

Direktor  
-com.hr

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik -com

CENTAR ZA MANAGEMENT I SAVJETOVANJE  
1. Gajnički vidikovac 5, 10000 Zagreb

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

**Sven Vorih**  
generalni direktor  
CC Reala

**Kako postići bolje  
prodajne rezultate  
u maloprodaji**



Specijalni prilozi

studeni 2013. br. 101 39,50 kn

TISKANICA



ISSN: 1845-092X



01113  
9 771845 092000

NE PROPUŠTAJ

# SUPER PONUDE

BEZ SKRIVENIH  
TROŠKOVA!



## ILI 50% POPUSTA

• NA PAKETE INTERNETA, TELEFONA I TELEVIZIJE •

iskon.

Postani Iskonovac i biraj: 50% popusta na DUO i TRIO pakete prva 3 mjeseca ili tablet Vivax TPC 7151 već od 39kn!

Akcija traje do 18.12. ili do isteka zaliha.

Vrijedi za privatne korisnike, male tvrtke i obrte. Iskon je dostupan diljem Hrvatske.

[www.iskon.hr](http://www.iskon.hr)

besplatni info telefon 0800 1000

f  

## OTKRIJTE KAKO EFIKASNO PRODAVATI



## SUPERPRODAVAČ

Dvodnevna edukativna poslovna konferencija

Hotel Antunović, Zagreb, 28. i 29.11.2013. od 9 do 16 sati

**4** razloga zbog kojih je mudro sudjelovati na Superprodavač konferenciji:

- 1 iskustva iz prve ruke provjerenih stručnjaka i praktičara
- 2 pristup prodajnim strategijama i tehnikama koje danas daju rezultate
- 3 razmjena iskustva s drugim poduzetnicima
- 4 novi kontakti i novi potencijalni klijenti



Kotizacije možete kupiti i online:  
<http://bit.ly/superprodavac>

## PROGRAM KONFERENCIJE

PRVI DAN, 28.11.2013., hotel Antunović, Dvorana Tomislav

VRJEME	DVORANA 1	DVORANA 2
8:30-9:00	REGISTRACIJA SUDIONIKA	
9:00-10:00	 <b>Danijel Bičanić:</b> Učinkovito vođenje prodajnog tima - kako iz vašeg tima izvući ono najbolje	 <b>Sanja Gomuzak:</b> Što zapravo kupci vole/žele
10:00-10:30	PAUZA 	
10:30-11:30	 <b>Željko Šundov:</b> Kako razviti prodajni tim u rekordnom vremenu i prilagoditi se promjenama	 <b>Asja Lajtman Bosilj:</b> Recite to jezikom kupca
11:30-11:45	PAUZA 	
11:45-12:45	 <b>Bojan Zebić:</b> Tips & tricks u direktnoj prodaji	 <b>Petar Majstrovčić:</b> Velike prodaje - kreiranje i upravljanje tenzijama
12:45-13:45	PAUZA ZA RUČAK (ručati možete u prizemlju hotela, samoposlužni restoran Lucija, cijena jednog menua je 40,00 kn)	
13:45-14:45	 <b>Ivica Penić:</b> 9 ključnih faktora za uspješnu prodaju	 <b>Dario Mrvelj:</b> Kako s manje prodati više
14:45-15:00	PAUZA 	
15:00-16:00	 <b>Željko Ferderber:</b> Kako motivirati tim u proaktivnoj prodaji	 <b>Jerneja Agić:</b> Poslovni imidž superprodavača

# PRIJAVNICA ZA KONFERENCIJU „ S U P E R P R O D A V A Č “

**Osnovna cijena jedne kotizacije iznosi 1.737,50 kn (1.390,00 + PDV 25%)**

U cijenu kotizacije uračunata su predavanja prema dvodnevnom programu organizatora te radni materijal (blok, kemijska olovka) i potvrda o sudjelovanju.

Gotovinske uplate na samom seminaru nisu moguće.

**POPUST ZA VEĆI BROJ POLAZNIKA (IZ JEDNE TVRTKE):**

- Od 3 do 5 polaznika **5%** (na osnovnu cijenu kotizacije)
- Od 6 i više polaznika **10%** (na osnovnu cijenu kotizacije)

**KAKO SE PRIJAVITI?** Svoje sudjelovanje možete prijaviti na e mail [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com) ili na fax. 01/49 21 743, tel. 01/49 21 742

Naziv tvrtke: \_\_\_\_\_

OIB: \_\_\_\_\_

Ime i prezime osobe/osoba: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Potpisi i pečat:

Molimo da ispunjenu prijavnicu pošaljete na fax. 01/49 21 743 ili na e mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)

**SPONZORI:**



**MEDIJSKI POKROVITELJI:**



# SUPERPRODAVAČ 2013.

**DRUGI DAN, 29.11.2013., hotel Antunović, Dvorana Tomislav**

VRIJEME	DVORANA 1	DVORANA 2
8:30-9:00	REGISTRACIJA SUDIONIKA	
9:00-10:00	 <p><b>Vladimir Leutar:</b> E-commerce - online prodaja</p>	 <p><b>Tomislav Bekec:</b> Vođenje promjena u prodajnoj organizaciji</p>
10:00-10:30	PAUZA 	
10:30-11:30	 <p><b>Mirela Španjol Marković:</b> Coaching kao metoda vođenja tima</p>	 <p><b>Ivan Petrović:</b> Ostvarite rezultate - skratite duge prodajne cikluse u osobnoj i prodaji svog tima</p>
11:30-11:45	PAUZA 	
11:45-12:45	 <p><b>Saša Petar:</b> Prodajno pregovaranje – kultura suradnje vs kultura sukoba</p>	 <p><b>Mladen Jančić:</b> Dvominutni up-selling</p>
12:45-13:45	PAUZA ZA RUČAK (ručati možete u prizemlju hotela, samoposlužni restoran Lucija, cijena jednog menua je 40,00 kn)	
13:45-14:45	 <p><b>Sanja Gomuzak:</b> Kako postati i ostati superuslužni prodavač</p>	 <p><b>Boris Golob:</b> Novi prodajni alati</p>
14:45-15:00	PAUZA 	
15:00-16:00	 <p><b>Božo Prelević:</b> Sve što trebate znati o sklapanju kupoprodajnih ugovora</p>	 <p><b>Dragomir Gabrić:</b> Angažman vs. kompetencija - kroz koje faze prolazi svaki prodavač</p>

**Napomena:** Organizator zadržava pravo promjene programa. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencij, uplaćeni novac se ne vraća.

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

# Direktor poslovnih savjetnika .com

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



1. Gajnički vidikovac 5, 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.

GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:  
mr. Sandra MIHELČIĆ, dipl. oec., sandra@poslovni-savjetnik.com

VODITELJ UREDNIŠTVA: Igor MILINOVIĆ, mag. oec., igor@poslovni-savjetnik.com

STALNI SURADNICI:

Marko ALERIĆ, Davorin BELAMARIĆ, Jasna BELAMARIĆ, Valentina BOCAK, Ljiljana BUHAČ, Nadina CVETKO BOROTA, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANIĆ, Marko JOVOVIĆ, Goran JUNGVIIRTH, Irena JURJEVIĆ, Maja JURKOVIĆ, Zorislav KALEB, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, Vedran KRALJETA, Inga LALIĆ, John LODDER, Andreja MARCETIĆ, Igor MILINOVIĆ, Marija NOVAK IŠTOK, Saša PETAR, Elizabeta PLANINIĆ, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Daniel SEVER, Velimir SRIČA, Goran TUDOR, Dragan ZLATOVIĆ

VODITELJI MARKETINGA:

Biserka ČONKAŠ, biserka@poslovni-savjetnik.com, mob. 099 - 31 18 194  
Svjetlana PEĆINAR, prof., svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834  
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006  
Sanja ŠKENDER, sanja@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

Lidija PRSKALO, poslovnisavjetnik@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 49 21 743

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

Gordana ŽAGAR, studio@ripup.hr, mob. 091 - 15 39 002

NASLOVNICA:

Sven VORIH, generalni direktor CC Reala

TISAK: Printera Grupa d.o.o., POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i CityEX

FOTOGRAFIJE:

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

Časopis izlazi mjesečno, početkom 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 eur. Godišnja pretplata na časopis poslovnih savjetnika 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.

© poslovni savjetnik član je BUSINESS MEDIA GROUP

INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com



# POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



**NARUDŽBENICA** kojom se pretplaćujem na časopis Poslovni savjetnik za 2014. godinu (10 brojeva) po cijeni od **295,00 kn** (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke: \_\_\_\_\_  
OIB: \_\_\_\_\_  
Ime i prezime: \_\_\_\_\_  
Adresa, grad: \_\_\_\_\_  
Tel.: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_  
Fax: \_\_\_\_\_  
Broj primjerka: \_\_\_\_\_

Potpis odgovorne osobe:



Molimo ispunjenu narudžbenicu pošaljite na fax: 01/49 21 743  
ili e-mail: info@poslovni-savjetnik.com  
www.poslovni-savjetnik.com

U kojem smjeru  
puše vjetar?



**ZELENI  
KREDITI**

Usmjerite ga  
u projekte  
obnovljive  
energije!

Uđite u partnerstvo s prirodom i sklopite dobar posao sa Zagrebačkom bankom. Uključite se u program kreditiranja projekata zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. To su europski poslovi budućnosti, a Zagrebačka banka Vam omogućuje da se u njih uključite odmah.

Saznajte više na [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr)  
ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli  
**Zagrebačka banka**  
UniCredit Group





## 12 ŠEFOLOGIJA

Globalizacija traži multikulturne šefove

## MANAGEMENT

14 Znete li kakav je vaš stil upravljanja

16 Angažman vanjskih stručnjaka za promjene je prioritet

20 Upravljanje ljudskim potencijalom – jedna od četiri ključne managerske funkcije

## 22 NOVI MANAGERI

Kolumna Gorana Tudora

## 26 SREDNJI MANAGEMENT

Srednji manageri – njihova vrijednost, važnost i utjecaj

## 28 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Ne tjerajte članove obitelji da se priključe obiteljskom biznisu – dugoročno to može biti izvor problema

## USUSRET KONFERENCIJI SUPERPRODAVAČ

32 Kako postići bolje prodajne rezultate u maloprodaji

## 34 POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ

36 **TEMA BROJA/POSLOVNO DARIVANJE**  
Poslovni dar predstavlja potpis cijele tvrtke

## 42 OBNOVLJIVI IZVORI ENERGIJE

Vrijedi li čista energija dodatnih 10 kuna?

## 46 INVESTICIJSKI BAROMETAR

## 48 STRUČNJACI ODGOVARAJU

## 53 TAJNICA.HR

## 65 KAZNE.HR



## U OVOM BROJU RAZGOVARALI SMO SA ...

<i>Svenom Vorihom</i>	10
<i>Matejom Polutnikom</i>	18
<i>Tihomirom Premužakom</i>	24
<i>Moranom Grgić</i>	30
<i>Andreom Maceljiski</i>	35
<i>Nikolom Milojevićem</i>	56



# top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne  
urednice Sandre Mihelčić

su obostrane – poslodavac radniku daje dodatni benefit jer ga osigurava od svojih sredstava za njegovu korist, a sebi pruža određenu sigurnost pri nesretnim slučajevima.

## 5. Nije obiteljski biznis za svakoga

Premda je pozitivno da članovi obitelji budu upućeni u barem osnove obiteljskog biznisa, nije nužno da se svi njime i bave jer dugoročno takve akcije mogu poslu samo naštetiti. Dapače, ponekad je i uputno da na upraviteljskim funkcijama bude uposlena tzv. neobiteljska osoba.

## 6. Racionalizirajte troškove električne energije

Pojavom novih distributera električnom energijom na tržištu podigla se velika prašina oko cijena što je rezultiralo snižavanjem cijene električne energije osnovnog distributera. Kako nam krizne prilike diktiraju tempo poslovanja, raspitajte se na vrijeme kod novih operatera kako biste uštedjeli na troškovima ili uštedeno prosljedili u odjele koji su silom prilika bili zanemarivani.

## 7. Prije nego krenete u akviziciju...

Planirate li uskoro krenuti u akvizicijske pothvate, pročitajte savjete našeg stručnjaka o elementima koji bi vam trebali biti prioritetni. Nije svaka akvizicija, bez obzira koliko se sad povoljno činila, isplativa. Angažirajte stručnjake ako treba i iz outsourcing tvrtke da naprave dubinske analize pothvata.

## 8. Cijenite domaće stručnjake

Zašto imamo potrebu više vjerovati, višestruko platiti ili poslušati stručnjaka, konzultanta stranca, a manje povjerenja imamo u domaće ljude. Multikulturalnost jeste posljedica globalizacije, i premda ima svojih prednosti ne mora biti nužna vodilja u poslovanju. No, bez afirmacije lokalne zajednice i svih njezinih specifičnosti, nećemo postati uspješni globalisti.

## 9. Poboljšajte komunikacijske vještine

Okolinu doživljavamo osjetilima i s obzirom na 'ulazni kanal' razlikujemo nekoliko primarnih reprezentacijskih kanala: vizualni (oči), auditivni (uši), kinestetički (koža), olfaktorni (nos) i gustativni (usta). Svatko od nas ima karakteristike više sustava – prepoznajte svoj ili poradite na onomu kojeg želite usvojiti.

## 10. Jeste li probali šefovati u pidžami?

Ušli smo u doba velike fleksibilnosti u poslovanju. Za sve više ljudi otvara se mogućnost raditi posao od kuće, no iako se čini kao velika prednost, takav način poslovanja krije i nedostatke koje svakako ne smijete zanemariti. Stvorite si ured u kutku stana, svaki dan si napravite to-do listu zadataka pa makar ih odrađivali u pidžami.

## 1. Dođite na konferenciju Superprodavač

Već četvrtu godinu zaredom organiziramo konferenciju Superprodavač, najučinkovitiju edukativno-poslovnu manifestaciju u Hrvatskoj! Kroz dva dana u dvadeset predavanja naši će vam stručnjaci otkriti nove alate i tehnike koje će vašu prodaju poboljšati ili unaprijediti. Rezervirajte svoje mjesto na vrijeme jer prijave su u tijeku, a 28. i 29. studeni vrlo blizu...

## 2. Odaberite prikladan dar za poslovne partnere

Vrijeme darivanja je pred nama – pobrinite se na vrijeme da se svojim poslovnim partnerima prigodno zahvalite na uspješnoj ovogodišnjoj suradnji i zaželite još uspješniju novu. I pri tome svakako vodite računa o svim relevantnim čimbenicima: visini budžeta, vrsti poklona, ali i činjenicama što pojedini partner znači za vašu tvrtku. Nikako nemojte zaboraviti na limit prilikom darivanja npr. poklon bona, ali i o tome da li je u pitanju stranac i kulturi darivanja u njegovoj matičnoj zemlji...

## 3. Prijavite svoju tajnicu za Naj.Tajnica.hr nagradu

One jesu ogleдалo tvrtke, često multipraktik osobe čije je radno mjesto nepravedno bilo stigmatizirano neumjesnim karakteristikama. Dokažite da je vaša tajnica najbolja u Hrvatskoj i prijavite je na natječaj za nagradu NajTajnica.hr za 2013. godinu. Njezine sposobnosti bit će testirane kroz sljedeća tri mjeseca, a rezultati proglašeni na 6. Nacionalnoj konferenciji tajnica u veljači 2014.

## 4. Osigurajte radnike za slučaj nezgode

Raspitajte se o mogućnostima koje donosi osiguranje radnika od slučaja nezgode na radnom mjestu. Premda trošak za tvrtku nije velik, danas je vrlo mali broj savjesnih poslodavaca koji se odlučuju na taj korak. A koristi



# CITY CENTRI one – spoj dobre lokacije i arhitekture te dobrih zakupaca i menadžmenta

Vodeća hrvatska kompanija u segmentu investiranja, razvoja i upravljanja trgovačkim centrima, grupacija CC Real, domaća tvrtka koja upravlja trgovačkim centrima pod brandom City Centar one, upravo je proslavila sedmu godinu uspješna poslovanja uz brojne popuste, akcije i koncerte velikih pjevačkih zvijezda i na radost više od 300.000 posjetitelja. O osvrtu na dosadašnje poslovanje, o trenutnoj situaciji na tržištu i planovima za budućnost razgovarali smo sa **Svenom Vorihom**, generalnim direktorom CC Reala.

## **[PSD] Koliko ste dugo na poziciji direktora CC Reala i jeste li zadovoljni postignutim?**

Na ovu poziciju sam došao 2006. godine, u vrijeme dok se gradio naš prvi shopping centar – City Center one West na zagrebačkom Jankomiru. Od tada je prošlo gotovo 8 godina, a za to vrijeme smo dodatno proširili taj Centar u 2009. godini te izgradili i otvorili dva nova – Centar u Splitu 2010. i na Slavonskoj, u istočnom dijelu grada Zagreba prošle godine. S obzirom da se radi o čak 435 milijuna eura investicije u Hrvatsku te da govorimo o najuspješnijim shopping centrima u Hrvatskoj koji zajedno zapošljavaju oko 5.000 ljudi - iznimno sam zadovoljan postignutim. Uspjeh je još i veći kada se zna da smo dva naša Centra, pogotovo najmlađi centar, City Center one East, otvori-

li u jeku najveće financijske krize, kada su drugi odustajali od već započetih projekata. Taj centar je u odnosu na isto razdoblje prošle godine posjećeniji za 15 posto, a promet na mjesečnoj razini veći je i 40 posto dok će Zagreb West, procjenjujemo, ostati na razini lanjskog rezultata od 160 milijuna eura prometa. U Splitu je, u prvih 9 mjeseci ove godine posjećenost, u odnosu na isto razdoblje prošle, narasla za 12% a prometi za 20%. Dakle, imamo puno razloga za zadovoljstvo. Naravno, uvijek ima mjesta za poboljšanja i dodatni rast, i na tome svaki dan predano radimo. Imamo još ciljeva koje želimo ostvariti u Hrvatskoj, ali i u regiji.

## **[PSD] Kako će City Center one završiti ovu, još uvijek krizu, 2013. godinu?**



Ukupno gledajući, u 2013. godini u naša tri centra očekujemo skoro 400 milijuna eura prometa. To je dobra vijest ne samo za naše zakupce i zaposlenike, već i za državu koja na ovaj način «ubere» oko 80 milijuna eura PDV-a. Ako se vratimo 10 godina unatrag kada je mnogo ljudi odlazilo u kupovinu u Italiju, Austriju, Mađarsku, jasno je da je njihov novac ostajao vani i da su plaćali porez državi u kojoj su kupovali. Dobro je što je danas situacija drugačija i što novac ostaje u Hrvatskoj.

## **[PSD] Uz brojne popuste, akcije i koncerte velikih pjevačkih zvijezda proslavljen je rođendan City centra one. Kakav je bio odaziv vaših kupaca?**

Dovoljno je reći da je u tri rođendanska dana, od petka do nedjelje, kroz naša tri centra prošlo više od 300.000 posjetitelja. Oni su već naviknuli da City Center one svake godine rođendan proslavi uz brojna događanja, koncerte i, naravno, uz odličan shopping, pa ni ove godine nisu ostali razočarani. Naši partneri u centru su također prepoznali odlič-

nu priliku te osigurali atraktivne popuste za rođendanski vikend. Ponosni smo i na činjenicu da već tradicionalno za naš rođendan organiziramo i dobrotvorne akcije. Tako smo ove godine prikupili više od 150.000 kuna za Udrugu za sindrom Down Zagreb, Udrugu za Down sindrom Virovitičko-podravske županije te Centar za odgoj i obrazovanje Juraj Bonačić. Naši posjetitelji su se u više navrata pokazali kao iznimno susretljivi i spremni pomoći onima kojima to najviše treba, pa smo zajedničkim snagama došli do ovog sjajnog rezultata. Rekao bih bez zadržke da je ovo bila najbolja rođendanska proslava koju smo za svoje posjetitelje i partnere pripremili.

**PSD | City centar je i po dru-  
gi put ocijenjen najkvalitet-  
nijim shopping centrom, te  
osvojio nagradu za kvalitetu  
QUADAL (QQuality meDAL) za  
2013/2014. Čemu to možete  
zahvaliti?**

Tako je, uz Qudal, nagradu za kvalitetu, tu su i Best Buy Award, nagrada za najbolji shopping u omjeru cijene i kvalitete i Superbrands certifikat. U svim istraživanjima javnog mijenja gotovo uvijek smo na prvom mjestu kod građana Hrvatske. Takve rezulta-

te nismo postigli preko noći, već predanim radom i trudom. Rekao bih da se radi o više faktora koji su ujedinjili dali ove rezultate: od same čistoće i ugodnosti prostora naših Centara, preko prostranih besplatnih garaža i parkirališta do odličnog miksa brandova gdje baš svatko može pronaći nešto za sebe, pa do brojnih usluga za naše posjetitelje i raznovrsnih događanja koja privlače veliki broj ljudi u naša tri Centra. Ukratko: uspjeli smo ostvariti spoj dobre lokacije i arhitekture te dobrih zakupaca i menadžmenta. Ova priznanja puno nam znače, posebno zato što dolaze od naših posjetitelja koji su prepoznali City Center one kao mjesto ugodne kupovine, mjesto za druženje s obitelji i prijateljima te mjesto koje im uvijek nudi najviše.

**PSD | Koji od vaša tri centra  
najbolje posluje?**

Na ovo pitanje nije jednostavno odgovoriti jer za potpuni odgovor treba uzeti u obzir brojne čimbenike kao što je lokacija, broj ljudi koji gravitiraju pojedinom centru, kupovna moć građana, trenutna ekonomska situacija i još mnoštvo drugih detalja. Ako ćemo kao mjeru uspješnosti uzeti promet po četvornom metru, onda je to još uvijek City Center

one West, ali ne samo kod naša tri centra, već na cijelom hrvatskom tržištu. West ima nešto duži staž od Splita i Easta, ali i druga dva centra idu istim putem jer će uskoro, primjerice, naš Centar u Splitu biti na istoj razini kao City Center one West, a East s konstantnim rastom prometa postaje vrlo interesantan novim, jakim brandovima koji dosad nisu poslovali u istočnom dijelu grada Zagreba.

**PSD | Kakav je vaš odnos sa  
zakupcima, obzirom da ste pri-  
lično dobro popunjeni?**

Odnos sa zakupcima je, generalno gledano, iznimno korektan i funkcionira na obostrano zadovoljstvo. Svaki zakupac je specifičan, ima svoje ciljeve i politiku poslovanja, pa i mi radimo na način da svakom pristupamo individualno, puno razgovaramo i trudimo se pronaći najbolji način poslovanja za obje strane. Visoki postotak popunjenosti naša tri centra govori nam da u tome i uspijevamo. Trenutno je City Center one West popunjen 98%, splitski centar je na 95% popunjenosti, a City Center one East uskoro dostiže nešto manje od 90% popunjenosti. Slobodnih prostora nema puno, a određene ciljano čuvamo za neke nove brandove koji će stići na tržište.

**PSD | Jesu li Hrvati dobri  
potrošači?**

Mislim da se Hrvati po pitanju potrošnje ne razlikuju bitno od Austrijanaca, Slovenaca ili Mađara. Vole potrošiti novac na svoju obitelj ili si priuštiti dobar sezonski shopping. Trenutno je njihova potrošnja najviše uvjetovana općom ekonomskom situacijom koja, zadnjih godina, a tome smo svi svjedoci, nije najbolja. Financijska kriza je dotaknula građane pa su oni tome prilagodili i svoju potrošnju, makar se mi ne možemo požaliti na promete u našim centrima. Kriza je kod nas postala opće stanje kojem se baš ne može jasno nazrijeti kraj, ali ljudi moraju nastaviti sa svojim životom, družiti se i trošiti novac na stvari koje su im potrebne ili ih vesele. U konačnici bih zaključio da su Hrvati dobri potrošači, posebno kad je povoljna ekonomska situacija oko njih, ali u pozitivnom smislu zahtjevni i dobro znaju procijeniti kvalitetu proizvoda i usluge.

**PSD | Možemo li očekivati  
neki novi svjetski brand u sko-  
rije vrijeme i kakvi su vam op-  
ćenito planovi za budućnost?**

Većina poznatih svjetskih brandova već je na hrvatskom tržištu, a ima i onih koji žele ući, ali s tim ne žure. Tržište je uvjetno rečeno malo, ali živo, mijenja se, dopunjava – neki brandovi rastu, drugi padaju, što je u bilo kojem poslu uobičajeno. U zadnje vrijeme velike kuće sve više ulaze direktno na naše tržište, traže veće prostore od onih u kojima su poslovali preko franšizera. Bit će promjena i novih imena već iduće godine koja će dodatno obogatiti ponudu te omogućiti građanima širi izbor. Što se budućnosti tiče, cilj nam je dodatno učvrstiti vodeće mjesto branda City Center one na hrvatskom tržištu, a onda se možda proširiti i izvan naših granica. Ali, sve u svoje vrijeme.

Zlata Radović



# Globalizacija traži multikulturalne šefove

Hrvatska je konačno ušla u EU. Naša poduzeća izvoze ili uvoze iz 137 zemalja svijeta. Glavni gospodarski proces oko nas zove se globalizacija. Kako se moderni šefovi snalaze u tim promjenama? Znete li kada je počela globalizacija?

U prosincu 1987. godine tvrtka Chrysler je na američkom tržištu promovirala automobil Eagle Premier. Vozilo je bilo zamišljeno u Francuskoj, dizajnirano u Italiji, montirano u Kanadi, mjenjački sustav je proizveden u Njemačkoj, a promotivnu kampanju zamislila je vodeća američka agencija za marketing. Iste godine gradski porezni ured objavio je da trećina nekretnina u centru Los Angelesa ima japanske vlasnike. U proljeće 1988. godine iz kineskog trgovačkog broda iskrcani su u japansku luku Narashino automobili Honda, prvi iz serije proizvedene u američkoj državi Ohio, namijenjeni japanskom tržištu. U isti brod su potom utovarene Honde proizvedene u Japanu, namijenjene prodaji na američkom tržištu.

Napredak svih vrsta prometnih sredstava i informacijskih tehnologija čini našu planetu sve manjom, a njene stanovnike sve sličnijima i bližima. Burni razvoj multinacionalnih korporacija jača svjetsko tržište kojim se intenzivno razmjenjuju znanja, tehnologije, usluge, proizvodi i menadžerski talenti.

## Jesmo li uistinu globalne osobe

Odgovorite iskreno na sljedeća pitanja: Jeste li jednako otvoreni za ideje drugih kultura i stranih poduzeća kao za ideje iz vaše kulture? Da li boravak u drukčijem kulturnom okruženju i rad sa strancima za vas predstavlja uzbuđenje, strah ili zabrinutost? Jeste li željni učiti od drugih kultura i stranih poduzeća ili više volite ostati zaljubljenik u vlastitu kulturu i raditi samo na domaćem tržištu? Želite li imati u timu ljude iz drugih zemalja i kultura? Stil života, komunikacije, vladanja i upravljanja u potpunosti je ovisan o lokalnoj kulturi i običajima. Zato se brojna istraživanja bave kompetitivnim prednostima zemalja i kultura te istražuju značajke različitih društvenih podneblja i njihov utjecaj na uspjeh u osobnom i poslovnom životu. Jedan je oficir u francuskoj Legiji stranaca, kad god bi morao riješiti složeni problem, sastavio timove od Francuza ili Talijana i Nijemaca. Tako bi omogućio da konceptualisti s juga Europe poput Talijana ili Francuza donesu ideje, a pedan-

tni i detaljima orijentirani Nijemci osiguraju njihovo izvršenje.

Danas valja 24 sata na dan vjerovati da je mudro misliti globalno, a raditi lokalno. Još je pametnije misliti globalno i raditi lokalno. Ipak, mnogi preziru posljedice globalizacije koja nameće vrijednosti bez pitanja, ugrožava kulture malih naroda, dovodi u pitanje nestandardne proizvode, ujednačava i pretvara u konfekciju ono što je još do nedavno imalo značajke butik. Antiglobalisti podjednako ne vole engleski kao zajednički jezik svjetske komunikacije, Internet i satelitske mreže kao njegovu infrastrukturu i ponašanje svjetskog policajca – Amerike kad treba braniti svoje interese ili udariti na terorizam. Nevolja ovog procesa je u tome da lokalno često gubi, kad god globalno dobiva. Moramo biti globalisti, ali istodobno moramo raditi na afirmaciji lokalne ekonomije, kulture i otvorene suradnje. U današnjem poslovnom i političkom svijetu zajedništvo ide uz bok bespoštedne konkurencije. Naglasak na skladu s prirodom vraća nas ekološki utemeljenom održivom rastu, prirodnoj tehnologiji i zdravom životu. U svijetu ozonskih rupa, efekta staklenika i informacijskog zagađenja, ponekad se čini da je već prekasno.

Trend globalizacije utječe na ponašanje svih, i šefova i suradnika i poslovnih partnera, oblikuje potrebe korisnika naših usluga

Velimir Srića



i kupaca. On definira proizvode i poslovne šanse budućnosti te opisuje poželjne stavove, osobine i način ponašanja vođa koji će u svijetu promjena postati pojedinci.

## Multikulturalni poslovni timovi

Niz je razloga zašto moramo shvatiti procese globalizacije. Kao prvo, značaj međunarodne razmjene stalno raste. Analize kažu da je 2012. godine 56 posto od 42.000 milijardi US\$ svjetskog proizvoda proisteklo iz međunarodnih poslovnih aktivnosti, organiziranih posredstvom multinacionalnih korporacija. Nema industrijske grane koja je imuna na utjecaj međunarodnog tržišta. Posljednjih desetljeća svjetska trgovina i gospodarstvo pod golemim su utjecajem multinacionalnih korporacija. Na primjer, naftni gigant Exxon ostvaruje 75% prihoda izvan matične zemlje, informatički div IBM preko 55%, proizvođač bezalkoholnih pića Coca Cola 50%, kralj hamburgera McDonald's 30%. Transnacionalne tvrtke zainteresirane su za vještine, znanja i osobnost ljudi osposobljenih za uloge globalnih vođa. Istraživanja pokazuju da skupine sastavljene iz ljudi iste kulture, spadaju u prosjek po efikasnosti djelovanja. S druge strane, multikulturalne skupine mogu biti vrlo neefikasne, ali i ekstremno efikasne. Slažete li svoj tim u športu, poslovanju, kulturnom projektu, znanstvenom eksperimentu ili obiteljskom životu tako da ga popunite ljudima iste kul-

**U staroj šali povodom prvih europskih integracija Raj je opisan kao svijet u kojem je Francuz kuhar, Talijan ljubavnik, Englez policajac, Nijemac mehaničar, a za organizaciju se brine Švicarac. S druge strane, Pakao je svijet u kojem je Englez kuhar, Nijemac policajac, Švicarac ljubavnik, Francuz mehaničar, a sve je organizirano od strane Talijana. Je li globalizacija za moderne šefove raj ili pakao?**

**Ciklus motivacijskih predavanja**

## Afterwork sa Srićom

IZAZOVI MODERNOG MANAGEMENTA

- 17.09.2013. DELEGIRANJE
- 17.10.2013. LJUDSKI KAPITAL
- 13.11.2013. PRIORITETI
- 05.12.2013. PROJEKTI

18,00 do 20,00 sati, KRAŠ Auditorium, Ravnice 48, Zagreb  
Cijena pojedinačnog predavanja je 200 kn + PDV  
Sve informacije i prijave na [www.velimirsrica.com](http://www.velimirsrica.com)



## DOBRI PROGRAMI PADAJU S NEBA! Okrenite antene u evotv smjeru.

Evotv je digitalna televizija koja će zadovoljiti svu vašu potrebu za informacijom i zabavom:

- više od 55 programa
- bez ugovorne obveze
- 2 mjeseca svi buketi za kunu
- HBO i Cinemax na dar godinu dana
- besplatna dostava unutar 48 sati
- jednostavno spojite i odmah gledajte.

Uzmite sada i odmah gledajte... i to **bez ugovorne obveze!**

Potražite u najbližem poštanskom uredu ili upitajte svog poštara.  
Nazovite nas na infotelefon: 0800 07 07. [www.evotv.hr](http://www.evotv.hr)



evotv

TELEVIZIJA DOSTUPNA SVIMA  
DONOSI VAM HRVATSKA POŠTA

ture, to će vam donijeti sigurno, ali prosječno rješenje. Odlučite li se da vaša skupina bude multikulturalna, sastavljena od ljudi raznih nacija, jezika i porijekla, možete se nadati iznimnim rezultatima, ali se izlažete riziku mogućeg neuspjeha. Dakle, moderni šef koji želi djelovati na globalnoj pozornici, mora biti spreman upravljati ljudima koji dolaze iz raznih zemalja i govore samo engleski.

Dok je Francuz Arsène Wenger trenirao i vodio Arsenal, ponos engleskog nogometa i jednu od najboljih svjetskih momčadi, među šesnaest prvotimaca nije imao niti jednog Engleza. Mediji su to, naravno, zamijetili, ali nisu pretjerano kritizirali, svjesni da je važan rezultat, a ne domovina u rodnom listu igrača.

### Hrvatska kao Kalifornija Europe

Globalizacija je za nas više-struka prigoda. Ubrzano usvajanje svjetskih kriterija i pravila igre udaljiti će nas od nasljeđa „balkanske krčme“. Uključivanje u NATO i ujedinjenu Europu lišava nas mnogih neizvjesnosti i bri-

ga. Istodobno, imamo šansu bolje cijeniti i valorizirati vrijednost vlastitih ljudskih i prirodnih resursa.

Male nacije i zemlje poput nas često pate od kompleksa inferiornosti. To se iskazuje kroz agresivnost prema drugima uz istovremeno ovisnost o njihovim priznanjima.

Zbog manjka samopouzdanja ne cijenimo vlastite sposobnosti i kriterije. Naš stručnjak, športaš ili trener postane zvijezda kod kuće tek kad mu se počnu diviti u svijetu. Književnik koji objavi remekdjelo u domovini, doživjet će priznanje tek ako ono prvo dođe izvana. Naš znanstvenik koji ima kakav-takav položaj u

**Pravila za uspješne šefove, ali i djelatnike budućnosti glase: Postanimo globalisti, ali istodobno radimo na afirmaciji lokalne zajednice i njenih specifičnosti! Multikulturalnost je prednost, iako u sebi nosi rizik!**

svijetu jer tamo radi, kod kuće je dočekan kao vrhunska zvijezda, dok se domaćoj pameti ne vjeruje. Strani konzultanti mogu prodati inferiornije ideje i znanje značajno skuplje nego domaći.

Kao povremeni gostujući profesor u Los Angelesu, često sam sa studentima u Hrvatskoj diskutirao o svojoj odluci da ne živim i radim u SAD, iako mogu. Za većinu njih Kalifornija je „san svih snova“ i čudili bi se mojem izboru. Posebno bi ih šokirao moj glavni argument. Izabrao sam prostor s većom kvalitetom života, a u svakodnevnom radu pokreće me san o Hrvatskoj kao Kaliforniji Europe. Nažalost, većina se ne da uvjeriti. Istraživanja i praksa tranzicijskih država poput nas pokazuje da čak dvije trećine mladih, obrazovanih pojedinaca sanja o odlasku u neku od najrazvijenijih zemalja svijeta.

Želimo li biti uspješni, moramo naučiti djelovati u složenom međunarodnom okruženju u kojem se uspijeva samo ako se misli i radi globalno. Poznavanje i razumijevanje drugih kultura, poslovnih običaja i vrijednosnih sustava pomaže nam da izbjegnemo

zatvaranje i zaostajanje. Jednako tako ljudi koji putuju širom svijeta, dolaze do boljih vidika i shvaćanja procesa i problema suvremenog svijeta.

