

Modernizacija poštanske službe kroz menadžerske instrumente - studija slučaja Hrvatske pošte d.d.

Čavlović, Petra

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:386594>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

Studijski centar za javnu upravu i javne financije

Stručni diplomski studij Javna uprava

Petra Čavlović

**Modernizacija poštanske službe kroz menadžerske instrumente -
studija slučaja Hrvatska pošta d.d.**

Diplomski rad

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Romea Manojlović Toman

Zagreb, 2024.

Izjava o izvornosti

Ja, Petra Čavlović, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Petra Čavlović, v.r.

SAŽETAK

Tehnološke promjene, digitalizacija, rast e-trgovine i sve veća očekivanja korisnika postavili su pred poštanske službe diljem svijeta izazov prilagodbe novim tržišnim uvjetima i trendovima, što zahtijeva kontinuirano prilagođavanje i inovacije u sektoru poštanskih usluga. Ovaj rad analizira proces modernizacije poštanskih službi s posebnim naglaskom na Hrvatsku poštu d.d., koristeći menadžerske instrumente kao ključne alate za unapređenje poslovanja i optimizaciju operativnih procesa. Rad koristi kombinaciju kvalitativne i kvantitativne metodologije. Kvalitativna analiza obuhvaća komparativnu studiju modernizacijskih mjera u poštanskim službama nekoliko zemalja, kao što su Švicarska, Austrija, Njemačka, Japan i Francuska. S druge strane, kvantitativna analiza uključuje evaluaciju poslovanja Hrvatske pošte kroz statističke podatke te ispitivanje zadovoljstva korisnika putem online ankete provedene putem *Google Forms* obrasca. Cilj ove analize je putem empirijskih rezultata bolje razumjeti potrebe i očekivanja korisnika te unaprijediti kvalitetu usluga Hrvatske pošte. Studija slučaja Hrvatske pošte, provedena u sklopu ovog rada, analizira trenutne prakse, izazove i prilike s kojima se organizacija koja obavlja javnu službu suočava, te predlaže konkretne mjere za daljnju modernizaciju i jačanje konkurentnosti. Kroz detaljnu analizu u radu su predstavljene strategije za poboljšanje operativne učinkovitosti, unapređenje kvalitete usluga te prilagodbu novim tržišnim uvjetima, uključujući sve veću potrebu za digitalizacijom usluga i integraciju inovativnih tehnologija. Modernizacija poštanskih službi uz primjenu menadžerskih alata ključna je za dugoročnu održivost i konkurentnost Hrvatske pošte, i na nacionalnom i na međunarodnom tržištu. Posebna pozornost posvećena je implementaciji suvremenih tehnoloških rješenja, unaprjeđenju logističkih procesa te razvoju novih usluga koje odgovaraju na potrebe suvremenih korisnika.

Ključne riječi: *digitalizacija, poštanske usluge, Hrvatska pošta d.d., modernizacija, menadžerski instrumenti*

SUMMARY

Technological changes, digitalization, the growth of e-commerce, and increasing customer expectations have presented postal services worldwide with the challenge of adapting to new market conditions and trends, requiring continuous adaptation and innovation in the postal services sector. This paper analyzes the process of postal service modernization with a particular focus on “Hrvatska pošta d.d. (Croatian Post)”, using managerial tools as key instruments for business improvement and operational process optimization. The paper employs a combination of qualitative and quantitative methodologies. The qualitative analysis includes a comparative study of modernization measures in postal services across several countries, such as Switzerland, Austria, Germany, Japan, and France. On the other hand, the quantitative analysis involves evaluating the performance of Croatian Post through statistical data and examining customer satisfaction via an online survey conducted using a Google Forms questionnaire. The goal of this analysis is to better understand customer needs and expectations through empirical results and to improve the quality of services provided by Croatian Post. The case study of Croatian Post, conducted as part of this paper, analyzes the current practices, challenges, and opportunities faced by the organization that provides public services, and proposes concrete measures for further modernization and strengthening competitiveness. Through a detailed analysis, the paper presents strategies for improving operational efficiency, enhancing service quality, and adapting to new market conditions, including the increasing need for service digitalization and the integration of innovative technologies. The modernization of postal services, through the application of managerial instruments, is crucial for the long-term sustainability and competitiveness of Croatian Post, both in the domestic and international markets. Special attention is given to the implementation of modern technological solutions, the improvement of logistics processes, and the development of new services that meet the needs of modern users.

Keywords: *digitalization, postal services, Hrvatska pošta d.d., modernization, management tools*

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Metodologija rada	3
1.3. Struktura rada	4
2. JAVNE SLUŽBE	6
2.1. Definicija i uloga	6
2.2. Pravni okvir	9
3. POŠTANSKA SLUŽBA	12
3.1. Definicija i važnost poštanskih službi	12
3.2. Povijesni razvoj poštanskih službi	14
3.3. Suvremeni izazovi i trendovi u poštanskim uslugama	16
4. MENADŽERSKI INSTRUMENTI U FUNKCIJI MODERNIZACIJE POŠTANSKE SLUŽBE	19
4.1. Primjena menadžerskih instrumenata u modernizaciji poštanskih službi	20
4.2. Primjeri uspješnih modernizacija poštanskih službi u svijetu	23
4.2.1. Swiss Post	25
4.2.2. Österreichische Post.....	27
4.2.3. Deutsche Post DHL Group	29
4.2.4. Japan Post.....	30
4.2.5. La Poste.....	31
5. STUDIJA SLUČAJA HRVATSKA POŠTA	33
5.1. Povijest i razvoj Hrvatske pošte d.d.	33
5.2. Osnovne informacije	35
5.3. Ponuda usluga	37
5.4. Analiza trenutnog stanja Hrvatske pošte d.d	37
5.5. Ispitivanje zadovoljstva korisnika Hrvatske pošte d.d.	39
5.5.1. Osnovne informacije o ispitanicima	40
5.5.2. Korištenje usluga Hrvatske pošte d.d.....	42
5.5.3. Zadovoljstvo korisnika uslugama Hrvatske pošte d.d.	48
6. PREPORUKE ZA MODERNIZACIJU HRVATSKE POŠTE D.D. POMOĆU MENADŽERSKIH INSTRUMENTATA	59
6.1. Donošenje strateškog plana za razdoblje 2025.-2030. i njegova implementacija	59
6.2. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom	63
6.3. Tehnološke inovacije i digitalizacija	64
6.4. Unapređenje ljudskih potencijala i obuka	67
6.5. Primjena tržišnih instrumenata	68
6.6. Donošenje Povelje korisnika	70
7. ZAKLJUČAK	72
LITERATURA	74
POPIS GRAFIKONA	79
POPIS TABLICA	80

1. UVOD

Poštanska služba, kao sastavni dio javne uprave, ima ključnu ulogu u osiguravanju temeljnih usluga građanima i poslovnim subjektima. Ova javna služba tradicionalno se temelji na pružanju pouzdanih, pristupačnih i sveobuhvatnih usluga koje značajno doprinose socijalnoj povezanosti i gospodarskom razvoju. Međutim, s liberalizacijom tržišta i rastom privatnog sektora, poštanske službe diljem svijeta suočavaju se s izazovima koji proizlaze iz tehnološkog napretka, promjena u korisničkim navikama i rastuće konkurencije. Tehnološke inovacije, poput interneta i mobilnih aplikacija, omogućile su bržu i učinkovitiju komunikaciju, smanjujući potrebu za tradicionalnim poštanskim uslugama. Povećanje upotrebe e-mailova, društvenih mreža i drugih digitalnih kanala znatno je smanjilo obim tradicionalne pošte, dok je porast e-trgovine istovremeno povećao potražnju za paketnim i logističkim uslugama.

Promjene u korisničkim navikama dodatno su otežale situaciju. Korisnici danas očekuju brže, pouzdanije i fleksibilnije usluge. Žele mogućnost praćenja svojih pošiljaka u stvarnom vremenu, opcije za dostavu na različite lokacije, te jednostavne i učinkovite postupke reklamacija i povrata. Osim toga, sve veći naglasak na održivosti i ekološki prihvatljivim praksama također postavlja nove izazove pred ovu industriju. Poštanski operateri moraju implementirati zelene inicijative, poput korištenja električnih vozila i smanjenja otpada, kako bi ispunili ekološke standarde i očekivanja korisnika. U isto vrijeme, digitalizacija poslovanja postala je ključna za optimizaciju procesa i smanjenje troškova, omogućujući bržu i transparentniju uslugu. Ove promjene zahtijevaju od poštanskih operatera da stalno inoviraju i prilagođavaju svoje usluge kako bi zadovoljili sve zahtjevnije potrebe tržišta.

Uz to, konkurencija u poštanskom sektoru raste kako sve više privatnih tvrtki ulazi na tržište, nudeći specijalizirane i često naprednije usluge. Tradicionalne poštanske službe, koje su dugo vremena bile monopolisti na svojim tržištima, sada se moraju natjecati s fleksibilnijim i tehnološki naprednijim konkurentima. Privatni operateri često imaju prednost u prilagodljivosti i brzini prilagodbe novim tržišnim uvjetima, dok tradicionalne poštanske službe, opterećene starim sustavima i birokratskim strukturama, moraju prevladati interne otpore i usvojiti brže promjene. Osim toga, privatne tvrtke često uvide inovativne tehnologije postavljajući visoke standarde koje tradicionalne poštanske službe moraju dostići kako bi ostale konkurentne.

S obzirom na ove izazove, modernizacija poštanske službe, kao dijela javnog sektora, postaje imperativ. Da bi opstali i napredovali, poštanski operateri moraju prilagoditi svoje poslovne modele i strategije. Usvajanje suvremenih pristupa omogućuje im da povećaju operativnu učinkovitost, smanje troškove, poboljšaju korisničko iskustvo i osiguraju dugoročnu održivost i konkurentnost na tržištu. Kroz ove promjene, poštanske službe mogu uspješno odgovoriti na nove tržišne zahtjeve i nastaviti pružati kvalitetne usluge u sve dinamičnijem poslovnom okruženju.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je modernizacija poštanske službe kao dijela javne uprave, s posebnim osvrtom na Hrvatsku poštu d.d., kroz primjenu menadžerskih instrumenata. Modernizacija poštanske službe obuhvaća kompleksan proces tehnoloških inovacija, organizacijskih promjena i prilagodbe poslovnih modela kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe korisnika i tržišta, uz očuvanje javnog interesa i učinkovitosti javne uprave. U ovom radu analiziraju se različiti aspekti modernizacije, uključujući digitalizaciju usluga, automatizaciju operacija, optimizaciju logističkih procesa i poboljšanje korisničkog iskustva. Kroz studiju slučaja Hrvatske pošte d.d., istražiti će se kako nacionalni poštanski operater provodi modernizaciju koristeći menadžerske instrumente, te koji se aspekti njihovog poslovanja, u kontekstu javne službe, mogu dodatno poboljšati.

Cilj ovog rada je ispitati proces modernizacije Hrvatske pošte d.d. kao javne službe kroz implementaciju tehnoloških inovacija i reorganizaciju poslovnih procesa primjenom menadžerskih instrumenata iz područja javnog menadžmenta. Javni menadžment primjenjuje niz ključnih modela i tehnika za unapređenje javne uprave, s ciljem postizanja vrijednosti kao što su učinkovitost, djelotvornost i ekonomičnost. Među njima se izdvajaju upravljanje putem propisa, upravljanje temeljeno na ciljevima i rezultatima, te upravljanje usmjereno na korisnike i kvalitetu. Dodatno, značajni su i pristupi koji uključuju upravljanje putem tržišta i natjecanja te upravljanje s naglaskom na izvedbu (Koprić et al., 2021, str. 124). Ovi instrumenti zajedno čine temeljne alate koji omogućuju javnoj upravi da bude učinkovitija, odgovornija i bolje prilagođena potrebama građana.

Specifični ciljevi rada uključuju: identificiranje ključnih menadžerskih instrumenata korištenih u procesu modernizacije poštanske službe kao dijela javne uprave, istraživanje primjene tih

instrumenata na primjeru Hrvatske pošte d.d., analiziranje utjecaja modernizacije na učinkovitost i kvalitetu usluga Hrvatske pošte d.d., evaluaciju izazova i prednosti koje proizlaze iz primjene menadžerskih instrumenata u procesu modernizacije, te predlaganje preporuka za daljnje unaprjeđenje procesa modernizacije poštanske službe u kontekstu javnog sektora.

1.2. Metodologija rada

Ovaj rad temelji se na analizi dostupne znanstvene i stručne literature, uključujući znanstvene članke, knjige, izvještaje te relevantne zakonske i regulatorne dokumente. Cilj ove analize je pružiti sveobuhvatno razumijevanje ključnih pojmova, teorija i praksi vezanih uz poštanske usluge te procese modernizacije u tom sektoru. Posebna pažnja posvećena je istraživanjima i studijama slučajeva koje omogućuju uvid u suvremene izazove i najbolje prakse modernizacije poštanskih službi u svijetu, s posebnim naglaskom na Hrvatsku poštu d.d.

Odabir Hrvatske pošte kao studije slučaja opravdan je njenim statusom nacionalnog poštanskog operatera s dugom poviješću i ključnom ulogom u pružanju javnih usluga. Kao takva, Hrvatska pošta predstavlja idealan primjer za analizu procesa modernizacije kroz primjenu menadžerskih instrumenata u javnom sektoru, s ciljem poboljšanja učinkovitosti, kvalitete usluga i zadovoljstva korisnika.

U radu se koristi komparativna metoda kao jedan od ključnih alata kvalitativne analize. Uspoređene su modernizacijske mjere implementirane u poštanskim službama nekoliko zemalja, uključujući Švicarsku (*Swiss Post*), Austriju (*Österreichische Post*), Njemačku (*Deutsche Post DHL*), Japan (*Japan Post*) te Francusku (*La Poste*). Ova usporedba omogućila je identifikaciju specifičnih karakteristika Hrvatske pošte u odnosu na međunarodna iskustva, ističući sličnosti i razlike u strategijama modernizacije. Korištenjem komparativne metode, analizirani su ključni izazovi i najbolja praksa tih zemalja, što je doprinijelo kvalitetnijoj interpretaciji mogućnosti za poboljšanje u hrvatskom kontekstu.

Kvantitativni dio istraživanja uključuje dvije komponente. Prva je analiza statističkih podataka o performansama Hrvatske pošte. Ova analiza obuhvaća ključne parametre kao što su brzina i točnost isporuke, operativni troškovi, financijski rezultati i drugi pokazatelji poslovanja. Druga komponenta kvantitativne analize uključuje online ispitivanje zadovoljstva korisnika uslugama

Hrvatske pošte d.d.. koje sam provela putem *Google Forms* obrasca, kako bih obuhvatila različite aspekte zadovoljstva korisnika, poput brzine usluge, dostupnosti poštanskih ureda, kvalitete usluge dostave i cjelokupnog korisničkog iskustva. Anketa je provedena 19. kolovoza 2024, a ispuniti se mogla do 1. rujna 2024. Prikupljeni podaci su analizirani i predstavljeni u obliku tablica i grafova radi lakše interpretacije rezultata.

1.3. Struktura rada

Ovaj rad je koncipiran na način koji omogućava jasan i sveobuhvatan pristup temi modernizacije poštanske službe kroz primjenu menadžerskih instrumenata, s posebnim fokusom na Hrvatsku poštu d.d. Struktura rada podijeljena je u sedam međusobno povezanih poglavlja, koji pružaju teorijsku osnovu, analiziraju praktične aspekte i nude zaključke temeljene na istraživanju.

Na samom početku rada nalazi se **Uvod** koji daje pregled općeg konteksta u kojem se tema razmatra, te definira predmet i cilj rada. U njemu se također objašnjava metodologija korištena u istraživanju, kao i razlozi za odabir specifičnog slučaja Hrvatske pošte d.d. za analizu. Ovo poglavlje služi kao temelj za daljnju razradu teme, pružajući jasan uvid u svrhu i strukturu rada.

Drugo poglavlje, pod nazivom **Javne službe**, bavi se teorijskim aspektima koji su ključni za razumijevanje šireg konteksta u kojem djeluje poštanska služba. Ovdje se definira pojam javnih službi, istražuje njihova uloga i značaj, te analizira pravni okvir i način financiranja. Ovo poglavlje pruža nužnu osnovu za kasnije rasprave o specifičnostima poštanske službe.

Treće poglavlje, **Poštanska služba**, usmjereno je na detaljniju analizu poštanskih usluga, uključujući njihovu definiciju, povijesni razvoj i suvremene izazove s kojima se suočavaju. U ovom dijelu rada, posebna pažnja posvećena je važnosti poštanskih usluga za društvo i gospodarstvo, te izazovima koje donose digitalizacija i promjene u korisničkim navikama. Također se analizira kako se poštanske službe moraju prilagoditi ovim promjenama kako bi ostale relevantne i učinkovite u pružanju svojih usluga u suvremenom poslovnom okruženju.

Nakon toga, četvrto poglavlje, **Menadžerski instrumenti u funkciji modernizacije poštanske službe**, istražuje primjenu menadžerskih instrumenata u procesu modernizacije. U

ovom poglavlju se razmatraju različiti pristupi i alati koji se koriste za povećanje učinkovitosti, kvalitete usluga i prilagodbu poštanskih službi modernim zahtjevima tržišta. Također su prikazani primjeri uspješnih modernizacija poštanskih službi iz drugih zemalja, što omogućava komparativnu analizu i pruža smjernice za Hrvatsku poštu.

Peto poglavlje, **Studija slučaja: Hrvatska pošta d.d.**, predstavlja srž rada, gdje se detaljno analizira proces modernizacije unutar Hrvatske pošte. Ovdje se ispituje povijest i razvoj Hrvatske pošte, trenutne usluge koje nudi, te se provodi analiza njenog trenutnog stanja. Posebna pažnja posvećena je ispitivanju zadovoljstva korisnika, što daje uvid u uspješnost provedenih modernizacijskih mjera.

Šesto poglavlje, **Preporuke za modernizaciju Hrvatske pošte d.d. pomoću menadžerskih instrumenata**, nudi konkretne prijedloge za daljnje unapređenje Hrvatske pošte. U ovom dijelu rada predložene su strateške mjere, uključujući donošenje strateškog plana, uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, tehnološke inovacije i unapređenje ljudskih potencijala. Posebno se ističe važnost prilagodbe suvremenim digitalnim trendovima kako bi se osigurala učinkovitost i fleksibilnost u poslovanju. Također, preporučuje se povećanje fokusa na korisničko iskustvo, što je ključno za zadržavanje postojećih i privlačenje novih korisnika u sve konkurentnijem tržišnom okruženju..

Na kraju, **Zaključak** donosi sintezu cjelokupnog rada, sumirajući ključne nalaze istraživanja i analize, te ističući nužnost kontinuirane modernizacije poštanskih službi radi osiguranja njihove dugoročne održivosti i tržišne konkurentnosti. U zaključku se ističe važnost primjene menadžerskih instrumenata u procesu modernizacije, koji omogućuju poštanskim službama da se efikasno prilagode izazovima suvremenog poslovnog okruženja, poput digitalizacije, promjena u korisničkim navikama i sve jače konkurencije.

2. JAVNE SLUŽBE

Javne službe čine osnovu svakog društva pružajući neophodne usluge koje su ključne za svakodnevni život ljudi. Ove službe pokrivaju širok raspon područja, uključujući zdravstvo, obrazovanje, komunalne usluge, sigurnost, socijalnu skrb i poštanske usluge. Kroz ove aktivnosti ispunjavaju se javne potrebe i osiguravaju osnovne vrijednosti suvremenih demokratskih društava. Kako bi javne službe svojim korisnicima pružile kvalitetnu uslugu, bez obzira na njihov socijalni, ekonomski ili geografski status, potrebno je poštivati načela kao što su jednakost, društvena solidarnost, pravednost, nediskriminacija i jednake mogućnosti pristupa svim službama. (Đulabić, 2007, str. 138).

Kroz povijest, javne službe su se razvijale i prilagođavale promjenama u društvenim, ekonomskim i tehnološkim uvjetima. Menadžerske reforme 1980-ih godina dovele su do liberalizacije, deregulacije i privatizacije, no tijekom 2000-ih se uočava trend vraćanja javnih službi pod okrilje lokalnih samouprava, odnosno trend remunicipalizacija, te uključivanje građana i civilnog društva u djelatnosti javnih službi odnosno koprodukcija (Koprić et al., 2021, str. 241). Kako bi uspješno odgovorile na ove izazove, javne službe kontinuirano provode reforme i modernizaciju, usmjerene na poboljšanje učinkovitosti, transparentnosti i kvalitete usluga koje pružaju.

Najčešći izazovi s kojima se suočava javna uprava u Hrvatskoj, pa samim time i javne službe, jesu izostanak strateškog planiranja, problem kvalitetne primjene pravnih propisa koji se nerijetko nepotrebni i zastarjeli, zatim niska motivacija službenika, otpor prema promjenama i modernizaciji te odbacivanje inovacija (Koprić, 2016, str. 6-9). Unatoč tim izazovima, cilj je kontinuirano unapređenje usluga kako bi one bile što učinkovitije, dostupnije i prilagođene potrebama građana. Kvalitetno upravljanje, transparentnost i odgovornost ključni su za održavanje povjerenja građana u javne službe te za osiguranje njihove dugoročne održivosti.

2.1. Definicija i uloga

Javne službe, koje se također nazivaju službama od općeg interesa zbog utjecaja Europske unije i njenih politika, obuhvaćaju aktivnosti s ekonomskim i komercijalnim aspektima koje se

pružaju u javnom interesu pod specifičnim uvjetima. Za te aktivnosti, javna vlast preuzima dio financijskih, organizacijskih i drugih obveza te snosi konačnu odgovornost prema građanima kojima su te usluge namijenjene. Prema definiciji EU-a, s obzirom na tržišne zakonitosti, službe od općeg interesa dijele se na komercijalne i nekomercijalne, odnosno gospodarske i negospodarske (Koprić et al., 2021, str. 234-237). Ovaj rad bavi se poštanskim službama koje su gospodarskog karaktera.

Kada govorimo o službama od općeg interesa, potrebno je naglasiti i one usluge koje se razlikuju zbog specifične prirode svojih djelatnosti i ciljeva koje nastoje ostvariti. Među službama koje uživaju takav status, socijalne službe zauzimaju posebno mjesto. Unutar Europske unije postupno se razvija koncept socijalnih službi od općeg interesa. Europska komisija prepoznaje ovaj trend u Bijeloj knjizi, naglašavajući da osobna priroda mnogih socijalnih službi postavlja zahtjeve koji se znatno razlikuju od onih u mrežnim industrijama. Dodatno, dokument ističe da socijalne službe od općeg interesa igraju posebnu ulogu kao ključni element europskog društvenog modela (Đulabić, 2007, str. 151).

Javne službe mogu se opisati kao aktivnosti koje se, zbog svog posebnog značaja za društvo, obavljaju pod specifičnim pravnim uvjetima. Za te aktivnosti javna vlast preuzima, barem djelomično, financijske, organizacijske i druge obaveze te snosi konačnu odgovornost prema građanima. Zadovoljavanje javnog interesa ključna je karakteristika koja javne službe razlikuje od usluga i aktivnosti koje se obavljaju putem tržišnog mehanizma, odnosno prema zakonima ponude i potražnje. Ova razlika se očituje u percepciji da je određena djelatnost neophodna za pravilno funkcioniranje zajednice, zbog čega je potrebno ograničiti tržišne mehanizme kako bi se ispravili tržišni neuspjesi (Koprić et al., 2021. str. 234).

Uloga javnih službi je višestruka. One obuhvaćaju aktivnosti koje zadovoljavaju potrebe građana i omogućuju ostvarenje ključnih vrijednosti modernih demokratskih društava. Principi poput jednakosti, društvene solidarnosti i pravednosti, nediskriminacije te jednakog pristupa uslugama svima pod istim uvjetima, ključni su pri analizi javnih službi (Đulabić, 2007, 138 str.).

Prvo, javne službe osiguravaju osnovne životne uvjete za sve građane. One igraju ključnu ulogu u smanjenju socijalne nejednakosti pružanjem osnovnih usluga onima koji ih ne mogu priuštiti na tržištu. To uključuje pružanje jednakog pristupa obrazovanju, zdravstvenim uslugama,

socijalnoj skrbi, zaštiti te komunalnim uslugama. U kontekstu obrazovanja, javne službe osiguravaju besplatno osnovno i srednje obrazovanje te subvencionirano visoko obrazovanje, čime se omogućava jednak pristup obrazovanju za sve građane. Zdravstvena zaštita, putem javno financiranih zdravstvenih ustanova, pruža osnovne i specijalističke zdravstvene usluge, osiguravajući zdravstvenu sigurnost stanovništva. Socijalna skrb pruža pomoć najranjivijim skupinama društva, uključujući starije osobe, osobe s invaliditetom, nezaposlene i siromašne. Javna sigurnost, koja obuhvaća policiju, vatrogasce i hitne službe, osigurava zaštitu života i imovine građana te održavanje reda i zakona. Infrastrukturne usluge poput vodoopskrbe, odvodnje i energetike su ključne za svakodnevno funkcioniranje i kvalitetu života. Komunalne usluge, uključujući odvoz otpada i održavanje javnih površina, doprinose očuvanju čistoće i uređenosti okoliša. Poštanske usluge omogućavaju komunikaciju i razmjenu informacija, što je posebno važno u ruralnim i manje razvijenim područjima (Klarić i Nikolić, 2011, str. 89-92).

Drugo, javne službe su važne za održavanje društvene kohezije. One su ključne za izgradnju povjerenja između građana i države, osiguravajući da se osnovne potrebe zadovoljavaju na pravičan način. Javne službe, poput obrazovanja i zdravstvene zaštite, omogućuju jednak pristup resursima i prilikama, čime smanjuju društvene nejednakosti i potiču osjećaj zajedništva i solidarnosti među građanima. Javno obrazovanje omogućuje svim pojedincima, bez obzira na njihovo porijeklo, stjecanje znanja i vještina potrebnih za osobni i profesionalni razvoj, čime se jača socijalna mobilnost i smanjuju razlike između različitih socijalnih grupa. Pružanje pristupačnih zdravstvenih usluga također igra ključnu ulogu u održavanju društvene kohezije. Zdravstvena zaštita koja je dostupna svima pomaže u sprječavanju socijalne isključenosti i marginalizacije bolesnih i starijih osoba (Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske 2022).

