

# Analiza sustava plaća odgojitelja u Republici Hrvatskoj

---

Čurla, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:147:963019>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-04**

Repository / Repozitorij:

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



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

**Nikolina Čurla**

**ANALIZA SUSTAVA PLAĆA ODGOJITELJA U REPUBLICI**  
**HRVATSKOJ**

**Diplomski rad**

**Zagreb, rujan 2023.**

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

**Nikolina Čurla**

**ANALIZA SUSTAVA PLAĆA ODGOJITELJA U REPUBLICI**  
**HRVATSKOJ**

**Diplomski rad**

**Mentor rada:**

**Vatroslav Zovko, prof, dr. sc.**

**Zagreb, rujan 2023.**

*Zahvaljujem mom mužu Leonardu koji je bio moja najveća podrška tijekom čitavog studija, a pogotovo ovu zadnju akademsku godinu koja je bila i više nego izazovna. Hvala ti za strpljivost, požrtvovnost, motivaciju i silnu ljubav kojom si me oblijevao kako bi došla do kraja ovog puta, a čiji su plod naša dječica Lucija Kiara i Josip Ilija.*

*Zahvaljujem svojoj obitelji koja mi je učinila djetinjstvo savršenim, iz kojeg je i proizašao moj poziv. Zahvaljujem mojem ocu Denisu koji me uvijek hrabrio i vjerovao u mene, bratu Luki koji me podrškom i ponosom motivirao da se dajem do kraja, svojoj sestri Barbari koja me učila strpljivosti. Zahvaljujem i mojoj Anđeli koja me je uz čaj i duge šetnje držala hladne glave i spremala za nadolazeće izazove. Posebno hvala mojoj sestri Luciji i majci Zorici bez kojih bi sa Lucijom Kiarom morala dolaziti na predavanja i ispite. Da nije bilo vaših dugih zagrljaja i toplih obroka ne bi bilo niti ovog rada.*

*Zahvaljujem bakama i tetkama što su pomagale tijekom studija.*

*Zahvaljujem prijateljicama uz koje je studiranje bilo zabavno i nezaboravno iskustvo.*

*Zahvaljujem svima koji su olakšali izradu ovog rada.*

*Zahvaljujem mentoru na pomoći, podršci i vodstvu prilikom pisanja ovog rada.*

*Na kraju, zahvaljujem dragom Bogu koji me vodio kroz čitav život, pa tako i studentske dane. Koji mi je dao snage, strpljenja, razumijevanja i motivacije da Ga slijedim, a da pritom nosim mir u srcu i osmjeh na licu.*

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mogega rada te da se u izradi istog nisam koristila drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

---

(vlastoručni potpis studenta)

## Sadržaj

<b>Sažetak</b> .....	
<b>Summary</b> .....	
<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>Struktura sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (RPOO)</b> .....	<b>3</b>
<b>Zakonski okvir</b> .....	<b>4</b>
Zakon o radu.....	4
Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju.....	8
Kolektivni ugovor.....	11
Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima .....	12
<b>Plaća</b> .....	<b>13</b>
Plaća kao motivacija.....	13
Zakon o plaćama u javnim službama .....	15
Pravilnik o sadržaju obračuna plaće, naknade plaće ili otpremnine.....	16
Bruto i neto plaća.....	16
<b>Sustav financiranja odgojitelja u RH</b> .....	<b>19</b>
Koeficijenti radnih mjesta određeni Uredbom (zakonom).....	20
Kolektivni ugovori u sustavu RPOO-a.....	25
<b>Metodologija istraživanja</b> .....	<b>26</b>
Metoda i cilj istraživanja .....	26
Uzorak .....	27
<b>Rezultati i rasprava</b> .....	<b>31</b>
Općenita analiza rezultata.....	31
Ekstremne vrijednosti .....	34
Analiza osnovne plaće odgojitelja.....	37
<b>Zaključak</b> .....	<b>40</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>42</b>

## Sažetak

Sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (RPOO) u Republici Hrvatskoj prva je stepenica cjeloživotnog razvoja djece i odraslih. Kao ključni faktor u oblikovanju tog sustava nalaze se odgojitelji. Oni su nosioci kvalitete kurikuluma koji se u njemu provodi, a koji je zadužen za ostvarivanje same vizije RPOO-a. Imajući u vidu kompleksne aspekte dječjeg razvoja (emocionalni, kognitivni, fizički, socijalni) potrebno je osigurati kvalitetno okruženje u kojem će se ti aspekti razvijati. Motivaciju za uspješnost rada u kolektivu RPOO-a čini i sama novčana naknada koju zaposlenici primaju. Ona se, kao i drugi uvjeti rada, u Republici Hrvatskoj uređuje mnogim pravilnicima poput Zakona o radu, Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju, brojnim Uredbama te Kolektivnim ugovorima. Stoga je cilj ovog rada definirati točne uvjete za određivanje plaća odgojitelja i drugih zaposlenika u ustanovama RPOO-a kako bi se dobio uvid u stvarne uvjete isplaćivanja naknada za rad zaposlenika. U radu je prikazano istraživanje o visini osnovne bruto plaće zaposlenika za 11 različitih radnih mjesta u 96 jedinica lokalne samouprave. Podatci potrebni za provođenje istraživanja izvučeni su iz aktualnih zakonskih odredbi i kolektivnih ugovora koji su potpisani između jedinica lokalnih samouprava, sindikata i vrtića. Istraživanjem je utvrđeno kršenje zakonom propisane minimalne visine plaće za svako radno mjesto u ustanovama RPOO-a u većini obrađenih ugovora u odnosu na Uredbu, odnosno Zakon. Uočene su velike razlike među plaćama za isto radno mjesto, kao i postojanje radnih mjesta koji imaju bruto plaću manju od 700 €, što je zakonski minimalni bruto iznos plaće. Isto tako, istraživanje je pokazalo kako skoro 40% JLS-a ne smatra razliku u stručnoj spremi odgojitelja kao bitnu za davanje većeg koeficijenta koji određuje samu visinu plaće.

Ključne riječi: odgojitelj, sustav plaća, zakonske odredbe, koeficijenti složenosti poslova, motivacija

## Summary

Analysis of the Preschool teacher salary system in the Republic of Croatia

The system of early and preschool education (EPE) in the Republic of Croatia is the first step in the lifelong development of children and adults. Key figures shaping this system are the educators who play a crucial role in maintaining the quality of the curriculum it offers, which is responsible for realizing the vision of EPE itself. Considering the complex aspects of child development (emotional, cognitive, physical, social), it is essential to provide a quality environment for the development of these aspects. Motivation for successful work within the EPE system also includes the financial compensation received by employees. This, along with other working conditions, is regulated in Croatia by numerous regulations, such as the Labor Law, the Law on Preschool Education, various regulations, and collective agreements. Therefore, the aim of this paper is to define precise conditions for determining the salaries of educators and other employees in EPE institutions in order to gain insight into the actual conditions of compensation for employees' work. The paper presents research on the gross basic salaries of employees for 11 different job positions in 96 local government units. The data required for the research were extracted from current legal provisions and collective agreements signed between local government units, unions, and preschools. The research revealed violations of the legally prescribed minimum salary levels for each job position in EPE institutions in most of the analyzed agreements, in relation to regulations and laws. Significant differences were observed in salaries for the same job positions, and there were instances where gross salaries were below €700, which is the legally mandated minimum gross salary. Additionally, the research showed that nearly 40% of local government units do not consider differences in the educational qualifications of educators as significant when determining the coefficients that determine the actual salary levels.

Keywords: educator, salary system, legal provisions, complexity coefficients, motivation.



## Uvod

Odgoj i obrazovanje su ključni čimbenici u razvoju društva, a uloga odgojitelja kao ključnog dionika sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (RPOO-a) koji je ujedno i prvi doticaj s institucionalizacijskim obrazovanjem, nezamjenjiva je u ostvarivanju kvalitetnog obrazovnog sustava općenito. Odgojitelji imaju jedinstvenu priliku oblikovati i utjecati na razvoj mladih umova te im prenijeti vrijednosti, znanja i vještine koje će im pomoći u njihovom daljnjem životu. U tom kontekstu, važnost razvoja programa primjene RPOO-a postaje neizostavan faktor za osiguravanje kvalitete obrazovanja i formiranje budućih generacija koje će biti ključne za društveni napredak. Kao ključni akteri u implementaciji RPPO-a oni su ti koji usmjeravaju i inspiriraju djecu, stvarajući poticajno okruženje za njihov rast i razvoj. Stoga je važno razumjeti i cijiniti ulogu odgojitelja te njihovu sposobnost prilagodbe i inovacije u RPPO-u. Međutim, postoje brojni izazovi u sustavu predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj kao i u svakom drugom sustavu.

Danas se odgojitelji nalaze u položaju deficitarnog zanimanja, a postavljaju se razne pretpostavke zašto je tomu tako. Jedan od razloga sigurno je i sama struktura predškolskog sustava te sustav plaća koji je njegov dio, a koji se sastoji od različitih elemenata koji utječu na visinu plaća, uključujući različite dodatke i uvjete rada. Sustav plaća predstavlja ključni element u svakoj organizaciji i igra važnu ulogu u motivaciji zaposlenika te osiguravanju pravedne i adekvatne naknade za njihov rad. Kada je riječ o odgojiteljima, koji su ključni čimbenik u institucionalnom odgoju i obrazovanju djece, njihova pravedna i konkurentna naknada postaje još važnija. Kvalitetno obrazovanje i skrb o djeci su od izuzetne važnosti za njihov pravilan razvoj i budući uspjeh, stoga je neophodno osigurati pravedan sustav nagrađivanja za odgojitelje koji pridonose tom procesu. Republika Hrvatska, kao članica Europske unije, ima obvezu osigurati adekvatne plaće za odgojitelje i voditi brigu o njihovim radnim uvjetima. Međutim, u posljednjim godinama svjedoci smo brojnih rasprava i nezadovoljstva među odgojiteljima u vezi s njihovim plaćama.

Stoga, cilj ovog diplomskog rada je pružiti dublji uvid u trenutni sustav plaća odgojitelja u Republici Hrvatskoj, identificirati ključne faktore i kriterije koji utječu na određivanje njihove plaće te procijeniti njihovu učinkovitost i pravednost. Analizirat će se položaj vrtića kao javne ustanove s uvjetima rada javnih službenika u njoj, propitat će se odnos težine posla, uvjeta rada i drugih faktora s visinom plaće. Rad će se temeljiti na kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju,

uključujući prikupljanje podataka iz relevantnih izvora, kao što su statistički podatci o plaćama odgojitelja, zakonodavni okviri, istraživanja provedena na tu temu, propisi, stručna literatura. Analizirat će se trenutno stanje sustava plaća, identificirati njegove prednosti i nedostaci te predložiti moguća poboljšanja koja bi mogla rezultirati pravednijim i motivirajućim sustavom nagrađivanja odgojitelja. U analizi sustava plaća odgojitelja, bit će važno uzeti u obzir različite aspekte, kao što su stupanj obrazovanja, radno iskustvo, dodatne kvalifikacije i odgovornosti koje odgojitelji imaju u svom radu. Kombinacija tih metoda omogućit će dublje razumijevanje sustava plaća odgojitelja i donošenje relevantnih zaključaka. Na temelju rezultata istraživanja, bit će moguće identificirati eventualne nedostatke, nejednakosti i izazove u postojećem sustavu plaća odgojitelja te ponuditi preporuke za poboljšanje sustava, koje bi mogle pridonijeti boljem radnom okruženju i motivaciji odgojitelja.

## **Struktura sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (RPOO)**

Sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj sastoji se od ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, osnovnog obrazovanja, srednjeg obrazovanja te visokog obrazovanja. Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021) obrazovni sustav obuhvaća sve institucije koje pružaju obrazovanje u određenoj zemlji. To uključuje osnovne, srednje, strukovne i umjetničke škole, uključujući i specijalne škole. Ove škole su međusobno povezane i čine cjelinu koja čini školski sustav. Osim toga, obrazovni sustav također obuhvaća visoka učilišta. S obzirom na širi koncept, sustav također uključuje predškolske ustanove, domove za djecu, učeničke i studentske domove, posebne ustanove za odgoj i popravak, kao i domove i zavode za specijalni odgoj, a postoje različiti oblici i institucije koje se bave obrazovanjem odraslih.

Kada govorimo o RPOO-u, govorimo o odgoju, obrazovanju i skrbi o djeci predškolske dobi, a oni se ostvaruju programima odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi za djecu. RPOO pripada izvanobiteljskom obliku odgojno-obrazovnog rada, njege i skrbi za djecu te je podijeljen u tri odgojno-obrazovna ciklusa: prvi ciklus obuhvaća dob od šest mjeseci do navršene prve godine djetetova života, drugi ciklus obuhvaća dob od navršene prve do navršene treće godine djetetova života, dok treći ciklus obuhvaća dob od navršene treće godine do polaska u osnovnu školu. Sustav RPOO-a spada u početnu razinu odgojno-obrazovnog sustava (što je prema UNESCO-voj obrazovnoj razini ISCED 0-ta razina) te nije obvezna, osim programa predškole koji prethodi prvom razredu osnovne škole (MZOS, 2014).

OECD (2019) u svojem kratkom pregledu i studiji slučaja drži kurikulum kao ključan instrument obrazovne politike imajući u vidu da se njime pobliže određuju postupci potrebni u procesu određene razine obrazovanja kako bi pojedinac stekao specifične kompetencije. U Republici Hrvatskoj, odgoj i obrazovanje djece u ranoj i predškolskoj dobi provodi se prema smjernicama Nacionalnog kurikuluma za predškolski odgoj i obrazovanje zajedno s kurikulumom dječjeg vrtića (MZOS, 2014). Također zakonske regulative poput Zakona o ustanovama i Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju uređuju način osnivanja samih ustanova za RPOO dok Državno pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja nudi temelje za sam ustroj i provedbu odgojno obrazovnog rada. Ovi i drugi zakoni, propisi i akti, koji pobliže daju uvid u funkcioniranje samog sustava RPOO-a, bit će razrađeni u daljnjim poglavljima.

U Hrvatskoj, usluge ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja su decentralizirane i povjerene gradovima i općinama, što rezultira postojanjem čak 556 mogućih oblika njihova uređenja. Ta decentralizacija znači da jedinice lokalne samouprave (JLS-i) imaju autonomiju u pružanju ovih usluga, što podrazumijeva da su odgovornosti vezane uz ranu i predškolsku skrb prepuštene lokalnoj razini. Prema UNICEF-u (2020) smatra se kako ne postoje norme ili standardi definirani na državnoj razini koji bi regulirali cijene ili financiranje ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja što uključuje i same plaće unutar sustava, odnosno za istu uslugu i rad radnici u dva različita grada nisu jednako plaćeni. Prethodno navedene činjenice podloga su za daljnje istraživanje ovog sustava u radu.

## **Zakonski okvir**

Zaposlenje implicira prava, dužnosti i odgovornosti koje moraju biti precizno definirane i transparentne, te moraju biti poštovane i prihvaćene kako od strane poslodavca, tako i od strane radnika unutar određene organizacije. Prava, dužnosti i jednakopravna odgovornost među subjektima u okviru radnog odnosa su utvrđeni Ustavom Republike Hrvatske, raznim zakonima i propisima niže razine. Na stranicama Ministarstva znanosti i obrazovanja republike Hrvatske među dokumentima, zakonima i podzakonskim aktima koji se odnose na rani i predškolski odgoj i obrazovanje nalazi se 45 dokumenata koji ga uređuju. Za potrebe ovog rada obradit će se oni koji pobliže određuju problematiku same teme rada.