Razmjena iskustava i upoznavanje s drugim kulturama pružaju temelje za bolju suradnju. Usporedba s drugima daje nam mogućnost da ocijenimo vlastite slabosti i prednosti, a na temelju toga uspješnije gradimo položaj na tržištu rada, ideja i proizvoda.

Iako osposobljen za globalizaciju, uspješan menadžer mora dobro poznavati poslovnu i političku kulturu u kojoj djeluje. Svaka je zemlja po mnogočemu specifična i strategija koja je uspješna na jednoj strani svijeta, može biti potpuno promašena na nekoj drugoj. Naš poslovni i privatni život utemeljen je u kulturi i na nju se potpuno oslanja.

Nemoguće je 'transplantirati' znanja, navike, metode i načela djelovanja iz jedne kulture u drugu koja joj nije nalik. Različita kulturna okruženja imaju različita mjerila kvalitete, uspješnosti i djelotvornosti.

Zašto slušamo kako se manageri žale? Žaljenje je zapravo gledanje unatrag, a ne gledanje unaprijed, žaljenje je usredotočenje na probleme, umjesto usredotočenje na rješenja. Od ljudi koji su odgovorni za način poslovanja tvrtke, očekujemo da preuzmu vodstvo i imaju viziju: kako možemo pronaći rješenja, kako možemo pronaći nove i uspješne načine da naše tvrtka postane ili ostane uspješna.

# Znate li kakav je vaš stil upravljanja

John  
Lodder



Vjerujemo kako mnogi manageri moraju promijeniti svoj stil, jer 'stara vremena' se ne vraćaju. Moramo biti kreativni kako bismo promijenili svoj stil upravljanja i učinili sebe spremnima za sadašnjost i budućnost.

Međutim, to zahtijeva nešto iskrenosti! Jesam li spreman nekoliko minuta iskreno razmisliti o pitanju: "Što je moj stil upravljanja?"

U klasičnoj tipologiji vidimo tri različita stila upravljanja koja bi nam mogla pomoći, to su:

Stil laissez-faire

Stil potpune kontrole

Participativni stil

**Kod stila 'Laissez-Faire'** možemo vidjeti managera koji ne donosi nikakve odluke i kaže 'imamo dobro osoblje, neka se oni pobrinu za sve'. Sve dok nešto ne počne po zlu. Tada će ovaj menadžer tra-

žiti nekog koga bi okrivio, i on(a) će uvijek i pronaći nekog. Ovakav stil upravljanja stvara kulturu okrivljanja u organizaciji što rezultira velikim problemima u trenutnoj situaciji. Ljudi se boje za svoju upravu (možda i za svoje kolege) a efekt je da otvorenost, kreativnost i inovacija ne mogu uroditi plodom u kulturi ove tvrtke.

**Kod stila 'potpune kontrole'** vidimo mikro-managera koji ima potrebu kontrolirati sve što se događa i što bi se moglo dogoditi u njegovoj organizaciji. Ovaj manager vodi računa da postoje priručnici ispunjeni pravilima, procedurama i propisima za svaku situaciju koju on može zamisliti. Što se događa u takvoj birokratskoj kulturi?

Zaposlenici ne razmišljaju tijekom radnog vremena (!), samo slijede pravila i propise. Ali onda,

kad se nešto novo pojavi, kad se nešto promijeni, ne znaju što činiti jer ne postoji pravilo za taj novi događaj. Tako se nova procedura piše i dodaje priručniku. Može biti jasno kako niti ovaj stil upravljanja ne funkcionira u ovim turbulentnim vremenima.

**Kod 'participativnog' stila** vidimo samopouzdanog i fleksibilnog managera koji razumije da su njegova najveća imovina zaposlenici i klijenti organizacije. Ovaj manager će sagledati i interne i eksterne dionike jer on(a) zna kako oni posjeduju pravo znanje i potrebno iskustvo koje manager ne može nikako posjedovati.

Ovaj manager stvara otvorenu atmosferu, traži od zaposlenika da budu kreativni i istupe sa svojim idejama. Imaju redovne sastanke na kojima razgovaraju o zajednič-

## POJMOVNIK MANAGEMENTA

Ljudski resursi / učeća organizacija/ vodstvo

### Učenje kroz akciju/ *Action learning*

Učenje kroz akciju (*Action learning*) se, u organizacijskom okruženju, koristi kao način rješavanja složenih problema, propitivanja strateških smjerova, i razvoja ne samo osnovne djelatnosti pojedine organizacije već i njezinih ljudskih resursa. Organizira se planski, što uključuje:

1. Problem (situaciju, pitanje) koji se želi razrješiti, odgovoriti, preispitati
2. Tim koji sudjeluje u rješavanju (sastavljen raznorodno; od zaposlenika iz različitih odjela, iskustva, školovanja, načina razmišljanja)
3. Proces propitivanja i refleksije na ključno pitanje
4. Dogovorenu akciju
5. Posvećenost (vodstva i svih uključenih) ne samo rješavanju zadanog problema, već i učenju kroz taj proces
6. Facilitatora ili coacha koji tim vodi kroz proces

Primjeri slučajeva u kojem se uspješno koristilo učenje kroz akciju uključuju: rješavanje tehnoloških problema (uključivanjem stručnjaka

iz različitih regija, koji do tada nisu radili zajedno), kod spajanja dviju organizacija, poboljšanje cjelokupne usluge prema kupcima, rješavanje konflikata između odjela i brojni drugi

Učenje kroz akciju je utemeljio R. Revans (oko 1940.), prvo kao način samorefleksije znanstvenika, a zatim kao sredstvo povećanja produktivnosti u ugljenokopima. Danas se učenje kroz akciju koristi kako u profitnom, tako i u javnom, neprofitnom, te edukaciji (npr. MIT Sloan). Višestruka primjenjivost action learninga proizlazi iz uključenih postavki učenja odraslih, te prirode rada u organizacijama:

- Učenje kroz aktivnost (akciju, rad)
- Rad u timu
- Usmjerenost na pitanja (probleme, odluke) specifične za pojedinu organizaciju
- Sudionici rade na kreativnom rješavanju problema
- Donose se zajedničke, timske, odluke
- Rezultati (aktivnosti, action learninga i učenja) se formaliziraju kroz prezentacije ili izvještaje

Neki od limitirajućih faktora action learninga uključuju: uspješnost je izrazito ovisna o dobrom osmišljavanju procesa, važnost samog zadatka može zasjeniti učenje (čime se gubi razvojna komponenta), postoji opasnost od prejakog utjecaja jedne osobe ili načina razmišljanja (groupthink) što dovodi u pitanje inovativnost i kreativnost procesa.

Renata Takač Pejnović

kom stvaranju novih pristupa tržištu, gdje razmjenjuju ideje kako poboljšati postojeće usluge i proizvode itd.

### Koji je vaš stil upravljanja

Ako pogledate ova tri tipa upravljanja, koji je najbliži vašem svakodnevnom ponašanju kao managera? Jeste li zadovoljni svojim stilom? Jesu li vaši zaposlenici zadovoljni i nadahnuti vašim stilom? Da li vaše osoblje spontano ulazi u vaš ured kako bi vam redovito davalo velike nove ideje?

Ako ste se prepoznali gore u 'participativnom stilu', mislim da vam je lako odgovoriti na izazove današnjih tržišnih kretanja. Stvorili ste otvorenu komunikacijsku kulturu u organizaciji u kojoj ljudi vjeruju jedni drugima i surađuju.

Na temelju tih unutarnjih snaga vaše osoblje usredotočeno na prilike i djeluju proaktivno kako bi zajedno stvorili i poboljšali zadovoljstvo vaših kupaca. U ovoj kulturi vaše osoblje će biti kreativno i imati sjajne ideje za poboljšanje.

Ako ste bliži drugim dvama stilovima, u nastavku ćemo vam navesti nekoliko savjeta i prijedloga koje možete isprobati i iskusiti kako Vam se sviđaju.

### Mijenjanje vašeg stila upravljanja

Manager je često teško promijeniti svoje ponašanje, i da, doista je potrebno malo hrabrosti da promijenite svoj stil upravljanja. Ali razmislite, ako vas nešto frustrira, to će vas frustrirati i dalje, sve dok ne učinite nešto novo, nešto što će promijeniti uzrok vaše frustracije.

Često postoje takozvani 'iracionalni strahovi' koji sprječavaju mijenjanje vlastitog ponašanja. To bi moglo biti uzrokovano stvarima kao što su položaj, status, neizvjesnost, nedostatak hrabrosti za eksperimentiranje s nekom drugom sastavnicom ponašanja, što 'oni' će misliti o meni i tako dalje.

To nije racionalno jer je glavni životni zadatak 'cjeloživotno učenje', a učenje je uvijek proces eksperimentiranja, pokušavanja iznova i iznova. Druga strana medalje je da ako se nastavite ponašati na isti način, drugima svojim postupcima govorite kako je trenutna situacija u redu, bez obzira na nekakve verbalne komentare ili primjedbe koje upućujete.

[www.balance-consultancy.com](http://www.balance-consultancy.com)

### ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Uputite druge da vide učinak svojih postupaka postupcima koje poduzimate vi. Postoje mnogi ljudi koji postaju svjesni svog utjecaja na druge ljude tek kad vide ishod.
- ✓ Procijenite, razmislite, i potom djelujte. Procjenjivanje situacije i razmišljanje o mogućnostima vrijedni su prvi koraci. Oni gube vrijednost kad ne djelujete prema njima. Previše analize uzrokuje paralizu i govori drugima da vam je trenutna situacija prihvatljiva. Čak i ako nakon razmatranja mogućnosti odlučite da nije potrebno djelovati, barem promijenite svoju vlastitu reakciju. Ako nije važno, riješite se frustracije i nastavite s važnijim stvarima. Ako frustracija i dalje traje, postanite ponovno aktivni kako biste to promijenili.
- ✓ Razmislite o riziku nemijenjanja. Možda je najteži vid različitog načina postupanja utjeha poznatog. Ali vi ste vođa, poduzetnik, odgovorni donositelj odluka. To je vaš posao. Puno će vam pomoći govoriti i razmjenjivati ideje s vašim osobljem. Pitajte za mišljenje, oni znaju puno više nego što mislite, a često čak i znaju više od vas jer znaju što se događa: što njihovi kolege misle, što vaši klijenti misle. Upotrijebite to znanje i iskustvo! Tada poduzmite dobro utemeljene korake za stvaranje djelovanja za budućnost, znajući da imate punu podršku svojih zaposlenika.

# Tražite idealan poslovni poklon?



Poklon bonom City Centera one darujete izbor u 400 trgovina u 3 shopping centra u Zagrebu i Splitu.



**CITY**  
CENTER  
**one**

Zagreb East • Slavonska 11D  
Zagreb West • Jankomir 33  
Split • Vukovarska 207  
[citycenterone.hr](http://citycenterone.hr)

# Angažman vanjskih stručnjaka za promjene je prioritet



Milan Grković

Promjene su neminovnost u poduzetništvu, ali i u svim ostalim organizacijama. Zašto onda organizacije\* ne angažiraju stručnjake za promjene?

Zbog promjena tehnologije, globalizacije i konkurencije organizacije trebaju sustavno i na vrijeme mijenjati načine poslovanja. Upravljanje promjenama je ključni čimbenik uspjeha bilo koje organizacije.

Zbog svoje kompleksnosti, uvođenje promjena u organizacijama je gotovo nemoguće obaviti bez vanjskih stručnjaka za promjene. Brzina kojom se sada uvode promjene je nedovoljna, a to organizacijama, gospodarstvu i zajednici u cjelini nanosi ogromne štete jer se optimalno ne koriste potencijali koji su im na raspolaganju. Ako znamo s njima upravljati, resursa u pravilu ima dovoljno - pogotovo mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci). Više o „mekim resursima“ resursima pogledajte u članku „Meki resursi – inovativna strategija za izvrsnost“ koji je objavljen u tiskanom izdanju „Poslovni savjetnik“, broj 90. – listopad 2012.

**12 razloga zašto organizacije ne angažiraju vanjske stručnjake za promjene**

**1. Misle da mogu sami**  
Uporno rade na isti način kao do sada iako je očito da to ne donosi rješenja nego samo dodatne nepotrebne probleme.

**2. Skupo im je**  
Ne ulažu sustavno u edukaciju. Edukacija im je nepotrebni trošak. Nisu osviješteni kako je znanje najbolja investicija.

Ne shvaćaju da je daleko veći trošak raditi na dosadašnji način koji kontinuirano daje negativna stanja i ne postiže se učinak koji odgovara potencijalima organizacije.

**3. Ne znaju pronaći stručnjake**

Kako im je tržište stručnjaka za promjene nepoznato, ne znaju poduzeti početne korake da ih pronađu.

**4. Ne znaju procijeniti vjerodostojnost stručnjaka za promjene**

Nemaju alat i iskustva za procjenu stručnosti osoba koje bi bile angažirane na uvođenju promjena.

**5. Nisu osviješteni da trebaju neku pomoć od vanjskih stručnjaka**

Uopće ne razmišljaju kako za sustavno uvođenje promjena trebaju i mogu dobiti pomoć izvan organizacije.

**6. Ne mogu odrediti uzrok problema**

Ne znaju za što da potraže stručnjake! Jednostavno ne vide gdje i kako učiniti prvi korak i njihov izbor je nastavak po starom obrascu ponašanja jer kriza će „vjerojatno“ proći.

**7. Ne žele sami ući u promjene**

Znaju kako bez njih nema istinskih promjena, pa ih i ne započinju kako ne bi i oni sami bili obveznici promjena.

Gore od sadašnjeg stanja je situacija da se oni mijenjaju pa rado čine poslove niže kompetencije i

poslove niže upravljačke vrijednosti samo da se održi postojeće stanja.

**8. Imaju toliko problema da se ne stignu baviti promjenama**

Nemaju osjećaj za prioritete, rade na principu „gašenja vatre“ i stalno su u žurbi i zauzeti, bez obzira na posljedice.

**9. Teško je pronaći prave stručnjake za promjenu**

Na tržištu gotovo nema ponude stručnjaka za promjene i to je jedan od glavnih razloga zašto ne dolazi do bržeg uvođenja promjena u tvrtke. Upravljanje promjenama je kompleksna problematika koja zahtjeva sustavnost u djelovanju i u ovom području ne postoji velika konkurencija. Naravno, ovdje se misli na sposobnosti uvođenja cjelovitih promjena u organizacije, a ne u jedan ili samo nekoliko segmenata koji se promjenama ne zahvaćaju integrativno.

**10. Nepovjerljivost**

Na osnovu prethodnih negativnih iskustava, organizacije su oprezne oko angažiranja novih stručnjaka za bilo koju problematiku unapređenja poslovanja. Razlog neangažiranja stručnjaka za promjene je i u općem nepovjerenju zato što dosadašnje kompetencije stručnjaka za promjene nisu uspjele spriječiti pojavu recesije i krize, kako na globalnom tako i na lokalnom nivou.

**11. Neodgovornost**

Odgovorna osoba u organizaciji ne pokreće promjene zbog svog svojih osobnih interesa bez obzira na negativne posljedice takve odluke.

**12. Zadržavanje postojećih zona ugođe**

Zadovoljni su statusom. Moglo bi i bolje, ali važno je da nije gore. Samo da se ništa ne mijenja.

Bez vanjskih stručnjaka za promjene nemoguće je odgovoriti na nezaobilaznu potrebu za kontinuiranim i sustavnim promjenama. Pitanje pronalazjenja vanjskih stručnjaka za promjene je od strateškog značaja za organizacije. Svako izbjegavanje angažiranja stručnjaka za promjene znači dovoditi organizaciju u stanje neodgovarajućeg i zakašnjelog djelovanja na uvođenju promjena što neminovno dovodi do velikih problema u radu, a najčešće i do njenog nestajanja.

**Praktikum**

1. Napravite analizu imate li u organizaciji potrebu za promjenama. Promjene su potrebne „samo“ u četiri slučaja:

a. Postoje negativna stanja: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i/ili neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno ili premalo).

b. Zbog vanjskih čimbenika (politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, ekološki i/ili zakonodavni)

c. Zbog unapređenja: kvalitetnije, više, brže, jeftinije, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije i univerzalnije.

d. Postavljeni su ciljevi (od nas ili od drugih koji su nam nadređeni).

2. Ako imate potrebu za promjenama, donesite odluku o promjenama koristeći alat „Osnovna pitanja“ (što? – ciljevi, zašto? – potreba za promjenama, kako? – procedure, s čime? – potrebni resursi, tko? – sudionici, gdje? – mjesta događanja, kada?

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Utvrdite kako druge organizacije rješavaju problematiku uvođenja promjena.
- ✓ Pitajte druge kako pronaći pravog stručnjaka za promjene. Angažirati neuvjerljivog "stručnjaka" za promjene je lošije rješenje od stanja da se promjene uopće ne pokreću.
- ✓ Točno definirajte ciljeve uvođenja promjena, rokove za provedbu pojedinih aktivnosti, prava i obveze stručnjaka za promjene.
- ✓ Dogovorite sa stručnjakom za promjene probni rad bez ikakvih vaših obveza. Ako je stručnjak za promjene siguran u svoje znanje i vještine, pristat će bez ikakve rasprave.
- ✓ Kod angažiranja stručnjaka za promjene utvrdite kakva je njegova izlazna strategija: bez daljnjih aktivnosti, pokreće se nova faza promjena, stručnjak za promjene kontrolira održivost pokrenutih promjena (in-site i/ili virtualno).

– rokovi, izvjestiti? – izvješća i nastavak? - sljedeće aktivnosti).

U sastavnici alata „Kako?“, neka vaš izbor strategije bude odluka o angažiranju vanjskih stručnjaka za promjene.

3. Na tržištu edukacija potražite odgovarajućeg stručnjaka za uvođenje željenih promjena. Utvrdite koji elementi su vam važni za pronalaženje stručnjaka za promjene: dostupnost, načini komunikacije, trajanje uvođenja promjena, nivo složenosti promjena koje stručnjak predlaže, cijena usluge, potrebni resursi, ...

### Zaključak

Lako je dokazivo da se uspješ-

ne promjene ne mogu ostvariti bez vanjskih stručnjaka koji imaju učinkovit model djelovanja uvođenja i upravljanja promjenama. Aktivnostima u traženju stručnjaka za promjene posvetite dužnu pažnju jer o tome dominantno ovisi uspjeh uvođenja promjena, a time i uspjeh organizacije. Definirajte standarde (elemente) koje mora zadovoljiti stručnjak za promjene i angažirajte samo takvo. Odluka da angažirate vanjskog stručnjaka za promjene će sigurno biti jedna od najvažnijih odluka za organizaciju.

**Napomena:** U članku se pod pojmom "organizacija" podrazumijevaju svi oblici zajedništva: grupe, organizacije i zajednice.

## Knjiga "MUI KNJIGA ZA USPJEH"

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješniji u:

- osobnoj karijeri,
- profesionalnoj karijeri,

- oblicima zajedništva u kojima djelujete (grupe, organizacije i zajednice)?

Ako je odgovor "DA", nudim vam rješenje koje možete provjeriti bez ikakvog rizika.

**Knjiga + pomoć autora knjige (jedinствена ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.**

[www.portalalfa.com/mui\\_knjiga\\_zu\\_uspjeh](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_zu_uspjeh)

Mobitel: 385 98 57 88 31



## Vrhunske svjetlosne i dekorativne kreacije francuske kompanije *Leblanc Illumination* od sad dostupne i u Hrvatskoj

Tvrtka Prggin i francuski proizvođač blagdanske rasvjete *Le Blanc illumination* potpisali su ugovor o međusobnoj suradnji kojim Prggin postaje distributer i ključni partner ovog poznatog francuskog proizvođača blagdanske rasvjete u Hrvatskoj.

*Leblanc Illumination* dio je *Groupe LeBlanc*, kao vodeći europski proizvođač prigodne rasvjete poznat je po jedinstvenim kreacijama i inovacijama. Pionir novih trendova, tržištu nudi razne kombinacije inovacija i jedinstvenih rješenja, a posjeduje više od pola stoljeća iskustva. Zahvaljujući svojoj stručnosti, posebnom dizajnu i uvođenju novih materijala i tehnologija nagrađeni su nagradom „Anvar“ Francuske agencije za inovacije.

Tvrtka Prggin u okviru svoje djelatnosti uređenja trgovačkih centara, ulica, trgova i drugih objekata povodom Božićnih i Novogodišnjih blagdana pruža niz profesionalnih i stručnih usluga visoke kvalitete temeljenih na individualnom pristupu svakom projektu. Od konzultacija, izrade idejnih rješenja, bogate ponude proizvodno-prodajnog programa, do realizacije projekta u vidu instalacije i tehničke podrške. Također nudi opremanje interijera i eksterijera ambijentalnom, dekorativnom i arhitektonskom rasvjetom i pratećom opremom.

PROMO



Prggin d.o.o.  
Ul. Grada Wirgesa 10  
10430 Samobor

Tel1: +385 (0)1 3325 789  
Tel2: +385 (0)1 3325 979  
Fax: +385 (0)1 3360 123  
[www.prggin.hr](http://www.prggin.hr)  
E-mail: [prggin@prggin.hr](mailto:prggin@prggin.hr)





Matej Polutnik, direktor  
tvrtke Cetis Zagreb d.o.o.

## USPJEH UTEMELJEN NA POVJERENJU KUPACA

Povodom izlaska jubilarnog stotog broja Poslovnog savjetnika, zamolili smo gospodina **Mateja Polutnika**, direktora tvrtke **Cetis Zagreb d.o.o.** iz Svete Nedelje za razgovor i savjet kako postati prepoznatljiv brend te uspješno poslovati.

**PSD** Možete li nam kratko predstaviti tvrtku Cetis, po čemu ste prepoznatljivi i uspješni već dva desetljeća?

Cetis Zagreb osnovan je 1991. godine. Osnivač i vlasnik tvrtka je Cetis d.d. iz Celja koja je radila obrasce za potrebe cijele bivše države. Cetis Zagreb je na početku bio samo „servis“ kupcima u Hrvatskoj, uvezio je robu te obavljao distribuciju po Hrvatskoj. Mojim dolaskom 1995. godine, počeo je obavljati pravu komercijalnu funkciju i tvrtka je dobila novu dimenziju. 2005. godine počela je pružati novi segment uslu-

ga. Otvorili smo mailing centar u Svetoj Nedelji te započeli s ispisivanjem dokumenata i kuvertiranjem u komercijalne svrhe te ispisom računa i bankovnih izvoda. Danas Cetis Zagreb ima dva profitna centra. Prvi se bavi zastupanjem i prodajom proizvoda matičnog poduzeća Cetis d.d. Drugi je mailing centar koji nudi kompletnu uslugu povezanu s izradom dokumenta. U mogućnosti smo kupcu ponuditi i strojeve za kuvertiranje, uključujući i održavanje ukoliko se odluči sam raditi. Pružamo uslugu tiskanja, kuvertiranja te distribucije s našim

partnerom Hrvatskom poštom ukoliko se odluči raditi u *outsourcingu*. Uspjeh smo uvijek gradili na partnerskom odnosu s našim kupcima. Kvalitetan proizvod po konkurentnoj cijeni i sigurnost poslovanja s Cetisom, temelj su dobre suradnje. Obrazovanje i stručnost zaposlenih, poznavanje proizvoda i mogućnost odgovora na sva pitanja, ulijevaju povjerenje kupcima. Danas imamo 20 zaposlenih u Hrvatskoj i godišnji prihod od 40 milijuna kuna. Osnovani smo i tvrtku u Celju koja se bavi mailingom i zapošljava 10 osoba te u Srbiji i Makedoniji pa možemo reći da svoje znanje izvozimo i u druge države.

**PSD** Dobili ste nekoliko značajnih poslovnih certifikata, što vam one znače kao direktoru tvrtke?

Cetis Zagreb posjeduje certifikat ISO 9001 za sustav upravljanja kvalitetom te ISO/IEC 27001 za sustav upravljanja informacijskom sigurnošću. I prije samog certificiranja, Cetis Zagreb je radio u skladu s visokim zahtjevima kupaca i to nam nije bila velika promjena. Cetis Celje posjeduje, uz već gore navedene certifikate, i certifikat ISO 14001 sustav upravljanja okolišem.

**PSD** Kako tvrtka Cetis Zagreb pokazuje povjerenje u svoje zaposlenike?

U okviru matične kuće imamo odjel razvoja koji se bavi isključivo novim proizvodima. Poboljšanjima se bave zaposlenici i stručnjaci pojedinih područja. Svoje zaposlenike kontinuirano potičemo i nagrađujemo za svako poboljšanje u poslovnom procesu, naročito se u operativnom razvoju trudimo unaprijediti taj segment. Upućujemo ih na sajmove i programe stručnog usavršavanja i osposobljavanja kao i na osposobljavanje u inozemstvo kod naših principala. Mišljenja sam da su motivirani i kompetentni zaposlenici bitni za uspjeh tvrtke. Ako

vlasnik ima jasnu viziju, direktor kreira strategiju i ciljeve poduzeća, tada je sve na dobroj organizaciji i zaposlenima. Osobno brinem da svaki zaposlenik zna da doprinosi dobrim rezultatima i zajedničkom uspjehu. Zaposlenici imaju jasno mjesto u organizacijskoj strukturi i u potpunosti znaju svoje ovlasti i odgovornosti. Svake godine isplaćujemo regres, uskrnicu i božićnicu.

**|PSD| U svom kolektivu imate stručnjake raznih područja vezanih uz grafičku struku. Koliko je bitan timski rad?**

Timski rad je osnova bez koje se danas ne može. Globalizacijom i razvojem tehnologije, imamo sve uže specijaliste za pojedina područja: specijaliste za grafičko područje, informatiku, elektroniku i sigurnost koji su povezani kako bismo došli do konačnog proizvoda kakvog zahtijeva naš kupac. Svaki uspješno obavljeni zadatak je nova pobjeda i motivacija za budućnost. Talent za određeno područje je potreban, no puno više znači motiv i karakter čovjeka jer motiviran čovjek, koji je uz to i borac, uvijek pronađe rješenje.

**|PSD| Kako stimulirate svoje djelatnike, čime im jamčite socijalnu sigurnost i sigurnost u poslovnim procesu?**

Već godinama na osnovi anonimne ankete među djelatnicima biramo najzaposlenika koji tijekom 12 mjeseci ima 10% višu plaću od dogovorene ugovorom o radu. Na priredbi krajem godine dobiva i praktičnu nagradu te ga predstavljamo prigodnim člankom u internom glasilu Cetisa. Sigurnost i zdravlje jamčimo u cjelokupnom poslovnim procesu. Za zaštitu na radu imamo vanjskog suradnika jer sam kao direktor sklon k tome da se tvrtka bavi svojom osnovnom djelatnošću, a sva područja koja mora pokrivati, treba ugovoriti sa specijaliziranim vanjskim tvrtkama. Nemamo po-



sebnu kadrovsku službu, no moja vrata su svakome otvorena. Novom zaposleniku dajemo na znanje da uz natprosječan rad ide i natprosječna zarada.

Svojim zaposlenicima nudimo povoljne kredite za životne projekte, pomažemo s donacijama u slučaju bolesti ili privatnih problema. Cetus Zagreb kao stabilno poduzeće ima bonitet AAA.

**|PSD| Koje bi vrijednosti i načela poslovanja tvrtke Cetus istaknuli?**

Istaknuo bih profesionalni odnos, stručnost, savjesnost, ozbiljnost i pouzdanost zaposlenika te viziju koja nam pruža smjer i inspiraciju za određivanje ciljeva. To se prvenstveno odnosi na stvaranje visoke razine kvalitete pružanja usluga i zadovoljstvo naših kupaca koje nam je izuzetno važno.

**|PSD| Kako postizete najviši stupanj čuvanja podataka poslovnih partnera?**

Cetus Zagreb je certificiran u skladu s normom ISO/IEC 27001 sustav upravljanja informacijskom sigurnošću koja u cijelosti dokazuje sposobnost osiguranja zaštite poslovnih podataka koje dobivamo od naših kupaca. Jamči sigurnost i zaštitu na dokumentima koji nastaju tijekom produkcije dokumenata, kao i čuvanje njihovog integriteta. Svi djelatnici su upoznati s njezinom važno-

šću i implementacijom u svakodnevnom radu.

**|PSD| Imate diverzificiranu ponudu te personalizaciju proizvoda. O čemu se radi?**

Diverzificirana ponuda znači da nudimo proizvode iz različitih proizvodnih područja. Trend je da su poduzeća usko specijalizirana i najveća prednost je u optimizaciji troška i ciljanim prodajnim aktivnostima. Cetus nudi četiri grupe proizvoda. Prva su vrijednosne tiskanice. Proizvodi putovnice za 13 država svijeta, proizvodi osobne, zdravstvene i vozačke dozvole za Sloveniju i još neke države. Tu je potreban visok stupanj sigurnosti. Druga grupa, stvarana uz najmoderniju tehnologiju, su samoljepljive etikete i fleksibilna ambalaža. Nudimo samo visokokvalitetne proizvode našim velikim kupcima i poslovnim partnerima kao što su Ina, Atlantic grupa, Vindija, Labud. Treća grupa proizvoda su igre na sreću. Hrvatska lutrija je naš veliki kupac, a posao dobivamo na javnim nadmetanjima. Express srećke te prigodna uskrna i božićna lutrija se već godinama rade u Cetisu. Četvrta grupa proizvoda su sustavi za poslovno komuniciranje. Radi se o personaliziranoj, direktnoj komunikaciji s klijentima. Svaku personaliziranu kuvertu, letak ili prospekt pročita 80% primatelja,

a nepersonaliziranu samo 20%. U Hrvatskoj je regulativa o zadiranju u privatnost stroga, odnosno zaštita osobnih podataka, tako da nema puno personaliziranog izravnog marketinga. Turizam bi se trebao služiti tim uslugama i rezultat sigurno ne bi izostao jer svi veliki hotelijeri imaju bazu i loyalty kartice. Treba samo obavještavati kupce o posebnim prilikama i akcijama, a Cetus Zagreb nudi cjelovitu uslugu, od dizajna do distribucije.

**|PSD| Kako spoznajete zadovoljstvo kupca i poslovnog partnera. Što za vas znači krilatica „Naš cilj je zadovoljan kupac“?**

Svake godine anketiramo kupce u skladu s normom ISO 9001 - sustavom upravljanja kvalitetom. Osobno polažem jako puno pažnje rezultatima. Zadovoljan kupac će se uvijek vraćati, ako mu politika ili snaga kapitala ne odredi drugačije. „Kupac je kralj“, još je jedna naša krilatica.

**|PSD| Kojim ciljevima u poslovanju težite za naredno razdoblje?**

Cetus d.d. zadnjih godinu dana ima novog vlasnika. Trenutno se pripremaju nove strategije i programi koji će ubuduće biti *core business*. Cetus Zagreb će sigurno postojati i u budućnosti, a hrvatsko tržište je važno za tvrtku. Vjerujem da će se odnosi samo poboljšavati u budućnosti jer smo u 19 godina moje prisutnosti u Cetus Zagreb prošli kroz promjenjiva razdoblja. Nema sumnje da postoji prostor za poslovnu suradnju putem koje se ostvaruje dobit i povećava mogućnost zapošljavanja. Ulaskom u Europsku uniju tvrtke se kapitalski povezuju, a sam postupak operativnog poslovanja je pojednostavljen. Krenulo je novo razdoblje suradnje i treba ga pozitivno iskoristiti. Svakih 100.000 eura nove realizacije u tvrtkama donosi jedno novo radno mjesto.

Biserka Čonkaš

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALOM

## - jedna od četiri ključne managerske funkcije

Upravljanje (*management*) je proces rada s drugima i putem drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Iz tog razloga, uz funkciju planiranja, organiziranja i kontrole, četvrtu funkciju managementa čini funkcija upravljanja ljudskim potencijalima koja podrazumijeva ne samo motivaciju zaposlenika, već i planiranje ljudskih potencijala, njihov odabir, razvoj i vođenje (Leadership). Nakon utvrđivanja ciljeva (planiranje) i osiguranja potrebnih resursa (organiziranje), upravljanje ljudskim potencijalima postaje najvažnija funkcija managera sa svrhom da snagu suradnika usmjeri na postizanje poslovnih ciljeva.

Manageri na najvišoj razini troše više vremena na planiranje i organiziranje u odnosu na managere nižih razina. Razlika u vremenu koje manageri na različitim razinama posvećuju kontroliranju nešto je manja. Upravljanje ljudskim potencijalima nužno je na svim organizacijskim razinama u sličnom opsegu s obzirom da je na svim razinama upravljanja ključno utjecati na ljude kako bi pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima. Od svakog managera zahtijeva se kreiranje i održavanje okruženja u kojem će pojedinci motivirano raditi. Prevladavajuće vrijednosti i ideologije najviše razine managera u kompanijama (uprava) kreiraju i utječu na strategije i politike vezane uz ljudske potencijale. Oni postavljaju misiju poduzeća, viziju, vrijednosti i ciljeve organizacije, utvrđuju strategije i politike ljudskih potencijala. Srednji i niži management prevodi i provodi te strategije i politike, a njihov preferirajući stil upravljanja i ponašanje daje značenje onom što ljudi doživljavaju kao upravljanje ljudskim potencijalima i što percipiraju kao radnu klimu.

Od današnjeg managera očekuje se da bude vođa što podrazumijeva da manager posjeduje određene sposobnosti, i to sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći, sposobnost razumijevanja da ljudska bića, u različitom vremenu i u različitim situacijama, imaju različite motive, sposobnost da inspiriraju,

sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

### Četiri važnih pitanja za zaposlenike i suradnike

Kao manageru, lako je razviti jedan specifičan stil upravljanja i nadati se da će cijeli tim na njega očekivano reagirati. Dok to u određenoj mjeri može djelovati, biti manager uključuje interakciju sa širokim krugom različitih ličnosti i preferencija – a ono što djeluje na jednu osobu neće djelovati na sve pojedince. Svaka osoba ima svoj individualni sustav vrijednosti, a time i osobni sustav motivacije. Postavljajući ciljano pitanje svakom zaposleniku o tome kako želi biti vođen, može se dokučiti što će najbolje djelovati na svakog pojedinca i na taj način manager može modelirati svoj stil upravljanja. Manager koji ima problema u motiviranju svojih zaposlenika može unaprijediti svoj stil upravljanja ukoliko svakom zaposleniku postavi slijedeća pitanja:

#### Prvo pitanje: Kako želiš biti nagrađen?

Kao manager, nemate uvijek ispravnu sliku što zaposlenici zaista žele. No, ukoliko im date priliku da vam kažu imat ćete jasnu viziju na koji način ih možete motivirati.

#### Drugo pitanje: Kako najbolje radiš?

Ovisno o specifičnostima kompanije i njenog okruženja, možete biti ograničeni u zadovoljavanju pojedinačnih zahtjeva zaposlenika. Međutim, kad jednom postavite ovo pitanje i saznate što doista pomaže vašim zaposlenicima da daju najbolje od sebe, možete pokušati učiniti male promjene. Možda im dozvoliti da jedan dan u tjednu rade od kuće, dozvoliti više manjih pauzi kroz radni dan, odrediti dan u tjednu za nepridržavanje dress coda, osigurati muziku u uredima. Sve dok su zahtjevi razumni i unutar vaše nadležnosti, možete pomoći kreirati ugodno radno okruženje koje će vašim zaposlenicima pomoći da budu motiviraniji i produktivniji.