Treće, javne službe pridonose gospodarskom razvoju. One igraju značajnu ulogu u ekonomiji na nekoliko ključnih načina, uključujući unapređenje infrastrukture, povećanje radne produktivnosti, poticanje investicija i stvaranje povoljnog poslovnog okruženja. Unapređenje i održavanje ključne infrastrukture omogućava učinkovitiji transport robe i ljudi, smanjuje troškove poslovanja i povećava povezanost između tržišta. Ove investicije ne samo da poboljšavaju svakodnevni život građana, već i potiču gospodarski rast stvaranjem radnih mjesta i stimuliranjem lokalne ekonomije. Učinkoviti sustavi javnog zdravstva i obrazovanja poboljšavaju zdravlje i obrazovanje radne snage, što direktno utječe na njihovu produktivnost

i učinkovitost. Kvalitetne javne usluge stvaraju povoljno poslovno okruženje koje može privući domaće i strane investitore. Kroz regulaciju i pružanje osnovnih usluga, javne službe doprinose stvaranju povoljnog poslovnog okruženja, osiguravajući da poslovanje bude u skladu s pravilima i standardima koji omogućuju pravedno natjecanje i inovacije (Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske 2022).

Iako klasični resori poput vojske imaju ključnu ulogu u određenim kriznim situacijama, javne službe također igraju presudnu ulogu u upravljanju krizama, osiguravajući stabilnost i otpornost društva u trenucima najvećih izazova. Njihova uloga postaje posebno evidentna tijekom prirodnih katastrofa, zdravstvenih kriza i drugih hitnih situacija. Zdravstvene zaštite i sigurnosne službe su od presudne važnosti za brzo i učinkovito reagiranje na nepogode poput potresa, poplava i ekstremnih vremenskih uvjeta. Sposobnost javnih službi da koordiniraju hitnu pomoć, vatrogastvo i civilnu zaštitu omogućava pravovremeno spašavanje života i minimiziranje šteta.

2.2. Pravni okvir

Pravni okvir djelovanja javnih službi u Republici Hrvatskoj definiran je nizom zakona i propisa koji osiguravaju njihovo učinkovito funkcioniranje i dostupnost svim građanima. Ovi zakonski i regulatorni akti obuhvaćaju različite aspekte rada javnih službi, uključujući standarde kvalitete, procedure pružanja usluga, te prava i obaveze kako pružatelja usluga, tako i korisnika. Pored toga, regulative su dizajnirane da podrže transparentnost i odgovornost u radu javnih službi, osiguravajući da se resursi koriste na optimalan način, a usluge pružaju bez diskriminacije. Ovi pravni akti također osiguravaju da javne službe djeluju u skladu s javnim interesom, pružajući usluge na učinkovit, transparentan i pravedan način. To uključuje uspostavu mehanizama za nadzor i evaluaciju njihovog rada, što dodatno doprinosi povjerenju građana u ove institucije. Redovitim ažuriranjem zakona i propisa, prilagođavanjem suvremenim potrebama i izazovima, Republika Hrvatska nastoji kontinuirano unaprijediti rad svojih javnih službi, čineći ih boljim i dostupnijim za sve građane.

Temeljni pravni akt Republike Hrvatske je **Ustav Republike Hrvatske**, koji postavlja osnovne principe i vrijednosti na kojima počiva sustav javnih službi. Ustav jamči prava građana na zdravstvo, obrazovanje, socijalnu sigurnost i druge javne usluge, čime se osigurava pravni

temelj za djelovanje javnih službi. S obzirom na to da su ustanove osnovni oblik za pružanje negospodarskih javnih službi u Hrvatskoj, **Zakon o ustanovama** predstavlja ključni zakon koji uređuje opća pitanja osnivanja i funkcioniranja ustanova. Zakon o ustanovama donesen je 1993. godine, a među glavnim karakteristikama ustanova navode se pravna osobnost i trajno obavljanje djelatnosti od općeg interesa (Koprić et al., 2021, str. 256-258). Lokalne i područne (regionalne) vlasti regulirane su **Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi**. Ovaj zakon uređuje djelovanje jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, koje su putem svojih ustanova i trgovačkih društava zadužene za pružanje javnih usluga poput obrazovanja, socijalne skrbi, komunalnih usluga i lokalne infrastrukture.

Postoji i niz specifičnih zakona koji se donose za pojedine javne službe. Tako je u području obrazovanja donesen **Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi** te **Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju** reguliraju sustav osnovnog, srednjeg i visokog obrazovanja. Zdravstveni sustav reguliran je **Zakonom o zdravstvenoj zaštiti** i **Zakonom o obveznom zdravstvenom osiguranju**, koji definiraju organizaciju zdravstvenog sustava, prava i obveze pacijenata i zdravstvenih djelatnika, te način financiranja zdravstvenih usluga. Socijalna skrb uređena je **Zakonom o socijalnoj skrbi**, koji regulira pružanje socijalnih usluga, prava korisnika i obveze pružatelja usluga, te način financiranja i nadzora nad sustavom socijalne skrbi. **Zakon o vatrogastvu**, regulira rad vatrogasnih službi, njihove ovlasti, dužnosti i prava, te organizaciju i financiranje tih službi. Infrastrukturne usluge poput vodoopskrbe, odvodnje i energetike regulirane su **Zakonom o komunalnom gospodarstvu** i **Zakonom o energiji**, koji definiraju organizaciju i financiranje komunalnih usluga i energetskega sektora.

Osim zakona, sustav javnih službi reguliraju i različiti podzakonski akti, uredbi, pravilnici i smjernice koje donose nadležna ministarstva i državne agencije. Ovi akti detaljnije razrađuju zakonske odredbe i omogućuju njihovu provedbu u praksi. Nadzor nad radom javnih službi provode različita tijela, uključujući ministarstva, inspekcijske službe, državne revizije i neovisna regulatorna tijela. Nadzor ima za cilj osigurati usklađenost s pravnim propisima, kvalitetu usluga i odgovorno upravljanje javnim resursima.

2.3. Financiranje

Financiranje javnih službi predstavlja jedan od ključnih stupova održivog razvoja i funkcioniranja države. U Republici Hrvatskoj, ovaj sustav financiranja obuhvaća različite izvore i mehanizme koji osiguravaju da javne službe mogu kontinuirano pružati kvalitetne usluge građanima. Kombinacija financijskih sredstava omogućuje održavanje stabilnosti, dostupnosti i učinkovitosti javnih usluga, istovremeno odgovarajući na izazove suvremenog društva.

Jedna od najvažnijih uloga javne vlasti je financiranje javnih službi, koje proizlazi iz potrebe za osiguravanjem društvene solidarnosti. Ključna dilema u vezi s financiranjem javnih službi odnosi se na razliku između naknada za obavljanje javnih službi i državnih potpora. Naknada predstavlja iznos kojim država pokriva dio troškova obavljanja određene službe, kao oblik kompenzacije pružatelju usluge za poštivanje obveza javne službe. S druge strane, državna potpora uključuje sve oblike pomoći koje država ili drugo javno tijelo pruža određenom poslovnom subjektu odnosno poduzetniku ili sektoru, a koji potom mogu uzrokovati poremećaje u tržišnom natjecanju i trgovini (Koprić et al., 2021, str. 249-250).

Razlikovanje između gospodarskih i negospodarskih službi od općeg interesa postaje posebno važno prilikom financiranja javnih službi. Pri procjeni je li riječ o državnoj potpori, ključno je razlučiti o kojoj se djelatnosti radi. Ako je riječ o gospodarskoj djelatnosti, potrebno je utvrditi postoji li posebna obveza javne službe vezana uz tu djelatnost. Za negospodarske službe od općeg interesa, kao i za službe od općeg gospodarskog interesa, koristi se koncept naknade, dok se za gospodarske službe od općeg interesa primjenjuje koncept državne potpore. Europski sud pravde donio je i posebne smjernice koje utvrđuju pravila financiranja javnih službi¹ (Koprić et al., 2021, str. 250-251).

¹ *Community framework for State aid in the form of public service compensation (2005/C 297/04)*

3. POŠTANSKA SLUŽBA

Poštanska služba, kao gospodarska služba od općeg interesa, jedna je od najstarijih i najvažnijih institucija u ljudskoj povijesti, koja je kroz stoljeća omogućila prijenos informacija, dobara i vrijednosti među ljudima, zajednicama i državama. Od prvih organiziranih sustava dostave u drevnim civilizacijama do suvremenih logističkih mreža, poštanska služba igrala je ključnu ulogu u razvoju trgovine, komunikacije i društvenih veza. Danas, unatoč izazovima digitalne ere, poštanske službe i dalje ostaju vitalni dio globalne infrastrukture, prilagođavajući se novim tehnologijama i potrebama korisnika kako bi osigurale brzu, sigurnu i pouzdanu dostavu. Poštanska služba ne samo da povezuje ljude, već također doprinosi gospodarskom rastu, socijalnoj koheziji i kulturnoj razmjeni, čime se osigurava njezina kontinuirana relevantnost i važnost u suvremenom društvu.

Pošta (tal. *posta*: postaja za izmjenu konja, od lat. *posita statio*: stalna postaja) označava organizaciju koja pruža poštanske usluge. Te usluge uključuju prijenos običnih pošiljaka, kao što su tiskanice, dopisnice, pisma, sekogrami, mali paketi i aerogrami, te pismenih pošiljaka poput preporučenih pisama, vrijednosnih pisama, paketa i uputnica. Osim toga, pošta obavlja posebne, dopunske i druge poštanske usluge, uključujući uplate i isplate. Pojam 'pošta' također obuhvaća pošiljke koje prenosi poštanska služba, poslovnu korespondenciju, zgrade i objekte poštanskih organizacija., te poštansku organizaciju jedne zemlje i cijeli svjetski poštanski sustav zajedno s međunarodnim poštanskim prometom (Hrvatska enciklopedija 2013-2024).

3.1. Definicija i važnost poštanskih službi

Poštanska usluga obuhvaća primanje, usmjeravanje, prijenos i dostavu poštanskih pošiljaka unutar države ili na međunarodnoj razini. Međutim, ako isti radnik pružatelja usluga obavlja sve ove radnje bez usmjeravanja pošiljke, kao što je slučaj s kurirskom uslugom, ili ako se radi samo o prijevozu pošiljaka, te aktivnosti se ne smatraju poštanskim uslugama (Zakon o poštanskim uslugama, NN 110/19, čl. 2. st. 1.). Njihova temeljna uloga je osigurati pouzdanu komunikaciju među građanima, poslovnim subjektima i institucijama te podržati ekonomski i socijalni razvoj zemlje. Poštanske usluge također uključuju različite logističke, financijske i informacijske usluge koje su od vitalnog značaja za funkcioniranje modernog društva.

Hrvatska pošta d.d. (HP) je državna tvrtka, u vlasništvu Republike Hrvatske. Kao dioničko društvo, njezin jedini vlasnik je Republika Hrvatska (Hrvatska pošta 2023). Hrvatska pošta d.d., kao glavni nacionalni operater, odgovorna je za pružanje univerzalnih poštanskih usluga koje moraju biti dostupne svim građanima po pristupačnim cijenama, bez obzira na njihovu lokaciju. Pored Hrvatske pošte, na tržištu djeluju i brojni privatni pružatelji zamjenskih i ostalih usluga koji doprinose konkurentnosti i kvaliteti usluga. Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije (u nastavku: HAKOM) redovito na svojim internetskim stranicama objavljuje popis pružatelja poštanskih usluga te je prema posljednjim podacima trenutno 24 davatelja poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj. Neki od najpoznatijih i najzastupljenijih, uz Hrvatsku poštu d.d., su BOX NOW d.o.o., DPD Croatia d.o.o., General Logistics Systems Croatia d.o.o. (GLS), IN TIME d.o.o., Overseas Trade Co. Ltd. d.o.o., TISAK plus d.o.o. i dr. (Službene stranice HAKOM-a 2024)

Ključni pravni akti koji reguliraju poštanske usluge uključuju Zakon o poštanskim uslugama, Zakon o potvrđivanju Sporazuma o poštanskim uslugama plaćanja, Zakon o potvrđivanju Svjetske poštanske konvencije, Zakon o potvrđivanju Svjetske poštanske konvencije te niz podzakonskih akata i regulativa koje donosi HAKOM. **Zakon o poštanskim uslugama** (Narodne novine, NN 110/19) precizno definira uvjete za obavljanje poštanskih usluga, prava i obveze korisnika i pružatelja usluga te nadležnosti regulatornih tijela. Također, zakon osigurava zaštitu korisnika, standarde kvalitete usluga i uvjete za liberalizaciju tržišta. S druge strane, **Zakon o potvrđivanju Sporazuma o poštanskim uslugama plaćanja** (Narodne novine, NN 2/19) predstavlja zakon koji potvrđuje međunarodni sporazum o poštanskim uslugama plaćanja koji je Republika Hrvatska potpisala. Ovaj sporazum ima za cilj uspostavljanje zajedničkih pravila za pružanje usluga plaćanja putem poštanskih sustava, posebno u međunarodnom kontekstu. **Zakon o potvrđivanju Svjetske poštanske konvencije** (Narodne novine, NN 2/19) odnosi se na zakon koji omogućuje Republici Hrvatskoj da ratificira Svjetsku poštansku konvenciju, ključni međunarodni sporazum koji regulira globalne poštanske usluge. Svjetska poštanska konvencija je pravni okvir koji postavlja standarde za međunarodni poštanski promet i suradnju među članicama Svjetske poštanske unije (UPU). **Zakon o potvrđivanju Općih pravila Svjetske poštanske unije** (Narodne novine, NN 2/19) odnosi se na zakon koji omogućuje Republici Hrvatskoj da ratificira Opća pravila Svjetske poštanske unije (UPU). Ova pravila predstavljaju temelj za funkcioniranje i regulaciju

međunarodnog poštanskog prometa i standarda koje članice UPU-a trebaju slijediti. (Službene stranice HAKOM-a)

3.2. Povijesni razvoj poštanskih službi

Poštanske službe, kao jedan od najstarijih sustava komunikacije, imaju bogatu i slojevitiju povijest koja se proteže kroz tisućljeća. Od primitivnih metoda slanja poruka do današnjih sofisticiranih i tehnološki naprednih sustava dostave, poštanske službe prošle su kroz značajne transformacije koje su oblikovale njihove funkcije i usluge. Razvoj poštanskih službi može se pratiti kroz različite civilizacije i povijesne epohe, svaka sa svojim inovacijama i doprinosima ovom esencijalnom segmentu društvene infrastrukture.

Iako u prapovijesti nije postojala organizirana dojavna služba, poruke, informacije i vijesti prenosile su se usmenim putem. Informacije su se najčešće dijelile tijekom trgovine, zajedničkih proslava, kulturnih obreda i sličnih događanja, pri čemu je brzina kojom se širi informacija ovisila o brzini putovanja. Pored pješaćenja, roba i vijesti su se također prenosili jahaćim konjima i zapregama. U tom razdoblju, osobito tijekom željeznog doba, širenje upotrebe zaprežnih kola u Europi dovelo je do značajnog povećanja prijevoza ljudi i robe, što je istovremeno potaknulo intenzivniju razmjenu informacija i brži prijenos poruka (Rajić i Rakić, 2017).

Na temelju povijesnih izvora, prvi organizirani oblici poštanske službe pojavili su se u Egiptu oko 2000. godine pr. Kr., tijekom vladavine faraona iz XIX. dinastije. Ova služba bila je uspostavljena kako bi zadovoljila državne potrebe, prvenstveno za vojnim komunikacijama. Glasnici, koji su mogli biti pješaci ili jahači na konjima i devama, prenosili su poruke. Svaki put od šest sati hoda ili jahanja postojala su stajališta gdje su se glasnici smjenjivali, što se nazivalo "sustav releja poruka" (*Message-Relay System*). Organizirana poštanska služba također je postojala u Kini za vrijeme dinastije Han oko 1000. godine pr. Kr., u Perziji za vrijeme vladavine cara Kira u 6. stoljeću pr. Kr., te u staroj Grčkoj. Međutim, najopsežnija i najsvestranije organizirana glasnička služba u starom vijeku bila je ona u Rimu, poznata kao *Cursus Publicus*, koja je funkcionirala isključivo danju i bila je javni putni sustav. Ovaj sustav, osnovan za potrebe državne administracije, koristio je mrežu cestovnih postaja i konja za brzu

dostavu službenih poruka i dokumenata. Rimski model poštanske službe postao je uzor mnogim budućim sustavima širom Europe. (Perkov, 2016, str. 2)

Razvojem obrta, zanata, gradova i trgovine rasla je potreba za komunikacijom, što je dovelo do stvaranja prvih organiziranih poštanskih službi. Najpoznatije među njima bile su pošte koje su pripadale mesarima, samostanima, trgovcima i sveučilištima. Ove su pošte prvotno služile cehovskim potrebama, a kasnije su svoje usluge ponudile i širem krugu onih koji su ih mogli platiti, iako su poštu tada koristili uglavnom pripadnici povlaštenog društva. Srednji vijek donosi novo razdoblje razvoja poštanskih službi, potaknuto velikim geografskim i znanstvenim otkrićima te reorganizacijom crkve. Ovaj period obilježila je obitelj Thurn und Taxis, koja je organizirala poštanski promet više od 450 godina, od početka 16. do sredine 19. stoljeća. Obitelj je dobila koncesije za organiziranje pošte u Njemačkoj, Nizozemskoj, Španjolskoj, Francuskoj i Italiji te je od njemačkog cara Maksimilijana dobila plemićku titulu i isključivo pravo na poštanski promet. Njihovi glasnici imali su ovlasti uklanjati konkurenciju, a obitelj je, nakon zatvaranja pošte, posjedovala značajno bogatstvo, uključujući 1237 četvornih kilometara zemljišta. Sličan utjecaj u Austriji imala je obitelj Paar, koja je 1624. godine dobila pravo organiziranja poštanskog prometa u dijelovima Hrvatske, Slovenije, Vojvodine, Ugarske, Češke i Austrije. Obitelj Paar također je mogla izdavati koncesije drugima, što je dovelo do stvaranja tzv. ugovornih pošta, gdje su privatne osobe imale pravo obavljanja poštanske službe u određenim područjima (Hrvatski filatelistički portal, n.d.).

Godine 1722. austrijski car otkupio je poštanske koncesije od obitelji Thurn-Taxis i Paar te reorganizirao javni poštanski promet u državnu službu. Time je započelo novo razdoblje u povijesti poštanskih usluga, koje su se sada razvijale pod strogom državnom kontrolom. Prvi zakoni o pošti doneseni su u Austriji 1837., u Švicarskoj 1849., te u Mađarskoj 1851. godine. U Zagrebu je 1848. godine osnovana prva nacionalna poštanska uprava pod nazivom "Vrhovno Hrvatsko-slavonsko upraviteljstvo pošta", sa sjedištem u Opatičkoj ulici, no trajala je samo godinu dana. Početkom 19. stoljeća, koncesije su u potpunosti ukinute, a poštanska služba postala je jedinstvena monopolistička državna institucija. Ovaj vlasnički preustroj, osim što je zadovoljavao rastuću potrebu za prijenosom korespondencije i paketa, imao je za cilj i povećanje proračunskih prihoda države. Nacionalizirana poštanska djelatnost imala je nekoliko ključnih značajki: pošta je postala javna institucija, organizirana prema strogim centralističkim principima, s tarifama koje je određivala država, dok se njezin razvoj financirao iz državnog proračuna (Perkov, 2016, str. 3-4).

Početak 20. stoljeća, poštanske usluge suočile su se s izazovima i prilikama uzrokovanim tehnološkim napretkom i društvenim promjenama. Razvoj prijevoznih sredstava imao je značajan utjecaj na poštanski promet. Brza i učinkovita prijevozna sredstva omogućila su brži prijenos pošiljaka, ali su istovremeno poticala i povećanje potražnje za poštanskim uslugama. U to vrijeme, pošta je bila glavni pokretač i sufinancijer prometnih inovacija, od brodova, preko cestovnih i željezničkih vozila, do zrakoplova. Ova sinergija između razvoja transporta i poštanskih usluga dodatno je ubrzala modernizaciju i rast poštanskog sustava, čineći ga jednim od ključnih faktora u razvoju gospodarstva i društva u cjelini (Perkov, 2016, str. 4).

Povijesni razvoj poštanskih službi odražava evoluciju ljudske komunikacije i trgovine. Od drevnih glasnika do suvremenih tehnoloških rješenja, poštanske usluge prilagođavale su se i inovirale kako bi odgovorile na potrebe društva. Danas, suočene s izazovima digitalne ere, poštanske službe nastavljaju evoluirati, oslanjajući se na bogato nasljeđe inovacija i prilagodljivosti kako bi služile potrebama globalnog društva. Ova kontinuirana transformacija osigurava da poštanske usluge ostanu vitalni dio infrastrukture i komunikacije u budućnosti.

3.3. Suvremeni izazovi i trendovi u poštanskim uslugama

U današnjem dinamičnom i tehnološki naprednom svijetu, poštanske usluge suočavaju se s nizom izazova koji zahtijevaju prilagodbu i promjenu načina poslovanja kako bi ostale relevantne i konkurentne. Transformacije potaknute digitalizacijom, promjenama u ponašanju potrošača i globalnim ekonomskim kretanjima značajno utječu na način poslovanja poštanskih službi. Da bi učinkovito odgovorile na ove promjene, poštanske službe moraju prepoznati ključne izazove i pratiti suvremene trendove. Među najvažnijim trendovima koji će oblikovati ovu industriju u nadolazećim godinama ističu se digitalizacija, rast e-trgovine, održivost te pojačana konkurencija u otežanom ekonomskom okruženju.

Sve češća uporaba elektroničke komunikacije postepeno zamjenjuje tradicionalne poštanske usluge, uzrokujući velike promjene na tržištu poštanskih usluga. Digitalizacija i tehnološki napredak mijenja navike korisnika i njihova očekivanja u pogledu kvalitete, brzine i dostupnosti usluga, stoga se tradicionalne poštanske službe suočavaju s potrebom za modernizacijom kako bi ostale relevantne i konkurentne. U posljednjim godinama sve je očitiji utjecaj prelaska s tradicionalnih poštanskih usluga na elektroničke, što se odražava u smanjenju

broja pismovnih pošiljaka. S druge strane, s obzirom na porast online kupovine, broj distribuiranih paketa raste kod većine poštanskih operatera. Kako bi se prilagodili ovim promjenama, poštanski operateri, uključujući Hrvatsku poštu d.d., fokusiraju se na unapređenje svojih logističkih kapaciteta i usluga dostave. Sve veća konkurencija na tržištu zahtijeva stalno prilagođavanje i inovacije kako bi se zadovoljile potrebe suvremenih korisnika (Naletina, Vuletić i Meštrović, 2019, str. 301-302).

Promatrajući istraživanja HAKOM-a, koji svake godine objavljuje rezultate analiza poštanskog tržišta, posljednjih godina zabilježen je postepen pad pismovnih pošiljaka te istovremeni rast paketnih pošiljaka. Ukupan udio pismovnih pošiljaka u 2023. bilježi pad od 5,4% u odnosu na 2018. godinu, dok u segmentu paketa bilježimo rast 7,7% u istom vremenskom razdoblju (HAKOM, 2018-2023).

Građani sve više očekuju da će sve potrebne informacije o institucijama javne uprave i njihovim uslugama moći pronaći na internetu, uključujući društvene mreže. Prema nekim istraživanjima, svaki drugi građanin EU-a u dobi od 18 do 54 godine očekuje da će na internetu pronaći pouzdane informacije o javnim uslugama (Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske 2022).

Hrvatska se trenutno nalazi na 23. mjestu među državama članicama EU-a u području digitalnih javnih usluga. Iako su digitalne javne usluge značajno unaprijeđene, Hrvatska i dalje postiže slabije rezultate u ovom segmentu. Naime, 55% korisnika interneta u Hrvatskoj koristilo je e-upravu u 2022. godini, što je porast u usporedbi s 52% u 2020. godini. Međutim, za unaprijed ispunjene obrasce Hrvatska je dobila znatno nižu ocjenu od prosjeka EU-a (38 u odnosu na prosjek EU-a od 64). Hrvatska također bilježi lošije rezultate u dostupnosti digitalnih javnih usluga, s ocjenom 69 za digitalne usluge namijenjene građanima (u usporedbi s prosjekom EU-a od 75) i ocjenom 68 za digitalne usluge za poduzeća (u usporedbi s prosjekom EU-a od 82). Unatoč tim izazovima, Hrvatska postiže relativno dobre rezultate u području otvorenih podataka, s ocjenom od 84%, dok je prosjek EU-a 81% (DESI 2022).

Suočene s nizom suvremenih izazova, poštanske službe moraju se kontinuirano prilagođavati i inovirati kako bi ostale relevantne i konkurentne. Digitalizacija, povećana očekivanja potrošača, globalizacija i ekološka održivost zahtijevaju strateško planiranje i ulaganje u nove tehnologije i prakse. Prihvatanje suvremenih trendova poput automatizacije, pametnih

tehnologija, personalizacije usluga, suradnje s privatnim sektorom i održivih praksi ključno je za budući uspjeh poštanskih usluga. Samo kroz inovaciju i prilagodbu, poštanske službe mogu odgovoriti na suvremene izazove i zadovoljiti potrebe modernih potrošača.

4. MENADŽERSKI INSTRUMENTI U FUNKCIJI MODERNIZACIJE POŠTANSKE SLUŽBE

Posljednjih se godina sve više govori o modernizaciji, kako cjelokupne javne uprave, tako i njezinih službi čija je primarna svrha ostvarenje općeg interesa zajednice. Za stvaranje povoljnog okruženja za poduzetnike i poboljšanje životnih uvjeta građana, ključni prioritet je modernizacija hrvatske javne uprave s naglaskom na brzo i pouzdano pružanje javnih usluga. Javna uprava zahtjeva stabilne i korisnički orijentirane institucije koje su dovoljno fleksibilne da odgovore na različite društvene izazove. Također je potrebno uvesti inovativna rješenja i tehnologije kako bi se povećala učinkovitost i transparentnost (Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske 2022).