### *Zakon o radu*

Zakon o radu „temeljni je propis kojim se reguliraju materijalna prava zaposlenika“ (Zovko, 2018: 151). Prema članku 1. Zakona o radu definira se sam predmet zakona kojim se uređuju radni odnosi u Republici Hrvatskoj. Prema odredbama članka 4. (NN 93/14 (NN64/23)), radnik se definira kao "fizička osoba koja obavlja određene poslove za poslodavca u radnom odnosu", dok se poslodavac definira kao "fizička ili pravna osoba koja zapošljava radnika i za koju radnik obavlja određene poslove u radnom odnosu". Poslodavac ima obvezu osigurati radniku posao, precizno odrediti mjesto i način rada, osigurati radne uvjete te zaštititi dostojanstvo svakog radnika, dok je radnik dužan obavljati posao osobno i u skladu s uputama poslodavca radi postizanja misije, vizije i ciljeva organizacije (članak 7.). Sudionici radnog odnosa su obvezni poštivati odredbe Zakona o

radu, međunarodne ugovore, zakone, propise, kolektivne ugovore i pravilnike o radu koji su trenutno na snazi i koji su usklađeni s Ustavom Republike Hrvatske. Poslodavac je dužan upoznati radnika s njegovim materijalnim pravima i obvezama, organizacijom rada, zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu, te osigurati pristup i transparentnost brojnih zakona, propisa i pravilnika koji se odnose na radne odnose (članak 8.). Uvjeti rada mogu se dogovoriti između poslodavca, radnika, radničkog vijeća, sindikata i udruženja poslodavaca, stvarajući tako povoljnije ili nepovoljnije uvjete i radno okruženje u odnosu na uvjete utvrđene Zakonom o radu ili drugim zakonima, ugovorima ili pravilnicima. Prema članku 9. ako postoji razlika u uređivanju određenog prava radnog odnosa putem ugovora o radu, pravilnika o radu ili sporazuma između radničkog vijeća i poslodavca, primjenjuje se najpovoljnije pravo za radnika, osim ako neki zakon drugačije određuje. Članci 11. i 12. govore kako radni odnos se uspostavlja putem ugovora o radu koji može biti na neodređeno vrijeme, što obvezuje poslodavca i radnika na zajednički rad sve dok taj odnos ne prestane zbog određenih situacija ili događaja propisanih Zakonom (npr. odlazak u mirovinu), ili na određeno vrijeme s unaprijed određenim trajanjem, izvršenjem dogovorenog zadatka ili pojavom određenog događaja. Odredbe 15. članka govore kako ugovor o radu sklopljen u pisanom obliku mora sadržavati podatke o:

- „strankama te njihovu prebivalištu, odnosno sjedištu
- mjestu rada, a ako ne postoji stalno ili glavno mjesto rada, napomenu da se rad obavlja na različitim mjestima
- nazivu posla, odnosno naravi ili vrsti rada, na koje se radnik zapošljava ili kratak popis ili opis poslova
- danu početka rada
- očekivanom trajanju ugovora, u slučaju ugovora o radu na određeno vrijeme
- trajanju plaćenoga godišnjeg odmora na koji radnik ima pravo, a u slučaju kada se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora, odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja trajanja toga odmora

- otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati radnik, odnosno poslodavac, a u slučaju kada se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora, odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja otkaznih rokova
- osnovnoj plaći, dodacima na plaću te razdobljima isplate primanja na koja radnik ima pravo
- trajanju redovitog radnog dana ili tjedna“.

Članak 61. ovog Zakona definira radno vrijeme na vrijeme tijekom kojeg radnik obavlja poslove prema uputama poslodavca na određenom radnom mjestu. Puno radno vrijeme radnika ne smije premašiti četrdeset sati tjedno. U slučaju da radnik dobije pisanu suglasnost poslodavca, može sklopiti ugovor o radu s drugim poslodavcem u trajanju do osam sati tjedno ili sto osamdeset sati godišnje. Nepuno radno vrijeme se definira kao radno vrijeme kraće od punog radnog vremena. Radnik koji ima puno radno vrijeme dužan je obavijestiti svog poslodavca o sklapanju ugovora o radu za nepuno radno vrijeme s drugim poslodavcem. Prema 62. članku plaća i ostala materijalna prava radnika, kao što su regres, božićnica ili jubilara nagrada, određuju se i isplaćuju sukladno dogovorenom radnom vremenu pojedinog zaposlenika, osim ako je drukčije uređeno kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Radnik može biti dužan raditi duže od uobičajenog radnog vremena na pisani zahtjev poslodavca u slučaju povećanog opsega posla ili izvanrednih situacija. Ukupno trajanje rada radnika, uključujući prekovremeni rad, ne smije premašiti pedeset sati tjedno. Prekovremeni rad ne smije premašiti sto osamdeset sati godišnje, osim ako je drugačije određeno kolektivnim ugovorom do maksimalno dvjesto pedeset sati godišnje (čl. 65.).

Zakon također propisuje prava radnika u vezi s godišnjim odmorom i plaćenim dopustom. Svaki radnik u radnom odnosu ima pravo na plaćeni godišnji odmor za tekuću kalendarsku godinu. Naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora određuje se sukladno kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, ali ne može biti manja od prosječne mjesečne plaće radnika u prethodna tri mjeseca. Ako radnik nije iskoristio godišnji odmor prije prestanka ugovora o radu, poslodavac je dužan isplatiti mu naknadu za neiskorišteni godišnji odmor (čl. 81. i 82.).

Plaćeni dopust omogućuje radniku oslobođenje od rada u trajanju od sedam radnih dana tijekom jedne kalendarske godine, osim ako je drukčije uređeno kolektivnim ugovorom,

pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Radnik ima pravo na plaćeni dopust u situacijama osobne prirode poput sklapanja braka, rođenja djeteta, teške bolesti ili smrti člana uže obitelji. Također, radnik ima pravo na plaćeno oslobođenje od rada za obrazovanje, daljnje osposobljavanje ili stručno usavršavanje prema uvjetima definiranim kolektivnim ugovorom, sporazumom između radničkog vijeća i poslodavca ili pravilnikom o radu (čl. 86.).

Prema člancima 90. i 91., poslodavac je dužan obračunati i isplatiti plaću radniku u skladu s propisima, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Ako nisu definirani kolektivnim ugovorom, osnove i mjerila za isplatu plaće moraju biti utvrđeni pravilnikom o radu. Radnik treba primiti primjerenu plaću za obavljenu posao, koja se redovito isplaćuje za jednaki rad. U slučaju nemogućnosti utvrđivanja takve plaće, sud određuje plaću prema okolnostima slučaja. Ako radnici različitog spola obavljaju jednak rad i rad jednake vrijednosti, poslodavac je dužan isplatiti im jednaku plaću. Kriteriji za jednak rad i rad jednake vrijednosti uključuju stupanj obrazovanja, stečene vještine i kompetencije, odgovornost te uvjete i prirodu rada (čl. 91.). Plaća se isplaćuje najkasnije do petnaestog dana u idućem mjesecu, u novcu (čl. 92.). Prema 94. članku radnik ima pravo na povećanu plaću za prekovremeni rad, noćni rad, rad nedjeljom, blagdanom ili u otežanim uvjetima. Također, radnik ima pravo na naknadu plaće za razdoblja kada nije radio iz određenih opravdanih razloga, kao i za razdoblja koja su nastala krivicom poslodavca ili zbog nepredviđenih okolnosti za koje radnik nije odgovoran. Ako radnik odbije raditi zbog neprovedenih mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, i dalje ima pravo na naknadu plaće dok se ne provedu odgovarajuće mjere. Poslodavac ne smije uskratiti isplatu plaće ili dijela plaće radniku bez njegove suglasnosti, osim ako je prisilna ovrha dopuštena posebnim zakonom.

Kada se govori o prestanku radnog odnosa, prema ovom Zakonu on prestaje smrću radnika ili poslodavca, prestankom rada obrta po sili zakona, brisanjem trgovca pojedinca iz registra sukladno posebnim propisima, odlaskom radnika u redovitu mirovinu s navršениh šezdeset i pet godina života, istekom vremena na koje je sklopljen ugovor o radu na određeno vrijeme, sporazumom radnika i poslodavca, pravomoćnim rješenjem o priznanju prava na invalidsku mirovinu zbog potpunog gubitka radne sposobnosti za rad, otkazom ili odlukom nadležnog suda (čl. 112.).

Zbog specifičnosti rada u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja postoje specijalni zakoni, pravilnici i kolektivni ugovori kojima se onda reguliraju te specifičnosti (Zovko, 2018).

### *Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju*

Kao što je već u prethodnim poglavljima bilo spomenuto, Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju uređuje sam predškolski odgoj i obrazovanje te skrb o djeci (čl. 1.). Također se za dječje vrtiće navodi da su javne ustanove koje obavljaju javnu službu, a poslovi koje dječji vrtić kao javna ovlast obavlja su upisi i ispisi iz dječjeg vrtića, izdavanje potvrda i mišljenja te upisivanje podataka o dječjem vrtiću u zajednički elektronički upisnik (čl. 1.a). Članak 2. ovog Zakona obvezuje i daje pravo jedinicama lokalne samouprave, što se odnosi na županije, gradove, općine i Grad Zagreb, da se brinu o potrebama i interesima građana u svezi s organizacijom i ostvarivanjem programa predškolskog odgoja. Predškolski odgoj i obrazovanje se provodi na način da potiče razvojne osobine, socijalne, kulturne, vjerske i druge potrebe (čl. 3.).

Dalje se u Zakonu člankom 7. i 8. određuje kako dječji vrtić mogu osnovati Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, vjerska zajednica te druge pravne i fizičke osobe, isto tako moguće je zajedničko osnivanje jedinice lokalne samouprave i fizičke i pravne osobe. Također, aktom o osnivanju dječjeg vrtića određuju se odredbe koje su propisane Zakonom o ustanovama: program rada dječjeg vrtića i uvjeti njegova ostvarivanja, o odgojiteljima i stručnim suradnicima, oprema i prostor te ovlasti ravnatelja. Sam odgoj i obrazovanje se ostvaruje temeljem Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i obrazovanja (DPS) (čl. 6.) i Nacionalnog kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje zajedno s kurikulumom svakog vrtića zasebno (čl. 15.). Nacionalni kurikulum i kurikulum predškole su dokumenti temeljem kojih se izrađuje kurikulum dječjeg vrtića, a donosi ga Upravno vijeće dječjeg vrtića svakih 5 godina. Također je moguća provedba i eksperimentalnih kurikulumu. Prema članku 15.a Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 10/97 (NN 57/22)

„U dječjem vrtiću ostvaruju se:

- redoviti programi njege, odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite i unaprjeđenja zdravlja djece i socijalne skrbi djece rane i predškolske dobi koji su prilagođeni razvojnim potrebama djece te njihovim mogućnostima i sposobnostima,



- programi za djecu rane i predškolske dobi s teškoćama u razvoju,
- programi za darovitu djecu rane i predškolske dobi,
- programi na jeziku i pismu nacionalnih manjina,
- programi predškole,
- drugi odgojno-obrazovni programi“

Članak 19. ustrojava rad s djecom u skupinama cjelodnevnog, poludnevnog, višednevnog ili kraćeg dnevnog boravka. Zakon određuje kako svako dijete ima pravo na upis u ustanovu u kojoj se odvija rani i predškolski odgoj i obrazovanje, a dužnost lokalne samouprave je osiguranje pohađanja predškole koja je obvezna (čl. 20.). Ako vrtić ne može upisati svu djecu, postoje situacije u kojima neka djeca imaju prednost pri upisu poput djeca roditelja invalida Domovinskog rata, djeca iz obitelji s više djece, djeca s teškoćama u razvoju, djeca samohranih roditelja ... Djelatnost dječjeg vrtića obavlja se temeljem godišnjeg plana i programa kojeg donosi upravno vijeće, a on obuhvaća programe odgojno-obrazovnog rada, zdravstvene zaštite, socijalne skrbi i druge (čl. 21.). Rad se odvija u vrtićkim i jasličkim odgojnim skupinama u prostorima dječjeg vrtića, školama (za djecu stariju od 36 mjeseci) ukoliko su prostorije u skladu s odredbama DPS-a, a kraći programi se odvijaju u prostorima knjižnica, zdravstvenim, sportskim i kulturnim ustanovama (čl. 23.). Članak 23.a obvezuje program predškole za svu djecu.

Odgojno-obrazovni radnici koji rade u vrtiću su odgojitelji te stručni suradnici (psiholog, pedagog, logoped, edukacijski rehabilitator, socijalni pedagog i zdravstveni voditelj). Oni moraju imati odgovarajuću vrstu i razinu obrazovanja (čl.24.) , a za odgojitelja ona obuhvaća „preddiplomski sveučilišni studij, preddiplomski stručni studij, studij kojim je stečena viša stručna sprema u skladu s ranijim propisima, diplomski sveučilišni studij te specijalistički diplomski stručni studij“ (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 10/97 (NN 57/22)). 4. stavka ovog članka dopušta zaposlenje na mjestu odgojitelja i učiteljima sa završenim učiteljskim studijem uz uvjet da u roku dvije godine od zaposlenja steknu prekvalifikaciju u zvanje odgojitelja. Članak 25. ograničava mogućnost zaposlenja osobama protiv kojih se vodi kazneni postupak, koje su pravomoćno osuđene na kaznu zatvora te koje su osuđene za neko prekršajno djelo, protiv kojih se vodi prekršajni postupak. Radni odnos se zasniva ugovorom o radu temeljem natječaja koji se javno objavljuje na mrežnim stranicama i oglasnim pločama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te samog vrtića, a rok za zaprimanje kandidata ne smije biti kraći od osam dana. Bez natječaja se

može zasnovati radni odnos u iznimnim uvjetima poput neodgodivog posla ili prelazak u drugi vrtić s ugovorom o radu na neodređeno vrijeme (čl. 26. i 27.). Odgojitelj ili stručni suradnik koji se prvi put zapošljava zasniva radni odnos pripravnika na period od godinu dana, nakon čega polaže stručni ispit, a kriterije i program polaganja stručnog ispita propisuje ministar nadležan za obrazovanje (čl. 28.). Članci 29. i 30. propisuju obvezu stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih djelatnika, gdje se u struci može napredovati u zvanje mentora, savjetnika i izvrsnog savjetnika. Dječjim vrtićem upravlja upravno vijeće koje se sastoji od 5 do 7 članova čiji je mandat u trajanju od 4 godine. Sastav članova se utvrđuje aktom o osnivanju i statutom dječjeg vrtića. Prava i obveze upravnog vijeća utvrđene su Zakonom o ustanovama, no također odlučuje i o upisu djece i mjerilima upisa, promjeni naziva dječjeg vrtića, zasnivanju i prestanku radnog odnosa na prijedlog ravnatelja i drugo (čl. 34. i 35.). Ravnatelj je prema članku 36. poslovni i stručni voditelj koji predlaže godišnji plan i program, provodi odluke upravnog vijeća. Mogućnost prekida radnog odnosa odgojitelja ili stručnih suradnika proizlazi iz različitih situacija. Prvo, ukoliko se tijekom radnog staža zaposlenika u dječjem vrtiću utvrdi da je njegovo psihofizičko stanje bitno narušeno, što značajno smanjuje njegovu sposobnost za rad. Također, radni odnos se može prekinuti ako upravno vijeće zaključi da odgojitelj ili stručni suradnik ne provode odgojno-obrazovni program dječjeg vrtića sukladno zakonu i propisima, ako ne polože stručni ispit u propisanom roku ili u drugim situacijama koje su definirane ovim Zakonom i Zakonom o radu (čl. 31. i 32.). Stručno tijelo koje djeluje u vrtiću je odgojiteljsko vijeće koje čine svi odgojitelji i stručni suradnici u dječjem vrtiću, a oni utvrđuju plan i program rada, prate njegovo ostvarivanje te promiču stručnost (čl. 39.). Zakonom se određuju i stavke poput sindikalnog organiziranja, nadzora, prestanka rada samog vrtića, dokumentacije i drugih.

