

# Sinergijski učinci u kontekstu predškolske ustanove

---

**Vuković, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*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:147:457978>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-29**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**IVANA VUKOVIĆ  
DIPLOMSKI RAD**

**SINERGIJSKI UČINCI U KONTEKSTU  
PREDŠKOLSKE USTANOVE**

**Zagreb, rujan 2018.**

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

**DIPLOMSKI RAD**

**Ime i prezime pristupnika: Ivana Vuković**

**TEMA DIPLOMSKOG RADA: Sinergijski učinci u kontekstu  
predškolske ustanove**

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

**Zagreb, rujan 2018.**

### *Zahvala*

*Zahvaljujem mentoru izv. prof. dr. sc. Vatroslavu Zovku na ukazanom povjerenju, razumijevanju i pomoći pri pisanju ovog diplomskog rada te svojoj obitelji na podršci tijekom studiranja.*

Sadržaj	
SAŽETAK .....	3
SUMMARY .....	4
1. UVOD .....	5
2. SINERGIJA .....	6
2.1 Različiti sinergijski učinci .....	8
2.2 Vrste sinergije.....	9
2.3 Izvori sinergije.....	11
2.4 Strateška perspektiva sinergije .....	13
2.5 Sinergijska krivulja.....	20
3. DJELOKRUG RADA PREDŠKOLSKE USTANOVE .....	24
3.1 Poslovni procesi unutar predškolske ustanove .....	25
3.1.1 Funkcija istraživanja i razvoja .....	25
3.1.2 Funkcija nabave.....	26
3.1.3 Funkcija upravljanja.....	27
3.1.4 Računovodstveno – financijska i administrativna funkcija .....	28
3.1.5 Funkcija prodaje.....	29
3.2 Suradnja predškolske ustanove.....	30
4. ZAKONSKI OKVIR.....	32
4.1 Zakoni.....	32
4.1.1 Zakon o ustanovama .....	32
4.1.2 Zakon o radu.....	32
4.1.3 Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi .....	33
4.1.4 Zakon o stručno – pedagoškom nadzoru .....	33
4.1.5 Ostali zakoni .....	33
4.2 Pod zakonski akti.....	35
4.3 Kolektivni ugovori .....	36
4.4 Interni akti predškolske ustanove .....	37
4.4.1 Statut .....	37
4.4.2 Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada.....	38
4.4.3 Pravilnik o upisu djece i načinu ostvarivanja prava korisnika usluga.....	38
4.4.4 Pravilnik o radu .....	38
4.4.5 Ostali pravilnici .....	38

5. MOGUĆNOSTI OSTVARIVANJA SINERGIJSKIH UČINAKA U KONTEKSTU ZAKONSKOG OKVIRA .....	40
5.1 <i>Primjer tržišne sinergije</i> .....	40
5.2 <i>Primjer troškovne sinergije</i> .....	42
5.3 <i>Primjer tehnološke sinergije</i> .....	43
5.4 <i>Primjer sinergije menadžmenta</i> .....	43
6. RASPRAVA .....	45
7. ZAKLJUČAK .....	48
LITERATURA.....	50
IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA .....	54

## SAŽETAK

### Sinergijski učinci u kontekstu predškolske ustanove

Cilj ovog rada je prikazati na koje sve načine predškolske ustanove mogu postići sinergiju i da li postoje zakoni koji ograničavaju takav način poslovanja. Rad je pisan u obliku teorijskog predstavljanja činjenica i iznošenja prijedloga. Navode se neki od primjera i akcija koje je potrebno poduzeti da bi se došlo do stvaranja dodane vrijednosti te na koje se sve prepreke nailazi prilikom postizanja cilja. Teorijski se objašnjava pojam sinergije te što ona znači u poslovanju neke organizacije i do kojih sve rezultata može dovesti. Svrha rada je upoznavanje s konceptom pojma sinergije, koje sve učinke može imati sinergija te na koji se način može postići u predškolskim ustanovama s obzirom na zakone kojima je uređen rad predškolskih ustanova. U domaćoj literaturi vrlo malo se spominje koncept pojma sinergije pa se na ovaj način pokušava približiti njegovo značenje i mogućnosti iskorištenja. Prikazana su četiri primjera prema kojima se može postići sinergija, odnosno stvoriti dodana vrijednost. Iz primjera koji su dani prema podjeli sinergije na tržišnu, troškovnu, tehnološku i sinergiju menadžmenta, možemo vidjeti da stvaranje sinergije u nekim slučajevima zahtjeva manje, a u nekim više napora, truda, resursa, veću organizaciju te opširniju analizu i planiranje ali nije ograničena propisima i zakonima koji bi onemogućili način poslovanja koji vodi ka stvaranju sinergija. Bez obzira na to koja se vrsta sinergije želi postići i koliko je proces zahtjevan, prilikom njegova ostvarenja bitno je pristupati s velikim oprezom, detaljnim planiranjem, postavljanjem realnih vremenskih okvira za njegovo izvođenje te osiguravanjem potrebnih resursa. Važna je suradnja i otvorenost za spajanja jer se većina primjera u stranoj literaturi bazira upravo na njima te su oni jedan od najučestalijih primjera kako stvoriti dodanu vrijednost, odnosno postići sinergiju.

Ključne riječi: dodana vrijednost, predškolska ustanova, sinergija, spajanja, zakonska ograničenja

## SUMMARY

### Synergistic effects in the context of preschool institution

Purpose of this work is to show how various types of preschools can achieve synergy. This paper was written in the form of a theoretical presentation of the facts and the presentation of the suggestions. Some of the examples and actions that need to be taken in order to create added value and to which all obstacles are encountered when reaching the goal are mentioned. Theoretically, it explains the notion of synergy and what it means in the business of an organization and to which all the results can lead. The purpose of this work is to get acquainted with the concept of the synergy, which all synergies can have and what can be achieved in preschool institutions with regard to the laws regulating the work of preschool institutions. In the domestic literature, the concept of the synergy is rarely mentioned and, in this way, it tries to approximate its meaning and the possibilities of exploitation. There are four examples that can be used to achieve synergies or create added value. From the examples given in the division of synergies to market, cost, technology and synergies of management, we can see that the creation of synergies in some cases requires less and more effort, resources, greater organization, and more extensive analysis and planning but isn't limited to regulations and laws which would disable the way of doing business leading to the creation of synergies. No matter what kind of synergy you want to achieve and how much the process is demanding, it is important to approach it with great caution, detailed planning, setting realistic timeframes for running it and providing the resources you need. There is an important collaboration and openness to the merger because most of the examples in foreign literature are based on them and they are one of the most common examples of how to create added value and achieve synergy.

Keywords: added value, preschool institution, synergy, merger, legal restrictions



## 1. UVOD

Cilj svake organizacije je učinkovito i profitabilno poslovanje. No one svojim poslovanjem žele ostvariti što veću vrijednost za novac. Tako je i u predškolskim ustanovama. Jedan od načina njenog ostvarivanja je putem postizanja sinergijskih efekata. Cilj ovog rada je prikazati mogućnosti stvaranja sinergije u predškolskim ustanovama u skladu sa zakonskim okvirom. Želi se vidjeti da li zakoni koji definiraju rad predškolske ustanove dopuštaju aktivnosti i načine poslovanja kojima se postižu pozitivni efekti sinergije. U kontekstu menadžmenta predškolskih ustanova vrlo se malo ili nikako spominje sinergija i njezini efekti. Općenito se u hrvatskoj literaturi može naći vrlo malo o sinergiji dok je ona u stranoj literaturi proučavana u većoj mjeri, ali tek u zadnjih četrdesetak godina. Sinergija se objašnjava kao „efekt  $2 + 2 = 5$ “, što znači da cjelina predstavlja više od zbroja njenih pojedinačnih elemenata. Odnosno da je ukupnost veća od zbroja njenih dijelova. Dvije predškolske ustanove u suradnji stvaraju veći učinak nego kada bi djelovale samostalno. Stvaraju veću vrijednost nego kada bi u potpunosti djelovale odvojeno, neovisno jedna o drugoj. Također, stvaranjem sinergije ostvaruju dodatnu konkurentsku prednost na tržištima. Naglašava se povezano djelovanje dviju ustanova i njihova spajanja jer se na taj način omogućava stvaranje različitih vrsta sinergija.

U prvom dijelu rada teorijski se objašnjava sinergija kroz gledišta različitih autora i njeni mogući učinci. Navodi se njezina podjela, izvori, strateška perspektiva, okolnosti koje dovode do njenog ostvarivanja te se prikazuje postizanje sinergije kroz poslovne funkcije. Objašnjava se što je to sinergijska krivulja i čemu služi. U drugom dijelu rada prikazuje se djelokrug rada predškolske ustanove, također kroz poslovne funkcije te zakonski okvir kojim je uređen sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i rad predškolskih ustanova. Zakonski okvir odnosi se na zakone, pod zakonske akte, kolektivne ugovore i interne akte koje svaka predškolska ustanova posjeduje. Na kraju se daju primjeri načina poslovanja i rada u skladu sa zakonskim mogućnostima kojim predškolske ustanove mogu ostvariti dodanu vrijednost, odnosno postići pozitivnu sinergiju. Primjeri su dani prema podjeli sinergije na tržišnu, troškovnu, tehnološku i sinergiju menadžmenta.

## 2. SINERGIJA

Sinergija je jedna od najčešće korištenih riječi u poslovnome svijetu, no nije ograničena samo na to područje. Koristi se u drugim znanostima kao npr. u medicini i biokemiji. Proučavajući razne izvore može se vidjeti da autori iznose različita objašnjenja i definicije pojma sinergije. Sinergija se može primjenjivati i ostvarivati u različitim poljima djelovanja, ima različite oblike u različitim područjima te je povezana s pojmovima kao što su pojava, međuovisnost, suradnja, interakcija. Sama riječ sinergija u uporabi je od sredine 19. stoljeća i označava zajedničke aktivnosti grupe. Ono se s vremenom mijenja te današnje značenje, učinkovitost kao rezultat suradnje, nosi od pedesetih godina prošlog stoljeća. Dolazi od grčke riječi *synergos* što znači „raditi zajedno“; *syn* – zajedno + *ergon* raditi (Online Etymology Dictionary, 2018). Pojam sinergije jedan je od osnovnih koncepata unutar teorije sustava jer tvori temelje za ideju nastanka i koncept sustava kojemu je ukupnost veća od zbroja njegovih dijelova (Complexity Labs, 2016).

Benecke, Schurink i Roodt (2007) navode različite izvore i objašnjenja pojma sinergije. Za Naudea, Heynsa, Bestera, Puiga i Tuckera govore kako sinergiju definiraju kao sposobnost dvije ili više poslovnih jedinica ili tvrtki da stvaraju veću vrijednost radeći zajedno nego zasebno. Navode tvrdnje od Juga koji kaže kako je sinergizam kooperativna akcija gdje je ukupan učinak veći od zbroja pojedinačnih učinaka. Nadalje, Itamic i Roehl (prema Benecke i sur., 2007) tvrde da sinergija rezultira boljom uporabom resursa, uključujući fizičku imovinu (eng. *physical assets*) kao što su proizvodni pogoni te nevidljivo vlasništvo (eng. *invisible property*) poput naziv proizvoda, znanje kupca, tehnološka stručnost, korporativna kultura. Sinergija će biti postignuta kada organizacija iskorištava svoje jedinstvene resurse. Gupta i Roos (prema Benecke i sur., 2007) definiraju sinergiju kao interakciju dvaju ili više intelektualnih kapitalnih resursa iz prethodnih samostalnih organizacija pri čemu se poboljšava kombinirani učinak stvaranja vrijednosti i konkurentске performanse, a učinak im je veći od zbroja individualnih učinaka. Ishmael (2012) se iz perspektive računovođe slaže s tvrdnjom da sinergija nastaje kada dvije zajedničke radnje daju veći rezultat nego što bi to bilo kada bi se izvodile pojedinačno ili samostalno. Naziva ga „efekt  $2 + 2 = 5$ “. To znači da cjelina predstavlja više od zbroja njenih pojedinih članova, odnosno cjelina je veća od zbroja njenih dijelova. Harris (prema Benecke i sur., 2007) tvrdi da sinergija predstavlja dinamičan proces, uključuje prilagodbu i učenje, stvara integrirano rješenje, zahtijeva zajedničko djelovanje u

kojem je ukupni učinak veći od zbroja učinaka kada djeluju neovisno, ne znači kompromis i olakšava oslobađanje timske energije. Kroz mnoga objašnjenja različitih autora i razne rasprave Benecke i sur. (2007) su izdvojili najznačajnija obilježja sinergije, a to su:

- sustavna je, stoga se treba promatrati u kontekstu procesa
- temelji se na teoriji autora koji su vjerovali da je cjelina veća od zbroja njenih dijelova
- u poslovnom kontekstu to znači da će poslovne jedinice koje rade zajedno proizvesti veću vrijednost nego što bi to bilo kada bi radile zasebno
- rezultat je procesa čime je bolja upotreba fizičkih i nevidljivih resursa postignuta promatranjem organizacije kao jednog sustava
- iskoristiva je i nudi jeftinije alternative jer se nevidljiva sredstva poput naziva proizvoda, znanja kupaca, tehnološke stručnosti i korporativne kulture mogu koristiti negdje drugdje u organizaciji bez rizika od iscrpljivanja

Kreitner (2009) objašnjava kako se sinergija javlja kada su dvije ili više varijabli kao npr. ljudi, organizacije, lijekovi, kemikalije u interakciji i proizvode učinak veći od zbroja učinaka svih varijabli koje djeluju neovisno. Kombiniranjem se stvara dodana vrijednost koja se ne bi mogla ostvariti kada bi se djelovalo samostalno. Dvije organizacije u kombinaciji zajedno postaju vrjednije, čvršće i snažnije nego kad su odvojene. Ishmael (2012) sinergiju vidi kao dinamiku koja posjeduje dvije karakteristike:

- cjelina, npr. organizacija, ima veći potencijal od zbroj svojih pojedinačnih dijelova
- pojedinačni dijelovi mogu se sastojati od ljudi i/ili jedinica organizacije

Interakcije između dijelova organizacije mogu se definirati kao linearne ili nelinearne. Linearne su one koje kombiniraju ili rekombiniraju dijelove bez interakcije koja mijenja cijeli sustav. One ne dodaju niti oduzimaju vrijednost iznad one koja se odnosi na elemente unutar sustava. Nelinearne interakcije dodaju ili oduzimaju vrijednost iz cjeline. Sinergiju definiraju nelinearne interakcije između dijelova organizacije (Complexity Labs, 2016). U smislu upravljanja, sinergija znači konkurirati uspješnije i bolje od očekivanog (Sirower, 1997). To znači ostvariti dodatnu konkurentsku prednost pored one koja je organizaciji potrebna za

preživljavanje na konkurentskim tržištima. Sinergija opisuje dodanu vrijednost koja je stvorena kombiniranjem dviju tvrtki stvarajući mogućnosti koje nisu bile dostupne dok su tvrtke djelovale odvojeno (Junge, 2014). Taj se odnos može izraziti pomoću formule:

$$V(AB) > V(A) + V(B)$$

gdje je  $V(AB)$  vrijednost kombiniranih tvrtki, a  $V(A)$  i  $V(B)$  samostalne vrijednosti tvrtki A i B. Iz toga proizlazi da je vrijednost sinergije ( $S$ ) jednaka razlici vrijednosti kombiniranih tvrtki i dviju samostalnih tvrtki:

$$S = V(AB) - (V(A) + V(B))$$

## 2.1 Različiti sinergijski učinci

Dva kombinirana napora mogu imati pozitivne i negativne sinergijske učinke. Pozitivna sinergija pokazuje kako organizacija daje više od zbroja njenih pojedinih dijelova. Zajednički napori različitih podsustava koji koordinirano djeluju rezultiraju većom učinkovitošću. Npr., proces „oluje ideja“ (eng. *brainstorming*) bit će najučinkovitiji ako se ponudi velika raznolikost ideja i sposobnost sinteze istih u završni ishod. Pozitivne sinergije u grupnim odlukama mogu uključivati stvaranje više ideja, kreativnijih rješenja, veće prihvaćanje raznolikosti i sl.

