

REFORMS OF THE PUBLIC SECTOR BASED ON THE NEW PUBLIC MANAGEMENT

REFORME JAVNOG SEKTORA S OSNOVA NOVOG JAVNOG MENADŽMENTA

KUTNJAK, Goran

Abstract: *The public sector has a specific importance regarding the pursuit of achieving public interest. As such, public sector is a subject of detailed scientific research over the last four decades. Holistic and constant changes within the public sector of certain countries primarily express through differentiation of reform approaches, which represent processes with objectives related to increasing efficiency and effectiveness. New Public Management is a common name for a series of reforms reflecting the state policy, which derives from optimal responses in terms of reforming the public sector.*

Key words: *public sector, public administration, reforms, new public management*

Sažetak: *Javni sektor kao servis građana u ostvarivanju javnog interesa ima specifično značenje u svakoj državi te je ujedno i preokupacija znanstvenih istraživanja tijekom posljednjih nekoliko desetljeća. Svekolike promjene unutar javnog sektora pojedinih država primarno su sadržane u diferencijaciji reformskih pristupa. Reforme javnog sektora su procesi čiji su primarni ciljevi povećane efikasnosti i učinkovitosti javnog sektora. Novi javni menadžment predstavlja zajednički naziv za niz reformi koje reflektiraju državnu politiku te produciraju optimalne odgovore u smislu reformiranja javnog sektora.*

Ključne riječi: *javni sektor, javna uprava, reforme, novi javni menadžment*



Author's data: Goran Kutnjak, prof. dr.sc., Ekonomski fakultet, I. Filipovića 4, Rijeka, goran.kutnjak@efri.hr

1. Uvod

Tendencije današnjeg suvremenog društva, koje mora biti u funkciji zadovoljenja potreba građana, sve su više usmjerene na kompromis privatnog i javnog sektora koji generiraju, usmjeravaju, determiniraju i kontroliraju razvojne procese, a njihovi fokusi konvergiraju u smislu općih razvojnih determinacija i stvaranja novih ekonomskih, društvenih i drugih vrijednosti. Privatni i javni sektor predstavljaju društvenu i razvojnu konstantu jer njihovi poslovni subjekti, stvaranjem novih vrijednosti u globalnom okruženju, na pozitivan način projiciraju svoje i društvene razvojne perspektive. Suprotno tome, oni subjekti koji se nisu odredili prema poduzetništvu i dinamiziranju društvenih procesa osuđeni su na stagnaciju i globalnu nekonkurentnost, dovodeći u pitanje i egzistencionalnost samog društva. Suština navedenog sadržana je u pojmu promjena koja može biti različitih karaktera – od npr. društva promjena, menadžmenta promjena, poduzetništva promjena, strukturnih promjena i sl., s time da svaka promjena inzistira na određenim korekcijama, normama, standardizaciji, procedurama, zakonodavstvu i drugim bitnostima koje doprinose njihovu percipiranju. Bit promjena sadržana je u modelima upravljanja tim promjenama, a podrazumijeva aktivnosti planiranja, koordiniranja, organiziranja i usmjeravanja procesa putem kojeg se promjena implementira [1]. Upravljanje promjenama odnosi se na definiranje i implementaciju procedura i/ili tehnologija koje trebaju obuhvatiti promjene u organizacijskom okruženju i profitiranje od mogućnosti nastalih promjenom te označava sustavni pristup promjeni. Neki autori upravljanje promjenom definiraju kao proces kontinuiranog obnavljanja smjera, strukture i mogućnosti organizacije kako bi zadovoljila stalno mijenjajuće potrebe eksternih i internih klijenata [2]. Upravljanje promjenama kompatibilno je s pitanjem reformi(ranja) koje u svom osnovnom značenju premijeva promjenu, preoblikovanje, preustrojstvo, preobražavanje, poboljšanje, odnosno samu provedbu reforme. Obzirom na ukupnu društvenu važnost javnog sektora kao društvenog «prediktora» u ovom radu istražuje se reformiranje javnog sektora s osnova Novog javnog menadžmenta (NJM).