Važno je još spomenuti samo financiranje dječjeg vrtića. U Članku 48. ovog Zakona uređeno je kako je osnivač dužnik osiguravanja sredstava za osnivanje i rad samog vrtića, a sredstva se osiguravaju prodajom usluga na tržištu i iz drugih izvora. Usluge se naplaćuju od roditelja, koji su korisnici samih usluga, a mjerila za naplatu utvrđuje predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave, na čiji se proračun i uplaćuju sredstva ili na žiroračun samog vrtića ukoliko se tako dogovori. Članak 50. utvrđuje kako se dio sredstava osigurava i iz državnog proračuna, a konkretno je to za potrebe programa za djecu s teškoćama, darovitu djecu, djecu hrvatskih građana u inozemstvu, program predškole i djecu pripadnika nacionalnih manjina. Ta se sredstva raspodjeljuju temeljem pravilnika kojeg donosi ministar nadležan za obrazovanje za svaku

pedagošku godinu. Članak 51. govori kako „ Na utvrđivanje i obračun plaća, naknada i drugih prihoda radnika dječjih vrtića, koji su u vlasništvu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave ili Republike Hrvatske, primjenjuju se propisi kojima se uređuju plaće, naknade i drugi prihodi javnih službenika i namještenika zaposlenih u osnovnom školstvu, ako su ti propisi povoljniji za radnike. U ime radnika u dječjim vrtićima sindikat kolektivno pregovara i potpisuje kolektivni ugovor s osnivačem ustanove, odnosno s financijerom“ (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 10/97 (NN 57/22)).

### *Kolektivni ugovor*

Kolektivni ugovor predstavlja dogovor između sindikata radnika i poslodavaca, obično u pisanom obliku, koji proizlazi iz kolektivnih pregovora. Osnovna svrha kolektivnog ugovora je definiranje plaća i drugih radnih uvjeta za trgovačka društva ili industrijske grane. On uređuje odnose između strana ugovora, rješava kolektivne sporove i potiče sudjelovanje radnika u donošenju odluka. Kolektivni ugovor ima utjecaj i na one koji nisu izravno sudjelovali u njegovu sklapanju, jer postaje dio njihovih individualnih ugovora o radu. Njegove odredbe djeluju kao zakon i nazivaju se normativnim odredbama. Također, sadrži i odredbe koje obvezuju izravno strane ugovora, kao što su odredbe o mirnom rješavanju sporova, suzdržavanju od štrajka tijekom trajanja ugovora, te o mogućem otkazivanju ugovora. Unatoč nastojanjima Međunarodne organizacije rada da ujednači prava, nema univerzalnog modela za kolektivno pregovaranje. U anglosaksonskom pravnom krugu, kolektivni ugovor je pravno obvezujući samo ako to izričito zahtijevaju strane, inače se smatra samo džentlmenskim sporazumom čiju primjenu određuje dobra volja stranaka. U Republici Hrvatskoj, sustav kolektivnih ugovora temelji se na dobrovoljnosti članstva u udrugama koje mogu biti stranke u ugovorima i na dobrovoljnosti sklapanja ugovora. Ipak, postoji mogućnost proširenja primjene kolektivnog ugovora na osobe koje nisu sudjelovale u njegovu sklapanju, ako postoji javni interes, a na prijedlog strane iz ugovora i odobrenje ministra rada. To proširenje čini kolektivni ugovor posebnim i razlikuje ga od drugih ugovora (Hrvatska enciklopedija, 2021). Prema Dobbin (2018) kada postoji različito uređenje određenog prava iz radnog odnosa u ugovoru o radu, pravilniku o radu, sporazumu između radničkog vijeća i poslodavca, kolektivnom ugovoru ili zakonu, primjenjuje se najpovoljnije pravo za radnika (prema članku 9. Zakona o radu). Ovo načelo se primjenjuje čak i kada postoje različiti kolektivni ugovori

na različitim razinama. Drugim riječima, kada postoji različito uređenje prava između kolektivnog ugovora kojeg nudi poslodavac i granskog kolektivnog ugovora, poslodavac je dužan primijeniti odredbu koja je najpovoljnija za radnika u konkretnom slučaju. Važno je napomenuti da se kolektivnim ugovorom prava radnika mogu samo poboljšati u odnosu na zakon o radu, ugovor o radu i druge propise. Međutim, postoje određeni specifični slučajevi koji su izričito navedeni u zakonima (poput maksimalno dopuštenog prekovremenog rada i minimalne plaće), gdje se kolektivnim ugovorom može postići nešto niža razina prava od one propisane zakonom. No, to je moguće samo ako se poslodavac i sindikat, odnosno radnici koje sindikat predstavlja, slažu s tim i smatraju da je to u interesu očuvanja poslovanja tvrtke i radnih mjesta. Kada govorimo o zapošljavanju u sustavu RPOO-a, prema Dobrotić, Marković i Menger (2018), kolektivno pregovaranje igra ključnu ulogu u ostvarivanju prava radnika jer je financiranje sustava RPOO-a decentralizirano, gotovo je isključivo (99%) u nadležnosti JLS-a (od ulaganja u osnovnu infrastrukturu do pokrivanja redovnih izdataka za održavanje, administraciju, opremu i osoblje). Dalje u radu kada će se detaljnije analizirati sam sustav plaća će se još dodatno pojasniti uloga kolektivnog pregovaranja.

### *Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima*

Ovaj pravilnik regulira vođenje evidencije o radnicima koja sadrži podatke kao što su ime, prezime, osobni identifikacijski broj, datum rođenja, spol, državljanstvo, adresa, stručno obrazovanje, datum početka i prestanka radnog odnosa te druge relevantne podatke (čl. 3.). Poslodavac također mora voditi evidenciju o osobama na stručnom osposobljavanju, osobama koje obavljaju rad za opće dobro, redovitim studentima i učenicima koji rade putem studentskih centara ili srednjoškolskih ustanova (čl. 4.). Evidencija o radnom vremenu obuhvaća podatke o početku i završetku rada, prekidima, dnevnom radnom vremenu, radu na terenu, pripravnosti i odsustvu s radnog mjesta (čl. 8.). Poslodavac je dužan redovito, jasno i uredno provoditi evidenciju o radnom vremenu te omogućiti radniku pristup tim podacima (čl. 14.).

## Plaća

„Plaća se može definirati kao isplata, odnosno određena naknada koju pojedinac (zaposlenik) prima za obavljanje određenog posla (obavljanje položaja ili radnog mjesta ili za pružanje svojih profesionalnih usluga). Predstavlja prethodno dogovoren i utvrđen ugovorom o radu, fiksni iznos koji se isplaćuje periodično (tjedno, dvotjedno ili mjesečno)“ (Zakon o radu NN 93/14 (NN 64/23)).

Zovko (2018) u knjizi *Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu*, za plaće i naknade koristi naziv kompenzacija te ju definira kao „bilo koju vrstu nagrade koju pojedinac prima za svoj rad od organizacije“ (Zovko, 2018:150). Raščlanjuje ih na intrinzičnu i ekstrinzičnu kompenzaciju koje se razlikuju u tome što se intrinzična kompenzacija odnosi na „stanje svijesti koje je posljedica obavljanja određenog posla i kojom se upravlja kroz uređenje radnog mjesta, dok ekstrinzična kompenzacija podrazumijeva financijske i nefinancijske nagrade“ (Martocchio prema Zovko, 2018, str. 150). Rožman (2019) plaću definira kao novčani iznos koji poslodavac isplaćuje radniku za njegov rad na temelju ugovora o radu, kao dohodak od rada. Bahtijarević-Šiber (2014) navodi kako je plaća dio materijalnih izravnih kompenzacija. Ostale materijalne izravne kompenzacije bi bile bonusi i poticaji, naknade za inovacije i poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnost te ostali poticaji. Prema Milkovich i Newman (2006: 31) pojam plaće definira „sve oblike financijskih prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa“.

### *Plaća kao motivacija*

Motivaciju možemo definirati kao „unutarnje stanje organizma koje pokreće ljude prema cilju i rezultira u zadovoljenju potreba i gašenja motiva“ (Kesić, 2006: 140). Motivacija se javlja kao proces u četiri faze: javljanje potrebe, aktivacija organizma spoznaja potrebe i cilj.

Iako postoje razne teorije klasifikacije motiva i potreba, najpoznatija je ona Maslowljeva koja rangira potrebe u hijerarhijske vrijednosti u pet razina (slika 1): fiziološke potrebe, sigurnosne potrebe (u koje spada financijska sigurnost), pripadanje i ljubav koji spadaju u društvene motive, potrebe za samouvažavanjem odnosno osobni motivi te na samom vrhu potreba je samoaktualizacija koja pokazuje ispunjenje vlastitih kapaciteta i potencijala (Previšić, Ozretić Došen, (2007) i Jandrić, Samardžija, Obradović (2015)).



*Slika 1. Piramida potreba (Jandrić, Samardžija, Obradović, 2015)*

Prema Galetić (2015) motivacija zaposlenika ima izravan utjecaj na radnu učinkovitost, produktivnost i zadovoljstvo na radnom mjestu, dok je ključni čimbenik koji najviše utječe na motivaciju zaposlenika sustav nagrađivanja. Redovita primanja, fleksibilno radno vrijeme, radno mjesto koje pruža sigurnost te ugodno radno okruženje su faktori koji zaposlenike posebno motiviraju. Tafra, Graovac i Budimir Šoško, (2017) kao čimbenike koje utječu na motivaciju zaposlenika navode sustav nagrađivanja, kvalitetu međuljudskih odnosa, zadovoljavanje materijalnih potreba, odnos s nadređenima, pogodnosti, fleksibilno radno vrijeme, samostalnost prilikom donošenja odluka te mogućnost napredovanja.

Plaća ili financijska naknada predstavljaju snažan motivacijski čimbenik koji omogućava zaposlenicima da zadovolje svoje potrebe i postignu željeni životni standard, pa tako novčana naknada ima važnu ulogu u nagrađivanju zaposlenika na nekoliko razina: cilj kojemu pojedinci teže, iako intenzitet želje za ostvarenjem tog cilja varira, instrument za poticanje učinkovitosti i vrijednog rada, simbol vrijednosti koju zaposlenik ima za organizaciju ili poticaj za ostvarivanje boljih rezultata jer ističe vrijednost dobivenih nagrada. (Galetić, 2015). . VanOrnum (2017) navodi kako je osim ideje da svaki poslodavac svojim zaposlenicima pravedno isplaćuje plaće i naknade u skladu s proračunom organizacije, sustavu za upravljanje plaćama i naknadama cilj i privlačenje

vrhunskih kadrova, zadržavanje i nagrađivanje postojećih kadrova, podizanje motivacije, usklađivanje sa zakonodavnim okvirom te maksimizacija povrata na investiciju.

### *Zakon o plaćama u javnim službama*

Vrtići se prema članku 1.a Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 10/97 (NN 57/22) smatraju javnim ustanovama u kojima se provode djelatnosti javne službe te se iz tog razloga na njih odnosi i ovaj zakon koji uređuje sama načela određivanja plaća službenika i namještenika u javnim službama. U 2. članku ovog Zakona javne službe se definiraju kao „javne ustanove i druge pravne osobe kojima se sredstva za plaće osiguravaju u državnom proračunu, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje i javne ustanove kojima se sredstva za plaće osiguravaju iz sredstava Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje“ (Zakon o plaćama u javnim službama NN 27/01 (NN 39/09)). Plaća službenika i namještenika podrazumijeva umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta i osnovice za izračun plaće. Uvećava se za 0,5% za svaku godinu radnog staža (čl. 4.). Polazište za utvrđivanje osnovice za izračun plaće su prijedlog proračuna za sljedeću godinu, sporazum o politici plaća te prosječna mjesečna isplaćena bruto plaća zaposlenih u Republici Hrvatskoj u prethodnoj godini. Osnovica se utvrđuje od strane Državnog zavoda za statistiku i objavljuje u Narodnim novinama (čl. 5.). Prema člancima 6. i 7. ovog Zakona, radna mjesta se utvrđuju ovisno o stručnoj spremi zaposlenika, a vrijednosti koeficijenata radnih mjesta određuju se na sljedeći način prema tablici 1.:

*Tablica 1 Koeficijenti određeni Zakonom o plaći u javnim službama*

RADNA MJESTA	STRUČNA SPREMA	VRIJEDNOSTI KOEFICIJENATA RADNIH MJESTA
radna mjesta I. vrste	visoka stručna sprema	od 1,05 do 3,50
radna mjesta II. Vrste	viša stručna sprema	od 0,90 do 1,20
radna mjesta III. Vrste	srednja stručna sprema	od 0,65 do 1,10

radna mjesta IV. Vrste	niža stručna sprema ili osnovna škola	0,50 do 0,75
------------------------	---------------------------------------	--------------

Prema članku 8. službenici i namještenici mogu ostvariti dodatak za uspješnost na radu čije kriterije natprosječnih rezultata uređuje Vlada uredbom. Iako ovaj Zakon datira iz 2001. godine, takva uredba još uvijek nije donesena.

### *Pravilnik o sadržaju obračuna plaće, naknade plaće ili otpremnine*

Područje prava i obveza vezanih uz rad, zapošljavanje i mirovinski sustav u djelatnosti detaljno je uređeno podzakonskim aktima, a jedan od njih je i ovaj pravilnik koji propisuje elemente obračuna isplaćene plaće, naknade plaće i otpremnine. Obračun isplaćene plaće mora sadržavati podatke o poslodavcu, radniku, mjesecu isplate te ostvarenim satima rada za koje radnik ima pravo na plaću (čl. 2.). Radnici ostvaruju pravo na naknadu plaće i tijekom godišnjeg odmora, privremene nesposobnosti za rad zbog bolesti, blagdana, neradnih dana i drugih situacija (čl. 3.). Pravilnik također propisuje elemente obračuna isplaćene otpremnine, uključujući podatke o poslodavcu, radniku i iznosu otpremnine (čl. 5.). U slučaju da poslodavac ne isplati u cijelosti plaću, naknadu plaće ili otpremninu, radniku se moraju uručiti dva obračuna, jedan za isplaćeni dio i drugi za neisplaćeni dio (čl. 8.).

### *Bruto i neto plaća*

Prema Rataić (2010) bruto plaća predstavlja ukupni iznos koji zaposlenik zaslužuje svojim radom i postignutim rezultatima. Od tog iznosa oduzimaju se doprinosi iz plaće, porezi i prirez. Dio bruto plaće rezerviran je za buduću mirovinu zaposlenika, dio se uplaćuje kao porez u državni proračun, dok se dio u obliku prireza uplaćuje lokalnoj zajednici u kojoj zaposlenik boravi. Iznos minimalne bruto plaće prema Uredbi o visini minimalne plaće za 2023. godinu članku 1. (NN 122/2022) je 700,00 € i vrijedi za razdoblje od 1.siječnja do 31. prosinca 2023. godine.

Bruto plaća, prema Zakonu o doprinosima NN 84/08 (NN 33/23) članak 12., osnovica je za obračun doprinosa za obvezno mirovinsko osiguranje prema generacijskoj solidarnosti, doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje i zdravstveno osiguranje za slučaj ozljede na radu i



profesionalne bolesti te doprinosa za obvezno mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje. Prema članku 41. ovog Zakona doprinosi se mogu podijeliti u dvije skupine:

- Doprinosi iz bruto plaće (to su doprinosi za obvezno mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti, čija stopa ovisi o osiguranju). Ukoliko zaposlenik koristi samo osiguranje na temelju generacijske solidarnosti obračunava se iznos od 20% na njegovu bruto plaću. Ukoliko je osiguranik korisnik i individualne kapitalizirane štednje, iznos se obračunava po stopi od 15% - I. stup mirovinskog osiguranja (članak 13.) te po stopi od 5%, što predstavlja doprinos za obvezno mirovinsko osiguranje na osnovu individualne kapitalizirane štednje - II. stup mirovinskog osiguranja (članak 17.).
- Doprinosi na plaću (to je doprinos za obvezno zdravstveno osiguranje koji iznosi 16,5% bruto plaće prema članku 14.). Njega isplaćuje poslodavac na bruto plaću radnika.

Oduzimanjem doprinosa za mirovinsko osiguranje od bruto plaće, dobije se dohodak iz kojeg se potom računa porezna osnovica (Rataić, 2010.). Oporezivi dohodak prema Zakonu o porezu na dohodak ( NN 115/16 (NN 151/22), čl. 5.), je dohodak koji pojedinac ostvari od nesamostalnog rada ili pak od samostalne djelatnost, od imovine i imovinskih prava, od kapitala i drugih oblika dohotka. Oporezivanje dohotka vrši se i plaća za kalendarsku godinu, koja se naziva porezno razdoblje. Za izračun porezne osnovice, potrebno je oduzeti porezne olakšice koje su određene Zakonom o porezu na dohodak NN 115/16 (NN 151/22). Osobni odbitak iznosi 530,90 eura, a tom iznosu se pridodaju osnovice za uvećanje osobnog odbitka, ukoliko zaposlenik ima pravo na njih. Porezni obveznik ostvaruje pravo na olakšice za uzdržavane članove uže obitelji, svako uzdržavano dijete te za invalidnost samog obveznika ili člana uže obitelji. Visina olakšice utvrđuje se pripadajućim koeficijentom određenim Zakonom o porezu na dohodak NN 115/16 (NN 151/22), člankom 14., a na osnovicu od 331, 81 eura.