Također postoji i negativni efekt sinergije koji se može nazvati „efekt  $2 + 2 = 3$ “. Svaka organizacija/pojedinac koji djeluje samostalno može proizvesti više outputa nego u slučaju kada bi djelovali zajedno. Negativna sinergija znači da je kombinacija pojedinačnog napora rezultirala manjom proizvodnjom nego što bi to bilo da je svatko od njih radio samostalno, neovisno jedan o drugome. Kombinirani ishod je manji od zbroja učinaka dijelova u izolaciji. Manje jedinice koje obavljaju istu funkciju u jednoj organizaciji mogu dovesti do smanjenja ukupnog outputa i/ili povećanja troškova. Takve posljedice mogu nastati zbog neučinkovitih odbora, poslovnih jedinica kojima nedostaje strateške sprege te zbog različitih drugih loših aktivnosti. Negativni stavovi, međusobne svađe nezadovoljnih članova grupe mogu dovesti do većih problema nego što bi to samostalno uzrokovao pojedini član grupe. Primjer je jedna tvrtka koja je postala poznata i isticala se po prodaji visokokvalitetnih odjevnih komada za muškarce i žene. Novo vodstvo željelo je iskoristiti reputaciju tvrtke te su uveli liniju odjeće srednjih cijena. Prestiž trgovine naglo je padao, a zarada na odjeći srednjih cijena nije mogla nadoknaditi gubitak koji

je nastao smanjenom prodajom visokokvalitetne odjeće. Promjene strategije utjecale su na moral zaposlenika koji su se ponosili donedavnom prepoznatljivošću.

Organizacija može imati različite sinergijske učinke. Outputi organizacije mogu se kvalitativno i kvantitativno razlikovati od inputa. Uobičajeno je da je  $2 + 2 = 4$  što znači da dva inputa plus još dodatna dva daju četiri outputa. U mnogim slučajevima to može biti 3, 4, 5 ili više outputa. Tako mogu proizaći tri različita scenarija. U prvom scenariju output je tri ( $2 + 2 = 3$ ) što znači da je organizacija izgubila jednu jedinicu. To predstavlja neuspješno upravljanje resursima, odnosno rezultat je negativna sinergija. U drugom scenariju broj outputa je četiri ( $2 + 2 = 4$ ) što nam daje do znanja da je u ravnoteži, odnosno da organizacija nije stvorila dodanu vrijednost. Treći scenarij za rezultat ima pet ili više outputa što predstavlja uspješno poslovanje jer je broj outputa veći od broja inputa. Drugim riječima, dolazi do pozitivne sinergije, tj. stvaranja dodane vrijednosti. Dva entiteta u kombinaciji neće ostvariti dodanu vrijednost ako im je sinergija negativna ili jednaka nuli. Dodana vrijednost se ostvaruje samo ako dolazi do stvaranja pozitivne sinergije.

## 2.2 Vrste sinergije

U strateškom menadžmentu menadžeri prilikom donošenja strateških odluka žele ostvariti što je više moguće različitih vrsta sinergije. U tome im odmaže činjenica da ne postoji točno određena koherentna teorija koja objašnjava kako voditi organizaciju a da se postigne određena vrsta sinergije. Ovisno o izvoru stručnjaci različito dijele sinergiju pa postoji mnogo različitih vrsta. Jedna od podjela je prema Kreitneru (2009) gdje postoje četiri vrste, a to su:

- 1) **Tržišna sinergija.** Vrlo je česta u poslovnom svijetu. Nastaje kada jedan proizvod ili usluga povećava prodaju jednog ili više drugih proizvoda ili usluga. Postiže se kompletiranjem asortimana, odnosno širenjem portfelja proizvoda.
- 2) **Troškovna sinergija.** Može se pojaviti u gotovo svakoj dimenziji organizirane aktivnosti. Proizlazi iz toga da se ista infrastruktura može koristiti za različite proizvode ili usluge. Troškovna sinergija nastaje kada su dva ili više proizvoda dizajnirana od strane istih inženjera, proizvedeni u istim objektima, distribuirani istim kanalima ili prodana od strane istog

prodavača. Naime, svaki od ovih postupaka rezultirat će nižim ukupnim troškovima nego kada bi svaki proizvod prošao kroz zaseban postupak.

- 3) **Tehnološka sinergija.** Uključuje prijenos tehnologije iz jedne primjene u drugu otvarajući tako nova tržišta. Zahvaljujući ovoj vrsti sinergije, profitabilna nova tržišta mogu se koristiti već postojećom opremom i tehničkim znanjima.
- 4) **Sinergija menadžmenta.** Četvrti tip sinergije nastaje kada se znanje iz jednog područja rada prenosi u drugo. Također, nastaje kada članovi upravljačkog tima posjeduju komplementarne, a ne identične vještine i talente. Time povećavaju produktivnost samog tima i potiču na učinkovitije upravljanje. Članovi tima se međusobno nadopunjuju pa samim time postaju djelotvorniji u svome radu. Sinergija menadžmenta može se postići i kada se za administrativne poslove zaposli osoba s više vještina i talenata.

Prilikom razvijanja strategije poželjno je obratiti pozornost i iskoristiti sva četiri tipa sinergije. Ako se sve četiri vrste sinergije što ranije uzmu u obzir, veća je vjerojatnost da će strategija biti realističnija i učinkovitija.

Kim (2011) donosi nešto drugačiju podjelu te sinergiju promatra kroz operativni, upravljački, financijski i aspekt suradnje (eng. *collusive aspect*). Operativne sinergije rezultat su povećane učinkovitosti ostvarene djelovanjem ekonomije razmjera, ekonomije opsega i prodaje komplementarnih proizvoda (eng. *cross – selling*). Ekonomija razmjera upućuje na smanjenje troškova proizvodnje tako što se povećava obujam proizvodnje. Ekonomija opsega odnosi se na smanjenje troškova koji su rezultat zajedničke proizvodnje više proizvoda. Smanjenje troškova može se ostvariti ako postoji zajednička upotreba znanja i nedjeljive fizičke imovine (eng. *indivisible physical assets*). Također se može ostvariti uklanjanjem suvišnih komponenata preko različitih linija proizvoda. Prodaja komplementarnih proizvoda odnosi se na praksu poticanja postojećih kupaca da dodatne usluge i proizvode kupuju unutar organizacije, a ne od konkurenata. Sinergije menadžmenta rezultat su primjene komplementarnih upravljačkih kompetencija, korištenja vještina općeg upravljanja u različitim područjima poslovanja ili zamjene nekompetentnih menadžera. Financijske sinergije proizlaze iz diversifikacija dok su suradničke sinergije prednosti koje proizlaze iz povećane tržišne snage na ulaznom i izlaznom tržištu.

## 2.3 Izvori sinergije

U suštini postoje četiri izvora sinergije. Prema Ishmaelu (2012) to su:

- Upravljanje ekonomijom razmjera – osnovno načelo glasi: što je veća razina poslovanja to su manji troškovi po proizvedenoj jedinici. Npr. troškovi proizvodnje jedne jedinice manji su kada se istodobno proizvede više jedinica. Sinergija se može postići u tri područja: upravljanje, proizvodnja, distribucija.
- Upravljanje financijama – mogu se osigurati kroz sinergiju na nekoliko načina, a neke od značajnijih strategija u tom pogledu su: veći omjer cijene i zarade te niže cijene duga i/ili veći kapacitet duga.
- Različita učinkovitost upravljanja – upravljanje jednom organizacijom može biti neučinkovito, stoga se profitabilnost same organizacije može poboljšati spajanjem. Poželjno je da organizacijom upravlja najučinkovitiji upravljački tim.
- Povećanje tržišne snage zbog smanjenja konkurencije – veća tržišna snaga znači veću kontrolu cijene, količine i prirode proizvoda koji se prodaju na tržištu.

Menadžeri su pozvani da tijekom donošenja strateških odluka postignu što je više moguće tržišne, troškovne, tehnološke i sinergije menadžmenta. Te odluke mogu uključivati spajanja, akvizicije, nove proizvode, nove tehnologije, nove proizvodne procese ili izvršne zamjene (Kreitner, 2009). Ishmael (2012) također naglašava da se rast može postići spajanjem, akvizicijom, reorganizacijom i rekonstrukcijom. Navodi da se efekti sinergije obično traže u spajanju. Uzevši to u obzir, prikazana su četiri potencijalna izvora sinergije tijekom procesa spajanja i akvizicije. Dakle, prema Evans i Bishop (2001) to su:

### **1) Povećanja prihoda**

Povećanja prihoda mogu biti rezultat veće prodaje outputa, a obično ih postiže spojeni subjekt koje služi širem tržištu ili nudi proširenu liniju proizvoda. U nekim slučajevima i jedno i drugo. Također se mogu postići ciljana povećanja cijena posebice kada spojeni subjekt ostvaruje stratešku prednost kao što je jedini dobavljač tehnologije ili proizvoda. Predviđanja povećanja prihoda često su ovisna o raznim vanjskim varijablama posebice o

reakcijama kupaca i konkurenata. Reakcije je teško predvidjeti i u velikoj su mjeri izvan kontrole spojenog subjekta pa procjene povećanja prihoda treba uzeti s povećanim oprezom. Povećanja prihoda mogu se postići tako da udruženje ponudi proširenu liniju proizvoda ili usluga, najčešće iskorištavanjem distribucijskog sustava novog subjekta. Proširena ili poboljšana linija proizvoda također može kvalificirati udružene organizacije da se natječu za posao koji im nije bio dostupan prije udruženja, odnosno dok su poslovale kao samostalne strane.

## **2) *Smanjivanje troškova***

Procjene drugog izvora sinergije, smanjivanje troškova, obično su predvidljivije i pouzdanije od procjena povećanja prihoda. Kroz konsolidaciju funkcija eliminiraju se pozicije, povezana osnovna sredstva i opći troškovi. Veličina ove koristi obično je veća kada je ciljana organizacija (eng. *target*) sličnija stjecatelju (eng. *acquirer*) u djelatnostima i tržištima koja nude. Kako bi smanjivanje troškova bilo uspješno, posebnu je pozornost potrebno posvetiti imenovanju funkcija. Naime, iste pozicije i radna mjesta imaju različite nazive među organizacijama pa je prepoznavanje onih funkcija koje se mogu eliminirati otežano. Iako se broj nekih pozicija može smanjiti, pojedinci koji ih zadrže ponekad „prežive“ na drugom odjelu u novom entitetu ili na drugom radnom mjestu.

## **3) *Unapređenje prakse – tehnologija i poboljšanja procesa***

Poboljšanja u samim procesima nastaju kada udruženje koristi samo one prakse koje su se prije udruživanja pokazale kao najučinkovitije bilo od strane ciljane organizacije ili stjecatelja. Poboljšanja su često rezultat tehnološkog ili procesnog napretka. Ona mogu stvoriti povećanja prihoda ili smanjivanje troškova kao i učinkovitiji rad ili učinkovitiji marketing i distribuciju.

## **4) *Upravljanje financijama***

Četvrti izvor sinergije, upravljanje financijama, često zna biti pogrešno shvaćen. Trošak kapitala ciljane organizacije može se smanjiti akvizicijom (stjecanjem) i na taj način veća organizacija eliminira mnoge rizike koji postoje u ciljanoj organizaciji tijekom samostalnog poslovanja. Takve financijske uštede povećavaju investicijsku vrijednost ciljane organizacije, ali ne i njezinu stvarnu tržišnu vrijednost. Udruživanje također



može smanjiti troškove financiranja spojenog subjekta te može omogućiti učinkovitost u uvjetima zakupa i upravljanja radnim kapitalom. Međutim, vrijednost ciljne organizacije ne može se povećati dodjeljivanjem nižih troškova kapitala kroz korištenje većeg zaduživanja. Budući da bilo koji stjecatelj može ostvariti tu korist, takve financijske manipulacije rijetko imaju pravi potencijal.

#### 2.4 Strateška perspektiva sinergije

Organizacije su tražile inovativan način za postizanje većeg rasta te su tu mogućnost pronašle u sinergiji. Ona je postala jedna od ključnih komponenti u formuliranju različitih strateških okvira. Chang (prema Benecke i sur., 2007) u svojim studijama proučava vezu između sinergije i diversifikacije te potvrđuje da se sinergija postiže dijeljenjem resursa među poslovnim jedinicama diversificirane organizacije. To objašnjava zašto se velik broj istraživanja sinergije fokusira na diversifikacije, reorganizacije, spajanja, akvizicije i sl. Ensign (prema Benecke i sur., 2007) klasificira diversificirane organizacije u:

- a) *Vertikalne organizacije* – dizajnirane su za prijenos resursa iz jedne poslovne jedinice u drugu. Prijenos se odvija vertikalno ili jednosmjerno. Velike diversificirane organizacije mogu uravnotežiti svoje dvostruke zahtjeve (koordinacija na razini organizacije i lokalna odgovornost) uspostavom međusobno povezanih poslovnih jedinica umjesto da imaju krute vertikalne i hijerarhijske strukture. To nagovještava potrebu vertikalnih organizacija za promjenom međusobnih odnosa kako bi se mogla postići sinergija.
- b) *Portfeljne organizacije* – jedna od najčešćih portfeljnih organizacija prvenstveno se temelji na diversifikaciji putem akvizicije (stjecanja). Stečene poslovne jedinice takve diversificirane organizacije su autonomne, međusobno nepovezane, različitih djelatnosti. Organizacije bez međusobnih odnosa između svojih poslovnih jedinica su decentralizirane. Takve organizacije pokazuju ograničeno dijeljenje resursa i sinergija među svojim poslovnim jedinicama.
- c) *Horizontalne organizacije* – horizontalna organizacija ima strukturu i mehanizme za poticanje uspješnog razvoja i međusobnih odnosa. Glavna

karakteristika ovakve organizacije je veliki doprinos u postizanju konkurentske prednosti. Organizacije moraju konkurirati ne samo na lokalnoj razini nego i na regionalnim i globalnim tržištima. Stoga, trebaju razviti strategije koje će im osigurati konkurentsku prednost. Međusobni odnosi se odnose na dijeljenje resursa i vještina koje se odnose na postizanje sinergije, dok se horizontalna strategija odnosi na razvoj međusobnih odnosa koji stvaraju vrijednosti za postizanje konkurentske prednosti.

Postoje različite teorije koje objašnjavaju zašto dolazi do spajanja. Akademska istraživanja identificirala su ukupno sedam teorija o tome zašto se spajanja događaju. Junge (2014) ih svrstava u dvije skupine: teorije maksimiranja vrijednosti i teorije bez maksimiranja vrijednosti (Tablica 1). Teorije bez maksimiranja vrijednosti tvrde da se spajanja događaju ili zato što menadžeri pokušavaju maksimirati vlastito bogatstvo na račun dioničara ili zbog vanjskih čimbenika. Vanjski čimbenici mogu biti bilo koji makroekonomski fenomeni ili procesi u kojima je spajanje procesni ishod umjesto da je ishod procesa. Teorije maksimiranja vrijednosti tvrde da su spajanja motivirana maksimiranjem vrijednosti dioničara.

