se odnose na oblikovanje organizacijske kulture za uspješno provođenje institucionalnih promjena osnovni je pokretač daljnjih promjena u javnoj upravi. Osnovna je postavka da snažna i primjenjiva organizacijska kultura s motiviranim službenicima koji su spremni prihvatiti strategiju organizacije javne uprave utječe na uspješnost i može biti važnija čak i od nekih ostalih čimbenika uspješnosti.

2.6. Suvremeni trendovi u organizacijskom dizajnu javne uprave

Organizacijski dizajn predstavlja temeljan proces, a ne jednokratni popravak, što znači da se radi o neprekidnom procesu donošenja odluka o nizu pitanja vezanih za oblik, cjelokupni sustav i karakteristike organizacije.³⁸ Organizacijski dizajn mora biti sustavno promišljen u cilju stvaranja optimalne organizacije sa točno određenim sustavom upravljanja, nagrađivanja zaposlenika, praćenja proizvodnje i pružanja usluga. Rukovodeći službenici javne uprave moraju težiti najboljem načinu organiziranja pojedinih upravnih jedinica.

S obzirom na to da su promjene stalne, može se reći kako se kroz proces organiziranja organizacijska rješenja neprestano mijenjaju, tj. prelaze iz jednog stanja u drugo.³⁹ Prema navedenom, javna uprava mora biti fleksibilna i reagirati na promjene koje se dešavaju u okruženju. Važan cilj u dizajniranju organizacije je i motiviranje zaposlenika u smjeru donošenja najboljih odluka za organizaciju. Na taj način zaposlenici dobivaju osjećaj pripadnosti te time pridonose rastu i razvoju organizacije. Organizacijski dizajn predstavlja proces „koji je iznimno važan i treba ga razmotriti u svim dijelovima organizacije, odnosno, u svakoj organizacijskoj jedinici“.⁴⁰

2.6.1. Empirijski pristupi u implementaciji procesa upravljanja uspješnošću u javnoj upravi

Proces upravljanja uspješnosti poslovanja moguće je sagledati kao ciklus koji se sastoji od: planiranja uspješnosti, treniranja uspješnosti i procjenjivanja uspješnosti poslovanja, a sve sa svrhom ostvarenja strategijskih ciljeva.⁴¹ Proces upravljanja uspješnosti poslovanja u javnoj upravi temelji se na sve upravne organizacije, a onda i na sve niže razine poput ispostava, ureda, odjela itd.

³⁸ Galbraith, J. R. (2002), *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 154

³⁹ Sikavica, P., Novak, M. (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str.13

⁴⁰ Stanford, N. (2007), *Guide to Organisation Design*, Profile Books, London, str 1.

⁴¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_management (25.07.2012.)

Proučavajući uspješnost poslovanja poduzeća Herman i Renz (2002) dali su popis osnovnih prijedloga vezanih za organizacijsku uspješnost poslovanja:⁴²

- uspješnost poslovanja organizacije uvijek je pitanje usporedbe;
- uspješnost poslovanja je multidimenzionalna;
- Uprava poduzeća radi razlike kada je u pitanju postizanje uspješnosti poslovanja, ali je nejasan način postizanja uspješnosti;
- uspješnost poslovanja je društvena konstrukcija;
- učinkovitija poduzeća češće koriste korektnu menadžersku praksu;
- „najbolja praksa“ jamstvo je kritične evaluacije;
- mjere odgovornosti mogu ponuditi različite mogućnosti donošenja zaključaka;
- vrlo je važno odvajanje različitih tipova organizacija;
- mrežna uspješnost važna je za proučavanje uspješnosti poslovanja.

Blumenthal (2003.) sugerira kako je poboljšanje uspješnosti poslovanja osim putem zaposlenika moguće ostvariti slijedeći jedan ili više navedenih aspekata:⁴³

- organizacijska stabilnost (kontinuirano pružanje usluga koje omogućava opstanak organizaciji);
- financijska stabilnost (posebno s naglaskom na kratkoročno preživljavanje organizacije);
- kvaliteta programa (proizvoda i usluga);
- organizacijski razvoj (zasniva se na privlačenju resursa i snabdijevanju usluga).

Kako bi se proces uspješnosti poslovanja uveo u javnu upravu moraju se provesti osnovni koraci: rezultati javne uprave moraju biti posljedica postavljenih organizacijskih ciljeva, rukovodeći kadar provodi monitoring rezultata, vodeći kadar mora identificirati specifične mjere za svaku upravnu organizaciju, razvijena komunikacija između različitih razina menadžmenta javne uprave, dobivanje povratnih informacija korisnika usluga javne uprave.

Kod mjerenja uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima pojavljuju se: upravljanje temeljeno na vrijednosti (Value Based Management-VBM), poslovna izvrsnost (Business Excellence), karta uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard Concept-BSC), cjelokupno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management-TQM), Activity Based Costing (ABC), Activity Based Management-ABM Key Performance Indicator-KPI, Business

⁴² Prilagođeno prema „Field Guide to Consulting and Organizational Development“ sa internet izvora <http://www.authenticityconsulting.com> (25.07.2012.)

⁴³ Prilagođeno prema „Field Guide to Consulting and Organizational Development“ sa internet izvora <http://www.authenticityconsulting.com> (25.07.2012.)

Process Reengineering- BPR i mnoge druge. Nabrojani pristupi razvili su se zbog nemogućnosti uspješnosti mjerenja učinkovitosti organizacije zbog dinamičnog poslovnog okruženja. Ovi pristupi su nastojali prilagoditi organizaciju trenutnim uvjetima i omogućiti uspješno poslovanje.

„Organizacije su prisiljene tražiti zamjenu financijskim mjerama uspješnosti poslovanja s većim naglaskom na povezivanje mjera uspješnosti poslovanja s ljudima i poslovnim procesima čije se snage ili slabosti ne mogu prikazati u bilanci stanja (Bromwich and Bhimani, 1994.).“ Ovo je osobito primjenjivo u javnoj upravi koja nije profitno orijentirana te se uspješnost poslovanja mora promatrati kroz nefinancijske parametre. „Kaplan i Norton su se složili da se menadžeri ne bi trebali fokusirati isključivo na financijske mjere kada donose odluke već da je potrebno u obzir uzeti i nefinancijski kriterij te su stvorili koncept pod nazivom „Balanced Scorecard Concept“ („Karta uravnoteženih ciljeva“) s četiri ključne i različite perspektive: financijsku, kupca, interno poslovanje/učenje i perspektive rasta i razvoja koja povezuje financijske i nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja.⁴⁴ Isti autori proširili su svoje stajalište naglašavajući važnost povezivanja „karte ciljeva“ s poslovnom strategijom.“

Kako bi efikasno preveli strateškijske ciljeve u opipljive objekte i mjere potrebno je provesti četiri međusobno povezana menadžerska procesa: rasvjetljivanje i pretvaranje vizije i strategije, povezivanje strateškijskih ciljeva i mjera i njihova međusobna komunikacija, poslovno planiranje i postavljanje zadataka te postizanje strateškijske povratne informacije učenja.

Karta uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard Concept-BSC) sustav prezentira kao glavni indikator u službi kontrolinga i ima centralnu ulogu u procesu kontroliranja poduzeća koje postoji u poduzećima gdje je planiranje centralna funkcija menadžerskog sustava, ovdje se prvenstveno misli na velika poduzeća. Iz težnje da poduzeća razviju strategije kojima će ostvariti vodstvo, unaprijediti odnose s kupcima i diferencirati se od konkurencije razvio se BSC koncept koji je iz prvobitnog sustava mjerenja prerastao u sustav strateškog menadžmenta. BSC razlikuje se od tradicionalnih mjera uspješnosti poslovanja po tome što

⁴⁴ Kaplan, R. S., Norton, D. P., The Balanced Scorecard-Translating strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

naglašava da su izabrani ključni pokazatelji temeljeni na poslovnoj strategiji poduzeća i na temelju konkurentskih potreba. BSC je bitan jer ujedinjuje većinu karakteristika na koje se poduzeće mora usmjeriti da bi bilo konkurentno. Ovo uključuje usmjerenost i na klijente, poboljšanje kvalitete, naglašavanje timskog rada, skraćivanje vremena razvoja novih proizvoda i usluga i upravljanje na dugi rok.⁴⁵

Cjelovito upravljanje kvalitetom (Total quality management - TQM) predstavlja poslovnu filozofiju koja je nastala kasnih sedamdesetih i ranih osamdesetih u Velikoj Britaniji. Total quality management se definira kao „korporativni oblik poslovanja koji se temelji na nadarenosti i sposobnostima kako ljudskih potencijala tako i menadžmenta da korištenjem radnih timova neprestano unaprjeđuju kvalitetu i proizvodnost“.⁴⁶ TQM je vrlo zahtjevan glede vremena, iznimno težak za implementaciju i vrlo spor u dobivanju konkretnih mjerljivih rezultata. Mnoga poduzeća traže odgovore na svoje teškoće u programima potpore kupcu u skraćenju vremena ciklusa proizvodnje, osnaženju osoblja. Ipak, takvi naponi često imaju skromne ili nikakve rezultate. Greške koje se manifestiraju uvođenjem TQM-a su: nerazumijevanje vodstva što je TQM i njegova svrha, briga o kratkim dobitima TQM-a, krivo postavljanje ciljeva TQM-a, nedovoljno razvijena softverska rješenja TQM-a, neprilagođavanje zaposlenika novom konceptu poslovanja.

Organizacije su se protekom vremena okrenule postupku nagrađivanja najuspješnijih poduzeća ili upravnih organizacija čiji je osnovni cilj promocija vrhunskih sustava kvalitete i poslovne izvrsnosti (Deming prize, The Malcom Balridge National Quality Award, ISO, European Quality Award i mnoge druge). Standardi kvalitete koriste se u poduzećima koja žele biti konkurentna na lokalnoj i na globalnoj razini. Poslovna izvrsnost označava visoku razinu zrelosti poduzeća u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Temelji se na sljedećim načelima: orijentacija na rezultate, usmjerenost na kupce, vođenje i konstantnost svrhe, procesno upravljanje utemeljeno na činjenicama, razvoj zaposlenika i njihovo sudjelovanje, neprestano učenje, poboljšavanje i inoviranje, razvoj partnerskih odnosa i korporativna društvena odgovornost.

Jedan od pristupa koje koriste organizacije, a koji je primjenjiv s aspekta kvantifikacije i reflektira se na kritične čimbenike uspjeha organizacije, tzv. Key Performance Indicators (ključni pokazatelji poslovanja). Ovaj indikator bit će primjenjiv u daljnjem istraživanju i analizi podataka Porezne uprave. Ključni pokazatelji poslovanja razlikuju se od

⁴⁵ Noe R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb, 2006., str. 12.

⁴⁶ Noe R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., op. Cit., prema Jablonski, J. R., Implementing Total Quality Management: An Overview, San Diego, Pfeiffer & Company, 1991.

organizacije do organizacije, te u javnoj upravi oni predstavljaju nefinancijske kriterije za procjenu uspješnosti poslovanja. Prije odluke o ključnim pokazateljima poslovanja potrebno je poznavati ciljeve organizacije koji ovise o strategiji, a osnova im je da budu kritični prema uspjehu same organizacije. Proučena i analizirana literatura rezultirala je identificiranjem brojnih prednosti i nedostataka kvantitativnog pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja Porezne uprave.

Kao glavne prednosti svih nefinancijskih aspekata moguće je izdvojiti:

- davanje prednosti korisniku usluga Porezne uprave;
- fokusiranje na ispostave porezne uprave, a ne na cijelu organizaciju;
- poboljšana alokacija resursa;
- definiranje strategije Porezne uprave;
- definiranje učinkovitog procesa donošenja odluka;
- određivanje rukovodećih ciljeva;
- definiranje mjerljivih rezultata.

Kao glavna ograničenja moguće je navesti:

- potreba velikog financijskog ulaganja za uvođenje sustava;
- proces uvođenja koji iziskuje dugotrajano vremensko razdoblje;
- proces iziskuje promjenu u organizacijskom dizajnu javne uprave;
- prilagođavanje zaposlenika novim poslovnim procesima;
- rezultati uvođenja su teško mjerljivi u Poreznoj upravi;
- mogući sukobi unutar organizacije;
- fokus na tehnički aspekt poslovanja, a manje na ljudske potencijale.

Prilikom uvođenja novih poslovnih modela potrebno je procijeniti da li su troškovi uvođenja manji od svih prednosti koje model donosi.

2.6.2. Razine složenosti dizajna

Organizacijski dizajn ili dizajniranje organizacije, predstavlja temeljan proces, a ne jednokratni popravak, što znači da se radi o neprekidnom procesu donošenja odluka o nizu pitanja vezanih za oblik, cjelokupni sustav i karakteristike organizacije.⁴⁷

⁴⁷ Galbraith, J. R. (2002), *Designing Organizations: An Executive guide to strategy, structure, and process*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 154

Dizajn organizacije javne uprave potrebno je promatrati sa višerazinskog aspekta. Kako se Porezna uprava sastoji od odjela kao najniže organizacijske razine do središnjeg ureda kao najviše jedinice potrebno je odrediti poredak aktivnosti dizajniranja organizacije. Stariji pristupi dizajniranja organizacije prvenstveno se orijentiraju prema horizontalno/vertikalnoj raspodjeli zadataka. Dizajniranje predstavlja neprekidan napor na uspostavi formalne organizacijske strukture. Drugi pristup, naglašava procese u javnoj upravi kao suvremeni pristup u proučavanju organizacije.

Organizacijska struktura predstavlja formalno utvrđeni odnos između pojedinaca i grupa, u kome su njihove međusobne veze određene rasporedom zadataka, odgovornosti i autoriteta.⁴⁸

Određivanje optimalne organizacijske strukture je osnovni cilj svake organizacije. Često se organizacijska struktura positovjećuje s pojmom organizacija, međutim organizacija je širi pojam. Svako biće pa tako i svaka organizacija ima određenu strukturu koja zapravo predstavlja sustav veza i odnosa u samoj organizaciji. Određivanjem i definiranje jasne organizacijske strukture uspostavlja se uspješan sustav upravljanja organizacijom. Prema navedenom organizacijskom strukturom se određuje način na koji su koji su zadaci i odgovornosti alocirani pojedinim zaposlenicima ili dijelovima organizacije, kao i način grupiranja u sektore, odjele i službe u organizaciji.

Organizacijska struktura mora biti postavljena na način da može brzo reagirati na promjene unutar organizacije i na promjene izvan organizacije. Naime, u posljednje vrijeme promjene na tržištu, promjene tehnologije, promjene ljudskih potencijala uvelike utječu na funkcioniranje organizacije.

Iz svega navedenog vidljivo je da je za procjenu efikasnosti javne uprave potrebno precizno definirati poslovne procese koji će direktno povećati učinkovitost rada, a dalje sustavno smanjiti mogućnost porezne evazije. Nadalje potrebno je definirati i ishod rada Porezne uprave, koji je bitan da bi se vidjelo do koje se mjere ostvaruju postavljeni ciljevi. Općenito se može navesti da efikasna Porezna uprava ima usklađene aktivnosti u stvaranju lanca vrijednosti, što joj omogućuje postizanje postavljenih ciljeva, kao i ciljeva koje je pred Poreznu upravu Republike Hrvatske postavila Europska unija.

⁴⁸ Zečir H., Senad S. Dženan K., Organizacija, Ekonomski fakultet u Sarajevu (EFSA), 2008, Sarajevo, str. 31

3. ORIJENTACIJA NA RADNE PROCESSE KAO PREDUVJET ZA RAZVOJ ODREDNICA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA

Reorganizacija sustava organizacije, u prvom redu obuhvaća strateško reorganiziranje, zahtjevan je proces, koji ima presudan utjecaj na daljnji razvoj gospodarskih organizacija, a posljedično i organizacija javne uprave. Procesno orijentirana organizacija teži preoblikovanju poslovnih procesa s ciljem poboljšanja u kritičnim suvremenim mjerama performansi kao što su troškovi, kvaliteta, usluge i brzina.⁴⁹ Procesnu organizaciju obilježava odnos među zaposlenicima na horizontalnoj razini tako da svaki zaposlenik ima odgovornosti i prava.

„Integracija procesnog okvira u organizacijsku strukturu predstavlja čisti fokus na konzistentne i kooperativne načine ostvarivanja rezultata koji direktno utječu na operativnu razinu, pritom pretpostavljajući odnosno vodeći ka zadovoljnim potrošačima i interesno-utjecajnim skupinama.⁵⁰“ Time se osigurava usmjerenje na poslovne procese, odnosno aktivnosti koje prelaze granice funkcija, a ključne su za brzu isporuku dobara i pružanje usluga, unaprjeđivanje kvalitete ili snižavanje troškova.⁵¹

U znanstvenim publikacijama teorije organizacijskih sustava koje opisuju procesnu organizaciju opisuju ih kao organizacije koje su sposobne same sebe razvijati. Svojstva ovih organizacija zapravo predstavljaju svojstva uspješne fleksibilne organizacije koja je prilagodljiva okruženju. Teorije organizacije koje su usmjerene procesima vodstvu organizacije sugeriraju kako je za efikasno postizanje organizacije važno kojim se poslovnim procesima obavljaju krajnji ciljevi organizacije. Procesna organizacija predstavlja mrežu poslovnih procesa kojima organizacija uspješno obavlja zadatke. Proces zapravo predstavlja grupu zadataka koja potrošačima predstavlja vrijednost. Nisu svi poslovni procesi jednako bitni za organizaciju. Postoje osnovni poslovni procesi koje čine osnovnu dodanu vrijednost za organizaciju i potporni procesi. Jače zanimanje za poslovne procese javilo se kada se spoznalo da se uvođenjem istih povećava kvaliteta poslovanja i stvara dodatna vrijednost za klijenta.

⁴⁹ Barković, D. (1999): Uvod u operacijski management, Osijek: Sveučilište u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, str. 149.

⁵⁰ Levi, M. H. (2002), The Business Process (Quiet) Revolution: Transformation to Process Organization, Interfacing Technologies Corporation, str. 1

⁵¹ Jones, G. R. (2004): Organizational theory, design, and change, fourth edition, New Jersey: Pearson Education International, str. 211.

3.1. Procesni pristup poslovanju javne uprave

Procesna orijentacija pomaže poduzećima u promišljanju kako njihove aktivnosti i zadaci dodaju ili oduzimaju vrijednost za potrošače i dodaje organizacijskim strukturama novu dimenziju kompleksnosti.⁵²

3.1.1. Porterov dijamant konkurentskih prednosti kao okvir za analizu organizacije javne uprave

Konkurentske prednosti, prema Porteru, ne proizlaze iz međuzavisnosti faktorskih intenzivnosti na nivou grana i prirodnih bogatstava države. One su rezultat napora poduzeća, a slijedom toga i javne uprave da razviju nove proizvode ili unaprijede postojeće, razviju nove robne marke, unaprijede sisteme plasiranja proizvoda na tržište i uopće da inoviraju u širem smislu. Napori menadžmenta poduzeća daju poticaj za razvoj konkurentskih prednosti tamo gdje postoje uvjeti koji stimuliraju inoviranje, bez obzira na faktorsku intenzivnost grana i poduzeća. Uvjeti mikroekonomskog okruženja su uobličeni elementima Porterovog dijamanta konkurentskih prednosti.⁵³ Ovi uvjeti jesu neophodni, ali ne i dovoljni. Cjelokupna javna uprava mora razvijati odgovarajuće strategije kako bi odgovorile na vanjske utjecaje, a same se strategije razlikuju prema lokaciji. Kombinacija vanjskih utjecaja (dijamant) i odgovarajućih strategija, imajući u vidu specifičnosti svake zemlje posebno, predstavlja konkurentski potencijal jedne zemlje.

Pravilno shvaćanje koncepta konkurentnosti, prema Porteru, podrazumijeva nalaženje odgovora na pitanje: Što je izvor konkurentnosti država, odnosno što je u osnovi državnog prosperiteta i životnog standarda? Životni standard je rezultat produktivnosti ekonomije, mjerene vrijednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ukupnih resursa kojima jedna ekonomija raspolaže (ljudski kapital, finansijski kapital, prirodni resursi). Konkurentnost zasnovana na produktivnosti je u suglasnosti sa ekonomskim razvojem i visokim životnim standardom stanovništva.

Prema Porteru, cilj funkcioniranja i razvoja poduzeća nije da samo maksimizira ukupan prihod i profit u postojećim uvjetima i uz data ograničenja, nego i da kreira i postiže konkurentske prednosti, mijenjajući uvjete i ograničenja. Konkurentske prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti, odnosno sposobnosti angažiranja široko

⁵² McCormack, K.P., Johnson, W.C. (2001.), *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, New York: St. Lucie Press, str.11

⁵³ Tošović-Stevanović, A. (2009.) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.15

shvaćene poslovne inteligencije. Ključni element njegovog teoretskog pristupa je tehnologija, a nacionalni inovacijski sustav osnova postizanja uspjeha u međunarodnoj trgovini.⁵⁴

„M. E. Porter sugerira kako menadžeri trebaju konceptualizirati velike procese, koje naziva lancima vrijednosti, kao entitete koji uključuju svaku aktivnost koja dodaje vrijednost proizvodu ili usluzi koje poduzeće prodaje.”⁵⁵

Postoji pet glavnih ili primarnih aktivnosti u organizaciji:

- Nabavna logistika koja se odnosi na nabavu inputa (materijalnog repromaterijala i usluga potrebnih za izradu proizvoda ili usluge).
- Sam ciklus proizvodnje koji zapravo predstavlja prijelaz ulaznih komponenti u izlazni proizvod.
- Menadžment i prodaja proizvoda i usluga koje se odnose na finalizaciju proizvoda i koja je neophodna za ostvarivanje prihoda.
- Distribucija koja se odnosi na dostavu kupljenih proizvoda i usluga kupcima i prijenos vlasništva kupcima.
- Posljeprodajne aktivnosti vezane uz povratnu vezu od kupaca, te servise i praćenje kupca.

Uz nabrojane osnovne aktivnosti lanac vrijednosti sadrži i potporne aktivnosti:

- Nabava sekundarnih inputa koji nisu vezani uz samu proizvodnju već uz tehnike obavljanja radnih zadataka poput opreme.
- Razvoj inovacija i novih proizvoda i usluga koje mogu podići konkurentsku razinu organizacije na viši nivo.
- Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima koje predstavlja ulaganje i obuku i stručnu specijalizaciju djelatnika.
- Administracija i infrastruktura koja služi kako bi organizacija djelovala u skladu sa zakonima te kako bi uredno izvršavala svoje financijske i sve druge obveze prema dobavljačima i državi.

⁵⁴ Tošović-Stevanović, A. (2009.) , op. cit., str 16

⁵⁵ Harmon, P. (2003), op. cit., str. 57.

Sekundarne aktivnosti u organizaciji predstavljaju aktivnosti vezane uz samo poslovanje organizacije te su neophodni za funkcioniranje i rad organizacije. Ovakve aktivnosti se rijetko pojavljuju u javnoj službi.

3.1.2. Menadžment poslovnih procesa

Reorganizacija javne uprave treba početi od radikalne izmjene poslovnih procesa na kojima se temelji njezino poslovanje. Na taj način moguće je spriječiti moguće negativne efekte poput otpuštanja zaposlenih i ukidanja prava određenih interesnih skupina. Prije same reorganizacije potrebno je provesti cjelokupnu analizu troškova i koristi cjelokupnog poslovanja uz istovremeno pojednostavljenje procesa kako bi bili jasni i pristupačni svim zainteresiranim subjektima.

Početnu točku reforme javne uprave treba predstavljati analiza procesa koji se odvijaju u svakom upravnom tijelu. Jedino na taj način moguće je dobiti jasan pregled nad stvarnim djelovanjem javne uprave. Pružanje pravodobnih, standardiziranih i kvalitetnih usluga treba biti temeljni zadatak svakog javnopravnog tijela. Te usluge moraju biti usklađene sa stvarnim potrebama korisnika i ne smiju predstavljati nepotrebnu birokratizaciju koja opterećuje financijske i ljudske upravne kapacitete bez dodane vrijednosti i time opravdano proizvodi negativne reakcije korisnika.

Menadžment poslovnih procesa predstavlja metodu prema kojoj organizacija mijenja poslovne procese prema svojim ciljevima i na taj način pokušava doći do optimalnog modela poslovnih procesa. Menadžment poslovnih procesa može uspostaviti model automatizacije, upravljanja i optimiziranja poslovnih procesa u cijelom poduzeću. On omogućava pokretanje manjih promjena, u samo jednom ili nekoliko poslovnih procesa, kao i proširivanje optimizacije na način koji odgovara organizaciji.⁵⁶

Principa na kojima se temelji ovakav pristup u javnoj upravi su sljedeći:

- Orijentacija prema korisnicima usluga,
- Davanje dodatne vrijednosti klijentu,
- Povećavanje vrijednosti vlastite usluge ili proizvoda,
- Davanje veće odgovornosti zaposlenicima na nižoj hijerarhijskoj poziciji u javnoj službi,
- Mogućnost organiziranja radnih timova u javnoj upravi,

⁵⁶ Lusk, S., Paley, S., Spanyi, A.: „The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline“, Business Process Trends, 2005.

- Usklađivanje procesnih zadataka i ciljeva na svim razinama poslovanja.

Osnovni zadatak navedenih rješenja za upravljanje poslovnim procesima je da u potpunosti preslikaju i automatiziraju poslovne procese u poduzećima. Uvođenje takvih principa u poduzeće je vrlo zahtjevan zadatak koji utječe na ukupno poslovanje poduzeća. Kako bi menadžment poslovnog procesa bio u mogućnosti optimalno planirati odvijanje poslovnog procesa, potrebno je angažirati resurse i kontinuirano poboljšavati upravljački proces.

Razlozi su pojave navedenog koncepta brojni, što dovodi do transformacije iz klasične u suvremenu organizaciju temeljenu na menadžmentu poslovnih procesa. Štoviše, razlog povećanom interesu za poslovne procese upravo se može tražiti u činjenici kako su potrošači pet puta više razočarani lošim poslovnim procesom nego lošim proizvodom.⁵⁷

U suvremenom poslovanju neprestano se traže novi pristupi i sredstva koji omogućuju učinkovitije poslovanje. Organizacije koje žele učinkovito poslovati primorane su prilagoditi poslovne procese. Početak dvadeset prvog stoljeća obiluje velikim promjenama, a bitno je pripomenuti da su te promjene sve intenzivnije. Promjene u gospodarskim sustavima događaju se u različitim sferama kao što su:⁵⁸

- Informacijska tehnologija postaje tako sofisticiranom i brzom da ona naizgled mijenja ritam kojim se stvari događaju,
- Organizacije koje su nekad bile hijerarhijske i projektirane prema načelima vojske i kontrole, usmjerenima glavnom direktoru, sve se više reduciraju i postaju sa sve spljoštenijim strukturama koje same uče, orijentirane prema potrošaču,
- Broj konkurenata u većini djelatnosti raste, a također i broj inačica proizvoda i usluga koje one nude potrošačima,
- Tržišta koja opslužuju mnogobrojna poduzeća i sada su globalna,
- Radna snaga koja danas ulazi u poduzeće istodobno je tako netolerantna prema hijerarhijskim stegama i tako široka u svojim znanjima i sposobnostima da skoro posve odbija pokušaje strukturiranja poduzeća, ostavljajući ga, prema dojučerašnjim mjerama, skoro neupravljivim.

Procesni pristup podrazumjeva povećanje kvalitete usluge, brzinu usluge te dodatnu vrijednost usluge korisnicima. Upravljanje poduzećem znači upravljati njegovim procesima.⁵⁹

⁵⁷ Lindfors, C. : „Process oriented information management in construction“, Doktorska disertacija, The Royal Institute of Technology, Stockholm, 2003.

⁵⁸ Collins, G.C., Devonna, A.M. : „Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću“, prijevod, Mate, Zagreb, 2002.

⁵⁹ McCormack, K. P., Johnson, W. C.: „Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage“, St. Lucie Press, Florida, 2001.

Upravljanje poslovnim procesima konstantno se mijenja i razvija. Postoji pet trendova za upravljanje poslovnim procesima danas⁶⁰:

- Upravljanje poslovnim procesima i Servisno orijentirana arhitektura zajedno (eng. Service Oriented Architecture, SOA). SOA predstavlja rezultat evolucije softverske industrije prema maksimalnoj fleksibilnosti i proširivosti. Postoje različite definicije SOA koncepta, no većina se njih slaže da servisno orijentirana arhitektura predstavlja arhitekturni stil koji promovira primjenu labavo povezanih softverskih servisa kako bi osigurao maksimalnu poslovnu fleksibilnost na interoperabilan i tehnološki neovisan način.
- Upravljanje poslovnim procesima postaje upravljano događajima kako bi podržalo prirodu poslovanja upravljanog događajima.
- Povećanje fokusa na procese temeljene na znanju.
- Omogućavanje društvenog računarstva.
- Kretanje prema dinamičkim poslovnim aplikacijama.

Upravljanje poslovnim procesima u Poreznoj upravi sustavan je proces u kojemu se poslovanje temelji na poboljšanjima procesa, oblikovanju procesa, razvoju procesa te kontrolom procesa. Upravljanje poslovnim procesima oslanja se na poslovni pristup upravljanja promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s konačnim ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva i smanjivanju porezne evazije.

3.1.3. Mjerenje uspješnosti redizajna poslovnih procesa kroz Sigma filozofiju

Six sigma je metodologija koja dostavlja organizacijama alate za poboljšanje mogućnosti njihovih organizacijskih procesa jer je za Six sigma osnovna jedinica poboljšanja upravo proces⁶¹. Za javnu upravu taj proces predstavlja uslugu koja se pruža krajnjem korisniku. Zbog toga reorganizacija javne uprave mora dovesti do povećanja performansi procesa te u konačnici do smanjivanja varijacija procesa. Na taj način će doći do smanjivanja grešaka u javnoj upravi te će se povećati efikasnost svih procesa. Ova metoda razvijena je osamdesetih godina prošlog stoljeća od strane poduzeća Motorola da bi je devedesetih preuzeo General Electric.

⁶⁰ Harmon, P. (2003.), Business Process Change – A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes, San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, str. 77

⁶¹ El-Haik, B., Yang, K.(2003). Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development, RR Donnelly, SAD, str. 21

U statističkom smislu sigma označava standardnu devijaciju. Standardna devijacija statistički je način označavanja veličine odstupanja u grupi podataka u grupi pojedinačnih predmeta ili procesu. Mjera savršenstva bilo kojeg procesa je u broju njegovih grešaka. Procesi se realiziraju na različite načine i na njih utječu brojni faktori. Ukoliko se nedozvoljena odstupanja procesa identificiraju ranije, smanjuju se troškovi cjelokupnog poslovanja, kao što se i povećava učinkovitost cjelokupnog procesa. Primjenom koncepcije Six Sigma greške ne bi smjele niti nastati, odnosno one koje nastanu, nastoje se u minimalnom roku eliminirati. Six sigma se temelji na statističkoj mjeri koja označava 3, 4 pogreške, odnosno nedostatka na milijun prilika što je prikazano u tablici 3.

TABELA 2 BROJ GREŠAKA PREMA SIGMA RAZINI NA MILIJUN DOGAĐAJA

Sigma razina	Broj grešaka na milijun događaja	Uspješnost (%)
6	3,4	99,9996
5	233	66,977
4	6210	99,38
3	66807	99,32
2	308537	69,15
1	690000	30,85

Izvor: <http://www.isixsigma.com>

Kako je vidljivo iz prethodne tablice šesta razina je najviša razina i njoj teže sve organizacije pa tako i javna uprava. Iz tablice se vidi da je razina 6 Six sigme najveća razina te prema njoj teže sve organizacije. Na toj razini se dešava samo 3,4 nezadovoljavajućih proizvoda ili usluga. Da bi organizacija uspješno implementirala ovaj sustav potrebno je kontinuirano unapređivati poslovanje na svim razinama.

Ciljevi Six isgme su sljedeći⁶²:

- povećati zadovoljstvo kupaca/klijenata
- povećati uspješnost tvrtke smanjivanjem broja pogrešaka te time povećati dobit
- stvoriti prednost pred konkurencijom

Čimbenici koji se moraju uzeti u obzir prilikom uvođenja Six sigme⁶³:

- vodstvo– prilikom uvođenja Six sigme u poduzeće, dolazi do velikih promjena u svim dijelovima organizacije pa je uključivanje višeg vodstva ključno. U slučaju da proces

⁶² <http://www.unisoft.hr/savjetovanje/six-sigma-implementacija.html>

⁶³ Žugaj, M., Schatten, M.(2005). Arhitektura suvremenih organizacija, Varaždinske Toplice, str. 56

uvođenja ne uspije, vjerojatno je bio problem u vodstvu koji taj cilj (uvođenje) nisu možda shvatili dovoljno ozbiljno jer ponekad za uvođenje Six sigme treba mnogo više kvalitetnije radne snage, nego što to menadžer smatra da je dovoljno.

- sredstva– Six sigma zahtijeva velika ulaganja i resurse organizacije te se oni trebaju uložiti u školovanje zaposlenika, novu tehnologiju.
- vrijeme– da bi se vidio rezultat uvođenja Six sigme, mora proći od 6 mjeseci do godinu dana. U tom će periodu, zbog velikih ulaganja, tvrtka najvjerojatnije posloovati s gubitkom neko vrijeme prije nego što se vide određenja poboljšanja i sam pomak u kvaliteti. U praksi, uvođenje Six sigme se odvija preko malih projekata koji se obavljaju kroz određeni vremenski period. Svaki projekt je zamišljen na način da stvori određeno poboljšanje u kvaliteti.
- promjena organizacijske kulture– Six sigma zahtijeva od organizacije da bude usmjerena prema klijentima/kupcima te da sve svoje aktivnosti usmjere ka njima, a uspjeh toga se mjeri zadovoljstvom kupca. Ovakve promjene zahtijevaju zaokret u organizacijskoj kulturi, gdje se zaposlenici potiču kako bi podržali novi način obavljanja svojega posla, te taj posao kontinuirano poboljšavali.

Težnja dostizanje Six Sigma razine u javnoj upravi vidljiv je kroz program e-Hrvatska koji je zamišljen prema koncepciji G2C, G2B i G2G⁶⁴, što znači da se državna uprava u prvom redu želi unaprijediti komunikaciju s građanima, poduzećima i među samim tijelima državne uprave.

Provedba programa e-Hrvatska planira se na godišnjoj razini u okviru operativnih planova provedbe, a pored toga provedba aktivnosti u sklopu Programa e-Hrvatska nalazi se i u drugim strateškim dokumentima Vlade Republike Hrvatske:⁶⁵

- Strategija reforme državne uprave za razdoblje 2009. - 2013.
- Strategija razvitka elektroničkog poslovanja u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2007.- 2010.
- Strategija razvoja širokopojasnog pristupa internetu u Republici Hrvatskoj do 2008. godine.

Za zaključiti je da Six Sigma predstavlja puno više od same tehnike kojom se rješavaju problemi te da je primjenjiva u javnoj upravi. Sustav Six Sigme se u praktičnim poslovnim sustavima razvio u efikasan sustav unaprijeđenja u poslovanju i ima nekoliko važnih elementa:

⁶⁴ (Government to Business, Government to Citizens, Government to Government)

⁶⁵ <http://www.e-hrvatska.hr/sdu/hr/ProgramEHrvatska/Provedba.html>

- razvoj proizvoda i usluga na način da se razvijaju prema željama klijenata i potrošača
- i da se prema njima usklađuju svi procesi razumijevanje i zadovoljavanje potreba.
- razvoj i analiza poslovnih procesa kako bi se visoka kvaliteta poslovanja održala i kako ne bi došlo do zastoja.
- potrošača; usklađivanje ključnih procesa kako bi se ispunile potrebe potrošača;

3.1.4. DMAIC ciklus unapređivanja procesa u Poreznoj upravi Republike Hrvatske

DMAIC ciklus se često koristi u Šest sigma i to za⁶⁶:

- Definiranje prilika (procesa)
- Mjerenje izvođenja
- Analizu procesa
- Unapređivanje izvođenja
- Kontrola izvođenja

Kako bi se uspješno uvela Six sigma koncepcija potrebno je napraviti analizu dobavljača, inputa, procesa, outputa i potrošača. Temelji ove koncepcije određeni su kroz neprekidno usavršavanje i unapređivanje kvalitete za što se najčešće koristi ciklus DMAIC (Define - definiranje ili određivanje, Measure - mjerenje, Analyze - analiza, Improve - poboljšanje ili unapređenje i Controle – kontrola):

- Kroz utvrđivanje problema određuje se cilj i okvir projekta, uz identifikaciju problema koji se treba riješiti na putu dostizanja zadanog nivoa odstupanja. Ciljevi mogu biti različiti na različitim razinama organizacije. Tako je u Poreznoj upravi utvrđen problem „fizičke“ dostave podataka, i to na način da je svaki klijent – porezni obveznik po završetku poreznih rokova bio dužan dostaviti propisane porezne obrasce na obradu. Cilj uvođenja projekta ePorezna bio je ukinuti fizičku dostavu podataka i uvesti interaktivnu dostavu podataka te na taj način povećati učinkovitost cijelog procesa.

⁶⁶ Rivera, A.; Marovich, J.: Use of Six Sigma To Optimize Cordis Sales Administration and Orde and Revenue Management Process, Proceeding of the Witner Simulation Conference, 2001., str.1252-1258

- Mjerenje, primjenom odgovarajućih metoda, osigurava se prikupljanjem podataka i informacija o tekućem stanju. Na osnovi informacija i podataka ocjenjuje se bazna razina pokazatelja rada i izdvajaju problemi koji zahtijevaju najveću pažnju. Mjerenje projekta ePorezna odvija se kroz statističko praćenje svih podataka na razini svih Područnih ureda u Republici Hrvatskoj.
- Analizom se identificiraju osnovni (glavni) uzroci problema, uz provjeru podataka, primjenom specijalnih alata analize podataka.
- Na četvrtoj fazi, unaprjeđenje, uvode se rješenja orijentirana na otklanjanje problema (osnovnih uzroka) utvrđenih tokom analize.
- Cilj pete faze, kontrola, ocjena je i nadziranje rezultata prethodnih faza. Ovom se etapom vrši modifikacija sistema i stvara skup novih pravila, procedura, instrukcija u funkcioniranju sustava i zaposlenih u Poreznoj upravi.

U Poreznoj upravi primjenjiv je DMAIC ciklus zbog mogućnosti prikupljanje podataka i informacija o provedenim procesima.

TABELA 3 PODLOGE I AKTIVNOSTI DMAIC FAZAMA U JAVNOJ UPRAVI

DMAIC Stavka	Aktivnost procesa u javnoj upravi	Mjere
Definiranje	Definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti	Pokazatelji za zaposlenike Pokazatelji za vodstvo Pokazatelji za menadžment
Mjerenje	Određivanje ulaza i izlaza	Input-plaćeni porez građana Output-kvaliteta pružene usluge
Analiza	Analiza kretanja poslovnih procesa	Mjerenje kvalitete usluge
Unaprjeđenje	Novi poslovni procesi	Mjerenje kvalitete usluge
Kontrola	Kontrola poslovnih procesa	Mjerenje kvalitete usluge

Izvor: Izrada doktoranda

3.2. Alternative reorganiziranja javne uprave

Reorganizacija javne uprave ima svoju cijenu koju bi trebalo što bolje odrediti prije početka samog procesa. Ako bi trošak reorganizacije javne uprave bila veća od dobiti koje će proces donijeti u budućem razdoblju vodeći kadar treba osustati od procesa. Sam proces reorganizacije može trajati i više godina, a koristi koje proces donosi mogu se očekivati po završecima pojedinih faza.

Trošak reorganizacije mora se računati unaprijed kako bi se osigurala dostatna sredstva za njegovo podmirivanje. Dobro vođen proces reorganizacije javne uprave na srednji i dugi rok kompenzira troškove ulaganja kroz smanjivanje troškova poslovanja te povećanje efiksnosti same organizacije. Kako bi projekt reorganizacije bio odrađen do kraja osim novčanih sredstava, potreban je stručno i metodološki pripremljen i osposobljen rukovodeći kadar i stručni tim za reorganizaciju. Upravljanje rizicima u projektu te pružimanje odgovornosti od strane vodstva imaju presudan utjecaj proces reorganizacije. Naime, reorganizacija može dovesti i do narušenih odnosa u organizaciji, što može uzrokovati poremećaje koji će se reflektirati kroz nižu motivaciju, a sljedom toga i nižu razinu kvalitete usluga ili proizvoda.

3.2.1. Proces decentralizacije javne uprave

Decentralizacija političke vlasti i javne uprave jedna je od temeljnih pretpostavki za uspješan odgovor na nove potrebe u njezinu okruženju. Uz političko značenje decentralizacija je i velik korak u reformi uprave, zato što se birokratska kontrola i alokacija financijskih sredstava fragmentira.⁶⁷ Decentralizacija se temelji na načelu supsidijarnosti, što znači da uže jedinice, koje su ujedno najbliže građanima, trebaju obavljati pretežni dio javnih poslova, sukladno svojem financijskom i stručnom kapacitetu, a jedina prava vrsta decentralizacije je politička decentralizacija.⁶⁸

Političko i upravno prenošenje ovlasti za donošenje odluka u pitanjima lokalnog karaktera na institucije lokalne samouprave otvara nove mogućnosti za razvoj efikasne i učinkovite lokalne samouprave i donošenje odluka usmjerenih na ostvarivanje interesa lokalnih sredina, ali i obvezu preuzimanja odgovornosti za kvalitetu usluge kao i spremnost na učenje i djelovanje u novim političkim, socijalnim i ekonomskim okruženjima.

⁶⁷ Peteri, G. (2001) Organizing Public Service at the Local Level. U: Local Self- Government and Decentralization in South-East Europe. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, 7–27.

⁶⁸ Kopric, I. (2009c) Decentralizacija i dobro upravljanje gradovima. Hrvatska javna uprava 9(1): 69–78.

Načelo koje stoji za decentralizacijom načelo je supsidijarnosti koje zahtijeva da svaka nadležnost bude tamo gdje se može relevantno upotrijebiti, a uzimajući u obzir političku dimenziju, odluke bi se morale donositi na razini najbližoj običnom građaninu.⁶⁹

3.2.2. Proces specijalizacije javne uprave

Specijalizacija u javnoj upravi znači usavršavanje u pružanju usluga kako bi se postiglo veće zadovoljstvo korisnika uz istovremeno smanjivanje troškova. Kako bi se postigao što veći stupanj specijalizacije potrebno je osigurati veću kvalitetu obrazovanja i stručnosti za pojedine procese. Isto tako, specijalizacija poništava široke spoznaje i ograničava se na uži obim korištenih radnji. Proces specijalizacije organizacija je započeo s procesom robne proizvodnje. Usavršavajući proizvodnju jednog proizvoda ili pružanjem samo jedne usluge organizacije podižu razinu kvalitete su učinci specijalizacije izražene većom učinkovitošću rada i smanjivanjem troškova proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga. Prema tome, za zaključiti je da se javna uprava specijalizira iz razloga smanjivanja troškova inputa.

Usporedo sa zahtjevima usmjerenim na reformu postojećih sustava upravljanja, pojavljuju se i zahtjevi za preispitivanjem kvalitete usluga koje javna uprava pruža, kao i potreba za upravljanjem i nadzorom troškova javne uprave. Pred nositelje političkih odluka stavljaju se zahtjevi za reorganizacijom sustava javne uprave, za evaluacijom učinkovitosti njezina rada, za preispitivanjem organizacijskog modela uprave. Turbulentna okolina i sve brži protok informacija tražili su zamjenu dotadašnjeg oblika centralističkog upravljanja uvođenjem veće autonomije i redukcijom hijerarhije s ciljem omogućivanja brže reakcije na prijetnje i mogućnosti koje dolaze iz okoline. Uvođenjem mjera iz tržišne ekonomije i menadžmenta nastojala se povećati učinkovitost javne uprave, i to razvojem profesionalnog upravnog osoblja, definiranjem novih standarda poslovanja te nadogradnjom tehnologija i metoda rada. Te su promjene promijenile i percepciju o poslovima koje uprava mora obavljati i načinima na koje ju je potrebno voditi.

„Poboljšanje informacijskih procesa zahtijeva kros-funkcijske timove zaposlenika u cilju kako bi se dobila iskustva iz prve ruke vezana uz različite dijelove procesa.”⁷⁰ Važna metoda horizontalnog povezivanja predstavlja korištenje kros-funkcijskih informacijskih sustava. Kompjutorizirani informacijski sustavi omogućavaju menadžerima i zaposlenicima

⁶⁹ Ploštajner, Z. (2002) Decentralizacija uprave. U: Decentralizacija i sudjelovanje građana na lokalnoj razini; iskustva i problemi zemalja Jugoistočne Europe. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, 40–54.