*Tablica 2 Osobni odbitak*

Osnova za uvećanje osobnog odbitka	koeficijent	Mjesečni iznos (u eurima i centima)
Uzdržavani članovi uže obitelji	0,7	232,27
Prvo uzdržavano dijete	0,7	232,27

Drugo uzdržavano dijete	1,0	331,81
Treće uzdržavano dijete	1,4	464,53
Četvrto uzdržavano dijete	1,9	630,44
Peto uzdržavano dijete	2,5	829,53
Šesto uzdržavano dijete	3,2	1061,79
Sedmo uzdržavano dijete	4,0	1327,24
Osmo uzdržavano dijete	4,9	1625,87
Deveto uzdržavano dijete	5,9	1957,68
Za svako daljnje uzdržavano dijete koeficijent se uvećava za 1,1 u odnosu na prethodno		
Invalidnost poreznog obveznika, svakog uzdržavanog člana uže obitelji i svakog uzdržavanog djeteta	0,4	132,72
100%-tna invalidnost	1,5	497,72

Rataić (2010) objašnjava kako razlika između dohotka i ukupnog iznosa poreznih olakšica predstavlja poreznu osnovicu, na koju se zatim obračuna iznos poreza na dohodak, što je u zapravo iznos koji se uplaćuje u državni proračun. Člankom 19. Zakona o porezu na dohodak NN 115/16 (NN 151/22) određene su godišnje stope poreza na dohodak od 20% na osnovicu do 47.780,28 eura i godišnja stopa od 30% na osnovicu iznad 47.780,28 eura. Na ukupan iznos poreza na dohodak, u određenim slučajevima, računa se i prirez. Prirez se može shvatiti kao porez na porez te se plaća na lokalnoj razini za razvoj lokalne zajednice te je njegova visina određena na razini grada ili općine, a negdje ona iznosi i 0%.

Neto plaća je ona plaća koju zaposlenik zapravo dobije uplaćenu na račun za uloženi rad. Ona se dobije kada se ukupan iznos poreza i prireza oduzme od dohotka.

Primjer obračuna plaće zaposlenog odgojitelja u ustanovi Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja prikazat će se dalje u radu.

## Sustav financiranja odgojitelja u RH

Buntak, Droždek i Kovačić (2013a) navode kako se materijalne kompenzacije temelje na sustavima plaćanja i područjima primjene. Radnici zaposleni u RPOO-u spadaju u sustav plaćanja po vremenu čija su područja primjene „poslovi koji zahtijevaju težak fizički rad, poslovi na kojima se traži točno određeni ritam rada, poslovi koji trebaju udovoljiti zahtjevu fleksibilnosti zbog čestih promjena u proizvodnom procesu, poslovi na kojima bi troškovi upravljanja sustavom stimulacijskog plaćanja mogli dovesti u pitanje efekte koji se od njega očekuju i sl.“ (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013a: 61).

Temeljni kolektivni ugovor za službenike i zaposlenike u javnim službama člankom 49. određuje kako plaću zaposlenika čini osnovna plaća i dodaci na osnovnu plaću, dok “osnovnu bruto plaću zaposlenika čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta na koje je raspoređen i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5 % za svaku navršenu godinu radnog staža, neovisno o tome radi li zaposlenik u punom ili nepunom radnom vremenu” (Temeljni kolektivni ugovor za službenike i zaposlenike u javnim službama NN 56/2022). Prema 6. stavku ovog članka dodaci na osnovnu plaću čine stimulacija, dodaci za posebne uvjete rada, položajni dodaci i uvećanja plaća. Element plaće koji je jedinstven za sve zaposlene u javnim službama je osnovica za izračun plaće. Osnovica za izračun plaće službenika i namještenika u javnim službama temeljem Dodatka 1. Temeljnog kolektivnog ugovoru za službenike i namještenike (NN 127/22) od 1. travnja 2023. godine iznosi **902,08 EUR-a bruto**.

Zaposlenici čije će se plaće proučavati dalje u radu jesu odgojno obrazovni djelatnici vrtića te ostalo administrativno i tehničko osoblje. Prema članaku 8. Pravilnika o vrsti stručne spreme stručnih djelatnika te vrsti i stupnju stručne spreme ostalih djelatnika u vrtiću (NN 10/97) navode se sljedeći: „Ostali zaposlenici u dječjem vrtiću trebaju imati sljedeći stupanj i vrstu stručne spreme: 1. Tajnik - VSS, diplomirani pravnik - VŠS, upravni pravnik 2. Voditelj - VSS, diplomirani ekonomist računovodstva - VŠS, ekonomist 3. Administrativno-računovodstveni djelatnik - SSS, ekonomskog smjera 4. Kuhar - SSS, kuhar 5. Pomoćni kuhar - NSS, ugostiteljskog smjera - osnovna škola 6. Domar (ekonom, vozač, ložač) - SSS, s potrebnom kvalifikacijom 7. Švelja, pralja - NSS, šivač - osnovna škola 8. Pomoćni djelatnik za njegu, skrb i pratnju - osnovna škola 9. Spremačica - osnovna škola.“

## *Koeficijenti radnih mjesta određeni Uredbom (zakonom)*

Prema članku 9. Zakona o radu i 51. članka Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju na odgojitelje u ustanovama predškolskog odgoja i obrazovanja se primjenjuje Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama NN 25/2013 ukoliko je ona povoljnija za odgojitelja. 5. prosinca 2019. godine donesena je Uredba o izmjenama i dopunama uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama NN 119/2019. U toj uredbi određeni su novi koeficijenti koji se primjenjuju ta stručno, administrativno i tehničko osoblje zaposleno u osnovnim školama. Uz tu Uredbu i Uredbu o izmjenama i dopunama uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama NN 26/2023 gdje su izmijenjeni koeficijenti iz prethodnih dopuna Uredbi za radna mjesta administrativnog osoblja II. vrste, te tehničkog osoblja koje je zaposleno i u vrtiću važeći koeficijenti zaposlenih u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja prema tablici 3 su sljedeći:

*Tablica 3 Koeficijenti složenosti poslova prema Uredbi*

<b>NAZIV RADNOG MJESTA</b>	<b>KOEFICIJENT I</b>
<b>1. RAVNATELJ</b> Za ravnatelja može biti izabrana osoba koja ispunjava uvjete iz čl. 37. (VŠS ILI VSS) Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	
1.1. Ravnatelj predškolske ustanove preko 400 djece (VSS)	2,203
1.2. Ravnatelj predškolske ustanove do 400 djece (VSS)	2,037
1.3. Ravnatelj predškolske ustanove preko 400 djece (VŠS)	1,873
1.4. Ravnatelj predškolske ustanove do 400 djece (VŠS)	1,791
<b>2. STRUČNO – PEDAGOŠKI POSLOVI</b> Za navedena radna mjesta mogu biti izabrane osobe koje zadovoljavaju članak 24. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	
2.1. PEDAGOG, PSIHOLOG, EDUKACIJSKI REHABILITATOR, DEFEKTOLOG, LOGOPED, ODGOJITELJ-DEFEKTOLOG, MAG. RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA (VSS)	
- SAVJETNIK	1,713
- MENTOR	1,572

- S POLOŽENIM STRUČNIM ISPITOM	1,406
- BEZ POLOŽENOG STRUČNOG ISPITA	1,193
2.2. DEFEKTOLOG – REHABILITATOR (VSS) Stručni djelatnici u dječjem vrtiću s posebnim skupinama za djecu s teškoćama u razvoju trebaju imati slijedeću vrstu stručne spreme	
- DEFEKTOLOG – REHABILITATOR SAVJETNIK	1,778
- DEFEKTOLOG – REHABILITATOR MENTOR	1,626
- DEFEKTOLOG – REHABILITATOR S POLOŽENIM STRUČNIM ISPITOM	1,470
- DEFEKTOLOG – REHABILITATOR BEZ POLOŽENOG STRUČNOG ISPITA	1,235
2.3. MEDICINSKA SESTRA – ZDRASTVENI VODITELJ Za radno mjesto medicinska sestra može biti izabrana osoba koja zadovoljava uvjete iz članka 24. stavka 10. Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi	
- MEDICINSKA SESTRA (VSS)	1,406
- MEDICINSKA SESTRA (VŠS)	1,310
2.4. ODGOJITELJ (VŠS) Za odgojitelja može biti izabrana osoba koja zadovoljava uvjete iz članka 24. stavka 3. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	
- ODGOJITELJ SAVJETNIK	1,500
- ODGOJITELJ MENTOR	1,419
- ODGOJITELJ S POLOŽENIM STRUČNIM ISPITOM	1,310
- ODGOJITELJ BEZ POLOŽENOM STRUČNOG ISPITA	1,044
2.5. ODGOJITELJ (SSS) iz članka 55. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju	1,235
2.6. MEDICINSKA SESTRA (SSS) S DODATNIM PEDAGOŠKIM OBRAZOVANJEM iz članka 55. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	1,235
2.7. MEDICINSKA SESTRA (SSS) iz članka 55. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	1,264

2.8. SURADNIK U PREDŠKOLSKOM ODGOJU (SSS) iz članka 55. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	1,165
2.9. OSOBE NA RADNOM MJESTU ODGOJNO OBRAZOVNIHDJELATNIKA BEZ ZAKONOM ODREĐENE STRUČNE SPREME	1,044
2.10. POMOĆNIK ZA DJECU S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU I STRUČNI KOMUNIKACIJSKI POSREDNIK (SSS) iz članka 24.a Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	0,815
<b>3. PRAVNI, ADMINISTRATIVNI I RAČUNOVODSTVENO – FINANCIJSKI POSLOVI</b>	
3.1. VODITELJ RAČUNOVODSTVA (VSS)	1,325
3.2. TAJNIK (VSS)	1,325
3.3. TAJNIK, VODITELJ RAČUNOVOSTVA (VŠS)	1,186
3.4. TAJNIK I VODITELJ RAČUNOVODSTVA (SSS)	0,999
3.5. TAJNIK, VODITELJ RAČUNOVODSTVA (SSS)	0,970
3.6. ADMINISTRATIVNI REFERENT, ADMINISTRATIVNI TAJNIK, RAČUNOVODSTVENI REFERENT, EKONOM – (SSS)	0,865
<b>4. POMOĆNO – TEHNIČKI POSLOVI</b>	
4.1. GLAVNI KUCHAR-ICA, DOMAR RUKOVODITELJ POSTROJENJA ZA LOŽENJE (SSS)	0,865
4.2. DOMAR-VOZAČ, DOMAR, KUCHAR (KV)	0,815
4.3. ŠVELJA, PRALJA, POMOĆNI POSLOVI U KUHINJI, POMOĆNI RADNIK ZA NJEGU, SKRB I PRATNJU, SPREMAČICA (PKV, NSS)	0,631

U studenom 2006. godine između Vlade Republike Hrvatske i sindikata (Sindikat hrvatskih učitelja, Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja, Nezavisni sindikat zaposlenih u srednjim školama Hrvatske) potpisan je Sporazum o dodacima na plaću u obrazovanju i znanosti. Tim se Sporazumom prema članku 3. koeficijent uvećavao od 2007. do 2012. godine između 2% i 2,3%, stoga, temeljem kumulativnog učinka, taj dodatak danas iznosi 13,725%. Također, u prosincu 2019. godine, šest dana nakon donošenja gore spomenute Uredbe iz 2019. godine Vlada Republike Hrvatske i sindikati potpisuju Sporazum o dodatku na plaću zaposlenima u

osnovnoškolskim i srednjoškolskim ustanovama te ustanovama u znanosti i visokom obrazovanju NN 122/2019. Tim se Sporazumom prema članku 2. koeficijent uvećavao 2019. za 3%, 2020. za 1% i 2021. za 2%, što temeljem kumulativnog učinka, dodatak danas iznosi 6,11%, no ovo se uvećanje odnosi samo na administrativno, tehničko i pomoćno osoblje. Pa tako gore navedeni koeficijenti, uvećani ovim dvama sporazumima, prema tablici 4 sada iznose:

*Tablica 4 Koeficijenti složenosti poslova prema Uredbi s dodatnim uvećanjima*

NAZIV RADNOG MJESTA	KOEFICIJENTI
<b>1. RAVNATELJ</b>	
Za ravnatelja može biti izabrana osoba koja ispunjava uvjete iz čl. 37. (VŠS ILI VSS) Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	
1.1. Ravnatelj predškolske ustanove preko 400 djece (VSS)	2,505
1.2. Ravnatelj predškolske ustanove do 400 djece (VSS)	2,317
1.3. Ravnatelj predškolske ustanove preko 400 djece (VŠS)	2,310
1.4. Ravnatelj predškolske ustanove do 400 djece (VŠS)	2,037
<b>2. STRUČNO – PEDAGOŠKI POSLOVI</b>	
Za navedena radna mjesta mogu biti izabrane osobe koje zadovoljavaju članak 24. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	
2.1. PEDAGOG, PSIHOLOG, EDUKACIJSKI REHABILITATOR, DEFEKTOLOG, LOGOPED, ODGOJITELJ-DEFEKTOLOG, MAG. RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA (VSS)	
- SAVJETNIK	1,948
- MENTOR	1,788
- S POLOŽENIM STRUČNIM ISPITOM	1,599
- BEZ POLOŽENOG STRUČNOG ISPITA	1,357
2.2. DEFEKTOLOG – REHABILITATOR (VSS) Stručni djelatnici u dječjem vrtiću s posebnim skupinama za djecu s teškoćama u razvoju trebaju imati slijedeću vrstu stručne spreme	
- DEFEKTOLOG – REHABILITATOR SAVJETNIK	2,022
- DEFEKTOLOG – REHABILITATOR MENTOR	1,849
- DEFEKTOLOG – REHABILITATOR S POLOŽENIM STRUČNIM ISPITOM	1,672

- DEFEKTOLOG – REHABILITATOR BEZ POLOŽENOG STRUČNOG ISPITA	1,405
2.3. MEDICINSKA SESTRA – ZDRASTVENI VODITELJ Za radno mjesto medicinska sestra može biti izabrana osoba koja zadovoljava uvjete iz članka 24. stavka 10. Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi	
- MEDICINSKA SESTRA (VSS)	1,599
- MEDICINSKA SESTRA (VŠS)	1,490
2.4. ODGOJITELJ (VŠS) Za odgojitelja može biti izabrana osoba koja zadovoljava uvjete iz članka 24. stavka 3. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	
- ODGOJITELJ SAVJETNIK	1,706
- ODGOJITELJ MENTOR	1,614
- ODGOJITELJ S POLOŽENIM STRUČNIM ISPITOM	1,490
- ODGOJITELJ BEZ POLOŽENOM STRUČNOG ISPITA	1,187
2.5. ODGOJITELJ (SSS) iz članka 55. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju	1,404
2.6. MEDICINSKA SESTRA (SSS) S DODATNIM PEDAGOŠKIM OBRAZOVANJEM iz članka 55. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	1,404
2.7. MEDICINSKA SESTRA (SSS) iz članka 55. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	1,437
2.8. SURADNIK U PREDŠKOLSKOM ODGOJU (SSS) iz članka 55. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	1,210
2.9. OSOBE NA RADNOM MJESTU ODGOJNO OBRAZOVNIHDJELATNIKA BEZ ZAKONOM ODREĐENE STRUČNE SPREME	1,186
2.10. POMOĆNIK ZA DJECU S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU I STRUČNI KOMUNIKACIJSKI POSREDNIK (SSS) iz članka 24.a Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)	0,984



<b>3. PRAVNI, ADMINISTRATIVNI I RAČUNOVODSTVENO – FINANCIJSKI POSLOVI</b>	
3.1. VODITELJ RAČUNOVODSTVA (VSS)	1,507
3.2. TAJNIK (VSS)	1,507
3.3. TAJNIK, VODITELJ RAČUNOVODSTVA (VŠS)	1,349
3.4. TAJNIK I VODITELJ RAČUNOVODSTVA (SSS)	1,205
3.5. TAJNIK, VODITELJ RAČUNOVODSTVA (SSS)	1,171
3.6. ADMINISTRATIVNI REFERENT, ADMINISTRATIVNI TAJNIK, RAČUNOVODSTVENI REFERENT, EKONOM – (SSS)	1,044
<b>4. POMOĆNO – TEHNIČKI POSLOVI</b>	
4.1. GLAVNI KUJAR-ICA, DOMAR RUKOVODITELJ POSTROJENJA ZA LOŽENJE (SSS)	1,044
4.2. DOMAR-VOZAČ, DOMAR, KUJAR (KV)	0,984
4.3. ŠVELJA, PRALJA, POMOĆNI POSLOVI U KUHINJI, POMOĆNI RADNIK ZA NJEGU, SKRB I PRATNJU, SPREMAČICA (PKV, NSS)	0,762

### *Kolektivni ugovori u sustavu RPOO-a*

Kako su predškolske ustanove financirane od strane JLS-ova formirali su se sindikati i kolektivnim pregovaranjem potpisali kolektivne ugovore s osnivačima vrtića. Kako je već ranije u radu navedeno, kolektivnim ugovorima se ugovaraju uvjeti rada pogodniji za radnika koji obavlja određeni posao u cilju većeg zadovoljstva samog radnika. Tako se kolektivnim ugovorima zaposlenima u dječjim vrtićima „uređuju međusobna prava i obveze potpisnika ovoga Ugovora te prava i obveze iz rada i na osnovi rada radnika u predškolskim ustanovama kojima je osnivač Grad Zagreb (u daljnjem tekstu: predškolske ustanove)“ (Kolektivni ugovor za zaposlene u predškolskim ustanovama grada Zagreba NN 10/97 (NN 57/22), članak 1).