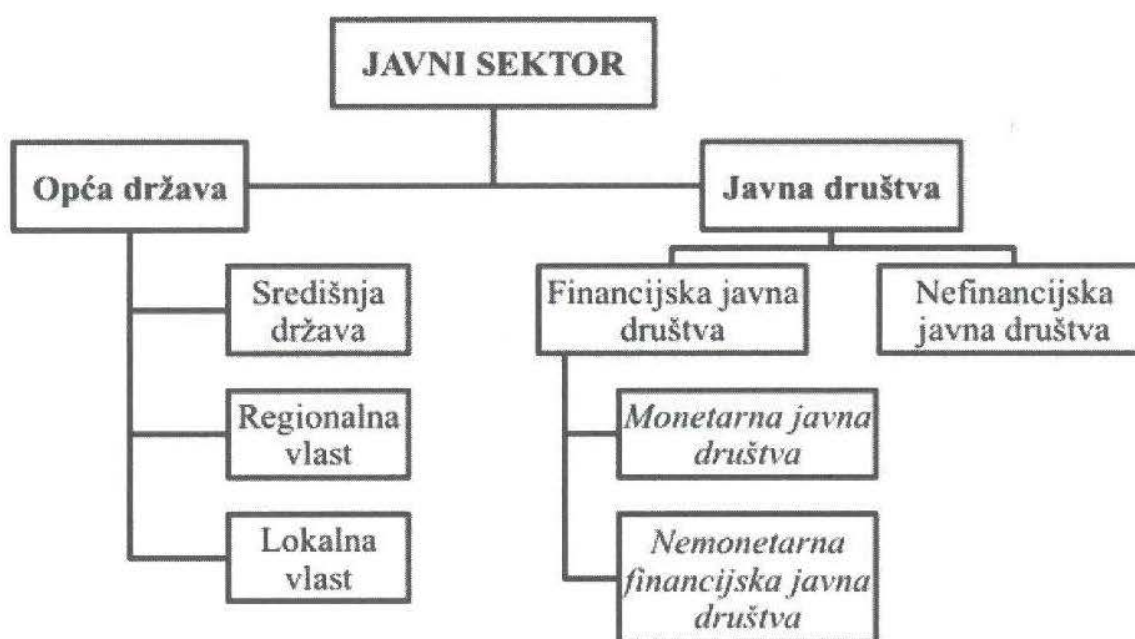
2. Javni sektor

Putem javnog sektora perfektuira se javni interes, odnosno opća dobrobit građana i društva u cjelini. Riječ je o 1) mreži formalnih organizacija i tijela, 2) koje zapošljavaju javne službenike, 3) donose i reguliraju propise, 4) raspolažu vlastitom imovinom, 5) upravljaju javnim poduzećima i 6) obavljaju čitav niz službi, postavljajući programe i ostvarujući ih [3]. Javni sektor pobudio je znanstveni interes tek od sredine osamdesetih godina prošlog stoljeća kada se nastojalo ograničiti financiranje javnog sektora, racionalizirati troškove te maksimizirati efikasnost te istovremeno perfektuirati pitanja organizacijske i menadžerske izvrsnosti. Znanstveni interes uvjetovan je i globalizacijom koja je inicirala potrebu reformiranja javnog sektora, što je posljedično u svezi s proračunskim limitima, nedovoljnom transparentnošću javne potrošnje, ponašanjem javnih vlasti i sl. Povećanje razine

efikasnosti i stupnja kvalitete u javnom sektoru producirali su i novim doktrinama s koncentracijom na povećanje poduzetničke volumnosti i jačanje kapaciteta, inovativnost, usklađenje procedura, anuliranje hijerarhijskih barijera, nove upravljačke pristupe, bolje organizacijske modele, preciznije komunikacijsko razumijevanje, strateško planiranje, modernizaciju i kontrolu procesa, adekvatnu informatičku infrastrukturu te promociju i kvalitetu proizvoda/usluge. Sukladno tome, javni sektor je morao dinamizirati i kontrolirati procese koji produciraju veću uspješnost, tj. unaprijediti racionalizaciju troškova funkcioniranja, ustanoviti kvalitetnije javne usluge, usavršavati menadžment, primjeniti nove modele upravljanja, odnosno povećati efikasnost i učinkovitosti. Javni sektor je u procesu učestalih promjena u svim državama svijeta. Budući se funkcioniranje javnog sektora manifestira kroz tri osnovne funkcije: a) funkciju alokacije, b) funkciju distribucije i c) funkciju stabilizacije, države na različite načine pokušavaju interpretirati svoje modele kojima poentiraju unutar javnog sektora - neke države pokušavaju smanjiti financiranje javnog sektora, druge provode proces privatizacije, treće zagovaraju model suradnje između javnog i privatnog sektora, četvrte države primjenjuju konceptualna načela i uspješno potvrđene metode iz privatnog sektora u javnom sektoru [4].

