

# Uloga upravnih organizacija i državnih upravnih organizacija u sustavu javnog sektora

---

Janjušić, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:963717>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-22**



Repository / Repozitorij:

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Požega](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**



**STUDENT: Mihaela Janjušić, JMBAG: 0253052612**

***ULOGA UPRAVNIH ORGANIZACIJA I DRŽAVNIH  
UPRAVNIH ORGANIZACIJA U SUSTAVU JAVNOG  
SEKTORA***

**ZAVRŠNI RAD**

Požega, 2024. godine.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ UPRAVNI STUDIJ

***ULOGA UPRAVNIH ORGANIZACIJA I DRŽAVNIH  
UPRAVNIH ORGANIZACIJA U SUSTAVU JAVNOG  
SEKTORA***

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA USTROJSTVO I DJELOVANJE JAVNOG SEKTORA II

MENTOR: dr.sc. Mirela Mezak Matijević

STUDENT: Mihaela Janjušić

JMBAG studenta: 0253052612

Požega, 2024. godine

## SAŽETAK

Upravne organizacije i državna tijela u javnom sektoru igraju ključnu ulogu u pružanju usluga, donošenju politika i upravljanju resursima, što direktno utječe na kvalitetu života građana. Njihova odgovornost uključuje osiguranje učinkovitog, transparentnog i pravednog upravljanja, što je od suštinskog značaja za ekonomski razvoj, zaštitu javnog interesa i promicanje socijalne pravde i jednakosti. Te organizacije upravljaju širokim spektrom zadataka, uključujući implementaciju zakona, nadzor financija, te pružanje osnovnih usluga poput obrazovanja i zdravstva. Ove funkcije doprinose stabilnosti društva, rješavanju socijalnih i ekonomskih problema te održivom razvoju.

Međutim, upravne organizacije suočene su s izazovima poput birokracije, političkih utjecaja i nedostatka inovativnosti, što može utjecati na njihovu učinkovitost. Birokratske prepreke usporavaju donošenje odluka, dok politički utjecaji mogu narušiti objektivnost. Nedostatak inovacija ograničava prilagodbu novim izazovima i tehnologijama. Za poboljšanje kvalitete usluga i odgovornosti, važno je kontinuirano unapređivati upravljačke sustave. To uključuje primjenu modernih tehnologija, poboljšanje obrazovanja zaposlenika, povećanje transparentnosti i smanjenje birokratskih prepreka, te poticanje građanske participacije. Ovi napori omogućuju bolju upotrebu javnih resursa, povećavaju pristup uslugama i jačaju povjerenje građana u javne institucije.

**Ključne riječi:** upravne organizacije, državne upravne organizacije, javni sektor, javne usluge, upravljanje javnim resursima.

## SUMMARY

Administrative organizations and state bodies in the public sector play a key role in providing services, adopting policies and managing resources, which directly affects the quality of life of citizens. Their responsibility includes ensuring efficient, transparent and fair governance, which is essential for economic development, protecting the public interest and promoting social justice and equality. These organizations manage a wide range of tasks, including implementing laws, overseeing finances, and providing basic services such as education and health. These functions contribute to the stability of society, solving social and economic problems and sustainable development.

However, administrative organizations are faced with challenges such as bureaucracy, political influences and lack of innovation, which can affect their effectiveness. Bureaucratic obstacles slow down decision-making, while political influences can impair objectivity. Lack of innovation limits adaptation to new challenges and technologies. To improve the quality of services and accountability, it is important to continuously improve management systems. This includes the application of modern technologies, improving employee education, increasing transparency and reducing bureaucratic obstacles, and encouraging citizen participation. These efforts enable better use of public resources, increase access to services and strengthen citizens' trust in public institutions.

**Keywords:** administrative organizations, state administrative organizations, public sector, public services, governance of public resources

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ULOGA UPRAVNIH I DRŽAVNIH ORGANIZACIJA U POSLOVANJU JAVNOG SEKTORA .....	3
2.1. Definiranje javnog sektora i upravnih državnih organizacija te njihov razvoj kroz povijest.....	3
2.2. Političko – financijske funkcije upravnih i državnih organizacija .....	12
2.3. Sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka .....	17
3. IZAZOVI I PRILIKE DRŽAVNIH I UPRAVNIH ORGANIZACIJA U SUSTAVU JAVNOG SEKTORA .....	19
3.1. Efikasnost i učinkovitost državnih i upravnih organizacija.....	19
3.2. Transparentnost i odgovornost .....	20
3.3. Suočavanje s promjenama u društvu i tehnologiji.....	21
4. PRIMJER DOBRE PRAKSE – UPRAVNA ORGANIZACIJA DRŽAVNOG ZAVODA ZA STATISTIKU I NJEN RAD U SUSTAVU JAVNOG SEKTORA .....	24
4.1. Državni zavod za statistiku – profil upravne organizacije .....	24
4.2. Javne usluge i financijsko upravljanje DZS - a .....	26
4.3. Učinkovitost i transparentnost poslovanja DZS – a .....	28
4.4. Implementacija digitalnih tehnologija i modernizacija poslovanja DZS – a.....	30
4.5. Budućnost i perspektive budućeg razvoja upravnih i državnih organizacija .....	31
5. ZAKLJUČAK .....	33
6. LITERATURA .....	35
POPIS SLIKA .....	37
POPIS TABLICA.....	38

## 1. UVOD

Uloga upravnih organizacija i državnih upravnih organizacija u sustavu javnog sektora ključna je za funkcioniranje svake države ili entiteta. Ove organizacije igraju vitalnu ulogu u provedbi javnih politika, pružanju javnih usluga te osiguravanju učinkovite administracije i upravljanja javnim resursima. Upravne organizacije su odgovorne za provedbu zakona, propisa i politika koje donosi zakonodavna vlast. One osiguravaju da se javne politike implementiraju na terenu te da se pravila i norme države primjenjuju na pravedan i dosljedan način. Osim toga, upravne organizacije sudjeluju u izradi propisa i regulacija koje oblikuju ponašanje građana, tvrtki i ostalih dionika u društvu.

Državne upravne organizacije igraju ključnu ulogu u pružanju različitih javnih usluga građanima, poput zdravstvene skrbi, obrazovanja, socijalne pomoći, sigurnosti, infrastrukture i drugih. Odgovorne za planiranje, organiziranje, financiranje i provedbu ovih usluga kako bi se osigurala kvaliteta i pristupačnost za sve građane. Upravne organizacije sudjeluju u upravljanju javnim resursima, kao što su financije, ljudski resursi, infrastruktura i prirodni resursi. Njihovim djelovanjem se osigurava da se javni resursi koriste na transparentan, odgovoran i učinkovit način te da se postižu javni interesi i ciljevi.

Upravne organizacije imaju značajan utjecaj na uspjeh poslovanja javnog sektora iz različitih razloga. Njihova uloga i djelovanje mogu odrediti učinkovitost, transparentnost, odgovornost i pravednost u upravljanju javnim resursima i pružanju javnih usluga. Upravne organizacije su odgovorne za razvoj dugoročnih strategija, planova i politika javnog sektora. Njihovo kvalitetno planiranje može osigurati usklađenost s javnim interesom, potrebama građana i dugoročnim ciljevima društva. Iste imaju značajnu ulogu u upravljanju proračunom i financijskim resursima javnog sektora. Njihova sposobnost učinkovitog financijskog planiranja, upravljanja rashodima i prihodima te transparentnog izvještavanja može utjecati na stabilnost i održivost financijskih resursa.

Odgovornost upravnih organizacija temelji se na pružanju različitih javnih usluga, poput zdravstvene skrbi, obrazovanja, sigurnosti, infrastrukture i drugih. Njihova učinkovitost u upravljanju ovim uslugama može utjecati na kvalitetu života građana i konkurentnost države. Iste imaju ulogu u donošenju i provedbi regulacija te nadzoru nad djelovanjem privatnog sektora. Njihova sposobnost osiguranja poštivanja propisa i sprječavanja zloupotreba može osigurati stabilno i transparentno poslovno okruženje.

Upravne organizacije imaju važnu ulogu u promicanju demokracije, vladavine prava, transparentnosti i odgovornosti u upravljanju. Pomoću istih se osigurava platforma za sudjelovanje građana u donošenju odluka i javnim raspravama te osiguravaju pristup informacijama i pravima građana. Uloga upravnih organizacija i državnih upravnih organizacija u sustavu javnog sektora ne može se precijeniti. One su ključni čimbenici u osiguravanju učinkovite, pravedne i odgovorne uprave te u ispunjavanju javnih potreba i interesa građana.

Uspjeh poslovanja javnog sektora ovisi o sposobnosti upravnih organizacija da mogu učinkovito upravljati resursima, pružati kvalitetne usluge građanima te osiguravati transparentnost, odgovornost i poštivanje zakona.

Cilj istraživanja je analizirati ulogu upravnih organizacija i državnih upravnih organizacija u sustavu javnog sektora te istražiti na koji način njihovo djelovanje utječe na funkcioniranje i uspjeh javnog sektora. Završni rad ima za cilj identificirati ključne izazove, prilike i trendove s kojima se upravne organizacije suočavaju u svom radu te proučiti strategije i prakse koje doprinose efikasnom i odgovornom upravljanju javnim resursima i pružanju usluga građanima. Svrha istraživanja je razumijevanje uloge i utjecaja upravnih organizacija i državnih upravnih organizacija na javni sektor, s fokusom na njihovu sposobnost planiranja, upravljanja financijama, pružanja javnih usluga, regulacije, nadzora te sudjelovanja građana u procesima donošenja odluka.

Za istraživanje bit će korišteni sekundarni izvori podataka prikupljeni iz različitih znanstvenih i stručnih izvora, kako domaćih tako i stranih. Ovi izvori obuhvaćaju članke, publikacije, relevantne internetske stranice i baze podataka koje su relevantne za temu istraživanja. Korištenjem ovih izvora omogućit će se dublja analiza teme. U radu će se primijeniti različite znanstvene i istraživačke metode kako bi se postigla cjelovita analiza teme. Bit će primijenjene znanstvene metode koje uključuju opisnu metodu, metodu generalizacije, metodu komparacije, metodu apstrakcije, induktivnu metodu, deduktivnu metodu, kao i metode analize i sinteze.



## 2. ULOGA UPRAVNIH I DRŽAVNIH ORGANIZACIJA U POSLOVANJU JAVNOG SEKTORA

U javnom sektoru, upravne i državne organizacije igraju ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva javne uprave, pružajući raznolike usluge i podršku građanima i društvu u cjelini. Njihova uloga je višestruka i kompleksna obuhvaćajući širok spektar funkcija i odgovornosti koje se protežu od planiranja i provedbe politika do pružanja javnih usluga i regulacije različitih sektora. U ovom poglavlju bit će istražena važnost i uloga upravnih i državnih organizacija u poslovanju javnog sektora, istražujući njihovu funkcionalnost, izazove s kojima se suočavaju te potencijalne smjernice za unapređenje njihovog djelovanja.

### 2.1. Definiranje javnog sektora i upravnih državnih organizacija te njihov razvoj kroz povijest

Javni sektor obuhvaća sve institucije, organizacije i entitete koje su povezane s vladinim i javnim funkcijama te pružaju usluge ili provode politike koje imaju za cilj opće dobro i javni interes. Isti se odnosi na sve djelatnosti, resurse i organizacije koje su u vlasništvu ili pod kontrolom javnih tijela, a ne privatnih ili profitabilnih subjekata. Javni sektor obuhvaća različite razine vlasti, uključujući nacionalnu, regionalnu i lokalnu razinu te različite sektore kao što su zdravstvo, obrazovanje, socijalna skrb, infrastruktura, javna sigurnost, zaštita okoliša, financije i mnoge druge (Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 48). U njega se ubrajaju i različite institucije kao što su vlade, ministarstva, agencije, lokalne uprave, javne ustanove, škole, bolnice, javna poduzeća i drugi entiteti.

