

POSLOVNA ORGANIZACIJA DJEČJEG VRTIĆA DUGA RESA

Capan, Tajana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:993991>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-21**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Tajana Capan

POSLOVNA ORGANIZACIJA DJEČJEG VRTIĆA DUGA RESA

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2020.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Tajana Capan

POSLOVNA ORGANIZACIJA DJEČJEG VRTIĆA DUGA RESA
ZAVRŠNI RAD

KOLEGIJ : Poslovna organizacija

MENTOR : mr.sc. Ivana Varičak, viši predavač

MATIČNI BROJ INDEKSA STUDENTA : 0619409072

Karlovac, srpanj, 2020.

ZAHVALA

Ovom se prilikom zahvaljujem svom suprugu i cijeloj svojoj obitelji, profesorima Veleučilišta u Karlovcu Odjela Poslovnog upravljanja, a posebno svojoj mentorici mr.sc. Ivani Varičak na kvalitetnom prenošenju znanja, ukazanom razumijevanju i vremenu uloženom u pomoć i smjernice prilikom pisanja diplomskog rada. Zahvaljujem se također svojim kolegama te ostalim djelatnicima Veleučilišta u Karlovcu na pruženoj potpori, pomoći i razumijevanju tijekom mog školovanja.

Hvala Vam!

SAŽETAK

Pojam organizacijska struktura označava sastav, građu organizacije, u konkretnom slučaju dječjeg vrtića, a struktura je relativno trajno obilježje organizacije koja organizaciji daje obličje, odnosno određuje specifičan način njenog funkcioniranja, stoga je struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacije. Dok struktura predstavlja svojstvo organizacije, nešto što pripada organizaciji, sam pojam organizacije predstavlja ukupnost dijelova smisleno uređenih na način koji olakšava postizanje ciljeva. Svaka organizacija ima svoju strukturu, odnosno neki određeni sustav unutarnjih veza i odnosa, pa tako i dječji vrtić i zato je struktura najvažniji dio organizacije, sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka.

Ključne riječi : *organizacija, dječji vrtić, organizacijska struktura, unutarnje veze, odnosi.*

ABSTARCT

The term organizational structure denotes the composition, organization of the organization, in the particular case of the kindergarten, and the structure is a relatively permanent feature of the organization that gives the organization the look and determines the specific way of its functioning, hence the structure of the organization, to the extent that it is consciously formed, and the underlying mechanism organization management. While the structure is the property of an organization, something that belongs to an organization, the very concept of organization represents the totality of parts that are reasonably arranged in a way that facilitates the achievement of goals. Each organization has its own structure, that is, a certain system of internal relations and relationships, so also a kindergarten and therefore the structure is the most important part of the organization, a system of relations between people established to perform certain tasks.

Keywords : *organization, kindergarten, organizational structure, internal ties, relations.*

SADRŽAJ

1.UVOD	1
1.1.Predmet i cilj rada	1
1.2.Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3.Sadržaj i struktura rada.....	1
2.POJAM I ODREDNICE ORGANIZACIJE	2
2.1.Vrste organizacija.....	4
2.2.Organizacija u društvu	5
2.3.Dimenzije organizacije.....	6
2.3.1.Podjela rada i specijalizacija	6
2.3.2.Hijerarhija.....	7
2.3.3.Raspon kontrole.....	8
2.3.4.Ovlasti i odgovornosti	8
2.3.5.Delegiranje	9
2.3.6.Centralizacija i decentralizacija	9
2.3.7.Koordinacija	10
3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	11
3.1.Vrste organizacijske strukture	11
3.1.1.Funkcijska organizacijska struktura	12
3.1.2.Divizijska organizacijska struktura	13
3.1.3.Hibridna organizacijska struktura	16
3.1.4.Projektna organizacijska struktura	17
3.1.5.Matrična organizacijska struktura	18

3.1.6.Procesna organizacijska struktura	19
4.PREDŠKOLSKI ODGOJ U REPUBLICI HRVATSKOJ	21
4.1.Osnivanje i početak rada dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj	21
5.NASTANAK I POVIJESNI RAZVOJ DJEČJIH JASLICA I VRTIĆA DUGA RESA	23
5.1.Organizacija Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa	26
5.2.Lokacija	27
5.3.Kapaciteti	29
5.4.Zaposlenici i radno vrijeme	32
5.5.Upravljanje	34
5.6.Nadzor rada	35
5.7.Financiranje	35
5.8.Odgojno-obrazovni rad	36
5.9.Njega i skrb za tjelesni rast, razvoj i zdravlje djece	38
5.9.1.Sigurnost djece	39
5.9.2.Prehrana djece	40
5.9.3.Higijensko-tehnički uvjeti rada	41
5.9.4.Zdravstvena zaštita djece	41
6.ZAKLJUČAK	43
POPIS LITERATURE	44
POPIS ILUSTRACIJA	45

1.UVOD

1.1.Predmet i cilj rada

Organizacija omogućuje realizaciju i najsloženijih zadaća i potrebna je svuda, uvijek i svima. Svaka poslovna organizacija ima svoju vlastitu organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura čini temelj poslovanja svakog poduzeća ponajprije kroz sustav odnosa među ljudima sa ciljem izvršavanja određenih zadataka. Oblikovanjem organizacijske strukture lociraju se ključne organizacijske ovlasti unutar organizacijskih primarnih poslovnih aktivnosti i aktivnosti podrške, uz jasno određivanje svih poslovnih aktivnosti koje će se odvijati unutar organizacije, stoga je nužno jasno odrediti poslovne aktivnosti koje će se organizacijski izdvojiti i koristiti se vanjskim uslugama. O sposobnosti organizacije direktno ovise i šanse organizacije za opstanak te rast i razvoj poduzeća. Predmet ovog rada obuhvaća poslovnu organizaciju, te podjelu organizacijskih struktura i objašnjavanje izabranih vrsta. Cilj rada je prikazati i objasniti poslovnu organizaciju Dječjeg vrtića Duga Resa, te prednosti i nedostatke istih.

1.2.Izvori podataka i metode prikupljanja

Kako bi se što kvalitetnije istražila problematika rada korišteni su različiti izvori podataka, od stručnih knjiga do internet stranica područja ekonomije, organizacije i menadžmenta. Ovaj rad istražuje, proučava i analizira već postojeće podatke. Pri prezentaciji podataka korištene su metode analize, sinteze, kompilacije, klasifikacije i deskripcije.

1.3.Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad čini šest međusobno povezanih cjelina. U rad uvodi predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada. Druga se cjelina odnosi na pojam i odrednice organizacije, a treća na organizacijsku strukturu i njene vrste. Četvrta cjelina se odnosi na odrednice predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj, a peta na poslovnu strukturu i organizaciju Dječjih jaslica i vrtića Duga resa. Rad završava zaključkom, popisom korištene literature i popisom ilustracija.

2. POJAM I ODREDNICE ORGANIZACIJE

Organizacija je od velike važnosti kako za pojedinca, tako i za kompletno društvo. U današnjem svijetu bilo bi teško opstati bez organizacija, jer je svaki dio života povezan s njom, bez nje neke stvari bi bile puno teže, a neke čak i neostvarive. Organizacija omogućuje podjelu rada i specijalizaciju radnika te uspostavu sustava ovlasti i odgovornosti kako bi se znalo tko treba i što raditi te tko je kome nadređen, tko kome daje zadatke, a tko ih izvršava.¹

Riječ organizacija dolazi od starogrčke riječi *organon*, a označava alat, instrument, spravu, napravu i glazbalo.² U općoj jezičnoj uporabi kao i u znanosti pojam organizacija se koristi vrlo raznoliko. U osnovi je društvena skupina, koja se prilagođava i želi opstati u određenim okolnostima. Prije svega organizacija je kompleks ljudi kojim se usklađuju činitelji proizvodnje zbog postizanja što boljih rezultata poslovanja, a organizacije postoje da bi postizale određene ciljeve.

Kao znanstvena disciplina pojavila se potkraj 19. stoljeća kao posljedica rada i razvoja organizacije.³ Naime, bez znanstvenih istraživanja nemoguće je rješavati probleme organizacije, što joj daje znanstveno obilježje. U organizacijama ljudi zajedno rade kako bi ispunili zadatke koje ne bi mogli obaviti kao pojedinci.

Organizacija služi za bilo koje aktivnosti organiziranja, na bilo kojem području društvenog života, sinonim je za red, te upravo zbog nje i napora ljudi postoje proizvodi koje koristi čovječanstvo. Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, stvarajući tako društvenu snagu. Temeljni je cilj organizacije ubrzati proces ostvarivanja zadataka, skratiti vrijeme potrebno za izvršenje istoga te smanjiti materijalne utroške potrebne za ostvarivanje željenog rezultata.⁴

Negativna strana organizacije je ta što ona u određenoj mjeri sputava čovjeka i dovodi ga u podređeni položaj jer mu ponekad nameće zadatke koji nisu u skladu sa njegovim fizičkim i psihičkim sposobnostima, ili se protive njegovu poimanju rada. Preuska specijalizacija radnog područja uvelike opterećuje ljudski organizam, ostavljajući duboke fizičke te psihičke posljedice po organizam.⁵ U takvim i sličnim organizacijama čovjek se

¹ Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 11

² Ibid., str. 12

³ Ibid., str. 19

⁴ Cingula, M., Filipović, D., Galetić, L. : *Organizacija*, Sinergija, 2016., str. 30

⁵ Ibid., str. 32

često mora sputavati u izricanju svojih stavova, jer oni nisu u suglasnosti sa pravilima organizacije, odnosno stavovima i interesima većine u organizaciji.

Ciljevi organizacije su njena najvažnija obilježja, jer upravo zbog ciljeva organizacije i postoje. Svaki cilj mora proizlaziti iz neke svrhe, a svrha je razlog zašto nešto može postati dokučivo određivanjem i postizanjem ciljeva. Cilj je namjera i volja da se pokrene određena akcija, nagovještaj o smjeru u kojem treba ići. Za svaku organizaciju bitno je definirati ciljeve, da su u pisanom obliku, mjerljivi, određenog vremenskog roka u kojem se trebaju ostvariti, izazovni, ali realni.⁶

Vrhovni ciljevi čine vrh piramide i podređeni su svrsi, a mogu se definirati i kao temeljni politički ciljevi poduzeća.⁷ Glavni ciljevi su vrlo važni i obuhvaćaju niz podređenih ciljeva. Pojedini dijelovi cilja su etapni ciljevi. Nijedan sustav bez cilja nije pravi sustav, a postojanje ciljeva jedno je od temeljnih obilježja svakog sustava. Osnovni ciljevi svakog sustava su kontinuitet funkcioniranja sustava u svrhu osiguranja opstanka, povećanje djelatnosti funkcioniranja u svrhu olakšanja opstanka te kontinuitet povećanja djelatnosti i funkcioniranja u svrhu progresa.⁸ Ciljevi organizacije rada mogu biti opći, posebni, jednostavni, složeni, trajni i privremeni.⁹ Pravilno definirani ciljevi su jasni, ostvarivi i u najužoj su vezi sa ciljevima poduzeća, a optimalna organizacija rada je ona koja osigurava ostvarivanje ciljeva poduzeća, ekonomičnost i rentabilnost.

Ciljevi trebaju biti u pisanom obliku zbog lakšeg vođenja nekog zadatka, te precizno i jasno izraženi kako bi mogli biti mjerljivi.¹⁰ U razdoblju ostvarivanja ciljeva važno je da menadžment može intervenirati s ciljem ubrzanja ostvarivanje postavljenih ciljeva u skladu s rokovima kako bi se izbjegao mogući zastoj u njihovoj realizaciji.¹¹ Organizacija treba postaviti izazovne ciljeve kao poticaj za menadžere i zaposlenike, ali ujedno i ostvarive kako bi se izbjegle nepotrebne frustracije i nezadovoljstvo.

Svaka organizacija rezultat je napora više ljudi koji imaju zajednički cilj, a on se ostvaruje podjelom rada u organizaciji kako bi se znalo tko treba što raditi, uz poštovanje hijerarhije ovlasti, s obzirom na menadžerska i izvršna radna mjesta.

⁶ Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, 2011., str. 22

⁷ Sikavica, P., Novak, M. : *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 10

⁸ Ibid., str. 17

⁹ Ibid., str. 19

¹⁰ Sikavica, P., Bahtrijević-Šiber, F. : *Menadžment*, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 14

¹¹ Cingula, M., Filipović, D., Galetić, L. : *Organizacija*, Sinergija, 2016., str. 45

Sve organizacije imaju sljedeća zajednička obilježja:¹²

- naziv ili tvrtka - ime pod kojim je organizacija osnovana i pod kojim posluje,
- ciljevi - najvažnije obilježje svake organizacije,
- pravila - bez kojih bi bio nered i anarhija,
- struktura - postoji čim je u organizaciji dvoje ili više ljudi,
- položaj ili pozicija - mjesto koje zauzimaju pojedinci u organizaciji,
- lanac ovlasti - nalaže da je svaka organizacija hijerarhijski organizirana,
- moć - imaju oni koje donose odluke,
- izvješća - mogu biti i zakonski obavezna, ali ih organizacije izrađuju bez obzira, kako bi pratile svoje poslovanje.