2.1. Institucionalna struktura javnog sektora

Brojne su interpretacije u smislu definiranja javnog sektora, a jedna od najčešće korištenih je definicija Međunarodnog monetarnog fonda koji pod javnim sektorom podrazumijeva opću državu i kvazi javna poduzeća (društva). Obzirom na kompleksnost javnog sektora i različite pojmove koji često dovode do različitog percipiranja javnog sektora sljedećom slikom i njenim objašnjenjem fokusira se institucionalna struktura, odnosno ustrojstvo javnog sektora.



Slika 1. Institucionalna struktura javnog sektora

Premda je iz same slike razvidna diverzifikacija unutar javnog sektora isti je limitiran prema metodologiji Međunarodnog monetarnog fonda te obuhvaća:

a) ukupnu (opću) državu (uključuje i Fondove socijalne sigurnosti) – koju čine sve nacionalne i subnacionalne jedinice, uključujući i izvanproračunske fondove, neprofitne institucije, kojima je primarna zadaća obnašanje državnih funkcija (izvršne, predstavničke i sudske) te provođenje javnih politika, koje pružaju netržišne usluge, ubiru prihode, stvaraju rashode za državu koja ih većim dijelom i kontrolira te proizvođače za tržište koji nisu društva s ograničenom odgovornošću i ne mogu se svrstati u kvazi društva. One fiskalne aktivnosti izvan sektora opće države koje izvršavaju agencije monetarnog i/ili komercijalnog, a ne fiskalnog tipa, nazivaju se kvazifiskalne. Opću državu, sukladno političko-teritorijalnom ustroju države, čine:

- državni sektor (ili središnja država ili državni uprava ili državne jedinice na nacionalnoj razini) – je dio javnog sektora koji obuhvaća sve institucionalne jedinice državne uprave čija je osnovna uloga izvršavanje državnih funkcija (izvršne, zakonodavne i sudske funkcije vlasti), ali i one koje financira i kontrolira država. Državne funkcije podrazumijevaju provođenje javne politike pružanjem netržišnih usluga i preraspodjelom dohotka i imovine, što se najprije financira porezima i drugim obveznim davanjima koje plaća nedržavni sektor. Sve državne funkcije fiskalnog su karaktera. Obuhvaća i izvanbudžetske fondove, kao i neprofitne institucije koje pružaju netržišne usluge, a koje država financira i kontrolira. Prema terminologiji Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) kojom se definiraju pojmovi državnih financija (Government Finance Statistics manual), državni sektor se naziva sektorom opće države. Središnja država odgovorna je za pružanje javnih usluga stanovništvu, kao što su nacionalna obrana, odnosi s drugim državama, javni red i sigurnost te učinkovito funkcioniranje društvanog i ekonomskog sustava države. Tijela središnje države donose odluke, formiraju i provode politike usmjerene na ostvarenje nacionalnih ekonomskih ciljeva. Pojam državni sektor ili država češće se koristi za označavanje pojma koji se stručno naziva opća država.

- regionalna uprava (savezne države, provincije ili regije ili državne jedinice na regionalnoj razini) – obuhvaća sve regionalne institucionalne jedinice, ali i one koje kontrolira i financira regija; savezne države, provincije ili regije najveća su geografska područja na koje se država može ustrojiti na osnovi političkih ili administrativnih razloga.