#### Treće pitanje: Što ti smeta u mom stilu upravljanja?

Što duže pojedini zaposlenik zamjera neki dio vašeg upravljačkog stila, vremenom će biti sve manje produktivan, a što su mu kompetencije na tržištu konkurentnije to je veća vjerojatnost da će nastojati napustiti kompaniju

Svjetlana Šerović  
Lončar



bez obzira na druge uvjete koje mu kompanija pruža.

#### Četvrto pitanje: Što mogu učiniti da ti olakšam posao?

Mnogi su zaposlenici frustrirani nametnutim procedurama i standardima rada koji ih ograničavaju u svakodnevnom obavljanju radnih zadataka. Često i najbanalnije nepotrebne aktivnosti ili uobičajena praksa u načinu i učestalosti komunikacije znatno ograničavaju zaposlenike u učinkovitijem obavljanju svog posla.

Jednom kad saznate odgovor na ova pitanja, znat ćete točno što učiniti kako biste svakog svog zaposlenika zadovoljnim, produktivnijim i motiviranijim.

#### Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika je sustav kojeg čini:

**Postavljanje individualnih/timskih ciljeva** u skladu s ciljevima odjela/tvrtke;  
**Analiza vještina i sposobnosti** zaposlenika koje su potrebne da se ti ciljevi realiziraju;

Jasna komunikacija ciljeva i **očekivane radne uspješnosti/ponašanja svakom zaposleniku;**

**Individualno nagrađivanje i priznavanje** radne uspješnosti prema postignutim rezultatima;

Prepoznavanje **potrebe za poboljšanjem** radne uspješnosti i pružanje potrebne podrške zaposlenicima da se poboljšanje ostvari.

#### Navike koje manageri trebaju izbjeavati

Postići više uz manje resursa svakodnevni je izazov managera svih upravljačkih razina, a učinkoviti alat u realizaciji tog cilja je 'coaching', odnosno usmjeravanje i poticanje suradnika prema većoj produktivnosti. Da bi se uspješno vodio tim prema postizanju planiranih ciljeva nužno je definirati svakom zaposleniku koja su mu prava i obveze, jasno mu iskomunicirati njegove ciljeve, te davati povratnu informaciju o ispunjenosti definiranih ciljeva (implementirati tzv. 'Sustav upravljanja radnom uspješnošću').

## Učinkovito vodstvo / Leadership

### KRATKI PREGLED

Šest najbitnijih riječi ...

'Ja priznajem da sam ja pogriješio.'

Pet najbitnijih riječi...

'Ja sam ponosan na tebe.'

Četiri najbitnije riječi...

'Koje je tvoje mišljenje?'

Tri najbitnije riječi ...

'Hoćeš li molim te.'

Dvije najbitnije riječi

'Hvala ti.'

Jedna najbitnija riječ ...

'Mi.'

Najnebitnija riječ

'Ja.'

Izvor: John Adair,

Effective Leadership, Pan Books, London, 1997.

Zaposlenici su temelj svake organizacije, stoga učinkoviti vođe moraju imati kompetencije voditi ih prema ispunjenju njihova punog potencijala, odnosno prema ostvarenju definiranih ciljeva kompanije, odjela, tima, pa sve do njihovih pojedinačnih ciljeva. U tu svrhu nužno je voditi računa o održavanju poticajne organizacijske klime i kontinuirano održavati pravedan sustav upravljanja radnom uspješnošću.

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

### Izbjegavajte...

- ✓ Rješavati probleme drugih!
- ✓ Potrebno je delegirati i trenirati (coaching) suradnike da probleme rješavaju sami.
- ✓ Pričati i naređivati!
- ✓ Umjesto kontinuiranih uputa zaposlenicima što i kako učiniti, potrebno je steći naviku postavljanja pitanja (učiniti suradnike dijelom rješenja potičući njihove ideje i prijedloge rješenja).
- ✓ Vršiti više aktivnosti za vrijeme komunikacije sa zaposlenicima!
- ✓ U komunikaciji početi fokusirano slušati (čuti!), što podrazumijeva isključivanje svih izvora odvratanja pozornosti (telefon, čekiranje mailova, upadice drugih zaposlenika i slično).
- ✓ Komunikacija sa svima na isti način!
- ✓ Ako ste manager i komunicirate sa svim zaposlenicima na isti način sigurno neće biti učinkoviti. Dobri vođe prepoznaju različite stilove ponašanja pojedinaca i sukladno tome komuniciraju tj. prema stilu 'slušaoca' a ne svom.



dr. sc. Dejan Paravan,  
izvršni direktor  
prodaje skupine  
GEN-I i direktor GEN-I  
Zagreb d.o.o.

## GEN-I KREĆE S OPSKRBOM 35 MINISTARSTAVA I UREDA DRŽAVNE UPRAVE U RH sa OIE

GEN-I Zagreb d.o.o. od 28.10.2013. i službeno potvrđen kao najpovoljniji ponuđač opskrbe električnom energijom za 35 ministarstava i ureda državne uprave u RH.

Tvrtka GEN-I Zagreb je pobijedila na javnom natječaju temeljem kojeg bi strujom trebali opskrbljivati 35 hrvatskih državnih tijela sljedeće dvije godine. Presudni kriteriji bili su najpovoljnija cijena te činjenica da će svu energiju dostavljati iz obnovljivih izvora (OIE). To je bio dobar povod da porazgovaramo o ulozi koju obnovljivi izvori energije igraju u njihovoj priči.

**PSD | Možete li nam reći iz kojih obnovljivih izvora i pogona dobivate struju, iz kojih zemalja?**

Struju iz obnovljivih izvora dobivamo primarno iz pogona u Sloveniji i Austriji. U Sloveniji GEN-I ima najveći tržišni udio kupovine električne energije od malih elektrana koje energiju proizvode iz obnovljivih izvora (otprilike 1.000 malih elektrana).

**PSD | Suradujete li i s hrvatskim tvornicama obnovljivih izvora energije?**

Od našeg ulaska na hrvatsko tržište imali smo puno kontakta s pojedinim proizvođačima, no sadašnji model regulative, koja definira način subvencioniranja proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora, predviđa da samo proizvođač koji svu energiju isporuči hrvatskom operateru tržišta dobije subvenciju. Zbog toga nitko od proizvođača nije motiviran za prodaju struje na otvorenom tržištu.

**PSD | Kakvo je vaše stajalište o povećanju naknade za obnovljive izvore energije?**

Obnovljivi izvori obično ne mogu preživjeti na otvorenom tržištu kada konkuriraju konvencionalnim tehnologijama za proizvodnju struje. Zbog toga je odluka svake pojedine države koliko i na koji način će podržati investicije u obnovljive izvore i tko će za to platiti. Metodologija subvencioniranja i odluka koliko i koje obnovljive izvore podržati, isključivo zavisi o energetskej politici Republike Hrvatske, koju definira Vlada RH.

**PSD | Kakvi su vam planovi po tom pitanju u skoroj budućnosti?**

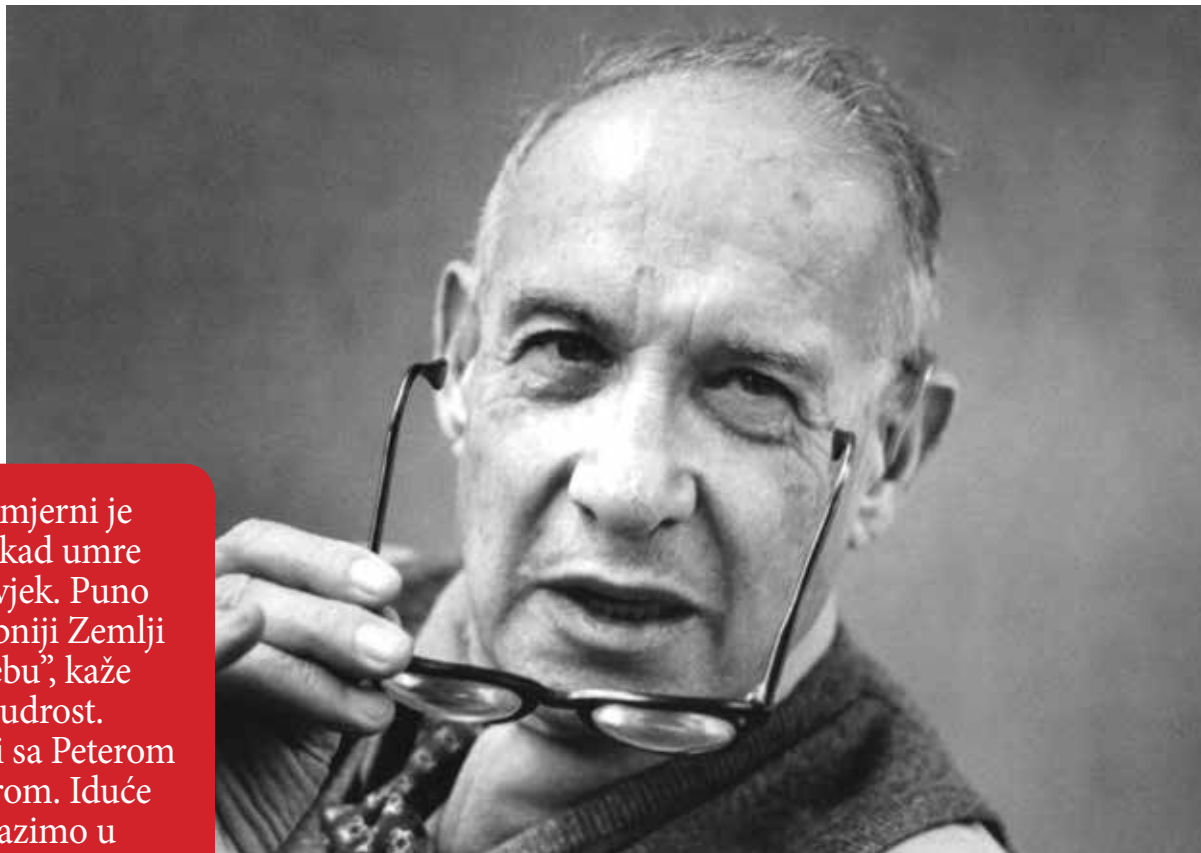
Model koji je trenutno na snazi u RH nije jedini mogući. U EU imamo i takva rješenja, da proizvođači mogu prodati struju i na slobodnom tržištu, a subvencija koja im se isplaćuje pokriva samo razliku između tržišne i zajamčene cijene. Ako se pravila u Hrvatskoj promijene u tom pravcu, onda ćemo sigurno malim proizvođačima ponuditi povoljnije uvjete za kupovinu struje.

PSD

# UPRAVLJANJE POMOĆU “KRIZA” I “DNEVNIH AKCIJA”, UMJESTO UPRAVLJANJA PO DRUCKERU



| Goran Tudor



“Neizmjerni je gubitak kad umre velik čovjek. Puno je potrebniji Zemlji nego Nebu”, kaže jedna mudrost. Tako je i sa Peterom Druckerom. Iduće 2014. ulazimo u desetu godinu otkako nije tu. Što bi danas o našoj krizi kazao najveći guru managementa ikad, veliki mislilac, učitelj i pomagač poslovnim ljudima, humanist?

Drucker je otišao 2005., taman da nije dospio vidjeti sve ovo. Kriza kojoj američki početak pada još u 2007. traje i ne vidi joj se kraj. Prema svemu sudeći mnogi njezini aspekti postat će nam način života.

Možda se u nekim zemljama BDP ili industrijska proizvodnja i oporavlja, ali gdje je sve ostalo. Izgleda da se ono esencijalno Druckerovo o dobrom upravljanju tvrtkama i nacionalnim ekonomijama nije uvažilo, a kamoli provelo. Tko pročita dvije njegove knjige objavljene u nas – “Najvažnije o menadžmentu” i “Upravljanje budućim društvom”, vjerojatno će bolje razumijeti i sve uzroke današnjim nevoljama – pritupe koji žive kao “istine”, a zastarjeli su. Prvo, profit se uglavnom i dalje smatra glavnim kriterijem uspjeha poduzeća, a ne kako bi trebalo – ispunjenje društvene svrhe. Prof-

it je nužan, naravno, ali ne dovoljan. Gospodarstvo se na neki način izdiglo iznad društva. Tvrtka je iznad čovjeka. Privreda se odjeljuje od društvene nadgradnje, dok je Drucker smatrao da nema važnijih i nevažnijih dijelova društva. Tvrtke i ustanove slične su – sve su one institucije društva (bolnica, škola, jednako kao i banka, tvrtka, obrt). Doista je značajan pomak učinjen u zadnjih 20-ak godina na planu *human resource managementa*, ali statusno, zaposlenici su još prvenstveno radna snaga, sredstvo. Novije izmjene zakonske legislative u mnogim zemljama pa i našoj, to samo

naglašavaju. Stručno-kreativni radnici, tzv. radnici znanja, nisu postali, kako se Drucker zalagao, suradnici, partneri, sugovornici poslodavcu, jednaki članovi velikog tima. A njihov se udjel u ukupnom broju zaposlenih penje već na preko 30% (tu spadaju inženjeri, financijaši, odvjetnici... ali serviseri, bolničke sestre, majstori, svi koji misleći rade). Nadalje, stručnoj i managerskoj eliti daju se zlatni uvjeti, ali ih se realno gura u “zlatnu krletku”. Daju im se božanske plaće, elitni uredi, auta, luksuz, ali ih se i izuzima iz realnog života. Nikad nisu sami sa sobom i s obitelji.

## Iz knjige „Najvažnije o menadžmentu“ (Peter Drucker)

- Management se bavi ljudskim bićima. Njegov je zadatak da osposobi ljude za zajednički rad, da snage učine djelotvornima, a slabosti ljudi nevažnima. Prije svega to je organiziranje.

- Budući da se management bavi integriranjem ljudi u zajednički pothvat, sastavni je dio kulture naroda. Ono što manageri rade u Njemačkoj, Sjedinjenim Državama, u Japanu ili u Brazilu isto je. Ali način na koji to rade može biti posve drukčiji, uvažavajući značajke tradicije, povijesti i kulture naroda.

- Svako poduzeće zahtijeva određenu dozu posvećenosti zajedničkim općim ciljevima i pripadajućim vrijednostima. Bez takve posvećenosti poduzeće ne postoji: postoji samo masa. - Poduzeće mora imati jednostavne, jasne i jedinstvene konkretne ciljeve. Misija organizacije mora biti dovoljno jasna i dovoljno velika da stvori zajedničku viziju, svima jasnu.

- Management također mora omogućiti da poduzeće i svaki od njegovih članova raste i razvija se

s promjenom potreba i mogućnosti. Svako poduzeće je institucija koja uči i poučava.

- Poduzeće čine ljudi s različitim kvalifikacijama i različitim znanjima koji rade brojne različite poslove. Oni moraju znati komunicirati, razumijeti i uvažiti međusobne uloge.

- Ni veličina prihoda, ni kapital, ni broj ljudi, ne jamče uspješnost tvrtke. Pozicija na tržištu, inovativnost, produktivnost, razvoj ljudi, kvaliteta, financijski rezultati su ključni su kriteriji učinka jedne organizacije i njezina opstanka.

- I konačno, najvažnija stvar koju treba znati u vezi s poduzećem jest da rezultati postoje samo prema vani. Rezultat poslovanja je zadovoljan kupac. Rezultat bolnice je izliječeni pacijent. Rezultat škole je učenik koji je naučio i koji će to deset godina kasnije pretočiti u praksu...

Manageri koji razumiju ova načela i koji prema njima postupaju bit će potpuni manageri.

### Upravljanje pomoću „kriza“, „posebnih mjera“, „poticaja“ i „dnevnog stresa“

Pa ipak, „upravljanje pomoću posebnih poticaja“ je prije pravilo nego iznimka. Da će nešto obvezno upasti u *status quo* tri tjedna pošto prestane poticaj, to svi znaju i očekuju. Jedinu rezultat „energičnih napora da se uštedi novac“ obično jest otpuštanje kurira i daktilografa i prisiljavanje rukovoditelja plaćenih po 15.000 \$ da rade i posao koji je plaćen 50 \$ tjedno. Pa ipak, mnoga rukovodstva još nisu izvukla očigledan zaključak da „poticaji“ nisu način kako treba raditi rukovodeći posao. Upravljanje pomoću poticaja vodi i krivom smjeru. Privremeno naglašava jedno područje ili fazu posla uz štetu na svem ostalom.

„U razdoblju od četiri tjedna ukinuli smo zalihe“ – priča jedan okorjeli veteran upravljanja pomoću kriza. „Zatim smo imali četiri tjedna smanjenja troškova, pa četiri tjedna ljudskih odnosa. Imamo tek toliko vremena da mjesec dana „potičemo“ i usluživanje kupaca. Na kraju će se one zalihe vratiti na razinu s koje smo počeli. Čak i ne pokušavamo raditi svoj stvarni

posao. Ide kako ide...“ U organizaciji kojom se upravlja pomoću poticaja ljudi ili zanemaruju svoj posao (da bi se uskladili s aktualnim poticajem) ili u tišini organiziraju kolektivnu sabotažu poticaja. A kad dođe do prave krize, oni ju tretiraju kao još jedan slučaj hysterije koju je prouzrokovalo rukovodstvo.

### Dobro vođena tvrtka je mirno mjesto

Kako razlikovati poslovnu sredinu kojom se dobro upravlja od one kojom se loše upravlja? „Naučio sam“, kaže Drucker, „da su dobro vođena poduzeća mirna mjesta.“ Tvornica koja je „dramatična“,

tvornica u kojoj se „epopeja industrije“ događa pred očima posjetitelja je loše vođena.

Tvrtka koja se dobro vodi je dosadna. U njoj se ne događa ništa uzbudljivo, jer se krize predviđaju i pretvaraju u rutinu. Doista „dramatične“ stvari u jednoj takvoj organizaciji su samo one vitalne, strateške odluke koje čine budućnost, a ne „herojstva“ kojima se rješavaju pogreške iz prošlosti. Ako rukovoditelj dopusti da mu tekući događaji određuju što će raditi, na čemu će raditi i što treba shvatiti ozbiljno, samo će se „slomiti od posla“. On može biti iznimna osoba. Ali, traži se znanje i sposobnost

## zašto čitam



poslovni  
savjetnik  
.com

Prvo što pročitam, savjeti su glavne urednice Top

10. U sadržaju Poslovnog savjetnika uvijek tražim sve ono što bi moglo pomoći našem obiteljskom zlatarskom obrtu od toga kako se organizirati, koji su trendovi u marketingu, odnosi s kupcima ili dio oko prezentiranja proizvoda i brandinga. Pri listanju, najprije primjetim najnovije informacije oko poslovnog i organizacijskog dijela, vezane uz naš specifičan posao izrade nakita koji se rijetko spominje. Časopis sadrži korisne informacije i to mi je najbitnije.

Mario Noka  
Lapidarium Zlatarna Mario

a ne razbacivanje s ono malo djelotvornosti koju bi se moglo postići.

Njemu su potrebni kriteriji koji mu omogućuju da radi na istinski važnim stvarima, tj. na stvaranju doprinosa uspjehu tvrtke. Ne zaboravimo, što je organizacija veća, to više energije treba ulagati u njezino postojanje, a tek ostatak ide na rad za rezultate. Druckerov nauk pokazuje svoje nasvjetlije poruke baš u krizi.

**20. Jubilej – 20 godina smo zajedno!**

## UČINKOVITI MENADŽER 2014.

Vodič za učinkoviti, humani, odgovorni rad!  
Knjiga-planer, jedinstvena u Europi!  
53 priče, 14 primjera DOP-a, poslovna načela, poezija, karikature, fotke...

*Naručite za poslovni dar. Vaši prijatelji i partneri razveselit će se!*

Količinski rabat! Iz tiska oko 15.11.2013.

 narudžbe i informacije: [www.manager.hr](http://www.manager.hr)  
M.E.P. d.o.o. - Hrvatski centar menadžerske knjige - Zagreb - Ulica grada Vukovara 226 G - 01/5509805

# TRAJNO ULAGANJE U KVALITETU PROIZVODA



Dio Stražinog skladišta gotovo robe nalazi se u slovenskom Rogacu



Tihomir Premužak, na čelnoj poziciji Vetropack Straže od 1. siječnja 2012.

## PSD | Objasnite nam ukratko organizaciju tvrtke Vetropack Straža d.d.

Vetropack Straža d.d iz Huma jedini je proizvođač ambalažnog stakla u našoj državi. Utemeljena je 1860. kao mala šumska glažuta u kojoj su se proizvodile staklenke za punionicu mineralne vode u obližnjoj Rogaškoj Slatini. Od 1996. godine je u vlasništvu švicarskog Vetropacka.

Vetropack je samostalno obiteljsko poduzeće sa sjedištem u Buelachu kraj Zuericha. U svom vlasništvu ima tvornice stakla u Švicarskoj, Austriji (dvije), Češkoj, Hrvatskoj, Slovačkoj i Ukrajini.

Svim Vetropackovim tvornicama rukovode lokalni menadžeri. Na sastancima Uprave Vetropack Straže, koju čine dva Švicarca i ja kao predsjednik, raspravlja se o planovima i glavnim smjernicama poslovanja, postavljaju se okviri unutar kojih naše poduzeće djeluje samostalno. Operativne poslovne odluke i potezi prepušteni su ovdašnjem rukovodstvu.

Poduzeće je organizacijski



Premda smo jedini proizvođač ambalažnog stakla u Hrvatskoj i lideri u regiji, ne bismo to uspješni da nismo imali definirane i učinkovite procese te stručno i vrijedno osoblje koje pravovremeno svladava sve poslovne izazove.

podijeljeno u 6 sektora (marketing i prodaja, logistika, financije, kadrovi i informatika, proizvodnja i tehnika) u kojima je zaposleno 610 ljudi. Na tri staklarske peći i 11 proizvodnih linija godišnje se proizvede oko 250 tisuća tona ambalažnog stakla.

## PSD | Čemu možete zahvaliti za vodeću poziciju na tržištu Hrvatske?

Vetropackove staklane imaju vodeću poziciju na svim domicilnim tržištima, pa tako i Vetropack Straža na hrvatskom tržištu. To možemo zahvaliti ne samo činjenici da smo jedini proizvođač staklene ambalaže u državi, već i visokoj kvaliteti naših proizvoda. Jer, sve su Vetropackove tvornice certificirane po standardu ISO 9001:2008. Potpuno je svejedno u kojoj je Vetropackovoj tvornici proizvedena boca. Iz ravnomjerne visoke kvalitete proizlazi viša sigurnost isporuka i maksimalna fleksibilnost u proizvodnji. A to, pak, omogućava našim kupcima ekonomična rješenja "Just-in-Time". S obzirom da je naša ambalaža namijenjena prehrambenoj industriji, moramo zadovoljiti stroge zahtjeve vezane uz sigurnost hrane (FSSC 22000). To smo postigli uz visoka ulaganja u opremu, organizaciju i ljude, što će, vjerujem, biti i formalno potvrđeno na certifikacijskom auditu krajem godine.

## PSD | Koliki je značaj izvoza u vašoj proizvodnji i na koja ste tržišta usmjereni?

Podjelom Vetropack grupe na operativna poslovna područja Istok, Zapad, Jug i Ukrajina pokrivaju se domicilna te zapadno-evropska i istočno-evropska tržišta. Vetropack Straža pokriva Hrvatsku i sve države bivše Jugoslavije te Moldaviju, a preko sestrinskih staklana prodajemo i u zemlje zapadne Evrope. Najzanimljivija su nam, svakako, tržišta bivših jugoslavenskih republika. U 2012.g. prodali smo 894 milijuna staklenih jedinica i ostvarili ukupan prihod od 720,6 mil. HRK. Od toga je u izvoz prodano 68%, i to većinom u države regije.

## PSD | Što nam možete reći o projektu „Staklo naš prijatelj“

Vetropack Straža ima rijetku privilegiju: može preuzeti i nakon obrade u svojem pogonu za reciklažu ponovo u proizvodnom procesu koristiti svu staklenu ambalažu koju smo isporučili na naša tržišta. Na žalost, zbog nedovoljno učinkovitog sustava zbrinjavanja starog stakla, u našoj je državi stopa recikliranja ispod 50% (u Švicarskoj 95%). Drugi razlog niske stope recikliranja je nerazvijena ekološka svijest našeg stanovništva. Stoga mi već godinama provodimo projekt pod nazivom „Staklo, naš prijatelj“, čije su aktivnosti najviše usmjerene na školsku djecu. Jer, svi dobro znamo da se navike ponašanja usvajaju u toj dobi. Nastavna na one stalne mjere koje obuhvaćaju suradnju sa školama, posjete našoj tvornici, nagradni kviz na našoj web strani-

ci o recikliranju i dr., ove smo godine u suradnji s kazalištem Svarg iz Zagreba postavili predstavu Reciklirana priča. Ova dinamična, interaktivna i poučna predstava, kojoj je osnovni cilj djeci prenijeti važne poruke o prednostima stakla i važnosti recikliranja, ovog je ljeta igrana po otocima i obalnim gradovima našeg Jadrana, a od jeseni gostuje po školama širom Hrvatske. Moramo biti u skladu s vremenom, pa se onedavno nalazimo i na Facebooku (hrvatska inačica Friends of Glass).

## PSD | Da li se ulaskom Hrvatske u EU nešto promijenilo u poslovanju Vetropacka?

Što se tiče izvoza roba u države članice EU, poslovanje je naravno olakšano. Nema više carinske dokumentacije, organizacija isporuka i povrata ambalaže je brža i jednostavnija. No, treba imati na umu da veći dio našeg izvoza završava u državama koje nisu članice Unije (BiH, Srbija, Makedonija, Crna Gora itd.). U tim su državama uvedene uvozne carine što predstavlja značajan pritisak na naše prodajne cijene.

Uz to, imali smo dosta problema s novim obračunom PDV-a, praćenjem kupaca i dobavljača jer mnoge stvari ni u Evropskoj uniji nisu precizne i jasne. Ipak, zahvaljujući definiranim i učinkovitim poslovnim procesima u Vetropack Straži i stručnim i vrijednim djelatnicima, sve se promjene i eventualne teškoće pravovremeno svladavaju.

Zlata Radović

# Mobilno bankarstvo za poslovne korisnike



Bankarstvo putem mobilnih uređaja postaje neizostavan dio svakodnevnice korisnika bankarskih usluga upravo iz razloga što je jedan od najjednostavnijih i najbržih načina upravljanja vlastitim i poslovnim financijskim sredstvima. Hypo Alpe-Adria-Banka je u svoju ponudu uključila mobilno bankarstvo zbog velikog interesa klijenata i trenda koji pokazuje kako će u narednim godinama broj korisnika mobilnog bankarstva rasti gotovo eksponencijalno.

Nedugo nakon uvođenja mobilnog bankarstva za građanstvo, Hypo Alpe-Adria-Banka uvela je uslugu mobilnog bankarstva i za

svoje poslovne korisnike. Usluga pod nazivom *m-Hypo Business* tako omogućuje poslovnim subjektima brzo, sigurno i jednostavno upravljanje financijskim sredstvima na računima.

Usluga *m-Hypo Business* prilagođena je novijoj generaciji pametnih telefona, a podržava operativne sustave Android i iOS. Usluga omogućuje pregled detalja, prometa i stanja po svim računima i kreditnim karticama, pregled stanja na računima, pregled stanja odobrenih kredita, kreiranje, provođenje platnih naloga, plaćanje računa pomoću fotoaparata na mobilnom uređaju,

pregled svih računa i plaćanje na osnovi predložaka te autoriziranu komunikaciju s bankom kao i prikaz najbližih poslovnica i bankomata putem interaktivnih karata. Usluga je dostupna 7 dana u tjednu, 24 sata dnevno, s bilo kojeg mjesta u svijetu gdje imate pristup internetu preko svog pametnog telefona, a aplikacija *m-Hypo Business* dostupna Vam je na hrvatskom i engleskom jeziku.

S ciljem dodatne zaštite poslovanja klijenata novost je i mogućnost korištenja tzv. *'Bijele liste'* temeljem koje sustav kontrolira račune na koje korisnik odobrava sredstva. Preduvjet za korište-

nje ove funkcionalnosti je da klijent koristi HYPOnet internetsko bankarstvo.

Kako biste započeli koristiti *m-Hypo Business* uslugu, potrebno je obratiti se svom financijskom savjetniku u Hypo banci i ispuniti pristupnicu. Prvi dio aktivacijskog ključa primiti ćete putem SMS poruke, dok ćete drugi dio, zajedno sa svojim korisničkim imenom, primiti poštom na sjedište poslovnog subjekta ili u poslovnicu Hypo banke. Preuzimanjem *m-Hypo Business* aplikacije na svoj mobilni uređaj, možete početi s korištenjem.

## Što *m-Hypo Business* nudi:

### Uvid u sve račune:

- Transakcijski računi (pregled stanja, prometa)
- Krediti (pregled stanja, uplate rate kredita)
- Kreditne kartice (pregled stanja i prometa, statusa kartica)
- Priljevi, izvodi, dokumenti, predlošci, arhiva i investicijski porfelj

### Plaćanja:

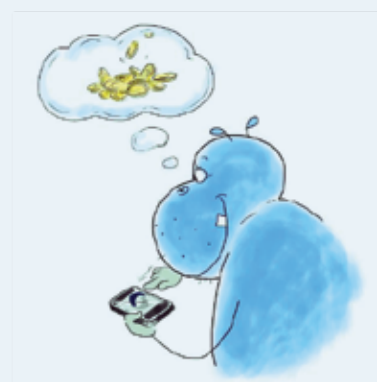
- Sve vrste platnih naloga unutar nacionalnog platnog prometa
- Kupoprodaja deviza
- Foto uplatnica - plaćanje računa pomoću fotoaparata na mobilnom uređaju
- Foto uplatnica - plaćanje računa čitanjem barkoda
- Brza plaćanja na osnovu predložaka
- Skupno potpisivanje – potpisivanje više naloga odjednom jednim klikom

### Dodatna sigurnost:

- Bijela lista – sustav kontrole računa odobrenja tj. računa na koji se mogu uplaćivati sredstva (samo za korisnike koji posjeduju HYPOnet)

## Preduvjeti za uslugu

- Otvoren transakcijski račun u Hypo Alpe-Adria-Banci
- Pametni telefon (smartphone)
- Pristup internetu na mobilnom uređaju





# SREDNJI MANAGERI – njihova vrijedost, važnost i utjecaj



John  
Lodder

Manageri, i oni na vrhu kao i srednji, imaju teške pozicije gdje primaju puno kritika od svojih zaposlenika. Top manageri su često previše udaljeni od ljudi, tako da su kritike zaposlenika prema njima u cjelini prilično apstraktne. Drukčije je za srednje managere. Svakodnevno su u kontaktu sa svojim zaposlenicima i moraju se nositi sa svakodnevnim operativnim problemima ljudi, dok u isto vrijeme osjećaju veliku odgovornost za postizanje ciljeve svog odjela.

Srednjim managerima je također teško u mnogim organizacijama jer njihovu produktivnost i doprinos redovito ispituju. Često ih njihovi zaposlenici doživljavaju kao 'negativce' jer su proveli godine stvarajući teorije zašto se njihovi nadređeni čine tako neadekvatni ili glupi.

## Dobre vijesti za srednje managere

Postoji jasno istraživanje koje pruža konkretan uvid i dokaze o važnom egzistencijalnom pitanju da li manageri zapravo rade išta korisno.

U studiji koju je izdao Edward P. Lazear sa Sveučilišta Stanford u kolovozu 2012., jedan od najvažnijih izvučenih zaključaka je da talentirani manageri ne samo da po-

stoje, nego da i rade nešto veoma specifično: oni doprinose, oni podučavaju i oni su produktivni.

Studija ([www.nber.org/papers/w18317](http://www.nber.org/papers/w18317)) je provedena od 2006. do 2010. na cca. 24.000 zaposlenika i cca. 2000 managera koji rade u velikoj tvrtki orijentiranoj na usluge. Zaposlenicima je dodijeljen jedan repetitivni zadatak koji se

pažljivo pratio i mjerio računali- ma. Također su mijenjali managere otprilike jednom svaka četiri mjeseca. Ukratko, bila je to vrsta radnog okruženja koju možete vidjeti u IT odjelu neke tvrtke, ili pozivnom centru službe za korisnike.

To je omogućilo istraživačima da vide hoće li biti srednjih managera koji stalno stvaraju veću produktivnost među različitim timovima zaposlenika.

## Tri najvažnija otkrića

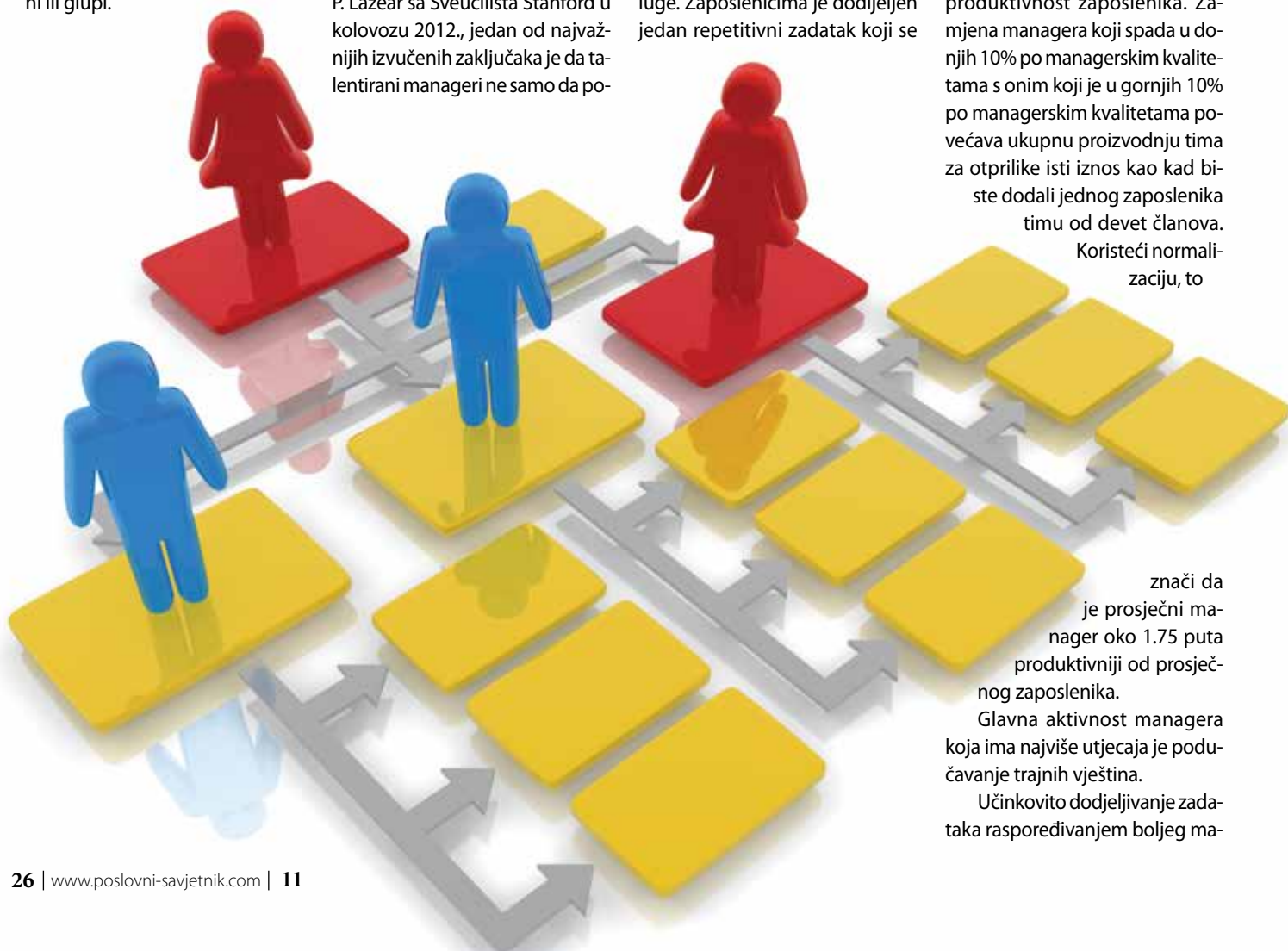
Izbor managera je važan. Postoji znatna razlika u kvaliteti upravljanja mjerena učinkom na produktivnost zaposlenika. Zamjena managera koji spada u donjih 10% po managerskim kvalitetama s onim koji je u gornjih 10% po managerskim kvalitetama povećava ukupnu proizvodnju tima za otprilike isti iznos kao kad biste dodali jednog zaposlenika timu od devet članova.

