

# Upravljanje ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama u kontekstu kolektivnog pregovaranja

---

Tomljenović, Krešo

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:215691>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI  
STUDIJ**

**KREŠO TOMLJENVIĆ  
DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA U PREDŠKOLSKIM  
USTANOVAMA U KONTEKSTU  
KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA**

Zagreb, rujan 2019.

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**  
**(Zagreb)**

**DIPLOMSKI RAD**

**Ime i prezime pristupnika: Krešo Tomljenović**

**TEMA DIPLOMSKOG RADA: Upravljanje ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama u kontekstu kolektivnog pregovaranja**

**MENTOR: Izv. prof. dr. sc. Vatroslav Zovko**

**Zagreb, rujan 2019.**

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	4
SUMMARY .....	5
1. UVOD.....	6
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA.....	7
2.1. Kadroviranje .....	9
2.1.1. <i>Kadroviranje u predškolskim ustanovama</i> .....	10
2.2. Uloga menadžera u razvoju ljudskih potencijala.....	13
2.2.1. <i>Uloga ravnatelja predškolskih ustanova u razvoju ljudskih potencijala</i> .....	15
2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju zaposlenika .....	18
2.3.1. <i>Unutarnja (intrinzična) i vanjska (ekstrinzična) motivacija</i> .....	20
2.3.2. <i>Materijalna i nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima</i> .....	21
2.3.3. <i>Materijalna i nematerijalna motivacija u predškolskim ustanovama</i> ...	24
3. OPĆENITO O KOLEKTIVNOM PREGOVARANJU I KOLEKTIVNIM UGOVORIMA .....	26
3.1. Kolektivno pregovaranje .....	27
3.1.1. <i>Predmet kolektivnih pregovaranja</i> .....	28
3.1.2. <i>Proces kolektivnog pregovaranja</i> .....	29
3.1.3. <i>Kolektivno pregovaranje u predškolskim ustanovama</i> .....	31
3.2. Kolektivni ugovori.....	32
4. RASPRAVA.....	34
5. ZAKLJUČAK.....	37
6. LITERATURA .....	38

## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama u kontekstu kolektivnog pregovaranja

Ovaj rad prikazuje načine upravljanja ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama u kontekstu kolektivnog pregovaranja. Cilj ovog rada bio je istaknuti važnost ljudskih potencijala kao jedan od najvažnijih resursa u svakoj organizaciji, ali i naglasiti ulogu ravnatelja kao pokretača odgojno-obrazovnog procesa kroz njegovu ulogu u motiviranju djelatnika za ostvarivanje svih zajedničkih ciljeva koji se stavljaju pred njih. U prvom dijelu rada, naglasak je stavljen na načine vođenja ljudskih potencijala u predškolskim ustanovama. Objašnjeni su načini kadroviranja u predškolskom odgoju, tehnike i mogućnosti kontinuiranog razvoja ljudskih potencijala te načini motiviranja svih djelatnika. Motivacija je kao disciplina izuzetno prisutna u predškolskom odgoju pa je stoga detaljno objašnjena njena primjena u sustavu predškolskog odgoja. Naglašena je i uloga ravnatelja kao voditelja u sustavu predškolskog odgoja koji ima svoje posebnosti u odnosu na menadžment u drugim organizacijama. U kratkim crtama objašnjeno je i upravljanje ljudskim potencijalima u ostalim organizacijama kroz usporedbu sa predškolskim ustanovama.

Drugi dio rada ukazuje na strukturu i načine kolektivnih pregovaranja u radnim organizacijama i stvaranje preduvjeta koji dovode do potpisivanja kolektivnih ugovora. Objašnjeni su procesi i sami predmeti u kolektivnim pregovaranjima. Obrađivane su teme usko vezane za rad i ulogu sindikata u kolektivnim pregovaranjima kao i odnosi sa predstavnicima organizacije u procesu prije potpisivanja i primjene kolektivnog ugovora. U završnom dijelu rada prikazan je način kolektivnih pregovaranja u predškolskim ustanovama i specifičnosti kolektivnih ugovora.

Ključne riječi: ljudski potencijali, motivacija zaposlenika u predškolskim ustanovama, uloga ravnatelja u predškolskom sustavu, kolektivno pregovaranje i kolektivni ugovori, uloga sindikata

## **SUMMARY**

Human resource management in pre-school institutions in the context of collective bargaining

This thesis is trying to show and explain ways of human resource management in pre-school institutions in the context of collective bargaining. The main goal of this thesis is to show the importance of human resources as one of the most important resources in any organization. Also, it is trying to point out the role of a pre-school headmaster who is the most important mover in the educational process in a way of motivating other employees to reach organizations collective goals as one team. The first part of the thesis is explaining the ways of leading the human resources in pre-school institutions including ways of staffing in pre-school education, techniques and possibilities of human resource development and types of employee motivation. Motivation, as a discipline, is very important in pre-school education and is explained in great detail in this thesis. What is also emphasized is the role of pre-school headmaster as the leader in the system of pre-school education who has got its specialties in management in relations with other organizations and also a comparison between human resource management in pre-school institutions and some other organizations. The other part of the thesis is showing the structure and ways of negotiating in work organizations and developing preconditions which can lead to signing collective contracts. It is also explaining different processes and subjects of collective bargaining. This thesis also covered themes connected with work and the role of the union in collective bargaining and relations with representatives of the organization in the process of signing and then implementation of the collective contract. The final part of the thesis is showing the way of collective bargaining in pre-school institutions and specifics of collective contracts.

Keywords: human resource, work motivation in pre-school institutions, the role of headmaster in the pre-school system, collective bargaining and collective contracts, the role of union

## 1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima je u svim organizacijama vrlo zahtjevan i odgovoran, ali ujedno i izazovan i inspirativan posao. Posebno se to odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama iz razloga što je i sama struktura zaposlenika vrlo specifična i senzibilna te je cjeloviti fokus na djetetu i njegovom cjelovitom razvoju. To je razumljivo ukoliko znamo kako bi odgoj i obrazovanje trebali biti jedne od temeljnih vrijednosti svakog društva.

Ravnatelj predškolske ustanove je voditelj upravljanja ljudskim potencijalima te je kao takav i odgovoran za sve poslove koji se odvijaju unutar takve organizacije. Jedna od njegovih osnovnih funkcija jest da svi zaposlenici razumiju i rade u skladu sa vizijom i misijom svake pojedine ustanove. Isto tako, ravnatelj bi trebao biti motivator svim zaposlenicima jer je to preduvjet za pokretanje promjena u ustanovi. Ravnateljeva uloga je promicanje cijelog poslovanja ustanove, briga oko predstavljanja ugleda što u konačnici rezultira stupnjevima zadovoljstva, kako svih zaposlenika ustanove, tako i djece i roditelja kao krajnjih korisnika programa koji se provode u svim odgojno-obrazovnim ustanovama. Suradnja s roditeljima je od iznimne važnosti iz osnovnog razloga što samo u kvalitetnom partnerstvu sa roditeljima predškolske ustanove mogu osigurati sve potrebne resurse za kvalitetan rast i razvoj svakog djeteta.

Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima u ustanovama predškolskog odgoja u konačnici utječe i na sam kontekst kolektivnog pregovaranja u budućnosti na način da se u toku rada suradnjom može riješiti većina problema vezanih uz prava radnika na svim nivoima. Kod samih kolektivnih pregovaranja, što u konačnici rezultira sklapanjem kolektivnog ugovora, bitno je razumjeti i oslušivati potrebe radnika te imati puno razumijevanja za probleme i otežavajuće situacije u njihovom radu. Samo na taj način poslodavac i voditelj ljudskim potencijalima u predškolskom sustavu od svih zaposlenika može izvući maksimum, a ujedno stvoriti poticajno i motivirajuće okruženje za rad.

## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA**

Prije svega kada govorimo o ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama, koje imaju svoje zakonitosti i specifičnosti, valja napomenuti kako su oni osnovna snaga i temeljni stup svake organizacije. Tehnička oprema, dobro opremljeni prostori dnevnih boravaka gdje borave djeca, informatička oprema i dječja igrališta se mogu preurediti i zamijeniti novima, ali ljudski potencijali su nezamjenjivi i najveći oslonci svake predškolske ustanove. Upravo iz tih razloga je upravljanje ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama najzahtjevniji, ali ujedno i najznačajniji dio o kojemu treba voditi računa.

Ljudski potencijali su pojam koji označava jedan od najbitnijih resursa za uspješno poslovanje svake pojedine organizacije bez obzira na to koja je njena temeljna odrednica poslovanja. Ukoliko to nije na zavidnom nivou dolazi u pitanje opstojnost i poslovanje svake pojedine organizacije.

U znanstvenoj se literaturi u posljednjih par desetljeća sve više pojavljuje pojam upravljanje ljudskih potencijala (ULJP). To je sintagma koja označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema svim zaposlenicima u organizaciji (Jambrek, 2008).

Da bi neka organizacija bila uspješna mora imati ljude koji imaju znanje i stručnost kako bi mogla poslovati na najbolji mogući način. S druge strane vodeći ljudi u strukturi organizacije se moraju znati brinuti o svojim zaposlenicima motivirajući ih na rad i daljnja usavršavanja kako bi postali što kompetentniji i na taj način pomogli i dali svoj doprinos u razvoju organizacije.

Jedan od temeljnih zadataka kod upravljanja ljudskim potencijalima je nastojanje, nakon što nađemo dobre ljude, da ih se učini sposobnima za zajednički i uspješan rad, te da se mogu uspješno nositi sa zadaćama koje se pred njih stavljaju. Potrebno je naglasiti njihove dobre, a da slabosti postanu nebitne (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013b).