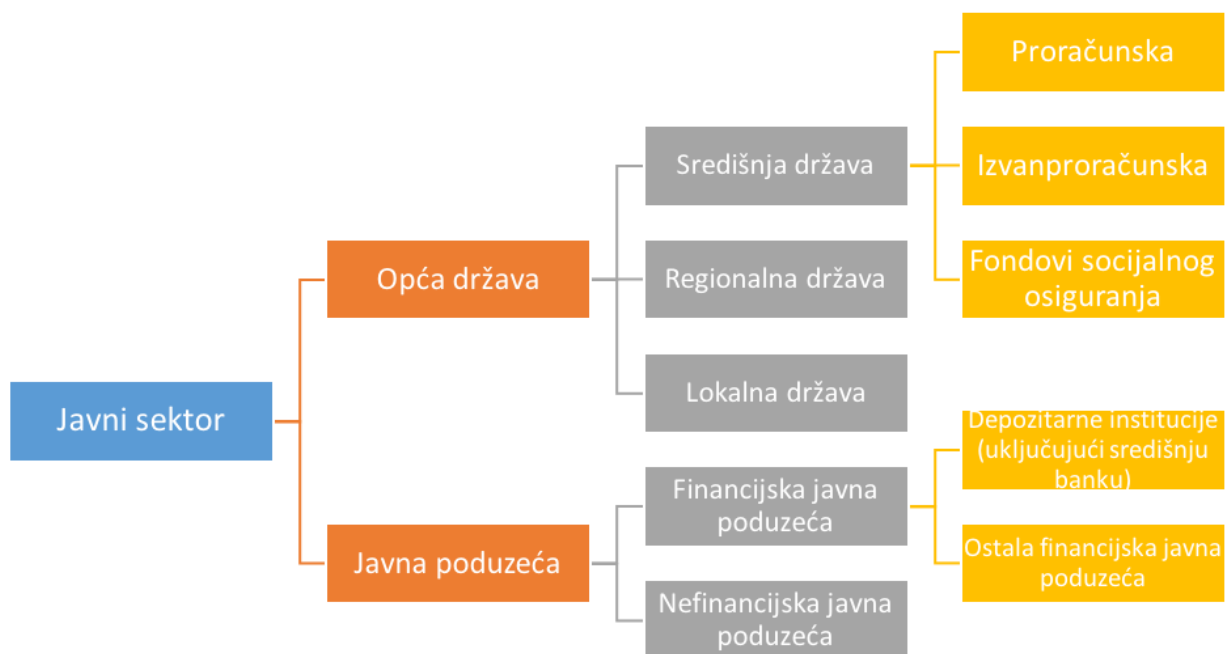
Javni sektor, u širem smislu, obuhvaća sve institucije, organizacije i entitete koji su povezani s vladinim funkcijama i djelovanjem, te pružaju usluge ili provode politike koje imaju za cilj opće dobro i javni interes. Ova šira definicija obuhvaća (Arkenbauer, 2018: 33):

- Državu na svim razinama vlasti, što uključuje nacionalnu, regionalnu i lokalnu razinu vlasti te sve institucije koje provode zakonodavne, izvršne i sudske funkcije. U ovu skupinu spadaju vlade, parlamenti, ministarstva, agencije, lokalne uprave i drugi entiteti koji djeluju u okviru državne administracije.
- Državne fondove i agencije, koji uključuju organizacije koje obavljaju specifične funkcije ili pružaju usluge koje su od interesa za opće dobro, poput zdravstvenih i

socijalnih fondova, obrazovnih agencija, agencija za zaštitu okoliša, tehnoloških instituta i drugih sličnih tijela.

- Središnja banka (Hill, 2015 51): Središnje banke su ključne institucije u financijskom sustavu koje provode monetarnu politiku, nadziru bankarski sektor i osiguravaju stabilnost valute. Iako su neovisne u mnogim slučajevima, središnje banke obično su dio javnog sektora.
- Poduzeća u državnom vlasništvu su tvrtke ili organizacije čiji je većinski vlasnik država ili neka javna institucija. Ova poduzeća mogu biti u potpunom ili djelomičnom vlasništvu države i obično pružaju usluge ili proizvode od interesa za opće dobro, kao što su javni prijevoz, telekomunikacije, energija, voda i drugi vitalni sektori. Međutim, neka od tih poduzeća mogu imati i komercijalne ciljeve te teže ostvarivanju profita.

Slika 1. Klasifikacija organizacija javnog sektora



Izvor: Šimović, H. (2018): Ekonomika javnog sektora 2: obuhvat i veličina javnog sektora u Hrvatskoj, URL <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-2-obuhvat-i-velicina-javnog-sektora-u-hrvatskoj/>

Javni sektor ima ključnu ulogu u pružanju javnih dobara i usluga te provođenju politika koje odražavaju prioritete i vrijednosti društva. To uključuje osiguravanje pristupa zdravstvenoj zaštiti, obrazovanju, infrastrukturi, pravosuđu, zaštiti okoliša i drugim vitalnim uslugama koje su od suštinskog značaja za dobrobit građana i razvoj društva (Burke, 2013: 77). Javni sektor često ima posebne karakteristike koje ga razlikuju od privatnog sektora, uključujući transparentnost, odgovornost prema građanima, pružanje usluga svima bez diskriminacije, dugoročno planiranje i ograničenja koja proizlaze iz pravnih i regulativnih okvira. S obzirom na svoju važnost i složenost, upravljanje i vođenje javnog sektora predstavljaju izazov za vlade i institucije diljem svijeta. Stoga je razumijevanje definicije i uloge javnog sektora ključno za razvoj učinkovitih politika, pružanje kvalitetnih usluga građanima te osiguranje stabilnosti i prosperiteta društva u cjelini.

Upravne i državne organizacije ključni su dijelovi svakog društva jer igraju središnju ulogu u reguliranju i upravljanju javnim poslovima, implementaciji politika i pružanju usluga građanima. Iako se pojmovi "upravne" i "državne" organizacije često koriste naizmjenično, oni se odnose na različite aspekte administrativnog i vladinog funkcioniranja. Upravne organizacije predstavljaju organizacije koje su odgovorne za izvršavanje i primjenu javnih politika i zakona (Petak, 2012: 41). Uključuju sve vrste institucija koje obavljaju administrativne funkcije unutar javnog sektora. One mogu biti na različitim razinama vlasti - lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj.

Upravne organizacije najčešće su dio ministarstava, regulirane Zakonom o sustavu državne uprave (NN 66/19). Unutar ministarstva se osnivaju najmanje dvije upravne organizacije, koj se obično se formiraju kao (Zakon o sustavu državne uprave, NN 66/19. čl. 55, st. 3):

- uprave, za jedno ili više upravnih područja gdje se prvenstveno provodi državna politika, izravno primjenjuju zakoni i vrši upravni nadzor, s određenim stupnjem samostalnosti u radu,
- zavodi, za jedno ili više upravnih područja gdje se uglavnom obavljaju stručno-analitički poslovi koji zahtijevaju viši stupanj samostalnosti te posebne uvjete i načine rada unutar ministarstva,
- inspektorati, za inspeksijski nadzor u jednom ili više upravnih područja, s višim stupnjem samostalnosti u radu.

Na lokalnoj razini, upravne organizacije uključuju općine, gradske službe, kao i razne lokalne agencije koje se bave pitanjima poput urbanog planiranja, obrazovanja, zdravstva i socijalnih usluga (Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 51). Na regionalnoj razini, upravne organizacije mogu biti regionalne vlade ili agencije koje koordiniraju razvojne projekte i pružaju usluge unutar šireg geografskog područja. Na nacionalnoj razini, upravne organizacije

uključuju ministarstva i agencije koje upravljaju velikim segmentima javnog života, kao što su financije, obrazovanje, zdravstvo i unutarnji poslovi. Jedan od ključnih zadataka upravnih organizacija je osigurati da se zakoni i regulative primjenjuju dosljedno i pravovremeno (Petak, 2012: 42). Također, upravne organizacije igraju ključnu ulogu u pružanju usluga građanima, kao što su obrazovanje, socijalna zaštita i javni prijevoz. Njihova sposobnost učinkovitog obavljanja ovih zadataka često ovisi o organizacijskoj strukturi, resursima i kvaliteti upravljanja. Njihova najznačajnija diferencijacija od državnih organizacija jest upravo u činjenici da su one nesamostalne u svome upravljanju te da njima upravljaju ministarstva, državne agencije i lokalne vlasti.

Državne organizacije, s druge strane, obuhvaćaju sve institucije koje čine vladinu strukturu i odgovorne su za donošenje odluka, oblikovanje politika i upravljanje državom. Ove organizacije uključuju vladu kao cjelinu, kao i sve njezine grane i institucije. Državne organizacije su ključne za funkcioniranje države i obuhvaćaju zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast (Petak, 2012: 42). Državne organizacije su, u konačnici, nasuprot upravnim, samostalne u svome upravljanju te su vođene propisima i smjernicama zakonodavne, sudske i izvršne vlasti.

U kontekstu segmentacije državnih upravnih organizacija, iste su također regulirane Zakonom o sustavu državne uprave (NN 66/19). Prema predmetnom Zakonu (NN 66/19, čl. 58, st. 2) državne upravne organizacije se dijele na:

- središnji državni uredi, za jedno ili više upravnih područja gdje se obavljaju poslovi državne uprave od posebne važnosti za učinkovitiji rad Vlade,
- državne uprave, za jedno ili više upravnih područja gdje se uglavnom provode poslovi neposredne primjene zakona,
- državni zavodi, za jedno ili više upravnih područja gdje se pretežno obavljaju stručno-analitički poslovi koje je nužno obavljati unutar državne uprave.

Tablica 1. Razlike državnih i upravnih organizacija

Aspekt	Državne organizacije	Upravne organizacije
Definicija i opseg funkcija	Tijela koja predstavljaju najvišu razinu vlasti u zemlji, odgovorna za kreiranje i provedbu politika na nacionalnoj razini. Uključuju zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast. Primjeri: vlada, parlament, predsjednik države, pravosudni sustav.	Specifične jedinice unutar šire državne strukture, fokusirane na izvršenje administrativnih zadataka i pružanje javnih usluga. Djeluju pod nadležnošću državnih organa. Primjeri: ministarstva, agencije, odbori, lokalne vlasti.
Struktura i nadležnosti	Šira struktura i viša razina vlasti s presudnim ovlastima za donošenje odluka na nacionalnoj razini. Odlučuju o zakonima, vanjskoj politici, nacionalnoj sigurnosti, regulaciji ekonomije. Primjeri: Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo obrane, Ustavni sud.	Organizirane prema specifičnim funkcijama i odgovornostima, često regionalne ili lokalne prirode. Fokusirane na primjenu zakona i politika formuliranih od strane državnih organa. Primjeri: lokalne uprave, specijalizirane agencije.
Podjela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakonodavna vlast: Parlament ili skupština koja donosi zakone i kontrolira izvršnu vlast.</li> <li>• Izvršna vlast: Vlada ili kabinet predvođen premijerom ili predsjednikom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstva: Odjeli za specifična područja (npr. obrazovanje, zdravstvo) koji upravljaju resursima i provedbom politika.</li> <li>• Agencije: Specijalizirane jedinice za određene funkcije (npr. zaštita</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudska vlast: Sudski sustav za pravdu i tumačenje zakona.</li> </ul>	<p>okoliša, regulacija prometa).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalne vlasti: Općine, gradovi i regije odgovorni za upravljanje lokalnim poslovima i pružanje usluga.</li> </ul>
--	---	--

Izvor: izrada autorice prema Petak, 2012: 40 i Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 51

Analitikom iz tablice 1. razvidne su značajne razlike između državnih i upravnih organizacija. Državne organizacije predstavljaju najvišu razinu vlasti u zemlji i odgovorne su za formuliranje i provedbu politika na nacionalnoj razini. Ove organizacije uključuju sve grane vlasti, poput zakonodavne, izvršne i sudske vlasti, te imaju ključnu ulogu u donošenju zakona, vođenju vanjske politike, upravljanju nacionalnom sigurnošću i reguliranju ekonomije. S druge strane, upravne organizacije su specifične jedinice unutar šire državne strukture koje se fokusiraju na izvršenje administrativnih zadataka i pružanje javnih usluga. One djeluju pod nadležnošću državnih organa i odgovorne su za primjenu politika i zakona na operativnoj razini. Upravne organizacije mogu uključivati ministarstva, agencije, odbore i lokalne vlasti koje upravljaju svakodnevnim poslovima i pružaju usluge kao što su obrazovanje, zdravstvo, infrastruktura i socijalna zaštita. Dok državne organizacije imaju širu strukturu i ovlasti koje utječu na cijelu državu, upravne organizacije su usmjerene na specifične funkcije i odgovornosti koje su često regionalne ili lokalne prirode. Državne organizacije donose odluke s dalekosežnim posljedicama, dok upravne organizacije primjenjuju te odluke i upravljaju resursima na lokalnoj razini. Razumijevanje ovih razlika pomaže u boljem shvaćanju kako se odluke donose i provode u različitim razinama vlasti.