Bez ljudi, zajedničkih ciljeva i pravila ponašanja nema ni organizacija. Ljudi su jedini živi element organizacije, u kojemu se oni vode zajedničkim ciljevima, koji se nikada nebi ostvarili kada se nebi poštivala definirana pravila ponašanja u organizaciji.

2.1. Vrste organizacija

Organizacije se uglavnom dijele prema veličini, djelatnosti kojom se bave, proizvodima ili uslugama koje proizvode, funkcijama koje obavljaju, ciljevima koje žele ostvariti, (ne)orijentiranosti na profit, tomu komu služe, izvorima moći ili ovlasti, vlasništvu, načinu odlučivanja i drugo.

Podjela organizacija s obzirom na ostvarivanje ciljeva prema J. Beardshaw i D. Palfreman podrazumijeva :¹³

- poslovne organizacije - cilj je ostvarivanje profita, a mogu imati pravni oblik kao što su trgovac pojedinac, društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo.
- vladine organizacije - bave se vođenjem zemlje na lokalnoj ili na nacionalnoj razini,
- javne korporacije - organizacije u vlasništvu države čiji cilj je javni interes i javno dobro,
- kvaziautonomne nevladine organizacije - različite agencije kojima upravljaju pojedina ministarstva,

¹² Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 31

¹³ Lessem, R. : *General Management Principles*, Prentice Hall, New York, 1989., str. 75

- ekonomsko interesne grupe - organizacije koje promiču interese svojih članova, poslodavaca ili potrošača,
- trgovačka udruženja - organizacije u koje se udružuju druge organizacije koje povezuju zajednički interesi,
- pravosuđe - organizacije koje obavljaju funkcije u državi ili na međunarodnoj razini,
- političke organizacije - stranke ili partije koje se osnivaju u svakoj državi višestranačke parlamentarne demokracije,
- dobrotvorne ustanove - oblici organizacija koje pružaju potrebnu pomoć građanima,
- organizacija uzajamne pomoći - zadruge kojima je cilj pomoći svojim članovima,
- međunarodne organizacije - organizacije koje djeluju globalno različitih namjena,
- multinacionalne organizacije.

Postoji podjela organizacije na profitne i neprofitne, odnosno organizacije kojima je glavni cilj maksimaliziranje profita i one kojima je cilj zadovoljstvo klijenata. Svaka organizacija bez obzira na podjelu, ima određena obilježja koja određuju njihove različite uloge, ciljeve ili svrhu, odnosno razlog samog postojanja.

2.2.Organizacija u društvu

Aktivnosti svih organizacija rezultiraju različitim outputima, proizvodima i uslugama koji su važni i za pojedince i za cijelo društvo. Kao što okolina utječe na organizacije, tako i organizacije utječu na okolinu, ali utjecaj svih organizacija nije isti. Neke imaju zanemariv utjecaj na okolinu, za razliku od drugih koje mogu kontrolirati brojne aspekte okoline.

Organizacije osim dobrobiti za pojedince i društvo u cjelini mogu biti i pokretači štetnih utjecaja. Narušavanjem prirodne ravnoteže dovodi se u pitanje opstanak i budućnost Zemlje. Zbog toga se javlja nova probuđena svijest o očuvanju planeta, odnosno društveno odgovorno poslovanje organizacija.

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva da određeno poduzeće, odnosno organizacija, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti poduzeća, odnosno organizacije. Može se reći da je uspješna ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a

društveno odgovorno poslovanje predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.¹⁴

Ljudi su najvažniji dio svake organizacije, stoga nema i ne može biti organizacije bez ljudi. Pojedinci su u organizaciji povezani. Jedni drugima isporučuju rezultate svoga rada i tako sve do završnog proizvoda, kao rezultata rada cijele organizacije. Kao što organizacija ima svoje ciljeve, tako imaju ciljeve i pojedinci u organizaciji.¹⁵ Ciljevi pojedinaca trebali bi biti usklađeni sa ciljevima organizacije kao cjeline. Ljudi najveći dio svog života provedu u organizacijama i istodobno pripadaju većem broju organizacija. S povećanjem broja organizacija, povećava se i potreba za njihovom što boljom organizacijom, a tajna uspjeha je u sposobnosti, odnosno nesposobnosti organizacije vlastita rada i života.¹⁶

Odnos pojedinca i organizacije u kojoj pojedinac radi ovisi ponajprije o poslu koji on obavlja. Još uvijek ima puno poslova koji su rutinski i otuđuju pojedinca, no noviji poslovi teže primjeni nove tehnologije, naročito informacijske, trendovi su kraće radno vrijeme, te rad u kući koji promiču prijateljske odnose između organizacija i pojedinaca.¹⁷

2.3. Dimenzije organizacije

Dimenzije organizacije obuhvaćaju čimbenike koji određuju njezin izgled. Ključne su za svaku organizaciju, a sastoje se od podjele rada i specijalizacije, hijerarhije, raspona kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranja, zapovijednog lanca, centralizacije i decentralizacije te koordinacije.¹⁸

2.3.1. Podjela rada i specijalizacija

Podjela rada temeljno je načelo svake organizacije i bez nje nema organizacije. Podjela rada rezultira podjelom ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Tim se aktivnostima određuje što osoba koja radi određeni posao treba obaviti u organizaciji.

¹⁴ Hrvatska gospodarska komora, <http://www.dop.hgk.hr/> (22.02.2018.)

¹⁵ Lessem, R. : *General Management Principles*, Prentice Hall, New York, 1989., str. 90

¹⁶ Ibid., str. 91

¹⁷ Ibid., str. 92

¹⁸ Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 56

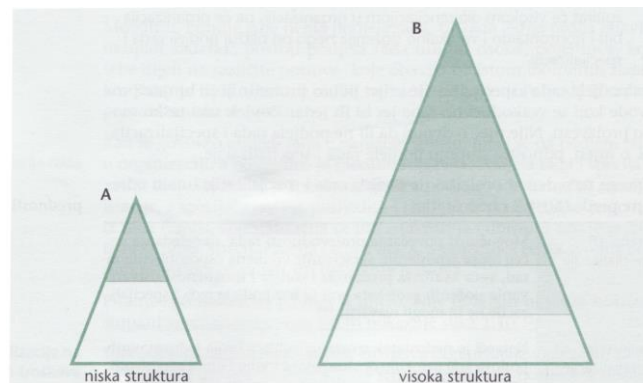
Podjela rada u organizaciji dovodi do specijalizacije rada, koja utječe na same troškove organizacije. Kod niskog stupnja specijalizacije troškovi inputa su visoki, baš kao i kod pretjerane specijalizacije.¹⁹ Umjereni stupanj specijalizacije je najprihvatljiviji jer se razina specijalizacije smatra optimalnom.²⁰

2.3.2. Hijerarhija

Hijerarhija upućuje na položaj u organizaciji, odnosno na nadređenost i podređenost. Hijerarhija predstavlja odnos između viših i nižih razina menadžmenta, odnosno između menadžera i izvršnih radnika.²¹

Organizacijska struktura svake organizacije s više od jednog zaposlenika je višerazinska, odnosno hijerarhijska, jer čim se rad dijeli, potreba za nadzorom, kontrolom i upravljanjem postaje nužnost.

Slika 1. Visoka i niska organizacija



Izvor : Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 58

Slika 1 prikazuje nisku i visoku hijerarhiju, odnosno nisku i duboku organizaciju. Piramida A prikazuje hijerarhiju koja je blaga i niska, a piramida B prikazuje organizaciju koja ima visok broj hijerarhijskih razina i duboku organizaciju.

Hijerarhija nije ideal kojim se teži, ali bez nje je nezamisliva bilo kakva organizacija, te bilo kakvo ublažavanje hijerarhije nije dobro, jer svaka organizacija ima vrh i osnovicu svoje piramide, bila ona plitka ili duboka.

¹⁹ Lessem, R. : *General Management Principles*, Prentice Hall, New York, 1989., str. 97

²⁰ Ibid., str. 98

²¹ Cingula, M., Filipović, D., Galetić, L. : *Organizacija*, Sinergija, 2016., str. 67

2.3.3. Raspon kontrole

Dublja i detaljna podjela rada zahtjeva teže i složenije poslove menadžmenta i veću koordinaciju.²² Raspon kontrole glavni je aspekt organizacijske strukture, a pod time se misli na broj ljudi koji su podređeni jednom menadžeru.²³ Raspon kontrole može biti uži i širi, uži je kad ima manji broj podređenih, a širi kad je veći broj podređenih.

Širina raspona kontrole nije povezana samo s odnosima između menadžera i njegovih suradnika, već prodire u samu bit cjelokupne organizacije. Ovisno o širini raspona kontrole organizacijska struktura bit će visoka ili niska, s većom ili manjom razinom menadžmenta, odnosno s dubokom ili blagom hijerarhijom.

2.3.4. Ovlasti i odgovornosti

Ovlast predstavlja ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenu smjeru. Ovlasti se prenose na poziciju, a ne na pojedinca koji obnaša određenu dužnost na određenom mjestu u organizaciji.²⁴ Ovlast je i pravo naređivanja, gdje je na različitim razinama menadžmenta različita razina ovlasti, koja može biti linijska i stožerna.

Linijska je temeljna ovlast i prenosi se sa nadređenog na podređenog, od najviših prema nižim razinama u organizaciji.²⁵ Linijska ovlast je odnos u organizaciji gdje nadređeni nadgleda podređenog. Osobe sa stožernom ovlašću imaju pravo samo davati savjete onima koji imaju linijsku ovlast.

Funkcijska ovlast predstavlja dio ovlasti linijskog menadžera pri čemu linijski menadžer savjetnicima u stožeru može dati ovlasti da daju instrukcije linijskoj organizaciji, i to izravno.²⁶

Odgovornost je obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje. Stupanj u kojemu menadžeri osjećaju obvezu da obave preuzeti zadatak jasno je definiranje odgovornosti. Odnos između ovlasti i odgovornosti mora biti uravnotežen na svim razinama organizacije.

²² Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 60

²³ Ibid., str. 62

²⁴ Cingula, M., Filipović, D., Galetić, L. : *Organizacija*, Sinergija, 2016., str. 71

²⁵ Ibid., str. 72

²⁶ Ibid., str. 74

Više organizacijske razine imaju veću ovlast te veću odgovornost, dok niže organizacijske razine imaju manju ovlast te manju odgovornost.²⁷

2.3.5. Delegiranje

Delegiranje je prenošenje zadataka i ovlasti osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje.²⁸ Delegiranje se odnosi na ovlasti koje menadžeri više razine prenose menadžerima niže razine ili suradnicima.

Strah menadžera potječe izravno iz ovlasti delegiranja jer su oni izvorni nositelji rizika i odgovornosti, a sama sposobnost delegiranja smatra se jednom od najvažnijih razina menadžmenta i vođenja, te tko nije sposoban delegirati, ne zna ili to ne želi, nailazit će na brojne probleme u karijeri i napredovanju.²⁹

Veća organizacija teži i većoj razini delegiranja, na nižoj razini delegiranja potrebe za delegiranjem su manje jer su zadatci uže definirani i menadžeri ih mogu obavljati sami.

2.3.6. Centralizacija i decentralizacija

Centralizacija je ovlast odlučivanja koncentrirana na vrhu organizacije gdje glavna uprava donosi sve najvažnije odluke. Temeljna prednosti centralizacije su izravnija koordinacija i kontrola organizacije, što smanjuje troškove jer je odlučivanje koncentrirano na vrhu organizacije. Najveći nedostatak centralizacije je odlučivanje iz jednog centra, što pridonosi sporosti odlučivanja te marginalizaciju mnogih razina menadžmenta.³⁰

Decentralizacija je prenošenje ovlasti donošenja odluka na sve razine hijerarhijske piramide.³¹ Decentralizirane su one organizacije u kojima je odlučivanje svedeno na niže organizacijske razine. Prednosti decentralizacije su brže donošenje odluka, fleksibilnija organizacija, naglašenija organizacija prema klijentima i bolja priprema menadžera za preuzimanje funkcija

²⁷ Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 65

²⁸ Ibid., str. 66

²⁹ Ibid., str. 68

³⁰ Buble, M. : *Menadžment*, Minerva, Dugopolje, 2010., str. 29

³¹ Ibid., str. 30

na višim razinama menadžmenta, što dovodi do većeg entuzijazma podređenih te više vremena menadžmentu na vrhu za donošenje strateških odluka.³²

Nedostaci su otežano stvaranje jedinstvene politike, veća složenost koordinacije decentraliziranih organizacijskih jedinica, gubitak dijela kontrole menadžera na višim razinama menadžmenta, ograničenost neprikladnim tehnikama kontrole, otežanost planiranja, ograničenost malim brojem kvalificiranih menadžera, potreba za velikim sredstvima za obuku menadžera, ograničenost vanjskom okolinom i nepoželjnost s obzirom da otežava postizanje ekonomije veličine.³³

Prednosti premašuju slabosti decentralizacije pa je nezamisliva budućnost organizacija bez decentralizacije. Velike i složene organizacije moraju se decentralizirati, jer je to uvjet njihova uspješnog funkcioniranja.