Sve više organizacija u suvremenim vođenjima smatra upravo ljudske potencijale kao najvažniju kariku u svom poslovanju. Oni su vrijednosti od kojih sve započinje i sa kojima završava kako bi se neka organizacija mogla nazvati uspješnom. Ukoliko jedna organizacija ima najmoderniju opremu i materijalne uvjete, a sve to nije popraćeno kvalitetnim vođenjem ljudi koji bi trebali biti visoko motivirani za rad, vrlo brzo će doći do urušavanja unutar sistema i do velikih problema unutar same organizacije.

„Ljudski resursi smatraju se najvažnijima zato što oni svojim znanjem (a znanje je u vrijeme informatičkog doba najvrjedniji resurs) stvaraju ili pokreću sve ostale resurse. Bez ljudi i njihova znanja svi drugi resursi predstavljaju mrtvi kapital. Isto je tako važno umijeće menadžmenta da dobro upravlja i iskoristi ljudski potencijal organizacije za njezino tekuće funkcioniranje i za budući razvoj“ (Jurina, 2011, str. 218).

Danas najuspješnije organizacije pokazuju veliku brigu o svojim zaposlenicima te smatraju kako su ljudski potencijali njihova najveća vrijednost i na takav način postaju poželjni poslodavci i uspješne organizacije s dobrom praksom. Da bi se maksimalno iskoristio potencijal svakog zaposlenika bitno je prepoznati njihove osobne vrijednosti i kompetencije te prema njihovom obrazovanju i sklonostima odrediti radno mjesto unutar organizacije.

Odjel za ljudske potencijale u većim je organizacijama ravnopravan partner ostalim odjelima te mora znati uskladiti potrebe poslovanja s potrebama zaposlenika. Cilj svih koji brinu o ljudskim potencijalima u ustanovama trebao bi biti povećana učinkovitost i djelotvornost svih zaposlenika.

„Stoga ljudski potencijali imaju veliku stratešku važnost za svaku organizaciju jer temeljni cilj ove funkcije predstavlja prepoznavanje strateških radnih mjesta i potrebnih kadrova u sustava kako bi se ti kadrovi zadržali i dalje razvijali“ (Zovko, 2018, str. 137).

Kada govorimo o upravljanju ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama, moramo naglasiti i određene specifičnosti koje se trebaju uzeti u obzir prilikom zapošljavanja i odabira kadrova.

Najveći broj zaposlenih u svakoj predškolskoj ustanovi, više od polovine, čine odgojitelji. Ostatak zaposlenih čine ravnatelj, stručni tim, administrativno i tehničko osoblje te zaposlenici u kuhinji. Upravo se iz tog razloga veliki naglasak i pažnja prilikom zapošljavanja i brige o odabiru kadrova stavlja na odgojitelje.

Vrlo je važno naglasiti kako i sama motivacija djelatnika u nekoj organizaciji može odigrati ključnu ulogu u uspješnom poslovanju. Motivacija zaposlenika može biti materijalne i nematerijalne prirode što vrlo često igra ključnu ulogu u rastu svake pojedine organizacije bez obzira kojom djelatnošću se bavi.

## **2.1. Kadrovanje**

Pojam kadrovanja prilikom usporedbe s upravljanjem ljudskim potencijalima možemo vidjeti kao užu pojam jer ne uključuje sve elemente u istraživanju ljudskih potencijala. Također se ne spominju plaće i naknade svih zaposlenika, nije definiran odnos sindikata i poslodavaca, ne spominje se zaštita na radu i rješavanje sigurnosti zaposlenika, te razvijanje obuke i razvoj radnika (Zovko, 2018).

Kadrovanje kao svoj cilj ima razvoj svih ljudskih osobina kako bi se povećali i što bolje iskoristili svi poslovni potencijali kod zaposlenika. Važnu ulogu u tom segmentu ima menadžment u ljudskim potencijalima koji vodi brigu u razvoju kadrova u svakoj pojedinoj ustanovi.

Svakako možemo reći da je odabir kadrova i rad s njima jedan od najvažnijih pokazatelja uspješnog vođenja organizacije i ogledalo uspješnosti menadžmenta koji vodi odabir prilikom zapošljavanja i odabiru kriterija za primanje u radni odnos. Svaka uspješna organizacija ima cijele odjele koji se bave tom problematikom što ukazuje na važnost odabira prijavljenih kandidata te zapošljavanju u radni odnos najboljih među njima.

Sva suvremena društva naglašavaju veliku ulogu u kvalitetan odabir kadrova kao jedan od najvažnijih uvjeta za uspješno poslovanje svake organizacije.

Još u bivšim socijalističkim i samoupravnim sistemima su postojale kadrovske službe kao zasebni odjeli koji su vodili brigu o svim zaposlenicima i o njihovim osposobljavanjima i razvoju potencijala. Kompletna dokumentacija o svakom zaposleniku nalazila se u odjelu kadrovske službe.

Danas se pojam kadroviranja prvenstveno koristi u političkom kontekstu iz razloga što je postalo sinonim za zapošljavanja po stranačkom ključu, činjenju određenih ustupaka i izvlačenju materijalne koristi. Nažalost, kadroviranje u tom kontekstu se spominje uglavnom u negativnom smislu.

### ***2.1.1. Kadroviranje u predškolskim ustanovama***

Kada govorimo o predškolskim ustanovama u sustavu odgoja i obrazovanja, o kadrovima i zapošljavanju istih brine ravnatelj. To je prilično odgovorna zadaća gdje je mogućnost konzultacije i podjele mišljenja oko izbora kandidata svedena na minimum. Konzultacije su moguće sa članovima stručnog tima i tajnikom vrtića.

Odabir prijavljenih kandidata u predškolskim ustanovama osim osnovnih biografskih podataka i završenim osposobljavanjima i stečenim znanjima se obavlja putem intervjua. Na taj način se može dobiti uvid u komunikativnost i otvorenost kandidata, kao i njegove tendencije i želje u kojim smjerovima bi se želio dalje usavršavati. Veliku prednost imaju i odgojitelji koji imaju završene potrebne razine znanja nekog stranog jezika kako bi mogli provoditi cjelodnevne i kraće programe u skupinama, kao i odgojitelji koji su jaki na području likovnosti, glazbenog stvaralaštva, dramskog izričaja i sl. Valja napomenuti da oni odgojitelji koji nemaju već stečena znanja prilikom intervjua, a imaju sklonosti i volje oko širenja svojih znanja i u nastavku edukacija u područjima koja im odgovaraju po njihovoj osobnosti i afinitetima, također mogu biti kandidati koji ulaze u uži izbor prilikom samog odabira. Motiviranost samih odgojitelja je isto jedan od ključnih faktora prilikom odabira kandidata.

Intervjuom se mogu dobiti dodatne informacije da li je osoba nervozna, kakvi su joj izrazi lica, kako se oblači što nam može govoriti da je intervju vrlo značajan instrument selekcije svakog pojedinog kandidata. Poznato je da i sama osoba koja provodi intervju može biti rastresena, nesigurna i nervozna tako da rezultat intervjuja vrlo često ovisi o ljudskom činiocu, odnosno o osobi koja ga provodi (Marušić, 1995.).

Velika je odgovornost stavljena pred ravnatelje ako se zna da su djeca danas najvažnija, a ujedno i najosjetljivija struktura unutar svakog društva. Svaki odgojitelj treba biti svjestan da je njegova uloga velika u postavljanju temelja za cijeli kasniji život djece, te da je njihova motivacija ponekad i presudna oko odabira kasnijih zanimanja. Upravo iz tog razloga je vrlo važan kvalitetan i dobro promišljen izbor kadrova koji rade u ranom predškolskom odgoju i obrazovanju.

Predškolski odgoj u Republici Hrvatskoj je na vrlo zavidnoj razini u odnosu na velik broj europskih zemalja jer je diploma akademske razine jedan od uvjeta prilikom zapošljavanja. Svakako se može zaključiti da je predškolski odgoj u cijeloj vertikali obrazovanja u našoj zemlji među najboljima karikama.

Veliku ulogu u stjecanju znanja i podizanju kompetencija odgojitelja su pridonijeli i učiteljski fakulteti u Hrvatskoj koji su omogućili nastavak akademskog školovanja odgojitelja. Odgojiteljima je sada, nakon završetka preddiplomskog studija, omogućen nastavak školovanja na diplomskom studiju što je uvelike doprinos podizanju kvalitete i stjecanju novih znanja, kao i nastavak školovanja na doktorskom studiju.

Trenutno je situacija koja dodatno otežava mogućnosti odabira kandidata na natjecajima za radna mjesta odgojitelja nedovoljan broj prijavljenih koji smanjuju mogućnost kvalitetnog odabira kadrova u svim predškolskim ustanovama. Velik je nedostatak odgojitelja na tržištu rada tako da se vrlo često dešava da je uloga samog kadroviranja gotovo nemoguća.

To se posebno predstavlja kao problem prilikom zapošljavanja na određeno radno vrijeme putem zamjena za odgojitelje koje su vrlo česte zbog velikog broja zaposlenih ljudi tog profila u predškolskim ustanovama. Zamjene za odgojitelje su najčešće iz

razloga dužeg bolovanja kada preraspodjelom i internim zamjenama unutar ustanove nije moguće osigurati kvalitetan odgojno-obrazovni rad.