Tako se u kolektivnom ugovoru nalaze odredbe zasnivanja radnog odnosa, probnog rada, pripravnništva, radnog vremena, odmora i dopusta, materijalnih prava, zdravlja i zaštite na radu, zaštite radnika, sindikalnog djelovanja i naravno plaća. Plaće su u ovom Ugovoru definirane pod točkom 8. Plaće, dodatci na plaće i naknade. Plaća se sastoji od osnovne plaće, dodatka na plaću za rad u posebnim situacijama te stimulativnog dodatka (članak 37.) te osnovnu bruto plaću

predstavlja umnožak osnovice i koeficijenta složenosti poslova uvećan za iznos dodatka na radni staž od 0.5% (članak 38.). Ovo su podatci koji se nalaze u svakom potpisanom kolektivnom ugovoru svakog vrtića u Republici Hrvatskoj. Ono po čemu se razlikuju kolektivni ugovori među sobom su zapravo nekakve brojke bilo u slobodnim danima, nekim materijalnim pravima i drugo. Ono što je fokus ovog rada su brojke koje se razlikuju po pitanju plaća, pa tako svaki kolektivni ugovor ovisno o svom osnivaču i proračunu JLS-ova dogovara visinu osnovice i koeficijenta složenosti poslova za radnike. U idućem će se poglavlju obraditi konkretne brojke i podatci.

## **Metodologija istraživanja**

### *Metoda i cilj istraživanja*

Uzimajući u obzir prethodna poglavlja, odnosno analizu zakonodavnog okvira određivanja plaća u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, a s obzirom na činjenicu da one ovise o JLS-ovima, postavljaju se dva pitanja kao cilj utvrđivanja problematike ovog istraživanja. Poštuju li sami JLS-ovi zakonodavni okvir prilikom određivanja plaće radniku u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja te kolika su međusobna odstupanja u plaćama za isto radno mjesto u različitim područjima Republike Hrvatske? Stoga, hipoteze glase:

Hipoteza 1: Lokalna uprava i samouprava određuju plaću odgojitelja nižu od zakonom propisane

Hipoteza 2: Za isto radno mjesto postoje značajne razlike u plaćama ovisno o mjestu rada predškolske ustanove

Kako bi se dali odgovori na ova pitanja i ispitale hipoteze, metoda koja se koristila u ovom radu je komparativna analiza ugovornih podataka. Ova metoda omogućila je precizan uvid u financijske aranžmane odgojitelja i drugih zaposlenika, omogućujući transparentnu međusobnu usporedbu njihovih primanja. Postupkom prikupljanja, pregledavanja i interpretacije informacija sadržanih u dokumentima, koji su ustupljeni od strane Sindikata radnika u predškolskom odgoju i obrazovanju Hrvatske (SRPOOH), izvučeni su podatci koji su omogućili kvalitetnu usporedbu osnovnih plaća zaposlenih u sustavu RPOO-a.

## Uzorak

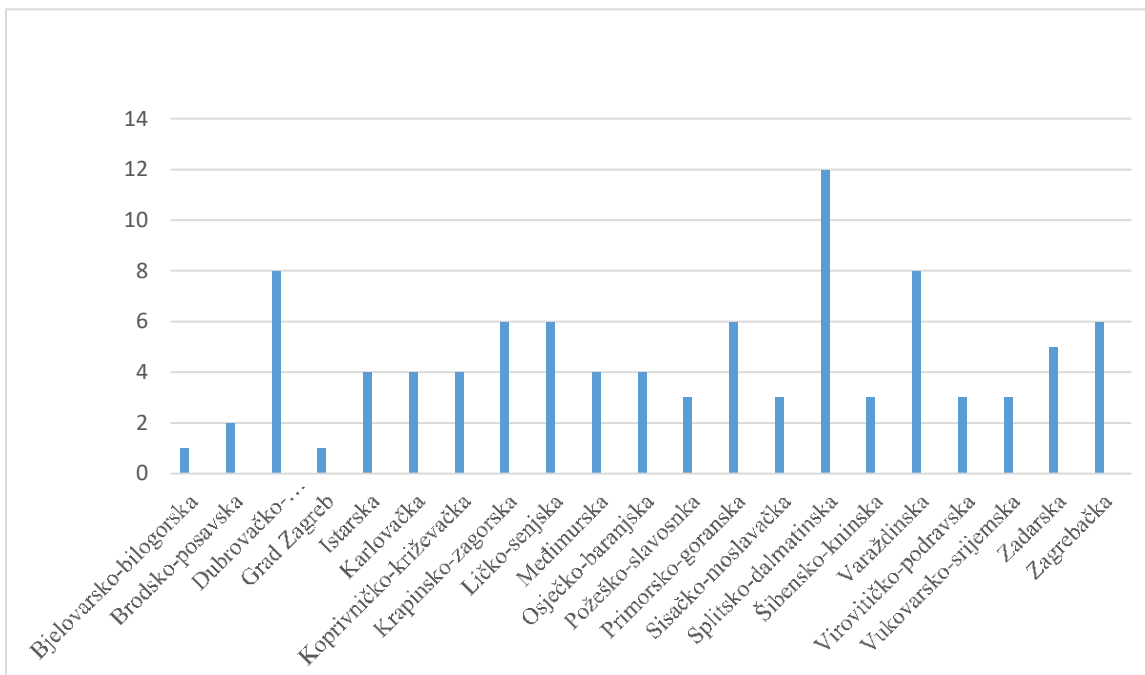
U suradnji sa SRPOOH-om, koji je potpisnik kolektivnih ugovora zajedno s osnivačem i vrtićima, za potrebe ovog istraživanja ustupljeni su dokumenti od 96 jedinica lokalne samouprave pokrivajući tako sve županije Republike Hrvatske. Neki dokumenti sadržavali su kopije kolektivnih ugovora, a neki tek tablični prikaz osnovice i koeficijenta za radna mjesta u određenim JLS-ima. Na taj način se prilikom pregledavanja dokumenata i sortiranja informacija došlo do zaključka kako je najobjektivnije usporediti osnovnu plaću za 11 najzastupljenijih radnih mjesta u ustanovama RPOO-a ovisno o pristupačnosti svim informacijama. Iako je prvotna ideja rada bila usporedba plaća samih odgojitelja, dobiveni podatci su omogućili sagledavanje i šire slike. Tako su varijable za određivanje osnovne plaće za svako pojedino radno mjesto bile visina osnovice, koeficijenti složenosti poslova ovisno o stručnoj spremi te dodatak za minuli rad, a to troje tvorilo je osnovnu plaću koja je bila kvalitetna baza usporedivih informacija. Primjer (tablica 5) izračunavanja takve jedne osnovne plaće bio bi:

Tablica 5 Izračun osnovne plaće

JLS	Ludbreg				
	radno mjesto	koeficijent	osnovica	minuli rad	osnovna plaća(€)
	RAVNATELJ (VSS)	2,219	902,08	0,5%	2011,72
	RAVNATELJ (VŠS)	2,219	902,08	0,5%	2011,72
	STRUČNI SURADNIK (VSS) – psiholog, defektolog, logoped i pedagog	1,599	902,08	0,5%	1449,64
	ODGOJITELJ (VSS)	1,599	902,08	0,5%	1449,64
	ODGOJITELJ (VŠS)	1,49	902,08	0,5%	1350,82
	ZDRAVSTVENI VODITELJ (VSS)	1,599	902,08	0,5%	1449,64
	ZDRAVSTVENI VODITELJ (VŠS)	1,49	902,08	0,5%	1350,82
	POMOĆNI RADNIK ZA NJEGU, SKRB I PRATNJU	0,8	902,08	0,5%	725,27

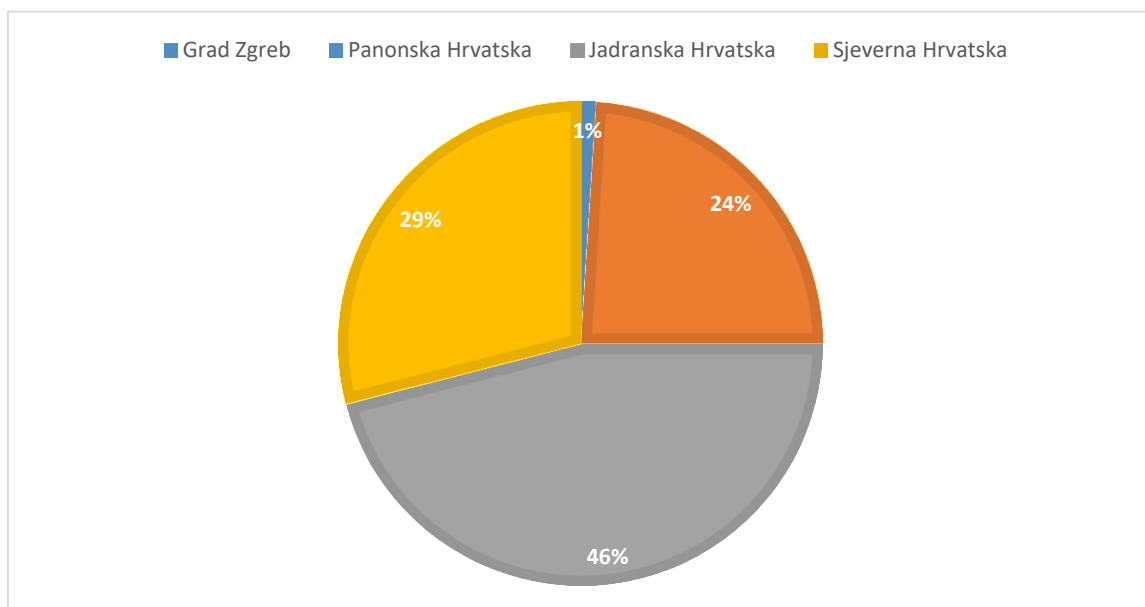
TAJNIK (VSS)	1,507	902,08	0,5%	1366,23
TAJNIK (VŠS)	1,349	902,08	0,5%	1222,99
VODITELJ RAČUNOVODSTVA (VSS)	1,507	902,08	0,5%	1366,23
VODITELJ RAČUNOVODSTVA (VŠS)	1,349	902,08	0,5%	1222,99
ADM. RADNIK, ADM. REFERENT, ADM- RAČ. DJELATNIK (SSS)	0,994	902,08	0,5%	901,15
GLAVNI KUHAR (SSS)	0,994	902,08	0,5%	901,15
KUHAR (SSS)	0,936	902,08	0,5%	848,57
POMOĆNI KUHAR	0,8	902,08	0,5%	725,27
EKONOM (SSS)	0,994	902,08	0,5%	901,15
DOMAR VOZAČ	0,936	902,08	0,5%	848,57
DOMAR LOŽAČ	0,994	902,08	0,5%	901,15
ŠVELJA – PRALJA	0,8	902,08	0,5%	725,27
SPREMAČICA	0,8	902,08	0,5%	725,27

Dobivenim podacima pokrivena je svaka županija u Republici Hrvatskoj. U Grafikonu 1 možemo vidjeti kako više od 50% podataka dolazi iz 7 županija. Od toga najviše zastupljenih JLS-a (12) je iz Splitsko-dalmatinske županije, po 8 iz Dubrovačko-neretvanske i Varaždinske te po 6 iz Krapinsko-zagorske, Ličko-senjske, Primorsko-goranske i Zagrebačke županije. Najmanje podataka dolazi iz Bjelovarsko-bilogorske i Brodsko-posavske županije.



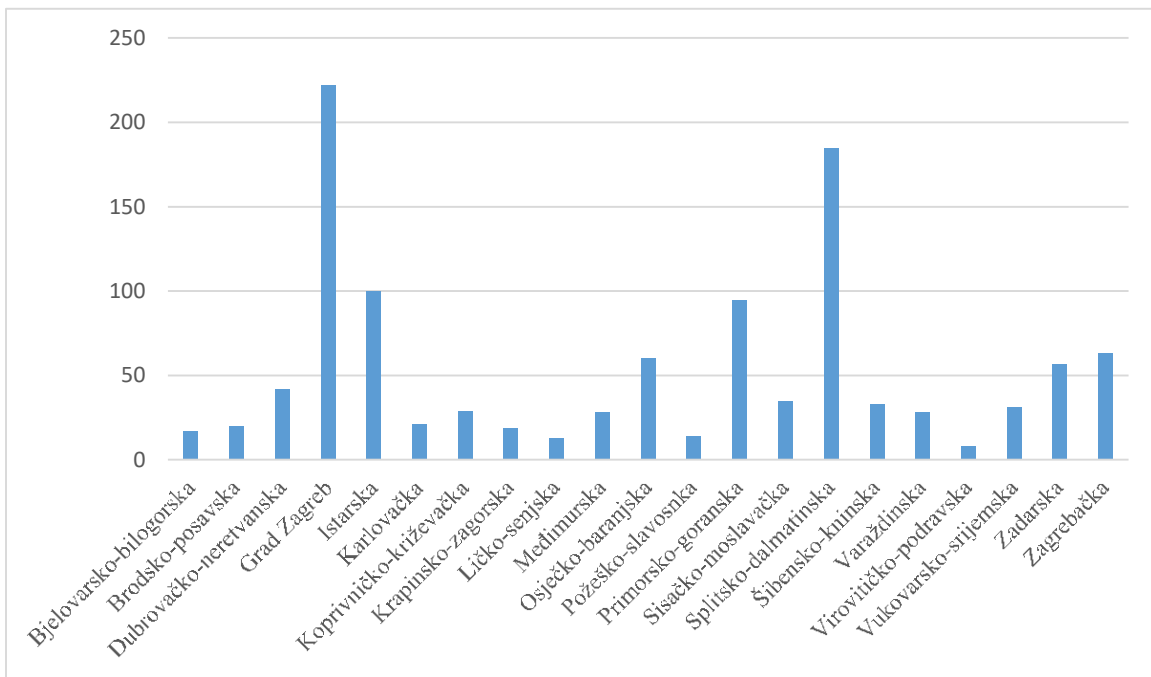
Grafikon 1 Zastupljenost podataka JLS-a po županijama

Gledajući prema statističkoj regionalnoj podjeli 2.razine (NUTS 2) (NN125/2019) najveća zastupljenost podataka dolazi iz Jadranske Hrvatske (grafikon 2).