3.6.7. Koordinacija

Koordinacija se javlja kao posljedica podjele rada i integracije, odnosno grupiranja poslova koje je potrebno međusobno povezati. Ona je proces u kojem osobe koje obavljaju međusobno ovisne aktivnosti surađuju da bi postigle ciljeve organizacije.³⁴ Posao koordinacije je u domeni menadžmenta na svim njegovim razinama.

Što je organizacija vertikalno i horizontalno diferencijacija, to je teža i složenija, pa je i važnost povezivanja veća.³⁵ Vertikalnu koordinaciju lakše je postići jer je ona logična i prirodna jer menadžer više razine objedinjuje poslove na nižim razinama unutar organizacijske jedinice. Vertikalna koordinacija podrazumijeva povezivanje u istoj organizacijskoj jedinici.³⁶

Horizontalnu koordinaciju je teže postići s obzirom da ona presijeca vertikalnu strukturu u organizaciji, te se podrazumijeva koordinacija između različitih organizacijskih jedinica.³⁷

³² Ibid., str. 32

³³ Ibid., str. 33

³⁴ Škrtić, M. : *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 34

³⁵ Ibid., str. 35

³⁶ Ibid., str. 37

³⁷ Ibid., str. 38

3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Riječ struktura ima više značenja, a podrazumijeva građu, sklop, raspored, način gradnje, tvorevinu, organizam.³⁸ Struktura je sastavni dio svakog organizma, svake organizacije, te je i najvažniji dio svake organizacije.

Organizacijska struktura je nužan temelj, ali također i sastavni dio svake organizacije, a to potvrđuje i njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije, stoga je svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture.

Organizacijska struktura ima sljedeće elemente :³⁹

- operativni dio - svi izvršni radnici
- strateški dio - vrhovni menadžment (top menadžment)
- središnji dio - menadžeri srednje razine (middle menadžment)
- tehnostruktura - stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku razinu znanja premda su izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta
- stožerni dio, zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu.

Elementi organizacijske strukture obuhvaćaju problematiku koordinacije na svim razinama organizacije, odnosno ostvarivanje funkcije upravljanja i rukovođenja.⁴⁰

3.1.Vrste organizacijske strukture

Sve vrste organizacijskih struktura mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine, tradicionalne, odnosno klasične i organske ili prilagodljive.⁴¹ Svaka od ovih grupacija ima veći broj različitih organizacijskih struktura, gdje svaka ima svoja obilježja, prednosti i nedostatke i svaka odgovara određenoj situaciji.

U nastavku rada, biti će prikazane i obrađene najvažnije i najpoznatije organizacijske strukture poduzeća, kao uvod u izučavanje konkretnog primjera iz prakse, odnosno organizacije Dječjih jaslica i vrtića u Dugoj Resi.

³⁸ Buble, M. : *Menadžment*, Minerva, Dugopolje, 2010., str. 40

³⁹ Mintzberg, H. : *Structure in 5 s*, Management Science, 1979., str. 323

⁴⁰ Ibid., str. 325

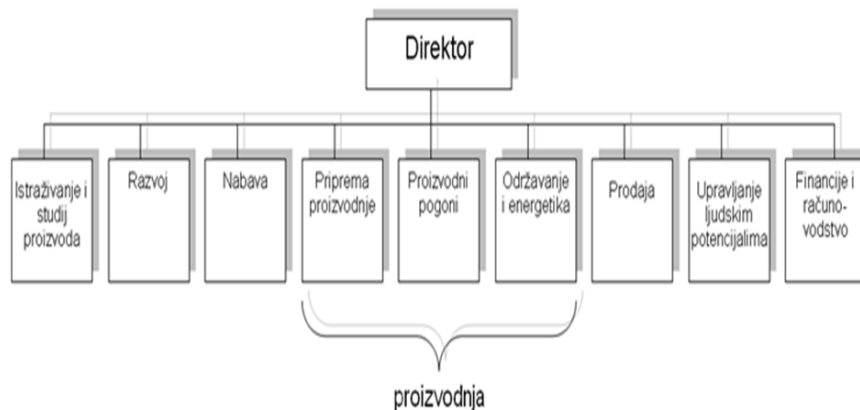
⁴¹ Ibid., str. 375

3.1.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska struktura je vrsta strukture kod koje se podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje poslova, te formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću.⁴² U svakoj formiranoj funkcionalnoj strukturi postoje poslovi istraživanja i studija proizvoda, razvojni poslovi, kadrovski, nabavni, proizvodni i prodajni poslovi, te financijsko-računovodstveni poslovi.⁴³

Funkcijska struktura je najrasprostranjeniji i najčešće upotrebljavani oblik organizacijske strukture poduzeća.⁴⁴ Svaka organizacijska jedinica obavlja određeno funkcionalno područje, ali za poduzeće kao cjelinu. Primjenjuje se za mala ili srednja poduzeća, ali može biti primjerena i za velika poduzeća ako se bave proizvodnjom jednog proizvoda, na primjer šećera.

Shema 1. Funkcijska organizacijska jedinica



Izvor : Matić, I. : *Organizacija poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2005., str. 23

Sami oblik funkcijske strukture znači grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih i uvjetovanih poslova, gdje se svi poslovi date funkcije međusobno povežu i svrstaju u odgovarajuću organizacijsku jedinicu, odnosno sektor. Grupiranje se provodi tako da se najprije formiraju uže organizacijske jedinice, grupe radnih mjesta, zatim šire i tako redom,

⁴² Sikavica, P., Novak, M. : *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 124

⁴³ Ibid., str. 125

⁴⁴ Ibid., str. 126

ali uvijek na funkcijskoj osnovi, da bi se na kraju formirala šira funkcijska organizacijska jedinica.⁴⁵

Sa stajališta broja funkcijskih organizacijskih jedinica postoje tri modaliteta organizacijske strukture, početni, standardni i razvijeni oblik.

Početni oblik je karakterističan za mala poduzeća gdje najčešće jedna jedinica objedinjuje nekoliko funkcija, organizacija unutar jedinice nije precizno određena, podjela poslova se često preklapa, a broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica je manji od broja poslovnih funkcija.⁴⁶

Standardni oblik podrazumijeva jednaki broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica poduzeća i poslovnih funkcija, pa svaka jedinica poduzeća ima jasno određene poslovne zadaće. Kod standardnog oblika organizacija je precizno određena od jedinice do jedinice, što je izravna posljedica rasta i razvoja poduzeća.⁴⁷

Kod razvijenog oblika broj organizacijskih jedinica koji je veći od broja funkcija, koristi se kada pojedina poslovna funkcija postane toliko složena da je jedna organizacijska jedinica ne može samostalno obavljati te je potrebno izvršiti podjelu funkcija na više dijelova koje će se obavljati u više organizacijskih jedinica.⁴⁸ Hijerarhija je složena i razgranata.

3.1.2.Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja organizacije koja je zbog diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda, ekspanzijom na nova tržišta bila prisiljena da mijenjaju svoju staru tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Novi oblici pronađeni su u divizijskoj formi, a javlja se kao nužna posljedica velikih globalnih korporacija.⁴⁹ Divizijsku strukturu prate procesi diversifikacije, divizionalizacije i decentralizacije.⁵⁰

⁴⁵ Ibid., str. 128

⁴⁶ Ibid., str. 129

⁴⁷ Cingula, M., Filipović, D., Galetić, L. : *Organizacija, Sinergija*, 2016., str. 83

⁴⁸ Sikavica, P., Novak, M. : *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 132

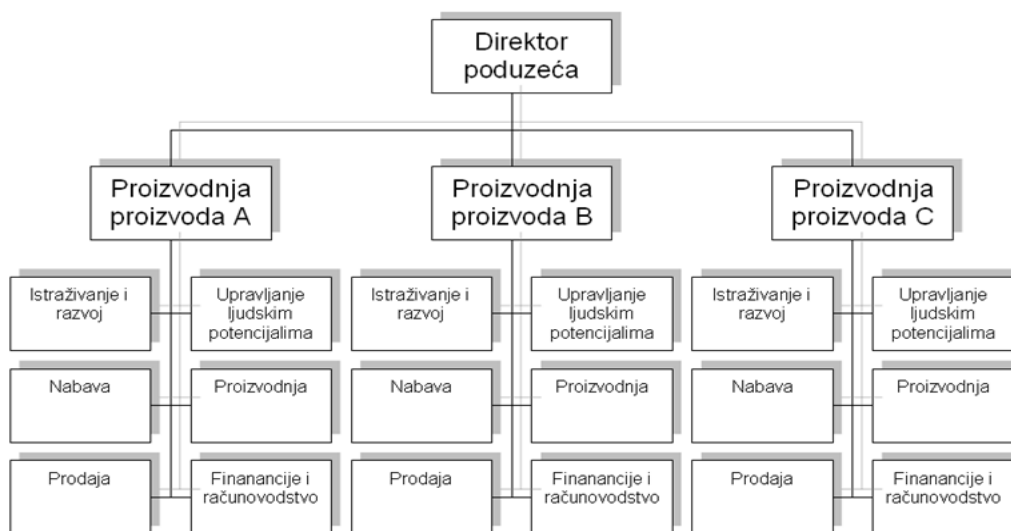
⁴⁹ Ibid., str. 133

⁵⁰ Ibid., str. 133

Osnovne vrste divizijske organizacijske strukture čine predmetna struktura, teritorijalna struktura i organizacija prema kupcima.⁵¹

Divizijska organizacijska struktura je veća struktura od funkcijske organizacijske strukture, fleksibilna i prilagodljiva zahtjevima okoline, te je moguća relativna sloboda i autonomnost divizijskih organizacijskih jedinica. Omogućuje razvoj menadžera za preuzimanje funkcija na razini top menadžmenta. Oblik je federalno decentraliziranih jedinica, odnosno jedinica koje su autonomne, usredotočena je na proizvode, regije ili kupce, te na rezultat divizije, a ne na poslovne funkcije ili nekog njenog dijela. Hijerarhija je ovdje složena i razgranata.

Shema 2. Divizijska organizacijska jedinica



Izvor : Matić, I. : *Organizacija poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2005., str. 26

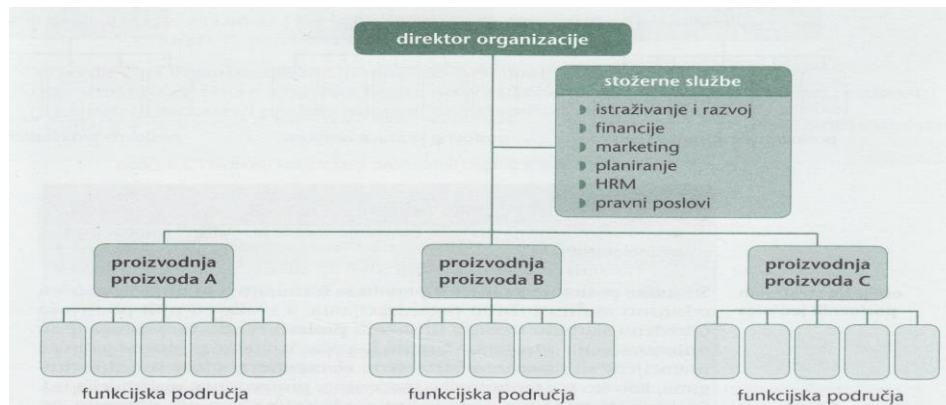
Temeljni je nedostatak siromašna koordinacija između divizija, postavljanje zahtjeva višestruke uloge na zaposlene čime se stvara pritisak i smanjuje kontrola koju ima top menadžment.

