PRIMJENA MODELA ODLUKE NA PRIMJERU JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE

Madunović, Kata

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:530131

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PRIMJENA MODELA ODLUKE NA PRIMJERU JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE

Mentorica:

doc.dr.sc. Ivana Dropulić

Studentica:

Kata Madunović

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Cilj istraživanja 5

1.3. Metode istraživanja 6

1.4. Struktura rada 6

2. RELEVATNE ZNAČAJKE MODELA ODLUKE I PROCESA DONOŠENJA ODLUKA 8

2.1. Poslovno odlučivanje 8

2.1.1. Pojam odluke i poslovnog odlučivanja 8

2.1.2 Tehnike donošenja odluka 10

2.1.3. Proces odlučivanja 13

2.1.4. Faze procesa odlučivanja 14

2.1.5. Donošenje odluka u javnim tijelima 15

2.2. Insourcing i Outsourcing 15

2.2.1. Outsourcing 16

2.2.2. Insourcing 17

2.2.3. Prednosti i nedostaci 18

2.2.4. Insourcing i outsourcing u hrvatskim javnim poduzećima 20

3. DONOŠENJE ODLUKE KORIŠTENJA INTERNIH ILI EKSTERNIH RESURSA NA PRIMJERU USLUGE ČIŠĆENJA 26

3.1. Opće informacije o Općini Podstrana 26

3.2. Proces donošenja odluke na primjeru čišćenja 33

3.2.1. Identifikacija problema 33

3.2.2. Moguća alternativna rješenja 35

3.2.3. Analiza alternativnih opcija 37

3.2.4. Realizacija odluke 40

3.2.5. Vrednovanje uspješnosti 42

4. ZAKLJUČAK 45

LITERATURA 47

PRILOZI 50

POPIS SLIKA 59

POPIS TABLICA **59**
POPIS GRAFIKONA **59**
SAŽETAK **60**
SUMMARY **61**

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Poslovno odlučivanje je vještina, koja se kao i svaka druga usavršava vremenom i iskustvom, jer svatko od nas svakodnevno donosi i do nekoliko desetaka odluka. Za razliku od odluka u privatnom životu koje se donose uglavnom intuitivno i obuhvaćaju mali broj ljudi, odluke u poslovnom životu ne mogu se oslanjati samo na intuiciju, jer zavisno od razine na kojoj se odluke donose, obuhvaćaju manji ili veći broj sudionika. Npr. ukoliko predsjednik države ili premijer donosi odluke, o njegovim odlukama može zavisiti sudbina svih građana jedne zemlje.

Odlučivanje je danas vrlo zahtjevno i često se moraju uvažavati mnogi, uzajamno suprotstavljeni ciljevi, koji se javljaju kao posljedica utjecaja složenih tržišnih odnosa, slojevitosti problemskih situacija, kao i međusobnih utjecaja kulturnih, moralnih, vrijednosnih, tehnoloških, političkih i sličnih čimbenika.

Potreba za odlučivanjem postoji na svim razinama poslovanja i u svim organizacijama. To znači da nema niti jednog radnog mjesta u organizaciji na kojem se odluke ne donose.

Što je razina odlučivanja viša, time je i samo odlučivanje važnije jer obuhvaća veći broj sudionika, pa pogrešna odluka može imati katastrofalne posljedice za organizaciju kao cjelinu.

Odlučivanje zahtjeva sposobnost razlučivanja važnog od nevažnog, kako bi se spriječilo gubljenje vremena na rješavanje nevažnih problema ali i spriječile situacije propuštanja hitnih i važnih problema na koje je neophodno promptno reagirati.

U procesu odlučivanja teži se balansiranju između, s jedne ostvarenja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, a s druge strane, neophodnog i brzog reagiranja koji je temelj uspješnog poslovanja.[1]

Većina autora izjednačava proces upravljanja s procesom odlučivanja, odnosno smatra da je odlučivanje temelj upravljanja. Manji dio autora smatra da je upravljanje šire od odlučivanja, odnosno da upravljanje obuhvaća sve faze procesa odlučivanja, a ne samo proces donošenja odluka.

[1] Proces odlučivanja, raspoloživo na: http://lectio.viser.edu.rs/moodle/pluginfile.php/39336/mod_resource/content/1/Materijal%20sa%20predavanja_Proces%20odlucivanja.pdf

Zbog svih navedenih relevantnih činjenica, proces poslovnog odlučivanja treba tretirati kao iznimno značajnu funkciju svakog poslovanja, naročito jer pojedinačna uspješnost poslovnih funkcija osigurava uspješnost poduzeća u cjelini, dok suprotno tome, slabija uspješnost poslovnih funkcija smanjuje ukupnu uspješnost poduzeća.

Primjena modela odluke, metode donošenja izbora između različitih opcija djelovanja, uključuje relevantne kvantitativne i kvalitativne informacije koje je potrebno identificirati i opisati na konkretnom primjeru jedinice lokalne samouprave Općine Podstrana, kroz donošenje odluke o tome da li će se usluge čišćenja pribavljati iz unutarnjih (insourcing) ili vanjskih (outsourcing) izvora.

1.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je, koristeći relevantne informacije, opisati i analizirati proces donošenja odluke o tome da li će se usluge čišćenja pribavljati iz unutarnjih (insourcing) ili vanjskih (outsourcing) izvora.
Istraživanje se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela.

U teorijskom dijelu ovog rada podrobnije će se opisati teorijske postavke o odlučivanju, pojasniti model odlučivanja i proces donošenja odluka, te kako se odlučivanje može kratkoročno ili dugoročno odraziti na daljnji tijek poslovanja u ovisnosti o ishodima koje će odabrana odluka polučiti.

U empirijskom razmatranju problematike prikazati će se značaj odlučivanja u odabranoj situaciji prikazane jedinice lokalne samouprave, te ukazati na to koliko odluka sama po sebi može donijeti izuzetne posljedice, bilo da se radi o onim dobrima ili lošima.

1.3. Metode istraživanja

U radu će se koristiti sljedeće metode istraživanja: [2]

- **metoda deskripcije** – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta, te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja,
- **metoda indukcije** – metoda kojom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu,
- **metoda dedukcije** - metoda kojom se iz općih stavova izvode pojedinačni stavovi,
- **metoda analize** - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- **metoda sinteze** - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih zaključaka u složenije zaključke,
- **metoda kompilacije** - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja,
- **metoda klasifikacije** - sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma,
- **metoda studije slučaja** – metoda kojom se dubinski analizira neka pojava, proces, institucija, osoba, grupa ili događaj,
- **metoda intervjua** – postupak kojim se na temelju upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.

1.4. Struktura rada

Završni rad sastoji se od 4 poglavlja.

U prvom poglavlju, Uvodu, iznesena je problematika i predmet istraživanja završnog rada. Nakon toga, naveden je cilj koji se želi postići provedenim istraživanjem, zatim metode koje su korištene, te se u konačnici navodi struktura cjelokupnog završnog rada.

[2] Metode znanstvenih istraživanja, raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf

U drugom poglavlju, Relevantnim značajkama modela odluke i procesa donošenja odluka, definira se pojam poslovne odluke, važnost poslovnog odlučivanja te analizira proces donošenja odluka. Teoretski će se prikazati uloga i glavne značajke korištenja internih kao i eksternih resursa.

Donošenje odluke korištenja internih ili eksternih resursa na primjeru usluge čišćenja za jedinicu lokalne samouprave Općinu Podstrana, obuhvaća treće poglavlje završnog rada u kojem će se analizirati problematika usluge čišćenja zadanog prostora. U ovom poglavlju analizirati će se važnost pravilne odluke u procesu donošenja odluka, te se istražiti na koje sve načine ona može pridonijeti boljem poslovanju prikazane jedinice lokalne samouprave.

U posljednjem, četvrtom dijelu rada, donesen je zaključak istraživanja, osvrt na provedeno istraživanje i dobivene rezultate.

Na kraju slijedi popis literature, popis tablica, slika, grafikona i priloga, te kratki sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku sa ključnim riječima.

2. RELEVATNE ZNAČAJKE MODELA ODLUKE I PROCESA DONOŠENJA ODLUKA

2.1. Poslovno odlučivanje

2.1.1. Pojam odluke i poslovnog odlučivanja

Svakodnevno se, kako privatno tako i poslovno, javlja potreba za izborom između mogućih rješenja donošenja jednostavnijih ili složenijih odluka. Rezultati izbora mogu imati kratkoročni utjecaj, ali također mogu biti dugoročne i dalekosežne naravi u ovisnosti jesu li odluke uspješno ili neuspješno donesene u odgovarajućemu trenutku. Odlučivanje se može definirati kao postupak izbora između prethodno definiranih mogućnosti rješenja problema u kojem informacija ima ključnu ulogu. Dakle, odlučivanje je po samoj definiciji proces koji traje određeno (duže ili kraće) vrijeme, a završava donošenjem odluke. Trajanje procesa odlučivanja, zavisno od vrste odluka, kreće se u rasponu od djelića sekunde pa do dugotrajnijeg procesa koji se mjeri ne samo satima i danima, već i mjesecima pa i godinama.[3]

Proces donošenja odluka podrazumijeva više međusobno povezanih koraka, a izbor između raspoloživih mogućnosti nezaobilazan je dio tog procesa koji prethodi postupku predviđanja rješenja problema i rezultata konačnog odabira. Kako odabir odluke utječe na uspjeh, neuspjeh i ishod budućeg stanja, od donositelja odluka očekuje se rješenje problema zbog kojeg su prethodno i poduzeti koraci u odlučivanju. Odluke mogu biti različite, od onih koje su ponavljajuće i jednostavne uz laku mogućnost promjene ishoda, pa do odluka kod kojih je važnija pažljiva procjena postavljanjem većih zahtjeva za detaljnom prosudbom i analizom. Ako ishod donesene odluke ne izaziva veće posljedice ili promjene, odluka je manje važna. Međutim, ukoliko ishod odluke značajno utječe na pojedinca, skupinu osoba, organizaciju, institucije ili okruženje tada je potrebno pažljivo promišljanje u koracima procesa donošenja odluke i u samom odlučivanju.

Svrha odlučivanja jest uspješnim, ekonomičnim i pravodobnim odlukama postići pozitivan ishod, a ukoliko je moguće izbjeći pogrešan odabir negativnog ishoda, a posljedice umanjiti ili ublažiti. Problemi s kojima se donositelj odluka suočava nisu uvijek jednostavni. U okruženju uglavnom prevladavaju neizvjesne i rizične situacije, čime je proces donošenja odluka otežan, složen i zahtijevan. Okruženje je podložno učestalim promjenama pod utjecajem razvoja novih tehnologija i umreženosti, osuvremenjivanja modela, metoda, alata i

[3] Sikavica, P et al: (2014): Poslovno odlučivanje, Zagreb, str.10

tehnika u odlučivanju, razmjene informacija i podataka novim načinima komunikacije, dostupnosti neobrađenim informacijama i podacima, mogućnostima koje donositelju odluka stoje na raspolaganju i slično. U skladu s predviđanjem promjena donositelj odluka mora biti spreman suočiti se s izazovima i novim trendovima te pravodobno reagirati radi postizanja pozitivnog ishoda odluke.[4]

Kako kaže francuski književnik i filozof Albert Camus: **„Život je suma svih naših izbora.“**

Odlučivanju prethodi proces donošenja odluke. Donositelj odluke treba poznavati svrhu odlučivanja i razloge zbog kojih se pristupa rješavanju problema te raspoloživ izbor rješenja među mogućima radi odabira onog najprihvatljivijeg. Stoga se prethodno pristupa prikupljanju informacija i podataka uzimajući u obzir da se informacije mogu višekratno upotrijebiti od strane različitih korisnika. Kako se donositelj odluke može susresti s ograničenjima, te nepredvidivim ili nepoznatim rezultatima, potrebno je uz pomoć intuicije, emocija, iskustva, modela, alata, sustava ili programskih rješenja predvidjeti rezultate svih odluka koje stoje na raspolaganju. Na taj način prije konačnog izbora donositelj odluke može predvidjeti kratkoročne ili dugoročne posljedice neprihvatljivih odluka od kojih bi se odustalo. Bez dostupnih, pravodobnih, dovoljnih i točnih informacija odlučivanje može biti otežano, produžiti neizvjesnost i omogućiti pogrešan izbor odluke što se u prethodnim koracima procesa odlučivanja nastoji izbjeći.
Ostale otežavajuće okolnosti poput nedostatka podataka i informacija, vremena, financijskih sredstava za provođenje istraživanja, neodgovarajući načini komunikacije, nepostojanje ideja o načinu pristupanja problemu, inertnost i slično, mogu usporiti ili onemogućiti odlučivanje. Iako odgoda odluke može biti prihvatljivo rješenje, problematične situacije često ne dopuštaju donositelju odluke izbjegavanje odlučivanja ili neodlučivanje zbog posljedica nedonesene ili pogrešno donesene odluke. Odlučivanje je ipak prihvatljivije rješenje zbog brojnih mogućnosti oko izbora odluke i prednosti uspješnog odabira.[5]

[4] Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja
[5] Ibid

2.1.2 Tehnike donošenja odluka[6]

Menadžeri koji svakodnevno donose odluke, biraju one načine rješavanja problema koje će biti u skladu s postavljenim ciljevima organizacije, kao i uvažavajući okolnosti u kojima se poslovanje odvija. Pritom, menadžeri se koriste svim raspoloživim izvorima informacija, prikupljenim podacima o problemu, vodeći računa o uvjetima u kojima ga treba rješavati, dok se u nedostatku potrebnih informacija oslanjaju na intuiciju i iskustvo. Svaka donesena odluka predstavlja proces prosuđivanja, i nikada nije jednokratani čin.

Menadžeri svakodnevno donose odluke, neke su rutinske, a neke složene.
U donošenju jednostavnih, rutinskih odluka gotovo se i ne razmišlja. Tako npr. o zatvaranju vrata od automobila prilikom ulaska u njega i podizanju slušalice kada telefon zazvoni i ne razmišljamo kao o odlukama, a one to ustvari i jesu jer sadrže „izbor".
Ovakve jednostavne, rutinske odluke nazivaju se programiranima jer prilikom njihovog donošenja o njima i ne razmišljamo.
Ostale vrste odluka - one složenije nazivaju se neprogramiranima jer nisu poznate, teže su i ne donose se po uobičajenom postupku.

Kada govorimo o neprogramiranim odlukama, onima koje nisu unaprijed definirane pravilima i procedurama koje olakšavaju posao, možemo razlikovati tri pristupa tehnike odlučivanja:
1. Model racionalnog odlučivanja
2. Model donošenja zadovoljavajuće odluke
3. Model intuitivnog odlučivanja.

Model racionalnog odlučivanja predstavlja klasičan model odlučivanja. Ovaj model predstavlja logičan niz sljedećih postupaka:
- identifikacija problema,
- pronalaženje mogućih rješenja,
- ocjena alternativnih rješenja,
- izbor najboljeg rješenja i ocjena efekta primijenjene odluke.

[6] Proces odlučivanja, raspoloživo na: http://lectio.viser.edu.rs/moodle/pluginfile.php/39336/mod_resource/content/1/Materijal%20sa%20predavanja_Proces%20odlucivanja.pdf

Identificiranje problema je inicijalna faza procesa racionalnog odlučivanja. Problem je stanje neželjene situacije i predstavlja početni korak u kreiranju plana za ostvarenje novog, željenog stanja. Također, identifikacija problema podrazumijeva i potrebu da se njime pozabavimo, jer se u suprotnom ništa neće promijeniti.

Pronalaženje alternativnih rješenja počinje trenutkom pravilnog i jasnog identificiranja potrebnog rješenja. To znači da je potrebno identificirati nekoliko mogućih rješenja koja će riješiti problem. Ovo je vrlo jednostavno za većinu programskih odluka, međutim u slučaju neprogramskih odluka, pronalaženje alternativnih rješenja može biti vrlo teško. U situaciji neprogramskih odluka, može se javiti problem pribavljanja relevantnih informacija i procjene eventualnog rizika. U ovoj fazi potrebno je analizirati interno i eksterno okruženje i napraviti procjenu rizika, te što preciznije predvidjeti moguće efekte donesene odluke. Za ovu fazu od presudnog je značaja kreativnost i inovativnost donositelja odluka u kreiranju novih rješenja.