Zakonodavna vlast sastoji se od tijela koje donosi zakone. Na nacionalnoj razini, to su parlamenti ili kongresi, koji mogu biti jednodomni ili dvodomni, a na lokalnoj razini to su skupštine ili vijeća koja imaju ovlasti donošene zakona i odluka za određena područja. Izvršna vlast provodi zakone i upravlja državnim poslovima (Petak, 2012: 42). Na nacionalnoj razini, to uključuje predsjednika, premijera, ministre i njihove urede. Na lokalnoj razini, izvršna vlast može uključivati gradonačelnike, šefove općinskih ureda i druge izabrane ili imenovane dužnosnike. Sudska vlast interpretira i primjenjuje zakone te osigurava pravdu (Petak, 2012:

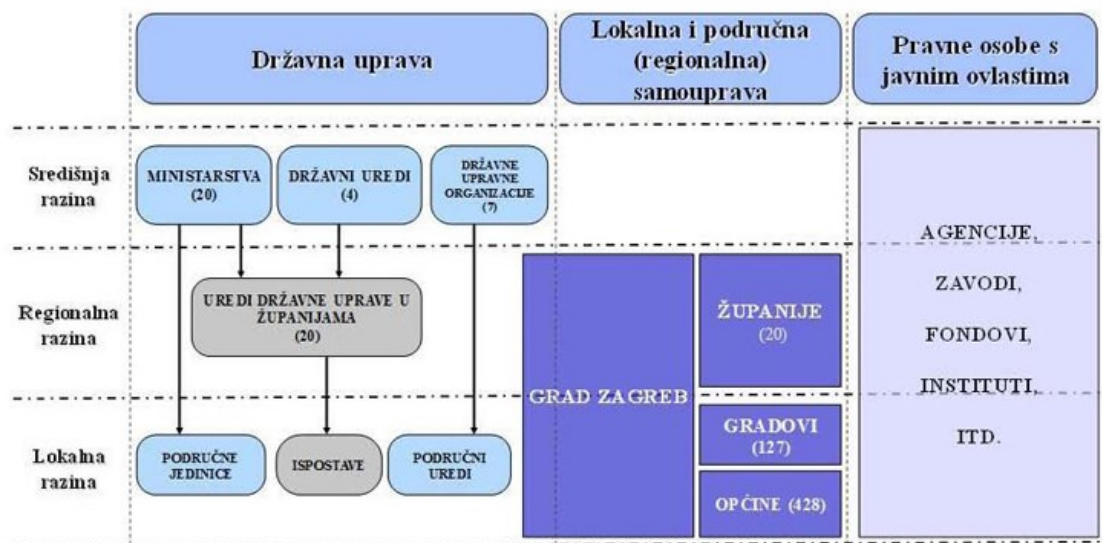
42). To uključuje različite razine sudova, od lokalnih i regionalnih do nacionalnih sudova, uključujući ustavne ili vrhovne sudove koji imaju ovlasti odlučivanja o ustavnim pitanjima i važnim pravnim pitanjima.

Upravne i državne organizacije su međusobno povezane i surađuju u cilju osiguravanja učinkovitog upravljanja i pružanja usluga građanima. Državne organizacije postavljaju pravne okvire i politike unutar kojih upravne organizacije obavljaju svoju djelatnost (Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 54). Na primjer, zakonodavni organi mogu donijeti zakone koji određuju kako se trebaju provoditi određene usluge, dok izvršna vlast osigurava da ti zakoni budu provedeni, a upravne organizacije provode konkretne aktivnosti prema tim zakonima. Koordinacija između upravnih i državnih organizacija često je ključna za uspješno upravljanje državom. Na primjer, kada se donosi nova politika ili zakon, upravne organizacije trebaju prilagoditi svoje procedure i prakse kako bi osigurale usklađenost i učinkovitu primjenu tih pravila. S druge strane, državne organizacije trebaju razumjeti izazove i potrebe upravnih organizacija kako bi donijele realistične i izvedive politike.

Upravne i državne organizacije su entiteti koji imaju značajnu ulogu u funkcioniranju javnog sektora i pružanju usluga građanima. Pojmovne odrednice ovih organizacija odnose se na razumijevanje njihove prirode, strukture, funkcija i ciljeva.

Upravne i državne organizacije su institucije koje su osnovane s ciljem obavljanja javnih funkcija i pružanja usluga građanima u skladu s zakonom i javnim politikama (Huges, 2019: 44). One se obično financiraju iz državnog proračuna ili drugih javnih izvora i odgovorne su pred javnošću i nadležnim institucijama. Struktura upravnih i državnih organizacija može varirati ovisno o njihovoj veličini, nadležnostima i djelatnostima. Obično se sastoje od različitih odjela, službi ili agencija koje su odgovorne za specifične funkcije ili zadatke (Chester i Barnard, 2018: 21). Na vrhu hijerarhije nalazi se uprava ili vodstvo koje donosi odluke i postavlja smjernice za rad organizacije.

Slika 2. Struktura državnih i upravnih organizacija u Hrvatskoj



Izvor: Hrvatski sabor (2015): Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. – 2020. godine, URL [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015\\_06\\_70\\_1329.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_06_70_1329.html)

Glavna funkcija upravnih i državnih organizacija je pružanje usluga građanima, provedba zakona i javnih politika te ostvarivanje javnih interesa. Ovisno o njihovoj djelatnosti, ove organizacije mogu obavljati različite vrste funkcija, uključujući administrativne, regulatorne, nadzorne, obrazovne ili socijalne funkcije (Đurman, 2021: 62). Ciljevi upravnih i državnih organizacija obično su usmjereni na poboljšanje kvalitete života građana, zaštitu javnog interesa, osiguranje pravednosti i jednakosti, promicanje gospodarskog razvoja te osiguranje sigurnosti i stabilnosti društva. Njihov rad usmjeren je na postizanje ovih ciljeva kroz transparentnost, učinkovitost, odgovornost i suradnju s drugim javnim i privatnim dionicima (Brčić, 2002: 1052).

Upravne i državne organizacije su ključni akteri u javnom sektoru čija je uloga neophodna za funkcioniranje društva i ostvarivanje javnih ciljeva. Razumijevanje njihovih pojmovnih odrednica ključno je za analizu njihove uloge, strukture, funkcija i ciljeva te za donošenje informiranih odluka o javnoj politici i upravljanju resursima.

Razvoj državnih i upravnih organizacija ima dugu i složenu povijest koja se proteže kroz različite epohe i društvene sustave. Povijesno gledano, uloga države i njenih administrativnih tijela mijenjala se ovisno o političkim, ekonomskim, društvenim i tehnološkim okolnostima (Giljević, 2013: 1064). U starim civilizacijama, poput drevnih grčkih i rimskih država, postojali su oblici javne administracije koji su upravljali gradovima, teritorijima i poreznim sustavima.



U feudalnom sustavu, lokalni vladari imali su kontrolu nad administrativnim pitanjima na svojim posjedima. Crkva i feudalni gospodari igrali su ključnu ulogu u upravljanju društvom u srednjem vijeku dok su kraljevi uspostavljali centraliziraniju vlast i administraciju (Bovaird, 2015: 62). U 17. i 18. stoljeću, apsolutistički monarsi poput Luja XIV. u Francuskoj uspostavili su snažnu centralnu državu s razvijenom administracijom koja je bila pod kontrolom monarha. S razvojem industrije i urbanizacije, vlade su se morale prilagoditi promjenama u društvu i gospodarstvu. Ovo razdoblje obilježeno je rastom birokracije i razvojem modernih državnih institucija za upravljanje infrastrukturom, ekonomijom i socijalnim pitanjima.

Globalizacija je promijenila prirodu državnih i upravnih organizacija, otvarajući ih prema međunarodnoj suradnji i utjecaju. Organizacije poput Ujedinjenih naroda, Svjetske trgovinske organizacije i Međunarodnog monetarnog fonda postale su važni akteri u međunarodnim poslovima (Buble, 2009: 97). Računalna tehnologija transformirala je način na koji državne organizacije obavljaju svoje funkcije. Digitalizacija, e-uprava i korištenje podataka postali su ključni elementi modernizacije administracije i pružanja usluga građanima. Promjene u društvenim vrijednostima, kao što su zahtjevi za većom transparentnošću, odgovornošću i sudjelovanjem građana, utječu na organizaciju i djelovanje državnih institucija (Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 58). Upravne organizacije sve više teže prema otvorenijem i participativnom pristupu u donošenju odluka.

Liberalizacija tržišta, privatizacija i restrukturiranje javnog sektora, također, su oblikovale modernu administraciju. Postavljanje učinkovitijih i fleksibilnijih upravnih struktura postalo je ključno za prilagodbu brzim promjenama u gospodarstvu (Giljević, 2016: 1064). Povijesni razvoj i suvremene transformacije državnih i upravnih organizacija odražavaju dinamičnu prirodu javne uprave koja se neprestano prilagođava novim izazovima i zahtjevima suvremenog društva.

Razumijevanje ovih razlika i struktura omogućava bolji uvid u način na koji se odluke donose i provedbu politika u različitim razinama vlasti. Dok državne organizacije postavljaju okvir i donose ključne odluke, upravne organizacije osiguravaju da se te odluke provedu i da građani dobiju potrebne usluge.

## 2.2. Političko – financijske funkcije upravnih i državnih organizacija

Upravne i državne organizacije imaju ključnu ulogu u funkcioniranju države i pružanju javnih usluga građanima. Njihove funkcije su raznovrsne i obuhvaćaju širok spektar aktivnosti, od donošenja politika i reguliranja gospodarstva do pružanja socijalnih usluga i održavanja javne sigurnosti. U ovom poglavlju istražene su različite funkcije upravnih i državnih organizacija, njihovu važnost u javnom sektoru te načine na koje oblikuju društvo i utječu na živote građana. Kroz analizu povijesnog razvoja i suvremenih trendova, nastojat će se bolje razumjeti ulogu i značaj ovih organizacija u suvremenom društvu.

Planiranje i politike javnog sektora igraju ključnu ulogu u oblikovanju društvenog i ekonomskog razvoja te u pružanju usluga i podrške građanima. Ova područja djelovanja obuhvaćaju širok spektar aktivnosti, od definiranja ciljeva i prioriteta do provedbe strategija i programa koji utječu na širu zajednicu. Javni sektor često djeluje kao glavni regulator i koordinator društvenih aktivnosti te kroz planiranje i politike usmjerava resurse i aktivnosti kako bi se postigli ciljevi od javnog interesa (Novokmet i Brković, 2006: 150). Osim toga, javni sektor ima ključnu ulogu u upravljanju društvenim promjenama, zaštiti okoliša, osiguravanju pravednosti i socijalne sigurnosti, kao i u poticanju gospodarskog razvoja.