Koristeći normalizaciju, to

znači da je prosječni manager oko 1.75 puta produktivniji od prosječnog zaposlenika.

Glavna aktivnost managera koja ima najviše utjecaja je podučavanje trajnih vještina.

Učinkovito dodjeljivanje zadataka raspoređivanjem boljeg ma-



# PAŽLJIVO BRINEMO O PISANOJ RIJEČI.



TASKalfa 3051ci/3551ci/4551ci/5551ci

Otkako smo razvili pisanje, razvijamo načine za pohranu i pristup našim pisanim riječima. Danas pišemo više nego ikad u našoj povijesti, stvaramo i primamo tisuće novih dokumenata svaki mjesec.

Praćenje, podnošenje, distribucija, formatiranje i pristup tim dokumentima su ključni zadaci jer je protok tih dokumenata osnovni pokretač današnjeg poslovanja. Prepoznavajući važnost i vrijednost vaših dokumenata, razvijamo rješenja i sustave kako bi osigurali da su vaše pisane riječi uvijek na pravom mjestu u pravo vrijeme. Čak i najmanji model iz obitelji, TASKALFA 3051ci, bit će vam od velike pomoći, jer ćete lako moći skenirane dokumente pretvoriti u format pogodan za pretragu ključnih riječi.

**Za više informacija posjetite:** XENON FORTE ZAGREB d.o.o. – [www.xenon-forte.hr](http://www.xenon-forte.hr)

**KYOCERA Document Solutions Europe B.V.** – [www.kyoceradocumentsolutions.eu](http://www.kyoceradocumentsolutions.eu)

**KYOCERA Document Solutions Inc.** – [www.kyoceradocumentsolutions.com](http://www.kyoceradocumentsolutions.com)



nagera boljim zaposlenicima jer dobri manageri podižu produktivnost visokokvalitetnih zaposlenika više od one niskokvalitetnih zaposlenika.

## Što su dobri manageri ispravno radili?

Istraživači su razmatrali dvije mogućnosti. Ili je šef mogao biti jako dobar u motiviranju svog tima (npr. bio je navijač ili možda autoritativni narednik) ili su možda učili zaposlenike trajnim vještima (npr. bili su treneri).

Gledajući kako su dobro radnici održali svoju produktivnost nakon mijenjanja nadzornika, istraživački tim je zaključio: podučavanje i treniranje činili su oko dvije trećine managerskog utjecaja na produktivnost zaposlenika. Silno je važno razmišljati o tome ako ste manager!

## Koja je tajna da biste bili (postali) dobar i produktivan manager?

Ako želite postati najbo-

liji manager, morate se riješiti svog zastarjelog stila upravljanja, jer je uloga managementa u velikoj tranziciji. Stari dani vodstva u stilu zapovijedanja i kontrole postaju ono što bi se moglo bolje nazvati metodom povjerenja i praćenja, gdje se ljudima ne govori samo što da rade, već zašto to rade. Preciznije, management se kreće od

transakcijskog vodstva prema transformacijskom vodstvu. I tu nema povratka.

Stvaranjem tvrtke s jasnim ciljem i jasnim vrijednostima, vidjet ćete da se Vaši zaposlenici povezuju s nečim većim, a to povećava produktivnost. Drugim riječima, kultura angažiranosti i predanosti vodi do veće lojalnosti kupaca, a time i boljeg

financijskog uspjeha.

Umjesto da bilanca stanja pokreće posao i određuje sve ostale odluke, zapravo su vaši ljudi ti koji pokreću vaš posao. Predani zaposlenici su kreativni i proaktivni, oni stavljaju kupca na prvo mjesto, osiguravaju odličnu uslugu, potiču lojalnost kupaca i tako stvaraju vaš promet i dobit.

[www.balance-consultancy.com](http://www.balance-consultancy.com)

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

### Nekoliko koraka koje biste odmah mogli poduzeti

- ✓ Umjesto potrebe kontroliranja svakog aspekta vašeg zaposlenika, vršite "osnaživanje", sposobnost da date vašim ljudima odgovornost za vlastite zadatke, pa čak i odgovornost da griješe bez okrivljavanja.
- ✓ Umjesto pretvaranja da sve znate, stvorite svoj tim ljudi i vjerujte im. 'Belbin' je, npr., izvrstan alat za izradu učinkovitih i kooperativnih timova i timskog rada.
- ✓ Vježbajte upravljanje gledajući i slušajući, upuštajući se u razgovor, pozivajući na i provodeći ideje koje su vam predstavljene.
- ✓ Umjesto ulaganja u tehnologiju, procedure i pravila za povećanje produktivnosti, uložite u svoje

ljudje, podučavajte ih i trenirajte. Financijski rezultati su dokazani (vidi prethodnu kolumnu na: (<http://www.poslovni-savjetnik.com/blog/management/john-lodder-higher-results-and-profits-excellent-human-resource-policy>))

- ✓ Umjesto zahtijevanja promjene i izričitog traženja onog što želite, podsjetite se da bi bilo bolje njegovati promjene kao stalni faktor u poslovnom životu. Stoga pozovite svoje zaposlenika da dođu sa svojim najboljim idejama i odajte im priznanje za to. Zajedno oni znaju više nego vi sami.
- ✓ Zaustavite rasprave o više novca ili materijalnih poticaja, istinitost i vrednovanje vaših ljudi ima veći utjecaj na njihovu motivaciju i zadovoljstvo.

# Ne tjerajte članove obitelji da se priključe obiteljskom biznisu – dugoročno to može biti izvor problema



Vedran  
Kraljeta

**PITANJE:** *Na nedavnom forumu o prijenosu vlasništva i upravljanja obiteljskih poduzeća u organizaciji CEPOR-a, u druženju s učesnicima, u nekoliko sam navrata bio upitan o iskustvima iz rada s obiteljskim poduzećima, točnije ima li nekih pravila dobre prakse kojih se dobro pridržavati.*

L.P., Zagreb

**ODGOVOR:** Posvećenost, kultura i ponos su tipične snage obiteljskog biznisa i važni izvori njegove konkurentnosti. Međutim, ako vlasnici i manageri ne uspiju povezati kratkoročne i dugoročne potrebe biznisa s potrebama obitelji, to može potkopati uspjeh njihovog obiteljskog biznisa, zato što je izvor obiteljskog biznisa obitelj, a svaka je obitelj jedinstvena, oblikovana posebnostima osoba - njezinih članova, njihovih ciljeva i odnosa.

## Smjernice za dobru obiteljsku komunikaciju

Mnogi manageri obiteljskih biznisa čine pogrešku pretpostavljajući (a stoga što je obitelj uključena u biznis) da je komunikacija otvorena i slobodna. Često je istina upravo suprotna i skrivene teme osjetljivih obiteljskih pitanja mogu pa i nesvjesno odvesti u neugodne sukobe. Usprkos činjenici da se mnogi sukobi u obitelji mogu riješiti ako se dovoljno rano procesiraju, često vlada nepisani dogovor, 'ne budi zaspale pse'.

Stvorite i njegujte atmosferu otvorene diskusije i utvrdite i

dokumentirajte ciljeve u obitelji i njezinu ključnu filozofiju. Aktivno slušajte jedni druge i svakome dajte mogućnost da govori. Svakako prepoznajte vrijednost njegovih pogleda i stavova. Razmotrite, ako je potrebno uz moderaciju i pomoć nezavisnog profesionalnog savjetnika, različite ciljeve i potrebe pojedinih članova obitelji, u svrhu gradnje obiteljske suglasnosti (i snage).

- Idite prema konsenzusu, a ne komandiranju i naredbi.
- Učinite napor da članovi obitelji shvate da je biznis komercijalni pothvat koji treba profesionalno voditi.
- Usredotočite se na ciljeve, a ne na osobe.
- Ne tražite da drugi prenose vaše poruke. Sami ih kažite direktno.
- Izbjegavajte okrivljavanje ili osobne napade na druge članove obitelji.
- Nemojte se složiti oko nečega ako imate ograde, bez da ih iznesete. Ohrabrite druge



da isto čine.

- Imajte u vidu da je komunikacija u obiteljskom biznisu proces koji da bi bio učinkovit zahtijeva njegujuće okruženje kako bi članovi obitelji otvoreno mogli iznositi svoja gledišta.
- U komunikaciji koristite tehnike koje omogućuju svima da ravnopravno koriste svoje preferirane kanale komuniciranja (verbalno, pisano, slikovno izražavanje, ...brainstorming, sistemske konstelacije,...
- Napišite pravila i održavajte ih

## Zapošljavanje (ne)članova obitelji

Kako je često jedan od važnih razloga pokretanja obiteljskog biznisa skrb za obitelj i sve njezine članove, može se pojaviti sklonost da članovi obitelji gledaju na obiteljski biznis kao na 'poslodavca za cijeli život', bez obzira na osobne sposobnosti i posvećenost. Takav stav zanemaruje potrebe biznisa koji ne može nositi zaposlenike ako ne daju svoj puni doprinos. Istovremeno prekomjerna promocija zaposlenika - članova obitelji demotivira zapošljavanje i rad kvalitetnih neobiteljskih zaposlenika, čime se obiteljski biznis osiromašuje za snažnetakmičarske resurse.

O smjernicama za upravljanje i prijenos obiteljskog biznisa na slijedeću generaciju u idućem broju.

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Na posao u obiteljskom biznisu treba gledati kao na priliku, a ne kao na pravo po rođenju.
- ✓ Dobro je da svi članovi obitelji posjeduju radno iskustvo van obiteljskog biznisa.
- ✓ Članovi obitelji se zapošljavaju samo po osnovu sposobnosti i na pozicije za koje su kvalificirani
- ✓ Plaće, nagrade i sl. se određuju po jednakim kriterijima kao i za neobiteljske zaposlenike na sličnim pozicijama.
- ✓ Koristite procese ocjene radnog učinka za sve zaposlenike. Angažirajte vanjske nezavisne stručnjake.
- ✓ Ako su neobiteljski zaposlenici prikladniji za managerske pozicije, koristite ih.
- ✓ Ako nema primjerenog mjesta za rad člana obitelji, njegovo zapošljavanje može biti rizično.
- ✓ Ne tjerajte članove obitelji da se priključe obiteljskom biznisu – dugoročno to može biti izvor problema.
- ✓ Da se dokažu, članovi obitelji trebaju biti spremni na naporniji rad od drugih.
- ✓ Pronađite mentora za članove obitelji i unutar i van obiteljskog biznisa.
- ✓ Upamtite da stvarni autoritet proizlazi iz zarađenog poštovanja, a ne od naslijeđenih vlasničkih udjela ili krvnog srodstva.

■ IMATE POSLOVNU SITUACIJU ZA KOJU NISTE SIGURNI KAKO JE RIJEŠITI? NA NAJZANIMLJIVIJE POSLOVNE IZAZOVE IZ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NAŠ AUTOR VEDRAN KRALJETA DAT ĆE VAM ODGOVOR. E-mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)

# Zlatni depozit za sva vremena!

Zainteresirani ste da postanete naš poslovni partner ili klijent? Sudjelujte u našoj nagradnoj igri!

Zbog širenja našeg poslovanja sa proizvodom Zlatni depozit novi poslovni partneri su dobrodošli. Za svaka 3 realizirana naloga za kupnju proizvoda Zlatni depozit prvih 5 novih poslovnih partnera osvaja "ZLATNU VIZITKU", tj. pločicu od jednog grama zlata s utisnutim grbom tvrtke *protected* GROUP.

Nagradna igra traje do 20.12.2013. Sudjelovati mogu fizičke i pravne osobe.

Za detalje o nagradnoj igri javite nam se na e-mail:

[hr.office@protected-consulting.com](mailto:hr.office@protected-consulting.com)

ili telefonom 01/3789914



## Sudjelujte u nagradnoj igri koja je i više od toga!



- Zaštitite imovinu stvaranjem vlastitih zlatnih zaliha - *Zlatni depozit*.
- Ako ste tvrtka povećajte vrijednost svoje tvrtke

To je moguće putem tvrtke **protected Usluge d.o.o.** koja je posrednik austrijske tvrtke **protected Noble Metals GmbH**. Iznosom od već 25 € mjesečno i najmanje količine fizičkog zlata kupujete gotovo po cijeni za gram zlata u kilogramu (**čisto zlato 999,9/1000g**). Na taj način **uštedjet ćete između 20 i 30%** u odnosu na kupnju zlata u bankama ili putem interneta te stvoriti svoje zlatne rezerve.

Kod našeg proizvoda klijenti znaju da su kretanja na tržištu prednosti za njega ako se kupuje mjesečno i redovito – po nižoj cijeni kupuje se više.

**Ukoliko niste još pronašli odgovarajući poklon za nadolazeće božićne blagdane:**

**Kontaktirajte nas i naručite na vrijeme Zlatni *protected* gram za svoje poslovne partnere**

***protected* Usluge d.o.o.**

Šetalište 150. brigade 8, Zagreb

tel: +385 1 3789914

[www.protected-nm.com](http://www.protected-nm.com)



**Morana Grgić, MBA**  
Direktorica prodaje u firmi EKUS

**Da postoji tajna  
uspješne prodaje  
već bi je skupo  
prodavali**

S obzirom na vrlo uspješne rezultate u prodaji koja je porasla za 14% i činjenicu da su jedna od najvećih *facility management* tvrtki u Hrvatskoj, opuštenim zaveslajima plove prema 2014. godini. Ciljevi su jasni, pravi ljudi su na svojim pozicijama, a klijenti vrlo zadovoljni... Utopija? Ne, to je Ekus d.o.o.

**|PSD| Koliko dugo tvrtka EKUS djeluje na tržištu i čime se bavi?**

Ekus na tržištu je prisutan od 1989. godine čija je temeljna aktivnost uslužna djelatnost koja putem outsourcing procesa nudi rješenja za kompanije. Temeljne djelatnosti koje nudimo našim Klijentima su održavanje higijene poslovnih prostora, tehničko održavanje, održavanje zelenih površina... Usmjereni smo na poslovne subjekte odnosno na njihove poslovne prostore, gdje im nastojim ponuditi sva rješenja za održavanje istih. Danas održavamo više od 600.000 m<sup>2</sup> na preko 500 lokacija po cijeloj Hrvatskoj, a za pošljavamo 850 ljudi sa tendencijom daljnjeg rasta.

**|PSD| Od kada je EKUS d.o.o. član Atalian grupe i koje su prednosti pripadanja velikoj uspješnoj grupaciji?**

Atalian je većinski vlasnik Ekusa od 2010. godine sa tendencijom 100% vlasništva do 2015. godine. Govorimo o internacionalnoj grupaciji sa sjedištem u Parizu koja broji preko 50.000 zaposlenih u 13 zemalja Europe te se trenutno širi na Bliski Istok. Danas na tržištu Atalian je jedna od top 3 kompanije u Europi na području *facilty managementa*. Prednosti pripadanja takvoj grupaciji su velike: od centralne nabave materijala i opreme (niži troškovi) do mogućnosti sudjelovanja na globalnim tenderima. Internacionalne kompanije traže jednog

ponuditelja za više zemalja gdje su prisute kako bi osigurale bolje cijene i jednostavnost u poslovanju, gdje kao lokalna firma ne ispunjavate uvjete na takvim tenderima. Jednostavno rečeno, ako je jedna kompanija izuzetno zadovoljna sa vama u jednoj zemlji vrlo rado će vas preporučiti ostalima gdje je prisutna.

**|PSD| Uskoro se bliži i kraj 2013. Možete li nam reći kakvi su vam bili poslovni/prodajni prošlogodišnji rezultati, te što očekujete za slijedeću poslovnu godinu?**

Naša poslovna godina završava sukladno pravilima grupacije sa 31.08., te sa zadovoljstvom možemo reći da smo ostvarili, pa čak i prešli, poslovno prodajni plan koji je rezultirao povećanjem ukupnog prometa za 14%. Za slijedeću poslovnu godinu planiran je rast od 10%, te se iskreno nadamo da ćemo ga uspjeti ostvariti unatoč trenutnom stanju na tržištu. Osim segmenta povećanja postojećih usluga, cilja se i na proširenje portfelja usluga.

**|PSD| Koja je tajna uspješne prodaje u ovim kriznim vremenima?**

Ne postoji tajna ili službeno pravilo uspješne prodaje. Da postoji, vjerujte mi, već bi ga skupo prodavali. U biti je vrlo jednostavno, jedini čimbenik koji diktira uvjete poslovanja pa tako i prodaje jest tržište. Poduzeće može imati genijalan plan i strategiju, među-

tim ako nije u skladu sa trenutnim stanjem na tržištu sve je to samo mrtvo slovo na papiru. U današnje vrijeme postavlja se pitanje opstanka na tržištu, no da bi mogli odgovoriti na to pitanje moramo zaboraviti na prošla „ljepša“ vremena. Realna situacija jest da tržišne cijene padaju (neke opravdano, a neke ne), a troškovi rastu. Pa kako onda uopće poslovati? Reorganizacija je nužna, kao i korištenje novih tehnologija i opreme koji snižavaju troškove. I ono što stalno naglašavam – slušajte što Vam Kupac govori i krojite uslugu po mjeri („taylor made“).

**|PSD| Koje osobine i vještine mora imati dobar direktor/direktorica prodaje?**

Prodaja je sama po sebi vrlo dinamičan i zahtjevan posao u kojem vas ništa ne smije iznenaditi. Kako je tržište vrlo dinamičan čimbenik, sposobnost brze prilagodbe i snalaženja u novonastalim situacijama je vrlo bitna. Smatram da je za tu poziciju komunikativnost od izrazite važnosti kao i adekvatno delegiranje posla svom timu. Osoba zadužena za prodaju je odgovorna za dobar odnos sa Klijentom, stoga energiju treba usmjeriti na ključne karike.



**|PSD| Smatrate li da su žene dovoljno zastupljene na odgovornim poslovnim funkcijama i da li je to vama bila prednost ili nedostatak u poslu?**

Mislim da žene nisu dovoljno zastupljene iako mi se čini da se taj trend povećava. Imala sam prilike upoznati fascinantne žene na čelnim funkcijama koje vrsno obavljaju svoj posao, a vode i obiteljski život. Daleko o toga da je to lagano, ali dobrom organizacijom sve se stigne. Smatram da za određenu menadžersku funkciju nije bitan spol već prvenstveno sposobnosti koje određeno mjesto zahtjeva. Žene za razliku od muškaraca imaju drugačiji način razmišljanja u biznisu, a razna istraživanja pokazuju da upravo vodstvo sa istom zastupljenošću spolova osigurava bolje poslovanje. Gledajući svoju branšu i poziciju moram priznati da je zastupljenost žena vrlo mala, no nisam to nikad gledala kao nekakvu prepreku u poslu. Smatram da prednost poslu, sposobnost i volja za radom imaju daleko prednost u odnosu na spol.

**|PSD| Kako provodite slobodno vrijeme?**

Često u šali znam reći da ukoliko radiš u sektoru prodaje, slobodnog vremena u biti ni nemaš. Ali nije ni daleko od istine jer moj posao je stvaranje *networkinga* i svaki kontakt je bitan gdje god ga imaš prilike stvoriti.

Pošto sam se prije bavila golfom, danas odigram poslovnim turnir naših partnera ili potencijalnih partnera. Golf je u biti idealan za stvaranje kontakata koji mi je uvelike pomogao u poslu, a i ne kažu bez veze – „ako želiš nekoga upoznati, odigraj sa njim partiju golfa“. Osim golfa obožavam putovati te svako slobodno vrijeme iskoristim za bijeg u neku novu destinaciju.

Zlata Radović

# Kako postići bolje prodajne rezultate u maloprodaji

Danas je maloprodaja možda jedan od sektora koji bilježi najdinamičniji razvoj. Na maloprodajnom tržištu konkurencija sve brže raste i kako se maloprodajni lanci iz razvijenog svijeta agresivno šire, tako se i e-trgovina sve više razvija i stvara nove odnose s kupcima i potrošačima.

Niz istraživanja provedenih u razvijenim zemljama prikazuje da strateški uspješne tvrtke zauzimaju iskren i otvoren stav prema kupcima, potrošačima i partnerima. Naši se potrošači obično nisu u stanju nositi s „tiranijom izbora“. Širok i raznolik asortiman koji nude brojni ponuđači dovodi potrošače do toga da stalno moraju odlučivati, odnosno uspoređivati i odabirati proizvode. Često potrošači uopće ne žele donositi takve odluke, a posebno odluke o proizvodima koje koriste svaki dan. Tu je zadatak maloprodaje osigurati im vještu pomoć za donošenje odluke, olakšati situaciju potrošaču, oblikovati naviku racionalnog ponašanja.

## Potrošač pod stresom

Potrošači su pod utjecajem brojnih psiholoških stresova, uzrokovanih nestabilnom gospodarskom situacijom. Oni nastoje nadoknaditi stres pozitivnim emocijama, što dovodi do porasta, primjerice kupovine slatkisha, i potražnje za zabavnim uslugama. Sve se češće opaža odbijanje skupih proizvoda koji nisu postali tradicionalni, odabir jeftinije robe i slično. Opaža se da potrošači pridaju sve veću pažnju omjeru kvalitete i cijene. Prije krize vrijeme utrošeno na kupovinu mnogim je potrošačima bilo vrednije od novca, ali danas novac postaje prioritet. Potrošači sve više pokazuju veće zanimanje za informacije o racionalnoj potrošnji.

U nas trend racionalne potrošnje potiče uspjeh promotivnih događanja, koja organiziraju sve maloprodaje. No, potrošači, u pravilu štede, ako im maloprodaja ponudi proizvod pod trgovačkom ili privatnom markom. Poznato je da predstavljanjem proizvoda pod vlastitom trgovačkom markom maloprodaja reže svoje promotivne troškove, tako da cijene tih proizvoda mogu biti znatno niže od proizvoda koji se prodaju pod proizvođačkom markom-brendom. Kako je ponuda trgovačkih marki svakim danom u sve većem porastu, takvi se proizvodi više ne povezuju s maksimalnom jednostavnošću i lošijom kvalitetom. Kvaliteta tih proizvoda zadovoljava vrhunske standarde, a cijena im je znatno niža.

Dobar primjer učinkovite suradnje, između maloprodaje i potrošača u kontekstu racionalnog ponašanja različite su vrste promotivnih akcija ili događanja, primjerice akcije Kupujmo Hrvatsko, Proizvodi Hrvatskog sela itd.

## Proizvodi za zdrav život

Marketing danas treba također uzeti u obzir povećanu ponudu ekoloških proizvoda, trend transparentnosti informacija i optimizaciju vremena potrošaču. Danas smo sve više svjedoci da se otvaraju posebni odjeli koji nude organske proizvode. Potrošače zanimaju ne samo organski prehrambeni proizvodi, nego i organska odjeća, proizvodi za djecu, deterdženti za kućan-

stvo. Postoji sve veća potražnja za proizvodima koji su u cijelosti prirodni. Želja potrošača da zdravo žive proširuje se i na cijelo životno okruženje, tako da to postaje njihovo društveno odgovorno ponašanje, zadatak društveno odgovorne maloprodaje je da im to omogući. Marketing u maloprodaji treba obraćati posebnu pažnju na taj trend.

## Uređaji za provjeru cijene i virtualne garderobe

Vrlo često je teško pratiti potpun opis proizvoda na ambalaži, kao i sastav proizvoda. U svijetu, uređaji za provjeru cijene, se već dugo koriste u svrhu pružanja takvih informacija. On je smješten u izložbeno-prodajnom prostoru i pristup mu je slobodan. Uređaj pruža dodatne informacije o proizvodu nakon što se njime skenira bar kod proizvoda. Skeniranje QR koda putem smartphona uređaja ili tablet računala također je moguće i ono također može omogućiti pristup dodatnim informacijama o proizvodu. Potrošač može biti obavješten ne samo o proizvodu nego i o značajnim promotivnim događanjima.

Jedan je od važnijih marketing zadataka u maloprodaji optimalizacija vremena potrošača, a ono se može osigurati na različite načine. S jedne strane to znači preobrazbu maloprodajnog centra u mjesto dobro organiziranog upravljanja trgovačkim procesom koji potrošačima omogućuje da uštede vrijeme na uslužnim radnjama i više kupuju jer imaju više slobodnog vremena. Iz ove perspektive postoji zanimljivo rješe-

Branko Pavlović



nje a to su virtualne garderobe. Tehnologija skeniranja izgleda kupca i virtualno prikazivanje na posebnim zaslonima svih modela u trgovini koje potrošač želi isprobati. Takva tehnologija koja obuhvaća posebnosti ljudskog lika i sastav tkanine prikaz čine vrlo realističnim.

Kako zaposlenim potrošačima stalno nedostaje vrijeme, njih privlače gotovi proizvodi kao što su salate, predjela, juhe te gotovi obroci. Danas se gotovo u svim trgovinama s FMCG, mogu pronaći gastronomski odjeli. Potražnja za kuhanom hranom i gastronomskim delicijama svake je godine sve veća. Pristup maloprodajne organizacije gastronomskom odjelu može se kretati od ponude pakirane hrane do razvoja vlastite kuhinje.

## Potrošač diktira prodajnu cijenu

Postoje i novi trendovi u određivanju cijena u maloprodaji. Prije su za promjenu cjenovne elastičnosti potražnje i za iskazivanje cijene iz selekcijskih parametara korišteni marketing instrumenti, ali danas potrošačev diktat cijene postaje u sve većoj mjeri strateški. Prema novoj shemi potrošačev je prijedlog cijene primaran a slijedi ga odluka maloprodaje hoće li prodavati proizvod po toj cijeni ili ne. Kao posljedica on line usluga, transparentnost informacija doprinijela je tom trendu. U svijetu, tvrtke koje nude ovakva softverska rješenja već nekoliko godina

**ISTRAŽIVANJA OTKRIVAJU DA JE POTRAŽNJA ZA GOTOVIM JELIMA 50% VEĆA KADA POTROŠAČI IMAJU UVID U KUHARSKI PROCES, U ODNOSU NA POTRAŽNJU ZA TIM PROIZVODIMA U ZATVORENIM AMBALAŽAMA.**

# IZABERITE GEN-I. NAJNIŽE CIJENE STRUJE U HRVATSKOJ.

## PRIMJERI UŠTEDE ZA MALA PODUZEĆA

	HEP ODS	GEN-I	UŠTEDA
frizerski salon: 20 MWh/godinu	25.863 kn	19.832 kn	6.031 kn
restoran: 50 MWh/godinu	59.151 kn	46.639 kn	12.512 kn
trgovina: 130 MWh/godinu	147.691 kn	116.733 kn	30.958 kn

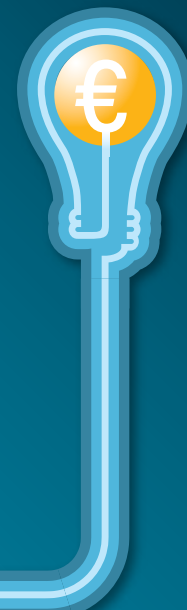
Za vaš osobni besplatni izračun uštede nazovite nas na besplatni broj 0800 2558 ili kliknite na [www.jeftinastruja.hr/mpo/kalkulator-ustede](http://www.jeftinastruja.hr/mpo/kalkulator-ustede).

U godišnjom iznosu je uračunat prvi mjesec opskrbe strujom besplatno i svi troškovi. Više informacija na [www.jeftinastruja.hr](http://www.jeftinastruja.hr).

**WWW.JEFTINASTRUJA.HR 0800 2558**



GEN-I Zagreb d.o.o., Radnička cesta 47, 10000 Zagreb, Hrvatska



uspješno posluju. Ako potrošač s interneta preuzme aplikaciju on je može koristiti na svom mobilnom telefonu ili tablet računalo za skeniranje barkodova proizvoda i tako pristupiti popisu trgovina gdje se skenirani proizvodi prodaju po nižim cijenama. Ti softveri automatski aktiviraju kameru mobilnog telefona, skeniraju bar kod, pretražuju internet potrošaču osiguravaju detaljne podatke o drugim lokacijama, o cijeni i drugim podacima i osobinama ako su dostupni. Postojanjem takvih softvera doprinosi se održavanju konkurentnosti na razini cijena ili čak može dovesti do sniženja cijena.

Pružatelji rješenja u segmentu e-trgovine u suradnji s internet-skim stranicama grupne kupnje potrošaču na njegov smartphone šalje prilagođene i značajne prijedloge. Potrošaču prilagođene profitabilne ponude stvaraju se na temelju lokacije potrošača, njegove povijesti kupovine, popisa želja, potrošačevih ocjena ili recenzija društvenog grafikona.

### Aukcija cijena i pop-up trgovine

U svijetu je jedna druga marketing taktika postala popularna a to je sustav aukcije cijena koji podrazumijeva određivanje početne cijene i navođenja točnih datuma te rasporeda daljnjeg sniženja cijene, što potrošaču omogućava odabir između opcija: kupiti po današnjoj cijeni ili čekati da cijena padne. Što duže potrošač čeka veći je rizik da će proizvod

biti prodan. Pored čindbenika cijene, distribucija također prolazi kroz promjene. Tako „Pop-up“ oblik maloprodaje se sve više razvija. Kako na engleskom jeziku „to pop UP“ znači pojaviti se, pop up trgovine neočekivano se otvaraju na nekoj lokaciji i onda se neočekivano zatvaraju. Kada se takve trgovine otvaraju najavljuju se ogromni popusti za potrošače. One su obično smještene u posebnim privremenim strukturama. To je vrlo učinkovita metoda distribucije budući da ne postoji trošak najma prostora, a usmena predaja čini uspješnim privlačenje zainteresiranih potrošača. S pozicije promidžbe, ovakve maloprodajne trgovine mogu riješiti promidžbene zadatke: sezonske prodaje, likvidacije zaostalih zaliha i slično. U mnogim zemljama EU pop-up trgovine postale su uobičajene za lokalne potrošače

### Virtualni pultovi

Druga zanimljiva rješenja u distribuciji su virtualni pultovi. Proizvodi su izloženi na posebnim površinama u 2D ili 3D formatu, tako da potrošač može pogledati proizvod i kupiti ga u trgovini ili naručiti da mu bude dostavljen, na kućnu adresu tako što će skenirati bar kod proizvoda. Isto tako postoji novi pristup u internoj distribuciji koja se tiče organizacije pojedinih područja i unapređenja prodaje. Istraživanja ukazuju da je moguće poboljšati kupovne aktivnosti netradicionalnim dizajnom prodajnih područ-

ja, organizacijom tijekom trgovine i neobičnim izlaganjem robe. Novine potiču zanimanje i pomažu potrošačima uobičajenu stranu vidjeti drugačije. Tako pojedini maloprodajni lanci se preseljavaju na kružni tok ili ovalni prostor, umjesto tradicionalnih linearnih i kvadratnih. Potrošači su opušteniji i manje paze na to koliko vremena provode u trgovini. Povećanje kupovnih aktivnosti može izazvati nestandardnim instalacijama uključujući zanimljiv način izlaganja proizvoda koji će doprinijeti posebnom zanimanju.

### ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Potrošači štede ako im maloprodaja ponudi proizvod pod trgovačkom ili privatnom markom
- ✓ Potrošačima u svom asortimanu ponudite i organske te zdrave proizvode
- ✓ Potrošačima omogućite skeniranje QR koda vaših proizvoda putem smartphone uređaja ili tablet računala, omogućite im i uštedu vremena putem virtualnih garderoba
- ✓ U vašu trgovinu uvedite i gastronomski odjel za brzu kupovinu gotovih jela
- ✓ Preko 90% odluka, potrošači donose na mjestu prodaje, stoga neka vaša prodajna mjesta budu kreativno osmišljena

Poznato je da je potrošač jedino racionalno biće koje reagira emocionalno. Potrošači donose odluke u djeliću sekunde. Očigledno je da pri donošenju odluka pokazuju intuitivnu i emocionalnu razinu i daljna racionalna razmatranja kojima potrošač sam sebi opravdava odluku koju treba donjeti.

### Tajni kupci

Na marketing u maloprodaji uvelike utječu on-line tehnologije koje su postale sastavni dio svakodnevnog života potrošača. Jedana od takvih tehnologija je SoLoMo koncept koji dolazi od engleskih riječi *social* (društveno), *local* (lokalno) i *mobile* (mobilno). Tu je riječ o kombinaciji društvene mreže, lokacijskog načela i mobilne platforme. Isto tako vrlo važan trend marketinga u maloprodaji jest rad s kontaktnim osobljem, te se metodom tajnih kupaca istražuju elementi srdačnosti. Naime, samo stručno osposobljen prodajni predstavnik biti će u stanju prepoznati raspoloženje kupca-potrošača i odabrati riječi koje u tom trenutku potrošač želi čuti.

U maloprodaji se marketinški instrumenti stalno razvijaju. Kod nas se maloprodaja nalazi na različitim razinama primjene marketing instrumenata. Postoje vrlo napredni maloprodajni sustavi, no općenito gledajući naša maloprodaja se hrabro suočava s izazovom primjene suvremenih tehnologija, kao i s razvojem i primjenom marketinških koncepta.



# KADA «DEAL» NIJE «DEAL» - 1. DIO

U sljedećih nekoliko nastavaka kolumne ćemo razmatrati neke od mogućih situacija koje se javljaju prilikom akvizicija i spajanja tvrtki.



Autori Cullinan, Le Roux i Weddingen u svom radu objavljenom u Harvard Business Review navode da se mnoge tvrtke koje su već zaražene bolešću koja se zove «akvizicijska groznica» oslanjaju na *due diligence* proces da bi opravdale kupovinu, umjesto analize stvarnih, potencijalno opasnih problema.

Da bi se klasični *due diligence* proces unaprijedio, moguće je isti unaprijediti s analizom četiri područja:

1. Kupujemo li mačka u vreći? (što će akvizicija donijeti, u smislu klijenata, konkurencije, cijena i resursa?)

2. Kolika je sadašnja vrijednost same tvrtke (bez «dodataka»)?

3. Postoje li sinergijski efekti?

4. Koja je najviša cijena koju ste spremni platiti (i biti spremni odustatati od posla ako je tražena cijena viša)?

## 1. Mačak u vreći?

Umjesto oslanjanja na informacije dobivene od vlasnika tvrtke

koja su kupuje, trebali bi formirati vlastitu sliku o tvrtki prikupljajući slj. informacije:

**a) Kupci:** Tko su najprofitabilniji kupci, te na koji način se upravlja odnosom s istim? Na primjer, kakva je profitabilnost tih kupaca kada se uspoređi sa profitabilnošću kupaca glavnih konkurenata?