Modernizacija javne uprave u Hrvatskoj od izuzetnog je značaja i treba privući pozornost domaće stručne i političke javnosti. Naime, sustav javne uprave zahtijeva kontinuirano praćenje, vrednovanje te stalno preispitivanje i prilagodbu reformi. Ovo je nužno zbog brojnih problema koji opterećuju javnu upravu na svim razinama, od lokalne i samoupravne do središnje državne uprave. Potreba za manjom, učinkovitijom i demokratičnijom upravom potaknula je ponovno usmjeravanje pažnje na modernizaciju javne uprave u Hrvatskoj (Đulabić, 2005, str. 195).

Mnoge reforme u posljednjim godinama usmjerene su na transformaciju tradicionalne, statične, birokratske i hijerarhijske uprave u modernu, fleksibilnu i učinkovitiju javnu upravu. Pojam modernizacije različito se shvaća u pojedinim zemljama ovisno o njihovoj povijesti, kulturi i vrijednostima. Jedna od teza koja je zastupljena u suvremenoj literaturi o reformama je ona o globalnoj konvergenciji kojom se nastoji dokazati da se upravni sustavi međusobno približavaju u pogledu metoda, ciljeva i modela. Viši stupanj konvergencije primjetan je unutar određenih skupina zemalja koje su povijesno, geografski ili tradicijski bliske. Postsocijalističke zemlje, pa samim time i Hrvatska, prošle su kroz nekoliko razvojnih faza: faza transformacije, konsolidacije, modernizacije te prilagodbe (Koprić et al., 2021, str. 379-383).

4.1. Primjena menadžerskih instrumenata u modernizaciji poštanskih službi

U literaturi nalazimo više različitih definicija javnog menadžmenta, no možemo ga opisati kao: “usmjerenje javne uprave na djelotvornost, prema mjerilima sličnima onim u gospodarskim organizacijama, u rješavanju problema koji su u danom povijesnom trenutku najhitniji za određeno društvo i koji su ustavna odgovornost javne uprave” (Pusić, E. 1997, str. 286). Javni menadžment je termin koji označava područje javnog upravljanja. On predstavlja specifičan oblik upravljanja koji spaja stručne i tehničke menadžerske vještine, autonomiju u donošenju odluka, menadžerske tehnike i poduzetnički rizik, uz pridržavanje pravnog okvira javnog upravljanja. Javni menadžment je povezan s uspostavom javne uprave kao samostalne znanstvene discipline, koje se zasniva na razdvajanju političkih i upravljačkih funkcija i razvoju teorije organizacije (Koprić et al., 2021, str. 108). Javni menadžment je pristup koji koristi menadžerske tehnike, često nastale u privatnom sektoru, kako bi povećao vrijednost za novac. On, dakle, pokriva set aktivnosti koje menadžeri poduzimaju u dva različita konteksta u organizacijama javnog sektora u organizacijama javnih službi neovisno jesu li one u javnom, civilnom ili privatnom sektoru (Bovaird & Loeffler 2016, str. 5)

U posljednjim desetljećima 20. stoljeća, javni sektor diljem svijeta bio je suočen s izazovima neučinkovitosti, birokratizacije i sve većim zahtjevima građana za boljim uslugama. Kao odgovor na ove izazove, razvijen je koncept Novog javnog menadžmenta (u nastavku: NJM), koji se pojavio krajem 1970-ih i početkom 1980-ih godina, prvenstveno u zemljama engleskog govornog područja. Prvi značajni koraci prema usvajanju NJM-a zabilježeni su u Ujedinjenom Kraljevstvu i Sjedinjenim Američkim Državama, a ubrzo nakon toga i u drugim razvijenim zemljama poput Australije, Novog Zelanda i Kanade. NJM predstavlja pristup upravljanju javnim sektorom koji nastoji unaprijediti kvalitetu javnih usluga, povećati učinkovitost i odgovornost te smanjiti troškove kroz primjenu principa i praksi iz privatnog sektora (Perko Šeparović, 2002, str. 31-32).

Doktrina Novog javnog menadžmenta obuhvaća širok spektar ideja i mjera te se ne može reći da postoji jedinstveni model NJM. Ipak, neke od ključnih ideja NJM-a, koje su prisutne u većini modela, uključuju sljedeće: (a) Transformacija tradicionalne hijerarhijske strukture javnog sektora kroz uspostavu većeg broja organizacija specijaliziranih za specifične zadatke, uz obavezno razdvajanje politika od izvršnih funkcija, (b) povećanje slobode djelovanja i odlučivanja za javne menadžere, (c) fokus na postizanje rezultata umjesto na proceduralne

aspekte rada, (d) jačanje konkurencije unutar javnog sektora kroz stvaranje internog kvazitržišta s ciljem postizanja veće ekonomičnosti javnih usluga, (e) stroža disciplina i štedljivost u korištenju resursa, što se postiže smanjenjem prava javnih službenika i većom fleksibilnošću u zapošljavanju i nagrađivanju, te (f) usmjerenost na korisnike i ostvarivanje veće vrijednosti za novac (Manojlović, 2010, str. 963-964).

Neke od glavnih karakteristika novog javnog menadžmenta uključuju orijentaciju na postizanje rezultata, pri čemu se veći naglasak stavlja na ispunjavanje ciljeva i ishoda, a manje na sam proces rada. Decentralizacija ovlasti omogućava veću autonomiju i odgovornost na nižim razinama organizacije, čime se smanjuje hijerarhijska kontrola i povećava efikasnost. Uvođenje konkurencije i tržišnih instrumenata u javni sektor potiče bolje korištenje resursa i pružanje kvalitetnijih usluga, dok učinkovito upravljanje resursima naglašava potrebu za racionalnim trošenjem sredstava. Učinkovitost i ekonomičnost postaju ključni kriteriji u ocjenjivanju rada javnih službi, s posebnim naglaskom na pružanje najveće moguće vrijednosti za javni novac. Fokus na korisnike usluga stavlja građane u središte svih aktivnosti, osiguravajući da su njihove potrebe i očekivanja prioritet. Osim toga, NJM promiče fleksibilnost u radu, potiče inovacije i integrira korištenje novih tehnologija kako bi se omogućilo brže i učinkovitije pružanje javnih usluga (Đulabić, 2014, str. 13).

Instrumenti suvremenog javnog menadžmenta mogu se grupirati u nekoliko kategorija, ovisno o osnovnim naglascima njihove primjene. Iako je u stvarnom svijetu teško pronaći čiste i jasno definirane oblike, moguće je prepoznati nekoliko skupina instrumenata koji se, pojedinačno ili u kombinaciji, koriste u različitim mjerama unutar raznih upravnih tradicija. Među najznačajnijim pristupima u javnom upravljanju ističu se: upravljanje putem propisa, upravljanje putem ciljeva i rezultata, upravljanje s naglaskom na kvalitetu i korisnike, upravljanje putem tržišta i natjecanja te upravljanje s naglaskom na izvedbu (Đulabić, 2014, str. 13).

Upravljanje putem propisa koristi donošenje zakonskih akata kao glavni instrument javnog upravljanja, s naglaskom na proces, dok je ishod u drugom planu. Pretpostavlja se da se javni problem može riješiti donošenjem novog propisa ili njegovim izmjenama. Ovaj model se poboljšava metodama prethodne i naknadne kontrole regulacije, što uključuje koncept bolje regulacije. Ona obuhvaća tri elementa: uključivanje zainteresiranih strana putem javnih

konzultacija, procjenu učinaka regulacije te mjere za pojednostavljenje uprave (Koprić et al., 2021, str. 124).

S druge strane, **upravljanje putem ciljeva i rezultata** usmjereno je na postizanje konkretnih ishoda upravnih djelatnosti. Ovaj pristup temelji se na postavljanju jasno definiranih ciljeva koje organizacija treba ostvariti, pri čemu je naglasak na željenom budućem stanju. Fleksibilnost je ključna, budući da se od organizacije očekuje povremeno preispitivanje i usklađivanje stvarnih aktivnosti s dugoročnim strateškim ciljevima, osiguravajući kontinuirani napredak i prilagodljivost u promjenjivim okolnostima (Koprić et al., 2021, str. 125-126).

Upravljanje s naglaskom na korisnike i kvalitetu stavlja fokus na odnos prema građanima te unaprjeđenje kvalitete javnih usluga koje pruža javni sektor. Ono buhvaća različite pristupe i metodologije koje organizacijama pomažu u postizanju visoke razine izvrsnosti u svojim proizvodima i uslugama. Dva važna koncepta u ovom području su cjelovito upravljanje kvalitetom (u nastavku: TQM²) i obvezno upravljanje kvalitetom (u nastavku: COM³). Ova dva pristupa pružaju temeljne smjernice za kontinuirano poboljšanje i cjelokupno upravljanje kvalitetom unutar organizacije. TQM zahtijeva snažnu organizacijsku kulturu s naglaskom na kvalitetu i stalnim naporima menadžera za unaprjeđenjem upravljanja u organizaciji, dok COM obuhvaća sustavnu i decentraliziranu povratnu informaciju o kvaliteti usluga od građana (Perko Šeparović, 2017).

Upravljanje putem tržišta i natjecanja fokusira se na uspostavu tržišnih mehanizama i poticanje konkurencije u javnom sektoru. Primjena tržišnih instrumenata zahtijeva reorganizaciju i smanjenje javne uprave. Među ključnim instrumentima su vanjsko ugovaranje i javno-privatno partnerstvo (JPP). Vanjsko ugovaranje uključuje definiranje kriterija za povjeravanje javnih usluga te uspostavu nadzornih mehanizama. JPP predstavlja dugoročni odnos između javnog i privatnog sektora u svrhu provedbe projekata od javnog interesa, uz podjelu odgovornosti i rizika. (Koprić et al., 2021, str. 128-130)

Upravljanje s naglaskom na izvedbu nadilazi provedbu propisa i javnih politika, uključujući mjerenje kvalitete i postignutih rezultata. Za poboljšanje učinkovitosti, ključno je jasno

² *Total Quality Management*

³ *Continuous Improvement Model*

definirati javne usluge koje upravne organizacije pružaju građanima i poduzetnicima. Menadžment izvedbe zahtijeva uspostavu pouzdanih pokazatelja uspješnosti koji omogućuju kvantifikaciju aktivnosti uprave i mjerenje postignutih ciljeva. (Koprić et al., 2021, str. 130-131).

Kada govorimo o poštanskoj službi, implementacija novih propisa i standarda može unaprijediti rad poštanske službe osiguravajući da usluge ispunjavaju najnovije zakonske i regulatorne zahtjeve, što može dovesti do poboljšane sigurnosti i povjerenja korisnika. Postavljanje jasnih ciljeva i mjerenje rezultata može pomoći u poboljšanju učinkovitosti poštanske službe. Na primjer, ciljevi mogu uključivati ​​brže isporuke ili poboljšanu korisničku uslugu, čime se osigurava da se svi resursi usmjere prema postizanju ovih ciljeva. Fokusiranje na kvalitetu usluge i zadovoljstvo korisnika može dovesti do inovacija i poboljšanja usluga. Redovito prikupljanje povratnih informacija od korisnika može omogućiti prilagodbu usluga kako bi se bolje zadovoljile njihove potrebe. Uvođenje tržišnih mehanizama, poput privatnih partnerstava i vanjskog ugovaranja, može poboljšati konkurentnost i učinkovitost poštanske službe. Ovo može uključivati ​​suradnju s privatnim sektorom za poboljšanje dostave ili usluga. Praćenje i mjerenje izvedbe poštanske službe omogućuje identifikaciju područja za poboljšanje i optimizaciju procesa. To može uključivati ​​analizu vremena isporuke, učinkovitosti operacija i zadovoljstva korisnika, što pomaže u kontinuiranom unapređenju usluga.

4.2. Primjeri uspješnih modernizacija poštanskih službi u svijetu

Modernizacija poštanskih službi širom svijeta pokazala je posljednjih godina značajne uspjehe u povećanju učinkovitosti, brzine i kvalitete usluga, što je rezultiralo poboljšanjem korisničkog iskustva i zadovoljstva, smanjenjem operativnih troškova, te uvođenjem inovativnih tehnologija i procesa koji omogućuju bržu obradu i dostavu pošiljaka. Ova unapređenja uključuju primjenu digitalnih rješenja, optimizaciju logističkih lanaca i unapređenje infrastrukture, što zajedno doprinosi konkurentnosti i prilagodbi poštanskih usluga modernim zahtjevima tržišta.

Svjetska poštanska unija je međunarodna organizacija i specijalizirana agencija Ujedinjenih naroda koja usklađuje poštanske politike i pravila među državama članicama, čime upravlja globalnim poštanskim sustavom. Osnovana je 1874. godine, što je čini drugom najstarijom

međunarodnom organizacijom na svijetu. Sjedištem Unije nalazi se u glavnom gradu Švicarske, Bernu (Službene stranice *Universal postal union*). Unija trenutno broji 192 članice, a Hrvatska je njena članica od 1992. Cilj i misija Unije su unaprijediti komunikaciju među državama članicama kroz pružanje učinkovitih poštanskih usluga, doprinositi postizanju ciljeva međunarodne suradnje u kulturnom, socijalnom i gospodarskom smislu te poticati kontinuirani razvoj pristupačnih i kvalitetnih univerzalnih poštanskih usluga. Na taj način, Unija omogućava bolju komunikaciju među ljudima diljem svijeta (Vlada Republike Hrvatske 2018).

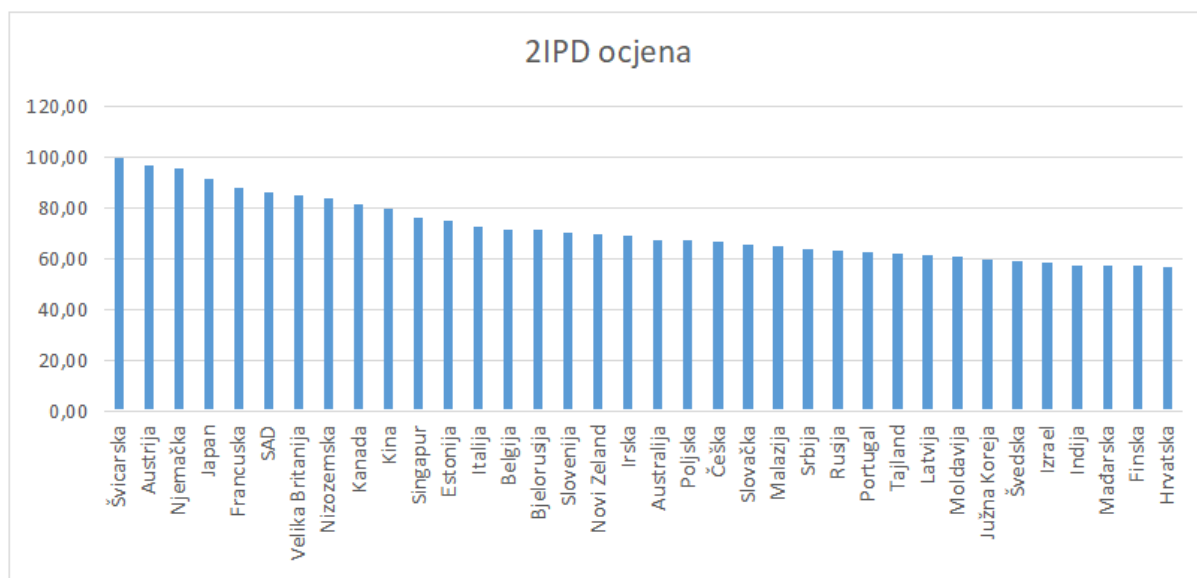
Svjetska poštanska unija često provodi mjerenja i ocjenjivanje performansi nacionalnih poštanskih operatera diljem svijeta putem Integriranog indeksa za poštanski razvoj (u nastavku: 2IPD⁴). Ovaj indeks ocjenjuje poštanske sustave prema različitim kriterijima, uključujući pouzdanost, dostupnost, relevantnost i otpornost. Cilj 2IPD-a je pružiti sveobuhvatan pregled o stanju poštanskih usluga u pojedinim zemljama i pomoći u identifikaciji područja koja zahtijevaju unapređenje (Službene stranice *Universal postal union*).

2IPD omogućava usporedbu između različitih zemalja i pruža uvide u to kako poboljšati učinkovitost i kvalitetu poštanskih usluga. Na temelju ovog indeksa, poštanske službe mogu donijeti bolje strateške odluke i prilagoditi svoje usluge potrebama korisnika u globalnom okruženju. Svjetska poštanska unija je osmislila sustav klasifikacije koji obuhvaća 10 razina poštanskog razvoja. Tzv. PDL⁵ klasifikacija dijeli zemlje u 10 različitih kategorija poštanskog razvoja, od razine 1 do 10. Ove razine predstavljaju statistički identificirane skupine razvoja, utvrđene analizom odgovarajućih 2IPD ocjena. Razina 10 poštanskog razvoja obuhvaća najuspješnije poštanske operatere koji potiču gospodarski rast i socijalnu uključenost svojih zemalja, dok su poštanski operateri na razini 1 tek na početku ili postižu slabe rezultate u smislu poštanskog razvoja. Oni trebaju riješiti ključne strukturne probleme za svoj opstanak i modernizirati osnovnu poštansku infrastrukturu kako bi pridonijeli nacionalnom razvoju (Universal Postal Union 2023).

⁴ eng. Integrated Index for Postal Development

⁵ eng. Postal development level

Grafikon 1. PDL klasifikacija za 2022. godinu



Izvor: Autor prema Universal Postal Union, 2IPD 2023 Data File

Prema Integriranom indeksu za poštanski razvoj za razdoblje 2022. godine, zemlje koje postižu rang u PDL 10 nesporno su na čelu poštanske izvrsnosti, nudeći ono što se može smatrati vrhunskim poštanskim uslugama u svijetu. U 2022. godini, Austrija, Francuska, Njemačka, Japan i Švicarska bile su klasificirane u PDL 10, prema njihovim 2IPD rezultatima. Među ovim zemljama, Švicarska se izdvaja postigavši maksimalan 2IPD rezultat od 100 bodova. Valja spomenuti kako se Hrvatska našla na 37 mjestu sa rezultatom od 57,05. U nastavku rada, bit će detaljnije opisane pet najuspješnijih država kada je u pitanju kvaliteta poštanskih službi.

4.2.1. Swiss Post

Swiss Post, kao nacionalna poštanska služba Švicarske, već je sedmi put uzastopno proglašena najboljom poštanskom organizacijom na svijetu, zadržavši prvo mjesto na ljestvici Svjetske poštanske unije. Švicarska pošta postavlja globalni standard za učinkovitost i kvalitetu, demonstrirajući izuzetnu sposobnost prilagodbe promjenama na tržištu i zadovoljavanju potreba korisnika. Njeno kontinuirano vodstvo na svjetskoj sceni odražava predanost izvrsnosti i snažnu korporativnu strategiju koja je čini uzorom za druge poštanske operatere diljem svijeta. Osim ovog odličnog rezultata, Švicarska je proglašena kao zemlja predvodnica kada je u pitanju otpornost što pokazuje da njezin poštanski sustav ima izuzetnu sposobnost prilagodbe i opstanka unatoč različitim izazovima, poput promjena u tržišnim uvjetima, ekonomskim

krizama, prirodnim katastrofama ili drugim nepredviđenim događajima (Universal Postal Union 2023).

Zajedno sa svojih 60.000 zaposlenika, start-up tvrtkama i partnerima, Švicarska pošta neprestano promiče i razvija rješenja usmjerena na budućnost te ciljano unapređuje nove poslovne modele. Time ne samo da olakšava svakodnevni život svojih korisnika, nego i dodatno jača svoje temeljno poslovanje. Tehnologije poput analize podataka, blockchaina i umjetne inteligencije igraju značajnu ulogu u ponuđenim rješenjima. Kroz ovu suradnju i inovacije, Švicarska pošta osigurava svoju dugoročnu relevantnost i sposobnost prilagodbe promjenama na tržištu, istovremeno zadržavajući visoke standarde kvalitete i pouzdanosti koji su postali sinonim za njeno ime. Ova predanost inovacijama i stalnom unapređenju pomaže Švicarskoj pošti da ostane lider u industriji, usklađujući se s potrebama modernog društva (Službene stranice Swiss Post).

Švicarska pošta neprekidno razvija nova rješenja koja povezuju fizički i digitalni svijet. Kroz primjenu najnovijih tehnologija i anticipaciju potreba svojih korisnika, Švicarska pošta nastoji unaprijediti svakodnevni život kako privatnih, tako i poslovnih korisnika. Jedan od ključnih ciljeva Švicarske pošte je pružiti atraktivna i budućnosti usmjerena rješenja koja će zadovoljiti sve zahtjeve modernog društva. Optimizirani procesi, zahvaljujući najsuvremenijim tehnologijama, omogućuju korisnicima da koriste usluge bez obzira na lokaciju ili vrijeme. Ova pristupačnost i fleksibilnost čine Švicarsku poštu liderom u prilagodbi novim trendovima i potrebama tržišta. Sigurnost i zaštita podataka također su na najvišoj razini. Švicarska pošta ulaže značajne napore kako bi osigurala najviše standarde sigurnosti, pružajući korisnicima povjerenje u sigurnost njihovih informacija i transakcija (Službene stranice Swiss Post).

Među inovativnim rješenjima koje Švicarska pošta nudi, ističu se sljedeći primjeri: (1) **My Post 24**: Ova usluga omogućava korisnicima da preuzmu svoje pošiljke iz automatskih poštanskih ormarića dostupnih 24 sata dnevno, čime se povećava fleksibilnost i udobnost pri preuzimanju paketa. (2) **E-Post Office**: Digitalno rješenje koje omogućuje korisnicima da primaju, pregledavaju i arhiviraju svoju poštu elektroničkim putem, smanjujući potrebu za fizičkim dostavama i olakšavajući upravljanje poštom. (3) **PostBus App**: Aplikacija koja nudi informacije o rasporedima, kupovinu karata i real-time obavijesti za putnike koji koriste autobuse PostBus, integrirajući tehnologiju za poboljšanje korisničkog iskustva u javnom prijevozu. (4) **Digital Mailbox**: Platforma koja korisnicima omogućuje sigurno primanje i

upravljanje važnim dokumentima i komunikacijom putem digitalnog sustava, čime se osigurava visoka razina sigurnosti i privatnosti (Službene stranice Swiss Post).

Strategija "*Swiss Post of Tomorrow*" fokusira se na tradicionalne prednosti i ključne kompetencije Švicarske pošte: pouzdan prijevoz robe i informacija u fizičkom, a sve više i u digitalnom svijetu. Već 175 godina Švicarska pošta potiče promjene, igrajući ključnu ulogu u modernizaciji zemlje. Njezin strateški cilj je osigurati dugoročnu relevantnost prilagođavajući svoje javne usluge novim potrebama kupaca. U skladu s tim, planira razvijati inovativne usluge i ciljano rasti u atraktivnim tržišnim segmentima. Kako bi ojačala svoju ponudu, Švicarska pošta namjerava se usmjeriti na akvizicije i partnerstva u područjima logistike i komunikacija. To će zahtijevati značajna ulaganja u infrastrukturu i vještine, uključujući i selektivna ulaganja u inozemstvo (Swiss post, Annual Report 2023).

4.2.2. Österreichische Post

Österreichische Post je austrijska nacionalna poštanska služba koja igra ključnu ulogu u pružanju poštanskih i logističkih usluga u Austriji i šire. Osnovana je davne 1999. godine kao dioničko društvo, a njeni korijeni sežu mnogo dalje u prošlost, jer je nasljednik tradicionalne austrijske pošte. *Österreichische Post* pruža širok spektar usluga, uključujući dostavu pisama, paketa i ekspresne pošte, kako unutar zemlje tako i na međunarodnoj razini. Osim toga, pruža i logističke, financijske, komunikacijske te brojne druge komercijalne usluge. Tvrtka je poznata po svojoj pouzdanosti, efikasnosti i kvaliteti usluge (Službene stranice Österreichische Post AG).

Prema Integriranom indeksu za poštanski razvoj za razdoblje 2022., Austrija se našla na visokom drugom mjestu, odmah iza Švicarske, sa 96,7 bodova, što je već četvrtu uzastopnu godinu smješta među 3 poštanska poduzeća u svijetu. Austrijska pošta je dosljedno pokazivala iznimnu sposobnost da odgovori na izazove i potrebe modernog tržišta, što se ogleda u njenoj visokoj ocjeni. Ovakav rang rezultat je kontinuiranih ulaganja u digitalizaciju, logistiku i održivost, kao i sposobnosti tvrtke da ostane konkurentna i relevantna unatoč promjenjivim uvjetima u poštanskom i logističkom sektoru. Uz to, Austrija se ističe kao jedan od vodećih primjera u poštanskom sektoru, osobito u pogledu relevantnosti poštanskih usluga (Universal Postal Union 2023).

Austrijska pošta prolazi kroz kontinuirane promjene, jer elektronički oblici komunikacije postupno zamjenjuju pisma. Kako bi odgovorila na ove nove tržišne uvjete, tvrtka je prilagodila svoje strategije. Pad u poslovanju s tradicionalnom pismonosnom poštom nadoknađen je značajnim rastom u sektoru paketa, posebno zbog ekspanzije e-trgovine. Digitalizacija, održivost i sve veća konkurencija također predstavljaju ključne čimbenike promjena u poštanskom i logističkom sektoru, donoseći izazove, ali i značajne prilike. Kao vodeći pružatelj poštanskih usluga, Austrijska pošta proaktivno razvija nova rješenja i održive ideje, usmjeravajući se na potrebe svojih kupaca. Ove prilagodbe tržišnim zahtjevima omogućuju postizanje održivog rasta prihoda, što se odražava na strukturu tih prihoda. Odjel za pakete i logistiku, koji je 2009. činio oko 13% prihoda, narastao je na više od 50% do 2023. Istovremeno, udio prihoda Odjela za poštu smanjio se s 76% u 2009. na 43% u 2023. Ovi trendovi očekivano će se nastaviti i u narednim godinama. Odjel za stanovništvo i bankarstvo, koji je 2023. činio 6% prihoda, predviđa se da će igrati sve važniju ulogu u budućnosti (Austrian Post Annual Report 2023).

