

**SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET**

Antonia Martinović

**EKSTERNALIZACIJA KAO POSLOVNA STRATEGIJA –
PRIMJER JAVNOG SEKTORA REPUBLIKE HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2017

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

**EKSTERNALIZACIJA KAO POSLOVNA STRATEGIJA –
PRIMJER JAVNOG SEKTORA REPUBLIKE HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Teorija organizacije
Mentor: dr.sc. Nenad Vretenar
Student: Antonia Martinović
Studijski smjer: Poduzetništvo
JMBAG: 0081121863

Rijeka, srpanj, 2017.

Sažetak

Eksternalizacija, odnosno outsourcing u javnom sektoru Republike Hrvatske u posljednje je vrijeme aktualna tema. Iako se eksternalizacija kao poslovni model u javnom sektoru zemlje koristi već godinama, tek je 2014. godine, nakon najava Vlade RH izazvao buru javnosti. Na pitanje koliko je eksternalizacija u javnom sektoru poželjna i pozitivna praksa u ovom radu će se odgovoriti nakon istraživanja i analize dosadašnjih spoznaja te na temelju empirijskog istraživanja provedenom u ovom radu.

Ključne riječi: *eksternalizacija, outsourcing, javni sektor, Republika Hrvatska, poslovna strategija*

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Cilj i svrha istraživanja i istraživačka hipoteza.....	1
1.3. Izvori podataka i znanstvene metode.....	2
1.4. Sadržaj i struktura rada	2
2. EKSTERNALIZACIJA (OUTSOURCING) – TEORIJSKI UVID	3
2.1. Pojmovno određivanje eksternalizacije	3
2.2. Razlozi za eksternalizaciju.....	6
2.3. Prednosti i nedostaci eksternalizacije	7
2.4. Primjeri dobre prakse u svijetu	8
2.5. Stanje u Republici Hrvatskoj	10
3. SUVREMENI JAVNI SEKTOR.....	11
3.1. Suvremeno upravljanje u javnom sektoru.....	11
3.2. Tržišni mehanizmi u javnom sektoru i uključivanje privatnog sektora u obavljanje javnih poslova	13
3.3. Mogućnosti i rizici kod uključivanja privatnog sektora u obavljanje javnih poslova.....	15
3.4. Stanje u zemljama Europske unije.....	16
4. EKSTERNALIZACIJA U JAVNOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE	17
4.1. Analiza postojećeg stanja.....	17
4.2. Empirijsko istraživanje stavova i mišljenja djelatnika javnog sektora Republike Hrvatske.....	21
4.2.1. Metodologija istraživanja	21
4.2.2. Rezultati istraživanja	23
4.2.3. Analiza rezultata.....	38
4.3. Smjernice i preporuke	40

5. ZAKLJUČAK.....	42
LITERATURA	44
POPIS TABLICA	47
POPIS SLIKA	47
POPIS GRAFIKONA	47
DODATAK.....	49

1. UVOD

Sposobnost javnog menadžmenta u suvremenom okruženju očituje se u učinkovitom upravljanju resursima. Efikasnost, racionalnost, te potreba za smanjenjem troškova upravljanja u javnom sektoru već je desetljećima glavni razlog prepuštanja obavljanja određenih djelatnosti privatnom sektoru. Eksternalizacija, odnosno outsourcing, pratećih poslova u mnogim se zemljama pokazao kao optimalno rješenje s pozitivnim rezultatima. Sve navedeno navodi na pitanje o tome kakvo je stanje u Republici Hrvatakoj.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Kada se govori o mogućnosti i provedbi eksternalizacije određenih, uglavnom pratećih poslova, u javnom sektoru često se postavljaju sljedeća pitanja: Koliko je zapravo to poželjno i do koje granice, kako zaštititi prava radnika, ali i građana, koji faktori utječu na uspješnost provedbe i koje su prednosti eksternalizacije.

U Republici Hrvatskoj, u široj javnosti o eksternalizaciji, uglavnom se nailazi na otpor i žestoke kritike sa gotovo svih strana. No eksternalizacija u javnom sektoru ipak postoji već godinama, a prema stručnim analizama njegovo daljnje širenje neminovno je pa i poželjno.

S obzirom na problem istraživanja, predmet istraživanja u ovom diplomskom radu je eksternalizacija određenih poslova u javnom sektoru Republike Hrvatske. U radu će se dati i osnovni teorijski uvid u sam pojam eksternalizacije. Također će se analizirati i suvremeni menadžment javnog sektora s osvrtom da praksu u svijetu.

1.2. Cilj i svrha istraživanja i istraživačka hipoteza

Cilj istraživanja ovog diplomskog rada je istražiti i objasniti eksternalizaciju u javnom sektoru općenito, s posebnim naglaskom na Republiku Hrvatsku. Svrha istraživanja je

dati uvid u stanje u Republici Hrvatskoj, te temeljem provedenog istraživanja analizirati mogućnosti te dati prijedloge uspješne primjene eksternalizacije u javnom sektoru.

S obzirom na problem i predmet istraživanja, postavlja se i glavna istraživačka hipoteza:

***Eksternalizacija u javnom sektoru dugoročno pozitivno utječe na optimalnu
iskorištenost resursa i podiže kvalitetu pružane usluge***

1.3. Izvori podataka i znanstvene metode

Kod teorijskog dijela rada korištena je dostupna stručna i znanstvena literatura stranih i domaćih autora, dok su kod istraživačkog dijela rada korišteni aktualno podatci javnog sektora Republike Hrvatske, kao i podatci prikupljeni anketnim upitnikom.

U radu je korišteno više znanstvenih metoda istraživanja. Kod teorijskog uvida u problematiku korištene su metode analize i kompilacije. U istraživačkom dijelu rada korištena je metoda empirijskog istraživanja, te metode sinteze i induktivna metoda. Kod zaključka je korištena metoda sinteze.

1.4. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na pet međusobno povezanih cjelina. Prvi dio rada čini UVOD. Drugo poglavlje pod naslovom EKSTERNALIZACIJA (OUTSOURCING) – TEORIJSKI UVID, daje teorijski uvid u sam pojam eksternalizacije. Treći dio rada nosi naslov SUVREMENI JAVNI SEKTOR, te daje uvid u suvremene trendove upravljanja u javnom sektoru. Četvrti dio rada pod naslovom EKSTERNALIZACIJA U JAVNOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE čini istraživački dio rada. U četvrtom dijelu će se analizirati postojeće stanje, te će se temeljem empirijskog istraživanja dati uvid u stavove i mišljenja djelatnika javnog sektora, na temelju čega će se temeljem detaljnih analiza dati smjernice i preporuke za daljnji razvoj eksternalizacije u javnom sektoru Republike Hrvatske. Peti dio rada čini ZAKLJUČAK.

2. EKSTERNALIZACIJA (OUTSOURCING) – TEORIJSKI UVID

Kada se govori o eksternalizaciji odnosno outsourcingu, pogotovo u javnom sektoru, u Republici Hrvatskoj se još uvijek govori kao o nečemu negativnom. U prilog ovome idu i česti novinski i medijski članci, pogotovo u momentima kada se aktualizira pitanje outsourcinga u zemlji. Tako je primjerice 2014. godine Novi list objavio tekst pod nazivom „Treba li nam outsourcing u javnom sektoru“ u kojem se kritiziraju namjere tadašnje Vlade RH (<http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Treba-li-nam-outsourcing-u-javnom-sektoru>). U javnosti, eksternalizacija je pojam s isključivo negativnom konotacijom. Časopis Poslovni dnevnik također u 2014. godini, analizira outsourcing i mišljenje šire javnosti o negativnim utjecajima outsourcinga u javnom sektoru zemlje (<http://www.poslovni.hr/hrvatska/sto-je-to-outsourcing-i-kako-je-u-hrvatskoj-dobio-negativne-konotacije-270599>). U nastavku rada, a u svrhu boljeg razumijevanja eksternalizacije, dati će se teorijski uvid u sam pojam eksternalizacije te će se definirati razlozi uvođenja. Također, u ovom će se poglavlju dati uvid u prednosti i nedostatke eksternalizacije te će se predstaviti primjeri dobre prakse u svijetu kao i stanje u Republici Hrvatskoj. Na kraju poglavlja biti će objašnjen i pojam *backsourcing*.

2.1. Pojmovno određivanje eksternalizacije

Pojam eksternalizacija, odnosno outsourcing, dolazi iz engleskog pojma *out sourced services using*, ili na hrvatskom *usluge koje se koriste izvan gospodarskog subjekta*, što se definira kao korištenje trećeg poslovnog subjekta odnosno vanjskog partnera u svrhu prebacivanja određenih djelatnosti tvrtke na specijalizirane poslužitelje usluge (Nikolić i Zorić, 2009: 258). U Republici Hrvatskoj uglavnom se koristi izvorna riječ outsourcing, a u hrvatskom rječniku outsourcing se najčešće prevodi kao eksternalizacija (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2001: 102).

Outsourcing postoji oduvijek, jedan od primjera primjene outsourcinga, koji se tada tako nije zvao, smatra se poslovni potez koji seže čak iz 14. stoljeća, kada su trgovci iz cijele Europe unajmljivali skladišta za svoju robu u Veneciji.

Tablica 1. Valovi outsourcinga na međunarodnoj razini

	Prvi val (1980-ih)	Drugi val (od početka 1990-ih)	Treći val (od početka 2000-ih)
VRSTA AKTIVNOSTI	Proizvodnja	Informacijska tehnologija	Poslovni procesi
DESTINACIJA	Kina, središnja i istočna Europa, Meksiko	Indija, Irska	Indija, Pakistan, južna Afrika
VRSTA PODUZEĆA	Proizvođačka poduzeća	Proizvođačka poduzeća i banke	Financijske usluge, opće usluge
PRIMARNI MOTIVI	Smanjenje troškova radne snage	Smanjenje troškova i nabava stručnjaka	Smanjenje troškova i dostupnost usluge

Izvor: Izrada autorice prema Kotabe, Mol, 2007: 299

Danas se u stručnoj literaturi može pronaći više definicija pojma outsourcinga, no sve definicije u svom općem smislu predstavljaju aktivnost prepuštanja određenih djelatnosti tvrtke vanjskim partnerima. Na taj način tvrtka se orijentira na svoj glavni posao a eksternaliziraju se uglavnom sporedni poslovi. Prema Bendor-Samuel (2000: 22), outsourcing je učinkovita strategija uštede troškova poslovanja te alat koji organizaciji omogućava bavljenje glavnim djelatnostima. Prema Greaver (1999: 3), outsourcing je postupak prijenosa pojedinih aktivnosti tvrtke, ali i prava odlučivanja te proizvodnih činitelja na specijaliziranog poslužitelja usluge a u skladu sa sklopljenim ugovorom.

„Najznačajniji razlog za donošenje odluke o outsourcingu je što vanjski izvori obavljaju određene aktivnosti efikasnije i uz manje troškove. Na razini organizacije strategijski razlozi za outsourcing su (Drljača: 2010: 5):

- ✓ mogućnost koncentracije na glavnu djelatnost;
- ✓ osiguranje pristupa najboljim pružateljima outsourcing usluge, i
- ✓ podjela rizika.“

S obzirom na značenje, obuhvat, rizik i trajanje priprema, outsourcing se dijeli na tri glavne skupine: strateški; ciljani; i taktički outsourcing (Drljača: 2010: 5).

Slika 1. Tri osnovne skupine outsourcinga u organizaciji



Izvor: Izrada autorice prema Drljača, 2010: 6

Strateški outsourcing javlja se u slučaju kada se vanjskim izvorima prepuštaju u potpunosti cijele procesne funkcije, ali se nadzor i kontrola zadržavaju u organizaciji. **Taktički (parcijalni) outsourcing** označava prepuštanje jednog dijela procesa vanjskim izvorima. **Ciljani outsourcing** javlja se kada se kod projektnog posla unajmljuju stručnjaci ili specijalizirane tvrtke za određeni dio posla, što je i najčešći oblik outsourcinga (Drljača: 2010: 5).

Outsourcing, bez obzira na tek nedavnu aktualizaciju u Republici Hrvatskoj, aktivnost je koja poduzeća koriste već desetljećima što dovodi do zaključka kako ovakva vrsta poslovanja može biti rješenje u situacijama gdje je poduzeću važan fokus na primarnu djelatnost, smanjenje troškova ili podjelu rizika. Outsourcing se kao oblik poslovanja i

dalje razvija, a u nastavku rada predstaviti će se dosadašnji glavni razlozi uvođenja istog.

2.2. Razlozi za eksternalizaciju

U teoriji ali i u praksi postoje različiti razlozi i motivi korištenja outsourcinga, odnosno eksternalizacije u poslovnoj praksi.

Drljača (2010: 5), kao najznačajniji razlog uvođenja outsourcinga navodi manje troškove te efikasnije obavljanje određenih aktivnosti od strane specijaliziranih organizacija, a kao najčešće strategijske razloge uvođenja eksternalizacije u poslovanje organizacije navodi:

- ✓ Mogućnost tvrtke da se fokusira na glavnu djelatnost;
- ✓ Mogućnost da se osigura pristup najboljim pružateljima određenih usluga; i
- ✓ Podjela rizika.

Galetić (2011: 288), navodi sljedeće razloge uvođenja eksternalizacije u poslovanje organizacije:

- ✓ Mogućnost da se tvrtka koncentrira na ono što radi najbolje, a istovremeno da se oslobodi popratnih aktivnosti unutar organizacije;
- ✓ Eksternalizacija omogućava organizaciji da za izvršenje određenih poslova pronađe najbolje izvršitelje na tržištu;
- ✓ Smanjenje troškova;
- ✓ Mogućnost oslobađanja od operativnih problema;
- ✓ Mogućnost poboljšanja loše organizacijske klime;
- ✓ Prijenosom određenih poslova moguće je smanjiti organizaciju čime se mogu ostvariti određene prednosti u poslovanju; i
- ✓ Osnaživanje menadžerske kontrole i motivacije djelatnika.

Kao što je i navedeno, najčešći razlozi za uvođenje outsourcinga u poslovanja svakako su smanjenje troškova poslovanja te optimizacija. Tvrtka outsourcingom omogućava

svojim djelatnicima da ne troše vrijeme na poslove koji nisu primarna djelatnost te im na taj način omogućava specijalizaciju i fokus na važne poslove. Nadalje, kada tvrtka određene djelatnosti prepusti specijaliziranim organizacijama to joj daje mogućnost optimizacije poslovnih procesa i projekata što u konačnici dovodi do boljih poslovnih i financijskih rezultata tvrtke. Eksternalizacijom tvrtka može postati fleksibilnija, poboljšati kvalitetu svojih proizvoda i usluga, uštedjeti vrijeme te smanjiti potrebu za investicijama u segmentu poslova koji nisu glavna djelatnost.

2.3. Prednosti i nedostaci eksternalizacije

Navedeni razlozi za uvođenje eksternalizacije u poslovanje mogu se promatrati i kao temeljne prednosti, gdje se kao temeljena prednost može istaknuti mogućnost tvrtke da se fokusira i posveti svojoj primarnoj djelatnosti. No, prednosti od eksternalizacije moguće je očekivati kada tvrtka detaljno analiza i realno sagledava stanje organizacije. Nakon navedenih radnji i donošenju odluke o eksternalizaciji, tvrtka od iste može očekivati sljedeće prednosti (Drljača 2010: 9):

- ✓ Manji troškovi za poslove koji nisu temeljna djelatnost tvrtke;
- ✓ Osiguranje najboljih pružatelja outsourcing usluga;
- ✓ Fokus na glavne procese i povećanje profita;
- ✓ Podjela rizika za outsourcane aktivnosti; i
- ✓ Veća fleksibilnost i lakša prilagodba tržišnim promjenama.