**b) Konkurencija:** Koliki je tržišni udio, kakva je dobit uspoređiva s konkurencijom? Kako konkurencija može reagirati nakon akvizicije?

**c) Troškovi:** Posluje li tvrtka koja se kupuje iznad ili ispod prosječnih troškova s obzirom na položaj na tržištu? Zašto je to tako?

**d) Resursi:** Posjeduje li tvrtka dovoljno stručnih kadrova, kakva je tehnološka osnova, organizacijska kultura?

## 2. Kolika je sadašnja vrijednost same tvrtke?

Cijena koja se plaća bi trebali održavati trenutnu a ne buduću vrijednost same tvrtke. Iz te cijene bi trebali biti izuzeti svi oni čimbenici koje prodavač pokušava prikazati

kao sastavni dio tvrtke (distribucijski kanali npr.).

Da bi se definirala stvarna, trenutna vrijednost tvrtke moguće je poslati i vlastiti tim koji će provjeriti strukturu prihoda i rashoda. U slučaju mogućih otpora, treba biti spreman na odustajanje od kupnje. Dakle ne treba se oslanjati na čiste matematičke modele (npr. Net Present Value – NPV – tj. razliku između sadašnje vrijednosti novčanih primitaka i sadašnje vrijednosti novčanih izdataka, koja bi trebala biti pozitivna da bi investicija bila isplativa) koji pomažu pri kupovini, nego i koristiti vlastiti tim u istraživanju.

Mladen Jančić



## 3. Postoje li sinergijski efekti?

Obazriv kupac bi trebao prognozirati koliko dugo će potrajati da bi se stvorili neki sinergijski efekti (npr. uklanjanje duplih funkcija/odjela se potencijalno može desiti dosta brzo, dok će prodaja novih proizvoda kroz nove kanale iziskivati više vremena). Istovremeno, neophodno je i kalkulirati troškove integracije, post-akvizicijske događaje, eventualni odlazak nekih talentiranih zaposlenika i sl.

## 4. Najviša cijena koju ste spremni platiti (Walk-Away Price)

*Walk-Away* cijena je ona koju ste spremni platiti kod završnih pregovora. Kod definiranja *Walk-Away* cijene, najbitniji dio bi trebala biti sadašnja, trenutna vrijednost tvrtke, dok mogući sinergijski efekti ne bi trebali biti precijenjeni.

Da bi se definirala takva cijena preporučeno je formirati tim povjerljivih osoba koje nisu previše bliske s kupovnim procesom. Samim tim, takve osobe su ostale nezaražene «akvizicijskom groznicom» koja je spominjana prethodno, što je u praksi vrlo često slučaj s višim menadžmentom tvrtke-kupca.



Trening programi:

- poslovno pregovaranje
- leadership
- key account management
- prodaja
- osobni razvoj
- train the trainer

Ulica grada Vukovara 284, Poslovni centar Almeria, Zagreb  
Informacije: 01 551 0200 ili [www.anglo-adria.com](http://www.anglo-adria.com)

# ULOLA - jedinstvena i zdrava prirodna kozmetika



Povodom nadolazećih blagdana darivanja, razgovarali smo s direktoricom razvoja zagrebačke tvrtke Ulola d.o.o. gospođom mr.sc. Andreom Maceljski dipl.ing.biol.

**|PSD| Predstavite nam Vašu tvrtku, po čemu ste prepoznatljiviji i uspješni?**

Ulola d.o.o kao prvi hrvatski proizvođač prirodne kozmetike, od 2002. godine proizvodi prirodne sapune zanimljivih sastojaka. Postali su hit i jedan od naših najtraženijih proizvoda uz tridesetak raznih prirodnih proizvoda za njegu lica i tijela proizvedenih po tradicionalnim recepturama najmodernijim metodama. Danas je brand Ulola vrlo prihvaćen među poklonicima prirodne kozmetike. Iza njega su i dvije nove linije proizvoda Ulola Facelift Linija, smatrana prirodnim botoksom sa svojom dnevnom, noćnom i kremom za područje oko očiju te Ulola Body Care Linija s maslacima za tijelo koji štite i liječe kožu, pilinzima za tijelo na bazi jadranske morske soli i kvalitetnih eteričnih ulja, solima za kupanje koje opuštaju i pune energijom, balzama za tijelo te Family kremom za cijelu obitelj.

**|PSD| Možete li našim čitateljima predstaviti Vaš stručni tim i istaknuti načela poslovanja tvrtke Ulola?**

Kako bi proizvodnja glatko tekla, Ulolu vodi tim stručnjaka kemičara, biologa, ekonomista, liječnika i fitoaromaterapeuta od kojih su neki u Uloli od samih po-

četaka. Proizvodnji prethodi dugotrajan proces iznalaženja prave formule i testiranje konačnog proizvoda, pa se uvijek ispituje nekoliko linija paralelno. Filozofija Ulole temelji se na prirodnoj njezi kože, najvećem čovjekovom organu koji u prvih 7 minuta upija sve nanešeno. Naše recepture bazirane su na tradicionalnim recepturama mediteranskog podneblja uz modernu tehnologiju. Imaju u sebi utkane mirise mediteranskih i drugih prirodnih ulja. Ime Ulola još znači „veliki val“ što simbolizira nepobjedivu snagu prirode. Prirodni sastojci koje unosimo kroz kožu, pozitivno utječu na zdravlje i cijeli organizam. Slogan naše kampanje je „Nema tajni. Samo priroda“.

**|PSD| Koje su prednosti prirodne kozmetike u odnosu na proizvode konvencionalne kozmetike?**

Prednosti prirodne kozmetike su nanošenje proizvoda na kožu proizvedenih iz prirodnih sastojaka koji ne sadrže parabene, umjetne boje, mirise i konzervanse, certificiranih od strane mjero-davnih institucija, proizvedeni po načelima održivog razvoja u Hrvatskoj i koji nisu testirani na životinjama. Unatrag godine dana, upotreba prirodne kozmetike u Hrvatskoj porasla 50%. Udio prirodne kozmetike u konvencional-

noj kozmetici je svega nekoliko posto. Potrošači su danas sve educiraniji i osvješteniji kod izbora kozmetike i pažljivo čitaju deklaracije. Ulola je jedan od trendsettera na polju prirodne kozmetike i dalje ostaje i na tragu svjetskog trenda proizvodnje prirodne kozmetike.

**|PSD| Koliko je bitan njegovan izgled poslovnom muškarcu i ženi?**

Njegovan izgled žene i muškarca u poslovnom okruženju je izuzetno važan jer se prvi dojam o poslovnom partneru stvara u prvih 30 sekundi pri upoznavanju. Njega kvalitetnim prirodnim kozmetičkim proizvodima, daje korisniku sigurnost u sebe i veću posvećenost zdravlju i poslu.

**|PSD| Kako komunicirate s kupcima, a kako njegujete poslovne partnerske odnose?**

Ljubitelji prirodne kozmetike žele dodatne informacije ili prokomentirati o svojim iskustvima, a naši ih korisnici često dijele preko društvenih mreža, portala, foruma. Na svaki upit odgovaramo u roku od 48 sata. Bili smo sretni kada je jedna mama podijelila svoje iskustvo, rekavši da za njegu dermatitisa njene kćeri ne postoji ništa bolje od Ulolinog maslaca za tijelo na bazi badema. Ili kada je jedna engleskinja kupivši našu kozmetiku u Zagrebu, napisala pravi panegirik o Ulolinoj kozmetici. Naši proizvodi prodaju se u dm-u, Bipi, Kozmu, Poliklinici

Poliderma i ljekarnama Mandis Pharma. Trudimo se imati precizne dogovore o točnoj isporuci svježe proizvedenih proizvoda i proizvodimo ih samo prema narudžbi jer su prirodni proizvodi bez konzervansa. Putem prezentacija na prodanim mjestima, direktno upoznajemo i educiramo potrošače.

**|PSD| Imate li personalizirani proizvod, dizajn prilagođen posebnim prilikama?**

Personalizirane proizvode proizvodimo u limitiranim edicijama za privatne i poslovne evente. Prema želji naručitelja, oblikujemo poklon s imenom, čestitkom ili logom tvrtke koja želi imati svoje brendirane poklone. Nastojimo da i naša ambalaže bude prirodna i reciklirajuća jer ambalaža za prirodnu kozmetiku, mora imati atest Zavoda Andrija Štampar. Ove ćemo godine imati i posebne blagdanske poklone npr. božićni sapun s mirisom klinčeka, cimeta i narande te poseban način blagdanskog zamatnja.

**|PSD| Kako pokloniti poslovnom partneru kozmetički proizvod? Što poklanjate svojim poslovnim partnerima?**

Treba imati na umu da on nije intiman prijatelj i da se ukusi razlikuju. Poklon treba biti neutralan, rafiniran i diskretan. Izbor kozmetičkih proizvoda za njegu tijela koji odišu mirisima prirode te mogu poslužiti cijeloj obitelji, može biti pun pogodak. Uvijek i jedino poklanjam Uloline proizvode i vodim računa da sretni dobitnik bude njegovan i što više uživa u opuštanju od stresa u blagotvornim mirisima i aromama čiste prirode iz Ulolinih proizvoda.

Biserka Čonkaš

Kome darovati kakvu vrstu poklona

# POSLOVNI DAR PREDSTAVLJA

Maja  
Jurković



## potpis cijele tvrtke

Potruga za poslovnim darovima polako se počela zahuktavati, isti scenarij svake godine. Unatoč krizi i rezanjima budžeta, stručnjaci savjetuju da upravo u teškim vremenima treba raditi na izgradnji odnosa i čvršćih poslovnih veza, a poslovno darivanje ima takvu svrhu – ostvariti bolje odnose sa suradnicima te motivirati zaposlenike. No, odabir idealnog poklona nije tako lak.

Povezivanje s kupcima, klijentima, suradnicima i zaposlenicima najvažnije je i najizraženije u razdoblju krize. Prilika je to da ljudima ponudimo nešto više od suhoparnog brojčanog poslovanja i osiguramo si saveznike za vrijeme krize, ali i poslije nje. Upravo stoga treba ulagati u međuljudske odnose, slažu se stručnjaci.

Magazin *Incentive* proveo je u travnju i svibnju ove godine istraživanje „2013 Corporate Gift IQ Survey“ s namjerom da sazna ulažu li tvrtke više ili manje u poslovno darivanje zaposlenika, odnosno je li darivanje zaposlenika dio njihovog „poticajnog“ programa. Iako su dosadašnja istraživanja pokazivala pad ulaganja u poslovno darivanje za vrijeme recesije, oporavak ekonomske situacije očigledno označava i oporavak ovog segmenta poslovanja. Čak 77,4% ispitanika potvrdilo je da njihova tvrtka koristi poslovno darivanje kao dio

„poticajnog“ programa zaposlenika (za razliku od prošlogodišnjih 63,5%). Najveći dio poklona pritom spada u cjenovnu kategoriju od 50 do 299 dolara (49,9%), što je recimo povećanje cjenovne kategorije poklona u odnosu na prošlu godinu. Zanimljivo je znati da stručnjaci, s obzirom na krizu, preporučuju darivanje jeftinijih poklona umjesto razmetanja, premda dobar dio menadžmenta misli kako skuplji poklon ostavlja bolji dojam. Vrijednost namjere dara ionako višestruko nadmašuje njegovu novčanu vrijednost. Naravno, ako netko mjesecima ulaže ogromne novce u vaš biznis, nećete mu na kraju godine poslati čokoladu i držač za olovke, ali poslati mu neki ekološki osvještani poklon ili dašak domaće proizvodnje ulja i vina, to će znatno pozitivnije govoriti o vama i vašem biznisu.

Istraživanje se osvrnulo i na podatke vezane uz izvor nabav-

ke darova. Većina ispitanika, njih 50%, tvrdi da poslovne darove nabavlja direktno od proizvođača. Slijede distributeri, trgovci, online servisi te posebne trgovine za poslovne darove. I u Hrvatskoj postoji široka ponuda tvrtki koje se bave *custom made* izradom poslovnih poklona te online servisa preko kojih možete odabrati što vam se sviđa ([poklonime.hr](http://poklonime.hr), [superpokloni.com.hr](http://superpokloni.com.hr), [poslovni-pokloni.biz](http://poslovni-pokloni.biz), [plutusinfo.hr...](http://plutusinfo.hr...)).

### Prije kupnje poslovnih darova važno je zapitati se:

- kome darujete poklon, koliko je ta osoba važna za vaš biznis, je li riječ o strancu ili „domaćem“
- s kolikim budžetom raspolazete, imate li mogućnost kompenzacije i sl.
- poznajete li osobu jako blisko, odnosno kakav odnos u stvari imate.

# STUBLIĆ IMPEX<sup>do.o</sup>



## DOBRE VIBRACIJE IZ STUBLIĆ IMPEX-a

Iznenadite svoje poslovne partnere i suradnike znakom pažnje iz naše palete promo proizvoda.

Personalizirajte svoj poklon. Trebate pomoć?

Tu smo mi, predlažemo i sugeriramo u vašem odabiru, konstruktivni smo i kreativni, probudimo „dobre vibracije“ koje pronalaze najbolja rješenja.

Budimo partneri i ostvarimo zajedno poslovne uspjehe.

Vaš Stublić Impex

# www.stublic.hr



GALCO

katalog  
poslovnih poklona  
i promo artikala

2013  
2014

trebate nas kada

- /darujete poslovne partnere
- /promovirate novi proizvod, uslugu
- /želite povećati lojalnost klijenata i potrošača
- /želite pospješiti prodaju postojećeg proizvoda ili usluge
- /sponzorirate sportske ili druge događaje
- /darujete zaposlenike, suradnike, dijelite jubilarne nagrade
- /obilježavate godišnjicu tvrtke, brenda
- /organizirate nagradne igre
- /želite podići imidž tvrtke, brenda

  galkoleather

INTERNET TRGOVINA [www.galko.com](http://www.galko.com) 

#### Sjedište Mali Bukovec

Mali Bukovec, Braće Radlića 43  
42231 Mali Bukovec  
Telefon: 042/379-440  
Faks: 042/843-600  
E-mail: [galko@galko.com](mailto:galko@galko.com)  
Radno vrijeme (pon-pet): 7-15 h

#### Predstavništvo Zagreb

Zagreb, Radnička cesta 55  
10000 Zagreb  
Telefon: 01/2014-615  
Faks: 01/2014-617  
E-mail: [galkozg@galko.com](mailto:galkozg@galko.com)  
Radno vrijeme (pon-pet): 8-18 h

#### Bogovićevo

Bogovićevo 4  
Telefon: 01/4812-779  
E-mail: [bogoviceva@galko.com](mailto:bogoviceva@galko.com)  
Radno vrijeme:  
pon-pet 9-20 h, sub 9-15 h

#### Arena Centar

1. kat trg Dalmacija  
Telefon: 01/5620-205  
E-mail: [arena@galko.com](mailto:arena@galko.com)  
Radno vrijeme (pon-ned): 10-21

## Istraživanje: 45% HRVATSKIH TVRTKI NE DARUJE SVOJE ZAPOSLENIKE

<b>Daruje li tvrtka/organizacija u kojoj ste zaposleni svoje klijente i poslovne suradnike?</b>	
Da	83%
Ne	17%
<b>Kakvu vrstu darova tvrtka poklanja klijentima i suradnicima? (mogućnost više odgovora)</b>	
Promotivne materijale (rokovnike, blokove, kemijske olovke...)	78%
Prehrambene proizvode i pića	46%
Proizvode iz vlastitog asortimana	24%
Poklon bonove	19%
Nešto drugo	13%
Modne dodatke	7%
<b>Kolika je vrijednost tih darova?</b>	
Od 100 do 500 kn	67%
Do 100 kn	31%
Od 500 do 1000 kn	2%
Više od 1000 kn	0%
<b>Šaljete li svim klijentima i suradnicima univerzalne darove?</b>	
Ne, biramo darove posebno	83%
Da, svima šaljem isto	17%
<b>Smatrate li da darivanje klijenata i suradnika pospešuje poslovni odnos?</b>	
Da	81%
Ne	10%
Ne znam	9%
<b>Daruje li tvrtka/organizacija u kojoj ste zaposleni svoje zaposlenike?</b>	
Da	55%
Ne	45%
<b>Kakvu vrstu darova tvrtka poklanja zaposlenicima? (mogućnost više odgovora)</b>	
Novčani bonusi	51%
Promotivne materijale (rokovnike, blokove, kemijske olovke...)	44%
Poklon bonove	37%
Nešto drugo	21%
Proizvode iz vlastitog asortimana	19%
Prehrambene proizvode i pića	12%
Modne dodatke	9%
<b>Smatrate li da darivanje zaposlenika pozitivno utječe na njihov rad i lojalnost?</b>	
Da	86%
Ne znam	12%
Ne	2%
<b>Na koji način uručujete darove?</b>	
Osobno	79%
Dostavom	15%
Nešto drugo	6%

**PROAGO** Anonimno online istraživanje (samopunjavanje upitnika na vlastitu inicijativu po zaprimanju poziva na istraživanje e-mailom) rađeno je u periodu od 8. do 11.10.2013. na uzorku od 416 ispitanika, poslovnih ljudi. Upitnik je oblikovan u alatu Barometar – Survey ToolTM specijaliziranom za on-line istraživanja za potrebe Poslovnog savjetnika by Proago

## Porezni aspekt poslovnog darivanja

Darivanje se u računovodstvu može gledati kao trošak reprezentacije ili pak kao promidžba. Ovisno o tome nailazimo onda i na porezne razlike. Poklanjanje darova sa ili bez utisnutog logotipa tvrtke ili našeg proizvoda ulazi pod definiciju reprezentacije. Prema Zakonu o porezu na dobit, osnovica poreza na dobit uvećava se za 70% troškova reprezentacije, tj. ti troškovi su porezno priznati 30%. PDV kod reprezentacije ne može se koristiti kao pretporez, kaže **Igor Milinović**, glavni urednik časopisa **Računovodstvo i porezi u praksi (RiPup)**.

S druge pak strane, reklamni predmeti s nazivom tvrtke, proizvoda i drugog oblika reklame (čaje, podmetači, rokovnici, olovke...) ne smatraju se reprezentacijom već promidžbom ako je njihova pojedinačna vrijednost PDV-a do 80 kuna. U ovakvom slučaju, prema Pravilniku o porezu na dodanu vrijednost, PDV se ne obračunava.

Čestitke spadaju pod uredski materijal na kojem se šalju određene poruke, tako da one uopće ne ulaze u kategoriju poslovnog darivanja, zaključuje Milinović.

Razlog postavljanja ovih pitanja jest da vidite koliko ćete novca uopće potrošiti, u kojem smjeru trebate ići s odabirom poklona te kako ćete si organizirati vrijeme uručivanja poklona i druženja.

Trendovi pokazuju da su dani bombonijera, čokolada i nepraktičnih ukrasa gotovi, a da su danas na cijeni dugotrajni i korisni pokloni, no opet ugodni oku. Istraživanje magazina *Incentive* pokazalo je, primjerice, da se zaposlenicima najviše poklanjaju uredski materijal i poslovni *gadgets*, potom odjeća, elektronika i pisari pribor.

Pa ipak javlja se dilema, kome darovati kakvu vrstu poklona?

### Najpoželjniji trend – personalizirani pokloni

*Google Trends* interesantan je alat koji vam može dati uvid u to koji se pojmovi i koliko pretražuju na internetu. Želite li primjerice provjeriti pojmove „*corporate gifts*“, „*company gifts*“ ili „*business gifts*“, uvidjet ćete da se opseg pretraživanja ovih pojmova višestruko smanjio u posljednjih 7-8 godina. Znači li to da kompanije manje daruju svoje suradnike i zaposlenike? Ne nužno, ali pokazuje

trend (ne)zainteresiranosti za ovaj segment poslovanja.

S druge pak strane, upišete li pojam „*personalized gifts*“ pojavit će vam se sasvim drugačiji graf, onaj koji pokazuje porast traženja ovog pojma u posljednjih nekoliko godina te sasvim blagu stagnaciju u zadnje dvije. I pojam „*personalized corporate gifts*“ pokazuje smanjenje u odnosu na razdoblje od prije 8 godina, ali stabilnu stagnaciju u posljednje 3-4 godine. Tvrtke i pojedinci očito su shvatili da nije dovoljno samo staviti svoj logo na tisuću istih artikala i poslati suradnicima „bez lica“,



### Blagdanska čestitka – ono bez čega se ne može

Iako je praksa slanja čestitki uglavnom preseljena na veličanstveni World Wide Web, na email servise i društvene mreže, namjera ostaje ista – postaviti osobni pečat na dosadašnju suradnju i izraziti dobru namjeru za nastavak uspješnih odnosa. O poslovnoj (i ljudskoj) kurtoaziji nećemo niti pričati.

Unatoč najboljoj namjeri, treba biti oprezan sa slanjem blagdanskim čestitki ako želimo iz njih izvući maksimum. Baš stoga što nas većina u prosinačkim danima biva zatrpala mailovima sa sli-

kama božićnih kuglica, snjegovića i idealno zapakiranih poklona, često ćemo preko čestitki samo preleteti ili ih ni ne pogledati. Zašto? Previše ih je, nemamo vremena, puna nam je kapa nasmijanog crvenog „djedice“ dok mi lovimo posljednje rokove. Pa kako onda privući pažnju? Bez obzira šaljete li samo nekoliko rečenica ili primjerice skupnu fotografiju svih zaposlenika tvrtke, neka čestitka ima osobni pečat. Generirane, neosobne i ofucane čestitke jednostavno ne prolaze, no kada dobijete mail s iskrenim i neobičnim riječima, možda s nekim interesantnim citatom ili inspirirajućom misli, osobu koja vam ju je poslala itekako ćete zapamtiti.

Tvrtke idu tako daleko da izrađuju specijalne video uratke, „milenijske fotografije“ ili posebne web stranice s interaktivnim sadržajem koje šalju suradnicima. Još je interesantnije ako čestitku povežete s djelatnošću kojom se bavite, da stvari budu jasnije. U svakom slučaju, važno je da je čestitka osobna, iskrena i drugačija, da vas izdvoji od ostalih i pokaže da ste se zaista potrudili.

već da izgradnja dobrih odnosa podrazumijeva specifični pristup svakom važnom suradniku ponasob. Dobro je odabrati nekoliko suradnika i klijenata koji su nam važni, s kojima imamo intenzivniji odnos i želimo ga takvim i zadržati, te za svakog od njih skrojiti poseban poklon. Korisno je raspitati se o tome što ta osoba voli, obratiti pozornost na nešto što vam je rekla u neobaveznom razgovoru (interesi, preferencije, iskustva...) te na temelju toga skrojiti poklon. To će ostaviti još dublji utisak, pokazati toj osobi da ju slušate i cijenite te svakako vas i vaš poklon izdvojiti od ostalih.

### Brendirani pokloni – da ili ne?

Raspricali smo se o personaliziranim poklonima, no što je s promotivnim materijalom, brendiranim poklonima? Što je s našim logotipom ili sloganom na uredskim potrepštinama? Je li to davno „passé“ priča ili koristan način da ojačamo prisustvo brenda u glavama ključnih ljudi?

„Premda je često korisno pokloniti nebrendirani poklon (npr. u slučajevima kada bi brend poklona bio direktni ili indirektni konkurent vašeg poslovnog partnera, ili kad se radi o posebno vrijednom i prepoznatljivom poklonu) ipak ću gotovo uvijek preporučiti poklanjanje vlastitih brendiranih proizvoda. Oni su znak vašeg pouzdanja u kvalitetu svojih proizvoda, a ostavljaju i dojam profesionalne prisnosti“, tvrdi **Jurica Dujmović**, marketinški konzultant.

Trendovi poslovnog darivanja u svijetu također pokazuju da brendirani pokloni i dalje drže svoje mjesto, no upotreba logotipa i vizuala tvrtke dignuta je na novi nivo. Obične naljepnice s imenom tvrtke više nisu dovoljne, sada se izrađuju razne uredske potrepštine i *gadjeti* u obliku korporativnog logotipa, ponekad se on praktično uklapa u predmet koji se daruje, izražen je u efektivnoj 3D tehnici i sl. (primjerice USB stick u obliku logotipa tvrtke, *stopper* za vrata u obliku proizvoda koji vaša tvrtka proizvodi, rokovnik s *bookmarkom* u korporativnim bojama...).

Odlučite li se na brendiranje svojih poklona, važno je to učiniti kako spada. Prije svega, pod uvjetom da cijeli dar nije u obliku logotipa ili da on zaista nije u praktičnoj upotrebi, preporuka je da logo bude elegantno i decentno ukomponiran, da ne dominira previše.

Dujmović savjetuje da vizualni identitet proizvoda bude u skladu s postojećom proizvodnom linijom, s time da, ukoliko je moguće, pakiranje i sastav poklona ostavljaju dojam posebnosti i ekskluzivnosti (npr. artikl iz luksuzne ili ekskluzivne linije, ili čak posebno pakiranje za namjenu poslovnog darivanja). „Ovo je odličan način da onome kome poklon dajemo, pokažemo kako mu poklanjamo upravo ono najbolje iz svog asortimana“, zaključuje.

### Tajming je sve!

Jednom kada imate savršen poklon, preostaje samo uručiti

## Poslovni pokloni ULOLA



Često pri odabiru poklona imamo nedoumicu, ne zato što se ne želimo potruditi oko izbora poklona, već zbog ograničenja koje pri tom moramo imati na umu. Posebno je to naglašeno kod privatnih i osobnih poklona jer razmišljamo o potrebama i ukusu osobe koju darujemo. Pri izboru poslovnih poklona također treba pripaziti. Kako bi si olakšali izbor, pitamo se jesu li namijenjeni kolegama, suradnicima ili poslovnim partnerima koje vidamo jednom ili nekoliko puta godišnje ili ih poznajemo samo putem telefona. Slijedeće pitanje je što želimo reći poklonom. Poslovnim poklonom iskazujemo poštovanje, zahvalnost na suradnji, prepoznavanje dodatnog truda u rješavanju zajedničkih problema u postizanju cilja i ljubaznost rješavanja istih. Ključno je pitanje kakav poklon treba biti. Osnovno je da bude u okviru zadatog budžeta. Nije pristojno da bude suviše vrijedan, ni suviše osoban. Poslovni poklon treba imati uporabnu vrijednost. Treba biti elegantan i diskretan i komunicirati radost i dobro raspoloženje. Nije na odmet da bude i hrvatskog porijekla. Sve to su ULOLINI kozmetički pokloni koji još pored navedenog, odišu mirisom prirode. Vjerujemo da ćete među njima naći poslovne poklone po vašem izboru i s mogućnošću raznovrsnih kombiniranja kozmetičkih proizvoda Ulola, a sve upakirano u zanimljivom dekorativnom sandučiću.

ga. Imate nekoliko varijanti: poslati ga dostavom, donijeti ga osobno u ured osobe kojoj je namijenjen te uručiti ga na neakvom domjenku, poslovnom eventu ili kavi. Istraživanje *Incentive* magazina pokazalo je da je u čak 52,3% posto slučajeva darivanje zaposlenika održano na domjencima ili promotivnim eventima tvrtke. To predstavlja idealnu priliku jer je atmosfera neformalna i pozitivna, a događanje se odvija u duhu tvrtke u kojoj radite. Također, ne uručuje se za radnog vremena kada su svi u poslu i pod stresom, pa ih neće ni ometati.

Što se tiče onih „važnijih“ kli-

jenata i personaliziranih poklona, njih svakako treba uručiti osobno, bilo bi dobro na neakvom ugodnom i neformalnom druženju (primjerice kava, ručak, *brunch*...). S obzirom da je njihova namjera izgraditi osobniji pristup i čvršći odnos, na taj način trebaju biti i uručeni. Suradnicima s kojima svakodnevno radimo, ali nam nisu osobno ili strateški važni, možete darove poslati dostavom ili ih dostaviti i osobno kratkim posjetom, samo svakako imajte na umu da je „to doba godine“, da je većina ljudi u finalnoj gužvi i imaju vjerojatno puno ovakvih darivanja „za obaviti“ pa imajte razumijevanja. Što god ove godine odlučili darovati svojim suradnicima i zaposlenicima, imajte na umu da darove darujemo ljudima, a ne strojevima ili tvrtkama. Neka vaši darovi budu u skladu s vizijom kojom se vodite. Neka imaju dašak osobnog i čovječnog, neka propagiraju vrijednosti za koje se zalažete i kreiraju imidž koji želite da vas prati.

### Brzopotezne ideje za poslovne darove

- držači papira, vrata, olovaka i sl. u obliku logotipa tvrtke
- *custom made* snježne kugle
- interesantan izlet za dvoje (samo pazite da se može iskoristiti bilo kada i da je prilagođen osobi kojoj ga darujete)
- vrhunska domaća vina (naročito poželjno za strane klijente; dodatan bonus je i *custom made* boca)
- poklon paketi prirodne, po mogućnosti domaće, kozmetike
- *eco friendly* termosice za kavu ili bočice za vodu
- bilo kakva vrsta *accessoara* za mobitel (držač, *bluetooth* slušalice, futrola...)

# How Global are We?

## 26<sup>th</sup> Presidents' Forum

IEDC-Bled School of Management

November 15, 2013

IEDC

Bled School of  
Management

*A School with a View*

# Pankaj Ghemawat, one of the greatest management thinkers on globalization at Bled, Slovenia



- How global is the world really?
- Where are we headed?
- What should we, as business leaders, conclude for our own companies?

**Prof. Pankaj Ghemawat** is included in The Economist's list of the greatest management thinkers of all times and the author of the bestseller World 3.0 which won the Thinkers50 award for the best business book published in 2010-2011.

Main sponsor:

**GENERALI**

Sponsors:

**Raiffeisen Bank  
International**

**BTC**

Zanesljivo vsepovsod  
**POŠTA SLOVENIJE**

**RIKO**  
Globalni inženiring  
za srečo ljudi

Media partners:

**DELO**

STYRIA: international  
**24 Večernji list**  
Poslovni dnevnik

**business**

For more information and application visit [www.iedc.si/pf](http://www.iedc.si/pf) or contact **Mrs. Barbara Vilfan** at [barbara.vilfan@iedc.si](mailto:barbara.vilfan@iedc.si) or at +386 4 5792 552.

# Sredstva iz strukturnih fondova Europske unije već dostupna kroz natječaje javne nabave



Kristina Cappucci,  
EU desk  
Zagrebačke banke

Hrvatskoj su i dalje dostupna sredstva iz pretpripravnog programa IPA, no već je na raspolaganju i novac iz strukturnih fondova EU. Dok su natječaji za dodjelu bespovratnih sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj još uvijek u najavi, iz istog su fonda već raspisani javni natječaji za nabavu roba, pružanje usluga i izvođenje radova.

Uz mogućnost sudjelovanja na natječajima za dodjelu bespovratnih sredstava, prijavitelji u Hrvatskoj mogu imati korist od sredstava EU dobivanjem posla na nekom od projekata koje financira EU i to putem javnih natječaja nabavu roba, pružanje usluga i izvođenje radova.

Do kraja godine očekuje se da će se pokrenuti proces javne nabave za 9 velikih projekata u sektoru željezničkog prometa, vodoopskrbe, pročišćavanja i odvodnje, te istraživanja i razvoja u ukupnoj vrijednosti od gotovo 600 milijuna eura. Tijekom prvog kvartala 2014. predviđeno je pokretanje 14 javnih natječaja za dodjelu većeg broja pojedinačnih potpora kroz koje će krajnjim korisnicima biti na raspolaganju 120 milijuna eura.

Ulaskom Hrvatske u članstvo Europske unije, natječajni postupci i ugovaranje projekata iz EU fondova odvijaju se prema nacionalnom Zakonu o javnoj nabavi. Zakon o javnoj nabavi, koji je na snagu stupio s početkom 2012. godine, usklađen je s pravnom stečevinom EU-a, što znači da su domaći poduzetnici dužni, u javnoj nabavi, postupati jednako kao u postupcima koji se objavljuju u

drugim državama EU-a.

Iako su domaći poduzetnici još od stupanja na snagu Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju potpisanog 2005-te godine mogli sudjelovati u postupcima javne nabave u zemljama EU-a, to nije bio čest slučaj. Upravo donošenje nove regulative u hrvatskom procesu javne nabave trebalo bi pomoći hrvatskim prijaviteljima da "nauče pravila igre", a time i postanu konkurentniji na tržištu EU-a. Zakonom o javnoj nabavi uvedena je obaveza javnih naručitelja da objave plan nabave na svojim internetskim stranicama u roku od 60 dana od dana donošenja proračuna. Na ovaj način unaprijed će biti poznate sve potrebe koje javni sektor ima u određenom razdoblju s naznakom kad će krenuti u nabavu.

Cilj europskog zakonodavstva na ovom području je osigurati davateljima usluga, isporučiteljima roba i izvođačima radova mogućnost sudjelovanja na javnim nadmetanjima u svim državama članicama Europske unije. Velika važnost pridaje se javnoj nabavi te je ona važan instrument za postizanje pametnog, održivog i uključivog rasta, što je cilj strategije Europa 2020. Pravila za jav-

na nadmetanja u EU postavljena su tako da omoguće i olakšaju sudjelovanje malim i srednjim poduzetnicima što bi u konačnici trebalo rezultirati ne samo većom transparentnošću već i gospodarskim rastom.

## Trenutno raspoložive mogućnosti za poduzetnike

Iz pretpripravnog fonda IPA koji potiče pomoć u tranziciji i jačanje institucija, dostupni su natječaji za nabavu potrebne informatičke opreme i uspostavljanje informatičke infrastrukture za Integrirani sustav zemljišne administracije (ISZA), zatim natječaj za nabavu opreme za unaprjeđenje sustava za (van)mrežno nadziranje radioaktivnosti u okolišu u Republici Hrvatskoj kao i natječaj za nabavu radova za izgradnju centra za obuku vodiča i dresuru službenih pasa u Zagrebu.

Veliki infrastrukturni projekti financirani iz Europskog fonda za regionalni razvoj traže podizvođače za nabavu radova na natječaju „Rekonstrukcija postojećeg i izgradnja 2. kolosijeka željezničke pruge na dionici Dugo Selo – Križevci“ kao i nabavu opreme za RIS i glasovni VHF sustav na rijeci Savi.

U narednim mjesecima očekuju se natječaji za pružanje uslu-

ga izrade projektne dokumentacije za modernizaciju i obnovu pružne dionice Okučani - Slavonki Brod - Vinkovci, željezničke pruge M105 Novska - Tovarnik – DG kao i radovi te nadzor na „Izgradnji nove željezničke pruge za prigradski promet Gradec – Sv. Ivan Žabno“.

## Podrška Zagrebačke banke

Klijentima koji se javljaju na natječaje u ulozi pružatelja usluga, dobavljača roba ili izvođača radova Zagrebačka banka nudi posebno prilagođene činidbene garancije za sudjelovanje na javnim natječajima, kao i garancije potrebne tijekom same provedbe projekata. Ovakve činidbene garancije kreirane su u skladu sa zahtjevima Europske komisije.

Tijekom pretpripravnog razdoblja, Zagrebačka banka aktivno je podržavala klijente koji su sudjelovali na projektima sufinanciranim iz fondova kao što su CARDS, PHARE, ISPA i IPA. Zagrebačka banka će i u postpristupnom razdoblju nastaviti aktivno pratiti klijente i osigurati im proizvode i usluge posebno prilagođene specifičnim potrebama svakog EU projekta.