Planiranje u javnom sektoru uključuje proces utvrđivanja prioriteta, analizu potreba i resursa, razvoj strategija i programa te njihovu implementaciju i evaluaciju (Petak, 2012: 43). To uključuje i financijsko planiranje, prostorno planiranje, razvoj ljudskih resursa, planiranje javnih ulaganja te planiranje socijalnih i zdravstvenih programa.

Tablica 2. Temeljne nacionalne javne politike u funkciji državnih organizacija

KLASIČNI DRŽAVNI RESORI		
1.	Politika zaštite temeljnih ljudskih prava	
2.	Vanjska politika	
3.	Obrambena politika	Sigurnosna politika
4.	Politika javnog reda i mira / unutarnje sigurnosti	
5.	Sudska politika	Kazneno-pravosudna politika
6.	Kaznena politika	
7.	Migracijska politika	
EKONOMSKE POLITIKE		
8.	Makroekonomska politika	Fiskalna (proračunska) politika Monetarna politika
9.	Porezna politika	
10.	Industrijska politika	
11.	Politika konkurentnosti	
12.	Investicijska politika	
13.	Politika regulacije poslovanja	
14.	Politika regulacije finansijskih tržišta	
15.	Politika zapošljavanja	
16.	Regionalna politika	
SOCIJALNE POLITIKE		
17.	Zdravstvena politika	
18.	Politika socijalne skrbi i socijalne pomoći	
19.	Mirovinska politika	
20.	Obrazovna politika	
21.	Stambena politika i urbano planiranje	Stambena politika
22.		Politika urbanizacije i prostornog uređenja
23.	Politika prema ženama	
24.	Politika prema manjinama	
25.	Obiteljska politika	
POSEBNE SEKTORSKE POLITIKE		
26.	Poljoprivredna politika	
27.	Energetska politika	
28.	Prometno-infrastrukturna politika	
29.	Komunikacijsko-informacijska politika	Komunikacijska politika
30.		Politika razvoja informacijskog društva
31.	Medijska politika	
32.	Vodna politika	
33.	Politika zaštite okoliša	
34.	Politika istraživanja i razvoja	Znanstvena politika
35.		Politika tehnološkog razvoja
OSTALE POLITIKE		
36.	Kulturna politika	
37.	Sportska politika	
38.	Religijska politika	

Izvor: Petak, 2012: 39

Politike javnog sektora odnose se na skup pravila, smjernica i mjera koje određuju način na koji se javne usluge pružaju i upravljaju. To može obuhvaćati politike u području obrazovanja, zdravstva, socijalne skrbi, ekonomskog razvoja, zaštite okoliša, sigurnosti, pravosuđa i mnogih drugih područja (Brković i Novokmet, 2006.). Politike javnog sektora često se oblikuju na temelju javnih rasprava, istraživanja, stručnih mišljenja i političkih prioriteta te se provode putem zakona, propisa, programa i projekata.

Javne politike definiraju se kao "sve ono što vlast/vlada odabire da će učiniti ili da neće učiniti" (Dye, 1987: 7). Odnose se na pitanja o pravilnim odlukama vlade (Colebatch, 2005: 32) jer se javne politike konvencionalno shvaćaju kao izbori koje ponajprije čini vlada. To je razumijevanje prisutno i u svakodnevnom govoru o politici u kojemu se javne politike identificiraju s resorima vlade. I u znanstvenoj literaturi (Petak, 2012: 41, Novokmet i Brković, 2012: 152) ishodište izučavanja javnih politika upravo je ta jednostavna definicija. Međutim, način kreiranja neke politike i ishodi u pojedinom sektoru ne mogu se objasniti samo analizom djelovanja vlade. Dva su razloga za to. Prvo, treba uzeti u obzir kompleksnost državnog aparata. Sama je vlada složena organizacija koja, osim pojedinačnih članova (predsjednika, potpredsjednika i ministara), uključuje niz ministarstava, kabineta, ureda, koordinacija, odbora i povjerenstava. Ministarstva se, nadalje, sastoje od podjedinica poput uprava, sektora i odjela. U kreiranju neke politike sudjeluje i mnogo drugih aktera u hijerarhiji vlasti, ponajprije parlament i njegovi odbori, ali i predsjednik države, pravobranitelji, sudovi te velik broj jedinica lokalne samouprave i uprave.

Javni sektor se suočava s brojnim izazovima u planiranju i provedbi politika uključujući ograničene resurse, kompleksnost društvenih problema, političke sukobe interesa, potrebu za uključivanjem dionika i promjene društvenih i ekonomskih uvjeta. Međutim, pravilno planiranje i provođenje politika u javnom sektoru ključno je za postizanje društvenih ciljeva i poboljšanje kvalitete života građana.

Financijsko upravljanje i proračun su ključni elementi svake organizacije, bez obzira radi li se o javnom ili privatnom sektoru. Ovi koncepti igraju vitalnu ulogu u planiranju, praćenju i kontroli financijskih resursa te osiguravaju efikasno upravljanje sredstvima kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Financijsko upravljanje obuhvaća sve procese, strategije i prakse koji se koriste za upravljanje financijskim resursima organizacije (Wang, 2006: 47). To uključuje planiranje financijskih aktivnosti, upravljanje novčanim tokovima, praćenje financijskih performansi, upravljanje rizicima te donošenje odluka o alokaciji sredstava. Cilj financijskog upravljanja je osigurati optimalno korištenje financijskih resursa kako bi se postigli dugoročni ciljevi organizacije (Wang, 2006: 48).

Tablica 3. Prednosti i nedostaci upravljanja upravnim i državnim organizacijama

<b>Prednosti upravljanja</b>	<b>Nedostaci upravljanja</b>
1. Visoka razina stabilnosti i kontinuiteta u poslovanju.	1. Birokracija i administrativna tromost.
2. Posjedovanje autoriteta i ovlasti za provedbu politika i zakona.	2. Mogućnost političkog utjecaja i korupcije.
3. Pružanje javnih usluga i podrške građanima i poslovnim subjektima.	3. Nedostatak fleksibilnosti i inovativnosti.
4. Mogućnost donošenja dugoročnih strategija i politika.	4. Nedostatak konkurencije i motivacije za poboljšanje učinkovitosti.
5. Stabilnost zapošljavanja i osiguranje prava zaposlenika.	5. Rizik od prevelike centralizacije i birokratizacije.
6. Mogućnost pružanja javnih usluga koje nisu profitabilne, ali su ključne za društvo.	6. Nedostatak financijske učinkovitosti i odgovornosti.

Izvor: izrada autorice prema Petak 2012: 39 i Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 61

Proračun je detaljni financijski plan koji opisuje očekivane prihode i rashode organizacije tijekom određenog razdoblja, obično godinu dana. Isti predstavlja ključni alat za planiranje, alokaciju i kontrolu financijskih aktivnosti te omogućuje organizaciji da postavi prioritete, alocira resurse i prati svoje financijske performanse. Proračun obično obuhvaća prihode, troškove, investicije, dugove i ostale financijske stavke organizacije (Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 62). Proračunski proces obično prolazi kroz nekoliko faza uključujući planiranje, izradu, usvajanje, izvršenje i evaluaciju. U fazi planiranja, organizacija određuje svoje ciljeve i prioritete te identificira potrebne resurse za njihovo postizanje. Zatim slijedi faza izrade proračuna tijekom koje se detaljno planiraju prihodi i rashodi (Wang, 2006: 49). Nakon toga, proračun se predstavlja relevantnim autoritetima na usvajanje. U fazi izvršenja, organizacija provodi planirane aktivnosti i prati svoje financijske performanse. Konačno, u fazi evaluacije proračunskih rezultata analiziraju se postignuti rezultati u odnosu na planirane ciljeve te se donose zaključci i preporuke za buduće proračunske cikluse.

Financijsko upravljanje i proračun imaju ključnu ulogu u osiguravanju financijske stabilnosti, odgovornosti i transparentnosti organizacije. Oni omogućuju organizaciji da pravilno rasporedi svoje resurse, minimizira rizike, optimizira svoje performanse te ostvari dugoročnu održivost i konkurentnost (Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 63). Također, proračun pruža osnovu za donošenje informiranih odluka o financijskim aktivnostima organizacije te olakšava praćenje i ocjenjivanje njezinih performansi. Financijsko upravljanje i proračun su ključni za uspješno poslovanje organizacije, bez obzira na njezinu veličinu ili sektor djelovanja. Ovi koncepti omogućuju organizaciji upravljanje svojim financijskim resursima na efikasan i odgovoran način te ostvari svoje financijske ciljeve i dugoročnu održivost.

Pružanje javnih usluga u državnim i upravnim organizacijama predstavlja ključnu ulogu u funkcioniranju javnog sektora. Javne usluge obuhvaćaju širok spektar aktivnosti koje su namijenjene zadovoljavanju potreba i interesa građana te promicanju općeg dobra u društvu (Burke, 2013: 56). Ove usluge mogu uključivati zdravstvo, obrazovanje, socijalnu skrb, infrastrukturu, javnu sigurnost, zaštitu okoliša, urbanističko planiranje, transport, kulturu i mnoge druge sektore. Državne i upravne organizacije imaju ključnu ulogu u osiguravanju pružanja ovih usluga građanima. One provode politike i programe koje donose vlasti te su odgovorne za izvršavanje zakona i propisa koji reguliraju pojedine sektore javnog sektora (Giljović, 2013: 1064). Osim toga, državne i upravne organizacije često imaju ulogu u planiranju, financiranju, nadzoru i evaluaciji javnih usluga kako bi osigurale njihovu učinkovitost, pristupačnost i kvalitetu.

Državne i upravne organizacije su često podložne raznim pritiscima i ograničenjima u pružanju javnih usluga. Može uključivati ograničene proračunske resurse, političke prioritete, administrativne prepreke, birokratske postupke, tehnološke izazove i druge faktore (Arkenbauer, 2018: 72). Stoga je važno kontinuirano raditi na poboljšanju učinkovitosti, transparentnosti, odgovornosti i prilagodljivosti državnih i upravnih organizacija kako bi se osiguralo optimalno pružanje javnih usluga u skladu s potrebama i očekivanjima građana. Pružanje javnih usluga u državnim i upravnim organizacijama ključno je za funkcioniranje javnog sektora i zadovoljavanje potreba građana. Stalno poboljšanje procesa, politika i praksi u ovim organizacijama ključno je za osiguranje učinkovitog, pristupačnog i kvalitetnog pružanja javnih usluga.

Regulacija i nadzor državnih i upravnih organizacija igraju ključnu ulogu u osiguravanju transparentnosti, odgovornosti i učinkovitosti njihovog djelovanja. Ovi procesi osiguravaju da državne i upravne organizacije djeluju u skladu s zakonima, propisima i standardima te da odgovorno koriste proračunske resurse i provode politike i programe koje su u interesu javnosti.

Regulacija državnih i upravnih organizacija obično uključuje uspostavljanje zakonskih okvira i propisa koji definiraju njihove ovlasti, nadležnosti, obveze i odgovornosti (Bovaird, 2015: 78). Ovi propisi mogu obuhvaćati pitanja poput transparentnosti u radu, prava građana na pristup informacijama, postupaka javne nabave, zaštite osobnih podataka, etičkog ponašanja službenika i mnogih drugih aspekata djelovanja državnih i upravnih organizacija.