Jedan od razloga nedostatka odgojitelja jest i sve veći broj otvaranja privatnih dječjih vrtića, kao i odluka odgojitelja za nastavkom obrazovanja na diplomskom studiju predškolskog odgoja i obrazovanja. Iz navedenih razloga dolazi do zapošljavanja kadrova koje ponekad ne bismo uvrstili u uži izbor ako bismo gledali kompetencije za koje smatramo da bi bile kvalitativni doprinos u rastu i podizanju standarda u svakoj predškolskoj ustanovi.

U pojedinim slučajevima se događa da prilikom odabira fakulteta Učiteljski fakultet kandidatima koji ga upisuju nije prvi izbor što u konačnici rezultira time da studenti nakon stjecanja diplome ne odabiru posao odgojitelja kao poziv kojim bi se željeli baviti u daljnjem životu. Ponekad se i zaposle kao odgojitelji, ali obavljaju taj posao bez ikakve motivacije i želje za stjecanjem novih znanja i napredovanjem u struci.

Dodatni problem u sustavu predškolskog odgoja je i sve veća potreba za otvaranjem novih radnih mjesta za treće odgojitelje unutar samih skupina zbog porasta broja djece koja imaju teškoće u razvoju. Grad Zagreb je kao osnivač u gradskim predškolskim ustanovama napravio puno po tom pitanju zapošljavanjem velikog broja trećih odgojitelja u skupina. Nažalost taj trend ne prate i ostale lokalne zajednice što uvelike otežava posao odgojiteljima koji rade u tim sredinama. Mislim da bi i na državnoj razini uz pomoć resornog ministarstva obrazovanja trebalo utjecati na ostale lokalne sredine, koji su osnivači, da slijede primjer zapošljavanja dodatnih odgojitelja u skupine kao i u Zagrebu.

Svi navedeni razlozi ponekad rezultiraju time što se na natječaje koje objavljuju predškolske ustanove javi mali broj kandidata, a u pojedinim slučajevima, niti jedan kandidat na radno mjesto odgojitelja. U takvim trenucima je vrlo teško organizirati nesmetan i kvalitetan rad s djecom u skupinama.

Kod odabira i zapošljavanja kandidata drugih profila u predškolskim ustanovama puno je bolja situacija. Odabir kvalitetnog kadra je puno izgledniji jer se na natječaje javlja veći broj kandidata. Tada je i sam odabir kandidata puno jednostavniji, a kompetencije

ljudi za ta zanimanja su puno izraženija. Kod svih prijavljenih kandidata i motivacija je veća ako se zna da je velik broj prijavljenih za određeno radno mjesto.

Najveći broj kandidata prijavljuje se na radna mjesta tehničkog osoblja gdje određeni stupanj obrazovanja nije uvjet za zasnivanje radnog odnosa. Tu veliku ulogu, prilikom donošenja odluke o zapošljavanju svakog pojedinog kandidata, ima ravnatelj na temelju procjene osobnosti i motiviranosti osobe koja se javlja na to radno mjesto. Kompetencije za to radno mjesto bi svakako trebale biti neki poželjni oblici ljudskog ponašanja, način komunikacije, motiviranost, kao i sama spremnost da sve svoje zadaće obavlja sa voljom i na vrijeme. To je posebno važno jer su ostali zaposlenici vrlo često desna ruka odgojiteljima i stručnim suradnicima u skupinama.

## **2.2. Uloga menadžera u razvoju ljudskih potencijala**

„Razvojem ljudskih potencijala nastoji se pomoći zaposlenicima da svoje talente, znanja i vještine razviju u skladu s potrebama organizacije“ (Zovko, 2018, str. 142).

Kompetentan menadžer u razvoju ljudskih potencijala jedan je od ključnih faktora kasnijeg prosperiteta i rasta svake organizacije. Uz visoku razinu znanja potreban je i vrlo naporan rad na tom području da bi se za nekoga moglo reći da posjeduje sposobnosti za obavljanje ovog zahtjevnog, ali ujedno i interesantnog i izazovnog poziva.

Vrhunski menadžeri imaju vrlo zahtjevnu ulogu jer su njegovi uspjesi, uspjesi cijele organizacije, a njegove loše procjene ili greške u poslovanju samo njegove. To nije ništa novo jer se smatra da su menadžeri dovoljno dobro plaćeni za svoj posao i da ponekad i ne dobivaju priznanja i nagrade za svoj dobro obavljen posao.

„Management je danas svakako ključni činitelj ekonomskog razvoja i uspješnosti poduzeća, a manageri najvažniji kapital i resurs svake organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 439).

Menadžer za ljudske potencijale vrlo je bitan u organizaciji jer mora unaprijediti sustav i proces rada te ga učiniti efikasnijim i učinkovitijim koristeći se najnovijim metodama rada i pristupa. Svakako možemo reći da je svaki dobar menadžer spreman na promjene koje su specifičnost svakog pojedinog sektora i da se nikako ne bi trebao opirati promjenama koje uvodi u resor za koji je odgovoran.

„U razvoju ljudskih potencijala menadžment ima dvije skupine zadaća, i to: one koje se odnose na razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije i one koje se odnose na usmjeravanje i vođenje razvoja ljudskih potencijala kao poslovne funkcije organizacije“ (Jurina, 2011, str. 224).

Menadžer mora, prije svega, biti dobar psiholog i organizator. Kroz razgovor sa zaposlenicima treba znati prepoznati njihov potencijal i preporučiti im mjesto u organizaciji koje bi svakom pojedincu najbolje odgovaralo s obzirom na njegovo obrazovanje, kompetencije i osobnosti. Također, treba brinuti i o motivaciji zaposlenika putem stimulacija, određenih bonusa, stalnih stručnih usavršavanja te ostalih nematerijalnih dodataka.

Važna je uloga menadžera u razvoju ljudskih potencijala prepoznati i kapacitete nekih djelatnika bez adekvatne stručne spreme i poticati ih prekvalifikacijama i završetkom određenih edukacija i drugih oblika usavršavanja. Takvi oblici napredovanja u samoj strukturi organizacije su puno lakše ostvarivi u privatnim organizacijama i tvrtkama gdje su sposobnosti i kapaciteti pojedinaca stavljeni ispred formalnog obrazovanja koji je u gradskim i državnim organizacijama jedan od uvjeta zapošljavanja.

Uloga kvalitetnog menadžera u ljudskim potencijalima vrlo je bitna iz razloga što se njegova uloga shvaća kao poveznika i posrednička između interesa organizacije i samih zaposlenika kojima je nadređen. Potrebno je dobro balansirati između stavova upravljačkog kadra i ostalih prava djelatnika koja su im zagantirana kolektivnim ugovorom.

„Jedna od najvažnijih vrlina uspješnog menadžera svakako je sposobnost da osigura dugoročni investicijski razvoj poduzeća ili aktivnosti kojom upravlja. Pritom mora

znati potaknuti i najkreativnije među svojim djelatnicima, što nije nimalo jednostavno“ (Srića, 1997, str. 153).

### ***2.2.1. Uloga ravnatelja predškolskih ustanova u razvoju ljudskih potencijala***

Ravnatelji u odgojno-obrazovnim ustanovama ostvaruju pet ključnih rukovodnih funkcija: planiranje, organiziranje, skrb za ljude, vođenje i vrednovanje. Kako bi mogli kvalitetno obavljati svoje zadaće potrebna su im brojna znanja i vještine. U prilog tom stavu ide i visoko pozicioniranje te teme u programima osposobljavanja ravnatelja u Republici Hrvatskoj kao i u ostalim državama (Staničić, 2006).

Ravnatelj u predškolskim ustanovama, osim zapošljavanja kadrova, vodi brigu oko njihovog stalnog razvoja potičući ih na „cjeloživotno učenje“, što kroz slanje na edukacije, kao i na organizirane programe i stručna osposobljavanja u samoj ustanovi. Upravo iz tog razloga je uloga ravnatelja u predškolskim ustanovama specifična i dodatno odgovorna jer nema strukturu zaposlenika s kojima bi mogao surađivati u donošenju ključnih odluka. Pritom ne smije zaboraviti vlastito obrazovanje i stalnu sklonost promjenama u društvu.

Ravnatelj predškolske ustanove bi trebao imati razvijene osobine kao što su nepristranost i poštenje prema svim zaposlenicima, sposobnost dobrog verbalnog i pismenog izražavanja. Nužno je i dobro poznavanje zakonskih okvira koji su jedna od bitnih stavki prilikom zapošljavanja zaposlenika i vođenja ljudskih potencijala.

Edukacije i seminari na koje odlaze zaposlenici izvan ustanove su uglavnom organizirani preko Agencije za odgoj i obrazovanje, Gradskog ureda za obrazovanje, resornog ministarstva, kompatibilnih fakulteta i sl. Načelno se može zaključiti da su ljudi vrlo motivirani i angažirani oko prijave i odlaska na edukacije. Realnost je ta da su stručni djelatnici predškolskih ustanova vrlo motivirani i žele se educirati, ali je sve manji broj edukacija i u trenutku objave na web stranicama potrebno je svega sat vremena da se sva predviđena mjesta popune.



Ravnatelji bi također trebali poticati zaposlenike i na daljnja usavršavanja na fakultetima. Posebno je dobar odaziv nastavka diplomskog studija predškolskog odgoja i obrazovanja na Učiteljskom fakultetu u Zagrebu, kao i mogućnost nastavka obrazovanja na doktorskom studiju u Zagrebu. Ipak, mali broj ljudi se odlučuje na nastavak doktorskog studija.