Predmetna organizacijska struktura je vrsta strukture u kojoj se podjela rada te grupiranje srodnih i sličnih poslova i formiranje nižih organizacijskih jedinica obavljaju prema proizvodima koje organizacija proizvodi ili uslugama koje pruža kupcima. U predmetnoj organizacijskoj strukturi, u svakoj proizvodnoj jedinici, obavljaju se poslovi svih, većeg broja ili samo nekih poslovnih funkcija, a ostali poslovi se obavljaju na razini organizacije kao

⁵¹ Ibid., str. 134

cjeline, zajednički za sve organizacijske jedinice, najčešće su to poslovi istraživanja i razvoja, financija, marketinga, planiranja te neki pravni poslovi.⁵²

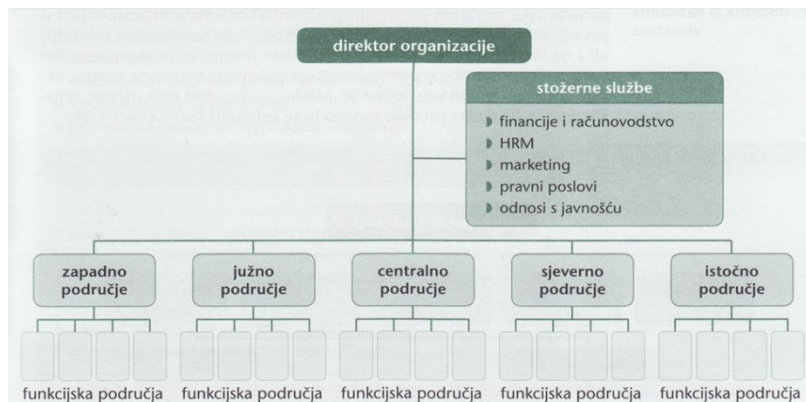
Shema 3. Predmetna organizacijska struktura



Izvor : Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 391

Teritorijalna organizacijska struktura vrsta je divizijske organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u organizaciji, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavljaju prema geografskim područjima ili teritoriju.⁵³ Teritorijalna struktura primjenjuje se uglavnom kada organizacija djeluje na većem geografskom području, te se primjenom ove strukture lakše svladavaju zakoni, lokalni običaji i zahtjevi potrošača.

Shema 4. Teritorijalna organizacijska struktura



Izvor : Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 395

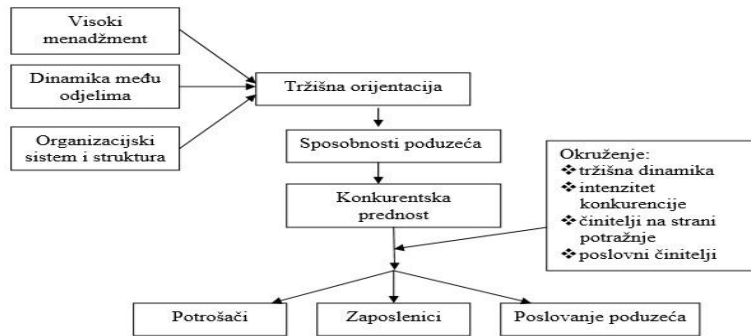
Određeni se poslovi poslovnih funkcija obavljaju na razini organizacije, a preostali poslovi tih poslovnih funkcija obavljaju se na razini svake teritorijalne organizacijske strukture.

⁵² Ibid., str. 137

⁵³ Ibid., str. 139

Organizacijska struktura orijentirana kupcima, odnosno potrošačima vrsta je organizacijske strukture u kojem se podjela rada u organizaciji i grupiranje te povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje užih organizacijskih jedinica određenih prema skupinama potrošača odnosno kategorijama kupaca.⁵⁴

Schema 5. Organizacijska struktura orijentirana prema kupcima (potrošačima)

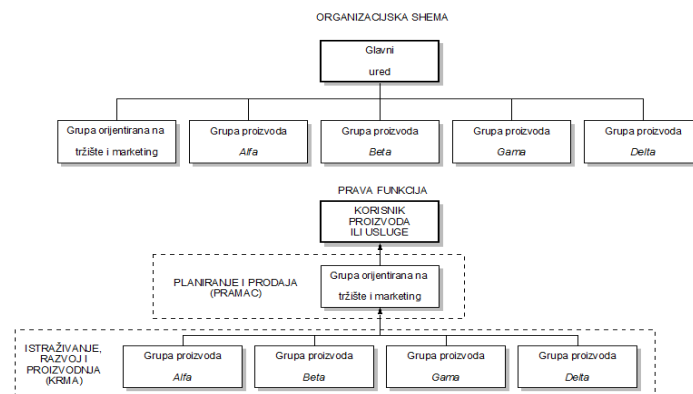


Izvor : Dlačić, J. : *Orijentacija prema potrošačima u hrvatskim poduzećima*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Ljubljani, Ljubljana, 2005., str. 9

3.1.3. Hibridna organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura je oblik organizacije u kojoj se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske komponente, odnosno sve poslovne funkcije važne za proizvodnju nekog proizvoda ili za pojedina tržišta trebaju biti decentralizirane u divizijama, a sve funkcije važne sa stajališta ekonomije veličine trebaju biti organizirane na razini središnje uprave za potrebe svih divizija.⁵⁵

Schema 6. Hibridna organizacijska struktura



Izvor : Matić, I. : *Organizacija poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2005., str. 37

Ovaj model služi za postizanje racionalnosti i ekonomičnosti poslovanja. Primarna

⁵⁴ Ibid., str. 141

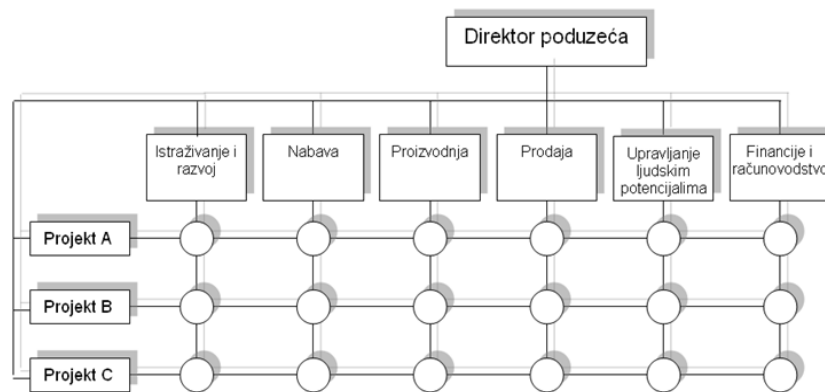
⁵⁵ Ibid., str. 143

organizacijska struktura je uglavnom funkcijska i u nju se umeću teritorijalne ili geografske organizacijske jedinice.⁵⁶ Određene aktivnosti obavljaju se na razini organizacije, a za potrebe svih njezinih divizijskih jedinica.

3.1.4. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura privremena je organizacija oblikovana da postigne specifične rezultate, koristeći se timovima specijalista iz različitih funkcijskih područja unutar organizacije.⁵⁷ Projekt se smatra završenim kada se projektni tim raspušta, a osoblje koje je radilo na njemu vraća svojim uobičajenim položajima u organizaciji ili se usmjerava na druge projekte.

Shema 7. Projektna organizacijska struktura



Izvor : Matić, I. : *Organizacija poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2005., str. 39

Projektna organizacijska struktura predstavlja suprotnost funkcijskoj organizacijskoj strukturi zbog činjenice da je projekt odvojen od matične strukture.⁵⁸ Kako u projekti poslovne aktivnosti ograničenog vijeka trajanja, projektna organizacijska struktura čini privremenu organizacijsku formu, dodaje se postojećoj organizacijskoj strukturi, samodostatna je forma za izvođenje projekata s vlastitim materijalnim i ljudskim resursima, koja je pod periodičnom kontrolom matične, najčešće funkcijske ili divizijske organizacije.

S obzirom na angažiranost ljudi na projektu projektna organizacija može biti individualna i čista.

⁵⁶ Ibid., str. 145

⁵⁷ Ibid., str. 147

⁵⁸ Cingula, M., Filipović, D., Galetić, L. : *Organizacija*, Sinergija, Zagreb, 2016., str. 88

Individualna projektna organizacija je oblik organizacije koji ima izabranog voditelja projekta, izravno odgovornog predsjedniku uprave ili direktoru kompanije, ali koji je bez radnog tima ili skupine koja bi ostvarila projekt. Ovakav model projektne organizacije u pravilu se koristi za manje projekte i u organizacijama s nestalnom projektnom organizacijom. Individualna projektna organizacija gotovo uopće nema utjecaj na promjene unutar postojeće organizacijske strukture organizacije, no zahtjeva unutarnju reorganizaciju u vidu podjele zadataka za pojedine projekte u funkcijskim organizacijskim jedinicama.⁵⁹

Iz postojeće organizacijske strukture se izdvaja voditelj projekta, odnosno menadžer koji je za vrijeme trajanja projekta izravno odgovoran direktoru organizacije.⁶⁰ Ovaj model najbolje rezultate daje ako je za njegovu realizaciju dovoljan sam menadžer projekta, bez dodatnog angažiranja zaposlenih iz funkcijskih organizacijskih jedinica.

Čista projektna organizacija najrazvijeniji je oblik projektne organizacije koji izaziva značajnije promjene u postojećoj organizacijskoj strukturi, a primjenjuje se u realizaciji velikih i složenih projekata koji su samostalni i neovisni o funkcijskoj organizacijskoj strukturi. Menadžeri projekta također su izravno odgovorni i vezani predsjedniku uprave, odnosno direktoru organizacije. Nestalna projektna organizacija veže se uz jednokratne projekte bez obzira na djelatnost kojom se bavi organizacija.

Projekti se uglavnom javljaju povremeno, kada treba obaviti neke promjene poput veće ili manje reorganizacije rada. Članovi projektnog tima posve su izdvojeni iz hijerarhijske organizacije, to jest privremeno napuštaju svoje funkcijske organizacijske jedinice u kojima su stalno zaposleni čineći jednu organizacijsku cjelinu, projektnu skupinu ili tim, koji vodi menadžer projekta imajući odgovornost za ostvarivanje svih aktivnosti na projektu.⁶¹

3.1.5. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je struktura u kojoj se maksimaliziraju dobre strane, a minimaliziraju slabosti funkcijske i divizijske organizacijske strukture.

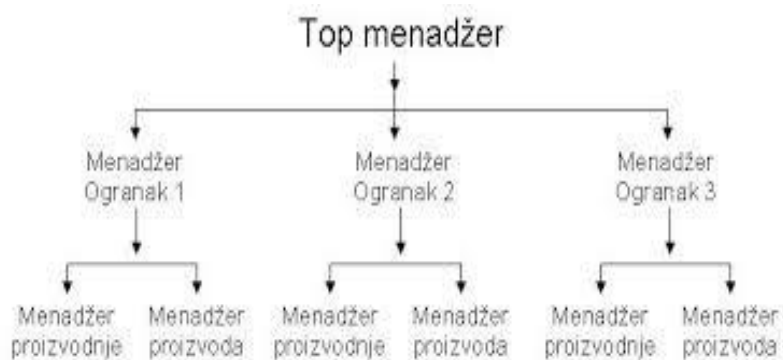
⁵⁹ Ibid., str. 89

⁶⁰ Ibid., str. 91

⁶¹ Sikavica, P., Novak, M. : *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 151

Matrična struktura je dvodimenzionalna za razliku od svih ostalih struktura koje su jednodimenzionalne. Dvodimenzionalnost joj omogućuje da istodobno optimizira dvije dimenzije organizacije, i to funkcijsku kao primarnu i projektnu kao dodatnu. Križanjem te dvije organizacije dobivamo matricu, pa otud i naziv strukture.

Shema 8. Matrična organizacijska struktura



Izvor : Matić, I. : *Organizacija poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2005., str. 41

Za matričnu organizaciju karakteristična je dvostruka odgovornost članova tima, koji su odgovorni i projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice. Zbog dvostruke odgovornosti članova projektnog tima i opasnosti od sukoba menadžera važno je poštovanje pravila igre.⁶²

Ova vrsta organizacijske strukture najprikladnija je za velike organizacije i za situacije u kojima istodobno treba zadovoljiti nekoliko dimenzija organizacije, poput proizvoda, tržišta i slično.

3.1.6. Procesna organizacijska struktura

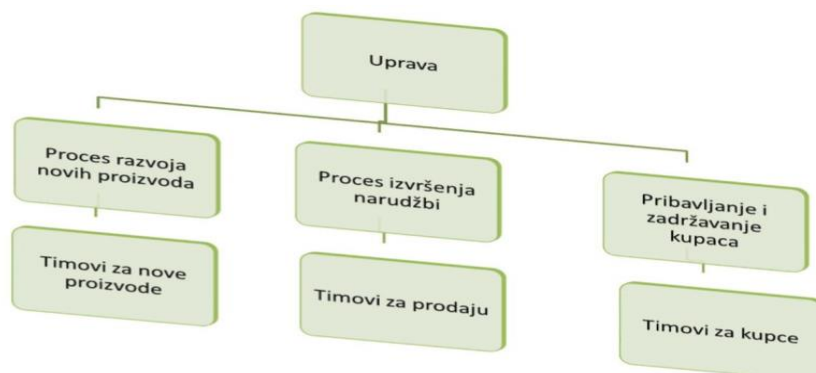
Temelj procesne strukture je proces i timski rad. Unutar tima prevladava suradnja i dobrovoljna koordinacija vlastitog rada sa svrhom ostvarivanja ciljeva grupe. Organizacija poduzeća sa procesnom organizacijskom strukturom nije strogo određena, izražena je dobra koordinacija i suradnja svih odjela poduzeća, fleksibilnost i dinamika suradnje.