Tablica 1. Teorije motiva spajanja

<b>Teorija</b>	<b>Izvor vrijednosti</b>	
Teorija učinkovitosti	Neto dobit kroz sinergiju	<b>Teorije maksimiranja vrijednosti</b>
Teorija monopola	Transfer bogatstva putem kupaca	
Teorija „napadača“	Transfer bogatstva putem dioničara ciljane organizacije	
Teorija informacija	Neto dobit putem privatnih podataka	
Teorija „izgradnje carstva“	Menadžeri iskorištavaju spajanja	<b>Teorije bez maksimiranja vrijednosti</b>
Teorija procesa	Spajanje kao ishod procesa	
Teorija poremećaja	Spajanje kao makroekonomski fenomen	

Izvor: rad autora prema Junge, L. H. M. (2014). Operating Synergy Types and their Impact on post-merger Performance (Magistarski rad). Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg.

Predviđaju da će se vrijednost dioničara povećati kao rezultat spajanja i kao takve usredotočene su na posljedice spajanja. Dvije teorije koje se mogu povezati s većinom spajanja su Teorija učinkovitosti i Teorija monopola. Obje se temelje na pretpostavci da spajanja stvaraju vrijednost za dioničara bez obzira na izvor vrijednosti. Svaka dodana vrijednost stvorena spajanjem može se nazvati sinergijom.

Za stvaranje sinergije važne su komplementarne sposobnosti spojenih organizacija. One se mogu opisati kao različite sposobnosti koje se dobro uklapaju i funkcioniraju u nekom poslu (Hitt, King, Krishnan, Makri, Schijven, Shimizu & Zhu, 2009). Potrebno ih je apsorbirati i integrirati te na taj način stvoriti nove mogućnosti koje će doprinijeti uspjehu spajanja. Inovacije su postale sve važniji izvor stvaranja vrijednosti kod spajanja. Važnost inovacija dobila je na značenju zbog ubrzanih tehnoloških promjena i rastućeg intenziteta znanja u industriji. Ključni element pozitivnog učinka spajanja na inovacije je povezanost znanja između spojenih organizacija i sposobnost njegove integracije. Za uspješna restrukturiranja tehnikama spajanja i akvizicija važne su procjene vrijednosti organizacije putem određenih modela, sistematizacija radnih mjesta te one činjenice koje se ne mogu vidjeti u financijskim izvještajima, a iskusni ih analitičari mogu predvidjeti (Mijatović, 2012).

Identificiranje i određivanje količine sinergije zahtijeva sustavan pristup. U prilog tome, McKinsey je razvio okvir koji organizacijama pomaže da pronađu mogućnosti za stvaranje dodane vrijednosti tijekom spajanja. Naglasak je na transformaciji i prihodima. Engert i Rosiello (2010) donose prikaz okvira koji definira tri sloja stvaranja vrijednosti, a to su:

- Zaštita osnovne djelatnosti
- „Hvatanje“ kombiniranih sinergija
- Traženje odabranih transformacijskih sinergija

Zaštita osnovne djelatnosti podrazumijeva napore za očuvanje vrijednosti koja je postojala prije spajanja i napore za zadržavanje temeljnih poslovanja. Organizacije s većim iskustvom spajanja izbjegavaju mogući gubitak tako što se koncentriraju na održavanje poslovanja, razdvajanje integracijskih napora u vođenju poslova, najavljuvanje novog menadžerskog tima (što je prije moguće), zadržavanje kupaca i važnih talenata putem zajedničkih težnji, jasne komunikacije i odgovarajućih poticaja. „Hvatanje“ kombiniranih sinergija odnosi se na napore za stvaranje vrijednosti kako bi se postigla ekonomija razmjera i povećala učinkovitost. Većina

napora fokusira se na troškove i kapital te se često znaju premašiti očekivane kratkoročne procjene. Transformacijske sinergije predstavljaju veliki potencijal za poboljšanje performansi. Odnose se na mogućnosti koje su temeljene na sposobnosti za stvaranje vrijednosti temeljitim transformiranjem ciljanih funkcija, procesa ili poslovnih jedinica. Transformacije uključuju složenost koja često premašuje sposobnosti uprave pa može doći do „buke“ u poslovanju. Potrebno je selektivno se usredotočiti na više ciljanih funkcija, procesa, sposobnosti i poslovnih jedinica koje omogućavaju proboj i financijsku isplativost. Engert i Rosiello (2010) tvrde da se u svakom od ovih slojeva mogu izvesti tri poteza koja bi omogućila stvaranje dodane vrijednosti. Prvi je smanjivanje troškova na način da se otpusti višak zaposlenika i poboljša učinkovitost. Zatim poboljšanje bilance smanjenjem radnog kapitala, stalnih sredstava, zaduživanja i financiranja troškova. Te na posljétku povećanje rasta prihoda stjecanjem ili izgradnjom novih mogućnosti.

Prilikom procjenjivanja akvizicije kupci najveću pažnju pridodaju strateškoj logici predloženih kombinacija i potencijalnim socijalnim i regulatornim preprekama (Morgan, 2009). Također procjenjuju koje su potencijalne prednosti i dobiti kupovine. Ova razmatranja od velike su važnosti za uspješnu akviziciju. Iznos koji je kupac spreman platiti u velikoj mjeri ovisi o količini stvaranja dodane vrijednosti nakon kupnje, odnosno o količini stvorene sinergije iz kombinacije. Glavni izvori stvaranja dodane vrijednosti su sinergije troškova i prihoda, no u okruženju gdje vlada kreditna kriza veća se važnost pridodaje financijskim sinergijama. Mnogi negativni čimbenici utječu na odluke o spajanju. Morgan (2009) ističe izazove kreditnog tržišta, razlike u procjeni vrednovanja te rizik izvršenja kao neke od čimbenika koji usporavaju aktivnosti akvizicija i spajanja. Veći tržišni udio i veći razmjeri povezani su s mnogobrojnim prednostima. Tvrtke koje posluju u sličnim sektorima imaju priliku da kombiniranjem kroz sinergiju troškova povećaju profitabilnost. Povećanje razmjera može voditi do sinergije prihoda, omogućiti tvrtkama veću cijenu, veću kupovnu moć te im omogućiti bolju poziciju kako bi privukli i zadržali talent. To može rezultirati smanjivanjem troškova i poboljšanjem produktivnosti. Veća proizvodnja, geografska raznolikost i povećanje razmjera utječe na sam profil kreditiranja. Moć, veličina, raznolikost, tržišni udio, prepreke ulaska obilježja su koja se većinom vežu uz veličinu tvrtke. Ona se ne mogu brzo mijenjati, osim kada je riječ o spajanjima i akvizicijama.

Kada se govori o akviziciji nužno je naglasiti potrebu povezanosti akvizicijskog plana sa strateškim planom tvrtke. U tom kontekstu, svaka akvizicija treba bit sagledana kroz vjerojatnost postizanja prognoziranih sinergija. Sirower (1997) opisuje temeljne čimbenike sinergije (eng. *cornerstones of synergy*) kao četiri glavna elementa akvizicijske strategije koja moraju postojati kako bi se ostvarila sinergija. Sirowerovi temeljni čimbenici uključuju stratešku viziju, strategiju upravljanja, integraciju sustava te moć i kulturu (Slika 1). Prikazani su u kontekstu reakcija konkurenata i razmatranja premija. Ako se ova četiri čimbenika sinergije negiraju, akvizicijska premija predstavlja zamku. Integracija sustava te moć i kultura, za razliku od ostalih čimbenika, imaju veći utjecaj na ishod. Njihov nedostatak povećat će neuspjeh stvaranja sinergije.

Slika 1. Temeljni čimbenici sinergije



Izvor: rad autora prema Sirower, M. (1997). *The synergy trap: How companies lose the acquisition game*. New York: The free press.

- a) *Strateška vizija* – predstavlja ciljeve udruženja koji bi trebali biti kontinuirani vodiči plana upravljanja. Vizija koju dijele dobavljači, kupci, svi zaposlenici te služi kao okvir za daljnje planiranje, razne diskusije, odluke i reakcije na promjene. Mora biti jasna i prilagodljiva raznim nepredvidljivim okolnostima. Ako se ne prenese u stvarne akcije, može izazvati štetne reakcije konkurenata.

- b) *Strategija upravljanja* – predstavlja specifične operativne korake potrebne za postizanje strateške prednosti udruženja nad konkurentima. Znači prenošenje strateške vizije u akcije.
- c) *Integracija sustava* – fokusira se na planove fizičke integracije koji su neophodni za provođenje strategije (npr. integracija distributivnih sustava, informacijskih sustava, kontrolnih sustava i sl.). Mora se pažljivo razmotriti i mora podržavati jasno definiranu strategiju upravljanja.
- d) *Moć i kultura* – mora se utvrditi i provesti struktura odlučivanja u spojenom subjektu, uključujući postupke za suradnju i rješavanje sukoba. Uspjeh integracije zahtjeva učinkovitost u cijeloj organizaciji. Odnosi se i na sustav nagradi i poticaja, kontrolu informacija te na proces odlučivanja na različitim razinama organizacije.

Organizacije prije spajanja i akvizicija rade dubinske analize kojima žele procijeniti koji su najbolji načini za smanjivanje troškova, odnosno za ostvarivanje sinergija u tom području. Sirower (2017) predlaže pristup koji se provodi odozdo prema gore u kojem upravljački timovi provjeravaju početne pretpostavke o sinergijama (rađene po modelu odozgo prema dolje) te rade nacрте procesa za ubrzano „hvatanje“ sinergija. Proces se provodi u pet koraka te omogućava izbjegavanje predvidljivih problema. U prvom koraku upravljački tim prikuplja podatke o dobitku i gubitku iz najnovijih financijskih izvješća obiju organizacija kako bi dobio cjelokupnu sliku te ih koristi za stvaranje dosljednih pravaca. Pravci mapiraju troškove od onih nastalih spajanjem gubitaka i dobitaka obiju strana do troškova specifičnih funkcionalnih područja kao što su financije, marketing i sl. Drugi korak je segmentiranje i određivanje prioriteta sinergijskih mogućnosti. Članovi tima rade početne pretpostavke o sinergijama koje se mogu brzo realizirati kao što su troškovi javnih organizacija, naknade za reviziju i sl., te pretpostavke koje zahtijevaju dodatne informacije kao što su integracija informacijske tehnologije i upravljanja odnosima s kupcima, racionalizacija web korisničke službe i sl. Treći korak je određivanje specifičnih sinergijskih mogućnosti i troškova njihovih ostvarivanja po funkcionalnim područjima. Stjecateljska tvrtka putem intervjua s rukovoditeljima i funkcionalnim vođama identificirati viškove te ih reducirati. To pomaže izgraditi novu organizaciju iz temelja. Zatim identificira troškova za postizanje sinergija. Četvrti korak je razvijanje novog financijskog modela i

objašnjenje svih odstupanja od početnih pretpostavki. Tim koristi metodu smanjenja troškova odozdo prema gore i procjene troškova ostvarenja kako bi razvio novi financijski model. Model bi trebao objasniti sve pozitivne i negativne varijacije u usporedbi s početnom analizom i modelom odozgo prema dolje. Peti i posljednji korak odnosi se na stvaranje shematskog plana „hvatanja“ sinergija i integraciju planova djelovanja. Shematski plan je konačni izvještaj o tome kako organizacija treba raditi da bi postigla željene poslovne rezultate. Razvijanje ovog nacrt kritični je krajnji korak u procesu analize i planiranja jer funkcionira kao putokaz i omogućava organizaciji da se fokusira na željene rezultate.

Svaka organizacija koja konkurrira na tržištu te koja je pretežito ili u cijelosti privatna ima za cilj uvećanje bogatstva vlasnika. Ostvaruje se korištenjem vlastitih resursa (kapital, ljudi itd.) na najbolji mogući način. Suvremeni ekonomski sustavi sastoje se od mnogo varijabli (država, politički režimi, ljudi, tehnologije i dr.) koje nisu stabilne te mogu naglo promijeniti intenzitet, vrijednost, smjer samog sustava. Zbog toga organizacije dobivaju veće razvojne mogućnosti, ali i veće rizike pa imaju veću potrebu za postizanjem sinergije. Sinergija utječe na smanjivanje rizika i povećavanje učinkovitosti investicija. U skladu s time, Šehanović (2013) objašnjava kako je nužno definirati, organizirati i implementirati sinergijski sustav operativnog, financijskog i prodajnog menadžmenta (eng. *Synergic system of operational, financial and sales management – SSOFSM*). Njegove funkcije su sinergistička obrada inputa i outputa iz prodajnog, operativnog i financijskog kompleksa s naglaskom na upravljanje. SSOFSM promatra iz aspekta tehničkih, tehnoloških, organizacijskih, algoritamskih i menadžerskih konfiguracija ta daje njihov analitički izraz. Cilj SSOFSM – a je smanjivanje rizika i povećavanje učinkovitosti investicija u poslovnim subjektima. Potrebno ga je održavati u području sinergije na način da se konstantno i učinkovito upravlja poslovnim sustavom, budući da se ulaganja vrše u vrijeme kada se varijable sustava stalno mijenjaju, a time i područje u kojima vladaju sinergijski učinci.

Pri procjeni potencijalnih ušteda potrebno je usredotočiti se na tri varijable koje mogu dramatično utjecati na procjene sinergije i izračun vrijednosti (Evans i Bishop, 2001). Riječ je o veličini sinergijske koristi, vjerojatnosti postizanja te vremenskom periodu ostvarivanja koristi. Vrijednost sinergije treba odrediti u prognoziranom novčanim tokovima koji uključuju procjene prihoda, troškova, poreznih troškova te procjene ulaganja u radni kapital i osnovna sredstva. Svaki

element u prognozi treba se točno i precizno procijeniti bez uključivanja emocionalnih čimbenika i optimističnih nadanja. Neke poslovne kombinacije imaju visoku vjerojatnost za uspjeh dok je drugima ta vjerojatnost mnogo manja. Te su razlike dopuštene i moraju biti zabilježene u predviđanjima. Računanje vjerojatnosti različitih ishoda pomaže pri određivanju raspona istih. Upravljački tim treba biti osjetljiv na loše projekte i njihove posljedice koje smanjuju vjerojatnost postizanja sinergija. Također treba prepoznati da koristi akvizicije mogu pritjecati kroz duži vremenski period iako je akvizicija jednokratna posao. Vrijednost akvizicije i njen uspjeh vezani su za postizanje poboljšanih novčanih tokova prema predviđenom vremenskom periodu. Potrebno je izbjegavati ubrzanja i požurivanja u povećavanju prihoda i smanjivanju troškova. Nerealni vremenski okviri za poboljšanja mogu dovesti do precjenjivanja vrijednosti sinergije. Organizacije koje zanemaruju poštivanje određenih procesa u budućnosti mogu očekivati neugodna iznenađenja i razočaranja.