Prema Zrilić (2007: 100-101), prednosti korištenja usluga outsourcinga su:

- ✓ Fokus na glavnu (core) djelatnost poduzeća;
- ✓ Smanjeno ulaganje u naprednu opremu;
- ✓ Smanjeno ulaganje kapitala u stalna sredstva;
- ✓ Bolji ROI¹ rezultati; i
- ✓ Veća konkurentnost;

¹ Koeficijent povrata na uložena sredstva

Kada se misli na glavnu (core) djelatnost, kod outsourcinga poduzeće se može u potpunosti posvetiti upravo toj, glavnoj djelatnosti, ne razmišljajući i ne trošeći svoje resurse pritom na popratne djelatnosti koje poduzeću ne donose dodanu vrijednost. Nadalje, napredna oprema (uglavnom se radi o IT opremi), zahtjeva značajna ulaganja a uglavnom se radi o opremi koja se koristi za popratne djelatnosti poduzeća.

Drljača (2010: 10), također navodi i moguće nedostatke eksternalizacije, a to su:

- ✓ Upitna kvaliteta vanjskog pružatelja usluga;
- ✓ Gubitak kontrole i uvida u procese;
- ✓ Mogući otpori unutar tvrtke;
- ✓ Korupcija lokalnih dužnosnika radi stjecanja osobne koristi; i
- ✓ Upitna sigurnost podataka.

Zlilić (2007: 101) kao eventualne nedostatke outsourcinga kojih treba biti svjestan navodi sljedeće:

- ✓ Gubitak ekspertize i povećanje ovisnosti o drugom poduzeću;
- ✓ Značajne promjene u procesima poslovanja; i
- ✓ Pad morala zaposlenika.

Prema navedenim ključnim prednostima i nedostacima, može se reći kako uz pravilnu pripremu i organizaciju outsourcing aktivnosti tvrtka može profitirati na više razina, a istovremeno minimizirati moguće nedostatke eksternalizacije.

2.4. Primjeri dobre prakse u svijetu

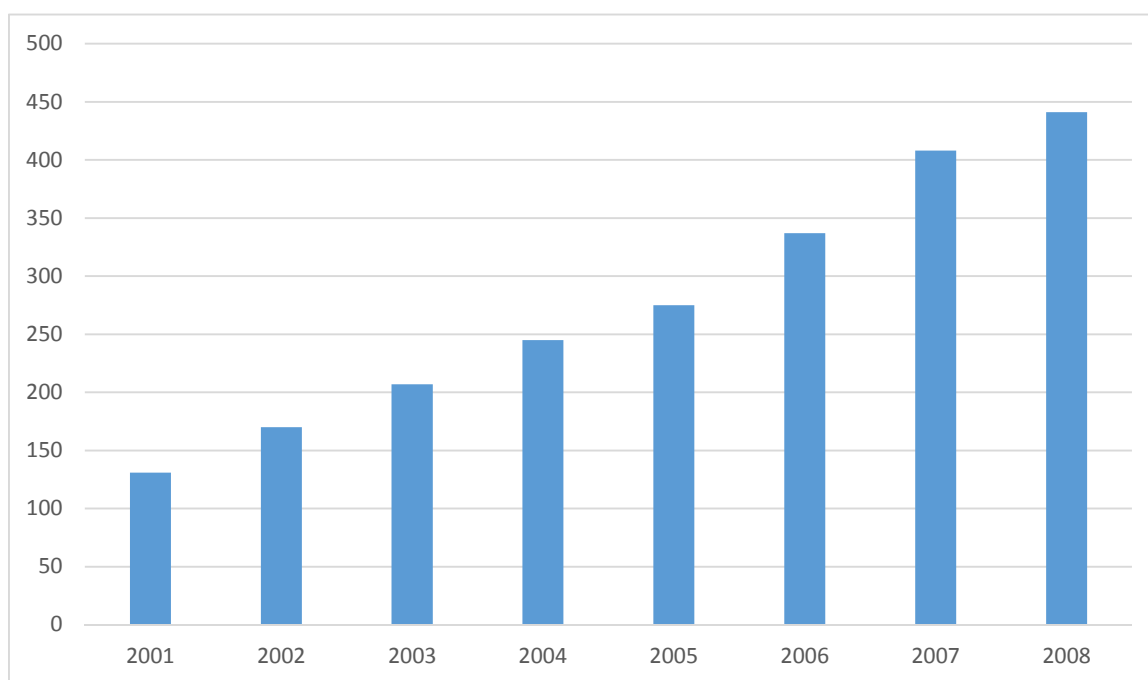
Danas se Indija može promatrati kao svjetski fenomen outsourcinga, prije svega u području informatike, a kroz outsourcing poslovanje zemlja dominira na svjetskom tržištu ostvarujući milijarde dolara godišnjeg prihoda.

Među prvim tvrtkama koje su dio svog poslovanja preselile u Indiju ističe se *American express*. Tvrtka je još u 1994. godini izgradila Financijski centar na istoku (Berger, 2008). Zahvaljujući stranim investicijama, najbrže rastuća outsourcing grana svakako je

IT industrija. Mnoge od najvećih svjetskih IT kompanija, uglavnom iz SAD-a, posljednjih su godina uložile milijarde dolara za otvaranje pogona u Indiji. Među njima su i Apple, Dell, LogicaCMG, Microsoft, IBM, Cisco systems i General Electric, a navedena situacija pozitivno se odrazila na zapošljavanje u Indiji (Šarić, 2012: 3).

Na razini Europske unije, najatraktivnija zemlja za outsourcing djelatnosti navodi se Poljska. Iako se zemlje Europske unije teško mogu natjecati s Kinom ili Indijom, Poljska je prepoznata kao poželjna outsourcing zemlja prije svega zbog tehnološkog napretka, a istovremeno nižih troškova poslovanja. Bitan segment ovdje imaju i kulturološke razlike te obrazovna struktura stanovnika (raconteur.net).

Grafikon 1. Razvoj tržišta outsourcinga diljem svijeta (u milijardama dolara)



Izvor: Izrada autorice prema Berger, 2008: 4

Prema Deloitte istraživanju iz 2016. godine, outsourcing predstavlja glavnu ulogu u inovacijama, a glavni motivi za outsourcing više nisu samo financijske prirode, iako su financije i dalje na prvom mjestu razloga uvođenja outsourcing usluga.

2.5. Stanje u Republici Hrvatskoj

Pitanje outsourcinga u Republici Hrvatskoj aktualiziralo se Vladinim prijedlozima iz 2010. Godine gdje se putem dokumenta programa gospodarskog oporavka prvi puta spominje outsourcing u javnom sektoru (Šarić, 2012: 4). No važno je napomenuti kako je outsourcing u poslovanju hrvatskih poduzeća postojao i ranije, pogotovo u bankarskom sektoru. Još 2004. godine u Republici Hrvatskoj provedeno je istraživanje koje ukazuje na činjenicu kako 70 % tvrtki smatra da je outsourcing dobar poslovni model (Drljača, 2010: 9).

Kao pozitivan primjer uvođenja outsourcinga u poslovanje u Republici Hrvatskoj je poduzeće Lotos d.d.. Poduzeće se bavi pranjem rublja za potrebe zdravstva, hotela i industrije općenito. Poduzeće posluje s bolničim ustanovama Sveti Duh, Jankomir, KBC Rebro, KBC Merkur (Šarić, 2012: 4).

Prema rezultatima istraživanja na temu outsourcinga u Republici Hrvatskoj, provedenog od strane Cronata d.o.o. i BNB Sklad d.o.o. u 2016., hrvatska poduzeća sve su sklonija uvođenju outsourcinga u svoje poslovanje. Prema istraživanjima, najviše se koriste vanjske usluge čišćenja i održavanja (61,7%) te informatike (48,3%) (Liović, 2016: 227).

Prema svemu navedenome, može se reći kako je i Republika Hrvatska prepoznala svjetske trendove, te eksternalizacija postaje sve popularniji oblik poslovanja. Također, i negativan stav prema ovom obliku poslovanja polako se mijenja, a sve veći broj promjera dobre prakse podiže stupanj osviještenosti prednosti ali i nedostataka outsourcinga.

3. SUVREMENI JAVNI SEKTOR

Suvremeno javno upravljanje na globalnoj se razini nalazi pred mnogim izazovima, a javni sektor prilagođava se uvjetima globalizacije prolazeći kroz kontinuirane promjene kojima nastoji odgovoriti izazovima u suvremenom okruženju. U nastavku rada objašnjeno je suvremeno upravljanje u javnom sektoru, predstavljeni su tržišni mehanizmi te uključivanje privatnog sektora u obavljanje javnih poslova. Također, u ovom poglavlju predstavljene su moguće opcije uključivanja privatnog sektora u obavljanje javnih poslova s naglaskom na eksternalizaciju, te su analizirani mogući rizici ulaska privatnog sektora u javnu sferu. Na kraju poglavlja predstavljeno je i stanje u Europskoj uniji.

3.1. Suvremeno upravljanje u javnom sektoru

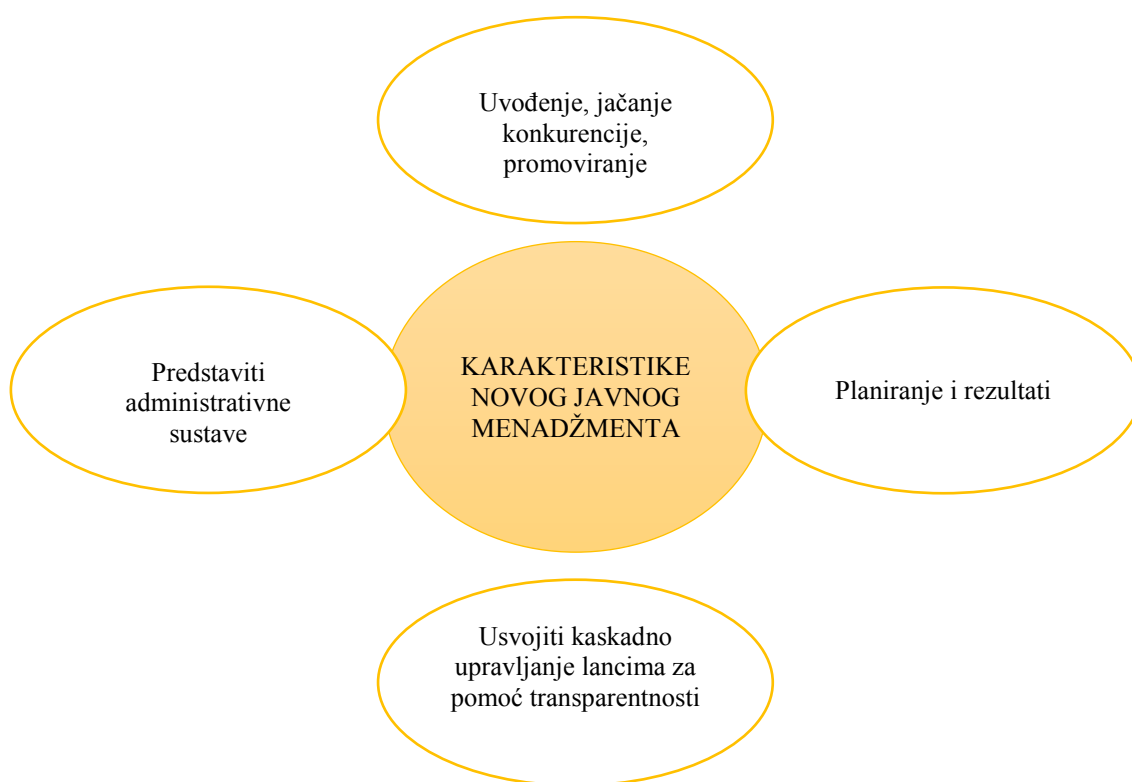
Zadaća svake suvremene demokratske vlasti je pružanje kvalitetne javne usluge svim građanima. U razvijenom svijetu, reforme javnog sektora započele su u ranim 80-im godinama 20. stoljeća. Kao glavni razlog reformi navodila se uglavnom neučinkovitost javnog sektora. Kao zemlje predvodnice u reformama javnog sektora ističu se Velika Britanija, Australija i Novi Zeland koje su uvedenim promjenama modernizirale javni sektor i godinama služile kao primjer ostatku razvijenog svijeta. Tijekom 1990-ih godina, sljedeći primjer navedenih zemalja, i ostale su zemlje ustrajale na promjenama, gdje je fokus uglavnom stavljen na (Grubišić, Nušinović i Roje, 2009: 336):

- ✓ Ograničavanje javne potrošnje;
- ✓ Svrhovitu prodaju državne imovine;
- ✓ Uvođenje tržišnih kriterija u poslovanje opće države;
- ✓ Uključivanje privatnog sektora u obavljanje javnih poslova; i
- ✓ Poticanje učinkovitijeg upravljanja.

„Reforme javnoga sektora u literaturi se određuju pojmom novi javni (financijski) menadžment, koji je ujedno teoretska osnova i polazište praktične primjene reformi. Koncept novoga javnog menadžmenta najbolje opisuje poticanje učinkovitoga i

odgovornoga upravljanja u javnom sektoru radi postizanja boljih rezultata poslovanja“ (Grubišić, Nušinović i Roje, 2009: 337). Cilj takozvanog novog javnog menadžmenta je poboljšanje efikasnosti javnog sektora i kontrole države kroz transformaciju rigidnog, hijerarhijskog i birokratskog modela javne uprave. „Glavna hipoteza u valu reforme novog javnog menadžmenta je da će veća tržišna orijentacija u javnom sektoru dovesti do veće troškovne efikasnosti vlada bez negativnih posljedica na druge ciljeve ili razmatranja“ (Ružić i suradnici, 2014: 463). Ružić i suradnici (2014, 463), navode neke od mjera i učinaka novog javnog menadžmenta od kojih izdvajaju strukturalne, personalne i funkcionalne mjere. Prema karakteristikama, novi javni menadžment sličan je tržišno orijentiranom poduzeću.

Slika 2. Karakteristike novog javnog menadžmenta



Izvor: Izrada autorice prema Ružić i suradnici, 2014: 463

Instrumente suvremenog javnog upravljanja moguće se grupirati u nekoliko skupina, ovisno o njihovoj primjeni (FES, 2014: 13):

- ✓ Upravljanje putem propisa;
- ✓ Upravljanje s naglaskom na građane i kvalitetu;
- ✓ Upravljanje putem ciljeva i rezultata;
- ✓ Upravljanje koje se oslanja na tržište i konkurenciju; i
- ✓ Upravljanje sa stavljanjem naglaska na izvedbu i uspješnost javnog sektora.

Razvoj suvremene države, nakon globalne ekonomske krize 2008. godine, prati globalizacijske ekonomske, ekološke, političke i kulturne promjene gdje država zbog globalizacijskih procesa gubi dio svoje funkcionalnosti te postaje ovisna o globalnim gospodarskim kretanjima. Ovo stanje prati i liberalizacija tržišta rada i kapitala (Lozina i Klarić, 2012: 24). Suvremena se državna uprava povlači iz operativnog djelovanja, prepuštajući mnoge zadatke privatnom sektoru.

3.2. Tržišni mehanizmi u javnom sektoru i uključivanje privatnog sektora u obavljanje javnih poslova

Prema nekim autorima suvremeno upravljanje javnom upravom teži tržišnom ustrojstvu. Primjena tržišnih mehanizama u javnom sektoru ima svoje prednosti ali i nedostatke koji se prije svega očituju u ustaljenoj upravnoj tradiciji i obrascima ponašanjima koji se teško prilagođavaju tržišnim mehanizmima funkcioniranja. Jedan od prednosti tržišnih mehanizma u obavljanju javnih poslova: „Smanjivanje korupcije tj. proces javne nabave u EU je osmišljen kroz provedbu aukcija s zatvorenim ponudama kako bi se smanjila opasnost od potkupljivanja javnih službenika“ (Kaštelan Mrak, Vretenar, Jardas Antonić, 2017: 499).