■ IMATE PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PROVEDBI EU PROJEKATA? NA NAJZANIMLJIVIA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA KRISTINA CAPPUCCI IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE  
 E-mail: [kristina.cappucci@unicreditgroup.zaba.hr](mailto:kristina.cappucci@unicreditgroup.zaba.hr)



# VRIJEDI LI ČISTA ENERGIJA DODATNIH 10 KUNA?

Vlada Republike Hrvatske ovih je dana predstavila Prijedlog Nacionalnog akcijskog plana za obnovljive izvore energije do 2020. godine tijekom čega je ministar gospodarstva Ivan Vrdoljak spomenuo da je 2006. godine udio obnovljivih izvora energije u bruto finalnoj potrošnji RH bio 12,6%, a danas iznosi 16%. Pa iako bi to trebala biti pozitivna vijest, trenutno se priča samo o povećanju naknade za proizvodnju električne energije koja bi trebala donijeti povećanje računa za struju.

U sklopu spomenutog akcijskog plana Vlada je donijela i Uredbu o naknadi za poticanje proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije i kogeneracije, kojom se određuje način korištenja, visina, obračun, prikupljanje, raspodjela i plaćanje za poticanje proizvodnje električne energije iz postrojenja koja koriste obnovljive izvore energije i kogeneracijskih postrojenja. Riječ je o naknadi koju svi plaćamo na svojim računima za struju. Povećanjem ove naknade neminovno će se povećati i računi za struju iz razloga što distributeri električne energije neće smanjivati cijene struje već će se jednostavno povećati dio računa vezan uz spomenutu naknadu. Računi bi tako trebali biti viši za 10-ak kuna.

Da živimo u Švedskoj ili Norveškoj ovo poskupljenje vjerojatno ne bi bilo dočekano „na nož“ već kao pozitivna mjera (izuzevši činjenicu da im je standard viši i situacija povoljnija), ali kod nas je ovo još jedan znak za uzbunu. No, mora li biti tako?

Pristupanjem Europskoj uniji Hrvatska se, jednako kao i druge države članice, temeljem Direktive 2009/28/EZ o poticanju uporabe energije iz obnovljivih izvora, obvezala povećati uporabu energije iz obnovljivih izvora pri čemu bi u 2020. godini udio energije iz obnovljivih izvora u bruto neposrednoj potrošnji trebao iznositi najmanje 20%, promatrano na razini Europske unije. Dakle, na dobrom smo putu, no dosadašnja Strategija Vlade, koja je u usvojena 2009. godine, predviđala je rast potrošnje energije od 2,7% godišnje, a zapravo je došlo do prosječnog pada od 1,3%. Revizija Strategije je znači nužna, ali mi ćemo do kraja članka nastojati ostati pozitivni.

## „Ipak se kreće“

Jedan od najvažnijih resursa

**Pristupanjem Europskoj uniji Hrvatska se obvezala povećati uporabu energije iz obnovljivih izvora, pri čemu bi u 2020. godini udio energije iz obnovljivih izvora u bruto neposrednoj potrošnji trebao iznositi najmanje 20%, promatrano na razini Europske unije.**

# Putujemo s vama

## Vrhunska goriva

Na našim postajama točimo vrhunska goriva! Rezultat je to kontinuiranog rada Ininih stručnjaka te naprednih tehnologija koje smo implementirali u našim pogonima. Istovremeno, primjenjujući najbolje svjetske prakse vezane za kvalitetu i zaštitu okoliša, čuvamo prirodu za buduće generacije!



www.ina.hr

svake države zasigurno je energija. Riječ je o resursu koji imamo, samo ga treba znati iskoristiti. Posebno mjesto u tom „moru“ izvora energije zauzimaju obnovljivi izvori energije. Hrvatska se posljednjih godina sve više počela okretati ovom području, i to ne samo zbog pritiska „Lady EU“ već i zbog činjenica da je to idealna prilika za ulaganje. Da ne spominjemo cjelokupni ekološki aspekt. Ovaj trend (ili nazovimo ga zdravi razum) prate i političari, pa tako saborska zastupnica **Mirela Holy**, primjerice, pokreće novu političku stranku posvećenu upravo održivom razvoju Hrvatske, iskorištavanju potencijala obnovljivih izvora energije i kvalitetnijem reguliranju ostatka tržišta energenata. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku za kolovoz ove godine, ukupna neto proizvodnja električne energije porasla je sa 746 na 1149 GWh u odnosu na isto razdoblje lani. Od toga 710 GWh otpada na proizvodnju iz hidroelektrana, a 28 GWh na vjetroelektrane i ostale obnov-

ljive izvore energije. I potonje su brojke porasle u odnosu na prošlu godinu, i to za hidroelektrane sa 308 GWh, a za ostale obnovljive izvore sa 21 GWh. „Ipak se kreće“ rekao bi Galileo Galilei.

**Savez za energetiku Zagreba i Energo Media Servis** ove su godine objavili studiju o stanju projekata obnovljivih izvora energije u Republici Hrvatskoj, na temelju podataka dostupnih zaključno s 31.05.2013. godine koje je objavio Hrvatski operator tržišta energije (HROTE). U Hrvatskoj je tako, u sustavu poticaja, u pogonu 229 elektrana na obnovljive izvore energije, a iz tih je izvora u elektroenergetskoj mreži HEP-a 210,773 MW snage. Po instaliranoj snazi, na prvom su mjestu vjetroelektrane, zatim kogeneracijska postrojenja te na trećem mjestu elektrane na bioplin, a u sektor obnovljivih izvora energije u Hrvatskoj je dosad uloženo više od pola milijarde eura.

Do kraja travnja 2014. godine očekuje se ostvarenje 962 projekta obnovljivih izvora ener-

gije ukupne snage 332,217 MW jer upravo taj broj projekata čeka priključenje na elektroenergetsku mrežu. Po planiranoj snazi, na prvom mjestu opet su vjetroelektrane, na drugom elektrane na biomasu te na trećem mjestu solarne elektrane.

### Programi kreditiranja i sufinanciranja „zelene“ energije

Europska zajednica, ali i hrvatske institucije, imaju pregršt programa sufinanciranja projekata energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD) pokrenula je krajem listopada *WebSEFF 2* - program kreditiranja projekata obnovljivih izvora energije i energetske učinkovitosti u regiji zapadnog Balkana, vrijedan 75 milijuna eura. Novac je namijenjen osiguravanju kreditnih linija bankama u Hrvatskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Makedoniji, Kosovu, Crnoj Gori i Albaniji za daljnje kreditiranje investicija privatnih i komunalnih poduze-

ća u energetske učinkovitosti i obnovljivim izvorima energije. U prvoj fazi program se pokreće u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Makedoniji i Srbiji. Prvi sklopljeni krediti su jedan od pet milijuna eura sa **Raiffeisen bankom** u BiH te drugi od 20 milijuna eura sa **Zagrebačkom bankom** u Hrvatskoj, s time da su u Hrvatskoj u pripremi još dva kreditna ugovora s dvije banke, vrijedni ukupno 25 milijuna eura. Program *WebSEFF 2* nastavak je *WebSEFF-a 1* vrijednog 60 milijuna eura koji je EBRD pokrenuo 2009. godine, a kroz koji je financirano 129 projekata ukupne vrijednosti 59 milijuna eura.

**Hrvatska banka za obnovu i razvitak** (HBOR) također kreditira projekte zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. Krediti su namijenjeni jedinicama lokalne i regionalne samouprave, komunalnim društvima te trgovačkim društvima, obrtnicima i ostalim pravnim osobama, a pokrivaju troškove osnivačkih ulaganja, zemljišta,

građevinskih objekata te opreme i uređaja, i to u minimalnom iznosu od 100.000 kuna.

Poticaji se mogu dobiti i od **Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost**, i to za projekte utvrđene sukladno Nacionalnoj strategiji zaštite okoliša i Nacionalnom planu djelovanja za okoliš, Strategiji energetskog razvitka i Programu provedbe strategije energetskog razvitka te nacionalnim energetskim programima. Sredstva se dodjeljuju na temelju provedenog javnog natječaja.

#### **„Eko-friendly“ vožnja**

Početak ove godine Vlada je donijela Zakon o posebnoj porezu na motorna vozila koji se utvrđuje na temelju prodajne, odnosno tržišne cijene motornog vozila, emisije ugljičnog dioksida (CO<sub>2</sub>) izražene u gramima po kilometru, obujma motora u kubičnim centimetrima i razini emisije ispušnih plinova. Cilj ovog zakona, osim naravno punjenja blagajne, usmjeren je na poticanje kup-

nje ekološki prihvatljivih vozila, s niskim udjelom emisije CO<sub>2</sub>, koji u tom slučaju pojeftinjuju u odnosu na ostale automobile.

Da su stvari evoluirale u odnosu na nedaleku prošlost dokazuje i ponuda goriva na hrvatskim benzinskim crpkama. Kako je više-manje danas sve „eko“, tako su i goriva postala eko. Na tržištu postoji nekoliko varijanti dizel goriva dobivenih umješavanjem biodizela, goriva koje se proizvodi od biljnog ulja. Riječ je o bezsumpornim gorivima koja, osim što su manje štetna za okolinu, ujedno omogućavaju smanjenje potrošnje, veću elastičnost motora, smanjenje trenja i buke. Ta su goriva i jeftinija od benzina, no najjeftinija opcija za vožnju definitivno je plin.

Ne samo da je plin duplo jeftiniji od benzina ili dizela, već je i manje štetan za okoliš. Naime, autoplin se svrstava u energent koji najmanje zagađuje okoliš jer sagorijeva bez dima, čađe i neugodnih mirisa.

Europske zemlje imaju politi-

ku nagrađivanja ugradnje autoplina manjom cijenom cestarina, poreza i sl. dok kod nas to još uvijek nije praksa. Inicijalno postavljanje je nešto skuplje, no u konačnici se više isplati jer su i cijena i potrošnja manji. Hrvatska gospodarska komora (HGK) tako je, s namjerom osvještavanja poslovne javnosti o prednostima autoplina, organizirala prezentaciju ugradnje plinskih uređaja u dizel vozila, namijenjenu proizvodnim i prijevoznim tvrtkama koje su zainteresirane za smanjenje potrošnje goriva uz istovremena smanjenja emisije štetnih plinova.

S obzirom da su priroda i energija vitalni resursi jedne zemlje, važno je imati i osvještenu vlast, ali i javnost o nužnostima očuvanja prirode i pravilnog razvoja energetike. Građanima je glavni poticaj za to uglavnom novac, odnosno njegova ušteda, dok se danima može debatirati o interesima vlasti za istu priču. Kada pogledate mišljenje stručnjaka s područja energetike, političara, novinara ili građana, svatko

**U Hrvatskoj je u pogonu 229 elektrana na obnovljive izvore energije, a do kraja travnja 2014. godine očekuje se ostvarenje novih 962 projekta obnovljivih izvora energije koji trenutno čekaju priključenje na elektroenergetsku mrežu.**

od njih ima svoje viđenje budućnosti hrvatskog tržišta energenata, no ono u čemu će se većina složiti jest da je situacija trenutno loše regulirana, investicije nedovoljno razrađene, da Hrvatska ne iskorištava svoj energetski potencijal, da su cijene sirovine previsoke i da najviše u svemu tome pate građani. Stoga se nadamo da će poskupljenje struje zaista pomoći razvoju proizvodnje energije iz obnovljivih izvora, potaknuti nove investicije i osvjestiti građane o važnosti ovakvih projekata.

Maja Jurković



**INFOSISTEM** INFOSISTEM INFOSISTEM INFOSIS

**Engineering, Plant, and  
Facilities Management  
(EPFM)!**



**Pratimo kapitalne projekte!**

**Štedimo novac i vrijeme!**

**INFOSISTEM** d.d.

Ivana Šibla 15, 10020 Zagreb, Hrvatska

Tel.: +385-1-6500-191 Fax: +385-1-6637-961 | E-mail: infodesk@infosistem.hr Web: www.infosistem.hr

**EMC<sup>2</sup>**  
where information lives™

## BANKA JE TAMO GDJE VI ŽELITE



Više od:  
100 funkcionalnosti  
300.000 korisnika  
1.000.000  
transakcija mjesečno

PBZ vam pruža najsuvremenije bankarstvo. Brzo i jednostavno, uvijek na dohvat ruke.

Uz više od 100 naprednih funkcionalnosti mobilnih servisa:

- plaćajte račune skeniranjem uplatnice s 2D bar kodom
- ugovorite policu osiguranja, trgujte vrijednosnicama, provjerite stanje i promete svojih računa, kreditnih kartica, štednje



**PRIVREDNA BANKA ZAGREB**

*Mislivo unaprijed s Vama.*



# INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.10.2013. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

NAZIV	vrijednost u KN	promjena [%] u odnosu na 13.09.2013.
<b>VALUTE</b>		
Eur	100.757 kn	+0,25%
USD	97.918 kn	-1,95%
<b>DIONICE</b>		
Hrvatski telekom d.d.	88.012 kn	-1,83%
Petrokemija d.d.	84.122 kn	-12,74%
Adris grupa d.d. (povl.)	106.404 kn	-2,22%
Ingra d.d.	100.958 kn	-9,97%
Ina d.d.	104.026 kn	-4,67%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	105.700 kn	-2,14%
Valamar Adria Holding d.d.	144.197 kn	-1,00%
AD plastik d.d.	117.916 kn	+1,80%
Dalekovod d.d.	38.660 kn	-25,18%
Končar - elektroindustrija d.d.	111.257 kn	-1,23%

<b>NOVČANI FONDOVI</b>		
Agram Euro Cash	103.896,03 kn	+0,55%
Locusta Cash	102.087,71 kn	+0,22%
PBZ Euro Novčani	102.401,13 kn	+0,38%
<b>OBVEZNIČKI FONDOVI</b>		
HPB Obveznički	99.291,13 kn	-0,01%
Capital One	102.543,40 kn	-0,07%
ZB bond	97.221,98 kn	+0,12%
<b>MJEŠOVITI FONDOVI</b>		
Allianz Portfolio	100.758,91 kn	-0,80%
ZB global	101.438,31 kn	-0,47%
HI-balanced	102.115,22 kn	+0,48%
KD Balanced	101.178,03 kn	-1,75%
OTP uravnoteženi	105.755,41 kn	+1,43%
ICF Balanced	88.102,28 kn	-1,06%
<b>DIONIČKI FONDOVI</b>		
NETA New Europe	90.324,40 kn	+1,01%
KD Nova Europa	99.544,96 kn	+6,57%
ZB euroaktiv	111.002,67 kn	+0,70%
HPB WAV DJE	110.463,21 kn	+1,33%
KD Victoria	111.950,22 kn	-1,76%
A1	102.346,94 kn	-2,59%

hr portfolio.hr  
investicijski fondovi

0800600700

# GW u pokretu

## **Bezgranično kombiniranje. Ciljano optimiziranje.**

Je li vaš protok robe pregledan, a rokovi isporuke optimalni? Mogu li se smanjiti vaše zalihe u skladištu ili fiksni i ostali troškovi? U mreži nabave, proizvodnje, skladištenja i distribucije pokrećemo skupa s vama ljude, robu i podatke prema jasnom cilju: poboljšanju vaše logistike radi ostvarivanja prednosti u odnosu na konkurenciju – i to diljem svijeta. Jer je svako logističko rješenje individualno poput naših klijenata. Uvjerite se i sami u pokretačku snagu GW-a: [gw-moves.com](http://gw-moves.com)



Servisni telefon +385.1.3436926  
[www.gw-world.hr](http://www.gw-world.hr)

**Gebrüder Weiss**   
Transport i Logistika



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## KAKO IZBJEĆI NAJČEŠĆE POGREŠKE KOJE ČINE VOĐE

**PITANJE:** *Postao sam manager jedne divizije i svjestan sam da kao srednji manager moram obavljati sve managerske funkcije. No, najteže je raditi s ljudima kako bi ih se usmjerilo prema ostvarivanju ciljeva. Koje su to pogreške koje osobe koje su tek postale manageri-vođe najčešće rade i kako ih izbjeći?*

I.M., Zadar

**ODGOVOR:** Dobar manager ne mora nužno biti i dobar vođa. Svojom vizijom vođa određuje pravac djelovanja i okuplja ljude radi implementacije ideja i ciljeva. Vođenje je dakle umijeće utjecaja na druge da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarivanju grupnih ciljeva. U suvremenom poslovanju uočava se povećanje svijesti o važnosti i potrebi učinkovitoga vođenja. Drugim riječima, manager više nije dovoljan. Treba nam i vođa.

Vođa se rađa, ali i stvara. I najbolji vođe često su griješili. Pogreške su zapravo korisne jer služe kao iskustvo učenja. No, korisno je ukazati na nekoliko tipičnih pogrešaka koje čine vođe, a kako bi ih u svojoj praksi minimizirali i brže učili. Vođe postavljaju ciljeve i motiviraju zaposlenike da ih ispune. No, time odnos vođa-zaposlenici ne završava. Štoviše, tek tada započinje. Česta pogreška koju čine manageri je da ne komuniciraju dovoljno sa svojim sljedbenicima. Treba znati da vođa zajedno sa sljedbenicima čini tim. Vođa treba biti dostupan kada je sljedbenicima potreban, treba im pružiti smjernice o radu te pomoć i podršku. Vođa treba aktivno slušati kako bi znao u kojem pravcu se odvija ispunjavanje ciljeva i što je pritom postalo važno, a što nepotrebno. Štoviše, u ovom procesu vođa može uvidjeti da je neke ciljeve potrebno mijenjati ili je potrebno mijenjati strategiju. Sve to nije moguće bez stalne uzajamne komunikacije sa sljedbenicima. To mogu biti redoviti tjedni sastanci, no ne ustručavajte se komunicirati kada god je to potrebno. Pričajte o uspjesima, pogreškama, preprekama, a posebno o iskustvima u kojima ste učili. U tome vam od velike koristi može biti razvijanje emocionalne inteligencije kako biste bolje razumjeli stavove i potrebe članova vašega tima.

Pogreška koju mnogi vođe rade je razvijanje previše prijateljskoga odnosa sa svojim sljedbenicima. Kao vođa, često morate donositi različite odluke, od kojih neke za vaše sljedbenike mogu biti nepovoljne. U slučaju da ste razvili previše prisran odnos s vašim sljedbenicima, oni bi mogli pokušati time se okoristiti. To ne znači da se sa sljedbenicima ne biste trebali družiti, no nastoje održati dobru ravnotežu između ljudske bliskosti i profesionalnosti. To možete postići ako već u početku postavite jasne granice do koje mjere zblizavanje može ići.

Kako biste osigurali da se ciljevi ispunjavaju s entuzijazmom, trebate ih jasno postaviti. Uz to, važno je omogućiti da i vaši sljedbenici sudjeluju u definiranju ciljeva. No, nakon početnoga angažmana, njihov se entuzijazam može istopiti. Stoga zaposlenike treba motivirati. Iako većina managera misli da zaposlenike jedino može motivirati novac, to je daleko od istine. Čak i više od novca zaposlenike može motivirati fleksibilnost radnoga mjesta i vremena, što im može omogućiti bolju ravnotežu poslovnoga i privatnog života. No, jednako kvalitetni motivatori mogu biti i pohvale, izazovni zadaci i dobri međuljudski odnosi. Mnogi manageri griješe i ovim motivatorima ne pridaju dovoljno pozornosti.

Ono što vaše zaposlenike može jako demotivirati jest radno preopterećenje. Stoga osigurajte dovoljan broj ljudi. No, nemojte pogriješiti i brzati s odlukama. Nova osoba treba biti kompatibilna s organizacijskom kulturom, misijom i vizijom poduzeća, ali i s postojećim članovima tima. Stoga pri biranju novih ljudi koji će pomoći postojećima budite posebno izbirljivi. No, trebate imati na umu da ste prije svega vi uzor svima drugima. Ako od zaposlenika tražite jednu vrstu ponašanja, a sami se toga ne držite, u vašem će timu oslabjeti kohezijske silnice, a tim ljudi, u početku punih entuzijazma, pretvorit će se u skupinu nezadovoljnih cinika.



ODGOVARA:  
Vladimir Leutar

## UMJETNOST STVARANJA ONLINE REPUTACIJE

**PITANJE:** *Imam već izgrađen, uhodan biznis s poznatim brendovima. Kako da te iste brendove komuniciram s klijentima na Internetu?*

S.A., Rovinj

**ODGOVOR:** Ukoliko imate izgrađen posao i lagano postajete

ili ste već postali prepoznatljivo ime u vašoj branši, nužno je da obratite pažnju na stvaranje svog vlastitog brenda na Internetu. Prije desetak godina je to u Hrvatskoj još uvijek bila sporedna stvar, no danas je to nužnost. Ukoliko ne izgradite svoju vlastitu online reputaciju moglo bi vam se lako dogoditi da to netko učini umjesto vas. U pravilu to znači da će netko stvoriti, opravdano ili neopravdano, lošu sliku o vama i vašem poslovanju.

Stvaranje online reputacije nije samo pitanje brendinga, kako nas stare knjige uče, nego umjetnost stvaranja realnog odnosa s vašim klijentima. Ovo je proces probijanja barijere pikse-

la i linije kodova koje vas dijele od vaših potrošača i prenošenja osnovnih poruka: tu smo za vas i stojimo vam na usluzi. Krajnji korisnici moraju dobiti osjećaj da s druge strane web stranice, online obrasca ili e-maila putem kojih komuniciraju također sjede ljudi poput njih, ljudi koji im žele pomoći u njihovim problemima. Moraju steći povjerenje u vas i vašu uslugu, vaš proizvod, vaš savjet, a sve to bez da se ikada nađu s vama oči u oči. To je vrlo težak zadatak, no jedan kojeg se morate prihvatiti. Ponajprije se pobrinite da imate svoju vlastitu web stranicu, centralno mjesto gdje ćete prezentirati sve podatke o vama, vašem poslovanju, uslu-

gama i proizvodima. Ovo je nužnost čak i kada se vaše poslovanje ne odvija preko Interneta, te vam može biti od velike koristi. Opišite vrstu vaših usluga ili kvalitetu proizvoda, upoznajte potencijalne klijente o tome što im možete pružiti. Istraživanja pokazuju da se korisnici u Hrvatskoj Internetom sve više koriste kako bi se informirali o uslugama i proizvodima koje žele nabaviti, te da se tek onda odlučuju na kupnju u fizičkoj trgovini. Takav je slučaj, primjerice, sa namještajem: potencijalni kupac će pregledati više web stranica, informirati se o cijeni, karakteristikama proizvoda, dostavi i sl. i tek onda krenuti u kupnju istog u fizičkom dućanu. Ukoli-

ko ste već u ovom koraku u stanju kroz vašu web stranicu transparentno informirati posjetitelja što točno te pod kakvim uvjetima nudite, šanse su velike da će se upravo taj pretraživač odlučiti za kupnju tog komada namještaja upravo u vašoj trgovini.

Također se pobrinite da su na vašoj web stranici istaknute sve relevantne informacije o vašem poduzeću. Ovo ne samo da je korisno kako bi se stvorilo dodatno povjerenje kod krajnjeg korisnika (da li bi vi kupovali nešto u web shopu ne znajući kome uopće pripada?) nego je i nužno po hrvatskim zakonima. Istaknite vašu adresu, broj telefona, e-mail za kontakt te omogućite korisnicima brz upit kroz kontakt obrazac. Od velike koristi je i mapa na kojem prikazujete fizičku lokaciju vaše poslovnice.

Društvene mreže su pak primarna okosnica svih napora oko izgradnje i održavanja pozitivne online reputacije vašeg poslovanja. Na njima se vaš brend može izgraditi u vrlo kratkom vremenu, ali i nepopravljivo oštetiti ukoliko niste pažljivi. Facebook je u Hrvatskoj alfa i omega društvenih mreža, tako da se preporučuje imati Facebook stranicu vezanu uz vaš posao preko kojeg možete komunicirati s vašim fanovima. Prednost takve stranice je pokazatelj u očima korisnika da drugi imaju povjerenja u vaše usluge, te će se mnogi ponajprije referirati na komentare na "Fejsu". Preporučujem da vrlo pažljivo izaberete tko će u vaše ime komunicirati s fanovima, ako to već ne možete sami činiti; pobrinite se da je ta osoba strpljiva, uslužna te da prije svega odlično poznaje vašu poslovnu ponudu. Nemojte se bojati kritika kojima ćete se izlagati, to je sastavni dio online poslovanja, te učite od njih. Vjerovali ili ne, to je nešto što će vaši korisnici itekako primjetiti i znati cijeni.

Glavno pravilo koje morate slijediti da bi uspješno izgradili i opravdali svoju pozitivnu reputaciju online je da tretirate vaše klijente sa svim dužnim poštovanjem i pažnjom koju bi im posvetili i u fizičkom svijetu.



ODGOVARA:  
Daniel Sever

## PRIMJERENA I MINIMALNA PLAĆA

**PITANJE:** *Zbog određenih organizacijskih razloga, hitnosti i dr. nismo precizno u Ugovoru o radu odredili visinu plaće, a ista nije određena niti kolektivnim ugovorom niti pravilnikom, pa smo zaključili da smo sukladno članku 82. aktualnog Zakona o radu radniku u obvezi isplatiti propisanu minimalnu plaću za njegov rad. Jesmo li postupili pravilno?*

R.K., Osijek

**ODGOVOR:** Pravilno se u materijalnoppravnom smislu pozivate na odredbu članka 82. Zakona o radu (NN br. 149/09, 61/11, 82/12, 73/13.) koja u stavku 3. propisuje da ukoliko plaća nije određena kolektivnim ugovorom niti pravilnikom poslodavca, a ugovor o radu ne sadrži dovoljno podataka na temelju kojih bi se ona mogla odrediti, poslodavac je dužan isplatiti radniku primjerenu plaću.

Međutim, primjerenu plaću ne bi mogla predstavljati tzv. propisana minimalna plaća. Naime, pojam primjerene plaće predstavlja plaća koja se isplaćuje za rad iste ili slične stručnosti ili uvjeta rada u onoj grani djelatnosti u kojoj posluje poslodavac, odnosno srodnoj grani djelatnosti. Iz toga proizlazi da se ovdje ne može raditi o najnižoj plaći.

Dodatno treba istaknuti da se i prema odredbi u već spomenutom članku 82. stavak 4. Zakona o radu pod primjerenom plaćom smatra plaća koja se redovito plaća za jednaki rad, a ako takvu plaću nije moguće utvrditi, onda je to plaća koju odredi sud prema okolnostima slučaja, dakle ne može se u konkretnom slučaju nikako raditi o tzv. minimalnoj plaći.

U ovom smislu ide i pretežitom sudska praksa (*Žs u Splitu broj: GŽ-1903/1997. i sl.*) kao i stajalište Vrhovnog suda RH (*Odluka VsRH, broj: Rev 2135/00.*), stoga je u slučaju sudskog postupka prilično izvjestan gubitak eventualnog radnog spora s radnikom.



## PLAĆA PO SUDSKOJ PRESUDI I NAKNADA ZA NEZAPOSLENE

**PITANJE:** *Odluka o poslovno uvjetovanom otkazu je u sudskom postupku poništena, te je poslodavac radniku dužan isplatiti zaostale plaće za razdoblje u kojem je zapravo radnik primao i naknadu za nezaposlene. Utječe li ova činjenica na samu obvezu poslodavca za isplatu plaće konkretnom radniku, odnosno visinu te obveze?*

Ž.M., Velika Gorica

**ODGOVOR:** Poslodavac je u obvezi isplatiti plaću zaposleniku nakon poništenja odluke o otkazu, odnosno prestanku radnog odnosa i to za sve vrijeme dok radnik nije radio. Ova obveza poslodavca postoji neovisno o tome što je radnik kroz to vrijeme primao naknadu zbog nezaposlenosti, pa iznos naknade niti u bilo kojem slučaju ne može utjecati na visinu plaće koju je poslodavac dužan isplatiti radniku za vrijeme dok radnik nije radio.

Eventualno se postavlja pitanje naknadnog potraživanja isplaćenih iznosa naknade zbog nezaposlenosti od strane Hrvatskog zavoda za zapošljavanje koji iste iznose može potraživati od radnika, a sve s obzirom da je on za to vrijeme naknade zapravo bio u radnom odnosu i poslodavac mu je dužan isplatiti odnosno isplaćuje plaću.

Međutim, ovaj vjerojatni sporni odnos između radnika i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje ne utječe na obvezu poslodavca vezano za isplatu plaće kako smo već prethodno naveli.

U ovom smjeru još ranije je stajalište zauzeo i Vrhovni sud RH (Odluka VsRH broj: Rev-322/96 od 04. listopada 2000. godine.)





ODGOVARA:  
Davorin Belamarić

## NOVA STRATEGIJA NE FUNKCIONIRA U PRAKSI

**PITANJE:** *Nedavno smo izradili novu poslovnu strategiju tvrtke u suradnji s vanjskim konzultantima. Svi u upravi društva smatramo da je strategija jako dobra i puno očekujemo od budućih mjeseci i godina. Prije dva mjeseca strategiju smo objavili svim zaposlenicima, ali se stvari u praksi ne mijenjaju. Čini se da ljudi, iako nisu imali primjedbi, pokazuju otpor prema promjenama i ipak nisu usklađeni sa strategijom tvrtke. Kako mogu pospješiti da naša nova strategija zaista zaživi u praksi?*

D.M., Zagreb

**ODGOVOR:** Postoje brojni slučajevi u kojima velike nove strategije ne uspiju. Najčešći razlog neuspjeha nije pogrešna ili nedovoljno razrađena strategija, nego nedovoljna svijest o problemu *provedenja* promjene: živi ljudi koji trebaju provesti transformaciju. Promjene su redovito teške i stresne, barem za dio organizacije. Otpor promjenama, kakvog navodite, je prirodan i uobičajen, naročito ako je povezan s mogućim osobnim gubitcima. Obično se izradi strategije posvećuje dužna pažnja i stavljaju na raspolaganje svi potrebni resursi: vrijeme, angažman vodstva i vanjska ekspertiza. Na tržištu postoje brojne konzultantske kuće koje kompetentno pomažu u izradi poslovnih strategija, od malih lokalnih poduzeća pa do velikih globalnih korporacija. Nažalost, u trenutku kad je strategija definirana, većina firmi ostane prepuštena sama sebi za novi izazov *provedenja promjena*, često nerealan smatrajući da je većina posla napravljena. Dobro ste procijenili da ljudi nisu usklađeni sa strategijom. Da bi usklađenje uopće bilo moguće, treba prethodno napraviti dva važna koraka.

### Jasnoća (*clarity*)

Shvaćanje složene strategije nije moguće osigurati jednim mailom ili prezentacijom. Pogotovo „običnim“ ljudima treba vremena da shvate strategiju, koju je vrh firme zajedno s konzultantima pripremao mjesecima, a pogotovo da promisle sve posljedice koje strategija ima po njih, njihove timove i njihove poslove. Ponekad postoji iluzija jasnoće: ljudi tvrde ili čak misle da im je sve jasno, a u stvarnosti nije tako. Često smo doživjeli vesele situacije u kojima različite grupe „kojima je strategija potpuno jasna“ prezentiraju znatno različite slike te strategije. Važno je postići zajedničko razumijevanje, a to nije moguće jednom dvosatnom prezentacijom; serije diskusija ili vođene tematske radionice su uspješnije metode.

### „buy-in“

Kad je ljudima zaista sve jasno, tek tada mogu o tome zauzeti neki stav, podržati promjene – silom ugovora o radu ili svim srcem, uključiti se na razne načine, dati svoje kreativne doprinose, predložiti poboljšanja. U ovoj fazi se radi fino poliranje strategije, a



ponekad se i spozna da neki ljudi jednostavno ne podržavaju promjene i da ne pašu uz novu organizaciju. I ova faza traži svoje vrijeme i brojne otvorene diskusije.

### Usklađenje (*alignment*)

Sada je tek moguće uskladiti djelovanje da se u provođenje promjena krene zajednički, sustavno i koordinirano, da po mogućnosti nema skrivenih interesa, sabotera, prikrevenog ili otvorenog otpora.

Ove tri faze nije moguće preskakati – svaka od njih može početi tek kad se prethodna potpuno dovrši. Često se odmah krene u fazu usklađenja (i čudi kako to ne ide), što obično ima teške po-

sljedice.

Usklađenje je tek bitan preduvjet da uspješno provođenje promjena počne. Stvari se nikad ne mijenjaju same i promjene je potrebno sustavno voditi (*lead change*) i upravljati njima (*change management*) na svim razinama u budućim mjesecima i godinama.

Dobro je da ste na vrijeme spoznali da nešto ne ide kako treba. Predlažem da u budućim tjednima intenzivirate komunikaciju i uskladite sve dionike u organizaciji. Ovisno o veličini firme i stanju kulture komunikacije u organizaciji, može vam trebati više ili manje vremena, a mogla bi dobro doći i eksterna pomoć.



ODGOVARA:  
Dragan Zlatović

## OVLASTI STEČAJNOG UPRAVITELJA

**PITANJE:** *Da li stečajni upravitelj gubi ovlasti zaključenjem stečajnog postupka?*

I.M., Varaždin

**ODGOVOR:** Stečajni postupak se provodi radi skupnoga namirenja vjerovnika stečajnoga dužnika, unovčenjem njegove imovine i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima sukladno odredbama Stečajnog zakona („Narodne novine“, br. 44/96, 29/99, 129/00, 123/03, 82/06, 116/10, 25/12 i 133/12). Stečaj se može otvoriti samo ako se utvrdi postojanje kojega od zakonom predviđenih stečajnih razloga. Stečajni razlozi su: nelikvidnost, nesposobnost za plaćanje i prezaduženost. Prema odredbi čl.15. Stečajnog zakona tijela stečajnoga postupka su stečajni sudac, stečajni upravitelj, skupština vjerovnika i odbor vjerovnika. Za stečajnog upravitelja može se imenovati fizička osoba koja ima visoku stručnu spremu, položen stručni ispit za stečajnog upravitelja te se nalazi na listi stečajnih upravitelja. Prigodom imenovanja stečajnog upravitelja posebno će se voditi računa o tome da upravitelj raspolaže potrebnom stručnošću i poslovnim iskustvom potrebnim za vođenje odnosno stečajnog postupka. Za stečajnog upravitelja ne može biti imenovana osoba koja bi morala biti izuzeta kao sudac u stečajnom postupku, a osobito osoba koja je bila zaposlena kod dužnika ili je bila članom nekog njegovog tijela, zatim bliski srodnik stečajnoga suca, osoba odgovornih za obveze u stečaju, članova uprave i drugih tijela dužnika, vjerovnika te osoba koje su u odnosu suparništva s dužnikom. Za stečajnog upravitelja ne može biti imenovana osoba koja po zakonu ne bi mogla biti imenovana za člana uprave dužnika, nadzornog odbora ili sličnog tijela, osoba pravomoćno osuđena za počinjena kaznena djela protiv sigurnosti platnog prometa i poslovanja, te za druga kaznena djela koja ju čine nedostojnom za obavljanje dužnosti stečajnog upravitelja. Stečajni upravitelj ima prava i obveze tijela dužnika pravne osobe, ako Stečajnim zakonom nije drukčije određeno. Ako stečajni dužnik nastavlja po-

slovati tijekom stečajnoga postupka, poslovanje vodi stečajni upravitelj, i to u dvije situacije predviđene odredbom čl.145.a Stečajnog zakona. Naime, tijekom stečajnoga postupka završit će se samo oni započeti poslovi čije je ispunjenje prijeko potrebno da bi se spriječilo nastupanje štete na imovini stečajnog dužnika, odnosno mogu se poduzimati novi poslovi samo radi unovčenja imovine stečajnog dužnika i radi završetka započelih poslova i poslova koji su prijeko potrebni da bi se spriječilo nastupanje štete na imovini stečajnog dužnika. Nadalje stečajni upravitelj zastupa dužnika. Stečajni upravitelj vodi samo one poslove dužnika pojedinca koji se odnose na stečajnu masu i zastupa ga kao stečajnoga dužnika s ovlastima zakonskoga zastupnika. Stečajni upravitelj je dužan postupati savjesno i uredno, a osobito dovesti u red očevidnik knjigovodstvenih podataka do dana otvaranja stečajnoga postupka; sastaviti, u suglasnosti sa stečajnim sucem, predračun troškova stečajnoga postupka i podnijeti ga na odobrenje stečajnom sucu; odrediti povjerenstvo za popis imovine; sastaviti početno stanje imovine dužnika; kao dobar gospodar brinuti se o završetku započelih, a neizvršenih poslova dužnika i poslova potrebnih da bi se spriječilo nastupanje štete nad sredstvima dužnika; brinuti se o ostvarivanju tražbine dužnika; savjesno voditi poslovanje dužnika; dostaviti Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje isprave koje se odnose na radnopravni status osiguranika; unovčiti, odnosno naplatiti s pažnjom dobroga gospodara stvari i prava dužnika koje ulaze u stečajnu masu; pripremiti isplatu vjerovnika i nakon odobrenja izvršiti isplatu; dostaviti odboru vjerovnika završni stečajni račun; izvršiti naknadne isplate vjerovnika; te nakon zaključenja stečajnog postupka zastupati stečajnu masu u skladu sa Stečajnim zakonom. Stečajni sudac odmah nakon okončanja završne diobe donosi rješenje o zaključenju stečajnoga postupka. Ipak, zaključenjem stečajnog postupka i brisanjem stečajnog dužnika iz sudskog registra te njegovim prestankom kao pravne osobe, ne gase se sve ovlasti stečajnog upravitelja, već naprotiv, stečajni upravitelj ima dužnost nastaviti parnice u ime i za račun stečajne mase kako to izričito propisuje odredba čl.25. st.1.toč.13. Stečajnog zakona. Ovakvo stajalište potvrđuju i rješidbe trgovačkih sudova (v. odluku Visokog trgovačkog suda RH, br. PŽ-4111/10, OD 9.9.2010.).