## 2.5 Sinergijska krivulja

Integracija strategija, brzina isporuke sinergije, implementacijske sposobnosti integracijskog tima i šire organizacije definiraju krivulju sinergije (Hodgson i Hass, 2013). Krivulja prikazuje akumulaciju sinergije kroz određeni vremenski period koja je rezultat višemjesečnih priprema, planiranja, implementacija. Naposljetku određuje uspjeh ili neuspjeh samog procesa spajanja. Njezino utvrđivanje olakšava praćenje brzine isporuke sinergije. Spajanja obično stvaraju sinergije prihoda i troškova, ali njihova ravnoteža može dramatično izmijeniti karakter spajanja, integracijsku strategiju i konačni oblik krivulje. Ona stoji kao dokaz izvršenja i kvalitete vizije te je kritički proučavana od strane odbora, dioničara i tržišta. Hodgson i Hass (2013) podsjećaju kako je krivulja sinergije često opisana kao naknadna zamisao, nakon što je stvarni posao definiranja sinergije već učinjen. Stvarna korist sinergijske krivulje postiže se kada se ona definira u ranim fazama procesa spajanja i koristi kao pokretačka snaga integracije. Više je načina definiranja krivulje. Hodgson i Hass (2013) preporučuju metodu koja se temelji na brzini pokretanja. Ukupna vrijednost sinergijske koristi bilježi se tijekom isporuke sinergije. Na taj se način može jasno vidjeti tempo i napredak isporuke sinergije. Krivulja se može razviti već u fazi



dubinske analize te se može razlikovati ovisno o primarnom cilju spajanja (povećanje prihoda ili smanjenje troškova).

Sinergije troškova i prihoda isporučuju se različitim brzinama. Hodgson i Hass (2013) zaključuju kako se uštede često postižu u valovima kroz poslovne funkcije organizacije. Tako se one mogu postići kroz nabavu, upravljanje, prodaju i marketing, računovodstvo, financije i administrativne aktivnosti te kroz istraživanje i razvoj. U Tablici 2 možemo vidjeti tipičan vremenski okvir za isporuku sinergije. Prikazano je kada uštede započinju, odnosno kroz koji se vremenski period pojavljuju u određenim područjima. Vremenski period obuhvaća tri godine.

Tablica 2. Sinergijske uštede

	1. godina				2. godina				3. godina			
Poslovne funkcije	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Nabava	■	■	■	■	■	■						
Upravljanje			■	■	■	■	■	■	■	■		
Prodaja i marketing		■	■	■	■	■	■	■				
Računovodstvo, financije i administracija	■	■	■	■	■	■	■	■				
Istraživanje i razvoj				■	■	■	■	■	■	■	■	■

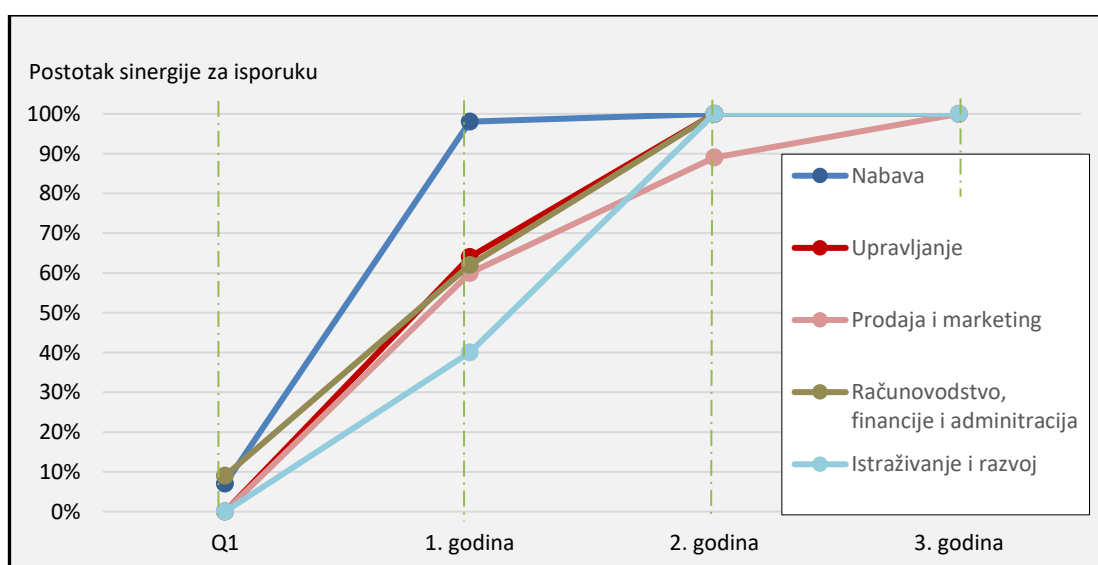
Izvor: rad autora prema Hodgson, A., Hass, B. (2013). What shape is your curve? A. T. Kearney. Preuzeto s <https://www.atkearney.com/mergers-acquisitions/article/?a/what-shape-is-your-curve> (24. 3. 2018.)

Najbrža ostvarenja ušteda su u nabavi i računovodstvu, financijama i administrativnim aktivnostima. Jedina razlika je što uštede u nabavi završavaju nešto prije, sredinom duge godine dok u računovodstvu, financijama i administrativnim aktivnostima traju do četvrtog kvartala druge godine. Nabava, koja često prva ostvaruje punu brzinu, može pružiti neposrednu i dosljednu uštedu s mogućnošću usklađivanja cijena. Uštede se najkasnije javljaju u području istraživanje i razvoj. One počinju u četvrtom kvartalu prve godine i traju sve do kraja treće godine. Uštede u prodaji i marketingu započinju nešto prije onih u upravljanju, tijekom drugog kvartala prve godine, dok u upravljanju tijekom trećeg kvartala iste godine. No zato

uštede u upravljanju traju sve do drugog kvartala treće godine, a one u prodaji i marketingu do kraja druge godine. Poželjno je što ranije ostvarivanje sinergije prodaje jer se na taj način može dobiti najbolja pregovaračka pozicija s kupcima te mogućnost demonstracije svih prednosti spajanja. Ostvaruje se prodajom komplementarnih proizvoda, usklađivanjem cijena, iskorištavanjem proširenih ponuda i strategijom pristupa na tržište (eng. *go – to – market*). Sinergijama upravljanja obično treba više vremena za isporuku i mogu uključivati mješavinu kratkoročnih sinergija. Potaknute su dijeljenjem najbolje prakse i dugoročnim odlukama koje uključuje promjene u strategiji proizvodnje ili konsolidaciji opskrbnog lanca. Iz priloženog se vidi da se najveće uštede ostvaruju tijekom cijele druge godine i rezultat su strogo planiranih programa.

Hodgson i Hass (2013) opisuju tipičnu sinergijsku krivulju u kojoj prikazuju postotak ukupne sinergije za isporuku tijekom perioda od tri godine. Prvi dan nakon sklapanja dogovora stjecateljska tvrtka planira postići 1 – 2 posto ukupne sinergije. U prvih sto dana plan je stvoriti svega 2 – 5 posto ukupne sinergije za isporuku. Do kraja druge godine ta brojka može narasti do 97, što znači da je u procesu spajanja na kraju druge godine 97 posto ukupne sinergije spremno za isporuku. U 36. mjesecu postiže se stopostotni iznos sinergije spremne za isporuku. Uzevši to u prilog, na Slici 2 možemo vidjeti pojedinačne sinergijske krivulje u pet različitih područja ostvarivanja sinergije.

Slika 2. Sinergijske krivulje



Izvor: rad autora prema Hodgson, A., Hass, B. (2013). What shape is your curve? A. T. Kearney. Preuzeto s <https://www.atkearney.com/mergers-acquisitions/article/?a/what-shape-is-your-curve> (24. 3. 2018.)

One će varirati ovisno o području ostvarivanja. U prvom kvartalu upravljanje, istraživanja i razvoj te prodaja i marketing nalaze se na nuli, odnosno tek kreću sa stvaranjem sinergije za isporuku. Nabava te računovodstvo, financije i administrativne aktivnosti stvorile su nešto sinergije i to iznosi oko 7 – 9 posto. Nabava pokazuje najbrži rast te do kraja prve godine može dostići do 98 posto ukupne sinergije za isporuku. Najsporiji rast bilježe istraživanja i razvoj pa do kraja prve godine mogu ostvariti „samo“ do 40 posto ukupne sinergije. Ostala područja se nalaze u rasponu od 60 do 65 posto. Do kraja druge godine većina područja ostvaruje maksimalan iznos sinergije za isporuku, jedino kod prodaje i marketinga ostaje mjesta za napredak jer ostvaruju do 90 posto ukupne sinergije za isporuku. Do kraja treće godine sva bi područja trebala ostvariti maksimalan iznos ukupne sinergije za isporuku.

### 3. DJELOKRUG RADA PREDŠKOLSKE USTANOVE

Organizacije možemo podijeliti na dvije velike skupine; profitne i neprofitne organizacije. Organizacije čiji je primarni cilj ostvarivanje dobiti promatramo kao profitne organizacije. Usmjerene su na uvećanje bogatstva vlasnika u tržišnim uvjetima. Neprofitne organizacije za cilj imaju poboljšanje ljudskog života, kvalitete života te se ne osnivaju radi ostvarivanja profita. Za razliku od profitnih organizacija njihova uspješnost se ne gleda primarno kroz financijske efekte. Njihov uspjeh mjeri se ostvarivanjem misije koja predstavlja javni interes zajednice ili određenih interesnih skupina. Učinkovito ostvarivanje postavljenih ciljeva pokušava se ostvariti putem dobre organizacije, uz što niže troškove i što racionalniju upotrebu resursa. Za uspješnu organizaciju i ostvarivanje misije i ciljeva potrebno je ostvariti mnoge uvjete. Jedan od najbitnijih je važnost ljudskog potencijala kao osnovna pretpostavka uspjeha (Staničić, 2006). Time se ne umanjuje važnost materijalnih resursa, ali važniji su ljudi koji ih stvaraju. Organizacije mogu biti iste u pogledu materijalnih resursa, ali će se razlikovati u ljudima. Ljudski potencijal tako postoji i u odgojno – obrazovnim ustanovama. Prema Staničiću (2006) pokazatelji tog potencijala mogu se razvrstati u dvije osnovne skupine. To su kvantitativna, koja odgovara na pitanje koliki je taj potencijal i kvalitativna, koja daje odgovor na pitanje kakav je taj potencijal. Kvantitativni podatci mogu se pronaći u formalnoj dokumentaciji i evidenciji zaposlenika. Daju informacije o broju potencijala, koliko je profesija, koje su kvalifikacijske razine, godine staža i sl. Kvalitativni podaci daju informacije o kvaliteti znanja kojom raspolaže potencijal, o vještinama, sposobnostima, motiviranosti, spremnosti na usavršavanja i sl. Ljudski potencijali u odgojno – obrazovnim ustanovama obuhvaća dvije skupine. Prva skupina svojim neposrednim pedagoškim radom ostvaruje ciljeve odgoja i obrazovanja. U predškolskim ustanovama to su odgojitelji i članovi stručnog tima. Druga skupina pomaže osigurati uvjete za ostvarivanje ciljeva. To su svi članovi koji djeluju u okviru pravnih, administrativnih, financijskih i pomoćno – tehničkih poslove te poslova vođenja. Šire gledajući ova se skupina ljudskih potencijala može proširiti članovima koji djeluju u ustanovama infrastrukture. Obuhvaćaju ustanove za razvoj i stručni nadzor te ustanove za provođenje politike i standarda u odgoju i obrazovanju.

### 3.1 Poslovni procesi unutar predškolske ustanove

Postoji široki spektar poslovnih procesa koji se obavljaju u predškolskoj ustanovi. On se općenito definiraju kao „povezani skup aktivnosti i odluka, koji se izvodi na vanjski poticaj radi ostvarenja nekog mjerljivog cilja organizacije, traje određeno vrijeme i troši neke ulazne resurse pretvarajući ih u specifične proizvode ili usluge od značaja za kupca ili korisnika“ (Brumec, J., Brumec, S., 2016, str. 3). U predškolskoj ustanovi mogu se podijeliti u nekoliko skupina. To su odgojno – obrazovni poslovni procesi koji obuhvaćaju odgoj i obrazovanje djece koja pohađaju predškolsku ustanovu uključujući zdravstvenu zaštitu, higijenu i socijalnu skrb. Djelatnici zaduženi za ovu skupinu poslovnih procesa u neposrednom radu brinu o njezi djece, njihovoj naobrazbi, sigurnosti, socijalnoj zaštiti i skrbi radi zadovoljavanja potreba i interesa te stvaranja uvjeta za rast i razvoj. Nadalje, tu su pravni i administrativni poslovni procesi, računovodstveno – financijski, pomoćno – tehnički poslovni procesi koji podrazumijevaju poslove prehrane, poslove održavanja (održavanje unutarnjih i vanjskih prostora, čistoće, higijene, pranja, glačanja i šivanja, grijanja i dr.) te drugih odgovarajućih poslova koji su potrebni za uspješno funkcioniranje predškolske ustanove. Zadnju skupinu čine poslovni procesi s posebnim ovlastima i odgovornostima. U članku 21. Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 010/1997) stoji kako predškolska ustanova obavlja djelatnosti koje se nalaze u godišnjem planu i programu rada. Godišnji plan i program rada podrazumijeva programe odgojno – obrazovnog rada, programe zdravstvene zaštite, higijene i prehrane, programe socijalne skrbi te druge programe koje predškolska ustanova ostvaruje. U svakom području postoje specifični poslovi koji su definirani Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i obrazovanja. Iz perspektive menadžmenta ovi poslovni procesi su grupirani prema poslovnim funkcijama.

#### 3.1.1 Funkcija istraživanja i razvoja

Funkcija istraživanja i razvoja obuhvaća razvoj organizacije u više pravaca (organizacijski, tehnološki, ekonomski i dr.). Omogućava organizaciji da bude u toku s događajima na tržištu te da na njih odgovara pravovremeno. Funkciji istraživanja i razvoja pripadaju aktivnosti kao što su istraživanje, programiranje, ispitivanje, dokumentiranje i sl. U predškolskoj ustanovi za to su zaduženi odgojitelji, članovi

stručnog tima i pomoćno – tehničko osoblje koje svojim neposrednim radom stvara optimalni sustav i program za razvoj usluga. Održavaju korak s konkurencijom te usluge predškolske ustanove neprestano i svrhovito mijenjaju i usavršavaju. Stvaraju mogućnosti i prilagođavaju resurse kojima ostvaruju predviđene planove. U nastavku su opisane njihove uloge i zadaće kojima nude najbolju moguću uslugu te na taj način osiguravaju konkurentnost na tržištu.

*Stručno – razvojnim djelatnicima* pripadaju odgojitelji, pedagog, psiholog, zdravstveni voditelj, logoped, rehabilitator i pripravnici. Njihova je zadaća provoditi odgojno – obrazovni proces, poticati rast i razvoj svakog djeteta, osigurati zadovoljenje njihovih osnovnih potreba i razvojnih zadaća, brinuti o psihičkom zdravlju djece. Brinu se o zdravstvenoj zaštiti djece, provode dijagnostiku i rehabilitaciju djece s posebnim potrebama. Prate realizaciju odgojno – obrazovnog rada, unapređuju odgojno – obrazovni proces te unapređuju cjelokupan rad predškolske ustanove.

*Pomoćno – tehničko osoblje* brine o uvjetima u kojima se provodi rad te boravak djece. Ovoj skupini pripadaju kuhar, pomoćni kuhar, spremačica, pralja, domar, vozač, portir i ostalo osoblje koje je predškolskoj ustanovi potrebno. Zaduženi su za pripremu obroka, održavanje higijene unutarnjih i vanjskih prostora predškolske ustanove, higijenu sanitarija, igraćaka, sprava za igranje, prostora i inventara cijele ustanove, popravak didaktičkih materijala, namještaja i drugih predmeta. Vode brinu o zagrijavanju prostorija, instalacijama, transportu i dr.

Poslove istraživanja i razvoja obavlja i *tajnik*. Istražuje i proučava nabavno tržište kako bi mogao odabrati najkvalitetnije materijale i usluge koje su potrebne za unapređivanje rada predškolske ustanove. Stručno se usavršava, proučava pravnu literaturu, prisustvuje seminarima, savjetovanjima i stručnim aktivima. Prati najnovija događanja i promjene u djelokrugu pravnih poslova te predviđa moguće promjene.