Nadzor nad radom državnih i upravnih organizacija provode različite institucije, uključujući neovisne regulatorne agencije, revizijske institucije, parlamentarne odbore, ombudsmane i civilno društvo (Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 65). Ove institucije prate, procjenjuju i ocjenjuju rad državnih i upravnih organizacija kako bi osigurale pridržavanje propisa i standarda te djelovanje u skladu s najboljom praksom. Nadzor može uključivati redovite revizije, inspekcije, izvješćivanje, praćenje rezultata i evaluaciju učinkovitosti rada državnih i upravnih organizacija (Giljović, 2016: 1064). Također, nadzor može uključivati i mehanizme odgovornosti za službenike koji ne djeluju u skladu s propisima i standardima, kao što su disciplinske mjere, kazne ili smjene s dužnosti.

Regulacija i nadzor državnih i upravnih organizacija ključni su za osiguravanje integriteta, transparentnosti i učinkovitosti javne uprave te za zaštitu interesa građana i javnog interesa. Stalno unaprjeđivanje ovih procesa ključno je za izgradnju povjerenja građana u javni sektor i osiguravanje njegove učinkovite i odgovorne uloge u društvu.

### 2.3. Sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka

Sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka državnih organizacija predstavlja temeljnu demokratsku vrijednost koja promiče transparentnost, odgovornost i inkluzivnost u upravljanju. Ova praksa omogućuje građanima da budu aktivni sudionici u kreiranju politika i mjera koje ih izravno utječu na njihov svakodnevni život, osiguravajući da javni interes bude što bolje predstavljen i zaštićen (Hill, 2015: 71). Sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka temelji se na otvorenosti i transparentnosti državnih organizacija. To uključuje pravodobno obavješćavanje građana o planiranim odlukama, dostupnost relevantnih informacija i podataka te stvaranje mogućnosti za javne rasprave i konzultacije. Ova otvorenost osigurava da građani budu informirani o donošenju politika i mjera te da imaju priliku izraziti svoje stavove i mišljenja.

Sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka promiče inkluzivnost i participaciju u političkom procesu. To znači osiguravanje da se svi dijelovi društva, uključujući marginalizirane skupine, čuju i uzmu u obzir pri donošenju odluka. Ovo se može postići putem različitih mehanizama, poput javnih rasprava, javnih slušanja, anketa, online platformi za sudjelovanje građana i sudioničkih procesa (Đurman, 2021: 60). Sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka podrazumijeva uvažavanje njihovih mišljenja, prijedloga i zabrinutosti. Državne organizacije trebaju biti spremne razmotriti i analizirati argumente i stavove građana te ih integrirati u donošenje politika i mjera.

Sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka doprinosi povećanju legitimiteta i povjerenja u rad državnih organizacija. Kada građani imaju priliku sudjelovati u političkom procesu i osjećaju da su njihovi glasovi važni, to jača njihovo povjerenje u institucije i demokratske procese (Burke, 2013: 58). Također, sudjelovanje građana može rezultirati donošenjem boljih i održivijih politika koje bolje odražavaju stvarne potrebe i prioritete društva. Sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka državnih organizacija ključno je za jačanje demokratskih vrijednosti, promicanje transparentnosti i odgovornosti te osiguravanje inkluzivnog i participativnog političkog procesa. Državne organizacije trebaju aktivno poticati i podržavati sudjelovanje građana te osigurati da se njihovi glasovi čuju i uzmu u obzir pri donošenju odluka koje utječu na njihovu zajednicu i društvo u cjelini.



### 3. IZAZOVI I PRILIKE DRŽAVNIH I UPRAVNIH ORGANIZACIJA U SUSTAVU JAVNOG SEKTORA

Državne i upravne organizacije imaju ključnu ulogu u funkcioniranju javnog sektora, pružajući različite usluge i provodeći politike u ime države i građana. Međutim, kao i svaka organizacija, suočavaju se s raznim izazovima i prilikama u svom radu. U poglavlju koje slijedi istraženi su izazovi i prilike te je analizirano kako se državne i upravne organizacije mogu prilagoditi i unaprijediti svoje djelovanje u suvremenom okruženju javnog sektora. Kroz ovu analizu istražiti će se različiti aspekti koji utječu na rad državnih i upravnih organizacija uključujući promjene u zakonodavstvu, tehnološki razvoj, zahtjeve građana i javnosti, financijske ograničenja te potrebu za učinkovitijom i transparentnijom javnom upravom. Konačno, istražiti će se prilike koje se pružaju za inovacije, unaprjeđenje usluga, bolje upravljanje resursima te jačanje povjerenja građana u državne institucije.

#### 3.1. Efikasnost i učinkovitost državnih i upravnih organizacija

Efikasnost i učinkovitost državnih i upravnih organizacija od vitalnog su značaja za osiguravanje pružanja visokokvalitetnih usluga građanima, provedbu javnih politika te ostvarivanje ciljeva javnog sektora. Ovi koncepti su ključni u kontekstu optimizacije resursa, postizanja rezultata i zadovoljavanja potreba društva. Efikasnost se odnosi na postizanje željenih rezultata uz minimalno korištenje resursa (Chester i Barnard, 2018: 65). U kontekstu državnih i upravnih organizacija, efikasnost se mjeri sposobnošću organizacije za bolje iskorištavanje svojih resursa - ljudskih, financijskih, tehničkih i drugih - na način koji omogućuje postizanje postavljenih ciljeva i ispunjenje obveza. Efikasne organizacije rade brzo, učinkovito i sa što manje troškova.

Učinkovitost se odnosi na postizanje ciljeva i rezultata na najbolji mogući način. To znači osiguravanje da organizacija postiže svoje ciljeve na optimalan način, uz maksimalnu korist za društvo (Buble, 2009: 98). Učinkovite organizacije usmjerene su na postizanje konkretnih rezultata i poboljšanje kvalitete usluga, bez rasipanja resursa ili nepotrebnih troškova. Mjerenje efikasnosti i učinkovitosti državnih i upravnih organizacija može se provesti kroz različite metode i pokazatelje. To uključuje analizu troškova i koristi, procjenu rezultata i utjecaja programa i politika, ocjenu performansi zaposlenika te praćenje usklađenosti s propisima i

standardima. Ključno je koristiti kvantitativne i kvalitativne metode kako bi se dobila cjelovita slika o efikasnosti i učinkovitosti organizacije.

Različiti faktori mogu utjecati na efikasnost i učinkovitost državnih i upravnih organizacija, uključujući organizacijsku strukturu, upravljanje ljudskim resursima, tehnološke inovacije, pravne i institucionalne okvire te političke i društvene uvjete (Burke, 2013.). Stvaranje poticajnog okruženja za rad, ulaganje u razvoj zaposlenika, primjena najboljih praksi i tehnologija te uspostava jasnih ciljeva i strategija ključni su čimbenici za postizanje visoke razine efikasnosti i učinkovitosti. Efikasnost i učinkovitost državnih i upravnih organizacija od presudnog su značaja za ostvarivanje javnih ciljeva, pružanje kvalitetnih usluga građanima te održavanje povjerenja u javni sektor. Efikasne i učinkovite organizacije osiguravaju optimalno korištenje javnih resursa, minimiziranje troškova za porezne obveznike te postizanje željenih društvenih, ekonomskih i političkih rezultata (Arkenbauer, 2018: 82).

Postizanje visoke razine efikasnosti i učinkovitosti državnih i upravnih organizacija ključno je za osiguravanje njihove sposobnosti na odgovaranje potreba društva, iskoriste raspoložive resurse na najbolji mogući način te ostvare pozitivan utjecaj na živote građana. Stalna analiza, praćenje i unaprjeđenje procesa i performansi organizacija ključni su elementi u postizanju ovih ciljeva.

### 3.2. Transparentnost i odgovornost

Transparentnost i odgovornost državnih i upravnih organizacija su ključni principi koji osiguravaju pravedno, otvoreno i odgovorno upravljanje javnim resursima te promiču povjerenje građana u institucije. Ovi koncepti su temeljni za jačanje demokratskih vrijednosti, osiguravanje pravedne raspodjele resursa te sprječavanje zloupotreba i korupcije. Transparentnost se odnosi na otvorenost i pristupačnost informacija o radu i odlukama državnih i upravnih organizacija (Buble, 2009: 99). To uključuje objavljivanje relevantnih podataka o financijskim aktivnostima, radu institucija, provedbi politika te drugih aspekata djelovanja organizacija. Transparentnost omogućuje građanima da budu informirani o aktivnostima svoje vlade te da sudjeluju u političkom procesu na informiran i osviješten način.

Odgovornost podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za postupke, odluke i rezultate državnih i upravnih organizacija (Buble, 2009: 99). To znači da institucije moraju biti odgovorne građanima, zakonodavcima i drugim dionicima za svoje djelovanje te da moraju biti spremne odgovarati za eventualne propuste ili nepravilnosti. Odgovornost osigurava da se javni

resursi koriste na transparentan, učinkovit i odgovoran način te da se minimizira rizik od korupcije i zloupotrebe vlasti (Šimović i Deskar Škrbić, 2020: 67). Postizanje visoke razine transparentnosti i odgovornosti zahtijeva uspostavu odgovarajućih mehanizama, politika i praksi. To uključuje donošenje zakona i propisa koji osiguravaju pristup informacijama, uspostavu sustava zaštite uzbunjivača, jačanje neovisnih institucija nadzora i revizije te promicanje kulture otvorenosti i odgovornosti u institucijama. Također, važno je osigurati da organizacije redovito izvještavaju o svojim aktivnostima i rezultatima te da budu transparentne u svojim financijskim poslovanjima.

Transparentnost i odgovornost ključni su za izgradnju povjerenja građana u institucije te za jačanje legitimnosti vlasti. Kada građani imaju povjerenje u transparentnost i odgovornost svoje vlade, osjećaju se uključenima u politički proces te su spremniji podržati politike i mjere koje se provode (Hill, 2015: 55). Ovo je ključno za stabilnost demokratskog društva i osiguravanje da vlast služi interesima svih građana. Transparentnost i odgovornost državnih i upravnih organizacija su temeljne vrijednosti koje osiguravaju otvoren, pravedan i odgovoran politički sustav. Stalno ulaganje u ove principe i jačanje kapaciteta institucija za provođenje transparentnih i odgovornih praksi ključno je za izgradnju održivog i demokratskog društva.

### 3.3. Suočavanje s promjenama u društvu i tehnologiji

Suočavanje državnih i upravnih organizacija s promjenama u društvu i tehnologiji predstavlja ključni izazov u suvremenom upravljanju javnim sektorom. Brze promjene u tehnologiji, demografiji, ekonomiji i društvenim vrijednostima zahtijevaju prilagodbu i inovacije u radu državnih i upravnih organizacija kako bi se osiguralo učinkovito pružanje usluga i zadovoljenje potreba građana. Tehnološki napredak, uključujući digitalizaciju, automatizaciju i razvoj umjetne inteligencije, transformira način na koji državne i upravne organizacije obavljaju svoje dužnosti. Organizacije se moraju prilagoditi digitalnom okruženju kako bi poboljšale pristup uslugama, optimizirale procese, povećale efikasnost i poboljšale korisničko iskustvo (Huges, 2019: 75). To uključuje usvajanje digitalnih alata, razvoj e-usluga, unaprjeđenje sigurnosti podataka te promjenu organizacijske kulture kako bi se podržala digitalna inovacija.

Državne i upravne organizacije moraju se prilagoditi promjenama u društvu uključujući starenje populacije, migracije, urbanizaciju i promjene u obiteljskim strukturama. To zahtijeva

prilagođavanje usluga i politika kako bi se bolje odgovorilo na potrebe razliĉitih skupina građana, ukljuĉujući ranjive skupine i manjine (Đurman, 2021.). Organizacije također, trebaju promicati inkluzivnost, raznolikost i pravednost u pružanju usluga te osigurati da se razliĉite perspektive uzimaju u obzir pri donošenju odluka. Globalizacija i međunarodna suradnja sve više oblikuju okruženje u kojem djeluju državne i upravne organizacije. Ovo ukljuĉuje suradnju s drugim zemljama i međunarodnim organizacijama u rješavanju globalnih izazova poput klimatskih promjena, migracija i sigurnosti. Organizacije se moraju prilagoditi međunarodnim standardima, praksama i regulativama te razvijati sposobnost suradnje i diplomacije na globalnoj razini.