Nakon pronalaska potencijalnih rješenja pristupa se njihovoj procjeni. Najčešće postoje unaprijed definirani kriteriji koji se primjenjuju na sve alternative. Ti kriteriji mogu biti: praktičnost, ekonomičnost, etičnost, efikasnost i sl.
Po detaljnom ocjenjivanju svih alternativa, donositelj odluke pred sobom ima jasnu sliku koja od ponuđenih alternativa predstavlja najbolje rješenje. Time se dolazi do same srži procesa odlučivanja.

Posljednja faza u procesu odlučivanja odnosi se na implementaciju izabranog rješenja. Kako bi sljedeće odlučivanje bilo još efikasnije i efektivnije, potrebno je osigurati praćenje realizacije izabranog rješenja, kao i izvođenje zaključaka i preporuka za buduće situacije.
Model donošenja zadovoljavajuće odluke primjenjuje se u situacijama kada model racionalnog odlučivanja nije moguće primijeniti, jer kontekst ne dopušta primjenu optimalne odluke. U tim situacijama pribjegava se donošenju najbolje moguće odluke, koja nije optimalna, ali je zadovoljavajuća.

Model intuitivnog odlučivanja je odlučivanje na osnovu iskustva, intuicije i stečene sposobnosti prosuđivanja o relevantnim problemima. Ipak, ne može se reći da ovaj model u potpunosti predstavlja model sam za sebe.

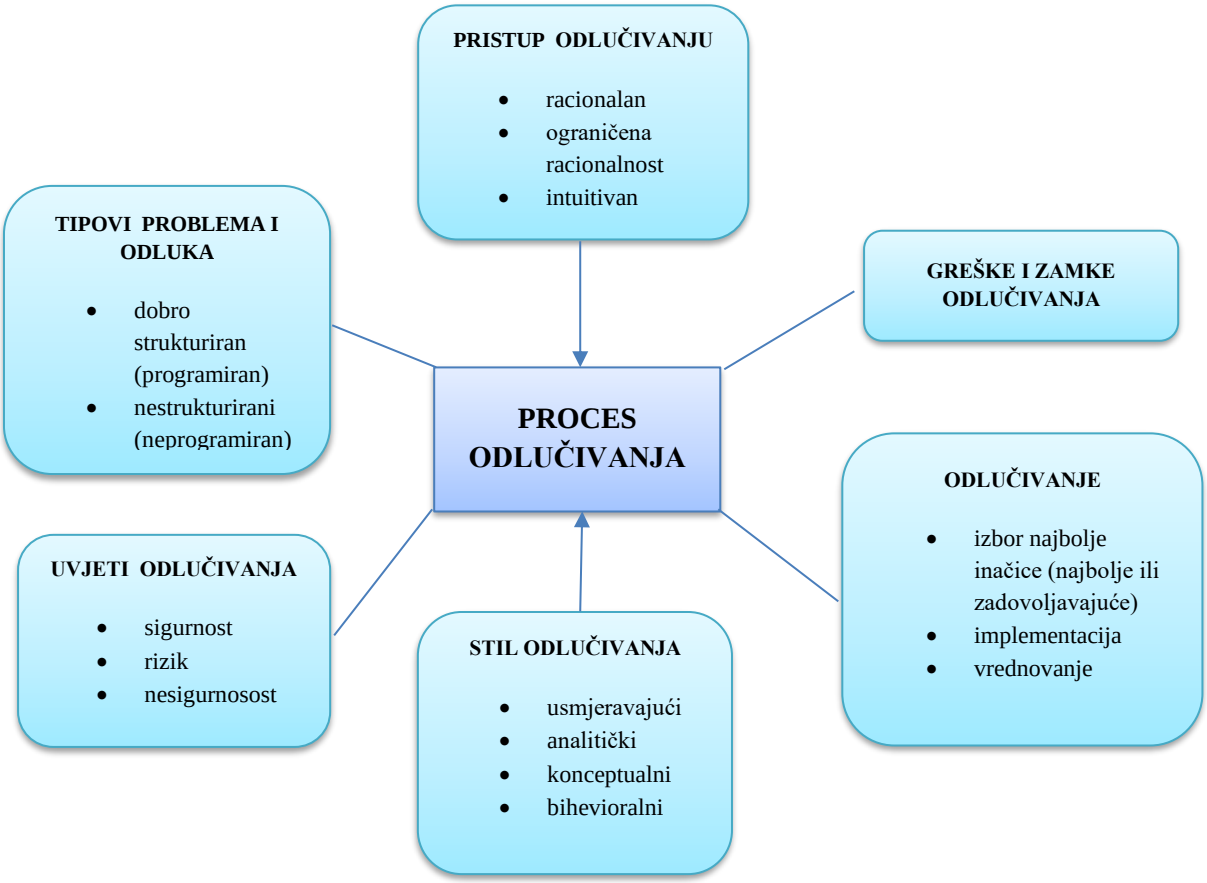
On je visoko integriran u prethodno navedene modele i predstavlja njihov neodvojivi dio. Intuitivno odlučivanje temelji se na pojednostavljivanju izbora zbog nedostatka vremena za analiziranje svih potencijalnih rješenja, kao i njihove procjene.
Donošenje odluka na osnovu intuicije, podrazumijeva oslanjanje na iskustva stečena u prethodnim razdobljima. Ove odluke mogu biti i pogrešne jer su često pod utjecajem irelevantnih faktora koji pojednica čine subjektivnim i umanjuju njegovu objektivnost koja je presudna za donošenje kvalitetne odluke.

Intuitivno odlučivanje, a u krajnjoj liniji i svako odlučivanje, uvelike je uvjetovano individualnim karakteristikama pojedinca, pa su stavovi pojedinca, uvjerenje, vrijednosti i interesi visoko integrirani u izbor koji donosi.

Ove smjernice, koje su inače neophodne jer pomažu u donošenju odluka, često mogu biti i faktor spoticanja i otežati jasno sagledavanje situacije.
Važna osobna karakteristika svakog donositelja odluka je i stav prema riziku, odnosno spremnost ili nespremnost na rizik. Poznato je da je jedna od ključnih karakteristika menadžera spremnost na preuzimanje rizika, kao i odgovornost za donesenu odluku.

2.1.3. Proces odlučivanja

Odlučivanje je stalan proces, kako u privatnom životu, tako i u organizacijama, tj., u poslovnom odlučivanju. Proces odlučivanja je višedimenzionalan i obuhvaća gledišta kao što prikazuje slika:



Slika 1: Opseg procesa odlučivanja

Izvor: Sikavica, P. et al (2014): Poslovno odlučivanje, str. 22

Na temelju slike može se zaključiti da proces odlučivanja podrazumijeva različite pristupe odlučivanju; različite uvjete odlučivanja; različite stilove odlučivanja; različite tipove problema i odluka kojima se ti problemi rješavaju; različite faze u procesu odlučivanja te moguće greške i zamke koje se mogu pojaviti u procesu odlučivanja.[7]

[7] Sikavica, P. et al (2014): Poslovno odlučivanje, Zagreb

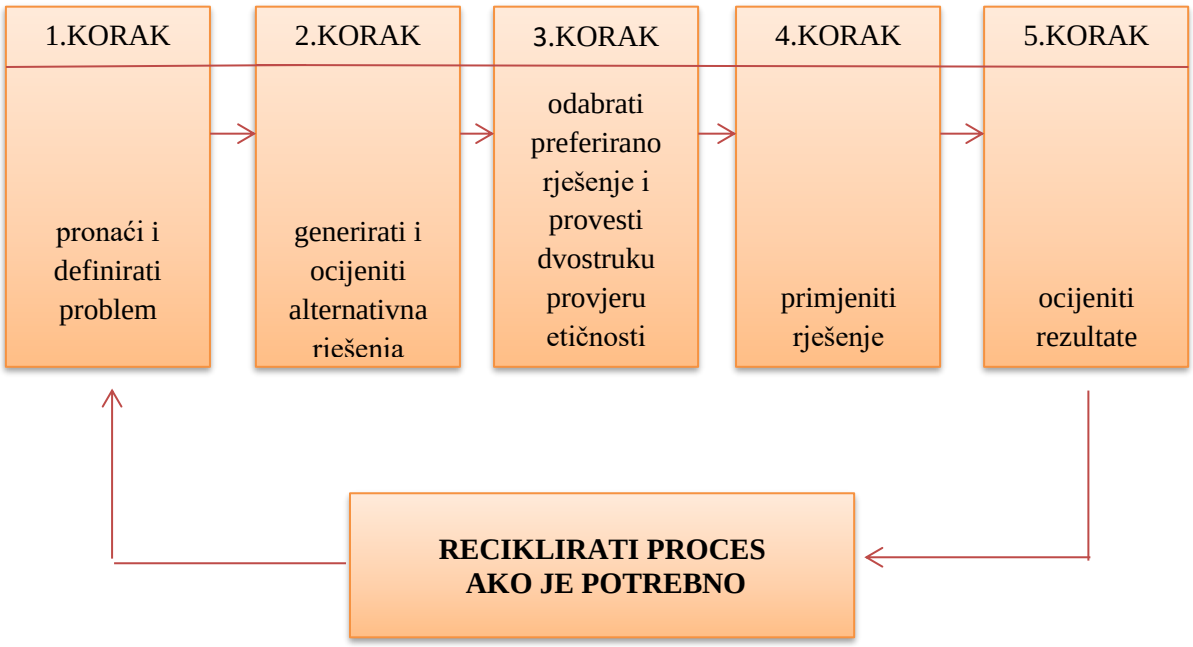
2.1.4. Faze procesa odlučivanja

Kako je već ranije navedeno, odlučivanje je proces, te kao i svaki drugi proces ima svoje faze.

Proces odlučivanja i rješavanja problema sastoji se od sljedećih faza:

1. identificirati problem koji treba riješiti
2. ustanoviti uzrok i proučiti moguća rješenja problema
3. suziti izbor alternativnih opcija djelovanja i donijeti odluku
6. realizirati donesenu odluku
5.. analizirati posljedice primjenjenog rješenja.[8]

Za kvalitetno donošenje odluke ne bi se smjelo preskočiti ni jednu navedenu fazu.



Slika 2: Faze u procesu odlučivanja

Izvor: Sikavica, P. et al: Poslovno odlučivanje, str. 161

[8] Sikavica, P. et al: Poslovno odlučivanje

2.1.5. Donošenje odluka u javnim tijelima[9]

Proces donošenja odluka u osnovi čine mehanizmi i specifični dionici u tijelima javne vlasti, bilo da su na državnoj ili lokalnoj razini, koji određuju javne politike koje će se provoditi te sredstva za to. To uglavnom uključuje formalne i eksplicitne postupke provođene u određeno vrijeme. Međutim, postoje i mnogi neformalni procesi koji mogu utjecati na donošenje odluke i sami proces, iako se u teoriji može činiti da je riječ o linearnom, u praksi može biti vrlo fluidno, te često u porastu.

Razine odlučivanja javljaju se u rasponu od strateškog do operativnog. Strateške odluke mogu se definirati kao odluke o ciljevima organizacije ili politički prioriteti vlade ili javne ustanove, sredstva koja se koriste za postizanje ciljeva i politika, te korištenje i raspolaganje tim sredstvima. Operativne odluke, s druge strane, osiguravaju da sredstava budu korištena efikasno u ostvarivanju organizacijskih i politički ciljeva.

2.2. Insourcing i Outsourcing

Poslovna okolina u kojoj djeluju današnja poduzeća dinamična je i neizvjesna. Brze i neočekivane promjene snažno utječu na ponašanje i poslovanje svakog poduzeća. Napredak ostvaruju samo ona poduzeća koja brže i učinkovitije reagiraju na tržišne promjene. Veliki i tromi sustavi većinom se teško odlučuju na promjene, te se sve teže nose s konkurencijom koja je fleksibilnija i brže se prilagođava novim okolnostima na tržištu. Izgradnja i kontinuirano povećanje konkurentnosti ključni su zadatak poduzeća.

Da bi uspješno poslovala na domaćem, a pogotovo međunarodnom tržištu, poduzeća trebaju kontinuirano tražiti nove načine i instrumente kojima će unaprijediti konkurentsku sposobnost. Velika poduzeća u većini zemalja u ukupnom broju poduzeća imaju iznimno mali udio, međutim, ona su okosnica gospodarstva većine zemalja, a tako i hrvatskog gospodarstva. Velika hrvatska poduzeća imaju iznimno značajan utjecaj na ukupno stanje hrvatskog gospodarstva, a u pogledu konkurentnosti na međunarodnom tržištu nalaze se u ne baš zavidnom položaju. Poznato je da zbog tehnološke zaostalosti i drugih razloga znatan broj velikih hrvatskih poduzeća ključne aktivnosti koje obavlja najbolje, ne obavlja na svjetskoj

[9] Sudjelovanje građana i građanki u procesima donošenja odluka, raspoloživo na: https://www.zaklada-slagalica.hr/tasco/HTML/Sudjelovanje%20gradjana/Razumijevanjeprocesadonoenjaodluka.html#Topic12

razini. Istodobno obavljaju interno velik broj sporednih aktivnosti koje druga specijalizirana poduzeća mogu obaviti bolje i jeftinije.[10]

Troškovi djelovanja funkcija te uspješnost poslovnih funkcija govore nam o utjecaju ekonomike funkcija na bilo koju odluku u poduzeću, a naročito na odluku „make or buy". Također ekonomika funkcija utječe na odluku da li ćemo u poduzeću uz osnovnu djelatnost imati još neke djelatnosti ili ćemo ipak donijeti odluku da ćemo za te dodatne djelatnosti koristiti vanjska poduzeća ili pojedince. Tu nastupa pojam outsourcing, mnogo spominjan u poduzetničkim krugovima i pomalo ozloglašen u sektoru ljudskih resursa. Tražeći način kako efikasno smanjiti troškove, tvrtke već desetljećima koriste outsourcing kao svojevrsnu strategiju upravljanja troškovima.[11]

2.2.1. Outsourcing

Outsourcing, pojednostavljeno, možemo definirati kao korištenje vanjskih poduzeća i pojedinaca za obavljanje pojedinog posla. Outsourcing omogućuje korištenje najboljih stručnjaka i praksi koje se uklapaju u projekt ili budžet bilo koje vrste i ovisno o potrebi. Na taj način, management se fokusira na osnovnu djelatnost i strategije, te prepušta brigu o upravljanju i radu na pojedinim projektima nekom drugom. U većini slučajeva, ako tvrtka zapošljava outsourcing poduzeće, ono ima vlastiti projekt management. Prednost poput zapošljavanja specijalista za rad na pojedinom zadatku, ne obvezuje zadržavanje osobe nakon završetka projekta ako za nju nema potrebe, te je lakše prekinuti radni odnos. Outsourcing također donosi i znatne uštede vremena, posebno kada inozemno poduzeće zapošljava lokalno, s već razrađenim rješenjima i bazama podataka potrebnim za uspjeh projekta na lokalnoj razini.
Ipak, pojedine tvrtke neuspješno iskorištavaju ogromne mogućnosti koje pruža outsourcing. To se, uglavnom, događa tvrtkama koja rade outsourcing prema najjeftinijim ponuđačima te gube na kvaliteti usluge. Primjerice, sve više tvrtki prebacuje poslove u inozemstvo i off-shore poduzeća u cilju iskorištavanja prednosti niže cijene rada. Sve u svemu, outsourcing ima smisla. Stručnjaci specijalisti, free lancer konzultanti i poduzeća specijalizirana za pojedina radna područja i funkcije pružaju usluge mnogim organizacijama po puno nižim

[10] Pavić, M. (2010): Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu
[11] Buntak K., Šuljagić N. (2015): Utjecaj ekonomike funkcija na odluku proizvoditi ili kupovati

cijenama nego što bi to bilo moguće uspostavom in-house rada. Obje stranke, u mnogim slučajevima i treća, profitiraju od ovakve vrste aranžmana.
Naposljetku, outsourcing nije samo koristan u smanjenju troškova i uštedi novca već čini pojedine zadatke bržim i efikasnijim, omogućuje prodiranje tržišta brže od konkurencije, maksimizira fleksibilnost radne snage i omogućuje pristup vrhunski kvalificiranim radnicima. To ga čini jednim od najznačajnijih poslovnih trendova današnjice.[12]

Početkom devedesetih godina prošlog stoljeća američki pisac i menadžerski guru Tom Peters je izjavio: „**Radite ono u čemu ste najbolji, a ostalo dajte drugima da rade za Vas**“
To se geslo dobro uklapa u današnje poslovne trendove kojima je cilj optimizacija poslovanja, odnosno smanjenje troškova uz istovremeno povećanje ili zadržavanje zadovoljstva kupaca i kvalitete usluge.[13]

2.2.2. Insourcing

Dodjela projekta osobi ili odjelu unutar tvrtke umjesto angažiranja vanjske osobe ili tvrtke za obavljanje posla smatra se insourcingom. Troškovi povezani s insortiranjem razlikuju se od troškova povezanih s outsourcingom. Insortiranje je obično skuplje za organizaciju kao rezultat provedbe novih procesa za pokretanje različite podjele organizacije. Insourcing koristi razvijene resurse unutar organizacije za obavljanje zadataka ili za postizanje cilja.
Na primjer, organizacija može osigurati tehničku podršku za novi proizvod kao rezultat već postavljene tehničke podrške za drugi proizvod unutar organizacije. Nadalje, insourcing općenito postavlja nove operacije i procese na licu mjesta unutar organizacije, dok outsourcing uključuje vanjsku organizaciju koja je često izvan operacija primarne organizacije.[14]
Najveća prednost zapošljavanja je da organizacija kontrolira vrijeme, aktivnosti i kvalitetu rada zaposlenika. Ne može se sa sigurnošću reći da je to uvijek jeftinije, jer ako nije moguće unajmiti nekoga sa dovoljno razvijenim vještinama, na kraju može koštati i skuplje.