Grafikon 2 Prostorna pokrivenost podacima prema statističkim regijama

Prema podacima iz državnog zavoda za statistiku vidljiva je razlika u broju osnovanih državnih vrtića u 2021. godini po županijama (grafikon 3).



*Grafikon 3 Broj osnovanih državnih vrtića po županijama 2021. godine*

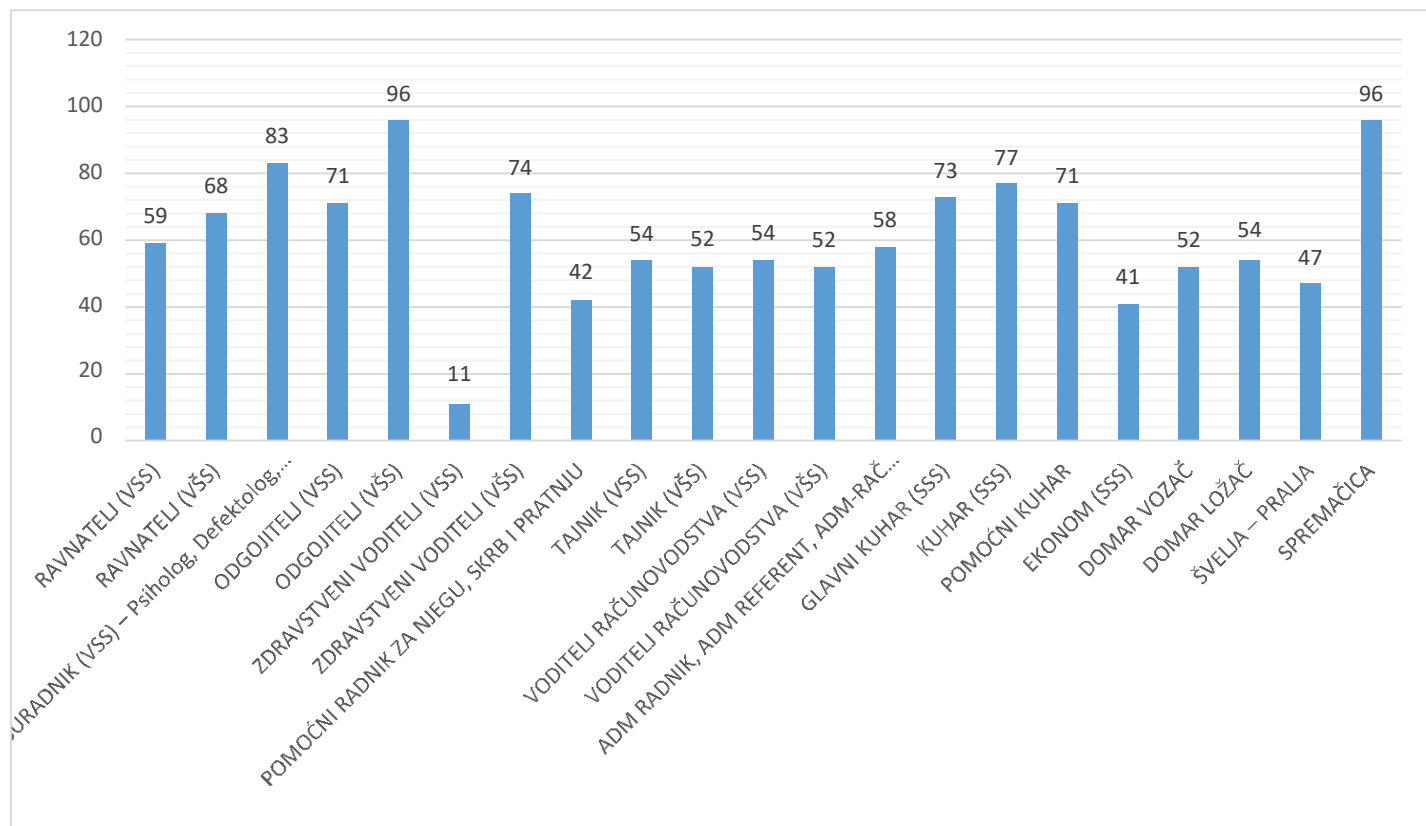
Najviše državnih vrtića su osnovali Grad Zagreb, Splitsko-dalmatinska te Istarska županija. Ovaj podatak nam omogućuje objektivniji uvid u brojnost samih zaposlenika u ustanovama RPOO-a po županijama, odnosno potrebi za kolektivnim pregovaranjem unutar svake županije za optimalizaciju rada i zadovoljstva radnika.

Transparentnost i etičnost dobivenih podataka osigurana je izostavljanjem imena vrtića koji su potpisali sa sindikatom kolektivne ugovore. Isto tako, člankom 51. Temelnog kolektivnog ugovora za službenike i namještenike u javnim službama (NN 56/2022) koji kaže kako u javnim službama nema tajnosti plaća, a sama se javnost plaće osigurava “dostupnošću podataka o bruto plaćama zaposlenika neposrednim uvidom sindikalnog povjerenika, sukladno posebnom propisu o zaštiti osobnih podataka”, gdje prema 3. stavku ovog članka “sindikalni povjerenik ima pravo najmanje jednom mjesečno na temeljiti i neometani uvid u isplatu plaća s pravom na uvid u uplatu poreza i doprinosa za svakog zaposlenika”.

## Rezultati i rasprava

### Općenita analiza rezultata

Rezultati analize podataka iz kolektivnih ugovora dali su uvid u osnovne plaće za 11 najzastupljenijih radnih mjesta u ustanovama RPOO-a u 96 JLS-a. Odmah na početku analize primijećeno je kako veliki broj dokumenata, od ugovora i skeniranih lista do tablica, ne daje uvid u koeficijente složenosti poslova za sva radna mjesta koja su se analizirala u ovom radu, pretpostavljajući da na tim radnim mjestima ne zapošljavaju trenutno nikoga. Isto tako postojali su JLS-i koji su u ugovorima s predškolskim ustanovama dizali koeficijente za zvanje mentora, savjetnika i postotak na plaću u slučaju posjedovanja titule *dr.sc.* No kako broj takvih ugovora i dokumenata koji su posjedovali i te informacije nije bio dovoljan za kvalitetnu kvantitativnu analizu, u rezultatima je izostavljen taj podatak. Pa se tako u grafikonu 4 može vidjeti zastupljenost informacija o pojedinom radnom mjestu na ukupnom uzorku od 96 JLS-a.

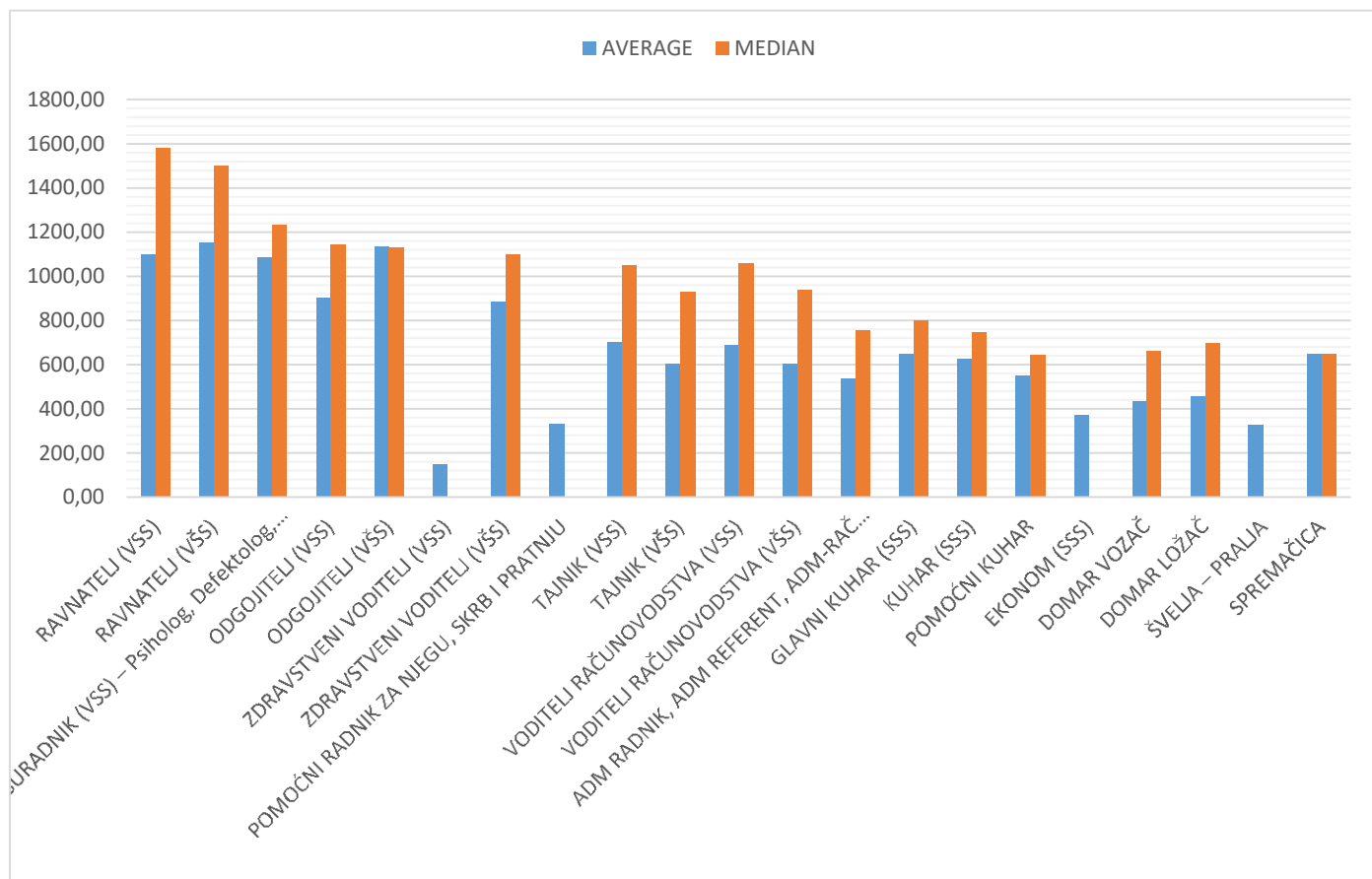


Grafikon 4 Zastupljenost radnih mjesta po JLS-ima

Može se uočiti kako su samo radna mjesta odgojitelja s višom stručnom spremom i spremačice jedina dva radna mjesta zastupljena u svakom JLS-u. Najmanje zastupljeno radno mjesto je mjesto zdravstvenog voditelja s visokom stručnom spremom. U više od 50% gradova nije zaposlena švelja/pralja, ekonom te pomoćni radnik za njegu, skrb i pratnju. Ono što se prilikom analize podataka dalo zamijetiti jest da su jedni JLS-i imali podatke za radno mjesto administrativnog radnika i tajnika, a drugi za administrativnog referenta i voditelja računovodstva ili neku drugu kombinaciju zaposlenih u administrativnim poslovima. Primjer takvih JLS-ova bili bi Crikvenica, Kutina, Prelog, Duga Resa, Garešnica i drugi. Uglavnom su svi JLS-ovi imali nekoga zaposlenog na administrativnom radnom mjestu. Nadalje, u dokumentima određenih jedinica lokalne samouprave vidljivo je kako se zapošljavaju ili domar ložičar ili domar vozač (Buje, Gospić, Korenica, Popovača, Drniš, Đakovo, Gornji Kneginec i drugi). Zastupljenost kuhara, pomoćnog kuhara i glavnog kuhara se pretpostavlja da slijedi iz veličine ustanove i broja upisane djece.

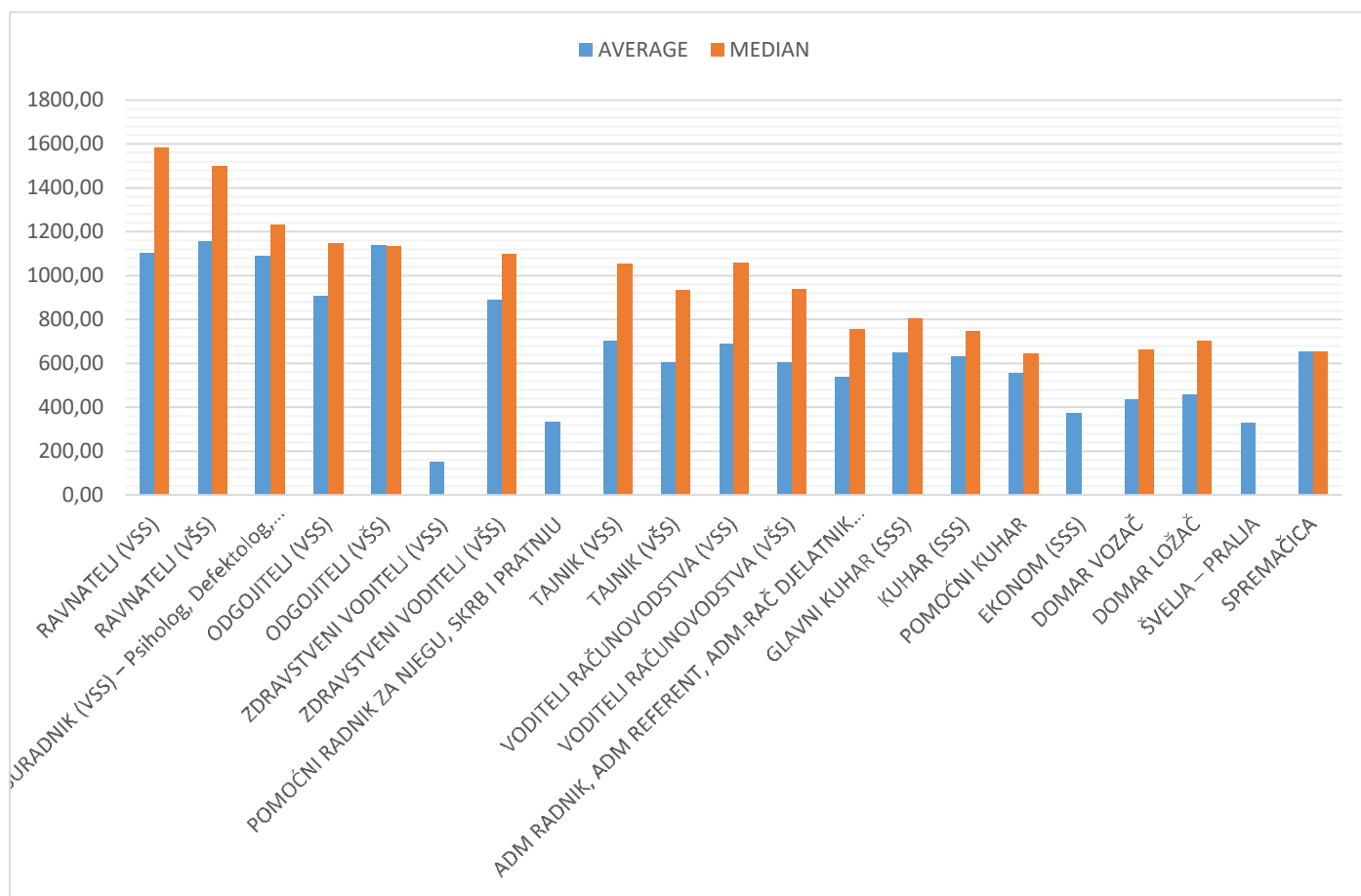
Prilikom unošenja podataka u tablicu i obrade informacija o visini osnovice i koeficijenta propisanih Uredbom za radna mjesta uočeno je kako neki JLS-i propisuju niže osnovice, ali veće koeficijente pa je ukupna osnovna bruto plaća veća nego zakonom propisna za pojedino radno mjesto. Isto tako, uočeno je kako određeni JLS-i prate trend rasta osnovice i koeficijenta, ali kako se osnovica za radna mjesta javnih službenika i namještenika dva puta povećala od prvog mjeseca ove godine, pretpostavlja se da neki JLS-i nisu ažurirali svoje podatke sa SRPOOH-om. Stoga je napravljena pretpostavka kako svi JLS-i koji u svojim dokumentima imaju napisanu osnovicu u visini od 884, 39 €, a čiji uvjeti iz kolektivnih ugovora nisu obvezani stagnirati određeni period, imaju novu osnovicu od 902, 08 €. Kada je ta pretpostavka napravljena slijedila je analiza i usporedba prosječne plaće i medijana za svako radno mjesto.