Ovaj oblik organizacijske strukture predstavlja tendenciju smanjivanja vertikalnih hijerarhija u organiziranju i uporabe tzv. plitkih organizacija u kojima ima jako malo organizacijskih

⁶² Ibid., str. 154

razina. Omogućeno brže i jeftinije izvršavanje poslovnih procesa jer se smanjuju ili u potpunosti uklanjaju pojedine barijere u poslovanju koje mogu proizlaziti iz tromosti vertikalnih hijerarhijskih struktura.

Shema 9 – Procesna organizacijska struktura



Izvor : Cerović, Z. : *Hotelski menadžment*, Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003., str. 25

Nedostatak ove strukture je ugrožavanje položaja srednjeg menadžmenta poduzeća.

4. PREDŠKOLSKI ODGOJ U REPUBLICI HRVATSKOJ

Predškolski odgoj obuhvaća programe odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi koji se ostvaruju u dječjim vrtićima. Dječji vrtići su javne ustanove koje djelatnost predškolskog odgoja obavljaju kao javnu službu.⁶³

Kao javne ovlasti dječji vrtić obavlja poslove upisa djece u vrtić i ispise iz istih s vođenjem odgovarajuće dokumentacije, izdavanja potvrda i mišljenja, te upisivanje podataka o dječjem vrtiću u zajednički elektronički upisnik.

Predškolski odgoj organizira se i provodi za djecu od navršenih šest mjeseci života do polaska u osnovnu školu, te se ostvaruje u skladu s razvojnim osobinama i potrebama djece.

Predškolski odgoj ostvaruje se na temelju Državnoga pedagoškog standarda predškolskog odgoja i obrazovanja koji donosi Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske. Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i obrazovanja utvrđuju se:⁶⁴

- mjerila za broj djece u odgojnim skupinama,
- ustroj programa s obzirom na trajanje i namjenu,
- mjerila za broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih zaposlenika u dječjem vrtiću,
- mjerila za financiranje programa dječjih vrtića,
- materijalni i financijski uvjeti rada,
- predškolski odgoj i obrazovanje djece s posebnim potrebama,
- predškolski odgoj i obrazovanje djece hrvatskih građana u inozemstvu,
- predškolski odgoj i obrazovanje djece pripadnika etničkih i nacionalnih zajednica ili manjina,
- ustroj predškole.

4.1. Osnivanje i početak rada dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj

Dječji vrtić može započeti s radom nakon što je pribavio rješenje o početku rada koje donosi ured državne uprave u županiji prema odredbama zakona kojim se uređuje opći upravni postupak.⁶⁵ Nakon izvršnosti rješenja za početak rada vrtić se upisuje u zajednički

⁶³ Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine, 10/97, 107/07 i 94/13, čl. 1.

⁶⁴ Ibid., čl. 6.

⁶⁵ Ibid., čl. 9.

elektronički upisnik ustanova predškolskog odgoja koje vodi ministarstvo nadležno za obrazovanje.

Uvjeti za početak obavljanja djelatnosti su odobren program rada, potreban broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih zaposlenika, osiguran prostor i oprema za obavljanje djelatnosti, osigurana novčana sredstva, te dokaz o ispunjavanju drugih uvjeta propisanih zakonom.⁶⁶

U dječjem vrtiću ostvaruju se redoviti programi njege, odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi djece rane i predškolske dobi koji su prilagođeni razvojnim potrebama djece te njihovim mogućnostima i sposobnostima, programi za djecu rane i predškolske dobi s teškoćama u razvoju, programi za darovitu djecu, programi na jeziku i pismu nacionalnih manjina, programi predškole i programi ranog učenja stranih jezika i drugi programi umjetničkog, kulturnog, vjerskog i sportskog sadržaja.

Dječji vrtić obavlja djelatnost na temelju godišnjeg plana i programa rada koji se odnosi za pedagošku godinu koja traje od 1. rujna do 31. kolovoza sljedeće godine. Godišnji plan i program rada za pedagošku godinu donosi upravno vijeće vrtića do 30. rujna.

Veličinu dječjeg vrtića ovisno o broju odgojnih skupina djece, broj djece u odgojnim skupinama, dob djece u pojedinim odgojnim skupinama, veličinu prostorija za dnevni boravak, normative opreme te normativ rada odgojitelja u skupinu uređuje ministar nadležan za obrazovanje.

Program predškolskog odgoja obavezan je svu djecu godinu dana prije polaska u školu, a za djecu koja pohađaju vrtić integriran je u redoviti program predškolskog odgoja dječjeg vrtića.

⁶⁶ Ibid., čl. 12.

5.NASTANAK I POVIJESNI RAZVOJ DJEČJIH JASLICA I VRTIĆA DUGA RESA

Predškolski rad u Dugoj Resi započeo je davne 1926. godine u vidu zabavišta kojeg su organizirali akcionari *Tvornice predenja i tkanja Duga Resa*. Rad se je organizirao u Jurkasovoj ulici broj 2 u dvije prostorije. Sa djecom je radila jedna zabavilja koja je na tom poslu je ostala dvije godine, nakon čega dolazi druga zabavilja koja je ostala raditi do 1942. godine. Ustanova je pružala osnove predškolskog odgoja, ali nije bilo organizirane prehrane, te su djeca jela samo suhu hranu, uglavnom peciva. Zabavište je radilo od 7.30 do 12.00 te od 13.00 do 17.00, što je pratilo rad službenika tvornice.

Slika 2. Dječje zabavište akcionara *Tvornice predenja i tkanja Duga Resa*



Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (22.12.2017.)

Zbog ratnih neprilika zabavilja odlazi, a na njeno mjesto dolazi učiteljica razredne nastave, kojoj rad u zabavištu nije bio zanimljiv, ali je zbog tadašnje nepovoljne ekonomske situacije i nedostatka struke ostala do 1947. godine. Godine 1945. ženska politička organizacija *Antifašistička fronta žena* organizira jedan obrok za djecu koju je pripremala aktivistica toga društva, što dovodi do organiziranja prehrane, a tvornica je davala mlijeko i peciva. Tada je bilo pedesetak djece, svi u jednoj grupi, a rad je bio sačinjen od učenja recitacija i priča. Tražio se stručni kadar za zabavište, što je bilo tada vrlo teško pronaći jer se stručni kadar školovao samo u Samoboru za potrebe cijelog Zagreba, te je postojao nedostatak stručnog osoblja u cijeloj zemlji.

Djeca su jela u hodniku, spavanje je bilo samo odmaranje glave na stolovima. To je bilo samo odmaranje glave, a ostali dio tijela je više trpio nego se odmarao. Tada smo nabavili ležaljke i gunjeve pa je tako spavanje dobilo pravu formu.⁶⁷

⁶⁷ Dječji vrtić Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (22.12.2017.)

Odbor je donio zaključak da roditelji daju $\frac{1}{4}$ bonova, te novčani iznos koji je varirao prema ekonomskoj moći roditelja od tadašnjih 50-175 dinara po djetetu, što vodi do prvih koraka samostalnosti ustanove.

Veliki korak u predškolskom odgoju učinjen je izgradnjom zgrade jaslica koja su svoja vrata otvorila 3. rujna 1948. godine isključivo sagrađene za djecu do tri godine starosti.⁶⁸ U zgradi jaslice postoje uvjeti za otvaranje prave kuhinje i spremanje toplog jela.

Slika 3. Dječje jaslice Duga Resa



Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (22. 12. 2017.)

Godine 1950. ustanova zapošljava i prvu odgojiteljicu stručno osposobljenu za rad sa djecom od tri do sedam godina. Rad se odvijao u jaslicama na dva odjela, odjelu za dojenčad i djecu do tri godine starosti, i u vrtiću u dvije grupe, mlađoj grupi do pet godina starosti i starijoj grupi do sedam godina starosti.

Slika 4. Blagovaonica



Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (22.12.2017.)

U jaslicama se rad odvijao pod rukovodstvom medicinske sestre i stručnim nadzorom liječnika, dok je

⁶⁸ Ibid.

upravitelj imao organizaciju rada i stručni nadzor, a finansijsko i materijalno knjigovodstvo vodilo se u *Pamučnoj industriji Duga Resa*.

U srpnju 1954. godine *Pamučna industrija Duga Resa* predaje ustanovu Općini Duga Resa, nakon čega se ustanova osamostaljuje pod nazivom Dječje jaslice i obdanište Duga Resa. Izrađen je Pravilnik o radu ustanove, a sredstva za rad osigurava općina Duga Resa.

Rad s djecom odvija se kroz fizički odgoj, glazbeni odgoj, slobodne aktivnosti i moralni odgoj. Vrtić se uključuje u društveni život grada o čemu svjedoče i foto-albumi raznih priredbi i manifestacija.

Slika 5. Didaktički materijali koji iz izradili tadašnji odgojitelji (1954. godina)



Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (22.12.2017.)

Do 1970. godine pod vodstvom direktorice građeni su temelji današnjeg ustroja jaslica i vrtića. Iduća direktorica, ujedno i diplomirana odgajateljica obilježava razdoblje od osam godina, do dolaska direktora koji je po struci bio nastavnika razredne nastave za čijeg je mandata došlo do značajnog proširenja kapaciteta ustanove i izgradnje novog objekta na Trgu hrvatskih mučenika, koji je otvoren 1981. godine. Također dolazi do povećanja broja osoblja, zaposlilo se čak petnaest osoba, do tada najveći broj, zbog proširenja kapaciteta vrtića.

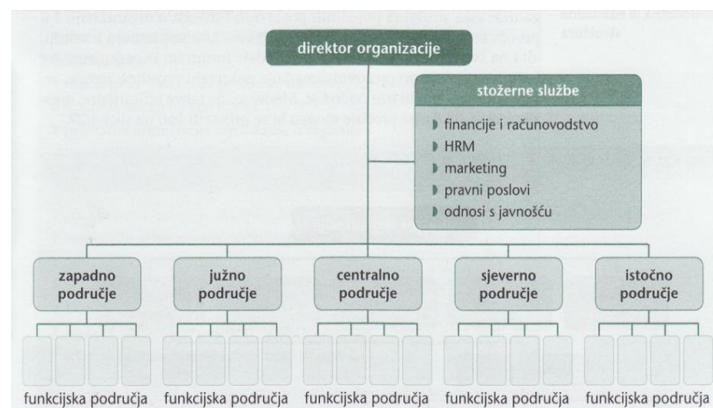
Sva ekonomska kretanja u društvu snažno se odražavaju na stanje u ustanovi, smanjuju se ulaganja u objekte, didaktičke materijale i pada standard. Za vrijeme Domovinskog rata djeca provode u skloništu današnje knjižnice, dok dio djece s odgajateljima odlazi u izbjeglištvo u Ankaru. Poslijeratno vrijeme obilježeno je donacijama koje su značajno pridonijele preživljavanju tih kriznih vremena.

5.1. Organizacija Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa

U Dugoj Resi postoje dječje jaslice i vrtić punim nazivom *Dječje jaslice i vrtić Duga Resa* na adresi Kasar 17, 47 250 Duga Resa. Dječje jaslice i vrtić Duga Resa posluju u tri objekta na tri odvojene lokacije, u današnjem centralnom objektu u ulici Kasar 17 (površine 680m²), u područnom objektu dječjeg vrtića pod nazivom *Maslačak* na adresi Trg hrvatskih branitelja bb (površina 650m²) te u područnom objektu dječjeg vrtića pod nazivom *Resica* na adresi Banjavčičeva 2 (površina 530 m²). Navedeni prostori obuhvaćaju površinu unutarnjeg prostora zajedno s višenamjenskom sportskom dvoranom.

Vrtić je organiziran na principu divizijske organizacijske strukture, odnosno teritorijalne organizacijske strukture za koju je karakteristična podjela rada u organizaciji, grupiranje i povezivanje srodnih poslova te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavljaju prema geografskim područjima ili teritoriju. Teritorijalna struktura primjenjuje se kada organizacija djeluje na većem geografskom području čime se lakše svladavaju zakoni, lokalni običaji i zahtjevi potrošača, u ovom slučaju zahtjevi roditelja djece, polaznika dječjih jaslica i vrtića Duga Resa.

Shema 10. Teritorijalna organizacija Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa



Izvor : Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 395

Određeni se poslovi poslovnih funkcija obavljaju na razini organizacije, a preostali poslovi tih poslovnih funkcija obavljaju se na razini svake teritorijalne organizacijske strukture. Tako se poslovi čuvanja i hranjenja djece, njihova zdravstvenog zbrinjavanja u slučaju ozlijeđe odvijaju u jednom od tri spomenuta objekta koji pripadaju Dječjim jaslicama i vrtiću Duga Resa, dok se poslovi vezani od ravnateljstvo odvijaju u Gradu Karlovcu gdje je ujedno i sjedište dječjih jaslica i vrtića sa područja Karlovačke županije.