Suvremene teorije tržišne mehanizme u javnoj upravi promatraju kroz niz mogućnosti primjene koje u konačnici dovode do povećanja kvalitete javne usluge. Nadalje, tržišni mehanizmi dovode do uspostave jasnijih standarda i kvalitete pružanja javnih usluga, uz

pretpostavku postavljanja jasnih parametara obavljanja konkretnih javnih poslova (FES, 2014: 20).

Upravljanje u javnom sektoru oslanjanjem na tržišne mehanizme dovodi do uvođenja tržišnih načela i uključivanja privatnog sektora u javnu sferu poslovanja (FES, 2014: 13).

Među najčešće korištenim instrumentima kojima se otvara prostor tržištu u javnom sektoru svakako su: privatizacija, javno-privatni partnerstvo, vaučeri i eksternalizacija.

Privatizacija je zapravo promjena vlasničke strukture pružatelja javne usluge, kada se vlasnička struktura mijenja iz javne/državne u privatnu. Njavro (1993: 93), privatizaciju definira kao transfer ukupnog vlasništva, ili većeg dijela vlasništva, javnog odnosno društvenog sektora privatnim osobama. Privatne osobe u tom kontekstu mogu biti fizičke ili pravne osobe čiji su krajnji vlasnici uglavnom fizičke osobe. Nadalje, javno-privatno partnerstvo ugovorni je, uglavnom dugoročni, poslovni odnos subjekata javnog i privatnog sektora kojim se realizira dogovoreni projekt javnog interesa. U širem smislu, javno-privatno partnerstvo definira se kao skup zajedničkih inicijativa javnog sektora i privatnoga profitnog i neprofitnog sektora u kojima neki subjekt pridonosi određene resurse i sudjeluje u planiranju i odlučivanju (Persoli, 2007: 112). Cilj javno-privatnog partnerstva je iskoristiti sredstva i znanja privatnog sektora kako bi se ostvario doprinos infrastrukturnoj i uslužnoj ponudi javnog sektora. Jedan od instrumenata koji također otvara vrata privatnom sektoru u javnu sferu su vaučeri. Vaučeri korisnicima javnih usluga omogućavaju izbor između više pružatelja usluga, a mogu poslužiti i kao oblik potpore slojevima stanovništva s nižim prihodima (FES, 2014: 14). Sljedeći instrument uvođenja tržišnog natjecanja u javni sektor je eksternalizacija odnosno outsourcing. Eksternalizacijom u javnom sektoru se uglavnom pomoćni i popratni poslovi prebacuju na privatni sektor.

3.3. Mogućnosti i rizici kod uključivanja privatnog sektora u obavljanje javnih poslova

Kod uvođenja i primjene tržišnih mehanizama u javni sektor, potrebno je analizirati sve mogućnosti, ali i detektirati i analizirati moguće rizike koji se mogu pojaviti u donošenju ovakvih odluka. Kada se sagledaju mogućnosti, uključenost privatnog sektora u obavljanje javnih poslova može dovesti do povećanja kvalitete usluge. Na razini Republike Hrvatske povećanje kvalitete usluge uslijed uključivanja privatnog sektora u javnu sferu očituje se u zdravstvu. Nadalje, tržišni instrumenti dovode do uspostave jasnijih standarda jer za kvalitetno obavljanje poslova po tržišnim pravilima zahtijeva jasno definirana pravila obavljanja poslova (ppp.worldbank.org).

Kao osnovni nedostaci uključivanja privatnog sektora o javnu sfesu najčešće se navode (Budak, 2011: 17):

- ✓ Troškovi nadzora i želja za profitom u konačnici mogu više utjecati na povećanje nego na smanjenje troškova ali i na smanjenje kvalitete pružane usluge;
- ✓ Moguća je korupcija usred konkurentske borbe na tržištu;
- ✓ Postoji opasnost od prestanka pružanja usluge u slučaju da privatni davatelj usluga iz bilo kojeg razloga prestane poslovati;
- ✓ Odgovornost javne vlasti smanjuje se;
- ✓ Moguća su ugovorna ograničenja što može utjecati na kvalitetu usluge; i
- ✓ Ugovaranje s privatnim partnerom može umanjiti uključenost neprofitnih organizacija.

Od potencijalnih rizika svakako valja naglasiti i pitanje nadzora i upravljanja, jer uključivanje privatnog sektora u obavljanje javnih poslova podrazumijeva i potrebu za boljim nadzornim mehanizmima. Nadalje, mogući rizik predstavlja i pitanje transparentnosti obavljanja javnih poslova gdje često dolazi do pojave mita i korupcije. Ovakva situacija dovodi do slabljenja povjerenja u javni sektor, ali i do raznih širih negativnih socijalnih učinaka (FES, 2014: 30-40). Kako bi se takva situacija izbjegla, nužno je detaljno urediti funkcioniranje javne uprave i javnog sektora općenito, jer

samo pravilno funkcioniranje javnog sektora može dati zdrave temelje za uključivanje privatnog sektora u sferu javnih poslova.

3.4. Stanje u zemljama Europske unije

Kao predvodnica primjene ugovaranja poslova u javnom sektoru s privatnim/vanjskim ugovarateljima u Europi svakako je Velika Britanija. Zemlja, nakon SAD-a, bilježi najveće tržište za vanjsko ugovaranje, a vanjsko se ugovaranje više koristi u javnom nego u privatnom sektoru. Ovakvo stanje u Velikoj Britaniji rezultat je reforme javnog sektora i višegodišnje prakse oslanjanja na privatni sektor. Prema podacima iz 2013. godine, godišnja vrijednost „industrije javnih službi“ iznosi gotovo 100 milijardi britanskih funti. No problem u Velikoj britaniji očituje se u tome što tržištem dominira nekoliko velikih vanjskih partnera u obavljanju javnih usluga, a njihov motiv isključivo je zarada dok se kvaliteta obavljenog posla zanemaruje (FES, 2014: 15-39). Bolja iskustva s uključivanjem privatnog sektora u javne poslove bilježe nordijske zemlje i zemlje kontinentalne Europe. Švedska primjerice petinu zaposlenika zaduženih za pružanje javnih usluga zapošljava u privatnom sektoru (Poutvaara, 2014: 3). Sajko (2006: 83), analizira javno-privatno partnerstvo na primjeru Njemačke. Iz analize autor zaključuje kako ključnu ulogu za dobro upravljanje javno-privatnim partnerstvom ima javna uprava. Autor dalje navodi kako primjer iz Njemačke ukazuje na prednosti javno-privatnog partnerstva kao što su efikasnost i kvaliteta, te transparentnost i kontrola obavljanja poslova. No, autor također ukazuje i na nedostatke javno-privatnog partnerstva u Njemačkoj, a to su visoki upravni troškovi i nedostatak prikladne zakonske regulative.

4. EKSTERNALIZACIJA U JAVNOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE

Nakon uvoda u teorijske odrednice eksternalizacije i pregleda suvremenog javnog sektora, u nastavku rada dati će se uvid u trenutno stanje eksternalizacije u javnom sektoru Republike Hrvatske, te će se predstaviti i analizirati rezultati istraživanja provedenog u svrhu pisanja ovog diplomskog rada.

4.1. Analiza postojećeg stanja

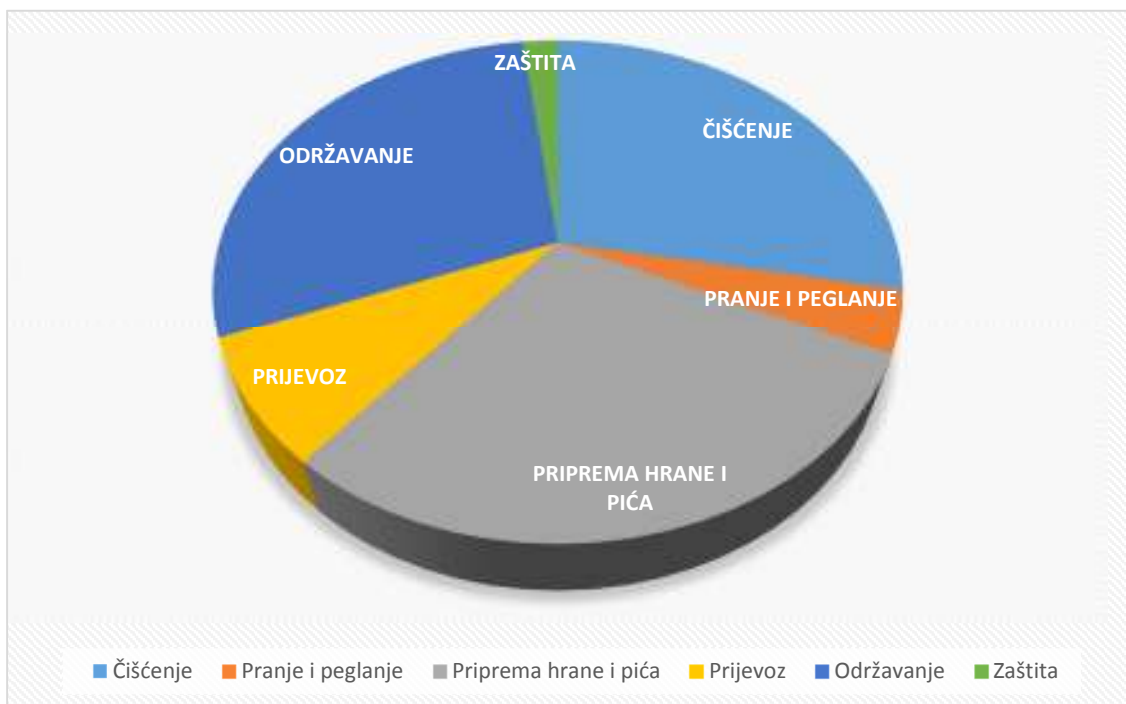
Razmatranje uključivanja privatnog sektora u poslove jave uprave u Republici Hrvatskoj započelo je izradom *Strategije reforme državne uprave za razdoblje od 2008. do 2011. godine*, gdje se navodi kako je potrebno dovršiti dubinsku funkcionalnu analizu organizacijske strukture u tijelima državne uprave, te je predviđena analiza o tome koje se funkcije i aktivnosti trebaju obavljati u državnoj upravi, a koje se mogu racionalnije i jeftinije obavljati, po mogućnosti na tržišnom načelu (Budak, 2011: 17).

Vlada Republike Hrvatske je 2014. godine izdala dokument pod nazivom „Reforme i druge mjere fiskalne konsolidacije za razdoblje od 2014. do 2016. godine: Mjera 2. – Outsourcing pratećih djelatnosti u javnom sektoru“ gdje identificira šest neosnovnih djelatnosti na kojima se može primijeniti model outsourcinga (Vlada RH, 2014):

- ✓ Čišćenje;
- ✓ Održavanje;
- ✓ Pranje i peglanje;
- ✓ Priprema hrane i pića;
- ✓ Prijevoz; i
- ✓ Zaštita

Vlada Republike Hrvatske napravila je i detaljnu analizu postojećeg stanje prema kojem je u navedenim djelatnostima zaposleno 26,5 tisuća osoba, a direktni godišnji troškovi iznose 3,4 milijarde kuna godišnje.

Grafikon 2. Troškovi proračuna za 6 neosnovnih djelatnosti u javnom sektoru Republike Hrvatske (%)



Izvor: Izrada autorice prema Dokumentu Mjera 2. – Outsourcing pratećih djelatnosti u javnom sektoru

Najveći udio troškova u osnovnim djelatnostima javni sektor Republike Hrvatske čine troškovi ljudi (55 %), nakon toga ostali troškovi (30 %), te troškovi vanjskih usluga (15 %). U javnom se sektoru ukupno čisti i održava oko 27 mil. kvadratnih metara prostora, te se godišnje opere, ispegla i kemijski očisti 153 mil. kg rublja. Nadalje, u javnom se sektoru godišnje ukupno pripremi 73,4 milijuna obroka, te se prijeđe preko 373,6 milijuna kilometara.

Analiza stanja prema djelatnostima ukazuje kako je ukupan broj zaposlenih na poslovima čišćenja javnom sektoru 13. 763 osobe, a ukupni direktni troškovi djelatnosti čišćenja iznose 950 milijuna kuna godišnje. Ukupne površine koje se čiste iznose 8,9 mil. m^2 , dok je prosječni trošak po satu čišćenja 39,52 kn što se razlikuje ovisno o sektoru i organizaciji. Na jednu zaposlenu osobu otpada u prosjeku 656,51 m^2 površine, što također varira.

Tablica 2. Pregled troškova i površine čišćenja po institucijama

	kn/sat	m ² / zaposleniku
DRŽAVNA TIJELA	36,65	911,83
TIJELA IZVRŠNE VLASTI	32,38	1.039,75
TIJELA SUDBENE VLASTI	47,39	663,83
JAVNA UPRAVA	39,83	628,47
SUSTAV OBRAZOVANJA	44,61	665,57
SUSTAV ZDRAVSTVA I SOCIJALNE SKRBI	54,34	794,92
ZNANOST I VISOKO OBRAZOVANJE	34,98	995,75
AGENCIJE	86,51	3.040,42
DRUGE JAVNE USTANOVE	37,58	1.110,50
KULTURA I ZAŠTITA PRIRODE	56,66	1.353,86
SUSTAV ZDRAVSTVA	32,	420,37
PRIMARNA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA	29,09	547,69
SEKUNDARNA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA	33,15	461,98
TERCIJARNA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA	30,60	324,43
ZDRAVSTVENI ZAVODI	49,25	496,84
PROSJEČNA VRIJEDNOST	39,52	656,51

Izvor: Izrada autorice prema Dokumentu Mjera 2. – Outsourcing pratećih djelatnosti u javnom sektoru

Iz tablice su vidljiva dva ključna problema trenutnog stanja u javnom sektoru Republike Hrvatske. Prvi problem očituje se u razlici u troškovima po satu čišćenje, pa su tako troškovi najviši u agenciji te iznose čak 86,51 kn po satu rada, dok u primarnoj zdravstvenoj zaštiti iznose tek 32,14 kn po satu rada. Drugi problem odnosi se na površinu čišćenja po zaposleniku, pa je tako jedan djelatnik na poslovima čišćenja u agenciji zadužen za čak 3.040,42 m², dok je jedan djelatnik na poslovnima čišćenja u tercijarnom zdravstvenom sektoru zadužen za svega 324,43m²prostora. Iz oba navedena problema proizlazi neučinkovitost i potreba za ujednačavanjem standarda čišćenja u javnom sektoru Republike Hrvatske. Također, podaci ukazuju na značajan prostor za povećanje učinkovitosti na poslovima čišćenja u javnom sektoru Republike Hrvatske.

Na poslovima održavanja zaposlene je ukupno 4.308 osoba, a prosječni godišnji direktni troškovi održavanja iznose 975 milijuna kuna. Ukupno se održava 8,9 mil. m²prostora, a tijekom 2013. godine zabilježeno je ukupno 7,3 milijuna popravaka a trošak po

jednom popravku iznosio 133,46 kn. Prosječni trošak održavanja po satu iznosio je 108,77 kn.

Na poslovima pranja i peglanja zaposleno je 995 osoba, a ukupni direktni troškovi ovih poslova iznose 115 milijuna kuna, dok je prosječni trošak pranja i peglanja po satu 55,78 kn.

Na poslovima pripreme hrane i pića zaposleno je 4.493 osoba, a ukupni direktni troškovi u ovoj su djelatnosti 995 milijuna kuna godišnje, što čini prosječan trošak od 706,40 kn po satu.