*Grafikon 5 Prosjek i medijan plaće prije uvećanja*

U grafikonu 5 prosjekom i medijanom osnovnih plaća dobiva se uvid u troškove koje neki JLS ima prilikom financiranja plaća radnika u ustanovi za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Iz medijana skupa podataka za svako radno mjesto vidljiva je stvarna središnja vrijednost visine plaće, pa tako ona za radno mjesto ravnatelja s visokom stručnom spremom iznosi 1581,75€, za stručnog suradnika 1233,35€, za odgojitelja s visokom stručnom spremom 1145,76€, a s višom 1131,98€. za tajnika i voditelja računovodstva medijan plaće je oko 1000€, dok je za tehničko i pomoćno osoblje od oko 700 do 800€.

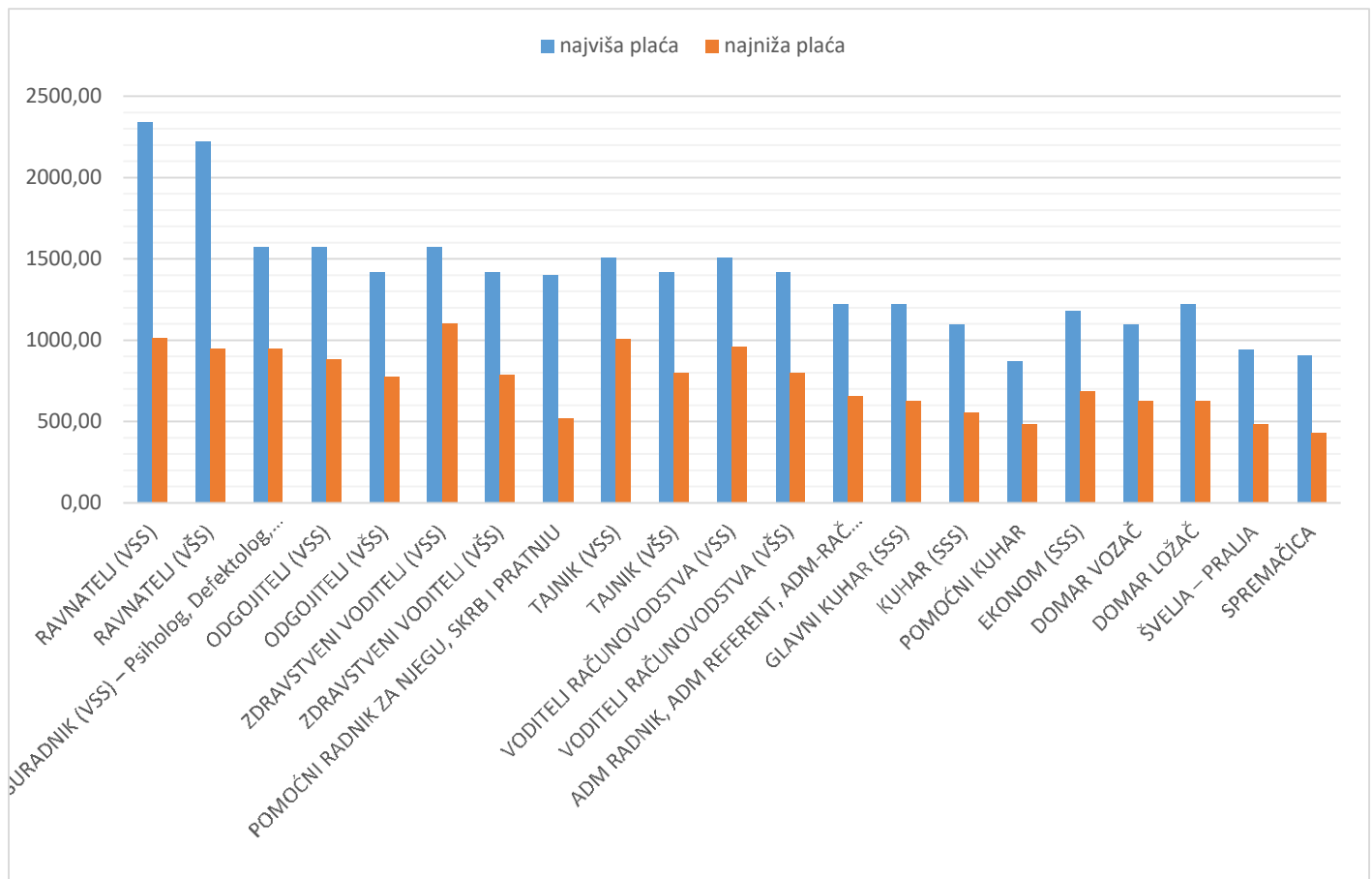


Grafikon 6 Prosjek i medijan plaće nakon uvećanja

Grafikonom 6 prikazan je prosjek i medijan plaća radnih mjesta nakon gore spomenutog uvećanja. Samo povećanje visine osnovne plaće odrazilo se na sveukupno 9 JLS-a što nije učinilo statistički značajnu razliku u visini ukupne prosječne visine plaća.

### *Ekstremne vrijednosti*

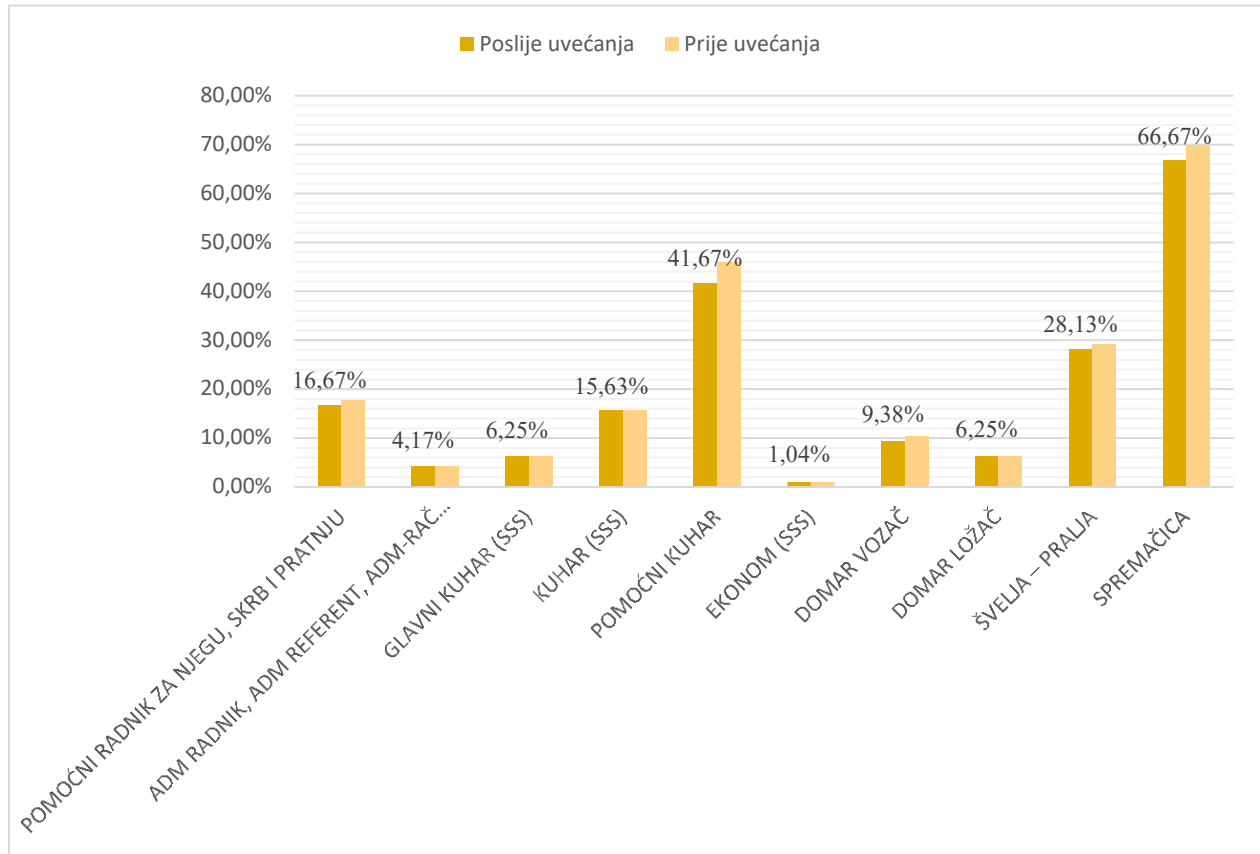
Daljnjom analizom i usporedbom podataka utvrđuju se visina najviše i najniže plaće (grafikon 8). Dolazi se do podatka kako na nekim radnim mjestima, poput radnog mjesta ravnatelja, postoji razlika i od 1300 € u plaći. Pa je tako najviša osnovna plaća ravnatelja s visokom stručnom spremom u Poreču i iznosi 2341,11 €, dok najniža plaća ravnatelja s istom stručnom spremom u Đelekovcu iznosi 1014,25€.



Grafikon 7 Visina najviših i najnižih plaća

Tako je za tajnika i voditelja računovodstva najviša zabilježena osnovna plaća od 1509,51 € za visoku stručnu spremu, a 1415,94 € za višu, a sve u Gradu Zagrebu. Odgojitelju s visokom stručnom spremom najviša osnovna bruto plaća iznosi 1571,88 €, a za isti posao s istom stručnom spremom odgojitelj s jednom godinom radnog iskustva u „istim“ uvjetima rada u Đelekovcu ima 883, 38 €. Nadalje, vidljivo je kako je najmanja razlika u plaći u iznosu od 500 € na radnim mjestima spremačice te švelje i pralje. Pa je tako najviša zabilježena osnovna plaća spremačice u Postiri na otoku Braču i iznosi 906,59 € dok je ponovno u Đelekovcu najniža plaća za isto radno mjesto od 431, 87 €. Iz spomenutih rezultata vidljive su enormne razlike u visini plaća zaposlenih u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja što potvrđuje drugu hipotezu, a to je da za isto radno mjesto postoje neobjašnjive razlike u visini osnovnih bruto plaća zaposlenih u predškolskim ustanovama. Isto tako već iz najniže plaće koju ima spremačica u Đelekovcu postavlja se novo pitanje. Je li moguće da se krši Uredba o visini minimalne plaće za 2023. godinu članak 1. (NN 122/2022) koji kaže kako ona iznosi 700,00 €? Zapravo se ne treba niti čuditi tom

podatku s obzirom i da prema samoj Uredbi, za radno mjesto spremačice u osnovnoj školi, koja se odnosi i na zaposlene u vrtićima, visina osnovne bruto plaće iznosi 690, 20 € (osnovica x koeficijent složenosti poslova + minuli rad (0.5% po godini radnog staža)).

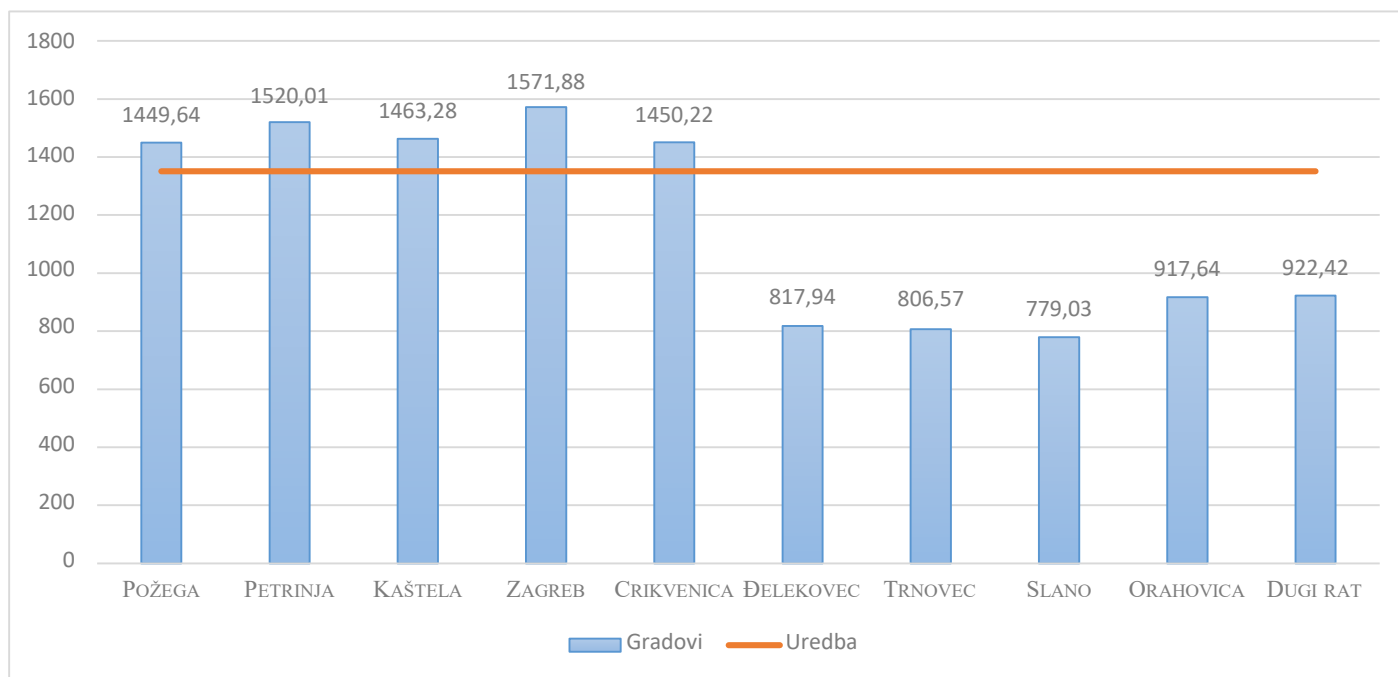


Grafikon 8 Postotak plaća manjih od 700 €

Analiza je pokazala (grafikon 8) kako je na radnim mjestima administrativnog, tehničkog i pomoćnog osoblja prisutan velik postotak plaća manjih od propisanog minimuma. Nakon uvećanja osnovice kod već spomenutih gradova, taj postotak je nešto niži, ali ne značajno. Tako se može uočiti kako je plaća spremačica u 66,7% JLS-a niža od zakonom propisanog minimuma plaće, također plaća pomoćnog kuhara u 41,67% te švelje-pralje u 28,13%. zabrinjavajuća je činjenica da postoji i jedno takvo mjesto, a postavlja se pitanje kako je takav ugovor uopće potpisan kao valjan.