⁷⁰ Graham, B. B. (2004), Detail process charting: speaking the language of process, John Wiley & Sons, New York, str. Xiv.

široj organizaciji rutinsku izmjenu informacija o problemima, prilikama, aktivnostima ili odlukama.⁷¹ Jedan od alata koordinacije i integracije posla u tradicionalnim organizacijama jest vertikalni informacijski sustav koji pruža menadžerima agregirane podatke na temelju kojih donose odluke i poduzimaju akcije. Što je menadžer više u hijerarhiji, ima veći pristup informacijama⁷². No, u procesno orijentiranim organizacijama jednako su važni i značajni lateralni/horizontalni informacijski sustavi“ (Hernaes, 2006: 83-84).

⁷¹ Daft, R. L. (2004), op. cit., str. 91.

⁷² Mohrman, S. A., Cohen, S. G., Mohrman, A. M. (1995), *Designing Team-Based Organizations - New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 185.

4. PRIJELAZ ORGANIZACIJE PREMA PROCESNOJ ORIJENTACIJI U SLUŽBI KLIJENTA

Važnost organizacijske strukture jako je bitna za organizaciju da se ona često poistovjećuje sa organizacijom. Organizacija je širi pojam od organizacijske strukture te predstavlja najvažniji aspekt organizacije. Struktura predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije.⁷³ Javna uprava ima svoju propisanu strukturu, odnosno točno propisani sustav odnosa i veza unutar organizacije. Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva anatomijom organizacije. Bez prave organizacijske strukture će i najbolji učinak u svim područjima rukovođenja ostati neefikasan. Zbog navedenog vrlo je bitan izbor organizacijske strukture.

Organizacijska struktura predstavlja formalno utvrđeni odnos između pojedinaca i grupa, u kome su njihove međusobne veze određene rasporedom zadataka, odgovornosti i autoriteta.⁷⁴

„Prema M. Novak organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije – mijenja se u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. O statičnosti strukture se može govoriti samo uvjetno, tj. samo kada se ona promatra u jednom trenutku. Ali, ako se ona promatra i analizira u dužem vremenskom periodu ona gubi karakter statičnosti i pretvara se u dinamičnu kategoriju. Ono što je statično nije struktura, već shema ili grafički prikaz organizacije. U organizaciji se kao u živom organizmu, stalno dešavaju promjene pa se i organizacijska struktura mijenja u zavisnosti od utjecaja faktora organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama organizacijske strukture. Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije, a oni proizlaze iz strategije razvoja. Organizacijskom strukturom se uređuju odnosi između dijelova organizacije i odgovarajućih nadležnosti. Menadžeri prilikom donošenja prvih odluka o organizaciji koriste četiri mjere:⁷⁵

- podjela posla – dijele sveukupni proces rada na zadatke koje realno i bez pretjeranog napora mogu obaviti pojedinci ili grupe

⁷³ M. Babić, B. Stavrić (2003.), Organizacija preduzeća – upravljanje organizacijskom strukturom, KIZ „Centar“, Beograd, str. 113.

⁷⁴ Zečir H., Senad S. Dženan K. (2000), Organizacija, Ekonomski fakultet u Sarajevu (EFSA), Sarajevo, str. 221

⁷⁵ A. F. Stoner, R. Edward Friman, Daniel R. Gilbert, Jr, (2000.), Menadžment, Želind, Beograd, str. 291.

- podjela na sektore – na logičan i efikasan način kombiniraju zadatke te formiraju grupe radnika i zadataka
- hijerarhija – preciziraju tko će kome unutar organizacije podnositi izvještaje
- koordinacija – postavljaju se mehanizmi koji će integrirati aktivnosti pojedinih sektora u cjelinu i nadgledati efikasnost integracije“

Promjena je sveprisutni popratni element organizacijskog života, iako mnogi ističu kako se opseg i stupanj promjena znatno povećao proteklih desetljeća.⁷⁶ Važnost promjena u javnoj upravi osobito se pokazala nakon demokratizacije društva kod nas. Utvrđeno je da je javna uprava neefikasna i da je uvođenje promjena neminovno. Promjena je prisutna u poslovnom svijetu stoljećima i zasigurno će tako biti i dalje, ali sama ideja o promjeni se mijenja.⁷⁷ Iako se promjene u javnoj upravi odvijaju sporije nego u privatnom sektoru zadnjih desetljeća vidi se napor i težnja za promjenom.

Zbog navedenog se današnje multinacionalne organizacije okreću procesnom pristupu. Njih prate i sve ostale organizacije pa se tako ovaj trend preljeva u javnu upravu. Proizvod i usluga u potpunosti prilagođeni kupcu, vrijeme usklađeno prema željama kupaca, te prilagodljivost organizacije promjenama osnovne su značajke ovih organizacija.

Bitne karakteristike koje razdvajaju procesne od funkcijske organizacije su:

- Zaposlenici se okupljaju oko glavnog procesa, te se pojedini zaposlenici grupiraju prema njihovim sposobnostima za rad na pojedinom zadatku;
- Formiraju se timovi koji dobivaju samostalnost te čine zasebne organizacijske jedinice sa vlastitom odgovornošću;
- Rukovodeći kadrovi su odgovorni za implementaciju i provođenje projekta od početka pa do završetka;
- Svaki pojedini tim u organizacijskoj jedinici teži zadovoljenju postavljenih ciljeva od strane rukovodstva.

Prijelaz ili transformacija na procesno-orijentiranu organizaciju zahtjevnija je jer ona u osnovi predstavlja rastavljanje funkcijski orijentirane organizacije i njezino ponovno sastavljanje, ali prema procesnim principima.⁷⁸ Svaka horizontalna organizacija je drugačija. Svaka procesno usmjerena organizacija se razlikuje od druge procesne organizacije. Struktura

⁷⁶ Abrahamson, E. (2000) Change Without Pain, Harvard Business Review, Vol. 78, No. 4, str. 79.

⁷⁷ Kovač, J. (2000) Dimensions of Organizational Change, Management, Vol. 5, No. 1, str. 81.

⁷⁸ Evans, J. R. (2004), Total Quality - Management, Organization and Strategy, South-Western College Pub, London, str. 206.

procesne organizacije treba biti optimalna za dostavljanje izjavljene vrijednosti određenog poduzeća i provođenje dugoročne strategije, stoga to poduzeće prilagođava svoju organizacijsku strukturu zadovoljenju tih ciljeva. I u jakim procesnim organizacijama koristit će se pojedini elementi funkcijske organizacije. Najveći broj organizacija kombinirati će obje organizacije i uzimati najbolje od svake od njih.

Funkcijska organizacijska struktura razvijala se u vremenu dok se poslovanje odvijalo u predvidljivim i stalnim uvjetima. U vremenima stabilnosti i nepromjenjivosti tržišta funkcionalna organizacijska struktura izvrsno je funkcionirala. Izmjenama poslovnih i tržišnih uvjeta te velikom poslovnom dinamičnošću efikasnost funkcionalno utemeljenog modela uvelike se smanjio.

Funkcijska organizacijska struktura vrsta je organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.⁷⁹ Kod organizacija koji primjenjuju funkcijsku organizacijsku strukturu, na vrhu poduzeća nalazi se predsjednik uprave dok se ispod njega nalaze direktori nižih organizacijskih odjela.

Prednosti ovakve organizacijske strukture su:

- U organizaciji su zaposlenici povezani i surađuju na zajedničkim projektima te je moguće dobiti specijalista za pojedino područje.
- Stručnjaci surađuju na više projekta te izmjenjuju iskustva koja posjeduju i s kojima raspolažu.
- Ovakve organizacije koriste sve raspoložive resurse racionalno kako bi ostavili najveću učinkovitost.
- U organizaciji pojedini odjeli međusobno surađuju oko razvoja poslovnih procesa te su podržani u radu od strane menadžmenta.
- Komunikacija je uspostavljena vertikalno.

Nedostaci funkcionalne organizacijske strukture:

- Kod zaposlenika i menadžera postoji problem odgovornosti koja nije u potpunosti definirana.
- Postoji problem u komunikaciji s klijentom zbog postojanja više timova kao i učestala slaba komunikacija između različitih odjela.
- Ukoliko se radi o složenim radnim zadacima vrlo često motivacija radnika nije na visokoj razini

⁷⁹ Sikavica, P. (2011), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 380

- Kupac proizvoda ili korisnik usluge često nije upoznat s projektom.
- Organizacija sporo reagira na promjene i dinamičnost tržišta.
- Proces odlučivanja je spor kad se radi o žurnim situacijama koje treba riješiti.

Sa stajališta broja organizacijskih jedinica može se govoriti o četiri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture:⁸⁰

1. početni oblik funkcijske strukture - karakterizira ga činjenica da je broj organizacijskih jedinica u poduzeću manji od broja poslovnih funkcija. Primjenjuje se u "manjim" poduzećima ("manja" s aspekta broja zaposlenih u poduzeću).
2. standardni oblik funkcijske strukture poduzeća - karakterističan po tome da je u njemu broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija (za obavljanje poslova svake poslovne funkcije se organizira posebna organizacijska jedinica). Izbor standardnog oblika strukture poduzeća treba biti posljedica rasta i razvoja poduzeća (poslovne funkcije zahtijevaju status samostalne organizacijske jedinice, ravnopravan s ostalima).
3. razvijeni oblik funkcijske strukture - karakterizira ga činjenica da je u njemu broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija. Izbor i opredjeljenje za primjenu posljedica razvoja poduzeća - faza kada mu stara organizacija postaje pretijesna odnosno kočnica, posebno s aspekta uspješnog obavljanja nekih poslovnih funkcija jako važnih za to poduzeće.
4. procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura - u osnovi funkcijska, dok atribut "procesna" ukazuje na to da se formiranje organizacijskih jedinica u njoj obavlja prema fazama tehnološkog procesa. Rijetko primaran oblik organizacije poduzeća - ovaj oblik prisutan u organizaciji proizvodne funkcije (primarna organizacijska struktura bit će funkcijska ili divizijska, dok će naknadna podjela proizvodne funkcije biti provedena prema obliku procesno orijentirane funkcijske strukture).

4.1. Divizijska organizacijska orijentacija

Veće organizacije sa širokim asortimanom proizvoda ili usluga koriste divizijsku organizacijsku strukturu. Ova struktura se primjenjuje zbog velikog broja proizvoda i usluga

⁸⁰ <http://www.efst.hr/nastava/90/Vjezbe%204.pdf>

te svaki od tih proizvoda ili usluga dobiva posebnu diviziju. Prednosti ovakve strukture su višestruke:

- Proizvod ili usluga se mogu posebno kreirati prema željama kupaca.
- Svaki od voditelja divizije odgovara za svoj dio poslovanja.
- Dobro organizirane divizije mogu ostaviti veću profitabilnost ukoliko su uskladile odnose među sobom.

Ovakva organizacijska struktura može dovesti i do nekih negativnosti koje se u prvom redu odnose na poklapanje proizvodnog asortimana na različitim prodajnim lokacijama pa dolazi do “sukoba” nadležnosti pojedinih divizija. Isto tako dolazi do problema između komunikacije na razini voditelja određenih divizija zbog različitih utjecaja na njih.

Prijelaz divizijske u procesnu organizaciju je zapravo posljedica rasta i razvoja organizacijav koja su širenjem na nova tržišta bila primorana da mijenjaju organizacijsku strukturu.

4.2. Procesna organizacijska orijentacija

Procesni pristup je usporediv sa samoorganizujućim (self-organizing) sustavima i sustavima koji su sposobni da sami sebe razvijaju. Svojstva takvih sustava i jesu svojstva poduzeća koja normalno rade, posluju i obezbjeđuju svoj rast i razvoj. Samoorganizujući i samotranscendirajući (autopoietski) sustavi ne mogu se proučavati samo sa stanovišta njihovih struktura, jednostavnim strukturnim izmjenama, stabilnosti u radu, nego se moraju uzeti u obzir interakcije između samih struktura i procesa koji se u takvim sustavima odvijaju. Sa teorijom organizacijskih sustava usko je povezana, odnosno proizilazi iz sustavskog pristupa tzv. procesna teorija organizacije. Procesna teorija je nova teorija organizacije, koja ukazuje menadžerima da je za efikasno postizanje ciljeva važno na koji način, odnosno kojim procesima se obavljaju aktivnosti poduzeća. Ona objašnjava organizaciju kao mrežu poslovnih procesa kroz koje organizacija funkcionira i ostvaruje svoje ciljeve. Proces se definira kao grupa zadataka koja kreira vrijednost za potrošača. Zadaci su samo dijelovi ukupnog posla i ni jedan zadatak sam za sebe ne može kreirati potrošačku vrijednost. Suštinska poruka procesne teorije jeste da nisu svi procesi podjednako važni za organizaciju: postoje osnovni procesi, koji proizvode dodatnu vrijednost za organizaciju, i

pomoćni, koji potpomažu osnovne procese. Način na koji poduzeća transformiraju inpute u outpute predstavlja generički faktor njihove konkurentnosti.

Menadžeri najprije trebaju razumjeti koji su procesi kojima poduzeće ostvaruje profit, a zatim kako da ih dizajniraju da bi oni zaista proizvodili profit. Pojačan interes za procese u organizacijama iniciran je pokretom za kvalitetu, aktivnostima menadžera i na pronalaženju adekvatnih programa za uvođenje sustava kvalitete. S druge strane, interes za poslovne procese u organizacijama porastao je sa trendom transformacijskih promjena, koji je počeo 80-ih, a intenziviran 90-ih godina XX vijeka. Procesna teorija je našla praktičnu primjenu kroz dva široko prihvaćena programa promjena organizacije, koji su na izgled slični, ali su suštinski različiti. To su: upravljanje totalnom kvalitetom (Total Quality Management - TQM) i reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering). Sličnost se ogleda u tome da osposobljavaju poduzeće da proizvodi dodatnu vrijednost za potrošače. Razlika je u načinu kako to da se postigne.

Primjenom TQM postiže se poboljšanje postojećih poslovnih procesa, u smislu povećanja kvalitete proizvoda i usluga, porasta produktivnosti rada, smanjenja troškova, i sl. U suštini radi se o otklanjanju uočenih slabosti i propusta u obavljanju poslovnih procesa. Primjena inženjeringa poslovnih procesa predstavlja način da se procesi dizajniraju tako da se uoče slabosti i propusti. Procesna teorija je označila promjenu menadžerske doktrine, u smislu novog razumijevanja organizacije kao mreže poslovnih procesa i zaokreta u vladajućem sustavu vrijednosti, stavova, normi i vjerovanja. Ona je pokrenula proces transformiranja vertikalnih hijerarhijskih struktura u horizontalne strukture. Na konceptima procesne teorije nastali su brojni prilagodljivi modeli organizacije, među kojima je najpopularnija timska struktura.

4.2.1. Prilagodljivost procesne organizacije

Organizacija treba biti prilagodljiv, fleksibilan i dinamičan sustav koji ima temeljni zadatak postizanje cilja odnosno prijelaz inputa u outpute, a sve u svrhu zadovoljavanja klijenata. Definirati organizaciju znači utvrditi, prije svega, sustav autoriteta što se prikazuje određenom shemom. Kreiranje sheme ima za ulogu sljedeće:

- određivanje odgovornosti pojedinca u organizaciji,
- određivanje hijerarhije pojedinaca u organizaciji,
- omogućiti lakše oblikovanje organizacije,
- priprema programa edukacije za vodstvo organizacije,

- određivanje interne i vanjske komunikacije,
- određivanje sustava kontrole.

Organizacijska struktura je temelj svakog poduzeća odnosno njegova anatomija. Ovo se može doslovno shvatiti i zbog činjenice da organizacija predstavlja organizam sačinjen od trajne imovine i ljudi s definiranim procesom i međusobnim odnosima među elementima procesa. Svaki element organizacijske strukture ima svoja posebna svojstva ili značajke, pa može funkcionirati kao poseban podsustav.

Razvoj tehnike i tehnologije, kao i poduzetništva uopće, iziskuje proučavanje kao i aplikacije, novih suvremenih koncepata odnosno pristupa organizaciji. Bez obzira na veličinu, i mala poduzeća, a posebice ona visokosofisticirana trebaju u svojoj ukupnosti i dijelovima poslovnog procesa, koristiti nova dostignuća a osobito sljedeća:⁸¹

- paralelni inženjering (SE-Simultaneous Engineering),
- vitka tvornica (LP-Lean Production),
- total Quality Management ili potpuno upravljanje kvalitetom
- inženjering poslovnog procesa (BPR-Business Process Reengineering)
- upravljanje odnosima s klijentima (CRM- Customer Relationship Management)
- učeća organizacija (Learning Organization) itd.

Paralelni inženjering se može kvalitativno unaprijediti uvođenjem računala, uvođenjem novih tehnologija, te kooperacijom. Sam organizacijski oblik paralelnog inženjeringa, prema istom izvoru, ima sljedeća obilježja: timski rad uz integraciju različitih kvalifikacija, s manjim brojem hijerarhijskih razina, uz vođenje putem suradnje, visoki stupanj samostalnosti i suradnje voditelja i izvršitelja te permanentno obrazovanje osoblja.

Vitka tvornica se odnosi na kompletnu tvrtku, ali i na organizaciju proizvodnje ili usluga u pojedinom odjelu. Najvažniji instrumenti odnosno pristupi vitke tvornice jesu sljedeći: razvoj i konstrukcija prema zahtjevima obrade, montaže i kontrole, isporučitelji u potpunosti odgovaraju za vrijeme i kvalitetu isporučene robe, potpuno poštivanje rokova kod svih sudionika, neprekinuti tok materijala s minimalnim skladištima i zalihama, pravovremena odluka “dali uraditi sam ili kupiti“, pravovremene informacije s tržišta i pravilna predodžba o kapacitetima vlastite proizvodnje.

⁸¹ Lacković, Z.: Management malog poduzeća, Građevinski fakultet Osijek, Osijek, 2000., str. 188.

Potpuno upravljanje kvalitetom je politika kvalitete usmjerena na sve segmente poduzeća od kojih se očekuje doprinos određenim rezultatima. Sve se događa kontinuirano, stalno se mijenja struktura poslovanja, ali i kultura ponašanja. Konačni je cilj, prije svega, povećanje zadovoljstva korisnika.

Reinženjering poslovnih procesa je postupak za temeljito preoblikovanje, pojedinih proizvodnih ili uslužnih procesa pa i cijeloga poduzeća. Temeljno pitanje kod njegove primjene je što poduzeće mora uraditi. Bitni postupci su povećanje specijalizacije, te integracija pojedinačnih funkcija. Odgovornost se prebacuje na radnika i smanjuje potreba za nadzorom, ali se od njega stalno zahtijeva poboljšanje procesa.

Upravljanje odnosima s klijentima je sustav kojim prilagođavamo strategiju, organizaciju i kulturu poslovanja na način da svaki kontakt s korisnikom vodi k dugoročnom zadovoljavanju korisnika, a time i dugoročno povezanoj dobiti poduzeća. Razvijeniije ekonomije nastoje organizacijski, tehnološki i informatički preorijentirati svoje poslovanje na način da je u središtu poslovanja korisnik i njegove potrebe koje treba zadovoljiti.

Učeca organizacija je ona koja može kreirati, te prenijeti znanje na druge organizacije i na taj način otvoriti nove poglede na sustav organizacije. Svi navedeni modeli poslovanja predstavljaju integralni dio strategije poslovanja poduzeća. Ubrzani razvitak tehnike i tehnologije, s jedne, i jačanje konkurencije, s druge strane, povećali su značenje organizacijskih modela u proizvodnji, uporabi proizvoda, ali i u ukupnom poslovanju gospodarskih subjekata. Krajnji učinci mjera za rast razine i kvalitete u organizaciji su povećanje prodaje, s krajnjim ciljem, postizanja veće dobiti i zadovoljstva klijenata. Prema tom smjeru su se kretala i i znanstvene spoznaje menadžmenta, te je rezultirala povezivanjem svih modela u integralni model nazvan menadžment poslovnih procesa.

4.2.2. Upravljanje odnosima s klijentima

Upravljanje odnosima s klijentima kao jedan od modela upravljanja poslovnim procesima, postalo je neizostavan dio suvremenog poslovanja. Ova strategija gospodarskih organizacija se pretočila i u javnu upravu koja isto tako u središte svog poslovanja postavlja korisnika usluge javne uprave. Upravljanje odnosima s klijentima ima osnovu u integriranim upravljanem tržištem, proizvodnjom kvalitetnih proizvoda i usluga, prodajom istih krajnjim potrošačima. Pokušava se privoliti potrošače da budu lojalni. Ova strategija daje mogućnost i način da se klijentima osigura zadovoljstvo proizvodom i uslugama te da klijent postane lojalan kupac. Uvođenje CRM strategije osigurava organizacijama efikasnost poslovanja i

konkurentsku prednost pred ostalim organizacijama. Ova strategija mora biti u potpunosti uključena u sve faze poslovanja organizacije kako bi se klijentima omogućilo isporučivanje najboljeg proizvoda ili usluge. Koncept koji danas naziva konceptom upravljanja odnosa s klijentima prošao je relativno dug evolucijski put na kojemu se mogu razlikovati tri karakteristične točke:⁸²

- koncept pozivnih centara
- koncept kontaktnih centara
- koncept kontaktnog centra kao dio sustava za upravljanje odnosima s klijentima

Pojavom telefona razvija se prva faza suvremenog prodajnog kanala u menadžmentu i marketingu na način da telefon postaje osnova komunikacije između prodavatelja i kupca. Do pojave telefona ova komunikacija je tekla putem kataloga i direktnu osobnu prodaju. U prvom planu prodavatelji su koristili telefon kao komunikaciju a kasnije su kupci sve više tražili povratne veze s prodavateljima. Zbog toga se u organizacijama razvijaju pozivni centri kao kontakt centri i kao glavna veza između prodavatelj i kupca. Pojavom Interneta i novih oblika komunikacije, poduzeća shvaćaju da će važnost telefona kao primarnog medija s vremenom opadati i da će ga sve više zamjenjivati internetski servisi poput *e- maila*, *chata* tekstem i govorom, komuniciranja putem mobilnih uređaja itd. Zbog vrlo malih troškova korištenja Interneta i jednostavnosti tradicionalni pozivni centri prelaze na ovaj način komunikacije. Model pozivnog centra prelazi u model kontaktnog centra i to na način da se klasičnom pozivnom centru dodaju multimedijske komunikacijske mogućnosti, prvenstveno one koje nudi Internet. Najvažniji razlog takvoj preobrazbi je povećanje zadovoljstva klijenata zbog unapređenja kvalitete usluga koje im poduzeće pruža prije, za vrijeme i nakon obavljanja kupnje. Zadnja evolucijska faza daje novo mjesto i ulogu kontaktnog centra u *CRM* sustavu. Kontaktni centar ostaje i u *CRM* sustavima - mjesto putem kojega se ostavaruju kontakti s klijentima uz upotrebu različitih komunikacijskih kanala , no težnja je da njegova uloga preraste u mjesto za uspostavljanje trajnih i kvalitetnih odnosa s klijentima. Kontaktni centar poprima sve više značajki inteligentnog sustava koji se trajno usavršava u komunikaciji s klijentima. No, nepostojanje ovakvog standardiziranog sustava za upravljanje klijentima može rezultirati propuštenim poslovnim prilikama.

Kao ideja vodilja nameće se gledište da je upravljanje odnosima s klijentima poslovna strategija koja utječe na organizaciju u cjelini uključujući sve njene dijelove, poput marketinga, odjela za informatiku, distribucije, financija, proizvodnje i razvoja, ljudskih

⁸² Panian, Ž.: Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 116.

potencijala, menadžmenta itd.⁸³ Gledano sa strateške razine na upravljanje odnosima s klijentima, može se reći da se radi o strateškom procesu identifikacije (selekcije) klijenata koje poduzeće može na najprofitabilniji način opslužiti stvarajući interakciju između sebe i selektiranih klijenata radi poboljšanja trenutne i buduće vrijednosti klijenata za poduzeće.⁸⁴

Ključni elementi navedene definicije su:

- strateški proces
- identifikacija (selekcija)
- interakcija
- klijenti
- trenutna i buduća vrijednost klijenta

Pojavom ovog novog pristupa mijenjaju se i sastavne odrednice poslovanja, koje su prikazane u sljedećoj tablici.

TABELA 4 RAZLIKE IZMEĐU KLASIČNE KONCEPCIJE MARKETINGA I CRM-A

MARKETING USMJEREN NA TRANSAKCIJE	MARKETING USMJEREN NA ODOSE
Fokus na prodaju	Fokus na izgradnju lojalnosti i zadržavanje kupaca
Naglasak na oblike proizvoda	Naglasak na koristi od proizvoda koje su značajne za potrošače
Mali naglasak na zadržavanje kupaca	Naglasak na visoku razinu usluga koje su po mogućnosti usmjerene na pojedinog kupca
Ograničeno povjerenje kupaca	Visoko povjerenje kupaca
Umjeren kontakt s kupcima	Veliki kontakt s kupcima, a svaki se kontakt koristi kako bi se dobile informacije o kupcima i poboljšao odnos s njima
Kvaliteta je isključivo briga proizvodnje	Kvaliteta je briga svih

Izvor: Giligan, C., Wilson, R.M.S.: Strategic Marketing Planning, Butterworth- Heinemann, UK, 2003., str. 264.

Za potrebe istraživanja CRM-a, potrebno je determinirati terminologiju pojma klijent. Definicija uključuje kupce, dobavljače, partnere, investitore, zaposlenike i ostale sudionike u poslovnom procesu. Svaka od tih skupina ima specifične potrebe. Klijenti moraju biti u mogućnosti saznati o proizvodima i uslugama te biti u mogućnosti izvršiti kupovinu. Važno uočiti potrebu praćenja aktivnosti svakog kupca. imajući u vidu 80% prihoda dolazi od 20%

⁸³ Peelen, E.: Customer Relationship Management, Pearson Education Limited, Essex, 2005., str. 6.

⁸⁴ Kumar, V., Werner, J.R.: Customer Relationship Management a Databased Approach, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2005., str. 5.

vaših klijenata- (Pareto princip).⁸⁵ Zamisao o razvoju marketinga koji je usmjeren na uspostavljanje odnosa s klijentima bez obzira dali se radi o krajnjim potrošačima ili industrijskim kupcima, moguće je promatrati kao logičan nastavak jednoga toka u kojemu se poimanje marketinga mijenja od isključivo poslovne funkcije u stav da marketing predstavlja kulturu, običaje i duh jednoga poduzeća. Stoga bi se priroda odnosa između poduzeća i njegovih tržišta trebala temeljiti na priznavanju uzajamne ovisnosti što je i prikazano na slijedećoj tablici.

TABELA 5 ODNOS STRATEGIJE PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJA KUPACA

KARAKTERISTIKE STRATEGIJE PRIVLAČENJA KUPACA	KARAKTERISTIKE STRATEGIJE ZADRŽAVANJA KUPACA
- kupci su kupci	- kupci su klijenti
- masovni marketing	- one-to-one marketing
- privlačenje novih kupaca	- izgradnja odnosa s trenutačnim kupcima
- pojedinačne transakcije	- kontinuirane transakcije
- povećanje tržišnog udjela	- povećanje potrošenog udjela
- diferencija na temelju grupa	- diferencija na temelju individualnih potrošača
- segmentacija na temelju homogenih potreba	- segmentacija na temelju različitih potreba
- kratkoročni strateški fokus	- dugoročni strateški fokus
- standardizirani proizvodi	- masovna kustomizacija (izrada proizvoda prema željama kupaca)
- nabava uz najniže troškove	- strategija određivanja cijena na temelju vrijednosti
- jednosmjerna komunikacija	- dvosmjerna individualizirana komunikacija
- konkurencija	- dvosmjerna individualizirana komunikacija

Izvor: Renko, N: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 274.

⁸⁵ Sanders, R.: The Pareto principle, its use and abuse, Journal of Consumer Marketing, Volume 4., Issue 1, 1987., p. 47.

Navedeni novi poslovni koncepte nalaze svoju čestu primjenu u današnjem suvremenom poslovanju. Ukoliko poslovanje promatramo iz aspekta poduzeća, ono teži razvijanju dobrih odnosa s potencijalnim i već aktualnim klijentima poduzeća koji dolaze u kontakte s zaposlenicima. Međutim, dobri odnosi s klijentima ne nastaju spontano - oni iziskuju dugoročnu primjenu odgovarajućih metoda i poslovnih procesa kojima će poduzeće uspostaviti kontrolu, odnosno pomoću kojih će moći upravljati tim odnosima.

4.3. Upravljanje odnosima s povlaštenim klijentima (*Eligible, Customer, Management –ECM*)

Metode procesne organizacije mogu se primijeniti na svaku vrstu organizacije bilo da su one profitne ili neprofitne. Međutim svako poduzeće određuje svoju poslovnu strategiju prema vlastitim preferencijama. Javna uprava prema svojoj poslovnoj strategiji određuju poslovne procese i reorganiziraju ih prema potrebi. Suradnja putem procesnog menadžmenta, izgradnjom nebrojeno mnogo procesnih veza koje se zatim mogu povezati na višoj razini, predstavljat će značajan izvor konkurentske prednosti tijekom idućih desetljeća⁸⁶

Slijedom navedenog, evidentan je daljnji razvoj poslovnih metoda i procesa, kako kod profitnih, tako i kod neprofitnih organizacija.

Što zapravo znači skraćenica *ECM*?⁸⁷

E (eligible). Klijenti su segmentirani u odnosu na određene kriterije, stoga postoji skupina klijenata koji u procesu suradnje sa organizacijom ima određene povlaštene uvjete poslovanja, sukladno zakonskoj regulativi.

C(customer). Prvi cilj svakog gospodarskog subjekta je pridobiti klijenta. Klijenti su u međuvremenu prošli kroz proces transformacije: počevši od generičke uloge klijenta, u kojoj su prvobitno bili svojevrсни poslovni partneri, do preobraćanja u najvažnijeg subjekta u smislu vrednovanja, preispitivanja i unapređivanja outputa gospodarskog subjekta. U svakom slučaju, gospodarski subjekti pokušavaju anticipirati moguću korist od primjene *ECM*-a.

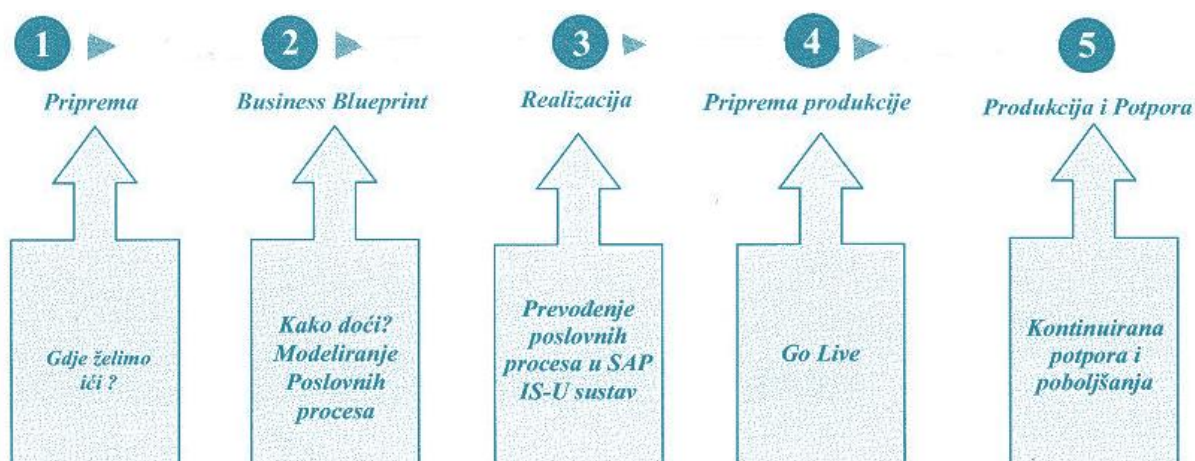
M(management). Budući da se odnosi s potrošačima ne bi trebali odvijati sami od sebe, dakle autarkično, mora postojati upravljački proces kojim će se ti odnosi usmjeravati obostrano.

Na slijedećoj slici prikazan je proces implementacije *ECM*-a.

⁸⁶ Smith, H., Fingar, P.: Business Process Management – The Third Wave, Meghan-Kiffer Press, Tampa, 2003., str. 27.

⁸⁷ Rajola, F.: Customer Relationship Management – Organizational and Technological Perspectives, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg, 2003., str. 149-150.

SLIKA 1 PROCES RAZVOJA ECM-A



Izvor: Vjesnik, broj 217, veljača 2009., str. 24.

U početku projekta potrebno je definirati strategiju implementacije i redoslijed koraka, projektne timove, procedure i standarde. Nakon toga slijedi druga faza u kojoj je cilj dobiti iscrpnu dokumentaciju o funkcijama poslovnih procesa, matičnim podacima, organizacijskoj strukturi, tj. stvoriti cjelokupnu sliku sustava. Slijedeća faza je realizacija u kojoj se implementiraju svi zahtijevani procesi utvrđeni u prethodnoj fazi. U ovoj fazi se razvijaju i dodatni programi te različita izvješća. Na kraju, slijedi proces pripreme produkcije te kontinuirana potpora. Eventualni problemi koji se mogu pojaviti prilikom implementacije su problemi u smislu povećanja troškova, vremenskog plana ili dinamike ostvarenja ciljeva. Kako bi se izbjegli navedeni problemi, potrebno je osigurati potpunu predanost menadžmenta, angažman korisnika- klijenata, realno planiranje te financijske, ljudske i tehničke resurse.

4.3.1. Primjena ECM-a kroz porezne stope u novim članicama EU i Hrvatskoj

Mogućnost primjene ECM-a primjenjiva je kroz povlastice koje određeni klijenti dobivaju od pojedinih poduzeća, ali je vidljiva i kroz određene povlaštene porezne stope koje primjenjuju pojedine zemlje Europske Unije za određene proizvode i usluge. Povlasticom korištenja nulte stope koriste se:

- nove članice kojima je to odobreno kroz određeno prijelazno razdoblje,
- stare članice koje su u vrijeme donošenja Direktive primjenjivale nultu stopu i to do uspostave konačnog sustava PDV-a.

Zbog važnosti Poreza na dodanu vrijednost na nacionalnim tržištima Europska komisija teži ujednačenju propisa o PDV-u među državama članicama EU. Prilikom izrade zajedničkog sustava oporezivanja težilo se maksimiziranju učinkovitosti tog poreznog oblika te je on

zamišljen kao praktičan i jednostavan sustav s jednom poreznom stopom, široko definiranom poreznom osnovicom i malim brojem izuzeća. Temeljne odrednice hrvatskog sustava poreza na dodanu vrijednost preuzete su iz Šeste smjernice Europske unije, a one se ogledaju u sljedećem: da je to potrošni oblik, da se temelji na načelu odredišta, da se temelji na kreditnoj metodi ubiranja, da se temelji na vrlo malom broju poreznih oslobođenja, te da se nulta porezna stopa primjenjuje samo u slučaju oporezivanja izvora.

Sustav oporezivanja Porezom na dodanu vrijednost u EU određuje primjenu standardne stope koja ne može biti niža od 15%⁸⁸ i najviše do dvije snižene stope⁸⁹ koje se primjenjuju na proizvode i usluge predviđene Direktivom EU koja se odnosi na PDV. Direktiva predstavlja okvir za izgradnju nacionalnog sustava PDV-a. U proteklom razdoblju brojnim starim članicama kao i pojedinim novim omogućena su određena izuzeća koja su se mogla primjenjivati ili se primjenjuju u prijelaznom razdoblju. Ova izuzeća se odnose na primjenu nulte stope PDV-a, nižih stopa PDV-a ili određenim kombinacijama poreznih stopa. Ovo je za posljedicu imalo velike razlike kako u visini tako i u broju poreznih stopa na tržištu Europske Unije.

Propisima Direktive o zajedničkom sustavu poreza na dodanu vrijednost EZ-a, primjena nulte stope dopuštena je samo za proizvode koji se izvoze. Oporezivanje nultom stopom u Republici Hrvatskoj predstavlja područje odstupanja hrvatskog zakonodavstva od zakonodavstva Europske Unije. Od 1. siječnja 1998. do 31. prosinca 1998. stopa poreza na dodanu vrijednost bila je jedinstvena za sve vrste proizvoda i usluga i iznosila je 22 %. Danas je u Hrvatskoj primjena stope Poreza na dodanu vrijednost od 5%⁹⁰ i to za:

- a) sve vrste kruha,
- b) sve vrste mlijeka (kravlje, ovčje, kozje), koje se stavlja u promet pod istim nazivom u tekućem stanju, svježe, pasterizirano, homogenizirano, kondenzirano (osim kiselog mlijeka, jogurta, kefira, čokoladnog mlijeka i drugih mliječnih proizvoda), nadomjeske za majčino mlijeko,
- c) knjige stručnog, znanstvenog, umjetničkog, kulturnog i obrazovnog sadržaja, udžbenike za pedagoški odgoj i obrazovanje, za osnovno, srednje i visoko obrazovanje, otisnute na papiru ili na drugim nositeljima teksta,
- d) lijekove određene Odlukom o utvrđivanju Liste lijekova Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje,

⁸⁸ Direktiva Vijeća 2006/112 EZ-a, čl 97.

⁸⁹ Direktiva Vijeća 2006/112 EZ-a, čl 98.

⁹⁰ Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN 105/99)

e) proizvode koji se kirurškim putem ugrađuju u ljudsko tijelo - implantati (srčani zalisci, elektronski stimulatori, umjetni zglobovi, materijal za osteosintezu, stentovi, interauterini ulošci i dr.), te ostale medicinske proizvode za nadomještanje tjelesnog oštećenja ili nedostatka iz Pravilnika o ortopedskim i drugim pomagalicama Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje." Prema Direktivi na sve proizvode i usluge na koje se u Hrvatskoj primjenjuje nulta stopa moguća je primjena snižene stope, ali ne niže od 5%.

TABELA 6 STOPE PDV-A U NOVIM DRŽAVAMA ČLANICAMA EU I HRVATSKOJ 2008. GODINE

Država članica	Standardna stopa PDV-a	Snižena stopa	Nulta stopa
Bugarska	20	7	ne
Cipar	15	5 i 8	da
Češka Republika	19	9	ne
Estonija	18	5	ne
Mađarska	20	5	ne
Latvija	18	5	ne
Litva	18	5 i 9	ne
Malta	18	5	da
Poljska	22	7	da
Rumunjska	19	9	ne
Slovenija	20	8,5	ne
Slovačka	19	10	ne
Hrvatska	25	10,5	ne

Izvor: Izrada doktoranda prema IBFD, European Tax Surveys, dostupno na: <http://online2.ibfd.org/eth>

Problem nulte stope je velik i bez obzira što je predviđena samo za izvoz koristi je nekoliko članica EU. Temeljem iskustava ovih članica za zaključiti je da su pravila Europske

Unije u vezi s nulom stopom vrlo stroga, te da se u idućem razdoblju teži potpunom ukidanju nulte stope na području cijele Unije.

Uvođenje organizacijskih promjena je nužno, ali ne i dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. No, one su potrebne da se tvrtka refokusira, repozicionira, obnavlja, reorganizira i osmišljava poslovanje i razvoj. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh tvrtke u budućnosti će sve više ovisiti o različitosti i pripremljenosti na buduće promjene.

Davanje određenih dodatnih koristi ili „povlastica“ ne odnosi se samo na poduzeća i njihove klijente, već je vidljivo i da države, članice Europske Unije i Hrvatska, imaju određene snižene ili nulte porezne stope koje imaju učinak na pojedine kategorije građana i na pojedine gospodarske grane u cjelini. Ove stope se prema Direktivi trebaju ukinuti ili ograničiti, ali pojedine države pronalaze zaobilazne načine kako izbjeći ili odgoditi primjenu viših stopa poreza.

4.3.2. Usklađivanje organizacijske strukture i poslovnih procesa

Proces reorganizacije nije moguće provesti bez strukturne izmjene poslovnih procesa. Koji model poslovnih procesa će biti odabran za pojedinu organizaciju uvelike ovisi o stanju u kojemu se organizacija trenutno nalazi, ovisi o ciljevima organizacije, te o resursima s kojima organizacija raspolaže. Kako bi se postigli optimalni poslovni procesi u organizaciji vodstvu je na raspolaganju široki spektar mogućnosti od uklanjanja uskih grla, inovacija, specijalizacije, robotizacije pa do cjelokupnog i detaljnog reorganiziranja svekog odjela organizacije.

Kako bi se slabi procesi uklonili bitno je omogućiti dobro strukturiranje poslovnih procesa od samog uvođenja, preko faze odvijanja pa sve do monitoringa nakon uvođenja. Ukoliko se tijekom monitoringa utvrde slabosti u pojedinim poslovnim procesima potrebno je ukloniti greške i svesti ih na minimum.

Kad se greške uoče i kad se njihove greške uklone, može se pristupiti optimizaciji poslovnih procesa u cijeloj organizaciji. Konačni cilj mora biti dobivanje optimalnih poslovnih procesa uz najmanje moguće troškove s najboljim mogućim rezultatima. Stoga ovaj proces moraju provesti najveći stručnjaci, odnosno vodstvo mora angažirati vanjske stručnjake ukoliko sami nisu sposobni provesti proces.

Poslovni proces u teži optimizaciji i poboljšanju kako bi se razvili inovativni proizvodi i usluge koji će omogućiti uštede u resursima i dodatne prihode. Reorganizacija se opisuje kao temeljito redefiniranje i korjenito redizajniranje poslovnih procesa radi postizanja

drastičnih poboljšanja najvažnijih sastavnica poslovanja (troškova, kvalitete, brzine).⁹¹ Ovdje se zapravo radi o totalno novom procesu u poslovanju koji je prilagođen željama klijenata. Time proizvod ili usluga u organizaciji dobivaju na kvaliteti što daje novu i dodatnu vrijednost za kupca čime organizacija dobiva lojalnog kupca i dodatnu dobit.

SLIKA 2 MEHANIZMI POSTIZANJA RACIONALNOSTI PROCESA OBZIROM NA OPSEG INTERVENCIJE, TRAJANJE I RIZIK



Izvor: Injac N., Bešker M. (2001), Metodologija izgradnje poslovnih procesa u sustavu kvalitete, Oskar, Zagreb, str. 83-87.

Najveći problem su organizacije koje još nisu započele s procesom uvođenja poslovnih procesa. Te organizacije hitno moraju provesti analizu trenutnog stanja, te pristupiti implementaciji novih poslovnih procesa kako bi bile konkurentne na tržištu. Ukoliko ne provedu prethodno navedeno organizacije neće moći izvršiti reorganizaciju poslovnih procesa kao osobito važnog strukturnog elementa sustava upravljanja, što će otežati i reorganizaciju svih resursa kao strukturnog elementa sustava upravljanja, osobito kada je riječ o ljudskim potencijalima, odnosno utvrđivanju optimalnog broja i strukture potrebnih zaposlenika kao i ekonomskim resursima. Organizacije će samostalno morati analizirati, odrediti, uvesti i nadzirati proces te s njim i upravljati kao strukturnim elementom.

4.4. Procesno reorganiziranje kao vrsta organizacijske promjene

Prije no što pristupi procesu reorganiziranja organizacija treba definirati ciljeve koje reorganizacijom želi ostvariti. Organizacija treba postaviti glavni cilj, opće ciljeve i

⁹¹ Srića, V(1999), *Menadžerska informatika*, M.E.P., Consult, Delfin, HITA Poslovna akademija, Zagreb, 1999, str. 1-9.

pojedinačne ciljeve reorganizacije. Glavni cilj strategijskog sveobuhvatnog reorganizacije može biti rast kapitalne efikasnosti i cjelokupne organizacije, kroz reorganizaciju sustava menadžmenta, novim tehnologijama, inovacijama, te novim investicijama. Time se želi povećati stupanj konkurentnosti organizacije i repozicionirati ju na globalnom tržištu u novonastalim uvjetima, što dugoročno treba osigurati razvojni kontinuitet⁹².

Kao opći ciljevi reorganizacije mogu se navesti⁹³:

- izraditi analizu postojećeg stanja strukturnih elemenata sustava upravljanja,
- identificirati neefikasne poslovne programe i procese te dijelove organizacije,
- poboljšati postojeći organizacijski ustroj,
- provesti outsourcing djelatnosti i poslova za koje nije nužno da ih obavlja organizacija ili je racionalnije da ih obavlja netko izvan organizacije,
- poboljšati, inovirati, optimizirati ili provesti redizajn poslovnih procesa u slučajevima kada je to potrebno,
- osposobiti menadžment i radnike za upravljanje sustavom kvalitete,
- osigurati potrebna sredstva za realizaciju projekta reorganizacije organizacije,
- izvršiti reviziju ovlasti i odgovornosti menadžera svih razina,
- smanjiti učešće cijene rada u ukupnim troškovima,
- utvrditi i ukinuti neperspektivna radna mjesta,
- utvrditi u kojim organizacijskim jedinicama i na kojim radnim mjestima postoji višak broja radnika i kvantificirati ga,
- informirati sve zainteresirane strane o prednostima i zadacima projekta reorganizacije,
- planski povećavati stupanj motivacije menadžmenta i ostalih zaposlenih za provedbu kontinuiranog poboljšanja sustava upravljanja.