### 3.1.2 Funkcija nabave

Za kvalitetno funkcioniranje nabave važni su unutarnji i vanjski čimbenici, odnosno tržišne okolnosti. Cilj funkcije nabave je odabir dobavljača, pravovremena dostava roba i usluga, najpovoljnije cijene i uvjeti te najniži troškovi. Zato je važno planirati nabavu, istražiti tržište i pronaći najkvalitetnije dobavljače. To znači između

zaprimljenih ponuda odabrati onu najisplativiju, s točnim rokovima isporuke i kvalitetnim materijalima odnosno uslugama. Važno je obratiti pozornost i na brzinu isporuke, cijene, način plaćanja, kvalitetu i kvantitetu materijala i sl. Troškovi materijala imaju veliki udio u ukupnim troškovima poslovanja pa ukupna dobit poslovanja u velikoj mjeri ovisi o uspješnoj nabavi. Niže cijene nabave znače veći rashode. Organizacija nabave može utjecati na efikasnost poslovanja i poslovni rezultat organizacije. Pogrešne odluke u nabavi negativno utječu na sve ostale aktivnosti. Bitno je pratiti isporuku robe, voditi evidenciju o kretanju zaliha, prikupljati zahtjeve o nabavi novog materijala i dr.

Za poslove nabave u predškolskoj ustanovi zadužen je *tajnik*. Njegova uloga je da istražuje i proučava nabavno tržište kako bih poznao tržište i njegove tendencije. Proučava i usklađuje zahtjeve za nabavu opreme i materijala. Ispituje ponude, analizira cijene, uvjete plaćanja i sl. Izrađuje operativni plan nabave u kojem se nalaze rokovi, dobavljači, količine te način transporta materijala. Nadzire rokove isporuke, vodi brigu o kvaliteti i kvantiteti materijala i usluga te kontrolira račune.

### 3.1.3 Funkcija upravljanja

Upravljanje kao funkcija organizacije znači vođenje organizacije donošenjem upravljačkih odluka. Upravljanje je rezultat uspješnog korištenja znanja i vještina kojima se usklađuju ostale poslovne funkcije. Na taj se način dolazi do skladnih odnosa između funkcija i mogućnosti konačnog izvršenja zadatka. Za ostvarivanje postavljenih ciljeva ili planova potrebno je donositi i provoditi odluke koje će mijenjati trenutno stanje i voditi ka željenim ciljevima uz što manju uporabu resursa. Uspješnost ovisi u sposobnosti planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima i sposobnosti kontrole.

Funkciju upravljanja u predškolskoj ustanovi obnaša *ravnatelj*. On ima posebne ovlasti i odgovornosti koje se provode sukladno zakonu, statutu i drugim općim aktima predškolske ustanove. U članku 36. Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 010/1997) stoji kako je ravnatelj poslovni i stručni voditelj predškolske ustanove. Uz poslove koji su utvrđeni Zakonom o ustanovama ravnatelj predlaže godišnji plan i program rada, vodi brigu o provođenju odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela te obavlja druge poslove koji su utvrđeni aktom o osnivanju i statutom. Odgovoran je za materijalno i financijsko poslovanje

predškolske ustanove, za realizaciju i unapređenje odgojno – obrazovnog rada. Predlaže unutarnje ustrojstvo te je odgovoran za zakonitost rada predškolske ustanove. Sudjeluje u pripremi sjednica, u radu stručnih i državnih tijela, saziva sjednice vijeća. Sklapa ugovore o radu s radnicima na određeno ili neodređeno, organizira rad, tj. odlučuje o raspoređivanju radnika na radna mjesta, radnom vremenu i pauzama. Daje naloge radnicima, odobrava službena putovanja i ostale nenazočnosti zaposlenika te izvršava mjere propisane zakonom prema zaposlenicima koji krše obveze iz radnog odnosa. Vodi brigu o stručnom usavršavanju radnika te nadgleda i analizira njihov rad. Potpisuje akte i ostale dokumente predškolske ustanove, podnosi izvješća nadležnim tijelima o radu i poslovanju ustanove. Skrbi o sigurnosti, pravima i interesima djece koja pohađaju predškolsku ustanovu i radnika ustanove. Pridonosi razvoju timskog rada, brine o cjelovitom odgojno – obrazovnom procesu i predlaže inovacije i suvremene oblike rada. Suraduje s osnivačima, upravnim tijelima, drugim ustanovama, roditeljima i djecom te zaposlenicima.

#### *3.1.4 Računovodstveno – financijska i administrativna funkcija*

Računovodstvena i financijska funkcija međusobno su povezane i ovise jedna o drugoj. Financijska funkcija ne može obavljati svoje poslove bez knjigovodstvenih podataka koji prikazuju realno stanje. Računovodstvena funkcija opskrbljuje financijsku svim potrebnim informacijama. Stoga je potrebna pravilna i potpuna suradnja ovih funkcija. Poslovi koji su vezani za financije i kapital jedan su od glavnih čimbenika uspjeha svake organizacije jer oni svojim radom omogućavaju pravovremeno obavljanje ostalih funkcija. Glavna zadaća ovih funkcija je ostvariti dobitak, zadržati platnu sposobnost i generirati novčani tijek (Filipović, 2016). Računovodstveno – financijski poslovi podrazumijevaju vođenje knjigovodstva, obavljanje svih financijskih poslova koji su vezani za poslovanje predškolske ustanove, zaposlenike i korisnike usluga. Za uspješno i legitimno poslovanje predškolske ustanove bitno je financijske poslove obavljati u skladu s važećim pravilnicima, standardima i zakonskim propisima. Administrativna funkcija osigurava zakonitosti u poslovanju organizacije te omogućava komunikaciju s unutrašnjim i vanjskim okruženjem. U predškolskoj ustanovi potrebno je pravovremeno obavljati pravne i kadrovske poslove, voditi brigu o ažurnosti općih akata, voditi propisane dokumentacije i evidencije te kontinuirano i pravovremeno



obavljati poslove potrebne za rad i poslovanje predškolske ustanove te ostvarivanje prava i obveza zaposlenika. Potrebno je voditi brigu o obvezama koje su u djelokrugu pravnih i administrativnih poslova.

Na tu poziciju zapošljava se *administrativno osoblje* čijoj skupini pripadaju tajnik, administrator, računovođa, likvidator plaća – blagajnik, knjigovođa. Zaduženi su za obavljanje pravnih poslova predškolske ustanove, tumačenju pravnih propisa i općih akata predškolske ustanove. Brinu o odlukama, ugovorima i rješenjima, vode uredsko poslovanje, evidencije o zaposlenicima, sastavljaju računovodstvene izvještaje, vode brigu o financijskim poslovima, obračunu i isplatama plaća.

### 3.1.5 Funkcija prodaje

Funkcija prodaje omogućava da proizvod ili usluga dođu do krajnjeg korisnika. Njen zadatak je unovčiti proizvod ili uslugu što je cilj svake organizacije. Ako do toga ne dođe znači da usluga ili proizvod nemaju vrijednost, a od proizvodnje ili pružanja usluga nema koristi. Funkcija prodaje obuhvaća niz drugih poslova kao što su istraživanje tržišta, priprema prodaje, propaganda, davanje ponude i sl. (Filipović, 2016). Funkcija prodaje usko je vezana s funkcijom marketinga. Marketing je poslovna filozofija kojom se na profitabilan način pokušavaju stvoriti i zadovoljiti potrebe potrošača. Usmjerava poslovanje prema prodaji pa su njegove zadaće i poslovi sastavni dio funkcije prodaje. Marketinška funkcija može pospješiti prodaju, a samim time i financijske rezultate ostvarene prodajom. Organizaciju prodaje potrebno je uskladiti sa situacijom na tržištu pred kojim se organizacija nalazi te je potrebno održavati njen dinamičan karakter. Za ostvarenje maksimalne prodaje usluga predškolske ustanove potrebno je napraviti kvalitetan plan prodajnih aktivnosti. Potrebno je prikupiti, istražiti i analizirati podatke o prodaji i potražnji usluga kako bi se znalo čemu korisnici teže.

Za poslove prodajne i marketinške funkcije u predškolskoj ustanovi zaduženi su *ravnatelj, računovođa, blagajnik te knjigovođa*. Njihova zadaća je da privuku što više korisnika te na taj način unovče usluge predškolske ustanove. Putem marketinških aktivnosti stvaraju potrebe koje roditelji trebaju, prezentiraju ih te u konačnici zadovoljavaju. Istražuju potrebe na tržištu te u skladu s njima nude ponude. Analiziraju motive i sadržaj potražnje za uslugom predškolske ustanove, izrađuju strategiju nastupa na tržištu. Komuniciraju s tržištem, analiziraju potrebe i

povratne informacije te na temelju toga daju prijedloge za unapređenje prodaje. Ravnatelj propagira predškolsku ustanovu i privlači buduće korisnike usluga. Predlaže način rada te predstavlja i zastupa predškolsku ustanovu. Sklapa ugovore sa zaposlenicima i korisnicima usluga. Zadaća računovođe, blagajnika i knjigovođe je da koordiniranim radom te prodajom usluga ostvare dobitak. Bave se kalkulacijom cijena i pripremanjem ugovora, prikupljaju, obrađuju i izrađuju liste narudžbi.

### 3.2 Suradnja predškolske ustanove

Institucije s kojima predškolska ustanova surađuje obuhvaćaju ustanove za stručni nadzor i razvoj, upravne ustanove koje provode razne politike i nacionalne standarde odgoja i obrazovanja. Njihova zadaća je osiguravanje uvjeta za rad u predškolskim ustanovama, briga o ustroju predškolske ustanove i sustava, usavršavanje odgojitelja, stručnog tima i ostalog osoblja, praćenje rada ustanove i funkcioniranje sustava, savjetovanje, nadzor (upravni, financijski i stručno – pedagoški), vrednovanje predškolske ustanove i sustava, istraživanja i razvoj sustava. Institucije koje obavljaju ove zadaće su Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta – MZOS (Uprava za odgoj i obrazovanje, sektor za inspekcijski nadzor, međunarodnu suradnju, financije i dr.). U članku 45. i 66. Uredbe o unutarnjem ustrojstvu MZO – a (NN 086/2017) stoji kako Ministarstvo prati, analizira i predlaže mjere za unapređenje stanja u predškolskom sustavu, vodi brigu o izvršavanju zakona i drugih propisa, sudjeluje u izradi kurikuluma, obavlja poslove vezane uz sufinanciranje izvaninstitucionalnih projekata, obavlja poslove inspekcijskog nadzora provođenja propisa i zakona kojima se uređuje način rada i ustroj predškolske ustanove. Uz MZOS tu su uredi državne uprave na području županija, upravni odjeli za školstvo u županijama, Agencija za odgoj i obrazovanje, Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja (CIRO), Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO), Sveučilišta, škole, ustanove socijalne skrbi i dr.

U odgojno – obrazovnom procesu i Nacionalnom kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje naglašava se važnost suradnje odgojitelja i drugih djelatnika predškolske ustanove s roditeljima i širom zajednicom, tj. lokalnom zajednicom. Roditelji svojom vlastitom kulturom i individualnim posebnostima pridonose kvaliteti predškolske ustanove. Posjeduju osobna zanimanja koja mogu prezentirati u predškolskoj ustanovi te na taj način povezati vrtić s ustanovom,

organizacijom ili tvrtkom u kojoj su zaposleni. Suradjući s lokanom zajednicom zaposlenici organiziraju razne izlete i posjete raznim ustanovama ili događanjima. Tako mogu razviti suradnju s obližnjim domom za starije, pučkom kuhinjom i dr. Lokalna zajednica organizira mnogobrojne manifestacije koje zaposlenici predškolskih ustanova zajedno s djecom mogu posjetiti ili u njima sudjelovati. Na taj se način razvija suradnja predškolske ustanove i lokalne zajednice. Glavna zadaća predškolske ustanove je briga i njega djece, razvoj sposobnosti i osobina koje su djeci potrebna za budući život te priprema za školu. U tome im pomaže suradnja sa školama. Djeca predškolskog uzrasta posjećuju škole, susreću se s okolinom koja ih očekuje ali i zaposlenici škola mogu posjetiti predškolsku ustanovu te na taj način prezentirati djeci što ih očekuje u skoroj budućnosti. U članku 3. Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 063/2008) navedeni su posebni programi koje neke predškolske ustanove mogu provoditi. Za njihovo ostvarivanje moguća je suradnja sa raznim zajednicama i organizacijama. Tako npr. za vjerske programa može postojati suradnja s Crkvom, za učenje stranog jezika, likovne, glazbene, informatičke i dramsko – scenske programe suradnja sa školama, za sportske programe i programe ritmike i plesa suradnja sa sportskim organizacijama i plesnim školama te za programe zdravstvene zaštite suradnja s obližnjom zdravstvenom ustanovom. Neke predškolske ustanove suradju s fakultetima pa za te potrebe imaju programe vježbaonice za praktično osposobljavanje studenata te programe znanstvenih istraživanja.

#### 4. ZAKONSKI OKVIR

Rad predškolske ustanove, odnosno predškolski odgoj i obrazovanje definirani su mnogobrojnim zakonima, pravilnicima i uredbama koji direktno utječu na obavljanje poslova predškolske ustanove. Služe kako bi se uredilo funkcioniranje sustava, odnosi i dr. Zakonski okvir kojim se regulira rad predškolske ustanove može se grupirati u četiri skupine. To su zakoni, pod zakonski akti, kolektivni ugovori kao posebna vrsta zakonskih akata te interni akti predškolske ustanove kojima svaka ustanova uređuje svoje funkcioniranje i rad.

##### 4.1 Zakoni

„U formalnom smislu, zakon je svaki opći pravni akt što ga donese zakonodavno tijelo prema propisanom zakonodavnom postupku te nosi naziv zakona bez obzira na sadržaj.“ (Hrvatska enciklopedija, 2018) Zakonima se određuju društveni odnosi u svim područjima društvenog života. Njima su utvrđena sva pravila koja vrijede za sve građane. Neki od zakona koji reguliraju djelatnosti predškolske ustanove i predškolski odgoj i obrazovanje navedeni su u daljnjem tekstu, no postoji još mnogo drugih koji reguliraju pitanja vezana uz građevine, postrojenja, opremu i sl.

##### *4.1.1 Zakon o ustanovama (NN 076/1993, 029/1997, 047/1999, 035/2008)*

Predškolska ustanova je javna ustanova pa za nju vrijedi Zakon o ustanovama. Zakon regulira osnivanje ustanova, naziv i sjedište, djelatnosti ustanove, njezino ustrojstvo i organe uprave, opće akte ustanove. Regulira imovinu ustanove, javnost rada ustanove, nadzor, statusne promjene, udruživanje ustanova ili prestanak rada ustanove te ima dosta preklapanja sa Zakonom o predškolskom odgoju i naobrazbi.

##### *4.1.2 Zakon o radu (NN 093/2014, 127/2017)*

Zakon o radu je osnovni zakon kojim se reguliraju pitanja radnih odnosa u predškolskoj ustanovi. Propisuje minimum prava koje zaposlenici imaju te daje mogućnost priznavanja ili ugovaranja povoljnijih prava. Regulira opća pitanja rada, sklapanje ugovora o radu, zaštitu života, zdravlja i privatnosti, zaštitu trudnica,

roditelja i posvojitelja, zaštitu radnika koji su privremeno ili trajno nesposobni za rad. Regulira probni rad, obrazovanje i osposobljavanje za rad u predškolskim ustanovama, radno vrijeme, odmore i dopuste, plaće i naknade plaće zaposlenika predškolske ustanove, naknade štete, prestanke ugovora o radu, ostvarivanje prava i obveza iz radnog odnosa, sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju i dr. U predškolskim ustanova se primjenjuje na sve zaposlenike, no na stručne djelatnike primjenjuje se i Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi.