Financijski pokazatelji usluge prijevoza u javnom sektoru Republike Hrvatske nisu potpuno točni jer nema detaljne i kompletne evidencije. No, ukupan broj vozila u javnom sektoru Republike Hrvatske (vlasništvo i leasing) iznosi 10.013, a ukupan broj vozača zaposlenih na poslovima prijevoza iznosi 2.065. Direktni godišnji troškovi prijevoza u javnom sektoru iznose 280 milijuna kuna, dok je ukupan broj prijeđenih kilometara godišnje u prosjeku 373 milijuna. Prosječni trošak usluge prijevoza po satu iznosi 64,10 kn. Iz navedenog se može zaključiti kako je potrebno provesti detaljnu analizu i reviziju korištenja vozila u svrhu racionalizacije.

Na poslovima zaštite zaposleno je 877 osoba, dok ukupni troškovi zaštite iznose 81 milijun kuna godišnje (+41 milijun vanjski pružatelji usluge zaštite), a ukupni izvršeni broj sati zaštite godišnje je 3,4 milijuna. Prosječni trošak zaštite po satu iznosi 44,65 kn, dok se istovremeno za jedan sat u poslovima zaštite koji su outsourceni troši 25,63 kn po satu. S obzirom da je zaštita djelatnost javnog sektora koja je za sada najviše outsourcana, može se vidjeti kako ostvaruje značajne proračunske uštede.

Očekivane koristi eksternalizacijom popratnih djelatnosti bile su uštede za državni proračun od 10 do 30 % u prvoj fazi provedbe, povećanje kvalitete usluge, investicije privatnog sektora, zadržavanje zaposlenika i dodatno ulaganje u ljudske potencijale, razvoj tržišta uslužnih djelatnosti i svijesti o potrebi učinkovitog upravljanja imovinom (HUP, 2014).

No, nedugo nakon što je Vlada 2014. godine predstavila plan eksternalizacije popratnih djelatnosti, sindikati su krenuli s prikupljanjem potpisa za potpunu zabranu

outsourcinga i javnom sektoru. Referendum nije održan, no Vlada je pod pritiscima sindikata i javnosti odustala od planova iz početnog dokumenta. Vlada do danas nije poduzela odgovarajuće korake u smjeru racionalizacije i poboljšanja obavljanja pomoćnih poslova u javnom sektoru.

No, istovremeno, u javnom sektoru Republike Hrvatske eksternalizacija je poslovna praksa koja se prvi puta spominje 2000. godine, a provodi od 2003. godine, s prvim popratnih djelatnosti u privatni sektor u tadašnjem Ministarstvu pomorstva, prometa i veza (HUP, 2014).

Kao što je vidljivo iz poglavlja, outsourcing u javnom sektoru Republike Hrvatske nije novitet, samo je tema aktualizirana ponovo 2014. godine kada je Vlada pokušala nastaviti s procesom outsourcinga u popratnim djelatnostima argumentirajući takav potez prije svega smanjenjem troškova i optimizacijom resursa.

4.2. Empirijsko istraživanje stavova i mišljenja djelatnika javnog sektora Republike Hrvatske

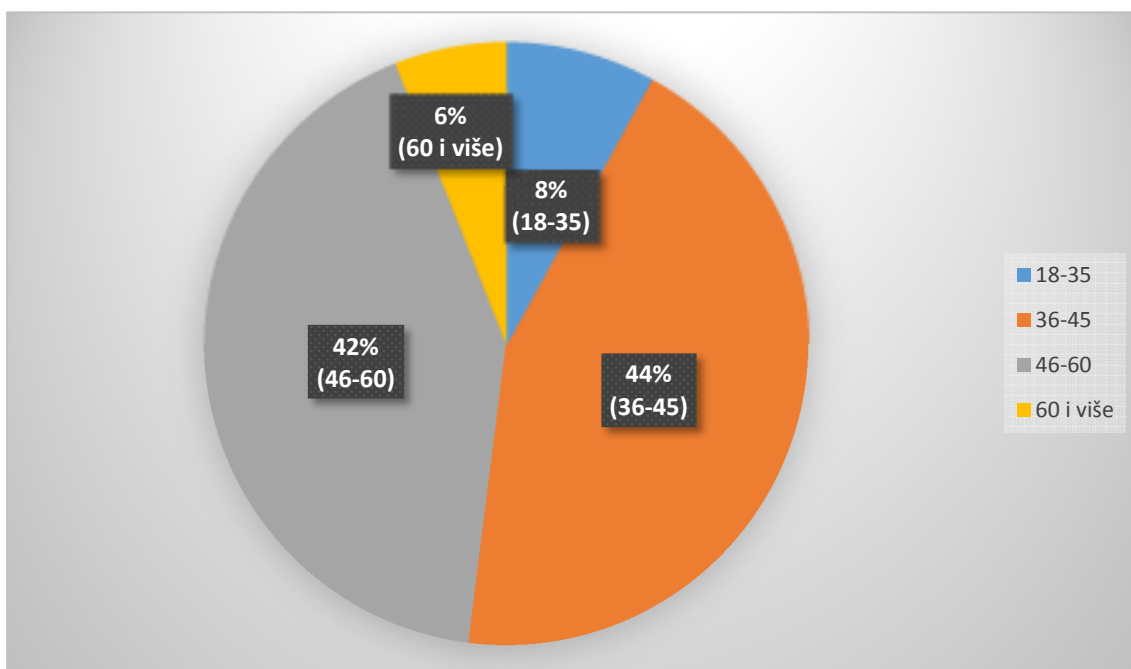
U nastavku rada predstaviti će se i analizirati rezultati anketnog istraživanja provedeni u svrhu izrade diplomskog rada.

4.2.1. Metodologija istraživanja

U svrhu istraživanja stavova, mišljenja i procjene djelatnika javnog sektora Republike Hrvatske o utjecaju outsourcinga na poslovanje u javnom sektoru izrađen je anketni upitnik s ukupno 20 pitanja. Anketa je izrađena u *online* formi te je proslijeđena djelatnicima javnog sektora Republike Hrvatske, odnosno svim dostupnim adresama elektroničke pošte u bolnicama, zdravstvenim ustanovama, osnovnim i srednjim školama, općinama i gradovima na području cijele Republike Hrvatske.

U anketnom je istraživanju sudjelovalo 100 osoba zaposlenih u javnom sektoru Republike Hrvatske, a istraživanje je provedeno od lipnja do kolovoza 2017. godine. Prema dobnoj strukturi, istraživanju je pristupilo najviše osoba u dobi od 36 do 45 i od 46 do 60 godina starosti.

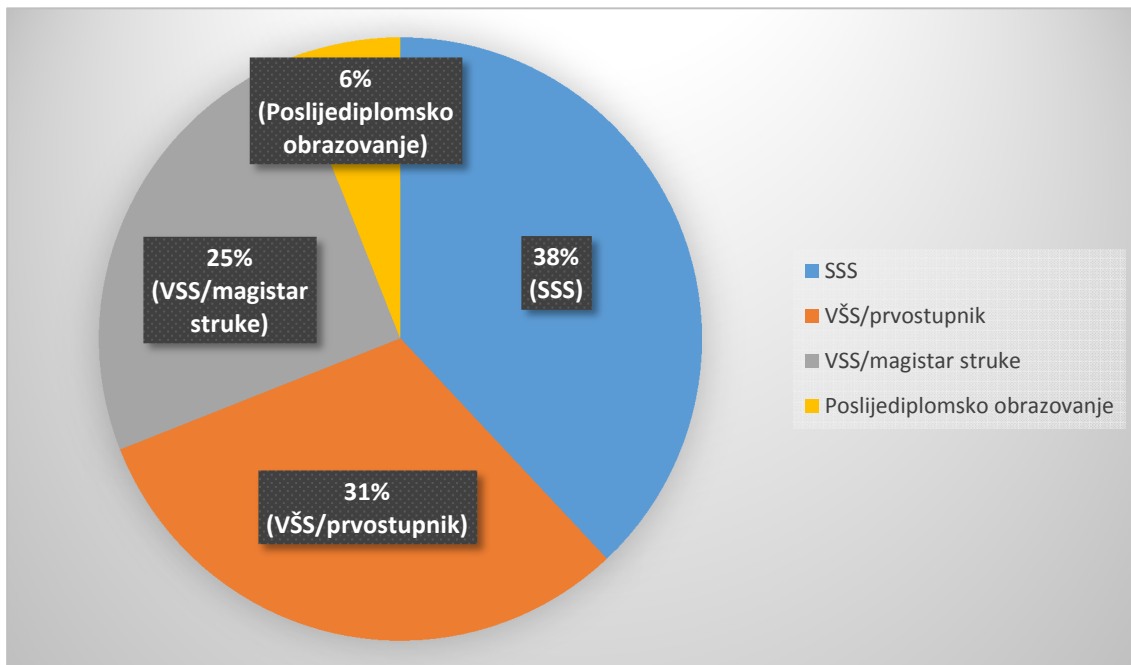
Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Prema spolu, anketi je pristupilo 55 % žena i 45 % muškaraca. Prema stručnoj spremi, anketi je pristupilo najviše ispitanika sa završenom srednjom stručnom spremom (38 %).

Grafikon 4. Stručna sprema ispitanika



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

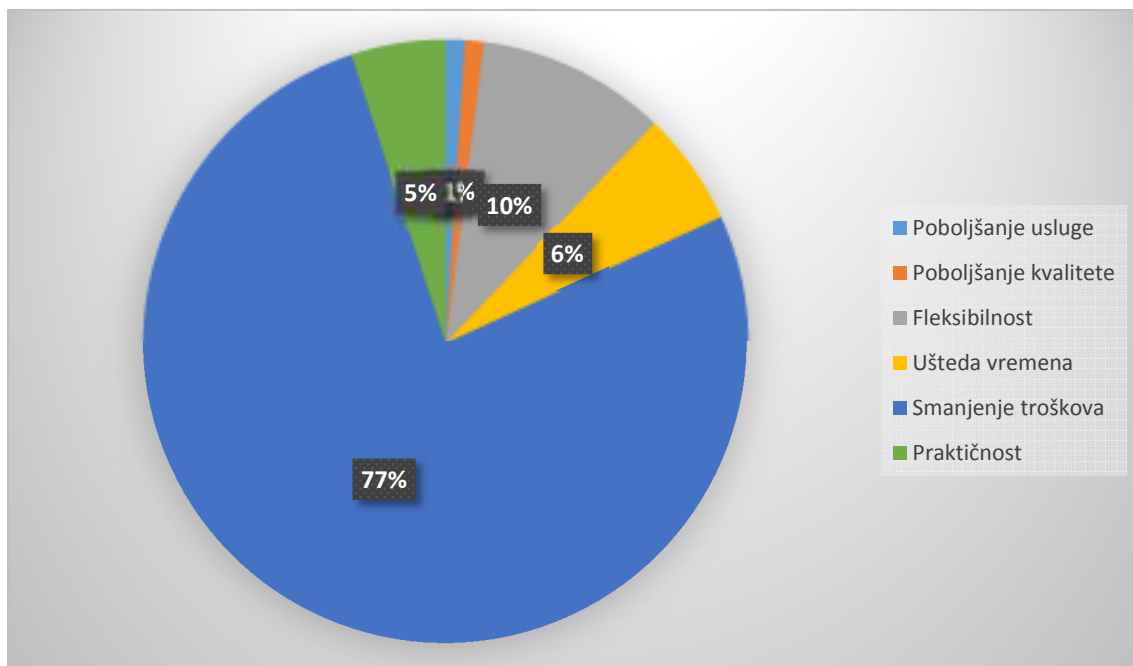
4.2.2. Rezultati istraživanja

Ispitanici su svoja mišljenja, stavove i iskustva o korištenju outsourcinga u javnom sektoru iznijeli kroz dvije skupine odgovora. Prva skupina pitanja namijenjena je svim ispitanicima, dok je druga skupina pitanja namijenjena samo ispitanicima u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga.

U nastavku rada dan je prikaz rezultata.

Prema mišljenju anketiranih osoba, najveća prednost outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske je smanjenje troškova.

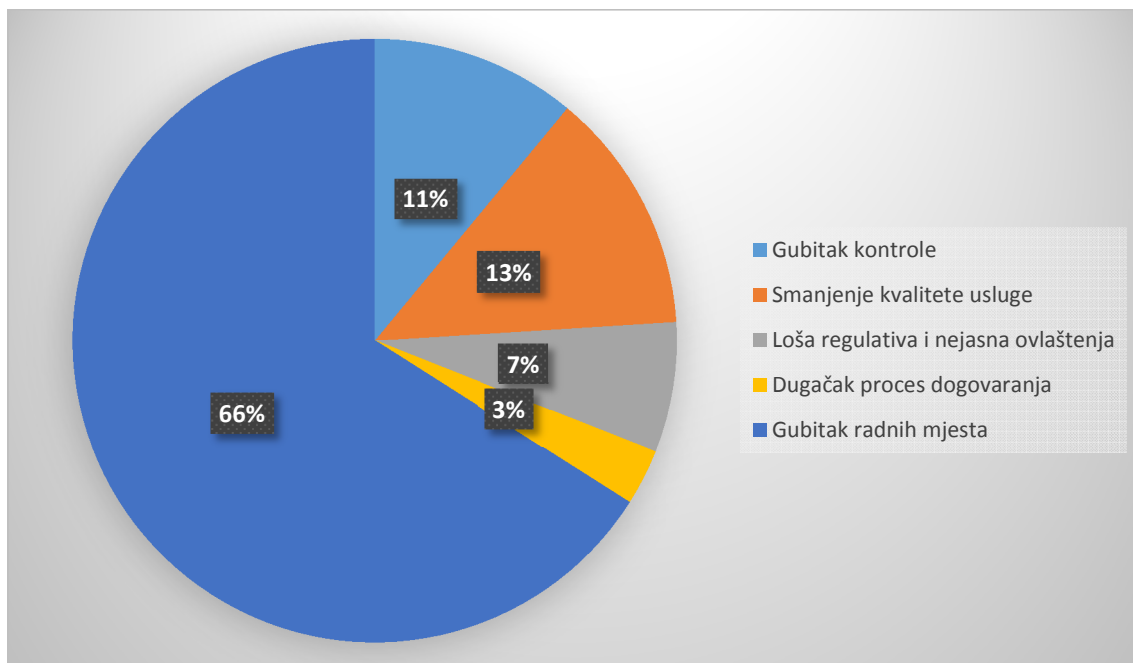
Grafikon 5. Najveća prednost outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Čak 77 % ispitanika smatra kako je glavna prednost outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske smanjenje troškova, što se slaže i s teorijskim pretpostavkama uvođenja outsourcinga ali i s rezultatima analize Vlade Republike Hrvatske iz 2014. godine. Nadalje, 10 % ispitanika kao glavnu prednost uvođenja outsourcinga u poslovanje navodi fleksibilnost što se također slaže s teorijskim pretpostavkama prednosti uvođenja outsourcinga u poslovanje. Uštedu vremena kao glavnu prednost navodi 6 % ispitanika, a praktičnost kao najveću prednost outsourcinga navodi 5 % ispitanika. Da je najveća prednost outsourcinga poboljšanje usluge, odnosno poboljšanje kvalitete smatra tek po 1 % ispitanika.