Kao pojedinačni ciljevi reorganizacije mogu se navesti:

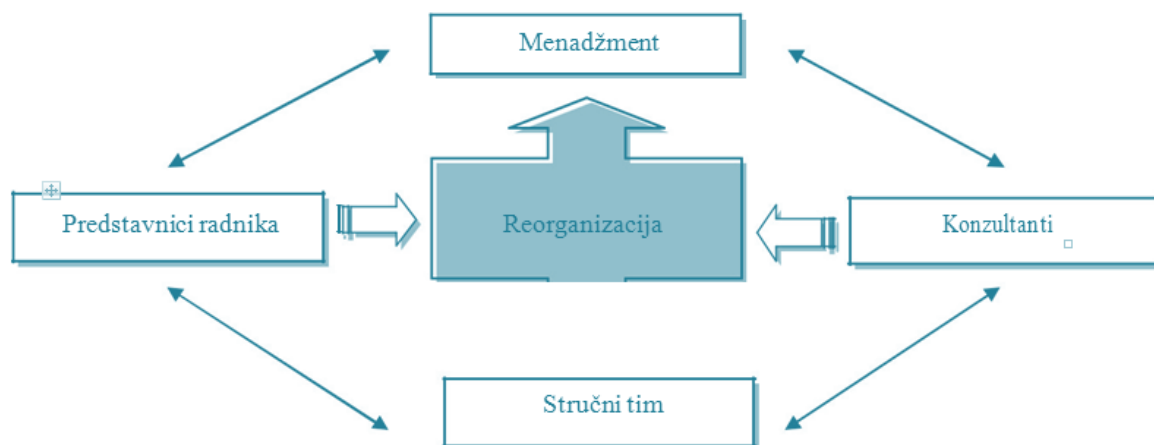
- u području odgovornosti ostvarivati glavni cilj i opće ciljeve,
- utvrditi prioritet ciljeva u području svoje odgovornosti, u cilju realizacije projekta,
- utvrditi obvezu i odgovornost svakog menadžera bilo koje razine za provedbu projekta,
- uspostaviti praćenje i kontrolu ostvarivanja ciljeva iz projekta,
- uskladiti opće i pojedinačne ciljeve projekta.

⁹² Primorac T. (1995), „Financijsko Reorganizacija poduzeća“, Informator, Broj 4261, Zagreb, 1995, str. 1-3.

⁹³ Drljača, M. Kvalitet (2007), Broj 1-2, Poslovna politika, Beograd, str. 69-75. i 139

Reorganizacija sustava organizacije jako je složen proces i može biti presudan za razvoj i rast organizacije u dinamičnom okruženju. Brojni su subjekti koji sudjeluju u reorganizaciji organizacije: vodstvo organizacije, stručnjaci koji provode reorganizaciju, zaposlenici u organizaciji, te savjetnici.

SLIKA 3 OPTIMALNI MODEL PRISTUPA REORGANIZACIJI



Izvor: Drljača, M. Kvalitet (2007), Broj 1-2, Poslovna politika, Beograd, str. 69-75. i 139

Vodstvo organizacije odlučuje o izboru vrste reorganizacije jer snosi i posljedice odluka. Veliku važnost za sam proces reorganizacije ima i trenutno financijsko stanje organizacije. Proces reorganizacije bi se trebao provoditi dok organizacija dobro posluje zbog toga jer tad nema financijskog i vremenskog pritiska te se same promjene mogu provoditi bez pritiska. Ako se promjene provode u lošim financijskim uvjetima, postoji problem pritiska od zainteresiranih subjekata kao zaposlenika i partnera koji nisu zainteresirani za dodatno ulaganje u težim financijskim uvjetima.

Proces reorganizacije elementa sustava upravljanja, dokumentacijske infrastrukture koja određuje poslovanje, podrazumijeva promjene u strukturi organizacije: spajanje, pripajanje, otkup, prodaja, integracija i sl.). Reorganizacija poduzeća osim spajanja obuhvaća i mnoge druge stvari. Može se zamisliti kao bilo kakva promjena u strukturi kapitala, poslovanja, ili vlasništva koja je izvan uobičajenog tijeka poslovanja.

4.5. Struktura Porezne uprave Republike Hrvatske

Struktura hrvatske fiskalne uprave organizirana je da postoji jedno Ministarstvo financija, jedan Središnji ured smješten u Zagrebu, podijeljen na 12 službi koje obuhvaćaju velik broj odjela i pod-odjela.⁹⁴

- 20 područnih ureda
- 15 područnih ureda provodi zadatke utvrđivanja porezne obveze, porezni nadzor, ovrhu i prekršajne postupke. Dodatno, upravljaju lokalnim ispostavama.
- 4 područna ureda dodatno obavljaju zadatak porezno kaznene istrage. Odjel za nadzor također je odgovoran za velike porezne obveznike. Nadalje, ti područni uredi imaju odjel za opće poslove.
- 122 lokalne ispostave koje se razlikuju po veličini, strukturi i zadacima; tri specijalizirane lokalne ispostave postoje samo u Zagrebu.

U nastavku su prikazane slike sa zemljopisnim rasporedom Područnih ureda i Ispostava porezne uprave.

⁹⁴ www.porezna-uprava.hr, skinuto 14.08.2013.

SLIKA 4 ZEMLJOPISNI RASPORED PODRUČNIH UREDA



Izvor: Ministarstvo financija, Porezna uprava, središnji ured, 2013.

SLIKA 5 ZEMLJOPISNI RASPORED ISPOSTAVA



Izvor: Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured, 2013.

Trenutno postoji 20 područnih ureda od kojih neki obavljaju također zadatke lokalnih ispostava. Područni su uredi podijeljeni na utvrđivanje poreza i doprinosa, nadzor, ovrhu i prekršajni postupak. Četiri područna ureda dodatno su zadužena za mjere protiv prijevара i opće poslove (Osijek, Split, Pazin, Rijeka).

Unutar područnih ureda mogu se razlikovati tri vrste organizacijskih struktura:

- Područni ured Zagreb
- Područni ured Split, Rijeka, Osijek, Pazin
- Ostali područni uredi.

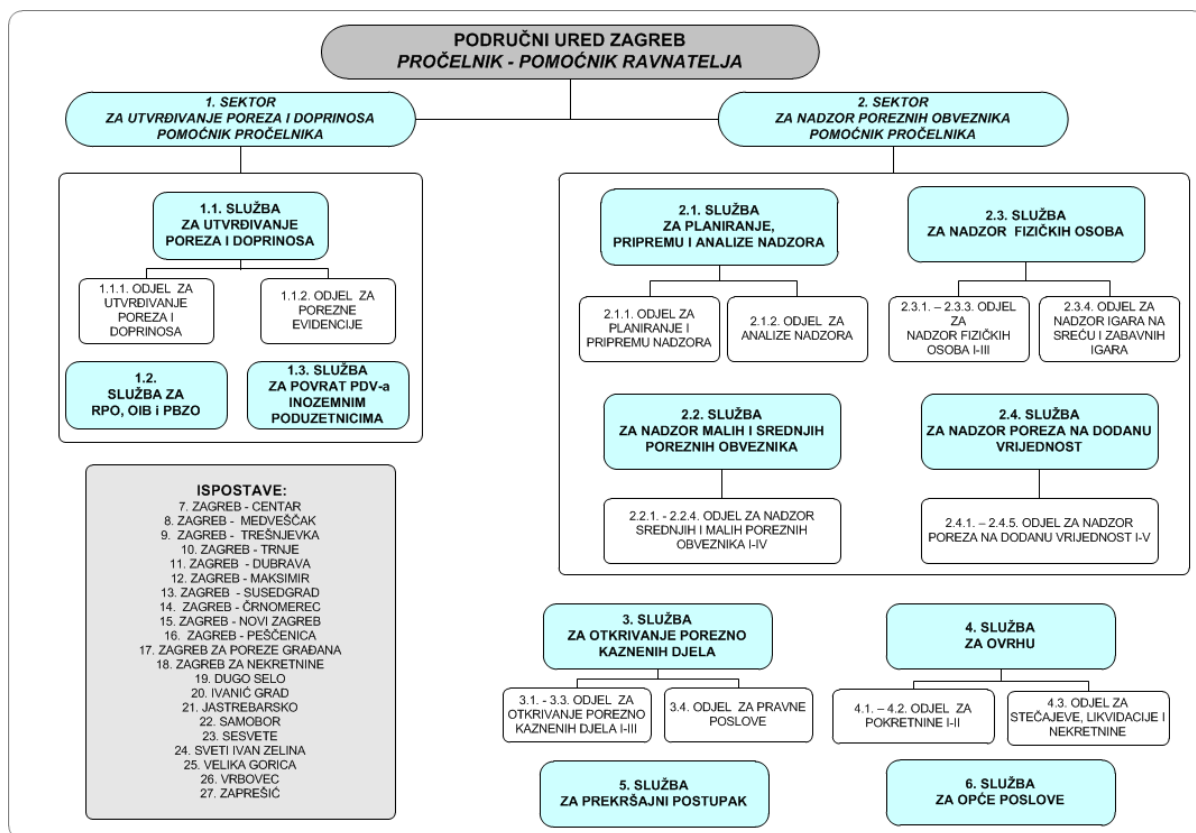
Područni uredi djeluju kao srednja razina menadžmenta smještena između lokalnih ispostava i Središnjeg ureda.

Razlike i nepodudarnosti koje se mogu pronaći u različitim područnim uredima:

- Velike razlike u organizacijskim i strukturama procesa
- Nejednak broj zaposlenika
- Nejednaka količina rada
- Nedostatak usporedivosti ispostava.

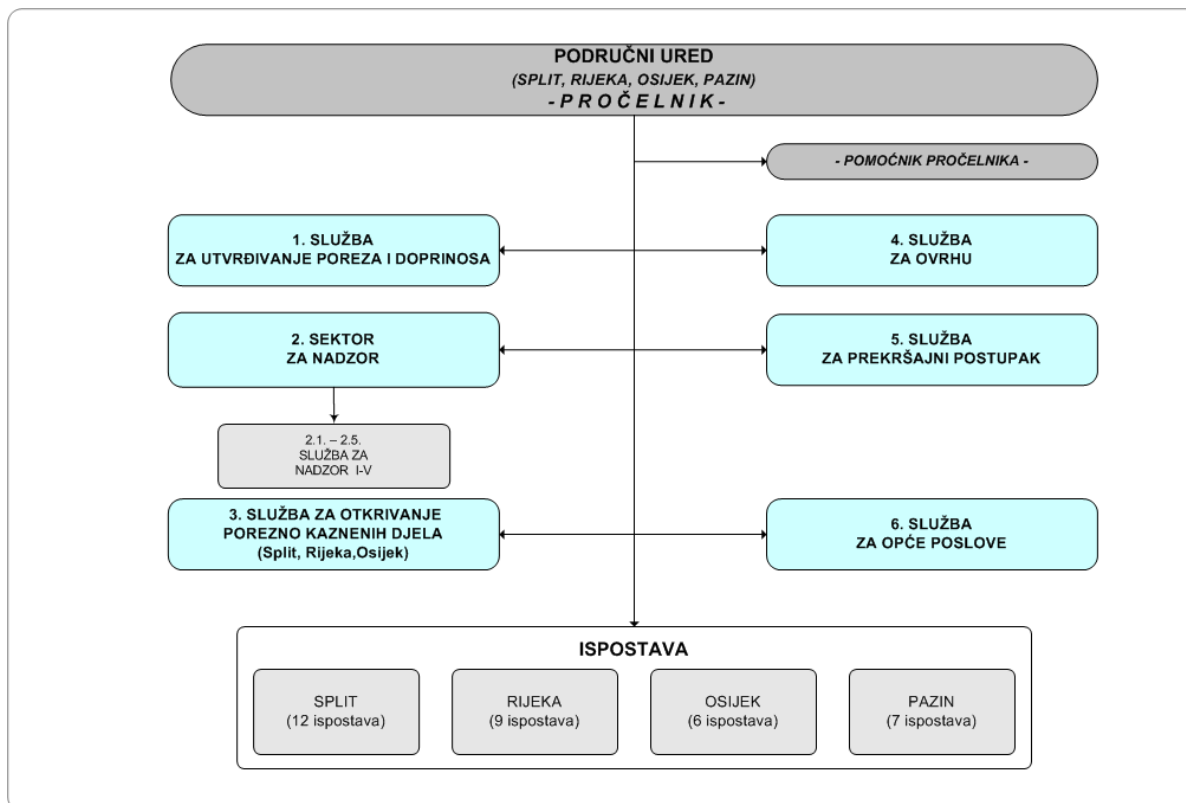
U nastavku je dan prikaz organizacijskih shema Područnog ureda Zagreb, Područnog ureda Split, Rijeka, Osijek i Pazin i organizacijski dijagram ostalih područnih ureda.

SLIKA 6 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODRUČNOG UREDA ZAGREB



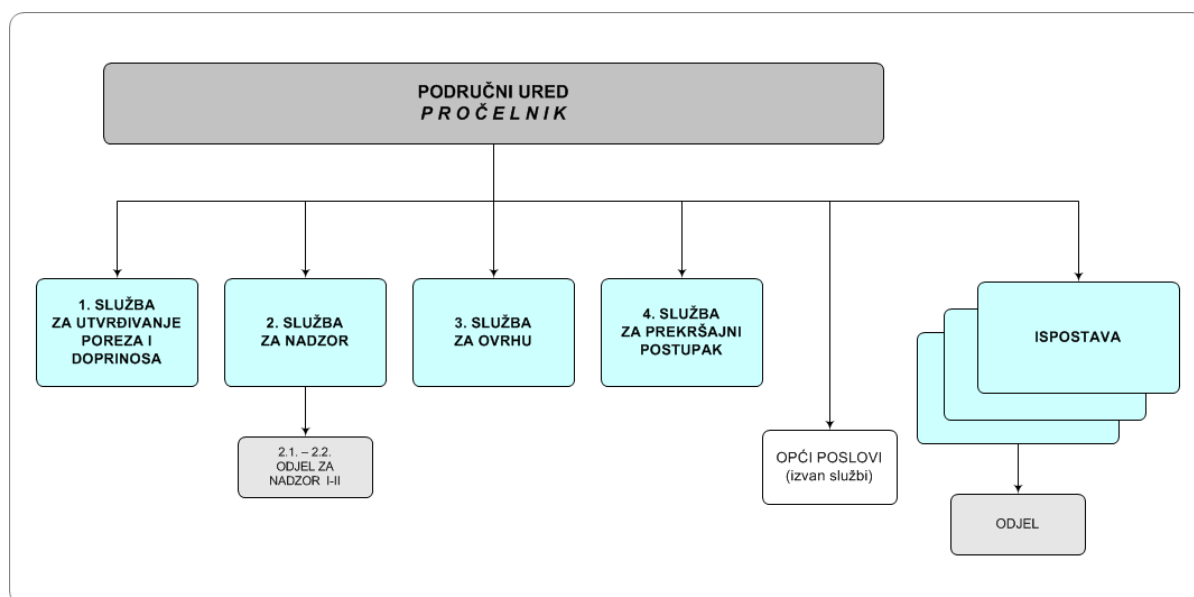
Izvor: Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured, 2013.

SLIKA 7 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODRUČNIH UREDA SPLIT, OSIJEK, RIJEKA I PAZIN



Izvor: Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured, 2013.

SLIKA 8 ORGANIZACIJSKI DIJAGRAM OSTALIH ORGANIZACIJSKIH UREDA



Izvor: Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured, 2013.

Svaka „velika“ ispostava zadužena je za utvrđivanje obveze za fizičke i pravne osobe, kontrolu PDV-a i analizu poreznih obveznika. Ispostave Zagreb, Split i Rijeka imaju posebne funkcije u odnosu na nekretnine, velike porezne obveznike, građanske poreze itd. Budući da lokalne ispostave nemaju jedinstvena svojstva organizacijske i strukture procesa, one se ne mogu uspoređivati niti mjeriti u odnosu na rezultate i alokaciju ljudskih resursa.

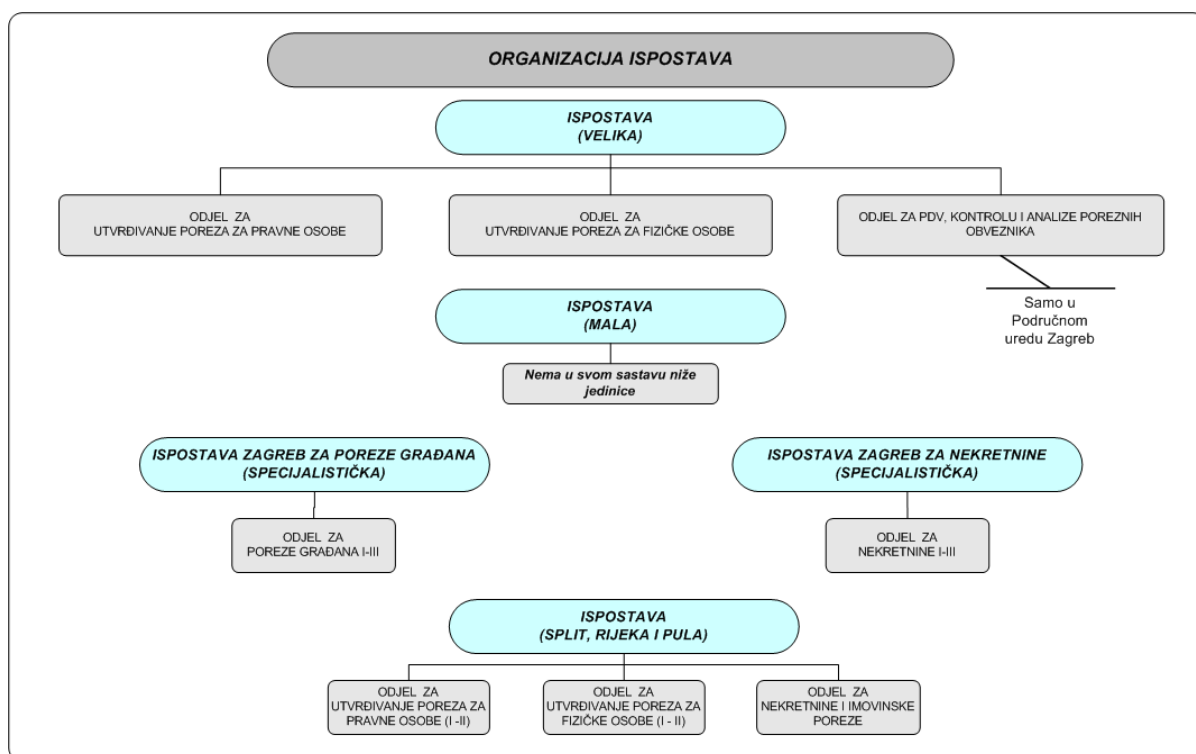
Problemi koji se javljaju u radu su:

- Previše lokalnih ispostava
- Razlike u strukturi organizacije
- Velike razlike u broju zaposlenika
- Razlike u količini rada
- Nedostatak usporedivosti.

U nekim manjim ispostavama ne postoji podjela na organizacijske jedinice; najmanja ispostava ima jednog zaposlenika. Svaki službenik ispostave zadužen je za cjelokupan proces utvrđivanja obveze, „načelo četiri oka“ (načelo dvostruke kontrole) nije uvedeno što za sobom nosi visoki rizik prijevара i malverzacija.

U nastavku je dan prikaz organizacijske sheme lokalnih ispostava porezne uprave.

SLIKA 9 ORGANIZACIJSKI DIJAGRAM OSTALIH ISPOSTAVA



Izvor: Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured, 2013.

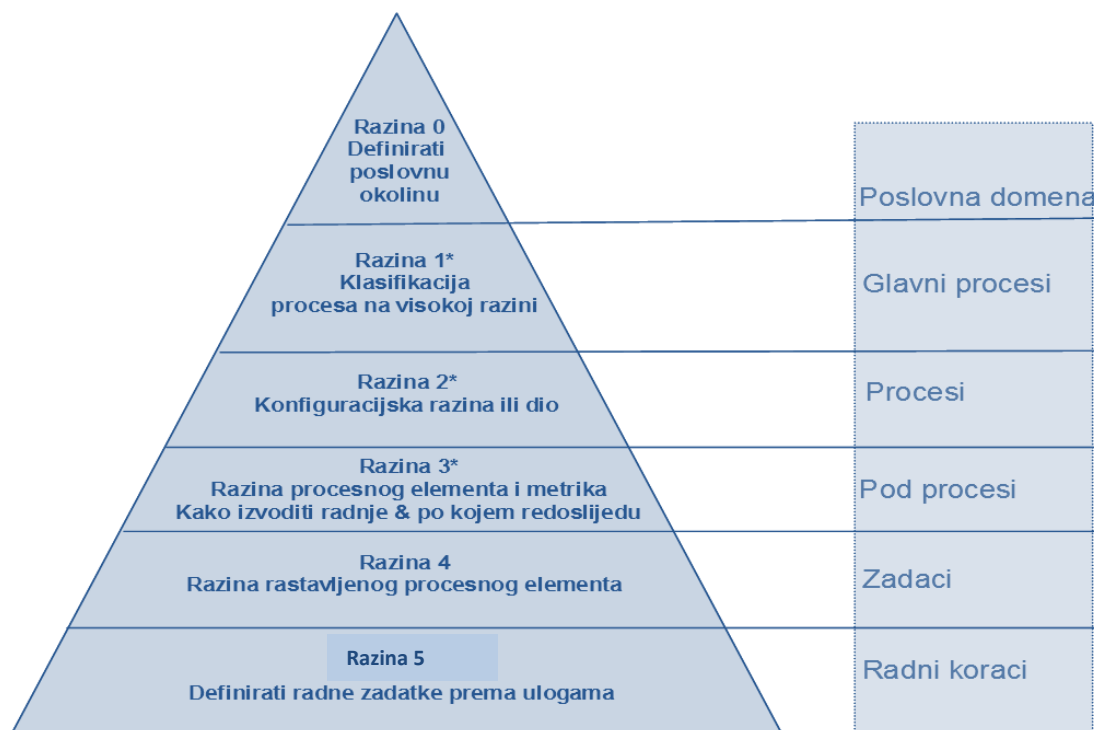
4.6. Okolina poslovnih procesa u Poreznoj upravi RH

Procesna orijentacija Porezne uprave može se okarakterizirati na različitim razinama. Brojni su razlozi zbog kojih organizacija želi veći stupanj procesne orijentacije. motivi za ostvarivanje višeg stupnja procesne orijentacije. Viši stupanj procesne orijentacije omogućava bolje praćenje krajnjih korisnika usluga i na taj način doprinosu boljem razumjevanju njihovih potreba. Isto tako, viši stupanj procesne orijentacije dovodi do skraćivanja vremena pružanja usluge, do davanja dodatne vrijednosti pruženoj usluzi te u konačnici do smanjivanja troškova cjelokupnog procesa.

Ovakav pristup sa strane kvalifikacije zanimljiv je i primjenjiv u Poreznoj upravi, a odnosi se na kritične činitelje organizacijskog uspjeha, tzv. Key Performance Indicators (ključni pokazatelji poslovanja).

U nastavku je dan prikaz razina ključnih pokazatelja uspješnosti na razini Porezne uprave.

SLIKA 10 RAZINE KLJUČNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI U POREZNOJ UPRAVI RH



Izvor: Izrada doktoranda na temelju Compliance Risk Management: Audit Case Selection Systems (Information Note); OECD 2004

Ključni pokazatelji uspješnosti definirani su kao dio hijerarhijskog funkcioniranja i procesa donošenja odluka. Postavljanje indikatora uspješnosti moguće je na svim razinama hijerarhije procesa.

Razvoj i rast organizacija pretpostavljaju da će se organizacije razvijati kao procesno orijentirane organizacije sa horizontalnom strukturom. Za takve oblike upravljanja morat će se razviti novi model kontrole i poslovanja. Njihovo uvođenje nije kratkoročan proces već on zahtijeva od organizacije da postupno sazrijeva „kako bi mogla povećati stupnjeve slobode i decentralizirati donošenje odluka, a pritom još uvijek zadržavajući kontrolu nad procesom”.⁹⁵

Predloženi pristup prikazan u sljedećoj tablici i temelji se na spektru stavova poreznih obveznika prema poreznim obvezama koji je razradio OECD (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj). Ova segmentacija (podjela poreznih obveznika u tri grupe) usklađena je s grupama poreznih obveznika koje je odredila Europska komisija.⁹⁶ Prema pojednostavljenom modelu ove segmentacije, redizajn će se usredotočiti na sljedeće razine ispunjavanja poreznih obveza, uzimajući u obzir strategiju ispunjavanja poreznih obveza u povezanim tokovima oporezivanja prikazano u tablici 7.

TABELA 7 ROKOVI ISPUNJAVANJE POREZNIH OBVEZA

Razina usklađenosti	Strategija ispunjavanja poreznih obveza	Vezani tijek oporezivanja
Voljni i sposobni točno postupati (poštivati porezne obveze)	Olakšati plaćanje poreza	Kratak u trajanju (i složenosti), redovno: Prijava/identifikacija -> Utvrđivanje poreza/obrada poreznih prijava -> Porezno evidentiranje (engl. <i>Account management</i>)
Pokušavaju poštivati porezne obveze, ali ne uspijevaju uvijek	Podržati porezne obveznike koji imaju problema pri ispunjavanju poreznih obveza	Srednji u trajanju (i složenosti), s nadzorom: Prijava/identifikacija -> Utvrđivanje poreza/obrada poreznih prijava -> Nadzor -> Porezno evidentiranje (engl. <i>Account management</i>)
Ne žele poštivati porezne obveze i/ili odlučili su ne poštivati porezne obveze	Odvraćati aktivnim otkrivanjem utaja uz korištenje pune snage i alata zakona	Dugačak u trajanju (i složenosti), s ovrhom: Prijava/identifikacija -> Utvrđivanje poreza/obrada poreznih prijava -> Nadzor -> Ovrha -> Porezno evidentiranje (engl. <i>Account management</i>)

Izvor: Izradio doktorand prema Compliance Risk Management Guide For Tax Administrations; European Union 2010, Compliance Risk Management: Audit Case Selection Systems (Information Note); OECD 2004; Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development (Guidance Note); OECD 2007; Strengthening Tax Audit Capabilities: General Principles and Approaches (Information Note); OECD 2006

⁹⁵ Love, P. E. D., Gunasekaran, A. (1998), op. cit., str. 152-166.

⁹⁶ U kontekstu Porezne uprave, segmentiranje poreznih obveznika u podgrupe poreznih obveznika sa sličnim karakteristikama i ponašanjem olakšava precizniju identifikaciju i kategorizaciju rizika ispunjavanja poreznih obveza

Kako organizacija povećava svoju razinu procesne zrelosti, tako dolazi do institucionalizacije putem utvrđivanja politika, standarda i organizacijskih struktura.⁹⁷

Faza analize poslovnih procesa koncentrirala se na analizu i dokumentiranje odabranih osnovnih operativnih funkcija Porezne uprave Republike Hrvatske odnosno: Registracija, Utvrđivanje poreza, Obrada poreznih prijava, Usluge poreznim obveznicima, Porezni nadzor, Ovrha (ili Prisilna naplata) i Rješavanje sporova.

⁹⁷ Lockamy III, A., McCormack, K. (2004), op. cit., str. 273.

5. DEKOMPOZICIJA TEORIJE I RAZVOJ INSTRUMENATA ZA ISTRAŽIVANJE EFIKASNOSTI POREZNE UPRAVE

Kako je procijenjeno da tradicionalni sustavi mjerenja efikasnosti Porezne uprave nisu dovoljni, bilo je potrebno odrediti određene posebne mjere koje su vezane uz procjenu efikasnost poslovnih procesa. U početku su definirane procesne karakteristike Porezne uprave, odnosno opisana okolina Porezne uprave kako bi se odabrali pokazatelji uspješnosti. Ključni pokazatelji uspješnosti su odabrani na način koji će omogućiti ocjenu, usporedbu i mjerila za rad poslovnih jedinica i odjela, služba i djelatnika Porezne uprave.

5.1. Razrada ključnih pokazatelja uspješnosti u Poreznoj upravi RH

Na organizacijskoj razini, ključni su pokazatelji korišteni za ocjenu i praćenje različitih fenomena u procesima Porezne uprave te su morali zadovoljiti sljedeće uvjete:

- ključni pokazatelji uspješnosti određeni su kako bi ispunjavanje njihovih ciljeva doprinijelo poboljšanju organizacije,
- ključni pokazatelji uspješnosti imaju hijerarhiju,
- dostupne su stvarne vrijednosti za ključne pokazatelje uspješnosti radi usporedbe s ciljnim vrijednostima tijekom periodičnih pregleda pokazatelja,
- ciljevi su određeni za svaki aspekt pokazatelja,
- ključni pokazatelji uspješnosti određeni su za svaki cilj,
- ključni pokazatelji uspješnosti prihvatljivi su, razumljivi, značajni i mjerljivi,
- postavljeni su numerički ciljevi.

Utvrđene su tri razine pokazatelja:

1. pokazatelji relevantni za korisnike usluga Porezne uprave,
2. pokazatelji za menadžment Porezne uprave i
3. pokazatelji za zaposlenike Porezne uprave.

U cilju provođenja sveobuhvatne analize i dobivanja što pouzdanijih rezultata u sljedećim tablicama 7., 8. i 9. određeni su mjerljivi pokazatelji na temelju iskustva. Pokazatelji su prikazani u tablicama 7., 8. i 9. u nastavku.

TABELA 7 KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI ZA KORISNIKE USLUGA POREZNE UPRAVE

Vrsta pokazatelja	Pokazatelj	Mjere
Kvaliteta pružena korisniku	Prigovori	Broj prigovora u godini
	Informacije o statusu slučaja	Pružene/nisu pružene
	Sporni slučajevi	Broj spornih slučajeva
	Pojednostavljenje birokratskog jezika	Jasnoća u prezentaciji običnom korisniku
	Pravovremenost informacija	Vrijeme potrebno za dobivanje informacija o statusu slučaja
	Lakoća pronalaženja informacija	Kvantitativna mjerila (npr. broj klikova)
	Lakoća popunjavanja formulara (engl. ease of completing forms)	Kvantitativna mjerila (npr. broj polja u formularu)
	Lakoća pronalaženja propisa koji odgovaraju slučaju	Kvantitativna mjerila (npr. broj klikova)
Vrijeme usluga korisniku	Vrijeme potrebno za odgovor	Vrijeme od podnošenja do izdavanja odgovora (u danima)
	Točnost obrazaca	Zakašnjeli slučajevi predaje obrazaca/ ukupni slučajevi predaje obrazaca (danima)
	Stopa obrađenih zahtjeva	Obrađeni zahtjevi / ukupni zahtjevi
Trošak korisnika	Trošak korisnika	Produkt/trošak usluge/naknada (Kuna)
	Vrijeme korisnika	(Vrijeme za informacije o slučaju) + (vrijeme za praćenje statusa slučaja) + (vrijeme za dobivanje usluge)
	Trošak pristupa informaciji	Vrijeme potrošeno tražeći informacije o slučaju i uslugama (u danima)
	Trošak za korištenje usluga za korisnike	Vrijeme utrošeno prilikom traženja informacija

Izvor: Izradio doktorand prema Compliance Risk Management Guide For Tax Administrations; European Union 2010, Compliance Risk Management: Audit Case Selection Systems (Information Note); OECD 2004; Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development (Guidance Note); OECD 2007; Strengthening Tax Audit Capabilities: General Principles and Approaches (Information Note); OECD 2006

U prethodnoj tablici kao ključni pokazatelji uspješnosti za korisnike usluge (klijente) Porezne uprave određeni su kvaliteta, vrijeme i trošak korisnika. Odabrani su pokazatelji kojima su utvrđeni parametri prema kojima se direktno mogu utvrditi mjere uspješnosti po pojedinom kriteriju.

U sljedećoj tablici prikazani su ključni pokazatelji uspješnosti za menadžment Porezne uprave.

**TABELA 8 KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA
POREZNE UPRAVE**

Vrsta pokazatelja	Pokazatelj	Mjere
Trošak i prihodi procesa	Pojedinačna cijena	Broj zaposlenika / slučaj-usluge (godina)
	Trajanje procesa	Trajanje u danima
	Naplaćen porez	U kunama
Vrijeme procesa i razina usluge	Trajanje procesa	Broj procesnih aktivnosti koje podržava IT / Ukupan broj procesnih aktivnosti
Kvaliteta procesa	Točnost dokumentacije	Broj netočnih i nestalih slučajeva / ukupni slučajevi
	Stopa ponovnih obrada	Slučajevi ponovo obrađeni / prigovori
	Stopa posebnih slučajeva	Posebni slučajevi / ukupni slučajevi

Izvor: Izradio doktorand prema Compliance Risk Management Guide For Tax Administrations; European Union 2010, Compliance Risk Management: Audit Case Selection Systems (Information Note); OECD 2004; Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development (Guidance Note); OECD 2007; Strengthening Tax Audit Capabilities: General Principles and Approaches (Information Note); OECD 2006

U prethodnoj tablici kao ključni pokazatelji uspješnosti za menadžment Porezne uprave kao vrsta pokazatelja određeni su trošak, vrijeme procesa, razina usluge i kvaliteta procesa. Razrađeni su pokazatelji prema kojima se direktno mogu utvrditi mjere uspješnosti po pojedinom kriteriju prema broju zaposlenika, utvrđenim danima, novčanom izrazu, broju procesnih aktivnosti i posebnim slučajevima.

U sljedećoj tablici prikazani su ključni pokazatelji uspješnosti za zaposlenike Porezne uprave.

TABELA 9 KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI IZVŠETALJA USLUGE (ZAPOSLENIKA)

Vrsta pokazatelja	Pokazatelj	Mjere
Pružena kvaliteta usluga	Sposobnost sprječavanja grešaka u zadacima/usluzi	Stopa grešaka u zadacima/usluzi
	Sposobnost sprječavanja zakonskih pogrešaka	Stopa zakonskih pogrešaka
	Fleksibilnost	Sposobnost upravljanja nepravilnostima Nepravilnosti -prisutne/nisu prisutne
	Sposobnost integracije	Sposobnost integrirati različite informacije, prisutna/nisu prisutna
Podrška	Stopa procesnih aktivnosti podržanih IT-om	Broj procesnih aktivnosti podržanih IT-om / Ukupan broj procesnih aktivnosti
	Stopa procesnih aktivnosti zamijenjenih IT-om	Broj procesnih aktivnosti zamijenjenih IT-om / Ukupan broj procesnih aktivnosti
Trošak i vrijeme aktivnosti	Kompleksnost usluge	Broj osnovnih aktivnosti potrebnih za obavljanje usluge u minutama
	Vrijeme za trening o procedurama (usluga)	Mjereno u satima
	Vrijeme za pristup informacijama	U sekundama
	Vrijeme za izvođene aktivnosti	Mjereno u minutama
	Trošak dijeljenja informacija	Vrijeme za unos podataka u sustav + vrijeme za dostavu izlaznog produkta sustava

Izvor: Izradio doktorand prema Compliance Risk Management Guide For Tax Administrations; European Union 2010, Compliance Risk Management: Audit Case Selection Systems (Information Note); OECD 2004; Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development (Guidance Note); OECD 2007; Strengthening Tax Audit Capabilities: General Principles and Approaches (Information Note); OECD 2006

U prethodnoj tablici kod utvrđivanja ključnih pokazatelja uspješnosti za zaposlenike identificirani su kao vrsta pokazatelja pružena kvaliteta usluga, IT podrška, trošak i vrijeme aktivnosti. Razrađeni su i pokazatelji prema kojima se direktno mogu utvrditi mjere uspješnosti po pojedinom kriteriju prema stopi grešaka, sposobnosti upravljanja nepravilnostima, broju procesnih aktivnosti podržanih IT-om, vremenu po pojedinoj aktivnosti. Odgovarajući skup

ključnih pokazatelja uspješnosti temelje se na kombinaciji i spoju ključnih pokazatelja uspješnosti raznih interesnih skupina.

Temeljem utvrđenih ključnih pokazatelja uspješnosti na tri razine određeni su pokazatelji uspješnosti na operativnoj razini prikazani u sljedećoj tablici.

TABELA 10 KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI NA OPERATIVNOJ RAZINI

Br.	Vrijeme i proces	Povezani proces	Povezani KPU-i
1.	Kratak, Prijava	• Korištenje podataka iz registra poreznih obveznika • Ažuriranje podataka iz registra poreznih obveznika	• Opseg unesenih dodatnih podataka u nove atribute u registru poreznih obveznika
2.	Kratak, Utvrđivanje poreza	• Obavezna prijava poreza • Utvrđivanje poreza – Prijava poreza na dohodak	• Pratiti broj prijava • Ankete za mjerenje zadovoljstva poreznih obveznika • Vrijeme za obradu porezne prijave
3.	Kratak, Usluge poreznim obveznicima	• Postavljanje i ažuriranje web stranice • Elektroničke usluge poreznim obveznicima (ePorezna) – postavljanje nove usluge	• Zadovoljstvo poreznih obveznika • Dostupnost informacija • Lakoća pronalaženja informacija • Broj posjeta web stranice • Broj prigovora/komplimenata poslanih putem web stranice
4.	Kratak, Usluge poreznim obveznicima	• Pripremanje odgovora na upite građana i postavljanje odgovarajućeg sadržaja na web stranicu	• Broj zaprimljenih prigovora (preko web stranice ili kontakt centra) • Rezultati ankete • Broj zaprimljenih poziva u kontakt centru
5.	Srednji, Prijava	• Korištenje podataka iz registra poreznih obveznika • Ažuriranje podataka iz registra poreznih obveznika	• Opseg unesenih dodatnih podataka u nove atribute u registru poreznih obveznika
6.	Srednji, Nadzor	• Godišnji plan nadzora • Priprema poreznog nadzora	• Postotak nadzora s otkrivenim nepravilnostima u odnosu na ukupan broj provedenih nadzora • Novo utvrđene porezne obveze tijekom nadzora • Postotak " Ostalih zahtjeva" u odnosu na ukupan broj zahtjeva

7.	Srednji, Rješavanje sporova	• Prekršajni postupak • Upravni postupak • Sigurnosne mjere s Razmatranjem sigurnosne mjere	• Broj donesenih odluka godišnje • Broj donesenih odluka po voditelju postupka u odjelu godišnje • Povećana kvaliteta provedbe prekršajnog postupka • Usklađivanje rada prekršajnog postupka na razini Porezne uprave
8.	Dugačak, Ovrha	• Svi ovršni postupci koji uključuju dohvat informacija iz vanjskih izvora	• Broj pokrenutih ovršnih postupaka • Ukupan broj izdanih rješenja o ovrsi • Broj osiguranih nekretnina • Učinkovitija naplata • Uspjeh ovršnih postupaka
9.	Dugačak, Rješavanje ⁹⁸ sporova	• Svi poslovni procesi prekršajnog postupka	• Zadovoljstvo djelatnika VSS u odjelu za prekršajni postupak • Mogućnost da mladi, visoko obrazovani pravници napuste odjel • Broj slučajeva koji idu u zastaru u upravnom i prekršajnom postupku na prvom ili drugom stupnju • Broj slučajeva u kojima se akti ne mogu isporučiti • Broj slučajeva u kojima se akti isporučuju u drugom pokušaju

Izvor: Izradio doktorand prema Compliance Risk Management Guide For Tax Administrations; European Union 2010, Compliance Risk Management: Audit Case Selection Systems (Information Note); OECD 2004; Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development (Guidance Note); OECD 2007; Strengthening Tax Audit Capabilities: General Principles and Approaches (Information Note); OECD 2006

U prethodnoj tablici na operativnoj razini Porezne uprave kao vrijeme procesa utvrđeni su kratak, srednji i dugačak proces prijave poreza te povezanih procesa i ključnih pokazatelja uspješnosti. Pojedini procesi odvijaju se kao osnovne funkcije te im je vrijeme odvijanja kratko kao kod predaje poreznih prijava. Kod drugih procesa moraju se izvršiti provjere logične i formalne ispravnosti te su ovi procesi po vremenu trajanja srednji. Kod složenih poreznih procesa, kao npr. utvrđivanja snage poreznog obveznika nadzorom, radi se u dugačkim procesima. Za identificiranje vremena korišteni su porezni procesi utvrđivanja poreza, nadzora i ovrhe.

Na temelju pokazatelja iz prethodnih tablica izrađen je Upitnik za procjenu karakteristika posla koji je proslijeđen odabranim pravnim osobama te obrtnicima, što je obrađeno dalje u prikazu rezultata istraživanja.

⁹⁸ U pokazatelju Vrijeme i proces, atribut „Dugački“ odabran je da bi ukazivao na poslovne procese koji se odvijaju u Poreznoj upravi kod kojih je proveden cjelokupni porezni postupak te su od strane poreznog obveznika korišteni pravni lijekovi

5.2. Metodološki okvir istraživanja

Metodologija istraživanja odabrana je kako bi se potvrdila postavljena hipoteza i omogućila prilagodba istraživačkog instrumentarija specifičnostima Porezne uprave i ispitanika, ali i radi ograničene dostupnosti podataka. Odabir metodološkog okvira temeljio se prema potrebi uvođenja efikasnijeg sustava kroz uvođenje novih poslovnih procesa u rad porezne uprave.

U svrhu prikupljanja podataka korišten je anketni upitnik koji se sastojao od općih pitanja i ostalih grupe ostalih pitanja: (1) utvrđivanja procesne usmjerenosti Porezne uprave; (2) utvrđivanja efikasnosti uvođenja novih procesa za pravne osobe (3) utvrđivanja efikasnosti uvođenja novih procesa za fizičke osobe; (4) ocjenjivanje uspješnosti poslovanja; te (5) općeg osnovnog dijela s opisom nezavisnih karakteristika gospodarskih subjekata.

5.3. Instrumenti mjerenja procesne orijentacije

Na temelju definiranih ključnih pokazatelja uspješnosti, provedeno je empirijsko istraživanje korištenjem metode anketnog upitnika na temelju kojeg su kvalitativno i kvantitativno analizirani prikupljeni podaci. Za potrebe planiranog istraživanja razvijena su dva zasebna anketna upitnika: Upitnik za ocjenu karakteristika organizacije Porezne uprave i Upitnik za ocjenu karakteristika organizacije pravnih osoba i obrtnika.

Za izradu anketnih upitnika korišteni alat je LimeSurvey. Prilikom izrade upitnika korisnik je prvo unosio naziv i osnovne podatke o upitniku, zatim definirao grupu i unosio pitanja u tu grupu. Alat anonimnog upitnika u prvom redu je osmišljen kako bi prikupio odgovore od anonimnih sudionika u konačnici je omogućeno i definiranje popisa korisnika koji su sudjelovali u anketi. Naime, pristupnicima je dan specifičan pristup anketi kako bi oni mogli pristupiti anketi.

Upitnik za procjenu organizacijskih karakteristika Porezne uprave upućen je Ispostavama Porezne uprave, i to osobama koje su zadužene i odgovorne za organizacijska pitanja. Upitnik za procjenu organizacijskih karakteristika poslan je svim ispostavama Porezne uprave Republike Hrvatske, njima 122. Prikupljena su 67 odgovora ispostava poreznih uprava (stopa responzivnosti od 55%) u razdoblju od siječnja do travnja 2013. godine.

U tablici 11. prikazan je operacionaliziran instrument prema anketnom upitniku koji se temelji na instrumentu koji su razvili McCormack i Johnson, 2001; a koji je potom u svom radu prilagodio i dopunio Hernaus, 2006 za procjenu procesne usmjerenosti Porezne

uprave koji se sastoji od sedam dimenzija. Pri tome je svaka od posebno utvrđenih čestica mjerena pomoću Likertove skale od jedan do pet, pri čemu jedan znači da tvrdnja uopće nije točna, a pet da je tvrdnja u potpunosti točna.

Prva grupa pitanja u anketnom upitniku, procesna dimenzija odnosno procesna usmjerenost, razrađena je kroz sedam elementa, kasnije pretočenih u čestice upitnika.