[12] Outsourcing – što je i zašto se koristi, raspoloživo na: https://www.moj-posao.net/Vijest/60807/Outsourcing-sto-je-i-zasto-se-koristi/
[13] Što je to 'outsourcing' i kako je u Hrvatskoj dobio negativne konotacije, raspoloživo na: https://m.posao.hr/karijera/sto-je-to-outsourcing-i-kako-je-u-hrvatskoj-dobio-negativne-konotacije/6221
[14] Outsourcing vs. Insourcing: What's the Difference?, raspoloživo na: https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/whats-difference-between-outsourcing-and-insourcing.asp

Većina poduzeća pokušava poslove koji razlikuju njihovo poduzeće od ostalih, zadržati in-house. Ukoliko poduzeće smatra da je bolje od konkurencije u pojedinim poslovnim funkcijama, dobra odluka bila bi graditi tu funkciju unutar tvrtke.[15]

2.2.3. Prednosti i nedostaci

Obje mogućnosti zapošljavanja su izvedive i imaju svoj niz prednosti i nedostataka.
Outsourcing i insourcing su metode raspršivanja rada između različitih odjela ili tvrtki iz strateških razloga. Insourcing se obično obavlja isključivo unutar vlastite operativne infrastrukture tvrtke, dok outsourcing koristi tvrtke koje nisu povezane s outsourcing tvrtkom za obavljanje zadatka. Postoje razlike u troškovima i resursima između outsourcinga i insourcinga koje utječu na odluke uprave tvrtke.[16]

Međutim, većinom se odluka svodi na opseg projekta. Čimbenici poput vremenskog okvira projekta, proračuna i što je najvažnije, tima kojim organizacija raspolaže najvažnije su stvari koje treba uzeti u obzir. Bez obzira koju opciju poduzeće izabere, važno je najprije definirati zahtjeve i očekivanja.
Upravo iz tog razloga, nema ispravnog ili pogrešnog odgovora. Svaki je slučaj različit, ponekad je potrebno razmotriti najam internog poduzeća umjesto outsourcinga i obrnuto.
Značajna razlika između outsourcinga i insourcinga očituje se u troškovima tvrtke, resursima, upravljačkoj kontroli te lokaciji. Insorsiranje je općenito skuplje za tvrtku jer se moraju razviti novi radni procesi za pokretanje nove aktivnosti poduzeća, dok outsourcing koristi vanjsku tvrtku koja je već razvila tijek rada, a zaposlenici su upoznati s procesom. Tvrtke koje koriste outsourcing ne koriste vlastita sredstva za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga, dok insourcing koristi resurse koji su već u vlasništvu tvrtke kako bi postigli zadani cilj. Tvrtke koje uzimaju u najam druge kompanije za obavljanje proizvodnog procesa ili usluge, često imaju malo ili nimalo upravljačke kontrole nad načinom na koji vanjska tvrtka posluje. Tvrtke koje zapošljavaju vlastiti kadar za obavljanje proizvodnog procesa ili usluge, imaju potpunu kontrolu nad svojim poslovanjem i zaposlenicima. Lokacija poslovanja tvrtke obično se razlikuje između outsourcinga i insourcinga. Insourcing obično uključuje postavljanje nove

[15] Outsourcing vs. In-house izrada internet stranice, raspoloživo na: https://kuhada.com/blog-novosti-i-najave/48-web-dizajn/348-outsourcing-vs-in-house-izrada-internet-stranice-prednosti-i-mane.html
[16] Razlika između outsourcinga i insourcinga, raspoloživo na: https://hr.business-extreme.com/difference-between-outsourcing-insourcing

aktivnosti unutar tvrtke ili negdje u neposrednoj blizini, dok outsourcing obično uključuje korištenje vanjske tvrtke koja nije u blizini glavnih aktivnosti tvrtke. Outsourcing ne znači nužno da je vanjska tvrtka u drugoj zemlji. Tvrtke mogu raditi vanjske poslove s drugim tvrtkama u istoj zemlji. Ako tvrtka angažira posao u nekoj drugoj državi, to se obično naziva off-shoring.[17]

Prednosti outsourcinga: Najveća prednost outsorcinga je mogućnost unajmljivanja stručnjaka na određeno vrijeme bez da se dugoročno vežete za njega, a svoju energiju poduzeće može usmjeriti na ono što je najvažnije za poslovanje. Čak i ako je satnica ili cijena projekta veća od zapošljavanja radnika, moguće je uštediti tisuće na plaćama i ostalim troškovima zapošljavanja. Kad su u pitanju dugoročne potrebe, osnovna prednost je dobivanje efikasnih i specijaliziranih stručnjaka koje bi bilo problem pronaći unutar tvrtke.

Nedostaci outsourcinga: Negativna strana outsourcinga leži u činjenici da je za obavljanje posla potrebno naći nekoga tko može ponuditi visokokvalitetnu uslugu po prihvatljivoj cijeni, a to može potrajati mnogo vremena. Još jedan izazov je da kvalitetni pružatelji usluga imaju tendenciju biti prilično zaposleni. Konačno, pružatelji usluga će generalno imati veće satnice nego netko koga tvrtka zapošljava in-house i njihova dostupnost neće biti u kontroli tvrtke. Kao najveći nedostatak outsourcinga smatra se gubitak lokalnih radnih mjesta.

Prednosti insourcinga: Kompanija nastoji što više planiranih zadaća i ciljeva ostvariti vlastitim snagama, a ne unajmljivanjem vanjskih stručnjaka koje je potrebno platiti, a iste zadaće mogu odraditi njeni zaposlenici za plaću. Prilikom angažmana na istom projektu fizički kontakt između zaposlenika (i poslodavaca) doprinosi boljem razumijevanju zadataka. Koncept pogrešne komunikacije je smanjen u insourcingu jer se izravno komunicira sa zaposlenicima. Na taj način dolazi do veće motivacije, boljeg razumijevanja projekta i bržeg napretka. Jednom kada tvrtka odluči zaposliti nekoga za koga smatra da je potpuno kompetentan, ulaže u zaposlenikove talente, vrijeme i budućnost. U tom slučaju, tvtka često želi da se zaposlenici zalažu za buduće projekte i pomažu tvrtki na druge načine. Povećane plaće, prostor za rast i drugi čimbenici mogu biti glavni pokretači većine zaposlenika, posebno dugoročno. Iz svih gore navedenih razloga postupak upravljanja postaje mnogo pojednostavljen. Tehnička rješenja obično se rješavaju mnogo brže, a hitne se situacije lakše rješavaju. Kad je potrebno, interni stručnjak može svu svoju pažnju usmjeriti na problem koji mora brzo riješiti. Ako je situaciju potrebno riješiti odmah, tvrtka treba biti u mogućnosti

[17] Razlika između outsourcinga i insourcinga, raspoloživo na: https://hr.business-extreme.com/difference-between-outsourcing-insourcing

pozvati nekoga da se problem što prije riješi. U takvim situacijama nema vremena za traženje stručnjaka izvan tvrtke. Zaposlenici dobivaju priliku naučiti nove stvari i mogu usavršiti svoje vještine.

Nedostaci insourcinga: Slabosti internog razvoja uglavnom se očituju u pogledu njegovih ograničenja. Glavni čimbenici ograničenja su financijski trošak, vrijeme i kontrola kvalitete. Kao što je već spomenuto, zapošljavanje unutar tvrtke znači traženje prave osobe prikladne za posao, ulaganje u njih i osiguravanje učinkovitosti obavljanja posla. Pronalaženje pravih ljudi i njihovo osposobljavanje može biti skup i dugotrajan proces. Uz to, obuka nikad ne prestaje jer je potrebno neprestano usavršavati svoje vještine, znanje i još mnogo toga. Sve to, istovremeno pazeći da se pravilno uklapaju u timsku kulturu. Naravno, ako ispunjavaju sve gore navedene kriterije, morat će im se isplatiti redovna konkurentna plaća s određenim naknadama zaposlenika. Trošak povezan s angažiranjem zaposlenika iznutra je relativno veći u usporedbi s outsourcingom.

I insourcing i outsourcing zahtijevaju kombinaciju čimbenika kao što su troškovi, rokovi i potrebne vještine. Iako je najam outsourcing kompanije možda ekonomičnije rješenje, vlasništvo internog stručnjaka dugoročno može pružiti više koristi.

Na kraju, većina tvrtki često koristi kombinaciju oba pristupa, tj. **mješoviti pristup.**

Nisu svi projekti priklani za outsourcing, a neke je zadatke bolje obavljati unutar tvrtke.[18]

2.2.4. Insourcing i outsourcing u hrvatskim javnim poduzećima

Zagovaratelji outsourcinga ističu da je njegova glavna značajka efikasnost, odnosno smanjenje troškova uz uvjet da proizvod i usluga ostanu iste kvalitete. Zbog toga ugovori o prepuštanju dijela poslova moraju biti dobro pripremljeni, u suprotnom može doći do pada kvalitete. Većina država članica EU izdvojila je uslužne djelatnosti iz javnog sektora. U Velikoj Britaniji prihodi od tih poslova iznose oko 25 milijardi eura, u zemljama Beneluxa 21 milijardu, u Njemačkoj, Austriji i Švicarskoj oko 17 milijardi, a u državama s juga Europe oko 16 milijardi eura, pokazuju podaci Hrvatske udruge poslodavaca.[19]

U Hrvatskoj nema preciznih podataka o broju tvrtki koje se bave outsourcingom, niti se zna njihova ukupna zarada i broj zaposlenih, no dostupni podaci pokazuju da, primjerice,

[18] In-house vs Outsourcing – What You Need to Know and Overview of Each, raspoloživo na: https://scale3c.com/blog/in-house-vs-outsourcing-what-you-need-to-know-and-overview-of-each/

[19] Znate li što je 'outsourcing'?, raspoloživo na: https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/znate-li-sto-je-outsourcing---334372.html

poduzećima koja se bave čišćenjem, kao i zaštitarskim tvrtkama, ili onima koje se bave komercijalnim, tehničkim i infrastrukturnim upravljanjem objektima, već nekoliko godina rastu prihodi.

Sve su to vrlo uspješne tvrtke, koje iz godine u godinu povećavaju svoje prihode, razvijaju poslovanje i zapošljavaju sve više radnika.

Kada je riječ o hrvatskim javnim institucijama, outsourcing se koristi kao odgovor na sve složenije uvjete poslovanja i potrebu smanjenja troškova maksimalnim iskorištavanjem postojećih ljudskih i tehničkih kapaciteta .

Hrvatske tvrtke sve bolje prepoznaju prednosti outsourcinga. Prema istraživanju tvrtke Cronata i BNB Sklad na uzorku od 60 hrvatskih poduzeća, čak 45% njih najvećom prednošću outsourcinga smatra mogućnost da se tvrtka fokusira na osnovnu djelatnost, a 30% poduzeća najviše cijeni stručnost ljudi iz tvrtki koje se bave outsourcingom.

Za 15% poduzeća najvažnije je što se narudžbom vanjskih usluga smanjuju kadrovski problemi, a 10% njih za outsourcing se odlučuje zbog ušteda.

Hrvatska poduzeća najviše koriste vanjske usluge čišćenja i održavanja (61,7%) te informatike (48,3%). Velik broj njih koristi i vanjsku zaštitu (40%), knjigovodstvene (38,3%) te usluge marketinških i agencija za odnose s javnošću (18,3%). Najmanje se naručuju stručne usluge poduzeća za outsourcing nabave (8,3%), prodaje (6,7%) i administrativnih poslova (5%).

I dok outsourcing prodaje i nabave na svjetskom tržištu raste oko 12 posto godišnje, u Hrvatskoj se veći outsourcing tih usluga tek očekuje. Čak 55 % hrvatskih poduzeća namjerava više koristi outsourcing.

Najveća stigma na riječ „outsourcing“ bačena je upravo u državnom sektoru zbog straha djelatnika za svoja radna mjesta. S druge strane, istraživanje je pokazalo da čak 92% anketiranih djelatnika smatra da outsourcing ne ugrožava njihovo radno mjesto, a čak 95% njih jasno ističe da je outsourcing poželjan. [20]

Najveći broj poduzeća (44,45%) koja ne primjenjuju outsourcing smatraju da je najbolje sve aktivnosti obavljati unutar poduzeća, 33,33% ne primjenjuje outsourcing zbog straha od gubitka kontrole nad poslovnim procesom, dok 22,22% poduzeća uopće nije razmišljalo o mogućnosti njegove primjene.

[20] Dok privatna poduzeća uspješno koriste outsourcing, državna se na to teže odlučuju, raspoloživo na: http://www.womeninadria.com/dok-privatna-poduzeca-uspjesno-koriste-outsourcing-drzavna-se-na-to-teze-odlucuju/

Rezultati istraživanja pokazali su da je najviše poduzeća (43,48%) izdvojilo i prepustilo outsourceru tri i više aktivnosti, dvije aktivnosti 30,43%, dok je 26,09% poduzeća izdvojilo samo jednu aktivnost. Istraživanje je pokazalo da je primjena outsourcinga kod 43,48% velikih hrvatskih poduzeća uzrokovala pojavu negativnih efekata, dok kod 56,52% poduzeća nije bilo pojave negativnih efekata.
Najčešći negativni efekti primjene outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima povećani su troškovi izdvojene aktivnosti i sporije rješavanje problema uzrokovano gubitkom kontrole (50%), zatim pojava nepredviđenih troškova i lošija kvaliteta izdvojene aktivnosti (30%), te blagi oblik pojave monopola pojedinih outsourcera koji su postali veliki proizvođači te traže veću cijenu (10%).[21]

U Hrvatskoj će se sve više poduzeća koristiti outsourcingom, a u idućih deset godina izgubit će se postojeće razlike koje u tom smislu postoje između Hrvatske i zemalja Europske unije. Velike korporacije u inozemstvu pokušavaju eksternalizirati sve ono što nije „core biznis". Dakle, sve osim temeljnih poslovnih procesa i nosivih kompetencija podložno je eksternalizaciji. Kod nas su ta tržišta zatvorena, jednostavno nema dovoljno ponude. Međutim, u skorije vrijeme počet će se nuditi različite vrste usluga.
Kako je već ranije spomenuto, najviše se naručuju stručne usluge poduzeća za čišćenje i održavanje, informatiku, vanjsku zaštitu, knjigovodstvene usluge te usluge marketinških i agencija za odnose s javnošću, a najmanje za outsourcing poduzeća nabave, prodaje i administrativnih poslova. Međutim, outsourcing u javnom sektoru ne smije biti izlika za trendove koji nisu usklađeni s efikasnosti, već s rješavanjem viška zaposlenih. Stoga bi se trebao provoditi veoma pažljivo, pod konkurentskim uvjetima. Delegiranje posla samo jednom outsourcing poduzeću i monopolizacija imali bi učinak suprotan očekivanom te bi se smanjila efikasnost outsourcinga koja mu je ujedno i ključna prednost.[22]

Ne samo kod nas već i u svijetu, često je diskutirana tema smanjivanja budžeta i rezanja troškova kako bi se smanjila birokracija. U takvim nastojanjima, za brojne administracije outsourcing postaje jedna od metoda smanjivanja troškova i povećanja efikasnosti rada.