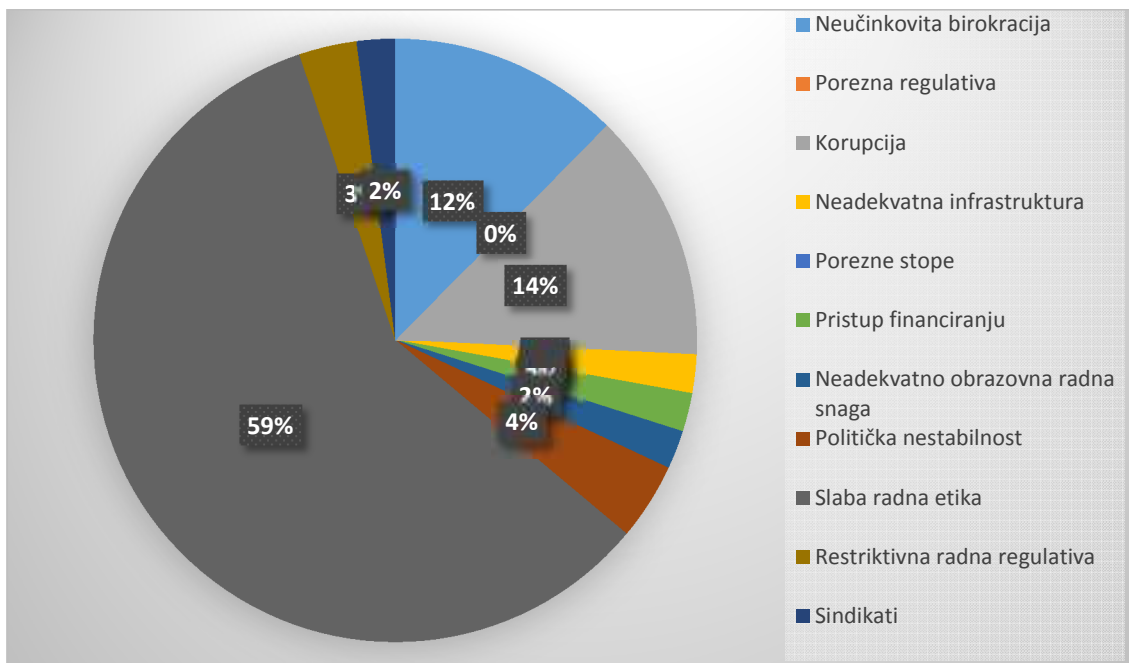
Grafikon 6. Najveći nedostatak outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Rezultati ankete ukazuju kako najvećim nedostatkom outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske ispitanici smatraju gubitak radnih mjesta (66 % ispitanika). Nadalje, 13 % ispitanika kao glavni nedostatak navodi smanjenje kvalitete usluge. Od ukupnog broja ispitanika, 11 % ih smatra kako se uvođenjem outsourcinga dovodi do gubitka kontrole, dok ih 7 % smatra kako je najveći nedostatak loša regulativa i nejasna ovlaštenja. Dugoročan proces dogovaranja kao glavni nedostatak outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske vidi tek 3 % ispitanika.

Grafikon 7. Najproblematiciiji aspekti poslovanja outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske

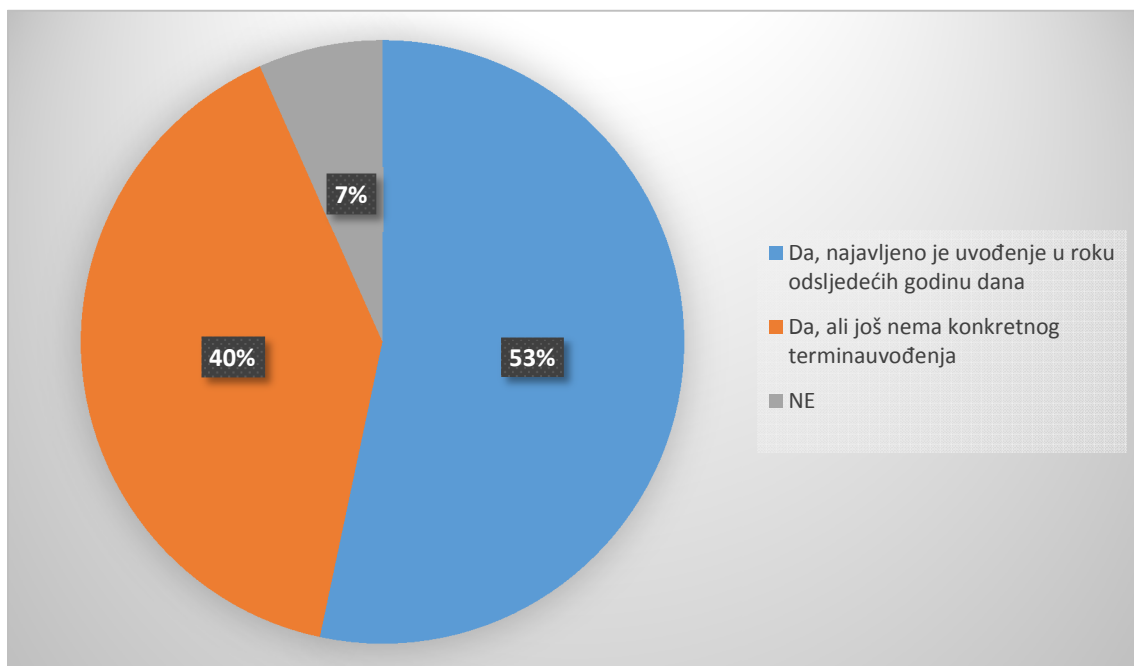


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Prema rezultatima, mišljenja o najproblematiciijim aspektima outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske podijeljena su. Najproblematiciiji aspekt, prema mišljenju ispitanika, je slaba radna etika. Ostali aspekti podjednako su (ne)problematiciini. Važno je napomenuti kako od ponuđenih mogućih odgovara, niti jedna ispitanica osoba poreznu regulativnu i porezne stope ne smatra problematiciinim aspektom poslovanja outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske.

U sljedećem dijelu istraživanja ispitanici su podijeljeni u dvije grupe, one u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga, i one u čijoj radnoj okolini se usluge outsourcinga ne koriste.

Grafikon8. Namjera uvođenja outsourcinga u radnoj okolini ispitanika u kojoj se trenutno ne koriste usluge outsourcinga

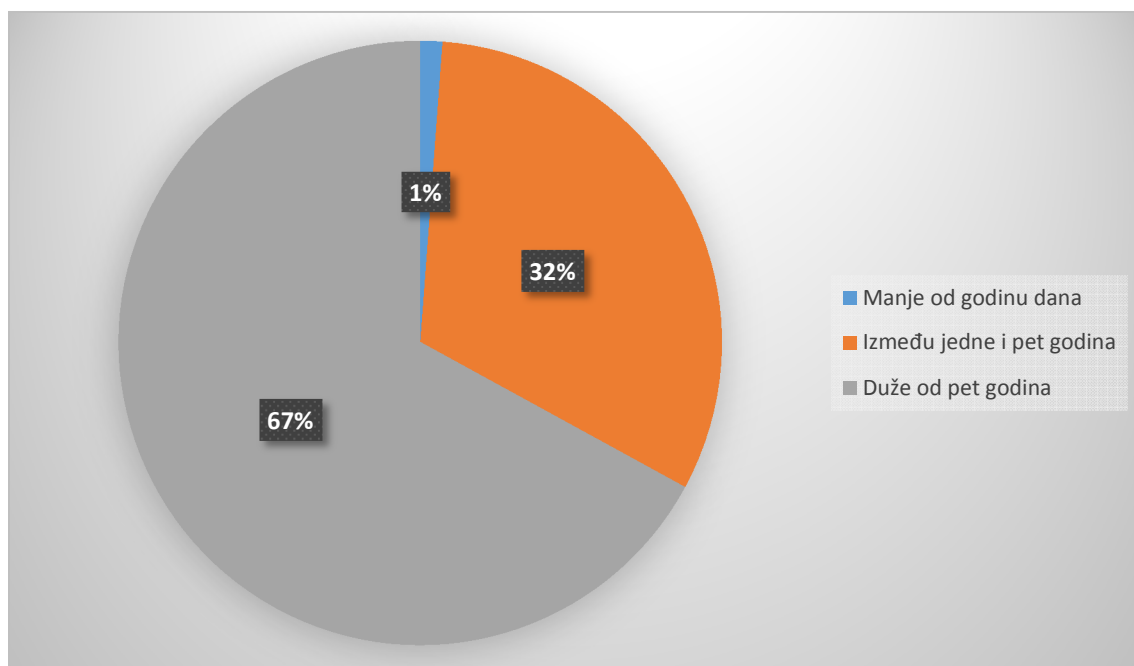


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Od ispitanika u čijem se radnom okruženju ne koriste usluge outsourcinga, njih 7 % smatra kako se usluge outsourcinga niti neće početi koristiti u skorije vrijeme, dok 40 % ispitanika smatra kako će se usluge outsourcinga koristiti ali još nema konkretnog datuma uvođenja. Nadalje, 53 % ispitanika potvrđuje kako je najavljeno uvođenje outsourcinga u roku od sljedećih godinu dana.

Sljedeća grupa pitanja namijenjena je ispitanicima u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga. Usluge outsourcinga koriste se u radnom okruženju 85 % ispitanih osoba.

Grafikon 9. Dužina korištenja usluga outsourcinga

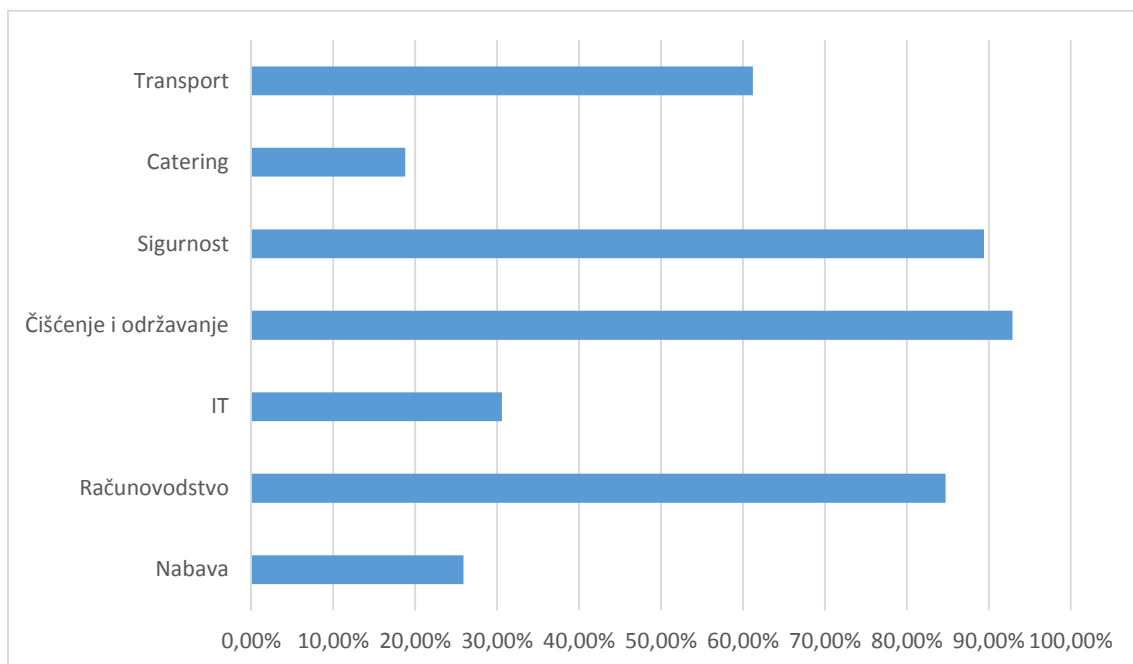


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Prema dužini korištenja usluga outsourcinga u radnoj okolini ispitanika, kod 99 % ispitanika usluge se koriste između jedne i pet godina i duže od pet godina. Tek kod 1 % ispitanika, usluge outsourcinga koriste se kraće od godine dana.

Prema aktivnostima, usluge outsourcinga najčešće se koriste u čišćenju i održavanju.

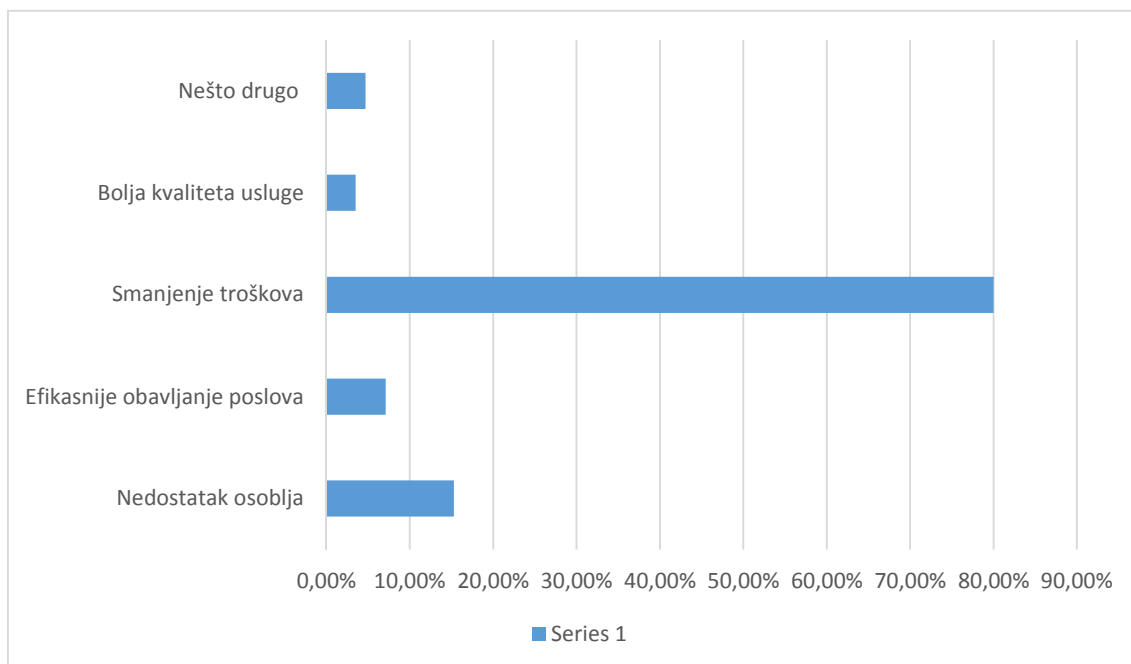
Grafikon 10. Aktivnosti u kojima se koriste usluge outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Prema rezultatima istraživanja, usluge outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske najčišće se koriste kod čišćenja i održavanja (u 92,9 % slučajeva). Nadalje, usluge sigurnosti outsourcane su u 89,4 % slučajeva, dok se usluge transporta outsorčaju u 61,2 % slučajeva. Nadalje, usluge cateringa, nabave i IT-a se outsorčaju u manje od 30 % slučajeva.

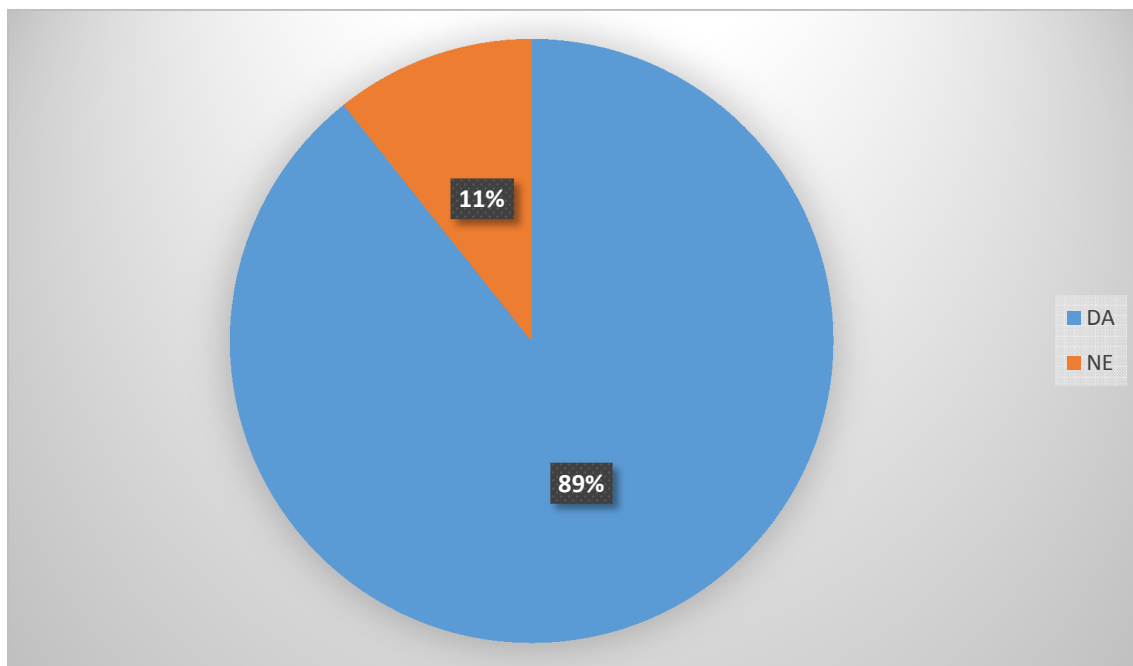
Grafikon 11. Glavni razlozi korištenja usluga outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Većina ispitanika u čijem se radnom okruženju koriste usluge outsourcinga kao glavne razloge korištenja iste navode smanjenje troškova (njih 80 %). Zanimljivo je kako čak 15,3 % ispitanika smatra kako je među glavnim razlozima korištenja usluga outsourcinga nedostatak osoblja.