**TABELA 11 INSTRUMENTI ZA MJERENJE POREZNE USMJERENOSTI
ISPOSTAVA POREZNE UPRAVE**

	ČESTICE
Procesni pogled	Službenik uočava poslovanje Ispostave porezne uprave kao poslovni proces.
	U Ispostavi porezne uprave se upotrebljavju riječi proces, input, output.
	Poslovni procesi u Ispostavi porezne uprave određeni su prema korisnicima usluga.
	IT oprema usklađena je prem poslovnim procesima u Ispostavi porezne uprave.
Procesni radni zadaci	Sistematizacija radnih mjesta zahtjeva određivanje više složenih zadataka
	Službenici mogu sami riješiti problem složenih zadataka.
	Novi poslovni procesi dovode do potrebe za stalnim učenjem.
Mjerenje procesa	U Ispostavi porezne uprave se analizira i mjeri vrijeme i troškovi novih poslovnih procesa.
	Mjerenje vremena i troškova su točno određeni u sustavu.
	Inputi su vezani više uz procese, a manje uz poslovne funkcije u Ispostavi porezne uprave.
	Određeni su ciljevi za mjerenje procesa u Ispostavi porezne uprave.
	U Ispostavi porezne uprave se mjeri rezultat procesa odnosno kvaliteta pružene usluge korisnicima.
	Procesi se u Ispostavi porezne uprave mjere pomoću IT tehnologije.
	Informacije u Ispostavi porezne uprave teku neometano i bez šumova.
Odjelna povezanost	Odjela u Ispostavi porezne uprave surađuju i nema konflikata između njih.
	Službenici raznih odjela u Ispostavi porezne uprave komuniciraju bez napetosti.
	Službenici bez problema komuniciraju sa službenicima iz drugih odjela.
	Službenici smatraju kako su ciljevi u Ispostavi porezne uprave usklađeni.
	Službenici jednog odjela čuvaju podatke odjela.
Odjelni konflikti	U Ispostavi porezne uprave ne postoji ne suradnja između odjela.

	U Ispostavi porezne uprave nema problema u komunikaciji zbog hijerarhije radnih mjesta.
	Neformalna druženja u Ispostavi porezne uprave su česta.
	Suradnja između pojedinih odjela u Ispostavi porezne uprave je svakodnevna.
	Voditelji u Ispostavi porezne uprave demotiviraju službenike da razgovaraju s službenicima iz drugih odjela.
	Službenici jednog odjela uvijek su na raspolaganju službenicima drugih odjela.
	Komunikacija između odjela se odvija službenim putem.
	Voditelji međusobno svakodnevno surađuju.
Službenici	Učinkovitost rada pojedinih odjela je niža od ostalih odjela.
	Rukovodeći kadar ne uživa povjerenje ostalih službenika u Ispostavi porezne uprave.
	Službenici ne vjeruju jedni drugima u Ispostavi porezne uprave.
	Službenici smatraju da je organizacija u Ispostavi porezne uprave neučinkovita.
	Službenici nemaju osjećaj pripadnost Poreznoj upravi.
	Službenici nisu osobito vrijedni.
	Izostanak s posla u Ispostavi porezne uprave je česta.
	Službenici nisu zadovoljni s međusobnim odnosima u Ispostavi porezne uprave.
Zadovoljstvo poreznih obveznika	Mogućnost učenja službenika je niska.
	Broj pritužbi poreznih obveznika je velik.
	Rješavanje pritužbi poreznih obveznika u rokovima je niska.

Izvor: Izradio doktorand prema Upitnik za procjenu procesne usmjerenosti Porezne uprave

Upitnik za ocjenu karakteristika organizacije pravnih osoba i obrtnika, proslijeđen je odabranim pravnim osobama te obrtnicima, a na temelju danih uputa. Podaci o poduzećima su prikupljeni iz baze podataka Porezne uprave Republike Hrvatske, pri čemu je anketni upitnik slučajnim odabirom poslan na uzorak od 150 fizičkih osoba (obrti) i 150 pravnih osoba. Prikupljena su odgovori 97 obrtnika (stopa responzivnosti 64%) i 86 poduzeća (stopa responzivnosti 57%).

Daljnje se istraživanje odnosilo na analizu podataka Informacijskog sustava Porezne uprave RH. Obuhvaćeni su podaci o nefinancijskim i financijskim učincima prije promjene poslovnih procesa i podaci o nefinancijskim i financijskim učincima nakon promjene poslovnih procesa za razdoblje od 2005. godine do 2013. godine.

Grupe pitanja u anketnom upitniku broj dva, mogu se rastaviti na tri elementa:

1. Nezavisne karakteristike koje objašnjavaju osnovne karakteristike samog poduzeća

2. Mjerenje procesa – koje se odnosi na mogućnost izražavanja ušteda u novčanim iznosima kao i skraćivanje vremena samog procesa
3. Karakteristike procesa – koje se odnose na tehničke karakteristike samog procesa

TABELA 12 INSTRUMENTI ZA MJERENJE EFIKASNOSTI PODUZEĆA I OBRTNIKA

	ČESTICA
Nezavisne karakteristike	Vrsta registracije (pravna osoba, obrt)
	Glavna djelatnost
Mjerenje procesa	Zadovoljstvo uvođenjem novih procesa u rad Porezne uprave
	Skraćivanje vremena potrebno za izradu izvješća, obrazaca
	Skraćivanje vremena potrebno za dostavu izvješća, obrazaca
	Proces roka povrata poreza skraćen
	Procjena financijske uštede
Karakteristike procesa	Predajete elektroničkih obrazaca
	Rokovi predajte elektroničke obrasce
	Vrste obrazaca
	Dostava elektroničkih izvješća
	Uslugu e-porezno knjigovodstvene kartice
	Obrasci
	Rokovi predaje papirnate obrasce

Izvor: Izradio doktorand prema Upitnik za procjenu karakteristika posla poduzeća i obrtnika

Anketnim upitnicima priloženo je popratno pismo koje je informiralo i objasnilo ciljeve, svrhu i osnovne informacije o istraživanju. Tako su anketirane osobe dobile bolji uvid u samo istraživanje i na taj način su dali pouzdanije podatke. Anketni upitnici u gospodarskim subjektima (poduzeća i obrti) popunjavani su tijekom siječnja, veljače i travnja 2013. godine, kako bi se izbjegla eventualna pravna odstupanja i izmjena regulative u međuvremenu.

6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U nastavku je opisana analiza primarnih rezultata istraživanja dobivenih iz anketnih upitnika. Nakon toga dana je usporedba pokazatelja uspješnosti Porezne uprave Austrije i Porezne uprave Hrvatske.

6.1. Analiza primarnih rezultata istraživanja

Kako bi se objektivno mogla procijeniti učinkovitost redizajna poslovnih procesa upitnik je poslan Ispostavama porezne uprave, te pravnim i fizičkim osobama koji su mogli procijeniti i financijske uštede, kao i nefinancijske pokazatelje redizajna poslovnih procesa Porezne uprave.

6.1.1. Povezanost procesne usmjerenosti i uspješnosti poslovanja Porezne uprave

Da bi se što točnije definirao utjecaj procesne usmjerenosti Porezne uprave na uspješnost poslovanja bilo je potrebno utvrditi postoji li povezanost između svakog pojedinog pokazatelja.

Jedan od ciljeva empirijskog istraživanja ovog rada bio je i istražiti razumijevanje procesnog pogleda, procesnih radnih mjesta kao i mjerenje procesa u Poreznoj upravi kao dijela procesne usmjerenosti Porezne uprave RH. Uzorci su analizirani uz pomoć deskriptivne statistike.

Provedena je analiza svake pojedine čestice da bi se utvrdile specifične razlike između uspoređenih razina procesne usmjerenosti. Deskriptivna statistika pojedinih čestica prikazana je u sljedećim tablicama.

TABELA 13 DESKRIPTIVNA STATISTIKA UPITNIKA ZA MJERENJE PROCESNE USMJERENOSTI ISPOSTAVA POREZNE UPRAVE - PROCESNI POGLED

	ČESTICA	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
Procesni pogled	Službenik uočava poslovanje Ispostave porezne uprave kao poslovni proces.	3,53	0,884
	U Ispostavi porezne uprave se upotrebljavju riječi proces, input, output.	3,5	0,881
	Poslovni procesi u Ispostavi porezne uprave određeni su prema korisnicima usluga.	3,56	0,887
	IT oprema usklađena je prem poslovnim procesima u Ispostavi porezne uprave.	3,62	0,868
	Ukupno procesni pogled	3,55	-

Izvor: Izradio doktorand prema Upitnik za procjenu procesne usmjerenosti Porezne uprave

U daljnjoj analizi doneseni su zaključci za svaku pojedinu česticu. Prvo, ispitanici su najvišom ocjenom ocijenili česticu „IT oprema usklađena je prem poslovnim procesima u Ispostavi porezne uprave“, što govori o tome kako su sustavi obrade podataka povezani s novim pravnim propisima te da je njihovo prilagođavanje učinkovito. Međutim, treba biti oprezan po pitanju ove visoko ocijenjene čestice. Naime, ispitanici su najslabije ocijenili česticu „U Ispostavi porezne uprave se upotrebljavju riječi proces, input, output“. Termini vezani uz poslovne procese nisu dovoljno korišteni u promatranim ispostavama. Prema tome, službenici ne smatraju organizaciju procesno usmjerenom. Bitno je da procesi nisu samo definirani na papiru nego da organizacija i živi s njima. Sami službenici moraju promijeniti način razmišljanja i usmjeriti se na procesnu organizaciju kao organizaciju s kojom žive. Analiza čestica je pokazala kako to još uvijek nije slučaj jer su službenici česticu Službenik uočava poslovanje Ispostave porezne uprave kao poslovni proces ocijenili malo ispod prosjeka, ocijenjujući kako ne gledaju na Ispostavu porezne uprave odnosno na njenu organizaciju kao procesno orjentiranu.

Analizirajući standardne devijacije promatranih čestica za učiti je kako se može odrediti konsenzus oko pojedinih elementa procesnog pristupa u organizaciji. Tvrdnja da je IT oprema usklađena je prem poslovnim procesima u Ispostavi porezne uprave čestica je s

najmanjom varijacijom. S druge strane, najveća varijacija je kod odgovora na česticu Poslovni procesi u Ispostavi porezne uprave određeni su prema korisnicima usluga.

**TABELA 14 DESKRIPTIVNA STATISTIKA PROCESNE USMJERENOSTI
ISPOSTAVA POREZNE UPRAVE - PROCESNA RADNA MJESTA**

	ČESTICA	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
Procesni radni zadaci	Sistematizacija radnih mjesta zahtjeva određivanje više složenih zadataka.	3,75	0,869
	Službenici mogu sami riješiti problem složenih zadataka.	3,43	0,752
	Novi poslovni procesi dovode do potrebe za stalnim učenjem.	3,86	0,816
	Ukupno	3,68	-

Izvor: Izradio doktorand prema Upitnik za procjenu procesne usmjerenosti Porezne uprave

Nadalje, promatrajući odgovore na pojedinačne čestice procesnih radnih mjesta, ispitanici su najvišom ocjenom ocijenili česticu Novi poslovni procesi dovode do potrebe za stalnim učenjem, što govori o tome kako su česte promjene propisa te su u ovoj čestici zaposlenici procesno usmjereni. Najslabije ocijenjena čestica Službenici mogu sami riješiti problem složenih zadataka pokazuje kako zaposlenici zbog hijerarhije ne mogu samostalno odlučivati, ali ukupno gledajući varijablu procesna radna mjesta može se zaključiti da je ocjena visoka i da je zaposlenici percipiraju kao procesno orijentiranom.

Najmanja varijacija izražena je kod tvrdnje Službenici mogu sami riješiti problem složenih zadataka upravo zbog „krutosti“ procesa u poslovanju. S druge strane, najveća varijacija je kod odgovora na česticu Sistematizacija radnih mjesta zahtjeva određivanje više složenih zadataka.

**TABELA 15 DESKRIPTIVNA STATISTIKA PROCESNE USMJERENOSTI
ISPOSTAVA POREZNE UPRAVE - MJERENJE PROCESA**

	ČESTICA	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
Mjerenje procesa	U Ispostavi porezne uprave se analizira i mjeri vrijeme i troškovi novih poslovnih procesa.	3,75	0,988
	Mjerenje vremena i troškova su točno određeni u sustavu.	3,43	0,966
	Inputi su vezani više uz procese, a manje uz poslovne funkcije u	3,37	0,778

	Ispostavi porezne uprave.		
	Određeni su ciljevi za mjerenje procesa u Ispostavi porezne uprave.	3,59	1,136
	U Ispostavi porezne uprave se mjeri rezultat procesa odnosno kvaliteta pružene usluge korisnicima.	3,87	0,895
	Procesi se u Ispostavi porezne uprave mjere pomoću IT tehnologije.	3,56	1,118
	Informacije u Ispostavi porezne uprave teku neometano i bez šumova.	3,31	1,023
	Ukupno mjerenje procesa	3,55	-

Izvor: Izradio doktorand prema Upitnik za procjenu procesne usmjerenosti Porezne uprave

U tabeli 15. ispitanici su najvišom ocjenom ocijenili česticu U Ispostavi porezne uprave se mjeri rezultat procesa odnosno kvaliteta pružene usluge korisnicima što je razumljivo jer su izlazni rezultati mjerljivi (naplata poreza i doprinosa) što će biti i prikazano u nastavku rada. Kao najslabija čestica ocijenjena je čestica Informacije u Ispostavi porezne uprave teku neometano i bez šumova zbog pogrešaka u sustavu.

Tvrđnja Inputi su vezani više uz procese, a manje uz poslovne funkcije u Ispostavi porezne uprave čestica je s najmanjom varijacijom. S druge strane, najveća varijacija je kod odgovora na česticu Informacije u Ispostavi porezne uprave teku neometano i bez šumova.

Analizirajući pojedinačne vrijednosti utvrđeno je stanje procesne usmjerenosti Porezne uprave. Tako prosječna vrijednost procesne usmjerenosti na temelju podataka iz tablica 13., 14. i 15. Porezne uprave RH iznosi 3,60 iz čega se može zaključiti da zaposlenici Porezne uprave ipak pozitivno ocjenjuju procesnu usmjerenost Porezne uprave.

Kako bi se mogli pouzdati u dobivene podatke moramo provjeriti pouzdanost podataka. Pouzdanost se može definirati kao stupanj do kojeg su mjerenja bez pogrešaka i zbog toga daju konzistentne rezultate.⁹⁹ Stupanj pouzdanosti bi trebao kod provedenih istraživanja biti visok. Ukoliko je stupanj pouzdanosti visok, to znači da rezultat nije ovisan o objektu, vremenu, mjestu provedbe istraživanja, odnosno da je istraživanje jako

⁹⁹ Peter, J.P., "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices", Journal of Marketing Research, Vol. 16, February 1979, str. 6-1

pouzdanost.¹⁰⁰ U istraživanjima se najčešće kao mjera pouzdanosti koristi mjera Cronbach alfa, te je isti korišten i u provedenom istraživanju. Riječ je o pokazatelju koji ima raspon između 0 i 1, pri čemu vrijednosti od 0,60 ili 0,70 predstavljaju najnižu razinu prihvatljive pouzdanosti.¹⁰¹ Kako je analiza pouzdanosti pokazala da Cronbach alfa koeficijent iznosi 0,83, za zaključiti je kako se mogu statistički obraditi i analizirati prikupljeni podaci.

Kako bi se utvrdilo postoji li veza između razine procesne usmjerenosti i organizacijske uspješnosti korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. Vrijednost Pearsonovog koeficijenta korelacije kreće se od +1 (savršena pozitivna korelacija) do -1 (savršena negativna korelacija). Predznak koeficijenta nas upućuje na smjer korelacije – je li pozitivna ili negativna, ali nas ne upućuje na snagu korelacije. Pearsonov koeficijent korelacije bazira se na usporedbi stvarnog utjecaja promatranih varijabli jedne na drugu u odnosu na maksimalni mogući utjecaj dviju varijabli. Najčešća razina značajnosti iznosi 0,05 (5%) pa ukoliko p iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$) hipotezu odbacujemo, a razlike proglašavamo statistički značajnim. Suprotno navedenom $p \geq 0,05$ hipotezu ne odbacujemo, a razlike proglašavamo statistički neznačajnim.

Kako bi se procijenili pokazatelji uspješnosti upotrebljen je instrument koji su razvili V. Dimovskog i M. Škerlavaja (2004.). Početak analize odnosio se na utvrđivanje najbitnijih čestica za određivanje uspješnosti. Sljedeća tablica pokazuje kategorije pokazatelja procesne usmjerenosti u Ispostavama porezne uprave.

TABELA 16 POVEZANOST RAZINE PROCESNE USMJERENOSTI I NJENIH RAZINA NA USPJEŠNOST POREZNE UPRAVE

	ČESTICA	Pearsonov koeficijent korelacije	Razina značajnosti
Procesni pogled	Službenik uočava poslovanje Ispostave porezne uprave kao poslovni proces.	0,253	$p=0,403$
	U Ispostavi porezne uprave se upotrebljavju riječi proces, input, output.	0,256	$p=0,415$
	Poslovni procesi u Ispostavi porezne uprave određeni su prema korisnicima usluga.	0,399	$p=0,047$

¹⁰⁰ Enström, J. (2002), *Developing Guidelines for Managing Processes by Objectives*, Magistarski rad, Luleå University of Technology, Luleå, str. 5.

¹⁰¹ Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998), op. cit., str. 88.

	IT oprema usklađena je prema poslovnim procesima u Ispostavi porezne uprave.	0,282	p=0,466
Procesna radna mjesta	Sistematizacija radnih mjesta zahtjeva određivanje više složenih zadataka	0,346	p=0,081
	Službenici mogu sami riješiti problem složenih zadataka.	0,123	p=0,011
	Novi poslovni procesi dovode do potrebe za stalnim učenjem.	0,253	p=0,241
Mjerenje procesa	U Ispostavi porezne uprave se analizira i mjeri vrijeme i troškovi novih poslovnih procesa.	0,363	p=0,147
	Mjerenje vremena i troškova su točno određeni u sustavu.	0,283	p=0,209
	Inputi su vezani više uz procese, a manje uz poslovne funkcije u Ispostavi porezne uprave.	0,342	p=0,067
	Određeni su ciljevi za mjerenje procesa u Ispostavi porezne uprave.	0,234	p=0,228
	U Ispostavi porezne uprave se mjeri rezultat procesa odnosno kvaliteta pružene usluge korisnicima.	0,247	p=0,141
	Procesi se u Ispostavi porezne uprave mjere pomoću IT tehnologije.	0,314	p=0,150
	Informacije u Ispostavi porezne uprave teku neometano i bez šumova.	0,315	p=0,094

Izvor: Izradio doktorand prema Upitnik za procjenu procesne usmjerenosti Porezne uprave

Kao najvažnija čestica procesne usmjerenosti koja utječe na organizacijsku uspješnost je Poslovni procesi u Ispostavi porezne uprave određeni su prema korisnicima usluga, koja pokazuje statistički značajnu povezanost na razini značajnosti od $p=0,047$. Točnije, radi se o pozitivno korelaciji 0,399 što se može protumačiti na način da se povećanjem razine procesne usmjerenosti povećava i organizacijska uspješnost. Ovo je razumljivo sa strane poslovanja Porezne uprave jer su svi procesi točno definirani kao i output procesa (naplata poreza i doprinosa).

Nadalje, pozitivno je ocijenjena i čestica U Ispostavi porezne uprave se analizira i mjeri vrijeme i troškovi novih poslovnih procesa što se može protumačiti na način da su rokovi zakonski postavljeni, te da postoji točno propisana procedura prijave, obračuna i naplate poreza i doprinosa. Razina značajnosti ove čestice je $p=0,147$.

Kao najslabija čestica, ali ipak pozitivna, procesne usmjernosti koja utječe na organizacijsku uspješnost je Službenici mogu sami riješiti problem složenih zadataka, koja pokazuje statistički značajnu povezanost na razini značajnosti od $p=0,011$. Točnije, riječ

je o pozitivno korelaciji 0,123, što se može protumačiti na način da se Porezna uprava još uvijek nije funkcionalno ustrojena.

6.1.2. Analiza anketnog upitnika: Upitnik za procjenu karakteristika posla pravnih osoba i obrtnika

Anketnim upitnikom došlo se do odgovora obrtnika i poduzetnika o učinkovitosti novih poslovnih procesa te o financijskim uštedama i uštedama u vremenu koju isti postižu. Tako je na uzorku od 183 gospodarska subjekta, 62,96% subjekata može procijeniti financijske uštede nakon provođenja novih poslovnih modela u rad Porezne uprave te da je iznos ušteda do 500,00 kuna na mjesečnoj bazi ocijenilo 81,48% ispitanih gospodarskih subjekata.

Najviše su u uzorku anketnog upitnika zastupljene djelatnosti: poljoprivreda, lov, stočarstvo, prerađivačka industrija, trgovina, hotelijerstvo, prijevoz, skladištenje i veze i graditeljstvo što je i očekivano s obzirom da ove djelatnosti dominiraju u strukturi temeljnih djelatnosti po broju registriranih poduzeća u Republici Hrvatskoj iako se težilo da istraživanjem bude obuhvaćeno što više poduzeća iz različitih temeljnih djelatnosti a prema informacijskom sustavu Porezne uprave. Kada se u obzir uzme veličina poduzeća i obrta obuhvaćenih uzorkom, onda se lako zaključuje kako su u uzorku u nešto većem broju zastupljena poduzeća do sto zaposlenika, iako se nastojalo da uzorkom budu obuhvaćene sve kategorije veličine poduzeća kako bi uzorak bio što reprezentativniji.

U sljedećoj tablici dan je broj analiziranih gospodarskih subjekata prema vrstama registracije.

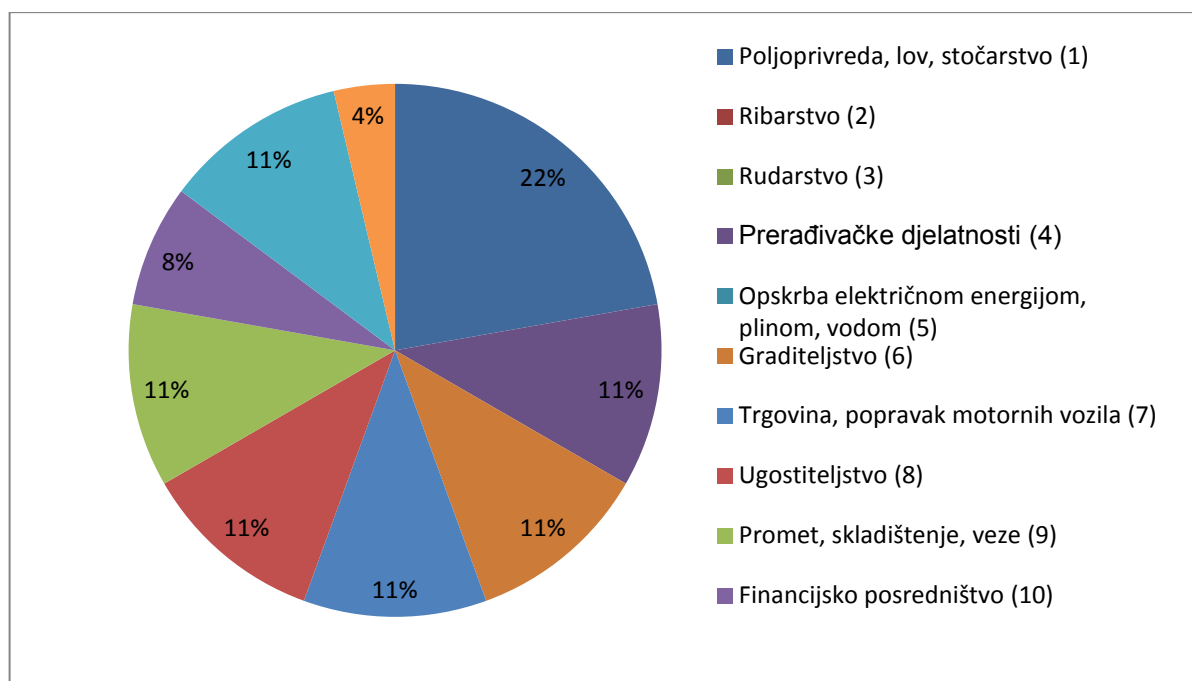
TABELA 17 NAČIN REGISTRACIJE ISPITANIH GOSPODARSKIH SUBJEKATA

VRSTA SUBJEKTA	BROJ ISPITANIKA	POSTOTAK
PRAVNA OSOBA	90	55,55
OBRT	72	44,44

Izvor: Izradio doktorand prema podacima iz Ankete broj 2.

Kako je vidljivo iz prethodne tablice, anketirani su subjekti koji obavljaju gospodarsku djelatnost. Pored ukupne važnosti broja poreznih prijava, važan podatak u obradi poreznih prijava ima i uloga jesu li prijave podnesene od strane pravne osobe ili obrtnika. U istraživanju je sudjelovalo 55,55% pravnih osoba. U sljedećem grafikonu dan je prikaz vrsta djelatnosti ispitanih gospodarskih subjekata.

GRAFIKON 1. VRSTA DJELATNOSTI GOSPODARSKOG SUBJEKTA



Izvor: Izradio doktorand prema podacima iz Ankete broj 2.

Najveću zastupljenost u uzorku istraživanja ima djelatnost poljoprivrede, lova i stočarstva s 22%, dok su ostale istraživane djelatnosti zastupljene u podjednakom postotku od 11%. Sljedeća grupa pitanja odnosila se na ocjenu zadovoljstva uvođenjem novih procesa u rad Porezne uprave od strane pravnih i fizičkih osoba kroz uslugu ePorezna što je prikazano u sljedećoj tablici.

TABELA 18 ZADOVOLJSTVO UVOĐENJEM NOVIH PROCESA U RAD POREZNE UPRAVE

Odgovor (ocjena)	Broj ispitanika	Postotak
1	0	0.00%
2	18	11.11%
3	42	25.93%
4	96	59.26%
5	0	0.00%

Izvor: Izradio doktorand prema podacima iz Ankete broj 2.

Prema podacima dobivenim iz anketnog upitnika može se interpretirati da je ocjenom četiri najveći broj gospodarskih subjekata, njih 59,26%, ocijenilo uvođenje poslovnih procesa kroz model ePorezna. Kako niti jedan od ispitanika nije dao negativnu ocjenu, za zaključiti je da su gospodarski subjekti zadovoljni ovim poslovnim procesima te da treba nastaviti istim tijekom.

U sljedećoj tablici dan je pregled rokova u kojem gospodarski subjekti predaju porezne obrasce elektroničkim putem.

TABELA 19 ROKOVI PREDAJE ELEKTRONIČKIH POREZNIH OBRAZACA

Broj gospodarskih subjekata	Odgovor	Postotak
126	prije roka	77.77%
36	u roku	22.22%
0	poslije roka	0.00%

Izvor: Izradio doktorand prema podacima iz Ankete broj 2.

Prema podacima dobivenim iz anketnog upitnika za zaključiti je da je 77,77 % gospodarskih subjekata porezne prijave predaje prije roka, dok njih 22,22% predaje u roku. Kako niti jedan od ispitanih gospodarskih subjekata ne predaje porezne prijave izvan roka, za zaključiti je da je uvođenjem novih procesa prijavljivanje poreznih obveza u zakonski propisanim rokovima 100%.

Nadalje, kako bi se dobila što potpunija informacija o efikasnosti promjena, provedeno je istraživanje o financijskim aspektima sa strane korisnika projekta (gospodarskih subjekata). Financijska isplativost procjenjuje se kroz financijsku analizu. Svrha je financijske analize upotrijebiti prognoze financijskog toka projekta za izračun rentabilnosti ulaganja, odnosno utvrditi u kojoj je mjeri projekt financijski isplativ za korisnike usluga Porezne uprave. Rentabilnost ulaganja iskazuje se kao odnos dobiti i uložених sredstava.

Na uzorku od 162 gospodarska subjekta, 62,96% subjekata može procijeniti financijske uštede nakon provođenja projekta. U sljedećoj tablici dana je procjena uštede uvođenjem novih poslovnih procesa od strane gospodarskih subjekata.

TABELA 20 PROCJENA UŠTEDE GOSPODARSKIH SUBJEKATA KROZ REDIZAJN POSLOVNIH PROCESA NA BAZI MJESECA

Broj ispitanika	Iznos uštede	Postotak
-----------------	--------------	----------

132	do 500 kn	81.48%
24	500-1000 kn	14.81%
6	iznad 1000 kn	3.70%

Izvor: Izradio doktorand prema podacima iz Ankete broj 2.

Prema podacima dobivenim iz anketnog upitnika za zaključiti je da je iznos ušteda do 500,00 kuna na mjesečnoj bazi ocijenilo 81,48% ispitanih gospodarskih subjekata. Za zaključiti je da se procjena efikasnosti može provesti i financijskim mjerama.

6.2. Usporedba pokazatelja uspješnosti s Poreznom upravom Austrije

U slučaju ključnih pokazatelja uspješnosti koji se temelje na standardu kao u primjeru Porezne uprave Austrije, ključni pokazatelji uspješnosti je % izvedenih parametara poslovnih usluga unutar standardnih parametara. U sljedećoj tablici prikazana je usporedba nefinancijskih pokazatelja prema određenim standardima između Porezne uprave Austrije i Porezne uprave Hrvatske.

TABELA 21 KOMPARACIJA STANDARDA AUSTRIJSKE POREZNE UPRAVE I HRVATSKE POREZNE UPRAVE

<i>Poslovna usluga</i>	<i>Standard (Austrija)</i>	<i>Standard (Hrvatska)</i>	<i>Razlika</i>
Porezne prijave			
Prijave – fizičke osobe	28 dana	30 dana	-2 dana
Prijave – oporezive pravne osobe	28 dana	30 dana	-2 dana
Podnošenja (engl. <i>Filing receipts</i>)			
Elektroničke porezne prijave – fizičke osobe	14 dana	20 dana	-6 dana
Papirnat porezne prijave – fizičke osobe	42 dana	60 dana	-18 dana
Elektroničke porezne prijave – oporezive pravne osobe	14 dana	20 dana	-6 dana
Papirnat porezne prijave – oporezive pravne osobe	56 dana	60 dana	-4 dana
Elektronička izvješća o kreditnim aktivnostima	14 dana	-	-
Papirnata izvješća o kreditnim aktivnostima	14 dana	-	-
Elektronička izvješća o zaduživanju	14 dana	-	-
Papirnata izvješća o zaduživanju	42 dana	-	-
Povrati i plaćanja			
Povrat preplaćenog poreza	28 dana	30 dana	-2 dana
Posebni zahtjevi za plaćanje za račune mirovinskog fonda	21 dana	30 dana	-9 dana
Potraživanja o trošarinama za gorivo	14 dana	-	-
Upiti korisnika usluga			
Automatski odgovor e-poštom	3 dana	-	-
<i>Poslovna usluga</i>	<i>Standard</i>	<i>Standard</i>	<i>Razlika</i>

	(ATO)	(PU HR)	
Ulazni dopisi	28 dana	60 dana	-32 dana
Privatni pisani savjeti	28 dana	60 dana	-32 dana
Opći upiti preko telefona	5 min	5 min	0 min
Premium usluga poreznog stručnjaka telefonski upiti	2 min	2 sata	-60 min
Posjet usluzi za opće upite	10/15 min	10/15 min	0 min
Izmjene i pregledi			
Elektroničke izmjene	28 dana	30 dana	-2 dana
Papirnat izmjene	56 dana	60 dana	-4 dana
Pregled privatnih pisanih savjeta	28 dana	30 dana	-2 dana
Pregled drugih ne privatnih pisanih savjeta	56 dana	60 dana	-4 dana
Nadzor poreznih obveznika			
Nadzori i pregledi - konačni savjeti (engl. <i>Audits and reviews finalized advice</i>)	7 dana	30 dana	-23 dana
Greške			
Administrativne greške	21 dana	30 dana	-9 dana
Žalbe			
Žalbe – prvi kontakt	3 dana	30 dana	-27 dana
Žalba – rješenje	21 dana	120 dana	-99 dana

Izvor: Izrada doktoranda prema podacima Informacijskog sustava Porezne uprave i ATO-Austrian Tax office

U analizi provedenoj na međunarodnoj razini uključeni su rezultati Porezne uprave Hrvatske i Porezne uprave Austrije na bazi 30 nefinancijskih kriterija. Za usporedbu su određene poslovne usluge poreznih prijava, upita poreznih obveznika, nadzora te grešaka koje se događaju u poreznom postupku. Komparacija je rađena na temelju vremenskih pokazatelja.

6.3. Analiza financijskih pokazatelja uspješnosti

Nakon što se u prvoj fazi kroz pokazatelje uspješnosti utvrdilo stanje uspješnosti Porezne uprave Hrvatske na temelju deskriptivnih pokazatelja, izvedena je analiza financijskih pokazatelja. Utjecaj procesnog pristupa (reorganizacije) na učinkovitost Porezne uprave izveden je analizom financijskih učinaka prijavljivanja i naplate poreza na dohodak nakon uvođenja novih poslovnih procesa kroz elektroničko slanje poreznih prijava, obračuna davanja doprinosa, poreza i prireza od 2005. godine do 2012. godine.

Planiranje prihoda državnog proračuna vrši se na nacionalnoj razini. Svake godine, na temelju statističkih pokazatelja, donose se planovi prihoda za sljedeću godinu, što predstavlja dio procesa donošenja državnog proračuna. Pregled podataka o iznosu poreza doprinosa, neto dohotku prikazan je u sljedećoj tablici, a odnosi se na financijske pokazatelje dokumentiranja i

analiziranja podataka prikupljenih nakon redizajna poslovnih procesa u RH. Analizirani su podaci na bazi IP obrazaca koji predstavljaju Izvješće o plaći i mirovini za zaposlenike u RH.

U nastavku se analizira porast prikazanog i naplaćenog poreza na dohodak uvođenjem novih poslovnih procesa u razdoblju 2005. – 2012. godine.

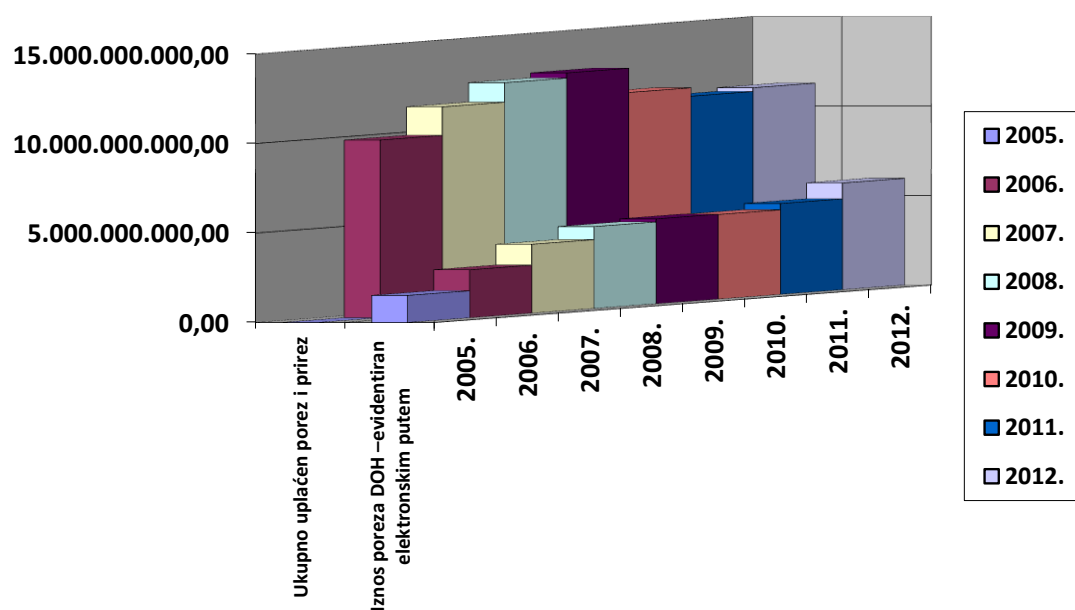
TABELA 22 USPOREDBA FINANCIJSKIH POKAZATELJA 2005. GODINE DO 2012. GODINE NA RAZINI RH U MLRD. KN

Godina	Ukupno uplaćen porez i prirez	Ukupno uplaćeni doprinosi iz plaća	% Elektronski predano	Iznos poreza –evidentiran elektronskim putem	Iznos doprinosa – evidentiran elektronskim putem
1	2	3	4	5	6
2005.	8.6	16.8	17,59 %	1.5	3.0
2006.	9.9	18.2	27,01%	2.7	5.0
2007.	11.5	20.2	33,37%	3.8	6.7
2008.	12.6	22.1	36,27%	4.6	8.0
2009.	12.9	22.4	36,77%	4.7	8.2
2010.	11.5	21.5	40,95%	4.7	8.8
2011.	11.1	21.6	45,84%	5.1	9.9
2012.	11.3	21.5	52,86%	6.0	11.4

Izvor: Vlastiti prikaz doktoranda prema podacima Porezne uprave, Informacijski sustav Porezne uprave

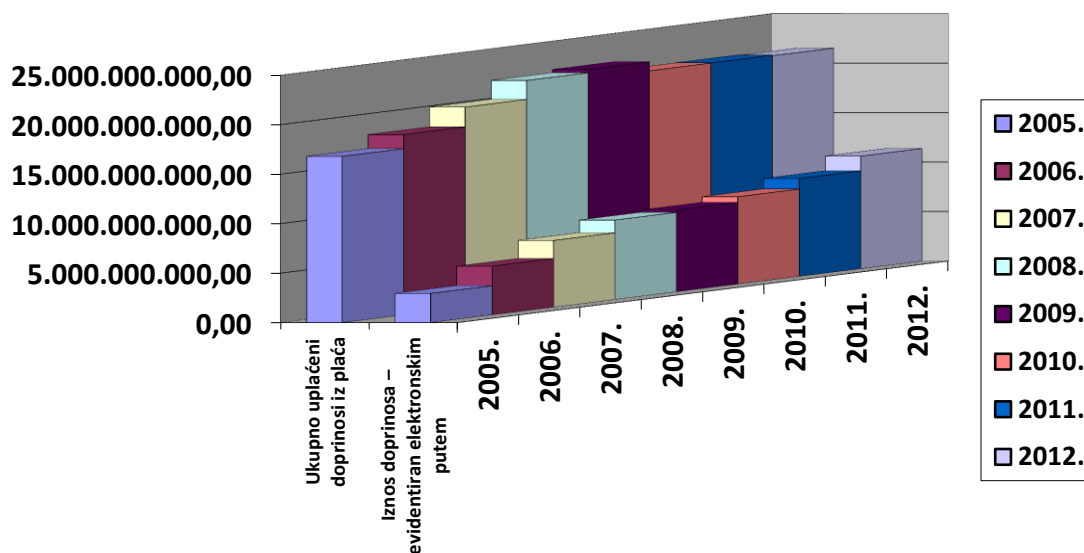
Analiza poreza na dohodak obrađena je iz razloga što drugi porezi nisu obuhvaćeni zakonskim propisima o dostavi podataka elektroničkim putem te se kroz sljedeću tablicu kroz stupce 4., 5., i 6., može vidjeti konstantan rast prikazanog i naplaćenog poreza na dohodak. Ograničenje kod analize ovih poslovnih procesa je u tome što zakonom nisu uključeni svi poslodavci za predaju podataka elektroničkim putem. U tablici 22 dana je usporedba naplaćenih poreza i prireza na dohodak kao i uplaćenih doprinosa evidentiranih elektroničkim putem od 2005. godine do 2012. godine.

GRAFIKON 2. USPOREDBA UKUPNO NAPLAĆENOG POREZA I NAPLAĆENOG POREZA NA DOHODAK PREMA PRIJAVAMA ZAPRIMLJENIM ELEKTRONSKIM PUTEM OD 2005. GODINE DO 2012. GODINE



Izvor: Izradio doktoranda

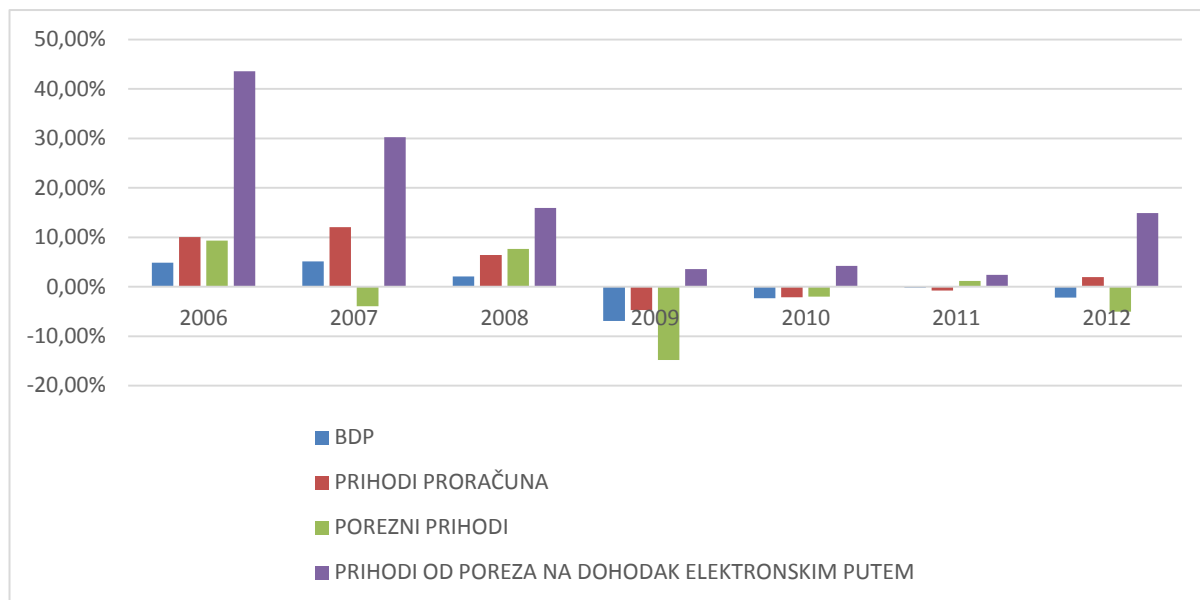
GRAFIKON 3. USPOREDBA UKUPNO NAPLAĆENIH DOPRINOSA PREMA PRIJAVAMA ZAPRIMLJENIM ELEKTRONSKIM PUTEM OD 2005. GODINE DO 2012. GODINE



Izvor: Izradio doktorand

U nastavku je prikazano postotno kretanje BDP-a, prihoda proračuna, ukupnih poreznih prihoda i prihoda proračuna od poreza na dohodak od 2006. do 2012. godine. Vidljivo je da je od svih parametara pozitivno kretanje prihoda od poreza na dohodak.

GRAFIKON 4. KRETANJE BDP-A, PRIHODA PRORAČUNA, UKUPNIH POREZNIH PRIHODA I PRIHODA PRORAČUNA OD POREZA NA DOHODAK OD 2006.-2012. GODINE



Izvor: Izradio doktorand

U Grafikonu 4. prikazana je struktura ukupnih poreznih prihoda državnog proračuna Republike Hrvatske za godine 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010., 2011., 2012. Promatrajući ukupne prihode u naznačenom razdoblju, primjetna je tendencija njihova porasta za razdoblje 2005. – 2008. godine. Rast prihoda od 2005. godine do 2008. godine u korelaciji je s rastom BDP-a u promatranom razdoblju što je vidljivo u grafikonu 4. Isto tako u razdoblju od 2009. godine do 2012. godine imamo pad BDP-a te sukladno tome pad poreznih prihoda. Naime, u 2009. godine imamo najveći pad realne stope rasta BDP-a od -6,9% te je za isto razdoblje pad ukupnih poreznih prihoda od 13%.

Teško je točno utvrditi jesu li i koliko navedene zakonske novine kroz promjenu Općeg poreznog zakona, Zakona o porezu na dohodak te prijavljivanja i naplate poreza na dohodak pridonijele povećanju efikasnosti Porezne uprave, no prikazani podaci u grafikonu 3 upućuju na pozitivne promjene. Tomu u prilog ponajprije slijedi već navedeni podatak o porastu poslodavaca koji su predali obrasce poreza na dohodak elektroničkim putem sa 17,59% 2005. godine na 52,86% predanih obrazaca 2012. godine. Naime, baš u ovom razdoblju postoji povećanje naplate poreza na dohodak putem elektroničke predaje obrazaca te se prikazivanje i

naplata povećava s 4.57 milijarde kuna u 2008. godini na 4.72 milijarde kuna u 2009. godini što iznosi rast naplate poreza na dohodak od 3%. Rast naplate poreza na dohodak putem elektronskih prijava vidljiv je sve do kraja promatranog razdoblja u 2012. godini.