- lokalna uprava (ili državne jedinice na lokalnoj razini) – obuhvaća sve posebne institucionalne lokalne jedinice, ali i one koje kontrolira i pretežno financira lokalna jedinica; lokalna uprava čini manja geografska područja.

b) javna društva (ili javne ustanove i poduzeća) uključuju:

- financijska javna društva (ili javno financijske ustanove) - koja su u vlasništvu ili pod kontrolom države te nazivaju se javnim financijskim institucijama. Razlikuju se: 1) monetarna javna društva (ili monetarne financijske ustanove) uključujući Centralnu banku - koja čine sva rezidentna depozitarna društva koja su pod kontrolom jedinica opće države i 2) nemonetarna financijska javna društva (ili nemonetarne javne financijske ustanove) – koja čine sva rezidentna financijska društva pod kontrolom jedinica opće države osim javnih depozitarnih društava;

kombinacija su nefinancijskih javnih društava i nemonetarnih financijskih javnih društava).

- nefinancijska javna društva (ili javna nefinancijska poduzeća) - koja su u vlasništvu i/ili pod kontrolom države (javna poduzeća); sva rezidentna financijska društva pod kontrolom budžetskih korisnika.

Javna poduzeća, kao sastavnica druge razine javnog sektora prema metodologiji MMF-a objedinjavaju [5]: a) elemente javnosti i b) elemente tržišnosti. Stoga ona predstavljaju poslovno-tehnološke sustave i organizaciono-ekonomske jedinice posredstvom kojih se, shodno ustavu i zakonu, ostvaruje javni interes u svim onim djelatnostima koje se ostvaruju kao tržišno održive, ekonomski prihvatljive i tržišnom ambijentu prilagođene javne funkcije [6]. Tretiranje javnih poduzeća različito je od tretiranja ostalih poduzeća upravo iz razloga vlasništva. Većinski vlasnik javnih poduzeća je država koja ih konstituira s ciljem zaštite primarno državnih interesa u funkcioniranju vitalnih sektora onih djelatnosti koje su od velike važnosti za samu državu i njene građana. Javna poduzeća imaju nepravedan monopolni položaj na tržištu, što rezultira poskupljenjem cijena usluga i slabijom kvalitetom proizvoda/usluga [4].

3. Javna uprava

Javna uprava je dio javnog sektora koju prvenstveno treba reformirati unutar društva budući je ona ishodište mnogih iracionalnosti, administriranja, nefunkcionalnosti, neušteta, sporosti, inertnosti, nelogičnosti, neučinkovitosti, neefikasnosti, što se negativno reflektira na ukupno društvo, a ne samo javni sektor. Potvrđuju to i istraživanja o sustavu javne uprave u Hrvatskoj koja ukazuju na nedjelotvornost upravnih organizacija [7]. Svjesne tih činjenica zemlje članice Europske unije definirale su i zajedničke, jedinstvene europske principe javne uprave koji bi trebali doprinjeti neutraliziranju slabosti i anomaliteta javne uprave. Ti principi su: a) pouzdanost i predvidljivost; b) odgovornost i transparentnost; c) učinkovitost i djelotvornost.

Pojmovi javne uprave često se u literaturi koriste u širem i užem smislu. Pojam javne uprave u užem smislu obuhvaća samo državnu upravu, dok se u širem smislu odnosi ne samo na tijela državne uprave, nego i druga tijela i pravne osobe koje obavljaju upravne poslove s javnim ovlastima. Državna uprava je sastavni dio šireg pojma javne uprave koji osim državne uprave obuhvaća lokalnu i područnu regionalnu samoupravu te javne službe, a kojima je zajednički cilj zadovoljavanje općih interesa i javnih potreba. Također, potrebno je napraviti distinkciju između pojma javni sektor i javna uprava. Međunarodni monetarni fond u okviru ukupnoga javnog sektora razlikuje sektor opće države te sektor javnih i kvazijavnih poduzeća (društava).

Javnu upravu u Hrvatskoj čini središnja država koja je sastavljena od ministarstava, državnih ureda, državnih upravnih organizacija, agencija, zavoda i drugih organizacija te jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave. Sustav državne uprave obuhvaća upravna tijela i organizacije koje neposredno usmjerava i povezuje

Vlada Republike Hrvatske kao najviše državno političko-upravno tijelo i koji su putem nje ili izravno vezani za najviše nositelje političke vlasti u državi: Sabor i Predsjednika. Poslovi državne uprave jesu neposredna provedba zakona, donošenje propisa za njihovu provedbu, obavljanje upravnog nadzora te drugi upravni i stručni poslovi.