Grafikon 12. Zabrinutost za radna mjesta

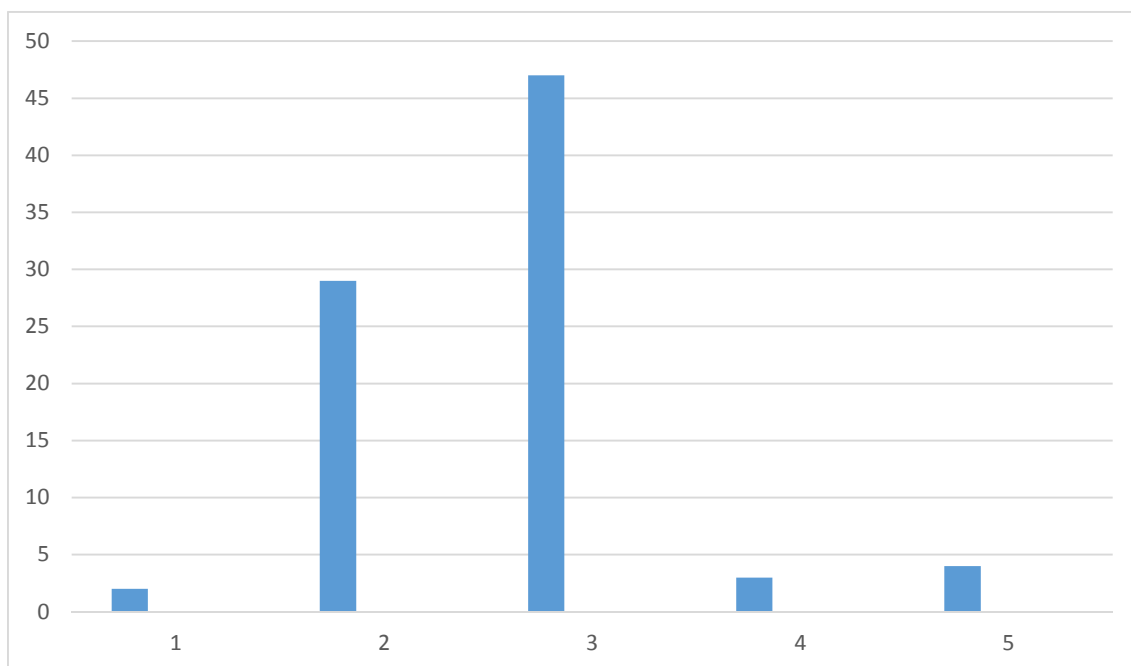


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Od ukupnog broja ispitanika u čijoj se okolini koriste usluge outsourcinga zabrinuto je za svoja radna mjesta (89 %).

Ispitanici su zadovoljstvo korištenja usluga outsourcinga u njihovoj radnoj okolini ocijenili ocjenama na skali od 1 do 5, gdje 1 označava „iznimno sam nezadovoljan“, a 5 označava „iznimno sam zadovoljan“.

Grafikon 13. Ocjena zadovoljstva outsourcingom u radnoj okolini



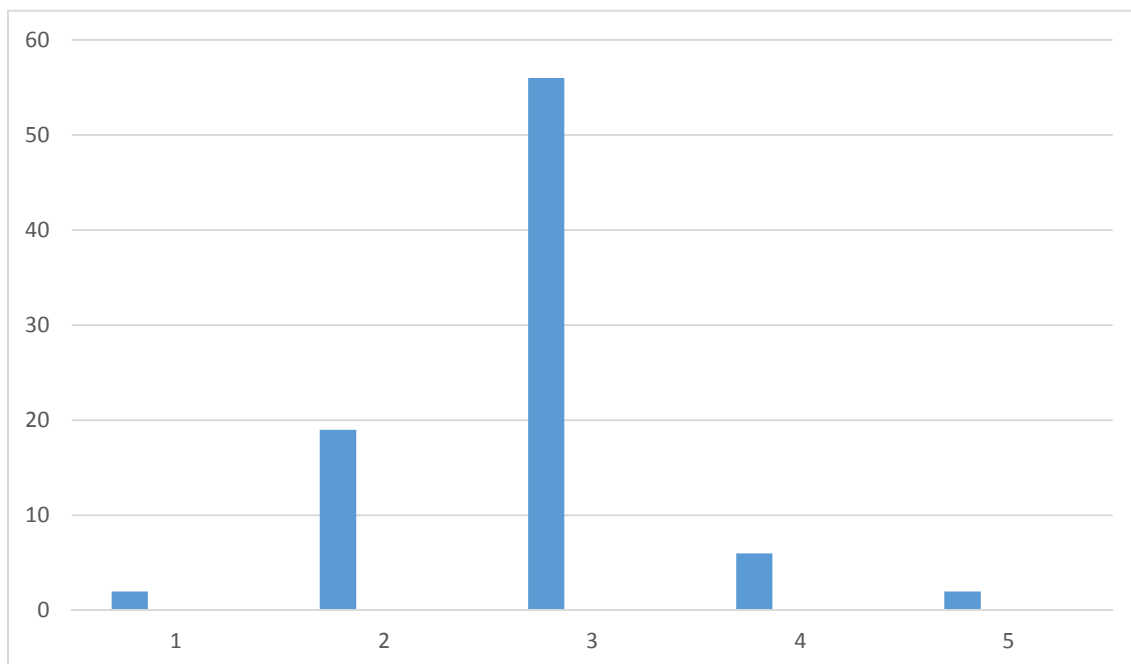
Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Od ukupnog broja ispitanika, njih 8,2 % zadovoljno je ili iznimno zadovoljno uslugom outsourcinga u svojoj radnoj okolini. Istovremeno, njih 36,5 % nezadovoljno je ili iznimno nezadovoljno uslugom outsourcinga u radnoj okolini. 55,3 % ispitanika niti je zadovoljno niti nezadovoljno uslugom.

Nastavno na prethodno pitanje, u sljedećem pitanju ispitanici su izrazili mišljenje o tome smatraju li da bi se outsourceni poslovi u njihovom radnom okruženju bolje obavljali interno. Od ukupnog broja ispitanika u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga, njih čak 83,5 % smatra kako bi se poslovi koji su outsourceni bolje obavljali interno.

Ispitanici su svoje mišljenje o podizanju kvalitete usluge korištenjem outsourcinga ocijenili na skali od 1 do 5, gdje 1 označava „uopće se ne slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“.

Grafikon 14. Outsourcing podiže kvalitetu usluge u radnoj okolini ispitanika u javnom sektoru Republike Hrvatske

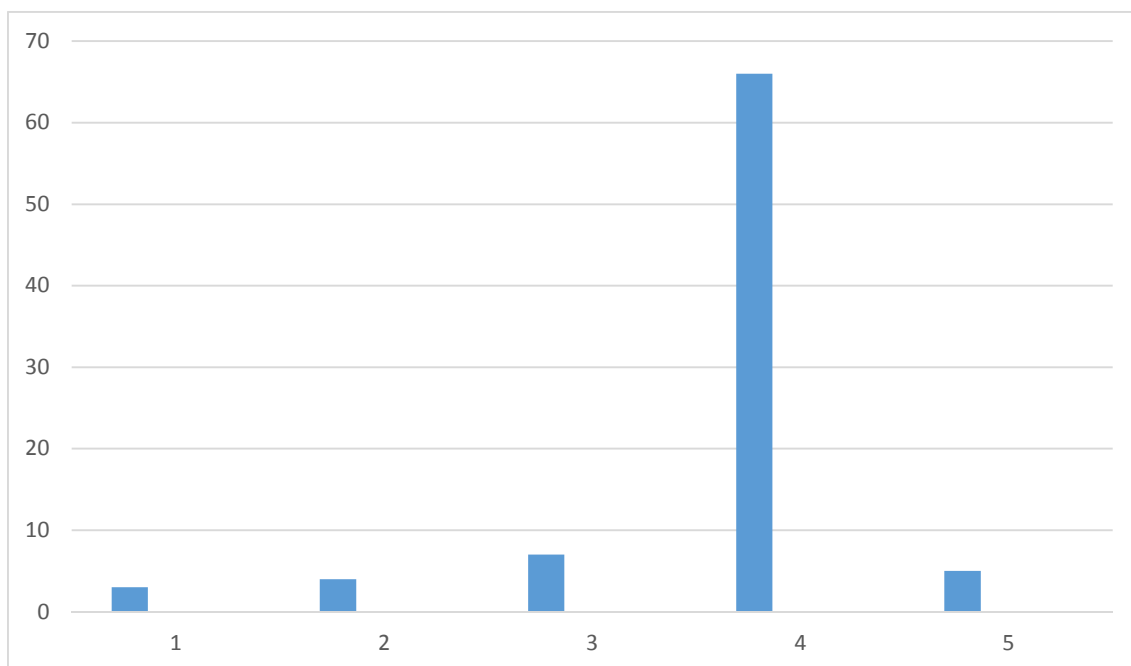


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Od ukupnog broja ispitanika u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga, njih 9,5 % se slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom kako outsourcing podiže kvalitetu usluge u njihovoj radnoj okolini. S tvrdnjom se ne slaže ili uopće ne slaže 24,8 % ispitanika, dok se 65,9 % ispitanika s tvrdnjom niti slaže niti ne slaže.

Nadalje, ispitanici su svoje mišljenje o smanjenju troškova poslovanja također ocijenili na skali od 1 do 5, gdje 1 označava „uopće se na slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“.

Grafikon 15. Outsourcing smanjuje troškove poslovanja

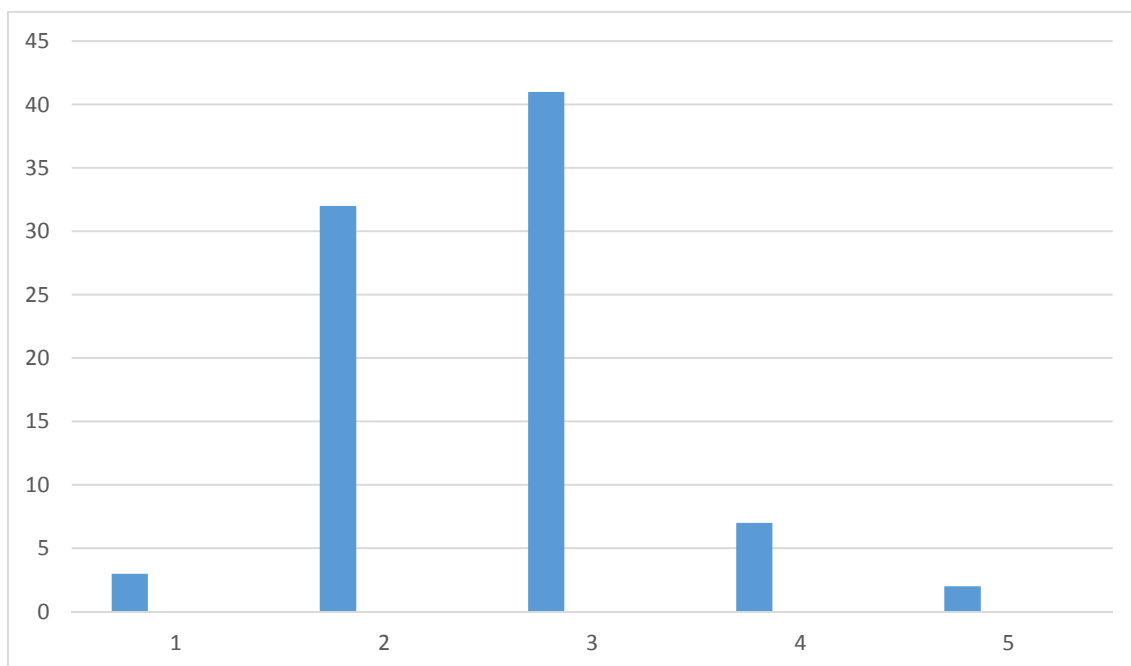


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

S tvrdnjom kako outsourcing smanjuje troškove poslovanja slaže se ili u potpunosti slaže 83,5 % ispitanika u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga. S navedenom se tvrdnjom ne slaže ili uopće se slaže 8,5 % ispitanika, dok se niti slaže niti ne slaže 8,2 % ispitanika.

U sljedećem su pitanju ispitanici na skali od 1 do 5, gdje 1 označava „uopće se na slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“ iskazali svoje mišljenje o pozitivnom utjecaju outsourcinga na ekonomičnost poslovanja.

Grafikon 16. Outsourcing ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja

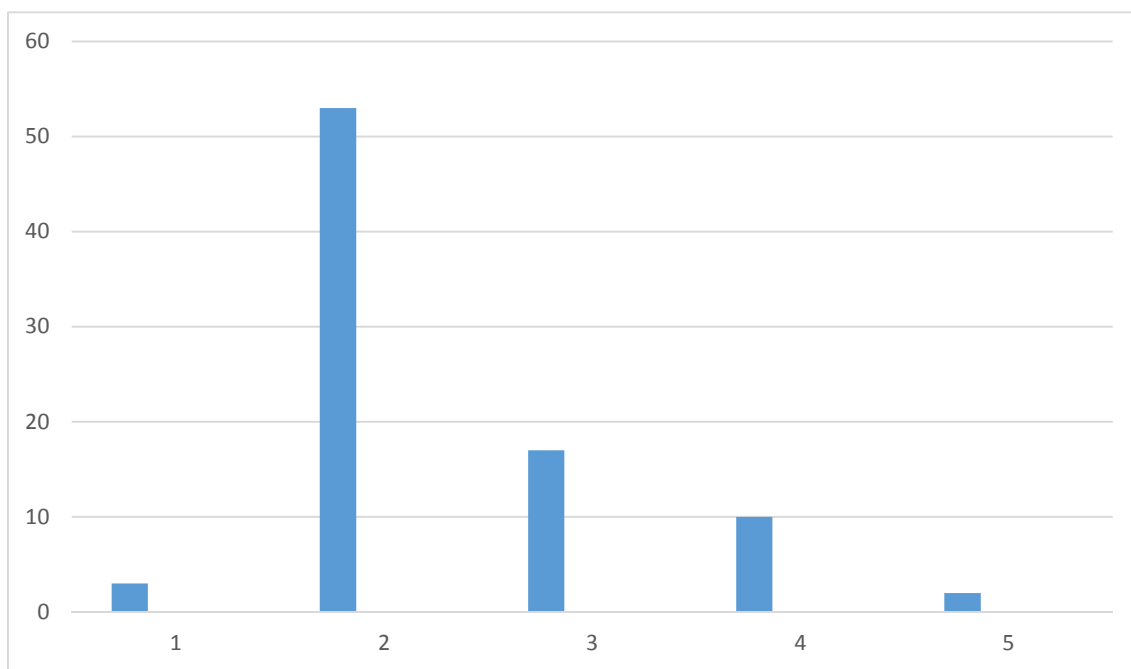


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Od ukupnog broja anketiranih osoba u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga, njih 10,6 % se slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom kako outsourcing ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja u njihovoj radnoj okolini. S tvrdnjom se uopće ne slaže 41,1 % ispitanika, dok se s tvrdnjom niti slaže niti ne slaže 48,2 % ispitanika.