S druge strane i kroz povećanje naplate doprinosa s 8.02 milijarde kn u 2008. godini na 8.25 milijarde kuna u 2009. godini, što iznosi rast naplate od 3%, dopušten je zaključak o postignutim poboljšanim poslovnim procesima kroz zakonsku regulativu.

6.4. Analitički prikaz obrađenog broja poreznih prijava (Izvješće o plaći i mirovini) na razini RH od 2005. do 2012. godine na razini Republike Hrvatske

U dijelu koji slijedi prezentirani su podaci prema kojima je broj obrađenih obrazaca za sve poslodavce na području RH rastao u posljednjih osam godina. Za ovo istraživanje neophodna je analiza kretanja broja IP obrazaca - Izvješće o plaći i mirovini po područnim uredima Porezne uprave RH. Podaci su dani u brojčanom obliku, dok će se financijski pokazatelji obraditi na kraju ovog poglavlja. U sljedećoj tablici prikazan je analitički prikaz broja predanih i elektronski obrađenih IP obrazaca za 2005. godinu.

TABELA 23 ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2005. GODINI

PODRUČNI URED	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
ZAGREB	32.872	8.583	41.455	127.060	598.543	725.603
KRAPINA	2.635	564	3.199	16.725	67.966	84.691
SISAK	2.499	771	3.270	17.376	92.583	109.959
KARLOVAC	2.749	329	3.078	19.787	64.946	84.733
VARAŽDIN	3.055	1.616	4.671	14.487	97.920	112.407
KOPRIVNICA	1.475	1.041	2.516	9.205	56.860	66.065
BJELOVAR	2.300	173	2.473	15.749	54.717	70.466
RIJEKA	10.615	1.075	11.690	50.284	157.907	208.191
GOSPIĆ	1.102	292	1.394	5.602	28.474	34.076
VIROVITICA	1.473	376	1.849	8.976	37.961	46.937
POŽEGA	1.678	216	1.894	9.141	38.020	47.161
SL. BROD	3.083	464	3.547	17.850	66.013	83.863

ZADAR	4.414	603	5.017	20.892	73.091	93.983
OSIJEK	5.577	1.289	6.866	35.554	151.386	186.940
ŠIBENIK	2.887	109	2.996	14.082	50.951	65.033
VUKOVAR	2.773	926	3.699	15.392	79.136	94.528
SPLIT	13.175	1.835	15.010	61.483	205.327	266.810
PAZIN	7.867	1.613	9.480	35.395	107.510	142.905
DUBROVNIK	3.491	458	3.949	19.848	54.051	73.899
ČAKOVEC	2.388	756	3.144	13.551	52.206	65.757
UKUPNO RH	108.108	23.089	131.197	528.439	2.135.568	2.664.007

Izvor: Informacijski sustav Porezne uprave

Porezna uprava je u 2005. godini počela s redizajnom poreznih procesa naplate i evidentiranja zaduženja poreza i doprinosa kroz informacijski sustav Porezne uprave. Od ukupnog broja poslodavaca u republici Hrvatskoj 17,59% prešlo je na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem novih poslovnih procesa te su isti elektronskim putem predali 83,57% podataka za posloprimce s obračunatim ukupnim primicima, doprinosima i porezima za 2005. godinu. U sljedećoj tablici prikazan je analitički prikaz broja predanih i elektronski obrađenih IP obrazaca za 2006. godinu.

TABELA 24 ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONIČKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2006. GODINI

PODRUČNI URED	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
ZAGREB	27.941	14.977	42.918	123.354	1.679.608	1.802.962
KRAPINA	2.386	926	3.312	11.989	23.293	35.282
SISAK	2.350	992	3.342	12.303	28.649	40.952
KARLOVAC	2.707	430	3.137	16.594	16.258	32.852
VARAŽDIN	2.514	2.282	4.796	9.226	55.127	64.353
KOPRIVNICA	1.180	1.425	2.605	5.602	28.485	34.087
BJELOVAR	2.278	258	2.536	12.177	19.397	31.574
RIJEKA	10.311	1.797	12.108	47.867	75.624	123.491
GOSPIĆ	964	438	1.402	3.856	7.160	11.016
VIROVITICA	1.240	612	1.852	5.800	15.285	21.085

POŽEGA	1.607	291	1.898	7.080	13.225	20.305
SL. BROAD	2.980	650	3.630	14.038	22.433	36.471
ZADAR	4.394	823	5.217	18.770	26.183	44.953
OSIJEK	5.144	1.563	6.707	27.802	61.980	89.782
ŠIBENIK	2.819	287	3.106	13.522	14.184	27.706
VUKOVAR	2.763	1.225	3.988	10.889	29.968	40.857
SPLIT	2.806	2.865	15.671	55.926	92.739	148.665
PAZIN	7.068	2.870	9.938	31.369	59.097	90.466
DUBROVNIK	3.655	531	4.186	19.095	20.931	40.026
ČAKOVEC	1.863	1.382	3.245	8.834	31.416	40.250
UKUPNO RH	98.970	36.624	135.594	456.093	2.321.042	2.777.135

Izvor: Informacijski sustav Porezne uprave

Od ukupnog broja poslodavaca u Republici Hrvatskoj u 2006. godini 27,01% prešlo je na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem novih poslovnih procesa. Na razini Područnih ureda Porezne uprave RH Varaždin je imao najveći broj poslodavaca koji su medijski slali obrasce, i to njih 47,58%. U sljedećoj tablici prikazan je analitički prikaz broja predanih i elektronski obrađenih IP obrazaca za 2007. godinu.

TABELA 25 ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2007 GODINI

PODRUČNI URED	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
ZAGREB	25.817	18.541	44.358	104.992	1.788.111	1.893.103
KRAPINA	2.346	1.010	3.356	11.324	25.708	37.032
SISAK	2.038	1.324	3.362	9.847	32.918	42.765
KARLOVAC	2.681	481	3.162	16.200	18.063	34.263
VARAŽDIN	2.160	2.709	4.869	8.096	58.134	66.230
KOPRIVNICA	967	1.669	2.636	4.487	30.303	34.790
BJELOVAR	2.279	353	2.632	10.972	21.936	32.908
RIJEKA	9.614	2.805	12.419	40.459	86.782	127.241
GOSPIĆ	929	504	1.433	3.730	7.734	11.464
VIROVITICA	1.048	860	1.908	4.159	17.412	21.571

POŽEGA	1.524	394	1.918	6.003	14.469	20.472
SL. BROD	2.956	753	3.709	13.871	25.119	38.990
ZADAR	4.277	1.081	5.358	17.297	29.587	46.884
OSIJEK	4.863	1.975	6.838	23.581	70.090	93.671
ŠIBENIK	2.785	388	3.173	13.416	15.167	28.583
VUKOVAR	2.808	1.352	4.160	10.471	31.976	42.447
SPLIT	12.413	3.601	16.014	51.511	103.040	154.551
PAZIN	5.852	4.477	10.329	24.572	69.510	94.082
DUBROVNIK	3.657	635	4.292	18.906	23.968	42.874
ČAKOVEC	1.820	1.585	3.405	8.909	34.378	43.287
UKUPNO RH	92.834	46.497	139.331	402.803	2.504.405	2.907.208

Izvor: Informacijski sustav Porezne uprave

Od ukupnog broja poslodavaca u Republici Hrvatskoj u 2007. godini 33,37% prešlo je na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem novih poslovnih procesa. Na razini Područnih ureda Porezne uprave RH Varaždin je imao najveći broj poslodavaca koji su medijski slali obrasce, i to njih 55,63 % koji su obuhvaćali 87,77% posloprimaca na razini područnog ureda Varaždin. U sljedećoj tablici prikazan je analitički prikaz broja predanih i elektronski obrađenih IP obrazaca za 2008. godinu.

TABELA 26 ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2008. GODINI

PODRUČNI URED	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
ZAGREB	25.054	20.384	45.438	99.922	1.812.452	1.912.374
KRAPINA	2.174	1.155	3.329	10.165	27.100	37.265
SISAK	1.969	1.450	3.419	9.480	33.855	43.335
KARLOVAC	2.696	545	3.241	15.107	19.669	34.776
VARAŽDIN	2.107	2.858	4.965	7.681	60.101	67.782
KOPRIVNICA	753	1.926	2.679	2.922	32.493	35.415
BJELOVAR	2.285	374	2.659	10.889	23.670	34.559
RIJEKA	9.040	3.502	12.542	37.169	93.572	130.741
GOSPIĆ	969	483	1.452	3.923	7.872	11.795

VIROVITICA	878	1.071	1.949	3.337	18.633	21.970
POŽEGA	1.475	464	1.939	5.656	14.631	20.287
SL. BROD	3.054	748	3.802	14.184	26.296	40.480
ZADAR	4.095	1.335	5.430	16.645	32.110	48.755
OSIJEK	4.967	2.053	7.020	22.696	73.400	96.096
ŠIBENIK	2.898	465	3.363	13.279	17.045	30.324
VUKOVAR	2.716	1.723	4.439	9.348	34.372	43.720
SPLIT	12.410	4.069	16.479	50.358	108.775	159.133
PAZIN	5.861	4.671	10.532	23.366	72.443	95.809
DUBROVNIK	3.738	609	4.347	19.408	23.722	43.130
ČAKOVEC	1.713	1.832	3.545	7.774	36.373	44.147
UKUPNO RH	90.852	51.717	142.569	383.309	2.568.584	2.951.893

Izvor: Informacijski sustav Porezne uprave

Od ukupnog broja poslodavaca u Republici Hrvatskoj u 2008. godini 36,27% prešlo je na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem novih poslovnih procesa. Na razini Područnih ureda Porezne uprave RH Varaždin je imao najveći broj poslodavaca koji su medijski slali obrasce, i to njih 57,56 %, dok je na drugom mjestu bio Područni ured Virovitica s 54,95%. U sljedećoj tablici prikazan je analitički prikaz broja predanih i elektronski obrađenih IP obrazaca za 2009. godinu.

TABELA 27 ANALITIČKI PRIKAZ ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2009. GODINI

PODRUČNI URED	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
ZAGREB	25.252	20.120	45.372	89.063	1.720.084	1.809.147
KRAPINA	2.185	1.104	3.289	9.819	25.958	35.777
SISAK	1.798	1.505	3.303	8.092	31.396	39.488
KARLOVAC	2.668	506	3.174	14.536	18.048	32.584
VARAŽDIN	2.043	2.800	4.843	7.555	58.023	65.578
KOPRIVNICA	638	1.963	2.601	2.424	32.865	35.289
BJELOVAR	2.267	407	2.674	10.638	23.114	33.752

RIJEKA	8.709	3.687	12.396	33.785	90.472	124.257
GOSPIĆ	984	459	1.443	3.769	7.937	11.706
VIROVITICA	760	1.196	1.956	2.622	18.137	20.759
POŽEGA	1.269	499	1.768	4.992	13.741	18.733
SL. BROT	2.996	693	3.689	13.998	24.447	38.445
ZADAR	3.989	1.435	5.424	15.792	33.020	48.812
OSIJEK	4.512	2.293	6.805	18.437	73.506	91.943
ŠIBENIK	2.820	490	3.310	12.179	17.273	29.452
VUKOVAR	2.561	1.688	4.249	8.684	34.230	42.914
SPLIT	12.184	4.156	16.340	46.975	108.463	155.438
PAZIN	5.992	4.343	10.335	23.470	68.451	91.921
DUBROVNIK	3.743	678	4.421	18.370	24.366	42.736
ČAKOVEC	1.699	1.796	3.495	7.749	35.108	42.857
UKUPNO RH	89.069	51.818	140.887	352.949	2.458.639	2.811.588

Izvor: Informacijski sustav Porezne uprave

Od ukupnog broja poslodavaca u Republici Hrvatskoj u 2009. godini 36,77% prešlo je na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem novih poslovnih procesa. Na razini Područnih ureda Porezne uprave RH Koprivnica je imala najveći broj poslodavaca koji su medijski slali obrasce, i to njih 75,47 %, dok je na drugom mjestu bio Područni ured Virovitica sa 61,14%. U sljedećoj tablici prikazan je analitički prikaz broja predanih i elektronski obrađenih IP obrazaca za 2010. godinu.

TABELA 28 ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2010. GODINI

PODRUČNI URED	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
ZAGREB	22.959	21.126	44.085	73.019	1.785.025	1.858.044
KRAPINA	2.048	1.119	3.167	8.493	24.807	33.300
SISAK	1.662	1.560	3.222	6.869	31.344	38.213
KARLOVAC	2.380	729	3.109	10.648	20.267	30.915
VARAŽDIN	1.734	2.907	4.641	5.820	56.477	62.297

KOPRIVNICA	498	2.047	2.545	1.719	34.036	35.755
BJELOVAR	2.172	462	2.634	9.458	22.847	32.305
RIJEKA	7.810	4.277	12.087	28.747	90.609	119.356
GOSPIĆ	942	502	1.444	3.052	8.461	11.513
VIROVITICA	675	1.176	1.851	2.305	17.121	19.426
POŽEGA	1.130	476	1.606	4.423	13.245	17.668
SL. BROD	2.603	822	3.425	10.816	24.448	35.264
ZADAR	3.697	1.684	5.381	13.566	33.235	46.801
OSIJEK	3.859	2.685	6.544	14.060	72.531	86.591
ŠIBENIK	2.694	542	3.236	11.416	16.925	28.341
VUKOVAR	2.315	1.641	3.956	7.267	33.166	40.433
SPLIT	11.346	4.818	16.164	41.383	109.005	150.388
PAZIN	5.392	4.775	10.167	19.844	69.164	89.008
DUBROVNIK	3.691	747	4.438	17.290	24.309	41.599
ČAKOVEC	1.354	2.066	3.420	5.297	35.494	40.791
UKUPNO RH	80.961	56.161	137.122	295.492	2.522.516	2.818.008

Izvor: Izradio doktorand na bazi podataka iz informacijskog sustava Porezne uprave

Od ukupnog broja poslodavaca u Republici Hrvatskoj u 2010. godini 40,95% prešlo je na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem novih poslovnih procesa. Na razini Područnih ureda Porezne uprave RH Koprivnica je imala najveći broj poslodavaca koji su medijski slali obrasce, i to njih 80,43 %, dok je na drugom mjestu bio Područni ured Virovitica sa 63,53%. U sljedećoj tablici prikazan je analitički prikaz broja predanih i elektronski obrađenih IP obrazaca za 2011. godinu.

TABELA 29 ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2011. GODINI

PODRUČNI URED	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
ZAGREB	21.498	22.031	43.529	63.579	1.796.766	1.860.345
KRAPINA	1.720	1.345	3.065	6.441	26.368	32.809
SISAK	1.371	1.725	3.096	5.331	32.094	37.425
KARLOVAC	2.013	979	2.992	8.330	21.466	29.796
VARAŽDIN	1.466	2.914	4.380	4.703	58.835	63.538

KOPRIVNICA	459	2.010	2.469	1.276	33.087	34.363
BJELOVAR	2.006	572	2.578	8.476	22.082	30.558
RIJEKA	6.899	4.993	11.892	24.242	96.826	121.068
GOSPIĆ	840	477	1.317	3.412	8.495	11.907
VIROVITICA	591	1.312	1.903	1.987	17.423	19.410
POŽEGA	946	595	1.541	3.522	13.710	17.232
SL. BROD	2.274	926	3.200	9.179	24.454	33.633
ZADAR	3.566	1.829	5.395	13.119	34.324	47.443
OSIJEK	3.361	3.142	6.503	11.538	76.687	88.225
ŠIBENIK	2.364	798	3.162	9.408	18.686	28.094
VUKOVAR	1.942	1.843	3.785	5.883	34.820	40.703
SPLIT	10.452	5.486	15.938	36.685	112.440	149.125
PAZIN	4.894	5.082	9.976	17.209	72.057	89.266
DUBROVNIK	3.211	1.191	4.402	13.938	27.349	41.287
ČAKOVEC	932	2.377	3.309	3.420	37.123	40.543
UKUPNO RH	72.805	61.627	134.432	251.678	2.565.092	2.816.770

Izvor: Izradio doktorand na temelju podatka iz informacijskog sustava Porezne uprave

Od ukupnog broja poslodavaca u Republici Hrvatskoj u 2011. godini 45,84% prešlo je na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem novih poslovnih procesa. Na razini Područnih ureda Porezne uprave RH Koprivnica je imala najveći broj poslodavaca koji su medijski slali obrasce, i to njih 81,40 %, dok je na drugom mjestu bio Područni ured Virovitica sa 68,94%. U sljedećoj tablici prikazan je analitički prikaz broja predanih i elektronski obrađenih IP obrazaca za 2012. godinu.

TABELA 30 ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRADENIH IP OBRAZACA U 2012. GODINI

PODRUČNI URED	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
ZAGREB	18.565	24.567	43.132	54.995	1.804.320	1.859.315
KRAPINA	1.471	1.539	3.010	6.051	27.161	33.212
SISAK	1.179	1.853	3.032	4.750	33.470	38.220
KARLOVAC	1.800	1.126	2.926	7.450	23.246	30.696
VARAŽDIN	1.205	3.073	4.278	4.345	58.447	62.792

KOPRIVNICA	318	2.066	2.384	945	33.100	34.045
BJELOVAR	1.608	1.010	2.618	5.986	26.404	32.390
RIJEKA	5.966	5.810	11.776	21.056	99.472	120.528
GOSPIĆ	762	557	1.319	2.770	9.519	12.289
VIROVITICA	462	1.416	1.878	1.674	16.786	18.460
POŽEGA	489	1.010	1.499	1.649	15.053	16.702
SL. BROD	1.957	1.143	3.100	7.721	26.633	34.354
ZADAR	3.222	2.138	5.360	11.454	36.092	47.546
OSIJEK	2.824	3.644	6.468	9.635	76.809	86.444
ŠIBENIK	2.221	909	3.130	8.979	19.213	28.192
VUKOVAR	1.767	1.877	3.644	5.231	33.814	39.045
SPLIT	9.190	6.592	15.782	31.090	119.575	150.665
PAZIN	4.227	5.650	9.877	15.989	73.654	89.643
DUBROVNIK	2.745	1.657	4.402	11.786	30.053	41.839
ČAKOVEC	661	2.604	3.265	2.565	38.366	40.931
UKUPNO RH	62.639	70.241	132.880	216.121	2.601.187	2.817.308

Izvor: Izradio doktorand na temelju podatka iz informacijskog sustava Porezne uprave

Od ukupnog broja poslodavaca u Republici Hrvatskoj u 2012. godini 52,86% prešlo je na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem novih poslovnih procesa, što se u istom slučaju odnosi na 92,32% posloprimaca u RH. Na razini Područnih ureda Porezne uprave RH Koprivnica je imala najveći broj poslodavaca koji su medijski slali obrasce, i to njih 86,66%, dok je na drugom mjestu bio Područni ured Varaždin sa 71,83 %. U tablici 31. prikazano je zbrojno stanje po godinama za RH.

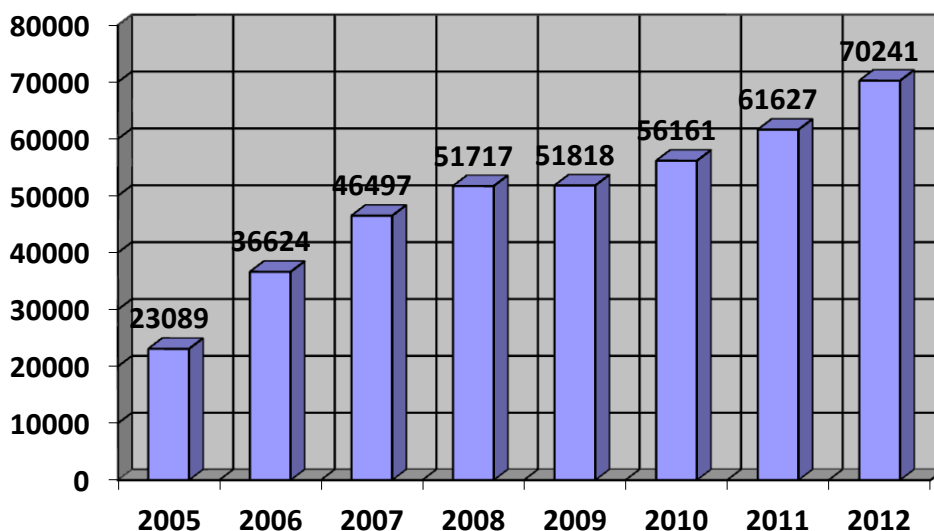
TABELA 31 ZBROJNO STANJE PO GODINAMA ZA RH

GODINA	BROJ POSLODAVACA			BROJ IP OBRAZACA		
	Unos	Elektronski	Ukupno	Unos	Elektronski	Ukupno
2005	108.108	23.089	131.197	528.439	2.135.568	2.664.007
2006	98.970	36.624	135.594	456.093	2.321.042	2.777.135
2007	92.834	46.497	139.331	402.803	2.504.405	2.907.208
2008	90.852	51.717	142.569	383.309	2.568.584	2.951.893
2009	89.069	51.818	140.887	352.949	2.458.639	2.811.588

2010	80.961	56.161	137.122	295.492	2.522.516	2.818.008
2011	72.805	61.627	134.432	251.678	2.565.092	2.816.770
2012	62.639	70.241	132.880	216.121	2.601.187	2.817.308

Izvor: Izradio doktorand na temelju podatka iz informacijskog sustava Porezne uprave

GRAFIKON 5. STRUKTURA PREDANIH OBRAZACA OD STRANE POSLODAVACA ELEKTRONSKIM PUTEM NAKON REDIZAJNA POSLOVNIH PROCESA 2005. - 2012. GODINE



Izvor: Izradio doktorand

Iz grafikona je vidljivo da je u 2012. godini najveći dio poreznih prijava predano elektronskim putem, odnosno 132.880 poslodavaca, a nakon donošenja Zakonskog okvira u kojemu sve profitne organizacije moraju prijeći na elektronski način dostave obračunatih poreza i doprinosa za sve zaposlenike, što je rezultiralo danim podacima. U tablici 32 dan je analitički prikaz predanih poreznih prijava, obračunatih i isplaćenih plaća, poreza i doprinosa za 2005. godinu.

TABELA 32 ANALITIČKI PRIKAZ PREDANIH POREZNIH PRIJAVA, PLAĆA, POREZA I DOPRINOSA ZA 2005. GODINU

Redni broj	Kategorija	Broj obveznika	Ukupno isplaćene plaće i mirovine	Ukupno isplaćeni doprinosi iz plaća	Ukupno uplaćene premije osiguranja	Ukupno dohodak	Ukupno osobni odbici	Ukupna porezna osnovica	Ukupno uplaćeni porez i prizrez	Ukupno neto isplate
1	0 - 1.000 kn	56.543	16.882.582,58	3.319.500,31	215.363,54	13.347.702,44	10.468.565,41	2.879.136,75	467.396,16	12.885.692,70
2	1.001 - 2.000 kn	29.266	54.543.063,49	8.052.733,77	82.197,71	46.408.175,16	39.108.313,22	7.299.773,50	1.270.876,84	45.171.704,68
3	2.001 - 5.000 kn	90.992	382.855.921,32	48.864.946,07	359.392,85	333.635.776,57	263.461.856,84	70.169.459,61	11.763.188,99	321.910.324,62
4	5.001 - 7.000 kn	81.744	551.976.238,44	47.795.079,46	124.622,52	504.062.244,35	446.161.785,16	57.894.550,45	9.666.225,28	494.416.433,42
5	7.001 - 10.000 kn	98.878	957.376.136,79	94.051.046,54	182.865,49	863.141.969,38	755.721.898,57	107.419.941,85	18.030.998,66	845.132.485,46
6	10.001 - 15.000 kn	217.027	3.012.509.093,20	215.646.511,06	396.527,11	2.796.467.377,98	2.554.076.207,99	242.388.922,57	40.654.805,70	2.755.874.324,90
7	15.001 - 20.000 kn	270.586	5.273.174.885,77	411.944.327,96	681.692,31	4.860.553.139,26	4.509.097.290,55	351.449.912,87	58.670.804,04	4.801.967.341,36
8	20.001 - 25.000 kn	291.800	7.419.724.886,34	729.479.286,19	1.424.326,89	6.688.856.269,47	6.035.338.680,98	653.480.115,02	107.903.747,72	6.581.201.906,91
9	25.001 - 30.000 kn	252.800	8.140.141.744,36	1.000.258.681,55	2.216.580,44	7.137.702.698,45	5.940.515.435,49	1.197.148.209,91	196.391.096,23	6.941.700.780,55
10	30.001 - 35.000 kn	198.950	7.639.652.211,11	978.060.352,78	4.557.005,22	6.657.059.423,67	5.245.211.689,12	1.411.821.500,03	232.681.478,57	6.425.172.702,73
11	35.001 - 40.000 kn	161.727	7.441.445.626,79	1.085.096.948,44	5.672.264,33	6.350.686.467,07	4.479.562.381,64	1.871.110.376,50	309.238.746,62	6.042.495.254,53
12	40.001 - 45.000 kn	125.108	6.741.780.347,70	1.076.079.091,98	6.055.981,83	5.659.733.864,25	3.545.999.797,38	2.113.642.486,42	352.203.699,49	5.308.797.004,82
13	45.001 - 50.000 kn	107.941	6.689.636.466,28	1.148.787.976,51	8.019.655,73	5.532.856.436,22	3.084.856.719,91	2.447.969.961,77	412.353.833,37	5.122.287.724,80
14	50.001 - 55.000 kn	100.255	7.037.156.788,34	1.276.342.825,36	9.189.715,45	5.751.665.649,48	2.887.955.916,17	2.863.666.741,18	493.668.326,95	5.260.234.417,09
15	55.001 - 60.000 kn	87.557	6.842.264.532,75	1.271.556.220,61	9.018.109,94	5.561.785.119,97	2.586.837.946,84	2.974.851.121,20	535.062.072,62	5.029.050.861,73
16	60.001 - 65.000 kn	72.539	6.227.757.032,65	1.167.504.621,11	7.935.185,92	5.052.347.696,84	2.214.485.728,85	2.837.830.622,06	530.302.813,12	4.524.078.713,81
17	65.001 - 70.000 kn	52.393	4.875.196.013,65	898.500.983,17	6.658.560,24	3.970.111.177,31	1.681.667.548,49	2.288.368.252,62	443.273.428,24	3.528.471.523,92
18	70.001 - 75.000 kn	38.300	3.879.059.068,71	722.229.555,45	5.482.982,82	3.151.396.861,10	1.251.935.376,91	1.899.410.667,52	381.663.681,50	2.771.106.491,93
19	75.001 - 80.000 kn	28.021	3.052.703.433,75	560.147.862,95	4.356.823,06	2.488.223.501,60	939.566.439,53	1.548.632.027,42	320.218.016,72	2.169.110.933,91
20	80.001 - 90.000 kn	36.362	4.428.398.686,40	830.649.347,47	6.145.756,61	3.591.692.855,16	1.213.689.729,89	2.377.913.426,72	520.287.547,10	3.073.056.043,18
21	90.001 - 100.000 kn	22.646	3.172.144.061,68	599.375.938,34	4.291.576,09	2.568.575.829,25	759.249.846,20	1.809.226.473,91	429.015.632,13	2.140.703.725,27
22	100.001 - 110.000 kn	14.577	2.345.098.589,48	454.031.746,03	3.158.840,94	1.887.978.610,23	462.789.963,07	1.425.117.917,70	363.298.206,10	1.525.587.443,56
23	110.001 - 120.000 kn	10.126	1.834.699.789,59	357.832.698,12	2.326.055,84	1.474.583.375,60	315.887.962,02	1.158.652.989,93	314.117.622,37	1.161.050.108,72
24	120.001 - 140.000 kn	12.684	2.664.069.614,63	520.533.895,64	3.306.151,74	2.140.289.164,85	393.084.541,57	1.747.144.928,32	504.732.399,50	1.636.486.770,27
25	140.001 - 160.000 kn	7.510	1.882.439.061,48	368.885.097,80	2.392.392,52	1.511.226.371,88	235.090.653,77	1.276.070.871,27	392.393.080,70	1.119.503.246,49
26	160.001 - 200.000 kn	7.078	2.170.080.338,64	420.135.634,17	2.887.861,56	1.747.129.841,92	225.418.407,56	1.521.638.390,98	498.016.852,53	1.249.881.042,12
27	200.001 - 300.000 kn	4.151	1.802.686.687,32	320.973.265,34	2.605.203,86	1.479.133.963,84	130.663.690,48	1.348.444.503,53	500.827.295,07	978.804.213,31
28	300.001 - 400.000 kn	987	636.280.347,96	83.954.965,79	847.866,17	551.482.821,10	33.498.360,17	517.979.152,20	217.714.580,82	333.912.273,86
29	400.001 - 500.000 kn	317	272.119.146,12	28.777.005,70	210.793,31	243.136.204,78	10.460.133,84	232.671.211,34	103.616.464,43	139.595.603,07
30	500.001 - 700.000 kn	245	274.301.135,32	21.919.218,32	154.722,47	252.227.193,86	9.721.740,24	242.505.452,81	110.914.754,52	141.325.928,11
31	700.001 - 1.000.000 kn	100	161.941.724,36	7.779.607,52	36.675,79	154.125.440,53	3.593.196,68	150.532.243,27	72.579.503,40	81.564.016,60
32	PREKO 1.000.000 kn	108	357.227.046,57	37.088.084,59	18.990,00	320.126.121,14	61.222.858,28	258.897.112,62	117.794.072,50	202.343.046,83
Ukupno:		2.479.318	108.237.322.303,57	16.795.655.056,10	101.012.740,30	91.341.749.344,71	52.326.400.662,82	39.014.228.453,85	8.600.793.247,99	82.764.880.085,26

Izvor: Izradio doktorand na temelju podatka iz informacijskog sustava Porezne uprave

U prethodnoj tablici prikazani su financijski podaci u 32 kategorije prema neto dohotku za Republiku Hrvatsku, a prema podacima iz ranije navedenih podataka prema poreznim prijavama (IP obrascima) za 2005. godinu. Vidljivo je da je najveća kategorija poreznih obveznika, njih 291.800 kojima je isplaćena plaća ili mirovina u godišnjem iznosu od 20.001,00 do 25.000,00 kuna. Isto tako je vidljivo da su poslodavci isplatili plaće ili mirovine za 2.479.318 poreznih obveznika u Republici Hrvatskoj, a prema podacima dobivenim nakon redizajna poslovnih procesa u RH. U tablici 38 dan je analitički prikaz predanih poreznih prijava, obračunatih i isplaćenih plaća, poreza i doprinosa za 2012. godinu.

TABELA 33 ANALITIČKI PRIKAZ PREDANIH POREZNIH PRIJAVA, PLAĆA, POREZA I DOPRINOSA

Redni broj	Kategorija	Broj obveznika	Ukupno isplaćene plaće i mirovine	Ukupno isplaćeni doprinosi iz plaća	Ukupno dohodak	Ukupno osobni odbici	Ukupna porezna osnovica	Ukupno uplaćeni porez i prirez	Ukupno neto isplate
1	0 - 1.000 kn	53.900	17.422.785,44	3.415.655,46	14.007.125,01	9.836.846,64	4.170.278,26	536.718,91	13.470.402,95
2	1.001 - 2.000 kn	27.468	47.258.416,55	5.138.456,62	42.119.951,57	32.616.665,70	9.503.285,72	1.234.401,97	40.885.538,06
3	2.001 - 5.000 kn	81.037	325.707.783,42	40.350.359,03	285.357.373,36	234.289.228,66	51.068.120,64	7.232.141,53	278.125.031,39
4	5.001 - 7.000 kn	52.986	377.321.797,58	49.701.296,52	327.620.443,77	287.034.830,08	40.585.572,34	5.795.158,29	321.825.186,41
5	7.001 - 10.000 kn	90.851	863.672.871,14	91.064.505,81	772.608.263,42	697.521.812,33	75.086.401,96	10.750.809,14	761.857.317,36
6	10.001 - 15.000 kn	158.902	2.205.558.221,12	194.360.227,12	2.011.197.779,96	1.823.236.506,06	187.961.122,10	27.171.734,11	1.984.025.755,17
7	15.001 - 20.000 kn	204.897	3.882.440.719,53	245.557.664,52	3.636.882.809,92	3.391.380.078,02	245.502.547,38	35.905.931,82	3.600.976.575,47
8	20.001 - 25.000 kn	218.453	5.284.535.584,21	322.431.151,81	4.962.104.145,39	4.655.529.731,50	306.574.154,53	45.119.086,36	4.916.984.669,10
9	25.001 - 30.000 kn	280.852	8.746.771.601,40	904.023.015,55	7.842.747.914,72	7.310.881.775,45	531.864.282,09	75.588.622,06	7.767.158.383,63
10	30.001 - 35.000 kn	211.280	7.868.911.068,40	896.869.893,45	6.972.040.685,72	6.107.169.509,15	864.870.310,57	120.682.569,48	6.851.357.537,85
11	35.001 - 40.000 kn	194.155	8.498.845.682,11	1.067.550.491,78	7.431.294.762,53	6.113.866.082,44	1.317.426.937,66	173.617.664,28	7.257.675.675,12
12	40.001 - 45.000 kn	162.758	8.111.640.037,14	999.617.417,90	7.112.022.331,09	5.565.248.810,61	1.546.769.744,93	210.964.786,50	6.901.054.604,58
13	45.001 - 50.000 kn	126.623	7.349.462.528,41	1.069.355.176,23	6.280.107.108,33	4.336.132.949,58	1.943.971.119,12	270.023.026,19	6.010.081.757,88
14	50.001 - 55.000 kn	109.896	7.231.145.092,91	1.130.584.686,11	6.100.560.198,07	3.821.786.315,16	2.278.771.522,58	340.118.272,49	5.760.440.087,25
15	55.001 - 60.000 kn	93.667	6.959.336.782,66	1.171.054.337,89	5.788.282.247,07	3.264.390.167,91	2.523.890.609,55	406.825.074,28	5.381.456.014,08
16	60.001 - 65.000 kn	86.611	7.092.826.969,71	1.213.477.985,80	5.879.348.363,31	3.102.144.246,96	2.777.202.785,67	472.607.722,63	5.406.739.537,42
17	65.001 - 70.000 kn	77.457	7.064.279.085,12	1.288.756.263,59	5.775.522.405,16	2.763.618.495,49	3.011.903.158,71	551.790.777,47	5.223.730.981,32
18	70.001 - 75.000 kn	70.942	7.034.098.435,33	1.306.664.582,54	5.727.433.491,84	2.627.710.784,91	3.099.722.100,21	590.465.674,81	5.136.967.278,29
19	75.001 - 80.000 kn	58.823	6.251.505.405,73	1.156.051.086,09	5.095.454.087,00	2.325.839.120,51	2.769.614.528,04	539.788.030,45	4.555.665.661,17
20	80.001 - 90.000 kn	82.632	9.662.735.514,10	1.772.575.258,09	7.890.160.002,76	3.446.821.602,51	4.443.337.628,15	906.678.709,13	6.983.480.583,36
21	90.001 - 100.000 kn	49.279	6.609.754.896,01	1.231.598.375,04	5.378.156.415,06	2.075.067.275,74	3.303.088.787,49	716.519.360,87	4.661.636.724,90
22	100.001 - 110.000 kn	30.654	4.690.689.913,78	899.157.712,12	3.791.532.146,33	1.273.402.517,20	2.518.129.483,32	581.953.534,66	3.209.578.474,74
23	110.001 - 120.000 kn	21.559	3.719.603.632,43	717.224.836,73	3.002.378.763,97	887.564.159,18	2.114.814.528,71	529.162.866,68	2.473.215.814,07
24	120.001 - 140.000 kn	26.774	5.381.684.772,60	1.048.115.960,58	4.333.568.776,05	1.123.326.162,83	3.210.242.560,58	885.547.353,28	3.448.021.358,32
25	140.001 - 160.000 kn	14.500	3.551.565.575,72	700.494.231,29	2.851.071.327,42	608.095.752,44	2.242.975.558,15	690.782.197,04	2.160.289.105,65
26	160.001 - 200.000 kn	15.017	4.603.630.133,49	908.016.003,16	3.695.614.118,17	637.392.326,64	3.058.221.779,99	1.039.410.689,79	2.656.203.408,48
27	200.001 - 300.000 kn	8.582	3.706.309.656,54	708.956.028,88	2.997.353.620,96	374.460.229,03	2.622.893.384,60	985.088.845,12	2.012.264.765,06
28	300.001 - 400.000 kn	1.764	1.139.740.633,21	187.786.794,43	951.953.836,67	75.180.134,57	876.773.698,84	354.265.772,07	597.688.059,38
29	400.001 - 500.000 kn	675	571.661.323,82	78.734.558,82	492.926.764,16	29.860.293,07	463.066.470,26	193.411.922,17	299.514.839,87
30	500.001 - 700.000 kn	463	503.805.979,24	54.300.944,54	449.505.034,14	20.243.947,07	429.261.085,87	182.626.938,64	266.878.092,44
31	700.001 - 1.000.000 kn	209	319.896.274,09	23.873.468,87	296.022.805,10	11.147.786,41	284.875.018,10	124.108.329,62	171.914.473,42
32	PREKO 1.000.000 kn	170	511.569.603,99	24.592.431,67	486.977.171,96	18.874.607,95	468.102.562,21	206.820.575,20	280.156.593,92
Ukupno:		2.613.836	140.185.388.776,93	21.511.450.858,04	118.673.932.269,99	69.051.670.751,80	49.622.241.128,33	11.282.595.297,04	107.391.320.288,11

Izvor: Izradio doktorand na temelju podatka iz informacijskog sustava Porezne uprave

U prethodnoj tablici prikazani su financijski podaci u 33 kategorije prema neto dohotku za RH, a prema podacima iz ranije navedenih podataka prema poreznim prijavama (IP obrascima). Vidljivo je da je najveća kategorija poreznih obveznika, njih 280.852 kojima je isplaćena plaća ili mirovina u godišnjem iznosu od 25.001,00 do 30.000,00 kuna. Isto tako je vidljivo da su poslodavci isplatili plaće ili mirovine za 2.613.836 poreznih obveznika u Republici Hrvatskoj, a prema podacima dobivenim nakon redizajna poslovnih procesa u RH.

Istraživanje provedeno za razdoblje od 2005. godine do 2012. godine potvrđuje osnovnu hipotezu te je utvrđeno da se broj poslodavaca koji primjenjuju nove poslovne procese poreza na dohodak i doprinosa za obvezna osiguranja kontinuirano povećava tako ih je u 2005. godini bilo 23.089 dok ih je u 2012. godini bilo 70.241 te da je 81,48% ispitanika (pravnih osoba i obrtnika) zadovoljno poslovnim procesima u Poreznoj upravi. U ovom razdoblju postoji povećanje naplate poreza na dohodak putem elektroničke predaje obrazaca te se prikazivanje i naplata povećava s 4.57 milijarde kuna u 2008. godini na 4.71 milijarde kn u 2009. godini što iznosi rast naplate poreza na dohodak od 3%. Rast naplate poreza na dohodak putem elektronskih prijava vidljiv je sve do kraja promatranaog razdoblja u 2012. godini. S druge strane i povećanjem naplate doprinosa s 8.02 milijarde kn u 2008. godini na 8.25 milijarde kuna u 2009. godini, što iznosi rast naplate od 3%, dopušten je zaključak o postignutim poboljšanim poslovnim procesima kroz zakonsku regulativu.

7. PRIJEDLOG MODELA ORGANIZACIJE NA TEMELJU ANALIZE SADAŠNJIH POSLOVNIH PROCESA U POREZNOJ UPRAVI RH

Uspostava moderne, fleksibilne, efikasne i servisno orijentirane Porezne uprave koja potiče pojedinačnu odgovornost, orijentaciju na zaposlenike, orijentaciju na rezultate, orijentaciju na građane, jednakost i pravednost oporezivanja, te isplativost konačni je cilj reorganizacije poslovnih procesa. Kako bi se reorganizacija uspješno provela potrebno je:

- Rigorozno smanjenje broja lokalnih ispostava u skladu s načelima isplativosti i gospodarske svrhovitosti, pri čemu će se rezati troškovi, smanjiti broj voditeljskih funkcija .
- Uvođenje organizacijskih i procesnih struktura, raspoređivanje zaposlenika i planiranje rezultata kako bi se omogućilo uspoređivanje i mjerenje.
- Smanjenje izvršnih funkcija putem koncentriranja lokalnih ispostava.
- Uvođenje internog kontrolnog sustava kako bi se smanjio rizik malverzacija i prijevara.
- Uvođenje veće pojedinačne odgovornosti i sustava učinkovitosti koji se temelji na nagrađivanju.
- Uvođenje sadržaja i programa za trening za postizanje zahtjeva za orijentiranom kvalifikacijom zaposlenika.
- Pобољшanje položaja hrvatskih poreznih vlasti putem intenzivnog marketinga i mjera za povećanje poreznog morala.
- Efikasan marketing putem informiranja i motiviranja na korištenje elektronskih medija za građane.
- Sveobuhvatno provođenje ePorezne i poboljšano korištenje novih medija.

Kao rezultat analize poslovnih procesa i istraživanja redizajna poslovnih procesa, uočeno je da Porezna uprava nije efikasna. Identificirano je nekoliko područja u kojima bi Porezna uprava mogla učinkovito poboljšati svoj način rada i time unaprijediti odnose s korisnicima usluga. Predložene promjene podijeljene su u pet različitih područja:

- Promjene u tijeku poslovnih procesa,
- Organizacijske promjene Porezne uprave,
- Promjene regulative,
- Opće promjene,
- Promjene zasnovane na najboljoj praksi.

7.1. Pretpostavke oblikovanja područja efikasne organizacije Porezne uprave Republike Hrvatske

Za povećanje brzine poreznih postupaka, razine pouzdanosti, naplate poreza i izbjegavanja porezne evazije potrebno je uvesti organizacijske promjene u radu Porezne uprave. Rad Porezne uprave obilježen je primjenom brojnih zakona i propisa koji uvjetuju rad i uvjetuju organizaciju Porezne uprave. S obzirom na trenutne i očekivane uvjete djelovanja Porezne uprave, zakonodavstvo mora osigurati uvjete za njezinu veću fleksibilnost. Unutar Porezne uprave treba donijeti interni akt koji omogućuje menadžmentu Porezne uprave stimuliranje djelatnika prema uspješno obavljenom poslu i nagraditi dostignuća višom plaćom. Na taj način, zaposlenje u Poreznoj upravi može postati privlačna perspektiva za zaposlenike.

Predložene promjene nisu nužno vezane za promjene u poslovnim procesima, nego načinima kako Poreznu upravu napraviti učinkovitijom i djelotvornijom te je potrebno:

- Uvesti postupke za poboljšanje i obogaćivanje interne i vanjske komunikacije Porezne uprave radi omogućavanja upravljanja znanjem, dijeljenja informacija i znanja i lakšeg pristupa potrebnim informacijama.
- Uvesti upravljanje poslovnim procesima uspostavom zasebne organizacijske jedinice s odgovarajućim alatima i dozvolama/obvezama za upravljanje poslovnim procesima u Poreznoj upravi i radi podržavanja budućih promjena u poslovnim procesima.
- Uvesti upravljanje rizicima ispunjavanja poreznih obveza uspostavom zasebne organizacijske jedinice s određenim odgovornostima i obvezama u Poreznoj upravi kako bi osigurali da se nepoštivanje poreznog zakona ili porezne prijevare drže na minimumu.

Potrebno je ažurirati i modificirati postojeće interne radne upute za uvođenje radne procedure koja u određenim slučajevima ne zahtijeva odobravanje ili jednostavnog načina odobravanja za objavljivanje drugog tipa informacija na Internet stranici Porezne uprave. Kako bi se omogućila razmjena informacija između Porezne uprave i drugih tijela državne i javne uprave, trebaju biti sklopljeni ugovori i uspostavljeni protokoli za razmjenu podataka između Porezne uprave i tih tijela. Ažurirati i modificirati postojeće propise Porezne uprave vezane za upravni žalbeni postupak, odnosno ukinuti ili produljiti zastaru vezanu uz upravni žalbeni postupak.