Nakon završetka studija, sa stjecanjem novih kompetencija i znanja, odgojitelje se i dalje motivira da budu mentori i savjetnici mladim odgojiteljima i studentima koji dolaze na praksu u predškolske ustanove. Predškolska ustanova predlaže odgojitelja ili stručnog suradnika u zvanje mentora ili savjetnika. Nakon uvida u napredovanje od strane savjetnika Agencije za odgoj i obrazovanje odgojitelj stiče status mentora ili savjetnika. Od njih očekuje i da sudjeluju u izradi novih programa i uopće doprinesu rastu predškolske ustanove. Dodatna motivacija ovog oblika napredovanja je i povećanje plaće za mentore (10%) i za savjetnike (20%).

U svakoj predškolskoj ustanovi je uloga ravnatelja educirati zaposlenike radionicama i predavanjima koji se organiziraju unutar same ustanove. To se prvenstveno odnosi na prezentacije koje pripremaju članovi stručnog tima (svaki za svoje područje), ali i sami odgojitelji, koji su u pojedinim područjima završili edukacije, prenose kolegama svoja znanja i nove spoznaje.

Osim odgojno-obrazovnih djelatnika potiče se odlazak na stalna usavršavanja i ostalih zaposlenika. Tajnik mora biti u toku sa stalnim promjenama u zakonskim okvirima, a računovodstveni djelatnici u financijama i računovodstvu.

Da bi se sve to moglo organizirati potrebno je da svaki ravnatelj predškolske ustanove vodi brigu oko materijalnih sredstava koji su nužni za organizaciju i slanje kadrova na edukacije i stručna usavršavanja. Svaka ustanova koja želi napredovati u svim aspektima i biti prepoznata u struci mora voditi brigu o novčanim sredstvima namijenjenih usavršavanju i obrazovanju svih zaposlenika ustanove. Dio sredstava za stručna usavršavanja i edukacije dolazi od sredstava osnivača, a preostali dio od vlastitih prihoda koje predškolske ustanove zarade preko programa i davanja u zakup prostora u svojim objektima.

Kvalitetna strategija ustanove za rani odgoj i obrazovanje je nužan preduvjet kako bi svi zaposlenici mogli maksimalno pridonijeti razvoju ustanove i razviti sve svoje potencijale. Ključna osoba u tim strategijama i planovima je ravnatelj ustanove za predškolski odgoj. To je posebno važno iz razloga stalnih promjena u znanosti i obrazovanju, kao i u činjenici da je spoznajni razvoj djece na puno višim razinama nego što je bio prije.

Kod uspješnog menadžera je nužno da posjeduje određene kompetencije kao što su i njegova vlastita visokomotiviranost. Samo na taj način kao lider može voditi zaposlenike kojima je hijerarhijski nadređen i organizaciju u kojoj djeluje. Njegov uspjeh će u konačnici ovisiti prvenstveno o širini menadžerskog znanja, sposobnosti i vještinama. Vrlo bitno je naglasiti i potrebu stalnog praćenja promjena i trendova koji su prisutni u svakom predmetnom području iz kojeg menadžer dolazi i u kom djeluje (Varga, 2011).

Odgovornost ravnatelja se manifestira i u vlastitom praćenju suvremenih pedagoških spoznaja i u stalnom stručnom usavršavanju. Posebno je to bitno ukoliko se ravnatelja smatra za ključnu osobu koja je zadužena za unapređenje odgojno-obrazovne prakse u predškolskim ustanovama.

Dodatne napore treba uložiti ravnatelj koji radi u onim sredinama gdje lokalna zajednica nema razumijevanja za praćenje potreba predškolske ustanove u svom okruženju kao i tamo gdje su sustavi tradicionalno uređeni i ne prate razvoj suvremenih pedagoških ideja. Ukoliko takav način razmišljanja prati i nedostatak novčanih sredstava u tim organizacijama onda je rad svih zaposlenika jako otežan i moraju uložiti dodatne napore da bi mogli mijenjati stavove o kvaliteti odgojnog rada u svojim sredinama. Na svu sreću posljednjih godina u Republici Hrvatskoj je sve manji broj takvih lokalnih sredina koje ne prepoznaju značaj kvalitetnog odgojno-obrazovnog rada. Takvom stajalištu su puno pridonijeli umrežavanje i suradnja između predškolskih ustanova u cijeloj Hrvatskoj, kao i sve veća povezanost između odgojiteljima izmjenom stručnih znanja, organiziranim posjetima u druge vrtiće, te umrežavanjem na županijskim i gradskim nivoima.

### 2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju zaposlenika

„Počnimo s vrlo općenitom definicijom motivacije. Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi (ili životinje) izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima“ (Beck, 2003, str. 4).

Ovu definiciju možemo shvatiti kao polazište u našim razmišljanjima zašto smo za neke naše odluke motivirani, a za neke ne. U donošenju naših odluka u različitim situacijama ponekad je presudan faktor naša osobna motivacija. Tek kada je neka osoba na visokom stupnju vlastite motivacije može biti kompetentna u motiviranju ostalih u njihovom okruženju.

Motivacija zaposlenika je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Često se iznova otvara pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Produkt kvalitetne motivacije je viša učinkovitost rada, veća radna kreativnosti i poboljšanje u mnogim aspektima poslovanja (Jambrek, 2008).

Poznata je činjenica da samo onaj zaposlenik koji je jako motiviran za posao koji obavlja može pridonijeti boljitku i učinkovitosti ustanove u kojoj radi. O takvog stava svih zaposlenika će cijela ustanova imati mogućnost daljnjeg prosperiteta i napredovanja u području kojim se bavi.

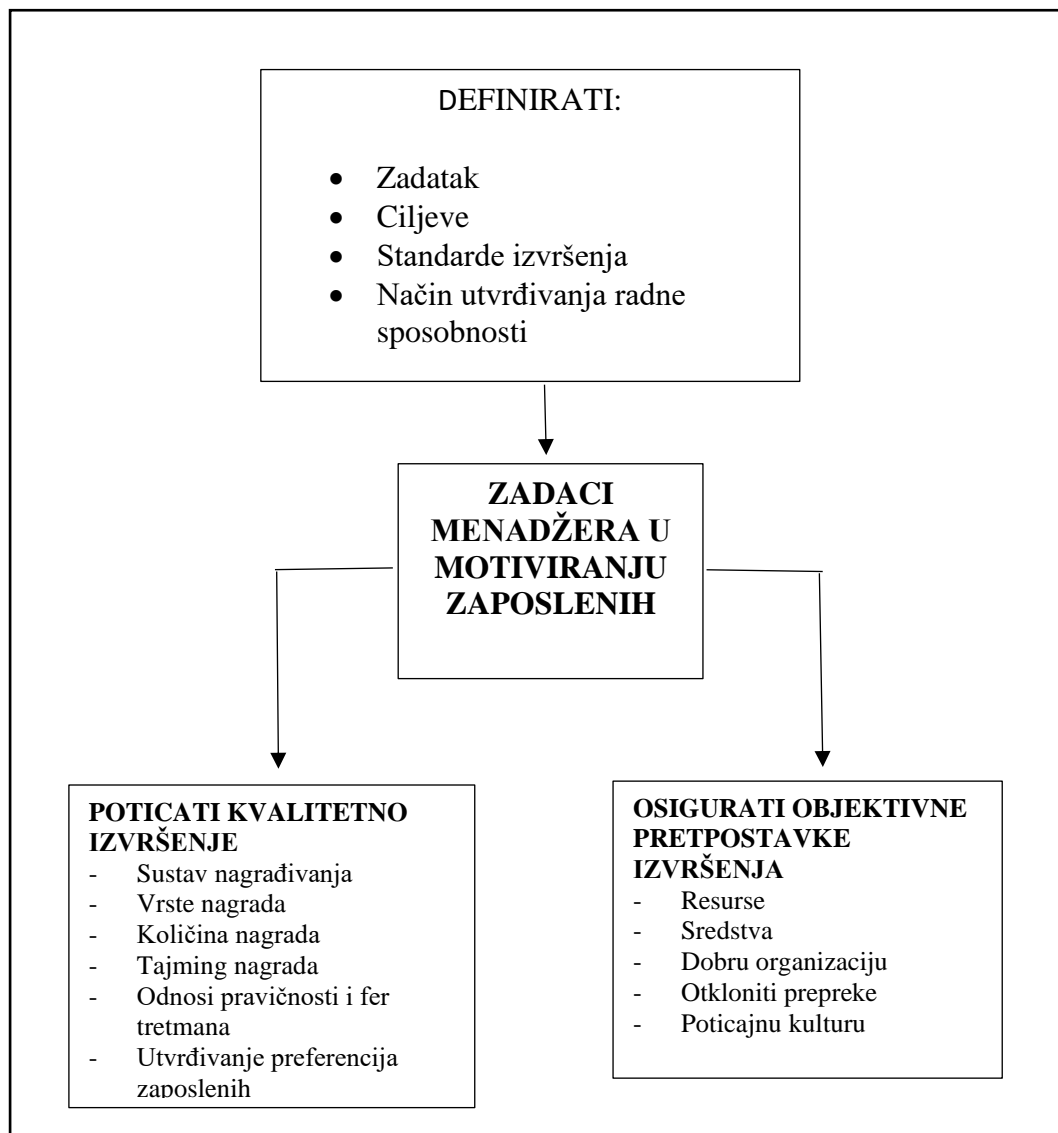
Uloga menadžera u ljudskim potencijalima je da budu odlični poznavatelji zaposlenika, ali i dobri psiholozi da mogu izvući najbolje od radnika. Pri tom je potrebno dobro promišljanje i odabir načina kako pristupiti zaposleniku da se iz njega izvuku najbolji potencijali. Važna uloga uspješnog menadžera je osmisliti način kako motivirati svakog zaposlenika pojedinačno i na koji način motivirati određene timove stručnjaka za realizaciju istog plana i rješavanja zajedničkih ciljeva.