Sljedeće pitanje odnosi se na mišljenje o kvaliteti usluge outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske gdje su ispitanici svoje mišljenje o zadovoljavajućoj razini kvalitete usluge outsourcinga ocijenili na skali od 1 do 5, gdje 1 označava „uopće se ne slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“.

Grafikon 17. Kvaliteta outsourcing usluge zadovoljavajuća je

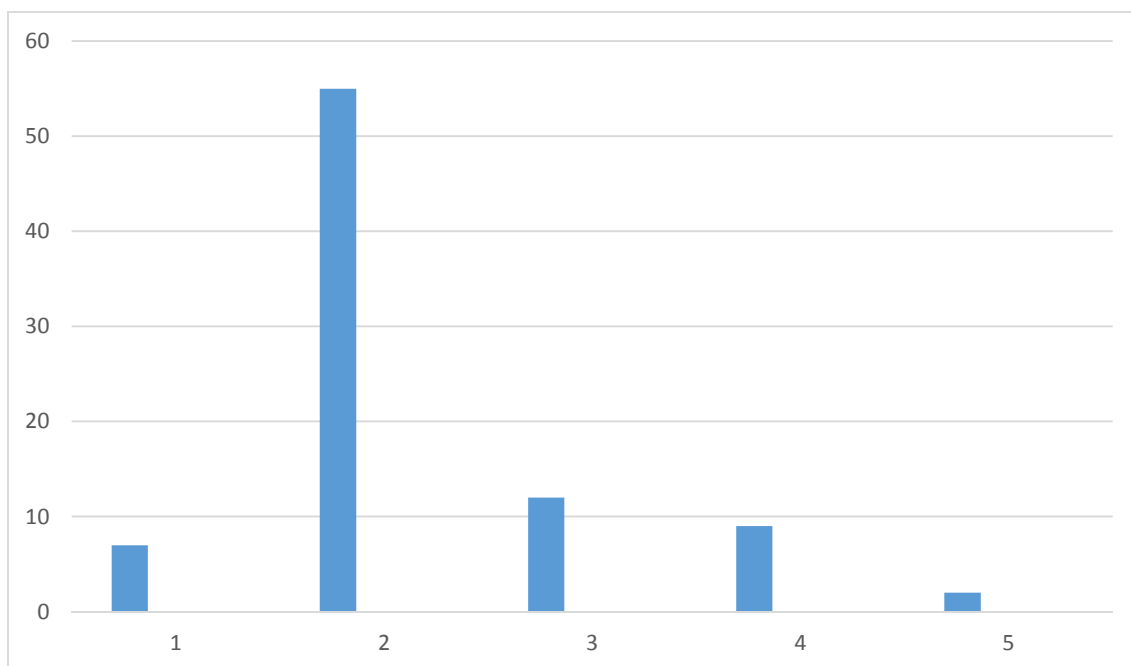


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Mišljenja oko zadovoljavajuće kvalitete outsourcing usluge u radnoj okolini u javnom sektoru Republike Hrvatske podijeljena su. Od ukupnog broja ispitanika u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga, njih 14,2 % slaže se ili u potpunosti slaže s tvrdnjom kako je kvaliteta outsourcing usluge zadovoljavajuća. S tvrdnjom se ne slaže ili uopće ne slaže 65,9 %, a 20 % ispitanika s tvrdnjom se niti slaže niti ne slaže.

Slaganje s tvrdnjom kako kvaliteta outsourcing usluge kontinuirano raste ispitanici su također potvrdili odgovorima na skali od 1 do 5 gdje 1 označava „uopće se na slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“.

Grafikon 18. Kvaliteta outsourcing usluge kontinuirano raste

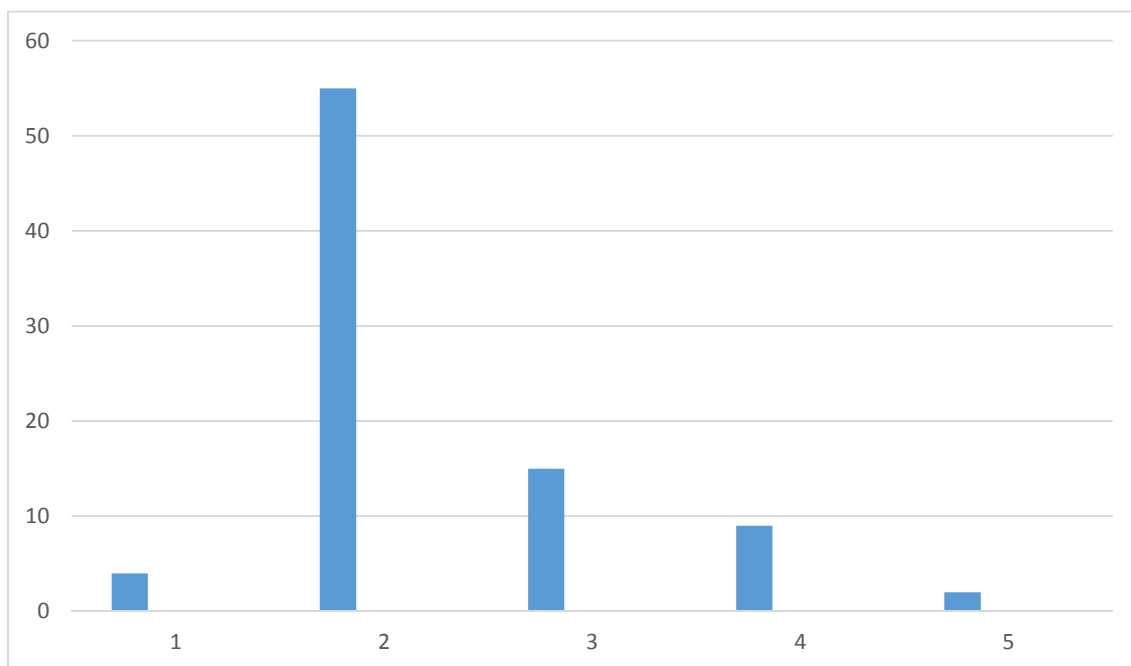


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Od ukupnog broja ispitanika u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga njih 13 % se slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom kako kvaliteta outsourcing usluga kontinuirano raste. S tvrdnjom se uopće ne slaže 72,9 % ispitanika. Istovremeno, s tvrdnjom se niti slaže niti ne slaže 14,1 % ispitanika u čijoj se radnoj okolini u javnom sektoru republike Hrvatske koriste usluge outsourcinga.

Ispitanici su svoj stav o dugoročnim pozitivnim utjecajima outsourcinga na optimalnu iskorištenost resursa također iskazali na skali od 1 do 5 gdje 1 označava „uopće se na slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“.

Grafikon 19. Outsourcing dugoročno pozitivno utječe na optimalnu iskorištenost resursa



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

S tvrdnjom kako outsourcing dugoročno pozitivno utječe na optimalnu iskorištenost resursa slaže se ili u potpunosti slaže 13 % ispitanika u čijem se radnom okruženju u javnom sektoru Republike Hrvatske koriste usluge outsourcinga. S tvrdnjom se ne slaže ili uopće ne slaže 69,4 % ispitanika, dok se 17,6 % ispitanika s tvrdnjom niti slaže niti ne slaže.

4.2.3. Analiza rezultata

Nakon što su predstavljeni rezultati istraživanja, u nastavku rada dati će se analiza rezultata i njihova usporedba s prethodnim istraživanjima. U istraživanju za potrebe izrade ovog diplomskog rada pojavila su se ograničenja. Prvo ograničenje očituje se u činjenici kako do sada nisu postojala relevantna empirijska istraživanja outsourcinga isključivo u javnom sektoru Republike Hrvatske. S obzirom na navedeno, rezultati istraživanja u ovom radu usporediti će se s rezultatima istraživanja provedenom od

strane Cronata d.o.o. i BNB Sklad d.o.o. u 2016. godini pod nazivom „Outsourcing u službi razvoja poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Prema rezultatima istraživanja provedenom u ovom radu, može se reći kako djelatnici u javnom sektoru drugačije percipiraju prednosti outsourcinga u svojoj radnoj okolini u odnosu na djelatnike u privatnom sektoru. Kao glavnu prednost djelatnici javnog sektora navode smanjenje troškova, dok je prema istraživanju u privatnom sektoru (<http://www.sklad.hr/u-medijima/>), glavna prednost uvođenja outsourcinga mogućnost fokusiranja na osnovnu djelatnost, dok smanjenje troškova kao glavnu prednost navodi tek 10 % ispitanika. Ovakav rezultat donekle je i očekivan uzme li se u obzir da je prema dokumentu Vlade Republike Hrvatske iz 2014. godine (Vlada RH, 2014, *Modeli učinkovitog upravljanja neosnovnim djelatnostima u javnoj upravi – prilike za javni sektor i gospodarstvo*) fokus stavljen na smanjenje troškova neosnovnih djelatnosti u javnom sektoru. Također, prema analizi trenutnih troškova neosnovnih, odnosno popratnih djelatnosti u javnom sektoru Republike Hrvatske, teško je ne zaključiti kako oni predstavljaju značajnu financijsku stavku u proračunu države.

Nadalje, kao najveći nedostatak outsourcinga djelatnici javnog sektora smatraju gubitak radnih mjesta. Ovaj rezultat također je očekivan uzmu li se u obzir burne reakcije javnosti a posebno sindikata kod samog spomena outsourcinga u javnom sektoru od strane Vlade Republike Hrvatske. No, uzme li se u obzir analiza i plan Vlade Republike Hrvatske o uvjetima outsourcinga, može se reći kako je ovaj nedostatak zapravo rezultat neopravdanog straha djelatnika javnog sektora, a značajniji problemi i nedostaci outsourcinga očituju se u lošoj regulativi i nejasnim ovlaštenjima i mogućem gubitku kontrole.

U ovom uzorku najviše istaknuti problematični aspekti poslovanja outsourcinga u javnom sektoru pokazali su se na prvom mjestu slaba radna etika. Ovaj rezultat može se smatrati očekivanim, s obzirom na konstantne afere o neispлатi plaća i neplaćenih prekovremeni rad. Drugi problematični aspekt je korupcija. Ovaj problem može biti najizraženiji u manjim sredinama gdje tržišno natjecanje može biti pod utjecajem lokalne vlasti. Zanimljivo je kako tek 2 % ispitanika smatra sindikate problematičnim aspektom outsourcinga, pogotovo nakon njihove reakcije na Vladin plan iz 2014.

godine i u konačnici nakon zaustavljanja svakog daljnjeg pokušaja eksternalizacije popratnih djelatnosti u javnom sektoru.

Od ukupnog broja ispitanika, u radnom okruženju njih 85 % već se koriste usluge outsourcinga, i to uglavnom za usluge čišćenja i održavanja, usluge sigurnosti te usluga računovodstva. U usporedbi s istraživanjem iz 2016. godine, može se reći kako javni i privatni sektor u Republici Hrvatskoj najviše outsourca usluge čišćenja i održavanja. Prema rezultatima istraživanja u ovom radu, javni sektor najmanje koristi outsourcing za usluge cateringa i usluge nabave.

Zanimljivo je kako ispitanici koji u svojoj radnoj okolini koriste usluge outsourcinga, bez obzira na činjenicu kako glavnim nedostatkom eksternalizacije smatraju mogući gubitak radnih mjesta, istovremeno upravo nedostatak osoblja stavljaju na drugo mjesto glavnih razloga korištenja outsourcing usluga u javnom sektoru Republike Hrvatske. Na prvo mjestu djelatnici javnog sektora stavljaju smanjenje troškova. Ovaj rezultat zahtjeva daljnje istraživanje i detaljniju analizu.

Nadalje, možemo zaključiti kako su djelatnici u javnom sektoru u svojoj radnoj okolini uslugom outsourcinga nisu zadovoljni, ali nisu ni nezadovoljni. Smatraju kako outsourcing nema utjecaja na kvalitetu usluge, ali smanjuje troškove usluga. Prema rezultatima istraživanja smatraju kako utjecaj outsourcinga na ekonomičnost poslovanja nije ni pozitivna, ni negativna. Razina kvalitete usluge outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske nije zadovoljavajuća, smatraju da outsourcing negativno utječe na optimalnu iskorištenost resursa.

4.3. Smjernice i preporuke

Nakon teorijskog pregleda prednosti i nedostataka uvođenja outsourcinga u poslovanje, te nakon analize dosadašnjih istraživanja i dosadašnje prakse, kao i temeljem analize istraživanja provedenom u ovom diplomskom radu, preporuke za buduće djelovanje idu u smjeru jačanja outsourcing aktivnosti u javnom sektoru Republike Hrvatske.

S obzirom da se može reći kako je zadnji plan Vlade iz 2014. godine propao, te s obzirom da su prošle već tri godine od njegove razrade, preporuka je da se na razini

cijele države i to zasebno na razini državnih tijela, javne uprave, ostalih javnih ustanova i na sustavu zdravstva koji se može smatrati najproblematičnijim kada je ekonomično i racionalno korištenje resursa u pitanju. Nakon detaljne analize stanja, preporuka za Vladu Republike Hrvatske je razrada detaljne poslovne strategije u koju bi bila uključena eksternalizacija popratnih djelatnosti i to djelatnosti čišćenja i održavanja, pranja i peglanja, catering, prijevoz i zaštita. U izradu poslovne strategije svakako bi trebala biti uključena analiza dosadašnjeg stanja i primjeri dobre prakse eksternalizacije u javnom sektoru Republike Hrvatske s obzirom da takav dokument trenutno na postoji te je dosta teško procijeniti stvarno stanje i uštede trenutnih outsourcanih usluga. Nadalje, preporuka je daljnja eksternalizacija kroz više faza, gdje bi se eksternalizacija provodila po djelatnostima. Kod ovakve implementacije preporuka je i kreiranje sustava praćenja i analize rezultata koji su outsourcingom postignuti, kako bi se pravovremeno moglo reagirati u slučaju nepovoljnih i negativnih učinaka. Kao važna stavka kod kreiranja strategije outsourcinga svakako treba biti i pitanje ljudskih resursa, odnosno mogućnost da djelatnici koji trenutno rade na poslovima koji će se eksternalizirati dobiju mogućnost prebacivanja svojih radnih prava i obveza iz javnog u privatno ugovoreno poduzeće.

Detaljnom razradom i konkretnim mjerama, može se zaključiti kako je moguće ostvariti značajne uštede na razini državnog proračuna s jedne strane, te potaknuti i pokrenuti tržište određenih djelatnosti s druge strane što u konačnici ima pozitivan utjecan na cijeli gospodarski sustav zemlje.

5. ZAKLJUČAK

Eksternalizacija je u hrvatskoj javnosti još uvijek pojam s negativnom konotacijom, pogotovo nakon Vladinog plana iz 2014. godine, kada se razmatrala opcija eksternaizacije neosnovnih djelatnosti javnog sektora. No, eksternalizacija odnosno outsourcing ima niz prednosti od kojih su svakako fokus na glavnu djelatnost poduzeća, smanjenje troškova poslovanja, podjela rizika i slično. Istovremeno, protivnici eksternalizacije vole isticati njene nedostatke koje se očituju u upitnoj kvaliteti vanjskih usluga, moguće korupcije, upitna sigurnost podataka i slično.