[21] Pavić, M. (2010): Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu
[22] Darko Tipurić: Kroz 10 godina outsourcing u Hrvatskoj bit će na razini zemalja EU, raspoloživo na: https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/darko-tipuric-kroz-10-godina-outsourcing-u-hrvatskoj-bit-ce-na-razini-zemalja-eu/

No outsourcing ostaje kontroverzni pojam u krugovima državne birokracije. S jedne strane on predstavlja zapravo prepuštanje određenih poslova ili usluga privatnom sektoru, dakle tržištu, koje bi po svoj prilici trebalo osigurati veću racionalizaciju i efikasnost. S druge strane outsourcing stvara uvjete za novu preraspodjelu resursa unutar lokalnih i državnih uprava te samim time i uvjete za smanjivanje potrebnih lokalnih i državnih službenika. Osim ušteda, outsourcing, osobito kod projektnih poslova omogućuje i smanjenje rizika jer visoko specijaliziranim tvrtkama prepušta obavljanje nekog posla ili dijela posla u čemu su iste najbolje, najstručnije i najefikasnije. Također, organizacije pa i gradovi mogu eliminirati tzv. non-core business, manje bitne ili nebitne poslove koji nose malo prihoda, a opterećuju veliki broj službenika, zahtijevaju pisanje izvješća i «proizvodnju» tisuće birokratskih papira i obrazaca. Svakoj ozbiljnijoj diskusiji o outsourcingu, mora prethoditi distinkcija poslova koji se mogu uključiti u outsourcing i poslova koji ne mogu.[23]

Kod pribavljanja ljudskih potencijala javlja se dvojba kada razmišljamo o unutarnjim i vanjskim izvorima pribavljanja. Postavlja se pitanje treba li koristiti unutarnje izvore i obrazovnim programima i motivacijskim tehnikama tražiti od zaposlenih da rade bolje, ili krenuti od pretpostavke kako s postojećim radnim potencijalom dosegnuli vrhunac i okrenuti se novim potencijalnim zaposlenicima tj. vanjskim izvorima pribavljanja. S obzirom da je pribavljanje dugoročan proces, iskustva iz prethodnih godina mogu dati odgovor na to pitanje. Selekcija kao funkcija menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP) doći će do izražaja odluči li se poduzeće na pribavljanje iz vanjskih izvora. Poduzeće treba odabrati ljude koji će bolje raditi ono što su do sada radili postojeći zaposlenici.
Isto tako, poduzeće kroz proces obrazovanja može postojeće zaposlenike, pogotovo one koji su i do sada imali doticaja s novim djelatnostima preraspodijeliti na nova radna mjesta. Na taj će način koristiti unutarnje izvore pribavljanja. Mogu se koristiti standardne metode za pribavljanje kandidata iz unutarnjih izvora kao što su oglašavanja, preporuke neposrednih menadžera te informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala.[24]

Kada se govori o reformi državne uprave, ali i o rashodovnoj težini upravnog servisa u državnom proračunu, često se olako poseže za "outsourcingom", odnosno izdvajanjem

[23] Paliaga, M. (2004): Outsourcing u jedinicama lokalne samouprave u Hrvatskoj: Ispravni put ?

[24] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Zagreb

netemeljnih djelatnosti iz djelokruga rada državnih tijela, kao jedinim logičnim rješenjem kada su u pitanju pomoćno-tehnički poslovi koje u državnim tijelima obavljaju namještenici.
Prije svega, treba reći da smisao "outsourcinga" pomoćnih djelatnosti nije povišenje kvalitete tih djelatnosti nego ostvarenje određene uštede uz prihvatljivu kvalitetu.
Kada se govori o potencijalu ušteda treba napomenuti da se te uštede odnose u pravilu samo na one djelatnosti koje su povezane s većom odgovornosti te za djelatnosti za čije izvršenje su potrebni određeni certifikati, dozvole, i koje izvršava posebno školovano i probrano osoblje.
Usluga čišćenja "outsourcingom" je, kada se početkom devedesetih godina pojavila na svjetskom tržištu, bila zasigurno najprikladnija varijanta čišćenja. Razlog tomu je bio što su se do tada objekti čistili zastarjelim i kompliciranim tehnikama čišćenja tako da je čišćenje bilo sporo i skupo te se nije mogao postići zadovoljavajući stupanj higijene. Takve okolnosti su dovele do toga da su se počeli angažirati vanjski servisi za čišćenje, koji su efikasnijim tehnikama, opremom i organizacijom rada uspjeli ponudili uslugu kojom je ostvaren veliki potencijal uštede i kojom je uvelike podignuta razina čistoće.
No, u međuvremenu se situacija u potpunosti promijenila. Upravitelji objekata su ubrzo uvidjeli da efikasno i kvalitetno čišćenje ne ovisi o nekom posebnom predznanju, iskustvu, "know-howu" ili vještini onih koji izvršavaju poslove čišćenja, nego da to dominantno ovisi o onima koji rukovode čišćenjem. To najbolje potvrđuje činjenica da čistačice pod stručnim vodstvom, tako reći preko noći, postižu izvrsne rezultate.
U današnje vrijeme si rijetko tko može priuštiti, a posebno ne javna uprava, da iz mjeseca u mjesec na jednu plaću čistačice poklanja još jednu plaću onomu koji je tu istu čistačicu podučio da profesionalno radi. U pravilu je sve što netko može napraviti samostalno, po logici stvari, uvijek jeftinije nego da to umjesto njega napravi netko drugi. Usluga čišćenja nakon što čistačice prijeđu na profesionalan način čišćenja također nije izuzetak. Kada se, k tomu, uzme u obzir da vanjski servisi za čišćenje cijenu svoje usluge uvećavaju za svoju zaradu i PDV, što ne čini vlastita služba za čišćenje, postaje jasno da čišćenje u tuđem aranžmanu ne može biti povoljnije.
Čišćenje se svugdje u svijetu provodi sukladno internacionalno priznatoj i u Hrvatskoj prevedenoj normi HRN EN 13549 koja definira način kako se opisuje i kontrolira usluga čišćenja. Takva specijalizirana norma daje naručitelju usluge sigurnost da će doista i dobiti kvalitetnu uslugu čišćenja. Naručitelj, da bi takvu uslugu tražio ne mora nužno do u detalja poznavati tu normu. Dovoljno je samo znati da je to priznata specijalizirana norma za kontrolu usluga čišćenja, da ona stvara pretpostavke za usporedbu i kontrolu kvalitete usluge čišćenja te da je servis za čišćenje koji pruža uslugu sukladno toj normi, morao podijeliti

objekt po standardnim grupama prostorija, da je morao definirati što konkretno, kako i kada treba čistiti te kako treba izgledati svaka očišćena površina.

Kada su upravitelji državnih institucija shvatili da kvaliteta i efikasnost čišćenja ne ovise o nekom posebnom predznanju, nego da je u tome najvažniji onaj tko rukovodi čišćenjem, trend se promijenio. Mnoge bolnice, škole i gradovi u Njemačkoj su se vratili na čišćenje u vlastitom aranžmanu u obliku posebne uprave za pomoćno-tehničke poslove.

Povratkom na čišćenje u vlastitom aranžmanu u obliku posebne uprave za pomoćno-tehničke poslove omogućuje se rasterećenje rukovoditelja u državnim tijelima vezanih za organizaciju takvih službi. To bi se učinilo tako što bi upravljanje i kontrolu tih poslova od njih preuzeli stručnjaci u tim područjima i što bi se svi objekti počeli čistiti na standardan, jednostavan, transparentan i time, u pogledu cijene i kvalitete usluge, usporediv način.[25]

[25] Čišćenje državne uprave: "Outsourcing" između dogme i stvarnosti, raspoloživo na: https://www.sdlsn.hr/ciscenje-drzavne-uprave-outsourcing-izmedu-dogme-i-stvarnosti/

3. DONOŠENJE ODLUKE KORIŠTENJA INTERNIH ILI EKSTERNIH RESURSA NA PRIMJERU USLUGE ČIŠĆENJA

3.1. Opće informacije o Općini Podstrana[26]

Općina Podstrana pripada području Splitsko-dalmatinske županije. Smještena je uz jugoistočni bok grada Splita, oko 7 km od povijesne gradske jezgre, u podnožju primorskog grebena planinskog masiva Mosor (1330 m). Prostire se na prostoru 11,5 km^2 površine, od podnožja planine Perun uz donji tok rijeke Žrnovnice na sjeverozapadu, do brežuljka Mutogras na jugoistoku. Obalni dio Podstrane proteže se 6 km longitudinalno, nizom razvedenih šljunkovitih uvala i plaža.

U sastavu općine nalazi se pet naselja: najstarija je Gornja Podstrana pod vrhom Peruna, na nadmorskoj visini između 290 i 340 m. Najviši i najistaknutiji položaj ima bilo Peruna s najvišim vrhom Križ 533m. Uz obalu od sjeverozapada prema jugoistoku nižu se naselja: Strožanac, Grljevac, Sveti Martin, Mutogras. Jadranska cesta povezuje ih u kontinuiran izdužen urbani pojas, koji se od obale mora uspinje uz pitome obronke Peruna.

Općina Podstrana, prema prvim službenim rezultatima popisa iz 2011. godine, ima 9.129 stanovnika. Od ukupnog broja stanovnika muškaraca je 4.601, a žena 4.528. Prosječna starost stanovnika Podstrane je 36,9 godina, čime zasigurno spada među mlađe općine u Hrvatskoj. Danas općina Podstrana broji oko 12.000 stanovnika.

Općina je jedinica lokalne samouprave, osnovana 1993. godine, sa sjedištem u Podstrani, Trg dr. Franje Tuđmana 3. Naziv općine je Općina Podstrana.

Općina u svom samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju prava građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima, i to osobito poslove koji se odnose na:

- uređenje naselja i stanovanje,
- prostorno i urbanističko planiranje,
- komunalno gospodarstvo,
- brigu o djeci,
- socijalnu skrb,
- primarnu zdravstvenu zaštitu,

[26] Službene stranice Općine Podstrana, raspoloživo na: www.podstrana.hr

- odgoj i osnovno obrazovanje,
- kulturu, tjelesnu kulturu i sport,
- zaštitu potrošača,
- zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,
- protupožarnu zaštitu i civilnu zaštitu,
- promet na svom području te
- ostale poslove sukladno posebnim zakonima.

Općinska uprava sastoji se od Ureda načelnika i 4 Upravna odjela:

URED NAČELNIKA

- Načelnik
- Zamjenik načelnika
- Viši referent/ica za odnose sa javnošću, opće i administrativne poslove

UPRAVNI ODJEL ZA PRAVNE POSLOVE I STRATEŠKO UPRAVLJANJE

- Pročelnik
- Viši savjetnik/ica za pravne poslove i strateško upravljanje
- Viši referent/ica za administrativne i upravne poslove

UPRAVNI ODJEL ZA JAVNU NABAVU, GOSPODARSTVO, DRUŠTVENE DJELATNOSTI I EU FONDOVE

- Pročelnik
- Zamjenik/ica pročelnika
- Viši referent/ica za gospodarstvo i EU fondove

UPRAVNI ODJEL ZA PRORAČUN I FINANCIJE

- Pročelnik
- Viši referent za financije
- Viša referentica za financije

UPRAVNI ODJEL ZA PROSTORNO UREĐENJE, KOMUNALNE POSLOVE I ZAŠTITU OKOLIŠA

- Pročelnik
- Zamjenik/ica pročelnika
- Viši savjetnik/ica za komunalnu infrastrukturu i kapitalnu izgradnju
- Viši savjetnik/ica za prostorno uređenje
- Viša referentica za komunalne poslove
- Viša referentica za komunalne poslove

ODSJEK ZA KOMUNALNO REDARSTVO

- Voditelj

PROMETNO REDARSTVO

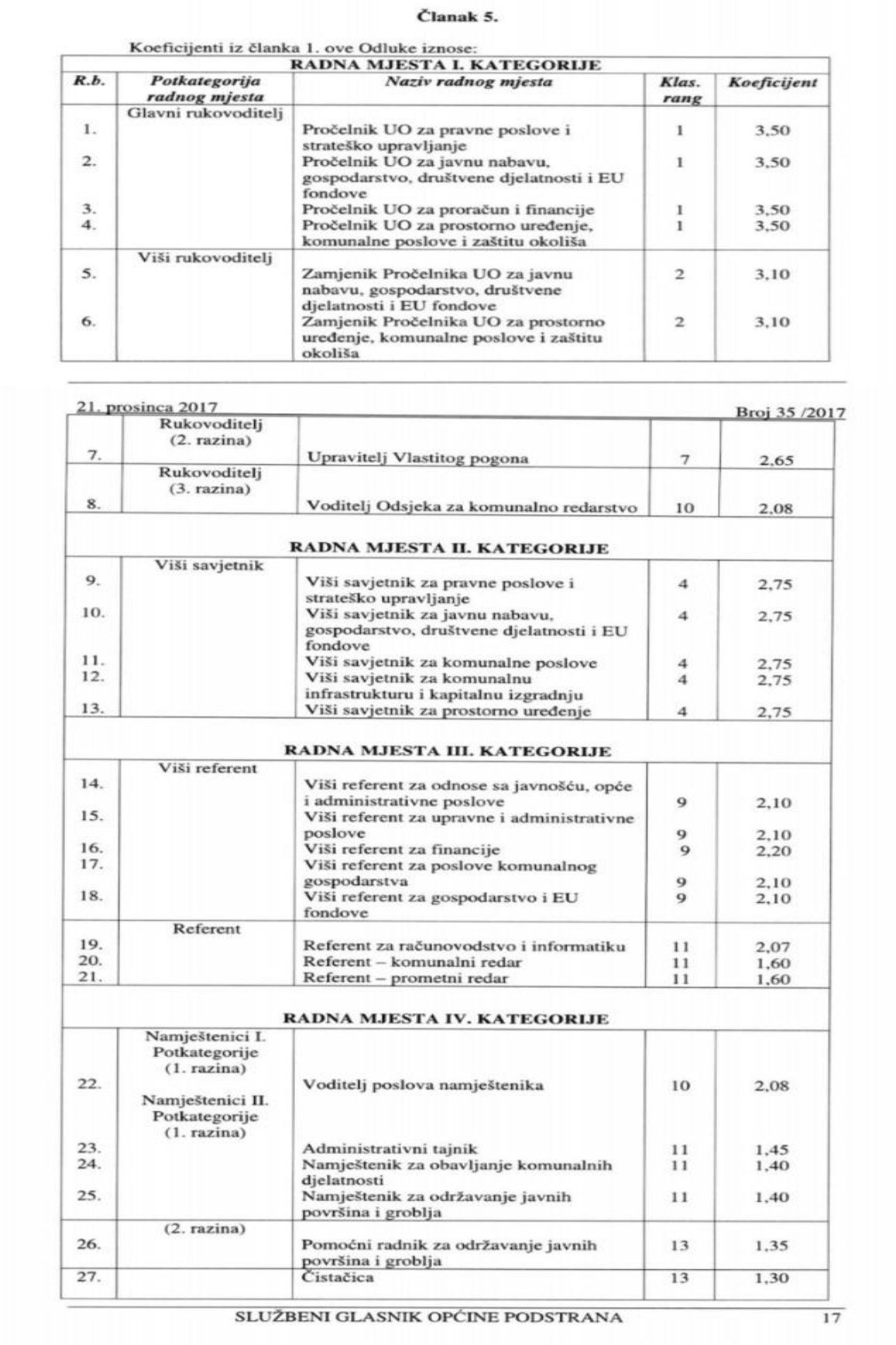
- Prometni redar
- Prometna redarka

KOMUNALNO REDARSTVO

- Komunalni redar
- Komunalna redarka

VLASTITI POGON

- Upravitelj
- Voditelj poslova namještenika
- Komunalni djelatnik
- Komunalni djelatnik
- Komunalni djelatnik
- Komunalni djelatnik
- Komunalni djelatnik
- Čistačica



Članak 5.