Motivaciju u najužem smislu riječi možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva. Valja pritom naglasiti da se ti ciljevi stalno

međusobno isprepliću i da često realizacija jednih znači izravni ili neizravno i realizaciju drugih (Varga, 2011).

Kod motiviranja ljudi vrlo je važan stav menadžera i način na koji pristupa ljudima. Ljudima prvenstveno treba objasniti što se od njih očekuje i objasniti im zajedničku viziju i misiju svake organizacije.

Fikreta Bahtijarević-Šiber navodi kako je oblikovanje radnih zadataka i posla jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta. Sama motivacija za obavljanje zadataka koji pružaju samostalnost, doprinos na osobnoj razini i stalne informacije o tome kakva je kvaliteta obavljenog posla će biti veća negoli je slučaj kod nekih uskih ponavljajućih zadataka koji ne ostavljaju puno prostora svojim izvršiteljima.



Slika 1. Zadaci managera u motiviranju (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 680).

Kvalitetna motivacija je iznalaženje pravog načina kako prići svakom djelatniku organizacije, kako mu pristupiti i potaknuti ga da što kvalitetnije obavi sve radne zadatke koji se pred njega stavljaju. Samo visoko motivirani zaposlenici će ulagati više napora u svom radu.

Veliku ulogu u motivaciji zaposlenika ima i sama kultura organizacije, njene specifičnosti i briga o što kvalitetnijem profesionalnom odnosu između djelatnika. Predškolske ustanove u pogledu motivacije imaju svoje specifičnosti. Opseg poslova koje obavljaju zaposlenici ima svoje zakonitost. Kod svakog zaposlenika osim vanjske (ekstrinzične), postoji i razvijena unutarnja (intrinzična) motivacija.

### ***2.3.1. Unutarnja (intrinzična) i vanjska (ekstrinzična) motivacija***

Intrinzična motivacija se odnosi na vlastite pokretačke snage svakog pojedinog zaposlenika. To se prvenstveno manifestira ako osoba dobiva unutar organizacije priznanja za svoj rad, ukoliko je kao stručnjak prihvaćena od svojih kolega, te ukoliko su stvoreni mogućnosti za daljnja stručna usavršavanja i napredovanja. Mogućnosti daljnjeg akademskog obrazovanja su također motivirajući za svakog zaposlenog. Unutarnja motivacija može navoditi zaposlenika na većinu aktivnosti u njegovom odgojno-obrazovnom radu, što uvelike utječe na jačinu intenziteta i na samo trajanje tih aktivnosti koje provodi u svom radu.

Većina odgojitelja ima vrlo razvijenu unutarnju motivaciju koja je jedan od razloga što su odabrali ovaj poziv. Osoba koja nije na tom nivou ima velikih problema i vrlo često samo izlazi iz sustava predškolskog odgoja.

Ekstrinzična motivacija se odnosi na vanjske faktore i motive koji utječu na to koliko će se svaki zaposlenik truditi da svoj rad obavi što bolje i kvalitetnije. Vanjska motivacija u većini slučajeva uključuje ciljeve, vrijednosti i interese drugih koji utječu na svakog zaposlenika.

Vrlo je bitan i način na koji se predstavljanje i očekivanje menadžmenta prezentira zaposlenicima. Ne mogu se u zahtjevu prema zaposlenicima postavljati oni ciljevi i zadaće koji se ne odnose unificirano na sve djelatnike u sustavu jer se na taj način šalje potpuno kriva poruka da svi djelatnici u sustavu nisu u ravnopravnom položaju.

Ravnatelj u predškolskoj ustanovi mora voditi računa i o tome da su njegovi ciljevi i zadaće koje stavlja pred zaposlenike i način na koji on stavlja te zahtjeve pred sebe i svoje poslovanje. Samo onaj ravnatelj koji živi i radi na način da su ciljevi i zadaće njegovi koliko i drugih zaposlenika je ravnatelj kojeg će ljudi slijediti u svim njegovim zamislama i očekivanjima.

### ***2.3.2. Materijalna i nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima***

Materijalna motivacija je najvažniji, ako ne i temeljni čimbenik na koje se odnosi motiviranje zaposlenika u svakoj organizaciji. Preduvjet kako bi menadžment u nekoj organizaciji mogao motivirati djelatnike je kontinuirano praćenje i vrednovanje njihovog rada u odnosu na kvalitetno obavljanje ciljeva i zadataka koji se pred njih stavljaju.

Novac je, od kada postoji sustav zapošljavanja radnika, ipak najstariji, najbolje vidljivi i najuniverzalniji način na koji se radnike motivira za rad. Ukoliko je plaća stavljena u funkciju povećanja proizvodnje u sustavu rada, mora se ipak naglasiti da samo povećanje plaće nužno ne dovodi i do povećanja proizvodnje i produktivnosti rada (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013a).

Novac je kao najučestalija materijalna motivacija češće prisutan u privatnim organizacijama. One imaju puno veće mogućnosti novčanog motiviranja djelatnika dok je u javnim, državnim i gradskim radnim organizacijama taj manevarski prostor i mogućnosti davanja novčanih stimulacija prilično ograničen.

Velika je razlika i kod samog određivanja visine plaće u privatnom i javnom sektoru. Privatnici mogu po svojim procjenama i dobroj volji formirati puno veći raspon plaća

i drugih vidova novčanih stimulacija. To je jedan od razloga zbog kojeg su privatne organizacije i općenito privatnici u posljednje vrijeme na tržištu rada postali puno poželjniji poslodavci, bez obzira na veličinu organizacije i broj zaposlenih. Posebno se to odražava u privatnim tvrtkama koje se bave svime što je vezano uz informatizaciju i podršku u tom području poslovanja.

Fikreta Bahtijarević-Šiber navodi dvije temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni materijalni, odnosno financijski dobici koje svaki zaposlenik prima u novcu
- neizravni materijalni dobici koji dovode do poboljšanja standarda zaposlenih koje ne primaju u novci ili u obliku plaće.

Druga kategorija promatranja je vezana uz razinu nagrađivanja pritom misleći na razinu pojedinca i na razinu organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999, str.614).

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji (bonus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>PODUZEĆE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvo (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životna i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- božićnica i drugo</li> <li>- skrb o djeci i starima i dr.</li> </ul>

Državne, gradske i javne službe svoju politiku plaća imaju mogućnost formirati u strogo određenim parametrima kao što su stupanj stručne spreme, koeficijent složenosti rada, položaj radnika u sustavu unutar organizacije, godine staža i slično. Napredovanja unutar strukture organizacije su moguće, ali s nekim ograničenjima. Ipak se još uvijek dovoljan broj zaposlenika odlučuje za rad kod ovih poslodavaca jer je uobičajeno mišljenje da je posao puno sigurniji, a položaj radnika zaštićeniji nego u privatnom sektoru.

Svaka organizacija mora imati svoju politiku plaća koja mora ima svoj temelj i uporište u strategiji poslovanja. Bitno je voditi računa osim same strategije da se strogo i dosljedno poštuju svi zakonom određeni okviri i parametri kojima se regulira odnos sa svim zaposlenicima u pojedinoj ustanovi. Zakon o radu je u Hrvatskoj temeljni propis kojim se reguliraju sva materijalna prava radnika (Zovko, 2018).

Valja naglasiti da je važan zadatak za svakom menadžera, kada se govori o motiviranju svih zaposlenika pojedine ustanove, utvrditi i pratiti potrebe radnika u pogledu nagrada koje oni smatraju da bi trebali primiti za svoj rad i onoga što im je zaista važno. U tim procjenama vrlo često dolazi do nesporazuma u onome što menadžer misli da zaposlenici ustanove žele i onoga što je njihov predmet želja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Tablica 2. Razlike u managerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 681).

<b>ŠTO LJUDI ŽELE U SVOM RADU</b>	<b>RANG PREFERENCIJA ZAPOSLENIH</b>	<b>RANG PO MIŠLJENJU MENADŽERA</b>
Zanimljiv posao	1	5
Puno poštovanje za obavljeni posao	2	8
Osjećaj da su u tijeku sa zbivanjima	3	10
Sigurnost posla	4	2
Dobra plaća	5	1
Promocija i razvoj u organizaciji	6	3
Dobre radne uvijete	7	4
Osobnu lojalnost menadžera	8	6
Disciplinu s puno takta	9	7
Suosjećajnu pomoć u osobnim problemima	10	9



Iz ove tabele je vidljivo da su velike razlike u percepciji želja zaposlenika i menadžerskih procjena kako bi njihove želje trebale biti rangirane po prioritetima. To nam ukazuje na potrebu menadžera da bolje upozna svoje radnike, razgovara sa zaposlenicima i analizira želje, te u skladu s tim djeluje. Važno jer naglasiti i činjenicu da su motivi vrlo promjenjiva kategorija koja ovisi o svakom pojedincu.

### ***2.3.3. Materijalna i nematerijalna motivacija u predškolskim ustanovama***

U predškolskom odgoju plaće, dodaci na plaće i naknade su regulirane Kolektivnim ugovorom za zaposlene u predškolskim ustanovama. Za Grad Zagreb potpisnik je gradonačelnik, a za Sindikat, predsjednik Sindikata radnika u predškolskom odgoju i obrazovanju Hrvatske. Svaka lokalna zajednica potpisuje svoj kolektivni ugovor sa sindikalnim predstavnicima.