#### *4.1.3 Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 010/1997, 107/2007, 094/2013)*

Jedan od najvažnijih dokumenata koji regulira djelatnosti predškolskog odgoja i obrazovanja je Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi. Regulira osnivače dječjeg vrtića, vrste programa koji se provode u dječjem vrtiću, radnike dječjeg vrtića, upravljanje dječjim vrtićem, sindikalno organiziranje, nadzor, načine prestanaka rada dječjeg vrtića, financiranje, dokumentaciju dječjeg vrtića te prekršajne odredbe.

#### *4.1.4 Zakon o stručno – pedagoškom nadzoru (NN 073/1997)*

Zakonom o stručno – pedagoškom nadzoru uređuje se stručno – pedagoški nadzor, uvjeti i način obavljanja nadzora, ovlasti stručno – pedagoškog nadzornika ili druge osobe koja obavlja nadzor. Regulira stručno praćenje ostvarivanja odgojno – obrazovnog rada odgojitelje i stručnih suradnika. Nadzor se obavlja uvidom u izvođenje godišnjeg plana i programa rada dječjeg vrtića, neposrednim praćenjem izvođenja odgojno – obrazovnog rada, uvidom u pedagošku dokumentaciju i evidenciju te razgovorom s djecom, odgojiteljima, stručnim suradnicima, roditeljima i dr. Provode ga savjetnici i viši savjetnici. Nakon nadzora sastavljaju se nalazi i izvješćuju se nadležni.

#### *4.1.5 Ostali zakoni*

Rad predškolske ustanove reguliran je i brojnim drugim zakonima u kojima se direktno ne spominju odgajatelji ili djelatnost odgoja i obrazovanja, ali reguliraju druge aspekte poslovanja koji su nužni za normalno funkcioniranje predškolske

ustanove. Stoga je prilikom promišljanja o uvođenju novih usluga ili organizacijskih oblika nužno sagledati i druge zakone. Od najvažnijih mogu se spomenuti:

- Zakon o zaštiti na radu (NN 071/2014, 118/2014) kojim je poslodavac obavezan organizirati i provoditi zaštitu na radu. U svezi zaštite na radu za sve je odgovoran isključivo poslodavac bez obzira na to tko sve sudjeluje u vrtićkom sustavu zaštite na radu. Ovim zakonom predškolska ustanova ima obvezu izrade procjene opasnosti, izrade plana evakuacije, obvezu sklapanja ugovora sa službom medicine rada. Zakonom se propisuje potrebno osposobljavanje za rad na siguran način, osposobljavanje za pružanje prve pomoći te redoviti pregledi opreme i postrojenja.
- Zakon o zaštiti od požara (NN 092/2010) s kojim moraju biti upoznati svi zaposlenici predškolske ustanove te osposobljeni za provođenje zaštite od požara.
- Zakon o prosvjetnoj inspekciji (NN 061/2011, 116/2012) pri čemu se poslovi prosvjetne inspekcije odnose se na provedbu nadzora prosvjetnog inspektora u predškolskoj ustanovi. Inspektor utvrđuje obavlja li se djelatnost i poslovanje u skladu sa zakonima, propisima, aktima i drugim odobrenjima. Provjerava provode li se standardi i normativi kojima se uređuje odgojno – obrazovna djelatnost. Nadzor se obavlja uvidom u opće akte, pojedinačne akte te uvidom u uvjete i način rada predškolske ustanove.
- Zakon o javnoj nabavi (NN 120/2016) određuje pravila o postupku javne nabave. Javna nabava odnosi se na nabavu putem ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili usluga koje nabavlja naručitelj.
- Zakon o ravnopravnosti spolova (NN 082/2008, 138/2012, 069/2017) i Obiteljski zakon (NN 103/2015). Ovim zakonima se zabranjuje diskriminacija na području zapošljavanja i rada u predškolskoj ustanovi. Predškolska ustanova se obvezuje na donošenje i primjenu planova djelovanja za zaštitu i promicanje ravnopravnosti spolova te je kao dio sustava odgoja i obrazovanja, obvezna provesti obrazovanje o pitanjima ravnopravnosti spolova. Izrazito je važno da poštuju odredbe kojima se zabranjuje ostavljanje djeteta predškolske dobi bez nadzora odrasle osobe, obvezu roditelja da prisustvuje sastancima vezanim uz odgoj i obrazovanje djeteta te obvezu svakoga da prijavi centru za socijalni skrb kršenje djetetovih

prava, naročito u svim oblicima tjelesnog i duševnog zlostavljanja, spolne zlouporabe, zanemarivanja, zlostavljanja ili izrabljivanja djeteta.

- Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN 121/2017) kojim kod zapošljavanja prednost dobivaju osobe koje ispunjavaju uvjete propisane ovim zakonom.
- Zakon o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka (NN 042/2018) te Zakon o pravu na pristup informacijama (NN 025/2013, 085/2015) pri čemu je osigurana zaštita pojedinca u vezi s obradom osobnih podataka, slobodom kretanja tih podataka te pravo na pristup informacijama i ponovnu uporabu informacija koje posjeduju tijela javne vlasti.

Uz predškolsku ustanovu vezani su mnogobrojni drugi zakoni kao što su: Zakon o fiskalnoj odgovornosti, Ustavni zakon o pravima nacionalnih manjina, Zakon o odgoju i obrazovanju na jeziku i pismu nacionalnih manjina, Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, Zakon o Nacionalnom centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje, Zakon o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija, Zakon o pravnom položaju vjerskih zajednica kojima se indirektno dodatno regulira rad predškolske ustanove. Ove zakone je potrebno dodatno sagledati ovisno o planiranim aktivnostima koje ustanova želi provoditi.

#### 4.2 Pod zakonski akti

Pod zakonski akti su po pravnoj snazi ispod zakona i ne smiju s njima biti u suprotnosti. Pod zakonski akti vezani uz sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja:

- Pravilnik o sadržaju i trajanju programa pred škole
- Pravilnik o posebnim uvjetima i mjerilima ostvarivanja programa predškolskog odgoja
- Pravilnik o vrsti stručne spreme stručnih djelatnika te vrsti i stupnju stručne spreme ostalih djelatnika u dječjem vrtiću
- Pravilnik o načinu i uvjetima polaganja stručnog ispita odgojitelja i stručnih suradnika u dječjem vrtiću

- Pravilnik o načinu i uvjetima napredovanja u struci i promicanju u položajna zvanja odgojitelja i stručni suradnika u dječjim vrtićima
- Pravilnik o vježbaonicama i pokusnim programima u dječjim vrtićima te o dječjim vrtićima kao stručno-razvojnim centrima
- Pravilnik o načinu raspolaganja sredstvima državnog proračuna i mjerilima sufinanciranja programa predškolskog odgoja
- Pravilnik o obrascima i sadržaju pedagoške dokumentacije i evidencije o djeci u dječjem vrtiću
- Pravilnik o obrascima zdravstvene dokumentacije djece predškolske dobi i evidencije u dječjem vrtiću
- Pravilnik o sigurnosti igračaka
- Pravilnik o Registru Hrvatskog kvalifikacijskog okvira
- Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe
- Odluka o donošenju Nacionalnog kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje
- Program zdravstvene zaštite djece, higijene i pravilne prehrane djece u dječjim vrtićima
- Pravilnik o načinu i uvjetima polaganja stručnog ispita odgojitelja i stručnih suradnika u dječjem vrtiću
- Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece

#### 4.3 Kolektivni ugovori

Kolektivni ugovor je sporazum između radnika i poslodavca te pripada posebnoj kategoriji pravnih akata. Radnike predstavlja sindikat, ali se ugovor primjenjuje na sve radnike, a ne samo na članove sindikata. Važno je da zaposlenici predškolske ustanove budu organizirani u sindikat kako bi mogli sklopiti kolektivni ugovor s poslodavcem. Ugovorom se reguliraju različita pitanja u vezi radnih odnosa te na taj način predstavlja izvor prava zaposlenika. Kolektivni ugovori se odnose na pitanja plaća i materijalnih prava, radnog vremena i organizacije rada, zaštite na radu, odmora, dopusta, strukovnog osposobljavanja te drugih socijalnih i radnih prava zaposlenika. Sadržajem se mogu preklapati s individualnim ugovorima o radu, odnosno sa Zakonom o radu i drugim zakonima i pravilnicima koji uređuju radne odnose. U pravilu kolektivnim se ugovorima ostvaruju veća prava. Kolektivni



ugovori mogu sadržavati neka pravila kojima se uređuje sklapanje i prestanak radnog odnosa, pitanja radničkog vijeća, socijalnog osiguranja i dr. Svrha kolektivnih ugovora je da se radnici putem sindikata izbore za veća prava i povoljnije uvjete rada od onih koji su propisani zakonima i sadržani u njihovim individualnim ugovorima o radu. Kolektivnim ugovorom se mogu onemogućiti neke odluke poslodavca kao npr. rad na dvije lokacije, obavljanje poslova van djelokruga opisa stvarnog posla i sl. U Gradu Zagrebu primjenjuje se Kolektivni ugovor za zaposlene u predškolskim ustanovama Grada Zagreba te se njime uređuju međusobna prava i obveze potpisnika (Službeni glasnik Grada Zagreba 018/2015, 06/2016, 024/2016, 02/2017 i 05/2018). Primjenjuje se od 7. kolovoza 2015. godine te je sklopljen na određeno vrijeme od četiri godine. Temelji se na Temeljnom kolektivnom ugovoru za službenike i namještenike u javnim službama koji je sklopljen do 30. studenoga 2021. godine (NN 128/2017, 047/2018).

#### 4.4 Interni akti predškolske ustanove

Svaka predškolska ustanova ima statut i druge interne akte. Prema Zakonu o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 010/1997) upravno vijeće donosi Statut i Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada predškolske ustanove uz prethodnu suglasnost osnivača predškolske ustanove. Statut i pravilnik moraju biti dostupni javnosti. Druge interne akte donosi upravno vijeće na način koji je propisan aktom o osnivanju ili statutom. Drugim internim aktima pripadaju Pravilnik o upisu djece i načinu ostvarivanja prava korisnika usluge, Pravilnik o radu te drugi pravilnici.

##### 4.4.1 Statut

Statutom dječjeg vrtića uređuje se ustrojstvo, status, sjedište, naziv dječjeg vrtića, ovlasti i način odlučivanja tijela vrtića, vrste programa i njihovo trajanje, uvjeti i način davanja usluge, javnost rada, radno vrijeme dječjeg vrtića, način donošenja općih akata, ovlasti ravnatelja, djelokrugu rada stručnih tijela te ostala pitanja koja su važna za poslovanje i obavljanje djelatnosti dječjeg vrtića. Statut mora biti usklađen sa Zakonom o ustanovama i Zakonom o predškolskom odgoju i naobrazbi.

#### *4.4.2 Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada*

Ovim pravilnikom pobliže se uređuje unutarnje ustrojstvo i načini obavljanja djelatnosti dječjeg vrtića kao javne službe, a za njegovo donošenje potrebna je prethodna suglasnost osnivača dječjeg vrtića. Sadrži odredbe o unutarnjem ustrojstvu, sistematizaciji radnih mjesta, uvjetima koje zaposlenici trebaju ispunjavati kako bi mogli obavljati poslove radnog mjesta, broj potrebnih zaposlenika i njihove zadaće, odredbe o uvjetima probnog rada, radna mjesta s posebnim ovlastima i odgovornostima te druga pitanja u svezi s ustrojstvom, djelokrugom i načinom rada dječjeg vrtića. U pravilniku su navedene sve lokacije područnih objekata.

#### *4.4.3 Pravilnik o upisu djece i načinu ostvarivanja prava korisnika usluga*

Pravilnik uređuje postupke i prioritete kod upisa djece u dječji vrtić, način rada komisije za upis djece u dječji vrtić te njen sastav, rokove i postupak žalbe na rezultate upisa. Uređuje način organiziranja i ostvarivanja programa predškolskog odgoja i obrazovanja, zdravstvene zaštite, socijalne skrbi i prehrane djece rane i predškolske odbi. Uređuje sva prava i obveze korisnika usluga, odnosno skrbnika djece, određuje tko sve može podnijeti zahtjev za upis djece.

#### *4.4.4 Pravilnik o radu*

To je zakon o radu vrtića no sadrži neka povoljnija pravila od Zakona o radu. Donosi se nakon savjetovanja sa sindikalnim povjerenikom, primjenjuje se na sve zaposlenike, osim ako prava i obveze zaposlenika nisu drugačije uređena kolektivnim ugovorima ili ugovorom o radu. Pravilnikom se uređuju prava i obveze zaposlenika i poslodavca, plaće, naknade, uvjeti rada, materijalna prava radnika. Uređuju se mjere zaštite od diskriminacije i mjere za zaštitu dostojanstva zaposlenika te druga pitanja u vezi s radom.

#### *4.4.5 Ostali pravilnici*

Postoje još različiti drugi akti koje donosi predškolska ustanova te na taj način uređuje rad i funkcioniranje ustanove i tijela ustanove. Neki od njih su Pravilnik o zaštiti na radu, Pravilnik o zaštiti od požara, Poslovnik o radu upravnog vijeća te Poslovnik o radu odgojiteljskog vijeća.

- *Pravilnik o zaštiti na radu i Pravilnik o zaštiti od požara* - sadrže razrađene odredbe Zakona o zaštiti na radu i Zakona o zaštiti od požara prilagođene djelatnosti dječjeg vrtića. Prije donošenja Pravilnika o zaštiti na radu potrebno je savjetovati se sa povjerenikom radnika za zaštitu na radu. U Pravilniku za zaštitu od požara navedena je osoba koja je zadužena za zaštitu od požara (npr. domar koji je dužan položiti propisani ispit).
- *Poslovnik o radu upravnog vijeća i Poslovnik o radu odgojiteljskog vijeća* - sadrže odredbe o načinu sazivanja sjednica i načinu donošenja odluka, o presjedanju, sastavu, zapisniku, načinu rada na sjednicama, osobama koje se mogu pozvati na sjednice i sl.
- *Pravilnik o zaštiti i obradi arhivskog gradiva* - uređuje prikupljanje i odlaganje arhivskog gradiva, načine i uvjete čuvanja te obradu, zaštitu i korištenje istih. Odnosi se na arhivsko gradivo koje je zaprimljeno ili je nastalo u dječjem vrtiću. Svrha ovog pravilnika je doprinos povijesti, kulturi i drugim društvenim potrebama.