Outsourcing je poslovna strategija koja se na globalnoj razini još uvijek razvija, a zahvaljujući stranim investicijama, najbrže rastuća outsourcing grana svakako je IT industrija. Prema Deloitte istraživanju iz 2016. godine, outsourcing predstavlja glavnu ulogu u inovacijama, a glavni motivi za outsourcing više nisu samo financijske prirode, iako su financije i dalje na prvom mjestu razloga uvođenja outsourcing usluga.

Kakvo je stanje u Republici Hrvatskoj? Pitanje outsourcinga u Republici Hrvatskoj aktualiziralo se Vladinim prijedlozima iz 2010. godine, no on je u privatnim poduzećima postojao i ranije. Prema istraživanju iz 2016. godine, trend povećanja korištenja usluga outsourcinga svakodnevno raste te se može reći kako je Republika Hrvatska prepoznala svjetske trendove, te eksternalizacija postaje sve popularniji oblik poslovanja.

No kakvo je stanje u javnom sektoru? Suvremeno upravljanje u javnom sektoru kreće se u smjeru poboljšanja efikasnosti javnog sektora i kontrole države te uključenost privatnog sektora u poslove javnog. Među najčešće korištenim instrumentima kojima se otvara prostor tržištu u javnom sektoru su: privatizacija, javno-privatni partnerstvo, vaučeri i eksternalizacija.

Vlada Republike Hrvatske je 2014. godine izdala dokument pod nazivom „Reforme i druge mjere fiskalne konsolidacije za razdoblje od 2014. do 2016. godine: Mjera 2. – Outsourcing pratećih djelatnosti u javnom sektoru“. U sklopu dokumenta Vlada je provela detaljnu analizu te zaključila kako je eksternalizacija prihvatljivi oblik rješavanja problema u popratnim djelatnostima na razini cijele države. No, nedugo

nakon što je Vlada 2014. godine predstavila plan eksternalizacije popratnih djelatnosti, sindikati su krenuli s prikupljanjem potpisa za potpunu zabranu outsourcinga i javnom sektoru. Referendum nije održan, no Vlada je pod pritiscima sindikata i javnosti odustala od planova iz početnog dokumenta.

Kako bi se detaljno analiziralo stvarno stanje i ispitali stavovi, mišljenja i iskustva djelatnika u javnom sektoru, u radu je provedeno istraživanje. Istraživanje je pokazalo kako djelatnici javnog sektora kao glavnu prednost outsourcinga navode smanjenje troškova, a kao najveći nedostatak outsourcinga djelatnici javnog sektora smatraju gubitak radnih mjesta. Kao najproblematičniji aspekti poslovanja outsourcinga u javnom sektoru pokazali su se na prvom mjestu slaba radna etika, dok se sindikati ne smatraju problematičnim aspektom outsourcing poslovanja. Od ukupnog broja ispitanika, u radnom okruženju njih 85 % već se koriste usluge outsourcinga, i to uglavnom za usluge čišćenja i održavanja te usluge sigurnosti. Zaposlenici u čijoj radnoj okolini se koriste usluge outsourcinga nisu zadovoljni, ali nisu ni nezadovoljni tim uslugama, te smatraju da outsourcing ne utječe na kvalitetu, ali smanjuje troškove te negativno utječe na optimalnu iskorištenost resursa u javnom sektoru Republike Hrvatske. Također, prema rezultatima istraživanja, djelatnici javnog sektora Republike Hrvatske smatraju kako outsourcing ni pozitivno, ni negativno ne utječe na ekonomičnost poslovanja, a kvaliteta outsourcing nije zadovoljavajuća. S obzirom na sve navedeno ne potvrđuje se postavljena radna hipoteza u ovom diplomskom radu koja glasi: ***Eksternalizacija u javnom sektoru dugoročno pozitivno utječe na optimalnu iskorištenost resursa i podiže kvalitetu pružane usluge.*** Prema rezultatima istraživanja i analizi, daljnja preporuka za Vladu Republike hrvatske je da ne nastavlja sa procesom eksternalizacije popratnih djelatnosti u privatnom sektoru.

LITERATURA

1. Barrett K., Misiaszek, S., 2007, *Suggestions for Effective Outsourcing*, WPI, Worcester, MA.
2. Benazić, A., *Organizacijske promjene i efikasnost državne uprave*, dostupno na: <http://oliver.efri.hr/~javnisek/zbornik/benazic.pdf>, pregled: 20.2.2017.
3. Bendor- Samuel, P., 2000, *Turning lead into gold*, ExCUTIVE Excellence Publising South Provo, USA.
4. Berger, R., 2008, *Outsourcing: Croatian and world practice*, II. WIFI International Logistics Forum, dostupno na: <http://itonews.eu/files/fl2224338361.pdf>, pregled: 2.7.2017.
5. Budak, J., 2011, *Deset mjera o reformi javne uprave u Hrvatskoj*, Ekonomski institut Zagreb.
6. Deloitte, dostupno na <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/key-insights-from-deloitte-2016-outsourcing-survey.html>, pregled: 2.7.2017.
7. Drljača, M., 2010, *Outsourcing kao poslovna strategija*, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti: Kvaliteta, konkurentnost i održivost. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb.
8. Ekonomski institut Zagreb, 2011, *Deset tema o reformi javne uprave*, Zagreb.
9. FES, 2014, 7. Forum za javnu upravu - *Od javnog prema privatnom? Privatizacija i outsourcing javnih usluga*, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/724291.7_FORUM_ZA-JAVNU-UPRAVU.pdf, pregled: 2.7.2017.
10. Galetić, L. (ur.), 2011, *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb.
11. Greaver II M. F., 1999, *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York.
12. Grubišić, M., Nušinović M. i Roje, G., 2009, *Prema učinkovitom upravljanju državnom imovinom*, Financijska teorija i praksa 33 (3) str. 335-374.
13. HUP, 2014, *Mitovi i istine oko izdvajanja uslužnih djelatnosti iz javnog i državnog sektora*, dostupno na:

- https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Glavno%20tajni%C5%A1tvo/ENG/novosti/Arhiva//2HUP_prezentacija_Koordinacija_Vlada.pdf, pregled: 10.7.2017.
14. Karzen, M., *Decentralizacija, reforma lokalne samouprave i razvoj tržišta konzultanata, Projekt reforme lokalne samouprave u Hrvatskoj*, dostupno na: http://karzenandkarzen.com/wp/pdf_content/Clanak%20o%20lok%20sam_finalni_MK_5.pdf, pristup: 20.3.2017.
 15. Kolarević, M., Kovačević, B., Sisek, B., 2002, *Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća*, Ekonomski pregled, 53 (9-10).
 16. Kotabe, M., Mol., M., 2007, *International Sourcing: Redressing the balance*, The McGraw-Hill Companies, New York.
 17. Liović D., 2016, *Outsourcing – rizična ušteda?*, FINIZ.
 18. Lozina, D., Klarić, M., 2012, *Javna uprava suvremene države u promijenjenim okolnostima*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 49.
 19. Nikolić, G., Zorić, D., 2009, *Outsourcing usluga, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, IX međunarodni znanstveni skup: Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
 20. Njavro, Đ., 1993, *Privatizacija*, DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB 3/GOD. 2, BR. 1, STR. 87-105.
 21. Outsourcing in Europe, dostupno na: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf), pregled: 8.7.2017.
 22. Paliaga, M., 2007, *Strateško planiranje i outsourcing – Budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća*, Ekonomska istraživanja, Vol 20, No. 1.
 23. Pavić, M., 2009, *Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu*, Poslovna izvrsnost, Vol. 3, No. 2, 41-57.
 24. Persoli, A. M., 2007, *Javno-privatno partnerstvo*, Pravnik, 41, 2 (85).
 25. Poslovni dnevnik, *Što je to 'outsourcing' i kako je u Hrvatskoj dobio negativne konotacije*, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/sto-je-to-outsourcing-i-kako-je-u-hrvatskoj-dobio-negativne-konotacije-270599>, pregled: 20.2.2017.
 26. Poutvaara, P., *Public-sector outsourcing*, dostupno na: <http://wol.iza.org/articles/public-sector-outsourcing.pdf>, pregled: 8.7.2017.

27. Ružić O., Golubić H., Latin M., Klopota I., 2014, *Javni menadžment*, Tehnički glasnik 8, 4(2014), 461-466.
28. Sajko, L., 2006, Model javno-privatnog partnerstva, dostupno na: http://karzenandkarzen.com/wp/pdf_content/Binder12.pdf, pregled: 8.7.2017.
29. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., 2001, *Leksikon menadžmenta*. Masmedia, Zagreb.
30. Šarić, M., 2012, Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća, Stručni rad, Tranzicija, vol. 14, no. 29
31. Kaštelan Mrak, M., Vretenar, N., Jardas Antonić, J., 2017, Rezultati uporabe aukcija sa zatvorenim ponudama u javnoj nabavi, *ECONOMY OF EASTERN CROATIA – VISION AND GROWTH*, Osijek.
32. Vlada Republike Hrvatske, *Modeli učinkovitog upravljanja neosnovnim djelatnostima u javnoj upravi – prilike za javni sektor i gospodarstvo*, dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Glavno%20tajni%C5%A1tvo/ENG/novosti/Arhiva//MODELI%20UCINKOVITOG%20UPRAVLJANJA%20NEOSNOVNIM%20DJELATNOSTIMA%20U%20JAVNOM%20SEKTORU%20-%2028%2004%202014%20%20VERZIJA%203.pdf>, pregled: 20.2.2017.
33. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/ppp-objectives>, pregled 5.7.2017.
34. <https://www.raconteur.net/>, pregled: 30.8.2017.
35. <http://www.sklad.hr/u-medijima/>, pregled: 30.08.2017.

POPIS TABLICA

<i>Tablica 1. Valovi outsourcinga na međunarodnoj razini.....</i>	<i>4</i>
<i>Tablica 2. Pregled troškova i površine čišćenja po institucijama.....</i>	<i>19</i>

POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Tri osnovne skupine outsourcinga u organizaciji.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2. Karakteristike novog javnog menadžmenta.....</i>	<i>12</i>

POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Razvoj tržišta outsourcinga diljem svijeta (u milijardama</i>	<i>9</i>
<i>Grafikon 2. Troškovi proračuna za 6 neosnovnih djelatnosti u javnom sektoru Republike Hrvatske (%).....</i>	<i>18</i>
<i>Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika</i>	<i>22</i>
<i>Grafikon 4. Stručna sprema ispitanika.....</i>	<i>23</i>
<i>Grafikon 5. Najveća prednost outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske</i>	<i>24</i>
<i>Grafikon 6. Najveći nedostatak outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske ..</i>	<i>25</i>
<i>Grafikon 7. Najproblematičniji aspekti poslovanja outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske.....</i>	<i>26</i>
<i>Grafikon 8. Namjera uvođenja outsourcinga u radnoj okolini ispitanika u kojoj se trenutno ne koriste usluge outsourcinga</i>	<i>27</i>
<i>Grafikon 9. Dužina korištenja usluga outsourcinga</i>	<i>28</i>
<i>Grafikon 10. Aktivnosti u kojima se koriste usluge outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske.....</i>	<i>29</i>
<i>Grafikon 11. Glavni razlozi korištenja usluga outsourcinga u javnom sektoru Republike Hrvatske.....</i>	<i>30</i>
<i>Grafikon 12. Zabrinutost za radna mjesta</i>	<i>31</i>

<i>Grafikon 13. Ocjena zadovoljstva outsourcingom u radnoj okolini</i>	<i>32</i>
<i>Grafikon 14. Outsourcing podiže kvalitetu usluge u radnoj okolini ispitanika u javnom sektoru Republike Hrvatske.....</i>	<i>33</i>
<i>Grafikon 15. Outsourcing smanjuje troškove poslovanja</i>	<i>34</i>
<i>Grafikon 16. Outsourcing ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja.....</i>	<i>35</i>
<i>Grafikon 17. Kvaliteta outsourcing usluge zadovoljavajuća je</i>	<i>36</i>
<i>Grafikon 18. Kvaliteta outsourcing usluge kontinuirano raste.....</i>	<i>37</i>
<i>Grafikon 19. Outsourcing dugoročno pozitivno utječe na optimalnu iskorištenost resursa</i>	<i>38</i>

DODATAK

Anketa – Outsourcing u javnom sektoru

1. Spol:

M/Ž

2. Dob

18-35

36-45

46-60

60 i više

3. Stručna sprema

SSS

VŠS/prvostupnik

VSS/magistar struke

Poslijediplomsko obrazovanje

Sljedeća pitanja odnose se na Vaše stavove, mišljenja i iskustva o korištenju outsourcinga u Vašem poslovnom okruženju:

4. Prema Vašem mišljenju, koja je najveća prednost outsourcinga u javnom sektoru RH (moguća do 3 odgovora)?

Poboljšanje usluge

Poboljšanje kvalitete

Fleksibilnost

Ušteda vremena

Smanjenje troškova

Praktičnost

5. Prema Vašem mišljenju, koji je najveći nedostatak outsourcinga u javnom sektoru RH (moguća do 3 odgovora)?

Gubitak kontrole

Smanjenje kvalitete usluge

Loša regulativa i nejasna ovlaštenja

Dugačak proces dogovaranja

Gubitak radnih mjesta

6. Prema Vašem mišljenju, koji su najproblematičniji aspekti poslovanja outsourcinga u javnom sektoru RH?

Neučinkovita birokracija

Porezna regulativa

Korupcija

Porezne stope

Neadekvatna infrastruktura

Pristup financiranju

Neadekvatno obrazovna radna snaga

Politička nestabilnost

Slaba radna etika

Restriktivna radna regulativa

Sindikati

7. Da li se u vašem poslovnom okruženju koriste usluge outsourcinga?

DA/NE –

8. Ako je odgovor ne, smatrate li da će se u Vašoj radnoj okolini uskoro početi koristiti usluge outsourcinga?

Da, najavljeno je uvođenje u roku od sljedećih godinu dana

Da, ali još nema konkretnog termina uvođenja

Ne, organizacija se izričito protivi uvođenju outsourcinga

9. Ako da, koliko dugo se koriste outsourcing usluge?

Manje od godinu dana

Između jedne i pet godina

Duže od pet godina

10. Za koje aktivnosti se koriste usluge outsourcinga (moguće više odgovora)?

Nabava

Računovodstvo

IT

Čišćenje i održavanje

Sigurnost

Catering

Transport

Nešto drugo – što

11. Prema Vašem mišljenju, koji su glavni razlozi korištenja outsourcinga u Vašem poslovnom okruženju?

Nedostatak osoblja

Efikasnije obavljanje poslova

Smanjenje troškova

Bolja kvalitete usluge

Nešto drugo – što

12. Da li ste, s obzirom na uvođenje outsourcinga, zabrinuti za radna mjesta?

DA/NE

13. Smatrate li da bi se outsourceni poslovi bolje obavljali interno?

DA/NE

Molim Vas da ocijenite Vaše zadovoljstvo outsourcingom u vašoj radnoj okolini

(1 – uopće nisam zadovoljan/na, 5 – iznimno sam zadovoljan/na)

Odabirom odgovarajućeg broja (od 1 do 5) odredite stupanj slaganja ili ne slaganja sa tvrdnjama iz tablice (1-uopće se ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem).

Outsourcing podiže kvalitetu usluge u mojoj radnoj okolini

Outsourcing smanjuje troškove poslovanja

Outsourcing ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja

Kvaliteta outsourcing usluge zadovoljavajuća je

Kvaliteta outsourcing usluge kontinuirano raste

Outsourcing dugoročno pozitivno utječe na optimalnu iskorištenost resursa