Ostale novčane stimulacije koje stručni djelatnici mogu ostvariti su od vođenja posebnih programa koje financiraju roditelji. Mogu se provoditi u sklopu odgojno-obrazovnog rada u vrtićkim skupinama, ukoliko se radi o cjelodnevnim programima, ili provedbom kraćih programa, ako ih vode odgojitelji koji su za vođenje tih programa završili potrebne edukacije. Od ukupno uplaćenih sredstava koje uplate roditelji u tekućem mjesecu, maksimalno 50% se može koristiti za stimulaciju zaposlenih koji provode programe, a ostatak se koristi za podizanje materijalnih uvjeta rada i stručna usavršavanja. Ostali djelatnici vrtića stimulaciju mogu ostvariti od novčanih sredstava koje su prikupljeni od davanja u zakup vrtićkih prostora i opreme (Program javnih potreba u predškolskom odgoju i obrazovanju te skrbi o djeci rane i predškolske dobi Grada Zagreba za 2019., 2018).

Nematerijalni oblici motivacije se u predškolskim ustanovama baziraju na priznanjima i pohvalama za kompetentno i kvalitetno obavljanje poslova, te priznavanje uspjeha na osobnom i profesionalnom nivou. Zbog svoje osobnosti i visoke doze odgovornosti na poslu zaposlenicima je velika motivacija i samo pozitivno ozračje u ustanovi, kao i organizacija druženja svih zaposlenika i stvaranje pozitivne kulture ustanove.

Kako bi pohvala za uspješan rad imala motivacijsko djelovanje mora biti točna i objektivna, iskrena, javna (pred ostalim zaposlenicima) i pravodobna. Jednako važan faktor u motivaciji zaposlenika je i socijalna klima i sama kultura ustanove (Buntak i sur., 218b).

Jedan od oblika nematerijalnog nagrađivanja ravnatelja je mogućnost da svakom zaposleniku uveća godišnji odmor za 1-3 dana po procjeni uspješnosti i kvalitete rada u protekloj pedagoškoj godini. Pritom valja imati jasne kriterije prema svim zaposlenicima kako se ta odluka ne bi odrazila na narušavanje međuljudskih odnosa već da djeluje motivirajuće na što kvalitetniju realizaciju postavljenih ciljeva u narednom razdoblju.

### **3. OPĆENITO O KOLEKTIVNOM PREGOVARANJU I KOLEKTIVNIM UGOVORIMA**

Kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima, možemo reći da je vrlo važan čimbenik menadžer koji je karika koja povezuje odnose sindikata, radničkih vijeća i druge organizacije radnika koje su na dobrovoljnoj bazi, a koje svojim djelovanjem kreiraju odnos između poslodavaca i zaposlenika. Zakonom o radu i Zakonom o reprezentativnosti se uređuju načini i oblici udruživanja zaposlenika u svakoj pojedinoj organizaciji u Republici Hrvatskoj (Zovko, 2018).

Važno je naglasiti da je udruživanje u sindikate u Republici Hrvatskoj omogućeno svim zaposlenicima isključivi na dobrovoljnoj bazi. Zbog svog sudjelovanja ili nesudjelovanja u sindikatu nitko od zaposlenika ne smije biti stavljen u nepovoljniji položaj. Samo djelovanje se ne može zabraniti ili raspustiti. Dovoljno je najmanje deset punoljetnih radno sposobnih fizičkih osoba da osnuju sindikat (Zakon o radu, članak 166).

Koliko je uloga sindikata važna dovoljno govori spoznaja da su oni ključni sudionici koji sa poslodavcima ravnopravno sudjeluju u kolektivnim pregovaranjima i sa kojima potpisuju kolektivne ugovore. Sindikatu je cilj osigurati kolektivnu zaštitu svim radnicima i u dogovoru sa zakonodavcem zaštititi interese svim zaposlenicima pojedine radne organizacije. Na takav način se može utjecati na to da poslodavci nisu u mogućnosti jednostrano i samovoljno mijenjati uvjete rada zaposlenicima.

Kako bi se kolektivni ugovor mogao zaključiti i potpisati između dviju strana, potrebno je da im prethodi postupak pregovaranja. U pregovaranju ravnopravno sudjeluju predstavnici radnika s jedne i predstavnici poslodavaca s druge strane.

Potrebno je razlikovati nekoliko faza: pregovaranje, posredovanje, mirenje, arbitraža, štrajk, lock-out. Poznato je da je to vrlo složen proces koji može izostaviti neke faze, ali isto tako ne rezultirati uvijek zaključenjem kolektivnog ugovora (Učur, 2006).

### **3.1. Kolektivno pregovaranje**

Jedna od najbitnijih zadaća koje se stavljaju pred sindikate u njihovom cjelokupnom radu je kolektivno pregovaranje. Dionici kolektivnog pregovaranja su uvijek poslodavac i sindikati pojedine ustanove.

U pojedinim slučajevima u kolektivno pregovaranje se uz članove sindikata i poslodavaca uključuju i članovi vlade. Tada govorimo o tripartitnim pregovorima. U Republici Hrvatskoj se primjenjuju odredbe Zakona o reprezentativnosti udruga poslodavaca i sindikata, ukoliko se radi o takvim kolektivnim pregovorima na razini države. Takvim se kolektivnim ugovorima reguliraju ona pitanja koja nisu regulirana Zakonom o radu (Zovko, 2018.).

Svrha samog kolektivnog pregovaranja je u svakom slučaju više od samog instrumenta kojim se želi pokušati poboljšavanje materijalnog stanja i podizanje standarda svakog pojedinog zaposlenika neke radne organizacije. Svrha je i u unapređivanju zaštite zdravlja radnika i njegovog socijalnog položaja (Rebac, 2006).

Mogli bismo zaključiti da su kolektivni pregovori proces u kojem dvije strane žele postići zajednički dogovor. Osobe koje sudjeluju u kolektivnom pregovaranju bi trebale imati izražene komunikacijske vještine i biti dobri govornici koji mogu spretno argumentirati svoja misli i stajalište. To je posebno važno stoga što je samo kolektivno pregovaranje proces komuniciranja. Od pregovarača se očekuje i da je dobar slušač i da može spretno i brzo reagirati u uvjetima kada je nesiguran ili pod pritiskom.

Cilj samog kolektivnog pregovaranja je mogućnost postizanja kvalitetnog dogovora koji u konačnici rezultira sklapanjem kolektivnog ugovora na način da je prisutna tolerancija i da se poštuju pregovaračke strane uz što manji utrošak vremena, energije i sredstava (Učur, 2006).

Samo pregovaranje je traženje određenih kompromisa od suprotne strane s kojim se pregovara. Ponekad, u slučajevima pred same izbore su ustupci prema sindikatima i radnicima češći, pogotovo u trenucima ukoliko su u tijeku kampanje za izbore.

Velika je razlika, ako je u kolektivnim pregovaranjima riječ, sama vlasnička struktura pojedine organizacije. Zaposlenici će u državnim i javnim službama ponekada doći lakše do svojih zahtjeva negoli je to slučaj u privatnom sektoru. Bitnu ulogu i start u kolektivnim pregovaranjima ima i broj zaposlenika. Ukoliko je broj zaposlenika veći, njihov glas će se bolje čuti.

### ***3.1.1. Predmet kolektivnih pregovaranja***

Kolektivno pregovaranje ima jasnu zadaću da regulira materijalne odnose, uvjete rada i ostale odredbe koje imaju velik utjecaj na radne odnose unutar organizacije koji su temelj za kvalitetu života svakog zaposlenika u organizaciji i izvan nje.

U Republici Hrvatskoj ne postoji jedinstveni sustav kolektivnog pregovaranja po samom pitanju razine pregovaranja, trajanju važenja ugovora, rokova itd. Materijalna prava zaposlenih su većina sadržaja kolektivnih ugovora, što je i očekivano ukoliko se zna da je upravo reguliranje tih prava radnika osnovna svrha svakog kolektivnog pregovaranja (Bagić, 2015).

Najvažnija pitanja koja su predmet kolektivnih pregovaranja temeljem Zakona o radu, između ostalog su:

- plaće i naknade plaće,
- uvjeti zasnivanja radnog odnosa,
- radno vrijeme (raspored radnog vremena, preraspodjela, skraćeno radno vrijeme, prekovremeni i noćni rad, rad na dane blagdana, rad neradnim danima i dr.,
- trajanje godišnjeg odmora i plaćeni dopusti,
- dnevni i tjedni odmor,
- vrijeme i način korištenja stanke,
- prestanak ugovora o radu i otkazni rokovi,
- otpremnine,
- polaganje i sadržaj stručnog ispita pripravnika, kao i uvjeti za vrijeme stažiranja,
- uvjeti stečajnog postupka ili postupka sanacije.

### ***3.1.2. Proces kolektivnog pregovaranja***

Kada govorimo o kolektivnom pregovaranju obično je prva pomisao na dugotrajni proces koji je u samim svojim počecima poprilično neizvjestan, ali koji u svojim namjerama ima za cilj stvoriti što bolje uvjete, kako za poslodavca, tako i za sve zaposlenike unutar neke radne organizacije. To postizanje željenog cilja nije uvijek jednostavno.

Ishodi pregovaranja mogu biti različiti ako uzmemo u obzir različite pristupe u samom pregovaranju.