## 5. MOGUĆNOSTI OSTVARIVANJA SINERGIJSKIH UČINAKA U KONTEKSTU ZAKONSKOG OKVIRA

Ranije u tekstu navedene su vrste sinergije putem kojih menadžeri mogu stvarati dodanu vrijednost. To su tržišna, troškovna, tehnološka i sinergija menadžmenta. Dodana vrijednost bit će stvorena samo ako u raznim procesima i kombinacijama dođe do pozitivne sinergije. Ukoliko dođe do negativne sinergije, dodana vrijednost neće biti stvorena te će organizacija imati veće troškove ili manju količinu outputa. Različite poslovne aktivnosti, bolja organizacija, racionalno korištenje resursa, integracija tvrtki koje se bave proizvodnjom istih proizvoda, usluga ili proizvoda i usluga koje se međusobno nadopunjuju stvorit će dodatni pozitivni efekt sinergije. Predškolske ustanove promišljenim i kvalitetno isplaniranim strateškim odlukama mogu ostvariti pozitivne sinergijske učinke. Koordinirano djelovanje dviju ili više predškolskih ustanova te njihovi zajednički naponi mogu dovesti do povećanja učinkovitosti i stvaranja veće vrijednosti nego što bi to bilo kada bi djelovale samostalno, neovisno jedna o drugoj. Bolja uporaba resursa, iskorištavanje vlastitih jedinstvenih resursa, zajedničko djelovanje, timski rad stvaraju dinamičan proces koji rezultira stvaranjem sinergije. Dvije predškolske ustanove zajedničkim djelovanjem postaju vrijednije, snažnije i čvršće te imaju veći potencijal nego kada djeluju samostalno. Također, dvije predškolske ustanove mogu stvoriti dodanu vrijednost koja im omogućava konkurentsku prednost i uspješno konkuriranje na tržištima. Postizanjem sinergije dvije predškolske ustanove stvaraju mogućnosti koje im nisu bile dostupne dok su poslovale odvojeno. Prateći podjelu sinergije na tržišnu, troškovnu, tehnološku i sinergiju menadžmenta u daljnjem su tekstu navedeni neki od načina na koje predškolska ustanova može ostvariti pozitivne sinergijske učinke te sprječavaju li neki zakoni njeno ostvarenje.

### 5.1 *Primjer tržišne sinergije*

Tržišna sinergija nastaje kada usluga ili proizvod povećavaju prodaju druge usluge ili proizvoda. Kompletiranjem ponude stvaraju se mogućnosti za postizanje tržišne sinergije. Npr. trgovačka kuća koja posjeduje sve što je potrebno za dom. Kupac dolazi na jedno mjesto i tamo može kupiti sve što mu je potrebno, od građevnog materijala, namještaja pa sve do osiguranja za kuću. Takvim načinom poslovanja jedan proizvod povećava prodaju drugoga i dolazi do stvaranja sinergije.

Da bi predškolska ustanova ostvarila mogućnost stvaranja tržišne sinergije potrebno je imati što bolju, raznovrsniju i kvalitetniju ponudu. Potrebno je da ima u ponudi nešto što će privući nove korisnike. Tako predškolska ustanova u svojoj ponudi može imati bazen, tj. u sklopu uobičajenih odgojno – obrazovnih usluga može nuditi usluge i aktivnosti koje su vezane uz posjedovanje bazena (škola plivanja, rekreativno plivanje, kupanje, wellness i sl.). Ovakva ponuda zadržati će već postojeće korisnike ali i privući nove. Predškolske ustanove koje u svojoj ponudi imaju širok asortiman usluga privući će veći broj roditelja da svoju djecu upišu baš u njihov vrtić te će zainteresirati potencijalne korisnike da počnu koristiti popratne usluge. Uvidom u prethodno navedene zakone može se vidjeti da ne postoji prepreka za širenje portfelja usluga predškolske ustanove van njenih temeljnih poslovnih procesa (odgoj i obrazovanje djece), kao što je prethodno navedena mogućnost izgradnje bazena i pružanja popratnih usluga. U sklopu predškolske ustanove mogu se provoditi satovi škole plivanja, kupanje, rekreativno plivanje. Važno je samo imati dodatno osoblje - obučene plivače koji će paziti na sigurnost djece i ostalih korisnika usluga. To mogu biti osposobljeni odgojitelji ili netko drugi od zaposlenika. U ovom slučaju, potrebno je voditi računa i o drugim eventualnim propisima kojima su regulirane druge potencijalne djelatnosti. Predškolske ustanove se mogu odlučiti na međusobno povezivanje kako bi lakše ostvarile ovu vrstu sinergije. Predškolska ustanova koja ima bazen povezat će se s predškolskom ustanovom koja ga nema, ali možda ima nešto u ponudi što prva ustanova nema, npr. knjižnicu. Te dvije predškolske ustanove surađuju, šire svoj ponudu usluga te na taj način stvaraju dodanu vrijednost, u ovom slučaju tržišnu sinergiju. Usluge vezane uz bazen i knjižnicu nisu stvari bez kojih jedna predškolska ustanova ne bi mogla poslovati, no njihovo posjedovanje omogućava povezivanje dviju ustanova, širenje atraktivnosti ponude, veću mogućnost stjecanja različitih iskustava djece te na taj način privlače veći broj korisnika. Veći broj korisnika znači veće prihode. Predlaže se suradnja predškolskih ustanova kako bi mogle proširiti svoju ponudu. Ovakav način poslovanja vodi ka stvaranju tržišne sinergije. Prednosti koje proizlaze iz povećanja opsega usluge te suradnje dviju predškolskih ustanova lako su ostvarive jer aktivnosti koje do njih dovode nisu zakonski ograničene. Drugim riječima, u propisima ne postoji ograničenje koje bi branilo suradnju dviju predškolskih ustanova ili proširenje opsega usluga kako bi se stvorila tržišna sinergija.

## 5.2 Primjer troškovne sinergije

Troškovna sinergija nastaje kada se ista infrastruktura koristi za različite poslove, odnosno kombinacijom zajedničkih aktivnosti i resursa. Proizvodi proizvedeni u istim objektima, prodani od strane istog prodavača, distribuirani istim kanalima smanjuju ukupne troškove. Predškolske ustanove imat će pozitivne sinergijske učinke ako imaju neke zajedničke elemente. To može biti zajednička kuhinja, logistika i sl. Predškolska ustanova koja dijeli kuhinju s drugom predškolskom ustanovom imat će manje troškove radne snage, usluga, nabavke namirnica, potrošnje energije nego kada bi imala svoju kuhinju samo za osobne potrebe. Troškovi nabave hrane i njene pripreme te skladištenja hrane biti će manji nego kada bi predškolska ustanova koristila kuhinju samo za vlastite potrebe. Isto vrijedi i za troškove radne snage. Dvije ustanove koje imaju iste zaposlenike (kuhare, pomoćne kuhare i dr.) koji rade na jednoj lokaciji dijelit će troškove koji se odnose na plaće zaposlenika što rezultira nižim troškovima nego kada bi svaka ustanova imala zasebnu kuhinju i vlastite zaposlenike. Uštedjelo bi se i na potrošnji energije koja je potrebna za pripremu hrane i njeno skladištenje. Smanjit će se troškovi proizvodnje zbog povećanja obujma proizvodnje. Drugim riječima, postići će se ekonomija razmjera (eng. Economies of scale). Predškolska ustanova ne mora nužno dijeliti kuhinju s drugom predškolskom ustanovom. To može biti neka druga ustanova kao npr. obližnji dom za umirovljenike, škola i sl. Također, troškovna sinergija nastaje kada dvije predškolske ustanove imaju istu logistiku, odnosno kada su za poslovnu funkciju logistike zaposlene iste osobe. U predškolskoj ustanovi potrebna je koordinirana kretanja materijala, robe i usluga u fizičkom, organizacijskom i informacijskom smislu. Potrebno je unaprijed razmatrati i rješavati probleme koji mogu nastati u protoku informacija, usluga ili proizvoda. Ako se na tu poslovnu funkciju zaposle iste osobe onda može doći do stvaranja dodane vrijednosti. Ista logistika dviju predškolskih ustanova, odnosno jedan proces planiranja, upravljanja, ostvarivanja te kontrole protoka robe i informacija znači manje ukupne troškove te mogućnost stvaranja troškovne sinergije.

Zajednička logistika ili zajednička kuhinja stvaraju veći učinak nego kada bi svaka ustanova imala zasebnu logistiku ili kuhinju te rezultiraju stvaranjem troškovne sinergije. Uvidom u navedene zakone ne postoje propisi koji bi sprječavali ovakav način suradnje dviju ustanova. Dvije predškolske ustanove bez ograničenja

moгу surađivati i poslovati na naćin da imaju iste zaposlenike za potrebe kuhinje i logistike.

### *5.3 Primjer tehnološke sinergije*

Tehnološka sinergija ostvaruje se kada se tehnologija ili znanja primjenjuju na drugim tržištima ili u drugim djelatnostima. Nastaje zbog transfera tehnologija i znanja na nove djelatnosti. Rezultat su novi proizvodi ili usluge na novim tržištima. Jedno od srodnih područja odgoju i obrazovanju djece je briga za starije i nemoćne. Odgojitelji i rehabilitatori posjeduju znanja ćija primjena nije ogranićena samo na djecu rane i predškolske dobi. Svoju stručnost, vještine i talente mogu prenositi i na drugu populaciju te tako pružati nove usluge. U ovom slućaju to je briga i pomoć drugoj skupini ljudi (stariji i nemoćni). Također, predškolske ustanove imaju obučene kineziologe koji provode sportske aktivnosti s djecom rane i predškolske dobi. Ta znanja mogu iskoristiti i primijeniti ih u novim djelatnostima poput treninga razlićitih sportova. Na taj naćin predškolska ustanova primjenjuje već postojećea znanja na novim djelatnostima i otvara si mogućnosti za postizanjem sinergije. Predškolske ustanove mogu iskoristiti već postojećea znanja i otvoriti si mogućnosti poslovanja na novim tržištima.

### *5.4 Primjer sinergije menadžmenta*

Da bi se postigla sinergija menadžmenta potrebno je provesti neke promjene u menadžmentu. Sinergija menadžmenta ostvaruje se kada vodstvo posjeduje komplementarne vještine koje potiću na učinkovitije upravljanje. Ćlanovi upravljaćkog tima međusobno se nadopunjuju te tako postaju djelotvorniji. Razlićite organizacije imaju razlićitu razinu učinkovitosti koja ovisi o upravljaćkim sposobnostima vodstva. Organizacije koje međusobno surađuju i dijele menadžerske vještine imaju veći potencijal za postizanje sinergija. Kod predškolskih ustanova to se može postići procesom okrupnjavanja. Sve predškolske ustanove prije spajanja imaju svoje vlastite uprave koje nisu jednako učinkovite. Svaki pojedinac posjeduje određene vještine i sposobnosti koje nisu jednako razvijene i učinkovite te se ne nadopunjuju. Zbog toga postoje razlike u učinkovitosti upravljaćkih timova. Nakon procesa spajanja predškolskih ustanova uprave se međusobno povezuju, surađuju, savjetuju, pomažu jedni drugima, prenose znanja i sposobnosti. Neke od prepreka

mogu biti poslodavci i članovi upravljačkog tima koji nisu spremni na takav način rada i nisu otvoreni za suradnju i međusobno dijeljenje znanja i vještina. Prepreke mogu nastati i zbog različitih kultura organizacije. Vjerovanja, stavovi i ponašanja zaposlenika koji čine kulturu organizacije mogu otežati povezivanja te odbijati suradnju. Povezivanjem uprava otvara se mogućnost da članovi posjeduju komplementarne vještine koje vode ka produktivnijem djelovanju. Cilj okrupnjavanja je da se spajanjem postigne dodana vrijednost. Predškolska ustanova koja posjeduje višak menadžerskih sposobnosti pripaja predškolsku ustanovu čija uprava nije toliko učinkovita. Svoje dodatne menadžerske resurse iskorištava na način da ih prenosi na manje učinkovitu upravu. Takvim se odlukama i spajanjima postižu sinergijski učinci koji stvaraju dodanu vrijednost.

Spajanje je usmjereno na povećanje produktivnosti i stvaranje sinergije. Predškolske ustanove međusobno surađuju, prenose znanja i vještine upravljanja što rezultira većom učinkovitošću nego kada bi svaka predškolska ustanova djelovala samostalno, neovisno jedna o drugoj. Procesom okrupnjavanja predškolskih ustanova ostvaruje se veća razina efikasnosti te se povećavaju prihodi. Primjer takvog spajanja je privatno veleučilište Vern koje je preuzelo Zagrebačku školu za menadžment te u prvoj godini ostvarilo rast za više od dvadeset posto (Poslovni dnevnik, 2010). U ovom slučaju ta je dodana vrijednost rezultat sinergije menadžmenta. Uprave se mogu spojiti, dijeliti menadžerske resurse i na taj način biti produktivnije. U Gradu Zagrebu postoje 335 ustanove koje ostvaruju program predškolskog odgoja (Državni zavod za statistiku RH, 2018). Tako veliki broj predškolskih ustanova na užem geografskom području pruža potencijal za moguća okrupnjavanja.

Iz prethodno navedenih zakona može se iščitati da ne postoje ograničenja koja bi onemogućila da zaposlenici predškolskih ustanova svoja znanja primjenjuju u novim djelatnostima. Također, ne postoje ograničenja koja bi sprječavala uprave da međusobno surađuju i povezuju se te da se provede proces okrupnjavanja predškolskih ustanova odnosno da predškolske ustanove uvedu nove poslovne procese i usluge koje nisu direktno vezane za aktivnosti odgoja i obrazovanja (npr. pružanje usluga cateringa).



## 6. RASPRAVA

Postoje različiti načini za ostvarivanje pozitivnih sinergija. Za predškolske ustanove važan je način poslovanja i otvorenost ravnatelja za upuštanje u određene rizike koji mogu rezultirati stvaranjem dodane vrijednosti. Neke aktivnosti zahtijevaju više ulaganja, više resursa te su kompleksnije dok se ostale mogu primijeniti u većini predškolskih ustanova koje su spremne na suradnju i kompromis. Ravnatelji koji prate trendove na tržištu, koji se usavršavaju, koji potiču svoje zaposlenike na usavršavanje, oni koji su otvoreni za savjete svojih suradnika, kolega pa čak i konkurenata imaju veći potencijal i veću mogućnost za vođenje predškolske ustanove u smjeru ostvarivanja sinergija. Svojim poslovnim, strateškim odlukama mogu dovesti do prilika i mogućnosti za stvaranje dodane vrijednosti, a zakoni kojima je uređen odgoji i obrazovanje te rad predškolske ustanove im idu u prilog. Ravnatelji koji su ograničeni samo na vlastitu ustanovu, čiji stav ne uključuje suradnju, dijeljenje, ravnatelji koji su zatvoreni ne mogu ostvariti uvijete za postizanje sinergije. Mnoga vodstva se upuštaju u razne aktivnosti očekujući lak put za postizanje različitih vrsta sinergija. No tu treba biti oprezan jer loši strateški planovi i aktivnosti mogu rezultirati negativnim sinergijama i mogu ustanovu dovesti do neželjenih gubitaka. Oni koji očekuju da će se nešto dogoditi preko noći većinom padaju u zamke i svojim požurivanjem, kraćenjem vremenskih rokova, smanjivanjem resursa potiču propast plana i ostvarivanja ciljeva. Tablicom 2 prikazano je da je za postizanje sinergijskih ušteda potreban period od tri godine te da se one događaju kroz određene poslovne funkcije. Za svaku poslovnu funkciju nužno je postaviti realne ciljeve i odrediti aktivnosti koje će voditi ka ostvarenju istih te osigurati potrebne resurse.