## GLOBALNO ISTRAŽIVANJE O DRUŠTVENIM MREŽAMA

Krajem rujna medijska agencija **Universal McCann**, član IPG Media-brands grupacije, objavila je rezultate sedmog vala najvećeg i najdugotrajnijeg globalnog istraživanja koji uključuje više od milijardu aktivnih korisnika interneta. Wave, prva studija o društvenim medijima na globalnoj razini, prati dinamične promjene koje se odvijaju u sustavu društvenih mreža u posljednjih sedam godina. Prema Wave 7, povezanost, promjena, učenje, napredak i prepoznavanje su pet ključnih potreba potrošača koje podupiru sve interakcije.

Prema anketi, **54% Hrvata se slaže da su društvene mreže sastavni dio njihovih društvenih aktivnosti.** 95% ispitanika kao najčešću aktivnost navodi gledanje video sadržaja, posjećivanje prijateljevih društvenih profila (85%), te uređivanje vlastitih profila (82%).

Dok u Hrvatskoj i većini drugih zemalja još uvijek cijene društvene medije po mogućnosti unapređenja međuljudskih odnosa, američki potrošači ih vide društvene kao sredstvo zabave i opuštanja. Međutim, učenje je ključna motivacija za društveno umrežavanje osim u Hrvatskoj, Brazilu, Meksiku te Australiji.

Profesionalne društvene mreže pokazale su najbrži rast u proteklih godinu dana. Wave 7 otkriva da su ove platforme postale ključna mjesta kako bi se stekli poslovni kontakti (72%), izgradila karijera (52%), te upoznali novi ljudi (43%). S.P.



ODGOVARA:  
Andreja Marčetić

**PITANJE:** *Kako upravljati konfliktima (conflict management)?*

S.Š., Zadar

**ODGOVOR:** Konflikt (sukob) je životna činjenica, javlja se kao rezultat različitih potreba, interesa i stavova. Događa se kada međusobno ovisne osobe žele ostvariti svoje ciljeve a opažaju da ih u tome sprječava druga osoba. Konflikta se mogu ticati ciljeva, načina njihovog postizanja, potreba, očekivanja i sl.

Naši profesionalni kontakti imaju različite oblike; kontaktiramo s kolegama, šefovima, klijentima i širim društvenim krugom. Tijekom tih socijalnih interakcija surađujemo, pregovaramo, učimo, informiramo se i pomažemo drugima snalaziti se s problemima. Ponekad te situacije mogu biti izvorom konflikta; izvori konflikta mogu biti osobni (neslaganje osobnih i kulturnih vrijednosti); komunikacijski (jezične poteškoće, različiti pristupi konfliktu, npr. asertivni, pasivni, agresivni) ili organizacijski (nejasne granice odgovornosti, loša raspodjela sredstava).

Prema klasičnoj i neoklasičnoj teoriji sukobi su nepoželjni i negativni, dok moderna teorija komunikacije ih smatra normalnom, neizbježnom i poželjnom pojavom jer mogu doprinijeti većoj djelotvornosti i povećati kreativnost i dinamičnost.

### Kako upravljati konfliktom?

Način upravljanja konfliktom ovisiti će o situaciji, sudionicima, i raspoloživom vremenu. Prvi korak je izbjegavanje sukoba, treba potaknuti

sudionike da razmisle o svojim stavovima te utjecati da sudionici odustanu od sukoba. Ukoliko do sukoba ipak dođe, a rješavanje sukoba sprječavaju intenzivne emocije (ljutnja, bijes, strah, mržnja; ukopavanje u svoju poziciju; insistiranje na svom zahtjevu; okrivljavanje druge strane; ne slušanje) načini rješavanja konflikta mogu biti:

#### konstruktivni

- Problemi se razmatraju otvoreno
- Aktivno se traže rješenja
- Izbjegavaju se provokacije kao npr. vrijeđanje
- Ljudi zaista slušaju jedni druge
- Svatko ima priliku dati svoj doprinos
- Nitko se ne povlači
- Problemi su riješeni i donesene odluke

#### destruktivni

- Izbjegava se donošenje odluka
- Koristi se moć i prisila kako bi se postigao sporazum
- Vrijeđanje, zlostavljanje i ostale agresivne taktike
- Djelovanje iza tuđih leđa
- Nova rješenja se ne primjećuju i prijedlozi se ismijavaju
- Problemi se vuku, a novi se pojavljuju
- Ljudi osjećaju ljuti i marginalizirani

Može se zaključiti da su konflikti dio ljudske komunikacije, bitan su dinamičan čimbenik, determiniraju naš razvoj i ponašanje, utječu na naše odluke i realizaciju ciljeva. Ponekad konfliktna situacija pokreće u ljudima, u stranama konflikta, snažne, negativne emocije koje deformiraju procese percepcije i uzajamne komunikacije, dovode do takvih ponašanja kao što su: negativno ocjenjivanje, optuživanje, prijetnje, ustrajanje pri svome itd. To su komunikacijske barijere koje mijenjaju konflikt u uništavajuću silu. No, međuljudski konflikt sam po sebi nije opasan, jedino to može biti loše upravljanje konfliktom.

Kako bi konflikt bio pozitivno interpersonalno ili kolektivno iskustvo, treba se temeljiti na načelima i interpersonalnim sposobnostima koje impliciraju suradnju strana. Strane su tada partneri a pregovori obnavljaju i jačaju njihove relacije.

## NAČELO KORISNOSTI JEREMYJA BENTHAMAMA



ODGOVARA:  
Nadina Cvetko  
Borota

**PITANJE:** *Ako ljudska prava ne počivaju na korisnosti, u čemu je njihova moralna osnova? Prvo, što je s motivima? Ako talentirani mogu od svojih talenata imati koristi samo pod uvjetom da pomognu onima koji zaostaju u poslu, što će biti ako oni odluče raditi manje ili uopće ne razvijati svoje radne vještine?*

K. H., Pregrada

**ODGOVOR:** Engleski filozof, pravni i ekonomski reformator, Jeremy Bentham imao je priliku odgovoriti na zanimljivo pitanje: „Je li moguće da čovjek pomakne zemlju?“ Po Benthamu, najviše načelo morala jest maksimalizirati sreću, ukupnu ravnotežu ugone i boli i sve što sprečava bol i patnju. Oslanjao se na mogućnost da je to izvedivo, ali prije toga, čovjek mora naći drugu zemlju na kojoj bi stajao. A jedina zemlja, je-

dina premisa, jedino polazište moralnog rasuđivanja jest načelo korisnosti. Recimo, susret s prosjakom na ulici umanjuje sreću prolaznika, i to na dva načina. Za duše nježna srca pogled na prosjaka donosi bol suosjećanja; u onima tvrdog srca on budi bol gađenja. Priznaje da je često teško znati što motivira ljude da postupaju tako kako postupaju. Tu mogu biti prisutni motivi dužnosti i motivi sklonosti. Iznese na je teza da nekom djelovanju moralnu vrijednost daje samo motiv dužnosti – činiti što je ispravno, a ne jer je korisno, ili ugodno ili zgodno. Većina ljudi živi jer voli život, a ne zbog toga što im je to dužnost. Želja za životom ne potkopava moralnu vrijednost čuvanja vlastite egzistencije, pod uvjetom da ta osoba čuva svoj život i da to čini imajući na umu i svaki tuđi život. U možda najtežem dokazu ovog nazora, leži činjenica da se upravo i radi o onome što čovjek shvaća kao dužnost pomaganja drugima. Ako ispravan postupak donosi zadovoljstvo, bitno je da dobro djelo bude učinjeno zbog toga jer tako treba – osjećali pritom zadovoljstvo ili ne, zaslužili pritom samo pohvalu, poticaj ili tek poštovanje.

# tajnica.hr<sup>®</sup>

posebni dodatak za pomoć  
tajnicama, voditeljima ureda i  
administrativnim djelatnicima  
u svakodnevnom radu

## MANAGER(ICA) U PIDŽAMI – prednosti i izazovi samostalnog biznisa

Biti „Katica  
za sve“, je li  
doista uvijek  
tako najbolje?

POBOLJŠAJTE  
SVOJE  
KOMUNIKACIJSKE  
VJEŠTINE



# Biti „Katica za sve“, je li doista uvijek tako najbolje?



Elizabeta Planinić

Vaš posao zahtijeva puno truda, koncentracije i različitih vještina. Primjerice, činjenica da govorite strane jezike u očima mnogih kvalificira vas za još jedan radni zadatak, a to je organizacija poslovnih putovanja. Navikli ste nadređene i kolege na to da ste vi ta osoba koja najčešće odrađuje putovanja za ključne ljude unutar organizacije? Time ste prešutno dobili još jedan zadatak koji nije lagan i koji ne biste trebali odrađivati sami jer organizacija putovanja je samo naizgled intuitivan posao, no on ima svoje zakonitosti, ali i nelogičnosti.

Znam, sve znam, nije vam lako, uvjeravate okolinu da vi niste osoba koja kuha kave, uređuje i lakira nokte, no to je bitka koju ćete unaprijed izgubiti. Gotovo je nemoguće uvjeriti šefa ili kolege da je vaša odgovornost u obavljanju svakodnevnih intelektualnih poslova velika pa naposljetku odmahujete rukom jer mudro procjenjujete da nema smisla trošiti energiju na razuvjeravanje.

Kako bi uopće netko s takvom percepcijom mogao shvatiti da ste često zaduženi za cijeli niz različitih zadataka: nabavu uredskog materijala za cijelu tvrtku, osmišljavanje poklona za poslovne partnere, pakiranje, slanje i distribuciju, komunikaciju i izgradnju dugoročnog odnosa s partnerima, vrlo često i na stranim jezicima, zatim pronalaženje odgovarajućeg restorana za poslovne ručkove, administriranje računa i ostalih dokumenata, dogovaranje i ugovaranje sastanaka, organizaciju poslovnih putovanja... I sve to sa smiješkom i velikom lakoćom, po mogućnosti.

## Treba li stres očekivanja besprijekorno organiziranog poslovnog puta, gdje ne smije biti kašnjenja ili rezervacije pogrešnog hotela, biti samo vaš

Svi znamo da je sve dobro dok je dobro, no jeste li ikada bili u situaciji da stvari pođu po zlu tijekom putovanja koje ste vi organizirali? Vjerojatno vas je uhvatila panika - što napraviti, kako postupiti? Tražite rješenje, a prvo što dobijete i na što naiđete jest opravdavanje i utvrđivanje tko je kriv umjesto da vam ponude rješenje. Pritom, velika je mogućnost da je vrijeme radnje devet navečer, a vi nemate koga nazvati jer je njihovo radno vrijeme završilo. Ali ne i vaše, jer vi morate riješiti situaciju neovisno o tome na kome leži krivica.

Nabrojali smo nekoliko situacija i pretpostavki čime se suočavate i kroz što prolazite, ali ruku na srce, ne pomaže vam ni to što je netko sjeo i napisao nekoliko redaka o tome kako se osjećate.

## Kako promijeniti situaciju u vašu korist? Lako! Outsourcajte i prepustite organizaciju kvalitetnom PTA – u (personal travel agent)

Prikupite što više ključnih informacija na temelju kojih ćete pronaći budućeg personal travel agenta:

- napravite popis destinacija koje najčešće koristite
- preferirane avio kompanije (ako ih ima)
- popis hotela gdje odsjeda direktor/ica
- navedite bitne napomene (sjedalo pored prolaza, non-smoking room, preferirani kat....)
- ukoliko nemate specifikirani hotel, važno je napomenuti dio grada u kojem posao treba biti obavljen kako biste dobili ponude za obližnje hotele

Prije nego se upustite u potragu, imajte na umu da bi idealnog personal travel agenta trebale krasiti sljedeće kvalitete:

- na raspolaganju je 24/7 i pritom vam neće naplatiti pozive izvan radnog vremena
- javlja vam status rezervacije, pretraživanja,

obavještava Vas o promjenama na letovima, predlaže opcije

- proaktivan je i nudi dodatne usluge poput izleta i atrakcija te informacije poput one o valutama

- upisuje MM (miles and more) uz svaku rezervaciju
- uspoređuje cijene pogotovo hotela te nudi najpovoljniji i najbolji omjer cijene i kvalitete

Kad ga nađete, pružite mu kvalitetne inpute i time ubrzajte proces i kvalitetu organizacije putovanja. Smanjit ćete mogućnost pogreške u kojoj vam agent ponudi najpovoljniji let jer vam je cijena najbitnija, a pritom se nije uzelo u obzir da je let s presjedanjem i da traje cijeli dan. Ušteda u novcu ne znači uvijek i uštedu na vremenu, a optimalno iskorišteno vrijeme je za poslovne ljude od velike važnosti. Vrlo je važno da svaka dobivena ponuda sadrži sve ono što je vama i vašoj tvrtki bitno. Stoga tražite i ne odustajte od potrage za kvalitetnim partnerom u organizaciji putovanja kojem ćete jasno iskomunicirati vašu očekivanja i sve što je bitno kako bi se vaše poslovanje neometano odvijalo.



**Putuj Bolje**

**2=1**

dvije osobe za cijenu jedne

**POSEBNA PONUDA**



**Do poslovnog putovanja!**

E: [info@putujbolje.com](mailto:info@putujbolje.com)  
[www.putujbolje.com](http://www.putujbolje.com)

\*samo preko Putujbolje.com do 20.12.2013.

## 2.500 E-learning tečajeva

Strani jezici, Office - osnovni i napredni tečajevi, napredni informatički tečajevi, poslovna znanja i vještine, menadžment, vođenje projekata, zaštita na radu

## Kombinirani programi - e-learning + predavanja

Iskusni domaći i strani mentori i predavači

## 35.000 online knjiga

ITPro, BusinessPro, EngineeringPro, FinancePro, Exec Summaries, Exec Blueprints, Manager Suite, Analyst Perspectives, Leadership Development Channel

## Certifikacijski programi - priprema za više od 300 ispita

Microsoft, Cisco, PMP/CAPM, (ISC)2, CompTIA, EMC, ISACA, ISEB, IIBA, ISTQB, ITIL®, LPI, Oracle, PHR/SPHR, PRINCE2®, ScrumAlliance, Six Sigma, VMware

## Više od 10 godina iskustva i 20.000 zadovoljnih online polaznika!

Trebate vlastite online tečajeve? Uvodite e-learning u organizaciju? Imamo sustave i alate te znanje i bogato iskustvo koje ćemo Vam prenijeti.

Javite nam se, zatražite više informacija i **besplatni probni pristup**  
[www.cognita.hr](http://www.cognita.hr) | +385 1 6558 440 | [info@cognita.hr](mailto:info@cognita.hr)



ODGOVARA:  
Inga Lalić

## Navike određuju vaše ciljeve

**PITANJE:** *Jako puno radim, često ostajem i prekovremeno na poslu, a nosim i posao kući što me ne čini sretnom, obzirom na obitelj i djecu. Kako da promijenim loše navike i budem učinkovitija na poslu?*

M.P., Split

**ODGOVOR:** Mnoge stvari u životu radimo iz čiste navike. Devedeset posto našeg ponašanja uvjetovano je navikama. Ne razmišljamo o tome zašto nešto radimo baš tako, koji je razlog. Mislimo si, pa i drugi tako rade, pa radimo i mi. S godinama razvijemo čitav niz ustaljenih navika koje određuju koliko dobro ili loše upravljamo svojim životom, a samim tim i kako se ponašamo na poslu. Najčešće je sam posao odnosno kako ga radimo točna preslika načina života. Kako upravljamo sobom, tako upravljamo i drugima i obavljamo poslovne zadatke.

Što je točno navika? Naviku stvaramo kad nešto opetovano radimo sve do trenutka kad o tome više ne moramo svjesno razmišljati da bismo sam proces savršeno ponovili. Tako nastaju ustaljeni obrasci ponašanja kojih se mnogi drže kao „pijan plot“. I ne puštaju! To isto vrijedi i za naše misli. Kad stalno mislimo o jednom te istom na isti način, razmišljanje se s vremenom pretvori u naviku misli i tako nastaju stavovi ili

## ODGOVORI NA VAŠA PITANJA **tajnica.hr**

uvjerenja. Međutim ta uvjerenja nisu nužno istinita (većina nije), samo mi mislimo da jesu i što je najbolje (najgore) prenose se s generacije na generaciju. Koje god trenutačno navike imate, upravo s njima postižete svoju trenutnu razinu rezultata i uspjeha. Želite li ipak ostvariti svoje ciljeve morat ćete odustati od nekih navika. Primjerice neuzvraćanje telefonskih poziva, kašnjenje na sastanke, nošenje posla kući, trošenje više nego što zarađujete. Ove loše navike bilo bi dobro zamijeniti daleko produktivnijim navikama. Dva su koraka koja možete poduzeti da biste se riješili loših navika. Prvi korak jest popis svih navika koje su vam ograničavajuće i neproduktivne te vam donose loše rezultate. Možete zamoliti i svoje bliske osobe da vam pomognu objektivno sagledati koje su to loše navike. Tražite ustaljene obrasce ponašanja. Pošto ste utvrdili koje su to navike, drugi je korak odabrati bolju, produktivniju naviku koja vodi do uspjeha. Uz svaku lošu naviku napišite bar dvije nove pozitivnije navike. Primjerice, imate naviku donositi doma posao preko vikenda nauštrb slobodnog vremena koje biste mogli provoditi s obitelji i djecom ili prijateljima. Nova navika je dovršavanje posla do kraja radnog vremena petkom. To je sjajna navika, no što trebate točno učiniti kako biste usvojili tu novu naviku. Postavljajte si pitanja. Kojim se sve djelatnostima trebam baviti da bih na vrijeme završio posao? Kako ću ostati motiviran? Kako i gdje mogu uštedjeti na vremenu i iskoristiti ga za dovršavanje svih obveza? Što sve mogu poduzeti da postanem produktivniji? Na što najviše trošim vrijeme?

Da biste ostali na pravom putu razvijte si male sustave, postavite znakove koji će vas podsjećati da provedete novo ponašanje do kraja.



POLIKLINIKA  
MILOJEVIĆ

INTERVJU

## Čuda ove nove medicine ipak su i dalje botoks i dermalni fileri

Sretan sam što u domovini koju volim i u kojoj živim mirnijim obiteljskim životom mogu raditi posao koji obožavam. Naš je cilj usporiti proces starenja - želim svojim pacijentima pomoći da 'vrata kazaljke unatrag' i osjećaju se sretnije i zadovoljnije...

**|PSD| Što vas je nakon blistave karijere u Londonu, gdje i danas imate svoju „Milo clinic“ navelo da se vratite u rodni Zagreb i otvorite Polikliniku Milojević. Je li to želja za nastavkom rada i očuvanjem tradicije?**

Da kao što ste i rekli, moja karijera i dalje nastavlja u Londonu, i dapače estetska medicina tamo raste strelovitom brzinom a tako i moja klinika. U Londonu kao i da nema više recesije. Potražnja za anti-aging zahvata kao što su botox i hijaluronski dermalni fileri su na vrhuncu. Milo Clinic u prestižnoj medicinskoj ulici Harley street nikad nije bila traženija. Poznati smo u Velikoj Britaniji kao najbolji centar za nekirurško oblikovanje podočnjaka i nosa pa čak i baby botoxa za bore, te smo broj jedan na svjetskom Googlu za te zahvate.

2009. godine vratio sam se u svoju voljenu domovinu, njenim ljudima, moru, planinama... Znao sam da Hrvatska ulazi polagano u veliku krizu, ali sam ujedno tu vidio veliku priliku za mirniji život moje obitelji, za sigurnije odrastanje moje male dječe.

No, sudbina je ipak uplela svoje prste i krenuo sam očevim stopama na što sam izuzetno ponosan.

**|PSD| U ožujku 2011. Poliklinika Milojević počinje s radom, a već sada među najmodernijim ste anti-aging klinikama u ovom dijelu Europe, s najsuvremenijim tehnikama i tehnologijama. Čemu to možete zahvaliti?**

Ponosan sam da smo našu zagrebačku polikliniku tako brzo etablirali i učinili je vodećom u dijelu ne-kirurških zahvata. To je kombinacija iznimnog truda, rada i nastavka posla te dugogodišnjeg stečenog iskustva rada naše klinike u Londonu. Otvorili smo vrlo ugodnu i modernu kliniku u centru grada Zagreba, u Gundulićevoj ulici, a pristup i komunikacija sa pacijentima su nam najveći prioriteti.

**|PSD| Član ste vodećih medicinskih institucija, uključujući BCAM i gmc-a i surađujete sa stručnjacima iz cijelog svijeta. To vam sigurno daje prednost nad konkurencijom u Hrvatskoj.**

Putovati po svijetu i širiti svoje horizonte najveći je dar koji čovjek može imati. To što mi je tada bila trauma, kada sam se s 11 godina preselio u London, sada je najveći poklon koji su mi roditelji mogli dati. Doma sam u dvije različite zemlje. Putovao sam puno, educirao se, a znanje, iskustvo i pohađanje medicinskih kongresa u Velikoj Britaniji su svakako



Dr Nikola  
Milojević MBBS  
MBCAM, estetski  
liječnik i vlasnik  
Poliklinike  
Milojević u  
Zagrebu i Milo  
Clinic u Londonu

pomogli da dobijem taj *cutting edge* pred svojim kolegama. No, moram naglasiti da su kolege u Hrvatskoj iz estetske medicine i kirurgije vrlo kvalitetni i educirani - putuju svijetom na medicinske skupove i ta kvaliteta je ovdje još bolja nego što sam očekivao prije povratka u Hrvatsku.

**|PSD| Spominjete oca, cijenjenog prof. Boška Milojevića. Koliko je on utjecao na vaš životni put?**

Od najranijeg djetinjstva znao sam da ću postati plastični kirurg kako bih nastavio rad svog jedinstvenog oca prof. Boška Milojevića. On je bio pionir europske estetske plastične kirurgije. Životni i medicinski put me odveo u malo drukčijem smjeru i postao sam doktor s iglom a ne skalpelom kao što je bio moj otac.

I tako je jedna od mojih najvećih životnih ambicija ipak ostvarena – nastavio sam tradiciju i rad mog legendarnog oca, na jedan vrlo moderan, sofisticiran način. Jer estetska medicina je doista budućnost same estetske plastične kirurgije.

**|PSD| Kako vi vidite budućnost estetske medicine u svijetu i Hrvatskoj?**

Estetska medicina će zasigurno postati prava sub-specijalizacija i struka je koja će s vremenom preuzeti dominaciju nad starijim bratom, estetskom kirurgijom. U ovim vremenima ekonomske krize i ubrzanog života, ljudi traže jeftine i brze zahvate bez velikih nuspojava, a estetska medicina nudi točno to.

Naprednija istraživanja proizvoda botoxa, dermalnih filera i lasera mogu postići sve veće rezultate - mogu oblikovati nosove, povećati grudi u laganim i kratkim zahvatima i to bez skalpela. Tendencija je da se klijenti sve više okreću ne-kirurškom oblikovanju tijela. Kao i u ostalim granama medicine sve više se koriste ne-kirurške intervencije minimalnim invazivnim putem. Kao i u *Zvezdanim stazama* i laseru Dr. Mckoya, i u našoj bližoj budućnosti, skalpel će se sve rjeđe koristiti. Uz tehnologiju matičnih stanica i hormonalnih terapija, budućnost anti-aging ili estetske medicine je blistava, kao i lica i tijela naših zadovoljnih pacijenata.

Zlata Radović



Gordana  
Kastropeli

# Reprezentacijski sustavi-kanal za primanje informacija



**Svijet doživljavamo našim osjetilima i sve informacije o vanjskom svijetu najprije primamo upravo osjetilima. S obzirom na „ulazni kanal“ razlikujemo vizualne (oči), auditivne (uši), kinestetičke (koža), olfaktorne (nos) i gustativne (usta) informacije. Naš „omiljeni“ kanal za primanje informacija zovemo još i primarnim reprezentacijskim sustavom.**

Svatko od nas (osim u slučaju nekog hendikepa) služi se svim osjetilima – svi gledamo, slušamo, osjećamo. Ipak, postoje znatne razlike u tome koliko su nam pojedine informacije važne, odnosno različiti stupanj značenja dajemo informacijama iz različitih kanala. O primarnom reprezentacijskom sustavu uvelike će ovisiti riječi i fraze koje koristimo u komunikaciji, a one su odraz načina na koji si u svom umu reprezentiramo informacije o svijetu oko nas. Budući da se u tome razlikujemo, to može biti uzrokom nerazumijevanja u komunikaciji, a katkad se može dogoditi i da govorimo o istome, ali na različiti način, pa stječemo dojam da govorimo o sasvim različitim stvarima.

## Karakteristike pojedinih reprezentacijskih sustava

Mnogi ljudi ponajprije obraćaju pažnju na vizualne informacije. Njima je važno kako nešto izgleda i obično mnogo pažnje poklanjaju vlastitom izgledu i izgledu prostora u kojem borave. U govoru koriste riječi i fraze vezane uz gledanje, izgled, boje, slike, ljepotu (primjerice: lijep si kao slika, crni mi se pred očima, vidim svjetlo na kraju tunela i sl.). Obično su uspravnog držanja, glavu drže ravno ili čak malo prema gore, dišu plitko gornjim dijelom pluća i izrazito brzo govore. Svijet doživljavaju u slikama, a poznato je da jedna slika govori više od tisuću riječi. **Vizualne osobe** teško slijede verbalne upute i uglav-

nom će vas puno bolje razumijeti ako im poruku prenosite i vizualno (kroz crtež, dijagram, shemu). Još je bolje ako se pritom koristite olovkama u boji.

Osobe kojima je primarni sustav kinestetički (osjeti kroz kožu, mirisi, okusi) svijet doživljavaju kroz osjećaje i djelovanje. **Kinestetičkim osobama** je važna atmosfera, dobar osjećaj, ugodna. Vole da su im stvari „pri ruci“, „toplinu doma“, udobne cipele. U govoru koriste riječi i fraze ve-

zane uz osjećaje, tijelo, doživljaje, mirise, okuse (primjerice: dobar kao kruh, to mi teško pada, pao mi je kamen sa srca i sl.). Tijelo im je uglavnom „prema dolje“, spuštjenih ramena. Dišu duboko („trubuhom“) i često govore izrazito sporo i s mnogo stanki. Budući da sve „proživljavaju“ treba im više vremena da se izraze. Uče čineći stvari i treba im iskustvo.

Primarno **auditivne osobe** svijet osluškuju i jako im je važ-

no kako je nešto izrečeno, tj. posebno su osjetljivi na tonalitet. Vole glazbu, ali ih ona ometa kad rade. Buka ih uznemiruje i često jako cijene tišinu. Ovim osobama obično se teško priviknuti na „open space“ radne prostore i to može uvelike smanjiti njihovu produktivnost. U govoru koriste riječi i fraze vezane uz zvuk, glas, tonove, vibracije (primjerice: na istoj smo frekvenciji, to mi para uši, ovo je glazba za moje uši i sl.). Dišu sredinom pluća, a glava im je često malo nagnuta na jednu stranu (okreću uho sugovorniku da ga bolje čuju!). Uglavnom su izvrsni u slušanju, vole telefonske razgovore, i često su jako dobri govornici. Uče u fazama i dobro im je upute davati u koracima.

Neki ljudi često se služe takozvanim **auditivno-digitalnim** sustavom. Taj sustav nije u punom smislu riječi primarni, jer ne postoji na razini primanja informacija, već samo u fazi prenošenja informacija, tj. u govoru. Uglavnom je naučen, i često se koristi u akademskim krugovima, u znanosti, biznisu, pravu. Za taj je sustav karakteristično korištenje osjetilno nespecifičnih riječi (primjerice: smisao, znanje, motivacija, ideja, razumijevanje i sl.). Govor im je često monoton, bez velikih promjena u tonalitetu i brzini. Njihova je snaga u korištenju riječi, no zbog monotonije u izražaju drugi ih često doživljavaju kao dosadne.

**Čitajući o karakteristikama pojedinih reprezentacijskih sustava imajte na umu da je manji broj ljudi izrazito u samo jednom sustavu, i da će većina ljudi imati karakteristike dvaju ili više sustava. Poznavanje tih karakteristika trebalo bi vam služiti samo kao okvir, kao pomoć u boljem usklađivanju u komunikacijskom procesu. Svaka je osoba puno više od onog što primjećujemo, i nezahvalno je ljude svrstavati u „kutije“.**



Irena Jurjević

# Manager(ica) u pidžami – PREDNOSTI I IZAZOVI SAMOSTALNOG BIZNISA

tajnica.hr

Moderno doba donosi sve veću fleksibilnost u poslu i kod nas je sve više poduzetnika koji posao, zbog uštede, vode od kuće; kada priroda posla to omogućava. Ne bi vjerovali, ali danas mnoge moderne tvrtke poslovanje vode iz dnevnog boravka, s kuhinjskog stola, kauča, kafića ili s klupe u parku.

Možda vam se čini kako raditi od kuće zvuči jako ležerno, privlačno i nimalo stresno. Nemate šefa koji vas goni, sami odlučujete o svemu, ujutro se ustajete kad



želite, uzimate pauze kad i koliko hoćete, možete odlučiti jednostavno ne raditi jedan dan, godišnji odmor traje koliko god želite. Tko nije probao biti sam sebi šef, može ovaj način poslovanja smatrati kao posao iz snova. Tko je probao, zna da to baš i nije tako.

## Kako se motivirati na rad kad nemate šefa koji vas nadgleda?

Osim ako niste ludo fokusirani na svoj rad i iznutra gonjeni jakom znatiželjom, potrebom za stvaranjem - imat ćete problema sa samodisciplinom i motiviranjem samog sebe. To je najveći problem koji spominju svi poduzetnici i *freelanceri* koji rade samostalno. Jer, zašto biste se ustali ujutro i počeli raditi, kad vas zapravo nitko ne tjera na to?

Ako vam bankovni račun nije zadovoljavajući, svakako će vas motivirati tjedna i dnevna *to-do* lista zadataka. Važno je da posložite dnevne prioritete u realističnim okvirima. Ako imate previše očekivanja od sebe i svojih mogućnosti, bit ćete neprestano napeti i u stresu, ako su očekivanja premala moguće je da ćete odgađati zadatke za kasnije.

## Opasni kućni kradljivci vremena

Čini se praktično odrađivati usput i kućne poslove, ali vas to može izbaciti iz poslovnog moda, samo ćete nepotrebno izgubiti vrijeme za konstruktivan rad. Zato, držite se svoje dnevne poslovne *to-do* liste, a za kućne poslove izdvojite posebno vrijeme. Kućni ured organizirajte kao da ste u firmi pa makar to bio kutak u vašem dnevnom boravku. Iako zvuči banalno, to će vam dati osjećaj ozbiljnosti i dodatno vas fokusirati na posao.

Ako radite od kuće zapravo ste uvijek na poslu. Jako je teško odoljeti iskušenju da svako toliko (i vikendom naravno) provjerite poslovne mailove i samo još nešto malo dovršite. Kad ste sam svoj šef, razlike između poslovnog i privatnog više nema - no napravite je! U početku se to ne čini kao

## KAKO DA OSTANETE AKTIVNI I ZADRŽITE RADNI ELAN, AKO RADITE OD KUĆE:

– Radite ono što za što inače nemate vremena: uređujte web stranicu, posložite neuredne dokumente, istražujte po internetu sve vezano uz napredak u vašem poslovanju.

– Otidite raditi negdje gdje će biti ljudi oko vas kako bi se osjećali manje usamljeno i izolirano: sveučilišna knjižnica, kafić, *coworking* prostor, park u gradu.

– Komunicirajte s kolegama, pišite mailove, idite na kave i razgovarajte o poslu. Dobit ćete nove perspektive i obogatiti posao novim idejama.

– Iskoristite blagodati poslovanja od kuće i ostanite u svojoj udobnoj pidžami, sve dok u takvom *outfitu* sami sebe i svoj posao shvaćate ozbiljno.

neki veliki problem, no dugoročno ovakvo poslovanje stvara stres i opasno vam smanjuje kreativne potencijale.

## Krizna razdoblja bez posla

U samostalnom biznisu najveći izvor stresa čine razdoblja kada nema klijenata, aktivnih projekata i sastanaka. Vjerojatno ćete se osjećati usamljeno, imat ćete osjećaj da vam cijeli posao stoji, da svi drugi tamo negdje nešto rade, a vi ste u potpunoj izolaciji.

## zašto čitam

poslovni savjetnik.com



„Najviše volim pročitati

intervjue jer je korisno čuti tuđa iskustva i način da se uspije i održi u ovim teškim vremenima. Također redovito čitam savjete stručnjaka jer su uvijek korisni.”

Haina Peto-Radiković dr.med.

Generalni direktor tvrtke

Haina d.o.o. - uvoznik i

distributer Murad kozmetike za RH

KREIRAJTE ŽIVOT PO SVOJOJ MJERI!



CentarUspjeha  
UDRUGA ZA OSOBNI RAZVOJ

## Individualni coaching i poslovni treninzi:

- osobni i profesionalni razvoj
- komunikacija i međuljudski odnosi
- NLP tehnike i kreativno mišljenje

www.centaruspjeha.com

info@centaruspjeha.com

Br. mob. 091/5987 683



Marko Alerić

## Pleonazmi

Nekim riječima u hrvatskome jeziku značenje je isto ili vrlo slično, zbog čega ih nije pravilno upotrebljavati zajedno, jednu uz drugu, odnosno gomilati riječi istoga ili vrlo sličnoga značenja. Gomilanje riječi istoga ili sličnoga značenja nazivamo pleonazmom.