Porezna uprava usklađujući rad i približavajući se europskim odrednicama mora postići ravnotežu između provedbe poreznih provjera na jedinstvenom europskom tržištu. Kako bi sustav funkcionirao potrebno je:

- Uspostaviti skup novih rješenja na temelju informacijskih sustava za povezivanje baza podataka između Porezne uprave i drugih tijela državne i javne uprave, kojim bi se omogućio kontroliran i siguran dohvat traženih podataka iz informacijskog sustava Porezne uprave, bez sudjelovanja zaposlenika Porezne uprave.
- Uspostaviti povezanost s drugim tijelima državne i javne uprave što bi omogućilo službenicima Porezne uprave kontroliran i siguran dohvat podataka iz baza podataka drugih tijela, bez sudjelovanja zaposlenika drugih tijela.
- Standardizirati radna mjesta zaposlenika i planirati nabavku odgovarajuće opreme. Nabaviti adekvatnu informacijsku opremu na svim razinama Porezne uprave uključujući računala, prijenosna računala, servere, mrežne opreme, pisače, skenere, opreme za spajanje s mobilnim Internetom što je preduvjet za izvršavanje zadataka Porezne uprave na očekivanoj razini kvalitete.
- Utvrditi odgovarajuće procedure za održavanje i postavljanje nabavljene opreme kako bi se podržali poslovni procesi zaposlenika.
- Osigurati adekvatne prostorije za obavljanje svih poslovnih procesa Porezne uprave na željenoj razini kvalitete.
- Uspostaviti postupke potrebne za planirani i trajni profesionalni razvoj za sve djelatnike Porezne uprave na svim razinama Porezne uprave, uključujući i provedbu aktivnosti vezanih za izradu standardiziranog nastavnog plana za razne funkcije unutar Porezne uprave.
- Uspostaviti internu i eksternu komunikacijske strategiju.
- Uspostaviti praksu uključivanja i informiranja povezanih službi o promjenama relevantnih propisa.
- Planirati, nabaviti i implementirati adekvatan sustav za upravljanje dokumentima radi povećanja kvalitete i razine rada s nestrukturiranim podacima.
- Preporuča se da porezni obveznici prilikom prvih posjeta poreznih službenika dobiju odgovarajuće informacije i podršku: informacije o pravima i obvezama i podršku pri pronalaženju informacija/uputa/dokumenata/obrazaca.
- Poboljšanjem i dodavanjem novih usluga postojećem sustavu e-Porezna (prema postojećoj e-Government strategiji Republike Hrvatske) očekuje se povećanje broja

poreznih obveznika koji trenutno koriste usluge e-Porezna sustava čime će se osloboditi resursi Porezne uprave koji se koriste za ručni unos podataka.

7.2. Prijedlog promjena identificiranih tijekom istraživanja

Kako bi poslovni procesi bili još efikasniji u hrvatskom je poreznom sustavu važno pojednostaviti postupak izdavanja suglasnosti za objavljivanje informacija na web stranici Porezne uprave kako bi izbjegli nepotrebne dodatne korake u procesu dobivanja suglasnosti. Uvesti sustav za upravljanje sadržajem za javni web Porezne uprave radi poboljšanja procedura za upravljanje i objavljivanje informacija na Internetskim resursima Poreznoj upravi. Isto tako kontinuirano koristiti praksu prvog posjeta novim poreznim obveznicima kao dio standardnog postupka kod prijave novog poreznog obveznika u Registar poreznih obveznika.

U svrhu boljeg praćenja i nadzora poreznih obveznika potrebno je omogućiti dodatno klasificiranje obveznika. Jedna od kategorija svakako bi morala opisivati stupanj izvršenja poreznih obveza (dobar/loš), ali Porezna uprava treba misliti i o drugim mogućim obilježjima koji bi mogli pomoći u boljem uočavanju i analizi podataka o poreznim obveznicima u drugim službama Porezne uprave. Time će se povećati sposobnost odlučivanja u područjima nadzora i upravljanja rizicima. Na temelju takvih podataka Porezna uprava će moći obveznicima izdavati i određene certifikate koji će se u budućnosti tražiti od obveznika za participiranje u raznim fondovima EU kao i dobivanje određenih pogodnosti od javne uprave.

Trenutno, porezni obveznik nema pristup svojim podacima iz Registra poreznih obveznika. Uvid u podatke omogućio bi poreznom obvezniku da obavijesti Poreznu upravu ukoliko primijeti da neki podatak nije točan te bi Porezna uprava tako imala točne i ažurirane informacije. Pri registraciji novog poreznog obveznika nakon evidencije u Registru poreznih obveznika potrebno je obaviti i očevid obveznika na mjestu gdje on obavlja djelatnost. Na taj način će se utvrditi je li porezni obveznik uistinu predao točne podatke i je li se možda prijavio iz razloga da bi izbjegao izvršenje svojih prijašnjih obveza. Također, pri tom posjetu porezni službenik treba upoznati poreznog obveznika sa svim njegovim poreznim pravima i obvezama, pomoći mu na početku rada, te mu dati dodatne informacije. Ove aktivnosti će smanjiti broj poreznih obveznika koji ne izvršavaju Porezne obveze, a također će biti smanjen i broj onih poreznih obveznika koji žele biti u skladu sa svojim poreznim obvezama, ali imaju problema tijekom izvedbe. Tijekom posjeta porezni službenik treba obaviti identifikaciju i analizu rizika.

7.2.1. Utvrđivanje poreza i obrada poreznih prijava

Utvrđivanje poreza (prijava) proces je ocjenjivanja odgovara li porezna prijava prijavljenim vrijednostima u skladu s poreznim zakonima. Proces započinje ispunjavanjem obrasca za prijavu poreza od građana kojom se prikupljaju pojedinosti poput osobnih podataka, zaposlenosti, dohotka, imovine, obveze i oslobođenja. Ti obrasci i povezani dokumenti predaju se u uredu Porezne uprave gdje se ukupnom dosjeu dokumenata dodjeljuje identifikacijski broj i podaci se unose u bazu podataka.

Korištenje informacija trećih strana na temelju obveznih izvješća poreznih obveznika važan je alat za utvrđivanje ispunjavanja poreznih obveza. Teoretski, obvezno izvješćivanje može se primijeniti na sve vrste i kategorije prihoda ili isporuke dobara i usluga. U praksi, obvezno izvješćivanje porezne vlasti primarno nameću poslodavcima, poreznim obveznicima u određenim industrijama, financijskim institucijama ili vladinim agencijama. Obavezne informacije trećih strana bi se trebale koristiti u godišnjem postupku razreza (npr. elektronički isporučene platne liste zaposlenika). Što se tiče neobaveznih informacija trećih strana (npr. informacije trećih strana dobivene tijekom poreznog nadzora), odgovarajuće kontrolne izjave bi trebale biti integrirane u računalnu analizu rizika.

TABELA 34 PREDLOŽENA RJEŠENJE ZA OBRADU POREZNIH PRIJAVA

Identifikacija problema	Trenutni status	Prijedlog rješenja
• Obrada poreznih prijava	Povećavajući broj poreznih prijava većinom se obrađuje ručno od strane neprimjerenog broja službenika PU zbog manjka elektronske mogućnosti predaje poreznih prijava (npr. porez na dohodak i porez na dobit) ili zbog naknada koje se naplaćuju za on-line predaju poreznih prijava (npr. PDV). Ručna obrada poreznih prijava je često popraćena evaluacijom dodatne dokumentacije (<i>aneksirane</i>) uz poreznu prijavu (npr. ugovori, dokazi o troškovima, itd.). Često nedostaje takva dodatna dokumentacija. PU ne primjenjuje takozvani režim samoutvrđivanja u kojemu se porezni podaci (npr. dohodak, promet, itd.) pruženi od strane poreznog obveznika, automatski obrađuju od strane PU bez ikakvih daljnjih istraga prije utvrđivanja, s naglaskom na naknadni porezni nadzor. Informacije od trećih strana iz javnog sektora (npr. socijalno osiguranje) nisu uvijek pouzdane.	Elektronsku predaju poreznih prijava s automatiziranim obrađivanjem takvih prijava trebalo bi proširiti što je više moguće putem sustava PU e-Porezna u svrhu smanjivanja ljudskih resursa i troškova potrebnih za ručno obrađivanje poreznih prijava. Uvođenje režima samoutvrđivanja ⇒ Uvjeti za provedbu: Proširenje sustava e-Porezna na elektronsku predaju poreznih prijava (npr. u svrhe poreza na dohodak i poreza na dobit) i smanjenje ili ukidanje trenutnih naknada koje se naplaćuju za elektronsku predaju (npr. PDV).

Izvor: Izrada doktoranda

Uvođenjem e-Porezna usluge za porez na dohodak ogroman dio radnog vremena (za upisivanje poreznih prijava) referenata Porezne uprave bio bi oslobođen za druge zadatke. Dok ne postane dostupno rješenje za porez na dohodak u okviru sustava e-Porezna predlaže se objaviti obrazac za prijavu poreza na dohodak u Excel formatu na Internet stranici Porezne uprave. Excel obrazac treba odgovarati službenom obrascu za prijavu poreza na dohodak. U Excel datoteci Porezna uprava može definirati provjeru valjanosti za određeno polje, kako bi poreznim obveznicima olakšali ispunjavanje porezne prijave.

Objavljivanjem obrasca za prijavu poreza na dohodak u Excel formatu olakšava se ispunjavanje aktualnih prijava poreza na dohodak. Paralelno, smanjuje se vrijeme za obradu poreznih prijava, zbog bolje kvalitete poreznih prijava. Također, Porezna uprava treba razviti

informacijske usluge koje će omogućiti referentima da izdvajaju podatke iz tih Excel obrazaca te da njima automatski popunjavaju sustav.

7.2.2. Usluge poreznim obveznicima

Trenutno, odjel za servis poreznim obveznicima u procesu objave informacija na web stranici Porezne uprave provodi aktivnost odobrenja prije svake objave. Odobrenje se provodi prema točno propisanom protokolu koji definira ovisno o vrsti informacije koja se objavljuje redovni ili skraćeni postupak suglasnosti. Ova aktivnost za redovni postupak uobičajeno traje do tjedan dana, ali može potrajati i više od mjesec dana. Razlog ovome mnogobrojnost je uključenih osoba koje trebaju dati svoju suglasnost za objavu koje uključuju i do devet osoba uključivši i ravnatelja Porezne uprave. Kompleksan proces odobrenja provodi se čak i za informacije koje su već objavljene u nekom drugom mediju.

Prijedlog je da se pojednostavni proces odobrenja za objavu informacije, pogotovo za one manje osjetljive informacije i one informacije koje su već objavljene u nekom drugom mediju. Također, nema smisla davanja suglasnosti za informacije koje su 'proizvod' Porezne uprave. U aktivnosti objave sadržaja na Internet stranici Porezna uprava koristi aplikacije u sklopu sustava za objavu koje omogućuju dodavanje/izmjenu stavki sadržaja. Međutim, nije moguće dodavati ili mijenjati sve sadržaje već samo dio. U slučaju izmjene ili dodavanja ostalih sadržaja PU koristi usluge vanjske tvrtke. Prije objave priprema se zahtjev za vanjsku tvrtku koja odrađuje posao izmjene. Ta procedura traje neko vrijeme što otvara mjesto za moguće unaprjeđenje procesa.

Preporuča se poboljšanje sustava za objavljivanje informacija tako da se aplikacijom za ažuriranje sadržaja može dodavati/izmjenjivati sav sadržaj na Internet stranici Porezne uprave. Uvođenjem takvog Sustava za upravljanje sadržajem skratila bi se aktivnost objavljivanja, a omogućilo bi se Poreznoj upravi da primijeni druge funkcije. Kontakt centar Porezne uprave vodi bazu podataka s pojašnjenima poreznih propisa i objašnjenjima za porezne obveznike. Budući da se ova baza podataka koristi za gledanje podataka svakodnevno, nužno je imati ažurirane podatke. Iz tog razloga, predlaže se da se ovaj proces provodi češće nego do sada (trenutno se provodi se jednom godišnje, a predloženo je da se provodi jednom mjesečno).

Moderne Porezne uprave imaju kvalitetnu podršku poreznih obveznika za bolje i lakše ispunjavanje obveza predaje poreznih prijava. Potrebno je postići dobru informiranost poreznih obveznika te korištenje korisničkih službi, Kontakt centra, web stranice, e-Porezna usluga itd. Glavni problem grupe procesa servis poreznim obveznicima adresiranje je kompliciranih odobrenja na koje se dugo čeka, nedostatak adekvatnog sustava upravljanja sadržaja i slabo

korištenje ePorezna usluga. U tablici 35 prikazan je prijedlog rješenja za komunikaciju s poreznim obveznicima..

TABELA 35 PRIJEDLOG RJEŠENJA ZA KOMUNIKACIJU S POREZNIM OBVEZNICIMA

Identifikacija problema	Trenutni status	Prijedlog rješenja
Informacije za objavljivanje na web stranicama PU	Neadekvatni interni postupci obzirom na informacije koje se trebaju objaviti na web stranici PU. Informacije objavljene na stranicama PU nisu uvijek aktualne (npr. zakonske odredbe i mišljenja).	Interni postupci za eksternu komunikaciju trebali bi biti brzi i efikasni. To uključuje jasne zadatke i odgovornosti unutar PU za eksternu komunikaciju (npr. odgovornosti za praćenje web stranice PU, rokovi za ažuriranje web stranice PU, itd.). => Uvjeti za provedbu: Interna pravila s jasno definiranim zadacima i odgovornostima za eksternu komunikaciju.
Elektronski servisi poreznim obveznicima (e-Porezna)	PU servisi koji se pružaju pod ePorezna sustavom elektronske usluge (e-Tax) još su uvijek prilično ograničeni i ne uključuju elektronsko plaćanje poreza. PU je vrlo ovisna o eksternim pružateljima usluga u poboljšanju vlastitih elektronskih servisa poreznim obveznicima.	Proširenje funkcije PU ePorezna uvođenjem opcije besplatnog elektronskog plaćanja poreza za sve glavne vrste poreza (PDV, porez na dohodak, porez na dobit, itd.) => Uvjeti za provedbu: Proširenje aplikacije PU ePorezna Smanjenje stupnja ovisnosti o vanjskim pružateljima usluga ili osiguranje isporučivanja usluga od strane eksternih pružatelja usluga na zahtjev PU. => Zahtjevi za implementacijom: Selekcija adekvatnih eksternih pružatelja usluga.
Načelo "pravne	S iznimkom nekih Pravilnika	Poboljšanje poštivanja poreznih

sigurnosti” (nije posebno pokriveno analizom poslovnih procesa)	vrlo općenitog karaktera, objavljenih u Narodnim novinama i takozvanih poreznih mišljenja objavljenih na web stranici PU, PU nedostaje uvelike objašnjenja ili obvezujućih tumačenja poreznih zakona. Takav nedostatak može imati za posljedicu nekonzistentnu primjenu poreznih zakona od strane službenika regionalnih ureda i lokalnih poreznih ispostava zbog različitog tumačenja poreznih propisa i može dovesti do vrlo različitih poreznih rezultata za porezne obveznike u istim situacijama i pod istim okolnostima.	obveza i poreznih servisa na temelju načela pravne sigurnosti za porezne obveznike pomoću izrade obvezujućih tumačenja poreznih propisa (npr. putem pravilnika, smjernica, obvezujućih mišljenja, itd.). =>Uvjeti za provedbu: Ovisno o stupnju poboljšanja načela pravne sigurnosti, potrebne mjere će pokriti pripremu razrađenih materijala interpretacije zakona za porezne obveznike (npr. pravilnici, smjernice, obvezujuća mišljenja, itd.).
--	--	---

Izvor: Izrada doktoranda

7.2.3. Rješavanje sporova

Poslovni procesi unutar odjela za prekršajni postupak strogo su definirani zakonskom regulativom (Prekršajnim zakonom). Iz tog razloga, prijedlog promjena u ovom području fokusira na druge aspekte kojima se može podići učinkovitost odvijanja poslovnih procesa.

U odjelima za prekršajni postupak Porezne uprave mogu se primijetiti određeni nedostaci vezani uz kadrove. Ti nedostaci su (pojedinačno ili u kombinacijama) jedan od uzročnika smanjene učinkovitosti Porezne uprave u rješavanju predmeta u prekršajnom i/ili upravnom postupku. Porezna uprava treba postati atraktivan poslodavac i zaposlenje u Poreznoj upravi treba predstavljati atraktivnu perspektivu za zaposlenike.

Također, primijećeno je da se zastara koristi kao univerzalno sredstvo rješavanja predmeta i okončanja prekršajnog postupka. Prijedlog je promjena relevantnih poreznih propisa kako bi se smanjila stimulacija podnošenja žalbi u prekršajnom postupku ili definirati duže zastrane rokove.

Poslovni procesi unutar odjela za prekršajni postupak strogo su zakonski definirani. Stoga se izmjene u provedbi poslovnih procesa ne mogu napraviti te se prijedlog izmjena na tom području fokusira na ostale aspekte koji mogu pridonijeti povećanju efikasnosti za provedbu poslovnih procesa.

Pravo na žalbu poreznog obveznika na rješenje Porezne uprave predstavlja osnovno pravo poreznog obveznika. Nadalje, pravo poreznog obveznika na žalbu treba biti ograničeno na način da porezni obveznik nema zakonsko pravo na žalbu na određene odluke donesene od Porezne uprave u okviru upravnog poreznog postupka. U takvim slučajevima primjena prava na žalbu je moguća samo nakon završetka upravnog postupka.

Pod određenim uvjetima i zbog određenog broja razloga, porezni propisi mogu pružiti mogućnost poreznom obvezniku odricanja prava na žalbu prije izdavanja obavijesti o utvrđivanju. Takvo odricanje može rezultirati iz terenskog nadzora. U takvim slučajevima porezni se obveznik odriče svog prava na žalbu u zamjenu za određene obvezujuće pogodnosti tijekom nadzora od strane Porezne uprave. Nadalje, tijekom razdoblja pogodnosti, porezni obveznik mora imati potpuno znanje o sadržaju utvrđivanja poreza (npr. točan iznos poreza). Ako kasnije Porezna uprava utvrdi drugačiji porez, pogodnosti se više ne primjenjuju te porezni obveznik posljedično ima pravo na žalbu. Glavna prednost gore opisanog instrumenta je da pridonosi izbjegavanju dugih i skupih postupaka žalbe.

Nadalje, do rješenja o žalbi od strane Porezne uprave, porezni obveznik mora biti u mogućnosti povući svoju žalbu. U skladu s pravima poreznih obveznika, vremenski rok u kojem porezni obveznik može uložiti žalbu na sporno utvrđivanje trebao bi biti dovoljno dug kako bi porezni obveznik imao priliku detaljno razmotriti rješenje Porezne uprave. Po međunarodnim standardima i na temelju najboljih praksi, vremenski rok od 1 mjeseca (30 dana) čini se dovoljno dugim za ulaganje žalbe. Bez obzira na vremenski rok zadan zakonom, u slučajevima nepredviđenih i neizbježnih događaja, porezni obveznik treba imati pravo uložiti žalbu i nakon isteka vremenskog roka za žalbu prema 'restitutio in integrum' načelu. To načelo također treba biti primjenjivo u drugim slučajevima nepoštivanja vremenskog roka, a zbog nepredviđenih ili neizbježnih događaja.

Pod određenim uvjetima, vremenski rok za žalbe treba biti obustavljen, na primjer ako je porezni obveznik predao prijavu za produljenje roka za ulaganje žalbe. U takvom slučaju vremenski rok će biti obustavljen od datuma kad je prijava priložena do datuma kada će porezna uprava donijeti odluku o prijavi. U tablici 36 prikazan je prijedlog rješenja za prekršajni postupak.

TABELA 36 PRIJEDLOG RJEŠENJA U VOĐENJU PREKRŠAJNOG POSTUPKA

Identifikacija problema	Trenutni status	Prijedlog rješenja
● Prekršajni postupak	Prekršajni postupci su složeni i dugo traju zbog više razloga: ● Složene zakonske odredbe ● Nedostaci u djelovanju i organizaciji PU ● Pokušaji poreznog obveznika da produži postupak što je više moguće. ○ neprijavlivanjem promjene adrese prebivališta, boravišta, sjedišta, ○ izbjegavanjem primitaka pismena ○ neočitovanje na zaprimljena pismena (npr. tražene dopune, dostava dokaza u postupku glavne rasprave)	Prekršajni postupci bi trebali biti što kraći moguće bez nepotrebnih odgoda koje rezultiraju iz neadekvatnog djelovanja i organizacije unutar PU ili kao rezultat djelovanja poreznog obveznika na odgodu postupka, na primjer: ● neprijavlivanjem promjene adrese prebivališta, boravišta, sjedišta; ● izbjegavanjem primitaka pismena; ● neočitovanjem na zaprimljena pismena => Uvjeti za provedbu: ● Interne mjere za postizanje adekvatnog djelovanja poreznih službenika i organizacijskih promjena ● Zakonske izmjene koje se odnose na isporuku poreznih akata i odluka
● Upravni žalbeni postupak procedure	Neovisno o naknadama koje se naplaćuju za žalbe, vodi se velik broj upravnih žalbenih postupaka zbog činjenice da se prisilna naplata ukida kao rezultat podnesene žalbe na prvom stupnju do odluke na žalbu. Neadekvatna organizacija žalbenog postupka.	Podnošenje žalbe ne bi trebalo spriječiti prisilnu naplatu poreznih dugova vezanih uz tu žalbu =>Uvjeti za provedbu: Zakonske izmjene (teško ih je postići budući da se trenutno pravila koja se odnose na upravni žalbeni postupak unutar PU odnose također i na sva tijela javnog sektora). Moguće rješenje bi bilo ukinuti naplatu poreza (te konzekventno prisilnu naplatu poreznog duga) za “legitimne žalbe” (npr. u slučajevima zakonskih pitanja u kojima se osporava kontroverzna interpretacija zakonske odredbe ili kada porezni obveznik razumno može očekivati pozitivnu odluku na žalbu). Nadalje, u slučajevima “neminovne opasnosti” (npr. porezni obveznik pokušava nestati ili prebaciti novce ili imovinu izvan države), prisilna naplata(ovrha) poreznih dugova, trebala biti omogućena i prije utvrđivanja Porezne obveze (tj. od datuma kada se pojavilo porezno potraživanje). Žalbeni postupak bi trebao biti što

		kraće moguće bez nepotrebnih odgoda koje rezultiraju iz neadekvatnog djelovanja i organizacije unutar PU ili kao rezultat djelovanja poreznog obveznika na odgodu postupka. =>Uvjeti za provedbu: Interne mjere za postizanje adekvatnog djelovanja i organizacije u svrhu skraćivanja žalbenog postupka.
--	--	---

Izvor: Izrada doktoranda

7.3. Opći prijedlozi

Ovi prijedlozi nisu direktno vezani na neke specifične poslovne procese, ali su uzeti u obzir kao važni čimbenici za poboljšanje učinkovitosti poslovnih procesa unutar Porezne uprave. Trenutno, dohvat podataka od vanjskih tijela obavlja se isključivo pismeno, tj. slanjem zahtjeva poštom za dostavu podatka ili informacija, a ta tijela dostavljaju te informacije također pismeno. Ovi postupci zahtijevaju puno ljudskih i drugih resursa Porezne uprave. Uvođenje informacijske povezanosti s drugim tijelima javne i državne uprave značajno bi smanjilo potrebno vrijeme za dohvat podataka iz vanjskih izvora. Uz to, trošak za dohvat podataka bio bi smanjen, a potreba za sudjelovanjem službenika drugih tijela za pripremu i slanje informacija Poreznoj upravi bi nestala. U tablici 37 prikazan je prijedlog rješenja za obradu poreznih prijava.

TABELA 37 PRIJEDLOG RJEŠENJA ZA OPĆE POSTUPKE U POREZNOJ UPRAVI

Identifikacija problema	Trenutni status	Prijedlog promjena
Podaci za prijavu	Nedovoljno podataka o poreznom obvezniku za prijavu	Informacije koje porezni obveznik daje za vrijeme prijave moraju biti što potpunije i točnije. =>Potrebno za provedbu: Prilagodba obrazaca za prijavu poreznog obveznika kako bi obuhvatili sve relevantne podatke i IT podrška
Registar poreznih obveznika	Kako registar poreznih obveznika ne sadrži dovoljno informacija o poreznim obveznicima, važne informacije su dostupne samo u ne-elektronskom obliku	> Povećanjem količine informacija o poreznim obveznicima koja je elektronički pohranjena, RPO će pružati bolje elektroničke podatke => Potrebno za provedbu: Prilagodba obrazaca za prijavu poreznih obveznika pokrit će sve relevantne informacije i IT podršku

	Pristup registru poreznih obveznika je ograničen na mali broj ovlaštenih službenika Porezne uprave Dohvat podataka iz registra poreznih obveznika i naknadno slanje zatraženih podataka službenicima Porezne uprave često je otežano predugačkim informacijskim tokovima	Izravan pristup registru poreznih obveznika treba biti proširen i uključiti određene kategorije službenika Porezne uprave koji kontinuirano trebaju informacije o poreznim obveznicima => Potrebno za provedbu: Proširenje ovlaštenja na relevantne službenike Porezne uprave
● Prvi posjet poreznim obveznicima (nije posebno pokriveno analizom poslovnih procesa)	> Porezna uprava trenutačno ne predviđa redovite terenske posjete novim poreznim obveznicima prije ili kratko nakon prijave radi smanjenja rizika neispunjenja poreznih obveza ili poreznih prijevара	Terenske posjete novim poreznim obveznicima prije prijave trebale bi biti uvedene kao dio sustava za upravljanje rizicima => Potrebno za provedbu: Prilagodba internih odredbi / smjernica

Izvor: Izrada doktoranda

Mora se naglasiti da se standardnom razmjenom podataka može upravljati na razini države, a ne Porezne uprave, pošto je u pitanju veliki broj tijela, a samo vlada može uskladiti sva organizacijska i tehnička pitanja za učinkovitu razmjenu podataka.

7.4. Zakonodavni prijedlozi

Potrebna je izmjena zakonskih odredaba vezanih za zastaru. Zastara ne bi trebala nastupiti dok traje upravni žalbeni postupak, odnosno treba ukinuti zastaru tijekom upravnog žalbenog postupka. Problem je što postoji nekoliko zakona koji utječu na tumačenje zastare. Ovaj koncept je stoga teško shvatiti i za obveznika i Porezne vlasti. Idealno rješenje bi bilo obuka i / ili službeno tumačenje ovih odredaba, tako da ih i porezni obveznici i Porezne vlasti mogu razumjeti i primijeniti. Nadalje, u slučaju naplate poreza postoji sustav na tri stupnja.

- Porezni nadzor sastavlja zapisnik o nadzoru. Porezni obveznik može uložiti prigovor na zapisnik o nadzoru.
- Porezna uprava izdaje prvostupanjsko rješenje. Porezni obveznik može uložiti žalbu na prvostupanjsko rješenje.
- Drugostupanjsko neovisno tijelo odlučuje o žalbi. Nakon što drugostupanjsko tijelo izda rješenje (u praksi rješavanje žalbe drugostupanjskog tijela traje jednu do dvije godine) porezi moraju biti plaćeni i porezni obveznik može podnijeti tužbu Upravnom sudu Republike Hrvatske (spor traje u prosjeku tri godine).

Pravo na žalbu je osnovno ustavno pravo, a također je odobreno od strane Europske konvencije o ljudskim pravima. Produženje ili zaustavljanje zastare samo bi produžilo postupak i bilo bi protiv prava na djelotvoran pravni lijek. Već postoji nepogodnost na ulaganje žalbe pošto se u većini slučajeva obračunavaju zatezne kamate. Dostava službenih dokumenata navedena je kao česti izvor kašnjenja pa čak i prijevara. U Hrvatskoj nema zakona o dostavi – naprotiv, određene odredbe mogu se naći u materijalnim propisima zakona (Općeg poreznog zakona, Prekršajnog zakona), ali te se odredbe mogu međusobno razlikovati.

Trenutno “knjigovodstvena kartica” svakog hrvatskog poreznog obveznika obuhvaća ne samo evidenciju o obvezi i uplati poreza, već i doprinosa za mirovinsko, zdravstveno osiguranje, za zapošljavanje, sudske i javnobilježničke pristojbe, kazne za prekršaje i mnoge druge obveze i dospjela plaćanja. Sve je postavljeno jedno prema drugom tako da knjigovodstvena kartica svakog poreznog obveznika prikazuje "ukupne obveze" prema državi. Novčana se prava dobivena od tijela državne i javne uprave međutim ne prikazuju na ovoj knjigovodstvenoj kartici. Potrebno je omogućiti evidentiranje svih novčanih prava i obveza prema tijelima državne i javne uprave na knjigovodstvenoj kartici poreznog obveznika.

Zakon o porezima često se i bitno mijenja. Postoji vrlo malo direktiva ili smjernica koje se odnose na pojašnjenje zakonskih odredaba. Pravna mišljenja o konkretnim predmetima objavljuju se na internetskoj stranici Porezne uprave, ali obično nisu općenito primjenjiva. U Austriji Zakonodavni odjel Saveznog ministarstva financija redovito objavljuje smjernice o provedbi poreznih zakona u obliku (interno) obvezujućih direktiva. Time je svaki službenik obaviješten kako bi se poboljšala jedinstvena (i, sa stajališta poreznog obveznika, predvidljiva) primjena zakona. Smjernice su objavljene na Intranetu, Internetu, te također u papirnatom obliku što osigurava da su lako dostupne.

Osim smjernica, sva jurisdikcija Saveznog fiskalnog vijeća, fiskalni sud drugog stupnja i Upravnog suda lako je i brzo dostupna na Intranetu i Internetu. Direktive trebaju biti formulirane od strane pravne službe Ministarstva financija u suradnji s pravnim stručnjacima iz područnih ureda te trebaju biti dostupne svakom poreznom službeniku. Treba uključiti i presude Upravnog suda (gdje je primjenjivo i Vrhovnog suda Republike Hrvatske i Ustavnog suda Republike Hrvatske) koje imaju potencijalni utjecaj na veliki broj slučajeva. U Austriji Savezna fiskalna akademije organizira i nadzire osnovni kao i napredni trening. Svaki novi zaposlenik dobiva osnovnu obuku o poreznom zakonu, procesnom pravu, računovodstvu, troškovnom računovodstvu, europskom pravu, upravnom pravu i drugim predmetima. Porezni službenici određeni za nadzor dobivaju standardiziranu obuku za nadzor s temama kao što su metode

nadzora i izračun prihoda. Nadalje, napredni trening nudi se djelatnicima s posebnim interesima ili posebnim zadacima.

Kod povrat Poreza na dodanu vrijednost, ako porezni obveznik traži povrat PDV-a, uvijek se traži da pokaže knjige i evidenciju, uključujući račune radi kontrole od strane poreznog službenika – neovisno o traženom iznosu. Ako traženi iznos prelazi određeni iznos, provodi se nadzor u svakom slučaju. Kontrola knjiga i evidencije i porezni nadzor podrazumijevaju dodatno radno opterećenje za poreznog obveznika i poreznu upravu. U Austriji proces povrata PDV-a ugrađen je u okolinu upravljanja rizicima. Pojedini pragovi su interno postavljeni za povrat PDV-a. "Niski" se iznosi povrata odobravaju bez daljnje inspekcije, "srednji" iznosi moraju biti odobreni od strane nadređenog. U slučaju "visokih" iznosa predviđena je inspekcija faktura kao opće pravilo. U vrlo rizičnim slučajevima nadzor se predlaže automatski.

U Hrvatskoj, poreznim obveznicima koji počinju poslovne aktivnosti općenito dođe porezni službenik u „prvi posjet“. Tijekom tog posjeta porezni je obveznik ispitivan o svojoj aktivnosti, računovodstvu i utvrđivanju Porezne osnove. Ne pružaju se informacije ili savjeti. U Austriji za vrijeme "prvog posjeta" porezni službenici pozvani su da ne samo prikupe informacije, već i da pruže potporu poreznom obvezniku te da ga savjetuju u pitanjima knjigovodstva, administracije evidencije, zakonskih obaveza i sl. Na taj način namjeravaju povećati razinu ispunjavanja poreznih obveza poreznog obveznika u "fair play" okruženju.

8. ZAKLJUČAK

Dosadašnja znanstvena istraživanja dala su brojne znanstvene teorije o organizaciji. Brojne od njih imaju veliki utjecaj još i danas te se upotrebljavaju u znanstvenim i stručnim područjima života. Kako se u današnjem dinamičnom okruženju promjene dešavaju izrazito brzo zbog sve bržeg načina protoka informacija kao i zbog sve bržeg razvoja tehnologije pojedine znanstvene teorije se prilagođavaju novonastalim uvjetima u okruženju. Zemlje se sve više globaliziraju te postoji mogućnost povezivanja znanstvene misli iz svih područja svijeta. Promatrane teorije: kontingencijska teoriju, institucionalnu teorija, teoriju resursne međuzavisnosti, transakcijsku teorija troškova, populacijsko-ekološku teorija, socio-tehničku teoriju organizacijskog dizajna, informacijski pogled na organizaciju, teoriju organizacijskog portfelja, sustavsku teoriju organizacije mogu se primijeniti s obzirom na cilj istraživanja. Ranije nabrojane teorije imaju utjecaj na predmet istraživanja i kao takve ih treba promatrati. Ove teorije imaju veći ili manji utjecaj na javnu upravu i prema tome su primjenjive u istraživanju poslovnih procesa javne uprave.

Učinci javne uprave imaju izražene negativnosti i ograničenja. U prvom redu to su visina rashoda, nepostojanje sredstava za financiranje, netransparentnost trošenja sredstava i zapošljavanja kadrova, nejasna politika upravljanja ljudskim potencijalima te neučinkovitost javne uprave.

Dosadašnja mjerenja efikasnosti javne uprave u Republici Hrvatskoj nije dala pozitivne rezultate. Dobiveni su rezultati na razini financijskih analiza koji su nedovoljni za donošenje ispravnih zaključaka o efikasnosti. Istraživanje je pokazalo da je osim financijskih potrebno uvođenje i nefinancijskih pokazatelja u procjenu efikasnosti javne uprave.

Na temelju definiranih ključnih pokazatelja uspješnosti, provedeno je empirijsko istraživanje korištenjem metode anketnog upitnika na temelju kojeg su kvantitativno i kvalitativno razrađeni dobiveni podaci. Za provedno istraživanje odrađena su dva anketna upitnika: Upitnik za ocjenu karakteristika organizacije Porezne uprave i Upitnik za ocjenu karakteristika organizacije pravnih osoba i obrtnika. Upitnik za ocjenu karakteristika organizacije Porezne uprave poslan je svim Ispostavama porezne uprave Republike Hrvatske, njima 122. Prikupljena su 67 odgovora ispostava poreznih uprava (stopa responzivnosti od 55%). Upitnik za ocjenu karakteristika organizacije pravnih osoba i obrtnika proslijeđen je odabranim pravnim osobama te obrtnicima, a na temelju danih uputa. Podaci o poduzećima

prikupljeni su iz baze podataka Porezne uprave Republike Hrvatske pri čemu je anketni upitnik slučajnim odabirom poslan na uzorak od 150 fizičkih osoba (obrta) i 150 pravnih osoba.

Podaci su analizirani na dvije razine. Na prvoj razini analize gledalo se na procesnu usmjerenost Porezne uprave te ocjeni procesne usmjerenosti od strane poduzeća i obrta. Druga razina analize detaljnije je gledala na financijske pokazatelje i financijski utjecaj promjene procesa u Poreznoj upravi.

Na temelju izrađene analize odnosa između procesne usmjerenosti i njezinih dimenzija s jedne strane te efikasnosti, njezinih kategorija i pokazatelja s druge strane, prihvaća se osnovna hipoteza, odnosno zaključak je kako procesna usmjerenost utječe na organizacijsku efikasnost Porezne uprave, štoviše, može se reći kako ju ona povećava.

Iz provedenih istraživanja i analizom istih došlo se do potvrde osnovne hipoteze: „Znanstveno utemeljenim uvođenjem novih poslovnih modela u rad javne uprave Hrvatske moguće je povećati učinkovitost poslovanja javne uprave i osigurati uvođenje upravljanja odnosima s klijentima kao preduvjet moderne i efikasne javne uprave”. Naime, dobiveni empirijski rezultati kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje upućuju kako kroz dimenziju uvođenja novih poslovnih procesa u poreznoj upravi dolazi do povećanog financijskog efekta plaćanja poreza i doprinosa i smanjenja porezne evazije, dok se sa dimenzije korisnika usluga smanjuje trošak i vrijeme procesa te uštede u poslovanju.

Potvrđena temeljna znanstvena hipoteza dobivena je iz pomoćnih hipoteza:

- Uvođenje strategije upravljanja odnosima s klijentima kroz nove poslovne procese povećava učinkovitost Porezne uprave i reflektira se na sve korisnike usluga. Usmjerenost na klijenta utječe na organizacijsku uspješnost Porezne uprave kroz smanjenje porezne evazije i povećanje prijave poreznih obveza.

Teza je potvrđena. Kvantitativno istraživanje provedeno je za razdoblje od 2005. godine do 2012. godine te je utvrđeno da se broj poslodavaca koji primjenjuju nove poslovne procese poreza na dohodak i doprinosa za obvezna osiguranja kontinuirano povećava tako ih je u 2005. godini bilo 23.089 dok ih je u 2012. godini bilo 70.241 te da je 81,48% ispitanika (pravnih osoba i obrtnika) zadovoljno poslovnim procesima u poreznoj upravi. U ovom razdoblju postoji povećanje naplate poreza na dohodak putem elektroničke predaje obrazaca te se prikazivanje i naplata povećava s 4.57 milijarde kuna u 2008. godini na 4.71 milijarde kn u 2009. godini što iznosi rast naplate poreza na dohodak od 3%. Rast naplate poreza na dohodak putem elektronskih prijavi vidljiv je sve do kraja promatranaog razdoblja u 2012. godini. S druge strane i kroz povećanje naplate doprinosa s 8.02

milijarde kn u 2008. godini na 8.25 milijarde kuna u 2009. godini, što iznosi rast naplate od 3%, dopušten je zaključak o postignutim poboljšanim poslovnim procesima kroz zakonsku regulativu.

- Uvođenjem novih poslovnih procesa smanjuje se mogućnost porezne evazije.

Ova pomoćna hipoteza može se prihvatiti jer su rezultati istraživanja Analitički prikaz predanih poreznih prijava, obračunatih i isplaćenih plaća, poreza i doprinosa pokazali da se iznos obračunatih i naplaćenih poreza na dohodak i doprinosa u razdoblju 2005. godine do 2012. godine povećao za 2.68 milijarde kn što iznosi povećanje u naplati od 31%. Isto tako, nakon provedenog istraživanja uočeno je da se naplata doprinosa za obvezno mirovinsko i zdravstveno osiguranje u razdoblju 2005. godine do 2012. godine povećala sa 16.79 milijarde kuna na 21.51 milijarde kuna.

- Svaki novi poslovni proces dovodi do širenja poslovnih mogućnosti javne uprave te implicira i povećanje broja korisnika usluga. Razvoj tehnike i tehnologije donosi značajne promjene i u javnom sektoru. Javna uprava doživljava promjene tijekom posljednjih nekoliko godina uslijed uvođenja procesa informatizacije. Internet je u ovom sektoru, kao uostalom i u svim drugim djelatnostima, promijenio klasične metode i koncepte poslovanja te se koristi kao komunikacijski, transakcijski i distribucijski kanal. Upravo zbog ovisnosti razmjene informacija između poslovnih korisnika i javne uprave pojednostavljenje razmjene kroz nove tehnologije ima tendenciju rasta. Na ovaj način dolazi do skraćivanja procesa razmjene informacija te se na taj način povećava i učinkovitost Porezne uprave.

Ova pomoćna hipoteza može se prihvatiti jer su rezultati istraživanja rokovi predaje elektroničkih poreznih obrazaca prikazuju da 77% ispitanika obrasce predaje prije zakonom zadanih rokova te na taj način izbjegavaju kamate, kao i prekršajne posljedice kašnjenja neprijavljivanja poreza i doprinosa.

- Uvođenjem strategije upravljanja odnosima s klijentima raste broj korisnika usluga kroz nove poslovne procese. Uvođenje novih osnovnih poslovnih procesa u Poreznu upravu trebalo bi sadržavati uspostavljanje poslovnog procesa upravljanja poslovnim procesima (engl. Business Process Management), što bi omogućilo da se procesi nadziru i neprekidno poboljšavaju i da se održava dokumentacija o procesima u skladu s mogućim promjenama procesa.

Ova pomoćna hipoteza može se na temelju istraženih rezultata tek djelomično prihvatiti. Dodatno, vidljivo je kako su prisutne velike razlike u zastupljenosti rasta korisnika usluga prema pojedinim područnim uredima Porezne uprave. Od ukupnog broja poslodavaca u RH u 2012. godini 52,86% je prešlo na novi način dokumentiranja i slanja obrazaca putem

novih poslovnih procesa, što se u istom slučaju odnosi na 92,32% posloprimaca u RH. Na razini Područnih ureda Porezne uprave RH Koprivnica je imala najveći broj poslodavaca koji su medijski slali obrasce, i to njih 86,66% %, dok je na drugom mjestu bio Područni ured Varaždin sa 71,83 %.

- Uvođenjem novih poslovnih procesa dolazi do povećanja razine kvalitete usluge za sve korisnike usluga Porezne uprave. Internet služi kao komunikacijski medij, kao kanal distribucije poslovnih podataka te kao glavni kanal pružanja usluga korisnicima. Najznačajnija tehnološka prednost Interneta jest redefiniranje komunikacije između poslovnih subjekata i javne uprave. Identificiranje i razumijevanje načina ponašanja korisnika javnih usluga omogućuje bolju formulaciju upravljanja odnosima s potrošačima. Ova pomoćna hipoteza može se prihvatiti. Prema podacima dobivenim iz anketnog upitnika za zaključiti je da je ocjenom četiri najveći broj gospodarskih subjekata, njih 59,26% ocijenilo zadovoljstvo kvalitetom poslovnih procesa kroz model ePorezna. Kako niti jedan od ispitanika nije dao negativnu ocjenu, za zaključiti je da su gospodarski subjekti zadovoljni ovim poslovnim procesima te da treba nastaviti istim tijekom.
- Uvođenjem sustava upravljanja rizicima ispunjavanja poreznih obveza dovodi do toga da se porezne prijevare i druga nepoštivanja poreznih propisa drže na minimumu. Ova pomoćna hipoteza ne može se prihvatiti. Naime, provedeno istraživanje nije dalo vjerodostojnu potvrdu ove hipoteze te ostavlja mogućnost daljnjeg istraživanja ove postavke. Na području poreznog nadzora, upravljanje rizikom će se većinom usmjeriti na rizik prijave, tj. izostanka ispravne prijave te trenutno nije moguće doći do rezultata identifikacije rizika svih poreznih obveznika.
- Uvođenjem postupaka za poboljšanje interne i vanjske komunikacije Porezne uprave dovodi do boljeg upravljanja znanjem, dijeljenja informacija i znanja i lakšeg pristupa potrebnim informacijama PU. Ova pomoćna hipoteza može se prihvatiti. Prema podacima dobivenim istraživanjem da je uvođenjem sustava elektronske porezno knjigovodstvene kartice sustav potrebne „komunikacije“ između klijenata i Porezne uprave poboljšan. Ovu tvrdnju potvrđuje 74,07% ispitanika.

Rezultati provedenih analiza na nacionalnoj razini ukazali su na ispostave Porezne uprave koje bi, da bi bile efikasne, trebale reducirati inpute (uvesti nove procese) i povećati outpute (naplatu poreza). U analize provedene na međunarodnoj razini uključeni su rezultati Porezne uprave Hrvatske i Porezne uprave Austrije na bazi 30 nefinancijskih kriterija. Analizom rezultata utvrđeno je da je u cilju postizanja efikasnosti kroz nefinancijske pokazatelje, potrebno:

- izmjene poreznih prijava s 30 na tri dana ,
- skratiti zaduženje poreznih obveza s pet dana na jedan dan,
- evidentirati sve neporezne primitke poreznih obveznika,
- smanjiti poreznu evaziju svakodnevnom analizom poreznih postupaka
- skratiti žalbeni postupak u donošenju Rješenja sa 120 dana na 15 dana

U analizi provedenoj na nacionalnoj razini uključeni su rezultati Porezne uprave Hrvatske na bazi 20 područnih ureda Porezne uprave. Analizom rezultata utvrđeno je da je, cilju postizanja efikasnosti kroz financijske pokazatelje, potrebno:

- povećati broj poslodavaca koji podnose porezne prijave putem medija za 40%, što bi u konačnici rezultiralo povećanjem legalno prikazanih poreza i prireza poreza na dohodak u iznosu 2.385.591.949,61kuna te iznosa doprinosa u iznosu 4.548.381.169,40 kuna (na bazi 2012. godine)
- skratiti zaduženje poreznih obveza s pet dana na jedan dan,
- evidentirati sve neporezne primitke poreznih obveznika,
- smanjiti poreznu evaziju svakodnevnom analizom poreznih postupaka
- skratiti žalbeni postupak u donošenju Rješenja sa 120 dana na 15 dana.