Vodstvo koje odluči stvoriti dodanu vrijednost to može učiniti kroz postizanje jedne od četiri vrste sinergije. U radu su dani neki od primjera na koji bi se način svaka vrsta sinergije mogla ostvariti te da li bi se to uopće moglo realizirati s obzirom na zakonska ograničenja. Svaka predškolska ustanova, ovisno o svojim mogućnostima, može provesti određene akcije kojima će ostvariti sinergije. Ona ih prilagođava vlastitim uvjetima, mogućnostima i okolnostima. Predškolske ustanove koje prošire svoju ponudu i ponude nešto zanimljivo i atraktivno što ostale ustanove nemaju te se povežu, na jednostavan način mogu ostvariti tržišnu sinergiju. U primjeru vidimo da posjedovanje knjižnice i bazena čije usluge zajedno koriste djeca

i roditelji obaju predškolskih ustanova te drugi korisnici, otvaraju mogućnosti za stvaranje dodane vrijednosti. Mnoge predškolske ustanove imaju samo osnovne usluge odgoja i obrazovanja pa su usluge knjižnice i bazena atraktivne i privlačne korisnicima. Ulaganja u izgradnju bazena ili u nabavu potrebnih knjiga, slikovnica i drugih materijala koje knjižnica posjeduje nisu toliko velika i njihovo održavanje je relativno jeftino. Vodstvo koje se odluči na takav potez može na jednostavan način stvoriti dodanu vrijednost i ostvariti tržišnu sinergiju. Ovaj primjer postizanja sinergije lako je ostvariv jer u postojećim zakonima i pravilnicima nema odrednica koje bi onemogućile ili zabranjivale širenje usluge jedne predškolske ustanove. Štoviše, Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi potiče predškolske ustanove na što raznovrsniju ponudu usluga i stvaranja novih iskustava djece. Najlakši način za stvaranje dodane vrijednosti je putem ostvarivanja troškovne sinergije. U radu možemo vidjeti način na koji je to ostvarivo. Zajednička logistika ili kuhinja dviju predškolskih ustanova stvaraju dodanu vrijednost. Kada više ustanova ima nešto zajedničko odmah su manji troškovi ulaganja, resursa, radne snage nego kada bi se to odvijalo zasebno. U ovom slučaju zajednička kuhinja ili zajednička logistika rezultiraju manjim ukupnim troškovima. Za ostvarivanje sinergije ovim načinom poslovanja potrebna je suradnja dviju predškolskih ustanova ili suradnja predškolske ustanove i neke druge ustanove sa zajedničkim interesima i potrebama. Realizacija ovakve suradnje zakonski je moguća i ne postoje odrednice koje bi onemogućavale da dvije predškolske ustanove imaju zajedničku kuhinju i logistiku. Logistika i prehrana neophodan su dio koje svaka predškolska ustanova mora imati, a ustanove koje odluče surađivati i dijeliti ta dva elementa dolaze do mogućnosti za stvaranje troškovne sinergije. Zajedno će dijeliti troškove koji su potrebni za proces proizvodnje hrane, za njezinu nabavu, skladištenje te za zaposlenike koji obavljaju poslove logistike. U ovom području zakoni se većinom odnose na prehranu, normative, higijensko – tehničke uvjete, zaposlenike, a ne na način poslovanja pa se ovakvi poslovni planovi mogu nesmetano provoditi.

Za ostvarivanje tehnološke sinergije zakonski okvir predškolskim ustanovama također ide u prilog. One ustanove koje odluče svoja znanja prenijeti na nove djelatnosti otvaraju mogućnosti za stvaranjem sinergije. Zaposlenici koji svojim znanjima mogu raditi druge aktivnosti koje nisu u standardnom djelokrugu rada predškolske ustanove omogućavaju ustanovi da proširi svoju djelatnost.

Predškolska ustanova ne mora nužno u vlastitom objektu nuditi usluge kineziologa, odgajatelja, rehabilitatora već može razviti suradnju s drugim ustanovama.

Posljednji oblik sinergije može biti stvoren kada dođe do dijeljenja menadžerskih vještina. Potrebna je suradnja i nadopunjavanja upravljačkog tima te međusobno dijeljenje viška menadžerskih resursa. Iz primjera vidimo da se sinergija menadžmenta može stvoriti procesom okrupnjavanja. Okrupnjavanje dviju ili više predškolskih ustanova znači povezivanje upravljačkih timova te dijeljenje menadžerskih vještina. Timovi se međusobno nadopunjuju, surađuju, jedan upravljački tim prenosi neke vještine na drugi tim koji ih ne posjeduje i obrnuto. Rezultat je veća efikasnost timova te stvaranje dodane vrijednosti. Za stvaranje sinergije menadžmenta važna je otvorenost, spremnost na suradnju, timski rad, prihvaćanje drugog mišljenja i drugih savjeta te međuljudski odnosi. Česti sukobi, nedostatak tolerancija te diskriminacija dovode do neefikasnosti i samo mogu stvoriti negativnu sinergiju pa prilikom procesa okrupnjavanja treba biti vrlo oprezan. Okrupnjavanje predškolskih ustanova je proces koji ujedinjuje uprave te ih povezuje. Uvidom u zakonske i pod zakonske akte kojima je uređen rad predškolske ustanove ne postoje prepreke koje bi sprječavale proces povezivanja uprava. Uprave to trebaju iskoristiti te zajedničkim snagama povećati efikasnost poslovanja.

Uvijek postoje rizici od nastajanja negativnih sinergija, stoga planovi za ostvarivanje sinergija moraju biti dobro isplanirani, analizirani i realni. U radu je naglasak stavljen na procese spajanja i udruživanja kojima bi predškolske ustanove mogle ostvariti sinergije. Razlog tome je što je većina primjera u stranoj literaturi bazirana upravo na tim procesima te su oni jedni od najučestalijih načina putem kojih se mogu ostvariti pozitivne sinergije. Prednosti spajanja i udruživanja su u tome što ne postoje ograničenja koja bi ih sprječavala. Zakoni većinom reguliraju uvjete u predškolskim ustanovama, programe koje predškolske ustanove nude, zaposlenike, korisnike usluga, a ne na načine poslovanja, partnerstva i povezivanja s drugima.

## 7. ZAKLJUČAK

Svakoj organizaciji cilj je uspješno i održivo poslovanje što podrazumijeva što veće prihode u odnosu na rashode. Jedan od načina na koji se to pokušava ostvariti je putem postizanja različitih vrsta sinergija. Sinergija se može realizirati kao tržišna, troškovna, tehnološka te sinergija menadžmenta. Prilikom poslovanja s ciljem da se ostvari sinergija potrebno je paziti da ne dođe do stvaranja negativne sinergije. Prilikom razvijanja planova koji vode ka postizanju sinergija organizacije su suočene s mnogobrojnim zakonskim ograničenjima kojih se moraju pridržavati pa postizanje željenih ciljeva ponekad može biti otežano ili spriječeno. Većina istraživanja i primjera pokazuje da se organizacije za postizanje sinergije odlučuju na spajanja i suradnju s drugim organizacijama. To možemo vidjeti i na primjerima predškolskih ustanova. Za postizanje dodane vrijednosti vodstvo se odlučuje na spajanja s drugim ustanovama. Zajednički interesi, težnja za što boljom uslugom, za ostvarivanjem što većim prihodima, spremnost na suradnju, dijeljenje resursa i prenošenje znanja mogu dovesti do stvaranja dodane vrijednosti. Prilikom spajanja predškolskih ustanova ili tijekom njihove suradnje može se naići na mnoge socijalne i regulatorne prepreke koje otežavaju te procese. Međutim, spajanja predškolskih ustanova, povezivanja s drugim organizacijama, tijelima nisu ograničena niti jednim zakonom koji se odnosi na rad i djelovanje predškolskih ustanova. Također, okrupnjavanje predškolskih ustanova, dijeljenje zajedničkih elemenata kao što su logistika i kuhinja nije zakonski regulirano pa se otvaraju mogućnosti za stvaranje dodane vrijednosti. Kod nas se ne mogu naći česti primjeri poslovanja kojim bi se stvorile prilike za postizanje sinergije. Predškolske ustanove imaju velike mogućnosti za stvaranje dodane vrijednosti jer zakon nije usmjeren na suradnje, povezivanja, širenja usluga i proizvoda i sl., već na uvjete u kojima korisnici usluga borave, zaposlenike i dr. Uprava treba biti spremna na preinake u poslovanju. Raznim spajanjima i suradnjom mogu doći do smanjivanja rashoda koje je posljedica dijeljenja resursa, poboljšanja procesa te unapređenja prakse. Spajanjima i suradnjom predškolske ustanove stvaraju nove mogućnosti koje do tada nisu imale. Profitabilnijim poslovanjem povećavaju tržišnu snagu te si samim time smanjuju konkurenciju. Ravnateljima se treba dati više informacija o mogućnostima novih vidova poslovanja kojima bi se ostvarili sinergijski učinci te što oni znače za njihovo poslovanje. Prilikom organiziranja planova u njih se trebaju uvrstiti i akcije kojima

se postižu sinergije jer su one jedan od načina na koji se može ostvariti veća profit. Ostvarivanjem sinergija i provođenjem akcija za stvaranje dodane vrijednosti smanjuju se troškovi te se poboljšava produktivnost. U ovom radu može se vidjeti da za ovakav način rada ne postoje zakonske prepreke te predškolske ustanove imaju velike mogućnosti za postizanje različitih vrsta sinergija.

## LITERATURA

1. Benecke, G., Schurink, W., Roodt, G. (2007). Towards a substantive theory of synergy. *SA Journal of Human Resource Management*. S (2), 9 – 19.
2. Brumec, J., Brumec, S. (2016). *Modeliranje poslovnih procesa*. Zagreb: KORIS d. o. o.
3. Complexity Labs (2016) na adresi <http://complexitylabs.io/> (19. 10. 2017.)
4. Državni zavod za statistiku RH (2018) na adresi <https://www.dzs.hr/> (12. 9. 2018.)
5. Engert, O., Rosiello, R. (2010). A McKinsey perspective on value creation and synergies. *McKinsey & Company*. Preuzeto s <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-mckinsey-perspective-on-value-creation-and-synergies> (14. 12. 2017.)
6. Evans, F. C., Bishop, D. M. (2001). *Valuation for M&A: Building Value in Private Companies*. New York: John Wiley & Sons
7. Filipović, O. (2016). *Specifičnosti rada poslovnih funkcija i obavljanja poslovnih procesa poduzeća MGK – Pack d. o. o.* (Završni rad). Preuzeto s <https://repositorij.vup.hr/islandora/object/vup%3A120/datastream/PDF/view> (5. 5. 2018.)
8. Hitt, M. A., King, D., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu, K., Zhu, H. (2001). Mergers and Acquisitions: Overcoming Pitfalls, Building Synergy, and Creating Value. *Business Horizons*, 52 (6), 523 – 529.
9. Hodgson, A., Hass, B. (2013). What shape is your curve? *A. T. Kearney*. Preuzeto s <https://www.atkearney.com/mergers-acquisitions/article/?a/what-shape-is-your-curve> (24. 3. 2018.)
10. Hrvatska enciklopedija (2018) na adresi <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=66760#top> (14. 9. 2018.)
11. Ishmael, O. (2012). Synergy: Adaptability concept in managerial decisions – accountant's perspective. *European Scientific Journal*. 8 (12),
12. Junge, L. H. M. (2014). *Operating Synergy Types and their Impact on post-merger Performance* (Magistarski rad). Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg.
13. Kim, J. Y. (2011). *Sources of synergy in mergers and acquisitions* (Doktorska disertacija). Faculty of the Graduate School of Cornell University, Ithaca.

14. Kreitner, R. (2009). *Management – eleventh edition*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
15. Mijatović, E. (2012). Metode procjene vrijednosti i oblici financiranja restrukturiranja poduzeća tehnikama spajanja i preuzimanja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo*. 2 (1), 131 – 137.
16. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta (2014). *Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje*. Zagreb: MZOS
17. Morgan, J. P. (2009). *A shifting landscape for synergies*. Preuzeto s <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320675767611.pdf> (14. 12. 2017.)
18. Online Etymology Dictionary (2018) na adresi <https://www.etymonline.com/> (19. 10. 2017.)
19. Poslovni dnevnik (2010) na adresi <http://www.poslovni.hr/> (23. 5. 2018.)
20. Sirower, M. (1997). *The synergy trap: How companies lose the acquisition game*. New York: The free press.
21. Sirower, M. (2017). Due diligence for synergy capture: Building deals on bedrock. U Deloitte Development LLC (ur.), *M&A Making the deal work: Perspectives on driving merger and acquisition value* (str. 24 – 27). Preuzeto s [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us\\_ma-making-the-deal-work-compendium.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us_ma-making-the-deal-work-compendium.pdf) (14. 12. 2017.)
22. Staničić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*. 8 (2), 515 – 533.
23. Šehanović, I. (2013). Synergic system of operational, financial and sales management. *Informatol*, 46 (3), 225 – 231.

#### Zakoni i propisi

1. Narodne novine (2008). *Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe* (NN 063/2008). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2128.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2128.html) (19. 4. 2018.)
2. Narodne novine (2015). *Obiteljski zakon* (NN 103/15). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_09\\_103\\_1992.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_09_103_1992.html) (19. 4. 2018.)

3. Narodne novine (2017). *Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama* (NN 128/2017, 047/2018). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_128\\_2946.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_128_2946.html) (12. 9. 2018.)
4. Narodne novine (2017). *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva znanosti i obrazovanja* (NN 086/2017). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_08\\_86\\_2044.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_08_86_2044.html) (19. 4. 2018.)
5. Narodne novine (2016). *Zakon o javnoj nabavi* (NN 120/16). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_120\\_2607.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_120_2607.html) (19. 4. 2018.)
6. Narodne novine (2013). *Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji (pročišćeni tekst)* (NN 19/13). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_02\\_19\\_322.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_19_322.html) (19. 4. 2018.)
7. Narodne novine (2013). *Zakon o pravu na pristup informacijama* (NN 25/13). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_02\\_25\\_403.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_25_403.html) (19. 4. 2018.)
8. Narodne novine (1997). *Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi* (NN 10/97). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_01\\_10\\_152.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_01_10_152.html) (19. 4. 2018.)
9. Narodne novine (2011). *Zakon o prosvjetnoj inspekciji* (NN 61/11). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_06\\_61\\_1351.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_06_61_1351.html) (19. 4. 2018.)
10. Narodne novine (2004). *Zakon o radu (pročišćeni tekst)* (NN 137/04). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004\\_10\\_137\\_2415.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_10_137_2415.html) (19. 4. 2018.)
11. Narodne novine (2008). *Zakon o ravnopravnosti spolova* (NN 82/08). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_07\\_82\\_2663.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_07_82_2663.html) (19. 4. 2018.)
12. Narodne novine (1997). *Zakon o stručno – pedagoškom nadzoru* (NN 73/97). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_07\\_73\\_1256.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_07_73_1256.html) (19. 4. 2018.)



13. Narodne novine (2008). *Zakon o ustanovama* (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_08\\_76\\_1548.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_08_76_1548.html) (19. 4. 2018.)
14. Narodne novine (2014). *Zakon o zaštiti na radu* (NN 71/14). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_71\\_1334.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_71_1334.html) (19. 4. 2018.)
15. Narodne novine (2010). *Zakon o zaštiti od požara* (NN 92/10). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_07\\_92\\_2588.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_07_92_2588.html) (19. 4. 2018.)
16. Narodne novine (2012). *Zakon o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka* (NN 42/2018). Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_05\\_42\\_805.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_05_42_805.html) (19. 4. 2018.)
17. Službeni glasnik Grada Zagreba (2015). *Kolektivni ugovor za zaposlene u predškolskim ustanovama Grada Zagreba* (018/2015, 06/2016, 024/2016, 02/2017, 05/2018). Preuzeto s <http://www1.zagreb.hr/slglasnik/index.html#/akt?godina=2015&broj=180&akt=399C862841BB31A9C1257EAF0039BAB7> (12. 9. 2018.)

## IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA

Ja, Ivana Vuković, pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom *Sinergijski učinci u kontekstu predškolske ustanove* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

Zagreb, rujan 2018.

---

Ivana Vuković