Pristupi mogu biti:

- suparnički u kojem svaka strana u pregovorima ima za cilj ishoditi što više svojih zahtjeva što rezultira dobitak jedne, ali isto tako i gubitak druge strane u pregovorima,
- suradnički pristup u kojem se nastoji postići odluka koja je jednako povoljna za obje strane,
- kreativni pristup predstavlja zajednički proces u kojem se pronalaze najbolja rješenja od kreativnih i alternativnih ideja (Lončar, Mlinarić, Palajsa, Šeperić, Vukšić, 2015).

Potrebno je naglasiti da nije nevažno za tijek samih pregovaranja da li se radi o pregovorima oko produljenja postojećeg kolektivnog ugovora ili izrade potpuno novog. Novi kolektivni ugovor se sklapa ukoliko se radi o novoj radnoj organizaciji ili ukoliko nisu imali kolektivni ugovor. Ako se radi o produljenju postojećeg pretpostavlja se da je dobar dio bitnih cjelina već integrirano u starom kolektivnom ugovoru pa je potrebno pregovarati o nekim izmjenama i dopunama.

Proces kolektivnog pregovaranja ako govorimo o praksi, možemo najčešće podijeliti u četiri faze:

1. Priprema za kolektivno pregovaranje. U ovoj fazi se obavljaju sve formalne pretpostavke za početak pregovora. Donose se odluke o pregovaranju i imenovanju pregovaračkih odbora, te utvrđuju sve potrebne informacije za pregovore. Također se obavljaju i konzultacije i razgovori sa članstvom, te se pripremaju prijedlozi, taktike i strategije.

2. Vođenje pregovora za pregovaračkim stolom. U ovoj se fazi razmatraju prijedlozi obaju strana, te se donose zaključci i definiraju dogovori o pojedinim sadržajima samog kolektivnog ugovora. Kod ove fazi je velika razlika da li se radi o novom ili o produljenju postojećeg ugovora. Vještine komuniciranja su u ovom trenutku posebno važne, kao i spremnost obaju strana da se pregovori vode u pozitivnoj atmosferi.

3. Rješavanje zastoja u pregovorima. Do zastoja dolazi ako nijedna strana u pregovorima nije spremna popustiti ili ako ostaje uporna u svojim zahtjevima. U tim situacijama je moguće uključivanje treće strane u pregovore, kao i organiziranje štrajka kao legalan način pritiska na poslodavca. Proces mirenja putem treće strane je ipak vrlo čest slučaj rješavanja sukoba i pomak u nastojanjima da se postigne dogovor.

4. Aktivnosti nakon potpisivanja kolektivnog ugovora. Obaveza je poslodavca da nakon potpisivanja kolektivnog ugovora sadržaj bude dostupan svom zaposlenicima u organizaciji. Obaveza sindikata je dostavljanje kolektivnog ugovora na evidenciju u nadležno ministarstvo ili ured državne uprave (Lončar i sur., 2015).

### ***3.1.3. Kolektivno pregovaranje u predškolskim ustanovama***

Kolektivno pregovaranje za zaposlene u predškolskim ustanovama se vodi između predstavnika gradske ili lokalne vlasti i Sindikata radnika u predškolskom odgoju. Kao kolektivni pregovarači u pojedinim gradovima se pojavljuje više sindikata koji okupljaju djelatnike iz predškolskog odgoja u Republici Hrvatskoj.

U Gradu Zagrebu kolektivna pregovaranja vode se između predstavnika grada i Sindikata radnika u predškolskom odgoju i obrazovanju Hrvatske. To je najmasovniji sindikat u Republici Hrvatskoj i supotpisnik je većine kolektivnih ugovora u predškolskim ustanovama. Osim ovog sindikata postoje još dva sindikat koji okupljaju zaposlenike iz predškolskih ustanova a to su Sindikat obrazovanja medija i kulture i Sindikat odgoja i obrazovanja Hrvatske.

Odredbama u zakonu nije regulirana reprezentativnost sindikata niti na jednoj razini što znači da nema niti utvrđenih kriterija koje bi neki sindikati morali ispunjavati kako bi mogli sudjelovati u kolektivnim pregovaranjima. Iz tog razloga je u pregovorima sa predstavnicima osnivačem u Zagrebu kao pregovarač prisutan samo jedan sindikat.

U Gradu Rijeci je, osim Sindikata radnika u predškolskom odgoju i obrazovanju Hrvatske, ravnopravan sindikat u kolektivnom pregovaranju i potpisivanju kolektivnog ugovora Sindikat obrazovanja, medija i kulture Hrvatske.

Smatra se da većina zaposlenika u predškolskim ustanovama Grada Zagreba misli da su kolektivni ugovori za zaposlene u predškolskom odgoju vrlo dobri u područjima zaštita radnika, brizi o zdravlju i zaštiti na radu, radno vrijeme, odmori i dopusti i općenito ostala materijalna prava radnika. Područje oko kojeg se najviše lome koplja i provodi najviše vremena u pregovorima su plaće, dodaci na plaće i naknade. Ništa novo ako znamo da su to područja oko kojih se najviše pregovara u većini organizacija.

Grad Zagreb je, kada govorimo o visini plaća, povisio koeficijent za izračun plaća odgojiteljima koji su završili diplomski studij. Na taj način se htjelo stimulirati odgojitelje koji su završili diplomski studij i ulagali u svoje znanje, kao i motivirati one odgojitelje koji nisu da to učine kako bi cijeli sustav predškolskog odgoja bio što



kvalitetniji i bolji. To se i ostvarilo jer je svake godine sve veći broj odgojitelja koji žele upisati nastavak studija (Kolektivni ugovor za zaposlene u predškolskim ustanovama Grada Zagreba, 2015).

Kolektivna pregova u Gradu Zagrebu su na razini partnerstva i razumijevanja između predstavnika grada i predstavnika sindikata. Predstavnici grada kao osnivača su vrlo otvoreni za prijedloge i sugestije sindikata koji, ukoliko to omogućuju materijalna sredstva, uglavnom razmišljaju da radnicima u predškolskim ustanovama u Zagrebu omoguće što bolje uvjete rada. Kolektivni pregovori teku najčešće u ugodnom i suradničkom ozračju s puno razumijevanja sa obje strane.

Rješavanja zastoja u pregovorima u predškolskim ustanovama gotovo da ne postoje zbog ustupaka sa obje strane kao i zbog visoke razine razumijevanja.

### **3.2. Kolektivni ugovori**

Kolektivni ugovori u Republici Hrvatskoj se mogu prema vremenu trajanja sklopiti na određeno ili na neodređeno vrijeme. Ukoliko se kolektivni ugovor sklapa na određeno vrijeme u tom slučaju ne može biti sklopljen na razdoblje iznad pet godina.

Zakon o radu nam govori da se kolektivnim ugovorom uređuju sva radnička prava i obaveze obaju strana koje su ga sklopile. Pravila koja se u njemu nalaze primjenjuju se neposredno i obvezno na sve zaposlenike neke ustanove na koje se taj kolektivni ugovor primjenjuje. Kolektivni ugovor sklapa se isključivo u pisanom obliku. Obaveza je za sve stranke koje zastupaju pojedinu stranu da imaju valjanu punomoć za pregovaranje i za sklapanje samog ugovora.

U predškolskim ustanovama se kolektivni ugovori sklapaju na osnovi Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju gdje se navodi da u ime radnika u predškolskim ustanovama sindikat kolektivno pregovara i potpisuje kolektivne ugovor sa osnivačem ustanove, odnosno sa samim financijerom ustanove za rani i predškolski odgoj (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, članak 51).

Kolektivnim ugovorom za zaposlenike u predškolskim ustanovama Grada Zagreba uređuju se međusobna prava i obaveze potpisnika ugovora, kao i prava i obveze svih radnika zaposlenim u predškolskim ustanovama kojima je osnivač Grad Zagreb (Kolektivni ugovor za zaposlene u predškolskim ustanovama Grada Zagreba, 2015).

#### 4. RASPRAVA

Teme ljudskih potencijala, kolektivnog pregovaranja i kolektivnih ugovora jedne su od najčešće obrađivanih tema, pogotovo kada se govori o upravljanju organizacijama i kada se želi objasniti položaj radnika u nekom društvu. Slično je i kada se govori o organizacijama koje se bave predškolskim odgojem i obrazovanjem.

Voditi ljudske potencijale u predškolskom odgoju je, kao i u drugim organizacijama, zahtjevno iz perspektive radnih ljudi koji se bore za svoja prava, ali zato vrlo motivirajuće i poticajno u kontekstu ustanove u kojoj se zaposlenici bave odgojem i obrazovanjem.

Jedan od najčešće spominjanih problema odgojitelja, koji su temelj predškolskog odgoja, je stalno otvaranje teme velikog broja djece u skupinama. To je pitanje koje se može sagledati iz više strana. U zadnje vrijeme ipak dolazi do smanjenja u skupinama kada je u pitanju broj djece. Sve više predškolskih ustanova sustavno radi na tome da se svake godine planski upisuje manji broj djece kako bi se smanjio broj djece u skupinama što bi u konačnici rezultiralo usklađivanju broja djece sa propisanim standardom. Jedan od razloga nažalost je i sve manji broj novorođene djece, ali to je problem s kojim su suočeni većina država Europske unije.