5.2.Lokacija

Sva tri objekta Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, objekt *Kasar*, *Maslačak* i *Resica* nalaze se u samom središtu Grada Duga Rese, u neposrednoj blizini rijeke Mrežnice, očuvanom okolišu, uz netaknutu prirodu gdje je polaznicima omogućen boravak na svježem zraku uz nadzor nadležnih odgajatelja.

Slika 6. Igralište objekta Kasar



Izvor : Autor rada (23.12.2017.)

Objekt *Kasar* ispred prostorija za dnevni boravak djece jasličkog uzrasta ima terasu i igralište opremljeno ljuljačkama, pješčanicom za igru i penjalicom.

Slika 7. Objekt Kasar



Izvor : Autor rada (23.12.2017.)

Slika 8 prikazuje objekt *Dječjih jaslica Kasar* gdje se vidi dječje igralište i idilična priroda koja okružuje jaslice.

Slika 8. Dječje jaslice objekta Kasar



Izvor : Autor rada (23.12.2017.)

U objektu *Maslačak* na Trgu hrvatskih mučenika u ograđenom igralištu površine oko 990m²

postoji i ograđenom jasličko igralište površine oko 400m².

Slika 9. Objekt Maslačak



Izvor : Autor rada (24.12.2017.)

Na slici 9 je vidljivo kako je igralište opremljeno pješčanikom za igru, vrtuljkom, penjalicama i ljuljačkama.

Slika 10. Igralište objekta Maslačak



Izvor : Autor rada (24.12.2017.)

Objekt *Resica* u Banjavčičevoj ulici ima primjereno igralište od 780m² opremljeno prema važećim propisanim standardima za dječja igrališta.

Slika 11. Objekt Resica



Izvor : Službena internet stranica Radio Mrežnice, <http://www.radio-mreznica.hr/> (24.12.2017.)

Na slici 11 je vidljiv najsvremeniji pješčanik za pokrovom kako bi se pijesak unutar pješčanika zaštitio od izmeta mačaka, pasa i ostalih životinja koje mogu pristupiti na područje igrališta objekta Resice, kako djeca ne bi bila izložena raznim potencijalnim zarazama.

Sva tri objekta su opremljena vrhunskom modernom tehnološkom opremom VHS i DVD playerom, LED televizorima, CD–radio kasetofonima.

Slika 12. Unutrašnjost objekta Resica



Izvor: Službena internet stranica Radio Mrežnice, <http://www.radio-mreznica.hr/> (24.12.2017.)

Na slici 12 je vidljiva unutrašnjost objekta *Resica* opremljena po najsvremenijim standardima opremanja dječjih vrtića. Djeca u sva tri objekta imaju na raspolaganju raznolike igračke, posebice one didaktičke koje razvijaju motoriku djece i potiču kreativnost.

Uz novi i poticajan prostor objekta *Resica* ostaje briga oko dva stara objekta koji traže stalno i redovito održavanje kako bi ispunjavali svoju funkciju primjerenog prostora za boravak djece.

Višegodišnje planiranje sanacije fasade s bočne strane zgrade jaslica objekta *Kasar* do sad nije realizirano. Isto tako, unutarnji prostori traže redovito i stalno održavanje i ulaganje.

Iako se u okviru programa *Javni radovi* izvršilo znatno estetsko uljepšanje vanjskih igrališta, bojenjem cjelokupnih ograda i svih sprava za igranje (tri samostalna igrališta) ostaje stalni problem neadekvatne opreme, a postojeća je nedostatna i dotrajala, a time i potencijalno opasna za sigurnost djece.

5.3. Kapaciteti

Dječje jaslice i vrtić Duga Resa upisuje djecu s područja bivše Općine Duga Resa i to Općina Netretić, Bosiljevo, Barilović i Generalski Stol koje općine sufinanciraju razliku do ekonomske cijene ustanove, sukladno posebnom ugovoru o međusobnim odnosima čiji su potpisnik Grad Duga Resa, navedene Općine i ustanova Dječje jaslice i vrtić.

Sagledavajući podatke za pedagošku godinu 2013./2014. u redovni je program bilo upisano 262 djece, a on se odvijao u 12 odgojnih skupina, dvanaest jutarnjih i jednoj u popodnevnoj smjeni, dok je 83 kandidata ostalo neupisano zbog manjka smještajnih kapaciteta. U programu predškole upisano je 50-ero djece u dvije odgojne skupine, a program je započeo u sa radom u listopadu, kao i igraonica na engleskom jeziku.

Tablica 1. Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2013./2014.

JASLICE	71
VRTIĆ	191
UKUPNO	262

Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

U pedagoškoj godini 2014./2015. u redovni je program upisano ukupno 315 djece, a program se odvija u 15 odgojnih skupina, ove godine sve su jutarnje smjene, zbog neisplativosti popodnevne. Nakon formiranja odgojnih skupina za postojeće kapacitete u sva tri objekta u lipnju ostalo je 30 neupisanih kandidata, koji su uglavnom jasličkog uzrasta. U program predškole upisano je oko 60 djece u tri odgojne skupine.

Roditeljima je na raspolaganju verificirani program za *Opću igraonicu*, za djecu koja nisu uključena u redovni program, po principu dva susreta tjedno po dva sata u poslijepodnevnom terminu. Ciljevi uključivanja djece u opću igraonicu su pružiti djetetu mogućnost druženja, stvaranja socijalizacijskih osnova, međusobnog upoznavanja, otkrivanja i oduševljavanja u igri s pedagoški vrijednim materijalima, te omogućiti uspješno uspostavljanje i proširivanje emocionalnih i socijalnih veza te kvalitetnih odnosa s vršnjacima i odraslima u neposrednoj, poticajnoj sredini. Rad je organiziran u dvije odgojne skupine od oko 20 djece.

Tablica 2. Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2014./2015.

JASLICE	84
VRTIĆ	231
UKUPNO	315

Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

Cijena programa iznosi 160,00kn, a u cijelosti je podmiruju roditelji. Cijena uključuje

troškove voditelja igraonice, troškove energenata, didaktički materijal i opremu. Odgajatelji koji su voditelji programa predškole zaposleni su kao suradnici prema Ugovoru o djelu.

U pedagoškoj je godini 2015./2016. u redovni je program upisano ukupno 297 djece u 15 odgojnih skupina, a u programu predškole predviđeno je oko 60 djece u tri odgojne skupine.

Tablica 3. Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2015./2016.

JASLICE	77
VRTIĆ	220
UKUPNO	297

Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

U pedagoškoj je godini 2016./2017. u redovni je program upisano ukupno 317 djece u 15 odgojnih skupina, a u programu predškole predviđeno je oko 60 djece u tri odgojne skupine.

Tablica 4. Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2016./2017.

JASLICE	86
VRTIĆ	231
UKUPNO	317

Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

U Gradu Dugoj Resi programom predškolskog odgoja i obrazovanja u pedagoškoj godini 2017./2018. obuhvaćeno je redovnim programom 332 djece starosti od navršene jedne godine do polaska u osnovnu školu u 15 odgojnih skupina. Program predškole godišnje obuhvatio je oko 65 djece, što čini gotovo 100% obuhvata djece u godini prije polaska u osnovnu školu.

Tablica 5. Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2017./2018.

JASLICE	79
VRTIĆ	253
UKUPNO	332

Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

Kapaciteti za pedagošku godinu 2017./2018. prema podacima Programa javnih potreba

predškolskog odgoja i obrazovanja za Grad Duga Resu su :

- Dječji vrtić (centralni objekt) u Ulici Kasar 17 zaprimio je 110 djece.
- Dječji vrtić (područni objekt) *Maslačak* na Trgu hrvatskih mučenika zaprimio je 100 djece.
- Dječji vrtić (područni objekt) *Resice* u ulici dr. Ivana Banjavčića 2 zaprimio je 130 djece.

Iz navedenih je kapaciteta vidljivo kako je najveći broj djece upisan u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2017./2018., gdje je ostalo 8 nepopunjenih mjesta, dok je najmanji broj djece upisan u pedagoškoj godini 2013./2014..

Ustanova Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u sva tri objekta (Kasar, Maslačak i Resice) provodi program ranog učenja stranog jezika kroz igraonice na engleskom jeziku prema verificiranom programu odobrenom od nadležnog Ministarstva. Program je namijenjen redovnim polaznicima, a odvija se dva puta tjedno po jedan školski sat u vremenu boravka djeteta u ustanovi (u vrijeme poslijepodnevnog odmora). Djeca su podijeljena u dvije razredne skupine po principu naprednog i početnog programa. Radi se o desetosatnom programu učenja engleskog jezika s djecom predškolske dobi od navršene tri godine života do polaska u osnovnu školu, a cijena programa iznosi 130,00kn mjesečno. Sa radom je igraonica započela u listopadu 2014. godine i traje od sredine listopada do kraja svibnja svake godine.

Ustanova Dječje jaslice i vrtić Duga Resa provodi i druge programe, a kao što je primjerice *Opća igraonica za djecu* koja nije uključena u redovni program Ustanove. Program se odvija dva puta tjedno po dva sata, a cijena programa iznosi 180,00kn mjesečno.

5.4.Zaposlenici i radno vrijeme

U dječjem vrtiću na poslovima njege, odgoja i obrazovanja, socijalne i zdravstvene zaštite te skrbi o djeci rade odgojitelj i stručni suradnik pedagog, psiholog, logoped, rehabilitator, te medicinska sestra kao zdravstvena voditeljica.⁶⁹ Osim odgojno-obrazovnih radnika u vrtićima rade i osobe zadužene za administrativne-tehničke i pomoćne poslove. Poslove odgojitelja djece može obavljati osoba koja je završila preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij odgovarajuće vrste. Poslove stručnog suradnika može obavljati osoba

⁶⁹ Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine, 10/97, 107/07 i 94/13, čl. 24.

koja je završila diplomski sveučilišni studij ili diplomski specijalistički studij odgovarajuće vrste. Poslove medicinske sestre može obavljati osoba koja je završila preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij sestринства.

Radni odnos se zasniva ugovorom o radu na temelju natječaja koju donosi upravno vijeće objavljenog na mrežnim stranicama i oglasnim pločama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, iznimno radni odnos se može zasnovati ugovorom o radu i bez natječaja. Odgojitelj i stručni suradnik koji se prvi put zapošljava u dječjem vrtiću zasniva radni odnos kao pripravnik. Nakon obavljenog pripravničkog staža pripravnik polaže stručni ispit. Odgojitelji i stručni suradnici mogu napredovati u struci i stjecati položajna zvanja mentora i savjetnika.

Ustanova Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2017./2018. zapošljava 38 zaposlenika na neodređeno radno vrijeme i 5 na određeno radno vrijeme, te 4 pripravnice. To je ukupno 43 zaposlenika i 4 pripravnice, što je vidljivo u tablici 6.

Tablica 6. Broj ukupno zaposlenih u Dječjim jaslicama i vrtiću Duga Resa

NAZIV RADNOG MJESTA	BROJ ZAPOSLENIH (na radnom mjestu)
Odgojitelj	27 zaposlenica + 4 pripravnice
Kuharica	2
Spremačica-pralja	5
Servirka	3
Domar/ložač/vozač	1
Računopolagatelj	1
Ekonomist/blagajnik	1
Ravnatelj	1
Stručni suradnik-psiholog	1
Interni knjižničar	1
UKUPNO	43 (+ 4 pripravnice)

Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

Objekt *Kasar* radi od 7 sati do 16:30 sati uz dežurstva od 5:30 do 7:00 i od 16:30 do 17:30 sati, dok objekt *Maslačak* i objekt *Resica* rade od 5:30 sati do 16:30 sati uz dežurstva od 5:30

sati do 7 sati. Odlukom Upravnog vijeća, a nakon detaljnog propitivanja potrebe rada objekta *Kasar* u popodnevnoj smjeni izmijenjeno je radno vrijeme koje je skraćeno sa 5:30 do 19:30 sati na 5:30 do 16:30 sati.

Tablica 7. Radno vrijeme ustanove Dječje jaslice i vrtić Duga Resa i ritam dnevnog života

	Jutarnj. dež.	Doručak	Užina	Ručak	Užina	Pop. dež.
Kasar	5.30-7.00	8.00-8.30	10.00-10.30	11.30-12.00	15.30-16.00	16.00-17.30
Maslačak	5.30-7.00	8.00-8.30	10.00-10.30	11.30-12.00	15.30-16.00	16.00-16.30
Resica	5.30-7.00	8.00-8.30	10.00-10.30	11.30-12.00	15.30-16.00	16.00-16.30

Izvor : Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

Radno vrijeme ustanove usklađuje se s potrebama zaposlenih roditelja i dolaskom djece, a ritam dnevnog života s potrebama djece. U slučaju ostanka djeteta u Vrtiću dulje od navedenog radnog vremena odgojno-obrazovni radnik dužan je ostati s djetetom do dolaska roditelja.

U objektu *Kasar* i objektu *Resica* odgojitelji rade sa grupom djece istog godišta, dok su u objektu *Maslačak* grupe jaslica od 1-2 godine i 2-4 godine, dok su preostale tri grupe djece miješane bez obzira na godište djece što ima svoje prednosti i nedostatka.

5.5.Upravljanje

Dječjim vrtićem upravlja upravno vijeće od pet do sedam članova čiji mandat traje četiri godine. Upravno vijeće kao upravno tijelo odlučuje o stjecanju, opterećivanju i otuđivanju nekretnina dječjeg vrtića pod uvjetima propisanih aktom o osnivanju, uz suglasnog osnivača dječjeg vrtića, predlaže osnivaču statusne promjene vrtića, predlaže promjenu naziva dječjeg vrtića, odlučuje o upisu djece i o mjerilima upisa, te odlučuje o zasnivanju i prestanku radnog odnosa na prijedlog ravnatelja vrtića.

Ravnateljica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa je poslovna i stručna voditeljica dječjeg vrtića, koja predlaže godišnji plan i program rada, brine se za provođenje odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela, te obavlja druge poslove utvrđene aktom o osnivanju i statutom.⁷⁰

⁷⁰ Ibid., čl. 36.

Za ravnateljicu je imenovana osoba koja ima najmanje pet godina radnog staža u djelatnosti predškolskog odgoja. Ravnateljica je odabrana na temelju javnog natječaja, imenovana od strane Vijeća na četiri godine, a može biti ponovno imenovana.

Odgojiteljsko vijeće Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa je stručno tijelo dječjeg vrtića kojeg čine svi odgojitelji, stručni suradnici i zdravstveni djelatnici koji ostvaruju program predškolskog odgoja. Vijeće sudjeluje u utvrđivanju plana i programa rada vrtića, prati njegovo ostvarivanje, raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima rada, potiče i promiče stručni rad, te obavlja i druge stručne poslove utvrđene zakonom.

5.6.Nadzor rada

Inspekcijski nadzor provodi prosvjetna inspekcija u skladu s posebnim zakonom. Stručno-pedagoški nadzor nad radom odgojitelja provode stručno-pedagoški nadzornici i stručne osobe koje ovlasti ministar obrazovanja. Zdravstveno-inspekcijski nadzor obavlja ministarstvo nadležno za zdravstvo. Sanitarni inspekcijski nadzor koji se odnosi na prehranu djece obavlja sanitarna inspekcija. Nadzor nad stručnim radom koji se odnosi na socijalnu skrb djece provodi ministarstvo nadležno za socijalnu skrb.

5.7.Financiranje

Osnivač vrtića dužan je osigurati sredstva za osnivanje i rad dječjeg vrtića. Vrtić osigurava sredstva prodajom usluga na tržištu i iz drugih izvora sukladno zakonu. Vrtić koji je osnovala jedinica lokalne uprave i samouprave, naplaćuje svoje usluge od roditelja korisnika usluga, sukladno mjerilima koja utvrđuje predstavničko tijelo. Sredstva se uplaćuju u proračun jedinice lokalne i regionalne samouprave koja je osnovala dječji vrtić ili na račun dječjeg vrtića.

Na utvrđivanje i obračun plaća zaposlenika primjenjuju se propisi kojima se uređuju plaće, naknade i drugi prihodi javnih službenika i namještenika zaposlenih u osnovnom školstvu. U ime zaposlenika sindikat kolektivno pregovara i potpisuje kolektivni ugovor s osnivačem ustanove, odnosno s financijerom.

Ustanova Dječji vrtić Duga Resa ima status proračunskog korisnika.⁷¹ Za obavljanje djelatnosti ustanove u 2017. godini planiraju se ukupna sredstva u iznosu od 6.356.335,00 kuna i to :⁷²

- 2.804.335,00 proračunska sredstva Grada Duge Rese
- 2.850.000,00 vlastita sredstva ustanove (participacija korisnika)
- 25.000,00 sredstava za stručno osposobljavanje
- 11.000,00 sredstva iz Državnog proračuna za program predškole
- 650.000,00 prihod od sufinanciranja iz susjednih Općina čiji građani koriste usluge Ustanove
- 10.000,00 prihoda od donacija
- 6.000,00 kn tekućih pomoći iz Državnog proračuna za djecu s teškoćama u razvoju.

Proračunska sredstva Grada Duga Rese u iznosu od 2.804.355 kuna namjenjuju se za plaće djelatnika Dječjeg vrtića.⁷³

5.8.Odgojno-obrazovni rad

Planirani odgojno-obrazovni rad Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa odvija se u 15 odgojnih skupina, pet jasličkog i 10 vrtićkog uzrasta u tri objekta.

Odgojno-obrazovni rad, kao i ciljevi, zadaće i strategije rada, usklađeni su sa *Nacionalnom strategijom odgojno-obrazovnog rada* kao temeljnim obvezujućim dokumentom. Tokom pedagoške godine nastoji se unapređivati suradničke odnose u Dječjim jaslicama i vrtiću Duga Resa, ali i općenito pridonositi pozitivnom ozračju u svim objektima navedene Ustanove.

Rad se zasniva na brizi za dijete, zadovoljavanju djetetovih osnovnih potreba (tjelesnih, potreba za sigurnošću, komunikacijskih, stvaralačkih i ostalih), ali i na međusobnom poštovanju, uvažavanju i zdravoj komunikaciji svih djelatnika Vrtića.

Odgojno-obrazovni rad s djecom u Dječjem vrtiću Duga Resa postavljen je u skladu s Programskim usmjerenjem odgoja i obrazovanja predškolske djece i humanističko-razvojnou koncepcijom izvanobiteljskog odgoja i obrazovanja predškolske djece. Vrtić obuhvaća

⁷¹ Program javnih potreba predškolskog odgoja i obrazovanja za Grad Duga Resu za 2017. godinu, čl. 12.

⁷² Ibid., čl. 13.

⁷³ Ibid., čl. 14.

programe odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi čiji je primarni cilj unapređivanje kvalitete djetetova života u cjelini.

Odgajatelji svake skupine dužni su voditi *Knjigu pedagoške dokumentacije odgojne skupine* u kojoj vode tjedne i tromjesečne planove i programe za odgojnu skupinu, tzv. orijentacijski plan i program. Oni se tokom godine prilagođavaju i mijenjaju sukladno potrebama djece u skupini. Na dnevnoj bazi odgojitelji planiraju poticaje, aktivnosti, sadržaje, materijale i sredstva o kojima svakodnevno pišu bilješke. Važno je da odgojitelji svakodnevno prate ponašanja, reakcije i aktivnosti djece u skupini, ali i pojedinog djeteta kako bi se poticao razvoj svakoga djeteta na vrijeme. Pedagošku dokumentaciju odgojne skupine čini i obavezna valorizacija rada (nakon tromjesečja), suradnja s roditeljima, stručnim suradnicima i ostalim djelatnicima, kao i plan usavršavanja odgojitelja.

Osnovna zadaća koja proizlazi iz *Programskog usmjerenja u predškolskom odgoju i obrazovanju* (1991. godine) je poticanje cjelovitog razvoja djeteta. Naglašena je potreba poticanja razvoja cjelovite ličnosti, a ne izoliranih aspekata psihosomatskog razvoja. Za cjelokupni razvoj djeteta važno je da postoje uvjeti koji omogućuju djetetu prikladnu interakciju i komunikaciju s drugom djecom, kao i uvjeti za razvijanje njegove individualne igre i igre s drugom djecom i odgojiteljima.

Kako bi se što više poticao cjeloviti razvoj djeteta, Vrtić se trudi raznim oblicima suradnje potaknuti roditelje na uključivanje u odgojno-obrazovni proces.

Program predškolskog odgoja i naobrazbe ima kao osnovni cilj omogućavanje djetetu da razvije temeljna znanja, sposobnosti, navike, ali i stavove i vrijednosti, koji bi sa stanovišta optimalnog psihofizičkog razvoja bili pozitivni.

U ustanovi Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa odgojno-obrazovni proces usmjeren je poticanju cjelovitog razvoja djeteta, što uključuje :⁷⁴

- poticanje tjelesnog rasta i razvoja,
- poticanje razvoja stvaralaštva i kreativnosti,
- poticanje spoznajnog razvoja,
- poticanje razvoja komunikacije,

⁷⁴ Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

- poticanje socijalnog i emocionalnog razvoja.

U odgojne skupine ustanova redovito uključuje djecu s posebnim potrebama, ovisno o dijagnozi, ali i brojnosti djece u pojedinoj skupini. U Vrtiću je integrirano jedno dijete s Downovim sindromom u trećoj vrtićkoj skupini u objektu *Kasar* koje ima i osobnog asistenta koji svakodnevno četiri sata provodi s njim u grupi. Psiholog će pratiti razvoj djeteta sa posebnim potrebama, kao i ostale djece, te putem edukacije i savjetovanja odgajatelja podržavati njihove napore kako bi se umanjile poteškoće.

Djeca s posebnim potrebama su djeca koja u pojedinim aspektima ili u razvoju u cjelini pokazuju privremene ili trajne neravnoteže koje se kod različite djece različito izražavaju. Nadalje, djeca s posebnim potrebama su, prema definiciji, ona djeca koja trebaju veću pozornost ili brigu u osiguravanju uvjeta za zadovoljenje potreba kako osnovnih životnih, do psihološko razvojnih.

Uzroci posebnih djetetovih potreba mogu biti :⁷⁵

- urođena poteškoća - mentalno ili/i tjelesno oštećenje,
- neprimjereno okruženje u kojem dijete odrasta.

5.9.Njega i skrb za tjelesni rast, razvoj i zdravlje djece

U Dječjem vrtiću Duga Resa briga za tjelesni rast i razvoj, kao i zdravlje predškolske djece obvezni je dio odgojno-obrazovnog rada Ustanove. Prikupljanjem podataka tijekom inicijalnog intervjua s roditeljima, te njegovom analizom dobiva se saznanje o statusu djeteta prilikom upisa u dječji vrtić. Prati se provođenje sistematskih pregleda djece, te procijepljenosti, što daje dodatne specifične podatke o djetetu. Analizom prikupljene dokumentacije, te prezentiranjem odgojiteljima specifičnih zdravstvenih zahtjeva, provodi se briga o svakom djetetu u skupini.

Prije samog polaska u vrtić roditelje se upućuje na obavljanje sistematskog pregleda, te ukoliko je dijete izbivalo duži period iz vrtića, roditelj biva upućen na ponovni sistematski

⁷⁵ Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, <http://www.hzzo.hr/> (10.01.2018.)

pregled.⁷⁶ Ukoliko je dijete izbivalo radi bolesti, obveza roditelja je donijeti ispričnicu od strane nadležnog liječnika, pedijatra.

Jedan od uvjeta upisa djeteta u vrtić je procijepljenost djeteta po preporuci Ministarstva zdravlja, što se kontrolira kod upisa djeteta u vrtić. Najveći subjekt u prevenciji i očuvanju zdravlja djeteta jest roditelj djeteta, a uloga dječjeg vrtića jest pomoći usmjeriti roditelja kroz razne aktivnosti kako bi se postigla što kvalitetnija razina zdravstveno higijenskog statusa.

Pod pojmom njege, skrbi za tjelesni rast i razvoj djeteta, kao i zdravlja djeteta podrazumijeva se:⁷⁷

1. sigurnost djeteta
2. prehrana djeteta
3. higijensko-tehnički uvjeti rada
4. zdravstvena zaštita djeteta

5.9.1. Sigurnost djece

Sigurnost djeteta odnosi se na stvaranje sigurnih uvjeta boravka djeteta unutar objekta vrtića, kao i u prostorima za boravak na svježem zraku (igrališta, parkovi), kao i na odgojno-obrazovni rad s djecom na usvajanju vještina samozaštite, kao i higijenskih navika. Iznimno je važno osigurati sigurne uvijete za boravak djece.

Sigurnost djeteta može se osigurati kroz svakodnevni pregled prostora dječjeg vrtića i opreme. Pregled prostorija i opreme osigurava se na način da se svakodnevno pregleda od strane spremačica i domara tijekom čišćenja i jutarnjeg obilaska, nadalje prevenira se na način da se uklone svi oštećeni predmeti s koji bi eventualno mogli biti opasni za dijete.

Svakodnevним jutarnjim obilaskom igrališta sa strane domara, te spremačice uklanjaju se svi potencijalno opasni predmeti iz dvorišta dječjeg vrtića i igrališta (neispravne sprave na igralištu, eventualno neispravna vrata dvorišta vrtića, popravak oštećenog inventara vrtića, te prostora ispred vrtića), kao i opasni predmeti poput stakla.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

Iznimno je važno poznavanje sigurnosno-zaštitnih protokola dječjeg vrtića od strane svih zaposlenika. U edukativnom smislu djeluje se na djecu u vidu raznih aktivnosti i sadržajima u okviru odgojno obrazovnog rada, te redovitim vježbama protupožarne zaštite (jednom godišnje).

5.9.2.Prehrana djece

Prehrana djeteta podrazumijeva ispravno planiranjem prehrane djece u vrtiću u skladu sa zdravstvenim, kulturološkim i obrazovnim elementima, preporučenim prehrambenim standardom, te individualno prilagođenima za dijete. Prehrana djeteta provodi se kako bi zadovoljila dnevne potrebe djece prema dužini boravka djece u vrtiću. Zdravstveni voditelj ima zadatak planirati što kvalitetnije jelovnike, uvođenjem novih namirnica i novih jela u skladu sa novim znanstvenim spoznajama, a poštujući individualne potrebe djece (nutritivna vrijednost hrane prilagođena dobi odgojne skupine, alergije pojedine djece unutar skupine).

Jednotjednim planiranjem obroka poštujući i njegujući regionalnu prehranu te sezonski svježu prema preporukama najnovijih smjernica iz područja prehrane. Fleksibilnom organizacijom i distribucijom i konzumiranjem obroka u odnosu na uzrast i dnevne potrebe djece djeluje se na način da se osiguraju obroci prema uzrastu djece u skupini, prema specifičnim potrebama pojedinog djeteta ili prilikom sudjelovanja djece u zdravstveno-rekreativnim programima.

Praćenjem konzumacije hrane djece, njihovih preferencija, stavova, mišljenja prilagođava se jelovnik u dječjem vrtiću.

Svakodnevno se u skupini radi na stvaranju uvjeta kako bi se postigao poticaj za kulturološke i higijenske navike u djece, čime se kod djece postiže pravilan obrazac ponašanja prilikom pripreme jela, pranja ruku prije obroka, pospremanju posuđa po obroku i slično.

Zakonski se vrši uvjetovana kontrola hrane u suradnji s *Zavodom za javno zdravstvo Karlovac*. Provodi se edukacija osoblja u kuhinji kako bi se što bolje prilagodilo djeci s posebnim potrebama u prehrani. Provodi se svakodnevna kontrola namjernica, kao i skladištenje hrane, te higijensko-zdravstvene mjere prilikom distribucije hrane.

5.9.3.Higijensko-tehnički uvjeti rada

Higijensko-tehnički uvjeti rada odnose se na osiguranje najviše moguće razine higijene prostora, kontinuirani nadzor nad higijenskim uvjetima unutarnjih i vanjskih prostora objekta te pravovremeno prijavljivanje i pravilno postupanje u slučaju pojavnosti epidemioloških opasnosti za djecu.

U Dječjim jasticama i vrtiću Duga Resa strogo se primjenjuju odrednice HACCAP sustava u svim segmentima pripreme i distribucije hrane, te svakodnevna kontrola čistoće kuhinje, posuđa i suđa. Vršiti se dnevna kontrola higijensko-sanitarnih uvjeta u vrtiću i nadzor nad uporabom sredstava za čišćenje i dezinfekciju prostorija, te eventualno se provodi edukacija za svaki novouvedeni pripravak.

U sklopu higijensko-tehničkih uvjeta rada provodi se kontrola obvezatne zaštitne odjeće za rad kuharica i nadzor nad čistoćom posteljine dječjih kreveta. Procedura dezinfekcije, deratizacije, i dezinsekcije prostora vrtića provodi se po planu i programu koji nalaže ZZJZ.

Provodi se kontrola nad higijenskim navikama djece po odgojnim skupinama, te se djeluje u odgojnom i edukativnom smislu u suradnji s odgojiteljima kako bi se kod djece stvorila navika i stjecanje vještina u smislu održavanja što većeg nivoa higijene. U sklopu higijensko-tehničkih uvjeta rada također se osigurava najpovoljniji mikroklimatski uvjeti po dječjim sobama, kao i ostatku vrtića.

5.9.4.Zdravstvena zaštita djece

Zdravstvena zaštita djece odnosi se na postizanje uvjeta za pravilan razvoj djeteta, poticaj i podrška djeteta prilikom stjecanja zdravih navika življenja, prevencija oboljenja, te pravovaljanom reakcijom u potencijalno opasnim situacijama za dijete.

Svako novoupisano dijete posjeduje zdravstveni karton, čime se dobiva uvid u zdravstveni status djeteta. Djelatnici dječjeg vrtića obavljaju higijensko-sanitarne preglede prema rasporedu koji nalaže ZZJZ i HACAPP sustav.

Protuepidemijske mjere primjenjuju se u slučaju pojave epidemijskih pojava bolesti u suradnju s ZZJZ. Djeca su uključena u sportsko-rekreacijski program čime se preventivno djelovati na pojavnost bolesti, a ujedno na snaženju lokomotornog i muskularnog sustava. U

slučajevima ozljeđivanja djeteta pruža se adekvatna prva pomoć, a u eventualnim većim ozljedama potražiti će se najbliža zdravstvena skrb u domu zdravlja, ili bolnici, uz obvezatno obavještanje roditelja prema pisanim protokolima o sigurnosti djeteta.

Provode se mjere očuvanja zdravlja i higijene zubi u suradnji sa stomatološkom službom, kako bi se prevenirala pojava karijesa, te provela fluorizacija zuba.⁷⁸ Također se vrši pravovremeno kontroliranje vlasišta djece, u vidu ranog otkrivanja ušljivosti.⁷⁹

Zdravstveni voditelj vodi svu propisanu dokumentaciju prema najnovijim smjernicama koje nalaže profesija :⁸⁰

- zdravstveni karton djeteta u dječjem vrtiću,
- evidencija bolesti i procijepljenosti djece,
- evidencija o zdravstvenom odgoju,
- evidencija o higijensko-epidemiološkom nadzoru,
- evidencija o sanitarnom nadzoru- vodi se na razini vrtića,
- evidencija epidemioloških indikacija,
- evidencija ozljeda,
- antropometrijska mjerenja,
- potvrda o obavljenom sistematskom zdravstvenom pregledu djeteta prije upisa u dječji vrtić.

Ukoliko se dijete upiše u dječje jaslice ili dječji vrtić, a nema potvrdu o jednom od navedenih evidencija, odnosno kartona poput evidencije u bolesti i procijepljenosti, dijete se mora isključiti iz redovnog boravka u vrtićkoj skupini, status djeteta se *zamrzava* dok se ne pribavi potrebna potvrda kao dokaz o izvršenoj procijepljenosti, a ukoliko roditelj odbija postupiti po propisima Ustanove, nadležni su djelatnici (psiholog i ravnatelj) dužni obavijestiti o navedenom slučaju nadležni Centar za socijalnu skrb koji dalje postupa po dužnosti i preuzima slučaj.

⁷⁸ Dječji vrtić Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (10.01.2018.)

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

6. ZAKLJUČAK

Obradom tematike poslovne strukture Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa pokazala se kompleksnost pojma organizacije dječjih jaslica i dječjeg vrtića. Organizacija je pojam koji je prožet kroz sve sfere života. Za uspješnu realizaciju poslovnih zadataka ključna je adekvatna organizacijska struktura te koordinacija svih elemenata strukture u cilju realizacije zadanih ciljeva i ostvarivanja svih zadataka organizacije. Ako organizacija nema izgrađenu odgovarajuću organizacijsku strukturu, to ograničava njeno trenutno poslovanje i sprječava daljnje napredovanje i razvoj, stoga je izuzetno bitno da se pravilno odabere i formira struktura unutar koje će sve organizacijske jedinice biti raspoređene na način koji će omogućiti najefikasnije funkcioniranje organizacije. Potreban je i prostor za razvoj organizacijske strukture s obzirom na razne utjecaje iz okoline. Svaka je organizacija, pa tako i Dječje jaslice i vrtić Duga Resa konstantno podložna promjenama koje mogu biti toliko značajne da trenutna organizacijska struktura, u konkretnom slučaju divizijska, odnosno teritorijalna ne može zadovoljiti sve potrebe organizacije, te ona prestaje biti efikasna u ostvarivanju svojih ciljeva. Suvremena je organizacija poput dječjih jaslica i dječjeg vrtića dinamičan i fleksibilan sustav, i iz tog razloga i organizacijska struktura treba imati dinamičan karakter da bi organizacije ostala konkurentna na tržištu. Kod strukturiranja organizacije bitan je stručan i kvalitetan kadar, posebice onaj koji definira strategiju i ciljeve organizacije. Organizacijska struktura je svojevrsan rezultat organizacijske strategije kojom se žele postići zadani ciljevi, stoga menadžment formulira zadatke koje treba uspješno obavljati za efikasno funkcioniranje organizacije. Raščlanjivanje ukupnog zadatka organizacije na pojedinačne manje zadatke, te njihovo daljnje grupiranje po funkcijama treba biti izvedeno na pravi način jer će u suprotnom smanjiti razvoj poslovnog procesa i racionalnost poslovanja. Zaposlenici su ti koji će obavljati zadatke, te su jedan od najvažnijih čimbenika svake organizacijske strukture, pa je iz tog razloga nužno stvoriti pozitivno radno okruženje kako bi efikasno ostvarivali zadane standarde poslovanja.

POPIS LITERATURE

1. Buble, M. : *Menadžment*, Minerva, Dugopolje, 2010.
2. Cerović, Z. : *Hotelski menadžment*, Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003.
3. Cingula, M., Filipović, D., Galetić, L. : *Organizacija*, Sinergija, 2016.
4. Dlačić, J. : *Orijentacija prema potrošačima u hrvatskim poduzećima*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Ljubljani, Ljubljana, 2005.
5. Lessem, R. : *General Management Principles*, Prentice Hall, New York, 1989.
6. Matić, I. : *Organizacija poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2005.
7. Mintzberg, H. : *Structure in 5 s*, Management Science, 1979.
8. Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
9. Sikavica, P., Novak, M. : *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993.
10. Sikavica, P., Bahtrijević-Šiber, F. : *Menadžment*, Masmedia, Zagreb, 2004.
11. Škrtić, M. : *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
12. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine, 10/97, 107/07 i 94/13

Internet

1. Hrvatska gospodarska komora, <http://www.dop.hgk.hr/> (22.02.2018.)
2. Službena internet stranica Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa, <http://www.vrtic-dugaresa.hr/> (22.12.2017.)
3. Službena internet stranica Radio Mrežnice, <http://www.radio-mreznica.hr/> (24.12.2017.)
4. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, <http://www.hzzo.hr/> (10.01.2018.)

POPIS ILUSTRACIJA

Popis slika

Slika 1 – Visoka i niska organizacija	7
Slika 2 – Dječje zabavište akcionara <i>Tvornice pređenja i tkanja Duga Resa</i>	23
Slika 3 – Dječje jaslice Duga Resa.....	24
Slika 4 – Blagavaonica	24
Slika 5 – Didaktički materijali koji izradili tadašnji odgojitelji (1954. godina).....	25
Slika 6 – Igralište objekta Kasar	27
Slika 7 – Dječji vrtića objekta Kasar.....	27
Slika 8 – Dječje jaslice objekta Kasar	27
Slika 9 – Objekt Maslačak	28
Slika 10 – Igralište objekta Maslačak.....	28
Slika 11 – Objekt Resica	28
Slika 12 – Unutrašnjost objekta Resica.....	29

Popis shema

Shema 1 – Funkcijska organizacijska jedinica.....	12
Shema 2 – Divizijska organizacijska jedinica.....	14
Shema 3 – Predmetna organizacijska struktura.....	15
Shema 4 – Teritorijalna organizacijska struktura.....	15
Shema 6 – Hibridna organizacijska struktura.....	16
Shema 7 – Projektna organizacijska struktura	17
Shema 8 – Matrična organizacijska struktura	18
Shema 9 – Procesna organizacijska struktura	20

Shema 10 – Teritorijalna organizacija Dječjih jaslica i vrtića Duga Resa.....	26
---	----

Popis tablica

Tablica 1 - Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2013./2014.....	30
Tablica 2 - Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2014./2015.....	30
Tablica 3 - Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2015./2016.....	31
Tablica 4 - Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2016./2017.....	31
Tablica 5 - Broj upisane djece u Dječje jaslice i vrtić Duga Resa u pedagoškoj godini 2017./2018.....	31
Tablica 6 – Broj ukupno zaposlenih u Dječjim jaslicama i vrtiću Duga Resa.....	33
Tablica 7 - Radno vrijeme ustanove Dječje jaslice i vrtić Duga Resa i ritam dnevnog života	34