Austrijska pošta kontinuirano potvrđuje svoju vodeću ulogu u poštanskom sektoru, s posebnim naglaskom na relevantnost usluga koje pruža. Vođena jasnom vizijom i strateškim pristupom, Austrijska pošta nastoji ostati ispred tržišnih trendova, što uključuje fokus na inovacije, kvalitetu usluga i održivost. Kroz ambiciozne ciljeve definirane u svom Master planu održivosti do 2030. godine, tvrtka aktivno radi na unapređenju svojih operacija i usluga, ne samo kako bi zadovoljila trenutne potrebe korisnika, već i kako bi osigurala dugoročnu relevantnost i otpornost u sve dinamičnijem poslovnom okruženju. Ova posvećenost održivom razvoju i inovacijama dodatno učvršćuje poziciju Austrijske pošte kao ključnog igrača u globalnom poštanskom sustavu (Austrian Post Sustainability Report 2022)

Kao lider u poštanskom sektoru, *Österreichische Post* služi kao primjer uspješne modernizacije poštanskih usluga, vješto kombinirajući tradiciju i inovaciju kako bi se prilagodila potrebama suvremenog tržišta. Njihova sposobnost da održavaju visoku razinu kvalitete usluga, dok istovremeno uvode napredne tehnologije, ključ je njihove dugoročne konkurentnosti. Uz digitalizaciju svojih operacija, *Österreichische Post* neprestano investira u održiva rješenja, smanjujući svoj ugljični otisak i optimizirajući logističke procese. Osim toga, njihova prilagodljivost i fokus na kupce omogućavaju im da uspješno odgovore na sve veće zahtjeve e-trgovine i promjenjivih navika korisnika. Ovaj uspjeh rezultat je strateškog planiranja,

kontinuirane analize tržišnih trendova i snažne orijentacije prema inovacijama, što Austrijsku poštu svrstava među vodeće globalne igrače u industriji.

4.2.3. Deutsche Post DHL Group

Deutsche Post DHL Group je dioničko društvo, a glavni dioničar je njemačka vlada, koja posjeduje značajan udio kroz državnu banku KfW (*Kreditanstalt für Wiederaufbau*). Iako Deutsche Post DHL Group nije potpuno državno poduzeće, njemačka država ima važnu vlasničku ulogu. Dok Deutsche Post pruža poštanske usluge u Njemačkoj i nekim drugim zemljama, DHL se fokusira na međunarodnu dostavu i logistiku. DHL Grupa usmjerava svoje napore na rast u profitabilnim osnovnim logističkim djelatnostima i ubrzanje digitalne transformacije u svim poslovnim segmentima. Grupa doprinosi globalnoj zajednici kroz održive poslovne prakse, korporativno građanstvo i ekološke aktivnosti. Do 2050. godine, DHL Grupa planira postići nulte emisije u logistici. DHL Grupa obuhvaća dva snažna brenda: (1) **DHL** nudi sveobuhvatan raspon usluga dostave paketa i međunarodnih ekspresnih usluga, prijevoza tereta i upravljanja lancem opskrbe, kao i rješenja za e-trgovinu. (2) **Deutsche Post** je vodeći pružatelj poštanskih i paketskih usluga u Europi. DHL Grupa zapošljava približno 594.000 ljudi u više od 220 zemalja i teritorija diljem svijeta. Grupa je u 2023. godini ostvarila prihode od više od 81,8 milijardi eura (DHL Group 2024).

Prema Integriranom indeksu za poštanski razvoj (IPDS) za razdoblje 2022., Njemačka je postigla izvanredno visoku poziciju, zauzevši treće mjesto na globalnoj ljestvici s rezultatom od 95,7. Visoki rezultat Njemačke na ovoj ljestvici odražava njezinu uspješnu prilagodbu izazovima modernog poštanskog tržišta i njene napore da očuva visoke standarde usluge. Ovaj uspjeh ne samo da potvrđuje snagu njemačkog poštanskog sektora, već i ističe njegovu sposobnost da bude konkurentan i inovativan na globalnoj razini (Universal Postal Union 2023).

DHL Grupa usmjerava svoje napore na rast u profitabilnim osnovnim logističkim djelatnostima i ubrzava digitalnu transformaciju u svim poslovnim segmentima. Grupa doprinosi globalnoj zajednici kroz održive poslovne prakse, korporativno građanstvo i ekološke aktivnosti. Do 2050. godine, DHL Grupa planira postići nulte emisije u logistici, što predstavlja ambiciozan cilj za smanjenje utjecaja na okoliš. DHL Grupa se također posvećuje inovacijama u području

zelenih tehnologija i održivih rješenja, kako bi minimizirala svoj ekološki otisak i podržala globalne napore za očuvanje okoliša. Kroz ove inicijative, DHL Grupa ne samo da nastoji unaprijediti svoju konkurentnost, već i doprinosi stvaranju održivije budućnosti za sve (Službene stranice DHL Group).

4.2.4. Japan Post

Prema Integriranom indeksu za poštanski razvoj (IPDS) za razdoblje 2022., Japan je zauzeo četvrto mjesto na globalnoj ljestvici s rezultatom od 91,5, čime je jedina azijska zemlja koja je postigla razinu 10 prema PDL klasifikaciji. Ovaj visoki rezultat odražava značajnu učinkovitost i razvijenost japanske poštanske infrastrukture i usluga. Pokazuje izuzetnu sposobnost Japana da osigura brzu i pouzdanu dostavu poštanskih usluga, podržanu naprednom tehnologijom i učinkovitim operativnom praksom, što doprinosi njegovom globalnom liderstvu u sektoru poštanskog razvoja (Universal Postal Union 2023).

Japan Post Group, jedan od najvećih i najvažnijih poštanskih sustava na svijetu, pruža širok spektar usluga koje uključuju poštanske usluge, financijske usluge i logistiku. Osnovana u 1871. godini, *Japan Post* ima dugu povijest i igra ključnu ulogu u japanskoj ekonomiji i društvu. Organizacija je podijeljena u nekoliko glavnih sektora: *Japan Post Co., Ltd.* koji se bavi poštanskim uslugama, *Japan Post Bank Co., Ltd.* koja pruža bankarske usluge, te *Japan Post Insurance Co., Ltd.* koja nudi osiguranje. Ova struktura omogućava *Japan Post* da pruži sveobuhvatne usluge svojim korisnicima, uključujući dostavu pošte, paketa, financijske proizvode i usluge osiguranja. *Japan Post* je poznat po svojoj iznimnoj pokrivenosti i dostupnosti usluga, zahvaljujući velikoj mreži poštanskih ureda širom zemlje. Kao ključni igrač u japanskoj infrastrukturi, *Japan Post* koristi napredne tehnologije i učinkovite operativne procese kako bi osigurao brzu i pouzdanu dostavu. Osim što pruža osnovne poštanske usluge, također se fokusira na unapređenje korisničkog iskustva i prilagodbu promjenjivim potrebama tržišta. Njihova posvećenost kvaliteti usluga i inovacijama doprinosi njihovom globalnom uglednom položaju i uspjehu (Službene stranice Japan Post).

Jedan od najvažnijih koraka u modernizaciji Japanske pošte jest digitalna transformacija, poznata kao DX. *Japan Post Group* prepoznala je potrebu za uvođenjem naprednih digitalnih rješenja kako bi poboljšala svoje operacije i korisničko iskustvo. Digitalna transformacija

omogućava bržu, sigurniju i učinkovitiju uslugu, koja je prilagođena potrebama modernih korisnika. Uvođenjem novih tehnologija, *Japan Post Group* osigurava da njihovi korisnici mogu jednostavno i brzo obaviti svoje poslove, bilo da se radi o slanju pošte, bankovnim transakcijama ili osiguravateljskim uslugama. Također, *Japan Post* je donijela strategiju "*JP Vision 2025*", koja predstavlja dugoročni plan koji postavlja temelje za budući rast i razvoj Japanske pošte. Tijekom protekle dvije godine, *Japan Post Group* je usmjerila svoje napore na implementaciju ovog plana, čiji je cilj postići stabilan rast kroz konkretne mjere i inovacije. *JP Vision 2025* obuhvaća širok spektar inicijativa usmjerenih na optimizaciju operacija, unaprjeđenje kvalitete usluga i razvoj novih poslovnih modela (*Japan Post Group, Annual report 2023*).

4.2.5. La Poste

Za 2022. godinu, Francuska se, zahvaljujući *La Poste*, našla među vodećim zemljama prema ZIPD-u smjestivši se na peto mjesto. Francuska pošta, sa svojim naprednim uslugama i infrastrukturom, ostvarila je visoke ocjene u svim ključnim dimenzijama, posebno u dostupnosti i pouzdanosti. Njihove inovacije u digitalnoj transformaciji, kao i prilagodbe izazovima poput pandemije COVID-19, dodatno su ojačale njihov položaj u indeksu. (*Universal Postal Union 2023*).

La Poste je francuska nacionalna poštanska služba, osnovana 1576. godine, koja pruža širok spektar usluga, uključujući dostavu pisama i paketa, financijske usluge putem *La Banque Postale*, kao i digitalne usluge poput e-administracije i logistike za e-trgovinu. *La Poste* se odlikuje svojom ulogom u svakodnevnom životu građana Francuske i značajnom prisutnošću u ruralnim područjima, što je čini ključnim igračem u poštanskoj industriji na globalnoj razini (*Službene stranice La Poste Group*).

Kada govorimo o modernizaciji *La Poste*, jedan od njezinih ključnih aspekata je strateška transformacija poslovnog modela. *La Poste* je proširila svoje djelatnosti izvan tradicionalnih poštanskih usluga, koje danas čine samo 16% njezinih prihoda. Glavni pokretači rasta postali su paketi i brza dostava, koji su 2023. godine činili 53% prihoda. Osim toga, *La Poste* je ušla u sektor zdravstva i digitalnih usluga, osnivanjem poduzeća *La Poste Health & Autonomy* i ulaganjem u usluge digitalnog povjerenja putem svoje podružnice *Docaposte*. Ovaj strateški

zaokret omogućio je *La Poste* da se bolje pozicionira u novim sektorima koji nude veći potencijal za rast (La Poste Group, Annual report 2023).

5. STUDIJA SLUČAJA HRVATSKA POŠTA

U ovom dijelu diplomskog rada analizirat će se Hrvatska pošta kao ključna institucija u poštanskom sustavu Republike Hrvatske. Cilj ove studije slučaja je pružiti sveobuhvatan uvid u povijesni razvoj, trenutni status te buduće smjernice razvoja hrvatskog poštanskog sustava, s posebnim naglaskom na ulogu i značaj Hrvatske pošte d.d. kao nositelja tih promjena. Posebna pažnja bit će posvećena analizi povijesnih aspekata i institucionalnih transformacija, kao i suvremenih izazova i prilika s kojima se ova institucija suočava u dinamičnom i sve konkurentnijem tržišnom okruženju.

U Hrvatskoj, Hrvatska pošta d.d., kao nacionalni operater, ima obvezu pružanja univerzalne poštanske usluge, što znači da mora osigurati dostupnost osnovnih poštanskih usluga svim građanima po pristupačnim cijenama. Kako bi se osigurala financijska održivost ove obveze, država može subvencionirati određene usluge ili aktivnosti Hrvatske pošte. Dodatno financiranje može se osigurati i putem projekata sufinanciranih iz fondova Europske unije, koji podupiru modernizaciju i razvoj infrastrukture poštanskih usluga.

5.1. Povijest i razvoj Hrvatske pošte d.d.

Povijest Hrvatske pošte d.d. odražava bogatu i dinamičnu evoluciju poštanskih usluga u Hrvatskoj, od prvih nacionalnih poštanskih uprava do moderne tvrtke koja danas igra ključnu ulogu u logističkom i komunikacijskom sustavu zemlje. Ta povijest svjedoči o prilagodbi poštanske službe različitim društvenim, političkim i tehnološkim promjenama tijekom više od jednog stoljeća.

Osnivanje prve nacionalne poštanske uprave u Hrvatskoj 1848. godine u Zagrebu, pod nazivom Vrhovno hrvatsko-slavonsko upraviteljstvo pošta, označilo je početak formalne poštanske službe u zemlji. To je razdoblje bilo obilježeno jačanjem nacionalne svijesti i potreba za organiziranjem komunikacijom unutar Hrvatske, što je rezultiralo osnivanjem poštanske uprave koja je imala ključnu ulogu u povezivanju različitih dijelova zemlje (Službene stranice Hrvatske pošte d.d.).

Jedan od najznačajnijih povijesnih trenutaka vezanih uz poštansku službu dogodio se 25. ožujka 1848. u Lekeniku, kada je poštar Josip Klempaj dostavio pukovniku Josipu Jelačiću

carski dekret iz Beča kojim je Jelačić imenovan banom. Ovaj događaj naglašava ključnu ulogu poštanskih usluga u povijesnim prekretnicama Hrvatske. Ubrzo nakon toga, poštar Klempaj je imenovan vrhovnim upraviteljem hrvatsko-slavonskih pošta (Službene stranice Hrvatske pošte d.d.).

Krajem Prvog svjetskog rata, 1919. godine, nacionalna poštanska uprava promijenila je naziv u Hrvatska direkcija pošta, telegrafa i telefona, čime je odražavala proširenje svojih usluga na područje komunikacija. Uvođenjem telefona i telegrafa, poštanske usluge postale su sveobuhvatniji komunikacijski kanal koji je igrao važnu ulogu u svakodnevnom životu građana i poslovanju. Od Drugog svjetskog rata do 1990. godine, poštanska služba djelovala je pod imenom PTT-promet RH. Tijekom tog razdoblja, pošta je prošla kroz razne faze modernizacije, prilagođavajući se potrebama rastuće populacije i ubrzane urbanizacije (Službene stranice Hrvatske pošte d.d.).

Godine 1990., Sabor Republike Hrvatske osnovao je javno poduzeće Hrvatsku poštu i telekomunikacije (u nastavku: HPT), označavajući početak nove faze u povijesti poštanskih usluga u Hrvatskoj. HPT je preuzeo pravne obveze prethodnih 13 poduzeća PTT-prometa RH, čime je došlo do objedinjavanja i centralizacije poštanske i telekomunikacijske infrastrukture u zemlji. Nakon razdvajanja HPT-a 1999. godine, Hrvatska pošta počela je djelovati kao samostalno dioničko društvo, što je omogućilo veću fleksibilnost i prilagodljivost u poslovanju. Od tada, Hrvatska pošta nastavila je s modernizacijom svojih usluga, šireći svoju ponudu i infrastrukturu kako bi zadovoljila potrebe suvremenog tržišta (Perkov, 2016, str. 7).

Liberalizacija tržišta poštanskih usluga 1. siječnja 2011. bila je ključna prekretnica koja je otvorila tržište konkurenciji, ali je i dodatno potvrdila ulogu Hrvatske pošte kao davatelja univerzalne usluge prema Zakonu o poštanskim uslugama. Ova uloga donijela je obvezu, ali i pravo Hrvatske pošte da osigurava pristup poštanskim uslugama za sve građane Republike Hrvatske (Službene stranice Hrvatske pošte d.d.).

Povijest Hrvatske pošte d.d. svjedoči o kontinuiranom razvoju i prilagodbi promjenama u društvu i tehnologiji. Od svojih početaka u 19. stoljeću do modernih inovacija u 21. stoljeću, Hrvatska pošta je zadržala svoju ključnu ulogu u povezivanju ljudi i olakšavanju komunikacija. Danas, kao moderna i inovativna tvrtka, Hrvatska pošta nastavlja svoju misiju pružanja pouzdanih i kvalitetnih usluga građanima i poslovnim subjektima u Hrvatskoj.

5.2. Osnovne informacije

Hrvatska pošta d.d. je dioničko društvo u vlasništvu Republike Hrvatske, specijalizirano za pružanje poštanskih i platnih usluga. Od 2023. godine sjedište Hrvatske pošte smješteno je u Velikoj Gorici, na adresi Poštanska ulica 9. Hrvatska pošta zapošljava više od 10.000 radnika, čineći je jednim od najvećih poslodavaca u zemlji. Tvrtka je registrirana za obavljanje čak 71 različite djelatnosti, što uključuje i logističke usluge, maloprodaju i druge povezane aktivnosti. Hrvatska pošta je najveći pružatelj poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj i jedini ovlašteni davatelj univerzalne poštanske usluge, sukladno Zakonu o poštanskim uslugama. Osim tradicionalnih poštanskih usluga, tvrtka pruža i širok raspon logističkih i financijskih usluga, uključujući plaćanje računa, uplatu i isplatu gotovine (Hrvatska pošta 2024).

Na dan 31. prosinca 2023., u Hrvatskoj pošti bilo je ukupno 8.876 zaposlenika. Od toga broja, 4.990 zaposlenika su muškarci, dok je 3.886 zaposlenica žena. Ova ravnoteža između spolova odražava uravnotežen pristup zapošljavanju u organizaciji, iako se i dalje mogu uočiti specifične razlike u zastupljenosti muškaraca i žena na različitim pozicijama unutar tvrtke. Prosječna dob radnika na dan 31. prosinca 2023. iznosila je 45,9 godina (Hrvatska pošta 2024).

Tablica 1. Strukturi radnika prema spolu

Spol	Broj radnika 31.12.2023.	Udio u 2023.
Muškarci	4.990	56,2%
Žene	3.886	43,8%
Ukupno	8.876	100,0%

Izvor: Autor prema Hrvatska pošta, Godišnje izvješće za 2023. godinu

Također, na isti datum, u Hrvatskoj pošti je bilo zaposleno 388 osoba s invaliditetom, što predstavlja napor tvrtke da osigura inkluzivno radno okruženje i pridržava se zakonskih obveza vezanih uz zapošljavanje osoba s invaliditetom. Ovaj broj odražava predanost tvrtke stvaranju radne sredine koja je otvorena za sve kandidate i podržava raznolikost (Hrvatska pošta 2024).

Što se tiče stručne sprema, većinu radnika čini srednja stručna sprema, koju ima 76,3% zaposlenika. Ova kategorija uključuje radnike s završeno srednje obrazovanje i dodatnom stručnom obukom, što ukazuje na opsežnu bazu radne snage sa solidnim temeljem obrazovanja i stručnosti. S druge strane, najmanje zastupljeni su radnici s najvišim stručnim kvalifikacijama, kao što su doktorat (DR) i magistarska diploma (MR) (Hrvatska pošta 2024).

Tablica 2. Struktura radnika prema stručnoj spremi

Stručna sprema	Broj radnika 31.12.2023.	Udio u 2023.
DR, MR, MAG.	131	1,5%
VSS, VŠS, BACC., PRIST.	1.373	15,5%
SSS, VKV, PKV, KV	6.769	76,3%
NSS, NKV	603	6,8%
Ukupno	8.876	100,0%

Izvor: Autor prema Hrvatska pošta, Godišnje izvješće za 2023. godinu

Unutarnja organizacija Hrvatske pošte sastoji se od Uprave Društva, ureda podrške Upravi, regionalnih jedinica te Nacionalnog skladišno-sortirnog centra (NSC). Upravu Društva predvodi Ivan Čulo, predsjednik Uprave, uz članove Ivanu Mrkonjić, Hrvoja Parlova i Sinišu Šukundu. Nadzorni odbor, koji nadgleda rad Uprave, trenutno čine predsjednica Ivančica Urh, njezin zamjenik Stanko Gačić, član Ante Sučić te predstavnik radnika Milan Jukić. Osim toga, Hrvatska pošta je obvezna osnovati i Revizijski odbor, koji se sastoji od predsjednika, člana odbora i predstavnika trgovačkog društva, kako bi se osigurala dodatna razina nadzora i transparentnosti u poslovanju. (Službene stranice Hrvatske pošte). Kao administrativna potpora u operativnom dijelu registrirane djelatnosti, Uprava Društva organizirala je sljedeće divizije: Diviziju ekspresa, Diviziju mreže, Diviziju podrške i Diviziju pošte (Hrvatska pošta 2024).

Hrvatska pošta organizirana je u šest regija koje čine temelj njenog operativnog ustroja. Svaka regija obuhvaća nekoliko ključnih funkcionalnih jedinica, uključujući službe dostave po područjima, službe za upravljanje mrežom poštanskih ureda, odjele za prijevoz, kao i područja za održavanje i čišćenje. Glavne zadaće regija 1-6 uključuju izradu strateških planova razvoja za svoje regije, predlaganje, upravljanje i provedbu razvojnih projekata unutar svojih nadležnosti, te uvođenje novih tehnologija i standardizaciju opreme i sredstava za pružanje

poštanskih usluga u svim tehnološkim fazama. Također, regije su odgovorne za predlaganje poboljšanja u poslovanju kako bi se osigurala visoka kvaliteta i učinkovitost usluga. Hrvatska pošta također raspolaže s 15 ureda podrške Upravi, uspostavljenih s ciljem osiguravanja učinkovitog strateškog upravljanja tvrtkom. Ovi uredi igraju ključnu ulogu u unapređenju poslovne komunikacije i omogućuju bolju koordinaciju između različitih sektora, čime doprinose optimizaciji ukupnog poslovanja i uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva (Službene stranice Hrvatske pošte).

5.3. Ponuda usluga

Hrvatska pošta d.d. jedan je od ključnih stupova infrastrukture u Hrvatskoj, igrajući važnu ulogu u povezivanju ljudi, zajednica i poslovanja diljem zemlje. Hrvatska pošta nudi širok spektar poštanskih, logističkih, financijskih, digitalnih i maloprodajnih usluga. Kao najveći davatelj poštanskih usluga u zemlji, jedini je ovlašten pružatelj univerzalne usluge prema Zakonu o poštanskim uslugama (Zakon o poštanskim uslugama, NN 110/19, čl. 67. st. 1).

Poštanske usluge koje pruža Hrvatska pošta d.d. čine temeljnu djelatnost ove tvrtke i obuhvaćaju širok spektar usluga koje omogućuju slanje, prijem i distribuciju poštanskih pošiljaka diljem Hrvatske i u inozemstvu. Jedna od modernih opcija u sklopu poštanskih usluga su paketomati, automatske stanice za preuzimanje i slanje paketa. **Financijske usluge** obuhvaćaju platni promet, transfere novca, osiguranje i štednju, uz dostupnost u poštanskim uredima diljem zemlje. **Digitalne usluge**, poput ePošte, omogućuju korisnicima upravljanje dokumentima i računima online. Fokusiraju se na digitalizaciju, održivost i poboljšanje korisničkog iskustva. **Logističke usluge** nude rješenja za transport, skladištenje i distribuciju, prilagođena potrebama poslovnih i privatnih korisnika, dok **maloprodajne usluge** uključuju prodaju poštanskih potrepština, uredskog materijala i darovnih artikala, te online kupovinu putem platforme Žuti klik (Službene stranice Hrvatske pošte).

5.4. Analiza trenutnog stanja Hrvatske pošte d.d

Hrvatska pošta d.d., kao jedan od ključnih igrača u poštanskoj i logističkoj industriji u Hrvatskoj, trenutno prolazi kroz značajne transformacije u skladu s globalnim trendovima i promjenama u potrošačkim navikama. Tvrtka, koja je povijesno bila oslonjena na tradicionalne

poštanske usluge, sve više fokus stavlja na modernizaciju i digitalizaciju svojih usluga kako bi ostala konkurentna u sve dinamičnijem tržišnom okruženju.

Ove transformacije uključuju širok spektar aktivnosti usmjerene na prilagodbu i inovacije u poslovanju. Naime, kao što je prethodno navedeno, globalni trendovi u industriji poštanskih usluga i logistike pokazuju kako se naglasak sve više pomiče s fizičke dostave pisama na brzu i učinkovitu dostavu paketa, posebno u kontekstu eksplozivnog rasta e-trgovine. Hrvatska pošta prepoznaje ovu promjenu u potrebama tržišta i korisnika te aktivno radi na poboljšanju svojih kapaciteta u ovom segmentu, proširujući logističke kapacitete i ulažući u razvoj sofisticiranih sustava za praćenje i optimizaciju dostave.

Usprkos potpunoj liberalizaciji hrvatskog poštanskog tržišta, nacionalni operater Hrvatska pošta d.d. (HP) i dalje dominira tržištem sa 86,4% udjela u 2023. godini u odnosu na ostale davatelje usluga. (HAKOM 2023). HP se prilagođava promjenama na tržištu širenjem svoje ponude dodatnim uslugama, više se ne oslanjajući isključivo na tradicionalne poštanske poslove. Poštanska služba u Hrvatskoj, koju prvenstveno predstavlja Hrvatska pošta d.d., ima ključnu ulogu u nacionalnom gospodarstvu i svakodnevnom životu građana. Kroz svoju dugu povijest, HP je prošla kroz brojne promjene i prilagodbe kako bi ostala relevantna u modernom dobu (Naletina, Vuletić i Meštrović, 2019, str. 301).

U 2023. godini, na tržištu poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj djelovalo je 24 pružatelja usluga, među kojima je jedan bio pružatelj univerzalne usluge. Od ukupnog broja pružatelja, osam nudi zamjenske poštanske usluge, dok se preostalih 20 bavi različitim poštanskim uslugama. Hrvatska pošta je u 2022. godini imala tržišni udio od 87,4%, koji je u 2023. godini prosječno pao na 86,4%. Ukupan broj pruženih poštanskih usluga u 2023. godini smanjen je za 3,6% u odnosu na prethodnu godinu. Najveći pad zabilježen je kod tiskanica (6,8%) i pismovnih pošiljaka (5,8%), dok su paketi zabilježili najveći porast (12,3%). U 2023. godini, pismovne pošiljke činile su 77,5% ukupnog volumena, paketi 14,6%, dok ostatak čine tiskanice. U istom razdoblju, udio ostalih i zamjenskih poštanskih usluga porastao je za 1,3% i 3,4%, dosegnuvši 32,3% i 22,1% ukupnog volumena poštanskih usluga. Nasuprot tome, udio univerzalne usluge smanjio se za 4,7%, čineći sada 45,6% ukupnog volumena (Hrvatska pošta 2023).

Kada govorimo o ljudskim potencijalima, u posljednjih nekoliko godina bilježimo pad radne snage. Grafikon niže prikazuje kretanje broja djelatnika Hrvatske pošte u razdoblju od 2018. do 2023. godine. Na početku promatranog razdoblja, 2018. godine, Hrvatska pošta imala je 10.128 zaposlenih. Taj broj blago opada do 2019., kada iznosi 10.082, a zatim se u 2020. godini bilježi značajan pad na 9.429 zaposlenih što se najvjerojatnije može pripisati pandemiji COVID-19. Nakon toga, broj zaposlenika lagano raste u 2021. godini na 9.553, ali zatim opet opada u 2022. na 9.362, te na kraju doseže najnižu razinu u 2023. godini, kada iznosi 8.876 djelatnika. Ovaj trend ukazuje na kontinuirano smanjenje broja zaposlenika u Hrvatskoj pošti tijekom promatranog petogodišnjeg razdoblja od čak 1.252 djelatnika (Hrvatska pošta 2018-2023).