U Hrvatskoj je ukupno 576 jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Općine i gradovi su, prema Ustavu Republike Hrvatske, jedinice lokalne samouprave, dok su županije jedinice područne (regionalne) samouprave. Općine i gradovi čine najnižu razinu samouprave, a županije su više jedinice lokalne, tj. područne samouprave, koje su ustrojene od općina i gradova. Ukupno je 556 jedinica lokalne samouprave, odnosno 428 općina i 128 gradova te 20 jedinica područne (regionalne) samouprave, odnosno županija. Grad Zagreb ima status glavnog grada i županije. Na osnovi činjenice da središnja država u Hrvatskoj ostvaruje većinu javnih prihoda i troši najveći dio javnih rashoda (skoro 90%) te da se ovlasti za donošenje javnih odluka uglavnom nalaze u okviru središnje države, može se reći kako je Hrvatska poprilično centralizirana država. To znači da se o javnom novcu svih poreznih obveznika i njegovom trošenju uglavnom odlučuje na jednom mjestu – državnoj razini. Lokalna država (sve općine, gradovi i županije) sudjeluje s nešto više od 10 % u prihodima i rashodima konsolidirane opće države ili 4 % u bruto domaćem proizvodu [2].

4. Reformiranje javnog sektora putem novog javnog menadžmenta

Javni sektor se nalazi u tranziciji, odnosno u procesu reformi koje se danas odvija gotovo u svim državama svijeta. Tijekom posljednjih tridesetak godina u većini država OECD-a i državama u razvoju provodile su se s većim ili manjim uspjehom reforme javnog sektora s ciljem povećanja učinkovitosti i efikasnosti javnih aktivnosti i djelatnosti, koje uključuju reformu državne uprave, regionalne i lokalne samouprave, ali i reforme unutar nefinancijskih javnih društava (javnih poduzeća). Učinkovitost i moć javnog sektora često su pod utjecajem raznovrsnih čimbenika kojima bi se na određeni način mogla i opravdavati neučinkovitost subjekata javnog sektora poput: nedostatnih sredstava, neprimjerene organizacije upravnih struktura i postupaka, neefikasnog korištenja sredstava, sporosti upravnog mehanizma, birokratizacije, otuđenja od građana i preopterećenja brojem zadataka. Sukladno tome, ti se čimbenici mogu razvrstavati u tri osnovne grupe: a) nedostatna sredstva, b) neprimjerena organizacija i c) preopterećenje brojem zadataka [7]. S druge strane, postulati takvog javnog sektora kao odrednice reformiranja javnog sektora u svim naprednim zemljama fokusirani su na: depolitizaciju, profesionalizaciju, racionalizaciju, mjerenje rezultata rada, efikasnost, javnost i transparentnost rada, osobnu odgovornost, zakonitost u radu, pravnu sigurnost, kulturu dijaloga, investiranje u znanje, participacija u radu s građanima te njihovo zadovoljstvo s radom uprave [4], što govori u prilog tvrdnje da javni sektor, primarno javna uprava, mora biti efikasna u ostvarenju rezultatskog optimuma s što manje financijskih opterećenja. Međutim, današnji javni sektor u Hrvatskoj, prvenstveno javna uprava,