Državne i upravne organizacije moraju se prilagoditi promjenama u političkom i regulatornom okruženju, ukljuĉujući promjene u vladama, zakonodavstvu, političkim prioritetima i očekivanjima javnosti. To zahtijeva fleksibilnost i agilnost u prilagodbi politika, procesa i resursa kako bi se osiguralo usklađivanje s novim političkim smjerovima i ciljevima (Petak, 2012: 42). U kontekstu promjena u društvu i tehnologiji, državne i upravne organizacije suoĉavaju se s izazovima integriteta i etičkog upravljanja. Navedeno ukljuĉuje borbu protiv korupcije, osiguranje transparentnosti i odgovornosti, zaštitu privatnosti građana te promicanje etičkog ponašanja u javnoj upravi. Organizacije moraju usvojiti jasne etičke standarde, politike i postupke te provoditi redovitu provjeru i nadzor kako bi osigurale poštovanje tih principa.

Globalizacija i internacionalizacija državnih i upravnih organizacija predstavljaju procese prilagodbe i integracije s međunarodnim okruženjem te sve većom globalnom povezanošću. Ovi procesi proizlaze iz sve kompleksnijih međunarodnih odnosa, globalnih ekonomskih i političkih integracija te rastuće međuovisnosti država i regija diljem svijeta. Globalizacija potiče državne i upravne organizacije na uspostavljanje suradnje i partnerstava s drugim zemljama i međunarodnim organizacijama radi rješavanja zajedniĉkih izazova i promicanja zajedniĉkih ciljeva (Huges, 2019: 76). Navedeno se odnosi na razmjenu informacija, najbolje prakse i resursa te sudjelovanje u međunarodnim projektima, programima i inicijativama. Državne i upravne organizacije sve više sudjeluju u međunarodnim forumima, konferencijama i summitima kako bi raspravljale o globalnim pitanjima, razmijenile iskustva i usvojile međunarodne standarde i smjernice. Time se omogućuje organizacijama da budu informirane o najnovijim trendovima i razvojem u svojim područjima djelovanja te da doprinesu oblikovanju globalnih politika i normi.

Internationalizacija potiče državne i upravne organizacije prilagodbu međunarodnim standardima, praksama i regulativama. To može ukljuĉivati usklađivanje nacionalnih zakona i politika s međunarodnim normama, certifikacijama i smjernicama te osiguravanje usklađenosti

s međunarodnim ugovorima i obvezama (Hill, 2015: 73). Globalizacija potiče državne i upravne organizacije prilagodbu promjenama u globalnoj ekonomiji te iskorištavanje nove prilike za trgovinu, investicije i ekonomski razvoj. Zatim, uključuje promicanje otvorenih tržišta, olakšavanje trgovinskih i investicijskih tokova te sudjelovanje u regionalnim i globalnim ekonomskim integracijama poput slobodnih trgovinskih sporazuma i carinskih unija.

Državne i upravne organizacije imaju važnu ulogu u vođenju vanjske politike i diplomacije te promicanju nacionalnih interesa i vrijednosti na međunarodnoj sceni. Samim time, podrazumijeva sudjelovanje u međunarodnim pregovorima, diplomaciji razvoja, humanitarnim akcijama te promicanje ljudskih prava i demokratskih vrijednosti (Buble, 2009: 101). Globalizacija i internacionalizacija državnih i upravnih organizacija predstavljaju priliku za jačanje međunarodne suradnje, promicanje zajedničkih ciljeva te prilagodbu promjenjivim globalnim trendovima i izazovima. Ključno je osigurati da organizacije imaju potrebne resurse, kapacitete i stručnost kako bi učinkovito djelovale na međunarodnoj razini i doprinijele globalnoj zajednici.

#### 4. PRIMJER DOBRE PRAKSE – UPRAVNA ORGANOZACIJA DRŽAVNOG ZAVODA ZA STATISTIKU I NJEN RAD U SUSTAVU JAVNOG SEKTORA

Upravna organizacija Državnog zavoda za statistiku (u daljnjem tekstu DZS) predstavlja ključni stup u funkciji prikupljanja, obrade i distribucije relevantnih podataka o društvenim, ekonomskim i demografskim fenomenima unutar određene jurisdikcije. Ovaj pogled na primjer dobre prakse orijentira se na organizacijsku strukturu, operativne procese i ulogu DZS - a unutar sustava javnog sektora. DZS predstavlja vitalnu instituciju unutar javnog sektora koja obavlja ključnu ulogu u pružanju pouzdanih, relevantnih i objektivnih statističkih podataka koji su od suštinskog značaja za informiranje javnosti, donošenje politika i vođenje različitih sektora društva. Kroz sustavnu prikupljanje podataka, njihovu analizu i prezentaciju, DZS osigurava temelj za informirane odluke na svim razinama vlasti i u širem društvenom kontekstu.

Ovo poglavlje istražuje organizacijsku strukturu Zavoda za statistiku, naglašavajući ključne aspekte njezine administrativne funkcije, procese rada i mehanizme suradnje unutar sustava javnog sektora.

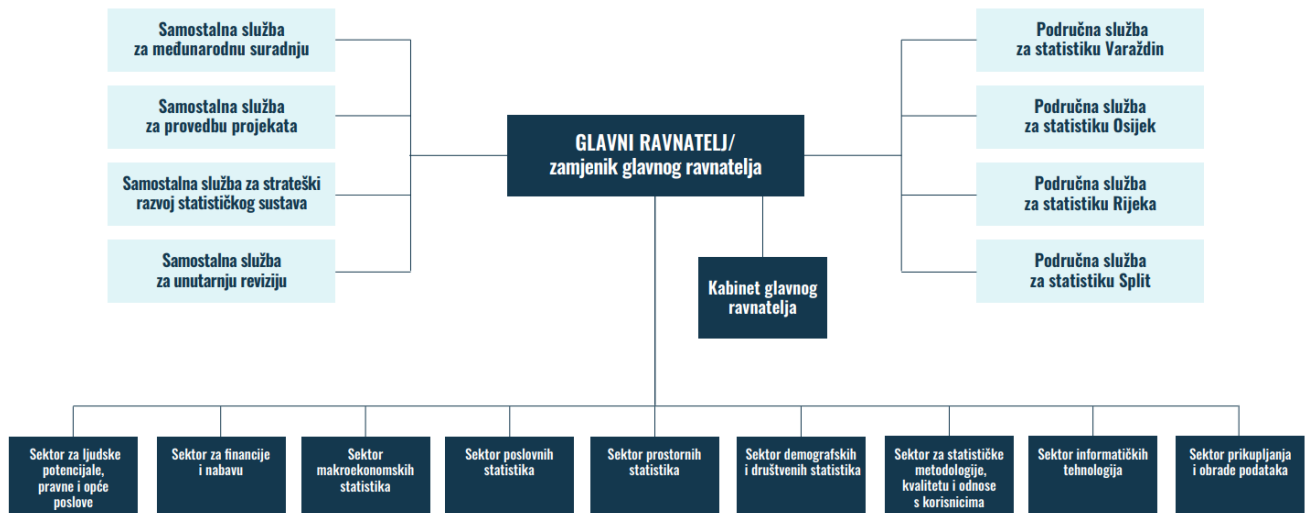
##### 4.1. Državni zavod za statistiku – profil upravne organizacije

Jedan od primjera uspješne upravne organizacije u Hrvatskoj može biti Državni zavod za statistiku (DZS). DZS je središnja institucija koja obavlja poslove statističkog sustava Republike Hrvatske, odnosno prikuplja, obrađuje, analizira i objavljuje statističke podatke o različitim aspektima društva, gospodarstva, okoliša i demografije (DZS, 2024.). Njegova uloga je ključna za pružanje pouzdanih i relevantnih informacija koje služe kao temelj za donošenje politika, planiranje razvoja te praćenje društveno-gospodarskih trendova.

Način funkcioniranja Državnog zavoda za statistiku obuhvaća nekoliko ključnih elemenata. DZS provodi različite istraživanja i anketiranja kako bi prikupio podatke o različitim aspektima života u Hrvatskoj. To uključuje popis stanovništva, gospodarska istraživanja, istraživanja o radnoj snazi, anketiranje kućanstava i druge izvore podataka (DZS, 2024.). Prikupljeni podaci se obrađuju i analiziraju kako bi se dobile relevantne informacije o stanju društva i gospodarstva. DZS koristi suvremene statističke metode i alate za analizu podataka te provodi temeljite statističke analize radi dobivanja pouzdanih rezultata. Nakon obrade i analize, statistički podaci se objavljuju putem različitih kanala, uključujući web stranicu DZS-a,

službene publikacije, javne prezentacije i ostale komunikacijske kanale (DZS, 2024.). Ova transparentnost omogućuje javnosti pristup pouzdanim informacijama o stanju društva i gospodarstva.

Slika 3. Organizacijska struktura DZS – a



Izvor: DZS (2024): Organigram, dostupno na URL [https://web.dzs.hr/Hrv/about\\_us/docs/ORGANIGRAM\\_HR.pdf](https://web.dzs.hr/Hrv/about_us/docs/ORGANIGRAM_HR.pdf)

DZS surađuje s različitim dionicima, uključujući vladine institucije, lokalne vlasti, akademsku zajednicu, gospodarske subjekte i civilno društvo. Ova suradnja omogućuje prilagodbu statističkih proizvoda potrebama korisnika te osigurava da statistički podaci budu što više iskorišteni u donošenju odluka i planiranju razvoja. DZS se pridržava visokih standarda kvalitete i pouzdanosti u prikupljanju, obradi i objavi statističkih podataka. Ova usmjerenost na kvalitetu osigurava da informacije koje pruža budu relevantne, točne i pouzdane, što je ključno za njihovu upotrebu u javnoj politici i donošenju odluka.

Kroz svoj rad, Državni zavod za statistiku pridonosi boljem razumijevanju društvenih i gospodarskih procesa u Hrvatskoj te pruža osnovu za informirano donošenje odluka i planiranje razvoja na nacionalnoj razini.

#### 4.2. Javne usluge i financijsko upravljanje DZS - a

Državni zavod za statistiku (DZS) nudi niz ključnih javnih usluga od esencijalne važnosti za informiranje javnosti, donošenje odluka na svim razinama upravljanja te praćenje društveno-gospodarskih trendova u Republici Hrvatskoj. DZS prikuplja podatke putem različitih istraživanja, popisa stanovništva, anketa i administrativnih izvora. Ovi podaci obuhvaćaju demografske, gospodarske, socijalne, ekonomske, ekološke i druge relevantne informacije (DZS, 2024). Prikupljeni podaci obrađuju se i analiziraju koristeći suvremene statističke metode i alate. Ova obrada omogućava generiranje relevantnih statističkih pokazatelja, identifikaciju trendova i obrazaca koji su ključni za razumijevanje stanja i dinamike u različitim sektorima društva. DZS objavljuje rezultate obrade i analize statističkih podataka putem različitih kanala, uključujući svoju web stranicu, službene publikacije, izvješća, baze podataka i javne prezentacije (DZS, 2024). Objava ovih podataka omogućava širokoj javnosti pristup relevantnim informacijama. DZS provodi istraživanja i analize na razne teme od interesa za javnost i donositelje politika, uključujući stanje tržišta rada, životne uvjete, demografske trendove, ekonomske aktivnosti, socijalne pokazatelje i druge važne teme. Uz to, DZS pruža savjetovanje i podršku korisnicima svojih statističkih proizvoda, što uključuje informacije o metodologiji prikupljanja podataka, interpretaciju statističkih rezultata, tehničku podršku i prilagodbu proizvoda potrebama korisnika (DZS, 2024).