Grafikon 2. Broj djelatnika Hrvatske pošte d.d. u razdoblju od 2018. do 2023. godine



Izvor: Autor prema Hrvatska pošta d.d., Godišnja izvješća od 2018. do 2023. godine

5.5. Ispitivanje zadovoljstva korisnika Hrvatske pošte d.d.

Kako bi stekla uvid u učinkovitost modernizacijskih mjera implementiranih u Hrvatsku poštu, provela sam istraživanje zadovoljstva korisnika. S obzirom na ključnu ulogu korisničkog

iskustva u uspješnom poslovanju poštanske službe, analiza povratnih informacija korisnika omogućuje procjenu trenutnog stanja te identifikaciju područja koja zahtijevaju daljnja poboljšanja. Rezultati ispitivanja predstavljaju ključne pokazatelje zadovoljstva korisnika i pružaju smjernice za buduće aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje kvalitete usluga Hrvatske pošte.

Anketa je provedena u online obliku putem obrasca na platformi *Google Forms*, a ispitanici su joj mogli pristupiti preko poveznice koja je bila dostupna u *Facebook* grupama. Anketa je bila objavljena 19.08.2024. te je bila otvorena za ispunjavanje do 01.09.2024. Ispitivanje je bilo potpuno anonimno, a ispitanici su odgovarajući na pitanja iskazali svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo pojedinim uslugama Hrvatske pošte. Anketa je sadržavala 33 pitanja, pri čemu su prva četiri bila usmjerena na prikupljanje osnovnih informacija o ispitanicima. Sljedeći dio ankete bio je usmjeren na korištenje poštanskih usluga, istražujući koje usluge ispitanici koriste, u kojoj mjeri i na koji način. Posljednji dio ankete bavio se zadovoljstvom ispitanika uslugama Hrvatske pošte d.d.

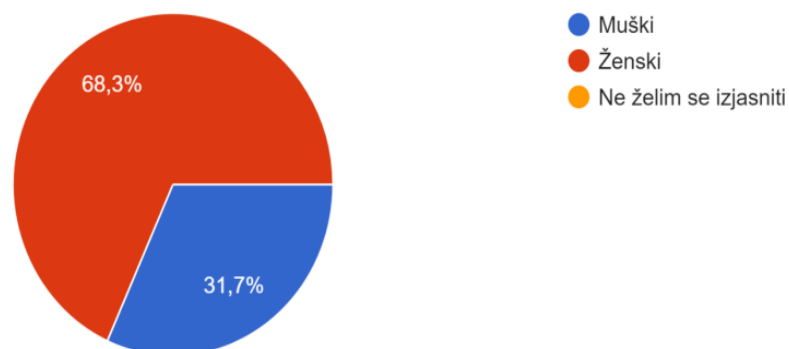
5.5.1. Osnovne informacije o ispitanicima

U ispitivanju je sudjelovalo 186 ispitanika od kojih 68,3% žena i 31,7% muškaraca.

Grafikon 3. Spol ispitanika

Spol:

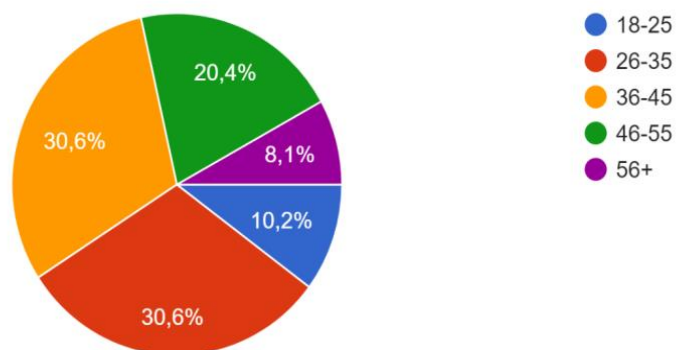
186 odgovora



Grafikon 4. Dobna struktura anketiranih

Odaberite dobnu skupinu kojoj pripadate.

186 odgovora

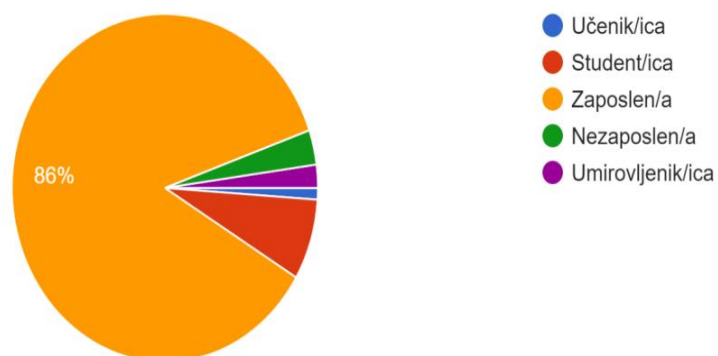


Prema rezultatima ankete 30,6% ukupno anketiranih korisnika su osobe u dobi od 26 do 35 godina te od 36 do 45 godina.

Grafikon 5. Radni status ispitanika

Koji je Vaš radni status?

186 odgovora

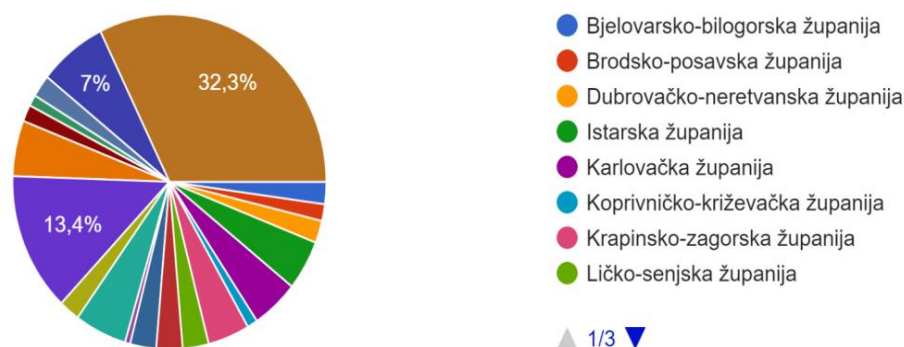


Kada je u pitanju radni status ispitanika, rezultati su sljedeći: 86% njih je zaposleno, 7,5% su studenti, 3,2% su nezaposleni, 2,2% su umirovljenici, dok najmanji postotak, 1,1%, čine učenici.

Grafikon 6. Teritorijalna pripadnost ispitanika

Odaberite županiju u kojoj živite:

186 odgovora



Od ukupno 186 odgovora, najviše ispitanika dolazi iz Grada Zagreba koji čini 32,3% svih odgovora. Zatim slijedi Splitsko dalmatinska sa 13,4% i Zagrebačka županija sa 7%. Ostale županije zastupljene su u manjim postocima, s nižim udjelom od 7%.

U nastavku rada bit će detaljno prikazani i analizirani glavni nalazi istraživanja, uz interpretaciju njihovog značaja za daljnji razvoj i modernizaciju poštanske službe. Posebna pažnja bit će posvećena identificiranju ključnih faktora koji utječu na zadovoljstvo korisnika, kao i područjima u kojima su potrebna poboljšanja. Analiza rezultata omogućit će bolje razumijevanje percepcije korisnika o trenutnoj razini usluga Hrvatske pošte te će poslužiti kao temelj za oblikovanje budućih strateških odluka i implementaciju dodatnih mjera modernizacije. Na temelju ovih nalaza bit će moguće donijeti zaključke o tome u kojoj mjeri dosadašnje reforme ispunjavaju očekivanja korisnika i koje bi korake trebalo poduzeti kako bi se postigli viši standardi kvalitete usluga.

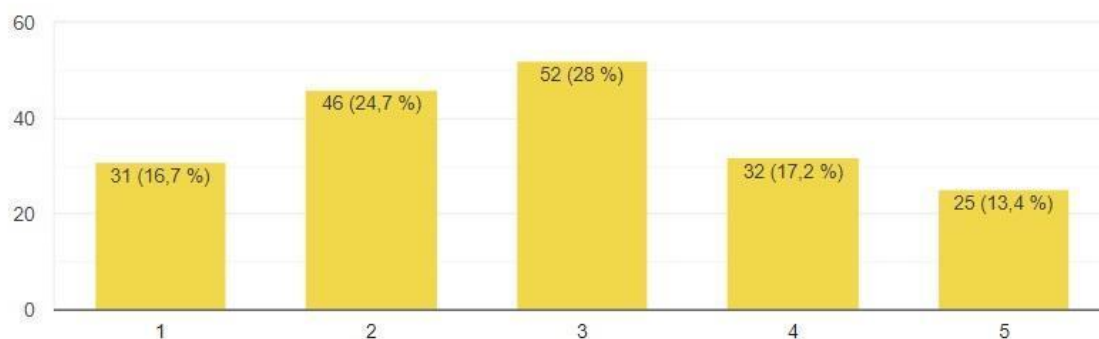
5.5.2. Korištenje usluga Hrvatske pošte d.d.

Na pitanje o učestalosti **korištenja određenih vrsta usluga**, ispitanici su mogli odgovoriti od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo "uopće ne koristim", a 5 "vrlo često koristim".

Grafikon 7. Učestalost korištenja poštanskih usluga (primanje i slanje pisama)

Koliko često koristite sljedeće usluge Hrvatske pošte?

Poštanske usluge (primanje i slanje pisama)

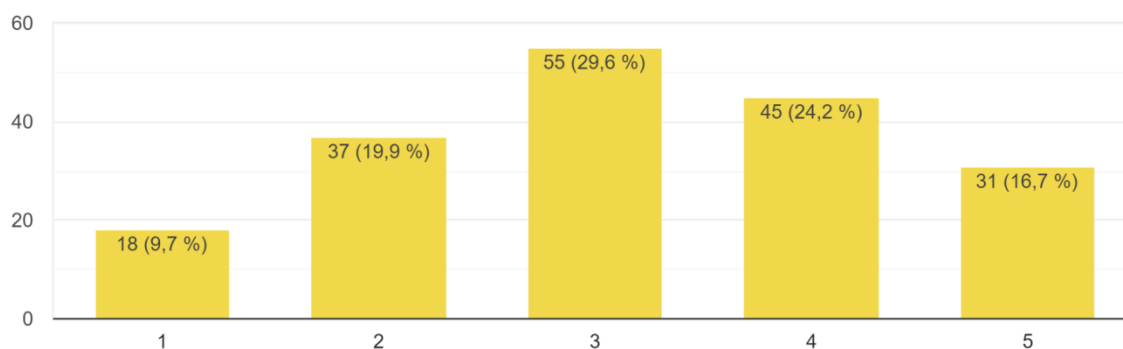


Većina ispitanika koristi poštanske usluge umjereno često, dok manji postotak ispitanika (13,4%) koristi ove usluge vrlo često. Postoji značajan broj ispitanika (41,4%) koji rijetko ili nikada ne koriste ove usluge (ocjene 1 i 2). Ova distribucija sugerira da, iako poštanske usluge nisu u potpunosti zanemarene, postoji tendencija smanjenog korištenja, s većim brojem korisnika koji te usluge koriste povremeno.

Grafikon 8. Učestalost korištenja paketnih usluga (primanje i slanje paketa)

Paketne usluge (primanje i slanje paketa)

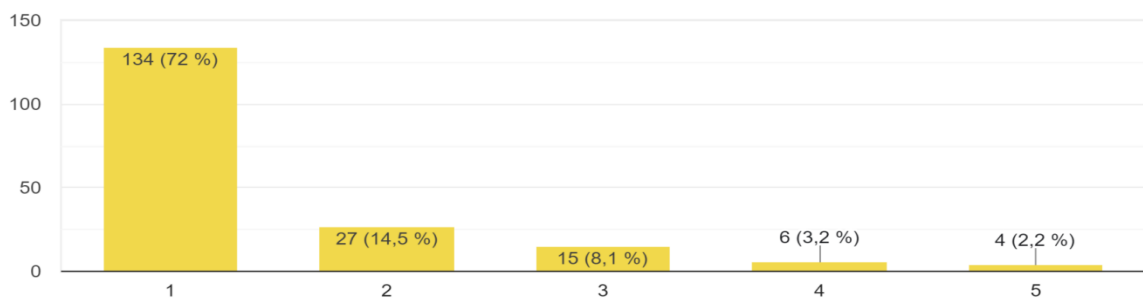
186 odgovora



Najveći broj ispitanika koristi paketne usluge umjereno često (ocjena 3), dok značajan broj korisnika (40,9%) koristi ove usluge često ili vrlo često (ocjene 4 i 5). Manji dio ispitanika (9,7%) uopće ne koristi ove usluge, dok njih 19,9% rijetko koristi paketne usluge. Ovaj raspored ukazuje na to da su paketne usluge popularnije i češće korištene u usporedbi s poštanskim uslugama, ali ipak postoji razlika u učestalosti korištenja među korisnicima.

Grafikon 9. Učestalost korištenja finansijskih usluga (plaćanje računa, kupnja i prodaja valuta)

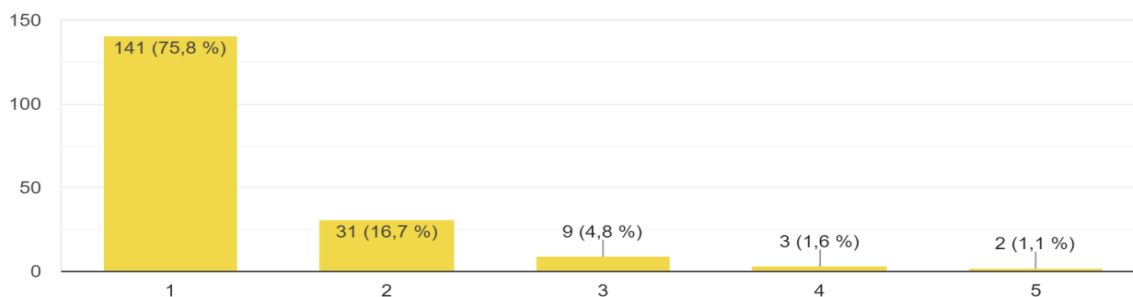
Financijske usluge (plaćanje računa, kupnja i prodaja valuta)
186 odgovora



Većina ispitanika (72%) navodi da uopće ne koriste finansijske usluge kao što su plaćanje računa, kupnja i prodaja valuta. Manji postotak, ali još uvijek značajan, koristi te usluge povremeno (2 i 3 na skali), dok vrlo mali broj ispitanika (samo 2.2%) navodi da vrlo često koriste ove usluge.

Grafikon 10. Učestalost korištenja maloprodajnih usluga - kupovina proizvoda u poštanskim uredima (npr. uredski pribor, pokloni, kartice, knjige, igračke)

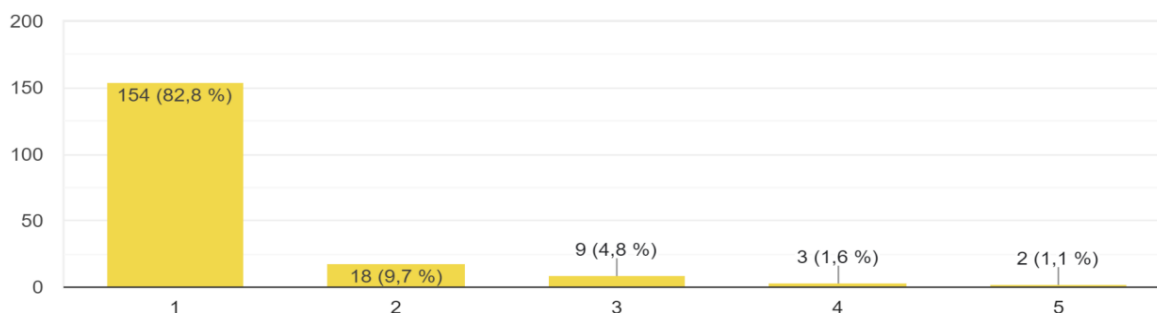
Maloprodajne usluge - kupovina proizvoda u poštanskim uredima (npr. uredski pribor, pokloni, kartice, knjige, igračke)
186 odgovora



Velika većina ispitanika (75.8%) uopće ne koristi maloprodajne usluge za kupovinu proizvoda u poštanskim uredima, kao što su uredski pribor, pokloni, kartice, knjige ili igračke. Dodatnih 16.7% ispitanika koristi ove usluge vrlo rijetko (ocjena 2), dok samo 1.1% ispitanika navodi da vrlo često koristi ove usluge. Ovi podaci jasno pokazuju da većina ispitanika ne koristi ili vrlo rijetko koristi ove vrste maloprodajnih usluga u poštanskim uredima.

Grafikon 11. Učestalost korištenja maloprodajnih usluga (kupovina na internetskoj trgovini "Žuti klik")

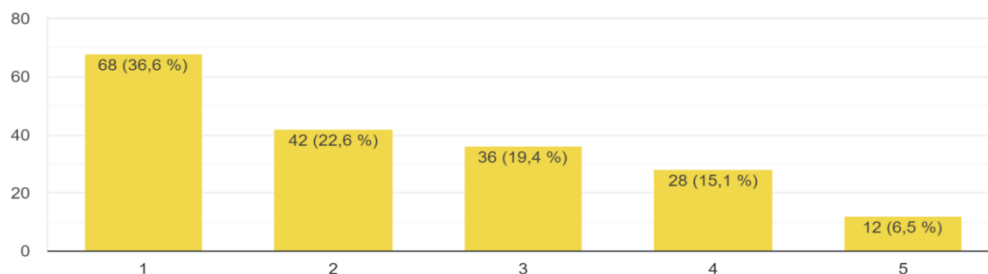
Maloprodajne usluge - kupovina na internetskoj trgovini "Žuti klik"
186 odgovora



Velika većina ispitanika (82.8%) uopće ne koristi maloprodajne usluge za kupovinu na internetskoj trgovini "Žuti klik". Dodatnih 9.7% ispitanika koristi ovu uslugu vrlo rijetko (ocjena 2), dok samo 1.1% ispitanika navodi da vrlo često koristi ovu uslugu. Ovi podaci ukazuju na to da je korištenje internetske trgovine "Žuti klik" među ispitanicima vrlo nisko, s velikom većinom koja ne koristi ovu uslugu ili je koristi vrlo rijetko.

Grafikon 12. Učestalost korištenja digitalnih usluga (ePošta, eRačun, ePost shop, praćenje pošiljaka online)

Digitalne usluge (ePošta, eRačun, ePost shop, praćenje pošiljaka online)
186 odgovora

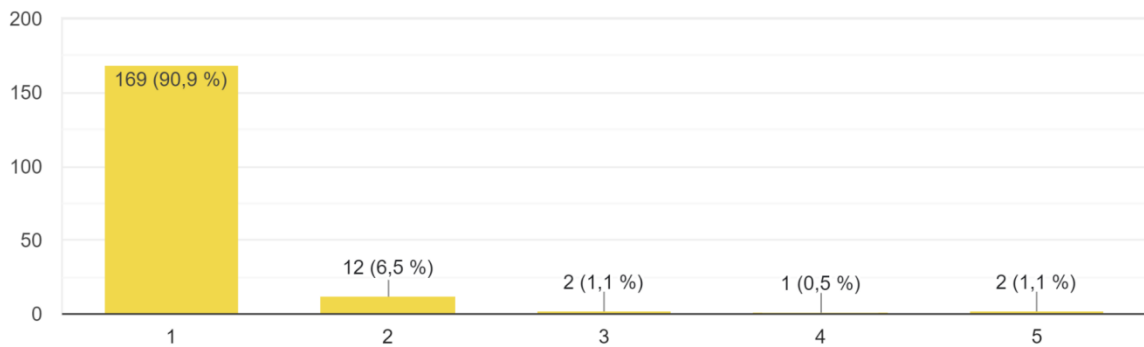


Najviše ispitanika (68 ili 36,6%) odabralo je ocjenu 1, što znači da se većina uopće ne koristi ovim digitalnim uslugama. 42 ispitanika (22,6%) ocijenilo je korištenje ovih usluga s ocjenom 2, što ukazuje na rijetko korištenje. 36 ispitanika (19,4%) odabralo je ocjenu 3, što sugerira da se značajan dio populacije koristi ovim uslugama povremeno. 28 ispitanika (15,1%) koristi ove usluge često (ocjena 4). Najmanji broj ispitanika (12 ili 6,5%) odabrao je ocjenu 5, što znači da vrlo mali broj ljudi koristi ove usluge vrlo često. Može se zaključiti da većina ispitanika ili uopće ne koristi digitalne usluge ili ih koristi vrlo rijetko. Manji broj koristi ove usluge povremeno ili često, dok je vrlo malo onih koji ih koriste vrlo često. Ovi rezultati mogu ukazivati na potrebu za boljim informiranjem i promicanjem prednosti ovih usluga ili na prepreke koje sprječavaju njihovo šire usvajanje.

Grafikon 13. Učestalost korištenja ostalih usluga (ugovaranje osiguranja, agencijske usluge, usluge fotokopiranja i printanja)

Ostale usluge (ugovaranje osiguranja, agencijske usluge, usluge fotokopiranja i printanja)

186 odgovora



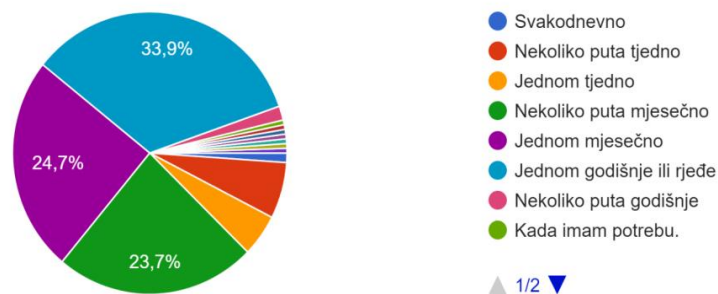
Rezultati jasno pokazuju da se većina ispitanika uopće ne koristi ovim uslugama. Izuzetno mali postotak ih koristi povremeno ili često, što može ukazivati na nizak interes za ove usluge ili nedostatak potrebe za njima u svakodnevnom životu ispitanika.

Najčešći razlozi za korištenje usluga Hrvatske pošte variraju od praktičnih razloga poput dostupnosti ureda i paketomata do prisilnih faktora kao što su nedostatak alternative ili dugogodišnja navika.

Grafikon 14. Učestalost odlaska u poštanske urede Hrvatske pošte

Koliko često posjećujete poštanske urede Hrvatske pošte?

186 odgovora



Najviše ljudi, njih 33,9%, posjećuje poštanske urede jednom godišnje ili rjeđe. 24,7% ispitanika ide jednom mjesečno, dok 23,7% ide nekoliko puta mjesečno u poštanske urede. Iz ovih podataka možemo zaključiti da većina ispitanika koristi usluge Hrvatske pošte povremeno, s naglaskom na posjete po potrebi.

Grafikon 15. Preferirani način dostave

Koji način dostave paketa preferirate?
186 odgovora



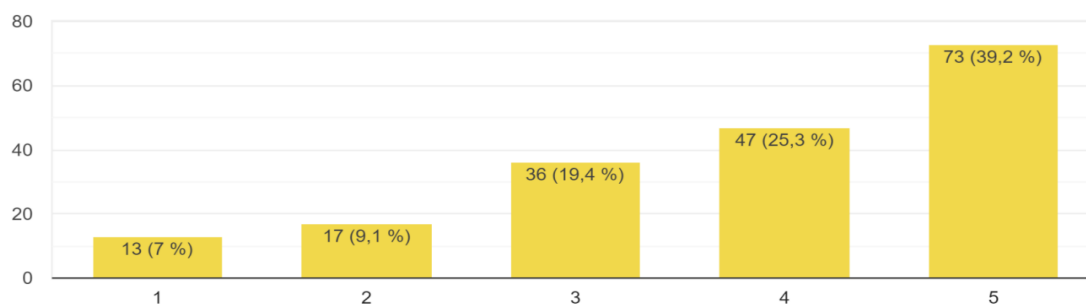
Većina ispitanika preferira dostavu na kućnu adresu, njih čak 58,1%, što pokazuje da im je najvažnija udobnost i praktičnost. Drugi najpopularniji izbor je korištenje paketomata, dok su opcije poput preuzimanja u poštanskom uredu i dostava na radno mjesto nešto manje popularne.

5.5.3. Zadovoljstvo korisnika uslugama Hrvatske pošte d.d.

Treći i posljednji dio ankete bavio se **zadovoljstvom korisnika uslugama** Hrvatske pošte, gdje su ispitanici mogli izraziti svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo ocjenama od 1 do 5. Ocjena 1 značila je "u potpunosti nezadovoljan/na", dok je ocjena 5 označavala "u potpunosti zadovoljan/na".

Grafikon 16. Zadovoljstvo udaljenošću najbližeg poštanskog ureda od mjesta stanovanja

Koliko ste zadovoljni udaljenošću najbližeg poštanskog ureda od Vašeg mjesta stanovanja?
186 odgovora

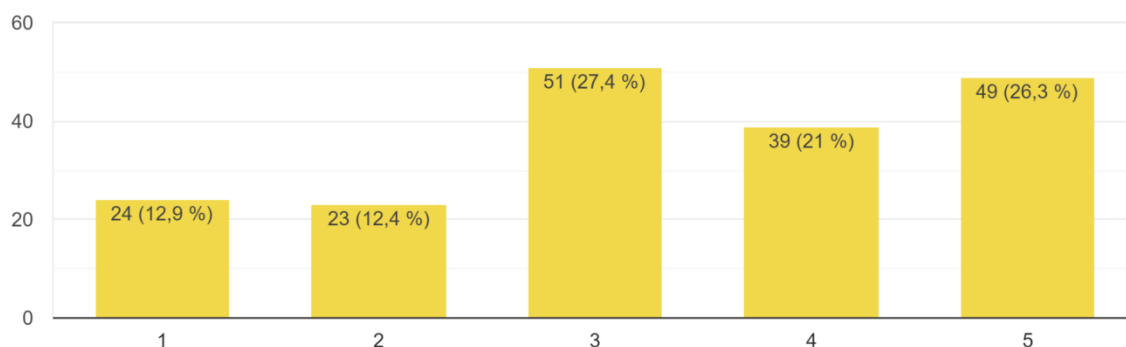


Većina ispitanika (64,5%) izražava visoko zadovoljstvo udaljenošću najbližeg poštanskog ureda, što je vidljivo iz ocjena 4 i 5. S druge strane, manji broj ispitanika je nezadovoljan, što sugerira da je lokacija poštanskih ureda većini odgovarajuća.