ima karakter strogo centralizirane državne uprave, inkompatibilne s građanima i poduzetnicima. Intencija građana i poduzetnika je da se proračunskim sredstvima osigura pružanje javnih usluga sukladno stvarnim potrebama građana, što je temelj za funkcioniranje moderne javne uprave i javnih službi. Na tragu tih potreba u Hrvatskoj donesena i Strategija reforme državne uprave za razdoblje 2008.-2011., kojom se precizirane inicijative za dobru poduzetničku klimu, bolji standard građana, povećanje učinkovitosti i ekonomičnost u sustavu državne uprave. Definirano je da se reforme odvijaju u pet glavnih determinanti od kojih svako područje reformiranja pojedinog segmenta javnog sektora inzistira i konkretnom reformiranju unutar sustava javne uprave. Činjenica je da se u smislu reformiranja javne uprave nije daleko stiglo te da se ta «šablonizirana priča» koristi samo i isključivo u predizborno vrijeme kada se treba animirati glasače kako bi se dobila politička vlast. Nakon toga politički se pobjednici pribojavaju same provedbe u reformiranju javnog sektora budući je to izrazito delikatno političko pitanje zbog mogućeg gubitka vlasti. No, potrebno je s istom ozbiljno krenuti budući je to «*quod conditio sine qua non*» suvremenog društva koje afirmira razvojne perspektive, a podrazumijevati napuštanje tradicionalnog načina upravljanja javnim sektorom koji je orijentiran na «*status quo*» [6]. Potrebno je temeljem znanstvenih spoznaja te imajući u vidu lokalne specifičnosti, neodgodivo krenuti u značajni redizajn teritorijalne i funkcionalne organizacije Hrvatske vodeći se načelima decentralizacije, a što obuhvaća: mijenjanje teritorijalne strukture uprave, mijenjanje funkcija i mijenjanje organizacijskih struktura i prakse upravljanja. Reforma bi trebala biti kombinacija dekoncentriranih, delegiranih devalviranih funkcija, a u određenom dijelu i procesa deetatizacije [5]. Međutim, činjenica je da Hrvatska ne provodi reforme javnog sektora na željeni način, poradi čega već učestalo dobiva kritike s razine Europske unije, ograničava si korištenje potencijalno mogućih sredstava iz europskih fondova, a značajno se srozava i u pogledu konkurentnosti.

4.1. Novi javni menadžment – kao nova upravljačka paradigma javnog sektora

Naftna kriza 70-tih godina XX stoljeća prouzročila je ozbiljne proračunske deficite u svim zemljama svijeta. U takvom okruženju profilirali su se zahtjevi da se u upravljanju javnim sektorom primjene načela i metode poslovnog menadžmenta, a novi javni menadžment (New Public Management - NJM) kao novi upravljački pristup obuhvatio je niz reformi javnog sektora koje su se provodile posljednjih tridesetak godina nekim zemalja OECD-a, zemalja u razvoju i tranzicijskim zemljama. Te se zemlje međusobno mnogo razlikuju s obzirom na svoje karakteristike i u načinu vođenja javne uprave. Koncept novi javni menadžment nova je upravljačka paradigma u sustavu javnog sektora kojoj je cilj javni sektor, kao i javnu upravu učiniti efikasnim i kvalitetnijim kako bi se u potpunosti ispunila očekivanja građana. Koncept novog javnog menadžmenta omogućava subjektima u javnoj upravi da bolje organiziraju poslovanje, racionalnije posluju, povećaju kvalitetu izvršenja usluga krajnim korisnicima i nastave provedbu određenih strukturnih reformi. Da bi koncept novog javnog menadžmenta bio kvalitetno implementiran, potrebno je sve modele reformi kvalitetno provesti u sustav javnog sektora i najodređenije kroz

sustav javne uprave. Pri primjeni novoga koncepta svaka država mora voditi računa o tome da isti koncept uključuje paket modela reformi: Washingtonski model, model menadžmenta temeljem rezultata, model strateškog planiranja, decentralizacija, orijentacija na građane, dobro upravljanje i javno-privatno partnerstvo.

Budući je koncept novog javnog menadžmenta s aspekta učinkovitosti i kvalitete usluge javne uprave veoma aktualan, važno je aspektirati, odnosno sagledati relevantna istraživanja u području implementacije novog javnog menadžmenta u pojedinim zemljama. Brojni autori istraživali su to područje te je iz svega razvidno je da postoje modeli i pretpostavke za uvođenje novog javnog menadžmenta u javni sektor, preciznije u hrvatsku javnu upravu, a na našoj vladajućoj administraciji je da se odredi koje će modele primijeniti za reformu vlastite javne uprave, a u skladu s nacionalnim interesima [4].