DZS provodi različite edukativne aktivnosti kako bi podigao svijest o važnosti statistike i njenom korištenju. To uključuje organiziranje seminara, radionica, edukativnih materijala i programa suradnje s akademskom zajednicom i obrazovnim institucijama. Kroz pružanje ovih javnih usluga, Državni zavod za statistiku pridonosi boljem informiranju javnosti, podržava donošenje informiranih odluka na svim razinama upravljanja te omogućava praćenje i analizu društveno-gospodarskih trendova u Republici Hrvatskoj.

Upravljanje financijama i proračunom ključno je za svaku organizaciju, pa tako i za Državni zavod za statistiku Hrvatske (DZS). Kao institucija od vitalnog značaja za prikupljanje, obradu i distribuciju statističkih podataka, DZS mora osigurati adekvatno financijsko upravljanje kako bi ispunio svoju misiju i zadatke u skladu s nacionalnim i međunarodnim standardima. Upravljanje proračunom DZS-a započinje procesom planiranja i izrade proračuna. To obuhvaća procjenu potrebnih financijskih sredstava za različite aktivnosti Zavoda, uključujući istraživanja, prikupljanje podataka, analize i objavljivanje rezultata (DZS, 2024.). U ovom procesu važno je uzeti u obzir specifične potrebe svake statističke aktivnosti, kao i troškove



povezane s održavanjem infrastrukture, tehnologije i ljudskih resursa potrebnih za provođenje tih aktivnosti.

Kada je proračun usvojen, ključno je provesti efikasno financijsko upravljanje tijekom izvršenja proračuna. To uključuje praćenje troškova, upravljanje rashodima u skladu s planom, identifikaciju i rješavanje potencijalnih odstupanja te prilagodbu plana ako je potrebno (DZS, 2024.). Uz to, važno je osigurati transparentnost i odgovornost u svim financijskim transakcijama kako bi se osiguralo povjerenje dionika u financijsko upravljanje DZS-a. Jedan od ključnih aspekata financijskog upravljanja DZS-a je i osiguravanje adekvatnih resursa za ulaganje u tehnološki razvoj i modernizaciju. U današnjem digitalnom dobu, tehnološka infrastruktura igra ključnu ulogu u efikasnom prikupljanju, obradi i distribuciji statističkih podataka. Stoga je važno kontinuirano ulagati u informacijske sustave, softver, hardver i obuku osoblja kako bi se osigurala konkurentnost i kvaliteta statističkih proizvoda DZS-a.

DZS mora voditi računa o održivosti svojih financijskih resursa kako bi dugoročno osigurao svoju funkcionalnost. To uključuje praćenje prihoda i rashoda, planiranje za buduće potrebe i izazove te osiguranje adekvatnih rezervi za neočekivane situacije ili krizne situacije. Transparentnost je ključna za uspješno financijsko upravljanje DZS-a. Redovito izvještavanje o financijskom stanju, troškovima i aktivnostima Zavoda povećava povjerenje javnosti, dionika i vlasti te omogućuje bolje razumijevanje uloge i doprinosa DZS-a u društvu (DZS, 2024.). Financijsko upravljanje i proračun DZS-a igraju ključnu ulogu u osiguravanju funkcionalnosti i učinkovitosti ove institucije. Kroz transparentnost, odgovornost i ulaganje u tehnološki razvoj, DZS može ostvariti svoju misiju pružanja relevantnih i pouzdanih statističkih podataka koji su od vitalnog značaja za informiranje javnosti, donošenje politika i vođenje različitih sektora društva.

Regulacija i nadzor poslovanja DZS - a ključni su elementi u osiguravanju transparentnosti, pouzdanosti i kvalitete statističkih informacija koje pruža, kao i u osiguravanju usklađenosti s nacionalnim i međunarodnim standardima. DZS djeluje u skladu s relevantnim nacionalnim zakonima i propisima koji reguliraju rad statističkih institucija. Ovi zakoni definiraju ovlasti, zadatke, organizacijsku strukturu, financiranje, postupke prikupljanja podataka, prava i obveze DZS-a te mehanizme nadzora i odgovornosti. DZS treba djelovati neovisno od političkih utjecaja kako bi osigurao objektivnost, nepristranost i integritet u prikupljanju, obradi i objavi statističkih podataka (DZS, 2024.). Neovisnost se osigurava kroz zakonske odredbe koje štite autonomiju DZS-a od političkih i vanjskih pritisaka.

Regulacija i nadzor poslovanja DZS-a trebaju osigurati visoke standarde stručnosti, integriteta i etičnosti u radu. To uključuje uspostavu kodeksa ponašanja, postupaka provjere kvalitete, obuke osoblja te mehanizama za sprječavanje sukoba interesa i zlouporabe podataka. Financijski nadzor nad poslovanjem DZS-a osigurava transparentno i odgovorno upravljanje financijskim resursima te pravilno korištenje javnih sredstava (DZS, 2024.), a uključuje pripremu i provedbu godišnjih proračuna, revizije financijskih izvještaja, praćenje troškova i financijskih performansi te suradnju s nadležnim institucijama za financijski nadzor. Regulacija i nadzor poslovanja DZS-a usmjerena je na osiguranje visoke kvalitete i pouzdanosti statističkih podataka koje pruža. Na taj način je osigurana implementacija metodoloških standarda i procedura pri prikupljanju, obradi i analizi podataka, redovitu provjeru kvalitete i usporedivost statističkih rezultata te objavu jasnih i razumljivih metapodataka.

DZS surađuje s relevantnim međunarodnim organizacijama i institucijama kako bi osigurao usklađenost s međunarodnim standardima i smjericama te sudjelovao u međunarodnim istraživanjima, projektima i inicijativama. Regulacija i nadzor poslovanja DZS-a ključni su u osiguravanju integriteta, pouzdanosti i relevantnosti statističkih podataka koje pruža te u jačanju povjerenja javnosti u rad ove važne državne institucije.

#### 4.3. Učinkovitost i transparentnost poslovanja DZS – a

Efikasnost i učinkovitost poslovanja Državnog zavoda za statistiku (DZS) od ključne su važnosti kako bi se osiguralo da Zavod može ispuniti svoju misiju prikupljanja, obrade i distribucije statističkih podataka na način koji je pouzdan, pravovremen i koristan za širu javnost, institucije i donositelje odluka. DZS mora stalno pratiti nove tehnološke trendove i inovacije kako bi unaprijedio svoje procese prikupljanja, analize i distribucije podataka. Primjena modernih informacijskih tehnologija omogućuje automatizaciju rutinskih zadataka, brže obrade podataka i bolje analitičke mogućnosti (DZS, 2024.). Osoblje DZS-a treba biti visoko kvalificirano i motivirano. Ulaganje u obuku i razvoj zaposlenika osigurava da Zavod raspolaže stručnjacima sposobnim za obavljanje svojih zadataka na najbolji mogući način. Također, važno je imati adekvatan broj zaposlenika kako bi se osigurala adekvatna pokrivenost poslova i spriječile preopterećenosti.

Definiranje standardiziranih procesa za prikupljanje, obradu i distribuciju podataka olakšava rad osoblju i osigurava dosljednost i kvalitetu rezultata. Kroz uspostavu jasnih procedura i smjernica, mogu se eliminirati nepotrebni troškovi i smanjiti mogućnosti za greške. DZS treba surađivati s drugim relevantnim institucijama kako bi se izbjegla dupliciranja poslova i iskoristile sinergije (DZS, 2024.). Ovo može uključivati dijeljenje podataka, resursa ili tehnoloških rješenja kako bi se smanjili troškovi i poboljšala kvaliteta statističkih informacija. DZS treba biti usmjeren prema potrebama svojih korisnika, uključujući javnost, vladine agencije, istraživačke institucije i druge dionike. Redovito prikupljanje povratnih informacija i evaluacija zadovoljstva korisnika omogućuje prilagodbu usluga i procesa kako bi se bolje odgovorilo na njihove potrebe.

Javna transparentnost u radu DZS-a ključna je za izgradnju povjerenja u njegov rad. Primjenom transparentnosti poslovanja DZS obavlja redovito objavljivanje informacija o aktivnostima, rezultatima i financijskom stanju Zavoda, kao i otvorenost za pitanja i komentare javnosti (DZS, 2024.). Kroz kontinuirano unapređenje ovih i drugih aspekata poslovanja, DZS može osigurati visoku razinu efikasnosti i učinkovitosti u svom radu, što će rezultirati pružanjem kvalitetnih statističkih informacija koje su od ključne važnosti za informiranje, planiranje i donošenje odluka u društvu.

Transparentnost i odgovornost Državnog zavoda za statistiku (DZS) su ključni elementi njegovog djelovanja kako bi osigurao povjerenje javnosti, vladinih institucija i korisnika statističkih podataka. DZS treba osigurati da su statistički podaci, metode prikupljanja podataka, rezultati istraživanja i drugi relevantni dokumenti lako dostupni javnosti (DZS, 2024.). A to podrazumjeva redovito ažuriranje web stranice DZS-a s relevantnim informacijama te omogućavanje pristupa statističkim podacima putem različitih kanala. Statistički podaci i metapodaci koje pruža DZS trebaju biti jasni, razumljivi i lako interpretirani, gdje se oni odnose na objašnjenja metodologije prikupljanja podataka, definicija ključnih pojmova, prezentaciju rezultata istraživanja te dostupnost stručne podrške za korisnike koji trebaju dodatne informacije.

DZS je odgovoran prema javnosti za kvalitetu, pouzdanost i integritet svojih statističkih podataka, gdje time DZS omogućuje pružanje transparentnih objašnjenja o postupcima prikupljanja, obrade i analize podataka, kao i odgovor na pitanja, primjedbe i prijedloge korisnika (DZS, 2024.). DZS treba osigurati transparentnost u upravljanju financijskim resursima, uključujući pripremu i provedbu proračuna, trošenje javnih sredstava, reviziju financijskih izvještaja te suradnju s nadležnim institucijama za financijski nadzor. DZS treba poticati sudjelovanje javnosti u procesima prikupljanja, obrade i analize podataka, kao i u

planiranju i razvoju statističkih istraživanja i programa. To uključuje organiziranje javnih konzultacija, sudjelovanje u otvorenim raspravama te pružanje mogućnosti za davanje povratnih informacija i prijedloga . (DZS, 2024.)

DZS treba redovito provoditi samoevaluaciju svog rada kako bi identificirao moguće nedostatke, propuste i područja za poboljšanje, što obavlja kroz analizu kvalitete statističkih podataka, učinkovitost procesa rada te primjenu najbolje prakse i standarda u statističkoj djelatnosti. Kroz poštivanje principa transparentnosti i odgovornosti, DZS jača povjerenje javnosti u svoj rad, osigurava visoku kvalitetu i relevantnost svojih statističkih podataka te doprinosi informiranom donošenju odluka na svim razinama društva.

#### 4.4. Implementacija digitalnih tehnologija i modernizacija poslovanja DZS – a

Implementacija digitalnih tehnologija i modernizacija poslovanja Državnog zavoda za statistiku (DZS) ključni su procesi u suvremenom okruženju kako bi se osigurala efikasnost, točnost i pouzdanost prikupljanja, obrade i distribucije statističkih podataka. Implementacija digitalnih tehnologija omogućava automatizaciju procesa prikupljanja, obrade i analize statističkih podataka. To uključuje korištenje softverskih alata za prikupljanje podataka putem interneta, elektroničku obradu podataka, generiranje statističkih izvještaja i analiza te distribuciju rezultata putem digitalnih kanala (DZS, 2024.).