Iz rezultata analize proizlazi da se efikasnost naplate poreznih davanja i doprinosa povećala s uvođenjem novih poslovnih poreza u rad Porezne uprave. Međutim, potrebno je provesti značajno veće promjene kroz promjenu zakonskih, transakcijskih i poslovnih regulativa kako bi se efikasnost još više povećala. Ono što je također izgledan rezultat predloženih promjena povećanje je brzine i kvalitete usluga Porezne uprave, olakšana komunikacija s korisnicima usluga i unutar službe te stvaranje "antikorupcijske sredine". Međutim, implementaciji predloženog modela predstoji promjena organizacijske kulture, "buđenje" svijesti o potrebi debirokratizacije i nove organizacijske prakse u upravnim organizacijama, stjecanje menadžerskih vještina prilagođenih organizacijskim promjenama te koraci za smanjivanje otpora promjenama na svim razinama.

Za provođenje redizajna poslovnih procesa i oblikovanje efikasne organizacije Porezne uprave potrebno je provesti:

- postojeću organizacijsku strukturu s brojem od 122 lokalne porezne ispostave u zemlji s ~4,3 milijuna stanovnika trebao bi se smanjiti. Mali broj lokalnih poreznih ispostava koje su usporediva veličinom i strukturom, omogućava upravljanje, kontrolu, prijenos

znanja, umrežavanje među voditeljima ispostava itd. U Austriji: stanovništvo ~8,3 milijuna stanovnika, 40 lokalnih ispostava (neki su podijeljene na dislocirane jedinice)

- pravovremene izmjene zakonskog okvira ključne su za pružanje jasne i dovoljne zakonske osnove za razvoj projekta
- treba se uspostaviti umrežavanje prijenosa znanja i obuka, uzimajući u obzir tehničke probleme kako bi se osigurala jedinstvena obrada količine rada i primjena zakonskih propisa
- “one-stop shop” načelo - referenti i drugi zaposlenici Porezne uprave obavljaju sve vrste aktivnosti za relativno mali broj poreznih obveznika - od registracije do utvrđivanja obveze i naplate proveden u lokalnim ispostavama što može povećati korupciju. Potrebno je utvrđivanje obveze dodijeliti timu ljudi kako bi svakom timu bio dodijeljen određeni broj poreznih obveznika. Unutar tima količina se posla dijeli na fleksibilan način, posao se obavlja „s hrpe“, inspektori i službenici koji utvrđuju obvezu moraju si asistirati i zamjenjivati se obzirom na okolnosti – korupcija se sprječava budući da su poslovni tokovi transparentni i porezni službenici prate jedni druge.

Budući da provedba redizajna osnovnih operativnih funkcija i poslovnih procesa može biti spriječena sadašnjim zakonodavstvom, bitno je u ranoj fazi pregledati sve namjeravane potrebne izmjene u operativnim funkcijama i procesima iz perspektive potrebnih zakonodavnih izmjena.

9. LITERATURA

9.1. Knjige

- [1.] Aaker, D. A.: Developing Business Strategies, JohnWiley&Sons, Inc., New York, 2001.
- [2.] Aldrich, H. E., Ruef, M. : Organizations Evolving, Sage Publications, London, 2006.
- [3.] Al-Zoubi, M. : Job Design and Employees Well-Being and Performance, A Future Perspective, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2008.
- [4.] Andersen, B.: Business Process Improvement Toolbox, ASQ Quality Press, Milwaukee, 1999.
- [5.] Andersen, B.: Business Process Improvement Toolbox, ASQ Quality Press, Milwaukee, 1999.
- [6.] Andolšek, P., Štebe, J.: Prijenos upravljanja človeških virov na vodje, v: Razpoke v zgodbi o uspehu, Sophia, Ljubljana, 2004.
- [7.] Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, S. D., Van Mieghem, J. A., Zemel, E.: Managing Business Process Flows, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- [8.] Armistead, C., Rowland, P. : Managing Business Processes - BPR and Beyond, John Wiley & Sons, New York, 1996.
- [9.] Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S.: The Boundaryless Organization, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- [10.] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
- [11.] Bebek, B.: Projektiranje procesa i strukture organizacije, Sinergija, Zagreb, 2006.
- [12.] Belak, V.: Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, Poduzetništvo, financije, računovodstvo, Zagreb, 2002.
- [13.] Benazić, A.: Organizacijske promjene i efikasnost državne uprave, Hrvatska javna uprava, br. 2., 2009.
- [14.] Benazić, A.: Ocjena utjecaja redizajna poslovnih procesa na efikasnost hrvatske carinske službe : doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci., 2009.
- [15.] Berndt, R. : Business Reengineering, Springer, Berlin,1997

- [16.] Boddy, D., Paton, R.: Management – An Introduction, Prentice Hall, London, 1998.
- [17.] Borg, H.: "Outsourcing of Human Resources", The Pause Scholarship Foundation,, 2003.
- [18.] Boromisa, A., „Spremnost javne uprave za priključenje europskoj uniji“, IJF, preuzeto <http://www.ijf.hr/Eu2/Boromisa.pdf>
- [19.] Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija, Zagreb, 2004.
- [20.] Bosilj-Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, organizacijski i informacijski pristup, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- [21.] Brannick, M. T., Levine, E. L., Morgeson, F. P. : Methods, Research, and Applications for Human Resource Management, Sage Publications, Thousand Oaks, 2007.
- [22.] Brazin, R.: Internet resources on weight loss and obesity, The Haworth Information Press, Oxford, 2007.
- [23.] Buble, M.: Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb, 2006.
- [24.] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.
- [25.] Buble, M.: Metodika projektiranja organizacije, Ekonomski fakultet Split, 2000.
- [26.] Burlton, R. T.: Business Process Management, IRM UK Strategic IT Training Ltd, London, 2006
- [27.] Burlton, R. T.: Business Process Management, Profiting from Process, Sams, Indianapolis, 2001
- [28.] Buttle, F.: The S.C.O.P.E. of Customer Relationship Management, CRM-Forum Resources, 2000.
- [29.] Chaffey, D., Mayer, R, Johnston, K., Ellis- Chadwik, F.: Internet marketing- Strategy, Implementation, and Practice, Pearson Education Limited, 2003.
- [30.] Cohen, L., Manion, L., Morrison, K.: Metode istraživanja u obrazovanju, Naklada Slap, prijevod petog izdanja, Zagreb, 2007.
- [31.] Collins, G.C., Devonna, A.M. :“Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću“, prijevod, Mate, Zagreb, 2002.
- [32.] Čerić, V., Varga, M.: Informacijska tehnologija u poslovanju, Element, Zagreb, 2004.
- [33.] Daft, R. L. : Organization Theory and Design, Thompson, Mason, Ohio, 2004.
- [34.] Daft, R. L., Steers, R. M.: Organizations: A Micro/Macro Approach, Scott, Foresman and Co., Glenview, 1986.

- [35.] Davenport, T.H.: Process Innovation: Reengineering Work through Information, Technology Harvard Business School Press, 1993.
- [36.] De Looft, L. A.: "IS outsourcing by public sector organisations", International Federation for Information Processing, [//http://www.acs.org.au/president/1996/ifip96/i96iso.htm](http://www.acs.org.au/president/1996/ifip96/i96iso.htm) (07. listopada 2011.)
- [37.] de Sitter, L. U., Dankbaar, B., den Hertog, J. F.: Designing Simple Organizations and Complex Jobs, Working Paper, UNU- Merit, Maastricht, 1994.
- [38.] Donaldson, L.: American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation, Cambridge University Press, Cambridge, 1995.
- [39.] Dujanić, M.: Menadžment u funkciji organizacije, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, 1992.
- [40.] Dulčić, Ž.: Okolina poduzeća, Ekonomski fakultet Split, 1995.
- [41.] Dunleavy, P.: Kako napisati disertaciju, Fakultet političkih znanosti, Politička misao, Zagreb, 2005.
- [42.] Dutta, S., Manzoni, J. F.: Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement, The INSEAD Global Management Series, McGraw-Hill, London, 1999.
- [43.] Edosomwan, J. A.: Organizational Transformation and Process Reengineering, St. Lucie Press, Del Ray Beach, Florida, 1996.
- [44.] Engel F. J., Blackwell D. R., Miniard W. P.: Consumer Behavior, The Dryden Press, Fort Worth, TX, 1995.
- [45.] Evans, J. R. : Total Quality - Management, Organization and Strategy, South-Western College Pub, London, 2004.
- [46.] Evans, J.R., Lindsay, W. M.: An Introduction to Six Sigma & Process Improvement, South-Western College Pub, London, 2005.
- [47.] Galbraith, J. R.: Designing Matrix Organizations That Actually Work, Jossey-Bass, San Francisco, 2008.
- [48.] Gardner, R. A. : The process-focused organization, ASQ Quality Press, Milwaukee, 2004.
- [49.] Geršak, P.: Management poslovnih procesov, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Ljubljana, 2005
- [50.] Gharajedaghi, J.: Systems Thinking - Managing Chaos and Complexity, Elsevier, London, 2006.

- [51.] Giligan, C., Wilson, R. M. S.: Strategic Marketing Planning, Butterworth-Heinemann, UK, 2003.
- [52.] Goold, M., Campbell, A.: Designing Effective Organizations - How to Create Structured Networks, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- [53.] Graham, B. B.: Detail process charting: speaking the language of process, John Wiley & Sons, New York, 2004.
- [54.] Grbac, B.: Načela marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007.
- [55.] Griffiths, D.: "The Theory and Practise of Outsourcing", <http://www.stc.org/confproceed/2001/PDFs/STC48-00183.PDF> (08. listopada 2011.).
- [56.] Grossnickle, J, Raskin, O.: Handbook of online marketing research, McGraw-Hill, New York, 2001.
- [57.] Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C.: *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- [58.] Harmon, P.: Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, 2003.
- [59.] Heywood, J. B.: The outsourcing dilemma – The search for competitiveness, London: Pearson education, 2001.
- [60.] Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., Mathieu, J. E.: Building Theoretical and Empirical Bridges across Levels, Multilevel Research in Management, Academy of Management Journal, 2007.
- [61.] Hodge, B. J., Anthony, W. P. i Gales, L. M.: Organization Theory: A Strategic Approach, New Jersey, Pearson Education, 2003.
- [62.] Holtham, C. : Business Process Re-engineering - Contrasting what it is with what it is not, u Coulson-Thomas, C. (ur.), Business Process Re-engineering: myth of reality, Kogan Page, London 1997.
- [63.] Horvat, Đ.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb 2007.
- [64.] Hernaus, T.: Transformacija klasične organizacije u procesno orijentiranu organizaciju, magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb 2006.
- [65.] Ibrahim, R. L., Hirmanpour, I.: The Subject Matter of Process Improvement: A Topic and Reference Source for Software Engineering Educators and Trainers, Technical Report, Software Engineering Institute, Pittsburgh, 1995.
- [66.] Isaksson, R.: Total Quality Management for Sustainable Development - Focus on Processes, Doktorska disertacija, Luleå University of Technology, Luleå, 2004.

- [67.] Jones, G. R.: Organizational theory, design, and change, fourth edition, New Jersey: Pearson Education International, 2004.
- [68.] Jones, G. R. : Organizational Theory, Design, and Change, Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- [69.] Kalakota, R. : e- poslovanje 2.0., Mate, Zagreb, 2002.
- [70.] Kaplan, R. S., Norton, D. P., Th e Balanced Scorecard-Translating strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- [71.] Kapusić, S.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
- [72.] Kesić T.: Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003.
- [73.] Kesić T.: Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb, 1999.
- [74.] Koch, J., Dell, D., Keller Johnson, L.: "HR Outsourcing in Government Organizations: Emerging Trends, Early Lessons", The Conference Bord, New York, 2004.
- [75.] Kopric, I.: Decentralizacija i dobro upravljanje gradovima. Hrvatska javna uprava (2009c).
- [76.] Koprić, I. – Marčetić, G.: "Krizna socijalne države, reforma javne uprave i hrvatsko upravno osoblje", hrvatska javna uprava, Institut za javnu upravu, 2000., broj 1., str. 2000.
- [77.] Koprić, I: "Temeljna načela i usmjerenja reforme javne uprave u Hrvatskoj", Informator, Novi informator, Zagreb, broj 5298, 2004A.
- [78.] Koprić, I. (2004b) "Mjere za modernizaciju uprave u Republici Hrvatskoj", Informator, Novi informator, Zagreb, broj 5298, 2004b.
- [79.] Kotler, P.: Marketing management, Six edition, Prentice Hall, New Jersy, 1988.
- [80.] Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, analiza, planiranje i kontrola, MATE, Zagreb, 2001.
- [81.] Kozlowski, S. W. J., Klein, K. J.: A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal and Emergent Processes, u: Klein, K. J., Kozlowski, S. W. J. (ur.), Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.
- [82.] Laguna, M., Marklund, J.: Business Process Modeling, Simulation and Design, Prentice Hall, Ney Jersey , 2005.
- [83.] Levi, M. H.: The Business Process (Quiet) Revolution: Transformation to Process Organization, Interfacing Technologies Corporation, [http://www.interfacing.com/rtecontent/document/CreatingProcessOrganization03.p df](http://www.interfacing.com/rtecontent/document/CreatingProcessOrganization03.pdf) , 2002.

- [84.] Lindfors, C. : Process Oriented information management in construction, Doktorska disertacija The Royal Institute of Technology, Stockholm, 2003.
- [85.] Lockamy III, A., McCormack, K.: The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, No. 4, 2004.
- [86.] Lopes, C., Theisohn, T.: Ownership, Leadership and Transformation: Can we do better for Capacity Development, New York: Earthscan Publications, Lindfors, C. : Process Oriented information management in construction, Doktorska disertacija The Royal Institute of Technology, Stockholm, 2003.
- [87.] Lusk, S., Paley, S., Spanyol, A.: „The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline“, Business Process Trends, 2005.
- [88.] Majchrzak, A., Wang, Q.: Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations, Harvard Business Review, Vol. 74, No. 5, 1996.
- [89.] Malone, T. W., Crowston, K., Herman, G. A.: Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook, The MIT Press, Boston , 2003.
- [90.] Marušić M., Vranešević T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 2001.
- [91.] McCarty, T., Daniels, L., Bremer, M., Gupta, P.: The Six Sigma Black Belt Handbook, McGraw-Hill, New York, 2005.
- [92.] McCormack, K. : Benchmarking using the BPO Maturity Model, BPM Opinions Series, , <http://www.bpmresources.com>, 2003.
- [93.] McCormack, K. P., Johnson, W. C. : Business Process Orientation - Gaining the E-Business Competitive Advantage, St. Lucie Press, Florida, 2001.
- [94.] McCormack, K. P., Johnson, W. C., Walker, W. T., Supply Chain Networks and Business Process Orientation, St. Lucie Press, Florida, 2003.
- [95.] McCormack, K.P., Johnson, W.C.: Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage, New York: St. Lucie Press, 2011.
- [96.] McGary, F., Decker, B., Haskell, J., Parra, A.: Attaining Level 5 in CMM Process Maturity http://sel.gsfc.nasa.gov/website/sew/1999/topics/McGarry_SEW99paper.pdf
- [97.] McKinley, W., Mone, M. A.: Micro and Macro Perspectives in Organization Theory: A Tale of incommensurability, u: Tsoukas, H., Knudsen, C. (ur.), The Oxford Handbook of Organization Theory, Oxford University Press, New York, 2005.
- [98.] Michael, B.: Enhancing the capacities to govern: Challenges facing the Central and Eastern European countries, Bratislava:NISPAcee, 2004.

- [99.] Mintzberg, H. , Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice Hall, New Jersey, 1983.
- [100.] Mohrman, S. A.: The Emerging Prominence of The Lateral Organization, CEO Publication, G 93-1 (221), University of Southern California, Los Angeles , 1992.
- [101.] Mohran, S. A., Cohen, S. G., Mohrman, A. M.: Designing Team-Based Organizations - New Forms for Knowledge Work, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
- [102.] Noe R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb, 2006..
- [103.] Oden, H. W.: Transforming the Organization: A Social-Technical Approach, Quorum books, Westport, 1999.
- [104.] Ostroff, F.: The Horizontal Organization, Oxford University Press, New York, 1999.
- [105.] Panian, Ž.: Izazovi elektroničkog trgovanja, Narodne novine, Zagreb, 2002.
- [106.] Percher, D.: Process-centric Organization Design: Integrating Structure and Process RedesignMethodologies, Percher Consulting, <http://www.percherconsulting.com/Processcentric.pdf>, 2004.
- [107.] Peteri, G.: Organizing Public Service at the Local Level. U: Local Self- Government and Decentralization in South-East Europe. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, 2002.
- [108.] Pidd, M.: Computer Simulation in Management Science, Wilwy, Chichester, 1992.
- [109.] Ploštajner, Z.: Decentralizacija uprave. U: Decentralizacija i sudjelovanje građana na lokalnoj razini; iskustva i problemi zemalja Jugoistočne Europe. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, 2002.
- [110.] Porter M.: Competitive Advantage, New York: The Free Press, 1985
- [111.] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007.
- [112.] Pusić, E. : Upravne organizacije: interakcija – struktura – interes, Zagreb: Društveno veleučilište, 2005.
- [113.] Pusić, E.: Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb, 1971.
- [114.] Rajola, F.: Customer Relationship management, Organizational and Tehnological Perspectives, Springer-Verlag, Berlin, 2003.
- [115.] Renko, N.: Strategija marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb 2005.
- [116.] Robbins, S. P., Barnwell, N.: Organisation Theory: Concepts and Cases. Frenchs Forrest: Prentice Hall, 2006.
- [117.] Rosemann, M.: Measuring BPM Maturity, The University of Queensland, Brisbane,2004.

- [118.] Rummler, G. A., Brache, A. P.: Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
- [119.] Sadler, P.: The Seamless Organization: Building the Company of Tomorrow, 4th edition, Kogan Page, London, 2011.
- [120.] Schein, E. H., (1987), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers
- [121.] Siegel, C.: Internet marketing: Foundations and Applications, Houghton Mifflin Company, 2004.
- [122.] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
- [123.] Spanyol, A.; Six Sigma and Business Process Management, BPM Group, <http://www.spanyi.com>, 2004.
- [124.] Stanford, N.: Guide to Organisation Design, Profile Books, London, 2007.
- [125.] Strouse, K.: Strategies for Success in the New Telecommunications Market, Artech House Books, London, 2000.
- [126.] Škrinjar, R., Indihar-Štemberger, M., Dimovski, V., Škerlavaj, M.: Procesna usmerjenost - temelj uspešnega poslovanja, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Ljubljana, 2005.
- [127.] Thompson, A. A., Strickland A. J.: Strategic Management, Irvin, Homewood, SAD, 1993.
- [128.] Transformation to Process Organization, Interfacing Technologies Corporation, str. 1
- [129.] Van de Ven, A. H., Ferry, D. L.: Measuring and Assessing Organizations, John Wiley & Sons, New York, 1980.
- [130.] Varey, R.: Relationship marketing : Dialogue and networks in the e-commerce era, J. Wiley & Sons, Chichester, 2002.
- [131.] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000.
- [132.] Zekić, Z.: Menadžment- poduzetnička tehnologija, Ekonomski fakultet Rijeka, 2007.
- [133.] Zelenika, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, četvrto izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka 2000.

9.2. Članci, rasprave, studije

- [1.] Aysar, P. S., Johnson, W. C.: Strategic Capabilities of Business Process Looking for Competitive Advantage, *Competitiveness Review*, VOL 13, 45.-46 str., 2003.
- [2.] Baker, M. J., Buttery, E.A., Ritcher-Buttery, E. M.: Relationship Management in three Dimension, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, No4., 1998.
- [3.] Becker, J., von Uthmann, C., zur Mühlen, M., Rosemann, M.: Identifying the Workflow Potential of Business Processes, *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1999
- [4.] Bell,H.,Tang, K.H: The effectiveness of commercial Internet Web sites: a user's perspective, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Volume 8 Number 3, 1998.
- [5.] Benazić, A.: Organizacijske promjene i efikasnost državne uprave, *Hrvatska javna uprava*, br. 2., 2009.
- [6.] Brown, C. L., Ross, J. W.: Designing a Process-Based IT Organization, *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol. 19 No. 4, str. 35-41, 2003
- [7.] Browning, J.: The Power of Process Redesign, *McKinsey Quarterly*, No. 1, str. 47-58, 1993
- [8.] Chau, S. :The use of e-commerce amongst thirty-four Australian SMEs: an experiment or a strategic business tool, *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 7 No.1, pp.46-66., 2003.
- [9.] Chen, L., Hanvey, S., Patrick, A., Spigarelli, J., Jesseman, C. :Small business internet commerce: a case study, *Information Resources*, Vol. 16 No.3, pp.17., 2003.
- [10.] Collins, C., Buhalis, D., Peters, M.: Enhancing SMTEs' business performance through the Internet and e-learning platforms, *Education + Training*, Volume 45 Number 8/9 2003.
- [11.] Davenport, T. H.: The Coming Commodization of Processes, *Harvard Business Review*, 2005.
- [12.] Enström, J.: Developing Guidelines for Managing Processes by Objectives, *Magistarski rad*, Lulea, 2002.
- [13.] Fink, D., Disterer, G.: International case studies- To what extent is ICT infused into the operations of SMEs?, *Journal of Enterprise Information Management* Volume 19 Number 6, 2006.

- [14.] Galbraith, J. R.: Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- [15.] George, B : The theory of planned behavior and Internet purchasing, Internet Research Volume 14 Number 3, 2004.
- [16.] George, B.: Influences on the intent to make Internet purchases, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy Volume 12 Number 2, 2002.
- [17.] Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K., A: New Model of Work Role Performance: Positiv Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 2., 2007.
- [18.] Grove S, Raymond P. Fisk, Joby J: The future of services marketing: forecasts from ten services experts, Journal of Services Marketing, Volume 17 Number 2 2003.
- [19.] Häggström, C., Oscarsson, K.: Making Companies More Efficient by Process Orientation - Describing and Mapping Business Processes, Magistarski rad, Chalmers University of Technology i Royal Institute of Technology, Göteborg/Stockholm, 2001.
- [20.] Hammer, M., Stanton, S.: How Process Enterprises Really Work, Harvard Business Review, Vol. 77, No. 6, 1998.
- [21.] Hannan, M. T., Freeman, J.: The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, 1977.
- [22.] Harmon, P.: CMM and BPM, Business Process Trends, Vol. 3, No. 20, 2005.
- [23.] Harridge-March, S: Electronic marketing, the new kid on the block, Marketing Intelligence & Planning Volume 22 Number 3, 2004.
- [24.] Ho, J.: Evaluating the World Wide Web: A global study of commercial sites, Journal of Computer Mediated Communication, No 3, 1997.
- [25.] Jaworski, B. J., Kohli, A. K: Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, No. 3, 1993.
- [26.] Kai, S. A.: Organizational Change and Information Technology, Doktorska disertacija, Göteborg University, Göteborg, 1999.
- [27.] Kamarulzaman, Y.: Adoption of travel e-shopping in the UK, International Journal of Retail & Distribution Management, No 9, pp.703-719, 2007.
- [28.] Kennerfalk, L., Klefsjo, B.: A change process for adapting organizations to a total quality management strategy, Total Quality Management, Vol. 6, No. 2, 1995.

- [29.] Kohli, A. K. Jaworski, B. J.: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, str. 1990.
- [30.] Kohli, A. K., Jaworski, B. J.: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, 1990.
- [31.] Kopric, I.: Decentralizacija i dobro upravljanje gradovima. Hrvatska javna uprava (2009c).
- [32.] Koprić, I. – Marčetić, G.: "Krizna socijalne države, reforma javne uprave i hrvatsko upravno osoblje", hrvatska javna uprava, Institut za javnu upravu, 2000., broj 1., str. 2000.
- [33.] Koprić, I. (2004b) "Mjere za modernizaciju uprave u Republici Hrvatskoj", Informator, Novi informator, Zagreb, broj 5298, 2004b.
- [34.] Koprić, I.: "Temeljna načela i usmjerenja reforme javne uprave u Hrvatskoj", Informator, Novi informator, Zagreb, broj 5298, 2004A.
- [35.] Kregar, J. : "Reforma uprave u Hrvatskoj: procesi i mogućnosti" U: Pusić, E. (urednik) Javna uprava u demokratskom društvu, Zagreb: Institut za javnu upravu & Organizator, 1999.
- [36.] Kreitner, R., „Management“, ninth edition, Boston, Houghton Miffl in Company, 2004.
- [37.] Lindfors, C. : Process Oriented information management in construction, Doktorska disertacija The Royal Institute of Technology, Stockholm, 2003.
- [38.] Lockamy III, A., McCormack, K.: The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, 2004.
- [39.] Love, P. E. D., Gunasekaran, A.: Putting an Engine into Re-engineering: Toward a Process- oriented Organisation, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No. 9/10, 1998.
- [40.] OECD (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) Forum o Poreznoj upravi: Podgrupa – ‘Upravljanje i poboljšanje usklađenosti: ‘Nedavni razvoj u tretiranju rizika usklađenosti’ Ožujak 2009.
- [41.] Peterson, R.A., Balasubramanian, S., Bronnenberg, B.J. Exploring the implications of the Internet for consumer marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, 1997.

- [42.] Public services: meeting the productivity challenge (2003), *HM Treasury*, Crown.
- [43.] Ružić D., Medić M., Andrić B.: E- marketing- stanje i trendovi; Marketinške paradigme za 21. stoljeće, Zbornik sažetaka s XIX. Kongresa CROMAR-a, Zagreb, 2005.
- [44.] Stalk Jr., G. , Black, J. E.; The Myth of the Horizontal Organization, *Canadian Business Review*, Vol. 21, No. 4, 1994.
- [45.] Stockdale, R., Standing, C.: A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 13 Number 3 2006.
- [46.] Taylor, M., England, D.: Internet management: web site navigational design issues, *Marketing Intelligence & Planning* Volume 24 Number 1 2006.
- [47.] Telem, M.: The Process Organizational Structure, *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 1, 1985
- [48.] Vašiček, D.: Racunovodstvo i financijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru, *Hrvatska javna uprava*, br. 2., 2009

9.3. Ostali izvori

- [1.] (Državni zavod za statistiku)- <http://www.dzs.hr>
- [2.] (eMarketer- Internet, Business, eCommrece Statistics) - <http://www.emarketer.com>
- [3.] (eTForecasts) - <http://www.etforecasts.com>
- [4.] (GFK Centar za istraživanje tržišta)- <http://www.gfk.hr>
- [5.] (Hrvatska gospodarska komora)- <http://www.hgk.hr>
- [6.] (Internet Usage Word Stats) - <http://www.internetworldstats.com>
- [7.] (Ministarstvo financija, Porezna uprava) - <http://www.porezna-uprava.hr>
- [8.] (Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka)- <http://www.mmtpr.hr/>
- [9.] http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_management (25.07.2012.)
- [10.] <http://www.e-hrvatska.hr/sdu/hr/ProgramEHrvatska/Provedba.html>
- [11.] (New Media Review)- <http://www.etcnewmedia.com>
- [12.] www.authenticityconsulting.com (25.07.2012.)

10. ILUSTRACIJE

10.1. Popis Tabela

Tabela 1. ODABRANE TEORIJE ORGANIZACIJE	20
Tabela 2. BROJ GREŠAKA PREMA SIGMA RAZINI NA MILIJUN DOGAĐAJA.....	45
Tabela 3. PODLOGE I AKTIVNOSTI DMAIC FAZAMA U JAVNOJ UPRAVI	48
Tabela 4. RAZLIKE IZMEĐU KLASIČNE KONCEPCIJE MARKETINGA I CRM-A	61
Tabela 5. ODNOS STRATEGIJE PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJA KUPACA	62
Tabela 6. STOPE PDV-A U NOVIM DRŽAVAMA ČLANICAMA EU I HRVATSKOJ 2008. GODINE.....	66
Tabela 7. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI ZA KORISNIKE USLUGA POREZNE UPRAVE	81
Tabela 8. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA POREZNE UPRAVE	82
Tabela 9. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI IZVŠETALJA USLUGE (ZAPOSLENIKA).....	83
Tabela 10. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI NA OPERATIVNOJ RAZINI	84
Tabela 11. INSTRUMENTI ZA MJERENJE POREZNE USMJERENOSTI ISPOSTAVA POREZNE UPRAVE	87
Tabela 12. INSTRUMENTI ZA MJERENJE EFIKASNOSTI PODUZEĆA I OBRTNIKA ..	89
Tabela 13. DESKRIPTIVNA STATISTIKA UPITNIKA ZA MJERENJE PROCESNE USMJERENOSTI ISPOSTAVA POREZNE UPRAVE - PROCESNI POGLED	91
Tabela 14. DESKRIPTIVNA STATISTIKA PROCESNE USMJERENOSTI ISPOSTAVA POREZNE UPRAVE - PROCESNA RADNA MJESTA	92
Tabela 15. DESKRIPTIVNA STATISTIKA PROCESNE USMJERENOSTI ISPOSTAVA POREZNE UPRAVE - MJERENJE PROCESA	92
Tabela 16. POVEZANOST RAZINE PROCESNE USMJERENOSTI I NJENIH RAZINA NA USPJEŠNOST POREZNE UPRAVE	94
Tabela 17. NAČIN REGISTRACIJE ISPITANIH GOSPODARSKIH SUBJEKATA	96
Tabela 18. ZADOVOLJSTVO UVOĐENJEM NOVIH PROCESA U RAD POREZNE UPRAVE	97
Tabela 19. ROKOVI PREDAJE ELEKTRONIČKIH POREZNIH OBRAZACA	98
Tabela 20. PROCJENA UŠTEDE GOSPODARSKIH SUBJEKATA KROZ REDIZAJN POSLOVNIH PROCESA NA BAZI MJESECA	98
Tabela 21. KOMPARACIJA STANDARDA AUSTRIJSKE POREZNE UPRAVE I HRVATSKE POREZNE UPRAVE.....	99
Tabela 22. USPOREDBA FINACIJSKIH POKAZATELJA 2005. GODINE DO 2012. GODINE NA RAZINI RH U MLRD. KN	101

Tabela 23. ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2005. GODINI.....	104
Tabela 24. ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2006. GODINI.....	105
Tabela 25. ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2007. GODINI.....	106
Tabela 26. ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2008. GODINI.....	107
Tabela 27. ANALITIČKI PRIKAZ ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2009. GODINI.....	108
Tabela 28. ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2010. GODINI.....	109
Tabela 29. ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2011. GODINI.....	110
Tabela 30. ANALITIČKI PRIKAZ BROJA ELEKTRONSKI OBRAĐENIH IP OBRAZACA U 2012. GODINI.....	111
Tabela 31. ZBROJNO STANJE PO GODINAMA ZA RH	112
Tabela 32. ANALITIČKI PRIKAZ PREDANIH POREZNIH PRIJAVA, PLAĆA, POREZA I DOPRINOSA ZA 2005. GODINU	114
Tabela 33. ANALITIČKI PRIKAZ PREDANIH POREZNIH PRIJAVA, PLAĆA, POREZA I DOPRINOSA	116
Tabela 34. PREDLOŽENA RJEŠENJE ZA OBRADU POREZNIH PRIJAVA	123
Tabela 35. PRIJEDLOG RJEŠENJA ZA KOMUNIKACIJU S POREZNIM OBVEZNICIMA	125
Tabela 36. PRIJEDLOG RJEŠENJA U VOĐENJU PREKRŠAJNOG POSTUPKA.....	128
Tabela 37. PRIJEDLOG RJEŠENJA ZA OPĆE POSTUPKE U POREZNOJ UPRAVI.....	129

10.2. Popis slika

Slika 1. PROCES RAZVOJA ECM-a.....	70
Slika 2. MEHANIZMI POSTIZANJA RACIONALNOSTI PROCESA OBZIROM NA OPSEG INTERVENCIJE, TRAJANJE I RIZIK	70
Slika 3. OPTIMALNI MODEL PRISTUPA REORGANIZACIJI.....	70
Slika 4. ZEMLJOPISNI RASPORED PODRUČNIH UREDA	72
Slika 5. ZEMLJOPISNI RASPORED ISPOSTAVA	73
Slika 6. ORGANIZACIJSKA SHEMA PODRUČNOG UREDA ZAGREB.....	74
Slika 7. ORGANIZACIJSKA SHEMA PODRUČNIH UREDA SPLIT, OSIJEK, RIJEKA I PAZIN	75
Slika 8. ORGANIZACIJSKI DIJAGRAM OSTALIH ORGANIZACIJSKIH UREDA	75
Slika 9. ORGANIZACIJSKI DIJAGRAM OSTALIH ISPOSTAVA	76
Slika 10. RAZINE KLJUČNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI U POREZNOJ UPRAVI RH	77

10.3. Popis Grafikona

Grafikon 1. VRSTA DJELATNOSTI GOSPODARSKOG SUBJEKTA	97
Grafikon 2. USPOREDBA UKUPNO NAPLAĆENOG POREZA I NAPLAĆENOG POREZA NA DOHODAK PREMA PRIJAVAMA ZAPRIMLJENIM ELEKTRONSKIM PUTEM OD 2005. GODINE DO 2012. GODINE	102
Grafikon 3. USPOREDBA UKUPNO NAPLAĆENIH DOPRINOSA PREMA PRIJAVAMA ZAPRIMLJENIM ELEKTRONSKIM PUTEM OD 2005. GODINE DO 2012. GODINE.	102
Grafikon 4. KRETANJE BDP-A, PRIHODA PRORAČUNA, UKUPNIH POREZNIH PRIHODA I PRIHODA PRORAČUNA OD POREZA NA DOHODAK OD 2006.-2012. GODINE.....	103
Grafikon 5. STRUKTURA PREDANIH OBRAZACA OD STRANE POSLODAVACA ELEKTRONSKIM PUTEM NAKON REDIZAJNA POSLOVNIH PROCESA 2005. - 2012. GODINE.....	113

11. PRILOZI

11.1. Prilog 1 Alati za bolje razumijevanja funkcioniranje Porezne uprave zasnovane na poslovnim procesima

Procesna grupa	Kratki opis	Procesi
Obrada prijava (OP)	Uključuje predaju papirnatih i elektronskih poreznih prijava te početnu registraciju/prikupljanje podataka i obračun Porezne obveze	Elektronska predaja – Proširiti mogućnosti predaje
		Procesuiranje doznaka – Optimalizacija mogućnosti elektronskog plaćanja
		Procesuiranje doznaka – Pretvoriti papirnatu doznaku u trenutku zaprimanja
		Obrada prijava – Izravno otkrivanje i rješenje problema
		Obrada prijava – Potvrđivanje prijave i izračunavanje
		Obrada prijava – Upravljanje entitetima (engl. <i>Entity Management</i>)
		Obrada prijava – Pretvaranje papirnatih prijava u trenutku zaprimanja
Vođenje knjigovodstvene kartice poreznih obveznika	Uključuje podatke, sustave i procese koji se koriste za vođenje knjigovodstvene kartice poreznih obveznika Pruža kritičnu podršku obradi prijave	Voditi više knjigovodstvenih kartica korištenje moderne platforme (CADE- sustav podataka računa klijenata)
		Pružiti trenutni pristup integriranim podacima na knjigovodstvenoj kartici poreznih obveznika
		Svakodnevno ažuriranje i sređivanje knjigovodstvene kartice poreznih obveznika
		Online stvaranje i održavanje knjigovodstvene kartice
Služba za korisnike (engl. <i>Customer Service - CS</i>)	Pružiti pomoć vezanu uz porezni zakon i poštivanje poreznih obveza, edukaciju poreznih obveznika, te upita poreznih obveznika vezanih uz knjigovodstvenu karticu / povrat / obavijest	Kontakt putem više kanala (za pomoć putem podrške CSR-a) te putem integriranih komunikacijskih kanala koji se koriste od strane IRS kontaktnog centra i podrške s terena.
		Samoposlužne aplikacije (bez CSR podrške) – povećati sposobnost poreznog obveznika za samoutvrđivanje i samoispunjavanje
		Samoposlužne aplikacije (bez CSR podrške) – povećati sposobnost stručnjaka za samoutvrđivanje i samoispunjavanje
		Samoposlužne aplikacije (bez CSR podrške) – povećati sposobnost za porezno izuzeće i upravljane stavke te poštivanje poreznih obveza
		Omogućiti brzo i učinkovito donošenje odluka s alatima za podršku odluka
Prijava	Provodi aktivnosti	Napredni alati za planiranje kako bi se osigurao integrirani

ispunjavanja poreznih obveza (Compliance) (RC)	povećanja razine ispunjavanja poreznih obveza, pokušavajući identificirati porezne obveznike koji ne plaćaju svoje obveze što utječe na njihovu poreznu obvezu ili status izuzeća	pristup provjere izvršenja plana
		Unaprijed (engl. push) detektirati i odgovarati na probleme i dodjeljivati slučajeve najprikladnijem toku obrade
		Napredna tehnologija koja poboljšava procese i pruža bolje resurse službenicima za upravljanje količinom rada
		Usmjeriti se na tehnološke prednosti i prilagoditi podatke učinkovitijoj obradi slučajeva
Poštivanje obveze prijavljivanja & plaćanja (P&P) (engl. <i>Filing & Payment Compliance</i> - F&PC)	Provjera i naplata neispunjenih poreznih obveza (plaćanja) i osiguranje predaje neispravnih poreznih prijava	Proširiti korištenje informacija za odabir slučajeva i vrstu obrade
		Provesti fleksibilniji proces i proces koji se lakše prilagođava kako bi se odabrala količina posla i dodijelila tokovima obrade
		Poboljšati i integrirati svojstva upravljanja slučajevima
		Konstruirati podatke na način da se spajaju izvori podataka i dozvoljava razvoj analize odluka
		Poboljšati identifikaciju, prioritizaciju i odabir slučajeva neprijave putem poboljšanih procesa, podataka i tehnologije
		Koristiti Agencije za privatnu naplatu za rješavanje problematičnih slučajeva
		Agencije za privatnu naplatu ograničeno se koriste od strane poreznih tijela u svrhe naplate potraživanja. Porezna uprava ne koristi takve vanjske agencije. Stajalište je da vanjske agencije nisu dio najboljih praksi i prema tome ih ne preporučuje.
Kazneni progon (KP)	Izvršenje kaznenih odredbi prema Općem poreznom zakonu/ porezu na dohodak i srodnim zakonima kao i identifikacija i istraga pranja novca, narkotika i protuterorizma	Poboljšati upravljanje zapljenom imovine, zabilježiti cjelokupne troškove aktivnosti zapljene
		Standardizirati, odrediti tijek i specificirati procese poput djelovanja ovrhe, upravljačkih odobrenja i kontrole dokaza
		Pružiti mogućnost brzog identificiranja i odgovaranja na konstantne promjene u poreznim shemama te prikladnog preusmjeravanje resursa.
		Preventivno identificiranje obrazaca ilegalnih aktivnosti putem analize podataka
		Poboljšati efikasnost putem proširenja CI moderniziranih sustava i platformi
		Primiti i analizirati veliku količinu elektronskih dokumenata u odnosu na pozive, pozive na sud i opomene
		Napredne tehnologije koje osiguravaju da se digitalni dokazi koriste učinkovito
		Povećati sposobnosti za otkrivanje poreznih prijevара i za sprečavanje povrata bez zakonske osnove.

Opći poslovni servisi (OPS)	Dizajnirano za podršku brze, isplative isporuke sličnih poslovnih funkcionalnosti unutar ili kroz poslovne domene	Knjigovodstvena kartica (engl. <i>Account management</i>)
		Upravljanje radnom količinom
		Upravljanje slučajevima
		Upravljanje dokumentima i predodžbama
		Upravljanje radnom snagom
		Upravljanje portalom
		Upravljanje poslovnim procesima
		Upravljanje zakonskim izmjenama
Servisi podataka, infrastrukture i sigurnosti (SPIS)	Pružiti podatke, infrastrukturu i sigurnosne servise koji su potrebni za pružanje podrške poslovnim funkcionalnostima (poslovni portfelj)	Servisi podataka – definicija, organizacija i pristup jedinstvenim i dijeljenim pohranama podataka

11.2. Prilog 2. Prednosti i slabosti različitih komunikacijskih kanala

	Kanal	Opis	Prednosti	Slabosti
Elektronski	Internet	Web stranice za jednosmjernu disperziju informacija od jedne do više njih. Informacije koje su na webu i stoga lako povezuje i lake za kombinirati, samouslužni servisi te ažuriranje sadržaja. Interakcije poput korištenja online kalkulatora i drugih alata. Ukoliko je okruženje sigurno može proizvesti interakcije poput zahtjeva za savjetom. Web portali koji uključuju transakcijske usluge sa sigurnosnom opcijom prijave, primjerice e-prijava	• Može se pristupiti 24 h na dan/7 dana tjedno • Neovisno o vremenu i mjestu. • Vrlo nizak trošak po posjeti. Troškovi po posjeti se smanjuju ukoliko se povećava dostupnost • Mogu se adresirati potrebe malog segmenta na troškovno učinkovit način • Može biti personaliziran • Klijenti su sretni što mogu koristiti internet, izvrsna prihvaćenost • Prikazati kompleksne informacije na lak način, ukoliko se radi na pravi način – imati tekst pred sobom • Može proslijediti informacije klijentu ili putem usluge lista ili postavljanjem specifičnih informacija računa u siguran prostor	• Korisnik mora aktivno tražiti informacije (povući) • Nemaju svi pristup internetu • Sadržaj može biti preopćenit • Može biti teško pronaći potrebnu informaciju • Transakcijske usluge i neke interakcijske usluge mogu zahtijevati rigorozne sigurnosne mjere • Mogu aktivirati više kontakata s poreznim tijelom
	E-mail	Strukturirani: većinom putem web obrazaca na internetu Nestrukturirani: Prazno polje za tekst putem e-mail programa ili web stranice Može biti sa ili bez sigurnosnih rješenja. Moguće korištenje automatiziranog sustava za rukovanje Može pružiti automatizirani i/ili ručni	• Može se poslati e-mail 24/7 • Neovisno o prostoru i vremenu • Može prezentirati kompleksne informacije • Mnogima je poznato korištenje e-maila	• Često nije sigurno rješenje za slanje osobnih informacija • Često je skupo za rad • Teško je ispuniti očekivanja klijenata jer često očekuju odgovore odmah (skoro poput telefonskog poziva)

	Kanal	Opis	Prednosti	Slabosti
		odgovor		• Osjetljivo na vrijeme i radno-intenzivno • Može začeti kontakt s poreznim tijelom
Telefon	Telefon-agent	Pozivi lokalnim ispostavama ili različitim vrstama pozivnih centara ili kontakt centara (što uključuje i druge kanale)	• Trenutni odgovori, interaktivno • Mogućnost učinkovitog ispitivanja • Omogućava integraciju kanala, npr. zajedničko pregledavanje podataka, klik za razgovor, Web/telefon integracija te ugovaranje sastanaka licem u lice • Često je preferirani kanali od strane poreznih obveznika • Može se nositi s velikim obimom (engl. <i>volume</i>)	• Može biti skupo • Može biti izazovno za fleksibilni kapacitet, posebice za vrh

	Kanal	Opis	Prednosti	Slabosti
	Telefon -automatski	Automatizirani servisi koje mogu pružiti automatizirani servisi kao i interakcijski servisi, a u nekim slučajevima također transakcijski servisi. Sustav pritiska tipke – “pritisnite 2 za PDV” Sustav prepoznavanje glasa – IVR (interaktivni glasovni odgovor). Korisnik prima informacije putem snimljenog (digitaliziranog) ili sintetiziranog glasa. Virtualno može dohvatiti sve vrste podataka. Sustav može postavljati pitanja poput “koji je vaš osobni identifikacijski kod”.	• Pristup 24/7. Neovisno o vremenu i geografskom položaju. • Može se vrlo lako koristiti ukoliko se ispravno konfigurira. • Niski troškovi • Fleksibilno, popularno	• Može biti ograničeno na uski aspekt usluga • Niska tolerancija klijenata, neki ljudi mrze automatizirane sustave • Nudi lošu korisničku uslugu ukoliko je loše konfiguriran • IVR može biti skup i težak za konfiguriranje • Može biti skupo za korisnika (cijena telefonske usluge) • Može zahtijevati povezivanje s drugim kanalima ukoliko korisnik ne može upravljati sustavom
	Kanal	Opis	Prednosti	Slabosti
Telefon	SMS	Slanje poruka putem mobilnog telefona. Može se koristiti za usluge obavještanja (izlazni) te u nekim državama za prijavu ili narudžbu obrazaca (ulazni). Primjer: dozvoliti klijentu za ažuriranje/izmjenu poreznih kredita, transakcija, ažurirano direktno u sustavu. Provjeriti status dopisivanja. Dozvoliti klijentu ažuriranje adrese u svojoj prijavi.	• Pristup 24/7 neovisno o vremenu i prostoru. • Mobilni telefon je osobni aparat koji vlasnik uvijek nosi sa sobom • Niski troškovi • Lako se koristi • Usmjeren na mlade ljude	• Ograničene mogućnosti, mali ekran • Sigurnost • Ljudi mijenjaju mobilne brojeve • Još nije prihvaćen kao kanal za samoposlugu (još uvijek tehnologija u razvoju)

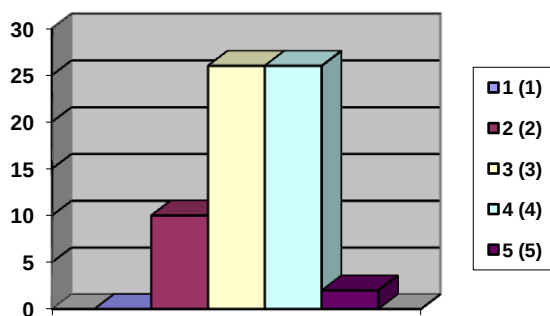
	Kanal	Opis	Prednosti	Slabosti
Pismeno	Pisma	Izlazna pisma od poreznog tijela ili ulazna od poreznih obveznika. Povećano korištenje skeniranja radi automatizacije rada.	• Zakonski obvezujuće (ukoliko je registrirano) • Većina ljudi osjeća povjerenje prema papirnatim proizvodima	• Zahtijeva vrijeme od pošiljatelja do primatelja • Obrada oduzima vremena • Skupo za obrađivanje
	Masovna distribucija	Distribucija masovno proizvedenog pismenog materijala poput obrazaca i brošura za Porezna tijela do ciljanih grupa ili svih poreznih obveznika	• Ponuđeno od strane Porezne uprave (engl. <i>push</i>) • Većina ljudi osjeća povjerenje prema papirnatim proizvodima • Pogodno za prikazivanje informacija u logičnom slijedu • Lako za poreznog obveznika proučavanje sadržaja koliko god puta mu je potrebno	• Može biti vrlo skupo • Zaprimiti će puno korisnika kojima nije potrebna informacija • Nepouzđano povezano s razinom razumijevanja primatelja • potiče visok stupanj vanjskog kontakta niske vrijednosti • Potiče tradicionalno ponašanje
	Fax	Pisani dokumenti poslani putem faksa, ali se većinom obrađuju kao drugi papirnat dokumenti. (Stoga su grupirani s pismima i drugim dokumentima)		
Osobno	Dolazak u ured	Šalter u lokalnoj Poreznoj ispostavi ili lokalnom javnom uredu koji koriste nekoliko drugih javnih agencija Vremena rada uobičajeno se poklapaju s normalnim radnim vremenima ureda Dolaskom ili po terminu	• Pruža izravan i osoban kontakt • dozvoljava asistiranu samouslugu za poticanje promjene kanala • Ukoliko je ugovoren termin, ukida vrijeme čekanja	• Ograničen pristup u vremenu i prostoru. • Visoki troškovi • Manje pravedan, ograničen broj ureda, većinom u većim urbanim zajednicama
	Aktivnosti na vanjskim lokacijama	Porezni službenici nude usluge licem u lice u javnim prostorima poput shopping centara, knjižnica, škola, stanicama vlaka, aerodromima, poslovnim mjestima itd.	• Može ciljati posebnu grupu korisnika. Od jednog do njih puno – upoznaje ih mnogo odjednom. • Ponuđeno od strane Porezne uprave (engl. <i>Push</i>). Može spriječiti nepotreban kontakt.	• Vremenski zahtjevno

11.3. Prilog 3. Anketi upitnik I. Utjecaj procesne usmjerenosti na uspješnost poslovanja
Porezne uprave

1. Ocijenite u kojoj mjeri sljedeće tvrdnje o procesnoj usmjerenosti odgovaraju stanju u Vašoj organizaciji.

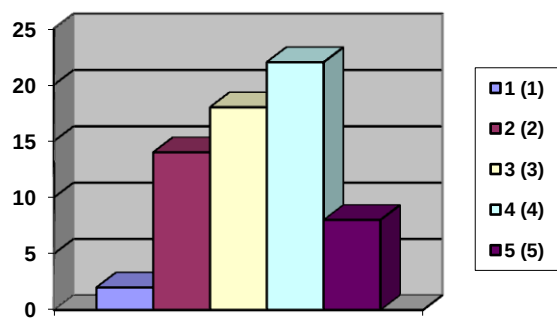
a) Službenik uočava poslovanje Ispostave porezne uprave kao poslovni proces.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	10	15.62%
3 (3)	26	40.62%
4 (4)	26	40.62%
5 (5)	2	3.12%



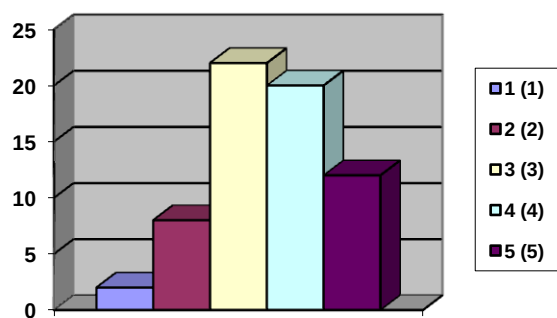
b) U Ispostavi porezne uprave se upotrebljavju riječi proces, input, output.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	2	3.12%
2 (2)	14	21.88%
3 (3)	18	28.12%
4 (4)	22	34.38%
5 (5)	8	12.50%



c) Poslovni procesi u Ispostavi porezne uprave određeni su prema korisnicima usluga.