Koeficijenti iz članka 1. ove Odluke iznose:

R.b.	Potkategorija radnog mjesta	Naziv radnog mjesta	Klas. rang	Koeficijent
		RADNA MJESTA I. KATEGORIJE		
1.	Glavni rukovoditelj	Pročelnik UO za pravne poslove i strateško upravljanje	1	3,50
2.		Pročelnik UO za javnu nabavu, gospodarstvo, društvene djelatnosti i EU fondove	1	3,50
3.		Pročelnik UO za proračun i financije	1	3,50
4.		Pročelnik UO za prostorno uređenje, komunalne poslove i zaštitu okoliša	1	3,50
5.	Viši rukovoditelj	Zamjenik Pročelnika UO za javnu nabavu, gospodarstvo, društvene djelatnosti i EU fondove	2	3,10
6.		Zamjenik Pročelnika UO za prostorno uređenje, komunalne poslove i zaštitu okoliša	2	3,10

21. prosinca 2017 Broj 35 /2017

7.	Rukovoditelj (2. razina)	Upravitelj Vlastitog pogona	7	2,65
8.	Rukovoditelj (3. razina)	Voditelj Odsjeka za komunalno redarstvo	10	2,08
		RADNA MJESTA II. KATEGORIJE		
9.	Viši savjetnik	Viši savjetnik za pravne poslove i strateško upravljanje	4	2,75
10.		Viši savjetnik za javnu nabavu, gospodarstvo, društvene djelatnosti i EU fondove	4	2,75
11.		Viši savjetnik za komunalne poslove	4	2,75
12.		Viši savjetnik za komunalnu infrastrukturu i kapitalnu izgradnju	4	2,75
13.		Viši savjetnik za prostorno uređenje	4	2,75
		RADNA MJESTA III. KATEGORIJE		
14.	Viši referent	Viši referent za odnose sa javnošću, opće i administrativne poslove	9	2,10
15.		Viši referent za upravne i administrativne poslove	9	2,10
16.		Viši referent za financije	9	2,20
17.		Viši referent za poslove komunalnog gospodarstva	9	2,10
18.		Viši referent za gospodarstvo i EU fondove	9	2,10
19.	Referent	Referent za računovodstvo i informatiku	11	2,07
20.		Referent – komunalni redar	11	1,60
21.		Referent – prometni redar	11	1,60
		RADNA MJESTA IV. KATEGORIJE		
22.	Namještenici I. Potkategorije (1. razina) Namještenici II. Potkategorije (1. razina)	Voditelj poslova namještenika	10	2,08
23.		Administrativni tajnik	11	1,45
24.		Namještenik za obavljanje komunalnih djelatnosti	11	1,40
25.		Namještenik za održavanje javnih površina i groblja	11	1,40
26.	(2. razina)	Pomoćni radnik za održavanje javnih površina i groblja	13	1,35
27.		Čistačica	13	1,30

SLUŽBENI GLASNIK OPĆINE PODSTRANA 17

Slika 3: Raspored radnih mjesta u Općini Podstrana

Izvor: Službeni glasnik Općine Podstrana, br. 35/2017

Tijela Općine su općinsko vijeće i općinski načelnik.
Općinski načelnik je nositelj izvršne vlasti u Općini.

Općinski načelnik:

- priprema prijedloge općih akata;
- izvršava i osigurava izvršavanje općih akata općinskog vijeća;
- utvrđuje prijedlog proračuna Općine i izvršenje proračuna;
- upravlja imovinom Općine u skladu sa zakonom, ovim Statutom i općim aktima općinskog vijeća;
- odlučuje o stjecanju i otuđenju pokretnina i nekretnina Općine čija pojedinačna vrijednost ne prelazi 0,5% iznosa prihoda bez primitaka ostvarenih u godini koja prethodi godini u kojoj se odlučuje o stjecanju i otuđivanju pokretnina i nekretnina, a najviše do 1.000.000 kuna, ako je stjecanje i otuđivanje planirano u proračunu i provedeno u skladu sa zakonskim propisima;
- upravlja prihodima i rashodima Općine;
- upravlja raspoloživim novčanim sredstvima na računu proračuna Općine;
- donosi pravilnik o unutarnjem redu za upravna tijela Općine;
- imenuje i razrješava pročelnike upravnih tijela;
- imenuje i razrješava unutarnjeg revizora;
- utvrđuje plan prijema u službu u upravna tijela Općine;
- predlaže izradu prostornog plana kao i njegove izmjene i dopune;
- razmatra i utvrđuje konačni prijedlog prostornog plana;
- imenuje i razrješava upravitelja vlastitog pogona;
- donosi odluku o objavi prikupljanja ponuda ili raspisivanju natječaja za obavljanje komunalnih djelatnosti;
- sklapa ugovor o koncesiji za obavljanje komunalnih djelatnosti;
- donosi odluku o objavi prikupljanja ponuda ili raspisivanju natječaja za obavljanje komunalnih djelatnosti na temelju ugovora i sklapa ugovor o povjeravanju poslova;
- daje prethodnu suglasnost na izmjenu cijena komunalnih usluga;
- imenuje i razrješava predstavnike Općine u tijelima javnih ustanova i drugih pravnih osoba (osim članova upravnih tijela i nadzornih odbora trgovačkih društava) kojima je Općina osnivač odnosno u kojima ima dionice ili udjele u vlasništvu;

- do kraja ožujka tekuće godine podnosi općinskom vijeću izvješće o izvršenju Programa održavanja komunalne infrastrukture i Programu gradnje objekata i uređaja komunalne infrastrukture za prethodnu godinu;
- provodi postupak natječaja i donosi odluku o najpovoljnijoj ponudi za davanje u zakup poslovnog prostora u vlasništvu Općine u skladu s posebnom odluku Općinskog vijeća o poslovnim prostorima;
- donosi odluku o uređenju prometa i parkiranja na području Općine;
- organizira zaštitu od požara na području Općine i vodi brigu o uspješnom provođenju i poduzimanju mjera za unapređenje zaštite od požara;
- usmjerava djelovanje upravnih odjela i službi Općine u obavljanju poslova iz samoupravnog djelokruga Općine, odnosno poslova državne uprave, ako su preneseni Općinu;
- nadzire rad upravnih odjela i službi u samoupravnom djelokrugu i poslovima državne uprave;
- daje mišljenje o prijedlozima koje podnose drugi ovlašteni predlagatelji;
- obavlja nadzor nad zakonitošću rada tijela mjesnih odbora te
- obavlja i druge poslove predviđene ovim Statutom i drugim propisima.

Općinsko vijeće čini 15 vijećnika.

Općinsko vijeće:

- donosi Statut Općine,
- donosi Poslovnik o radu,
- donosi prostorno-plansku dokumentaciju,
- donosi odluku o uvjetima, načinu i postupku gospodarenja nekretninama u vlasništvu Općine,
- donosi proračun i odluku o izvršenju proračuna,
- usvaja godišnje izvješće o izvršenju proračuna,
- donosi odluku o privremenom financiranju,
- odlučuje o stjecanju i otuđenju pokretnina i nekretnina, te raspolaganju ostalom imovinom Općine čija pojedinačna vrijednost prelazi 0,5% iznosa prihoda bez primitaka ostvarenih u godini koja prethodi godini u kojoj se odlučuje o stjecanju i otuđenju pokretnina i nekretnina, odnosno raspolaganju ostalom imovinom, a uvijek odlučuje ako vrijednost prelazi 1.000.000,00 kuna,

- donosi odluku o promjeni granice Općine,
- uređuje ustrojstvo i djelokrug upravnih odjela i službi,
- donosi odluku o kriterijima za ocjenjivanje službenika i načinu provođenja ocjenjivanja,
- osniva javne ustanove, ustanove, trgovačka društva i druge pravne osobe, za obavljanje gospodarskih, društvenih, komunalnih i drugih djelatnosti od interesa za Općinu,
- predlaže glavnoj skupštini odnosno skupštini trgovačkog društva u kojem Općina ima dionice ili udjele u vlasništvu članove upravnog tijela i nadzornog odbora trgovačkog društva,
- odlučuje o davanju suglasnosti za zaduživanje pravnim osobama koje je osnovala Općina ili koje su u većinskom vlasništvu Općine;
- daje prethodne suglasnosti na statute ustanova, ukoliko zakonom ili odlukom o osnivanju nije drugačije propisano,
- donosi odluke o potpisivanju sporazuma o suradnji s drugim jedinicama lokalne samouprave, u skladu sa općim aktom i zakonom,
- raspisuje lokalni referendum,
- bira i razrješava predsjednika i potpredsjednike Općinskog vijeća,
- bira i razrješava članove radnih tijela Općinskog vijeća,
- odlučuje o pokroviteljstvu Općine,
- donosi odluku o kriterijima, načinu i postupku za dodjelu javnih priznanja i dodjeljuje javna priznanja,
- imenuje i razrješava i druge osobe određene zakonom, ovim Statutom i posebnim odlukama Općinskog vijeća,
- donosi odluke i druge opće akte koji su mu stavljeni u djelokrug zakonom i podzakonskim aktima.

Radna tijela općinskog vijeća su:

- Odbor za izbor i imenovanja,
- Odbor za Statut i Poslovnik,
- Mandatno povjerenstvo.

Radi proučavanja i razmatranja pojedinih pitanja iz djelokruga Vijeća, pripremu i podnošenje prijedloga odluka i drugih akata, praćenje izvršavanja odluka i drugih akata, koordinaciju u rješavanju pojedinih pitanja, te za izvršavanje određenih poslova od interesa za Vijeće, Vijeće osniva Odbore, komisije, povjerenstva i druga radna tijela.

Radna tijela Vijeća su:

a) Odbor za proračun, financije i općinsku imovinu

b) Odbor za urbanizam, prostorno uređenje i zaštitu okoliša

c) Odbor za komunalne poslove

d) Komisija za dodjelu javnih priznanja

e) Komisija za imenovanje ulica i trgova

f) Povjerenstvo za procjenu šteta od elementarnih nepogoda

Općina ima prihode kojima u okviru svog samoupravnog djelokruga slobodno raspolaže.

Prihodi Općine sastoje se od:

- općinskih poreza, prireza, naknada, doprinosa i pristojbi, u skladu sa zakonom i posebnim odlukama općinskog vijeća,
- prihoda od imovine i imovinskih prava u vlasništvu Općine,
- prihoda od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba u vlasništvu Općine odnosno u kojima Općina ima udjele,
- prihoda od koncesija,
- novčanih kazni i oduzetih imovinskih koristi za prekršaje koje propiše Općina u skladu sa zakonom,
- udjela u zajedničkim porezima i dodatni udio u porezu na dohodak za decentralizirane funkcije prema posebnom zakonu,
- sredstava pomoći i dotacije Republike Hrvatske predviđene u Državnom proračunu i
- drugih prihoda određenih zakonom.[27]

3.2. Proces donošenja odluke na primjeru čišćenja

3.2.1. Identifikacija problema

Zgrada općine nalazi se u naselju Sv. Martin i proteže se na cca 700 m² zatvorenog prostora, te dvorišnog prostora na dodatnih 200 m². U vlasništvu Općine nalaze se i prostorije Turističke zajednice površine cca 100 m^2, što čini ukupnu površinu od cca. 1000 m².

Do 2014. godine, zgrada je imala 13 prostorija na cca 450 m^2.

[27] Statut Općine Podstrana

S vremenom zgrada je postala stara i derutna, postojeći prostorni kapacitet postao je premali za obavljanje svih predviđenih poslova, te je sasvim razumljivo bila potrebna adaptacija postojećih i proširenje novih prostornih kapaciteta. Danas zgrada broji 27 prostorija, od koji 14 uredskih, 2 kuhinje, 3 sanitarna čvora, vijećnica, arhiva, zemljišnik, katastar, knjižnica, mala dvorana, multifunkcionalna dvorana i poduzetnički inkubator.

U vremenu do 2014. godine, kada je zgrada obuhvaćala puno manje prostorija, a samim time i puno manje kvadratnih metara, čistoću objekta održavao je obrt za čišćenje Xy, 1 čistačica na cca 650 m^2 ukupne površine, 2 sata dnevno, 5 puta tjedno. Adaptacijom zgrade, a samim time i proširenjem prostornih kapaciteta, veličina površine zgrade i okoliša je znatno premašivala ukupnu površinu od cca 650 m^2, te ono sada iznosi cca 1000 m^2.

S obzirom da nema važeće Zakonske regulative koja definira broj radnika na pomoćno-tehničkim poslovima prema veličini i načinu upotrebe, državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja navodi sljedeće: „Jedan radnik na poslovima čišćenja na svakih 800 m2 zatvorenoga školskog prostora s centralnim grijanjem ili na 700 m2 učioničkog prostora (ili drugoga zatvorenog prostora u kojem se održava nastava) koji se grije na drva ili loživo ulje u svakoj prostoriji. Ukoliko je prostor zatvorenog školskog prostora za najmanje 25% veći, odnosno manji od prethodno utvrđenog, broj izvršitelja utvrđuje se u odgovarajućem omjeru.“[28]

Razmatrajući navedenu regulativu, razvidno je kako novouređeni prostor Općine premašuje predviđenu veličinu prostora za obavljanje posla čišćenja za jednog postojećeg djelatnika, te je postalo očigledno kako postojeća djelatnica nije u mogućnosti kvalitetno i u istom vremenskom rasponu održavati povećanu površinu novog prostora čistim i urednim.

Stoga je bilo potrebno razmotriti moguća alternativna rješenja, te donijeti odgovarajuću odluku.

[28] Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja - uredničkи pročišćeni tekst, NN br. 63/2008 i 90/2010



Slika 4: zgrada Općine

Izvor: slika autora

3.2.2. Moguća alternativna rješenja

Usluge čišćenja koriste se u gotovo svim javnim tijelima vlasti, bez obzira je li čišćenje osigurano interno ili je eksternalizirano vanjskom dobavljaču.

Alternativa 1 – korištenje vanjskih izvora

Kod prepuštanja usluge vanjskom dobavljaču, u pravilu se usluga čišćenja nabavlja putem javne nabave na način da javni naručitelj odabere ponuditelja koji je u mogućnosti ponuditi najnižu cijenu.

Dakle, javni naručitelj i ponuditelj ugovaraju da će se usluga čišćenja obavljati preko ponuditelja, kroz određeni broj svojih zaposlenika koji će se baviti operativom čišćenja. Najviše pažnje će pri tomu ponuditelj posvetiti odabiru čistačica koje će obavljati uslugu čišćenja. Ponuditelj radi sve poslove umjesto naručitelja usluge, dakle daje izravne upute za rad čistačicama, kontrolira odrađuju li čistačice posao, raspoređuje ih po radnim mjestima, određuje radno vrijeme i trajanje njihovog radnog vremena, organizira generalna čišćenja, bira sredstva i pribor za rad, određuje način i tehnike čišćenja, određuje zamjene za vrijeme godišnjih odmora, organizira distribuciju potrošnog materijala po objektu, rješava reklamacije i ostale nepredviđene probleme u čišćenju, a sve sukladno odredbama Ugovora. [29]

Manjkavost ugovaranja usluga čišćenja iz vanjskih izvora leži u činjenici da se u ugovorima s vanjskim tvrtkama definiraju vrlo skromni opsezi čišćenja, koji se uglavnom svode na redovno održavanje čistoće poput brisanja stolova i pražnjenje kanti za smeće, dok se kompliciraniji poslovi čišćenja rijetko i prilično loše odrađuju.