Grafikon 17. Zadovoljstvo radnim vremenom poštanskih ureda

Koliko ste zadovoljni radnim vremenom poštanskih ureda?

186 odgovora

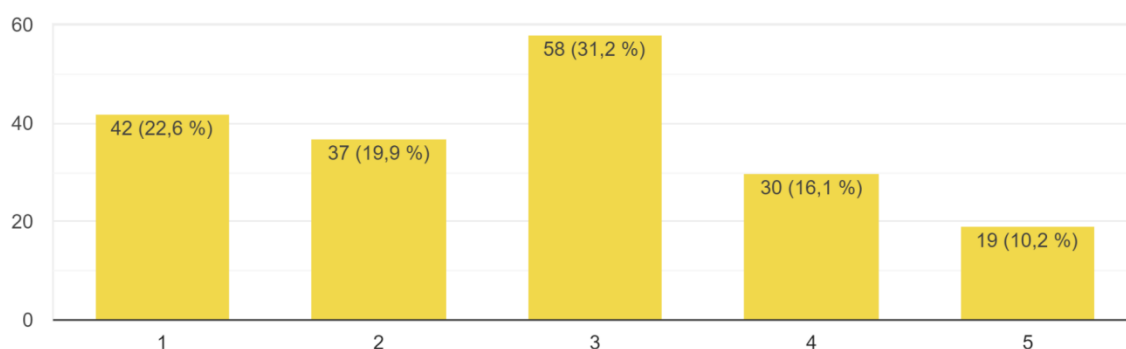


Najveći broj ispitanika, njih 27,4% dao je ocjenu 3, što sugerira da su umjereno zadovoljni radnim vremenom poštanskih ureda. Ocjene 4 i 5 također su prilično visoko zastupljene, no prosječna ocjena zadovoljstva radnim vremenom poštanskih ureda iznosi 3,4.

Grafikon 18. Zadovoljstvo vremenom čekanja u poslovnicama Hrvatske pošte d.d.

Kako ocjenjujete vrijeme čekanja u poslovnicama Hrvatske pošte?

186 odgovora

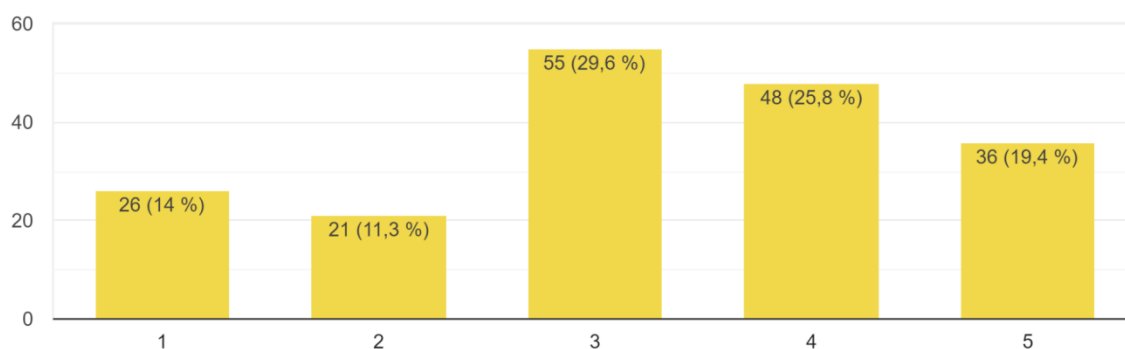


Najveći broj ispitanika dao je ocjenu 3, što sugerira da su umjereno zadovoljni vremenom čekanja, no zanimljivo je da je značajan dio ispitanika (više od 40%) dao niske ocjene (1 ili 2), što ipak ukazuje na poprilično nezadovoljstvo vremenom čekanja u poslovnicama. Prosječna ocjena iznosi 2,7.

Grafikon 19. Zadovoljstvo ljubaznošću i profesionalnošću osoblja Hrvatske pošte

Kako ocjenjujete ljubaznost i profesionalnost osoblja Hrvatske pošte?

186 odgovora

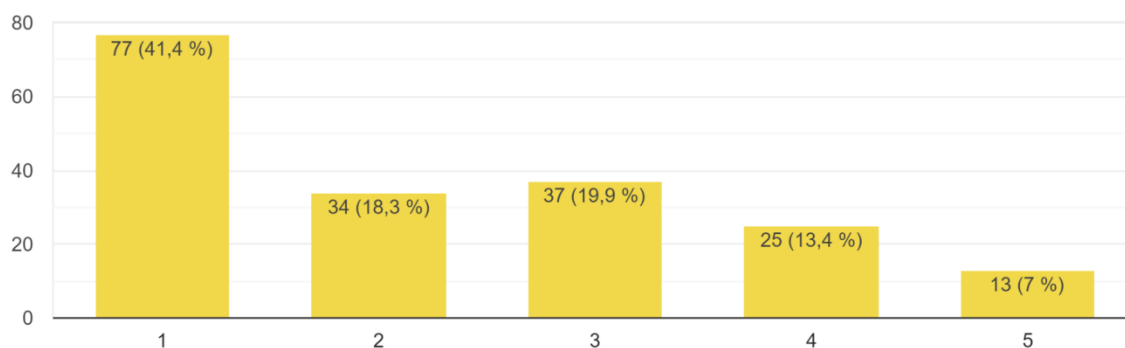


Najveći broj ispitanika dao je ocjenu 3, što sugerira da su umjereno zadovoljni ljubaznošću i profesionalnošću osoblja. Zajedno s ocjenama 4 i 5, skoro polovica ispitanika (oko 45,2%) izrazilo je pozitivno mišljenje, što ipak ukazuje na određeni stupanj zadovoljstva. Prosječna ocjena iznosi 3,3.

Grafikon 20. Zadovoljstvo brzinom dostave pošiljki

Kako ocjenjujete brzinu dostave pošiljki?

186 odgovora

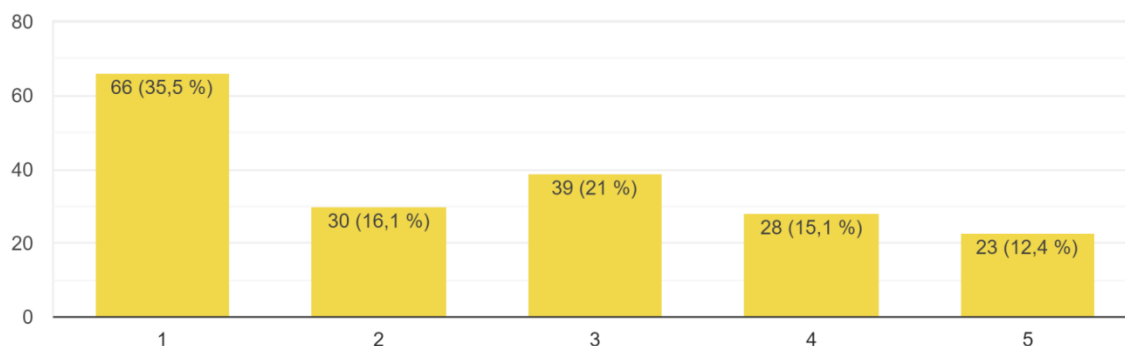


Većina ispitanika, čak njih 41,4%, je u potpunosti nezadovoljna brzinom dostave, što sugerira ozbiljne probleme s vremenom isporuke te pokazuje da postoji značajan prostor za poboljšanje brzine dostave kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika. Prosječna ocjena iznosi svega 2,3.

Grafikon 21. Ocjena sigurnosti pošiljki dok su u nadležnosti Hrvatske pošte

Kako ocjenjujete sigurnost vaših pošiljki dok su u nadležnosti Hrvatske pošte?

186 odgovora

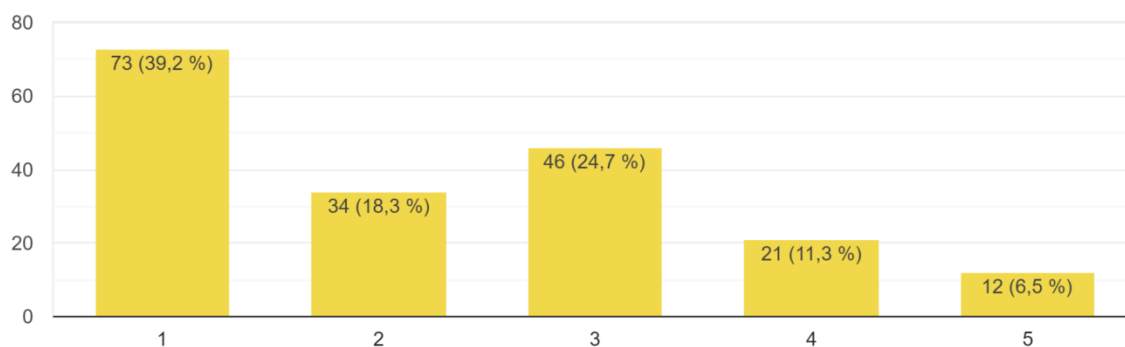


Većina ispitanika (35,5%) je potpuno nezadovoljna sigurnošću pošiljki, što ukazuje na ozbiljne zabrinutosti po pitanju sigurnosti. Sa 51,6%, 66 i 30 ispitanika koji su dali ocjenu 1 ili 2, jasno je da postoji opće nezadovoljstvo i nepovjerenje u sigurnost pošiljki dok su u nadležnosti Hrvatske pošte. Prosječna ocjena iznosi 2,5.

Grafikon 22. Ocjena kvalitete usluga Hrvatske pošte d.d. u odnosu na druge pružatelje poštanskih usluga (domaće i međunarodne)

Kako ocjenjujete kvalitetu usluga Hrvatske pošte d.d. u odnosu na druge pružatelje poštanskih usluga (domaće i međunarodne)?

186 odgovora



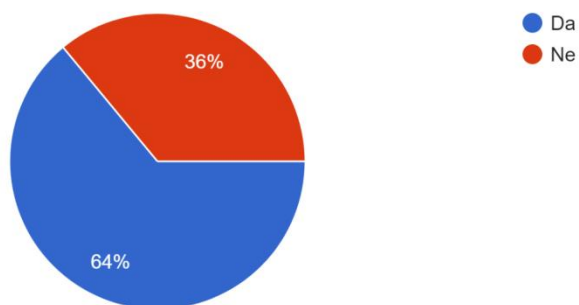
Velika većina ispitanika (57,5%) dala je ocjene 1 ili 2, što ukazuje na visoku razinu nezadovoljstva kvalitetom usluga Hrvatske pošte u usporedbi s konkurencijom. Samo 17,8%

ispitanika je pokazalo zadovoljstvo (ocjene 4 i 5), što sugerira da Hrvatska pošta ima puno prostora za poboljšanje kako bi se postigla bolja percepcija korisnika. Prosječna ocjena iznosi 2,3.

Grafikon 23. Učestalost prigovora na rad Hrvatske pošte

Jeste li u posljednjih godinu dana imali razloga za prigovor na rad Hrvatske pošte?

186 odgovora

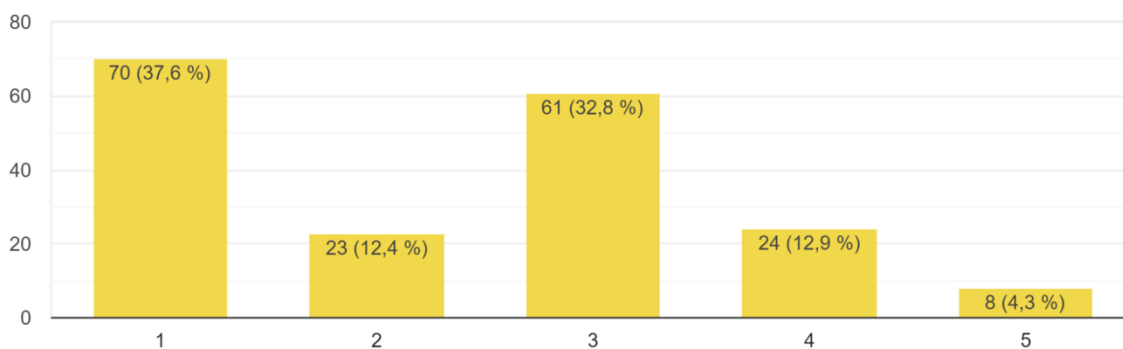


Na pitanje jesu li u posljednjih godinu dana imali razloga za prigovor na rad Hrvatske pošte, čak 64% ispitanika odgovorilo je potvrdno.

Grafikon 24. Zadovoljstvo korisničkom službom Hrvatske pošte

Koliko ste zadovoljni korisničkom podrškom Hrvatske pošte?

186 odgovora

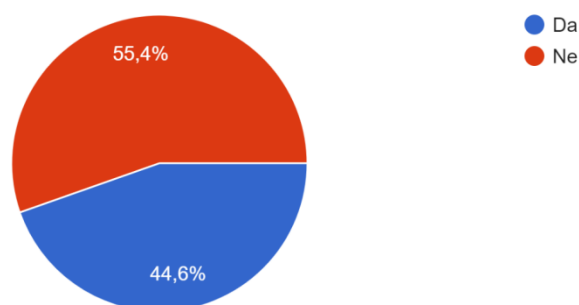


Najveći broj ispitanika, njih 37,6%, je u potpunosti nezadovoljno korisničkom službom Hrvatske pošte, prosječna ocjena iznosi svega 2,3.

Grafikon 25. Učestalost kontaktiranja korisničke službe Hrvatske pošte

Jeste li u posljednjih godinu dana kontaktirali korisničku službu kako biste dobili informacije vezane uz poštanske usluge?

186 odgovora

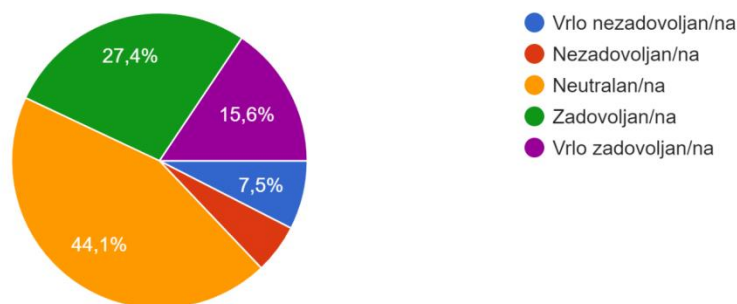


Na pitanje jesu li u posljednjih godinu dana kontaktirali korisničku službu, 55,4% ispitanika izjasnilo se negativno. Razlog za ovakav rezultat može biti odgovori na prethodno pitanje, jer ako većina ispitanika nije zadovoljna korisničkom službom, vjerojatno je izbjegavaju koristiti. Međutim, to ne znači i da nisu imali potrebu kontaktirati korisničku službu.

Grafikon 26. Zadovoljstvo uslugom paketomata

Koliko ste zadovoljni uslugom paketomata Hrvatske pošte?

186 odgovora

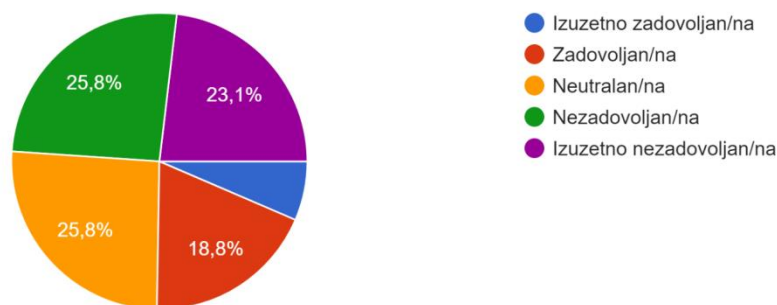


Najveći dio ispitanika, 44,1%, ostaje neutralan u vezi s uslugom paketomata Hrvatske pošte. Zadovoljnih je 27,4%, dok je 15,6% ispitanika izrazito zadovoljno. Samo 7,5% ispitanika je vrlo nezadovoljno, dok je 5,4% nezadovoljno. Ovi rezultati pokazuju da, iako postoji određeno nezadovoljstvo, većina ispitanika je ili neutralna ili zadovoljna uslugom.

Grafikon 27. Zadovoljstvo ukupnom kvalitetom usluga Hrvatske pošte d.d.

Kako ocjenjujete ukupnu kvalitetu usluga koje pruža Hrvatska pošta?

186 odgovora

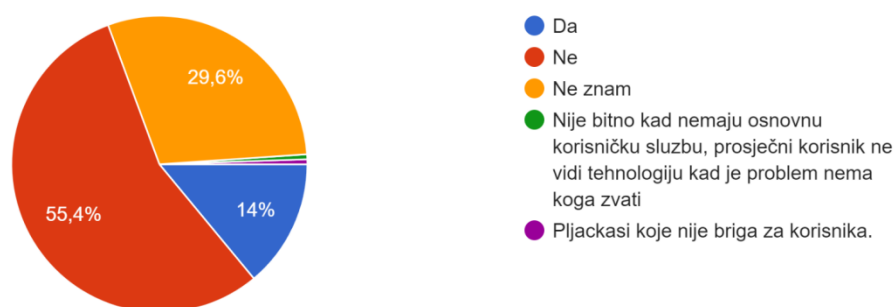


Najveći broj ispitanika podijeljen je između neutralnih i nezadovoljnih korisnika, svaki s 25,8%. 23,1% ispitanika izrazito je nezadovoljno uslugama Hrvatske pošte. Najmanji postotak ispitanika, njih 6,5%, je izrazito zadovoljno uslugama. Možemo zaključiti da postoji značajan postotak nezadovoljnih korisnika (uključujući one koji su izrazito nezadovoljni), dok je postotak zadovoljnih i izrazito zadovoljnih korisnika znatno niži. Ovo sugerira potrebu za poboljšanjem usluga kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika.

Grafikon 28. Korištenje suvremenih tehnologija Hrvatske pošte za poboljšanje svojih usluga

Smatrate li da Hrvatska pošta koristi dovoljno suvremenih tehnologija za poboljšanje svojih usluga?

186 odgovora



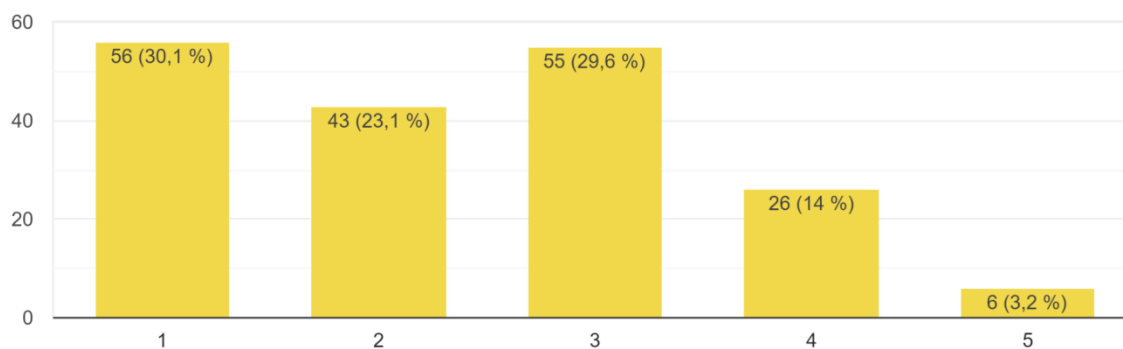
Većina ispitanika, 55,4%, smatra da Hrvatska pošta ne koristi dovoljno suvremenih tehnologija za poboljšanje svojih usluga. Samo 14% ispitanika vjeruje da Hrvatska pošta koristi dovoljno suvremenih tehnologija. Ovi rezultati ukazuju na to da postoji percepcija među korisnicima da

Hrvatska pošta ne koristi dovoljno suvremenih tehnologija za poboljšanje svojih usluga, što je područje koje bi moglo zahtijevati pažnju i poboljšanje.

Grafikon 29. **Zadovoljstvo napretkom Hrvatske pošte u modernizaciji svojih usluga**

Koliko ste zadovoljni napretkom Hrvatske pošte u modernizaciji svojih usluga?

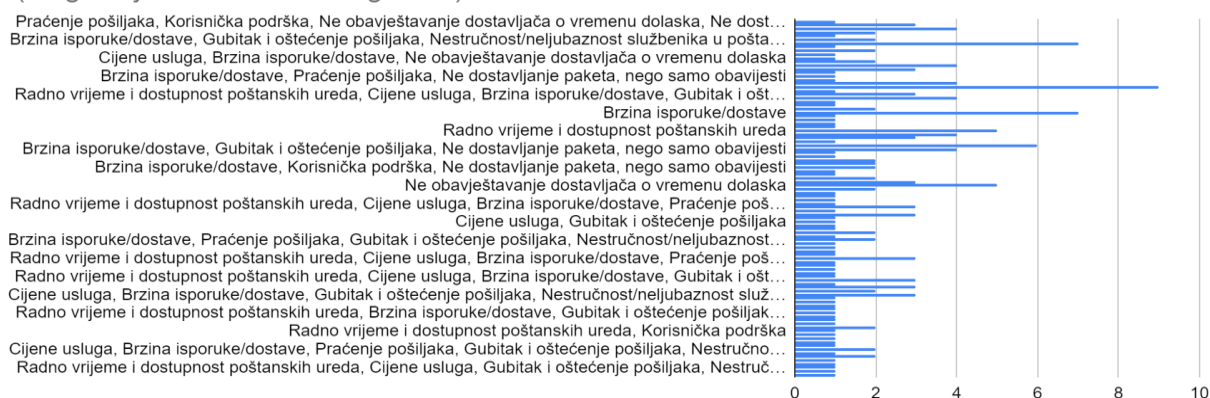
186 odgovora



Najveći broj ispitanika (30,1%) u potpunosti je nezadovoljan napretkom Hrvatske pošte u modernizaciji svojih usluga, dok je 29,6% neutralno. Samo 17,2% ispitanika svoje je zadovoljstvo ocijenilo ocjenama 4 i 5. Prosječna ocjena iznosi 2,4.

Grafikon 30. **Najveći nedostaci Hrvatske pošte**

Što smatrate najvećim nedostatkom usluga Hrvatske pošte? (moguće je odabrati više odgovora)

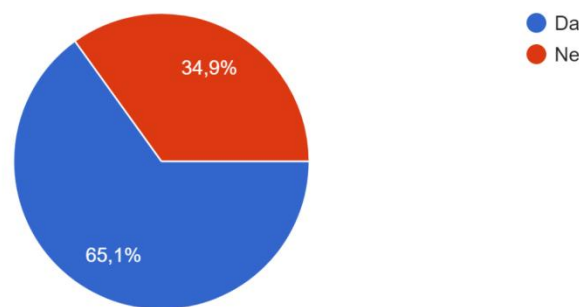


Na pitanje što smatraju najvećim nedostatkom Hrvatske pošte, najveći broj ispitanika, njih 63,4%, odgovorilo je 'nedostavljanje paketa, nego samo obavijesti'. Sljedeći najčešći odgovor

bio je 'brzina isporuke/dostave', koji je izabralo 61,3%, a odmah iza toga, s 50,5%, našao se i odgovor 'gubitak i oštećenje pošiljke'.

Grafikon 31. Najveći nedostaci Hrvatske pošte

Jeste li ikada imali negativno iskustvo s Hrvatskom poštom?
186 odgovora



Većina ispitanika, njih 65,1%, izjasnila se potvrdno na pitanje jesu li ikada imali negativno iskustvo s Hrvatskom poštom, a najčešći prigovori uključuju nedostavljanje paketa na adresu unatoč plaćenju dostave, zamjene paketa s drugima, te neostavljanje obavijesti o prispjelim pošiljkama. Mnogi se žale na kašnjenja u dostavi, čak i kada su usluge hitne dostave plaćene, kao i na izgubljene ili oštećene pošiljke. Korisnici su također nezadovoljni neljubaznošću osoblja i lošom korisničkom podrškom, dok neki izvještavaju o krađi sadržaja iz paketa. Dugotrajno čekanje na odgovor ili rješavanje problema dodatno pogoršava njihovo iskustvo.

Na pitanje o dodatnim uslugama koje bi željeli vidjeti u ponudi Hrvatske pošte, većina ispitanika izrazila je nezainteresiranost, ističući potrebu za poboljšanjem kvalitete postojećih usluga. Neki predlažu smanjenje opsega usluga i fokus na osnovne poštanske funkcije, dok drugi spominju veću digitalizaciju, bolje praćenje pošiljaka online i dostupnost kartičnog plaćanja na dostavi. Također, istaknuta je potreba za boljom korisničkom službom i povećanjem broja zaposlenih. Nekolicina ispitanika izražava frustraciju, smatrajući da Hrvatska pošta nije sposobna pružiti ni osnovne usluge na zadovoljavajućoj razini.³

Na pitanje što bi Hrvatska pošta trebala poboljšati u pružanju svojih usluga, ispitanici su najčešće isticali potrebu za općim poboljšanjima, uključujući bolju obuku i veću odgovornost poštara, bržu i pouzdaniju dostavu, te bolju korisničku podršku. Mnogi su spomenuli potrebu

za povećanjem broja zaposlenih i poboljšanjem uvjeta rada, uključujući veće plaće za radnike, što bi doprinijelo većoj efikasnosti i kvaliteti usluga. Također, istaknuta je potreba za modernizacijom, smanjenjem gužvi u poslovnicama, te većom preciznošću i pažnjom prilikom dostave pošiljaka. Nekolicina ispitanika izrazila je nezadovoljstvo trenutnim stanjem, smatrajući da Hrvatska pošta treba radikalno poboljšati svoje usluge ili se fokusirati isključivo na osnovne poštanske funkcije.

6. PREPORUKE ZA MODERNIZACIJU HRVATSKE POŠTE D.D. POMOĆU MENADŽERSKIH INSTRUMENATA

U suvremenom poslovnom okruženju, gdje tehnološki napredak i promjene u potrebama potrošača diktiraju tempo razvoja, svaka organizacija suočava se s izazovom prilagodbe i modernizacije. Hrvatska pošta d.d., kao nacionalna poštanska služba, nije iznimka. Kako bi ostala konkurentna i efikasna u pružanju svojih usluga, nužno je uvesti promjene koje će omogućiti učinkovitije poslovanje, bolje zadovoljavanje potreba korisnika te prilagodbu modernim tržišnim uvjetima.