Postojeća situacija u Hrvatskoj u kojoj i privatni, a još više javni sustavi, ne prate trendove promjena u organizacijama, samo potvrđuje nespремnost, odnosno društvenu nezrelost glede reformiranja javne uprave unutar javnog sektora, što zasigurno jest jedan od razloga sporijeg i nedostatnog odgovora na svekoliko prisutnu ekonomsku krizu u Hrvatskoj. Obzirom sve aspekte koji ukazuju da primjena koncepta novog javnog menadžmenta omogućava zadovoljavanje određenih reformskih pitanja, što se potvrđuje i kroz dosadašnju znanstvenu teoriju i samu poslovnu praksu drugih zemalja, novi javni menadžment u javnoj upravi u Republici Hrvatskoj pridonio bi utvrđivanju mjerila i kriterija mjerenja efikasnosti, osnažio ulogu i odgovornosti državne i interne revizije, omogućio kontinuirano praćenje i preispitivanje učinkovitosti, transparentnosti u poslovanju, afirmirao planove ulaganja i sl.

5. Zaključak

Današnje društvo predodređeno je na svekolike promjene uključujući i javni sektor čijim se reformiranjem postižu značajna unapređenja, uštede, racionalizacije, preoblikovanja, transformacije, povećava zadovoljstvo građana. Javni interes postaje prevalentna determinanta i određenje življenja što je razvidno i iz zavidnih rezultata brojnih zemalja svijeta i Europske unije tijekom više desetljeća. Duboko svijestne, politički stabilne, odlučne i zrele političke elite pojedinih zemalja krenule su u reforme javnog sektora koji je uglavnom preskup, trom, neorganiziran, nekonkurentan, a javna uprava nefunkcionalna, opterećujuća, samozadovoljna u okviru svog kritičkog aspektiranja. Hrvatska je u tom pogledu još uvijek neodlučna, nedorečena, trpi i sve učestalije kritike Europske unije, dovodi se u poziciju mogućeg uskraćivanja financijskih sredstava iz europskih fondova, kontinuirano gubi na konkurentnosti. Različite zemlje koristile su brojne modele za reformiranje javnog sektora. Hrvatska bi trebala koristiti ta značajna iskustva, supstituirati modele i/ili kreirati vlastite za potrebe svojeg autentičnog okruženja. Novi javni menadžment načelno je vrlo dobro prihvaćen i konceptualno potvrđen model reformiranja javnog sektora među konkurentnim zemljama, prvenstveno s aspekta reformiranja javne uprave. Kao takav omogućava organizacijama u javnom sektoru da bolje organizira

poslovanje, racionalnije posluje, doprinosi transparentnosti sustava i usuglašavanju kvalitete i cijene usluga, povećava zadovoljstvo korisnika javnog interesa i osigurava nastavak provedbe konkretnih strukturnih reformi. Hrvatska se napokon mora odlučiti da li je njena politička vlast presudnija od javnog interesa i javne stvari?

6. Literatura

- [1] Gill, R. (2002). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, Vol. 3., No. 4., 307.–318., ISSN 1496-7017
- [2] Grčić Fabić, M. (2015). *Menadžerske inovacije u funkciji razvoja učinkovitosti lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj* (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
- [3] Pusić, E. (1995). *Upravna znanost*, Naprijed, ISBN 953-178-026-9, Zagreb
- [4] Salkić, I. (2011). *Javni menadžment*, Copyright & TKD Šahinpašić, ISBN 978-953-282-077-5, Sarajevo/ Zagreb
- [5] Žmegać, D.; Ostojić, A. (2014). Značajke organizacije javnih i privatnih poslovnih sustava u Republici Hrvatskoj, Zbornik radova sa 4. Međunarodne konferencije «Vallis Aurea», Katalinić, B. (urednik), str. 801.-809., ISBN 978-3-90273, Požega, mjesec i godina, Polytechnic Požega & DAAAM International Vienna, Požega/Vienna
- [6] Kostadinović, S. (2008) *Upravljanje javnim sektorom*, Univerzitet «Braća Karić»-Fakultet za menadžment, ISBN 978-86-82791-39-3, Beograd
- [7] Štros, D.; Coner, M.; Bukovinski, D. (2014). Menadžment i reforma javne uprave, Zbornik radova Međimuskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 5., No. 2.,str. 59.-64., ISSN 1847-702X
- [8] Mateljak, Ž.; Gjurković, S. (2016). Primjena koncepta novoga javnog menadžmenta u funkciji povećanja efikasnosti javne uprave u Republici Hrvatskoj, 3. Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku, Vol. , No. 3., (prosinac 2016.), 117.- 134., ISSN 1849-630X, Dubrovnik