Alternativa 2 – korištenje unutarnjih izvora

S druge strane, pravilo je da sve ono što se može napraviti samostalno je uvijek jeftinije nego da to napravi netko drugi. Angažiranje vlastitih zaposlenika na pomoćno-tehničkim poslovima – namještenika, postala je nužna ako se želi osigurati ujednačen higijenski standard u državnim tijelima, u kojima se sve više upozorava na zabrinjavajuće higijenske uvjete.[30]

U Republici Hrvatskoj postignut je napredak u standardima čistoće u javnim ustanovama tijekom posljednjih godina, no često su ugovori o uslugama čišćenja s vanjskim pružateljima usluga vođeni cijenom, no s nedovoljnim fokusom na kvalitetu čišćenja. Osim toga, treba uzeti u obzir da vanjski servisi za čišćenje cijenu svoje usluge uvećavaju za svoju dobit i PDV, što nije slučaj kod vlastitih zaposlenika za čišćenje. Usprkos tome što namještenici

[29] Čišćenje državne uprave: "Outsourcing" između dogme i stvarnosti, raspoloživo na: https://www.sdlsn.hr/ciscenje-drzavne-uprave-outsourcing-izmedu-dogme-i-stvarnosti/

[30] Sindikat: Poslovi čišćenja dramatično poskupjeli, Vlada treba srezati taj iracionalni trošak, raspoloživo na: https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/sindikat-poslovi-ciscenja-dramaticno-poskupjeli-vlada-treba-srezati-taj-iracionalni-trosak/

usluge čišćenja pružaju za plaću od nešto više od 3.000 kuna koja se, za razliku od privatnih poslodavaca redovito isplaćuje, zaposlenici rade na neodređeno vrijeme i imaju sva prava iz kolektivnog ugovora, uključujući prijevoz na posao i s posla te u slučaju korištenja rodiljnog i roditeljskog dopusta, kao i bolovanja, te ne moraju strahovati od gubitka posla.[31]

3.2.3. Analiza alternativnih opcija

Postoje dva tradicionalna pristupa obavljanja javnih poslova, a to je potpuno obavljanje poslova od strane lokalnog upravnog aparata, te obavljanje dijela poslova preko vanjskih subjekata na temelju ugovora.[32]

Ekonomika poduzeća bavi se svim pitanjima odlučivanja u poduzeću koja su bitna za njegov poslovni uspjeh. To su prije svega pitanja bitna za razumijevanje i ocjenu odnosa između ostvarenih rezultata (učinaka) i vrijednosti izvršenih ulaganja (troškova). Na isplativost ulaganja i njihovu pokrivenost rezultatima najviše utječe izbor programa, izvori i vrste ekonomskih resursa, nabavne i prodajne cijene, metode plaćanja rada i načina mjerenja uspješnosti. Ekonomika funkcija dio je ekonomike poduzeća koja proučava racionalnost korištenja resursa (ekonomsku učinkovitost) po pojedinim poslovnim procesima koji se izvršavaju u poduzeću. Radi poboljšanja uspješnosti poduzeća ekonomika funkcija istražuje bitne čimbenike učinkovitosti poslovnih funkcija, prije svega sa stajališta njihova utjecaja na prihode i troškove poduzeća.

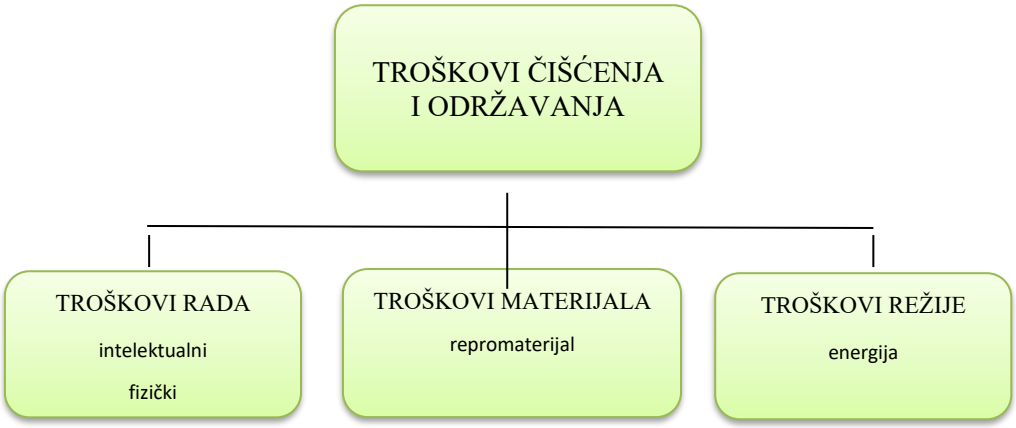
Poduzeće treba donijeti odluku na višoj i prvotnoj razini da li će proizvoditi određena dobra ili ih kupovati. Poduzeće se može odlučiti na kupnju proizvoda, a ne za proizvodnju, ako je jeftinije kupiti nego proizvoditi. No, prije svega treba uzeti u obzir cijene i raspoloživost proizvodnih kapaciteta.

Ekonomski stručnjaci u poduzeću prikupljaju, obrađuju, analiziraju različite podatke o troškovima i prihodima kako bi pomogli pri donošenju odluka o korištenju raspoloživih resursa (materijala, energije, strojeva, alata, ljudskog rada…).[33]

[31] Ibid

[32] Bradbury, M & Waecheter, G. (2009): Extreme Outsourcing in Local Government: At the Top and All but the Top

[33] Buntak K., Šuljagić N. (2015): Utjecaj ekonomike funkcija na odluku proizvoditi ili kupovati



Slika 5: Prikaz podjele troškova čišćenja i održavanja

Izvor: prikaz autora

Prilikom donošenja odluke pred čelnika tijela postavlja se ključno pitanje: treba li „proizvoditi sam“ ili „kupiti na tržištu“, tj. nastaviti koristiti usluge čišćenja vanjskog dobavljača s većim brojem djelatnika ili zaposliti stalnog djelatnika na puno radno vrijeme.

Kod prikupljanja, obrade i analize relevantnih kvantitativnih podataka od posebne važnosti su računovodstvene informacije. U Tablici 1 su prikazane prikupljene informacije mjesečnih i godišnjih troškova obavljanja poslova čišćenja od strane dvije zaposlene djelatnice obrta za usluge na poslovima čišćenja u novoj zgradi Općine.

Tablica 1: Prikaz procijenjenih troškova za dvije zaposlene djelatnice na mjesečnoj i godišnjoj bazi

VRSTA TROŠKA	MJESEČNI IZNOS (u kn)	GODIŠNJI IZNOS (u kn)
TROŠAK RADA	8.448,00	101.376,00
TROŠAK MATERIJALA	0,00	0,00
TROŠAK REŽIJE	410,00	4920,00
UKUPNI TROŠKOVI	**8.858,00**	**106.296,00**

Izvor: prikaz autora

U prikazanoj tablici stavka trošak rada odnosi se na dogovorenu cijenu čišćenja po satu (pomnožena s brojem sati za svaku djelatnicu), stavka trošak materijala odnosi se na trošak materijala za čišćenje (sredstva za čišćenje, krpe, četke, metle, sapun, ubrusi ...), te stavka

trošak režije na trošak vode i električne energije potreban za obavljanje usluga čišćenja neovisno o pružatelju usluge.

Budući je u prethodnom primjeru prikazano pribavljanje usluge čišćenja iz vanjskih (outsourcing) izvora, uzimajući u obzir rad dvaju djelatnika s obzirom na veličinu prostora, a isto je moguće ostvariti zaposlenjem stalnog djelatnika na poslovima čišćenja, u Tablici 2 su prikazani procijenjeni mjesečni i godišnji troškovi za poslove čišćenja jednog stalno zaposlenog djelatnika.

Tablica 2: Prikaz procijenjenih troškova za jednog stalno zaposlenog djelatnika na mjesečnoj i godišnjoj bazi

VRSTA TROŠKA	MJESEČNI IZNOS (u kn)	GODIŠNJI IZNOS (u kn)
TROŠAK RADA	5.007,18	60.086,16
TROŠAK MATERIJALA	405,00	4860,00
TROŠAK REŽIJE	410,00	4920,00
UKUPNI TROŠKOVI	**5.822,18**	**69.866,16**

Izvor: prikaz autora

U prikazanoj tablici stavka trošak rada odnosi se na trošak bruto mjesečne plaće djelatnika, stavka trošak materijala odnosi se na trošak materijala za čišćenje (sredstva za čišćenje, krpe, četke, metle, sapun, ubrusi ...), te stavka trošak režije na trošak vode i električne energije potreban za obavljanje usluga čišćenja neovisno o pružatelju usluge.

Prilikom prikupljanja kvalitativnih relevantnih informacija, posebna pažnja obratila se na čimbenike koji mogu utjecati na maksimalni iznos po kvadratnom metru koji se čisti, a to su:

- razina iskustva zaposlenika,
- upotreba strojeva,
- primjerena oprema,
- veličina, vrsta prostora i promet u tom prostoru,
- dostupnost prostora,
- način čišćenja,
- učestalost čišćenja i
- očekivana kvaliteta.

3.2.4. Realizacija odluke

Pri donošenju poslovne odluke u konkretnom primjeru stavka UKUPNI TROŠKOVI unutar tablice 1 i 2 daje konačnu relevantnu kvantitativnu informaciju koja će se koristiti u sljedećem koraku, tj. donošenje odluke između Alternative 1. i Alternative 2. („proizvoditi“ ili „kupiti“)

Tablica 3. daje prikaz razlike troškova između Alternative 1. i Alternative 2. na mjesečnoj bazi

Tablica 3: Prikaz razlike troškova između obje alternative na mjesečnoj bazi

	Alternativa 1	**Alternativa 2**
UKUPNI TROŠKOVI (mj.)	8.858,00	5.822,18
RAZLIKA		3.035,82

Izvor: prikaz autora

Tablica 4. daje prikaz razlike troškova između Alternative 1. i Alternative 2. na godišnjoj bazi.

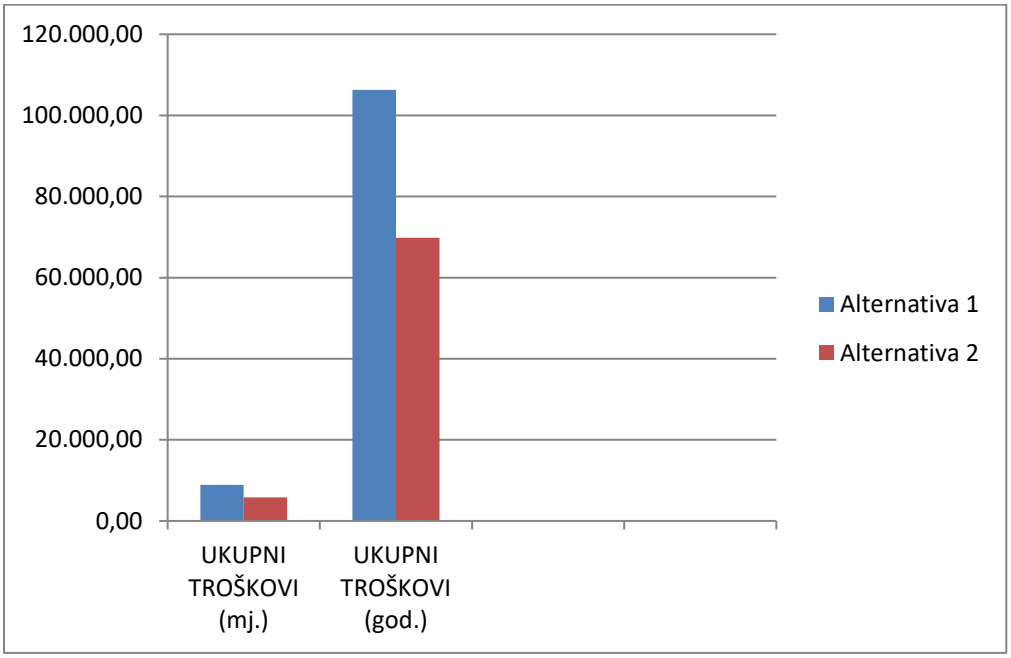
Tablica 4: Prikaz razlike troškova između obje alternative na godišnjoj bazi

VRSTA TROŠKA	**Alternativa 1**	**Alternativa 2**
UKUPNI TROŠKOVI (god.)	106.296,00	69.866,16
RAZLIKA		36.429,84

Izvor: prikaz autora

Isti podaci prikazani u Tablici 3. i Tablici 4., grafički su prikazani unutar Grafikona 1.

Grafikon 1: Prikaz ukupnih troškova obje alternative na mjesečnoj i godišnjoj bazi



Izvor: prikaz autora

Na temelju prikupljenih relevantnih informacija, čelnik jedinice lokalne samouprave Općine Podstrana donio je odluku i između Alternative 1. i Alternative 2. odabrao **Alternativu 2: Pribavljanje usluge čišćenja iz unutarnjih (insourcing) izvora, odnosno stalno zaposliti jednog djelatnika.**

Odabirom Alternative 2:

- **kvantitativno** je ostvarena ušteda u iznosu od 36.429,84 kn na godišnjoj razini, odnosno 3.035,82 na mjesečnoj razini,
- **kvalitativno** je ostvareno veće zadovoljstvo samih korisnika usluge čišćenja kroz veći opseg čišćenja, bolju kvalitetu čišćenja, kao i zadovoljstvo samog djelatnika jer posjeduje sva prava iz kolektivnog ugovora kao što su rad na neodređeno vrijeme, pravo na bolovanje, godišnji odmor, rodiljni i roditeljski dopust i sl.

3.2.5. Vrednovanje uspješnosti

Prema važećem pedagoškom standardu[34] čistačica u Općini danas čisti 200 kvadrata prostora više no što bi trebala, i taj posao radi za 5,82 kune po kvadratnom metru što je gotovo dvostruko niži »trošak« od onog koji bi bio ostvaren istom uslugom od strane obrta za čišćenje.

Iz razloga što su „prljavo“ i „čisto“ subjektivni pojmovi, ponekad različiti ovisno o situaciji, postojala je potreba za alatom za objektivno mjerenje temeljenog na jednoobraznim, dobro definiranim početnim točkama. Upotrebom sustava mjerenja kvalitete VSR-a (VSR-KMS)[35] tj. metode procjene kvalitete čišćenja temeljena na skupu objektivnih kriterija, došlo se do zaključka da poslovi čišćenja od trenutka zaposlenja djelatnice na neodređeno vrijeme (veljača 2014. god) pa do danas (kada su pribavljeni podaci potrebni za izradu rada), pružaju zadovoljavajuću kvalitetu usluge, sukladno onoj koja je i zahtijevana.
Dvorište i prostorije općinske zgrade su zadovoljavajuće čistoće, a pored toga čistačica obavlja i ostale pomoćne poslove kada je to potrebno.

U svrhu istraživanja stavova, mišljenja i procjene zadovoljstva djelatnika jedinice lokalne samouprave uslugom čišćenja, izrađen je anketni upitnik s ukupno 10 pitanja. Anketa je izrađena u papirnatoj formi te podijeljena djelatnicima jedinice lokalne samouprave, odnosno svim trenutno dostupnim djelatnicima. U anketnom istraživanju sudjelovalo je 29 osoba. Prema dobnoj strukturi, istraživanju su pristupile osobe u dobi od 29 do 52 godina starosti. Prema spolu, anketi je pristupilo 52 % žena i 48 % muškaraca.

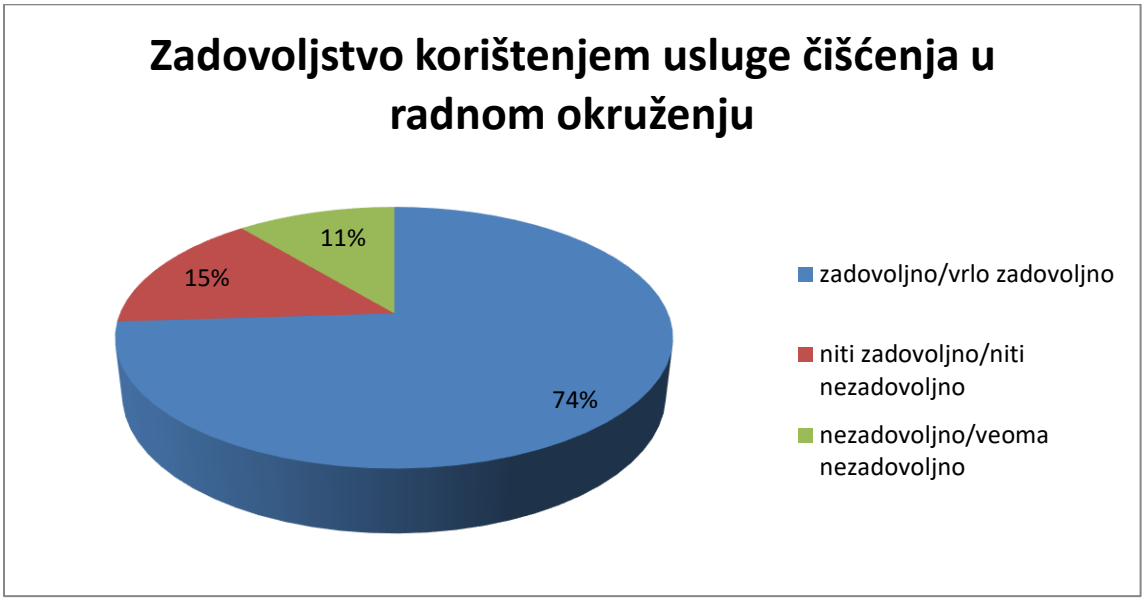
Rezultati istraživanja (anketni upitnik)

Ispitanici su svoja mišljenja, stavove i iskustva o zadovoljstvu uslugom čišćenja iznijeli kroz odgovore na 10 pitanja. U nastavku je prikaz rezultata.
Ispitanici su zadovoljstvo korištenja usluge čišćenja u njihovom radnom okruženju ocijenili ocjenama na skali od 1 do 5, gdje 1 označava „veoma sam nezadovoljan/na“, a 5 označava „vrlo sam zadovoljan/na“.