Problem koji je puno realniji, u zadnjih par godina, povećan je broj djece sa teškoćama u razvoju što dodatno otežava rad odgojiteljima u skupinama, ali i ostavlja privid većeg broja djece u skupini zbog pojačane pažnje prema djeci s teškoćama. Grad Zagreb je napravio puno po tom pitanju zapošljavajući treće odgojitelje u skupinama u kojima je to bilo potrebno što je velik pomak u podizanju kvalitete rada u tim odgojnim skupinama. Nažalost, taj trend ne prate i ostali gradovi i lokalne zajednice koji su osnivači i vlasnici predškolskih ustanova. U puno sredina je treći odgojitelj u grupi za djecu s teškoćama u razvoju gotovo nepoznat termin, što uvelike otežava rad odgojitelja u tim skupinama. Takav način unapređivanja odgojno-obrazovne prakse trebali bi slijediti svi osnivači jer se pokazalo da djeca s teškoćama u skupinama u kojima postoji treći odgojitelj puno brže napreduju što pridonosi njihovoj socijalizaciji i integraciji u skupinama.

Jedan od veliki problema u predškolskim ustanovama u Republici Hrvatskoj je i velika razlika u visini plaća. Gradovi koji su osnivači imaju puno veće plaće za sve zaposlenike u predškolskom odgoju, dok je situacija u manjim sredinama malo lošija. Najmanje plaće su u privatnom sektoru gdje i sami uvjeti rada nisu na nivou kakvi su u ustanovama kojima su osnivači lokalne zajednice i gradovi.

Za kvalitetan proces u predškolskom odgoju je najvažniji preduvjet dobro promišljen odabir kadrova od strane ravnatelja. Taj odabir trenutno otežava nedostatak odgojitelja na tržištu rada što dovodi do upitne kvalitete kadrova prilikom zapošljavanja. Dešava se da na nekim natjecajima za radno mjesto odgojitelja, kada kandidati čuju da je kraća zamjena od par mjeseci ili ima neizvjestan termin povratka osobe koju se zamjenjuje, jednostavno odustanu od tog natječaja i prijavljuju se na onaj gdje je zamjena duža.

Neki od osnovnih razloga takvog trenutnog stanja je odluka većine redovnih studenata nastavak obrazovanja na diplomskom studiju za radni predškolski odgoj i obrazovanje kojim stječu zvanje magistra ranog i predškolskog odgoja, kao i sve veći broj otvaranja privatnih Dječjih vrtića. Ustanove za predškolski odgoj polažu nadu da će u budućnosti biti veće mogućnosti za kvalitetan odabir kadrova koji je osnovni preduvjet da bi se mogla podići kvaliteta zaposlenika u odgojno-obrazovnim ustanovama.

Kada se govori o kolektivnom pregovaranju i kolektivnim ugovorima u predškolskim ustanovama mišljenja su većine da su uvjeti rada na različitim razinama. Pri tom valja naglasiti da su velike razlike u kvaliteti materijalnog okruženja i uvjeta rada u gradskim sredinama i u manjim sredinama u kojima osnivači dovoljno ne prepoznaju važnost predškolskog odgoja u vertikali obrazovanja u Republici Hrvatskoj. U Gradu Zagrebu je predškolski odgoj na zavidnoj razini čak i ako govorimo u europskim okvirima. Za tu situaciju jednaku zaslugu imaju i sindikati u predškolskom odgoju kao i Grad Zagreb koji se zaista trudi da stvori što kvalitetnije uvjete rada u predškolskom sustavu.

Problem u manjim gradovima i sredinama je taj što kod većine njih ne postoje kolektivni ugovori. Takav sustav dodatno otežava rad u predškolskom odgoju u tim sredinama jer su zaposlenici ovisni o osnivačima koji samostalno postavlja uvjete rada u organizacijama.

Sindikati sve manje pokazuju inicijativu a sve se više prilagođavaju situaciji što dovodi do gubljenja povjerenja zaposlenih prema sindikatima u sustavu predškolskog odgoja i obrazovanja. Mišljenje je dijela članstva da predstavnici Grada Zagreba u pregovorima pokazuju više interesa za poboljšanje uvjeta rada nego što to pokazuju sindikati. Iz tog razloga je nažalost i trend da se sve više zaposlenika ispisuju iz sindikata. Takvo poljuljano povjerenje nikako nije dobro.

Sindikalne organizacije u predškolskom odgoju i obrazovanju bi trebale imati puno veću suradnju sa bazom i više se angažirati oko stvaranja povoljnijih uvjeta rada za sve zaposlenike.

## 5. ZAKLJUČAK

Ustanove predškolskog odgoja i obrazovanja trebale bi biti temelj suvremenog shvaćanja i kontinuiranog mijenjanja odgojno-obrazovne prakse cijele vertikale odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Samo ulaganje u predškolske ustanove i osposobljavanje kadrova može dovesti do prosperiteta cijelog sustava na lokalnom i državnom nivou. Ulaganje u djecu i obrazovanje je nužno na svim nivoima obrazovanja.

Ulogu predvodnika i inicijatora promjena trebao bi preuzeti ravnatelj predškolske ustanove kao vodeća osoba za upravljanje ljudskim potencijalima. U tim situacijama ravnatelj mora imati dovoljno znanja i stručnosti kako bi znao izabrati kvalitetne i kompetentne ljude koji će u ustanovi pokazati svoj pun potencijal i svojim stručnim radom doprinosti cijeloj organizaciji. Najveća vrijednost neke organizacije su znanja i stručnost njihovih zaposlenika čiji potencijal se može maksimalno iskoristiti ukoliko je zaposlenik zadovoljan i motiviran za sve radne zadaće koje se pred njega stavljaju.

Kvalitetna suradnja sa osnivačem i sa sindikatima u predškolskom odgoju je jedna od najvažnijih uloga svakog ravnatelja. Bitno je naglasiti da su ravnatelji važne karike u provedbi kolektivnih ugovora u svakoj predškolskoj ustanovi, a samim tim i karika koja spaja interese osnivača i interese sindikata. Kolektivne pregovore koji prethode sklapanju kolektivnih ugovora između zaposlenika i osnivača treba shvatiti kao mogućnost kontinuirane suradnje i želje svih aktera o podizanju razine kvalitete u radu u ustanovama predškolskog odgoja. Samo na taj način su strane u pregovorima u mogućnosti osigurati kvalitetne uvjete za sve zaposlenike u predškolskom odgoju. Partnerstvo i kolegijalnost dovodi do zadovoljstva svih učesnika u pregovorima što kasnije rezultira stvaranjem motivirajućeg i poticajnog ozračja za kvalitetan rast i razvoj sve djece kao krajnjih korisnika.

## 6. LITERATURA

- Bagić, D. (2015). Obilježja sustava kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj: Što znamo, a što tek trebamo doznati? na adresi [http://www.sssh.hr/upload\\_data/site\\_files/obiljezja-sustava-kolektivnog-pregovaranja-u-republici-hrvatskoj\\_final.pdf](http://www.sssh.hr/upload_data/site_files/obiljezja-sustava-kolektivnog-pregovaranja-u-republici-hrvatskoj_final.pdf) (10.09.2019.)
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Beck, R. C. (2003). *Motivacija. Teorija i načela*. Zagreb: Naklada Slap.
- Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013a). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
- Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013b). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213-219.
- Jambreč, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka*, 29(2), 1181-1206.
- Jurina, M. (2011). *Organizacija i menadžment*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
- Kolektivni ugovor za zaposlene u predškolskim ustanovama Grada Zagreba. Grad Zagreb i Sindikat radnika u predškolskom odgoju i obrazovanju, (2015). na adresi <http://www.vrticsopot.zagreb.hr/UserDocsImages/KOLEKTIVNI%20UGOVOR%20predškolski%20-%2007.08.2015.1.pdf> (5.09.2019.)
- Lončar, Lj., Mlinarić, V., Palajsa, G., Šeperić, D., Vukšić, J. (2015). *Što moram znati ako želim pregovarati? Praktični priručnik o kolektivnom pregovaranju*. Zagreb: Savez samostalnih sindikata Hrvatske, Sindikat graditeljstva Hrvatske, Sindikat turizma i usluga Hrvatske i Sindikat metalaca Hrvatske - Industrijski sindikat.
- Marušić, S. (1995). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*. Zagreb: Ekonomski institut Zagreb.
- Program javnih potreba u predškolskom odgoju i obrazovanju te skrbi o djeci rane i predškolske dobi Grada Zagreba za 2019. Gradska skupština Grada

Zagreba, (2018). na adresi <https://www.zagreb.hr/program-javnih-potreba-u-predskolskom-odgoju-i-obr/60222> (11.09.2019.)

- Rebac, I. (2006). Kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj. *Radno pravo*, 3, 17-34.
- Srića, V. (1997). *Kako postati pun ideja. Menadžeri i kreativnost*. Zagreb: M.E.P. Consult.
- Staničić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*, 8(2), 515-533.
- Učur, M. Đ. (2006). Kolektivno pregovaranje i proširenje primjene kolektivnog ugovora (oktroiranje kolektivnog ugovora). *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka*, 27(1), 543-573.
- Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.
- Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju. NN 10/97, 107/07, 94/13 na adresi <https://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-predškolskom-odgoju-i-obrazovanju> (28.08.2019.)
- Zakon o radu. NN 93/14, 127/17 na adresi <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (30.08.2109.)
- Zovko, V. (2018). *Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet.



## **IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA**

IME I PREZIME STUDENTA: Krešo Tomljenović

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA**

*Izjavljujem da sam diplomski rad pod nazivom*

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PREDŠKOLSKIM  
USTANOVAMA U KONTEKSTU KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA**

izradio samostalno te sam suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

POTPIS STUDENTA: