

Direktor

.com.hr

PROSINAC 2011.

SPECIJALIZIRANI MJESEČNIK ZA PREDSEDNIK(C)E UPRAVA I DIREKTOR(IC)E

PROMOTIVNI BROJ

Kako **povećati**
ili **smanjiti dobit**
putem „**kreativnog**“
računovodstva

ŠEFologija

ON

OFF

Stručnjaci
odgovaraju

Biti **direktor** ili
prokurist?

Što treba znati o
menadžerskom
ugovoru

Pregled određenih kazni
za direktore društava

... i još puno korisnih članaka pročitajte u ovom broju

POSEBNA

**Pretplatom od samo 295,00 kn
(PDV uključen) dobivate:**

**Specijalizirani mjesečnik
za direktore/ice društava!**

**Dajemo
korisne
savjete
i upute!**



**Pratimo za
Vas propise!**

**Pišemo o konkretnim
poslovnim izazovima!**

Napomena: Idući broj mjesečnika **Direktor** izlazi 15. siječnja 2012.

Ova posebna ponuda za godišnju pretplatu na

PONUDA!

U sklopu pretplate na mjesečnik **Direktor za 2012. dobivate i knjigu**
“NOVČANE KAZNE ZA TRGOVAČKA DRUŠTVA I ODGOVORNE OSOBE” – GRATIS!



OPREZ!

Nepoznavanje
propisa ne
oslobađa Vas
novčane kazne!

Detaljno kazalo
s više od 2000
pojmova!

Upoznajte gdje
se u propisima
kriju moguće
kazne za Vaše
društvo!

**Budite
informirani!**

**Detaljan prikaz novčanih kazni
za društvo i direktora društva!**

Napomena: Ova knjiga izlazi iz tiska krajem mjeseca veljače 2012.

mjesečnik Direktor vrijedi do 15. siječnja 2012.

Direktor

.com.hr

NAKLADNIK: Centar za management i savjetovanje d.o.o.



Dragutina Golika 109, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628
kunski žiro račun: 2340009-1110312376 kod Privredne banke d.d.
kunski žiro račun: 2360000-1101696781 kod Zagrebačke banke d.d.
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

GLAVNI UREDNIK:

Igor Milinović, mag. oec., igor@ripup.hr

DIREKTORICA DRUŠTVA:

mr. Sandra Mihelčić, smihelcic@ripup.hr

IZVRŠNA UREDNICA:

Maja Jurković, mag. nov., maja@ripup.hr

STALNI SURADNICI:

Neven Baica, mag.oec., mr.sc. Zdravko Baica, Tomislav Bekec, dipl. oec.,
Jasna Belamarić, dipl. psih., Valentina Bocak, mag.oec., mr.sc. Anđelko
Brezovnjak, Ljiljana Buhač, prof., Elena Cvjetković, Nadina Cvetko Borota,
dipl. oec., Kristina Horbec, MBA, mr.sc. Goran Jungvirth, mr. sc. Ratka
Jurković, mr.sc. Marinko Kovačić, mr. sc. Andreja Marcetić, dr. sc. Saša Petar,
Božo Prelević, dipl. iur., dr. sc. Nataša Rupčić, dr. sc. Jasminka Samardžija,
prof. dr. Velimir Sreća, Olga Štajdohar-Pađen, dipl. ing., Zvonimir Trampus,
mr. sc. Dragan Zlatović, dipl. iur., Alan Žepić

VODITELJI MARKETINGA:

Svetlana Pećinar, prof., svetlana@ripup.hr, tel: 01/3690-834
Zlata Radović, zлата@ripup.hr, tel: 01/4836-006
Sanja Škender, sanja@ripup.hr, tel: 01/4921-737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

Lidija Prskalo, prskalo@ripup.hr, tel: 01/4921-742, fax: 01/7921-743

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

Andrej Glücks, D.N. d.o.o., andrej@dngrafika.hr, tel: 01/3098-570

NASLOVNICA:

Shutterstock

REALIZACIJA TISKA:

„ZINA“

TISAK:

Rotacija Grafičkog zavoda Hrvatske,
DIREKTOR SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA:

Hrvatska pošta

FOTOGRAFIJE:

SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com,
Pixsell i vlastita arhiva

Časopis izlazi mjesečno, sredinom mjeseca. Za članke, crteže i oblikovanja objavljena u ovom časopisu sva su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reproduciranje, umnožavanje, imitiranje i drugi način prenošenja u bilo kojem obliku, uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetit ćemo punu pozornost.

Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eura. Godišnja pretplata na časopis **Direktor** iznosi 295,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkaže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate, smatra se da je pretplata produžena.

Direktor je član **BUSINESS MEDIA GROUP**

Direktor za direktore

Poštovane direktorice i direktori,

pred vama je promotivni broj mjesečnika **Direktor**. Nakon nekoliko naših časopisa koji izlaze duži niz godina (Poslovni savjetnik, Računovodstvo i porezi u praksi, Propisi.hr i dr.), odlučili smo se na pokretanje novog. Naime, dugo vremena dobivali smo od različitih predsjednika uprava sugestije da bi bilo dobro da direktori imaju svoj specijalizirani časopis. Ali ne časopis koji će se baviti politikom i poslovnim žutilom, već konkretnim temama za uspješno vođenje tvrtke. Na temelju toga koncipirali smo časopis **Direktor** koji je edukativan, savjetodavan i upotrebljiv u poslovnoj praksi. Značajni dio časopisa posvetili smo temama s područja financija i prava, ali na način da su te teme obrađene jednostavno i razumljivo svakom direktoru bez obzira na djelatnost kojom se bavi.

Direktor će izlaziti mjesečno i to svakog 15. dana u mjesecu. Iznimno, u mjesecu siječnju i veljači te srpnju i kolovozu izlaziti će kao dvobroj.

Cijena godišnje pretplate iznosi 295,00 kuna. Svi pretplatnici koji izvrše pretplatu do 15. siječnja 2012. dobivaju na poklon i korisnu knjigu „Novčane kazne za trgovačka društva i odgovorne osobe“ (izbor najčešćih novčanih kazni za razne prekršaje).

Nadam se da ćete u mjesečniku **Direktor** pronaći puno korisnih članaka i uvidjeti njegovu korisnost za vas kao direktore.

S poštovanjem,

Igor Milinović,
glavni i odgovorni urednik

Idući broj Direktora izlazi 15. siječnja 2012.

Postanite pretplatnik Direktora!

NARUDŽBENICA kojom se pretplaćujem na časopis Direktor za 2012. godinu po cijeni od 295,00 kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke:

Ime i prezime (na koga slati časopis):

Adresa, grad:

OIB: Broj primjeraka:

MP

Potpis odgovorne osobe:

Molimo ispunjenu Narudžbenicu poslati na fax: 01/49 21 743
ili e-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

poslovni savjetnik
NAJČITANIJ I POSLOVNI MJESEČNIK

PROPISI.HR
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

SUPERPRODAVAČ

tajnica.hr

na tajnica.hr

PRIMUS

poslovni savjetnik

.com

RAČUNOVODSTVO
i POREZI u praksi

DANI
POSLOVNE
EDUKACIJE

Direktor

Sadržaj



Intervju

Esad Čolaković, glavni menadžer
HUM-CROMA 6

Šefologija

Šefovi moraju biti proaktivni 8

Leadership

Vještina vođe
– slušanje nečujnog 10

Poslovna budućnost

Kultura suradnje na
globalnom tržištu 12

Reference

Pismo preporuke – posljednja
riječ bivšeg poslodavca 14

Upravljanje kvalitetom

„Lean Manufacturing“ ili kako
se riješiti svega nepotrebnog 18

Priče uspješnih hrvatskih direktora

Pavletić – ime koje je postalo
sinonim za zdrav san 20

Uspješne svjetske kompanije

Ključ uspjeha Volkswagena 22

Veliki svjetski direktori

Howard Schultz: Čovjek koji je
bacio rukavicu u lice američkom
političkom establishmentu? 24

Upravljanje uslugom

Do izvrsnosti u 5 koraka 26

Upoznajmo direktora

Dragan Munjiza, direktor
tvrtke Jakov Viktor d.o.o. 27

Stručnjaci odgovaraju

28

Analize Ljiljane Buhač

Mladen Bajić – promišljen čovjek
kojeg odaju pokreti ruku 34

Novi direktori

35

Biramo za vas

Iz drugih medija... 36

Prezaduženi ili nesolventni

Kada se mora pokrenuti stečaj 38

Prestanak radnog odnosa

Kada sklopiti sporazum
o prestanku ugovora o radu 39

Darivanje radnika za božićne blagdane

Jeste li obvezni isplatiti
božićnicu i prigodan dar radniku? 40

Menadžerski ugovor

Sve što treba znati
o menadžerskom ugovoru 42

Mala škola financija

Povećavanje i smanjivanje
dobiti putem „kreativnog“
računovodstva 46

Kako dobiti PDV natrag ako
kupac ne želi platiti račun 48

Račun mora imati
najmanje 2 datuma 49

Biti direktor ili prokurist

Prokurist – tko, što
i s kojim ovlastima 50

Plaća direktora društva

Zakonski „minimalac“
za direktora društva 55

Novi zakon

OPREZ – Tko ne plati račun
u roku 60 dana kazna
do 1.000.000 kuna! 56

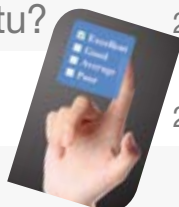
Prilog – Prekršaji u poslovanju

Novčane kazne za društvo
i direktora društva 57

Poslovna praksa

Što zakonski moraju sadržavati
internetska stranica
i poslovni papir 65

Možda niste znali da ... 66



Manageri su u Hrvatskoj deficitarna pojava

Hrvatski manageri po nekima su puka izmišljotina, a po nekima vrijedan hrvatski kapital. Njihova pozicija i značaj u razdoblju „vječne“ tranzicije kroz koju Hrvatska prolazi, tema su našeg razgovora s **Esadom Čolakovićem**, glavnim menadžerom HUM-CROMA.

□ Poduzetnici se stalno žale na otežane uvjete rada u Hrvatskoj (zakonsku regulativu, poreze, dokumentaciju...). Što je po Vama najveći problem s kojim se poduzetnici susreću danas? Je li zaista problem u državi ili pak u samim poduzetnicima?

Iz perspektive realnog biznis sektora najveći je problem što država nema nikakve industrijske politike, a mjerama tekuće ekonomske politike dovodi u pitanje smisao bilo kakvog ulaganja. Centralni je problem u vrijednosnim postavkama i koncepciji postojećeg modela društvene reprodukcije koji polaze od pogrešne pretpostavke da se Hrvatska može razvijati i sustići europske standarde kvalitete života građana samo od sekundarnih i tercijarnih uslužnih djelatnosti, a bez vlastite poljoprivredne i industrijske proizvodnje. Tu iluziju posljednjih petnaest godina podržavalo je neprestano inozemno zaduživanje i rasipničko upravljanje javnim financijama i narodnom imovinom. Da bi se namirila sva masa tih apetita i stečenih prava kroz proračunske socijalne transfere, na legalno poslovanje je pao neizdrživ teret fiskalne presije i nameta koji tako ne zovu, ali na strani ulaznih troškova imaju isti učinak na rentabilnost i efikasnost poslovanja. Tako smo došli do apsurd da se seljaku ne isplati baviti niti ratarstvom niti stočarstvom, obrtniku ne isplati nikakva proizvodnja, a poduzetnicima nikakve investicije, dok radnici u industriji jedva spajaju kraj s krajem. Znači, izvor svih problema je u makroekonomskoj sferi, pa stoga i rješenja trebaju krenuti od te razine.



□ Glavni ste menadžer Hrvatskog udruženja menadžera – CROMA. Koja je primarna funkcija te udruge i u kojoj mjeri se pokazala korisnom hrvatskom gospodarstvu, tvrtkama, managerima...?

O korisnosti i dosezima djelatnosti udruge mogu se objektivno izraziti naši članovi i poslovna javnost, dok iz vlastitog iskustva kao jedan od osnivača i operativni menadžer udruženja mogu samo konstatirati da smo od 1990. sustavno nastojali afirmirati dignitet managerske profesije i biti od koristi ne samo razvoju struke, nego i razvoju dobre prakse korporativnog upravljanja i ukupnog gospodarstva. U pionirskoj fazi, kada na sceni još nije bilo HUP-a, oblikovali smo prvi nacionalni model i strukovne standarde za individualne menadžerske ugovore te donijeli prvi Hrvatski kodeks profesionalne

etike za managere i poduzetnike, a cijelo vrijeme smo fokusirani na transfer menadžerskih znanja i iskustava iz europske dobre prakse korporativnog upravljanja i u tom dijelu smo kao udruga sigurno djelovali formativno i korisno. S promjenjivim uspjehom uvijek smo zastupali potrebu odgovornog i ravnopravnog dijaloga ljudi struke, prakse i politike oko svih važnih tema za razvoj nacionalne ekonomije, pravne države i civilnog društva. Pri tome smo polazili od vrijednosnog sustava moralnog kapitalizma, što će reći društveno odgovornog koncepta poduzetništva i upravljanja – kako u realnom biznis sektoru, tako i na razini javne uprave.

□ CROMA ima svojevrzne petogodišnje planove rada. Što je u planu do 2015-te godine? Postoje li kakvi konkretni projekti i ciljevi?

Na 1. kongresu hrvatskih menadžera i poduzetnika, kojeg smo sazvali u svibnju ove godine, usvojen je okvirni Masterplan razvitka hrvatskog gospodarstva za razdoblje 2012-2016.g. Centralna teza je reindustrializacija kao strateška poluga oslobađanja istinskih potencijala ukupnog društveno-ekonomskog razvitka. U okviru 10 ključnih područja i njima odgovarajućih smjernica i kvantificiranih ciljeva ovaj dokument nudi zdravu perspektivu održivog rasta ukupnog socijalnog kapitala, te predstavlja izraz profesionalne i generacijske odgovornosti vodećih gospodarstvenika iz realnog biznis sektora. Ako Hrvatska ne želi postati ubožnica ili tehnološki muzej Europe, a želi u razumnom roku sustići barem prosjek europskih standarda u svim područjima rada i kvalitete života, onda je taj masterplan pravi putokaz. U suprotnom scenariju, tj. ako se kozmetičkim i parcijalnim reformama bude nastojalo krpiti postojeći model makroekonomske politike, bit će teško održati postojeću zaposlenost, vratiti kobasicu u lonac i osmijeh na lica građana. Naravno, izvedba će u najvećoj mjeri zavisiti o menadžmentu promjena, motivaciji i sposobnostima ljudi na svim razinama upravljačke vertikale. Dakle, posla za CROMU i druge strukovne, akademske i javne ustanove ima kao nikad prije.

❑ Koji je po Vama glavni problem Hrvatske i prva stvar koja se u njoj mora riješiti (ako uopće možemo stvari tako pojednostaviti)? Imate li prijedlog kako to učiniti?

Glavni je problem staviti točku na jednu nedovršenu i nesuvislu rečenicu i početi domaću zadaću od novog reda. Ispit zrelosti položiti ćemo tek onda, kada dokažemo da smo iz pogrešnog iskustva nešto naučili i da smo spremni za argumentirani dijalog struke, prakse i politike oko svih važnih pitanja naše sadašnjice i budućnosti. U suprotnom, ostat ćemo na razini javnog unutrašnjeg trenja oko suprotstavljenih interesnih blokova na domaćoj gospodarskoj i političkoj sceni, a našom domovinom će vladati oni koji budu kontrolirali hrvatski inozemni dug. S obzirom da još uvijek nismo rasprodali više od pola imovine koja se nalazi pod kontrolom javnog sektora, smatram da nije prekasno da se probudimo i postignemo razboriti konsenzus s onu stranu ideoloških barikada i dnevno-političkih manipulacija. Masterplan koji nudimo je putokaz. Niti autori koji su ga priredili, niti CROMA ne pretendiramo da je u njemu sadržana vrhunska mudrost svijeta. Ali smo sigurni da sadrži prijedloge i mjere koje je vrijedno danas raspraviti.

❑ Što vidite kao najveće prednosti ove države, na čemu trebamo više poraditi da bismo bili konkurentni?

Najveći i najslabije angažirani kapital Hrvatske su njezini građani. Ali u situaciji kada se iz pozicije političke bahatosti i voluntarizma javno proklamira tečaj kile mozga za jednu marku i ravnodušno gleda kako talenti odlaze u inozemstvo, onda taj temeljni resurs ne vrijedi mnogo.

Ako želimo unaprijediti konkurentnu sposobnost i pozicionirati se u određenim nišama europskog, odnosno globalnog tržišta, onda ponajprije moramo ulagati u znanje i povezivanje znanstveno-istraživačkih institucija sa potrebama razvoja realnog biznis sektora

❑ Smatrate li da u Hrvatskoj postoje pravi manageri ili se danas svatko usudi tako nazvati? Kako biste uopće definirali managera?

Deficitarni smo u svim područjima i to u rasponu od funkcionalne pismenosti do upravljačkih znanja i umijeća. U svakoj struci, pa tako i u oblasti gospodarskog managementa postoje izvrsni pojedinci, prosječni pripadnici i oni loši. Problem je, naime, u razmjerima distribucije. S obzirom da se medijska pozornost uvijek radije fokusira na loše vijesti i skandalozne malverzacije, javni imidž managera vrlo je problematičan. Međutim, i kod nas i u svijetu, jedino što doista funkcionira je autoritet osobnog primjera industrijskih lidera. Dakle, radi se o sintezi osobnog integriteta, iskustva, moći znanja, moći etike i moći stvaranja zdravih koalicija interesa. To su sve više sastavnice umijeća i karaktera nego profesionalne rutine. Ali, da bi se dovinulo do tih razina liderske izvrsnosti, potrebno je savladati abecedu tehničkih kompetencija rukovođenja i u tom području više nema mjesta improvizacijama. Ako su do jučer na domaćoj gospodarskoj sceni prevladavali manageri-samoniklice, dobra je vijest da je danas već stasala cijela jedna nova generacija mladih, kreativnih i poslovno kompetentnih industrijskih managera koji su dorasli nositi se s

izazovima regionalne, europske i globalne konkurencije.

❑ I za kraj, kakav je Vaš stav o managerskim bonusima? Zasluži li dobro rukovođenje takve nagrade ili je to u Hrvatskoj pretjerano, s obzirom na trenutnu krizu i stanje korupcije u zemlji?

Prije svega valja istaknuti da su, barem u okvirima hrvatskog gospodarstva, medijski prenapuhane priče o plaćama i ukupnoj strukturi primitaka vodećih managera. Ako se zanemare ekstremi, tj. plaće predsjednika uprava u malobrojnim velikim korporacijama, uglavnom iz financijskog sektora, u prosjeku je odnos managerskih i prosječnih plaća kod nas 1:5-6, tj. raspon je daleko manji nego u usporedivim kompanijama na području EU. Drugo, i važnije, što kod ove teme treba naglasiti jest činjenica da manageri u privatnom sektoru svaku lipu moraju zaraditi i ništa ne mogu dobiti nezasluzeno, jer nitko nije lud da ih plaća više nego što privređuju. Osim svoje plaće i bonusa koji su marginalni trošak u odnosu na volumen ukupnog prihoda i dodane vrijednosti, oni moraju osigurati i adekvatnu premiju za rizike na strani dioničara/investitora i povrh toga trajno uvećavati vrijednost imovine društava kapitala čija poduzeća vode. Sve te kategorije su ekonometrijski evidentne i ako manageri nisu kadri zadovoljiti ciljeve i očekivanja ekonomike poslovanja, oni će prvi izgubiti posao. Što se pak korupcije tiče, ona je najrasprostranjenija u javnom sektoru, jer je u privatnom poduzetništvu nezamislivo da ono što je dobro za upravu bude na bilo koji način loše za društvo ili poduzeće.

D



www.poslovni-savjetnik.com

Vijesti, management, marketing, financije, investitor, porezi, nekretnosti, trgovina, turizam, propisi, karijera, tajnica, novo na tržištu, sajmovi, knjige, analize, komentari, intervjui, forum, blog, obit, savjetnik, poslovni stil...

**poslovni
savjetnik**
•.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL



Šefovi moraju biti proaktivni

Znate li što želite biti za pet godina? Imate li plan kako to postići? Vjerovali ili ne, ova jednostavna i sasvim logična pitanja zateknu blizu 90% ljudi bez odgovora. Ne znam i ne mogu na to utjecati, reći će većina. Sudbina će već reći svoje.

Spadate li i vi među njih? Kao poticaj za razmišljanje, evo jedne poučne priče.

Udavna vremena japanski ratnik Nobunaga odlučio je napasti nadmoćnog neprijatelja. Iako je bio slabiji, vjerovao je da će pobijediti, ali su njegovi vojnici bili preplašeni. Zato se prije bitke uputi u svetište Shinto i reče svojim ljudima: „Nakon molitve bacit ću novčić. Padne li pismo, pobijedit ćemo. Padne li glava, izgubit ćemo! Sudbina nas drži u svojoj ruci!“. Nobunaga uđe u hram, pomoli se u tišini i baci novčić. Padne pismo. Vidjevši to, njegovi vojnici željno krenu u borbu i do nogu potuku neprijatelja.

„Nitko ne može promijeniti tijek sudbine“, reče Nobunagi zamjenik dok su slavili pobjedu. „Zaista ne može“, odgovori Nobunaga, pokazujući novčić koji je imao pismo s obje strane.

Osobina koja ne resi Nobunagu, ali je tipična za većinu ljudi, zove se reaktivnost. Kad se nešto dogodi, reagirat ću. Do tada čekam. Kad nastane poticaj, slijedi reakcija. Nema li poticaja, nema niti reakcije.

Drži fige pa što bude

Reaktivnim se ljudima privatni ili poslovni život događa onako kako naiđe. Oni se prepuštaju sudbini, nadaju sretnim okolnostima, a kad one izostanu, žale se da ih prati nesreća. Na primjer, kad svi ulažu kapital u dionice, činim to i ja, kad svi prodaju, prodavat ću i ja. Kad svi kupuju nekretnine krećem i ja, kad se svi povlače, povlačim se i ja.

Reaktivni stav je igra na sigurno. Tko ne riskira, vjerojatno neće pogriješiti, ali će rijetko postići nešto vrijedno. U poznatoj šali prosjak godinama svakog dana odla-

zi u crkvu moleći se da dobije glavni zgođetak na lutriji. Jednog dana Bogu dojadi pa mu poruči s oltara: „Dosta molitve! Kupi već jednom sreću!“.

Proaktivnost je suprotni stav. Sreću, šansu, priliku valja ugrabiti jer se možda neće ponoviti. Treba stalno pokušavati, biti originalan i boriti se pa uspjeh neće izostati. Svi slijede onoga koji krene prvi! Proaktivne osobe zamisle što bi željele da im se dogodi, a onda ulože energiju da bi im se želja ostvarila. Njihov je cilj maštu pretvoriti u realnost. Spremni su riskirati, vjerujući da se samo tako može profitirati.

Pravila za uspješnog šefa

- Nastoj kroz život ići proaktivno, a ne reaktivno!
- Vidi u kriznoj situaciji šansu!
- Planiraj, predviđaj, realiziraj i veseli se rezultatima!

No rizik je dvosjekli mač. Proaktivni se usude pa ponekad pogriješe, s vremenom odustanu od borbe i utope se u pasivnost. Proaktivnost podržava društveno okruženje koje potiče na poduzimanje i ne kažnjava pogreške koje su iz toga proizašle.

Poznata je priča o rukovoditelju IBM-a koji je, preuzimajući veliki rizik, donio odluku koja je tvrtku u jednom danu oštetila za deset milijuna dolara. Odlučivši da je bolje sam otići nego da ga izbace, drugog je jutro donio direktoru na stol svoj otkaz. „Što vam pada na pamet?“, rekao mu je direktor, „upravo smo u vašu

izobrazbu investirali deset milijuna dolara! Pogreška na kojoj naučiš nešto vrijedno, pravo je bogatstvo!“.

Philip Knight, čelni čovjek kompanije Nike, svoje je djelatnike motivirao sljedećim riječima: „Jedini način da nikad ne pogriješiš jest da nikad ne pokušaš! Bolja je kreativna pogreška nego mediokritetski uspjeh!“.

Neuspjeh je najbolji učitelj

Nakon ova dva primjera jasno je zašto u nas postoji kriza proaktivnosti koja ujedno znači krizu poduzetništva, krizu stvaralaštva, inoviranja, uspjeha i uvođenja promjena. Kao prvo, postoji predrasuda da su svi koji uspiju zapravo negativci. Trudiš li se i boriš punim srcem, sigurno imaš nečasne i nepoštene namjere i gledaš samo svoju korist. Kao drugo, nema razumijevanja za pogreške pa se poduzetnim pojedincima nakon propasti ideje ili pothvata teško pruža nova prigoda.

Svjetska iskustva pokazuju da se većina velikih poslovnih ili političkih karijera izgradila tek nakon (niza) neuspjeha, ali su pojedinci imali snage uzdići se iz pepela, naučiti iz poraza i krenuti dalje, bez obzira na sve. Kao treće, u nas nije na cijeni sklonost riziku. Svi bi rado uspjeli, ako uspjeh dođe sam od sebe, investirali bi tuđi kapital, radili projekte državnim novcem, pokretali sigurne inicijative uz političku podršku, ali bi se mali broj usudio staviti vlastitu imovinu i sudbinu pod hipoteku i krenuti u neizvjesnost. „Bolji je vrabac u ruci nego golub na krovu“, kaže ziheraška poslovice. Zato savjet za proaktivne glasi: Ništa se neće dogoditi samo od sebe, zato poduzimajte i planirajte!

Kad je jedan grčki vladar, spremajući se zaratiti sa snažnom susjednom zemljom, zapitao proročicu Pitiju kakav će biti ishod borbe, ona mu odgovori: „Kreneš li u rat, uništiti ćeš moćno kraljevstvo“.

Ohrabren proročanstvom, vladar naveli na susjeda, ali bude teško poražen. Vratio se u proročište jadikujući da je Pitija pogriješila. No proročica reče: „Bila sam u pravu. Zar posljedica rata nije upravo ono što sam predviđela, propast tvog moćnog kraljevstva?“.

Rekli smo da su načini na koje se ljudi odnose prema budućnosti različiti.

Neki se reaktivno nadaju, a drugi nastoje definirati dugoročnu strategiju, kvalitetno planirati budućnost i predviđati što bi se moglo dogoditi, ovisno o trendovima u okruženju. Takvi se trude biti dobro informirani o svemu što smatraju važnim, nastoje prognozirati promjene koje će se dogoditi i predvidjeti njihov utjecaj na sebe pa, u skladu s tim, planiraju akcije koje će poduzimati.

Poznati heroj drugog svjetskog rata, američki general Patton, običavao je govoriti: „Dobar plan kojeg imamo danas, bolji je od savršenog plana koji ćemo izraditi sutra“.

Naš uspjeh uvijek ovisi o sposobnosti da mislimo dalekovidno i aktivno se pripremamo za budućnost. Murphyjev zakon o tome kaže: „Količina energije potrebna za ispravljanje krivog smjera geometrijski se povećava s vremenom“. Zato je korisno odmah odabrati pravi smjer, a tako čine dalekovidne i vizijama usmjerene osobe.

Tražimo li o tome mišljenja kineskih mudraca, naći ćemo opis Taoističkog načina ratovanja koji zvuči vrlo suvremeno: Oni koji dobro upravljaju ne trebaju se naoružavati, oni koji su dobro naoružani ne trebaju postavljati linije bojišnice, oni koji dobro postavljaju linije bojišnice neće se trebati boriti, oni koji se dobro bore neće izgubiti, oni koji su časno izgubili neće stradavati.

Charlesu Ketteringu pripisuje se izreka da nas od svih vremena najviše mora zanimati futur jer ćemo u njemu provesti ostatak života. Sigurno je da „tko ne brine o budućnosti, možda je neće niti imati“.

Zašto je teško mijenjati se?

Imam prijateljicu koja je stalno maštala o putovanjima, a nikad nije na njih odlazila. Nakon iskustva s jedne radionice samoj je sebi rekla: „Nemam više izgovora, novac nije problem, posao mogu organizirati i uzeti odmor, obiteljske obveze ću dogovoriti, vrijeme je da krenem...“. I provela je nezaboravni mjesec dana krstareći Latinskom Amerikom, od Anda do Patagonije. Ostatak života ispunila je sjećanjima i doživljajima o kojima će njeni unuci slušati širom otvorenih očiju.

Jeste li ikad s osjećajem krivnje razmišljali o tome da morate promijeniti stil života, prehranu, odnos prema partneru, djetetu, redovito odlaziti na fitnes, rekreativno trčati, naći vremena za hobi, sustavno vježbati ili svakog dana barem sat vremena šetati? Nemojte samo razmišljati, počnite planirati i realizirati! Kupite već jednom sreću!

Zašto je tako teško mijenjati se? Zašto svaka životna odluka vezana uz promjenu posla, odbacivanje navika, djetu ili prestanak pušenja mora početi s ponedjeljkom ili prvim u mjesecu?

Dok sam predavao na sveučilištu u Peking, naučio sam prepoznavati stotinjak kineskih simbola. Tako sam upoznao riječ „kriza“ koji se sastoji iz dva ideograma. Jedan do drugoga, oni znače krizu, a stoji li svaki za sebe, prvi znači „opasnost“, a drugi „prigodu“. Nije li to idealni slikoviti prikaz situacije u kojoj se moramo mijenjati? Promjena se u pravilu uvijek događa kao odgovor na neku kriznu situaciju. Zato možemo reći da se u svakoj promjeni istovremeno kriju i šansa i opasnost.

Kriza, situacija u kojoj se moramo mijenjati, sama je po sebi i opasnost i šansa, ovisno o tome kako ćemo se prema njoj postaviti i kako ćemo je sagledati. Vidimo li je kao opasnost, osudit ćemo se na defenzivu, na strah koji će nas paralizirati, upropastiti i mentalno uništiti. Vidimo li krizu kao priliku, postaviti ćemo se poduzetnički i uzeti budućnost u naše ruke.



Ovaj problem ilustrira poznata anegdota. Dvojica trgovaca cipelama stižu u Afriku da bi isitali tržište. Nakon što su prošetalu uokolo i skupili prve informacije, javljaju se svojim središnjicama. Prvi se nesretnim glasom požali da je njegova posjeta bila uzaludna: „Nema tržišta za cipele, svi su bos, nitko neće kupiti naše proizvode“. Drugi trgovac oduševljeno se javlja svojim i kaže: „Odlične vijesti! Svi su bos, ovo je ogromno tržište za nas!“.

Vidimo li u nekoj situaciji nevolju ili opasnost, ponašanje će nam biti defanzivno. Umjesto da budemo proaktivni, zatvorit ćemo se u sebe, čekati i bojati se. Promjena će nam se, sama po sebi, činiti nepoželjnom i svu ćemo energiju trošiti da bismo se od nje branili i, bude li sreće, obranili.

Vidimo li u nekoj situaciji šansu, okrenut ćemo se akciji, pokušat ćemo iskoristiti prigodu koja nam se pružila. Naš stav prema promjeni postat će pozitivan, a to je bitan preduvjet za uspjeh. **D**



Kako se motivirati i razmišljati pozitivno unatoč svakodnevnim crnim vijestima i lošim prognozama

Ako je sve loše, kako to promijeniti?

Kao pokušaj odgovora na to pitanje, organiziramo dvosatno

Motivacijsko predavanje

Možda ne možemo promijeniti svijet, ali možemo mijenjati sebe!

Predavač: **prof. dr. Velimir Srića**

Broj sudionika predavanja nije ograničen.
Organizirajte predavanje za svoje djelatnike ili podijelite troškove predavanja s više tvrtki partnera.
Cijena predavanja je **5.000 kuna** (+PDV + putni troškovi za predavanja izvan Zagreba).
Sve informacije možete dobiti na www.delfin.com.hr ili pošaljite poruku na e-mail adresu ana.srica@delfin.com.hr



Vještina vođe – slušanje nečujnog

Prema Stephenu Gilliganu postoje tri arhetipske energije koje svaki lider mora imati: energija snage (odlučnost), suosjećanja (blagost) i humora (razigranost). Snaga je potrebna za predanost, donošenje odluka i postavljanje jasnih granica.

Snaga bez suosjećanja i humora može se pretvoriti u nasilnu i agresivnu. Suosjećanje je potrebno da se povežemo s drugim ljudima, da budemo emotivno cjeloviti i da na efikasan način damo i primimo podršku za osobni rast i razvoj. Suosjećanje bez snage i humora može se pretvoriti u slabost i ovisnost o drugima. Humor je potreban za stvaranje novih ideja, razvija kreativnost i daje protočnost. Humor bez snage i suosjećanja može se pretvoriti u ciničnost i površnu lukavost. U nastavku je priča o direktoru Ivanu, koja najbolje ilustrira zašto jedno ne može bez drugoga.

Lažni smiješak i grč u želucu

Direktor Ivan je lider sa desetak godina iskustva na rukovodećim pozicijama. Bio je uspješan, prepoznat i učinkovit lider koji je ostvarivao za svoju korporaciju ono što je u korporativnom svijetu najvažnije, a to je rezultat. U sebi je imao snagu koja je bila moćna i uvjerljiva. Utjecala je na njegovu poziciju tako da su ga ljudi pozorno slušali. Osim snage, imao je u sebi jednu razigranu energiju koja ga je punila humorom i nepredvidivošću. Slika vođe koji je snažan i pun humora, a istovremeno proizvodi rezultat bila bi savršena da ne nedostaje treći važan sastojak u liderskom arhetipskom receptu, a to je suosjećanje ili blagost.

Zbog nedostatka suosjećanja i blagosti, ljudi su se Ivana bojali, a taj strah je u njima proizvodio grč, frustraciju i nezadovoljstvo. Humor je često dobivao notu sarkazma, a nepredvidivost u reakcijama stvarao je od ovog direktora stalnu opću opasnost. Ivan sebe nije doživljavao pretjerano snažnim, pa je svoju snagu nesvjesno još pojačavao kroz aroganciju i pozicijski autoritet. Nije imao



svjesnosti o tome, jer je izgradio sam sebi drugačiju sliku o tome tko je. Mislio je da je njegov humor zapravo blagost, a da su ljudi oko njega opušteni i nasmiješeni. Ono što nije vidio jest ukočenost u nasmiješenim licima, potvrđivanje šale, ali

Čuti ono nečujno je neophodna vještina svakog dobrog vođe. Samo onda kada je vođa naučio slušati ono bliže ljudskom srcu, čuti osjećaje i strahove koji nisu pokazani, prigovore koji nisu izrečeni i želje koje nisu otvoreno iskomunicirane, može se nadati da će inspirirati samopouzdanje i snagu u svojim ljudima, prepoznajući kada nešto nije u redu i shvaćajući stvarne potrebe svojih ljudi.

ne i sudjelovanje u njoj, skrivanje pogleda i napetost. Nije vidio kako ljudi u malim grupicama pričaju i komentiraju njegove postupke niti kako dogovaraju strategije preživljavanja u takvoj atmosferi. Nije vidio kako su ljudi više usmjereni stvaranju snošljivog odnosa s njim i traženju neke izlazne strategije iz firme, nego na stvaranju rezultata koji je, na njihovu sreću, još uvijek bio prihvatljiv.

Direktor Ivan će, ako želi ići putem cjelovitosti i integracije, morati izgraditi ili osloboditi unutar sebe suosjećanje. Suosjećanje u kombinaciji sa snagom i humorom otupit će oštricu njegovog jezika, nepredvidivost zamijeniti mudrošću, aroganciju karizmom, a sarkazam zdravim i iscjeljujućim humorom koji nam je svima toliko potreban.

Vođa mora čuti ono nečujno

Ima jedna dobra priča iz trećeg stoljeća o državnom vladaru Kralju Ts'ao i njegovom sinu princu T'ai. Kralj Ts'ao je bio star i odlučio je svog sina princa T'ai-a pripremiti za preuzimanje prijestolja. Poslao ga je starom učitelju u prašumu da princa nauči osnovama dobrog vladara. Kad je princ došao, učitelj Pan Ku ga je poslao samog da živi u prašumi. Nakon godine dana, učitelj ga je pozvao natrag u hram i pitao da opiše zvukove prašume. „Učitelju”, odgovorio je princ, „čuo sam kako kukavica pjeva, čuo sam šum lišća, zujanje pčela, fijuka-



nje vjetra i udaranje kiše”. Kada je princ završio, učitelj mu je rekao neka ide natrag u prašumu i neka sluša bolje. Princ ga je poslušao, vratio se natrag u prašumu i počeo pažljivo slušati. Prolazili su tako dani i noći, sve dok jednog dana princ nije rano ujutro čuo neke nove zvukove. Ti su mu zvukovi kroz dan postajali sve jasniji i glasniji te je zaključio da je to ono što je učitelj tražio od njega. Kad se vratio u hram, učitelj ga je ponovno pitao da mu kaže što je čuo. „Učitelju”, rekao je princ, “kada sam slušao puno pozornije, čuo sam ono nečujno... zvuk cvijeta koji se otvara i cvate, zvuk sunca koje zagrijava zemlju, zvuk trave koja pije jutarnju rosu”. Učitelj je kimnuo glavom potvrdno. „Čuti ono nečujno je neophodna

vještina svakog dobrog vođe. Samo onda kada je vođa naučio slušati ono bliže ljudskom srcu, čuti osjećaje i strahove koji nisu pokazani, prigovore koji nisu izrečeni i želje koje nisu otvoreno iskomunicirane, može se nadati da će inspirirati samopouzdanje i snagu u svojim ljudima, prepoznajući kada nešto nije u redu i shvaćajući stvarne potrebe svojih ljudi”.

Kao što je naglašeno u priči, suosjećanje znači slušati i osjećati ono što se ne čuje i ne osjeti odmah, “ono nešto” iza riječi koje jesu ili češće nisu izgovorene. Za taj korak, Ivan će morati krenuti slušati dublje dijelove sebe i osluškivati signale vlastite intuicije i osjećaja. Suosjećanje znači ostaviti prostor sebi i drugima za različitost, za izražavanje, prihvaćanje i dubo-

ko poštovanje. To također podrazumijeva vladanje vještinom strpljenja, umijećem korištenja tišine i razvijanjem vlastite znatiželje za razumijevanje tuđih uvjerenja, stavova i vrijednosti. Ivan će na taj način izgraditi stvarni ugled i autoritet temeljen na vlastitoj cjelovitosti i osobnom integritetu. Time će na kraju priče dobiti sljedbenike, a ne poslušnike, jer će prepoznati što ljude stvarno pokreće i motivira.

Goran, šef drugog tima u firmi imao je drugačiji problem. Kod njega postoje i suosjećanje i humor, ali nema osobne snage. Što to točno znači, koje su posljedice, a koji je put promjene, čitajte u sljedećem nastavku.

D

Alen Zepec

COACHING FOR A DIFFERENT LEADER



Kultura suradnje na globalnom tržištu

Kad svoje studente pitam što je za njih Europska unija, uglavnom dobivam odgovore tipa: „Veliko tržište s 460 milijuna potencijalnih kupaca“. Na pitanje: „Dobro. Što im možemo prodati?“ najčešće dobivam šutnju kao odgovor. Naravno, moji studenti nisu ministri gospodarstva ili financija pa nemaju „insajderske“ informacije, ali su dovoljno pametni da zbroje dva i dva i da im bude jasno da za nekoliko godina, kad završe visoke škole, neće imati puno izbora. Ili će biti stručnjaci koji mogu konkurirati konkurenciji sa zapada i istoka, ili će raditi za njih. Treći je scenarij teško zamisliv.

Što čeka Hrvatsku u društvu tržišno efikasnijih ekonomija? Hrvatski proizvodi nemaju značajniju međunarodnu vrijednost (tek nešto malo regionalnog prepoznavanja) i svjetsko tržište, a usluge su uglavnom svedene na sunce i more tijekom par ljetnih mjeseci. U našem je društvu, po službenim statistikama, skoro 16% ljudi nepismeno ili polupismeno, a svega 6% ima više, visoko ili postdiplomsko obrazovanje, pa je si vilo znanja pretežita životna i poslovna boja. Znači, skoro 700.000 stanovnika Hrvatske teško čita i piše, svega 250.000 ih ima formalno obrazovanje koje bi trebalo omogućiti primjenu stečenog znanja u najboljim poslovima, dok se skoro 3,5 milijuna stanovnika Hrvatske (barem njihov punoljetni dio) ponosi tzv. osnovnoškolskim i srednjoškolskim znanjima koja imaju i podjednako obrazovani Mađari, Ukrajinci i Kinezi (koji, usput, manje traže za posao koji znaju raditi).

20:70:10

Jack Welch, proglašen svojedobno za najboljeg managera 20. stoljeća, nakon odlaska u mirovinu aktivirao se kao predavač i gost na različitim seminarima i susretima managera. Tako je sredinom 2007. godine gostovao u Zagrebu na poslovnom skupu koji je okupio gospodarstvenike iz Hrvatske i regije. Poznavatelji Welchova lika i djela na skupu nisu čuli ništa novo,

što Jack već nije ranije rekao ili napisao. U stvari, samo su se uvjerali da čovjek, koji je 40 godina radio u General Electricu i za mandata povećao vrijednost korporacije nekoliko desetaka puta, ima svoj stil i načine kako doći do cilja. Izgradio je poslovnu filozofiju i operativni sustav koji počiva na „protočnom“ širenju ideja, intenzivnoj usredotočenosti na zaposlenike kao i na neformalnom načinu vođenja koji svog najlućeg neprijatelja vidi u birokratskom načinu razmišljanja i djelovanja.

Slušali su ga brojni nazočni no tek rijetki su ga zaista i čuli. Stekao sam dojam da je većina nazočnih managera došla po čarobnu tabletu kojom se rješavaju svi njihovi problemi, da je dobar dio mlađih managera došao pokupiti poneki „trik starog lisca“, a da je tek manji dio došao po ono što je posjet Jacka Welch zaista značio – razmjenu mišljenja s nekim tko zna što radi i analizu vlastitih postupaka kroz objektiv dokazano uspješnog managera.

Što je to rekao Jack Welch? Da ponovim, za one koji znaju što govori i što piše – ništa novo:

1) Misija tvrtke i njezine vrijednosti najčešće pucaju zbog sitnih kriza kakve se u poslu svakodnevno događaju.

2) Biti trn u oku svojih suradnika najpouzdaniji je način da sami sebi prereže-te granu na kojoj sjedite.

3) Nedostatak iskrenosti sprječava nastanak i širenje dobrih ideja, onemogućava brzo djelovanje, a kvalitetne ljude sputava da pridonese svime što znaju i umiju.

4) U uvjetima nesmiljene konkurencije najbolji vođe posjeduju sposobnost da „vide iza ugla“, odnosno sposobnost zamisliti nezamislivo.

Na iznenađenje nekih, gospodin Welch nije spomenuo kumske, rođачke i stranačke odnose kao izvor dugoročno uspješnog poslovanja na tržištu. Maltretiranje podređenih djelatnika i hranjenje ega managera nije naveo kao vrhunsko dostignuće managementa koje omogućuje i djelatnicima da postignu vrhunske rezultate. Čak mu niti regionalno podrijetlo managera nije bilo važno za nečije rezultate ili karijeru. Ipak, rekao je nešto što je svakome u dvorani zazvučalo drukčije. Naime, podsjetio nas je da je njegov uspjeh izgrađen na formuli 20:70:10, odnosno - dvadeset posto djelatnika koji postižu najbolje rezultate treba nagraditi, a deset posto djelatnika koji postižu najlošije rezultate treba zamijeniti. Drugim riječima, otpustiti. Preostalih sedamdeset posto djelatnici su koji prosječno dobro rade svoj posao, ali ipak pridonose dobrom rezultatu tvrtke. Sustav 20:70:10 vjerojatno se nekome činio dobrim, nekome lošim, no činjenica je da je djelotvorno pridonio razvoju i uspjehu tvrtke, koju je Jack Welch vodio primjenjujući ga iz godine u godinu.

Zakoni ekonomije ne mogu se mijenjati

Ekonomija je egzaktna znanost. Ekonomski zakoni ne mogu se mijenjati, kao što se ne mogu mijenjati niti fizikalni, matematički ili neki drugi. Ekonomski zakoni kažu da bez kupaca nema niti prihoda. Također kažu da ćete ostati bez novca ako trošite više nego što ste zaradili. Ekonomski zakoni uče nas da postoji vrijednost novca i da se na posuđeni novac plaća kamata koja povećava vrijednost duga. Također kažu da država može „guliti“ porezima tvrtke i građane (svoje jedine izvore prihoda), ali da će posljedica takvog „guljenja“ biti loše ekonomsko stanje. Osobito kad se tako „ogulje-

nima“ novcem plaćaju javni radovi ne-
koliko puta skuplji od stvarne tržišne ci-
jene ili se upućuje u neku drugu potroš-
nju, a ne u investicije u kojima bi se mo-
gao oploditi i donijeti novu, još veću za-
radu.

Ekonomski zakoni proizlaze i iz nekih
društvenih zakona – na primjer, strah
može biti produktivan, ali nikada ino-
vativan. Drugim riječima, možete gazi-
ti podređene djelatnike i oni će u strahu
jedno vrijeme postići bolje rezultate, ali
u njih neće unijeti sebe i neće se potru-
diti da dobri rezultati potraju. Kad pro-
đe razdoblje straha, naći će načina kako
da vam se osvete za pretrpljene dušev-
ne boli (kako to zakon lijepo kaže). Ra-
dit će tek toliko da zadovolje formu i da
ne mogu odmah dobiti otkaz (ali nedo-
voljno za povećana očekivanja vlasnika
ili dioničara), a možda će i namjerno sa-
botirati posao.

Tri opcije na tržištu rada

Naslov ovog teksta proizlazi iz iz pita-
nja koje je jedan od poznatih vođa hrvat-
skih sindikata postavio Jacku Welch, po-
taknut onim podatkom o 10% zapo-
slenika kojima treba dati otkaz jer su im
rezultati ispod očekivanja vlasnika i ma-
nagera. Pitanje je otprilike glasilo: „Mo-
žete li zaspati znajući da ste dali otkaz ti-
sućama ljudi?“.

Jack Welch ne trepnuvši (figurativno
rečeno) odgovorio je: „To je jako laga-
no pitanje. Imam jako dobre odnose sa
šefovima sindikata. Dovoljno su prosvi-
jetljeni da shvaćaju da razvoj mora biti
konkurentan ili će sve propasti. Spavao
sam jako dobro, svjestan da sam sprije-
čio da završimo kao General Motors koji
vaši sindikalni kolege 15 godina potapa-
ju. Smatram da je najbolje što manager
može učiniti osobi koja ne radi dobro,
jest što prije joj reći da potraži novi po-
sao, i to kad ima 30, a ne 50 godina. Ma-
nager mora reći ljudima koliko dobro ili

loše rade. Trebaju vas osjetiti na svojoj
koži svaki dan, moraju znati da se brine-
te za njih i želite da uspiju, ali i da neće
dalje ako nisu dovoljno dobri“.

Iskreno rečeno, drukčiji odgovor nisam
niti očekivao. Jedan od važnijih eko-
nomskih zakona kaže i da se ne mogu
čuvati radna mjesta pod svaku cijenu, a
da se istodobno neće generirati gubitci.
I student prvog sata prve godine na eko-
nomiji ili poslovnoj školi znat će reći da
je bolja varijanta ukinuti ono što nije u
redu i transformirati u ono što bi mo-
glo biti u redu, nego dopustiti da cjeli-
na propadne.



Svaki djelatnik, kad se zapošljava u tvrt-
ki koja nije u njegovu (potpunom ili dje-
lomičnom) vlasništvu, mora znati da ima
samo tri mogućnosti (koje će se i inače
javljati tijekom radnog vijeka i rada u sva-
koj tvrtki):

- a) napredovati
- b) stagnirati
- c) dati ili dobiti otkaz.

Kad je netko spreman ulagati u sebe
kako bi smanjio mogućnost dobivanja
otkaza, a povećao mogućnost napredova-
nja ili davanja otkaza radi napredovanja u
druge tvrtke, onda se opet vraćamo eko-

nomskim zakonima. Tko nudi više ideja
(proizvoda na tržištu) imat će više kupa-
ca. Tko ima više kupaca imat će veći pri-
hod, očekivano i veću zaradu. Tko ima
veću zaradu moći će opet više uložiti u
sebe. A svatko od nas je na tržištu.

Na tržištu mogu uspjeti oni koji njeguju kulturu partnerstva

Naravno da se može napredovati i laži-
ma, ucjenama nadređenih ili kolega, kao
i političkim ili obiteljskim vezama. Mana-
ger koji unapređuje podređene zbog ovih
razloga morat će ili naći nekoga (recimo,
manje spretnije ili sretnije kolege na po-
slu) da rade posao umjesto i za njih, ili će
sam morati potegnuti da bi popunio pra-
zninu nastalu unapređenjem nekoga tko
nema pojma o poslu koji je preuzeo.

Svatko od nas svakodnevno nešto pro-
daje. Proizvode, usluge, vrijeme, energi-
ju, ruke, noge, tijelo, znanje, ideje, sno-
ve ili neku vještinu. Svakog dana prodaj-
emo svoje sposobnosti i kupujemo tuđe,
i o umijeću dobre trgovine ovisi naše za-
dovoljstvo, zdravlje, materijalno stanje
i sreća.

Tekst koji čitate kreće od pretpostav-
ke da na tržištu mogu uspjeti samo po-
jedinci, tvrtke i države koji njeguju kul-
turu partnerstva. Pojedinaac, koji uzima
drugima da bi dao sebi (na primjer, vla-
sništvu trgovačkog lanca koji zaposlenicima
daje minimalnu plaću samo da bi ostva-
rio veći profit iz kojeg može sebi kupiti
stotine tisuća eura vrijedan automobil i
jahtu) ne nudi partnerstvo. Tvrtka koja
uzima da bi dala svojem vlasniku, dioni-
čarima ili managerima (na primjer, tvrt-
ka koja ne plaća dobavljače na vrijeme ili
svojom aktivnošću zagađuje okoliš) ne
nudi partnerstvo. Država kojom uprav-
lja vlada koja uzima gospodarstvu i gra-
đanima da bi dala povlaštenima, također
ne nudi partnerstvo.

O tome će biti riječi u sljedećem bro-
ju...

D





Pismo preporuke – posljednja riječ bivšeg poslodavca

U svijetu rada, pismo preporuke odnosno izjavu o tome gdje ste radili, što i kako, piše vaš bivši poslodavac. Preporuku najčešće vidimo kao pismo u kojem nas se hvali na sva zvona. Ponekad ste ju možda i napisali nekome, no kako se to često radi u Hrvatskoj, možda ste ju napisali i sami sebi, a „bivši“ se samo potpisao. Pa ipak, hrvatska praksa pokazuje da pisma preporuke ipak nisu toliko važna kada je zapošljavanje u pitanju. Istraživanje portala **Moj Posao** iz svibnja ove godine pokazuje da hrvatski poslodavci u oko 40 posto slučajeva uopće ne mare za preporuke. Naime, toliko zaposlenika je izjavilo da im pismo preporuke uopće nije trebalo prilikom zapošljavanja. Oko **31 posto** ispitanika tražio je preporuku i dobio ju bez ikakvih problema dok je **29 posto** ispitanika imalo poteškoća s dobivanjem preporuke i to uglavnom zbog povrijeđenosti poslodavca njihovim odlaskom.

U Hrvatskoj postoje i tvrtke koje nemaju praksu davanja preporuka, pa možemo reći da dosta toga zapravo ovisi o vašem odnosu s poslodavcem.

To whom it may concern

Mnogi će se pitati zašto je pismo preporuke uopće važno, kad sve potrebne informacije o potencijalnom zaposleniku možemo vidjeti iz njegovog životopisa ili nastupa na intervjuu za posao. No, pisma preporuke su tražena iz više razloga:

- provjeravaju i potvrđuju iskustvo u radu
- potvrđuju kompetencije i vještine
- daju kredibilitet
- podižu samopouzdanje.

Preporuka obično dolazi od vašeg bivšeg nadređenog, što znači da dolazi od izvora autoriteta i kredibiliteta, od osobe koja stavlja svoj potpis na taj komad papira i time stoji iza svojih riječi. Dobi-

WOM (*Word of Mouth*) u marketingu predstavlja vrlo važnu stvar. Prije ćete povjerovati kada vam netko osobno pohvali neki proizvod, nego kad vam proizvođač na oglasu napiše hvalospjeve o njemu. Slična bi se stvar mogla primijeniti i kad je zapošljavanje u pitanju. Veću težinu će imati riječ bivšeg poslodavca koji tvrdi da je zaposlenik odlično obavljao svoj posao, nego kad zaposlenik jednostavno svom životopisu pridoda taj posao. Preporuka u zapošljavanju igra važnu ulogu. A možda se i varamo...

ti preporuku od nekog poslodavca znači da ste na njega ostavili dojam, da je bio zadovoljan vašim radom i da svaki novi

poslodavac, bez pretjerivanja, može biti miran i uvjeren da u svoju „obitelj“ dobiva kvalitetnog radnika.

Upravo stoga je važno, ukoliko je preporuka potrebna vama, da pokušavate za vrijeme rada u tvrtki, ali i prilikom odlaska, zadržati korektne i profesionalne odnose s nadređenima. Nikada ne znate kada će vam zatrebati pismo preporuke od bivšeg poslodavca, a naročito je to važno ako se radi o poznatoj ili velikoj kompaniji pa bi vam preporuka iz te tvrtke bila veliki plus u prijavi za novo radno mjesto.

Pravila dobrog pisma preporuke

Iako hrvatske tvrtke nisu toliko orijentirane na preporuke bivših poslodavaca već više na, primjerice, dojam na intervjuu za posao, mogli biste se naći u situaciji da vas bivši zaposlenik zamoli pismo preporuke.

Ukoliko ste bili zadovoljni njegovim/njezinim radom i želite im pomoći u daljnjoj karijeri, bilo bi u redu da im tu izađete u susret. Vama to ne bi trebalo oduzeti previše vremena vremena, a njima bi moglo značiti veliku životnu prekretnicu.

Prilikom pisanja pisma preporuke, postoje neke stvari na koje treba obratiti pozornost:

1. Budite sažeti i jasni

Nikad dovoljno naglašavanja da u svemu treba biti umjeren. Kod pisanja ovakvog pisma, nemojte ulaziti u neka dugačka i komplicirana objašnjenja, koristiti prestručne ili pak arhaične termine. Pišite u kratkim rečenicama, koristite jasne izraze i neka pismo ne bude duže od 1 stranice (A4 format).

2. Ne pretjerujte

Prilikom sastavljanja preporuke budite iskreni i jednostavni, ne koristite nepotrebne superlativne i pretjerivanja jer to djeluje neozbiljno i neistinito. Navedite kvalitete i jake strane bivšeg zaposlenika, ali koristeći realne i iskrene riječi, i ne stavljajte mu na leđa stvari koje neće moći ispuniti kod novog poslodavca.

3. Budite konkretni

Općenite fraze i epiteti nikoga neće zainteresirati, a još manje oduševiti. Naravno da trebate navesti kvalitete zaposlenika i njegove vještine, ali bez nekakvih konkretnih primjera kojima je on dokazao sposobnosti i pokazao te vrline, pismo neće imati previše smisla. Navedite da je osoba proaktivna, da je uspješno riješila „taj i taj“ problem, da je u „toj i toj“ situaciji pokazala snalažljivost i prisebnost, da na izazove odgovara „tim i tim“ potezima. Opišite na kakvim je poslovi-

COTRUGLI

BUSINESS SCHOOL

10.000 sudionika na svim programima

3 MBA programa:

- Master of Business Administration (MBA)
- Executive Master of Business Administration (EMBA)
- Chief Executive MBA program (CEMBA)

900 MBA polaznika: **43%** žena, **57%** muškaraca

12 država iz kojih dolaze polaznici:

Albanija, Austrija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Irska, Mađarska, Makedonija, Rumunjska, Srbija, Slovenija i Sirija

42% prosječno povećanje plaće nakon završenog MBA programa u odnosu na kolege s BA ili BSC diplomom („Istraživanje o visini plaća” – MojPosao)

Prva i jedina poslovna škola u Hrvatskoj s međunarodno akreditiranim MBA programima. Više od 60% naših polaznika je na vodećim pozicijama u svojim organizacijama.



KONTAKTI

+385 1 370 6270
www.cotrugli.eu

facebook

LinkedIn

YouTube

twitter

ZAGREB

BEOGRAD

LJUBLJANA

ma osoba radila, koje projekte je vodila i kako je uspješno s time izašla na kraj.

4. Samo relevantno

Nemojte spominjati neke nebitne situacije i davati nebitne informacije samo zato jer su vama možda bile simpatične ili ste ih se slučajno sjetili. Ako su bitne za ocrtavanje nečijeg karaktera ili isticanje njihovih sposobnosti, dapače, ali nastojite da sve što kažete ima neku težinu i svrhu.

5. Govorite istinu

Ono što je vrlo važno jest da je pismo preporuke iskreno i točno. Naravno, uvijek ćemo se susresti s „uljepšavanjem“ nečijih sposobnosti ili vještina, no pokaže li se da je pismo preporuke bila izmišljotina te da zaposlenik zapravo ne zna raditi ono što se u pismu navelo, a to će se kroz rad pokazati, novi poslodavac s punim pra-

vom može tvrditi da je bio zavarano, a to zaposleniku može donijeti nepotrebne probleme. Vi kao bivši poslodavac morate moći u svakom trenutku poduprijeti ono što u pismu piše.

Struktura pisma

Svako pismo, bilo ono privatno, službeno ili pismo preporuke, ima neki logičan slijed kojeg je dobro pridržavati se. Naravno, ovo je potrebno zbog profesionalnosti i preglednosti, ali i zbog lakšeg prenošenja misli na papir.



a) Uvod

Prvi dio pisma služi da se onaj koji daje preporuku ukratko predstavi. Osim imena i prezimena te trenutne funkcije i tvrtke u kojoj radi, nije na odmet navesti i to kako poznaje onoga kome daje preporuku, kakav je bio njihov radni odnos, koliko dugo je trajao te nekakav kratak i opći presjek dojma koji je stekao o njegovom radu.

b) Tijelo pisma

U neka dva do tri odlomka trebalo bi navesti kvalitete bivšeg zaposlenika, njegove vrline i uspjehe. Bilo bi dobro kvalitete navesti po važnosti te poduprijeti ih konkretnim primjerima i uspjesima. Ne pretjerujte i kao i ostatak pisma držite i ovaj dio sažetim i jasnim te dakako realnim.

c) Zaključak

Ovdje možete zaključiti da bi ovaj kandidat bio kvalitetan zaposlenik i vrijedan dio nove tvrtke. Također, možete dodati još koju osobnu opasku i obavezno navesti da vam se u bilo kojem trenutku mogu javiti ako trebaju dodatne informacije.

Na kraju napišite nekakav pozdrav u stilu „S poštovanjem“ ili „Srdačno“ te napišite svoje ime i ne zaboravite se potpisati.

Naravno da postoje „varijacije na temu“ te da će se preporuka poslodavca razlikovati od primjerice akademske preporuke, no ono što bi im svima trebalo biti zajedničko jest da budu profesionalne, ali inspirirajuće, te da predstavljaju znanja, vještine i kvalitete kojima potencijalni zaposlenik raspolaže.

D

Direktor



Poduzeće d.o.o.

Glavna ulica 14, 10 000 Zagreb

Tel: +385 1 11 11 112

Fax: +385 1 11 11 113

E-mail: ured@poduzece.hr

MB: 1234567

Žiro: 1111232-1234567890

Zagreb, 1. 10. 2011.

PREPORUKA

Ovim dopisom potvrđujem da je gđica Ivana Ivanković radila za Poduzeće d.o.o. od veljače 2006. do rujna 2011. godine, u Odjelu marketinških komunikacija na poslovima Specijalista za marketinške kampanje. Kao njen direktni nadređeni, od samog sam početka imala uvid u njen rad.

Već od samog početka svojeg rada za Poduzeće d.o.o., bila je uključena u odgovorne i zahtjevne projekte na kojima je pokazala visoku razinu snalažljivosti i odgovornosti.

Ivana je za Poduzeće d.o.o. radila na poslovima provođenja ATL i BTL marketinških kampanja, a od najvažnijih zaduženja bih izdvojila sljedeće: svakodnevna suradnja s kreativnom i medijskom agencijom, odabir i davanje *feedbacka* na predložena rješenja, sudjelovanje u produkciji marketinških materijala, dogovori oko medija i medijskih formata, planiranje i realizacija *evenata* i *in-store* promocija, planiranje i praćenje medijskog i produkcijskog budžeta za 2008. godinu, praćenje marketinških troškova, koordinacija aktivnosti s brojnim odjelima unutar kompanije (PR, prodaja, pravna služba, kontroling, logistika, nabava, marketing, služba za korisnike...) kao i brojnim vanjskim dobavljačima (tiskare, ostale marketinške agencije, mediji...).

Kao osoba, izuzetno je komunikativna i otvorena, kreativna i brzo uči, timski je igrač, ali posjeduje i visoku razinu samostalnog djelovanja i odlučivanja. Uvijek je spremna pomoći, pouzdana je, rado prihvaća sve zadatke i temeljita je u njihovom izvršavanju.

Uzevši u obzir da smo na razini kompanije jako zadovoljni njezinim radom, žao nam je zbog njezinog odlaska, ali ju s ponosom preporučujemo za daljnje poslovne poduhvate.

U slučaju potrebe za dodatnim informacijama, stojim vam na raspolaganju.

S poštovanjem,

Ana Anić

Direktorica društva Poduzeća d.o.o.

E-mail: a.ancic@poduzece.hr





INFOKORP



Obračun plaća i
poreza na dohodak

Payroll and
income tax

Porezno savjetovanje
Tax consulting

Revizija Audit

Računovodstvo
Accounting

Poslovno
savjetovanje
Management
consulting

Savska 64 :: 10 000 Zagreb :: HR
tel.: +385 1 2221 200 :: fax.: +385 1 6112 574
infokorp@infokorp.hr :: www.infokorp.hr

 **TimoCom**

Transport s budućnosti!



Moj  eBid®. Moj savjet
za štednju vremena.“



Spasite se od dugotrajnih transportnih natječaja i zahtjevnih evaluacija! TC eBid® online platforma za transportne natječaje iz čitave Europe uzorna je u pogledu efikasnosti. Sa svakim natječajem na TC eBid® dopirete do 30.000 potencijalnih davatelja usluga! Testirajte nas i uskoro ćete i Vi reći: „Moj TimoCom. Moja prednost.“

Više informacija o TC eBid®u i ostalim TimoCom proizvodima telefonski na +49 211 88 26 46 40.

www.timocom.com 



„Lean Manufacturing“ ili kako se riješiti svega nepotrebnog

Usprkos engleskom nazivu, metodologija *Lean Manufacturing* nam, kao uostalom i mnoge druge, dolazi iz Japana. Razvila ju je Toyota. Kažu, ne radi se o alatu već o načinu razmišljanja, o pristupu poslu, kupcima, dobavljačima i procesima.

Pri čemu se ipak, kako ćemo vidjeti kasnije, koriste mnogi alati upravljanja kvalitetom.

Sama riječ *lean* na engleskom znači vitak, mršav, tanašan. Kakva je to vitka proizvodnja? Ne želi li svaki poduzetnik debelu, obilatu proizvodnju? Naravno, i Japanci to žele, samo pritom ne žele ništa rasipati.

Pitanja mogu ići dalje – o kakvom je rasipanju riječ? Pa nitko ništa namjerno ne kviri i ne rasipa! Namjerno možda ne, ali nehotično, sigurno da.

U *Lean* filozofiji, trajno se nastoji otклонiti sve što nije nužno za proizvodnju samog proizvoda. Analizira se vrijeme koje se stvarno radi na proizvodu i naravno, nastoji skratiti. Procesi se organiziraju tako da se odvijaju glatko, bez zastoja i u određenom taktu.

Što su to rasipanja?

Rasipanja su svrstana u sedam kategorija:

1. Prekomjerna proizvodnja, odnosno proizvodnja prije nego li postoji zahtjev. Zašto bi to bilo rasipanje? Zato što kada radite za skladište, tu robu ćete morati otpremiti na skladište, umjesto na kamion i ravno kupcu. Što znači da ste utrošili vrijeme i materijal, a nikome nećete odmah moći ispostaviti račun. I ne samo to, prijevoz i zaprimanje na skladište je nepotrebn trošak, čuvanje na skladištu je trošak. Već samo imati veliki skladišni prostor, makar stajao prazan, je trošak.

2. Čekanje na sljedeći korak u procesu. Zašto? Zato što kad ljudi ili strojevi ne rade, ne stvara se nova vrijednost. Ali to nije jedini problem. Ljudi po svojoj prirodi jednostavno ne mogu mirno sjediti i čekati. Znači da će zapo-

četi raditi nešto drugo. Znači da će skloniti na stranu ono prvo, znači da će ono prvo trebati dobro spremi da se ne ošteti dok čeka, znači da će, kad im dođe to što su čekali, morati maknuti ono drugo, potrošiti vrijeme na pokretanje rada na onom prvom... Tako je to u svakom poslu. Pišete li obični dopis, najbolje je završiti ga odjednom, od početka do kraja. Ako vas nešto prekine, ili čekate neki podatak pa taj dopis stavite na stranu, znate i sami koliko će vam trebati vremena i samodiscipline započeti ponovno, prisjetiti se gdje ste stali i što ste mislili reći.

3. Nepotrebno premještanje materijala. Tko zaboga premješta materijal nepotrebno? Premještamo onda kad moramo – kad nam smeta, kad više nemamo mjesta pa višak moramo nekuda smjestiti, kad moramo očistiti nešto što je predugo stajalo i baciti ono što je ostarilo i postalo neupotrebljivo... Točno, i sve je to upravo rasipanje. Postavite si pitanje, zašto vam nešto smeta, zašto nije odmah stavljeno na pravo mjesto, zašto skladišni prostor nije odgovarajućih dimenzija za sve što vam treba, zašto je nešto ostarilo, a da nije upotrijebljeno, zašto imate toli-



ko ambalaže pa trošite vrijeme i energiju na njezino zbrinjavanje? Riješite li sve te zašto, riješili ste se rasipanja.

4. Prekomjerno obrađivanje, obrađivanje koje ne dodaje vrijednost. Savršeno nije kad je savršeno već kad je dovoljno dobro. A dovoljno dobro je onda kad su kupci dovoljno zadovoljni da kupuju od vas, a ne od konkurencije. Da biste znali jesu li zadovoljni, morate saznati što žele. Inače ćete u beskraj polirati nešto što njima uopće nije važno.

5. Zalihe koje su više od golog minimuma. Skladište je, kao što znamo, trošak. Imate li više na zalihi od golog minimuma potrebnog za glatko odvijanje procesa, uložili ste sredstva koja ne možete odmah naplatiti, a morati ćete o tom višku i brinuti – smjestiti ga odgovarajuće, premještati, voditi brigu o redoslijedu trošenja.

6. Nepotrebno kretanje zaposlenih. Ako radna mjesta nisu uređena tako da je sve potrebno nadohvat ruke i na logičnim mjestima, vaši zaposleni će prekidati rad da bi došli do onoga što im treba. Do zalihe dijelova, do fotokopirnog stroja, do arhive, do šefa po dodatne upute, do ormara sa spisima... Usput će možda sresti kolegu i popričati malo, zatim će se sjetiti da bi baš mogli popiti kavu i produžiti do aparata s kavom, onda će ih sresti netko kome treba pomoć pa će zajednički rješavati stvari koje je ovaj trebao i mogao riješiti sam. Hodati je zdravo, ali za biznis je zdravije da se radne aktivnosti odvijaju glatko i bez prekida.

7. Posljednji, najočigledniji vid rasipanja, je proizvodnja manjkavih dijelova ili kako ga od milja zovemo, škarta. Ne treba ga posebno objašnjavati. Njime se u tvrtkama oduvijek, manje ili više uspješno bave, dok su sva ona prethodna rasipanja obično zanemarena.

Kako se boriti protiv rasipanja?

Lean projekti se odvijaju u pet ključnih koraka:

- Odredi koja svojstva stvaraju vrijednost
- Odredi slijed aktivnosti koji se zove vrijednosni tijek
- Napravi tijek aktivnosti
- Neka kupac vuče proizvod ili uslugu kroz proces
- Usavrši proces, to jest otkloni sve što nije nužno.

Prema *Toyota Production Systems* postoje određena pravila po kojima se provodi metodologija Lean proizvodnje. Neka su za osmišljavanje aktivnosti i sam rad, a neka za poboljšanja.

Prvo pravilo: osmisli i provodi svaku aktivnost tako da je strukturirana i samo-dijagnosticirajuća.

Što znači da je svaka aktivnost strukturirana? Znači da je razložena na pojedine korake koji se odvijaju uvijek na isti način. Što znači samo-dijagnosticirajuća? Znači da u svakom trenutku možete lako utvrditi u kojoj fazi procesa se posao nalazi te odvija li se dobro. Za ovo će vam trebati neki alati. Stručnjaci preporučuju studije vremena i pokreta, standardizirani rad, vizualna pomagala i mapu tijeka vrijednosti.

Drugo pravilo: osmisli i provodi svaku vezu između kupca i dobavljača tako da je direktna, binarna i samo dijagnosticirajuća („neka kupac vuče proizvod ili uslugu kroz proces“). Hamburger se počinje peći tek kad ga kupac naruči, automobil kreće u proizvodnju onda kad ste zajedno s prodavačem utvrdili sva njegova svojstva i uplatili avans. Što manje posrednika manje je mogućnosti da dođe do greške. Ako je veza binarna (da ili ne, može ili ne može, crno ili bijelo), također je manja mogućnost greške. Alati koji se ovdje spominju su *kanban* i *level scheduling*.

Treće pravilo: osmisli i provodi putove tijeka svih roba, usluga i informacija tako da su jednostavne, prethodno specificirane i samo-dijagnosticirajuće.

Opet se inzistira na jednostavnosti i predvidivosti. Informaciju možete proslijediti telefonom, poštom, e-mailom, unosom u svima dostupnu bazu ili se osobno prošetati i prenijeti poruku, ali

ako je dogovoreno da je to e-mail onda neka tako bude svaki put.

Ako ste obilježili mjesto na podu proizvodne hale gdje stoje potrebni dijelovi, već samim pogledom možete detektirati ima li ih i koliko. Alati koji su potrebni – radno mjesto U-oblika, 5S, vizualna pomagala i *Andon Signal*, na primjer.

Četvrto pravilo: poboljšavaj i rješavaj probleme što se tiče radnih aktivnosti, veza i putova kretanja materijala, ljudi, informacija.

Čini to koristeći znanstvene metode, pod vodstvom učitelja (japanci ga zovu *Sensei*) i to na najnižoj mogućoj razini u organizaciji. Uočite tri ključne stvari: podrška uprave, znanstvene metode i aktivna uključenost onoga koji tu aktivnosti provodi. Primjenjivali *Lean manufacturing* ili neki drugi pristup upravljanju kvalitetom, uvijek inzistirajte na te tri stvari. Bez toga nemate puno šanse za uspjeh.

Nedostaci Lean Manufacturing-a

Glavna opasnost od organiziranja procesa na načelima Lean je rizik od nedostajućih resursa. Ako se zalihe drže na minimumu, znači da tvrtka mora imati pouzdane dobavljače koji su u stanju održati ritam dobave Just in time (upravo na vrijeme). Inače tvrtka neće moći udovoljiti zahtjevima svog kupca.

Drugi nedostatak je da se Lean metodologijom procesi ne dovode pod statističku kontrolu. A statistička kontrola je upravo ono što se postiže primjenom Six Sigma, o kojima smo govorili u prethodna dva broja.

Lean Manufacturing kod usluga

Kao i *Six Sigma*, i *Lean Manufacturing* je razvijen u proizvodnim organizacijama, ali je primjenjiv i kod usluga, naravno, uz određene razlike i prilagodbe. Kod usluga je teško imati ujednačenu potražnju, a kupac je ujedno i dobavljač – od njega dolaze ulazne informacije za uslugu. Kvaliteta ulaznih podataka, odnosno kompletnost narudžbe je presudna.

Nadalje, uslužna djelatnost ima malu mogućnost zaliha gotovih proizvoda. Može biti zaliha poslova u tijeku da bi

se popunile praznine kad nema novih narudžbi i da bi stalno svi bili uposleni, ali onda:

- kupci trpe zbog duljeg čekanja,
- kupci zovu i pitaju kad će biti gotovo i troše vrijeme osoblju,
- sustav je kompleksniji jer mora omogućavati spremanje zaliha poslova u tijeku,
- potreban je sustav upravljanja kojim se prati status gotovosti svakog posla.

Potrebno je još i dobro uvježbano, strane osoblje koje može mijenjati radna mjesta u skladu s trenutnim potrebama i svakako, dobra informatička podrška.

Što je to Lean Six Sigma?

U prošlosti su se *Lean* i *Six Sigma* promatrale kao protivničke metodologije. Danas se sve više uviđaju prednosti kombiniranja jednog i drugog pristupa.

Lean iz procesa odstranjuje korake i sve ono što ne dodaje vrijednost. *Six sigma* poboljšava kvalitetu preostalih koraka procesa, onih koji dodaju vrijednost, smanjujući varijabilnost u procesu. Pa je tako nastao *Lean Six Sigma*. Osnovni princip *Lean Six Sigma* je dakle – oduševiti kupca pomoću brzine i kvalitete.

Zašto je to za današnje tvrtke tako važno? U vrijeme globalne konkurencije, velike ponude sličnih proizvoda i interneta kupci su sve informiraniji i sve zahtjevniji. Ovo tvrtke stavlja pod pritisak da zaista moraju kupca oduševiti i kvalitetom i brzinom i tržištu prilagođenom cijenom.

Lean six sigma predstavlja učinkovitu metodologiju za vremena u kojima živimo. Na žalost, za njezinu primjenu potrebna su, osim dobre volje, i značajna financijska sredstva.

Dio tih sredstava odnosi se na obrazovanje i uvježbavanje zaposlenih za primjenu ove metodologije, dio na uloženo radno vrijeme ljudi koji će raditi na *Lean six sigma* projektima, a dio na sve ono što će iz njih proizići kao nužno za ostvarenje željenih ušteda (uređenje prostora, nabava opreme, daljnja edukacija zaposlenih na primjer). No, imamo li uopće izbora?

Želim vam uspješno upravljanje kvalitetom.

Pavletić – ime koje je postalo sinonim za zdrav san

Stalno slušamo o nepostojanju hrvatske proizvodnje, o propadanju nekoć vrhunskih hrvatskih firmi, o najezdi „svežderučkih“ multinacionalnih kompanija. Pa ipak, u toj džungli zvanom tržište, svoj put uspješno probijaju male hrvatske tvrtke koje upornim radom ne samo da postaju sve veće, već šire dobar glas o Hrvatskoj i njenim proizvodima. Zapamtite ime Pavletić jer ćete ga još puno puta čuti.



„Svatko tko se bavio istraživačkim radom i krenuo od nule, oslanjajući se samo na pozitivnu slutnju, znat će kakav entuzijazam i adrenalin obuhvate onog tko se upustio u istraživanje nepoznatog.“

Priča o kristalima

Kako Vesna kaže za sebe, budući da je nemirnog i znatiželjnog duha, voli istraživati nove ideje i mogućnosti pa je tako naišla na informaciju kako je Nikola Tesla, istražujući energetske pojave, nazvao kristale „živim bićima“ jer stvaraju svjetlosne pojave, vibraciju i elektricitet koji nastaje pritiskom na njih. Takvo što neživa bića ne mogu učiniti. „Dodatno me oduševio podatak da kristali emitiraju vibracije koje pojačavaju snagu ljudskog uma, a tijelo dobiva jača energetska polja. Najbolje od svega, to čine na inteligentan način, odnosno djeluju na svakog čovjeka u onolikoj mjeri koliko je to optimalno potrebno. Što sam više ovakvih podataka otkrivala, to mi je više postajalo jasno kako su upravo to dodatne vrijednosti koje želimo pružiti našim klijentima“, objašnjava.

Uloženo je devet godina u opširna istraživanja i brojne pokuse nakon čega je otkriven optimalan omjer kristala za učinkovito djelovanje na ljudski organizam. No, to nije bilo dovoljno. Trebalo je pronaći način kako tijelu prenijeti energiju kristala. U tvrtki Pavletić su otkrili da je za vodiče najbolje iskoristiti niti srebra.

Vesna Pavletić, direktorica tvrtke „Pavletić“ i prošlogodišnja dobitnica nagrade CROMA za managericu godine, predstavlja „bolju“ polovicu para koji je prije deset godina pokrenuo vlastiti biznis ni ne sluteći da će danas imati svoje predstavništvo u Londonu te da će izvoziti u Ameriku, Njemačku, Austriju, Belgiju i Nizozemsku. Početak nije bio lagan, ali ideja je bila tu. „Prije nego što smo suprug i ja odlučili upustiti se u avanturu privatnog poduzetništva, oboje smo imali siguran posao u stranim predstavništvima tvrtki iz djelatnosti prodaje opreme za spavanje. Shvatili smo kako je dobar san nešto što će svakom čovjeku uvijek trebati, dapače, potreba za njim raste iz dana u dan, obzirom na količinu obveza i stresan ritam kojem smo svakodnevno izloženi. Unatoč napredovanju na našim prijašnjim pozicijama i sigurnoj plaći, osjetili smo zov jednog većeg izazova i odlučili otvoriti vlastitu tvrtku. Odluci je svakako pridonijela i činjenica što ni suprug ni ja nismo tipovi ljudi sljedbenici već vođe, rekla bih da je u nama oduvijek tinjala motivacija da jednog dana imamo nešto svoje. Uočili smo neiskorišten prostor na tržištu opreme za dobar san, a imali smo jasnu poslovnu viziju i strategiju u koju smo čvrsto vjerovali pa nismo dugo dvojili o svojoj odluci“, kaže Vesna Pavletić.

„Početak je bio sve samo na lagan“, tvrdi. Tvrtka koja broji samo njih dvoje, rad po 14 sati dnevno, prodaja koja ne ide željenim tempom... sve je to tim Pavle-

tić dovelo do ruba odustajanja no tada se dogodilo „sudbonosno Topusko“. „Jedna sjajna prodaja dala nam je potvrdu da smo na pravom putu i trebamo njime nastaviti. Nakon toga poslovanje je krenulo uzlaznom putanjom, počeli smo kontinuirano rasti i razvijati se pa tako danas brojimo 130 djelatnika u cijeloj Hrvatskoj“, priča Pavletić.

Tvrtka Pavletić danas iza sebe ima cijelo desetljeće uspješnog poslovanja i status lidera u području izravne prodaje proizvoda za dobar san. Prodajni asortiman ove tvrtke isprva su sačinjavali anatomske madraci, jastuci i krevetnine, no obitelj Pavletić nije stala samo na tome. Uskoro su „uletili“ kristali...



Sve to vodilo je do nastanka podloge za madrac **BioCrystal®**, proizvoda proizašlog iz tehnologije *Crystal Structure Activity Measurement* (CsAM) koja kombinira davne spoznaje o djelovanju kristala sa suvremenom znanošću. BioCrystal® predstavlja revoluciju u kulturi spavanja jer svojim specifičnim djelovanjem daje svakom individualnom organizmu točno onoliko energije koliko mu je potrebno kako bi se postigao balans energije i harmonija tijela i uma. BioCrystal® omogućuje spavanje „u jednom komadu“, čime se postiže maksimalna biorevitalizacija i skladan energetski protok pa se čovjek budi svjež, odmoran i poletan. Nema nuspojava i mogu ga koristiti svi – djeca, stariji ljudi, bolesni i zdravi, ljudi s alergijama... nema štetnih kontraindikacija.

Glavna misija i ideja kojom se tvrtka Pavletić vodi u radu jest podizanje osviještenosti ljudi o važnosti kvalitetnog spavanja i cjelovite regeneracije organizma. Suvremeni čovjek mora sam sebi priznati da se način našeg življenja radikalno promijenio u odnosu na život naših roditelja. Ne možemo više izbjeći okruženost

brojnim elektronskim napravama uslijed čega dolazi do štetnih zračenja i narušavanja prirodne harmonije. Ubrzani način života i kontinuirani stres ostavljaju trag na zdravlju, otvaraju prostor za razne infekcije i bolesti. Sa stresom se svatko nosi na drukčiji način, ali svatko od nas osjeti njegove jasne simptome - stezanje u želucu, znojenje dlanova, lupanje srca, nemir, drhtanje ruku, nervozu i odsutnost u privatno vrijeme koje bismo trebali imati za sebe, istresanje na nedužne bližnje... Zato je važno riješiti se stresa tijekom noći. BioCrystal® to omogućuje jer kristali vraćaju ravnotežu i balans u organizmu - otvaraju se žilice u mozgu, smiruje se želudac, obnavlja se koža pa smo sutradan odmorni, puni snage, svježeg izgleda i vedrog pogleda na svijet. Okolina brzo primijeti razliku.

Odnosi sa zaposlenicima

Okosnicu svake tvrtke čine zaposlenici jer, na kraju krajeva, bez njih tvrtke ne bi niti bilo. U tvrtki Pavletić zaposlenike karakteriziraju kao najvažniju kariku u poslovanju. „Vjerujem da je bitno da svaki poslodavac shvati važnost otvorenog dijaloga sa zaposlenicima. Nema uspješnog poslovanja bez zadovoljnih djelatnika. U tvrtki Pavletić vidimo se formulom „zadovoljan djelatnik = zadovoljan korisnik“ jer je to jedini način da svi sudionici poslovanja budu zadovoljni“, kaže ponosna vlasnica.

Također, Pavletić pojašnjava da unutar tvrtke njeguju obiteljsku atmosferu: „Kako je cijelo poslovanje i poteklo upravo iz obitelji, od



iznimne nam je važnosti da povezanost među zaposlenicima i fokusiranost prema istom cilju ostanu očuvane. U potpu-

nosti smo ležerni, neopterećeni formalnim okvirima. Svi skupa istinski živimo ovaj posao 24 sata na dan, veselimo se zajedno svakom napretku, svi smo na ti, nema zadanog autoriteta. Najvećim uspjehom smatram postignuće da se svi naši djelatnici, bez obzira na kojoj poziciji radili, ne ustručavaju jasno izreći svoje mišljenje“.

Cirkus zvan „poduzetništvo“

S obzirom da je BioCrystal® polučio veliki uspjeh u Hrvatskoj, bilo bi suludo zaustaviti se samo na domaćem tržištu. Srećom u tvrtki Pavletić ne znaju za tu riječ pa je ovaj uspjeh bio značajan poticaj za ideju da se cijeli koncept predstavi i u inozemstvu. Tvrtka je svoj proizvod predstavila na Heimtextilu, najvećem međunarodnom sajmu za dom i tekstil koji se

održao u siječnju ove godine. Zabilježen je zaista velik interes za BioCrystal® – preko 200 tvrtki iz cijelog svijeta iskazalo je interes za daljnjim pregovorima, a većina klijenata iskazala je interes za kupovinom same Biocrystal® tehnologije.

Uslijedili su mjeseci čestih putovanja i intenzivnih pregovora s velikim proizvođačima i distributerima diljem svijeta, kao i svakodnevno prilagođavanje cijelog koncepta stranom tržištu. „Razvili smo mrežu agenata na čak tri kontinenta i krenuli u distribuciju s ozbiljnim proizvođačima. Otvorili smo i vlastitu tvrtku „BioCrystal International Limited“ u Velikoj Britaniji sa sjedištem u Londonu“, napominje Pavletić.

Obitelj Pavletić ima ambiciozne planove; ideja je da Biocrystal® postane svjetski brend te kao takav prisutan na svim kontinentima, a s obzirom da mu je matična zemlja Hrvatska, tu planiraju postati broj 1 u području dobrog sna te razvijati nove kanale prodaje.

„Ima jedna dobra izreka koja kaže: „Ne boj se vatre - osim što te ponekad opeče, ona te također i grije“. Biti poduzetnikom ponekad zaista nalikuje cirkusu u kojem stalno prolaziš kroz vatrene obruče. Treba shvatiti da će problema odnosno izazova uvijek biti, a na nama je da to prihvatimo i svaku situaciju preokrenemo u svoju korist. Danas je zaista jedini način za opstanak svakodnevno učenje na vlastitim, pa i na tuđim greškama, snažna volja, jasan cilj i vizija te predan rad i trud“, zaključuje Vesna Pavletić.

U doslovnom prijevodu s grčkog, *kristalos* znači „zamrznuto svjetlo“ ili „čisti led“, a stari Grci i Rimljani kristale su zvali i „ledom bogova“. Oni su najčišći, naj-savršeniji i najskladniji dio Zemljine kore. Pune nas pozitivnom energijom, revitaliziraju tijelo, jačaju otpornost organizma i poboljšavaju opće zdravlje.



Ključ uspjeha Volkswagena

Prošle godine Volkswagen je po veličini bio treći proizvođač automobila na svijetu. Danas rukovodeći ljudi Volkswagena planiraju osvajanje leaderske pozicije koja je godinama bila rezervirana za General Motors, a nedavno ju je preuzela Toyota.

Nedvojbeno je poslovna odnosno proizvodna ekspanzija Volkswagena koja se temelji na brojnim pretpostavkama, a jedna od njih je kvalitetan i motiviran ljudski kapital te solidna tradicija koja seže od osnivanja tvrtke 28. svibnja 1937. u Wolfsburgu.

Sofisticirano tretiranje ljudskog kapitala zasnovano na najnovijim spoznajama ekonomske, sociološke i psihološke teorije inicirano je 1993. godine pod općim sloganom "Svaki posao ima svoje lice". Započelo se s uvažavanjem zaposlenika kao unikatnih osoba koje imaju specifične interese i ciljeve. To je rezultiralo napuštanjem managerskog koncepta koji je radnike promatrao kao amorfnu masu podložnu rukovođenju uz pomoć općih načela managerske teorije.

Individualni pristup postaje ključni proces u rukovođenju ljudskim kapitalom za managere Volkswagena prije 20-ak godina. Razvija se korektan odnos prema radništvu koji se zasniva na principu da svatko pridonosi u skladu sa svojim mogućnostima unutar određenog tima odnosno radne sredine. Rukovođenje se temelji na konkretnom pojedincu uz uvažavanje njegovih prijedloga i mišljenja.

Novi pristup

Artikulacija nove strategije rukovođenja ljudskim kapitalom u Volkswagenu podrazumijeva fokusiranost na procese, a ne funkcije, pri čemu je dodavanje vrijednosti ključni proces. U proces dodavanja vrijednosti mogu se uključiti gotovo svi zaposlenici pri čemu su neki poput na primjer istraživača i marketara od osobite važnosti.

Usmjerenost na kupca kao novi rukovodni model odražava se na organiza-



cijske odnose. Stvaraju se pretpostavke za uspješno inoviranje kako bi se što učinkovitije udovoljilo interesima kupaca. Pri tome se planski skraćuje vri-

jeme potrebno za razvoj novog automobilskeg modela. Tako je, na primjer, prva generacija Golfa razvijena 1974. godine, a druga generacija tog modela lansirana je 1983. godine. Kasnije se to vrijeme plasiranja novog modela Golfa skratilo za oko trećinu pri čemu su novi modeli tehnološki sve superiorniji i ekološki prihvatljiviji. Napominjemo kako su Golfovi izuzetno dobro prihvaćeni na tržištu pa ne postoji financijski imperativ razvoja novog modela.

Manageri Volkswagena sustavno uključuju sve zaposlenike u generiranje vrijednosti s posebnim težištem na procese razvoja, istraživanja te inoviranja pri čemu se uspostavlja transparentnost svih organizacijskih procesa. Tako se omogućuje samostalno konkretno praćenje vlastitog doprinosa realizaciji organizacijskih ciljeva uz potpuno razumijevanje bolje reći razlikovanje produktivnih od neproduktivnih i marginalnih procesa koje nije moguće eliminirati.

Svi zaposlenici Volkswagena svjesni su važnosti kupaca kojima se treba sustavno i učinkovito prilagoditi. Zbog toga je nužno ostvariti visoku kvalitetu, efikasnost i efektivnost s ciljem ne samo ostvarivanja potrošačke lojalnosti već i povećanja tržišnog udjela. Pri tome valja imati na umu kako Volkswagen trenutno ima 61 tvornicu u 21 zemlji što znatno komplicira managerske procese te iziskuje visoku kompetentnost i holistički pristup.

Radna snaga i konkurentnost

Radnici Volkswagena moraju biti multifunkcionalni, odnosno vladati s nekoliko srodnih umijeća, a ne uski specijalisti kao nekada. Oni su osposobljeni za samostalno razmišljanje i analiziranje kako bi individualno odlučivali u skladu sa svojim ovlastima.

U Volkswagenu radnici se motiviraju za kreativno razmišljanje i poduzetnički pristup poslu. Za njih promjene nisu opasnost već izazov. Samostalno razvijaju visoke standarde kvalitete te kontinuirano poboljšavaju radne procese i odnose.

Ujedno, radnici Volkswagena su mobilni te su spremni raditi na različitim lokacijama sukladno globalnoj strategiji korporacije. Oni su tolerantni prema kul-

turološkim, rasnim, dobnim i vjerskim razlikama. Različitost se tretira kao prednost, a ne kao nedostatak koji valja eliminirati.

Radna snaga Volkswagena snažno je fokusirana ne samo

na procese već i ljude, bolje reći na suradnju unutar timova te općenito na korporacijsku kulturu. Spremni su i osposobljeni za kreativno rješavanje radnih konflikata te iznalaženje optimalnih rješenja. Planski se razvijaju radni odnosi uz pomoć stalnog učvršćivanja međusobnog povjerenja i uzajamnog poštovanja. Korporativnu lojalnost prihvaćaju kao poželjnu vrijednost.

Ukratko smo opisali bitne sastavnice modela radne snage Volkswagena pozna-

Strategija Volkswagena je zadovoljavanje širokog spektra potrošačkih interesa, pa tako Volkswagen obuhvaća sljedeće brendove: Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, SEAT, Škoda, Scania te Volkswagen putnička i komercijalna vozila. Dakle, nude se vozila za široke potrošačke mase, ali i za mali segment kupaca koji pretendiraju na luksuzne i sportske automobile koji su ujedno i statusni simboli.

tog kao M4 koji je akronim za četiri početna slova sljedećih njemačkih pojmova: *Mehrfachqualifiziert* (multifunkcionalnost), *Mitgestaltend* (kreativnost), *Mobil* (mobilnost) i *Menschlich* (orijentiranost na ljude). Taj model radne snage omogućava Volkswagenu ostvarivanje strateških ciljeva i uspješno reagiranje na brojne tržišne izazove.

Manageri Volkswagena planski i sustavno pristupaju integraciji mlade generacije u radnu snagu Volkswagena. Provođe se empirijska istraživanja kako bi se točno utvrdili interesi, potrebe i navike mladih ljudi s ciljem njihova što bržeg prihvatanja korporativnih vrijednosti te eliminacije eventualne međugeneracijske netrpeljivosti.

Managerske karakteristike

Regrutiranje i dalje usavršavanje managera u Volkswagenu je brižljivo osmišljen proces. Od managera se očekuje da odlučuju brzo, kompetentno i učinkovito. Za taj proces moraju imati kreativnost, odlučnost i stručnost. Istodobno rukovoditelji posjeduju organizacijska umijeća.

Rukovoditelji Volkswagena su spremni za učenje odnosno kontinuirano usavršavanje. U poslu moraju pokretati inicijative te promjene prihvatiti kao uobičajeno stanje. Njihova predanost korporaciji je neupitna.

Volkswagenovi manageri stalno preispituju vlastitu kompetentnost kako bi uklonili vlastite slabosti. Na taj način smanjuju rizike u koje se trebaju stalno upuštati. U svakodnevnom radu racionalnim metodama smanjuju stres koji je neizbježan.

Prilikom rukovođenja uvažavaju se individualne razlike i specifičnosti. Manageri potiču dijalog i uvažavaju predočene primjedbe i prijedloge. Oni upravljaju različitim timovima i maksimalno racionalno koriste radno vrijeme.

Također, stimuliraju izvrsnost u svim fazama proizvodnog i uslužnog procesa. Nastoji se ostvariti vrhunska kvaliteta automobila koja je u slučaju Volkswagena s vremenom postala prepoznatljiva širom svijeta.



Korporativne vrijednosti

U korporativnom manifestu se proklamira kako je svrha Volkswagenovog djelovanja proizvodnja najkvalitetnijih i najatraktivnijih automobila na svijetu po razumnim cijenama. Radna sredina u Volkswagenu je stimulativna za obavljanje dnevnih radnih zadataka te daljnje usavršavanje. U Volkswagenu se od svih zaposlenika očekuje inicijativa te inovativnost u skladu s odgovornošću odnosno opisom radnog mjesta. Općim konsenzusom se prihvaćaju minimalni standardi kvalitete koji jamče izvrsnost proizvoda i usluga. Međusobno umrežavanje i potpomaganje očekuje se od svih zaposlenika na svim razinama.

Zaposlenici su svjesni da svaki posao ima svog kupca. Ukoliko nema kupaca nema ni posla i zbog toga je kupac vrhunska korporativna vrijednost. Pri tome se izuzetno cijeni humani kapital pa se nastoje reducirati troškovi, ali ne i ljudski.

di. Društvena odgovornost odnosno suradnja s lokalnom zajednicom također je jedna od vrijednosti Volkswagena. Sigurnost u prometu i na radnom mjestu jedan je od vrijednosnih imperativa koji se strogo poštuje.

Uz pomoć proklamiranih vrijednosti Volkswagen je prošle godine ostvario prihod od 127 milijardi eura te profit od 6,8 milijardi eura, a gotovo 400.000 zaposlenika svakodnevno djeluje u skladu s korporativnim vrijednostima, ali i osobnim ciljevima koji se mogu ostvariti unutar korporacije. Na taj način se osigurava visoka kvaliteta 7,3 milijuna proizvedenih automobila i komercijalnih vozila.

Na kraju treba spomenuti kao je ljudski kapital u Volkswagenu potpomognut superiornim tehnološkim postrojenjima, a to zajedništvo omogućava profitabilno poslovanje i jednu od vodećih pozicija u svjetskoj automobilskoj industriji.



Howard Schultz: Čovjek koji je bacio rukavicu u lice američkom političkom establishmentu?

Ukoliko se netko trudi promijeniti stoljećima stare navike, koje su čvrste koliko i temelji države u kojoj postoje, može li se nastojanje dotične osobe proglasiti borbom protiv vjetrenjača? U najvećem broju slučajeva i nažalost, da. Izuzeci su slučajevi u kojima dotičnu radnju provodi karizmatični politički vizionar u rangu, primjerice Martina Luthera Kinga, no uz malo sreće i političke volje probranom društvu mogao bi se pridružiti i **Howard Schultz**, osnivač čuvenog lanca kafeterija Starbucks.

Iako i sam pripada grupi najbogatijih Amerikanaca (njegovo bogatstvo se procjenjuje na 1,1 milijardu dolara), Schultz je u posljednjih godinu dana u javnosti prisutniji po glasnom zagovaranju većeg oporezivanja bogatih, nego po prodaji napitaka od kave.

Naime, nakon inicijative slavnog investitora Warrena Buffeta koji je od države zatražio da ga se dodatno oporezuje zbog solidarnosti sa siromašnijima i peticije dijela najbogatijih ljudi u Francuskoj koji plaćanjem većih poreza žele pomoći javnim financijama, upravo je Howard Schultz otišao korak dalje. Javno podupirući Buffetovu ideju, Schultz je apelirao na američku poslovnu zajednicu da odustane od stoljetne prakse doniranja političkih stranaka sve dok se konsenzusom ne usvoji dugoročni plan rješavanja ogromnog američkog javnog duga (u srpnju 2011. iznosio je 68% BDP-a, dok se ukupni američki dug gotovo izjednačio s razinom BDP-a), ali i dok se ne poveća razina investicija koja bi pokrenula usnulu američku ekonomiju.

Kampanja „Zaposli bar jednog radnika“

Schultz smatra da bi se 5 milijardi dolara koliko se bi se prema procjenama moglo potrošiti za kampanju za predsjedničke izbore 2012. godine, znatno pametnije moglo potrošiti za pokretanje ekonomije i otvaranje novih radnih mje-

Starbucks se proširio po cijelom američkom kontinentu, a kasnije i ostatkom svijeta, a Schultz je Starbucksu, tvrtki koja je već imala prepoznatljiv imidž, pridodao još neke danas prepoznatljive osobine.



sta. Njegov prijedlog izazvao je velik interes medija, ali i dobio podršku stotinjak vodećih američkih poslovnih ljudi.

Ubrzo nakon toga uslijedile su tisuće pisama podrške običnih građana SAD-a, što je Schultz iskoristio da javno pozove američke kompanije da slijede primjer Starbucksa i zaposle makar jednog novog radnika. Naime, Starbucks je u jeku najveće ekonomske krize zaposlio stotine novih zaposlenika pa bi kopiranje njegova primjera, makar i u znatno manjoj varijanti, moglo doista dovesti do smanjenja broja nezaposlenih. Hoće li njegov novi prijedlog uspjeti pokrenuti američku ekonomiju, nitko ne može predvidjeti. Međutim, ako je netko uspješan u probijanju izazova koji spadaju u kategoriju „kako prodati led Eskimima“, onda je to definitivno Schultz.

Kako prodati led Eskimima?

Schultz smatra kako tajna uspjeha leži u naoko nevažnim detaljima. Njegov led



bila je kava, napitak s kojim milijarde ljudi započinju dan, ali i proizvod koji je imao dvije osnovne specifičnosti: veliku masu stalnih potrošača relativno čvrsto vezanih za svoju omiljenu robnu marku i izuzetno veliku konkurenciju proizvođača koji su taj odnos pokušali promijeniti u svoju korist. Za poslovni uspjeh u takvim uvjetima bila je potrebna inventivnost u prodaji koja će ujedno biti i toliko specifična da može poslužiti kao zaštitni znak. Schultz priznaje kako je imao sreću spojiti sve te elemente u jedinstvenu priču o uspjehu.

Rođen 1952. u New Yorku, Howard Schultz je djetinjstvo proveo u radničkoj obitelji u Brooklynu. Njegov otac bio je veteran Drugog svjetskog rata koji je radio fizičke poslove, a kako nije imao zdravstveno osiguranje niti naknadu u slučaju ozljeđivanja na posao je od kuće svakodnevno odlazio nevesela lica. Schultz je zahvaljujući sportskoj stipendiji upisao studij ekonomije na sveučilištu Northern Michigan i tako izbjegao sudbinu svoga oca, ali upravo zbog njega odlučio je od Starbucksa stvoriti tvrtku u kakvoj njegov otac nije imao prilike raditi. Neobično za američke uvjete, Schultz je in-

sistirao da svi zaposlenici Starbucksa koji tjedno rade više od 20 sati dobiju zdravstveno osiguranje, dok je 1991. Starbucks postao prva privatna tvrtka u SAD-u koja je kupnju dionica tvrtke omogućila i povremenim zaposlenicima. Zahvaljujući tim mjerama, Schultz je od Starbucksovih zaposlenika stvorio lojalne radnike koji nerado mijenjaju posao unatoč nešto nižim plaćama nego u konkurencije.

Cijela priča o uspjehu započinje još 1981. godine u New Yorku. Howard Schultz imao je tada 29 godina i bio je glavni manager za tržište SAD-a proizvođača kave Hammerplast. Prilikom jednog provjeravanja narudžbi ime jedne tvrtke iskakalo je od ostalih i upadalo u oči. Bio je to Starbucks, lanac od tri trgovine i pržionice kave u Seattlu, koji je od Schultza naručivao više kave negoli bilo koja druga trgovina. Howarda je ta činjenica veoma zaintrigirala pa se prvom prilikom zaputio u Seattle da se na licu mjesta uvjeri u čemu je stvar. Iznenađenje je bilo veliko i ugodno. Ako danas zapitate Schultza što je to bilo presudno da se pri prvom susretu zaljubi u Starbucks, vjerojatno će vam odgovoriti da je presudan bio snažan miris svježih pržene kave, velika pažnja koju je vlasnik pokazivao prilikom odabira najboljih zrna kave za prženje te nevjerojatna strpljivost koju je isti pokazivao kada je zainteresiranima objašnjavao tajne dobro spravljene kave. Schultz je bio oduševljen te je čvrsto odlučio raditi za Starbucks. Sljedećih godinu dana uporno uvjerava vlasnike kako bi njegovo zapošljavanje bila najbolja stvar za tvrtku, a kada je konačno 1982. uspio i postao direktor marketinga, u glavi je imao velike planove koje je oduševljenim vlasnicima prezentirao u jednom dahu. Međutim pravi preokret u Schultzovu načinu razmišljanja dolazi nakon njegova prvog posjeta Italiji 1983. godine. Howarda je iznenadila činjenica kako tamošnji kafići nisu samo mjesta na kojima se može ublažiti ovisnost o neodoljivoj crnoj tekućini, već i centralna pozornica društvenog života cijele nacije. Mreža više od 200.000 kafića raspore-

denih gotovo na svakom uglu diljem Italije nije samo služila odličan espresso, već su djelovali i kao mjesto povezivanja i okupljanja ljudi te su Schultza uvjerali kako bi model koji odlično funkcionira u Italiji mogao zaživjeti i u Americi.

Rađanje današnjeg Starbucks



Plan je bio ambiciozan jer Schultzu nije dugo trebalo da shvati kako bi se Starbucks, trgovina i pržionica kave koja je već imala kulturni status u Seattlu, mogao vrlo lako pretvoriti i u veoma uspješni kafić kada bi posjetiteljima počeo svoju kavu nuditi i kao napitak. Za Schultza je stvar bila vrlo jasna: Starbucks je imao odličan i prepoznatljiv imidž i odličnu kavu čijom bi se prodajom mogao ostvariti posao snova, ali i stvoriti model po kojem bi se tvrtka mogla proširiti po cijelom svijetu. Iako je 1984. nagovorio vlasnike Starbucksa da uspješno otvore pokusni kafić u Seattlu, sreća je bila kratka vijeka. Vlasnici ubrzo obavještavaju Schultza kako odustaju od plana smatrajući ga riskantnim - ambiciozni plan širenja poslovanja bio je u suprotnosti s njihovom vizijom Starbucks kao tvrtke kojoj je važnije prženje kave nego poboljšanje poslovne bilance pa Schultz razočaran njihovim strahom od ulaska Starbucks u ugostiteljstvo, unatoč obostranim simpatijama, napušta tvrtku. Odlučio je da ono što nije uspio sa Starbucksom, postigne samostalno. Pronalazi potporu lokalnih investitora i, vodeći se idejama iz svog (talijanskog) plana, pokreće lanac kafića Il Giornale koji je nudio napitke spravljene od Starbucksove kave. Projekt se pokazao vrlo uspješnim, no Schultz nije zaboravio Starbucks. Nakon samo godi-



nu dana Il Giornale kupuje Starbucks za 3,8 milijuna dolara, a Schultz mijenja ime tvrtke u Starbucks Corporation. Ostalo je povijest.

Howard je priznao kako je model širenja Starbucks posuđen od McDonald'sa, ali uz jednu bitnu razliku: Starbucks je vlasnik svih svojih kafića, dok je McDonald's svoje širenje temeljio na sustavu franšiza. Schultz, naime smatra kako se pomoću franšiza ne može izgraditi snažan brend iako je upravo McDonald's najpoznatiji izuzetak. S druge strane, Starbucks je, za razliku od McDonald'sa, svoj proboj na svjetsku scenu postigao bez značajnijih ulaganja u marketing, pouzdajući se prije svega u usmene prenošenje poruke zadovoljnih gostiju – za razliku od obitelji i djece u McDonald'sovu slučaju, Starbucks se specijalizirao za urbanu (punoljetnu) klijentelu. Zajedno sa Starbucksom rastom, raslo je i Schultzovo bogatstvo te njegovo prisustvo u američkom javnom životu (jedno vrijeme bio je i vlasnik NBA momčadi Seattle SuperSonics). Međutim, čini se da je Schultzu nakon dosezanja prve milijarde dolara daljnje gomilanje bogatstva postalo isprazno bez njegova usmjeravanja u zajednicu, što posljednjih godina pokušava hvalevrijednim inicijativama. Sudeći prema ozbiljnosti ekonomske krize koja još uvijek potresa svijet, za očekivati je još poneku Schultzovu inicijativu u bližoj budućnosti.



Do izvrsnosti u 5 koraka

Postaviti pitanje zašto je usluga važna isto je kao i upitati zašto moramo disati. Posebice ako se radi o poduzeću koje posluje na tržištu velike konkurencije ili svojim kupcima prodaje upravo – uslugu. Jednostavno je, disati moramo da bismo preživjeli, a iz istog razloga moramo paziti na kvalitetu usluge koju pružamo – da bi naše poduzeće preživjelo. I raslo!

Poduzeće koje ulazi na tržište ima jednostavnu misiju – preživjeti, opstati, rasti, donositi zaradu. Kako bi to uspjelo, trebalo bi biti jedinstveno, različito od konkurencije, privući kupce k sebi i u konačnici – zadržati ih. Jer upravo je usluga ono čime ćemo se diferencirati od konkurencije i ono po čemu će nas kupci zapamtiti. Zapamtiti u dobrom sjećanju i vraćati nam se, ili ćemo im možda ostati u lošem sjećanju te će nas zaobilaziti u velikom luku. Usluga je ono što će oduševiti našeg kupca zbog čega će nas dalje preporučiti svojim prijateljima ili ono što će otjerati kupca od nas. Podsjetimo se, istraživanja su pokazala kako će 68% kupaca odustati od kupnje upravo zbog prodajnog osoblja, no njih 75% će se vratiti upravo zbog prodajnog osoblja. Ne govori li to dovoljno o „snazi“ vaših djelatnika?

Nezadovoljstvo se uvijek uveličava

Čak i ako kupac ne odustane od kupnje te ju obavi, no na kraju bude nezadovoljan, teško da ćete to saznati. Nai-

me, samo će se 4% nezadovoljnih kupaca žaliti, a svoje će nezadovoljstvo podijeliti s velikim brojem ljudi. Nekad je taj broj iznosio 9-20 poznanika, no danas, u vrijeme dominacije društvenih mreža u našim životima, jedan kratki status ili „post“ dovoljan je da vaše nezadovoljstvo vide stotine ljudi. Dakle, na jednu reklamaciju koja nam dođe, postoje još 24 nezadovoljne osobe koje pričaju o nama, pritom uveličavajući svoje nezadovoljstvo uslugom koju su kod nas primili. To nikako ne bismo željeli, zar ne?

Kako ne bismo dozvolili da se odvije ovaj prethodno spomenuti crni scenarij, našu pažnju moramo preusmjeriti i na kvalitetu usluge te je shvatiti kao našu potencijalnu konkurentsku prednost. O usluzi se treba redovito brinuti, održavati ju i na njoj temeljiti vrijednosti poduzeća. Kako bismo taj proces olakšali, upravljanje uslugom mogli bismo podijeliti na pet koraka u kojima ćemo uskladiti svoje želje sa željama našim kupaca. I to, naravno, na obostrano zadovoljstvo.

Poboljšajte uslugu – što prije to bolje

Spomenutih pet koraka možemo podijeliti na pet osnovnih aktivnosti koje je potrebno provesti u poduzeću, ne bi li se usluga dovela do izvrsnosti. I to što prije, to bolje.

1. Istraživanje tržišta odnosno provjera tko su naši kupci, što oni od nas kupuju, zašto kupuju baš kod nas i što im je važno te što očekuju je korak kojim bismo započeli upravljanje uslugom je. Kada smo to saznali, vrijeme je za izradu standarda ili adaptaciju ukoliko oni već

postoje. Prilagođavanje standarda u kojima definiramo vlastite vrijednosti poduzeća s onime što kupci od nas očekuju. Nakon što su standardi postavljeni, očekuje se da i djelatnici budu s njima upoznati, da ih se pridržavaju te da ih usade kao vrijednosti poduzeća.

2. Provjera poštivanja standarda je, iako svojim djelatnicima želimo bezuvjetno vjerovati, sljedeći korak. Najbolji način da se to učini je korištenjem alata tajanstvene kupnje, gdje tajni kupci prolaze kroz redovni proces kupnje provjeravajući koliko su poštivani zadani standardi. Metoda služi upravo za unapređenje poslovanja i kvalitete usluge.

3. Komunikacija rezultata je sljedeći korak, i to komunikacija prema upravi (ukoliko je neki drugi odjel naručitelj), ali i prema djelatnicima.

4. „Upravljanje“ djelatnicima, odnosno njihovo vođenje i motivacija ka ostvarivanju individualnih i zajedničkih ciljeva slijedi nakon svega prethodnog.

5. Odnosi s javnošću završavaju cijeli proces, i to odnosi s internom i eksternom javnošću, gdje ćemo svima komunicirati kakva je kvaliteta usluge u našem poduzeću.

Na jednu reklamaciju koja nam dođe, postoje još 24 nezadovoljne osobe koje pričaju o nama, pritom uveličavajući svoje nezadovoljstvo uslugom koju su kod nas primili. To nikako ne bismo željeli, zar ne?

Navedeni koraci bitni su kako bi srce vašeg poslovanja pulsiralo, odnosno kako bi poduzeće živjelo i raslo, jer u konačnici – to je ono što želimo, zar ne? Spomenute korake vjerojatno nećete poželjeti raditi sami – ipak, mnoštvo aktivnosti je spomenuto i u svakom od tih područja postoje stručnjaci koji će to učiniti bolje od vas. Ipak, ukoliko sami želite upravljati svojom uslugom i znati kako što bolje iskoristiti navedene aktivnosti (koje bismo i dalje preporučili da prepustite stručnjacima da ih obave), možete se sami educirati kako upravljati uslugom – odnosno postati osoba koji će **samostalno** moći pratiti kvalitetu usluge i unaprijediti je.

D

Direktor

heraklea

☒ Excellent
☐ Good
☐ Average
☐ Poor

Dragan Munjiza, direktor tvrtke Jakov Viktor d.o.o.

1. PREFERIRATE LI RAD U VELIKOJ FIRMI ILI MALOJ?

✓ Maloj.

2. ODIJELO ILI TRAPERICE?

✓ Calvin Klein 24/7.

3. ZEMLJA SNOVA?

✓ Italija i Kreta (Hercegovina Grčke).

4. KOJA OSOBA IZ JAVNOG ŽIVOTA VAS INSPIRIRA?

✓ Bela Hamvas i Nikos Kazantzakis (pokojni pisci) te Slavoj Žižek (slovenski filozof).

5. ŠEF – ŽENA ILI MUŠKARAC?

✓ Svejedno, samo da suiskusni.

6. LJETO ILI ZIMA?

✓ Ljeto.

7. S KIME BISTE VOLJELI POSLOVNO SURADIVATI (MOŽE BITI BILO TKO IZ SVIJETA, TVRTKA ILI OSOBA)?

✓ Sa Zoranom Jankovićem (gradonačelnik Ljubljane).

8. DA SE PONOVO RODITE BAVILI BISTE SE...?

✓ Religijom.

9. KOD KANDIDATA ZA POSAO VIŠE VREDNUJETE CV ILI NASTUP?

✓ Body language nikada ne vara. CV su vrata za uži krug.

10. SPORTSKI AUTO ILI KARAVAN?

✓ Audi allroad, Range rover, Volvo XC 90 (dakle karavan).

11. VRLINA KOJU NAJVIŠE CIJENITE KOD LJUDI?

✓ Cijenim „finišere“.

12. VLASTITA MANA KOJA VAM „NAJTEŽE PADA“...

✓ Brzina.

13. JUTRO ILI VEČER?

✓ Jutro.

14. OBITELJ ILI BIZNIS?

✓ Biznis.

15. NAJDRAŽA KNJIGA?

✓ Posljednje Kristovo iskušenje.

16. OMILJENO ALKOHOLONO PIĆE?

✓ Macerirano, nefiltrirano vino.

17. ŠTO VAM JE TRENUTNO NAJVAŽNIJE U ŽIVOTU?

✓ Jakov Viktor d.o.o.

18. OMILJEN NAČIN OPUŠTANJA?

✓ Kitesurfing, snowboarding.

19. SELO ILI GRAD?

✓ Kranjska Gora, Zlarin.

20. PORUKA BUDUĆIM PODUZETNICIMA U NEKOLIKO RIJEČI...

✓ Ne bojte se, nemate mnogo toga za izgubiti!

D





ODGOVARA:
Tomislav Bekec,
izvršni direktor i konzultant
u Argo Zagreb d.o.o.
Savjetovanje na području
leadershipa, vođenja pro-
mjena i prodaje
t.bekec@argo.hr

Kako direktor može na sastanku motivirati svoje suradnike

? U posljednje vrijeme primjećujem kako nam se određene teme vrlo često ponavljaju na sastancima i imam dojam kako je neke ljude i njihovo ponašanje nemoguće promijeniti. Kao direktor pokušavam ljude motivirati tako da ih okupim i pokušam im objasniti zašto bi trebali promijeniti neke stvari, ali koliko god im to puta ponavljao na sastancima ništa se ne mijenja. Postoje li neke tehnike koje bi mi olakšale da me ljudi konačno poslušaju?

! Uvijek me iznova fascinira koliko vremena i truda kao ljudi posvećujemo promjeni drugih kroz govor. Ukoliko ste prošli bilo koji komunikacijski trening, tada vam je poznato kako je za uspješnost svakodnevne komunikacije sadržaj onog što govorimo zaslužan samo sa 7%. Ostalih 93% u svakodnevnoj komunikaciji čine govor tijela i ton glasa - sva istraživanja poka-

zuju kako je puno važnije kako kažemo nego što kažemo. Istu metaforu možemo upotrijebiti u organizaciji. Ono što govorite po sastancima je gotovo nebitno i zanemarivo i utječe sa 7% na promjenu koju želite ostvariti. A onih 93% koje se u svakodnevnoj komunikaciji odnosi na neverbalni dio, na organizacijskoj razini se odnose na postavljene sisteme.

Dobar sistem koji najefikasnije utječe na promjenu ponašanja bazira se na principima bihevioralne psihologije i trebao bi sadržavati sljedeće elemente :

Pozitivnu reakciju na željeno ponašanje i to što vremenski bliže ponašanju koje želimo poticati;

Negativnu posljedicu na ponašanja koja želimo smanjiti;

„Pojačivače efekta“ kroz različite sisteme npr. mjerenja, nagrađivanja...;

Dosljednost same osobe (direktora) u ponašanju koje želi uvesti kao poželjno.

Pogledajmo kako to funkcionira u praksi na jednostavnom primjeru kašnjenja. Redovno gledam direktore koji se nerviraju jer pojedinci kasne na sastanke. Nakon toga ti pojedinci dobiju 'bukvicu' od direktora... i idući puta ponovno kasne. Što bi mogli napraviti umjesto toga da dobijemo kvalitetnu promjenu? Prvo nam treba nagrada za pojedince koji ne kasne npr. možemo ih pustiti ranije sa sastanka, javno pohvaliti kako su uvijek točni, dati im jedan slobodan dan godišnje po izboru... Zatim trebamo što javnije kazni-

ti ponašanje koje više ne želimo: osoba koja kasni radi neki dodatni napor tipa pisanje zapisnika, ne dobiva piće na sastanku ili mora platiti 10 kuna za svaku minutu kašnjenja. Bitno je da kazna ne smije biti samo simbolična već stvarno mora toj osobi nešto značiti. Također je bitno da i nagrada i kazna budu dosljedna kako za sve prilike tako i za sve osobe. Ne možemo na jednom sastanku za kašnjenje kažnjavati, a na drugom za isto ponašanje ne reagirati. Nažalost, većina promjena pada upravo na dosljednosti u provođenju. Zato nam je jako bitan treći element a to su sistemi. Oni nam pokazuju kako da ponašanje koje mijenjamo stavljamo dodatno u fokus. Primjerice, možemo uvesti rang listu osoba koje kasne ili redovito na sastancima posvetiti prvih 5 minuta dobrim i lošim primjerima. Na taj način ljudi počinju uviđati kako je to ponašanje stvarno važno. Najveći utjecaj ipak imaju postupci osoba na vrhu hijerarhije. Uvijek se sjetim karikature dječaka kojeg je njegov otac prebacio preko koljena i lupa ga po stražnjici uz riječi: „Ovo će te naučiti da ne tučeš druge ljude!“. Ukoliko mi sami kao direktori kasnimo, tada ništa od navedenih dijelova sistema neće funkcionirati. Mi moramo biti promjena koju želimo postići. Jer naši zaposlenici ne rade oni što im govorimo, već ono što vide da mi radimo!



ODGOVARA:
dr. sc. Nataša Rupčić

Nadzor i nagrađivanje managera

? Na koji način je najbolje nadzirati rad managera u tvrtki te kojim metodama ih nagrađivati i motivirati na bolji rad?

! Zadatak je uprave nadzirati rad managera i adekvatno ih nagrađivati za njihov rad. No, aktivnosti managera nemoguće je u potpunosti nadzirati ili to zahtjeva previsoke troškove. Najraširenija metoda kojom se manageri stimuliraju za svoj rad su „stock opcije“ i bonusi koji su u izravnoj svezi s profitom, a što se sve češće primjenjuje u hrvatskim poduzećima. Stock opcije predstavljaju prava koja se managerima daju da kupe dionice po cijeni nižoj od tržiš-

ne, u određenom budućem roku ako zadovolje određene uvjete, obično određeno vrijeme rada ili razinu performansa. Zarade managera koje su vezane na performanse pogoduju ne samo njima, već i vlasnicima poduzeća, odnosno dioničarima.

No, ako poduzeću ovakva metoda nije na raspolaganju, postoje i neke vanjske silnice utječu na rad managera, kao što je reputacija o njihovoj stručnosti i sposobnosti. Na osnovi reputacije povećava se potencijal njihove radne mobilno-



ODGOVARA:
mr. sc. Dragan Zlatović, mag.
iur., viši predavač Veleučilišta
u Šibeniku

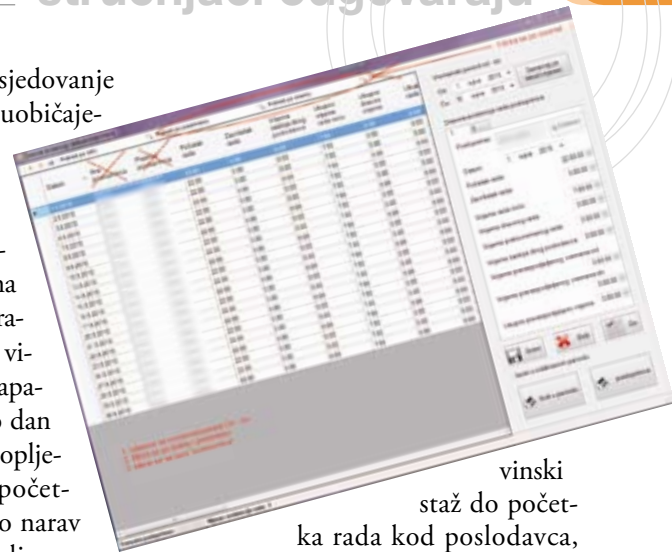
Koje je evidencije o radnicima dužan voditi poslodavac?

? Zanima me koje sve podatke o zaposlenicima kao poslodavac moram evidentirati i na koji način.

! Prema čl. 4. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011; dalje: ZR), poslodavac je dužan voditi evidenciju o radnicima koji su kod njega zaposleni. Dužan je inspektoru rada na njegov zahtjev dostaviti podatke o radnicima i o radnom vremenu iz evidencija o radnicima zaposlenim kod poslodavca. Prema čl. 131. st. 4. ZR-a u slučaju spora u svezi s radnim vremenom, ako poslodavac ne vodi evidenciju na propisani način, teret dokazivanja radnog vremena leži na poslodavcu. Slijedom toga, donesen je Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencija o radnicima („Narodne novine“, broj 37/2011; dalje: Pravilnik). Radnik ima pravo uvida u ovu evidenciju.

Evidencija o radnicima sadrži sljedeće podatke: ime i prezime, osobni identifikacijski broj (OIB), spol, dan, mjesec i godinu rođenja, državljanstvo, o radnoj dozvoli (posjedovanje i trajanje), ako

je radnik stranac i ako je posjedovanje iste obvezno, prebivalište ili uobičajeno boravište, o završenom obrazovanju i drugim oblicima stručnog osposobljavanja i usavršavanja za rad (stečena školska ili stručna sprema te određena razina visokog obrazovanja sukladno propisima o visokom obrazovanju), dan sklapanja ugovora o radu, odnosno dan izdavanja pisane potvrde o sklopljenom ugovoru o radu, dan početka rada, naziv posla, odnosno narav i vrsta rada koje radnik obavlja, naznaku je li ugovor o radu sklopljen na određeno ili neodređeno vrijeme te očekivano trajanje ugovora o radu na određeno vrijeme, vrijeme trajanja probnog rada ako je ugovoreno, trajanje pripravničkog staža ako je ugovoreno te vrijeme i rezultat polaganja stručnog ispita ako je isti predviđen i obavljen, trajanje rada u inozemstvu, država i mjesto rada, u slučaju upućivanja radnika u inozemstvo, naznaku radi li se o poslovima na kojima se staž osiguranja računa s povećanim trajanjem i kako se to povećanje računa, naznaku radi li se o poslovima na kojima radnik može raditi samo nakon prethodnog i redovitog utvrđivanja radne sposobnosti za njihovo obavljanje, mjesto rada, a ako ne postoji stalno ili glavno mjesto rada, napomenu da se rad obavlja na različitim mjestima, tjedno radno vrijeme (puno ili nepuno), odnosno propisano skraćeno radno vrijeme u satima, ukupni miro-



vinski
staž do početka
rada kod poslodavca,

vrijeme mirovanja radnog odnosa te vrijeme roditeljnog, odnosno roditeljskog dopusta ili korištenja drugih prava sukladno posebnom propisu, dan prestanka radnog odnosa, razlog prestanka radnog odnosa te vrijeme za koje će poslodavac uplaćivati doprinos za produženo mirovinsko osiguranje za radnike koji su sklopili ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove.

Poslodavac je dužan voditi i druge od radnika ili od nadležnog tijela prijavljene podatke od kojih ovisi ostvarenje pojedinih prava iz radnog odnosa ili u svezi s radnim odnosom (korištenje prava po osnovi trudnoće, statusa roditelja, statusa posvojitelja, profesionalne bolesti, ozljede na radu, profesionalne nesposobnosti za rad, neposredne opasnosti od nastanka invalidnosti, invalidnosti, za radnike koji rade u nepunom radnom vremenu podatak o drugom poslodavcu ili poslodavcima kod kojih radnik radi u nepunom radnom vremenu i slično), a isto vrijedi za osobe koje se kod poslodavca nalaze na stručnom osposobljavanju za rad (redoviti studenti, učenici...).

Evidenciju poslodavac počinje voditi danom početka rada radnika i ažurno je vodi do dana prestanka radnog odnosa te istu čuva kao dokumentaciju trajne vrijednosti, dok evidenciju o drugim osobama, poslodavac počinje voditi danom početka njihovoga rada i ažurno je vodi do prestanka rada tih osoba te istu čuva najmanje tri godine od dana prestanka njihovog rada, s time da se ove evidencije vode se pisano na papiru ili u elektroničkom obliku.

sti. Druga poduzeća mogu se natjecati za pravo angažiranja dobrog managera. Tako u slučaju da manager nema ugovor kojim se njegove kompenzacije vezuju za ostvarene performanse, a u budućnosti želi raditi za drugo poduzeće, može odlučiti nastojati dobro obavljati svoj posao kako bi ojačao svoju reputaciju i ostvario taj cilj.

Druga vanjska silnica je moguća prijetnja o preuzimanju. Ako manager ne vodi poslovanje po načelima maksimizacije profita, investitori mogu pokušati

kupiti poduzeće i zamijeniti management. Kako bi izbjegao ovu prijetnju manager može odlučiti uložiti najviše napore, čak i u slučaju da je plaćen u fiksnom iznosu.

Treba spomenuti da je profitabilnost u dućanima koji posluju na osnovi franšize povijesno uvijek bila veća od profitabilnosti podružnica. Franšizing stoga uklanja problem „principal-agent“ na način da managerske kompenzacije čini ovisnima o ostvarenoj profitabilnosti. Na taj je način suma ostvarenih profita veća.



ODGOVARA:
mr. sc. Ratka Jurković

Problem – šef koji ne sluša

? Član sam uprave podružnice multinacionalne kompanije na čije čelo je nedavno zasjeo predsjednik-stranac, koji ne poznaje dovoljno poslovne prilike u Hrvatskoj, niti ih se trudi upoznati. Njegovim dolaskom smanjena mi je mogućnost donošenja odluka, predsjednik gleda isključivo financijsku stranu, otpušta i reže troškove neselektivno, a ja se svim naporima trudim uz privlačenje novog posla, zadržati kakvu takvu motivaciju svojih ljudi i radni elan, što je poprilično teško kad se ne zna tko će biti sljedeći na listi za odstrel. Pošto mi je stalo do budućnosti tvrtke i mojih zaposlenika, u više navrata sam pokušao razgovarati s predsjednikom, no on se okružio ljudima istovjetnima sebi i ne želi razmotriti kontra-argumente. Što mi je činiti?

! Ovo je kompleksna situacija, prisutna obično u podružnicama multinacionalnih kompanija, ne samo u Hrvatskoj nego i širom svijeta. Novi predsjednik je očito poslan da bi restrukturirao kompaniju, što najčešće podrazumijeva otpuštanje ljudi i rezanje troškova kako bi se u što kraćem vremenu iskazali bolji rezultati. Shodno tome, motivacija za posao pada, osobito ako procesi nisu dobro isplanirani i iskomunicirani sa svim dijelovima kompanije, pa se čini kako se oni odvijaju stihijski i nesvrhovito. Čini mi se da se vaš predsjednik htio upoznati sa poslovnim prilikama jer se okružio ljudima iz tvrtke čije savjete sluša. No, ono što me zabrinjava je moguća pojava *groupthinka* ili grupnog mišljenja, koje iščitavam iz vaših riječi da se okružio sličnima sebi. Parafraziraj ću teoriju ekonomista Alberta Hirschmana zvanu „Voice, Exit & Loyalty“ (Mišljenje, Izlaz i Lojalnost). Postoje dva odgovora na nezadovoljstvo organizacijom – izlaz bez pokušaja da se promijene stvari ili izražavanje mišljenja u nadi promjene situacije. Lojalnost organizaciji obično dovodi do toga da se stvari pokušavaju riješiti mišljenjem prije nego izlazom. Vi ste već iskazali mišljenje kroz razgovore s predsjednikom, i očito ste još uvijek odani svo-



joj tvrtki te je za vas prihod (materijalni i nematerijalni) koji dobivate ostajanjem veći nego trošak. No, vjerujem da ste razmišljali i o opciji izlaza, tj. napuštanja tvrtke. Kada se odlučite na izlaz, dobro promotrite vašu troškovnu i prihodnu stranu, što dobivate i gubite te bez obzira što ćete možda dobiti izlazni „zlatni padobran“, pazite da ne sletite u prazno. Ako troškovi postanu veći nego prihodi, a pogotovo ako ovakva situacija počne utjecati na vaše zdravlje, vrijeme „mišljenja“ treba zamijeniti akcijom „izlaza“ (bez previše priče). Na taj način iskažite lojalnost onome što je najvažnije – samome sebi.



ODGOVARA:
Elena Cvjetković,
Business Coach

U potrazi za poslovnim coachem

? Na što sve treba obratiti pažnju pri likom odabira poslovnog coacha?

! Coach je osoba od povjerenja, koja sluša, ne donosi sudove i kojoj se možete povjeriti, čak i u onim stvarima koje se ne usudite reći kolegama na poslu. Pomaže vam otkriti „slijepe točke“

– ona područja kojih nismo svjesni sve dok nam netko ne ukaže na njih. Pomaže i poput „bunara“ ili poligona za isprobavanje novih ideja ili novih odluka: pruža sigurno okruženje u kojem možete izgovoriti najnevjerovatnije ideje bez posljedica, ali može pružiti i sasvim drugačiji pogled. Poziva vas na odgovornost, prati i pomaže na putu prema ciljevima koje ste sami postavili.

Drugo je pitanje da li je upravo coaching metoda koja će vam pomoći. Poslovni coaching je proces koji ne pruža gotova rješenja, niti ona trenutnog efekta. Coach preispituje, stavlja izazov i pred vas i pred vaš način poslovanja s ciljem postizanja izvrsnosti, iskoraka iz ustaljenih okvira i prihvatanja izazova,

ali i odgovornosti koja ga prati. Dakle, ako niste spremni za istinsko preispitivanje onog što i kako radite, odbacivanje starih navika i usvajanje novih, možda niste spremni za poslovni coaching.

Preporuke su važne. Raspitajte se, zadovoljni klijenti uvijek su najbolji izvor informacija. Vjerujte svojoj intuiciji. Promislite o tome što želite dobiti od coaching procesa. Koji su vaši ciljevi i očekivanja? Koje su najveće promjene koje su vam bitne? Pripremite pitanja za prvi sastanak s coachem. Uvijek je dobro pitati potencijalnog coacha koja iskustva ima iz osobne radne prakse, coaching prakse i koju razinu edukacije. Obratite pažnju: dobar coach nije nužno onaj koji prilaže broj-



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja Marcetić

Osnove ponašanja na poslovnom ručku

? *Nedavno sam pokrenula vlastiti biznis i sada mi se radni dani uvelike sastoje od poslovnih sastanaka i ručkova. Zanima me na što sve trebam pripaziti kada je riječ o bontonu.*

! Organizacija poslovnog ručka zahtijeva određeno razmišljanje i planiranje - u pogledu izbora lokacije, hrane i ugođaja. Izaberite restoran koji je prikladan u pogledu atmosfere, klijentele i usluge. Svoje goste pozovite najmanje tjedan dana unaprijed (ako je moguće i dva tjedna) kako bi mogli isplanirati i rezervirati svoje vrijeme. Želite li razgovarati o određenoj temi, dobro je da to svom gostu najavite, kako bi se mogao pripremiti ili ponijeti odgovarajuće materijale. Sa poslovnim temama počnite tek kada se jelo naruči, a s jelom tek kada su svi

ne certifikate, potvrde ili diplome, niti su oni bez inozemnih certifikata manje vrijedni coachevi. Coach pruža podršku u skladu sa svojim znanjem, iskustvima i načinom rada – važno je znati može li uskočiti u „vaše cipele“. Zatražite detaljnije informacije o načinu rada, metodama kojima se služi u praksi i područjima rada. Promislite da li coachovo iskustvo, znanje i stručnost odgovaraju vašim potrebama te razjasnite već na prvom sastanku sva pitanja u vezi cijene usluge i ostalih elemenata ugovaranja coaching odnosa. Ako ste već na prvom sastanku s coachem osjetili da bi vam coach mogao odgovarati, slobodno zatražite jedan besplatan pre-coaching termin. Većina coacheva izaći će vam u susret.



posluženi, osim ako gost ne inzistira da započnete prije da vam se hrana ne ohladi. Ne stavljajte svoju poslovnu torbu na stol, već je držite pored svojih nogu, a kada iz nje nešto vadite, stavite je u krilo. Laktovi se drže uz tijelo, a ne razmaknuti, i ne smiju se naslanjati na stol (nad stolom su samo ruke do članaka).

Pri korištenju pribora za jelo, pravilo je da se uvijek započinje onim priborom koji je najdalje od ruba tanjura (i desno i lijevo), a kako se odnose pojedina jela, uzima se onaj pribor koji je sve bliže tanjuru. Prilikom jela salveta se ne stavlja na ovratnik, već se rastvori i stavi u krilo ukoliko ustajete od stola, salveta se stavlja na sjedište stolice ili njen naslon, a kada završite sa jelom, salveta se stavlja sa desne strane tanjura, nakon što to učini domaćin.

Jede se zatvorenih ustiju i nečujno, ne govori se punim ustima. Iz posude na stol u hrana se nikada ne uzima korištenim

priborom za jelo, već isključivo onim priborom koji se nalazi u posudi i koji je predviđen za vađenje hrane. Špageti se jedu vilicom i žlicom, ali se pritom samo vilica prinosi ustima. Salata, priloz i već izrezani kruh se ne režu nožem, a posude ili tanjuri se ne prinosu ustima da bi se jelo lakše ili do kraja pojelo. Tanjuri se na kraju ne „čiste“ komadićima kruha od tragova jela.

Nakon završetka jela upotrijebljeni nož i vilica se stavljaju paralelno u tanjur, što je ujedno znak konobaru da ste završili s jelom ili tim dijelom obroka (ukoliko želite biti dodatno posluženi, nož i vilicu prekrizite u tanjuru).

U restoranu je osoblje zaduženo za odnošenje posuđa, tanjura i pribora i vi u tome ne trebate pomagati. Konobaru se ostavlja napojnica 5 - 10% od ukupnog iznosa. I još jedna važna napomena - nemojte se žaliti na hranu ili lošu uslugu.



ODGOVARA:
Jasna Belamarić,
dipl. psiholog

Odabir kadrova

? Vodim poduzetničku tvrtku od 20-ak zaposlenika. Širimo posao i trebamo više novih ljudi, a raspoloživih stručnjaka je malo. Do sada sam uvijek sam birao i uglavnom dobro odabirao, iako sam se nekoliko puta opekao. Sad tražim ljude za vrlo važan posao i ne bih želio pogriješiti. Na što da obratim pažnju?

! Birajući zaposlenike tvrtke uglavnom žele dobiti gotovu osobu po sistemu „ključ u ruke“. Na prvo mjesto stavljaju stručnost, gdje stručnost obično predstavlja kombinaciju formalnog obrazovanja i radnog iskustva u sličnom poslu. Ne znam kojeg profila trebaju biti stručnjaci koje tražite, no za neke stručne poslove sâm formalni stupanj ili smjer izobrazbe nisu pre-

sudni (npr. IT, novinarstvo, prodaja), pa preporučujem da za početak ne robujete prevelikoj formalnosti u tom smislu – što vjerujem da kao poduzetnik ni ne činite. Ipak, sama stručnost nije osobito pouzdan pokazatelj uspjeha – što znaju svi koji su ikada radili s izrazito stručnom osobom s kojom nitko nije htio popiti kavu. Iako je, naravno, za mnoge poslove nužna i uvijek dobrodošla, stručnost sama po sebi ne garantira uspjeh – znatno važnije su neke druge karakteristike. Pri odabiru novih zaposlenika i zaposlenica na prvo mjesto uvijek stavljam motivaciju, jer je ona glavni faktor radnog uspjeha. Naravno, ako je razina znanja ipak koliko-toliko zadovoljavajuća. Pored toga izrazito su važne osobine ličnosti: je li osoba savjesna, suradljiva, ugodna u komunikaciji, inicijativna, uporna...? Isto tako i sposobnosti – je li osoba sposobna brzo usvajati i primjenjivati nova znanja? Ako Vam je to prihvatljivo sa stanovišta poslovanja, razmislite o



zapošljavanju osoba s manje znanja, ali s prikladnim osobinama, sposobnostima učenja i velikom motivacijom. Lakše je razviti osobu dobrog potencijala i dovesti je kroz godinu-dvije na visoku razinu stručnosti, nego nemotiviranu i neugodnu osobu učiniti motiviranom i ugodnom (ovo zadnje je - nemoguće). Uza sve to – i za privatnika posebno važno - manje iskusne ljude možete i manje platiti. Uložiti ćete u početku više vremena i truda, ali dugoročno ćete dobiti puno više. Dobiti bolji potencijal za manje novca – to se zove mudra investicija.



ODGOVARA:
Olga Štajdohar-
-Paden

Treba li našoj tvrtki „ISO certifikat“?

? Direktor sam tvrtke s dvadesetak zaposlenih koja već duži niz godina vrlo uspješno posluje na domaćem tržištu. Prilagođavamo se zahtjevima kupaca i nikada nas nitko nije pitao za „ISO 9001“ certifikat. Međutim, u zadnje vrijeme često dobivam ponude raznih certifikacijskih kuća, a obilaze me i konzultanti koji također nude svoje usluge. Nisam siguran treba li nam taj ili ikakav „ISO certifikat“.

! Vaša promišljanja su sasvim opravdana. Certificiranje nosi određene troškove te je poslovna odluka kako i svaka druga – treba dobro razmotriti odnos uloženog i dobivenog. Međunarodno priznata norma *ISO 9001 Quality management systems – Requirements* (Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi) sadrži sve zahtjeve koje vaša tvrtka mora ispuniti da bi dokazala da ima uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom i na osnovi toga dobila certifikat. U Hrvatskoj trenutno ima gotovo 3.000 certificiranih organizacija, u svijetu preko milijun, a ti brojevi svakodnevno rastu. Tvrtke se odlučuju za certificiranje najčešće na zahtjev kupca. Drugi najčešći poticaj je konkurencija – ako vaš glavni konkurent „ima ISO certifikat“, morat ćete uskoro i vi.

Postoje i drugi razlozi. Na primjer, vaša tvrtka je prerasla obiteljski biznis i osjećate organizacijske teškoće. Broj zaposlenih raste, neki ljudi dolaze neki odlaze, širite asortiman proizvoda i usluga koje nudite, želite sačuvati znanja starih majstora, želite jasne zahtjeve prema dobavljačima, želite znati trošite li previše na ispitnu opremu, želite znati što vaši kupci misle o vama... Ukratko – želite usustaviti svoje poslovanje, postaviti jasnu strukturu i omogućiti joj daljnji rast. „ISO 9001 certifikat“ može biti vanjska potvrda uspješnosti tih nastojanja.

Cijeli postupak pripreme i certificiranja, a kasnije i održavanja sustava i certifikata znači određene troškove. Tu je prije svega naknada certifikacijskoj kući te eventualno konzultantu, ako ste koristili njegove usluge. Pribrojite barem još sljedeće



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota, dipl. oec.

Kako ublažiti unutarnja previranja

? U vrijeme gospodarske krize rukovoditelj se pojačano suočava sa sumnjama u dobre namjere svojih dje-latnika. Kako tome stati na kraj? Postoji li metoda koja će ublažiti unutarnja previranja?

! „Ne možeš iskopati rupu na dru-gome mjestu kopajući dublje istu rupu. Kad se nađeš pred problemom, tražiš rješenje. Ptica se razlikuje od zrakoplova, iako oboje lete zrakom.“ Poznat kao „Six Thinking Hats“ je prvi novi način razmišljanja u 2.400 godina, poslije Platona, Sokrata i Aristotela, koji zahtijeva od rukovoditelja da stavi crveni šešir kada predlaže projekt, žuti kada navodi njegove prednosti, a crni kada navodi njegove nedostatke itd.



– radno vrijeme utrošeno na sastanke, dogovore i izradu priručnika i procedura, interna obrazovanja i vanjske seminare koje će vaši zaposleni pohađati, provođenje internih audita, popravnih i preventivnih radnja, možda nabavku novih uređaja i računalnih programa koji su proizašli iz tog projekta.

U tom smislu, sjetimo se – „Nema velikog i malog troška, postoji samo potreban ili nepotreban“.

Ali, kao i za šešire u boji tim sustavom se primjenjuju aforizmi najvećih mislilaca. Neovisan, pažljiv, skeptičan i kritički nastrojen pojedinac, svjestan neželjenih osobnih i skupnih sklonosti može im se oduprijeti i uvjeriti sebe i druge da učine isto. Možemo odlučiti da nećemo biti determinirani i uzdići se iznad prirode razvojem principa srodnosti po kojem funkcionira svaka ljudska zajednica. Tu se naravno, nameće zanimljivo pitanje o mentalnom procesu prilagodbe – kako ljudi uvjeravaju sebe da prihvate stvari koje bi inače odbacili kao pogrešne? Što se tiče pojedinca koji svjesno donosi prosudbe suprotne onima skupine, na snimkama njihovih mozgova primi-

jećena je aktivnost u području povezanom s emocijama, iz čega proizlazi da suprotstavljanje uzrokuje stres. Kombinacijom odvajanja skeptičnosti i kritičkog razmišljanja, spremnosti da priznamo osobna ograničenja i pogreške, obzirnosti s pretvaranjem uobičajene nepažnje u uobičajenu svjesnost i, povrh svega odgovornosti: „Postajemo otporniji na neželjene društvene utjecaje ako uvijek održavamo osjećaj osobne odgovornosti i ako smo spremni preuzeti odgovornost za vlastite postupke.“

Kako je preporučio Flaubert, možda baš u sličnoj prilici: „Budući da su sve mogućnosti apsurdne, odaberimo najplemenitiju među njima“.



ODGOVARA:
dr. sc. Jasminka
Samardžija

Okanite se „osrednjosti“

? Kolega mi je sugerirao da se oslobodim manje profitabilnih poslova. Zašto je potrebno osloboditi se tržišta koje mi nosi relativno malo, ali stalnih prihoda?

! Postoje tržišta, asortimani, proizvodi, klijenti pomoću kojih samo preživljavate. To su poslovi koji vam ispunjavaju proizvodne kapacitete oduzimaju dane, tjedne, ali i godine. Velik je to oportunitetni trošak jer vas osrednjost onemogućava da radite ono što vam nosi veće prihode. Što napraviti? Zapitajte se što biste radili kada tog kupca ne bi bilo, da se to tržište zatvori? Učinite sebi uslugu jer osrednjost je nešto najgore čime se možete zadovoljiti. Pomislili ste - sve je to lijepo... ali kad bi barem - ili - možda da sam barem - ili - kakva korist kad... - i najlošija varijanta - da budem potpuno iskren... Da, budite na trenutak potpuno iskreni

ni sami sa sobom jer vam u sjajan celofan zapakirani izgovori, omogućavaju rad isključivo ispod granice vaših mogućnosti. Izgovori su uljepšane laži, mentalna ograničenja koje nas tjeraju da racionaliziramo potencijalni neuspjeh, zavaravamo sami sebe stvarajući okruženje koje nam ne daje prostor za preuzimanje odgovornosti i prihvatanje izazova. Nazvat ćemo to „iluzija umjetno postavljenih granica našega uma“. Zamislite da nismo nikad čuli za Ukrajinu, tada tamo ne bismo ništa mogli prodati, ali mi znamo da Ukrajina postoji i zato treba odlučiti i informirano i odlučno krenuti prema isplativim tržištima.

Definirajte koja tržišta vam nose najmanje dobiti.

Definirajte koja se vaša ograničavajuća uvjerenja kriju iza gubitka ili povlačenja s tih tržišta.

Ne zaboravite da plaćate visoku cijenu ako radite ono što vam ne nosi maksimalnu korist.

Pogledajte prema budućnosti, prema naprijed koje pozitivne rezultate ćete moći iskusiti kao rezultat oslobađanja od postojećih loših plasmana.

Definirajte nove modele ponašanja koji će vas motivirati i tjerati da ustrajate.

I da ne zaboravim, krenite već danas jer sve su ostalo izgovori.



Mladen Bajić – promišljen čovjek kojeg odaju pokreti ruku

Glavni državni odvjetnik, **Mladen Bajić**, danas je jedan od najmoćnijih ljudi u državi. Uživa u tome i vjeruje u sebe. Samouvjereno je izjavio: „Ovo je posao i zanat koji radim od 1975., a ne od 2002., i radit ću ga po mojoj procjeni najmanje do 2020. kad navršim 70 godina, bez obzira u kojem svojstvu, ali jedino i uvijek u Državnom odvjetništvu.“ Dobar odabir za mirovinu ali ipak će mu se suditi prema rezultatima.

Javnost ga percipira kao relativno pristojnog čovjeka, samozatajnog i mladog ljevičara, malograđanina sklonog svakojakom traču s dobro razvijenim sensorima za „netalasanje“. Koristi Mladen provjereni recept: da bi preživjeli – budite strpljivi – promatrajte, slušajte i govorite malo; da biste pobijedili, budite strpljivi – preživljavajte, planirajte, a potom munjevito udarite. Shvatio je naš glavni državni odvjetnik da svijet pripada strpljivom čovjeku i da je strpljenje najsigurnije oružje lovaca. Tako je Mladen postao najmoćniji čovjek u državi kojeg se boje svi političari bez obzira na političku opciju, i došao u vlasništvo nadimka „Hrvatski Eliot Ness“.

Dojam

Mladen želi ostaviti dojam samozatajne osobe, međutim voli pažnju sedme sile. Pripada endomorfnom tipu koje karakterizira prijazan i opušten izgled. Osobe ovog tipa su vrlo promišljene i lukave, teški suradnici, čvrstih navika i čvrsto ukorijenjeni u pojavni svijet. Uravnoteženih su osjećaja, vole komociju i udobnost i imaju naglašenu potrebu za ljubavlju. Ove osobe imaju potrebu za potvrđivanjem opipljivog i fizičkog svijeta s izvrsnom prostornom svjesnošću i orijentacijom. Društveni su, ambiciozni, željni moći i utjecaja. Mladen je tip alkemičara. Krasi ga razboritost i suzdržanost. Uživa u disciplini i redu i robuje ritualu i cere-



Foto: PIXSELL

Primijetite li da je ljut, a pritom ima ispružene ruke kao da prosi – vjerujte rukama, nije negativno raspoložen.

moniji. Flegmatik. Flegmatici su smireni, metodični, usporeni, teku poput velike rijeke. Mogu stagnirati, kalkulirati, ali

i razoriti svoje obale. Funkcioniraju toplo – hladno i prilagođavaju se situaciji.

Govor tijela

„Čitamo“ li govor tijela Bajića, možemo naslutiti što nam se sprema. Želite li saznati kako se Mladen osjeća, što misli o vama, vjeruje li vam ili ne, procjenjuje li vas, pratite ples njegovih pokreta ruku. One su neverbalna aktivnost koje imaju izravni prijevod neizrečenog. Prekrije li usta dok vi govorite, jasan je neverbalni signal da vam apsolutno ništa ne vjeruje. Bolje stanite prije nego se više ukopate i samom sebi naštetite. Da vas procjenjuje, otkriva stisnuta šaka položena na obraz s podignutim kažiprstom i nagnutom glavom u desnu stranu. Hoće li donijeti pozitivnu odluku pratit će signali glaćenja brade, naginjanje naprijed s otvorenim dlanovima, i uzet će vašu pismenu izjavu. Možete odahnuti, niste predmet istrage.

Ukoliko nakon glaćenja brade prekrži ruke ili noge, i zavalu se u stolicu, prilično je sigurno da vam se ne piše dobro. Kada mu je kažiprst ispružen u okomitom položaju, a palac podupire bradu, ima negativno razmišljanje i kritički je raspoložen prema vama i temi o kojoj govorite te otkriva da je dovoljno čuo i da time baš i nije impresioniran. Znak da trebate pod hitno nešto učiniti, najbolje završiti razgovor. Ukoliko vidite Mladenovo nasmijano lice, a tijelo je ukočeno i kruto – vjerujte tijelu, a ne licu. Primijetite li da je ljut, a pritom ima ispružene ruke kao da prosi – vjerujte rukama, nije negativno raspoložen. Ako ima stidljivo spuštenu glavu, a oči vas drsko gledaju preko naočala, odozdo – vjerujete očima. Agresivna kretanja i otvorena poruka – ljut sam.

Poznajući neverbalne signale koje šalje državni odvjetnik, pomoći će vam da otkrijete kome signali zvone.

U svakom broju Direktora, ugledna konzultantica i stručnjakinja komunikacijskih vještina i fiziognomije, profesorica Ljiljana Buhač, dat će svoju analizu osobe koja ima značajan utjecaj na gospodarstvo Hrvatske (predsjednici uprava, političari, pravnici...).

Vedran Perišić postao CEO u Electra entertainment d.o.o.



Vedran Perišić, dosadašnji izvršni direktor Ujedinjenih produkcija, prešao je u Electra entertainment d.o.o. kao CEO. Electra entertainment d.o.o. je novoosnovana tvrtka kćer istoimene engleske kompanije specijalizirane za interaktivnu televiziju. Vedran Perišić je svoju karijeru započeo na 3. programu HRT-a. Osnovao je tvrtku Tvornica bitova za izradu softvera i hardvera za specijalne TV projekte od kojih je najpoznatiji legendarni TV kviz 'Upitnik' čiji je i koautor. Prije dolaska u Ujedinjene produkcije, tri i pol je godine radio u HT-u kao direktor u sektoru za podršku i razvoj te kao izvršni direktor podjedinice za upravljanje i razvoj sadržaja, gdje je radio i kao product manager MaxTV usluge. U tom je periodu bio predavač na konferencijama IPTV world forum u Londonu te IPTV world forum East Europe u Pragu.



Gržetić prešao iz adriatica. net Grupe u Uniline



Nakon četiri godine provedene u adriatica.net Grupi, Kristijan Gržetić, dosadašnji direktor korporativnih komunikacija prešao je u turističku kompaniju Uniline i to na poziciju direktora odjela korporativnih komunikacija. Povodom imenovanja na novu funkciju Gržetić je istaknuo kako je nakon četiri godine provedene u adriatica.net Grupi došlo vrijeme da se okrene novim poslovnim izazovima. Kristijan Gržetić je prije prelaska u Uniline četiri godine obnašao funkciju direktora korporativnih komunikacija adriatica.net Grupe, a na istoj poziciji je proveo i četiri godine na RTL Televiziji. Uz navedeno, radio je i u BBDO Hrvatska te u inozemstvu.

Neven Jerković – novi direktor Uniline-a za JI Europu



Sredinom listopada, Neven Jerković je preuzeo važnu poziciju u sklopu turističke kompanije Uniline. Jerković iza sebe ima impozantnu, četrdesetogodišnju karijeru poslovanja u turizmu. Obnašao je funkcije direktora Bemextoursa Poreč, glavnog direktora Bemextoursa Bratislava i Prag, predstavnika Hrvatske turističke zajednice u Češkoj i Slovačkoj, predsjednika Uprave Hoteli Mlini d.d., izvršnog direktora za turizam INGRA Zagreb, glavnog direktora hotelskog naseља Duga uvala kod Pule. Uz sve navedeno, radio je i kao savjetnik Red Sea Hotels Hurghada Egypt, kao zamjenik predsjednika Uprave hotela Maestral iz Dubrovnika te na odgovornim pozicijama i poslovima u Zürichu, Kusadasiju i Tirani. U Uniline-u će biti zadužen za kreiranje novih turističkih proizvoda i razvoj tržišta diljem regije.



Damir Lukić preuzeo Dubrovnik Palace



Damir Lukić imenovan je članom Uprave/direktorom hotela Dubrovnik Palace d.o.o.. Akademsko je obrazovanje iz područja 'Menadžment u turističkoj destinaciji' stekao na Sveučilištu u Dubrovniku. Predstavnik je mlađe generacije hotelskih menagera, koji je u svojoj karijeri prošao pozicije od odjela recepcije, preko prodaje i na koncu vo-

đenja hotela te iza sebe ima zavidno iskustvo u upravljanju hotelima. Svoja prva iskustva stječe 2001. godine na recepciji hotela Ville Dubrovnik i 2002. godine kao voditelj smjene recepcije luksuznoga dubrovačkog hotela Pucić Palace, nakon čega se već u svibnju 2003. pridružuje timu Jadranskih luksuznih hotela. Nakon toga, bio je na poziciji pomoćnika izvršnog direktora Adriastar Hotels & Resorts. U veljači 2010. godine ponovno se pridružuje grupaciji Jadranski luksuzni hoteli i to na poziciji direktora Hotela Bellevue, koju je obavljao do danas.



Hotel Bellevue dobio novu direktoricu



Luce Baća imenovana je članicom Uprave/direktoricom hotela Bellevue d.d. Iza sebe ima bogato iskustvo u turizmu, posebno na managerskim pozicijama

odjela prodaje i marketinga te vođenja hotela. Nakon četverogodišnjeg studija na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku, svoju karijeru Luce Baća započela je kao predstavnik engleskih i francuskih touropetora, nakon čega je radila u putničkoj agenciji Atlas. Od 1984. radila je kao direktorica prodaje i marketinga hotela Dubrovnik President, zatim kao voditeljica francuskog tržišta za HTC Dubrava Babin Kuk. Od 1993. bila je zadužena za protokol u Dubrovačko neretvanskoj Županiji. Od 1997. radila je na poslovima direktorice prodaje i marketinga Grand Villa Argentina, a od 2004. bila je direktorica prodaje i marketinga hotela Hilton Imperial u Dubrovniku. U travnju 2006. godine pridružuje se grupaciji Jadranski luksuzni hoteli na poziciji direktorice prodaje i marketinga Hotela Dubrovnik Palace.

Iz drugih medija...

Koje tvrtke moraju imati pravilnik o radu?

**poslovni
savjetnik**
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

Pravilnik o radu moraju imati tvrtke koje zapošljavaju 20 i više radnika.

Navedeno je propisano člankom 125. Zakona o radu. Pravilnikom o radu uređuju se plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i druga pitanja važna za radnike zaposlene kod toga poslodavca, ako ta pitanja nisu uređena kolektivnim ugovorom. Tvrtke koje su obvezne donijeti pravilnik o radu, a to ne učine, izlažu se mogućnosti da budu novčano kažnjene od 31.000 do 60.000 kuna (za pravne osobe), odnosno od 4.000 do 6.000 kuna za odgovorne osobe u pravnoj osobi.

Također, i tvrtke koje imaju manje od 20 radnika mogu donijeti i primjenjivati svoj pravilnik o radu ako to žele.

Pravilnik o radu poslodavac je dužan objaviti na način da budu dostupan na uvid svim radnicima na koje se odnosi i izložen na vidljivom mjestu u prostorijama u kojima radnici redovito borave tijekom radnog vremena. To proizlazi iz članka 4. Pravilnika o načinu objave pravilnika o radu.

Najmanja stručna na spremu za radna mjesta prodavača i poslovođa u trgovini

**RAČUNOVODSTVO
i POREZI u praksi**

U svrhu izjednačavanja svih subjekata na tržištu koji

se u smislu postojećih propisa smatraju trgovcem, a vezano za osobe zaposlene u toj grani gospodarstva na radnim mjestima prodavača i trgovačkog poslovođe, izmijenjen je članak 15. Zakona o trgovini na način, da se za osobe koje su zaposlene u trgovačkom društvu ili obrtu registriranom za obavljanje djelatnosti trgovine na radnom mjestu prodavača ili

trgovačkog poslovođe, propisuje najmanji stupanj srednjeg obrazovanja potreban za rad na tim radnim mjestima, a to je završeno srednje obrazovanje u trogodišnjem trajanju.

(Izvor: Darko Marečić: „Izmjene i dopune Zakona o trgovini“, mjesečnik Računovodstvo i porezi u praksi, br. 11/2011, str. 157.)

Broj ponuda u prodaji



Preporučujem vam da ne prezentirate tri, četiri ili više ponuda, nego samo dvije. Koncentriramo se na samo dvije alternative koje ćemo prezentirati klijentu; od toga

jedna mora biti skuplja varijanta, a druga jeftinija. Pritom morate unaprijed znati što želite prodati vašem klijentu; imate dvije alternative u glavi, ali već unaprijed ste se opredijelili za jednu koju mu želite prodati. Naravno, nudite mu opciju da on sam odluči. Zašto sam ovdje naglasio da treba imati samo dvije alternative? Često se događa da vam, kada nešto kupujete, prodavač ponudi više od dvije alternative. Svaka daljnja opcija stvara kaos, određenu dozu nesigurnosti i potrebu za bijegom iz te situacije, iz tog dućana. Ljudi često govore o glavobolji i mučnini koja im se stvara zato što imaju previše opcija.

(Izvor: Dragomir Gabrić: „Treća faza-predzentacija ponude“, mjesečnik Poslovni savjetnik, br. 78, str. 52.)

Plaća kada radnik ne radi za vrijeme otkaznog roka



Radnik koji ne prihvati ponudu izmijenjenog ugovora o radu i za vrijeme otkaznog roka nije dužan raditi, ima pravo na punu naknadu plaće i sva ostala prava kao da je radio.

(Izvor: „Naknada plaće za vrijeme otkaznog roka“, Informator, br. 6008, str. 15.)

Isplata direktoru naknade troškova prijevoza na posao



Društvo može svome direktoru pod propisanim uvjetima neoporezivo isplatiti naknadu troškova prijevoza na posao i s posla, bez obzira na činjenicu što taj direktor društva ima na upotrebi službeni automobil koji koristi i za privatne potrebe te po toj osnovi mu se utvrđuje i primetak u naravi (plaća).

(Izvor: „Korištenje službenog automobila za privatne potrebe i isplata naknade za prijevoz na posao i s posla“, knjiga Porezi – mišljenja Ministarstva financija i sudska praksa, str. 20.)

Savjeti za tituliranje drugih osoba

tajnica.hr

Uvijek upozoravajte administrativno osoblje da

vodi računa o točnom ispisivanju imena i prezimena, titule i funkcije adresata ...

No kod osoba bez titule obvezno je staviti ispred imena i prezimena naziv gospodin, gospođa/gospođica.

(Izvor: mr. sc. Eduard Osredečki, izvod iz priručnika „Poslovno komuniciranje i Poslovni bonton“, objavljen u časopisu Tajnica.hr)

Riješite se mrtvih zaliha

Mrtva zaliha je mrtva jednostavno zato jer se ne kreće. Malo je koristi od uložnog vremena i truda da tu zalihu segmentirate, označite i izložite, ako ne stavite primjerenu cijenu koja će je i pokrenuti. Zaboravite ono što ste platili za to i knjigovodstvenu vrijednost koja stoji u vašim knjigama. To više nije bitno! Do-



pustite da ovo ponovim još jednom: za-
boravite ono što ste platili za tu robu jer
to više nije relevantno. To je bilo onda,
a ovo je sada. Ono što je sada relevantno
jest cijena koju su kupci spremni plati-
ti za to, sada!

(Izvor: Antonio Zrilić: „Spustite cijenu mrtvih za-
liha“, Progressive br. 4/2011, str. 34.)

Okupite najbolje ljude

**poslovni
savjetnik**
.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

Najbolje ulaganje
je ulaganje u ljude jer
su oni ključni za vaš
uspjeh. Budite selek-
tivni i zapošljavajte samo najbolje. Kada
zapošljavate najbolje, morate im osigu-
rati i pozitivno radno okruženje kako bi-
ste ih zadržali. Stoga uzmite u obzir sve,
od fleksibilnog radnog vremena do flek-
sibilnih paketa pogodnosti. Čak su i mali
stvari poput dana za team building ili pi-
ze i video igrice za ručak pomoći će po-

ticanju dobre radne atmosfere, a time
i produktivnost. Na kraju, prepoznaj-
te jake strane svog tima ljudi i podijelite
aktivnosti gdje je to moguće kako biste
oslobodili vlastito vrijeme za fokusiranje
na napredak tvrtke.

(Izvor: „3 savjeta kako doći do vrha“, *www.poslov-
ni-savjetnik.com*)

Treba li uvesti klizno radno vrijeme

poslovni savjetnik
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

Klizno radno
vrijeme ima ko-
risti i za poslodavce, jer radnik svoje rad-
no vrijeme odrađuje efektivno, ne rješa-
vajući za vrijeme efektivnog osmosatnog
radnog vremena nužne privatne proble-
me koje ima taj dan za rješavanje, već do-
podnevni (prije započinjanja osmosatnog
radnog vremena) ili popodnevni (poslije
odrađenog osmosatnog radnog vremena)
dio dnevnog rasporeda od 6-18 sati može
iskoristiti za njihovo rješavanje bez izo-
stanaka s posla. Osim toga kliznim rad-
nim vremenom se bez dodatnih troško-
va, smjenskog rada, dodatnog zapošljava-
nja i plaćenih prekovremenih sati može
postići za poslodavca situacija da „u uvijek
netko radi“ u njegovu poduzeću. Pa tako,
netko je u poduzeću od 6-14, a netko od
10-18 sati i sl.

(Izvor: Daniel Sever: „Klizno radno vrijeme – da ili
ne“, *mjesečnik Poslovni savjetnik*, br. 79, str. 82.)

**Imate promet
veći od 800.000,00
kuna godišnje?
Obrazac PDV morate
podnositi elektroničkim
putem**

**RAČUNOVODSTVO
i POREZI**
u praksi

Zadnjim izmjena-
ma i dopunama Op-
ćeg poreznog zakona

propisano da će porezne prijave i druge
potrebne podatke za oporezivanje Porez-
noj upravi podnositi elektroničkim pu-
tem:

porezni obveznici koji su razvrstani u
srednje ili velike poduzetnike u smislu
odredaba Zakona o računovodstvu,

obveznici PDV-a čija je godišnja vrijed-
nost isporuka dobara i obavljenih uslu-
ga (oporezive i izvozne isporuke) veća od
800.000,00 kuna, prema pokazateljima
utvrđenima na zadnji dan poslovne go-
dine koja prethodi poslovnoj godini za
koju se sastavljaju porezne prijave ili dru-
gi podaci potrebni za oporezivanje.

Navedeno se primjenjuje od 1. siječ-
nja 2012.

(Izvor: „Tko će morat predavati porezne prijave
i obrasce elektroničkim putem od 2012.“, *mjeseč-
nik Računovodstvo i porezi u praksi*, br. 11/2011,
str. 12.)

narudžbenica

kojom se pretplaćujem na časopis Računovodstvo i porezi u praksi za 2012. godinu
(12 brojeva) po cijeni od 895,00 kn (PDV uključen)

Naziv tvrtke ili ime i prezime:

Ulica:

Poštanski broj i mjesto:

Telefon:

Fax:

OIB:

Broj primjeraka:

U

dana

Narudžbenicu molimo dostaviti na adresu:

Centar za računovodstvo i financije d.o.o.

Dragutina Golika 109, 10000 Zagreb

ili na fax: 01 4836 099

ili na e-mail: pretplata@ripup.hr

Informacije o pretplati: 01 4921 737

Potpis odgovorne osobe i žig:

www.ripup.hr

**Praktično,
lako
razumljivo,
stručno!**



Kada se mora pokrenuti stečaj



Od početka 2011. godine pokrenuto je 1.255 redovitih stečajeva pred trgovačkim sudovima, odnosno 2.565 stečajeva od strane porezne uprave prema tzv. skraćenom stečajnom postupku radi neplaćanja poreza i doprinosa. Kada se radi o trgovačkim društvima bitnu ulogu, ali i odgovornost pri pokretanju stečajnog postupka, ima uprava društva. Uprava društva mora pokrenuti stečajni postupak kada se ispune uvjeti propisani Stečajnim zakonom, a u suprotnom je moguća i kaznena odgovornost.

Stečaj se može provesti nad pravnom osobom i nad imovinom dužnika pojedinca, osim ako Zakonom nije drukčije određeno. U čl. 3. Stečajnog zakona određene su pravne osobe nad kojima se ne može pokrenuti stečaj. Stečaj se može pokrenuti samo ako se utvrdi postojanje kojega od stečajnih razloga. Stečajni razlozi predviđeni u čl. 4. Stečajnog zakona su **nesposobnost za plaćanje i prezaduženost**. U slučaju da je trgovačko društvo nesposobno za pla-

U slučaju da je trgovačko društvo nesposobno za plaćanje, ili prezaduženo, uprava koja vodi društvo mora bez odgode, a najkasnije 21 dan po nastanku nesposobnosti za plaćanje ili prezaduženosti, predložiti otvaranje stečajnoga postupka. Ako članovi uprave to propuste učiniti, osobno odgovaraju vjerovnicima za štetu koju su im prouzročili svojim propustom.

ćanje, ili prezaduženo, uprava koja vodi društvo mora bez odgode, a najkasnije dvadeset jedan dan po nastanku nesposobnosti za plaćanje ili prezaduženosti, predložiti otvaranje stečajnoga postupka. Ako članovi uprave to propuste učiniti, osobno odgovaraju vjerovnicima za štetu koju su im prouzročili svojim propustom.

Nesposobnost za plaćanje

Poduzetnik, odnosno dužnik prema zakonskoj terminologiji, **nesposoban je za plaćanje** ako ne može trajnije ispunjavati svoje dospjele novčane obveze. Pri tome okolnost da je dužnik podmirio, ili da može podmiriti u cijelosti ili djelomično tražbine nekih vjerovnika ne znači sama po sebi da je on sposoban za plaćanje. Smatra se da je dužnik nesposoban za plaćanje ako ima evidentirane nepod-

mirene obveze kod banke koja za njega obavlja poslove platnog prometa u razdoblju duljem od 60 dana, a koje je trebalo, na temelju valjanih osnova za naplatu, bez daljnjeg pristanka dužnika naplatiti s bilo kojeg od njegovih računa.

Okolnost da je dužnik u tom razdoblju imao sredstava na drugim svojim računima kojima su se mogle namiriti sve te tražbine ne znači da je on sposoban za pla-

ćanje. Nesposobnost za plaćanje dokazuje se potvrdom pravne osobe koja za dužnika obavlja poslove platnoga prometa. Ta je pravna osoba dužna bez odgode vjerovniku, na njegov zahtjev, izdati takvu potvrdu, a u suprotnom ona odgovara za štetu koju bi vjerovnik zbog toga mogao pretrpjeti.

Od ovog pravila o pokretanju stečajnog postupka u slučaju nesposobnosti za pla-

ćanje postoji izuzetak. Naime, stečajni postupak ipak se neće pokrenuti, ako dužnik tijekom prethodnoga postupka podmiri sve tražbine koje je trebalo na temelju valjanih osnova za naplatu naplatiti sa svih njegovih računa, ili ako dođe do pristupanja dugu. Podmirenje tražbina dužnik može dokazivati samo javnom, ili javno ovjerenom ispravom, ili potvrdom pravne osobe koja obavlja poslove platnoga prometa. Osim navedenog, dužnik može predložiti otvaranje stečajnoga postupka već i ako učini vjerojatnim da svoje već postojeće obveze neće moći ispuniti po dospelju u kojem slučaju govorimo o prijetjećoj nesposobnosti za plaćanje.

Stečaj kao posljedica prezaduženosti

Stečaj se nad pravnom osobom može otvoriti i u slučaju njene prezaduženosti.

Smatra se da je dužnik prezadužen ako njegova imovina ne pokriva postojeće obveze, osim ako se prema okolnostima slučaja (razvojnom programu, raspoloživim izvorima sredstava, vrsti imovine, pribavljenim osiguranjima i dr.) može osnovano pretpostaviti da će nastavkom poslovanja uredno ispunjavati svoje obveze po dospelju. Također ne smatra se da je prezaduženo trgovačko društvo osoba (javno trgovačko društvo, komanditno društvo), ako je koji od njegovih članova koji solidarno odgovaraju za njegove obveze fizička osoba.

Članovi uprave i nadzornog odbora pa i oni koji su to svojstvo izgubili prije dvije godine, moraju stečajnom sudu, upravitelju i vjerovnicima dati odgovarajuće podatke na njihovo traženje. Obveza davanja obavijesti, uključujući i prokazne izjave, ili prokaznog popisa imovine, postoji i u prethodnom postupku, a u slučaju njenog nepridržavanja moguća je osobna odgovornost za štetu koju bi radi toga pretrpili vjerovnici. Osim toga, sukladno čl. 43. Stečajnog zakona, članovi uprave i nadzornog odbora mogu kazneno odgovarati za davanje netočnih, ili nepotpunih podataka, obavijesti, izvješća, izjava, ili popisa, kao za davanje lažnoga iskaza u sudskom postupku. Radi svega navedenog članovi uprave moraju biti upoznati sa svojim obvezama iz Stečajnog zakona.

D

Direktor



Kada sklopiti sporazum o prestanku ugovora o radu

Sporazum o prestanku ugovora o radu jedan je od načina prestanka ugovora o radu određen Zakonom o radu, a do njega se dolazi dogovorom poslodavca i radnika.

Sklopanjem sporazuma o prestanku ugovora o radu, poslodavac i radnik mogu, samostalno, na najbezbolniji način urediti pravne posljedice prestanka radnog odnosa.

Sporazum o prestanku ugovora o radu nije otkaz. Naime, za razliku od ovog sporazuma, otkaz ugovora o radu je jednostrani akt poslodavca, ili radnika. Prijedlog za sklopanje sporazuma o prestanku ugovora o radu može inicirati bilo koja strana u radnom odnosu. Ovaj prijedlog mora sadržavati najmanje bitne sastojke sporazuma, tako da se njegovim prihvatom može sklopiti sporazum. Prijedlog i njegov prihvrat moraju biti učinjeni u pisanom obliku. Zakon o radu ne određuje sadržaj sporazuma o prestanku ugovora o radu, nego njegov sadržaj ovisi o dogovoru poslodavca i radnika. Poslodavac i radnik ovim sporazumom mogu slobodno urediti sva međusobna prava i obveze koja proizlaze iz namjere prestanka radnog odnosa.

Sadržaj sporazuma

Unatoč slobodnom određivanju prava i obveza, svaki sporazum o prestanku ugovora o radu morao bi uvijek sadržavati najmanje bitne sastojke, odnosno: podatke o radniku i poslodavcu, njihovom prebivalištu i sjedištu, jasno izraženu volju ugovornih strana za sporazumnim prestankom ugovora o radu te datum prestanka ugovora o radu koji ne mora odgovarati datumu sklapanja sporazuma. Zakon o radu ne određuje bitne sastojke sporazuma o prestanku ugovora o radu, pa se na sporazum podredno primjenjuju pravila obveznog prava, odnosno

sno Zakona o obveznim odnosima. Osim navedenih bitnih sastojaka, sporazum o prestanku ugovora o radu može sadržavati odredbe o drugim pravima i obvezama koja proizlaze iz radnog odnosa, kao što su pravo radnika na otpremninu, otkazni rok, korištenje preostalog godišnjeg odmora, isplata preostalih međusobnih potraživanja i dr.

Radnik i poslodavac slobodno dogovaraju sadržaj ovih odredbi, pri čemu nisu vezani zakonskim ograničenjima i mogu ih ugovoriti povoljnije od onog što je određeno Zakonom o radu. Ako ih u sporazumu ne odrede, primjenjuju se odredbe Zakona o radu. U sporazumu bi bilo dobro precizirati hoće li radnik koristiti neiskorišteni godišnji odmor, jer u suprotnom poslodavac mora radniku za neiskorišteni godišnji odmor platiti naknadu. Podsjećamo kako vrlo česta odredba sporazuma prema kojoj je radnik izjavljuje da nema daljnjih potraživanja prema poslodavcu nema nikakav pravni značaj ako neko potraživanje i dalje stvarno postoji.

Na Slici 1. dan je primjer mogućeg izgleda sporazuma o prestanku ugovora o radu.

Otpremnina

Kod sporazuma o prestanku ugovora o radu ne postoji zakonska obveza poslodavca na isplatu otpremnine, jer radni odnos uopće ne prestaje otkazom. Međutim, kako se radi o sporazumu radnika i poslodavca, otpremnina se ipak može ugovoriti i za slučaj ovakvog prestanka radnog odnosa, samo se u sporazumu mora odrediti njen iznos. Treba

MORSKA DUBINA d.o.o. Split, Pala-gruška 99a, OIB _____, zastupano po direktorici društva Antoniji Anić (u nastavku teksta: poslodavac)

i
Valentin Vale iz Trogira, Vrata 31c, OIB _____ (u nastavku teksta: radnik)

dana _____ 2012. godine,
sklapaju sljedeći

SPORAZUM O PRESTANKU UGOVORA O RADU

Članak 1.

Ugovorne strane suglasno utvrđuju da su dana _____ 2006. godine, sklopile ugovor o radu na neodređeno vrijeme, temeljem kojeg je radnik zaposlen kod poslodavca na radnom mjestu financijskog savjetnika Uprave poslodavca.

Članak 2.

Temeljem ovog Sporazuma o prestanku ugovora o radu (u nastavku teksta: Sporazum) poslodavac i radnik sporazumno utvrđuju da radni odnos radnika kod poslodavca prestaje dana _____ 2012. godine.

Radnik nema pravo na otkazni rok.

Članak 3.

Poslodavac i radnik suglasno utvrđuju kako radnik povodom prestanka radnog odnosa ima pravo na otpremninu u visini od 2 (slovima: dvije) prosječne bruto plaće isplaćene u zadnja 2 (slovima: dva) mjeseca prije prestanka radnog odnosa.

Članak 4.

Poslodavac i radnik suglasno utvrđuju da je radniku preostalo 10 (slovima: deset) dana neiskorištenog godišnjeg odmora. Naknadu za neiskorišteni godišnji odmor poslodavac će isplatiti radniku za dnji dan radnog odnosa.

Članak 5.

Ovaj Sporazum sastavljen je u 2 (slovima: dva) istovjetna primjerka.

Direktorica društva
Antonija Anić

Valentin Vale

Slika 1.

naglasiti kako se otpremnina iz sporazuma o prestanku ugovora o radu oporezuje kao plaća (naravno, plaćaju se i svi obvezni doprinosi).



Jeste li obvezni isplatiti božićnicu i prigodan dar radniku?

U ovom članku se pojašnjava tko ima pravo na božićnicu i prigodni dar u 2011. godini te do kojeg iznosa takve isplate nisu oporezive.

Imaju li radnici pravo na božićnicu i gdje je to propisano?

Prvo treba reći da pravo radnika na božićnicu i prigodni dar za božićne blagdane nije propisano Zakonom o radu. Uz taj zakon, prava radnika iz radnog odnosa (pa tako i njegovo pravo na božićnicu i prigodni dar), mogu biti propisana:

- kolektivnim ugovorom,
- pravilnikom o radu,
- ugovorom o radu.

Ako poslodavac nije potpisnik nekih od kolektivnih ugovora ne mora ih primjenjivati, osim kolektivnih ugovora za trgovinu, graditeljstvo, ugostiteljstvo, putničke agencije, humanitarno razminiranje, zaštitarsku djelatnost te drvnu i papirnu industriju koje moraju primjenjivati svi poslodavci koji se bave navedenim djelatnostima. Tim kolektivnim ugovorima nisu izričito propisana prava na božićnicu.

Što ako nigdje nije propisano pravo radnika na božićnicu ili prigodni dar?

Ako nigdje od prije navedenih izvora prava iz radnog odnosa nije propisano pravo na božićnicu, dar radniku ili dar za djecu radnika, u tom slučaju poslodavac nema obvezu njihove isplate, ali to može učiniti ako želi.

Na Slici 1. dan je primjer odluke poslodavca o visini božićnice za tekuću godinu.

Iznos koji poslodavac želi isplatiti nije limitiran, ali treba paziti da se na iznos iznad porezno dopuštenih iznosa mora obračunati propisani doprinosi, porez na dohodak i prirez.

Mogućnost neoporezive isplate božićnice i dara radnicima za 2011. godinu pro-

pisana je Pravilnikom o porezu na dohodak u sljedećim vrijednostima:

- božićnica do 2.500,00 kn godišnje (ako u tijeku godine nije isplaćena neka druga prigodna nagrada: regres, uskrsnica i dr.),
- dar djetetu radnika do 15 godina starosti do 600,00 kn godišnje,
- dar radniku u stvarima ili uslugama do 400,00 kn godišnje.

O navedenim mogućnostima neoporezivih isplata detaljnije u nastavku članka.

Poduzetnik d.o.o.
Zagreb, Duga ulica 225
OIB: 8544467844

Na temelju članka 127. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/2009 i 61/2011) donosim

ODLUKA O ISPLATI BOŽIĆNICE ZA 2011. GODINU

I.

Svatom radniku zaposlenom u trgovačkom društvu Poduzetnik d.o.o., Zagreb, utvrđuje se pravo na božićnicu za 2011. godinu u iznosu 1.500,00 kuna.

II.

Božićnica iz točke I. ove Odluke isplaćuje se zajedno s plaćom za mjesec studeni 2011. koja će se isplatiti tijekom mjeseca prosinca 2011. godine.

Iznos božićnice isplatit će se radnicima na njihov tekući račun.

III.

Ova Odluka objavljuje se na oglasnoj ploči poslodavca.

U Zagrebu, 30.11.2011.

Direktor društva:

Slika 1.

Isplata božićnice tijekom jedne kalendarske godine ne podliježe oporezivanju u iznosu do 2.500,00 kn. Neoporeziva isplata božićnice može se ostvariti samo ako tijekom godine nije izvršena isplata neke druge prigodne nagrade (regres, uskrsnica i dr.), odnosno razlika između isplaćene druge prigodne nagrade i 2.500,00 kn.

Porezni aspekt isplate božićnice

Isplata božićnice tijekom jedne kalendarske godine ne podliježe oporezivanju u iznosu do 2.500,00 kn. Neoporeziva isplata božićnice može se ostvariti samo ako tijekom godine nije izvršena isplata neke druge prigodne nagrade (regres, uskrsnica i dr.).

Primjerice, ako je tijekom godine isplaćen regres u iznosu od 2.500,00 kn, poslodavac više ne može isplatiti božićnicu neoporezivo. Međutim, ako je isplaćen regres u iznosu 1.500,00 kn, poslodavac može još isplatiti i 1.000,00 kn božićnice koja ne podliježe oporezivanju.

Iznos isplaćene božićnice iznad 2.500,00 kn godišnje smatra se plaćom i podliježu plaćanju poreza na dohodak, prireza i obveznih doprinosa. Isplata božićnice može biti i u novcu (u gotovini ili na tekući račun) i u stvarima.

Porezni aspekt isplate dara radnicima

Radnicima se uz božićnicu (ili drugi prigodni dar) do 2.500,00 kn godišnje, može neoporezivo isplatiti i dar u stvarima u vrijednosti do 400,00 kn godišnje. Kao što je iz samog naziva vidljivo, dar u naravi ne može se isplatiti u novcu.

Ako se isplaćuje dar u većem iznosu od 400,00 kn razlika se smatra neto plaćom. Primjerice, radniku je dan dar u vrijednosti 550,00 kn. Razlika od 150,00 kn sma-

tra se neto plaćom te je poslodavac obavezan na razliku obračunati porez na dohodak, prirez i doprinose.

Napominjemo da je, prema članku 28. Zakona o čeku, zabranjeno pravnim i fizičkim osobama izdavanje i uporaba bonova kao sredstvo plaćanja dobara i usluga te za isplatu plaće i ostalih materijalnih prava radnika. Za nepoštivanje navedene odredbe propisana je kazna za pravnu ili fizičku osobu od 20.000,00 do 200.000,00 kn, i za odgovornu osobu u pravnoj osobi 2.000,00 do 20.000,00 kn.

Porezni aspekt isplate dara za djecu

Dar djetetu radnika do 15 godina starosti može se dati neoporezivo u novcu (u gotovini ili na tekući račun) ili u stvarima u vrijednosti do 600,00 kn godišnje.

Sukladno članku 13. Pravilnika o porezu na dohodak, neoporezivo se može dati dar do propisanog iznosa djetetu koje je navršilo 15 godina života do 31.12.2011.

Ako se dar isplaćuje djeci radnika, u novcu ili u stvarima, u iznosu većem od

Tablica 2: *Mogućnosti neoporezivog darivanja radnika*

VRSTA DARA	MOGUĆNOST NEOPOREZIVE ISPLATE (GODIŠNJE)	NAČIN ISPLATE
Božićnica (ili drugi prigodni dar: regres, uskrsnica, dr.)	sveukupno do 2.500,00 kn	u novcu ili stvarima
Dar radniku u naravi	do 400,00 kn	u naravi
Dar djeci (radnika) do 15 godina starosti	do 600,00 kn po djetetu	u novcu ili stvarima

Pravo radnika da mu se isplati božićnica nije propisano Zakonom o radu, ali to pravo može proizlaziti iz kolektivnog ugovora, pravilnika o radu ili ugovora o radu. Ako nigdje nije propisano da radnik ima pravo dobiti božićnicu, onda poslodavac odlučuje hoće li ju isplatiti i u kojem iznosu.

600,00 kn razlika se smatra neto plaćom, te je na takav primitak potrebno obračunati poreza na dohodak, prirez i obvezne doprinose.

Neoporezivo se može isplatiti dar svakom roditelju bez obzira koje od njih za dijete koristi uvećani osobni odbitak i bez obzira preko kojeg roditelja dijete koristi pravo na zdravstveno osiguranje. U slučaju da oba roditelja rade kod istog poslodavca, svakome se roditelju može neoporezivo isplatiti dar za dijete do 600,00 kuna godišnje.

O pravima radnika na dar za dijete prema kolektivnim ugovorima za trgovinu, ugostiteljstvo, graditeljstvo, putničke agencije i humanitarno razminiranje detaljnije je prikazano u Tablici 1.

Kao što je vidljivo iz Tablice 1., kolektivnim ugovorima za ugostiteljstvo, putničke agencije i humanitarno razminiranje propisana je obveza isplate dara djeci radnika najmanje u vrijednosti do 600,00 kn godišnje, dok za trgovinu i graditeljstvo ta obveza ne postoji, već poslodavac može isplatiti dar djetetu ako to želi.

Jedno ne isključuje drugo

Prije navedene mogućnosti neoporezivog darivanja radnika međusobno se ne isključuju. Dakle, moguće je radniku istovremeno neoporezivo isplatiti božićnicu, dar u stvarima i dar za dijete (ili djecu). Zbog bolje preglednosti u Tablici 2. prikazane su mogućnosti neoporezivog darivanja radnika tijekom 2011. godine.

Bitno je istaknuti da se navedene mogućnosti neoporezivog darivanja odnose isključivo na radnike poslodavca, a ne i na osobe koje nisu u radnom odnosu kod poslodavca (npr. osobe koje rade prema ugovoru o djelu).

Tablica 1: *Pravo na dar za dijete prema kolektivnom ugovoru*

KOLEKTIVNI UGOVOR	DAR DJETETU	NARODNE NOVINE
Trgovina	Poslodavac može osigurati poklon djeci do 12 godina starosti, roditelju-nositelju zdravstvenog osiguranja djeteta za božićne blagdane u iznosu do 400,00 kuna.	41/1998 i 79/2005
Graditeljstvo	Poslodavac može jednom godišnje, radnikovom djetetu do 15 godina starosti, osigurati poklon orijentacijo do visine 400, 00 kuna.	120/2008
Ugostiteljstvo	Poslodavac je dužan jednom godišnje radniku nositelju zdravstvenog osiguranja djeteta, a koji ima dijete do navršene 15-te godine starosti, osigurati prigodni dar ili isplatiti novac za dar, najmanje do visine najvišeg neoporezivog iznosa utvrđenog poreznim propisima za tu namjenu – dakle 600,00 kuna.	69/2002, 139/2004 i 95/2010
Putničke agencije	Poslodavac je dužan osigurati sredstva za poklon djetetu do navršene 15-te godine starosti, najmanje u neoporezivom iznosu utvrđenom Pravilnikom o porezu na dohodak, temeljem Zakona o porezu na dohodak – dakle 600,00 kuna.	94/2002, 126/2010 i 108/2011
Humanitarno razminiranje	Dijete radnika mlađe od 15 godina ima pravo na dar u prigodi dana Sv. Nikole u iznosu koji je kao neoporeziv utvrđen pozitivnim propisima – dakle 600,00 kn.	22/2007

Sve što treba znati o menadžerskom ugovoru

U praksi se često susrećemo sa menadžerskim ugovorima. Dok su nekad menadžerski ugovori bili rezervirani za najuže posloводство trgovačkog društva, danas se oni sve češće sklapaju i s nižom razinom menadžmenta.

Sadržaj menadžerskog ugovora nije nigdje propisan pa se u praksi pod ovim imenom javljaju različiti tipovi ugovora, koji sadrže više, ili manje elemenata ugovora o radu, ili se radi o ugovoru koji uopće nije povezan sa Zakonom o radu (Narodne novine, broj 149/2009 i 61/2011; u nastavku teksta: Zakon u nastavku teksta: Zakon).

Pravna priroda menadžerskog ugovora

Ovakva praksa posljedica je posebno-sti pravne pozicije menadžerskih ugovora u hrvatskom pravu, koji kao poseban ugovor (tzv. ugovor *sui generis*) obveznog prava nije reguliran niti u jednom pozitivnom propisu Republike Hrvatske. Definiciju ovog ugovora pokušala je stoga dati sudska praksa pa je u Odluci Vrhovnog suda RH br. Revr 283/03-2 od 25. rujna 2003., rečeno kako "... menadžerski ugovor nije ugovor o radu, već ugovor *sui generis* o obvezama, ovlastima i pravima uprave društva, koji se u pravnoj teoriji naziva menadžerski ugovor, ili ugovor o službi, sa značajkama ugovora o djelu, a u nekim slučajevima takav ugovor ima značajke i ugovora o radu i menadžerskog ugovora...". Menadžerski ugovor nije ugovor o radu, jer u menadžerskom ugovoru nema klasične subordinacije karakteristične za ugovor radnog prava.

Naime, karakteristika menadžerskih ugovora jest upravo u tome da poslodavci menadžerima daju široku samostalnost u donošenju nužnih odluka potrebnih za ostvarivanje svrhe radi koje se menadžerski ugovor sklapa, pri čemu menadžeri nisu vezani za upute poslodavca, odnosno, obzirom na

stručnu sposobnost menadžera i specifičnost posla kojeg obavljaju, od njih se očekuje samostalnost u poslu, odnosno pri donošenju odluka, bez čekanja posebnih uputa od strane poslodavca. Znači, menadžerski ugovor je posebni ugovor obveznog prava koji može imati više, ili manje elemenata ugovora radnog prava. Stoga se na menadžerski ugovor u prvom redu primjenjuju odredbe Zakona o obveznim odnosima (u nastavku teksta: ZOO), Zakona o trgovačkim društvima (u nastavku teksta: ZTD) i to u prvom redu kada se radi o menadžerskim ugovorima s upravom društava kapitala te Zakona kada menadžerski ugovor ima elemente ugovora o radu.

Subjekti menadžerskog ugovora

Ugovorne strane i subjekti menadžerskog ugovora su poslodavac i menadžer. Najčešće se u praksi menadžerski ugovori javljaju u gospodarstvu pa će se kao poslodavac najčešće javljati trgovačko društvo i to društvo kapitala. Ono što smo naveli za definiciju menadžerskog ugovora vrijedi i za definiciju menadžera kao stranke menadžerskog ugovora, jer pojam menadžera nije pravno definiran niti u jednom našem pravnom propisu.

Pod pojmom menadžera u svakodnevnoj praksi u pravilu se podrazumijeva najviše poslovodno rukovodstvo gospodarskog subjekta. Kako se na strani poslodavca kao ugovorna strana najčešće javljaju društva kapitala, tako se i kao druga strana menadžerskog ugovora najčešće javljaju članovi uprave, upravnog odbora, izvršni direktori, ili druge hijerarhijski niže rangirane osobe na rukovodnoj funkciji u dioničkom društvu, ili društvu s ograniče-

nom odgovornošću. Osim članova uprave, upravnog odbora i izvršnih direktora, menadžerski ugovori se često dodjeljuju i drugim osobama koji imaju određene posebne ovlasti, ili zadatke kod poslodavca.

Oblik menadžerskog ugovora

Oblik menadžerskog ugovora nije nigdje propisan, jer je menadžerski ugovor i neformalni ugovor pa se za valjanost menadžerskog ugovora ne traži se posebna, zakonom određena forma. Menadžerski ugovor zato i ne mora biti sklopljen u pisanom obliku. Ipak, obzirom na svoj sadržaj i važnost predmeta uređenja, odnosno prava i obveza za ugovorne strane, menadžerski ugovor će u pravilu biti sastavljen u pisanoj formi, pri čemu ovjera potpisa ugovornih strana kod javnog bilježnika nije nužna. Sastavljanjem ugovora u pisanom obliku ugovorne strane mogu izbjeći sve eventualne kasnije poteškoće u vezi dokazivanja pravog sadržaja menadžerskog ugovora.

Sadržaj menadžerskog ugovora

Na menadžerski ugovor se u punom smislu riječi odnosi načelo slobode ugovaranja iz čl. 2. ZOO, pa ugovorne strane mogu ugovoriti sve što nije protivno Ustavu RH, prisilnim propisima i moralu društva. Svaki menadžerski ugovor će u pravilu sadržavati odredbe o njegovom trajanju, radnom pravnom statusu menadžera, obvezama menadžera, nagradama za rad i posebnim primicima menadžera, otpremnini, prestanku ugovora te drugim pitanjima bitnim za ostvarivanje funkcije menadžera.

Menadžerski ugovori tako mogu sadržavati i klauzule (uglavke) o području djelovanja člana uprave, mjestu obavljanja poslova, pravu na odmor, pravu na novčano (sudjelovanje u dobiti, opcija kupnje dionica, bonusi, premije) i nenovčano nagrađivanje rada (pravo korištenja službenog automobila i stana, ili kuće za stanovanje), čuvanju poslovne tajne, zabrani tržišnog natjecanja, mirovinskom osiguranju, sudskoj nadležnosti, odnosno arbitražnom načinu rješavanja sporova iz ugovora i dr. Menadžerskim ugovorom može se urediti i pitanje daljnjeg odnosa između člana uprave i trgovačkog društva za slučaj prestanka mandata člana uprave.

Odredbe o radnom vremenu, stanci, dnevnom i tjednom odmoru

Za one menadžerske ugovore koji imaju elemente ugovora o radu, bitna je odredba čl. 3. st. 3. Zakona kojom je određeno izuzeće od njegovih odredbi za radnike koji su kao rukovodeće osoblje statutom, društvenim ugovorom, izjavom o osnivanju, ili drugim pravilima poslodavca ovlašteni voditi poslove poslodavca i koji samostalno donose odluke o organizaciji rada i poslovanja poslodavca. Na ove radnike (menadžere) ne primjenjuju se odredbe Zakona o radnom vremenu, stanci te o dnevnom i tjednom odmoru, ali samo ako su s poslodavcem ugovorili samostalnost u njihovom određivanju.

Trajanje menadžerskog ugovora

Ovisno o tome sklapa li se menadžerski ugovor s menadžerom koji je imenovan na određenu funkciju (član uprave, upravnog odbora, izvršni direktor dioničkog društva) u trgovačkom društvu s ograničenim trajanjem mandata, ili ne, menadžerski ugovor može biti sklopljen na određeno, ili neodređeno vrijeme. Na određeno vrijeme, u pravilu do prestanka mandata, najčešće će se sklapati menadžerski ugovor člana uprave, upravnog odbora, ili izvršnog direktora. Izuzetak predstavlja slučaj sklopanja menadžerskog ugovora s članom uprave (direktorom) društva s ograničenom odgovornošću, jer ZTD u ovom slučaju ne propisuje ograničenje mandata pa se ovi menadžerski ugovori mogu sklopiti na neodređeno vrijeme.

Kada se radi o sklapanju menadžerskog ugovora s osobom koja nije član uprave, upravnog odbora, ili izvršni direktor u društvu, nego se radi npr. o voditelju posebnih sektora, ili službi, odnosno čija menadžerska funkcija nije ograničena trajanjem mandata, ili dovršetkom određenog projekta, ugovor se također može sklopiti na neodređeno vrijeme.

Nagrade za rad i primici menadžera

Bitnu karakteristiku sadržaja menadžerskih ugovora u praksi predstavljaju klau-

zule o nagradama za rad i primicima menadžera. Primitak menadžera člana uprave u prvom redu predstavlja njegova plaća, ali se u praksi često za članove uprave, upravnog odbora, ili izvršnog direktora, ugovaraju posebne klauzule o pravu na sudjelovanje u dobiti društva u slučaju dobrog poslovanja, posebne nagrade, bonuse, posebna prava na opcijske dionice i sl, a primitak predstavlja i otpremnina. Primici članova uprave mogu se isplatiti izravno u novcu, ali i neizravno npr. uplatom premija životnog osiguranja, posebnog zdravstvenog osiguranja, posebnog ugovora o mirovinskom osiguranju i dr.

Osim toga, kako je već rečeno, članovima uprave može se menadžerskim ugovorom dodijeliti i neka druga pogodnost, kao npr. korištenje automobile u privatne svrhe, korištenje kreditne kartice, mobitela i dr. Sve ove pogodnosti predstavlja ju primitak menadžera. ZTD, npr. u čl. 247. i dalje, sadrži neke posebne odredbe o određivanju primitaka jedinog člana uprave dioničkog društva kroz odredbe o ograničenjima za primanja članova uprave. Sudjelovanje u dobiti društva temelji se na uspješnosti vođenja poslova društva, a ova se naknada u poreznom smislu, sukladno čl. 14. Zakona o porezu na dohodak, smatra primitkom po osnovi nesamostalnog rada, pa će poslodavac biti u obvezi na ovu naknadu podmiriti poreze i doprinose kao i na plaću.

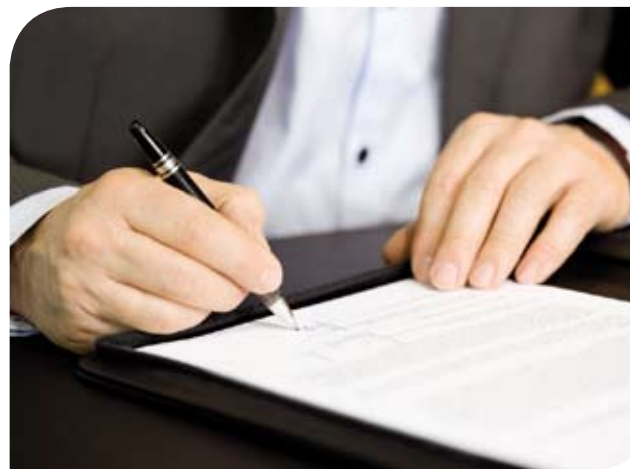
Klauzula „zlatnog padobrana“

Ovom se klauzulom u menadžerskim ugovorima, a radi se u pravilu o menadžerskim ugovorima članova uprave, posebno javnih poduzeća, ugovara obveza poslodavca da menadžeru u slučaju isteka mandata ponudi alternativno zaposlenje. Ova klauzula se dosta često koristi u našim velikim trgovačkim društvima i predstavlja određenu sigurnost za članove uprave trgovački društava.

Klauzula zabrane konkurencije

Često se u menadžerske ugovore uglavljuje posebna klauzula o zabrani konku-

rencije. Potrebno je razlikovati zakonsku zabranu konkurencije menadžera člana uprave proizlazi iz odredbe čl. 248. ZTD-a od ugovorne zabrane konkurencije. Ova ugovorna zabrana konkurencije razlikuje se od zakonske zabrane konkurencije u prvom redu po činjenici da se u menadžerskom ugovoru poslodavac za uzvrat menadžeru obvezuje plaćati određenu naknadu.



Prestanak menadžerskog ugovora

Menadžerski ugovor člana uprave, upravnog odbora, ili izvršnog direktora trgovačkog društva u pravilu prestaje prestankom mandata. Menadžerski ugovor se može raskinuti i prema pravilima o raskidu ugovora ZOO-a, jednostranim otkazom jedne od ugovornih strana, ili opozivom od strane društva. Ako je član uprave u radnom odnosu sa društvom, opozivom odluke o imenovanju člana uprave, ne prestaje ugovor o radu. Naime, odredbe Zakona o prestanku ugovora o radu prisilne su naravi, pa se i ugovor o radu može raskinuti samo pod uvjetima propisanim u čl. 104. Zakona.

Model menadžerskog ugovora

U praksi postoje različiti modeli menadžerskih ugovora. Temeljna razlika između pojedinih modela menadžerskih ugovora sastoji se u tome definira li se menadžerskim ugovorom i radnopravni status menadžera, ili ne. U nastavku dajemo ogledni primjer menadžerskog ugovora s elementima ugovora o radu.

Primjer menadžerskog ugovora:

ABECEDE d.d. iz Zagreba, Daruvarska 84c, OIB _____ (u nastavku teksta: Društvo), zastupano po predsjedniku nadzornog odbora Jeleni Jelić (u nastavku teksta: Poslodavac) i

Ana Anček iz Zagreba, Bjelovarska 58a, OIB _____ (u nastavku teksta: predsjednik uprave) sklapaju dana _____ 2011. godine sljedeći

UGOVOR O PRAVIMA I OBVEZAMA PREDSJEDNIKA UPRAVE

I. UVODNE ODREDBE

Članak 1.

Ovim ugovorom o pravima i obvezama predsjednika uprave (u nastavku teksta: Ugovor), utvrđuje se da je predsjednik uprave temeljem odluke Nadzornog odbora Društva br. ____/2011 od ____ 2011. godine koja se nalazi u prilogu ovog Ugovora i čini njegov sastavni dio, imenovan članom uprave na mandat od pet godina.

Ovim Ugovorom ugovorne strane sporazumno utvrđuju prava, obveze i ovlasti predsjednika uprave Društva za razdoblje od dana sklapanja ovog ugovora do prestanka mandata.

II. PRAVA I OBVEZE UGOVORNIH STRANA

Članak 2.

Ugovorne strane suglasno utvrđuju da se ovim Ugovorom zasniva radni odnos između Poslodavca i predsjednika uprave na određeno vrijeme do prestanka mandata predsjednika uprave.

Predsjednik uprave započinje s radom dana _____.

Ako ovim Ugovorom nije određeno drukčije, predsjednik uprave ima ista prava i obveze iz radnog odnosa kao i drugi zaposlenici Poslodavca.

Poslodavac se po prestanku ovog Ugovora, osim kod prestanka ugovora skrivljenog od strane predsjednika uprave, obvezuje rasporediti predsjednika uprave na poziciju savjetnika uprave.

Članak 3.

Za mjesto rada predsjednika uprave utvrđuje se sjedište Društva, a po potrebi će predsjednik uprave svoje po-

slove obavljati i izvan sjedišta Društva i izvan redovnog radnog vremena.

Članak 4.

Potpisom ovog Ugovora predsjednik uprave se obvezuje voditi poslove društva u interesu i za dobrobit Društva, na način koji se zahtijeva u pravnom prometu, sukladno pozitivnim propisima Republike Hrvatske i s pozornosti urednog i savjesnog gospodarstvenika.

U obavljanju svojih poslova iz stavka 1. ovog članka predsjednik uprave će ispunjavati sve dužnosti utvrđene Zakonom o trgovačkim društvima i drugim propisima, Statutom društva, Poslovnikom o radu uprave Društva i ovim Ugovorom.

Članak 5.

Predsjednik uprave će u okviru svojih ovlasti osobito obavljati sljedeće poslove:

- planirati, organizirati, koordinirati i kontrolirati cjelokupni proces rada u Društvu;
- odabrati rukovodni tim;
- odrediti unutarnju organizaciju Društva;
- odlučivati o pravima radnika iz radnog odnosa;
- samostalno određivati raspored drugih zaposlenika na radna mjesta;
- samostalno određivati plaću zaposlenika u okvirima Pravilnika kojeg donosi uprava Društva;
- zastupati društvo sukladno odredbama statuta Društva i Zakona o trgovačkim društvima.

Predsjednik uprave je dužan obavljati i druge poslove, sukladno Poslovniku o radu uprave Društva, Statutu Društva, Zakonu o trgovačkim društvima te drugim propisima RH.

Predsjednik uprave se obvezuje osiguravati izvršavanje odluka organa Društva za vrijeme cjelokupnog trajanja mandata te obavljati i druge poslove koji predstavljaju dio njegovih obveza sukladno zakonskim propisima.

Predsjednik uprave za svoj rad odgovara nadzornom odboru i glavnoj skupštini Društva.

III. PLAĆA I DRUGI PRIMICI PREDSJEDNIKA UPRAVE

Članak 6.

Poslodavac se za ispunjenje njegovih obveza iz ovog Ugovora obvezuje predsjedniku uprave isplatiti osnovnu mjesečnu plaću u iznosu od _____ kuna.

Iznos osnovne mjesečne plaće iz stavka 1. ovog članka uvećava se za 2% za svaku godinu radnog staža.

Osim osnovne plaće, predsjednik uprave ima pravo i na stimulativni dio plaće koji se utvrđuje prema koeficijentu utvrđenom posebnim Pravilnikom o plaćama i nagradama u slučaju poslovanja Društva s profitom na kraju svakog kvartalnog razdoblja.

Isplata osnovne mjesečne plaće iz st. 1. ovog članka i stimulativnog dijela plaće iz stavka 3. ovog članka obavlja se na način i u rokovima određenim posebnim Pravilnikom o plaćama i nagradama.

Članak 7.

Predsjednik uprave ima pravo na naknadu dokumentiranih troškova reprezentacije, dnevnica za službena putovanja u zemlji i inozemstvu, članarine u strukovnim udruženjima, te naknadu troškova usavršavanja stranih jezika i drugih oblika usavršavanja.

Predsjednik uprave, nadalje, ima pravo upotrebe službenog mobitela, prijenosnog računala i vozila sa vozačem koje može koristiti u obavljanju poslovnih obveza.

Članak 8.

U slučaju odlaska predsjednika uprave u starosnu, invalidsku, ili obiteljsku mirovinu prilikom odlaska s funkcije predsjednika uprave, Poslodavac se obvezuje predsjedniku uprave isplatiti otpremninu u iznosu _____ kn (slovima: _____ kuna) za svaku godinu obnašanja funkcije predsjednika uprave Društva.

Predsjednik uprave nema pravo na otpremninu iz stavka 1. ovog članka u slučaju da je s funkcije koju obavlja smijenjen svojom krivnjom i u slučaju sporazuma o prestanku ovog Ugovora.

U slučaju prestanka funkcije predsjednika uprave prije isteka mandata, koji nije izazvan njegovom krivnjom, predsjednik uprave ima pravo na otpremninu u iznosu od 6 mjesečnih plaća iz čl. 6. st. 1. ovog Ugovora.

IV. RADNO VRIJEME, ODMORI I DOPUSTI

Članak 9.

Ugovorne strane ugovaraju samostalnost predsjednika uprave u određivanju radnog vremena, stanke te dnevnog i tjednog odmora u okvirima utvrđenim ovim Ugovorom.

Članak 10.

Puno radno vrijeme predsjednika uprave iznosi najmanje četrdeset, a najviše pedeset sati tjedno.

Radno vrijeme iz stavka 1. ovog članka ne smatra se prekovremenim radom.

Radno vrijeme iz stavka 1. ovog članka organizirano je u šest radnih dana u tjednu.

Dnevni raspored radnog vremena predsjednik uprave određuje sam, s time da, osim u izuzetnim slučajevima, mora boraviti u Društvu svakog radnog dana između 09:00 i 11:00 sati.

Članak 11.

Predsjednik uprave ima pravo na plaćenu stanku u trajanju od 1 sata.

Predsjednik uprave ima pravo na dnevni odmor u trajanju od najmanje 8 sati dnevno.

Predsjednik uprave ima pravo na tjedni odmor od 24 sata neprekidno, koji u pravilu pada u nedjelju.

U slučaju da predsjednik uprave izuzetno mora raditi u dane tjednog odmora, tjedni odmor mora iskoristiti jedan dan u sljedećem tjednu po vlastiti izboru.

Članak 12.

Predsjednik uprave ima pravo na godišnji odmor u trajanju od 30 radnih dana, pri čemu se u dane godišnjeg odmora ne uračunavaju subote, nedjelje, te drugi dani u koje se ne radi sukladno posebnom zakonu.

Predsjednik uprave ima samostalnost u određivanju termina godišnjeg odmora, u dogovoru s Poslodavcem, s time da 10 dana godišnjeg odmora mora koristiti u kontinuitetu u terminu između 15. srpnja i 15. kolovoza svake godine.

V. PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Članak 13.

Sve podatke iz poslovanja Društva za koje je saznao u okviru obavljanja svoje funkcije predsjednika uprave Društva, Menadžer se obvezuje čuvati i nakon prestanka obavljanja funkcije predsjednika uprave Društva.

Članak 14.

Predsjednik uprave se obvezuje da se 24 (slovima: dvadeset i četiri) mjeseca nakon prestanka ovog Ugovora neće zaposliti kod drugog poslodavca koji je u tržišnoj utakmici s Poslodavcem, te da u istom razdoblju neće za svoj,



ili tuđi račun, ili za račun treće osobe sklapati poslove koji predstavljaju tržišnu utakmicu s Poslodavcem.

Za vrijeme trajanja ugovorne zabrane utakmice iz stavka 1. ovog članka, Poslodavac će predsjedniku uprave isplaćivati mjesečnu naknadu u iznosu 50% prosječne mjesečne neto plaće predsjednika uprave, isplaćene u tri mjeseca prije prestanka ovog Ugovora.

U slučaju nepoštivanja ugovorne zabrane utakmice iz stavka 1. ovog članka, predsjednik uprave se obvezuje platiti Poslodavcu ugovornu kaznu u visini 18 (slovima: osamnaest) prosječnih mjesečnih neto plaća isplaćenih predsjedniku uprave tri mjeseca prije prestanka ovog Ugovora, te naknaditi Poslodavcu eventualno pretrpljenu štetu.

Članak 15.

Sve odredbe ovog Ugovora predstavljaju poslovnu tajnu.

U slučaju kršenja ove odredbe od jedne od ugovornih strana, drugoj ugovornoj strani pripada novčana naknada u iznosu od _____ kuna na ime naknade štete.

Članak 16.

Predsjednik uprave je dužan u svakoj prilici postupati na način kojim čuva ugled i promiče interese Društva u javnosti.

Predsjednik uprave je dužan bez odgađanja obavijestiti nadzorni odbor i glavnu skupštinu o svakoj uočenoj nezakonitosti, ili zloporabi u Društvu za

koje je saznao tijekom obavljanja svojih dužnosti i poslova.

Članak 17.

Sve eventualne sporove po ovom Ugovoru, predsjednik uprave i Poslodavac nastojat će riješiti sporazumno, a u slučaju nemogućnosti sporazumnog rješenja eventualno nastalog spora, za rješenje istog utvrđuju nadležnost stvarno nadležnog suda u Zagrebu.

Članak 18.

Ovaj Ugovor prestaje na jedan od načina utvrđenih Zakonom o radu, ili prestankom mandata predsjednika uprave.

Članak 19.

Na sve odnose ugovornih strana koje nisu određene ovim Ugovorom primjenjuju se opća načela obveznog prava.

Na sve odnose ugovornih strana iz područja radnog prava koje nisu određene ovim Ugovorom primjenjuju se odredbe radnopravnih propisa i općih akata Društva.

Članak 20.

Ovaj ugovor je sastavljen u 2 (slovima: dva) istovjetna primjerka.

Za Poslodavca:
Predsjednik Nadzornog
odбора
Jelena Jelić

Predsjednik
uprave:
Ana Anček



Povećavanje i smanjivanje dobiti putem „kreativnog“ računovodstva

Direktori društva koji žele prema svojim vlasnicima izgledati uspješni, naravno žele imati i što veću dobit. Uz stvarno ostvareni rezultat poslovanja, iskusni direktori znaju da se dobit može malo povećati primjenom određenih računovodstvenih „tehnika“. Stoga, lijepo mole svog šefa računovodstva ili financijskog direktora da pokaže što zna. On se prima posla i pokušava biti što veći umjetnik u povećavanju dobiti, tj. primjeni „kreativnog“ računovodstva.

Primjerice, imate pokvareni ili uništeni stroj koji se više ne možete upotrebljavati a u vašim knjigama ima značajnu vrijednost. Stoga, trebalo bi uskladiti vrijednost tog stroja na njegovu stvarnu tržišnu vrijednost pa bi se tako povećali i troškovi (za razliku između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti). To se ne radi, već se kroz više godina obračunava amortizacija na takav stroj.

– SMANJENJE DOBITI ↓

U silnoj želji da platite manji porez na dobit tražite dugotrajnu imovinu čija je tržišna vrijednost znatna manja od njezine knjigovodstvene zbog njezine daljnje neupotrebljivosti. Takva se imovina rijetko pronalazi u tvrtkama.

3. Obračun amortizacije

+ POVEĆANJE DOBITI ↑

Amortizaciju na dugotrajnu imovinu trebate obračunavati po realnim stopama sukladno korisnom vijeku te imovne. Ali kada treba povećati dobit koga briga za to. Procijenit ćete korisni vijek imovine duži nego što će on stvarno biti te će na taj način imati niske stope amortizacije, pa sam time i male troškove amortizacije.

– SMANJENJE DOBITI ↓

Da biste platili manji porez na dobit odlučit će te se na maksimalno dopuštene stope amortizacije prema poreznim propisima. Na taj način imat ćete veće troškove amortizacije. Stoga, može se dogoditi da imate neku imovinu koja u vašim

Međutim, postoje i potpuno suprotni zahtjevi direktora društava. Njihova želja je platiti što manji porez na dobit. Naravno, u tom slučaju i dobit društva se mora smanjiti. Ali koji direktor to želi? To je onaj koji istovremeno ima i vlasnički udjel u svoj tvrtki. On je jako dobro upoznat s informacijom vodi li uspješno svoje poslovanje. Njemu nije toliko potreban dobar rezultat u računu dobiti i gubitka već ima želju platiti što manji porez na dobit. Inače, za računovođe posao smanjivanja dobiti je zahtjevniji i zakonski opasniji od njegovog povećavanja.

Zajednička karakteristika pokušaja „napumpavanja“ ili smanjivanja dobiti putem računovodstvenih ekshibicija je ta da ako u jednoj godini povećate dobit, morat će te ju smanjiti za taj iznos u nekim budućim razdobljima, a i obrnuto.

Tko može spriječiti direktore u manipuliranju s visinom dobiti? To su prije svega revizori. Oni bi morali utvrditi jesu li financijski izvještaji realni i objektivni i o tome dati svoje mišljenje. One tvrtke koje ne podliježu reviziji nemaju osobe koje bi prekontrolirale realnost iskazane ostvarene dobiti. Međutim, te tvrtke može prekontrolirati porezni nadzor i utvrditi je li pri utvrđivanju dobiti bilo kakvih poreznih prekršaja.

U nastavku prikazujemo u praksi pet najčešćih pokušaja utjecanja na ostvarenu dobiti putem „kreativnog“ računovodstva.

1. Potraživanja od kupaca

+ POVEĆANJE DOBITI ↑

Imate potraživanja od svojih kupaca koja ne možete naplati. Tu činjenicu „ne priznate“ kako se ne bi povećali troškovi. I umjesto toga držite u bilanci tu vrijednost potraživanja kao imovinu, a ona u stvarnosti ne postoji.

– SMANJENJE DOBITI ↓

Imate potraživanja od kupaca koja niste naplatiti u dogovorenom roku. Pretpostavljate da nije upitna naplata već trenutak kada će se to dogoditi. „Glumite“ da ste mišljenja da nećete naplatiti to potraživanje i dajete nalog računovodstvu da se potraživanje otpiše u troškove prije njegove zastare (jer je samo u tom slučaju porezno priznati rashod).

2. Vrijednosno usklađenje dugotrajne imovine

+ POVEĆANJE DOBITI ↑

Imate imovinu koja u knjiga vrijedi puno više nego što je stvarna vrijednost.



knjigama vrijedi 0 kuna, a u stvarnosti njezina tržišna vrijednost je značajna.

4. Obveze prema dobavljačima + POVEĆANJE DOBITI ↑

Jednom mi se pohvalio moj prijatelj, inače direktor društva, da je smislio odličan način kako u određenoj godini smanjiti troškove i tako se svojim gazdama prezentirati kao uspješan manager. Rješenje je vrlo jednostavno: velike račune koje je dobio pred kraj godine od svojih dobavljača nije prosljedio dalje u knjigovodstvo nego ih je stavio u ladicu. Bravo! Zašto se mučiti s prodajom i povećavati prihode, samo treba račune dobavljača staviti u ladicu! Što će biti iduće godine kada se izvađe ti računi iz ladice i proknjiže u knjigovodstvu? Hoće li povećati troškove te godine? Odgovor je: neće! Sukladno računovodstvenim standardima ti će se troškovi evidentirati kao smanjenje zadržane dobi-

ti iz prethodnih godina, a ne kao troškovi tekuće godine kada su proknjiženi.

- SMANJENJE DOBITI ↓

Kada želite smanjiti dobit treba vam što više troškova. Ovdje se ne može puno učiniti jer troškovi koji su stvarno nastali stvarno su se dogodili. Međutim, postavlja se pitanje što napraviti s troškovima koji su nastali, ali za koje nismo dobili račune od naših dobavljača? U tom slučaju treba realno procijeniti nastale troškove i na temelju te procjene izvršiti knjiženje. Na taj način sučelit će se prihodi razdoblja s tim troškovima, što je u skladu s računovodstvenim standardima.

5. Rezerviranje za otklanjanje nedostataka u jamstvenom roku + POVEĆANJE DOBITI ↑

Ako prodajete proizvode za koje dajete jamstvo za otklanjanje nedostataka u određenom roku potrebno je procijeniti koliko

Ovo nemojte nikada zahtijevati od svog računovodstva!

Često se pred računovodstvo postavlja kojekakvi iracionalni zahtjevi. Ali ovaj zahtjev nemojte nikada postaviti: „Trebala bi nam što veća dobit, a da platimo što manje poreza!“. Matematički nemoguće. Što je veća dobit morate platiti i veći porez.

će ti troškovi biti. Zatim se te procijenjene troškove evidentira kao rezerviranje. Na taj način sučeljavaju se ostvareni prihodi u toj godini s troškovima koji će nastati u budućnosti vezano uz tu prodaju. A što se u radi praksi? Jednostavno ništa. Troškovi otklanjanja nedostataka u jamstvenim rokovima se ne procjenjuju i ne evidentiraju. Manje posla za računovodstvo, poreznjaci se ne bune jer niste smanjili dobit (pa sami time platili ste veći porez), a direktor se predstavlja uspješnijim.

- SMANJENJE DOBITI ↓

Kada se želi značajno smanjiti dobit određene godine svi se sjetite rezerviranja. Iako to godinama možda nisu radili (a trebali su) sada se sve nade polažu baš u rezerviranje. Koja je opasnost kada se radi rezerviranje? Opasnost proizlazi iz procjene budućih troškova popravaka u jamstvenom roku. Procjena se radi na temelju ugovora i prijašnjih iskustvenih spoznaja. Pod prijašnjim iskustvenim spoznajama smatra se, uz iskustva tvrtke i iskustva drugih u sličnim djelatnostima i sličnim uvjetima. Ako nema iskustvenih spoznaja tada se troškovi rezerviranja utvrđuju na temelju pretpostavljenih budućih troškova, ovisno o vjerojatnosti i rokovima danih jamstava. Tu je problem. U želji da se što manje plati poreza na dobit, nerealno se utvrđuje visina troškova rezerviranja. Ili se uopće ne vrši procjena, nego se rezervira onoliko troškova koliko je potrebno da bi se smanjila dobit na željenu razinu. Stoga, ne čudi da u praksi porezni nadzor zna podnositi i kaznene prijave protiv odgovornih osoba zbog potpuno nerealnih i neutemeljenih troškova rezerviranja. Stoga, oprez.

3 stvari koje nema smisla raditi, ali neki to još uvijek čine

1. Rezerviranja za investicijsko održavanje nekretnina

Kako bi se značajno smanjila dobit provode se rezerviranja za troškove investicijskog održavanje nekretnina. Međutim, ova mogućnost porezno nije dopuštena već oko 10 godina. Stoga, zaboravite na ovu mogućnost.

2. Vrijednosno usklađenje zaliha

Ako je stvarna vrijednost zaliha manja od njene nabavne vrijednosti po kojoj je evidentirana u knjigovodstvu, potrebno je izvršiti vrijednosno usklađenje te zalihe. Razlika između knjigovodstvene i niže stvarne tržišne vrijednost zalihe evidentira se kao trošak onog razdoblja kada se provede vrijednosno usklađenje. Međutim, iako je evidentiran trošak on nije porezno priznat sve do trenutka dok se zaliha (koja je vrijednosno usklađena) ne proda. Primjerice, ako se zaliha vrijednosno uskladi u 2011. godini, a proda se 2013. godine, trošak vrijednosnog usklađenja biti će evidentiran u 2011. godini, ali će taj trošak biti porezno priznat tek 2013. godine.

Prije nekoliko godina vrijednosno usklađene zalihe bile su porezno priznate u onoj godini u kojoj je provedeno usklađenje bez obzira kada će biti stvarno prodane. Stoga, i danas neki smatraju da će vrijednosnim usklađenjem zaliha smanjiti porez na dobit, što nije točno.

3. Revalorizacija dugotrajne materijalne imovine

Kada se žele povećati prihodi tvrtke, pa samim time i dobit, direktori pristupaju revalorizaciji dugotrajne materijalne imovine. Revalorizacija dugotrajne imovine se radi kada je stvarna vrijednost neke dugotrajne imovine (primjerice nekretnine) veća od njezine knjigovodstvene vrijednosti. Međutim treba znati da se to povećanje vrijednosti imovine, po računovodstvenim standardima, ne može prikazati kao prihod (pa sami time povećati i dobit te godine), već se evidentira kao povećavanje kapitala. Prvo se povećava revalorizacijska rezerva, a kasnije zadržana dobit iz prethodnih razdoblja.

U praksi se razmišlja na sljedeći način: prikazat ćemo povećanje vrijednosti imovine odmah kao prihod na taj način platiti veći porez te godine, ali dobit te godine zato će biti veća. Krivo! Bez obzira što će se platiti veći porez na dobit, čini se prekršaj po Zakonu o računovodstvu jer se evidentiranje nije obavilo u skladu s propisanim računovodstvenim standardima. Stoga, revalorizaciju dugotrajne materijalne imovine treba evidentirati kao povećanje kapitala, a ne prihoda.

Novi poduzetnici kada počnu s poslovanjem vrlo brzo shvate surovost hrvatskog poreznog sustava. Ona se ogleda ne samo u relativno visokim stopama poreza i raznih drugih davanja, već i u nepravednosti samog obračuna poreza. U Hrvatskoj se porez na dobit plaća na razliku prihoda i rashoda po stopi 20%. Međutim, prihod se priznaje onda kada se dobro ili usluga proda i to bez obzira je li ta prodaja naplaćena. Tako se može dogoditi da ste obvezni platiti porez na dobit na nešto što ste prodali i za to ispostavili račun, ali vam kupac taj račun možda nikada i ne plati.

PDV prvo plati, a kasnije...

Još je veći problem s PDV-om. Kada prodate dobro ili uslugu obvezni ste na tu prodaju platiti PDV od 23% do kraja tekućeg mjeseca za prodaju iz prethodnog mjeseca. I to bez obzira jeste li naplatili račun. Ovaj problem je jako dobro poznat svim tvrtkama koje su obveznici PDV-a.

Postavlja se pitanje, može li tvrtka dobiti natrag plaćeni PDV za račune koje kupac nikada neće platiti? I kako to učiniti?

Odgovor je - može, ali samo na način koji je propisan člankom 55. Pravilnika o PDV-u. Propisano je da se prije obračunati PDV može umanjiti zbog nemogućnosti naplate tek kada kupac u svojoj evidenciji ispravi (tj. stornira) PDV koji je koristio kao pretporez i o tome vas pismeno izvijesti. Najčešće se u praksi to čine putem dokumenta koji se naziva Obavijest o ispravku pretporeza. Dakle, tek kada primite tu obavijest od kupca, vi u svojoj evidenciji stornirate prijašnju obvezu PDV-a i na taj način dobivate povrat prije uplaćenog PDV-a.

Može li nekako drugačije?

A što ako kupac ne želi ispraviti PDV u svojoj evidenciji i poslati navedenu obavijest? To je obično tako. S kupcem koji vam ne plaća račun teško ćete bilo što dogovoriti, a često je s njime teško i stupiti u kontakt. Međutim, Zakon o PDV-u ne predviđa niti jednu drugu mogućnost

Kako dobiti PDV natrag ako kupac ne želi platiti račun

Kupac vam ne želi platiti račun? Kako dobiti natrag barem PDV kojeg ste platili po tom računu, pročitajte u ovom članku.

da si vratite iznos PDV-a ako vam kupac ne dostavi Obavijest o ispravku pretporeza. Čak da ste i na sudu dobili presudu da vam je kupac dužan platiti račun, a on to nije učinio, nema povrata plaćenog PDV-a bez njegove obavijesti. To vrijedi i u slučaju da je kupac otišao u stečaj. Dakle, samo njegova obavijest može vama vratiti PDV kojeg ste platili prilikom ispostavljanja računa.

I što vam na kraju preostaje? S kupcem

koji vam ne želi platiti račun, htjeli vi to ili ne, prisiljeni ste biti ljubazni (pazite da ne primijeti da mu niste baš dragi!) kako bi vam poslao Obavijest o ispravku pretporeza. Ako ju sam ne zna sastaviti, vi mu pomognite. Na Slici 1. dan je primjer izgleda te obavijesti. Dovedite ga u situaciju da se mora samo potpisati i staviti pečat na obavijest.

D



Sunce d.o.o.
Zagreb, Ilica 599
OIB: 34567891012

Trgovac d.o.o.
Split, Duga ulica 123
OIB: 12345678910

Zagreb, 16.11.2011.

Obavijest o ispravku pretporeza

Sukladno čl. 55. st. 2. Pravilnika o PDV-u, izjavljujemo da smo u našoj evidenciji dana 16.11.2011. izvršili ispravak pretporeza u iznosu 230,00 kuna (osnovica 1.000,00 kuna) po vašem računu broj 1446/2010 zbog nemogućnosti da vam platimo navedeni račun.

M.P.

Za Sunce d.o.o.
odgovorna osoba:

(potpis)

Slika 1.

Račun mora imati najmanje 2 datuma

Iako je već 14 godina u primjeni Zakon o PDV-u, često se kod ispostavljanja R-1 računa rade pogreške. Naime, ispostavljaju se računi koji nemaju sve zakonski propisane elemente. Što sve račun R-1 obvezno mora sadržavati te koje su sankcije ako takav račun nema sve propisane elemente, pročitajte u nastavku.

Posljedica pogrešnog ispostavljanja R-1 računa je da onaj koji ispostavlja takav račun čini prekršaj i može biti novčano kažnjen od 1.000,00 do 200.000,00 kuna. Primatelj takvog računa nema pravo priznati pretporez, jer račun nema sve zakonski propisane elemente. Ako primatelj takvog računa iskazani PDV prizna kao pretporez čini prekršaj za koji može biti novčano kažnjen od 2.000,00 do 500.000,00 kuna.

Sadržaj računa prema Zakonu o PDV

Prema članku 15. stavku 3. Zakona o PDV-u, R-1 račun obvezno mora sadržavati:

- broj računa,
- mjesto izdavanja računa,
- datum izdavanja računa,
- naziv i adresa tvrtke prodavatelja,
- OIB tvrtke prodavatelja,
- naziv i adresa kupca,
- OIB kupca,
- količina i uobičajeni trgovački naziv prodanih proizvoda, tj. ako se radi o uslugama vrstu i količina obavljenih usluga,
- datum isporuke proizvoda ili obavljenih usluga,
- osnovica za PDV,
- stopa PDV-a i iznos PDV-a,
- ukupni iznos računa,
- oznaku R-1.

Ako samo jedan od ovih podataka nedostaje, smatra se da račun nije potpun. Bitno je primijetiti da račun obvezno mora imati dva datuma i to: datum ra-

čuna i datum isporuke. Ovo stvara veliku zabunu u praksi. Uobičajeno se na računima nalazi samo datum računa ali nema datuma isporuke. Takav račun je nepotpun, te se izdavatelj računa izlaže mogućnosti da bude novčano kažnjen.

Ako se na račun želi staviti i datum dospjeća (valute), onda će račun imati tri datuma.

Što napraviti ako dobijete R-1 račun koji nema sve elemente

U praksi se pojavljuje problem kada izdavatelj računa ispostavi račun koji nema sve zakonski propisane elemente, a nakon upozorenja da račun nije potpun izdavatelj ne želi ispostaviti novi ispravan račun. Obično je obrazloženje da tako radi već dugi niz godina i da mu se nitko nije žalio na njegove račune. Moramo upozoriti takve izdavatelje da se kod nadzora Porezne uprave često provjerava imaju li računi sve propisane elemente. Kao što smo prije naveli, novčane kazne za ovaj prekršaj su dosta velike, čak do 200.000,00 kuna.

Stoga, ako primite račun koji nema sve zakonski propisane elemente, savjetujemo da prije nego izvršite plaćanje, zatražite od izdavatelja da vam pošalje ispravan račun kako bi ga mogli platiti.

Gotovinski računi

Iznimno, prema članku 15. stavku 6. Zakona o PDV-u, računi za gotovinski promet, isječki vrpce ili potvrđnice iz naplatnih uređaja, ne moraju sadržavati sve prije navedene podatke, već moraju sadržavati najmanje:



- broj računa,
- datum izdavanja računa,
- naziv i adresa tvrtke prodavatelja,
- OIB tvrtke prodavatelja,
- naznaku mjesta gdje je isporuka dobra ili usluga obavljena (broj prodajnog mjesta, poslovnog prostora, prodavaonice i sl.),
- količina i uobičajeni trgovački naziv prodanih proizvoda, tj. ako se radi o uslugama vrstu i količina obavljenih usluga,
- ukupni iznos poreza razvrstani po poreznoj stopi,
- ukupni iznos računa.

Dakle, gotovinski računi sadržavaju samo jedan datum i to datum izdavanja računa.

Mora li se račun zvati baš račun?

Može li se račun zvati i nekim drugim nazivom? U Pravilniku o PDV-u je navedeno: „Računom se za potrebe oporezivanja smatra i svaka isprava kojom se obračunavaju isporuke bez obzira u kojem obliku i pod kojim nazivom je izdana“. Dakle, račun može imati drugi naziv, primjerice obračun, rekapitulacija ili nešto slično. Takvi računi smatraju se ispravnim, bez obzira što u nazivu nigdje ne piše izričito „račun“.



Prokurist – tko, što i s kojim ovlastima

U ovom članku pojašnjavamo osnovne značajke prokure, dajemo pregled poreznog tretmana naknada koje se isplaćuju prokuristi te razmatramo priznavanje troškova koje nastaju obavljanjem poslova prokure.

Što je prokura?

Prokura je trgovačka punomoć čiji su sadržaj i opseg ovlasti određeni člancima 44. do 54. Zakona o trgovačkim društvima (Narodne novine, broj 111/1993 do 137/2009 - u daljnjem tekstu: Zakon).

Prokura se izdaje u pismenom obliku donošenjem odluke o davanju prokure na način predviđen izjavom o osnivanju društva, društvenim ugovorom, odnosno statutom trgovačkog društva, te se u sudski registar treba predati prijava za upis sa imenom i prezimenom prokuriste te njegovim OIB-om, a ograničenje prokure upisuje se u sudske registre za trgovačko društvo i za podružnicu.

Prokuru može dati samo pravna i fizička osoba koja se u smislu Zakona smatra trgovcem. Primjerice, neprofitne organizacije, državna tijela, proračunski korisnici i ostale pravne osobe koje se ne smatraju trgovcem prema odredbama Zakona ne mogu imati prokuristu.

Tko može biti prokurist?

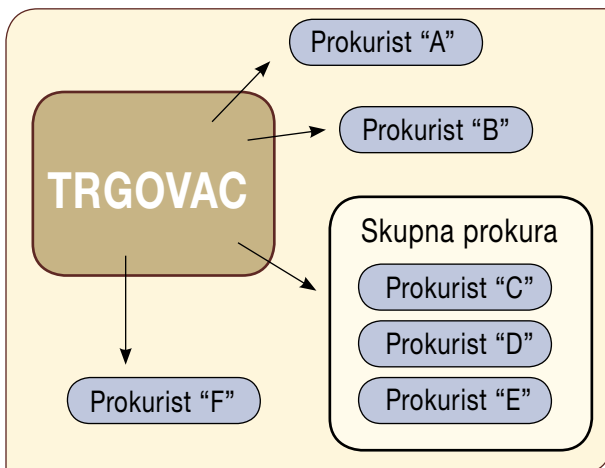
Prokura može dati svakoj punoljetnoj i potpuno poslovno sposobnoj osobi, bez obzira na dužnost koju obnaša i poslove koje obavlja, izuzev ako što drugo nije predviđeno izjavom o osnivanju društva ili društvenim ugovorom, odnosno statutom trgovačkog društva. Prokura se ne može dati pravnoj osobi.

Dakle, prokurista može biti i zaposlenik kod davatelja prokure, ali i bilo koja druga fizička osoba koja nije u radnom odnosu kod davatelja prokure.

Prokura se može dati i onom članu društva kojemu ovlaštenje na zastupanje nije dano temeljem internog akta, ali onim osobama koji takvo ovlaštenje imaju temeljem zakona ili akta državnog tijela, nema smisla davati prokuru.

Davatelj prokure nema ograničenja u pogledu toga kojem broju osoba će dati prokuru. No ako su prokuru dobile dvije ili više osoba bitno je razlikovati skupnu prokuru od pojedinačne (**Slika 1.**)

❑ kod prokura gdje je izričito navedeno da se radi o skupnoj prokuri izjave volje ili pravne radnje koje učine skupni prokuristi proizvode pravne učinke samo ako ih učine svi skupni prokuristi zajedno. Bit će valjane izjave volje ili pravne radnje koje učini jedan od skupnih prokurista uz izričitu prethodnu suglasnost ili izričito naknadno odobrenje ostalih skupnih prokurista.



Slika 1.

❑ kod prokure bez oznake da se radi o skupnoj prokuri svaka osoba je prokurist koji samostalno zastupa trgovačko društvo.

Sve ovlasti prokurista

Prokurist može sklapati sve ugovore i poduzimati sve pravne radnje u ime i za račun trgovačkoga društva i zastupati ga u postupcima pred upravnim i drugim državnim organima, ustanovama s javno-pravnim ovlastima te državnim i izabranim sudovima. Iznimno, prokurist ne može bez posebne ovlasti otuđiti ni opteretiti nekretnine trgovačkog društva i ne može davati izjave ni poduzimati pravne radnje kojima se započinje stečajni postupak ili drugi postupak koji dovodi do prestanka društva. Prokurist ne može davati punomoć za sklapanje poslova drugim osobama.

Prokurist potpisuje trgovačko društvo svojim imenom i prezimenom, uz naznaku iz koje je vidljiv njegov položaj prokuriste ili uz oznaku "p.p."

Primjerice, prokurist bi se mogao potpisati na sljedeći način:

Ivo Ivić, prokurist

ili

Ivo Ivić, p.p.

Zakon predviđa i određena ograničenja vezana za prokuristu, ali i određuje koja ograničenja nemaju važnosti u odnosu prema trećim osobama od čega izdvajamo:

- ❖ ograničenje prokure na poslovanje jedne ili više podružnica ima učinka prema trećim osobama samo ako je upisano u sudskom registru;
- ❖ ograničenje prokure koje nije predviđeno Zakonom nema učinka prema trećim osobama, bez obzira na to je li treća osoba za njih znala ili morala znati;
- ❖ prokurist ne može bez posebne ovlasti trgovačkoga društva nastupati kao druga ugovorna strana i s društvom sklapati ugovore u svoje ime i za svoj račun, u svoje ime a za račun dru-

gih osoba, ili u ime i za račun drugih osoba;

- ❖ nema pravnog učinka odredba o prokuri ili izjava trgovačkoga društva kojom se prokurist ovlašćuje na prijenos prokure, kao ni izjava društva kojom se prijenos prokure odobrava prethodno ili naknadno.

Naknada prokuristi – zaposleniku

Obzirom na način obračunavanja naknada treba razlikovati naknadu za prokuru koja se isplaćuje zaposleniku, od one koja se isplaćuje osobama koje nisu u radnom odnosu kod davatelja prokure.

Prokurista trgovačkog društva može biti i radnik, neovisno o tome koje poslove obavlja temeljem ugovora o radu. Eventualna ograničenja, ako to želi, uspostavlja sam davatelj prokure u svojim internim aktima.

Zaposleniku kojem se za prokuru isplaćuje naknada, takva se naknada treba obračunati po istim pravilima kao i plaća koju prima prema ugovoru o radu. Naime, prema članku 11. stavku 3. Pravilnika o porezu na dohodak, plaćom se smatraju svi primici koje poslodavac u novcu ili u naravi isplaćuje ili daje radnicima neovisno o tome pod kojim su nazivom ili drugim ugovornim odnosom ugovoreni i isplaćeni.

Naknada prokuristi koji nije u radnom odnosu s davateljem prokure (te nije umirovljenik)

Ako naknadu za prokuru prima osoba koja nije u radnom odnosu (te nije umirovljenik) kod davatelja prokure, tada se ta naknada smatra drugim dohotkom te davatelj prokure pri isplati treba obustaviti propisane obveze poreza na dohodak, prireza porezu na dohodak te obvezne doprinose.

Primjer:

Ivi Iviću iz Zagreba isplaćuje se naknada za obavljene poslove prokuriste u iznosu 1.000,00 kn bruto. Ivo Ivić nije zaposlenik društva u kojem je imenovan prokuristom, nije umirovljenik i osiguranik je II. mirovinskog stupa.

OBRAČUN NAKNADE:

1. Bruto honorar:	1.000,00 kn
2. Doprinosi za MIO:	
- MIO I stup – 15%	150,00 kn
- MIO II stup – 5%	50,00 kn
Ukupno doprinos za MIO	200,00 kn
3. Osnovica za obračun poreza na dohodak (1.-2.)	800,00 kn
4. Porez na dohodak 25% (25% x 800,00 kn)	200,00 kn
5. Prirez - za Zagreb 18% (18% x 200,00 kn)	36,00 kn
6. Ukupno porez i prirez	236,00 kn
7. Neto za isplatu (1. – 2. – 6.)	564,00 kn
8. Doprinos na osnovicu za zdravstveno osiguranje - 15% (bruto 1.000,00 kn x 15%)	150,00 kn
9. UKUPNO TROŠAK ZA ISPLATITELJA (1. + 8.)	1.150,00 kn

Prokurist - umirovljenik

Specifičnost isplate naknade za prokuru koja se isplaćuje umirovljeniku odnosi se na oslobođenje od plaćanja obveznih doprinosa. Naime, člankom 209. Zakona o doprinosima propisana je iznimka od obveze plaćanja doprinosa prema primicima od kojih se utvrđuje drugi dohodak isplaćen umirovljeniku, bez obzira na osnovu isplate i iznos primitka. Bitno je istaknuti da isplatitelj naknade mora osigu-

rati dokaz da prokurista ima status umirovljenika, tj. mora pribaviti presliku pravomoćnog rješenja od umirovljenika kojim je utvrđeno pravo iz obveznog mirovinskog osiguranja.

Primjer:

Umirovljeniku Peri Periću iz Zagreba isplaćuje se naknada za obavljene poslove prokuriste u iznosu 1.000,00 kn bruto.

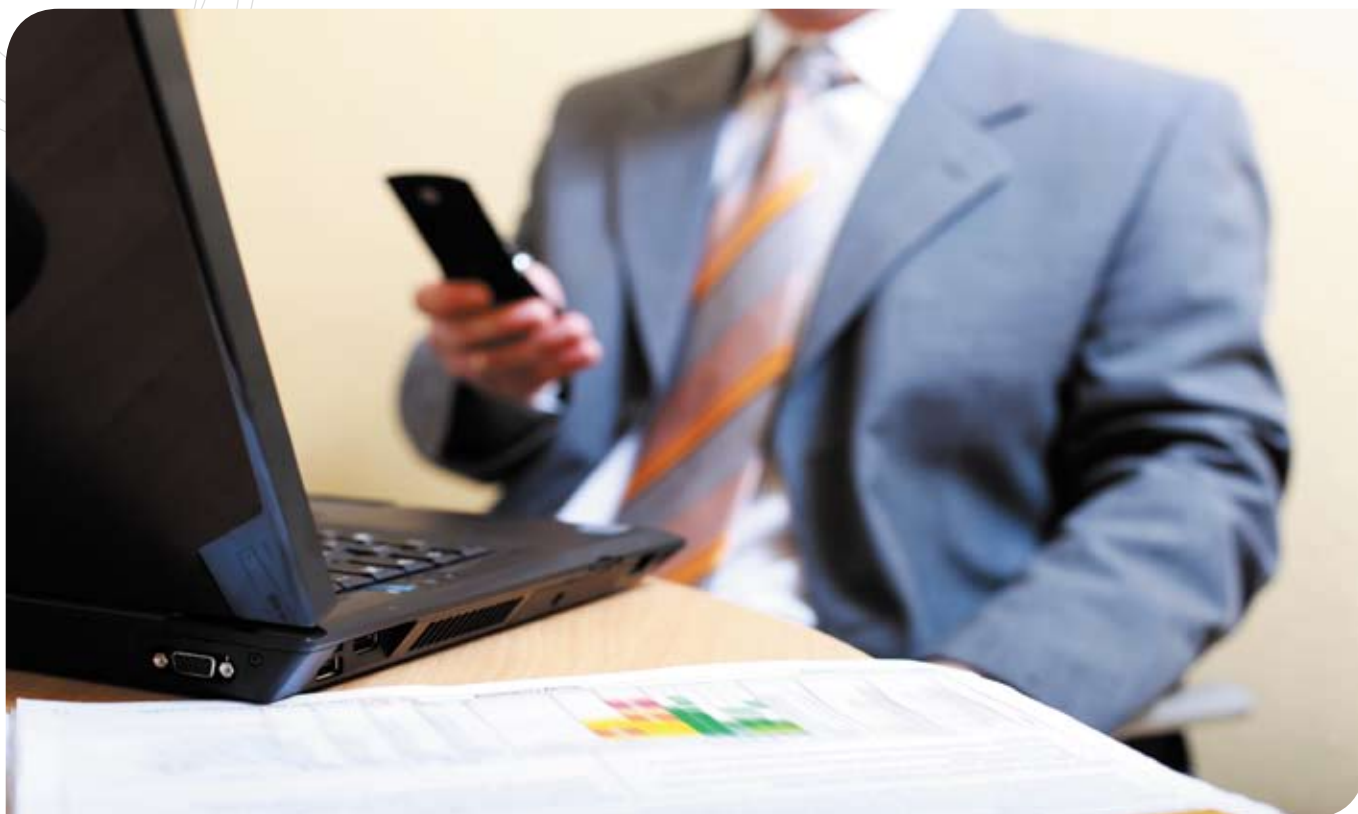
OBRAČUN NAKNADE:

1. Bruto honorar (osnovica za obračun poreza na dohodak)	1.000,00 kn
2. Porez na dohodak 25% (25% x 1.000,00 kn)	250,00 kn
3. Prirez - za Zagreb 18% (18% x 250,00 kn)	45,00 kn
4. Ukupno porez i prirez	295,00 kn
5. Neto za isplatu (1. – 4.)	705,00 kn

Pravi značaj prokure za umirovljenike proizlazi iz činjenice da ne mogu istovremeno primati mirovinu i biti članovi uprave, ali mogu primati mirovinu i biti prokuristi trgovačkog društva.

Naime, temeljem članka 13. Zakona o mirovinskom osiguranju, članovi uprave





trgovačkog društva (d.d. i d.o.o.-a) moraju po toj osnovi biti osigurani, što za umirovljenike donosi i obvezu “zamrzavanja” svog statusa umirovljenika, dokle god su članovi uprave nekog trgovačkog društva.

Međutim, ove odredbe ne odnose se i na prokuru, pa se stoga, ova trgovačka punomoć nameće kao idealno rješenje za trgovačka društva kojima, primjerice, umirovljeni bivši član uprave može biti od koristi upravo na području zastupanja, odnosno održavanja poslovnih odnosa i kontakata.

Prokurist - stranac

Kada tuzemno trgovačko društvo prokuru daje fizičkoj osobi - strancu važno je utvrditi rezidentnost te osobe. Ako se ustanovi da stranac nije rezident RH već druge države s kojom RH primjenjuje među-

Prokurist može sklapati sve ugovore i poduzimati sve pravne radnje u ime i za račun trgovačkoga društva i zastupati ga u postupcima pred upravnim i drugim državnim organima, ustanovama s javno-pravnim ovlastima te državnim i izbrajnim sudovima.

narodni ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja, na zahtjev stranca prilikom isplate naknade, davatelj prokure bit će obavezan primijeniti odredbe tog ugovora.

Nadalje, prije same isplate davatelj prokure treba utvrditi i da li s državom čiji je prokurista rezident primjenjuje Ugovor o socijalnom osiguranju, radi eventualnog oslobođenja od obveze uplate obveznih doprinosa.

Prokurist - student

Isplata naknade prokuristi - redovnom studentu ne nose nikakve specifičnosti u odnosu ostale fizičke osobe, ali smo to htjeli naglasiti zbog posebnosti položaja redovnih studenata na tržištu rada. Naime, zapošljavanje redovnih studenata moguće je samo preko ovlaštenih posrednika za zapošljavanje.

To pravilo odnosi se samo na angažiranje studenta za obavljanje poslova koji se smatraju nesamostalnim i za koje bi, da se ne radi o studentu, trebalo primijeniti odredbe Zakona o radu. Prokura je trgovačka punomoć, te niti u slučaju ugovaranja prokure, te naknade za prokuru nije

potreban posrednik. Naknada studentu-prokuristi obračunava se i isplaćuje na isti način kao i drugim prokuristima.

Prokura bez naknade

U Zakonu nema odredbi koji zahtijevaju da se za prokura mora isplaćivati ikakva naknada, iz čega možemo izvesti zaključak da prokurista može te poslove obavlja bez naknade. Naravno, vlastodavac ima mogućnost da odredi naknadu u samom ugovoru o nalogu/radu, ako to želi.

Priznavanje troškova koje stvara prokurista

Ako je prokurista zaposlenik, pitanje priznavanja bilo kojeg troška koji proizlazi iz obavljanja poslova prokure nije upitno. No, prokurista često nije u radnom odnosu kod davatelja prokure, pa se javljaju izvjesne nesigurnosti u svezi prava na korištenje imovine društva te poreznog tretmana troškova nastalih obavljanjem zadataka prokuriste, o čemu pišemo u nastavku.

a) Troškovi službenog puta prokuriste

Troškove vezane za službeni put svakako treba staviti na prvo mjesto obzirom

na učestalost pojave ovog troška pri obavljanju poslova prokure. U članku 13. Pravilnika o porezu na dohodak propisano je da se nadoknade troškova službenog puta učinjenih i pravdanih u skladu sa istim propisom ne smatraju plaćom. Kod prokuriste koji nije u radnom odnosu s davateljem prokure, ova odredba se ne može primijeniti.

Dakle, neovisno o činjenici da nema nikakve zapreke da se prokuristi sastavi putni nalog, troškovi pravdani obračunom putnog naloga koje trgovačko društvo želi nadoknaditi prokuristi imaju se smatrati neto-primitkom koji se preračunava u bruto iznos te potom u pogledu obračunavanja i izvještavanja dijeli istu sudbinu i specifičnosti kao i sama naknada prokuristi (uvažavajući specifičnosti o kojima smo pisali u prethodnom poglavlju).

b) Troškovi reprezentacije koje učini prokurist

Drugi je slučaj sa troškovima reprezentacije. Naime, troškovi ugošćavanja poslovnih partnera uobičajeni su u procesu

Prokurist ne može bez posebne ovlasti otuđiti ni opteretiti nekretnine trgovačkog društva i ne može davati izjave ni poduzimati pravne radnje kojima se započinje stečajni postupak ili drugi postupak koji dovodi do prestanka društva.

zastupanja te smatramo da ne postoje nikakve zapreke da se takvi troškovi smatraju poslovnima i priznaju kao takvi u poslovnim knjigama davatelja prokure.

Opće odredbe u svezi vjerodostojnosti isprave kao dokazu poslovnosti izdataka ugošćavanja razvile su praksu popisivanja poslovnih partnera koji su bili ugošćeni. Popis poslovnih partnera treba ovjeriti vlastitim potpisom ovlaštenja osoba. Smatramo, da ovlaštenje za stvaranjem izdataka reprezentacije, te ovjeravanje popisa ugošćenih poslovnih partnera proizlazi iz same dane prokure, te da takvo ovlaštenje nije potrebno dodatno ugovarati. No, nema nikakve zapreke da poslodavac ograniči ili onemogući prokuristi stvara-

nje i priznavanje izdataka reprezentacije aktom kojim je dana prokura.

c) Korištenje opreme od strane prokuriste

Priznavanje troškova korištenja opreme trgovačkog društva za potrebe obavljanja prokure ne bi smjelo biti upitno. Naime, prema odredbama propisa o porezu na dobit, za priznavanje troškova korištenja opreme presudno je da li se oprema koristi u poslovne svrhe ili ne, dok činjenica tko takvu opremu koristi nije od nikakve važnosti, ili barem ne bi smjela biti.

Dakle, porezni nadzor ne bi smio pod znak pitanja staviti troškove koji nastaju uporabom imovine društva od strane prokuriste, ukoliko se radi isključivo o korištenju za potrebe obavljanja poslova prokure.

Umirovljenik ne može istovremeno primati mirovinu i biti član uprave, ali može primati mirovinu i biti prokurist trgovačkog društva.

Treba imati na umu da se ovdje može javiti problematika dokazivanja činjenice koristi li se određena oprema uglavnom ili isključivo za potrebe obavljanja poslova prokure, ili postoji otvorena mogućnost da se ista oprema koristi i u neposlovne svrhe.

Jedinstven stav u svezi problematike dokazivanja poslovnog karaktera upotrebe raznolike opreme društva porezni nadzor nije zauzeo, što je razumljivo obzirom na raznolikost opreme, i nemogućnost provođenja efikasnih postupaka kontrole. Dodatno, korištenje opreme od strane osoba koje nisu u radnom odnosu kod trgovačkog društva, kao što je to i najčešći slučaj kod prokuriste, može kod poreznog nadzora stvoriti i dodatnu nervozu.

U praksi porezni nadzor pokazuje vrlo visok stupanj tolerancije po pitanju priznavanja troškova korištenja prijenosnih računala, mobitela i druge telekomunikacijske opreme od strane zaposlenika, neovisno o tome što se ta oprema uvelike može koristiti i za privatne potrebe. Međutim nije isključeno da po pitanju prokurista nervo-

TimoCom – IT podrška svjetskom transportu

Poduzeće TimoCom Soft- und Hardware GmbH osnovano je 1997. godine u Düsseldorfu kao pružatelj IT usluga svim poduzećima koja sudjeluju u transportu. TimoCom sa svojim timom od 300 djelatnika iz preko 30 nacija nudi dvije platforme za natječaje bazirane na internetu. Na međunarodnu burzu tereta i tovarnih prostora TC Truck&Cargo® dnevno se postavlja i do 300.000 ponuda tereta i tovarnih prostora od strane 85.000 korisnika. Ovaj alat pomaže kod optimiranja iskorištenosti kapaciteta i izbjegavanja skupih praznih vožnji, od čega koristi ima i oko liš. Drugi glavni proizvod je TC eBid®, platforma za transportne natječaje širom Europe, koju su u međuvremenu prihvatili brojni krcatelji iz industrije i trgovine, kao i špediteri. Krcatelji ras-



pisuju svoje terete putem interneta te na taj način istovremeno dopiru do potencijalnih 30.000 provjerenih pružatelja usluga transporta iz čitave Europe. Oba proizvoda izuzetno su jednostavna za korištenje i dostupna u 44 države i na 24 jezika.

Više informacija o TimoComu pronaći ćete također i na www.timocom.com.

za zbog nemogućnosti dokazivanja u kojoj mjeri se radi o stvarnoj, a u kojoj mjeri o fiktivnoj poslovnoj uporabi opreme može prerasti u rješenja prema kojima bi korištenje takve opreme od strane prokurista bilo smatrano primitkom u naravi.

Međutim, takve reakcije po pitanju korištenja službenog automobila od strane prokurista smatramo neopravdanim. Naš je stav da se korištenje službenog automobila za potrebe obavljanja prokure ne razlikuje od korištenja bilo koje druge opre-

Prokurist potpisuje trgovačko društvo svojim imenom i prezimenom, uz naznaku iz koje je vidljiv njegov položaj prokuriste ili uz oznaku "p.p."

Ništetna je odredba ugovora kojom se trgovačko društvo odriče prava da opozove prokuru, kao i odredba kojom se pravo na opoziv prokure vezuje uz rok ili uz uvjet. Prokura se opoziva donošenjem odluke o opozivu koja se prilaže Prijavi za brisanje prokure iz sudskog registra.

Usporedba: prokurist – član uprave

Iz svega prije navedenog vidljivo je da davanje prokure nosi određene različitosti u pogledu početka, opsega ovlasti i prava prokurista te prestanka prokure u odnosu na ono što Zakon propisuje za članove uprave trgovačkih društava. Na **Slici 2.** dan je kratak usporedni prikaz nekih značajki prokuriste u odnosu na člana uprave.

Korištenje prokure u RH

Prokura u Republici Hrvatskoj još uvijek nije dobila punu pažnju gospodarstvenika, a razlozi svakako leže u činjenici da prokura nema dugu poslovnu praksu, pa iz tog razloga niti bogatu sudsku praksu koja bi dala dodatnu sigurnost u primjeni ove pravne punomoći.

Dodatan razlog slabijeg opsega korištenja prokure mogao bi biti i pad poslovnih aktivnosti zadnjih godina, no u tom pogledu bilježi se čak i suprotan trend. Naime, brojna trgovačka društva zbog poteškoća u poslovanju bila su prisiljena smanjiti ili potpuno obustavili poslovne aktivnosti, što je dovelo do otkaza ili umirovljenja i velikog broja starijih članova uprave ili trgovačkih zastupnika. Društva koja se niti u ovim najtežim poslovnim okolnostima nisu u potpunosti predala, dio tih novih umirovljenika angažirala je kao prokuriste kako bi, svojim iskustvom pomogli prvenstveno u održavanju postojećih poslovnih poznanstava, ili čak otvarali nova, a sve s ciljem bolje pripremljenosti društva na jačanje poslovnih aktivnosti sa prvim znakovima oporavka gospodarstva.

D

PROKURISTA		ČLAN UPRAVE	
Početak ovlasti zastupanja			
S DATUMOM UPISA U REGISTAR	=	S DATUMOM UPISA U REGISTAR	
Ograničavanje ovlasti zastupanja (učinak prema trećim osobama)			
SAMO OGRANIČENJA UPISANA U REGISTAR	⇔	NE	
Mogućnost davanja punomoći za sklapanje poslova drugim osobama			
NE	⇔	DA	
Mogućnost određivanja roka trajanja ovlasti			
NE	⇔	DA	
AKO SE I UGOVORI NEMA UČINKA	⇔	PRESTANKOM UGOVORA PRESTAJU I OVLASTI	
Umirovljenik može primati mirovinu:			
DA	⇔	NE	
Prestanak ovlasti			
ODLUKOM VLASTODRŠCA I BRISANJEM IZ REGISTRA	⇔	PRESTANKOM UGOVORA SA ČLANOM UPRAVE I BRISANJEM IZ REGISTA	

Slika 2.

me društva te da bi jedini dokaz opravdanosti, odnosno poslovnog karaktera troškova službenog automobila trebali biti dokazi koji nedvojbeno upućuju na to kako je automobil korišten. U konkretnom slučaju, dokle god je svaki prijedeni kilometar pravdan vjerodostojnim i točnim putnim nalogom te obračunom loko vožnje, svi troškovi automobila trebali bi u trgovačkom društvu biti porezno priznati.

U slučaju korištenja opreme od strane prokuriste, koja se ne može izravno ili posredno pripisati karakteru poslova koje

smije obavljati prokurista, ne postavlja se samo pitanje priznavanja takvih troškova, nego može nastati i sumnja u pravnu utemeljenost dane prokure.

Opoziv (prestanak) prokure

Prokura koju je dao trgovac ne prestaje niti u slučaju smrti vlastodavca niti ako je vlastodavcu oduzeta ili ograničena poslovna sposobnost, ali se može u svako vrijeme opozvati, bez obzira na sadržaj ugovora ili drugoga pravnoga posla na temelju kojega je dana.

Zakonski „minimalac“ za direktora društva

Vaša tvrtka je u krizi ili ste tek pokrenuli posao. Svaka kuna je bitna za poslovanje tvrtke. Direktor društva želi se prijaviti na „minimalac“ kako bi osigurao likvidnost. Postavlja se pitanje, koliko iznosi taj zakonski „minimalac“ za direktora društva?

Zajamčena minimalna plaća

U RH na snazi je Zakon o minimalnoj plaći (Narodne novine, broj 68/2008). Prema tom Zakonu svakom radniku u RH pripada bruto plaća za obavljeni rad u punom radnom vremenu u iznosu od najmanje 2.814,00 kuna. Ta plaća je zajamčena i direktorima društva koji rade u punom radnom vremenu.

U RH nema zakona koji propisuje minimalnu plaću s obzirom na stručnu spremu ili vrstu radnog mjesta na kojem radnik radi u trgovačkom društvu. Samim time nema niti posebne zakonske odredbe koja propisuje obveznu minimalnu plaću za direktora društva.

Plaće direktora prema kolektivnim ugovorima

Kolektivne ugovore moraju poštivati samo njegovi potpisnici. Oni koji nisu potpisnici nemaju obvezu poštivanja određenog kolektivnog ugovora.

Iznimno, postoji nekoliko kolektivnih ugovora za određene djelatnosti koje moraju poštivati svi poslodavci iz tih djelatnosti bez obzira jesu li ili nisu njihovi potpisnici. Ministar nadležan za rad je propisao koji su to kolektivni ugovori. To su kolektivni ugovori za djelatnosti: trgovine, graditeljstva, ugostiteljstva, turističke agencije, humanitarnog razminiranja, drvne i papirne industrije. Ako bi se u nekom od tih kolektivnih ugovora propisivala najniža plaća za najsloženije poslove, mišljenja smo da bi ta plaća se morala obračunati i direktoru društva. Tako primjerice, kolektiv-

ni ugovor za djelatnost trgovine (veleprodaja i maloprodaja) propisuje da je najniža plaća za najsloženije poslove 5.600,00 kuna bruto.

Zakon o doprinosima propisuje da se doprinosi moraju obračunati na plaću na koju radnik ima pravo. Stoga, i kod određivanja najmanje plaće direktora društva koji su zaposleni u nekoj od prije navedenih djelatnosti, mora se obračunati plaća najmanje kako je propisana kolektivnim ugovorom.

„Minimalac“ za nepuno radno vrijeme

Postavlja se pitanje, koja je najniža plaća ako se direktor želi prijaviti na nepuno radno vrijeme? Minimalna plaća za nepuno radno vrijeme je razmjerni dio minimalne plaće za puno radno vrijeme. Tako primjerice, minimalna bruto plaća za pola radnog vremena (tj. 20 sati tjedno) je 1.407,00 kuna (2.814/2).

Najmanje nepuno radno vrijeme na koje se radnik može prijaviti je 1 sat tjedno. To znači, ako bi direk-

tora društva željeli prijaviti na 1 sat tjedno, njegova mjesečna minimalna plaća iznosila bi samo 70,35 kuna (2.814/40) bruto.

Ako trgovačko društvo obvezuje i primjena kolektivnog ugovora, onda bi minimalnu plaću također trebalo izračunati u razmjernom dijelu od predviđene plaće za puno radno vrijeme.

Bitno je istaknuti, da se svi doprinosi kod plaće za nepuno radno vrijeme obračunavaju na stvarnu osnovicu.

Primjerice, ako je direktor društva prijavljen na pola radnog vremena, svi doprinosi se obračunavaju na 1.407,00 kuna.

Jerli isplata „minimalca“ za direktora društva protuzakonita?

Na kraju se postavlja logično pitanje: „Je li prijava direktora na „minimalac“, posebice na nepuno radno vrijeme, zakonita?“

U jednoj TV emisiji to je pitanje postavljeno određenom političaru, na što je on odgovorio: „Nije problem ako se netko prijava na „minimalac“, problem je ako se plaća isplaćuje „na crno“. S time se i mi slažemo. Prijava direktora društva na „minimalac“ u potpunosti je zakonita. Iznimno, ako postoji kolektivni ugovor koji se primjenjuje i na tvrtku gdje je direktor zaposlen, mora se obračunavati najmanje plaća prema tom kolektivnom ugovoru.

Sve što smo prije naveli u ovome članku vrijedi za direktore društva koji su zaposleni u svom trgovačkom društvu. Direktori koji nisu zaposlenici svog trgovačkog društva, tj. koji rade negdje drugdje ili su pak umirovljenici, nezaposleni ili studenti – za njih vrijede sasvim neka druga pravila. O tome više u idućem broju Direktora. **D**

Ako se direktora društva željeli prijaviti na 1 sat tjedno, njegova mjesečna minimalna plaća iznosila bi samo 70,35 kuna bruto.



OPREZ - Tko ne plati račun u roku 60 dana kazna do 1.000.000 kuna!

U Narodnim novinama broj 125/2011 objavljen je novi Zakon o rokovima ispunjenja novčanih obveza (u nastavku teksta: Zakon). Tim Zakonom uređuju se rokovi plaćanja obveza i pravne posljedice zakašnjenja u njihovom plaćanju. Cilj je Zakona da se suzbiju zakašnjenja u plaćanju računa i drugih obveza.

Ugovori između poduzetnika

Novim Zakonom propisano je da se ugovorom među poduzetnicima može ugovoriti rok plaćanja najduže do 60 dana.

Međutim, ako ugovorom među poduzetnicima nije ugovoren rok plaćanja, dužnik je dužan, bez potrebe da ga vjerovnik na to pozove, ispuniti novčanu obvezu u roku 30 dana. U tom slučaju rok plaćanja počinje teći od dana kada je dužnik primio račun ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu. Ako nije moguće sa sigurnošću utvrditi dan primitka računa ili drugog odgovarajućeg zahtjeva za isplatu, onda se smatra da je obveza za plaćanje nastala dana kada je vjerovnik ispunio svoju obvezu (dakle, obavio isporuku).

Kada može rok plaćanja biti duži od 60 dana

Zakon ipak propisuje da se može ugovoriti i duži rok plaćanje od 60 dana, ali nije navedeno koji je to najduži rok. Međutim, ovdje treba biti oprezan. U Zakonu je propisano da se neće priznavati ugovoreni duži rokovi plaćanja od 60 dana „*ako na temelju okolnosti slučaja, a posebno trgovačkih običaja i naravi predmeta obveze, proizlazi da je takvom ugovornom odredbom, suprotno načelu savjestnosti i poštenja, prouzročena očigledna neravnopravnost u pravima i obvezama ugovornih strana na štetu vjerovnika. Prilikom ocjene je li odredba ugovora ništetna, uzet će se, između ostalog, u obzir jesu li postojali opravdani razlozi za odstupanje od rokova ispunjenja novčanih obveza propisanih ovim Zakonom*“. Iz citirane zakonske

Ako nije dogovoren rok plaćanja, račun se mora platiti u roku 30 dana!

odredbe nije u potpunosti precizno određeno kada se može ugovoriti rok plaćanja duži od 60 dana. Očigledno će to u praksi izazivati određene dvojbe.

Ugovori između poduzetnika i osoba javnog prava

Osobama javnog prava smatraju se: državna tijela Republike Hrvatske, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravne osobe koje su osnovane za određene svrhe radi zadovoljavanja potreba u općem interesu, a financiraju se iz proračuna više od 50%, pravne osobe kod kojih nadzor nad poslovanjem obavljaju državna tijela, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, itd.

Zakon propisuje da se ugovorom između poduzetnika i osoba javnog prava u kojem je osoba javnog prava dužnik, rok plaćanja može ugovoriti rok do 30 dana. Iznimno, ugovorom sklopljenim između poduzetnika i osoba javnog prava u kojem je osoba javnog prava dužnik, može se ugovoriti rok plaćanja do 60 dana.

Ako ugovorom između poduzetnika i osoba javnog prava nije ugovoren rok za ispunjenje novčane obveze, dužnik je dužan, bez potrebe da ga vjerovnik na to pozove, ispuniti novčanu obvezu u roku od 30 dana. U tom slučaju rok plaćanja počinje teći od dana kada je dužnik primio račun ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu. Ako nije moguće sa sigurnošću utvrdi-



ti dan primitka računa ili drugog odgovarajućeg zahtjeva za isplatu onda se smatra da je obveza za plaćanje nastala dana kada je vjerovnik ispunio svoju obvezu.

Zatezne kamate

U Zakonu je izričito propisano da se neće priznavati odredbe iz ugovora kojima se isključuju, ograničavaju ili uvjetuju prava vjerovnika na zatezne kamate za slučaj dužnikova zakašnjenja s ispunjenjem novčane obveze.

Novčana kazna za neplatiše

Novčanom kaznom od 10.000,00 do 1.000.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj dužnik koji ne plati račun ili drugu novčanu obvezu u prije navedenim zakonskim rokovima. Također, za prekršaj će se kazniti i odgovorna osoba dužnika (naravno, kod poduzetnika to je najčešće direktor društva) od 1.000,00 do 50.000,00 kuna.

Provedbu ovoga Zakona nadzirat će Financijska policija.

Od kad se primjenjuju novi zakonski rokovi plaćanja

Prije navedeni zakonski rokovi plaćanja računa i ostalih obveza primjenjuju se od 1. siječnja 2012. kada novi Zakon stupa na snagu. Međutim, odredbe novog Zakona neće se primjenjivati na ugovore i ostale obvezne odnose koji su nastali do 31. prosinca 2011.

D

Direktor

prilog

Novčane kazne za društvo i direktora društva

U ovom prilogu prikazujemo određene novčane kazne za neke učestale prekršaje koji se pojavljuju u poslovnoj praksi. Prikazane su novčane kazne za društvo te za odgovornu osobu (naravno, to je najčešće direktor društva). Prekršaji su poredani rastućim nizom, počevši od najmanje prema najvećoj novčanoj kazni.

U sklopu pretplate na mjesečnik **Direktor** svaki pretplatnik dobiva i knjigu „Novčane kazne za trgovačka društva i odgovorne osobe“ (izbor najčešćih novčanih kazni za razne prekršaje). Očekuje se da će knjiga izaći iz tiska krajem mjeseca veljače 2012. Knjiga sadrži detaljan prikaz velikog broja prekršaja i novčanih kazni za društva i direktore društava, a u sklopu knjige nalazi se i detaljno kazalo koje će biti od pomoći prilikom pronalaženja određenih prekršaja.

U sklopu pretplate na mjesečnik **Direktor** dobivate i ovu knjigu GRATIS!

Detaljno kazalo s više od 2000 pojmova!

Nepoznavanje propisa
ne oslobađa Vas novčane kazne!

Budite informirani!

Detaljan prikaz novčanih kazni
za društvo i direktora društva!



Plaćanje članarine turističkim zajednicama

Kazna do **7** x



Društvo koje u turističkoj općini ili gradu ima svoje sjedište, podružnicu, pogon ili objekt u kojem se pruža usluga, a koje trajno ili sezonski ostvaruje prihod pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavljanjem s turizmom neposredno povezanih djelatnosti, plaća članarinu turističkoj zajednici. Djelatnosti na koje se plaća članarina turističkoj zajednici propisane su člancima 4. i 5. Zakona o članarinama u turističkim zajednicama. Društvo plaća mjesečni predujam članarine u visini jedne dvanaestine osnovice po obračunu poslovnog rezultata za prethodnu godinu.

To je propisano Zakonom o članarinama u turističkim zajednicama.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 2.000,00 do 7.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 500,00 do 2.000,00 kuna.

Vatrogasni aparat – posjedovanje u poslovnom prostoru

Kazna do **15** x



Društvo mora u svom poslovnom prostoru posjedovati aparat za gašenje požara (vatrogasni aparat). Navedeno se odnosi na poslovni prostor koji je u vlasništvu društva i na poslovni prostor koji je u zakupu.

To je propisano člankom 38. Zakona o zaštiti od požara.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 2.000,00 do 15.000,00 kuna.

Pušenje u poslovnim prostorijama

Kazna do **20** x



Zabranjeno je pušenje u poslovnim prostorijama. Iznimno, poslodavac može utvrditi da je u određenim poslovnim prostorijama pušenje dozvoljeno, s tim da u takvim prostorijama mora biti istaknut znak da je tu dozvoljeno pušenje. To je propisano člankom 63. Zakona o zaštiti na radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 20.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 10.000,00 kuna.

Unošenje i konzumiranje alkoholnih pića u radnim prostorijama

Kazna do **20** x



Poslodavac je obavezan spriječiti unošenje alkoholnih pića u radne prostorije i njihovo konzumiranje prije i tijekom rada. To je propisano člankom 64. Zakona o zaštiti na radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 20.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 10.000,00 kuna.

Prijevoz za vlastite potrebe – tko može voziti i što treba imati u vozilu

Kazna do **25** x



Vozilom kojim se obavlja prijevoz za vlastite potrebe društva mora upravljati osoba zaposlena u tom društvu. Prilikom obavljanja prijevoza za vlastite potrebe vozač mora u vozilu imati ugovor o radu ili potvrdu o zaposlenom vozaču. *Prijevoz za vlastite potrebe* je prijevoz osoba ili tereta koji bez naknade obavlja društvo, radi zadovoljavanja proizvodnih ili uslužnih potreba u okviru svojih djelatnosti.

To je propisano člancima 18. i 69. Zakona o prijevozu u cestovnom prometu. *Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:*

- za društvo od 5.000,00 do 25.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 10.000,00 kuna.

Ugovor o radu – što mora sadržavati

Kazna do **30** x



Ugovor o radu mora biti sklopljen u pisanom obliku te mora sadržavati sve bitne uglavke (podatke), a najmanje o:

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

7) otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati radnik, odnosno poslodavac, a u slučaju kada se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja otkaznih rokova,

8) osnovnoj plaći, dodacima na plaću te razdobljima isplate primanja na koja radnik ima pravo,

9) trajanju redovitog radnog dana ili tjedna.

Umjesto podataka iz točki 6, 7, 8 i 9, može se u ugovoru uputiti na odgovarajući zakon, drugi propis, kolektivni ugovor ili pravilnik o radu koji uređuje ta pitanja.

To je propisano člankom 13. Zakona o radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 30.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 3.000,00 kuna.

Udaljavanje alkoholiziranih radnika s mjesta rada

Kazna do 40 x



Poslodavac je dužan privremeno udaljiti s mjesta rada radnika koji je na radu pod utjecajem alkohola. Utvrđivanje da li je radnik pod utjecajem alkohola obavlja se alkometrom ili drugim pogodnim aparatom ili postupkom. Ako radnik odbije pristupiti provjeri smatra se, da je pod utjecajem alkohola. Ako radnik odbija napustiti mjesto rada udaljenje će po pozivu poslodavca omogućiti nadležna redarstvena služba.

To je propisano člankom 65. Zakona o zaštiti na radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 40.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 10.000,00 kuna.

Isticanje tvrtke na poslovnim prostorijama

Kazna do 50 x



Društvo mora na svojim poslovnim prostorima istaknuti tvrtku ili skraćenu tvrtku.

Tvrtka je ime pod kojim trgovačko društvo posluje i pod kojim sudjeluje u pravnom prometu. Tvrtka trgovačkoga društva mora uz naznaku kojom se поближе obilježava ime društva sadržavati naznaku predmeta poslovanja društva. Uz navedene sastojke mora sadržavati i:

1. tvrtka javnoga trgovačkog društva riječi »javno trgovačko društvo« ili naznaku »j.t.d.«;
2. tvrtka komanditnoga društva riječi »komanditno društvo« ili oznaku »k.d.«;
3. tvrtka dioničkoga društva riječi »dioničko društvo« ili oznaku »d.d.«;

4. tvrtka društva s ograničenom odgovornošću riječi »društvo s ograničenom odgovornošću« ili oznaku »d.o.o.«;

5. tvrtka gospodarskoga interesnog udruženja na početku ili na kraju riječi: »gospodarsko interesno udruženje« ili oznaku GIU.

Skraćena tvrtka mora sadržavati karakteristični dio tvrtke i naznaku oblika trgovačkoga društva.

To je propisano člankom 21. Zakona o trgovačkim društvima.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu do 7.000,00 kuna.

Obavljanje djelatnosti koja nije upisana u sudski registar

Kazna do 50 x



Društvo čini prekršaj ako obavlja djelatnost koja nije upisana u sudski registar. Iznimno, društvo može obavljati djelatnost bez upisa u sudski registar ako je to djelatnost koja služi za obavljanje djelatnosti koja je upisana u sudski registar, uz uvjet da se ta djelatnost obavlja u manjem opsegu ili se uobičajene obavlja uz upisanu djelatnost.

To je propisano člankom 5. Zakona o zabrani i sprječavanju obavljanja neregistrirane djelatnosti.

Propisana novčana kazna za obavljanje neregistrirane djelatnosti iznosi:

- za društvo od 20.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 20.000,00 kuna.

Davanje kredita članovima uprave, prokuristima i članovima njihovih užih obitelji

Kazna do 50 x



Društvo može dati kredit članovima uprave, prokuristima i članovima njihovih užih obitelji samo na temelju odluke nadzornoga odbora. Ako društvo nema nadzorni odbor, odluku toga odbora zamjenjuje odluka vlasnika društva. Nadzorni odbor, odnosno vlasnici društva ne mogu odlučiti da daju kredit ako bi ga trebalo dati iz imovine potrebne za to da bi se u društvu održala vrijednost temeljnog kapitala. Kredit koji bi bio dan suprotno tome mora se odmah vratiti društvu. Ugovor o kreditu mora se sklopiti najkasnije tri mjeseca od dana donošenja odluke kojom se kredit odobrava. U ugovoru o kreditu moraju se odrediti kamate i otplata kredita. Sve prije navedeno ne odnosi se na kredite koji ne prelaze visinu mjesečne plaće člana uprave.

To je propisano člancima 249. i 431. Zakona o trgovačkim društvima.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu do 7.000,00 kuna.

Plaćanje doprinosa prilikom službenog puta u inozemstvo

Kazna do **50** x



Kada se radnik upućuje na službeni put u inozemstvo, društvo je obvezno platiti poseban doprinos za korištenje zdravstvene zaštite u inozemstvu. Navedeni doprinos iznosi 17,87 kuna po jednom danu (ako mjesec ima 30 dana). Doprinos se uplaćuje do 15 dana u mjesecu za službeni put iz prethodnog mjeseca.

To je propisano člankom 192. Zakona o doprinosima.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 5.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 20.000,00 kuna.

Honorari – način isplate

Kazna do **50** x



Društvo je obvezno honorare po osnovi ugovora o djelu i ugovora o autorskom djelu isplaćivati fizičkim osobama na njihov žiro račun otvoren kod banke. Isplata honorara u gotovini ili na tekući račun fizičkih osoba nije dopuštena.

To je propisano člankom 61. Zakona o porezu na dohodak.

Ako se honorar ne isplati na žiro račun primatelja, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 2.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 20.000,00 kuna.

Korištenje godišnjeg odmora u dijelovima

Kazna do **60** x



Radnik ima pravo godišnji odmor koristiti u dva dijela, ako to želi. Ako želi koristiti godišnji odmor u tri ili više dijelova mora se o tome dogovoriti s poslodavcem. Ako se ne postigne dogovor s poslodavcem radnik nema pravo koristiti godišnji

odmor u tri ili više dijelova. Ako radnik koristi godišnji odmor u dijelovima, mora tijekom kalendarske godine za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor, iskoristiti najmanje dva tjedna u neprekidnom trajanju, pod uvjetom da je ostvario pravo na godišnji odmor u trajanju dužem od dva tjedna.

To je propisano člankom 62. Zakona o radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Podaci koji se ne smiju tražiti od kandidata za radno mjesto

Kazna do **60** x



Prilikom postupka odabira kandidata za radno mjesto (razgovor, testiranje, anketiranje i sl.) i sklapanja ugovora o radu poslodavac ne smije tražiti od radnika podatke koji nisu u neposrednoj svezi s radnim odnosom.

To je propisano člankom 23. Zakona o radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Isprave koje prate proizvod (jamstvo, tehnička uputa, i dr.)

Kazna do **100** x



Trgovac mora prigodom prodaje proizvoda potrošaču predati isprave koje je proizvođač priredio radi lakše i sigurnije uporabe proizvoda (jamstvo, tehničku uputu, uputu za sklapanje, uputu za uporabu, popis ovlaštenih servisa, upozorenje o mogućoj opasnosti pri uporabi, izjavu o sukladnosti proizvoda i sl.). Isprave moraju biti napisane jasno, vidljivo i čitljivo na hrvatskom jeziku i latiničnim pismom.

To je propisano člankom 13. Zakona o zaštiti potrošača.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna.

Ambalaža – kakva mora biti, posebno zamatanje, vrećice s logotipom, obveza zadržavanja ambalaže

Kazna do **100** x



Ambalaža mora biti prilagođena obliku i masi proizvoda i ne smije dovoditi potrošača u zabludu glede mase i veličine proi-

zvođa te mora biti sukladna posebnim propisima koji propisuju zahtjeve za ambalažu. U slučaju ponude zamatanja posebnim papirom za zamatanje i dodatnim ukrasima, cijena tih proizvoda i usluge zamatanja mora biti istaknuta jasno, vidljivo i čitljivo. Vrećice i torbe koje služe za nošenje kupljenih proizvoda i imaju u cijelosti ili djelomično logotip, znak, slogan i/ili naziv proizvođača ili trgovca smatraju se promidžbenim materijalom. Takvu ambalažu trgovac ne smije naplatiti. Trgovac mora na zahtjev potrošača zadržati ambalažu prodanog proizvoda.

To je propisano člankom 14. Zakona o zaštiti potrošača.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna.

Minimalna plaća

Kazna do 100 x 

Svaki radnik zaposlen u određenom društvu u Republici Hrvatskoj ne može imati manju bruto plaću od 2.814,00 kuna za obavljeni rad u punom radnom vremenu. Iznimno, visina minimalne plaće u tekstilnoj, drveno-prerađivačkoj i kožarsko-obućarskoj industriji iznosi 2.757,72 kuna bruto.

To je propisano člankom 4. Zakona o minimalnoj plaći.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 60.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.

Oponašanje tuđeg znaka (logotipa)

Kazna do 100 x 

Društvo čini prekršaj ako: znak koji je istovjetan ili sličan tuđem žigu (logotipu) neovlašteno rabi, reproducira ili oponaša, ističe na proizvodima ili pakiranjima, nudi proizvode obilježene takvim znakom, stavlja ih na tržište ili skladišti u te svrhe, uvozi ili izvozi proizvode obilježene takvim znakom, takav znak rabi pri pružanju usluga ili na poslovnim dokumentima i u reklamiranju.

To je propisano člankom 7. Zakona o žigu.

Propisana novčana kazna iznosi:

- za društvo od 20.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 10.000,00 kuna.

Normativi u ugostiteljstvu – utvrđivanje i predočavanje gostu

Kazna do 100 x 

Ugostiteljsko društvo dužno je utvrditi normative o utrošku namirnica za pojedino jelo, piće i napitak. Društvo mora pružiti usluge u količinama i kakvoći sukladno utvrđenim normativima, te je dužno na zahtjev gosta predočiti mu utvrđene normative.

To je propisano člankom 9. Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 5.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Dostava radniku prijave na mirovinsko i zdravstveno osiguranje

Kazna do 100 x 

Poslodavac je dužan radniku dostaviti primjerak prijave na obvezno mirovinsko i zdravstveno osiguranje u roku od 15 dana od dana sklapanja ugovora o radu, odnosno početka rada.

To je propisano člankom 12. Zakona o radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 61.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.

Prekovremeni rad

Kazna do 100 x 

U slučaju više sile, izvanrednog povećanja opsega poslova i u drugim sličnim slučajevima prijeke potrebe, radnik na zahtjev poslodavca mora raditi duže od punog, odnosno nepunog radnog vremena (prekovremeni rad), ali najviše do 8 sati tjedno. Prekovremeni rad pojedinog radnika ne smije trajati duže od 32 mjesečno niti duže od 180 sati godišnje. Ako prekovremeni rad određenog radnika traje duže od 4 tjedna neprekidno ili više od 12 tjedana tijekom kalendarske godine, odnosno ako prekovremeni rad svih radnika određenog poslodavca prelazi 10% ukupnoga radnog vremena u određenom mjesecu, o prekovremenom radu mora se obavijesti-

ti inspektor rada u roku od 8 dana od dana nastupa neke od navedenih okolnosti.

To je propisano člankom 45. Zakona o radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 61.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.

Vraćanje radne knjižice radniku

Kazna do **100** x 

Poslodavac je dužan radniku vratiti radnu knjižicu nakon prestanka ugovora o radu. Na pisani zahtjev radnika poslodavac je dužan i prije prestanka ugovora o radu vratiti radniku radnu knjižicu.

To je propisano člankom 291. Zakona o radu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 61.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.

Otpis potraživanja od kupaca

Kazna do **100** x 

Društvo je obvezno sva potraživanja od kupaca, za koja je nastupila zastara, prestati priznavati u bilanci (tj. otpisati). To proizlazi iz točke 38. Hrvatskog standarda financijskog izvještavanja br. 11. Društvo i nadalje može pokušavati naplatiti otpisano potraživanje od kupca, ali ga u bilanci više ne smije prikazivati kao imovinsku stavku.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 20.000,00 kuna.

Revizija – tko je obveznik i do kada se mora izabrati revizora

Kazna do **100** x 

Jednom godišnje reviziji podliježu financijski izvještaji:

- svih dioničkih društava,
- komanditnih društava i društava s ograničenom odgovornošću čiji godišnji ukupan prihod u godini koja prethodi reviziji prelazi 30.000.000,00 kuna,
- banaka, osiguravajućih društava, investicijskih fondova,

mirovinskih fondova, mirovinskih osiguravajućih društava i drugih društava po posebnim propisima, te

– povezanih društava bez obzira na njihovu veličinu, ako vladajuće društvo podliježe reviziji.

Skupština društva bira i imenuje revizorsko društvo ili samostalnog revizora najkasnije do 30. rujna godine na koju se revizija odnosi.

To je propisano člankom 6. Zakona o reviziji.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 20.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu do 10.000,00 kuna.

Plaćanje predujma poreza na dobit

Kazna do **200** x 

Društvo je obvezno plaćati predujam poreza na dobit na osnovi porezne prijave za prethodno porezno razdoblje. Predujam se plaća mjesečno, i to do kraja mjeseca za protekli mjesec, u svoti koja se dobije kada se obveza poreza na dobit za prethodno razdoblje podijeli s brojem mjeseci istoga razdoblja. Dakle, ako društvo kasni s uplatom predujma poreza na dobit, pa bio to i samo jedan dan, čini prekršaj.

Ako društvo kasni s uplatom predujma poreza na dobit, propisana novčana kazna iznosi:

- za društvo od 2.000,00 do 200.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 500,00 do 20.000,00 kuna.

Predaja prijave poreza na dodanu vrijednost

Kazna do **200** x 

Društvo je prekršaju ako u propisanom roku ne podnese prijavu poreza na dodanu vrijednost (obrazac PDV). Društvo mora prijavu poreza na dodanu vrijednost predati nadležnoj ispostavi Porezne uprave prema svome sjedištu do zadnjega dana u tekućem mjesecu po proteku obračunskog razdoblja.

To je propisano člankom 18. Zakona o porezu na dodanu vrijednost.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 1.000,00 do 200.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 500,00 do 10.000,00 kuna.

Uporaba bonova i sličnih pisanih isprava

Kazna do **200** x 

Zabranjeno je društvima izdavanje i uporaba pisanih isprava (bonova i sl.) koje služe kao sredstvo plaćanja proizvoda i

usluga te za isplatu plaća i naknadu troškova i ostalih materijalnih prava radnika (npr. božićnice, uskrsnice, i dr.), čije izdavanje i uporaba nije utvrđena Zakonom i drugim propisima na temelju zakona.

To je propisano člankom 28. Zakona o čeku.

Propisana novčana kazna iznosi:

- za društvo od 20.000,00 do 200.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 20.000,00 kuna.

Prodaja robe ispod nabavne cijene

Kazna do **250** x



Trgovcima nije dopuštena prodaja robe ispod njezine nabavne cijene.

Iznimno dopuštena je prodaja robe ispod nabavne cijene zbog:

- skorog isteka roka valjanosti robe,
- povlačenja robe iz asortimana,
- potpune rasprodaje kod zatvaranja objekta,
- stečaja i likvidacije trgovačkog društva,
- drugih razloga kojima trgovac ne čini radnje kojima se sprječava, ograničava ili narušava tržišno natjecanje.

To je propisano člankom 64. Zakona o trgovini.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 50.000,00 do 250.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Radno vrijeme prodavaonice

Kazna do **250** x



Radno vrijeme prodavaonice trgovac je dužan istaknuti jasno, vidljivo i čitljivo na ulazu u prodavaonicu. Trgovac je dužan pridržavati se radnog vremena prodavaonice. Trgovac je dužan 15 minuta prije završetka radnog vremena prodavaonice jednom ili više puta upozoriti kupce koji se zateknu u prostoru prodavaonice na kraj dnevnog radnog vremena prodavaonice.

To je propisano člankom 61. Zakona o trgovini.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 50.000,00 do 250.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kompensacije, cesije i sl. u uvjetima blokade računa

Kazna do **500** x



Društvo (ovršnik) ne smije obavljati obračunsko plaćanje ako u Jedinstvenom registru računa ima oznaku blokade računa.

čuna. Obračunskim plaćanjem smatra se namira međusobnih novčanih obveza i potraživanja između sudionika obračunskog plaćanja bez uporabe novčanih sredstava, a provodi se kompenzacijom, cesijom, asignacijom, preuzimanjem duga te drugim oblicima namire međusobnih novčanih obveza i potraživanja.

To je propisano člankom 14. Zakona o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima.

Propisana novčana kazna iznosi:

- za društvo od 50.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 50.000,00 kuna.

Plaćanje gotovinom u uvjetima blokade računa

Kazna do **500** x



Društvo (ovršnik) ne smije svoje obveze plaćati gotovinom ako u Jedinstvenom registru računa ima oznaku blokade računa. Gotovinu koje društvo primi obavljajući registriranu djelatnost dužno je položiti na račun u banci.

To je propisano člankom 15. Zakona o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima.

Propisana novčana kazna iznosi:

- za društvo od 50.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 50.000,00 kuna.

Godišnja inventura

Kazna do **500** x



Društvo je obvezno krajem svake godine napraviti godišnji popis (inventuru) cjelokupne svoje imovine i obveza. Kod imovine potrebno je popisati svu dugotrajnu imovinu (materijalnu, nematerijalnu, financijsku imovinu, dugotrajna potraživanja) i svu kratkotrajnu imovinu (novac, financijsku imovinu, potraživanja, zalihe).

To je propisano člankom 56. Općeg poreznog zakona.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 5.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 100.000,00 kuna.

Prijava većinskog vlasništva nad društvom

Kazna do **500** x



Društva koja su izravno ili neizravno stekli više od 50% udjela u tuzemnom ili inozemnom trgovačkom društvu, ili

su u sustavu povezanih društava, dužni su to prijaviti nadležnoj Poreznoj upravi prema svome sjedištu. Povezana društva su pravno samostalna društva kod kojih jedno društvo u drugom društvu ima izravno ili neizravno više od 50% udjela ili ima izravno ili neizravno većinska članska prava.

I obrnuto. Društvo nad kojim druga osoba ima većinska članska prava dužno je tu činjenicu prijaviti nadležnoj Poreznoj upravi prema svome sjedištu.

Navedene prijave treba podnijeti u roku od 30 dana od dana nastanka činjenice za koju postoji obveza prijavljivanja, na obrascima koje pravilnikom propisao ministar financija.

To je propisano člankom 58. Općeg poreznog zakona.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 5.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 100.000,00 kuna.

Naplatu u gotovini – najviše dopušteni iznos

Kazna do **700** x



Društvo ne smije od pravnih i fizičkih osoba naplatiti u gotovini veći iznos od 105.000,00 kuna po transakciji. Navedeni iznos u gotovini ne smije se naplatiti prilikom:

- prodaje robe i pružanja usluga,
- prodaje nekretnina,
- primanja zajmova,
- prodaje prenosivih vrijednosnih papira ili udjela.

Ograničenje gotovinske naplate vrijedi i u slučaju ako se plaćanje kod navedenih transakcija obavlja u više međusobno povezanih gotovinskih transakcija koje ukupno prelaze iznos 105.000,00 kuna.

To je propisano člankom 39. Zakona o sprječavanju pranja novca i financiranju terorizma.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 50.000,00 do 700.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 6.000,00 do 30.000,00 kuna.

Neprijavljivanje robe na carini

Kazna do **900** x



Društvo čini prekršaj ako se prilikom prelaska državne granice (carinske crte) ne prijavi robu na carini.

To je propisano člankom 49. Carinskog zakona.

Propisana novčana kazna iznosi:

- za društvo od 3.000,00 do 900.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 100.000,00 kuna.

Plaćanje lažnih računa u poslovanju s inozemstvom

Kazna do **1.000** x



Društvo čini prekršaj ako u plaćanjima prema inozemstvu plati neistinitu tražbinu ili banci izda nalog za plaćanje na podlozi simuliranog ugovora ili lažne fakture. Također, društvo je u prekršaju ako sklopi ugovor s pravnom ili fizičkom osobom u inozemstvu o uvozu ili izvozu robe ili usluga u kojemu nije navedena stvarna cijena.

To je propisano člankom 60. Zakona o deviznom poslovanju.

Propisana novčana kazna iznosi:

- za društvo od 70.000,00 do 1.000.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 35.000,00 do 100.000,00 kuna.

SPAM – neželjena elektronička pošta

Kazna do **1.000** x



Uporaba elektroničke pošte u svrhu izravne promidžbe i prodaje dopuštena je samo uz prethodno pribavljenu privolu korisnika usluga. Društvo može upotrebljavati podatke o adresama elektroničke pošte, koje je pribavila od svojih potrošača u svrhu prodaje proizvoda i usluga, za izravnu promidžbu i prodaju isključivo vlastitih sličnih proizvoda ili usluga, uz uvjet da ti potrošači imaju jasnu i nedvojbenu mogućnost besplatnog i jednostavnog prigovora na takvu uporabu podataka o adresama elektroničke pošte prigodom njihova prikupljanja i prigodom zaprimanja svake elektroničke poruke, u slučaju da potrošač nije unaprijed odbio takvu uporabu podataka. Zabranjeno je, u svrhu izravne promidžbe i prodaje, slanje elektroničke pošte u kojima se pogrešno prikazuje ili prikriva identitet pošiljatelja u čije se ime šalje elektronička pošta, i koja je protivna posebnim propisima o elektroničkoj trgovini, kao i slanje elektroničke pošte bez ispravne adrese elektroničke pošte gdje korisnik može, bez naknade, poslati zahtjev za sprječavanje daljnje komunikacije.

To je propisano člankom 107. Zakona o elektroničkim komunikacijama.

Propisana novčana kazna iznosi:

- za društvo od 100.000,00 do 1.000.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 20.000,00 do 100.000,00 kuna.

Što zakonski moraju sadržavati internetska stranica i poslovni papir

Često šaljemo poslovne dopise poslovnim partnerima ili imamo svoju internetsku stranicu, a ne znamo da postoje zakonski propisani podaci koje oni moraju sadržavati. Koji se sve podaci o trgovačkom društvu moraju navesti na poslovnom papiru i internetskoj stranici propisuje članak 21. Zakona o trgovačkim društvima.

Koje podatke mora sadržavati internetska stranica?

Internetska stranica mora sadržavati sljedeće podatke o trgovačkom društvu:

- ▶ naziv i naznaku predmeta poslovanja,
- ▶ oblik trgovačkog društva (d.d., d.o.o., j.t.d., k.d. ili GUI),
- ▶ sjedište,
- ▶ sud kod kojega je upisan u trgovački registar i broj pod kojim je to učinjeno,
- ▶ tvrtka i sjedište pravnih osoba kod kojih se vode njegovi računi i brojevi tih računa,
- ▶ iznos temeljnoga kapitala društva s naznakom je li u cijelosti uplaćen, a ako nije, s naznakom koji dio toga kapitala nije uplaćen,
- ▶ prezimena i najmanje jedno ime članova uprave društva, a kod dioničkog društva članova uprave, odnosno izvršnih direktora i predsjednika nadzornog odnosno upravnog odbora.

Osim prije navedenog, internetski portal dioničkog društva mora sadržavati ukupan broj izdanih dionica.

Koje podatke mora sadržavati poslovni papir?

Koje sve podatke društva mora sadržavati poslovni papir također propisuje članak 21. Zakona o trgovačkim društvima. Na poslovnom papiru trgovačkog društva (memorandumu, računu i dr.) moraju se otisnuti sljedeći podaci:

- naziv i naznaka predmeta poslovanja,
- oblik trgovačkog društva (d.d., d.o.o., j.t.d., k.d. ili GUI),

- sjedište,
- sud kod kojega je upisan u trgovački registar i broj pod kojim je to učinjeno,
- tvrtka i sjedište pravnih osoba kod kojih se vode njegovi računi i brojevi tih računa,
- iznos temeljnoga kapitala društva s naznakom je li u cijelosti uplaćen, a ako nije, s naznakom koji dio toga kapitala nije uplaćen,
- prezimena i najmanje jedno ime članova uprave društva, a kod dioničkog društva članova uprave, odnosno izvršnih direktora i predsjednika nadzornog odnosno upravnog odbora.

Osim prije navedenog, poslovni papir dioničkog društva mora sadržavati ukupan broj izdanih dionica, a izdaje li društvo dionice s nominalnim iznosom moraju se navesti ti iznosi.

Na poslovnom papiru javnog trgovačkog društva i komanditnog društva moraju se otisnuti i imena svih članova trgovačkoga društva koji osobno odgovaraju za obveze društva. Na poslovnom papiru gospodarskog interesnog udruženja mora se navesti i podatak o skupnoj ovlasti za zastupanje, ako su članovi uprave ovlašteni tako zastupati udruženje.

Podsjećamo da prema Zakonu o PDV-u, R-1 račun trgovačkog društva mora sadržavati, uz prije navedeno, još i sljedeće podatke:

- ▶ mjesto izdavanja računa,
- ▶ broj računa,
- ▶ datum računa,

- ▶ naziv i adresa tvrtke isporučitelja,
- ▶ OIB tvrtke isporučitelja,
- ▶ naziv i adresa kupca,
- ▶ OIB kupca,
- ▶ količinu i uobičajeni trgovački naziv proizvoda, tj. ako se radi o uslugama vrstu i količina obavljenih usluga,
- ▶ datum isporuke proizvoda ili obavljenih usluga,
- ▶ osnovica za PDV,
- ▶ stopa PDV-a i iznos PDV-a,
- ▶ ukupni iznos računa,
- ▶ oznaku R-1.

Kod prvog kontakta s poslovnim partnerom poslovni dopis mora sadržavati čitav niz zakonski propisanih podataka, a u kasnijem poslovnom kontaktu s tim partnerom dovoljno je na dopisu navesti samo naziv, oblik i sjedište trgovačkog društva.

Kada poslovni papir ne mora sadržavati sve propisane podatke?

Zakon o trgovačkim društvima, u članku 21. stavku 7., propisuje kada trgovačko društvo ne mora na poslovnom papiru imati sve prije navedene podatke već samo osnovne informacije. Tako je navedeno da na dopisima koji se upućuju osobama s kojima trgovačko društvo ima poslovni odnos ili s kojima je već započelo poslovnu prepisku, trgovačko društvo može upotrebljavati poslovni papir na kojemu su otisnuti samo: naziv, oblik (d.d., d.o.o., j.t.d., k.d. ili GUI) i sjedište trgovačkog društva.

Propisane kazne

Ako trgovačko društvo na svom poslovnom papiru ili internetskoj stranici nema sve zakonski navedene podatke, propisana je novčana kazna za trgovačko društvo do 50.000,00 kuna te za direktora društva (ili izvršnog direktora) do 7.000,00 kuna. **D**

Mora li se isplatiti dnevnicu i u kojem iznosu?

... **zakonski nije** propisana obveza da trgovačka društva moraju isplatiti **dnevnicu** ako je radnik bio na službenom putu. Ta obveza može proizlaziti samo ako je ugovorom o radu, pravilnikom o radu ili kolektivnom ugovoru navedeno da radnik ima pravo u određenom iznosu dobiti dnevnicu u slučaju obavljenog službenog puta. Što ako nigdje nije navedeno da radnik ima pravo na dnevnicu? U tom slučaju poslodavac odlučuje hoće li uopće radniku isplatiti dnevnicu i u kojem iznosu. Dakle, u tim slučajevima, ako ne želi poslodavac nije obavezan isplatiti dnevnicu radniku. Napominjemo da kolektivne ugovore za trgovinu, graditeljstvo

i ugostiteljstvo moraju poštivati svi poslodavci iz tih djelatnosti (bez obzira na broj zaposlenih), a u njima je propisano da radnici imaju pravo na punu dnevnicu najmanje u sljedećim iznosima:

- trgovina – 130,00 kuna;
- graditeljstvo – 150,00 kuna;
- ugostiteljstvo – 170,00 kuna.

U praksi se često krivo smatra da je poslodavac obavezan isplatiti dnevnicu 170,00 kuna jer je tako propisano Zakonom o porezu na dohodak. Međutim, taj zakon samo propisuje do kojeg je iznosa dnevnicu neoporeziva ako se isplaćuje, a nikako ne znači da je to pravo radnika.



Kako se može smanjiti plaća radnicima?

... je zakonski **na 2 načina** moguće smanjiti plaću radnicima:

- 1) Aneksom ugovora o radu (moraju se suglasiti radnik i poslodavac);
- 2) Odlukom o otkazu ugovora o radu s ponudom izmijenjenog ugovora.

Plaću radniku nije moguće smanjiti jednostranom odlukom poslodavca, bez obzira na razlog (primjerice, zbog smanjenja prihoda i dr.).

Plaćanje računa obrtnicima

... trgovačka društva **ne mogu** plaćati račune obrtnicima **u gotovini**, i to bez obzira na iznosa računa. Tako je propisano člankom 61. Zakona o porezu na dohodak i člankom 90. Pravilnika o porezu na dohodak.



Isplata dobiti i dividendi

... od sredine listopada 2011. više ne postoji obveza isplaćivanja dividendi i udjeli u dobiti na žiro račun fizičke osobe. Dividende i udjeli u dobiti mogu se isplaćivati **u gotovini** ili **na tekući račun** dioničara odnosno vlasnika udjela. Novina je da su isplatiitelji dividendi i udjela u dobiti obavezni voditi posebnu evidenciju o tim isplatama. Ta se evidencija mora dostavljati Poreznoj upravi.

Neplaćeni dopust

... je zakonski moguće radniku dati neplaćeni dopust samo u slučaju ako radnik **to zahtjeva**, a poslodavac mu želi omogućiti korištenje neplaćenog dopusta. Poslodavac ne može radnika poslati na neplaćeni dopust zato što on to želi. Tako primjerice, poslodavac ne može poslati radnika na neplaćeni dopust zato što nema dovoljno posla (tj. ne može ga poslati „na čekanje“).

Kompensacije, cesije i sl. u uvjetima blokade

... **nije dopušteno** raditi obračunska plaćanja (kompensacije, cesije, asignacije i dr.) ako neki od sudionika ima **blokirani račun**. Navedeno proizlazi iz članka 14. stavka 2. Zakona o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima. Međutim, ako se ipak provede obračunsko plaćanje, u prekršaju je onaj poslovni subjekt koji ima blokirani račun. Ostali sudionici obračunskog plaćanja (koji nemaju blokirani račun) nisu u prekršaju. Novčana kazna za poslovnog subjekta koji je u blokadi, a obavi obračunsko plaćanje, iznosi od 50.000,00 do 500.000,00 kuna, a za odgovornu osobu poslovnog subjekta u iznosu od 10.000,00 do 50.000,00 kuna.



Potpota radniku u slučaju smrti člana obitelji

... se radniku može isplatiti, bez plaćanja ikakvog poreza, potpora **do 3.000,00 kuna** u slučaju smrti člana uže obitelji. Članom uže obitelji smatraju se: bračni drug, roditelj, roditelj bračnog druga (svekar, svekrva, punica, tast), djeca i drugi preci i potomci u izravnoj liniji (baka, djed, unuci i unuke). Kao što je vidljivo, neoporezivo se ne može isplatiti potpora radniku u slučaju smrti brata ili sestre, jer se oni prema poreznim propisima ne smatraju užom obitelji.



Svatko bira svoj put.

www.merkur.hr



NIJE LI LJUDSKI ŽIVOT ČUDESAN?

VAŠA SIGURNOST

MERKUR 
O S I G U R A N J E

**U sklopu pretplate na mjesečnik Direktor
za 2012. dobivate i ovu knjigu GRATIS!**

OPREZ!

Nepoznavanje
propisa ne
oslobađa Vas
novčane kazne!

Detaljno kazalo
s više od 2000
pojмова!

Upoznajte gdje se
u propisima kriju
moguće kazne
za Vaše društvo!



**Budite
informirani!**

**Detaljan prikaz novčanih kazni
za društvo i direktora društva!**