[34] Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja - urednički pročišćeni tekst, NN br. 63/2008 i 90/2010
[35] VSR-KMS, raspoloživo na: http://www.fasecontrol.nl/vsr-kms/

Od ukupnog broja ispitanika, njih 74 % zadovoljno je ili vrlo zadovoljno uslugom čišćenja u svojoj radnoj okolini. Istovremeno, njih 11 % nezadovoljno je ili veoma nezadovoljno uslugom čišćenja, dok 15 % ispitanika niti je zadovoljno niti nezadovoljno uslugom.

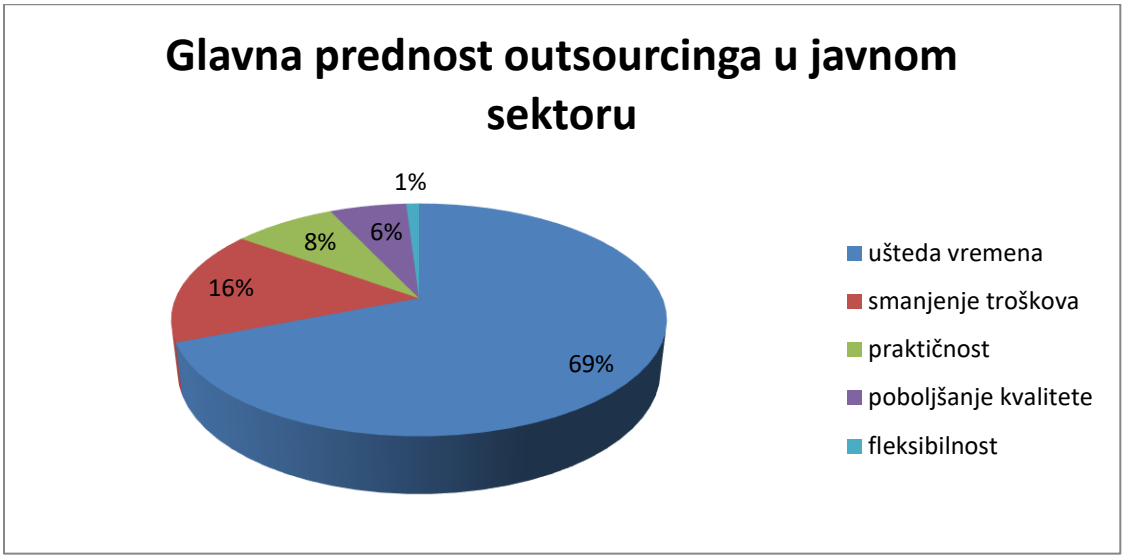
Grafikon 2: Zadovoljstvo korištenjem usluge čišćenja u radnom okruženju



Izvor: prikaz autora

Prema mišljenju anketiranih osoba, najveća prednost outsourcinga u javnom sektoru je ušteda vremena, čak 69% ispitanika smatra kako je upravo ušteda vremena glavna prednost outsourcinga u javnom sektoru. Nadalje, 16% ispitanika kao glavnu prednost uvođenja outsourcinga u poslovanje navodi smanjenje troškova, 8% ispitanika kao glavnu prednost navodi praktičnost, 6% poboljšanje kvalitete, i tek 1% navodi fleksibilnost kao glavnu prednost outsourcinga u javnom sektoru.

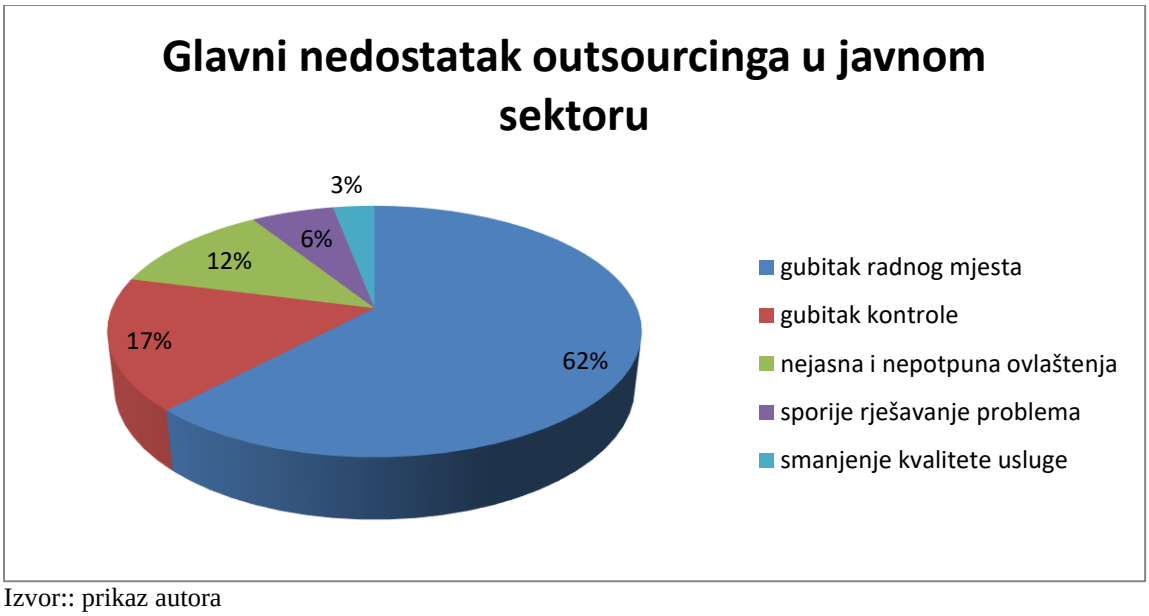
Grafikon 3: Glavne prednosti outsourcinga u javnom sektoru



Izvor: prikaz autora

S druge strane, rezultati ankete ukazuju kako najvećim nedostatkom outsourcinga u javnom sektoru ispitanici smatraju gubitak radnog mjesta, čak 62% ispitanika. Nadalje, 17% ispitanika kao glavni nedostatak navodi gubitak kontrole, 12% ih smatra kako su rezultat uvođenja outsourcinga nejasna i nepotpuna ovlaštenja, dok ih 6% smatra kako je najveći nedostatak sporije rješavanje problema. Smanjenje kvalitete usluge kao glavni nedostatak outsourcinga u javnom sektoru vidi tek 3% ispitanika.

Grafikon 4: Glavni nedostaci outsourcinga u javnom sektoru



Izvor:: prikaz autora

4. ZAKLJUČAK

Potreba za odlučivanjem postoji na svim razinama poslovanja i u svim organizacijama, što znači da nema niti jednog radnog mjesta u organizaciji na kojem se odluke ne donose.
Što je razina odlučivanja viša, time je i samo odlučivanje važnije jer obuhvaća veći broj sudionika, pa pogrešna odluka može imati katastrofalne posljedice za organizaciju kao cjelinu.
Za kvalitetno odlučivanje u takvim uvjetima potrebno je raspolagati pravodobnim informacijama, provesti procjenu mogućih rješenja te analizu utjecaja iz okruženja u cilju pozitivnoga ishoda.

Kada razmišljamo o pribavljanju ljudskih potencijala, javlja se dvojba o unutarnjim i vanjskim izvorima pribavljanja. Postavlja se pitanje treba li koristiti unutarnje izvore i obrazovnim programima i motivacijskim tehnikama tražiti od zaposlenih da rade bolje, ili krenuti od pretpostavke kako s postojećim radnim potencijalom dosegnuti vrhunac i okrenuti se novim potencijalnim zaposlenicima tj. vanjskim izvorima pribavljanja.
Obje mogućnosti zapošljavanja su izvedive i imaju svoj niz prednosti i nedostataka.

Usluge čišćenja koriste se u gotovo svim javnim tijelima vlasti, bez obzira je li čišćenje osigurano interno ili je eksternalizirano vanjskom dobavljaču.

Pažnja javnosti na sektor čišćenja značajnije je skrenuta 2014. godine kada je Vlada najavila outsourcing, tj. izdvajanje pratećih službi iz javnog sektora, a sve s ciljem rasterećenja državnog proračuna od „nepotrebnih“ djelatnosti.

Nakon izvjesnog vremena i zadovoljavajućih rezultata čišćenja od strane vanjskog servisa za čišćenje, čelnik jedinice lokalne samouprave (JLS) je promatrajući rad takvih servisa, shvatio da efikasno i kvalitetno čišćenje ne ovisi bitno o nekom posebnom predznanju, iskustvu, know-how-u ili vještini onog tko izvršava poslove čišćenja, nego da to dominantno ovisi o onima koji rukovode čišćenjem, te kad bi čistačice u javnim ustanovama radile na profesionalan način ne bi bilo potrebe za outsorcingom. Kada je čelnik JLS usporedio za identičnu uslugu plaćeno i dobiveno, zaključio je, da je cijena čišćenja outsourcingom, u pravilu, uvijek viša od vlastite službe za čišćenje.

Daljnjom analizom troškova outsourcing servisa i vlastite službe za čišćenje čelnik JLS postao je svjestan da su javne ustanove, isto kao i servisi za čišćenje, veliki potrošači i da na tržištu također po niskim cijenama može kupovati sredstva, pribor i opremu. Također je došao do zaključka da im se isplati ulagati u specijalizirane strojeve, u know-how svojih kadrova, u dodatnu obuku svojih spremačica, u kvalitetne sustave kontrole i u vlastitu službu za čišćenje, te da, isto kao i servisi za čišćenje zbog velikog broja spremačica, mogu napraviti učinkoviti sustav zamjena u slučaju bolovanja ili drugih izostanaka sa posla.

Kada su usporedili kalkulacije servisa za čišćenje sa kalkulacijama svoje vlastite službe za čišćenje čelnik tijela je uvidio su da su cijene usluga vanjskih servisa bitno više iz razloga što oni na svoju uslugu obračunavaju dobit te PDV.
Kada su, na kraju, uzeli u obzir i činjenicu da se troškovi nastali angažiranjem vanjskog servisa za čišćenje, ne sastoje samo od cijene čišćenja, nego da toj cijeni treba dodati i dodatne troškove nabavke same usluge čišćenja, dodatne troškove radnog vremena vlastitih zaposlenika koji kontroliraju pružanje usluge čišćenja, kao i dodatne troškove ostalih vlastitih zaposlenika koji su zaduženi za komunikaciju sa servisom za čišćenje, te koordinaciju poslova i rješavanje reklamacija definitivno su zaključili, da je čišćenje u vlastitom aranžmanu puno prihvatljivije.

Tragom takvih zaključaka provedena je objektivna i mjerodavna usporedba čišćenja vlastite službe za čišćenje sa uslugom čišćenja outsourcingom, na prethodno prikazanom primjeru.
Istraživanje je dokazalo da je čišćenje javnih ustanova u vlastitom aranžmanu, uz postizanje identičnog rezultata, jeftinije od usluge outsourcinga, unatoč činjenici da su pri tom kod pružatelja usluge čišćenja outsourcingom plaće zaposlenika bile puno niže i što su uvjeti njihovog rada bili neusporedivo lošiji.

LITERATURA

Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
2. Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević Ređep, N., Hernaus, T. (2014): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb.

Časopisi

3. Bradbury, M. D. and Waechter, G. D. (2009): Extreme Outsourcing in Local Government: At the Top and All but the Top, Review of Public Personnel Administration, vol. 29 (3), str. 230-248.
4. Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, Ekonomski vijesnik, vol. 2, str. 573-585.
5. Buntak K., Šuljagić N. (2015): Utjecaj ekonomike funkcija na odluku proizvoditi ili kupovati, Technical journal, vol. 9 (1), str. 88-93.
6. Paliaga, M. (2004): „Outsourcing u jedinicama lokalne samouprave u Hrvatskoj: Ispravni put ?“, Računovodstvo i financije, dodatak 6, str. 55-58.
7. Pavić, M. (2010): Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, Poslovna izvrsnost, vol. 3 (2), str. 41-57.

Zakoni

8. Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja – uredničkи pročišćeni tekst, Narodne Novine, br. 63/2008 i 90/2010.
9. Službeni glasnik Općine Podstrana, br. 35/2017.
10. Statut Općine Podstrana.

Internet

11. Čišćenje državne uprave: "Outsourcing" između dogme i stvarnosti, raspoloživo na: https://www.sdlsn.hr/ciscenje-drzavne-uprave-outsourcing-izmedu-dogme-i-stvarnosti/ [08.09.2019].
12. Darko Tipurić: Kroz 10 godina outsourcing u Hrvatskoj bit će na razini zemalja EU, raspoloživo na: https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/darko-tipuric-kroz-10-godina-outsourcing-u-hrvatskoj-bit-ce-na-razini-zemalja-eu/ [08.09.2019].
13. Dok privatna poduzeća uspješno koriste outsourcing, državna se na to teže odlučuju, raspoloživo na: http://www.womeninadria.com/dok-privatna-poduzeca-uspjesno-koriste-outsourcing-drzavna-se-na-to-teze-odlucuju/ [12.09.2019].
14. In-house vs Outsourcing – What You Need to Know and Overview of Each, raspoloživo na: https://scale3c.com/blog/in-house-vs-outsourcing-what-you-need-to-know-and-overview-of-each/ [07.09.2019].
15. Metode znanstvenih istraživanja, raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf [13.09.2019].
16. Outsourcing – što je i zašto se koristi, raspoloživo na: https://www.moj-posao.net/Vijest/60807/Outsourcing-sto-je-i-zasto-se-koristi/ [07.09.2019].
17. Outsourcing vs. In-house izrada internet stranice, raspoloživo na: https://kuhada.com/blog-novosti-i-najave/48-web-dizajn/348-outsourcing-vs-in-house-izrada-internet-stranice-prednosti-i-mane.html [12.09.2019].
18. Outsourcing vs. Insourcing: What's the Difference?, raspoloživo na: https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/whats-difference-between-outsourcing-and-insourcing.asp [07.09.2019].
19. Proces odlučivanja, raspoloživo na: http://lectio.viser.edu.rs/moodle/pluginfile.php/39336/mod_resource/content/1/Materijal%20sa%20predavanja_Proces%20odlucivanja.pdf [13.09.2019].
20. Razlika između outsourcinga i insourcinga, raspoloživo na: https://hr.business-extreme.com/difference-between-outsourcing-insourcing [12.09.2019].
21. Sindikat: Poslovi čišćenja dramatično poskupjeli, Vlada treba srezati taj iracionalni trošak, raspoloživo na: https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/sindikat-poslovi-ciscenja-dramaticno-poskupjeli-vlada-treba-srezati-taj-iracionalni-trosak/ [12.09.2019].

22. Službene stranice Općine Podstrana, raspoloživo na: www.podstrana.hr [18.09.2019].
23. Sudjelovanje građana i građanki u procesima donošenja odluka, raspoloživo na: https://www.zaklada-slagalica.hr/tasco/HTML/Sudjelovanje%20gradjana/Razumijevanjeprocesadonoenjaodluka.html#Topic12 [18.09.2019].
24. Što je to 'outsourcing' i kako je u Hrvatskoj dobio negativne konotacije, raspoloživo na: https://m.posao.hr/karijera/sto-je-to-outsourcing-i-kako-je-u-hrvatskoj-dobio-negativne-konotacije/6221 [09.09.2019].
25. Znate li što je outsourcing?, raspoloživo na: https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/znate-li-sto-je-outsourcing---334372.html [07.09.2019].

PRILOZI

Između OPĆINE PODSTRANA, Trg dr. Franje Tuđmana 3, zastupana po općinskom načelniku Miranu Tomasoviću, dipl. oec. (u daljnjem tekstu: Naručitelj), s jedne strane

i

Obrt za usluge [redacted] (u daljnjem tekstu: Izvršitelj), s druge strane, sklopili su slijedeći

U G O V O R
o poslovno-tehničkoj suradnji

Članak 1.

Predmet ovog Ugovora o poslovno-tehničkoj suradnji je redovito čišćenje, pranje i održavanje ureda i prostorija na korištenju Naručitelja.

Članak 2.