DZS može digitalizirati postojeće podatke i dokumente kako bi ih učinio lakše dostupnima, pretraživima i upravljivima. To uključuje skeniranje papirnatih dokumenata, konverziju podataka u digitalni format te njihovo pohranjivanje u elektroničkim bazama podataka i arhivama. DZS može koristiti big data analizu za identifikaciju uzoraka, trendova i povezanosti u velikim skupovima podataka. To omogućava dublje razumijevanje društveno-gospodarskih fenomena te bolje informirane odluke na temelju podataka . (DZS, 2024.) Korištenje cloud tehnologije omogućava DZS-u fleksibilnost, skalabilnost i sigurnost u pohrani i obradi velikih količina podataka. To uključuje korištenje cloud računalstva za pohranu podataka, izvođenje statističkih analiza u oblaku te dijeljenje podataka s korisnicima putem interneta.

Modernizacija poslovanja DZS-a uključuje razvoj i implementaciju e-usluga koje omogućavaju korisnicima brz, jednostavan i siguran pristup statističkim podacima i informacijama putem interneta. To uključuje online baze podataka, interaktivne alate za analizu podataka, elektroničke obrasce za prikupljanje podataka te elektroničke izvještaje i publikacije (DZS, 2024.). Implementacija digitalnih tehnologija u DZS-u zahtijeva visoke standarde

sigurnosti kako bi se zaštili osjetljivi statistički podaci od neovlaštenog pristupa, zloupotrebe ili curenja. To uključuje primjenu enkripcije podataka, zaštitu mreže i sustava, upravljanje pristupom te redovito ažuriranje sigurnosnih protokola.

Kroz implementaciju digitalnih tehnologija i modernizaciju poslovanja, DZS poboljšava svoju operativnu učinkovitost, povećava kvalitetu i točnost statističkih podataka te pruža bolje usluge korisnicima u digitalnom okruženju.

#### 4.5. Budućnost i perspektive budućeg razvoja upravnih i državnih organizacija

Budućnost upravnih i državnih organizacija obilježena je dinamičnim promjenama u tehnologiji, društvu i globalnom okruženju. Upravne i državne organizacije će se sve više oslanjati na digitalne tehnologije i automatizaciju kako bi poboljšale učinkovitost, transparentnost i kvalitetu svojih usluga. To uključuje korištenje e-usluga, cloud tehnologije, big data analize, umjetne inteligencije i drugih naprednih tehnologija za optimizaciju procesa poslovanja i pružanje boljih usluga građanima i poslovnim subjektima (Šimović i Deskar Škrbić, 2020.). Budućnost upravnih i državnih organizacija obilježena je sve većim naglaskom na transparentnosti, odgovornosti i sudjelovanju javnosti u procesima donošenja odluka i upravljanja javnim resursima. Takve perspektive odnose se na uspostavu otvorenih podataka, javnih konzultacija, sudjelovanje građana u procesima donošenja politika te jačanje mehanizama nadzora i odgovornosti.

Upravne i državne organizacije će se morati prilagoditi brzim promjenama u društvu, tehnologiji i gospodarstvu kako bi ostale relevantne i konkurentne. To zahtijeva razvoj agilnih i prilagodljivih organizacijskih struktura, procesa i kultura koje podržavaju inovacije, fleksibilnost i brzu reakciju na promjene (Huges, 2019.). Budućnost upravnih i državnih organizacija obilježena je jačanjem integracije i suradnje na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini. To uključuje razmjenu informacija, resursa i najbolje prakse među različitim organizacijama, sektorima i državama radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva i rješavanja složenih društvenih i ekonomskih izazova.

Upravne i državne organizacije će se morati kontinuirano transformirati i inovirati kako bi se nosile s budućim izazovima i prilagodile se novim trendovima i potrebama korisnika. U tom kontekstu bit će potrebno poticanje kreativnosti, poduzetništva i otvorenosti prema novim idejama i rješenjima te ulaganje u razvoj ljudskih resursa i organizacijske kulture koja podržava

inovacije. Budućnost upravnih i državnih organizacija obilježena je transformacijom u digitalno, transparentno, agilno i suradničko društvo koje osigurava visoku kvalitetu usluga, poštovanje prava građana i održivi razvoj zajednice.

## 5. ZAKLJUČAK

Uloga upravnih organizacija i državnih upravnih tijela u sustavu javnog sektora neprocjenjiva je i ključna za održavanje funkcionalnosti, stabilnosti i napretka društva. Ove organizacije, iako imaju različite uloge i razine odgovornosti, zajedno čine srž upravljanja javnim resursima, provedbe politika i pružanja usluga građanima.

Državne organizacije predstavljaju najvišu razinu vlasti i odgovorne su za donošenje odluka s nacionalnim dosegom, uključujući formulaciju politika, upravljanje vanjskim poslovima i regulaciju ključnih sektora nacionalne ekonomije. Njihova uloga u oblikovanju zakona, vođenju nacionalnih politika i osiguravanju nacionalne sigurnosti ne može se dovoljno naglasiti. Ove organizacije postavljaju okvire unutar kojih ostale upravne jedinice operiraju, čime definiraju smjernice za provedbu na svim razinama vlasti. Njihove odluke i politike često imaju dugoročne posljedice i oblikuju pravce društvenog i ekonomskog razvoja. S druge strane, upravne organizacije, kao što su ministarstva, agencije i lokalne vlasti, imaju ključnu ulogu u operativnoj provedbi zakona i politika koje formuliraju državne organizacije. One su zadužene za svakodnevno upravljanje i pružanje usluga građanima, kao što su obrazovanje, zdravstvo, komunalne usluge i socijalna zaštita. Kroz svoju funkciju, upravne organizacije omogućuju konkretne i neposredne benefite za građane i zajednice, osiguravajući da zakoni i politike postanu stvarnost na terenu.

Državni zavod za statistiku Hrvatske (DZS) predstavlja vrlo značajnu instituciju u funkcioniranju javnog sektora, čija je uloga i značaj neosporno važan za sve segmente društva. Funkcija prikupljanja i obrade podataka o društvenim, ekonomskim i demografskim fenomenima omogućuje DZS-u da pruži relevantne informacije koje su od suštinske važnosti za razumijevanje stanja društva, gospodarstva i raznih sektora. Kvalitetni statistički podaci koje pruža DZS omogućuju donositeljima politika, institucijama, istraživačima i široj javnosti da donose informirane odluke temeljene na činjenicama. DZS ima važnu ulogu u promicanju transparentnosti, odgovornosti i pouzdanosti u javnom sektoru. Pružajući pouzdane statističke informacije i transparentno obavješćavanje javnosti o društvenim fenomenima, Zavod doprinosi jačanju povjerenja građana u institucije i donositelje politika te osigurava otvorenost i transparentnost u upravljanju društvom.

Upravne i državne organizacije suočavaju se s brojnim izazovima. Birokracija i složeni administrativni postupci često mogu usporiti donošenje odluka i provedbu politika, dok politički utjecaji mogu narušiti objektivnost i nepristranost. Nedostatak inovacija i

prilagodljivosti također može ograničiti učinkovitost upravnih tijela u odgovaranju na moderne izazove. Stoga, kontinuirano unapređenje sustava upravljanja, uključujući usvajanje novih tehnologija, poboljšanje obrazovanja i obuke zaposlenika, te razvoj mehanizama za povećanje transparentnosti i participacije građana, od presudne je važnosti. Dok državne organizacije postavljaju strateške okvire i ciljeve, upravne organizacije moraju učinkovito implementirati te ciljeve i pružiti usluge na lokalnoj razini. Kroz ovaj koordinirani rad, moguće je postići bolje rezultate u javnom sektoru, unaprijediti kvalitetu života građana i osigurati pravičan i učinkovit sustav upravljanja.

Državne i upravne organizacije imaju ključnu ulogu u pružanju javnih usluga, zaštiti javnog interesa i ostvarivanju demokratskih vrijednosti. Njihova efikasnost, transparentnost i odgovornost su od vitalnog značaja za održivi razvoj društva i ostvarivanje blagostanja svih građana. Stoga je važno kontinuirano raditi na unapređenju njihovog djelovanja kako bi se osiguralo da javni sektor bude učinkovit, transparentan i odgovoran prema svim svojim korisnicima.



## 6. LITERATURA

1. Arkenbauer, J. (2018) *Going Public: Everything You Need to Know to Take Your Company Public, Including Internet Direct Public Offerings*. Michigan: Dearborn Financial Publishing, Inc.
2. Bovaird, T. (2015) *Public Management and Governance*. London: Routledge
3. Buble, M. (2009) *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus d.o.o.
4. Burke, R. (2013) *Human Resource Management in the Public Sector*. London: Edward Elgar Publishing
5. Chester I. Barnard, (2018) *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
6. Hill, C. (2015) *Public Management*, London: SAGE Publishing
7. Huges, O. (2019) *Public Management and Administration*, London: Palgrave MacMillian
8. Šimović, H., Deskar Škrbić, M. (2020) *Ekonomika javnog sektora*. Zagreb: Naklada Ljevak,
9. Wang, X. (2006) *Financial Management in the Public Sector: Tools, Applications and Cases*, London: Routledge
10. Brčić, R. (2002) Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, *Ekonomski pregled*, 53 811 – 12), 1048-1069
11. Colebatch, H. K. (2005) Javne politike i policy analiza: modeli, kultura i praksa. *Anali Hrvatskog politološkog društva*. 1 (3), 31-39
12. Dye, Th. R. (1987) *Policy analysis. What governments do, why they do it, and what difference it makes*. New Jersey: Prentice Hall, str. 1-18
13. Đurman, P. (2021) Društvena okolina upravnih organizacija – analiza sudionika e-savjetovanja u Hrvatskoj. *Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 21 (1), 59-87
14. Giljević, T. (2013) Kategorijalni aparat za proučavanje koordinacije u upravnom sustavu. *Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 13 (4), 1061-1092
15. Giljević, T. (2015) Utjecaj okoline organizacije na upravnu koordinaciju: Ministarstvo uprave kao studija slučaja, *Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave*- 15 (4), 875-908

16. Giljević, T. (2016) Pojmovnik - upravni kapacitet; upravna koordinacija; složenost upravne organizacije. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 16 (2), 413-420
17. Novokmet, P., Brković, E. (2006) Upravne organizacije: interakcija - struktura – interes. *Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 6 (2), 149-156
18. Petak, A. (2012) Što su hrvatske javne politike? *Političke analize*, 7 (3), 37 - 45
19. DZS. O nama, URL [https://web.dzs.hr/Hrv/about\\_us/about\\_us.htm](https://web.dzs.hr/Hrv/about_us/about_us.htm), (09.04.2024.)
20. DZS. Organigram, URL [https://web.dzs.hr/Hrv/about\\_us/docs/ORGANIGRAM\\_HR.pdf](https://web.dzs.hr/Hrv/about_us/docs/ORGANIGRAM_HR.pdf) (09.04.2024.)
21. Hrvatski sabor. Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. – 2020. godine, URL [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015\\_06\\_70\\_1329.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_06_70_1329.html), (20.03.2024.)
22. Šimović, H. Ekonomika javnog sektora 2: obuhvat i veličina javnog sektora u Hrvatskoj, URL <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-2-obuhvat-i-velicina-javnog-sektora-u-hrvatskoj/> (16.03.2024.)
23. Zakon o sustavu državne uprave NN 66/19, 155/23

## POPIS SLIKA

Slika 1. Klasifikacija organizacija javnog sektora.....	4
Slika 2. Struktura državnih i upravnih organizacija u Hrvatskoj.....	6
Slika 3. Organizacijska struktura DZS – a.....	21

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike državnih i upravnih organizacija.....	6
Tablica 2. Temeljne nacionalne javne politike u funkciji državnih organizacija.....	9
Tablica 3. Prednosti i nedostaci upravljanja upravnim i državnim organizacijama.....	11

**IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, Mihaela Janjušić, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom: *Uloga upravnih organizacija i državnih upravnih organizacija u sustavu javnog sektora* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 3. 9. 2024.

Potpis studenta

Mihaela Janjušić