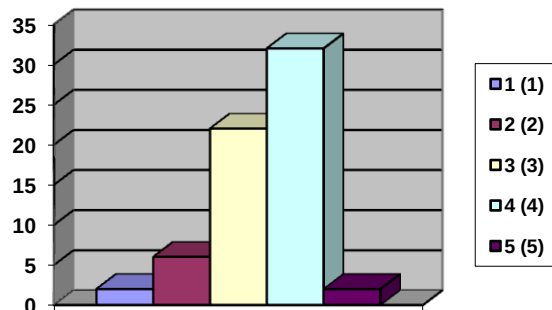
Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	2	3.12%
2 (2)	8	12.50%
3 (3)	22	34.38%
4 (4)	20	31.25%
5 (5)	12	18.75%



d) Poslovni procesi definirani su tako da većina zaposlenih razumije kako se odvijaju.

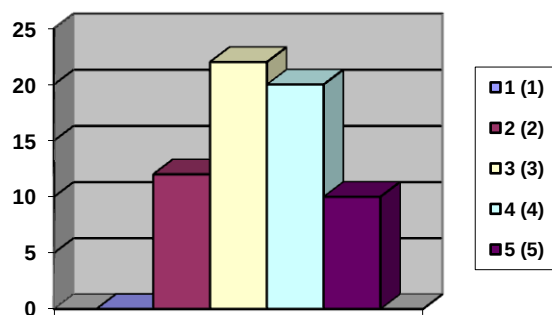
Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	2	3.12%
2 (2)	6	9.38%
3 (3)	22	34.38%

4 (4)	32	50.00%
5 (5)	2	3.12%



e) IT oprema usklađena je prem poslovnim procesima u Ispostavi porezne uprave.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	12	18.75%
3 (3)	22	34.38%
4 (4)	20	31.25%
5 (5)	10	15.62%

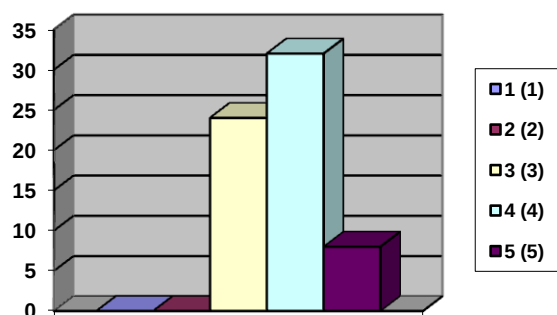


(1= uopće nije točno, 2= nije točno, 3= niti točno, niti netočno, 4= točno, 5= u potpunosti točno)

2. Uz svaku tvrdnju označi ocjenu koja najbolje odgovara stanju u vašoj organizaciji.

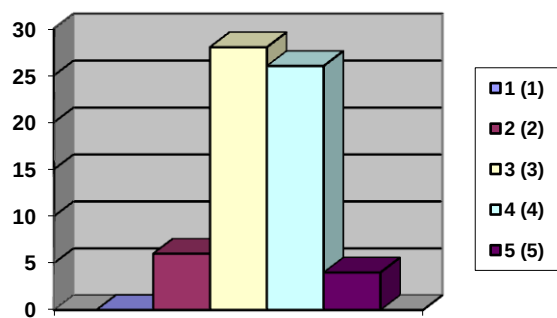
a) Sistematizacija radnih mjesta zahtjeva određivanje složenih zadataka..

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	24	37.50%
4 (4)	32	50.00%
5 (5)	8	12.50%



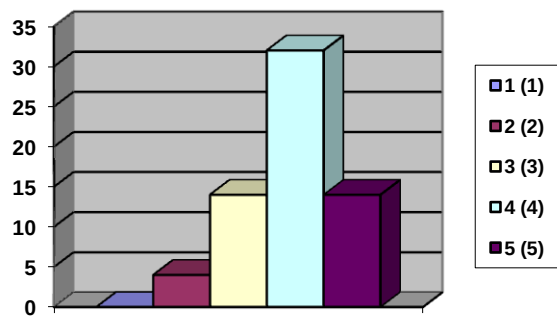
b) Službenici mogu sami riješiti problem složenih zadataka.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	6	9.38%
3 (3)	28	43.75%
4 (4)	26	40.62%
5 (5)	4	6.25%



c) Novi poslovni procesi dovode do potrebe za stalnim učenjem.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	4	6.25%
3 (3)	14	21.88%
4 (4)	32	50.00%
5 (5)	14	21.88%

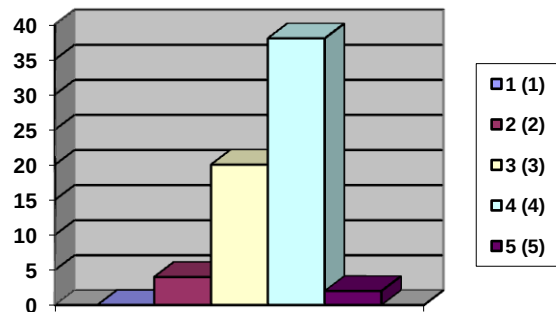


3. Uz svaku tvrdnju označi ocjenu koja najbolje odgovara stanju u vašoj organizaciji.

a) U Ispostavi porezne uprave se analizira i mjeri vrijeme i troškovi novih poslovnih procesa.

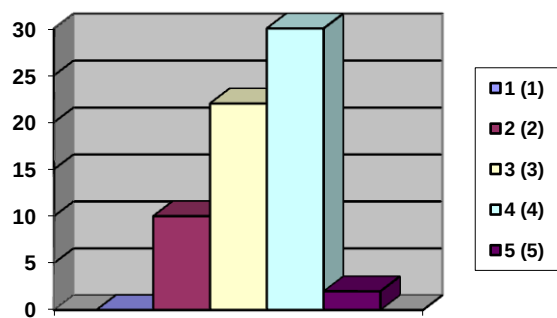
Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	4	6.25%
3 (3)	20	31.25%

4 (4)	38	59.38%
5 (5)	2	3.12%



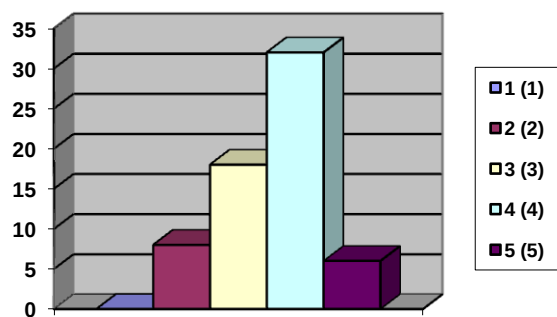
b) U Ispostavi porezne uprave ne postoji ne suradnja između odjela.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	10	15.62%
3 (3)	22	34.38%
4 (4)	30	46.88%
5 (5)	2	3.12%



c) Suradnja između pojedinih odjela u Ispostavi porezne uprave je svakodnevna.

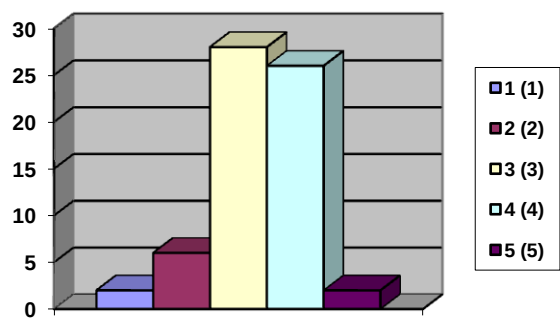
Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	8	12.50%
3 (3)	18	28.12%
4 (4)	32	50.00%
5 (5)	6	9.38%



d) Službenici smatraju kako su ciljevi u Ispostavi porezne uprave usklađeni.

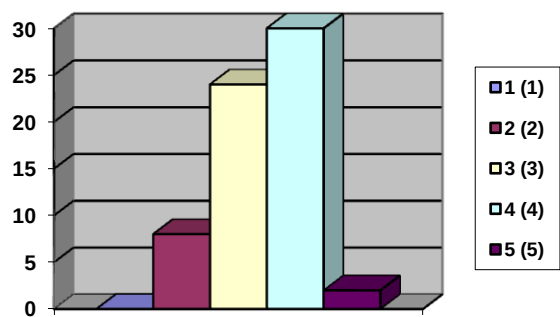
Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	2	3.12%
2 (2)	6	9.38%
3 (3)	28	43.75%

4 (4)	26	40.62%
5 (5)	2	3.12%



e) Službenici jednog odjela čuvaju podatke odjela.

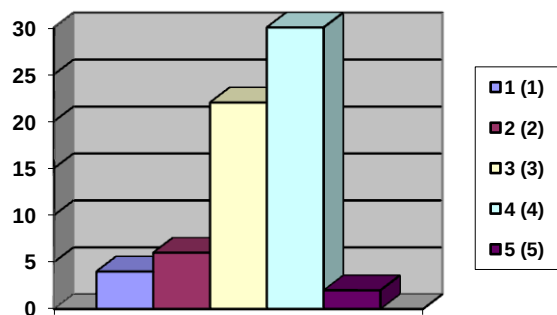
Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	8	12.50%
3 (3)	24	37.50%
4 (4)	30	46.88%
5 (5)	2	3.12%



f) Službenici raznih odjela u Ispostavi porezne uprave komuniciraju bez napetosti

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	4	6.25%

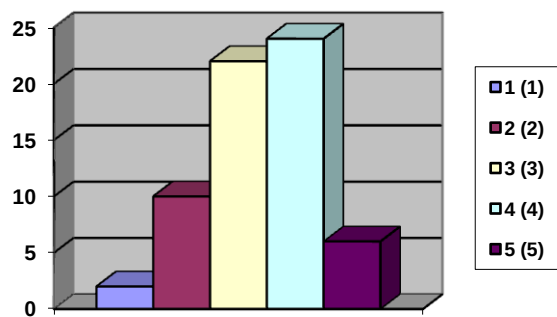
2 (2)	6	9.38%
3 (3)	22	34.38%
4 (4)	30	46.88%
5 (5)	2	3.12%



4. Uz svaku tvrdnju označi ocjenu koja najbolje odgovara stanju u vašoj organizaciji.

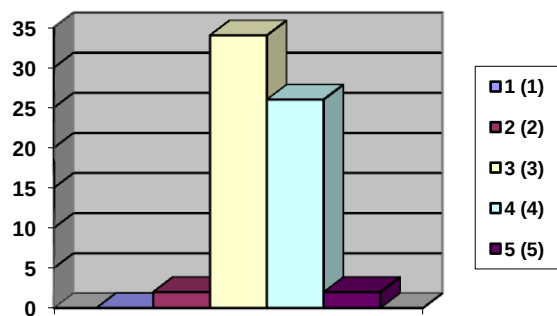
a) U Ispostavi porezne uprave nema problema u komunikaciji zbog hijerarhije radnih mjesta.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	2	3.12%
2 (2)	10	15.62%
3 (3)	22	34.38%
4 (4)	24	37.50%
5 (5)	6	9.38%



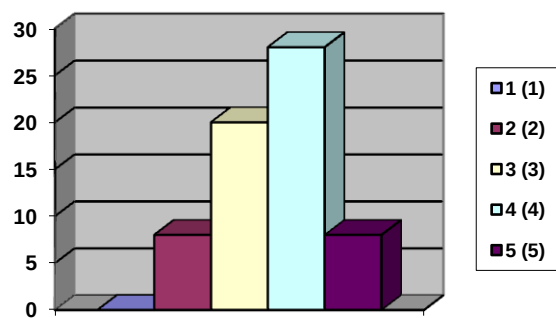
b) Neformalna druženja u Ispostavi porezne uprave su česta.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	2	3.12%
3 (3)	34	53.12%
4 (4)	26	40.62%
5 (5)	2	3.12%



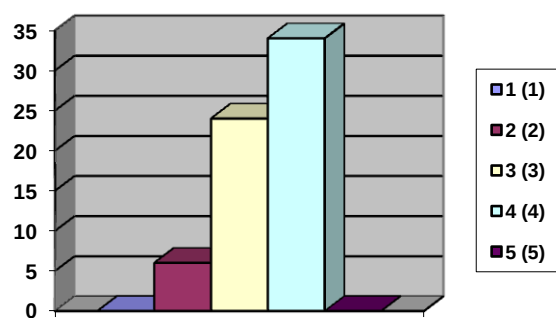
c) Suradnja između pojedinih odjela u Ispostavi porezne uprave je svakodnevna.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	8	12.50%
3 (3)	20	31.25%
4 (4)	28	43.75%
5 (5)	8	12.50%



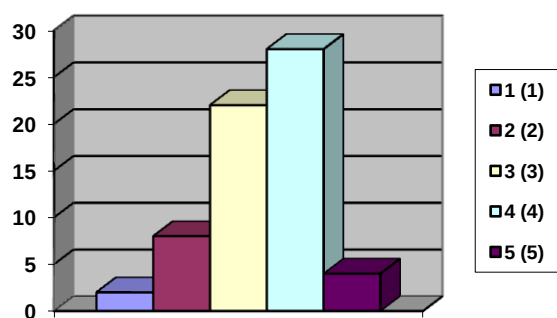
d) Voditelji u Ispostavi porezne uprave demotiviraju službenike da razgovaraju s službenicima iz drugih odjela.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	6	9.38%
3 (3)	24	37.50%
4 (4)	34	53.12%
5 (5)	0	0.00%



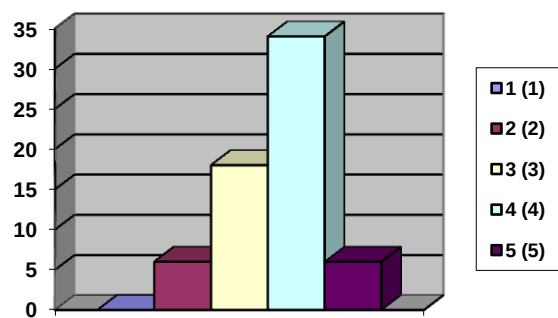
e) Službenici jednog odjela uvijek su na raspolaganju službenicima drugih odjela.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	2	3.12%
2 (2)	8	12.50%
3 (3)	22	34.38%
4 (4)	28	43.75%
5 (5)	4	6.25%



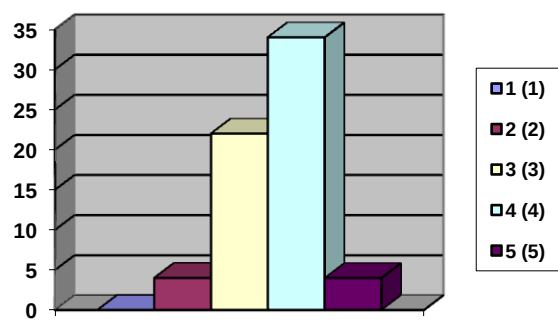
f) Komunikacija između odjela se odvija službenim putem.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	6	9.38%
3 (3)	18	28.12%
4 (4)	34	53.12%
5 (5)	6	9.38%



g) Voditelji međusobno svakodnevno surađuju.

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	4	6.25%
3 (3)	22	34.38%
4 (4)	34	53.12%
5 (5)	4	6.25%



11.4. Prilog 4: Anketi upitnik II Upitnik za procjenu karakteristika posla pravnih osoba i obrtnika

Anketa za fizičke i pravne osobe (ID 62691)

1. Jeste li registrirani kao pravna osoba ili kao obrt?

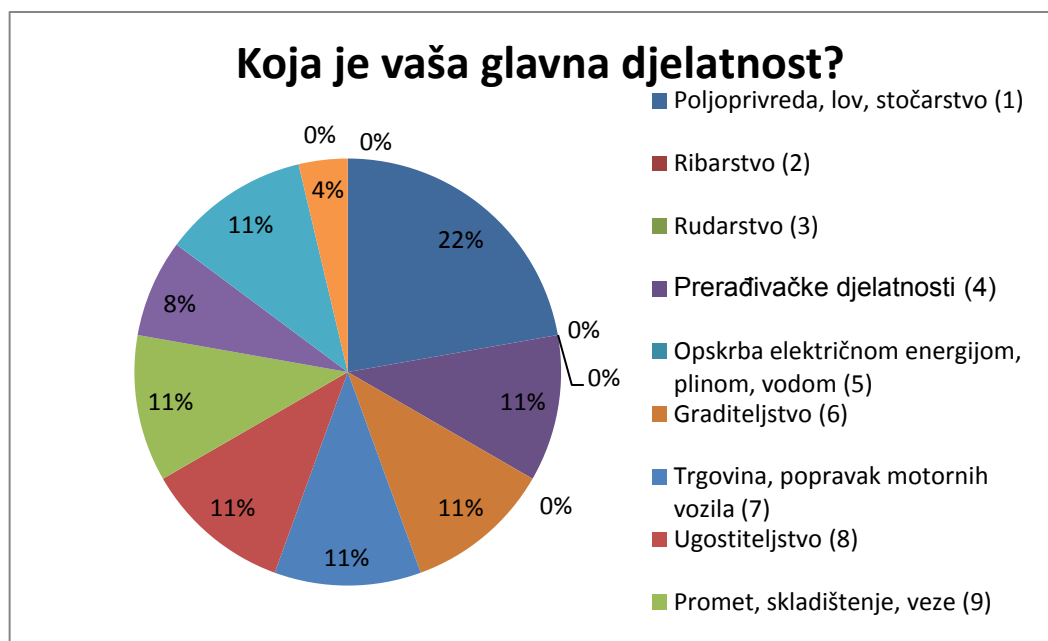
Odgovor	Broj	Postotak
pravna osoba (1)	90	55.55%
obrt (2)	72	44.44%



2. Koja je vaša glavna djelatnost?

Odgovor	Broj	Postotak
Poljoprivreda, lov, stočarstvo (1)	36	22.22%
Ribarstvo (2)	0	0.00%
Rudarstvo (3)	0	0.00%
Prerađivačke djelatnosti (4)	18	11.11%
Opskrba električnom energijom, plinom, vodom (5)	0	0.00%
Graditeljstvo (6)	18	11.11%
Trgovina, popravak motornih vozila (7)	18	11.11%

Ugostiteljstvo (8)	18	11.11%
Promet, skladištenje, veze (9)	18	11.11%
Financijsko posredništvo (10)	12	7.41%
Nekretnine, najam, poslovne usluge (11)	18	11.11%
Javna uprava, obrana, socijalno osiguranje (12)	6	3.70%
Prosvjeta (13)	0	0.00%
Zdravstvo, socijalna pomoć... (14)	0	0.00%



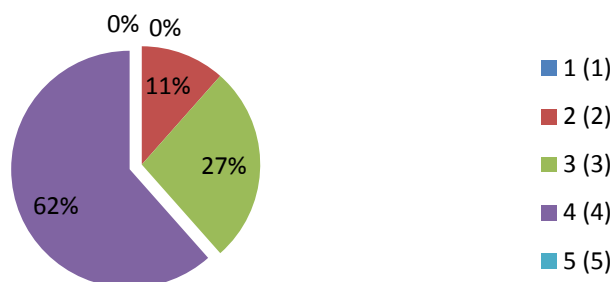
3. Ocijenite zadovoljstvo uvođenjem novih procesa u rad Porezne uprave (ePorezna).

Odgovor	Broj	Postotak
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	18	11.11%
3 (3)	42	25.93%
4 (4)	96	59.26%

5 (5)

0 0.00%

Ocijenite zadovoljstvo uvođenjem novih procesa u rad Porezne uprave (ePorezna)



4. Koliko su novi procesi skratili vrijeme potrebno za izradu izvješća, obrazaca?

Kalkulacija	Rezultat
Broj ispitanika	162
Srednja vrijednost	45,62

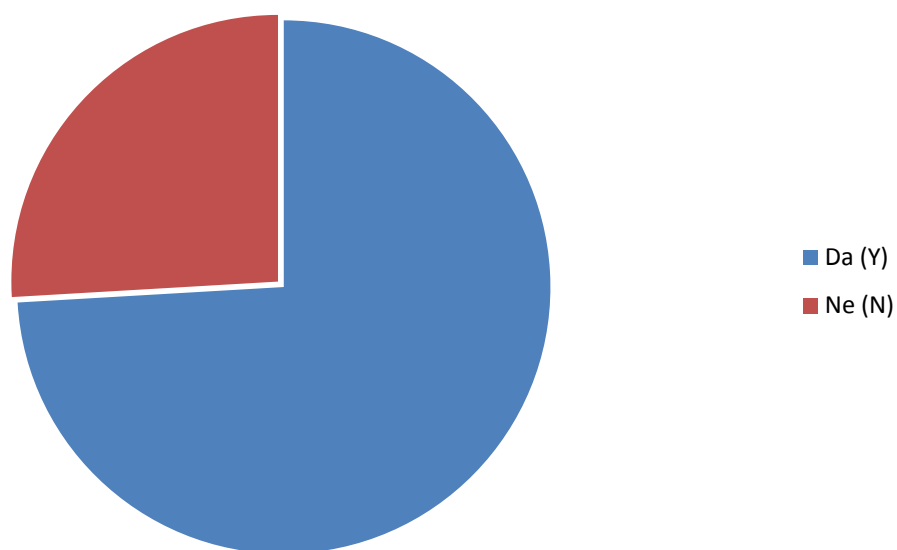
5. Koliko su novi procesi skratili vrijeme potrebno za dostavu izvješća, obrazaca?

Kalkulacija	Rezultat
Broj ispitanika	162
Srednja vrijednost	74,92

6. Predajete li elektroničke obrasce?

Odgovor	Broj	Postotak
Da (Y)	120	74.00%
Ne (N)	42	25.93%

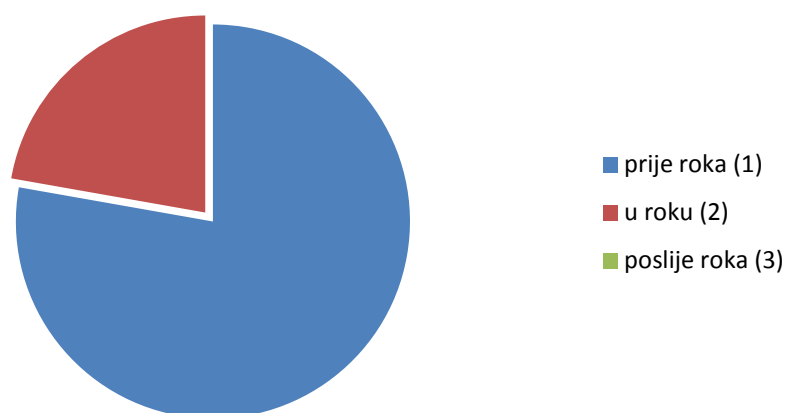
Predajete li elektroničke obrasce?



7. U kojem roku predajete elektroničke obrasce?

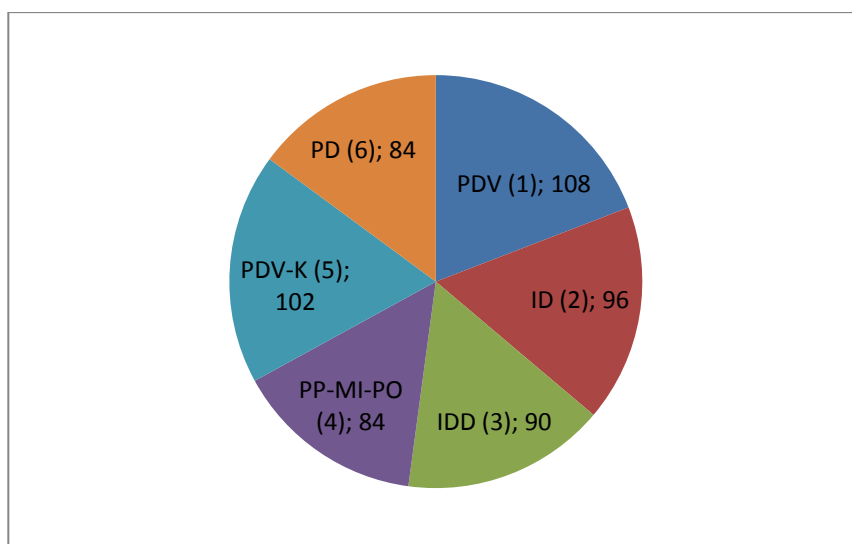
Odgovor	Broj	Postotak
prije roka (1)	126	77.77%
u roku (2)	36	22.22%
poslije roka (3)	0	0.00%

U kojem roku predajete elektroničke obrasce?



8. Koji su to obrasci?

Odgovor	Broj	Postotak
PDV (1)	108	66.67%
ID (2)	96	59.26%
IDD (3)	90	55.56%
PP-MI-PO (4)	84	51.85%
PDV-K (5)	102	62.96%
PD (6)	84	51.85%



9. Stižu li vam elektronička izvješća?

Odgovor	Broj	Postotak
Da (Y)	132	81.48%
Ne (N)	30	18.52%



10. Koristite li uslugu e-porezno knjigovodstvene kartice?

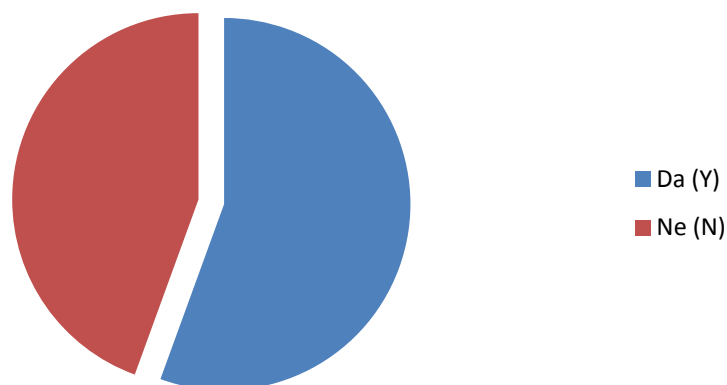
Odgovor	Broj	Postotak
Da (Y)	120	74.00%
Ne (N)	42	25.93%



11. Predajete li papirne obrasce?

Odgovor	Broj	Postotak
Da (Y)	90	55.55%
Ne (N)	72	44.44%

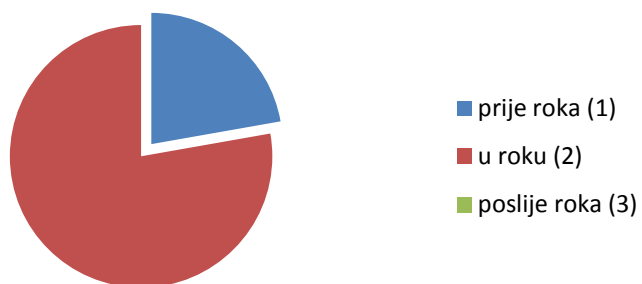
Predajete li papirne obrasce?



12. U kojim rokovima predajete papirne obrasce?

Odgovor	Broj	Postotak
prije roka (1)	36	22.22%
u roku (2)	126	77.78%
poslije roka (3)	0	0.00%

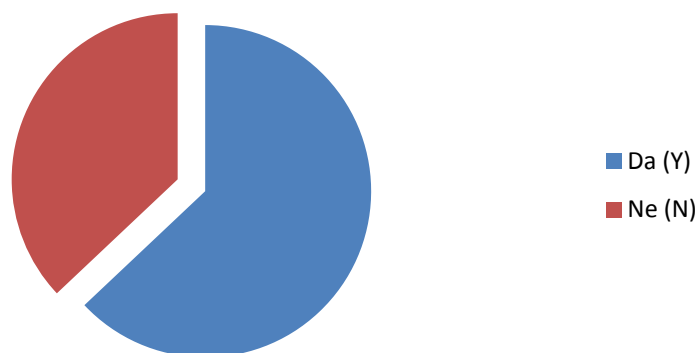
U kojim rokovima predajete papirne obrasce?



13. Jeste li u mogućnosti procijeniti uštede nakon uvođenja novih poslovnih procesa?

Odgovor	Broj	Postotak
Da (Y)	102	62.96%
Ne (N)	60	37.04%

Jeste li u mogućnosti procijeniti uštede nakon uvođenja novih poslovnih procesa?



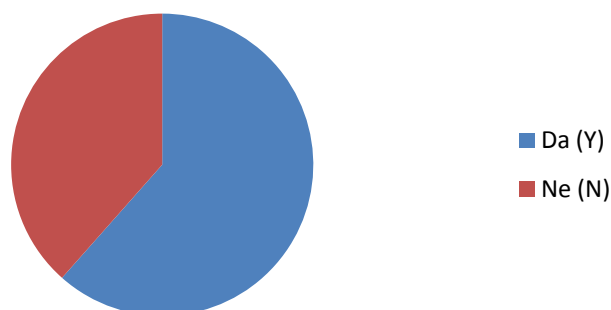
14. Procijenite kolika Vam je ušteda.

Odgovor	Broj	Postotak
do 500 kn (1)	132	81.48%
500-1000 kn (2)	24	14.81%
iznad 1000 kn (3)	6	3.70%

15. Je li nakon redizajna poslovnih procesa rok povrata poreza skraćen?

Odgovor	Broj	Postotak
Da (Y)	96	59.26%
Ne (N)	60	37.04%

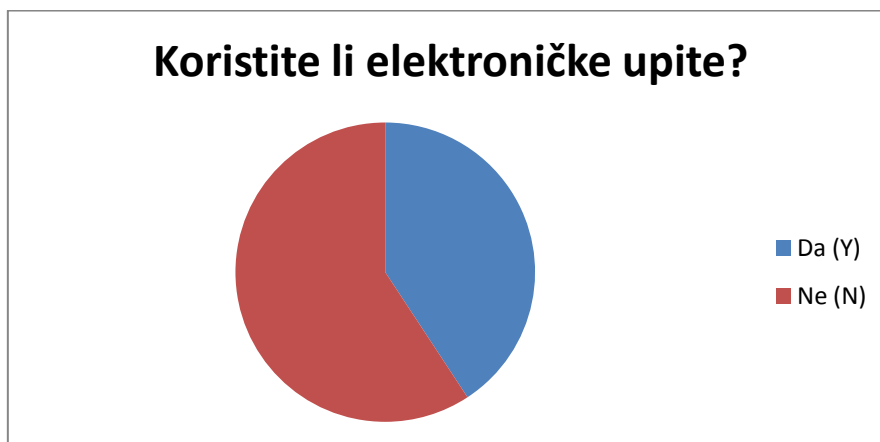
Je li nakon redizajna poslovnih procesa rok povrata poreza skraćen?



16. Koristite li elektroničke upite?

Odgovor	Broj	Postotak
---------	------	----------

Da (Y)	66	40.74%
Ne (N)	96	59.26%



17. Koji je rok odgovora automatski e poštom?

Kalkulacija	Rezultat
Broj Ispitanika	66
Srednja vrijednost	11,73

18. Koristite li pisane dopise?

Odgovor	Broj	Postotak
Da (Y)	60	37.04%
Ne (N)	102	62.96%



19. Koji je rok odgovora na pisane dopise?

Kalkulacija	Rezultat
Broj	60
Srednja vrijednost	19,8

20. Koristite li upite telefonom?

Odgovor	Broj	Postotak
Da (Y)	126	77.77%
Ne (N)	36	22.22%

Procjena uspješnosti Ispostava porezne uprave

Uz svaku tvrdnju zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara stanju u vašoj ispostavi. (1= uopće nije točno, 2= nije točno, 3= niti točno, niti netočno, 4= točno, 5= u potpunosti točno; X= ne znam)	
Sistematizacija radnih mjesta zahtjeva određivanje više složenih zadataka.	1 2 3 4 5 X
Službenici mogu sami riješiti problem složenih zadataka.	1 2 3 4 5 X
Novi poslovni procesi dovode do potrebe za stalnim učenjem.	1 2 3 4 5 X

Uz svaku tvrdnju zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara stanju u vašoj ispostavi. (1= uopće nije točno, 2= nije točno, 3= niti točno, niti netočno, 4= točno, 5= u potpunosti točno; X= ne znam)	

U Ispostavi porezne uprave se analizira i mjeri vrijeme i troškovi novih poslovnih procesa.	1 2 3 4 5 X
Mjerenje vremena i troškova su točno određeni u sustavu.	1 2 3 4 5 X
Inputi su vezani više uz procese, a manje uz poslovne funkcije u Ispostavi porezne uprave.	1 2 3 4 5 X
Određeni su ciljevi za mjerenje procesa u Ispostavi porezne uprave.	1 2 3 4 5 X
U Ispostavi porezne uprave se mjeri rezultat procesa odnosno kvaliteta pružene usluge korisnicima.	1 2 3 4 5 X
Procesi se u Ispostavi porezne uprave mjere pomoću IT tehnologije.	1 2 3 4 5 X
Informacije u Ispostavi porezne uprave teku neometano i bez šumova.	1 2 3 4 5 X

A.IV KONFLIKTI MEĐU ODJELIMA	
Uz svaku tvrdnju zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara stanju u vašoj ispostavi.	(1= uopće nije točno, 2= nije točno, 3= niti točno, niti netočno, 4= točno, 5= u potpunosti točno; X= ne znam)
Odjela u Ispostavi porezne uprave surađuju i nema konflikata između njih.	1 2 3 4 5 X
Službenici raznih odjela u Ispostavi porezne uprave komuniciraju bez napetosti.	1 2 3 4 5 X
Službenici bez problema komuniciraju sa službenicima iz drugih odjela.	1 2 3 4 5 X
Službenici smatraju kako su ciljevi u Ispostavi porezne uprave usklađeni.	1 2 3 4 5 X
Službenici jednog odjela čuvaju podatke odjela.	1 2 3 4 5 X
Odjela u Ispostavi porezne uprave surađuju i nema konflikata između njih.	1 2 3 4 5 X
Službenici raznih odjela u Ispostavi porezne uprave komuniciraju bez napetosti.	1 2 3 4 5 X

A.V POVEZANOST ODJELA	
Uz svaku tvrdnju zaokružite ocjenu koja najbolje odgovara stanju u vašoj ispostavi.	(1= uopće nije točno, 2= nije točno, 3= niti točno, niti netočno, 4= točno, 5= u potpunosti točno; X= ne znam)
U Ispostavi porezne uprave ne postoji ne suradnja između odjela.	1 2 3 4 5 X
U Ispostavi porezne uprave nema problema u komunikaciji zbog hijerarhije radnih mjesta.	1 2 3 4 5 X

Neformalna druženja u Ispostavi porezne uprave su česta.	1 2 3 4 5 X
Suradnja između pojedinih odjela u Ispostavi porezne uprave je svakodnevna.	1 2 3 4 5 X
Voditelji u Ispostavi porezne uprave demotiviraju službenike da razgovaraju s službenicima iz drugih odjela.	1 2 3 4 5 X
Službenici jednog odjela uvijek su na raspolaganju službenicima drugih odjela.	1 2 3 4 5 X
Komunikacija između odjela se odvija službenim putem.	1 2 3 4 5 X

12. ŽIVOTOPIS

Rođen 12. 3. 1980. u Požegi, diplomirao 18. 9. 2003. god. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer Trgovina i vanjska trgovina i stekao akademski naziv diplomirani ekonomist, magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, znanstveni poslijediplomski studij Marketing. Trenutno na Ekonomskom fakultetu u Rijeci nalazi se na doktorskom studiju gdje mu je na 96. sjednici Fakultetskog vijeća Ekonomskog fakulteta u Rijeci 17. listopada 2011. godine donesena Odluka o prihvaćanju teme doktorskog rada pod nazivom „Transformacija javne uprave u procesno orijentiranu organizaciju u službi klijenata“.

- od 25.10.2003. do 4. srpnja 2005. zaposlen u Autoprometnom poduzeću u Požegi
- od 4. srpnja 2005. godine zaposlen u Ministarstvu financija, Poreznoj upravi gdje obnaša funkciju Voditelja odjela za utvrđivanje poreza i doprinosa u Požegi
- od 2007. godine kao viši predavač predaje predmete iz znanstvene grane Menadžmenta i upravljanja
- poznavanje stranog jezika: aktivno poznavanje engleskog, pasivno poznavanje njemačkog
- bračno stanje: oženjen

1. Stručni radovi objavljeni u časopisima

1. Hak, M.: Nove tendencije razvoja informacijskih sustava u Poreznoj upravi, Porezni vjesnik, 052/2008 UDK – 336.2, ISSN 1330-0903
2. Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi s osvrtom na smjernice Europske unije za upravljanje kadrovima, Informator, 5701/2008, ISSN 0537 6645
3. Hak, M, Andrić, B.: Unaprjeđenje poslovnih procesa u javnoj upravi korištenjem “Six Sigma” koncepta, Riznica 7/2009, str.41.-46. ISSN 1845-8696
4. Andrić, B., Hak, M.: Eligible customer management-upravljanje odnosima s povlaštenim klijentima, Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta „Praktični menadžment“, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, Vol.1., br.1., 2010. ISSN 1847-8107, str 47.-53.

5. Šostar, M., Devčić, A., Hak, M. : Oslobođenje poreza u kontekstu fondova Europske unije, Računovodstvo i financije –RIF, 11/2011; UDK 657/685:336, UDK 336.2

2. Stručni radovi objavljeni u zborniku radova stručnih konferencija

1. Hak M., Budić I.: ISO standardi u funkciji održavanja kvalitete proizvoda, Zbornik radova sa znanstvenog stručnog skupa Organizacija i tehnologija održavanja OTO 2007., Vinkovci, 7. travnja 2006., UDK 631.171(063) 620.9(063), ISBN 953-6331-43-8, (Poljoprivredni fakultet Osijek)

3. Znanstveni radovi objavljeni u zborniku radova domaćeg znanstvenog skupa

1. Andrić, B., Hak, M.: Novi trendovi u distribuciji podataka- EDI (Electronic Data Interchange), VIII. Međunarodni znanstveni skup- Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Zbornik radova, Ekonomski fakultet Osijek, 2008., str. 153-167.

4. Znanstveni radovi objavljeni u zborniku radova međunarodnog znanstvenog skupa

1. Hak, M., Andrić, B., Culo, I.: The Impact of Implementing Customer Relationship Management in Tax Administration in Croatia, Proceedings: Book of Extended Abstract, CD ROM with full papers, ICES 2008, International Conference of the School of Economics and Business in Sarajevo, ISBN 978-9958-25-015-6

2. Hak, M.: The affect of the electronic management system on the costumers of services which provide tax administration in the county Požeško-slavonska: Proceedings of the 1st International Conference „Vallis Aurea“: Focus on Regional Development, Polytechnic of Pozega and DAAAM International Vienna, 2008., ISBN 978-953-98762-7-0, ISBN 978-3-901509-60-5.

3. Hak, M., Mataić, N.: Competitive Construction Business Strategy Under The Influence Of New Business Processes In Public Administration: Proceedings of the 1st International Conference „Vallis Aurea“: Focus on Regional Development, Polytechnic of Pozega and DAAAM International Vienna, 2010., ISBN 978-953-7744-06-9, ISBN 978-3-901509-76-6, CIP 741243.
4. Hak, M., Andrić, B.: Business Process Reengineering in Function of Improving Marketing Relations With Clients, International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers, April, 2011, ISBN: 978-80-7454-013-4.
5. Šostar, M., Hak, M., Andrić, B.: Impacts of funds on the rural tourism development in Croatia, University "St. Kliment Ohridski" Bitola Faculty of tourism and hospitality Ohrid XI International Conference Service Sector In Terms Of Changing Environment Conference Proceedings 27-29 October 2011, Ohrid.
6. Andrić, B., Hak, M.: Business And Marketing Process Analysis Of Key Performance Indicators In Public Services, Globalization And Higher Education In Economics And Business Administration (Geba 2011) Alexandru Ioan Cuza University Of Iasi Faculty Of Economics And Business Administration

IZJAVA

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorska disertacija isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuje korištenje bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nezadovoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student

(potpis)

U Rijeci, prosinac 2015. godine