Naručitelj ovim Ugovorom zadužuje Izvršitelja da redovito, pažnjom dobrog gospodarstvenika, brine o čistoći i redovitom održavanju prostora navedenih u članku 1. ovog Ugovora.

Radovi će se obavljati od ponedjeljka do petka, i to dva (2) sata dnevno.

Članak 3.

Izvršitelj se obvezuje da će Naručitelju jednom mjesečno ispostavljati račun za izvršene radove.

Cijena radova utvrđuje se u visini od 40,00 kuna + PDV po satu, sukladno obračunu za pojedini mjesec, a sve temeljem obračuna naznačenog u članku 2. stavak 2. ovog Ugovora.

Naručitelj se obvezuje da će Izvršitelju na temelju ispostavljenog računa isplaćivati naknadu navedenu u stavku 2. ovog članka do 15-og u mjesecu za prethodni mjesec.

Članak 4.

Naručitelj i Izvršitelj sporazumno utvrđuju početak ovog Ugovora od dana 22. ožujka 2010. godine.

Članak 5.

Naručitelj i Izvršitelj sporazumno utvrđuju otkazni rok po ovom Ugovoru od 1 (jednog) mjeseca.

Članak 6.

Ugovorne strane su suglasne da je u slučaju spora iz ovog Ugovora stvarno i mjesno nadležan Trgovački sud u Splitu.

Članak 7.

Na sva pitanja koja nisu uređena ovim Ugovorom primjenjuju se odredbe Zakona o obveznim odnosima.

Članak 8.

U znak prihvata svih prava i obveza iz ovog Ugovora, ugovorne strane ga vlastoručno potpisuju u 4 (četiri) primjerka, po 2 (dva) za svaku Ugovornu stranu.

U Podstrani, 22. ožujka 2010. god.

Naručitelj:

Općina Podstrana
Načelnik

Miran Tomasović, dipl. oec.

Izvršitelj:

REPUBLIKA HRVATSKA - OPĆINSKI NAČELNIK PODSTRANA 1 - OPĆINA PODSTRANA - SPLITSKO-DALMATINSKA ŽUPANIJA

KLASA: 022-05/10-01/01
URBROJ: 2181-02/03-10-1

Pročelnik Jedinstvenog upravnog odjela Općine Podstrana, na temelju članka 17. i 19. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi "Narodne novine" broj: 86/08, 61/11) raspisuje:

NATJEČAJ ZA PRIJAM
Čistač/-ica

u Općinu Podstrana, Vlastiti pogon, na radno mjesto Čistač/-ica, 1 izvršitelj (m/ž) na neodređeno vrijeme, uz probni rad u trajanju od 3 (tri) mjeseca.

OPĆI UVJETI:
- punoljetnost,
- hrvatsko državljanstvo,
- zdravstvena sposobnost za obavljanje poslova radnog mjesta.

POSEBNI UVJETI:
- niža stručna sprema ili osnovna škola,
- najmanje jedna godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima.

Natjecati se mogu kandidati oba spola, sukladno članku 13. Zakona o ravnopravnosti spolova. U službu ne može biti primljen kandidat/-kinja za čiji prijam postoje zapreke iz članka 15. i 16. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine“ broj: 86/08 i 61/11).

Kandidati koji imaju pravo prednosti kod prijma u službu prema posebnom zakonu, dužni su u prijavi na natječaj pozvati se na to pravo i imaju prednost u odnosu na ostale kandidate samo pod jednakim uvjetima.

Kandidati koji se pozivaju na pravo prednosti pri zapošljavanju sukladno odredbi čl. 35. Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji ("Narodne novine" broj: 174/04, 92/05, 2/07, 107/07, 65/09, 137/09, 146/10, 55/11 i 140/12, 18/13), uz prijavu na natječaj dužni su, osim dokaza o ispunjavanju traženih uvjeta, priložiti potvrdu iz koje je vidljivo spomenuto pravo.

Kandidati pripadnici nacionalne manjine imaju pravo pozvati se na prednost pri zapošljavanju na temelju članka 22. Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina ("Narodne novine" broj: 155/02, 47/10, 80/10, 91/11), bez obveze dostavljanja dokaza o pripadnosti nacionalnoj manjini.

Prijavi na natječaj potrebno je priložiti slijedeće:

- životopis,
- domovnicu,
- presliku radne knjižice,
- presliku dokaza o stečenoj stručnoj spremi (svjedodžba),
- presliku vozačke dozvole,
- izjavu o nepostojanju zapreka iz članka 15. i 16. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi,
- uvjerenje o nekažnjavanju, ne starije od šest (6) mjeseci od dana objave natječaja,
- uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti dostavlja kandidat po obavijesti o izboru, a prije donošenja rješenja o prijamu.

Prijava ili životopis moraju biti vlastoručno potpisani. Preslike traženih priloga ne moraju biti ovjerene, a izabrani kandidati su prije donošenja Rješenja o prijamu dužni dostaviti na uvid originalne dokumente.

Nepravodobne i nepotpune prijave neće se razmatrati, niti će podnositelji nepotpunih prijava biti pozivani na dopunu prijava.

Radnim iskustvom na odgovarajućim poslovima razumijeva se radno iskustvo (radni odnos, samostalno obavljanje profesionalne djelatnosti ili obavljanje poslova u međunarodnim organizacijama) ostvareno na poslovima odgovarajućeg stupnja obrazovanja (stručne spreme) i struke, a koji su propisani ovim natječajom.

Kandidati koji ne ispunjavaju formalne uvjete iz natječaja o tome će biti obaviješteni pisanim putem.

Natječajni postupak obuhvaća obavezno provođenje pisanog testa iz općeg znanja i intervju. Na prethodnu provjeru mogu pristupiti samo kandidati koji ispunjavaju formalne uvjete iz natječaja.

Na web - stranici: http://www.podstrana.hr dostupan je opis, podaci o plaći radnog mjesta koje se popunjava, kao i podaci o prethodnoj provjeri sposobnosti kandidata, te ostale informacije o postupku. Na web - stranici, te na oglasnoj ploči Općine Podstrana bit će objavljeno vrijeme održavanja pisanog testa iz općeg znanja, najmanje pet dana prije održavanja testa.

Prijave na natječaj podnose se na adresu: Općina Podstrana, Trg dr. Franje Tuđmana 3, 21312 Podstrana, s naznakom „Prijava na natječaj – Čistač/-ica“ u roku 8 (osam) dana od dana objave natječaja u "Narodnim novinama".

O rezultatima odabira kandidati će biti obaviješteni u zakonskom roku.

Nakon konačnosti (izvršnosti) rješenja o prijamu, kandidatima koji ne budu primljeni, putem pošte će biti vraćena dokumentacija priložena prijavi.

Pročelnik:

Ivica Tafra, dipl. iur.

KLASA: 112-01/14-01/02
URBROJ: 2181/02-04/01-14-1
PODSTRANA, 3. veljače 2014. godine

U Narodnim novinama, broj 14 od 5. veljače 2014. godine, objavljen je Čistač/-ica - 1 izvršitelj/-ica (m/ž) na neodređeno vrijeme, uz probni rad u trajanju od 3 (tri) mjeseca

UPUTE I OBAVIJESTI KANDIDATIMA ZA PRIJAM NAMJEŠTENIKA/-ICA

Čistač/-ica

I. Opis poslova

Čistač/-ica (u daljnjem tekstu: namještenik/-ca) obavlja slijedeće poslove:

- obavlja poslove održavanja i čišćenja općinskih prostorija,
- obavlja i sve druge poslove po nalogu upravitelja.

II. Podaci o plaći

Plaću radnog mjesta za koje se raspisuje Natječaj čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta koji iznosi 1,30 i osnovice za izračun plaće od 3.851,68 kn u bruto iznosu, uvećano za 0,5 % za svaku navršenu godinu radnog staža.

III. Prethodna provjera znanja i sposobnosti

Prethodna provjera znanja i sposobnosti kandidata sastoji se od:

- pisanog testiranja,
- intervju s kandidatima koji su ostvarili najmanje 50 % ukupnog broja bodova na pisanom testiranju.

Pisano testiranje provodi se putem testa iz općeg znanja.

Prethodnoj provjeri mogu pristupiti samo kandidati koji ispunjavaju formalne uvjete iz natječaja.

Pravila i postupak testiranja:

Po dolasku na testiranje (provjeru znanja), od kandidata će biti zatraženo predočavanje odgovarajuće identifikacijske isprave (osobna iskaznica ili putovnica) radi utvrđivanja identiteta. Kandidati koji ne mogu dokazati identitet ne mogu pristupiti testiranju. Za kandidata koji ne pristupi testiranju smatrat će se da je povukao prijavu na natječaj.

Po utvrđivanju identiteta, kandidatima će biti podijeljena pitanja za provjeru znanja.

Navedena pismena provjera traje 60 minuta.

Kandidati su se dužni pridržavati utvrđenog vremena i rasporeda testiranja.

Za vrijeme provjere znanja nije dozvoljeno koristiti se literaturom i zabilješkama, napuštati prostoriju u kojoj se provjera odvija, koristiti mobitel ili druga komunikacijska sredstva i razgovarati s ostalim kandidatima ili na bilo koji drugi način remetiti koncentraciju ostalih kandidata.

Kandidati koji se budu ponašali neprimjereno ili u suprotnosti s gore navedenim pravilima će biti udaljeni s testiranja i njihov rezultat i rad se neće bodovati.

Za svaki dio provjere dodjeljuje se od 1 do 10 bodova. Za svaki točan odgovor na pisanom testiranju dodjeljuje se 1 bod po pitanju.

Intervju se provodi samo s kandidatima koji su ostvarili najmanje 50% ukupnog broja bodova na pisanom testiranju. Rezultati intervjua boduju se od 1 do 10 bodova.

Nakon provedenog postupka prethodne provjere znanja i sposobnosti Povjerenstvo za provedbu natječaja sastavlja Izvješće o provedenom postupku i utvrđuje rang listu kandidata prema ukupnom broju ostvarenih bodova na pisanom testiranju i intervjuu.

Pročelnik donosi rješenje o prijmu u Vlastiti pogon Općine Podstrana koje se dostavlja svim kandidatima prijavljenima na natječaj.

Izabrani kandidat mora dostaviti uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti po primitku rješenja o prijmu u službu.

Vrijeme održavanja testiranja (provjere znanja) biti će objavljeno na web stranici Općine Podstrana, te na oglasnoj ploči, najkasnije 5 (pet) dana prije održavanja provjere.

Molimo podnositelje da prijavi priložе sve isprave naznačene u natječaju i to u obliku navedenom u natječaju – nedostatak samo jedne isprave ili dostava jedne isprave u obliku koji nije naveden u natječaju automatski isključuje podnositelja iz statusa kandidata.

Pročelnik:

Ivica Tafra, dipl. iur.

KLASA: 112-01/14-01/02
URBROJ: 2181/02-04/01-14-2
PODSTRANA, 5. veljače 2014. godine

Podstrana, 13. rujna, 2019. god

ANKETNI UPITNIK

za potrebe istraživanja u svrhu izrade Završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu na temu: „**Primjena modela odluke na primjeru jedinice lokalne samouprave.**“

Poštovani,

Molim Vas da pozorno pročitate anketna pitanja te da na njih odgovorite tako da zaokružite jedan od ponuđenih odgovora. Hvala na suradnji!

Cilj ovog istraživanja je prikupiti informacije za istraživanje efekata različitih modela odluke prilikom odlučivanja koristiti unutarnje (insourcing) ili vanjske (outsourcing) resurse.

Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno, a podaci koje ćete dati su povjerljivi te će biti korišteni isključivo u svrhu istraživanja.

1. Spol:

a) M

b) Ž

2. Dob (godine):

_____

3. Stručna sprema:

a) SSS

b) VŠS

c) VSS

4. Smatrate li da kadrovsko osoblje čistačice ima potrebnu razinu vještina, sposobnosti i znanja?

a) Da

b) Ne

5. U kolikoj mjeri ste zadovoljni komunikacijom na relaciji čistačica – službenik?

1) Potpuno sam zadovoljan/na

2) Uglavnom sam zadovoljan/na

3) Ovisi o različitim okolnostima

4) Uglavnom sam nezadovoljan/na

5) Potpuno sam nezadovoljan/na

6. Kako biste ocijenili Vaš odnos sa čistačicom?

a) Uska povezanost sa zajedničkim temama

b) Striktno poslovni odnos kratkog trajanja

7. U kolikoj mjeri ste zadovoljni trenutnom uslugom čišćenja?

1) Vrlo sam zadovoljan/na

2) Zadovoljan/na sam

3) ni zadovoljan/na ni nezadovoljan/na

4) Nezadovoljan/na sam

5) Veoma sam nezadovoljan/na

8. Smatrate li da bi outsourcing opskrbitelj u usporedbi sa trenutnom uslugom čišćenja postizao bolje ili lošije rezultate?

1) Puno bolje

2) Bolje

3) Ni bolje ni lošije

4) Lošije

5) Znatno lošije

9. Po Vašem mišljenju, što biste naveli kao glavnu prednost outsourcinga u javnom sektoru?

a) smanjenje troškova

b) fleksibilnost

c) ušteda vremena

d) praktičnost

e) poboljšanje kvalitete

10. Po Vašem mišljenju, što biste naveli kao glavni nedostatak outsourcinga u javnom sektoru?

a) smanjenje kvalitete usluge

b) gubitak radnog mjesta

c) gubitak kontrole

d) nejasna i nepotpuna ovlaštenja

e) sporije rješavanje problema

POPIS SLIKA

Slika 1: Opseg procesa odlučivanja.
Slika 2: Faze u procesu odlučivanja.
Slika 3: Raspored radnih mjesta u Općini Podstrana.
Slika 4: Zgrada Općine.
Slika 5: Prikaz podjele troškova čišćenja i održavanja.

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prikaz procijenjenih troškova za dvije zaposlene djelatnice na mjesečnoj i godišnjoj bazi.
Tablica 2: Prikaz procijenjenih troškova za jednog stalno zaposlenog djelatnika na mjesečnoj i godišnjoj bazi.
Tablica 3: Prikaz razlike troškova između obje alternative na mjesečnoj bazi.
Tablica 4: Prikaz razlike troškova između obje alternative na godišnjoj bazi.

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Prikaz ukupnih troškova obje alternative na mjesečnoj i godišnjoj bazi.
Grafikon 2: Zadovoljstvo korištenjem usluge čišćenja u radnom okruženju.
Grafikon 3: Glavne prednosti outsourcinga u javnom sektoru.
Grafikon 4: Glavni nedostaci outsourcinga u javnom sektoru.

SAŽETAK

Odlučivanje se može definirati kao izbor između prethodno definiranih mogućnosti rješenja problema u kojem informacija ima ključnu ulogu. Dakle, odlučivanje je po samoj definiciji proces koji traje određeno vrijeme, a završava donošenjem odluke.
Potreba za odlučivanjem postoji na svim razinama poslovanja i u svim organizacijama. Što je razina odlučivanja viša, time je i samo odlučivanje važnije jer obuhvaća veći broj sudionika, pa pogrešna odluka može imati katastrofalne posljedice za oganizaciju kao cjelinu.

Outsourcing i insourcing su metode raspršivanja rada između različitih odjela ili tvrtki iz strateških razloga. Insourcing se obično obavlja isključivo unutar vlastite operativne infrastrukture tvrtke, dok outsourcing koristi tvrtke koje nisu povezane s outsourcing tvrtkom za obavljanje zadatka. Svaki slučaj je različit, te nema ispravnog ili pogrešnog odgovora, ponekad je potrebno razmotriti najam internog poduzeća umjesto outsourcinga i obrnuto.

Ključne riječi: odlučivanje, insourcing, outsourcing

SUMMARY

Decision-making can be defined as a choice between pre-defined options for solving a problem in which information plays a key role. Thus, decision making is, by definition, a process that takes a certain amount of time and ends with a decision being made. The need for decision-making exists at all levels of business and in all organizations. The higher the level of decision-making, the more important the decision-making process, as it encompasses more participants, so the wrong decision can have catastrophic consequences for the organization as whole.

Outsourcing and insourcing are methods of dispersing work between different departments or companies from strategic reasons. Insourcing is usually done solely within your own operating company infrastructure, while outsourcing uses companies that are not affiliated with the outsourcing company to perform the task. Each case is different and there is no right or wrong answer, sometimes it is necessary to consider hiring an internal company instead of outsourcing and vice versa.

Keywords: decision-making, insourcing, outsourcing