## Analiza osnovne plaće odgojitelja

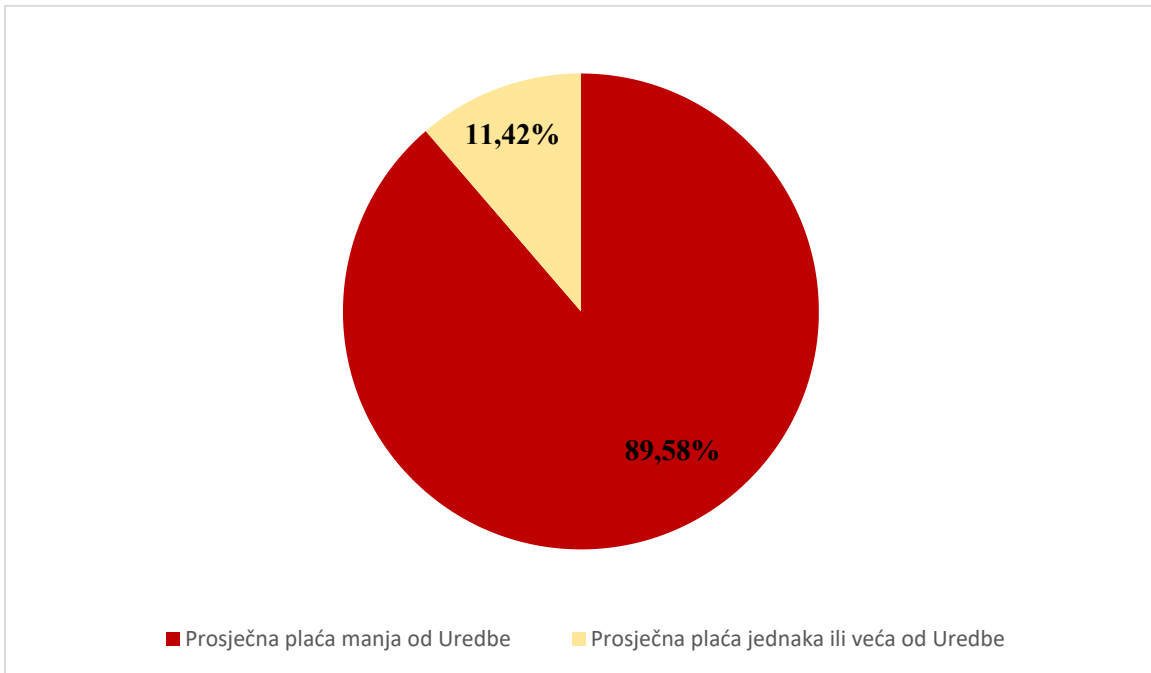
U središtu samog istraživanja bilo je radno mjesto odgojitelja, pa se tako tijekom kompariranja osnovnih bruto plaća urezala činjenica da postoje mjesta u Republici Hrvatskoj koji nude za višu stručnu spremu odgajatelja nešto više od propisanog zakonskog minimalca do plaće od skoro 1600 €, čime se još jednom potvrđuje druga hipoteza.



Grafikon 9 Pet najviših i najnižih plaća odgojitelja u Republici Hrvatskoj

U grafikonu 9 narančastom linijom je određen zakonski minimum osnovne bruto plaće za odgojitelja s višom stručnom spremom. Plavim stupcima prikazano je 5 najviših i 5 najnižih osnovnih bruto plaća za radno mjesto odgojitelja, s tim da je najviših pet plaća visina koju imaju odgojitelji s visokom stručnom spremom, a pet najnižih s višom stručnom spremom. Iz prikaza rezultata vidljivo je kako su najveće plaće odgojitelja u gradovima Zagreb, Petrinja, Kaštela, Crikvenica te Požega uz koju istu visinu plaće imaju i gradovi Korčula, Zabok, Trilj, Ludbreg i Kutina, ali nisu stavljeni u prikaz. Najniža plaća odgojitelja iznosi 779,03 € za odgojitelja čije je radno mjesto u Slanom, no i ostali navedeni JLS-i daleko su ispod zakonski propisane minimalne plaće odgojitelja.

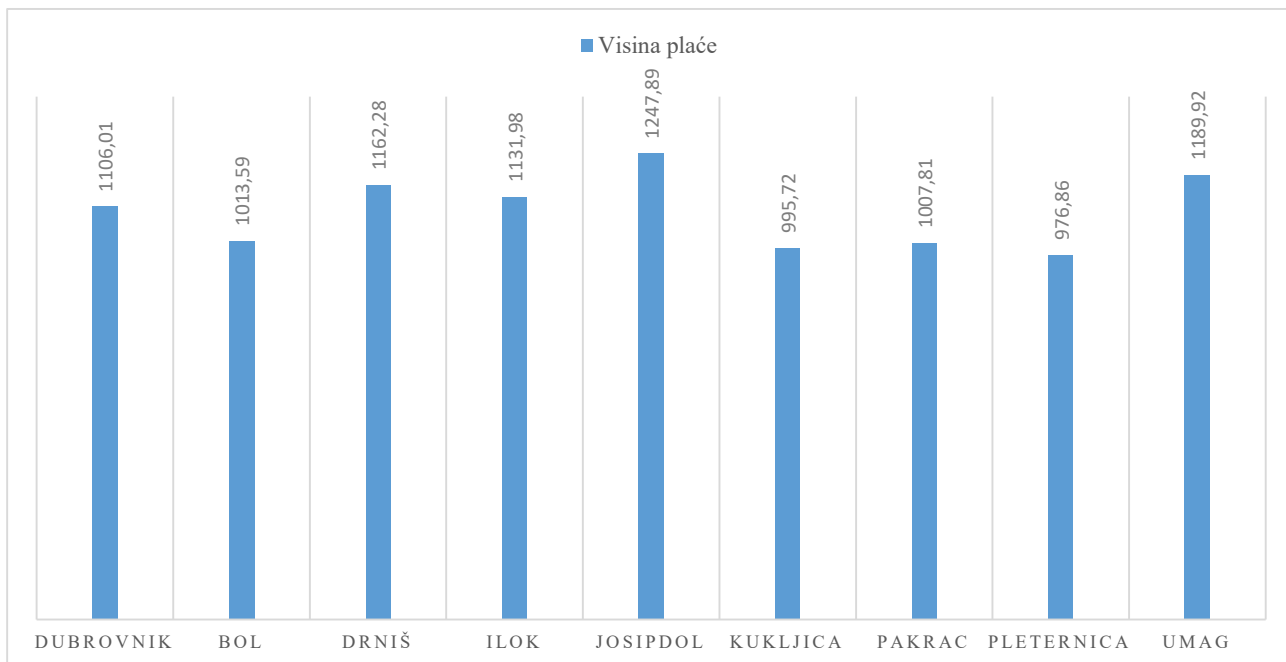
Dapače, istraživanje je pokazalo (grafikon 10) kako značajnih 89, 58% JLS-a odstupa od Uredbom propisane minimalne osnovne bruto plaće odgojitelja koja za višu stručnu spremu iznosi 1350,82 €, a za visoku 1449,64 €.



*Grafikon 10 Prosječna osnovna bruto plaća odgojitelja u JLS-ima*

Ovom se činjenicom potvrđuje prva hipoteza da jedinice lokalne samouprave propisuju plaću nižu od Uredbe, odnosno zakonom propisane.

Na kraju analize rezultata, postavilo se pitanje koliko je JLS-a kojima je zapravo svejedno imaju li odgojitelji dodatno obrazovanje, te koeficijente složenosti poslova ne povećavaju ovisno o stupnju samog obrazovanja odgojitelja.



*Grafikon 11 Jednaka plaća sa VSS i VŠŠ odgojitelja*

Prikazom grafikona 11 vidljivo je da je od 96 JLS-a njih 9 koji tako smatraju, a iz grafikona 4, da 25 JLS-a uopće niti ne zapošljava odgojitelje s visokom stručnom spremom, odnosno ne postoje podatci o koeficijentima za visoku stručnu spremu odgojitelja. Time se može zaključiti kako 37,5% JLS-a ne smatra visoku stručnu spremu odgojitelja relevantnu za kvalitetu rada u svojim ustanovama predškolskog odgoja ili je jednostavno prepoznata zanemariva razlika u radu odgojitelja s visokom i višom stručnom spremom. Na kraju, ni sam Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju ne razlikuje obveze koje imaju dva odgajatelja s različitim stručnom spremom, pa zašto bi im se onda razlikovali i koeficijenti?

## Zaključak

Sumiranjem kvalitativnog istraživanja teorije i zakona te kvantitativne analize podataka može se zaključiti kako trenutni sustav plaća zaposlenih u predškolskim ustanovama ima određene nedostatke. Kao što su nejednake plaće za ista radna mjesta, nedostatak povezanosti između ocjene učinkovitosti rada i plaće, nedostatak sustava nagrađivanja za iznimne rezultate te nedostatak koordinacije i nadzora samog financiranja radnika. Neujednačenost osnovne plaće za zaposlene u javnoj službi izaziva veliki jaz među zaposlenima, što je i bila motivacija istraživanju i pisanju ovoga rada. Zapravo, različita plaća na istim radnim mjestima nije nešto što je neuobičajeno, dapače ni ne bi trebalo biti. Ono što bi trebalo postojati kao dio odredbe plaće za svakog zaposlenika na svakom radnom mjestu, pa tako i u javnoj službi, jest dodatak za uspješnost u radu. Važeći sustav ocjenjivanja javnih službenika nije povezan s plaćama, odnosno s učinkovitošću samog rada službenika i namještenika, a nema ni sustava nagrađivanja za izvanredne rezultate rada što rezultira nezadovoljstvom radnika koji se ističu i postižu izvanredne rezultate. Trenutno važeći Zakon o plaćama u javnim službama predviđa mogućnost isplate dodatka za uspješnost rada (čl. 8.), ali Vlada nije donijela uredbu kojom bi se utvrdili kriteriji za ostvarivanje tog dodatka. Stoga službenici i namještenici u javnim službama ne mogu ostvariti dodatak za uspješnost u radu.

Dalje, istraživanja jasno pokazuju da sudjelovanje u visokokvalitetnim predškolskim programima ima pozitivan utjecaj na djecu (European Commission/EACEA/Eurydice, 2019). Ključan pokazatelj kvalitete ovih programa je povoljan omjer djece i odgojitelja u odgojno-obrazovnoj skupini. Preporuke o optimalnom omjeru variraju ovisno o dobi djece i podložne su utjecaju drugih čimbenika, kao što su obrazovna razina odgojitelja, veličina skupine, plaće osoblja i opća organizacija sustava. Stoga, daje se zaključiti kako bi se kvaliteta rada odgojitelja odrazila na sam odgojno-obrazovni ishod u radu s djecom. Znajući da je predškolska ustanova prva, odnosno nulta stepenica obrazovanja današnjeg društva, ulaganjem u nju ulaže se i u samo društvo. Opće je poznata činjenica kako su kvalitetni temelji povezani sa većim uspjehom u daljnjem obrazovanju. Kako je jedan od glavnih motivatora svakom zaposlenom čovjeku ugodno radno okruženje i uvjeti rada, odgovornost je na osnivačima i onima koji te uvjete rada stvaraju da ih i osiguraju. Naravno da je plaća ona koja omogućuje kvalitetan i raznovrstan život čovjeku, stoga je neophodno da ona bude, u najmanju ruku, odraz radnikove odgovornosti, zalaganja i težine posla. Nepobitna je činjenica kako su ovom analizom utvrđena velika odstupanja od Zakona koji, kakav



god da je, ipak propisuje nekakve minimalne standarde. S druge strane, Zakon kaže da se ukoliko je to povoljnije za radnika, njegova prava ostvaruju kolektivnim ugovorom. Rezultatima je potvrđeno kako skoro 90% ugovorenih plaća odgojitelja nije povoljnije ugovoreno od samog Zakona, pa se postavlja pitanje čemu takvi kolektivni ugovori uopće služe. Na kraju, postavlja se pitanje poznaju li oni, na koje se kolektivni ugovori odnose, svoja prava i zakone? Ako oni mogu na prethodno pitanje dati potvrđan odgovor, onda ih ovim putem ohrabrujem da se za svoja prava i bore te tim korakom daju primjer onima koje i sami odgajaju.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga
2. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013a). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7, 56 – 63.
3. Dobbin (2018). Kolektivni ugovori. Pristupljeno 5.6.2023. s <http://www.kolektivni-ugovori.info/primjena/>
4. Dobrotić I., Matković T. i Menger V. (2018). Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku. Zagreb. Pristupljeno 7.6.2023. s <https://demografijaimladi.gov.hr/UserDocsImages/Direktorij%201/Analiza%20pristupa%C4%8Dnosti%20,%20kvalitete,%20kapaciteta%20i%20financiranja%20sustava%20ranog%20i%20pred%C5%A1kolskog%20odgoja%20i%20obrazovanja%20u%20Republici%20Hrvatskoj.pdf>
5. Državni zavod za statistiku (2021). Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja početak ped. g. 2020./2021. Zagreb: DZS. Pristupljeno 24.7. 2023. s <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/9961>
6. European Commission/EACEA/Eurydice (2019.): Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe – 2019 Edition. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Pristupljeno 25.6.2023. s <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/key-data-early-childhood-education-and-care-europe-2019-edition>
7. Galetić, L., (2015). Kompenzacijski menadžment, Zagreb, Sinergija
8. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 5. 6. 2023. s <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32387>
9. Jandrić, J., Obradović, V., Samardžija, J. (2015). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb
10. Kesić, T. (2006). Ponašanje potrošača. 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Opinio.
11. Kolektivni ugovor za zaposlene u predškolskim ustanovama grada Zagreba NN 10/97 (NN 57/22). Pristupljeno 25.4.2023. s [42](https://vrtic-</a></li></ol></div><div data-bbox=)

[poletarac.zagreb.hr/UserDocsImages/dokumenti/Kolektivni%20ugovor%20za%20zaposlene%20u%20pred%C5%A1kolskim%20ustanovama%20Grada%20Zagreba.pdf](http://poletarac.zagreb.hr/UserDocsImages/dokumenti/Kolektivni%20ugovor%20za%20zaposlene%20u%20pred%C5%A1kolskim%20ustanovama%20Grada%20Zagreba.pdf)

12. Milkovich, G.T., Newman, J.M. (2006). Plaće i modeli nagrađivanja, Zagreb, Masmedia
13. MZOS (2014). Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, Zagreb.
14. Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021. (HR\_NUTS 2021.). NN 125/2019. Pristupljeno 27.7. 2023. s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_12\\_125\\_2507.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html)
15. OECD (2019). Curriculum Alignment and Progression between Early Childhood Education and Care and Primary School: A Brief Review and Case Studies, OECD Education Working Paper No. 193.
16. Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima NN 73/17. Pristupljeno 17.6.2023. s <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=19435>
17. Pravilnik o sadržaju obračuna plaće, naknade plaće ili otpremnine NN 68/2023. Pristupljeno 17.6.2023. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_06\\_68\\_1118.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_06_68_1118.html)
18. Pravilnik o vrsti stručne spreme stručnih djelatnika te vrsti i stupnju stručne spreme ostalih djelatnika u dječjem vrtiću NN 10/97. Pristupljeno 13.6.2023. s <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=1259>
19. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). Osnove marketinga. Zagreb: Adverta
20. Rataić, M. (2010). KAKO IZRAČUNATI NETO PLAĆU, Poučak, 11(44), str. 29-39. Pristupljeno 25.6.2023. s <https://hrcak.srce.hr/103838>
21. Rožman, K., (2019). Blagdani i neradni dani u Republici Hrvatskoj: naknada plaće, (ne)mogućnosti i obveze rada na blagdan, plaćanje rada. Radno Pravo, br. 5
22. Sporazum o dodacima na plaću u obrazovanju i znanosti (2006). Sindikati i Vlada RH. Pristupljeno 20.6.2023. s <https://www.nsz.hr/datoteke/Sporazum%20o%20dodacima%20na%20placu%20u%20obrazovanju%20i%20znanosti.pdf>
23. Sporazum o dodatku na plaću zaposlenima u osnovnoškolskim i srednjoškolskim ustanovama te ustanovama u znanosti i visokom obrazovanju NN 122/2019. Pristupljeno 20.5.2023. s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_12\\_122\\_2418.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_12_122_2418.html)
24. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017). Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i

- srednjim poduzećima. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 7(1), 49 – 61
25. UNICEF (2020). Kako do vrtića za sve, UNICEF. Pristupljeno 28.5.2023. s <https://www.unicef.org/croatia/media/4951/file/Kako%20do%20vrti%C4%87a%20za%20sve.pdf>
  26. Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama NN 119/2019. Pristupljeno 15.8.2022. s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_12\\_119\\_2360.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_12_119_2360.html)
  27. Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama NN 25/2013. Pristupljeno 15.8.2022. s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_02\\_25\\_411.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_25_411.html)
  28. VanOrnum, C. (2017). The 5 Key Objectives of Compensation Management. HRsoft. Pristupljeno 25.5.2022. s <https://hrsoft.com/blog/5-key-objectivescompensation-management/>
  29. Zakon o plaćama u javnim službama NN 27/01 (NN 39/09). Pristupljeno 19.6.2023. s <https://www.zakon.hr/z/541/Zakon-o-pla%C4%87ama-u-javnim-slu%C5%BEBama>
  30. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 10/97 (NN 57/22). Pristupljeno 13.6.2023. s <https://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-pred%C5%A1kolskom-odgoju-i-obrazovanju>
  31. Zakon o radu NN 93/14 (NN 64/23). Preuzeto 10.6.2023. s <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>