Ovaj rad donosi preporuke za modernizaciju Hrvatske pošte d.d. kroz primjenu menadžerskih instrumenata koji mogu poboljšati operativne procese, povećati fleksibilnost organizacije i unaprijediti kvalitetu usluga. Fokus je stavljen na alate koji se odnose na strateško upravljanje, optimizaciju resursa i tehnološke inovacije, a sve s ciljem postizanja dugoročne održivosti i rasta. Preporuke izložene u ovom radu pružaju temelj za donošenje odluka koje će omogućiti Hrvatskoj pošti d.d. da se uspješno nosi s izazovima budućnosti te ostane relevantna u digitalnom dobu.

6.1. Donošenje strateškog plana za razdoblje 2025.-2030. i njegova implementacija

Strateško planiranje predstavlja ključni menadžerski instrument za modernizaciju Hrvatske pošte d.d., iz područja naglasaka upravljanja ciljevima i rezultatima i upravljanja izvedbom, omogućujući organizaciji da se proaktivno prilagodi izazovima i promjenama u obavljanju javnih službi. Uvođenjem sveobuhvatnog i dinamičnog strateškog plana, Hrvatska pošta može precizno definirati svoje dugoročne ciljeve, identificirati ključne prilike i prijetnje na tržištu te usmjeriti resurse na prioritetne inicijative koje će osigurati njezinu konkurentnost i održivost u budućnosti.

Strateško planiranje je temeljni proces koji omogućava organizacijama da shvate svoju trenutnu situaciju i razviju smjernice za donošenje odluka koje će oblikovati njihovu budućnost. Ono se fokusira na dugoročne ciljeve i metode za njihovo postizanje, osiguravajući da organizacija ostane relevantna i uspješna u promjenjivom okruženju. Prema definiciji, strateško planiranje je kontinuiran i organiziran postupak koji obuhvaća donošenje odluka o

željenim budućim ishodima, izbor metoda za njihovo postizanje te načinima za mjerenje i procjenu uspjeha. Ovaj proces obuhvaća nekoliko ključnih komponenti, uključujući definiciju misije organizacije, postavljanje ciljeva, identificiranje vrijednosti, analizu potreba okoline, te razvoj strategija i zadataka za postizanje tih ciljeva (Perko Šeparović, I. 2007).

Strateško planiranje uključuje definiranje općih ciljeva, njihovu razradu u konkretne zadatke, utvrđivanje prioriteta djelovanja, analizu trenutnog stanja, procjenu potrebnih sredstava za postizanje ciljeva te postavljanje kriterija za praćenje rezultata. U okviru strateškog planiranja najprije se određuju osnovna svrha i opći ciljevi organizacije, vrijednosti koje treba poštovati te stanje i zahtjevi relevantne okoline kojoj se organizacija mora prilagoditi. Konačnu odgovornost za strateški plan preuzimaju čelnici organizacije (Koprić et al., 2021, str. 131).

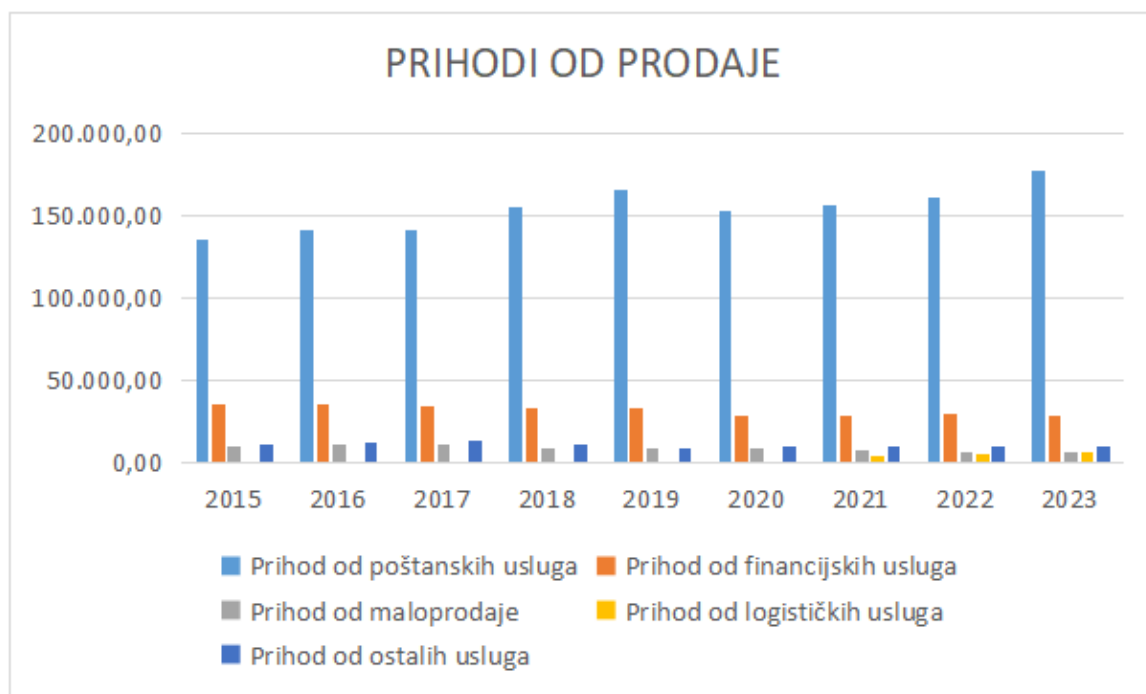
Jedna od ključnih prednosti strateškog planiranja je njegova sposobnost da omogući organizaciji fleksibilnost u prilagodbi promjenama u vanjskom okruženju. Kako se digitalizacija i promjene u korisničkim navikama ubrzano odvijaju, Hrvatska pošta mora biti spremna brzo reagirati na nove trendove i tehnologije. Strateški plan, u tom slučaju, omogućuje pravovremeno prepoznavanje tih promjena i prilagodbu poslovnih modela, čime se osigurava dugoročna održivost organizacije.

Hrvatska pošta je 2017. godine donijela Razvojnu strategiju "Pošta2022" koja je predstavljala sveobuhvatan okvir za njezin budućni razvoj. Ovaj plan obuhvaćao je različite aspekte poslovanja, s naglaskom na digitalizaciju, inovacije, i proširenje poslovnih aktivnosti na nova tržišta, uz istovremeno jačanje temeljnih djelatnosti. Plan je također naglašavao važnost razvoja kompetencija zaposlenika i unaprjeđenje organizacijske kulture. S ciljem održavanja visoke razine kvalitete usluga, strategija je predviđala kontinuiranu edukaciju zaposlenika kroz programe poput Akademije Hrvatske pošte, što će omogućiti bolje međusobno razumijevanje i efikasniji rad na projektima. Ulagalo se u infrastrukturu, poput izgradnje novog sortirnog centra, s ciljem dodatnog jačanja kapaciteta za rast u paketnom poslovanju, što je bilo prepoznato kao sektor s velikim potencijalom zbog sve veće popularnosti internetske trgovine. Društvena odgovornost također je bila važan aspekt strategije, pri čemu se radilo na nastavku podrške zajednici kroz različite inicijative, uključujući edukacije, ekološke projekte, te donacije i pomoć potrebitima. Ovakav pristup poslovanju trebao je doprinijeti jačanju povjerenja korisnika i održavanju stabilne pozicije na tržištu u budućnosti. "Strategija Pošta2022" imala je za cilj transformirati Hrvatsku poštu u modernu, digitalno osposobljenu i

društveno odgovornu tvrtku koja je spremna suočiti se s izazovima i iskoristiti prilike u brzo mijenjajućem poslovnom okruženju (Hrvatska pošta 2017).

Budući da nakon ove strategije Hrvatska pošta nije donijela novi strateški plan, smatram da je nužno razviti **novi strateški dokument** koji će se fokusirati na temeljnu djelatnost Hrvatske pošte, a to je pružanje poštanskih usluga. Ovaj dokument bi trebao definirati načini i uvjeti za obavljanje tih usluga, način reguliranja pojedinih službi, osnivanje, upravljanje, financiranje te ulogu privatnog sektora u njihovom obavljanju. Periodično je potrebno provoditi vrednovanje odnosno evaluaciju strateškog plana kako bi se shodno rezultatima omogućile pravovremene prilagodbe. Plan bi zatim trebao osigurati daljnji rast i razvoj, prilagođavajući se promjenama na tržištu i jačajući konkurentnost te kvalitetu usluga koje Hrvatska pošta pruža svojim korisnicima.

Grafikon 32. Prihodi Hrvatske pošte d.d. od prodaje izraženi u mil. eur



Izvor: Autor prema Hrvatska pošta, Godišnji izvještaji za razdoblja 2015-2023

Analizom godišnjih financijskih izvještaja možemo zaključiti da određene maloprodajne i dodatne usluge donose minimalne prihode u odnosu na temeljne djelatnosti. U razdoblju od 2015. do 2023. Hrvatska pošta d.d. je zabilježila pad prihoda od maloprodaje od čak 38,65%. Trendovi u posljednjih 20-ak godina ukazuju na to da korisnici sve manje kupuju u poštanskim uredima, s obzirom na to da iste proizvode mogu lako pronaći u drugim trgovinama. U 2023.

godini prihodi od maloprodaje iznosili su svega 2,78% od ukupnih prihoda. Provedeno ispitivanje zadovoljstva korisnika također je pokazalo da čak 75% ispitanika uopće ne koristi maloprodajne usluge Hrvatske pošte. Stoga, ne samo da ove usluge ne pridonose značajno ukupnom prihodu, već mogu predstavljati i financijsko opterećenje zbog troškova održavanja i upravljanja. Stoga je prepoznata potreba za racionalizacijom poslovanja kako bi se resursi usmjerili na profitabilnije segmente poslovanja.

U skladu s financijskim pokazateljima, predlaže se postupno ukidanje odnosno outsourcing maloprodajnih usluga i ostalih aktivnosti koje generiraju najmanje prihoda. Time će se osloboditi resursi koji se mogu preusmjeriti u sektore s većim potencijalom za rast, poput paketnog poslovanja. Ovaj pristup omogućit će Hrvatskoj pošti da se fokusira na svoju osnovnu djelatnost i na usluge koje korisnici najviše cijene. Outsourcing smanjuje operativne troškove i povećava fleksibilnost, što može dovesti do rasta profitabilnosti i učinkovitosti. Prihodi od poštanskih usluga su u kontinuiranom rastu, a 2023. godine dosegnuli su najveći iznos od 177,8 milijuna eura.

Važno je napomenuti da je broj zaposlenih u Hrvatskoj pošti značajno smanjen. Kao što je ranije spomenuto, broj zaposlenika se u posljednjih pet godina smanjio za 1252, te ih je u 2023. godini bilo svega 8876 (Hrvatska pošta 2023). Iako Hrvatska pošta kontinuirano radi na proširivanju svoje ponude, inspirirana praksama drugih uspješnih poštanskih službi, smanjenje broja zaposlenih otvara pitanje može li trenutni sustav održati razinu usluga koju nudi. Smanjenje kapaciteta moglo bi dovesti do negativnih posljedica, posebice za korisnike usluga, čije se nezadovoljstvo sve više osjeća. Potrebno je objektivno sagledati situaciju i priznati da trenutni ljudski potencijali Hrvatske pošte možda nisu dostatni za kvalitetno pružanje svih dostupnih usluga. Ključni koraci uključuju upravljanje ljudskim potencijalima putem zapošljavanja temeljenog na kompetencijama i nagrađivanja prema učinku, što bi moglo pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenika.

Ukidanje maloprodajnih i drugih neprofitabilnih usluga trebalo bi se provoditi postupno, uz pažljivo planiranje kako bi se osigurao minimalni utjecaj na zaposlenike i korisnike. Proces bi uključivao detaljnu evaluaciju svakog segmenta poslovanja, definiranje vremenskog okvira za ukidanje usluga, te implementaciju plana prelaska na profitabilnije aktivnosti. Cilj je da ovaj proces bude transparentan i usklađen s najboljim praksama upravljanja promjenama. Sredstva oslobođena ukidanjem neprofitabilnih usluga može biti reinvestirana u razvoj i unaprjeđenje

ključnih segmenata poslovanja. Poseban naglasak treba staviti na digitalizaciju, unapređenje logističkih kapaciteta i pružanje visokokvalitetnih poštanskih usluga. Ovaj pristup omogućit će Hrvatskoj pošti da održi stabilan rast i prilagodi se promjenjivim potrebama tržišta, osiguravajućih dugoročnu održivost i konkurentnost na tržištu.

Implementacija strateškog plana jednako je važna kao i njegovo formuliranje. Uspjeh strateškog planiranja ovisi o sposobnosti organizacije da efikasno provede planirane aktivnosti i osigura dosljedno praćenje rezultata. U tom kontekstu, ključno je uspostaviti mehanizme nadzora i evaluacije koji će omogućiti kontinuirano praćenje napretka, identifikaciju eventualnih prepreka i pravovremeno prilagođavanje strategija. Strateško planiranje nije jednokratni proces, već kontinuirana aktivnost koja zahtijeva redovitu reviziju i prilagodbu u skladu s promjenama u unutarnjem i vanjskom okruženju. Ovo planiranje predstavlja prvi korak ka efikasnijoj i učinkovitijoj javnoj upravi, koja je usmjerena na rezultate organizacije i zadovoljstvo korisnika njezinih usluga. Kroz strateški pristup, Hrvatska pošta d.d. može osigurati dugoročni rast, poboljšati svoju operativnu učinkovitost i ojačati svoju poziciju na tržištu.

6.2. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom

U suvremenom javnom sektoru, zadovoljstvo korisnika postaje ključan pokazatelj uspješnosti organizacije. **Istraživanjem zadovoljstva korisnika**, kao jednim od instrumenata upravljanja kvalitetom, organizacije mogu prepoznati svoje snage i slabosti, što im pruža osnovu za daljnje poboljšanje. Aktivnosti koje se poduzimaju na temelju tih saznanja odražavaju sposobnost organizacije da odgovori na zahtjeve korisnika. Ovo istraživanje pruža uvid u različite aspekte korisničkog iskustva, uključujući kvalitetu usluge, brzinu isporuke, točnost informacija i opće zadovoljstvo, a prednost joj je brzina i ekonomičnost te omogućavanje dosega velikog broja korisnika (Džinić, 2014, str. 812). Hrvatska pošta d.d., kao jedan od vodećih pružatelja logističkih i komunikacijskih usluga u zemlji, mora kontinuirano prilagođavati svoje usluge kako bi zadovoljila rastuće i mijenjajuće potrebe svojih korisnika. Istraživanje zadovoljstva korisnika predstavlja jedan od ključnih elemenata u upravljanju kvalitetom i može značajno pridonijeti modernizaciji i poboljšanju usluga Hrvatske pošte. U kontekstu Hrvatske pošte, gdje su usluge od esencijalne važnosti za svakodnevni život građana, razumijevanje

korisničkog zadovoljstva može pomoći u identifikaciji područja koja zahtijevaju poboljšanje i osigurati da usluge odgovaraju očekivanjima i potrebama korisnika.

Jedna od varijanti upravljanja kvalitetom je **Zajednički okvir za ocjenjivanje organizacija javnog sektora**, koji se oslanja na metodu samoprocjene putem upitnika koje ispunjavaju članovi organizacije. Ovaj okvir pruža strukturirani pristup samoprocjenjivanju koji omogućava organizacijama da procijene vlastitu učinkovitost i identificiraju područja za poboljšanje (Koprić et al., 2021, str. 127-128). Kroz ovaj okvir, organizacije mogu redovito provoditi evaluacije svojih procesa, usluga i općeg upravljanja, što je ključno za unapređenje rada i zadovoljstva zaposlenika. Upitnici u okviru Zajedničkog okvira za ocjenjivanje omogućuju organizacijama da prikupе detaljne informacije o različitim aspektima rada, uključujući zadovoljstvo zaposlenika, kvalitetu usluga i učinkovitost unutarnjih procedura. Ovi upitnici često uključuju pitanja koja se odnose na specifične aspekte rada, kao što su komunikacija unutar tima, efikasnost upravljanja projektima, i opće radno okruženje. Korištenjem strukturiranog pristupa samoprocjenjivanja, organizacije mogu sustavno analizirati svoje snage i slabosti, te razviti strategije za poboljšanje. Anonimne ankete predstavljaju moćan alat za prikupljanje iskrenih i neovisnih povratnih informacija od zaposlenika. U okruženju gdje su zaposlenici sigurni da njihovi odgovori neće biti povezani s njihovim identitetom, postoji veća vjerojatnost da će se otvoreno izraziti o svojim iskustvima i stavovima. Ovo je posebno važno u organizacijama kao što je Hrvatska pošta, gdje se često suočavamo s izazovima poput zadovoljstva poslom, učinkovitosti unutarnjih procesa i odnosa među zaposlenicima. Anonimnost omogućava identificiranje stvarnih problema koji možda nisu vidljivi kroz formalne kanale komunikacije. Provođenje anonimnih anketa među zaposlenicima omogućilo bi dublje razumijevanje nedostataka Hrvatske pošte d.d. i pružilo uvid u stanje iz drugačije perspektive.

6.3. Tehnološke inovacije i digitalizacija

Hrvatska pošta d.d. trebala bi se intenzivno posvetiti tehnološkim inovacijama i digitalizaciji kao ključnim strateškim prioritetima za budući rast i konkurentnost na tržištu. Uvođenje naprednih tehnologija i digitalnih rješenja može značajno unaprijediti učinkovitost dostave paketa te omogućiti modernizaciju platnih usluga, čime bi se korisnicima pružila brža, jednostavnija i pouzdanija usluga.

Ulaganje u tehnologije poput automatiziranih sustava za sortiranje i distribuciju pošiljki može značajno ubrzati proces obrade i isporuke paketa. Implementacija sustava za praćenje pošiljki u realnom vremenu, koji bi korisnicima omogućio praćenje njihove pošiljke od preuzimanja do dostave, povećala bi transparentnost i zadovoljstvo korisnika. Također, razvoj aplikacija i platformi za upravljanje dostavom omogućio bi korisnicima veću kontrolu nad dostavom njihovih paketa, uključujući mogućnost odabira vremena dostave, preusmjerenja pošiljke, te integraciju s pametnim uređajima i aplikacijama.

Jedan od ključnih elemenata digitalizacije i tehnoloških inovacija je **uvođenje sustava za praćenje paketa u realnom vremenu**. Takav sustav omogućava kontinuirano praćenje lokacije i statusa dostavnog vozila ili paketa. Funkcionira prikupljanjem informacija o položaju, kretanju i stanju pošiljke pomoću različitih tehnologija, uključujući GPS, RFID i skeniranje crtičnog koda. Ti se podaci zatim šalju u središnji sustav, gdje im pošiljatelji i logistički menadžeri mogu trenutno pristupiti. Lokacija pošiljke, trenutak kada je posljednji put skenirana, njezino predviđeno vrijeme dolaska i sve promjene u njezinom statusu dostupni su putem praćenja u stvarnom vremenu. Uz ove informacije, pošiljatelji i voditelji logistike mogu učinkovito upravljati pošiljkama, osiguravajući da stignu prema rasporedu i u dobrom stanju. Korisnici bi, preuzimanjem aplikacije na svoje pametne uređaje, u svakom trenutku mogli pratiti gdje se njihov paket nalazi te biti obaviješteni putem push obavijesti. Trenutni sustav praćenja Hrvatske pošte omogućuje korisnicima da prate pošiljke putem statusa koji se ažurira nakon što paket prođe kroz određene točke u dostavnom procesu (poput preuzimanja, dolaska u sortirni centar i dostave). Međutim, ovo nije isto što i kontinuirano praćenje lokacije paketa u stvarnom vremenu, kakvo nudi sustav baziran na GPS tehnologiji, gdje korisnici mogu vidjeti točnu trenutnu lokaciju pošiljke u svakom trenutku. Realno praćenje igra ključnu ulogu u unapređenju dostavnih operacija. Uvođenjem ove tehnologije, Hrvatska pošta može ostvariti brojne koristi, uključujući povećanje transparentnosti i zadovoljstva korisnika, optimizaciju dostavnih ruta, brže rješavanje problema, povećanu operativnu učinkovitost te manju opterećenost korisničke službe.

Sljedeći korak ka modernizacije usluga Hrvatske pošte moglo bi biti **uvođenje samoposlužnih kioska i uređaja za plaćanje računa**. Ovi uređaji omogućuju korisnicima da brzo i jednostavno obave širok spektar financijskih transakcija, uključujući plaćanje računa, uplatu novca na račune i kupovinu prepaid usluga, bez potrebe za čekanjem u redovima. Kombinacija

automatizacije, inovativnih platnih rješenja i digitalizacije korisničkog iskustva omogućila bi Hrvatskoj pošti da se pozicionira kao moderna i tehnološki napredna organizacija, spremna za izazove i prilike budućnosti. Ove inovacije ne samo da bi povećale efikasnost i smanjile troškove, već bi i značajno poboljšale zadovoljstvo korisnika, čime bi se dodatno učvrstio njihov povjerenje u usluge Hrvatske pošte. Samoposlužni kiosci su moderni uređaji opremljeni zaslonima osjetljivim na dodir, čitačima kartica i skenerima bar kodova. Korištenje kioska bilo bi intuitivno i jednostavno. Korisnici bi mogli pregledati i platiti svoje račune u nekoliko koraka, koristeći kartice, gotovinu ili druge načine plaćanja. Uređaji bi bili povezani s centralnim sustavom Hrvatske pošte, što bi omogućilo trenutnu obradu transakcija i izdavanje potvrda o plaćanju.

Jedan primjer poštanske službe koja koristi samoposlužne kioske i uređaje za plaćanje računa je *Royal Mail*, glavna britanska poštanska služba. *Royal Mail* je implementirao *Post Go Self-Service* uređaje u svojim poštanskim uredima širom Velike Britanije. Ovi samoposlužni kiosci omogućuju korisnicima da obave razne poštanske usluge na jednostavan i brz način, bez potrebe za interakcijom s osobljem. Putem ovakvih uređaja korisnici mogu kupiti poštanske markice, slati pakete, pratiti pošiljke i platiti račune (Službene stranice Britanske pošte).

Uvođenje naprednih tehnologija, poput **skeneri za automatsko prepoznavanje i obradu adresnih podataka i digitalnih displeja za unos podataka o primatelju i pošiljatelju**, predstavlja značajan korak prema modernizaciji Hrvatske pošte. Oprema i programi koje koriste zaposlenici Hrvatske pošte najčešće su zastarjeli, spori i podložni čestim kvarovima. U svijetu gdje je brzina, točnost i efikasnost ključna u pružanju poštanskih usluga, ove tehnologije mogu imati dubok utjecaj na način na koji HP upravlja i obrađuje pošiljke. Automatsko očitavanje adresa putem skenera omogućilo bi bržu obradu pošiljaka i smanjenje mogućnosti pogrešaka. Time bi se ubrzala dostava i osiguralo da pošiljke stignu na odredište u najkraćem mogućem roku. Digitalni displeji, putem kojih bi korisnici sami unosili podatke o pošiljatelju i primatelju, dodatno bi ubrzali ovaj proces. Korisnici bi imali mogućnost unosa informacija direktno u sustav, što bi smanjilo potrebu za interakcijom s osobljem i skratilo vrijeme čekanja. Ovakav pristup bio bi posebno koristan u poštanskim uredima s većim brojem korisnika, gdje su gužve česte. Time bi se omogućilo zaposlenicima HP-a da se fokusiraju na složenije zadatke, čime bi se dodatno povećala ukupna efikasnost poslovanja. Pored povećanja brzine, uvođenje ovih tehnologija značajno bi smanjilo broj pogrešaka u obradi pošiljaka. Ručni unos podataka često je podložan greškama, bilo zbog nečitkog rukopisa, tipfelera ili drugih faktora. Skeneri

za automatsko očitavanje adresa osigurali bi da se podaci unose točno i precizno, eliminirajući mogućnost pogrešaka koje mogu rezultirati gubitkom ili pogrešnom dostavom pošiljaka. Digitalni unos podataka putem displeja dodatno bi smanjio mogućnost pogreške, budući da bi korisnici imali potpunu kontrolu nad unosom svojih informacija.

Bitan dio poslovanja Hrvatske pošte je i korisnička služba koja je prema provedenom istraživanju zadovoljstva korisnika usluga Hrvatske pošte, dobila veliki broj kritika. Korisnici se najviše žale na nemogućnost stupanja u kontakt s korisničkom službom pozivom na njihov kontakt broj. Uvođenje naprednih digitalnih alata može značajno poboljšati korisničku službu Hrvatske pošte. **Uvođenje chatbota i AI asistenata** može značajno poboljšati korisničku službu Hrvatske pošte pružanjem brze, efikasne i personalizirane pomoći korisnicima. Ovi digitalni alati koriste naprednu umjetnu inteligenciju za prepoznavanje i obradu korisničkih upita, omogućujući automatske i precizne odgovore i rješenja, a obzirom da rade 24/7, korisnicima omogućuju pristup podršci u bilo kojem trenutku, bez obzira na radno vrijeme poslovnica ili zaposlenika. Chatboti mogu odmah odgovarati na česta pitanja i obavljati jednostavne transakcije, čime se značajno smanjuje vrijeme čekanja za korisnike. Također, **implementacija video poziva i virtualnih službi** može značajno unaprijediti korisničku službu Hrvatske pošte, pružajući korisnicima moderne, fleksibilne i interaktivne opcije za komunikaciju s podrškom. Ove tehnologije omogućuju direktan kontakt s korisnicima, omogućujući rješavanje problema i pružanje usluga na način koji je često brži i učinkovitiji nego tradicionalni kanali komunikacije. Video pozivi omogućuju vizualnu interakciju, što pomaže u boljem razumijevanju korisnikovih problema i zahtjeva. Ovo je posebno korisno za složene upite koji zahtijevaju vizualnu demonstraciju ili objašnjenje. Putem njih korisnici mogu odmah prikazati svoje probleme ili pitanje, što omogućava brže identificiranje rješenja i izbjegava dugotrajnu razmjenu e-mailova ili telefonskih poziva.

6.4. Unapređenje ljudskih potencijala i obuka

Upravljanje ljudskim potencijalima donosi promjenu u odnosu između organizacije i zaposlenika, prelazeći s tradicionalne personalne funkcije na strateški pristup usmjeren na optimizaciju potencijala zaposlenika. Ljudski potencijali obuhvaćaju formalna znanja, vještine, sposobnosti, psihološke osobine, ponašanja i kreativne kapacitete zaposlenika. Učinkovito

upravljanje ljudskim potencijalima uključuje njihov razvoj, motivaciju i upravljanje karijerom, s ciljem maksimizacije doprinosa zaposlenika organizacijskim ciljevima. Fokus je na usklađivanju interesa zaposlenika i organizacije te na stvaranju poticajnog radnog okruženja koje potiče inovacije i produktivnost (Marčetić, 2007, str. 71, 75-76).

Kako bi se osigurala dugoročna uspješnost i održivost, Hrvatska pošta d.d. trebala bi se usmjeriti na unapređenje svojih ljudskih potencijala kroz kontinuiranu obuku i razvoj zaposlenika. Ulaganje u ljudske potencijale ključno je za poboljšanje kvalitete usluga, povećanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika te jačanje konkurentske prednosti na tržištu. Preporučuje se uvođenje **redovitih programa obuke** s posebnim naglaskom na razvoj digitalnih vještina, upravljanje novim tehnologijama i poboljšanje korisničkog iskustva. Obuke bi trebale obuhvatiti i specifične programe za unapređenje kompetencija u području dostave i rukovanja pošiljkama. Također, važno je ulagati u **razvoj budućih menadžera** unutar organizacije putem mentorstva, coaching programa i specijaliziranih treninga. Razvijanjem menadžera unutar organizacije, Hrvatska pošta može osigurati kontinuirani rast i prilagodljivost u brzo mijenjajućem poslovnom okruženju. Implementacija **programa za prepoznavanje i nagrađivanje izvrsnosti** među zaposlenicima, uključujući bonuse, priznanja ili mogućnosti za daljnje usavršavanje, također je ključna. Zadovoljni i motivirani zaposlenici bolje će odgovoriti na potrebe korisnika i pridonijeti ukupnoj učinkovitosti organizacije.

6.5. Primjena tržišnih instrumenata

Fokusirajući se na upravljanje putem tržišnih mehanizama i uvođenje konkurencije u javni sektor, dolazimo do nekoliko uobičajenih instrumenata koji imaju za cilj primjenu tržišnih načela u javnoj upravi te uključivanje privatnog sektora u pružanje raznih javnih usluga. Među najčešće korištenim instrumentima za otvaranje prostora tržištu i konkurenciji u javnom sektoru su: a) privatizacija, b) javno-privatna partnerstva, c) korištenje vaučera u javnom sektoru kao način oslanjanja na vanjske pružatelje usluga, te d) outsourcing, odnosno vanjsko ugovaranje obavljanja javnih poslova (Đulabić, V., 2014). U procesu modernizacije Hrvatske pošte, suradnja s privatnim sektorom može biti ključan korak prema povećanju učinkovitosti, inovativnosti i konkurentnosti na tržištu. Ovakva suradnja može se realizirati kroz različite modele, poput outsourcinga, javno-privatnih partnerstava te korištenjem vaučera. Svaka od ovih strategija donosi određene prednosti i izazove, stoga je njihovo pažljivo razmatranje ključno za postizanje uspjeha.

Korištenje **outsourcinga** za neosnovne funkcije i usluge koje nisu ključne za osnovnu djelatnost Hrvatske pošte može donijeti značajne koristi za organizaciju. Outsourcing omogućuje smanjenje troškova kroz optimizaciju resursa i smanjenje potrebe za internim zapošljavanjem i obukom osoblja za specijalizirane zadatke koji nisu vezani uz osnovnu poštansku djelatnost. Na taj način, Hrvatska pošta može učinkovitije raspodijeliti svoje resurse i fokusirati se na unapređenje ključnih poštanskih usluga i inovacija. Primjerice, outsourcing IT podrške omogućava Hrvatskoj pošti da koristi najnovije tehnologije i specijalizirane stručnjake bez potrebe za održavanjem internog IT tima. Održavanje voznog parka također može biti povjereno vanjskim stručnjacima, čime se osigurava redovito i kvalitetno održavanje uz smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti. Ulogu u logistici mogu preuzeti specijalizirane tvrtke koje mogu optimizirati distribucijske mreže i ubrzati isporuku, dok bi korisnička podrška mogla biti poboljšana korištenjem vanjskih call centara ili digitalnih platformi koje pružaju brzu i učinkovitu uslugu korisnicima. Osim smanjenja operativnih troškova, outsourcing omogućava pristup specijaliziranim vještinama i tehnologijama koje su možda izvan dosega interne radne snage. Na taj način, Hrvatska pošta može implementirati najmodernije tehnološke i operativne prakse bez potrebe za dugotrajnim i skupim procesima internog razvoja tih kapaciteta. Outsourcing također omogućava fleksibilnost, jer tvrtka može brzo prilagoditi opseg usluga prema potrebi, reagirajući na promjene na tržištu ili u poslovnim prioritetima. Dodatna prednost outsourcinga je poboljšanje kvalitete usluga. Korištenjem stručnjaka i specijaliziranih tvrtki, Hrvatska pošta može osigurati da određeni segmenti poslovanja budu vođeni najvišim standardima industrije. Na taj način, korisnici mogu doživjeti bolju i pouzdaniju uslugu, što može dodatno povećati zadovoljstvo korisnika i konkurentnost Hrvatske pošte na tržištu.

Uspostavljanje **javno-privatnih partnerstava** (u nastavku: JPP) za realizaciju kapitalno intenzivnih projekata, kao što su modernizacija infrastrukture, uvođenje novih tehnologija ili razvoj novih usluga mogu dovesti do smanjenja financijskog tereta na javnom sektoru, pristup privatnom kapitalu i stručnosti, te bržu realizaciju projekata. Jedna od ključnih prednosti JPP-a je mogućnost smanjenja financijskog tereta na javnom sektoru, koji često ima, ograničene resurse za velika kapitalna ulaganja (Šimović J., Rogić-Lugarić T., Šimović H., & Vuletić-Antić B. 2007, str, 172-186) Kroz suradnju s privatnim sektorom, Hrvatska pošta može osigurati pristup privatnom kapitalu, čime se smanjuje potreba za zaduživanjem ili trošenjem javnih sredstava. To je posebno važno u projektima koji zahtijevaju značajne investicije, kao

što su obnova i modernizacija postojeće infrastrukture ili izgradnja novih objekata. JPP također može osigurati ravnomjernu raspodjelu rizika između javnog i privatnog sektora. JPP modeli mogu se koristiti za zajedničko financiranje i upravljanje projektima koji zahtijevaju značajna ulaganja. Na primjer, privatni sektor može sudjelovati u izgradnji i upravljanju novih logističkih centara, digitalnih platformi ili čak uvođenju novih financijskih usluga koje Hrvatska pošta može ponuditi.

Korištenje vaučera predstavlja inovativan pristup u pružanju javnih usluga, omogućujući korisnicima veću slobodu izbora, a pružateljima usluga poticaj za poboljšanje kvalitete i efikasnosti. Vaučeri, kao oblik subvencije ili financijskog poticaja, omogućuju korisnicima da koriste javna sredstva za pristup specifičnim uslugama odabranih privatnih ili javnih pružatelja, čime se uvode tržišna načela u javni sektor (Đulabić, 2014, str. 14). Uvođenje vaučera u poslovanje Hrvatske pošte predstavlja inovativan korak prema modernizaciji usluga i prilagodbi dinamičnom tržištu. Ovaj model može donijeti niz prednosti kako korisnicima, tako i samoj organizaciji, omogućujući fleksibilniju i konkurentniju ponudu poštanskih usluga. Vaučeri bi korisnicima omogućili unaprijed plaćene ili subvencionirane usluge koje mogu koristiti prema vlastitim potrebama i preferencijama. Primjerice, umjesto standardnih poštanskih tarifa, korisnici bi mogli kupiti vaučere za specifične usluge kao što su brza dostava, slanje međunarodnih pošiljaka ili preporučene pošiljke. Isto tako, vaučeri bi mogli biti korišteni za poticanje korištenja novih, inovativnih usluga Hrvatske pošte, kao što su digitalne poštanske sandučice, posebne pakete za e-trgovinu, ili premium usluge dostave. Korisnicima bi se mogli ponuditi specijalizirani vaučeri po nižim cijenama kao dio promotivnih kampanja. Korištenjem vaučera za nove usluge, Hrvatska pošta može potaknuti korisnike na isprobavanje inovacija, što može pomoći u širenju tih usluga na tržištu i ubrzanju njihove prihvaćenosti. Ovo može također doprinijeti diferencijaciji Hrvatske pošte od konkurencije. Vaučeri mogu biti osmišljeni i kao sredstvo za pružanje popusta ili subvencija specifičnim skupinama korisnika, poput umirovljenika, studenata ili malih poduzetnika. Ovi korisnici bi mogli koristiti vaučere za osnovne poštanske usluge, kao što su slanje pisama i paketa, po sniženim cijenama.

6.6. Donošenje Povelje korisnika

Povelje javnih službi igraju ključnu ulogu u podizanju kvalitete usluga javne uprave. One su javni dokumenti u kojima tijela javne uprave utvrđuju standarde za pružanje usluga, postupke

interakcije s građanima i načine za podnošenje pritužbi. Povelje osnažuju položaj građana pružajući im unaprijed informacije o očekivanjima od određene organizacije. Iako pravna narav javnih povelja ostaje nejasna, u svim zemljama, bez obzira na upravnu tradiciju, zajedničko je to što povelje ne jamče dodatna prava građanima u odnosu na tijela javne uprave. Umjesto toga, one služe kao menadžerski alat koji građanima pruža jasnu sliku o očekivanjima prilikom obavljanja javnih službi. Stoga, građani ne mogu koristiti povelju kao osnovu za sudsku zaštitu ako su nezadovoljni radom organizacije (Đulabić, V. 2006).

Predlažem da **Hrvatska pošta d.d. usvoji Povelju korisnika** koja bi služila kao obveza prema korisnicima, jamčeći im profesionalno i ljubazno osoblje, brzu i pouzdanu dostavu pošiljaka te jasne i lako razumljive informacije o uslugama. Povelja bi također trebala sadržavati jasne smjernice o postupcima podnošenja pritužbi, uz garantirani rok za odgovor na pritužbe, čime bi se dodatno osigurala odgovornost i transparentnost u radu. Ova inicijativa ne bi samo povećala povjerenje korisnika, već bi i unaprijedila reputaciju Hrvatske pošte kao organizacije koja stavlja korisnike u središte svojeg poslovanja. Povelja bi također mogla sadržavati obvezu redovitog praćenja zadovoljstva korisnika i implementaciju poboljšanja temeljenih na povratnim informacijama, čime bi se kontinuirano podizala razina kvalitete usluga. Iako povelja ne bi zakonski obvezivala Hrvatsku poštu na poštivanje svih njezinih odredbi, ona bi djelovala kao svojevrsno jamstvo korisnicima, oslanjajući se na autoritet i dobrovoljno obvezivanje organizacije na pridržavanje standarda iz povelje. Na taj bi način Hrvatska pošta pokazala svoju brigu za korisnike, otvorenost za suradnju te cijenjenje i poštovanje njihovog mišljenja. Korisnici bi se osjećali više cijenjenima i uključenima u rad organizacije, a istovremeno bi bili informirani o svim važnim pitanjima koja su relevantna za njih kao korisnike.

7. ZAKLJUČAK

U suvremenoj javnoj upravi, gdje tehnološki napredak i promjene u korisničkim navikama neprestano mijenjaju dinamiku tržišta, modernizacija poštanskih službi predstavlja neizbježan korak prema očuvanju njihove relevantnosti i konkurentnosti. Ovaj rad se fokusirao na Hrvatsku poštu d.d., analizirajući proces modernizacije kroz primjenu menadžerskih instrumenata, koji su ključni za prilagodbu novim tržišnim uvjetima. Kao što je ranije istaknuto, globalizacija i digitalizacija transformirale su poštanski sektor, smanjujući potražnju za tradicionalnim uslugama poput slanja pisama, dok je istovremeno eksponencijalno narasla potreba za logističkim uslugama i dostavom paketa, potaknuta razvojem e-trgovine. U takvom okruženju, Hrvatska pošta mora prepoznati i prihvatiti izazove koji dolaze s promjenama, a to uključuje prilagodbu operativnih procesa, uvođenje novih tehnologija i kontinuirano poboljšanje kvalitete usluga.

Jedan od ključnih aspekata modernizacije je digitalizacija poslovanja, koja omogućava veću efikasnost, transparentnost i smanjenje operativnih troškova. Digitalizacija, kao jedan od temelja modernizacije, omogućava brže i preciznije upravljanje pošiljkama, bolju interakciju s korisnicima te povećanje njihovog zadovoljstva. Uvođenjem sustava za praćenje pošiljki u stvarnom vremenu i digitalnih platformi za korisničku podršku, Hrvatska pošta može značajno unaprijediti korisničko iskustvo. Pored tehnoloških inovacija, neizostavna je i reorganizacija poslovnih procesa. Korištenje menadžerskih instrumenata, poput strateškog planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima, od vitalne je važnosti za prilagodbu poslovanja novim tržišnim uvjetima. Povećana konkurencija, kako na nacionalnom tako i na međunarodnom tržištu, zahtijeva od Hrvatske pošte da se brže i efikasnije prilagodi promjenama, da koristi resurse na optimalan način te da kontinuirano uvodi inovacije.

Primjena tržišnih principa i menadžerskih instrumenata također pomaže u ostvarivanju ciljeva održivosti, što je sve važniji aspekt modernog poslovanja. Ulaganje u ekološki prihvatljive tehnologije, kao što su električna vozila i zelena logistička rješenja, ne samo da smanjuje troškove poslovanja, već i doprinosi ekološkoj održivosti. Ovo je ključno za očuvanje okoliša i usklađivanje s sve strožim propisima. Osim toga, takva ulaganja mogu poboljšati sliku organizacije u javnosti i među dionicima, povećavajući povjerenje i lojalnost korisnika.

Kroz ovaj rad analizirani su različiti aspekti modernizacije poštanskih usluga, uključujući uspješne primjere iz inozemstva. Iz tih primjera Hrvatska pošta može crpiti inspiraciju i usvojiti najbolje prakse kako bi osigurala dugoročni uspjeh i održivost. Također, rezultati istraživanja pokazali su da je modernizacija kompleksan i kontinuiran proces koji zahtijeva predanost i prilagodljivost na svim razinama organizacije. Ključna je usmjerenost na korisnika, koja podrazumijeva ne samo unapređenje usluga, već i implementaciju inovacija koje odgovaraju na promjenjive potrebe tržišta.

Naposljetku, može se reći da modernizacija Hrvatske pošte kroz primjenu menadžerskih instrumenata nije samo opcija, već nužnost za opstanak i razvoj u sve konkurentnijem tržišnom okruženju. Kroz strateško planiranje, tehnološke inovacije i usmjerenost na korisnike, Hrvatska pošta može osigurati svoje mjesto kao vodeći pružatelj poštanskih i logističkih usluga u regiji, pružajući kvalitetnu i pouzdanu uslugu svim svojim korisnicima. Samo kroz kontinuiranu modernizaciju i prilagodbu, Hrvatska pošta može odgovoriti na izazove budućnosti i ostati relevantna u globalnom poštanskom sustavu.

LITERATURA

A) KNJIGE

1. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016). *Public Management and Governance London and New York Routledge*: str. 5
2. Đulabić, V. (2006). Povelje javnih službi: pokušaj podizanja kvalitete javne uprave i jačanja uloge građana. Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, god. 56., br. 1.: str. 14-15, 26-27
3. Klarić, M., & Nikolić, M. (2011). Ustrojstvo javnih službi u europskom pravnom poretku. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu: str. 89-92
4. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., & Lalić Novak, G. (2021). Upravna znanost - javna uprava u suvremenom društvu. Pravni fakultet: str. 108, 124-131, 234-237, 241, 249-251, 379-383
5. Marčetić, G. (2007). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Suvremena javna uprava: str. 71, 75-76
6. Pusić, E. (1997). Hrvatska središnja državna uprava i usporedni upravni sustavi. Zagreb, Školska knjiga: str. 286
7. Šimović J., Rogić-Lugarić T., Šimović H., & Vuletić-Antić B. (2007). Javno privatno partnerstvo kao nefiskalni instrument financiranja javnih interesa. Hrvatska javna uprava, god. 7. , br.1.: str. 172-186

B) ČASOPISI, ČLANCI I STRUČNI RADOVI

8. Austrian Post Annual Report 2023
9. Austrian Post Sustainability Report 2022
10. Corydon, B., Ganesan, V. & Lundqvist, M. (2016). Transforming government through digitization,
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/transforming%20government%20through%20digitization/transforming-government-through-digitization.pdf>
11. DHL Group, Facts & figures (2024),
<https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/media-relations/documents/fact-sheet-dhl-group.pdf>

12. Džinić, J. (2014). Pojmovnik. Hrvatska i komparativna javna uprava: str. 812,
<https://hrcak.srce.hr/file/191716>
13. Đulabić, V. (2005). Modernizacija hrvatske uprave, Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave. Vol. 5 No. 1.: str. 195
<https://hrcak.srce.hr/file/287837>
14. Đulabić, V. (2014). Mogućnosti i rizici primjene tržišnih instrumenata u javnoj upravi, Forum za javnu upravu. Friedrich Ebert Stiftung i Institut za javnu upravu: str. 13-14,
http://bib.irb.hr/datoteka/724291.7_FORUM_ZA-JAVNU-UPRAVU.pdf
15. Đulabić, V. (2007). Socijalne službe u konceptu službi od općeg interesa. Revija za socijalnu politiku: str. 138, 151, <https://hrcak.srce.hr/file/47939>
16. Hrvatska pošta d.d., Godišnje izvješće za 2018. godinu,
https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/Godisnje_izvjesce_%202018._HP_dd_pojedinačno.pdf
17. Hrvatska pošta d.d., Godišnje izvješće za 2019. godinu,
https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2020/Godisnje_izvjesce_za_2019.%20godinu.pdf
18. Hrvatska pošta d.d., Godišnje izvješće za 2020. godinu,
https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2021/GODISNJE_IZVJE_SCE_2020/HP_Godi%C5%A1nje_izvje%C5%A1%C4%87e_za_2020._godinu.pdf
19. Hrvatska pošta d.d., Godišnje izvješće za 2021. godinu,
https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko_izvjesce/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021_v05_ZA%20WEB_.pdf
20. Hrvatska pošta d.d., Godišnje izvješće za 2022. godinu,
https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2023/HP_GODISNJE%202023.pdf
21. Hrvatska pošta d.d., Godišnje izvješće za 2023. godinu,
https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/Dokumenti_2024/HP_Godisnje_izvjesce%20%20FINAL.pdf?vel=5567598
22. Japan Post Group, Annual report 2023,
https://www.japanpost.jp/en/ir/library/disclosure/2023/pdf/all_01.pdf
23. Koprić, I. (2016). Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma: str. 6 - 9,
<https://hrcak.srce.hr/file/246796>

24. La Poste Group, Annual report 2023, https://le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/le-groupe-laposte/ZnGfspm069VX12ZF_LAPOSTE_RAI2023UKMEL.pdf
25. Naletina, D., Vuletić, A., Meštrović, L. (2019). Analiza poštanskog tržišta u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci. Vol. 7: str. 301-302, <https://hrcak.srce.hr/file/321173>
26. Manojlović, R. (2010). Danski model novog javnog menadžmenta – može li poslužiti kao uzor Hrvatskoj. Hrvatska javna uprava. Zagreb, god. 10., br. 4.: str. 963-964, <https://hrcak.srce.hr/file/199578>
27. Ministarstvo pravosuđa i uprave. (2022). Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine, https://mpudt.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022_2027.pdf
28. Perko Šeparović, I. (2002). Novi javni menadžment – britanski model. Politička misao: časopis za politologiju, Vol. 39 No. 4: str. 31-32, <https://hrcak.srce.hr/file/37202>
29. Perko Šeparović, I. (2007). Izazovi javnog menadžmenta – dileme javne uprave, Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 7 No. 3
30. Perkov, D. (2016). Transformacija poslovanja Hrvatske pošte d.d.: str. 2-7, https://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/HRVATSKA_POSTA_studija_slucaja_Perkov_2016.pdf
31. Rajić, G., Rakić E. (2017). Poštanski promet. Portal hrvatske tehničke baštine, <https://tehnika.lzmk.hr/postanski-promet/>
32. Swiss post, Annual Report 2023, Strategy, https://geschaeftsbericht.post.ch/23/ar/en/category/strategie_en
33. Universal Postal Union, State of the Postal Sector 2023, https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/stateOfthePostalsector_En.pdf
34. Vlada Republike Hrvatske: Konačni prijedlog zakona o potvrđivanju devetog dodatnog protokola uz ustav svjetske poštanske unije (2018), <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2018/11%20studeni/125%20sjednica%20vRH//125%20-%2018.pdf>

C) ZAKONI

35. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, NN 114/23
36. Zakon o poštanskim uslugama, NN 110/19, čl. 2. st. 1.

D) INTERNET IZVORI

37. Europska komisija, Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) za 2022., Hrvatska
38. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. - 2024., <https://www.enciklopedija.hr/clanak/posta>
39. Hrvatski filatelistički portal, Povijesni razvoj pošte, n.d., <https://www.filatelija.net/povijesnirazvojposte.html>
40. Službene stranice Austrijske pošte, <https://www.post.at/en/i/c/strategy>
41. Službene stranice Britanske pošte, Self Service Kiosks, <https://www.postoffice.co.uk/mail/post-go-self-service>
42. Službene stranice DHL Group: About us, <https://group.dhl.com/en/about-us.html>
43. Službene stranice HAKOM-a; Davatelji usluga 2024., <https://www.hakom.hr/hr/davatelji-usluga/288>
44. Službene stranice HAKOM-a; Zakoni, <https://www.hakom.hr/hr/zakoni-294/294>
45. Službene stranice Hrvatske pošte d.d., Kontakti, <https://hrvatska.posta.hr/hr/o-nama/kontakti>
46. Službene stranice Hrvatske pošte d.d., Organizacijska struktura, <https://hrvatska.posta.hr/hr/o-nama/organizacijska-struktura>
47. Službene stranice Hrvatske pošte d.d., Povijest, <https://hrvatska.posta.hr/hr/o-nama/povijest-35>
48. Službene stranice Hrvatske pošte d.d., Djelatnosti, <https://hrvatska.posta.hr/hr/djelatnosti>
49. Službene stranice Japan post, About Japan Post, https://www.post.japanpost.jp/about/index_en.html
50. Službene stranice La Poste Group, <https://www.lapostegroupe.com/fr/a-propos-de-nous>
51. Službene stranice Swiss Post: About us, <https://www.post.ch/en/about-us/news>

52. Službene stranice Universal postal union: About UPU,
<https://www.upu.int/en/Universal-Postal-Union>

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 . PDL klasifikacija za 2022. godinu	25
Grafikon 2 . Broj djelatnika Hrvatske pošte d.d. u razdoblju od 2018. do 2023. godine	39
Grafikon 3 . Spol ispitanika	40
Grafikon 4 . Dobna struktura anketiranih	41
Grafikon 5 . Radni status ispitanika	41
Grafikon 6 . Teritorijalan pripadnost ispitanika	42
Grafikon 7 . Učestalost korištenja poštanskih usluga (primanje i slanje pisama)	43
Grafikon 8 . Učestalost korištenja paketnih usluga (primanje i slanje paketa).....	43
Grafikon 9 . Učestalost korištenja financijskih usluga (plaćanje računa, kupnja i prodaja valuta)	44
Grafikon 10 . Učestalost korištenja maloprodajnih usluga - kupovina proizvoda u poštanskim uredima (npr. uredski pribor, pokloni, kartice, knjige, igračke).....	44
Grafikon 11 . Učestalost korištenja maloprodajnih usluga (kupovina na internetskoj trgovini "Žuti klik").....	45
Grafikon 12 . Učestalost korištenja digitalnih usluga (ePošta, eRačun, ePost shop, praćenje pošiljaka online).....	46
Grafikon 13 . Učestalost korištenja ostalih usluga (ugovaranje osiguranja, agencijske usluge, usluge fotokopiranja i printanja).....	46
Grafikon 14 . Učestalost odlaska u poštanske urede Hrvatske pošte.....	47
Grafikon 15 . Preferirani način dostave	48
Grafikon 16 . Zadovoljstvo udaljenošću najbližeg poštanskog ureda od mjesta stanovanja...	48
Grafikon 17 . Zadovoljstvo radnim vremenom poštanskih ureda.....	50
Grafikon 18 . Zadovoljstvo vremenom čekanja u poslovnicama Hrvatske pošte d.d.....	50
Grafikon 19 . Zadovoljstvo ljubaznošću i profesionalnošću osoblja Hrvatske pošte	51
Grafikon 20 . Zadovoljstvo brzinom dostave pošiljki	51
Grafikon 21 . Ocjena sigurnosti pošiljki dok su u nadležnosti Hrvatske pošte	52
Grafikon 22 . Ocjena kvalitete usluga Hrvatske pošte d.d. u odnosu na druge pružatelje poštanskih usluga (domaće i međunarodne)	52
Grafikon 23 . Učestalost prigovora na rad Hrvatske pošte	53
Grafikon 24 . Zadovoljstvo korisničkom službom Hrvatske pošte.....	53
Grafikon 25 . Učestalost kontaktiranja korisničke službe Hrvatske pošte.....	54
Grafikon 26 . Zadovoljstvo uslugom paketomata.....	54
Grafikon 27 . Zadovoljstvo ukupnom kvalitetom usluga Hrvatske pošte d.d.	55
Grafikon 28 . Korištenje suvremenih tehnologija Hrvatske pošte za poboljšanje svojih usluga	55
Grafikon 29 . Zadovoljstvo napretkom Hrvatske pošte u modernizaciji svojih usluga.....	56
Grafikon 30 . Najveći nedostaci Hrvatske pošte.....	56
Grafikon 31 . Najveći nedostaci Hrvatske pošte.....	57

POPIS TABLICA

Tablica 1 . Strukturi radnika prema spolu.....	35
Tablica 2 . Struktura radnika prema stručnoj spremi.....	36