Riječ pleonazam u hrvatski je došla iz grčkoga jezika, od grčke riječi *pleonásmos* koja znači 'višak', a pleonazam je višak istih informacija. Isti se sadržaj u pleonazmu nepotrebno ponavlja dva puta.

Pleonazmi se javljaju namjerno, zbog toga što govornici ne znaju kako izbjeći prazninu u govoru ili nenamjerno, zato što o onom o čemu namjeravaju govoriti nisu prije dobro razmislili.

Takvi su, npr. izrazi *ja osobno; oko, približno, desetak; čak što-više; najoptimalnije; najminimalnije; najmaksimalnije; najelementarnije; najbitnije; često puta; popeti se gore; sići dolje; neophodno potrebno; biti nazočan; zajedno surađivati; zajednički suživot; druga alternativa; no međutim; jednom riječju; gradonačelnik grada; potencijalna mogućnost* itd.

Pravilno je: *ja ili osobno, oko ili približno, deset ili desetak, čak ili štoviše, optimalno ili najbolje, minimalno ili najmanje, maksimalno ili najveće, elementarno ili osnovno, bitno, često, popeti se, sići, neophodan ili prijeko potreban ili nužno potrebno, biti ili nazočiti, zajedno raditi ili surađivati, zajednički život ili suživot, alternativa, no ili međutim, riječju, gradonačelnik, potencija ili mogućnost.*

Česta gomilanja riječi istoga značenja javljaju se i kada u hrvatskome upotrebljavamo podrijetlom strane riječi za koje ne znamo njihovo pravo značenje. Upotreba takvih pleonazama pokazuje neznanje onoga koji ih upotrebljava. Takvi su pleonazmi, npr. *loši negativni trendovi, područje humanosti, to je nedopustivo i to nećemo tolerirati, to je proces koji traje*. Naime, riječ *negativno* znači 'nepovoljno, loše, neprihvatljivo', riječ *humanost* znači 'čovjekoljublje' i ono jest područje, riječ *tolerirati* znači 'dopuštati', riječ *proces* znači 'slijed' i on traje, zbiva se.

Kako bismo izbjegli pleonazme, svakako trebamo provjeriti značenje strane riječi u rječniku stranih riječi. Umjesto stranih riječi za čije značenje nismo sigurni bolje je upotrebljavati hrvatske riječi jer je tada manje vjerojatno da ćemo upotrijebiti pleonazam. Umjesto *alternativa* može se reći i napisati *mogućnost*, umjesto *minimalan najmanji*, umjesto *maksimalan najveći*, umjesto *optimalan najbolji* itd.

Provjerite znate li prepoznati pleonazme i izbjegavati ih rješavanjem ovih zadataka.

### 1. U kojoj se rečenici javlja pleonazam?

- A No, međutim, te su osobe i prije imale financijskih poteškoća.
- B Unatoč promjenama i ne baš povoljnom stanju udruga je bila brojnija.
- C Obećali su da će o tome odmah raspravljati i odlučivati.
- D Sve smo popravili, ali je problem i dalje ostao i bivao je sve veći.

### 2. Ispišite pleonazme u navedenim rečenicama.

- A Često puta nam vrijeme nije dovoljno.  
\_\_\_\_\_
- B To je ono najbitnije što ispunjava srž njegova bića.  
\_\_\_\_\_
- C Grupa je došla na ideju da se popne gore na vidikovac.  
\_\_\_\_\_
- D Ja sam osobno bio pozvan na raspravu.  
\_\_\_\_\_

### 3. Zaokružite skup riječi koji nije pleonazam.

- A Bili su (često puta/često) daleko školovaniji od prosječnih sugrađana.
- B Na svečanosti (su bile/su bile nazočne) i brojne osobe iz javnoga života.
- C Već mjesec dana održavamo nastavu koja nudi (više alternativa/više mogućnosti).
- D Knjiga je (najmaksimalnije/maksimalno) korisna, osobito za studente.

### 4. U kojim se rečenicama javlja pogreška?

- A Željeli bismo da Vi dođete i sudjelujete na skupu.
- B Tamo su navedeni najbitniji dijelovi poslovnoga pisma.
- C Fizičari ga upotrebljavaju za proučavanje najelementarnije građe materije.
- D Smatram da to nije dobra odluka i da je potrebno provesti širu raspravu.

### 5. U svakoj rečenici precrtajte suvišnu riječ/riječi.

- A Jestivo je samo oko desetak vrsta tih cijenjenih gljiva.
- B Dužni su navesti točan temelj i osnov za dobivanje iskaznice.
- C Bitno je i važno shvatiti važnost toga umjetničkog pravca.
- D Za ono što je u životu najvažnije kaže se da predstavlja srž i bit svega.

**Rješenja zadataka:** 1. A; 2. A često puta, B najbitnije, C popne gore, D sam osobno; 3. A često, B su bile, C više mogućnosti, D maksimalno; 4. B, C; 5: A oko, B i osnov, C i važno, D i bit

# Kako se riješiti stresa na radnom mjestu, u samo nekoliko minuta?

tajnica.hr

Svakodnevni odlazak na posao bitno utječe na zdravlje čovjeka, naročito zbog stresnih situacija, nedovoljno kisika u uredima te pogrešnog držanja i sjedenja. Opće je poznato da stres slabi imunološki sustav i time ljudsko tijelo postaje podložnije razvijanju raznih bolesti, a najčešće dolazi do poremećaja probavnog i kardiovaskularnog sustava.

Nedovoljno kisika u uredu smanjuje koncentraciju i uzrokuje pospanost, te samim time smanjuje se efikasnost na radnom mjestu. Američki znanstvenici utvrdili su da sjedenje ne samo da utječe na kralježnicu nego povećava rizik razvoja kroničnih bolesti poput raka, dijabetesa, visokog krvnog tlaka ili bolesti srca. Proučavanje i dokazivanje navedenih tegoba navelo je modernu medicinu da poduzme ozbiljne korake u poboljšanju kvalitete života poslovnog čovjeka. Korištenjem najnovijih tehnologija razvijen je sustav koji se naziva iLifeSOMM.

## Kako djeluje iLIFESOMM sustav?

iLifeSOMM je nova metoda koja pomaže da se uskladi rad sustava tijela. To je postignuto kroz usklađujuće učinke Senzorne Multi-Modulacije ili skraćeno „SOMM“. Kombinira sedam učinkovitih oblika terapija u jedan sustav: zvuk, tonove i glazbu, vibraciju, mikro-masažu, magnetsku rezonancu i opuštanje.

Metoda je razvijena na temelju tradicionalne kineske medicine koja proučava protok energije unutar tijela. Ukoliko je tijelo zdravo, ništa ne utječe na protok i svaka stanica vrši svoju funkciju pri određenoj frekvenciji, u suprotnome slučaju frekvencija se mije-

nja. Uloga iLifeSOMM sustava, odnosno jednog oblika terapije tj. magnetske rezonance je da bolesnoj stanici pojača frekvenciju te na taj način potakne njeno ozdravljenje opskrbljujući je dovoljnom količinom kisika i hranjivih tvari. Djelovanjem stresa, različitih dijelova, emocionalnih problema, zagađenosti zraka dolazi do stvaranja nakupina krvnih stanica te je na taj način onemogućeno pravilno funkcioniranje metabolizma. iLIFESOMM sustav u samo nekoliko minuta razbija nakupine te krvne stanice mogu normalno transportirati tvari koje su ključne za organizam i samim time dolazi do ozdravljenja. Uništava slobodne radikale koji su odgovorni za nastajanje stanica raka. Sustav usporava starenje što bitno utječe na sam fizički izgled. Već nakon prvog tretmana otkucaji srca dovode se u normalu, povećava se otpornost prema stresu te se poboljšava funkcionalnost čitavog živčanog sustava što rezultira stvaranjem ravnotežnog stanja u cijelom tijelu. Tajna djelovanja ovog sustava leži u tome da omogućava tijelu da se samo izliječi.

## Od čega se sastoji iLIFESOMM sustav?

iLifeSOMM sustav jednostava-

Čemu u životu dati prednost – ZDRAVLJU. Kako to postići? Jednostavno – isprobati vrhunsku tehnologiju koja je osmišljena za vas. Iskoristite jedinstvenu priliku i darujte sebi nekoliko tretmana i recite, zbogom stresu, a potom uživajte zasigurno u novoj kvaliteti života.



van je za uporabu, sastoji se od kontrolne jedinice i ležaja. Postoje četiri vrste terapije :

- Balans
- Relaksacija
- Energija
- Stimulacija

## Što je za Vas iLifeSOMM?

To je zasigurno pravi poklon za Vas. Ne sutra, već danas. Zašto? Jer svakodnevno se pitamo:

- kako ublažiti posljedice svakodnevnog stresa
- kako konačno osjetiti osobno zadovoljstvo
- kako održati opuštanje i bistriinu, budnost i dobru koncentraciju
- kako ublažiti tjeskobu, de-

presiju, fizičku i emotivnu napetost

- kako postići ravnotežu centralnog živčanog sustava, što je pravo umijeće za suvremenog čovjeka s obzirom na količinu informacija koju svakodnevno primamo

Uvjerili smo se da je aparat preventivno vitalizirao i harmonizirao tkivo i da se postigla regulacijska terapija. Ovaj uređaj bi zasigurno trebao naći svoju primjenu u proizvodnim tvrtkama, u dječjim bolnicama, toplicama, školama, fakultetima, bankama, wellness centrima, hotelima, kućnim i radnim prostorima i da budu dostupni svima.

PROMO



ured: Kaštel Kambelovac tel: 021 220 773 fax: 220 775/776  
Zagreb tel: 01 383 0562 fax: 01 303 1481

STANDARD d.o.o.

www.els.hr

zaštita na radu  
zaštita od požara  
zaštita okoliša

## Dragi dnevniče,

koliko puta se u toj našoj svakodnevnoj, već uigranoj rutini, pojavi neka poteškoća tehničke prirode, koja nas uspori ili privremeno čak onemogućući u pravovremenom obavljanju naših radnih zadataka.

Neki dan sam se susrela s ozbiljnim problemom upravo iz tog, naoko banalnog razloga. Rok za prosljeđivanje jednog izvještaja bio je pri kraju, a meni je baš tada „pukla“ internetska veza. Ok, pomislila sam, nazvati ću tehničku podršku, za čas se opet vratiti u normalu. Međutim, usprkos svim uputama, internetska veza ostajala je i dalje nepovezana. Polako sam se počela zabrinjavati.

Tehničarima s druge strane linije nikako nije bilo jasno da, usprkos svim njihovim uputama, veza još nije uspostavljena. Nije mi preostalo ništa drugo nego pozvati ih da izađu na teren i vide o čemu se zapravo radi. Hahaha, kakav je to bio smijeh kad su otkrili „kvar“. Naime, internetska veza je „pukla“ iz jednog vrlo jednostavnog razloga, jedan od kabela bio je iskopčan iz utičnice.

Podsjetilo me to na onu situaciju kad je mojim prijateljima stao automobil na cesti a uzrok „kvara“ je bio nestanak benzina, eto, i to se događa.

Takve situacije, nakon što ih riješimo, obično nas znaju i višekratno nasmijati, međutim, kada se nađemo u njima, nisu nam ni najmanje zabavne.

Tehnički napredak svakako nam je donio puno pomaka na bolje, moderne tehnologije značajno nam olakšavaju svakodnevni život, i onaj privatni i onaj radni dio, ali nam isti ponekad znaju i otežati.

Kolegice često znaju prokomentirati kako ja volim sve „sejvati“ barem na dva mjesta, onaj izraz copy-paste nekako se automatski veže za moj pristup svim važnim dokumentima. Ta opreznost (potreba da se osiguram od eventualnog gubitka podataka) posljedica je nekih situacija kad mi se bilo vlastitom, bilo greškom kolega, izgubilo nešto, a na čiju ponovnu izradu sam onda morala utrošiti dragocjeno vrijeme, tj. odraditi dupli posao.

Jednom sam, sjećam se dobro i dan danas, prevodila neki tekst s njemačkog jezika, stvarno se namučila pronaći adekvatni prijevod za pojedine izraze (naime radilo se o nekim tehničkim napravama), i nakon skoro već gotove stranice i pol prijevoda, u žurbi sam zabunom stisnula neku tipku i jednostavno, jednim klikom, u sekundi, obrisala sav trud.

Nedavno se kolegici dogodila situacija da joj je kolega (ona i dalje smatra da se to možda baš i nije dogodilo slučajno) uklonio s desktopa kompletnu mapu u koju je spremala neke važne dokumente. Naime, on se kasnije pravdao da je čistio desktop od nepotrebnih mapa, i da je tako i njenu slučajno uklonio, uglavnom, ona je kasnije utrošila dosta vremena kako bi neke podatke obnovila, neke je, nažalost, nepovratno izgubila.

E, Nena, od sad i ja primjenjujem tvoj copy-paste pristup, napomenula je s iskrenim žaljenjem što ga nije počela primjenjivati i prije.



Lijepo je u današnje vrijeme imati sve spremjeno po mapama, u toj maloj kutijici zvanoj laptop, za razliku od nekih prošlih vremena, kada su nas okruživale hrpe raznih blokova, knjiga u koje su se ti isti podaci upisivali. Ja osobno se još dobro sjećam onih starih pisaćih mašina (mehaničkih, one električne već su bile veliki napredak) i koliko su me znale ljutiti one greške prilikom tipkanja, kad bi se dogodile negdje pri dnu stranice. Danas se one tako lako uklanjaju, danas se tako jednostavno unose izmjene u neki tekst, dodaci, nadopune.

Sve to nam olakšava rad, ipak za svaku sigurnost, uvijek se dobro dodatno osigurati, USB stikovi su odlična stvar, čak i ako nam se dogodi neki pogrešni klik na tipkovnici, naši podaci su na sigurnom.

Evo, dragi dnevniče, u mom dobrom starom stilu, upravo i ovaj tekst spremam u dodatnu mapu, za svaki slučaj. A i svi moji bivši radovi, uključujući i onih par tisuća fotografija koje neumorno prikupljam i nadalje (toliko učestalo fotografiram, da je moj nećak jednom komentirao kako bi se po mojim fotografijama komotno mogli snimati dokumentarni filmovi), spremjeni su na sigurno.

Nadam se samo da ću tekst koji upravo dovršavam uspjeti dostaviti u uredništvo na vrijeme, naime, da čovjek ne povjeruje, upravo su mi se pojavile neke poteškoće s uspostavom internetske veze, opet, a svi kablovi su ovaj put uključeni. Idem odmah zvati tehničku podršku!

Lp, Nevenka

## Što je newsroom?

newsroom je informacijski servis koji na jednom mjestu objedinjuje sve najave i priopćenja o svim važnijim temama i događanjima u zemlji.

## Kome je namijenjen newsroom?

newsroom je razvijen za urednike i novinare te stručnjake PR-a i korporativnih komunikacija, organizatore sportskih, zabavnih, kulturnih i drugih događanja. Namijenjen je svima koji žele saznati što će se događati u Hrvatskoj, svima koji žele svoj događaj najaviti te o nekoj temi ili događaju poslati priopćenje.



NAJAVE



PRIOPĆENJA



OBLJETNICE



ORGANIZATOR

## Što nudi newsroom?

- Informacije o najavljenim događanjima u cijeloj Hrvatskoj
- Priopćenja o svim važnijim temama i događanjima
- Informacije o svim pažnje vrijednim obljetnicama
- Bogati RRS reader
- Personalizaciju sadržaja u skladu s profesionalnim interesima svakog pojedinog korisnika
- Pristup fotografijama i video materijalu agencije PIXSELL

**Želite li svoju najavu ili priopćenje u najkraćem roku dostaviti relevantnim hrvatskim medijima?**

Dostavite ih porukom e-pošte na adresu: [najave@newsroom.hr](mailto:najave@newsroom.hr)



ZLATNA MEDALJA KOJU MOGU NOSITI SAMO PROIZVODI I USLUGE  
PROVJERENO VRHUNSKJE KVALITETE

[WWW.QUALITYMEDAL.COM](http://WWW.QUALITYMEDAL.COM)



# KAZNE.HR

## KAZNE ZA DRUŠTVA I ODGOVORNE OSOBE

- 66 Obveze poduzetnika kod nastanka nelikvidnosti
- 67 Osiguranje radnika za slučaj nezgode i osiguranje od odgovornosti poslodavca
- 69 Odluka o korištenju službenog automobila u privatne svrhe
- 70 Oporezivanje dohotka iz dividende i udjela u dobiti za 2005.-2011. godinu i konačna odluka Ustavnog suda
- 71 Osobna odgovornost vlastitom imovinom članova uprava i trgovačkih društava (II. dio)
- 74 Odgovori na pitanja
- 76 Klizno, fleksibilno i promjenjivo radno vrijeme – sličnosti i razlike
- 79 Otkaz radniku koji nije zadovoljio na probnom radu
- 81 Sudska praksa
- 82 Pregled kazni



# Obveze poduzetnika kod nastanka nelikvidnosti

U sljedećem članku dajemo pregled obveza poduzetnika kod nastanka nelikvidnosti i uvjeta za predstečajnu nagodbu



Božo Prelević

poslovanje;

- PDV, trošarine, doprinosi i drugi porezi koji od strane dužnika moraju biti obračunati i plaćeni;
- troškovi postupaka pred javnopravnim tijelima;
- troškovi izrade dokumentacije potrebne za pokretanje i provedbu postupka predstečajne nagodbe.

Poduzetnik u stanju nelikvidnosti ne smije poduzimati radnje opisane u Zakonu, koje bi za posljednju imale oštećenje, ili dovođenje vjerovnika u neravnopravan položaj i dužan je poduzeti mjere financijskog restrukturiranja radi ponovnog uspostavljanja stanja likvidnosti. Od trenutka otvaranja postupka predstečajne nagodbe do sklapanja predstečajne nagodbe poduzetnik može obavljati i druga plaćanja i poduzimati druge radnje na temelju prethodno pribavljene suglasnosti povjerenika predstečajne nagodbe. S druge strane, od sklapanja predstečajne nagodbe poduzetnik može poduzimati i poslove koji su sadržani u sklopljenoj predstečajnoj nagodbi.

## Obveza pokretanja postupka predstečajne nagodbe

Ako mjerama financijskog restrukturiranja izvan postupka predstečajne nagodbe poduzetnik ne može uspostaviti stanje likvidnosti, dužan je, u roku od 60 dana od nastanka nelikvidnosti, pokrenuti postupak predstečajne nagodbe. Isti postupak mora pokrenuti i u slučaju da je nesposoban za plaćanje, ili prezadužen i to bez odgađanja, a najkasnije 21 dan od nastanka insolventnosti.

Radi trenutnog stanja likvidnosti u našem gospodarstvu, nije rijedak slučaj da poduzetnici ispunje propisane preduvjete za pokretanje postupka predstečajne nagodbe. Kako smo svjedoci učestalih izmjena Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (Nar. nov., br. 108/12, 144/12, 81/13 i 112/13; u nastavku teksta: Zakon), razumljivo je da poduzetnici često nisu sigurni koje su uopće njihove obveze u uvjetima nelikvidnosti, te moraju li pokrenuti postupak predstečajne nagodbe ili ne.

## Nelikvidnost i insolventnost poduzetnika

Sukladno čl. 15. st. 1. Zakona, pod nelikvidnošću poduzetnika podrazumijeva se nesposobnost pravodobnog ispunjavanja dospjelih novčanih obveza u određenom vremenskom razdoblju. Smatra da je poduzetnik nelikvidan ako:

- više od 60 dana kasni u ispunjenju jedne, ili više novčanih obveza, čiji iznos prelazi 20% od iznosa svojih kratkoročnih obveza objavljenih u godišnjim financijskim izvještajima za proteklu financijsku godinu, ili;
- više od 30 dana kasni s isplatom ugovorene plaće i plaćanjem pripadajućih poreza i doprinosa.

Od nelikvidnosti poduzetnika treba razlikovati njegovu insolventnost. Sukladno čl. 16. Zakona, insolventnost nastaje kad poduzetnik:

- postane nesposoban za plaćanje, ili;
- postane prezadužen.

Smatra se da je poduzetnik nesposoban za plaćanje ako ne može trajnije ispunjavati svoje dospjele novčane obveze, ili ako u Očevidniku redosljeda osnova za plaćanje koji vodi Financijska agencija ima evidentirane neiz-

vršene osnove za plaćanje u razdoblju duljem od 60 dana, a koje je trebalo na temelju valjanih osnova za plaćanje, bez daljnjeg pristanka poduzetnika, naplatiti s bilo kojeg od njegovih računa. Sukladno čl. 16. st. 4. Zakona, smatra se da je poduzetnik prezadužen ako vrijednost njegove imovine ne pokriva postojeće obveze.

## Obveze poduzetnika u uvjetima nelikvidnosti

Nelikvidan poduzetnik ne smije obavljati nikakva plaćanja osim nužnih za redovno poslovanje. Sukladno čl. 17. st. 2. Zakona, smatra se u takva plaćanja ulaze:

- prioritetne tražbine (tražbine radnika i prijašnjih radnika dužnika nastale do dana otvaranja postupka predstečajne nagodbe, iz radnog odnosa u bruto iznosu, otpremnine do iznosa propisanog zakonom, odnosno kolektivnim ugovorom i tražbine po osnovi naknade štete pretrpljene zbog ozljede na radu, ili profesionalne bolesti);
- plaće radnika od dana otvaranja postupka predstečajne nagodbe;
- operativni troškovi poslovanja (električna energija, voda i dr.);
- nabava robe i usluga potrebnih za redovno

## KAZNA – predstečajna nagodba i plaćanje u slučaju nelikvidnosti

Novčanom kaznom od 10.000,00 do 1.000.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj trgovačko društvo, te odgovorna osoba kaznom od 1.000,00 do 50.000,00 kuna, ako:

- postupa protivno odredbama čl. 17. Zakona, odnosno poduzetnik koji u stanju nelikvidnosti obavlja bilo kakva druga plaćanja osim onih nužnih za redovno poslovanje
- ne pokrene postupak predstečajne nagodbe u Zakonom predviđenim slučajevima.

# OSIGURANJE RADNIKA ZA SLUČAJ NEZGODE I OSIGURANJE OD ODGOVORNOSTI POSLODAVCA

Osiguranje radnika od posljedica nesretnog slučaja važan je osigurateljni institut koji se nastavlja i nadograđuje na institut odgovornosti poslodavca za štetu uzrokovanu radnicima, premda je važno napomenuti da je u europskoj kontinentalnoj pravnoj tradiciji od njega razdvojen još od kraja 19. stoljeća.

Danas je uobičajeno da poslodavac provodi ugovaranje osiguranja radnika od posljedica nesretnog slučaja putem različitih oblika kolektivnog osiguranja od nezgode, gdje je poslodavac – ugovaratelj osiguranja, a svi ili određena grupa radnika neke tvrtke – osiguranci. Dakle, u formi ugovora u korist treće osobe.

## Utjecaj kolektivnog osiguranja radnika od nesretnog slučaja na pokriće rizika od odgovornosti poslodavca

Ovim oblikom osiguranja poslodavac, doduše, prvenstveno osigurava radnika jer osiguranje od nezgode u korist radnika nije isto što i osiguranje od odgovornosti poslodavca za štetu uzrokovanu radnicima (već je to posebno ili dodatno osigura-

nje uz navedenu policu). Međutim, prema stajalištu sudske prakse i uostalom, sukladno odštetnoj prirodi ugovora o osiguranju od posljedica nesretnog slučaja, iznos koji je radnik primio na ime osigurane svote iz ugovora o osiguranju od posljedica nesretnog slučaja uračunava se u iznos odštete koju mu poslodavac duguje s osnova odgovornosti za štetu. Važno je ipak istaknuti kako se ovakvo uračunavanje iznosa vrši samo u slučajevima kada je poslodavac ugovaratelj i uplatitelj premije. Sudska praksa pri tome iznimno pazi da je uplata premije osiguranja od nezgode vršena od sredstava koja predstavljaju isključivo sredstva poslodavca, pa stoga ako je premiju poslodavac primjerice platio iz sredstava zajedničke „kase“ ili radničke pričuve, dozvoljeno je da radnik kumulira odštetne zahtjeve i iznose odšteta jer se smatra kako su radnici sami sebi uplaćivali premiju, te se radi o dodatnom osiguranju samog radnika na koju osigurniku on ima pravo neovisno po poslodavcu i njegovoj odgovornosti za štetu.

## Stajalište sudske prakse u (ne)skladu sa normativnim odrednicama ZOO-a

Iako je ovakvo stajalište sudske prakse u određenoj mjeri u neskladu sa člankom 972. Zakona o obveznim odnosima (Narodne novine, broj 35/05, 41/08, 125/11) koji ne gleda tko je u ugovornom odnosu od čijih sredstava uplatio premiju, a tko nije, ovakvo pragmatično ponašanje u sudskoj praksi opravdano je kao zaštitni



mehanizam prema samim radnicima koji su u odnosu na poslodavce ipak u subordiniranom položaju. Tome u prilog ide i u pravno zanimljivi izum dijela naših poslodavaca koji čak i kada se odluče osigurati svoje radnike od nezgode, to učine na taj način da putem posebne klauzule u polici osiguranja navode sebe kao korisnika osigurane svote u slučaju radnikove nezgode. Dakle, radniku (kod invaliditeta) odnosno njegovoj obitelji (u slučaju smrti radnika) dogodi se nesretn slučaj zbog kojeg materijalna sredstva od osiguravatelja dobiva samo poslodavac. Ovakav oblik ugovaranja police osiguranja naravno

nije moguć bez suglasnosti radnika, ali kao što je upitno koliki iznos od dobivenog će poslodavac preputiti po štetnom događaju radniku ili njegovoj obitelji, toliko je kod ovakvih ugovora upitna i slobodna volja radnika i njegovo razumijevanje za kakvu policu osiguranja od nezgode i u čiju korist daje suglasnost poslodavcu. Stoga, svako ponašanje sudske prakse koje u ovakvim slučajevima ide in favorem radnika nije neočekivano.

## Neimovinska (nematerijalna) šteta radnika i kolektivno osiguranje

Neimovinska (nematerijalna)

šteta određuje se sukladno članku 19. i 1100. ZOO-a kao povreda prava osobnosti u vidu fizičke boli, duševne boli, straha i sl., odnosno povrede svih osobnih prava i vrijednosti koji pri tome nisu navedeni u obliku zatvorenog kruga prava<sup>1</sup> (numerus clausus) već je pravnoj praksi ostavljena mogućnost da u svakom pojedinom slučaju procjenjuje da li je određeno osobno dobro neke osobe<sup>2</sup> tako važno da mu je zaista potrebno pružiti pravnu zaštitu. Pri tome bol i strah utječu samo kao okolnost koja određuje visinu naknade štete.

Odredbe čl. 1100.-1106. ZOO-a stavljaju pred sud obvezu da prilikom odlučivanja o zahtjevu za naknadu neimovinske (nematerijalne) štete obrati posebnu pažnju na značaj povrijeđenog osobnog prava i vrijednosti, te visinu naknade za tu povredu, ali istodobno i da pripazi na normativni cilj kojem naknada neimovinske (nematerijalne) štete služi odnosno da se sa zahtjevom za naknadu ne pogoduje težnjama koje nisu spojive s njenom pravnom prirodom. Zapravo za privilnu ocjenu primjerenosti naknade potrebno je da sud utvrdi sve prethodno navedene elemente. Tako primjerice, iako radno zakonodavstvo također priznaje i štiti radnika od povreda prava osobnosti, u nekim slučajevima praksa suda jest da oštećenik nema pravo na naknadu neimovinske štete čak i kad je kod njega došlo do određenog oštećenja duševnog zdravlja. Naime, napr. vođenje disciplinskog postupka protiv radnika zbog povrede radne obveze, bez obzira što bi konač-

ni disciplinski postupak završio poništenjem odluke o prestanku radnog odnosa, ne daje radniku pravo na naknadu štete sve da je radnik doista doživio stres zbog vođenja disciplinskog postupka i da je takav stres ostavio posljedice na njegovo duševno zdravlje<sup>3</sup>.

Što se tiče kolektivnog osiguranja radnika od posljedica nesretnog slučaja, za koje premiju plaća poslodavac, ono u bitnome za poslodavca predstavlja, kako smo već prethodno naveli, zapravo osiguranje od odgovornosti. Stoga bi u sudskom postupku prije svega kao relevantnu činjenicu bilo važno utvrditi odnosno dokazati da li je za štetu odgovoran poslodavac zaključio ugovor o kolektivnom osiguranju od posljedica nesretnog slučaja, da li se premija za to osiguranje plaća od strane tvrtke odnosno poslodavca, te da li je radnik ostvario s osnova te police kolektivnog osiguranja od nesretnog slučaja naknadu. Ukoliko se pokaže da su sve ove pretpostavke ispunjene oštećenom radniku pripada pravična novčana naknada u obliku isplate razlike između ostvarene naknade temeljem kolektivnog osiguranja radnika i punog iznosa koji sud utvrdi pravičnom naknadom za određeni oblik neimovinske (nematerijalne) štete). Naravno, uračunavanje ostvarene naknade s osnova kolektivnog osiguranja neće se ni u kom slučaju vršiti ako se utvrdi da je premija za kolektivno osiguranje radnika od nesretnog slučaja plaćena iz osobnog dohotka radnika, a ne iz sredstava tvrtke odnosno poslodavca.

### **Kolektivno osiguranje i razlozi osiguravanja radnika**

Inače, kolektivno osiguranje radnika od posljedica nesretnog slučaja, bez obzira na prethodno, spomenute pravnoteorijske am-

bivalentnosti između osiguranja od nezgode i osiguranja od odgovornosti, ugovaraju za svoje radnike uglavnom savjesni poslodavci, koji smatraju da ovakav oblik osiguranja ne predstavlja izlišan trošak tvrtke, već da je to na korist kako radniku, tako i poslodavcu u slučaju štetnog događaja i odgovornosti poslodavca. Na ovaj način poslodavac uplaćujući neznatnu premiju pruža određeni benefit radnicima jer ih osigurava od svojih sredstava za njihovu korist, a s druge strane sebi pruža određenu sigurnost jer za slučaj postojanja vlastite odgovornosti za štetu prema radniku može tražiti uračunavanje u dugovani iznos odštete, iznosa koji je isplaćen radniku od strane osiguravatelja po polici osiguranja od nezgode.

### **Sklapanje ugovora o kolektivnom osiguranju radnika od nesretnog slučaja**

Kao i gotovo svaki drugi ugovor o osiguranju, i ovaj ugovor kolektivnog osiguranja radnika od nesretnog slučaja je zaključen ako osiguravatelj nije odbio u roku od osam dana od dana prijema, pismenu ponudu osiguranika koja ne odstupa od uvjeta osiguranja. Pri tome je poslodavac ili radnik (ovisno o tome iz čijih sredstava se plaća premija osiguranja) dužan platiti premiju osiguranja iako najčešće još uvijek nije izdana niti potpisana polica osiguranja.

Važno je napomenuti kako se ovakva vrst osiguranja smatra ti-

pičnim osobnim osiguranjem, a ne osiguranjem od odgovornosti, bez obzira što se radi o osiguranju radnika i što se isto putem uračunavanja osigurateljnog iznosa može nadovezivati na osiguranje poslodavca od odgovornosti za štetu. Iz toga proizlazi upravo obveza radnika, da ukoliko je on istodobno osiguranik i korisnik osiguranja, prijavi osigurani slučaj, te učini sve da otkloni daljnju štetu od sebe. Specifičnost i tzv. prethodna obveza obavješćivanja u odnosu na radnika koja tereti poslodavca jer je on ugovaratelj takvog osiguranja i jer su njemu prvenstveno poznate sve činjenice vezane za ugovor o osiguranju od nezgode koji je sam sklopio u korist radnika.

Poznavanje uvjeta iz ugovora o osiguranju od posljedica nesretnog slučaja kako od strane osiguranika, tako i ugovaratelja, bitno je i iz razloga što naše osiguravateljne tvrtke ovaj oblik osiguranja reguliraju isključivo putem svojih općih i posebnih uvjeta za osiguranje od nesretnog slučaja u individualnom ili kolektivnom obliku. Pri tome, ti uvjeti, iako slični, nisu zajednički i ne postoje neki zajednički okvirni uvjeti ili ogledni primjeri.

Stoga treba svakako zaključno skrenuti pozornost na veliku važnost prethodnog informiranja poslodavaca i radnika o uvjetima osiguranja prilikom samog sklapanja ugovora o osiguranju od posljedica nesretnog slučaja.

Daniel Sever



### **KAZNA – ako društvo za zastupanje u osiguranju nema osiguranje od odgovornosti**

Novčanom kaznom u iznosu od 150.000,00 do 250.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj društvo za zastupanje u osiguranju, a kaznom od 15.000,00 do 50.000,00 kuna kaznit će se odgovorna osoba toga društva ako:

- nema osiguranje od odgovornosti za obavljanje djelatnosti prema Zakonu o osiguranju

<sup>1</sup> U starom ZOO-u bile su točno nabrojene: pretrpljene fizičke ili duševne boli, naruženost, povrede ugleda i časti, slobode ili prava ličnosti, smrt bliske osobe i strah.

<sup>2</sup> Prema aktualnom ZOO-u za razliku od prijašnjeg povreda prava osobnosti priznaje se i pravnim, a ne samo fizičkim osobama.

<sup>3</sup> Odluka VsRH, Rev-1730/96 od 15.02.2000.



# Odluka o korištenju službenog automobila u privatne svrhe

Ako se službeni automobil društva koristi i u privatne svrhe o tome se mora donijeti odluka.

Kada određena fizička osoba koja je zaposlena u društvu (direktor, radnik) koristi službeni automobil tvrtke istovremeno za službene i privatne svrhe obvezno se mora fizičkoj osobi utvrditi plaća u naravi.

Sukladno Pravilniku o porezu na dohodak,

tri su načina utvrđivanja plaće u naravi kada fizička osoba koristi osobni automobil tvrtke za privatne svrhe i to:

- u visini 1% nabavne vrijednosti osobnog automobila mjesečno uvećano za PDV (bez obzira na stvarni opseg korištenja osobnog automobila u privatne svrhe);
- u visini 20% iznosa mjesečne rate za osobni automobil u operativnom leasingu uvećano za PDV (bez obzira na stvarni opseg korištenja osobnog automobila u privatne svrhe);
- po osnovi stvarnog opsega korištenja

osobnog automobila u privatne svrhe koji se utvrđuje tako da se ukupno prijeđena kilometraža u privatne svrhe pomnoži s 2,00 kune po prijeđenom kilometru (u ovaj iznos je uključen i PDV).

Kada se društvo odluči za jedan od ova tri načina utvrđivanja plaće u naravi mora o tome donijeti odgovarajuću odluku. To proizlazi iz članka 16. Pravilnika o porezu na dohodak. U nastavku dajemo dva primjera mogućeg izgleda navedene odluke.

Igor Milinović

## Primjer 1:

Sukladno čl. 14. Zakona o porezu na dohodak i čl. 16. st. 3. toč. 5.1. Pravilnika o porezu na dohodak donosim

### **ODLUKU O NAČINU I UVJETIMA KORIŠTENJA OSOBNOG AUTOMOBILA U PRIVATNE SVRHE I NAČINU UTVRĐIVANJA PLAĆE PO TOJ OSNOVI**

#### **Članak 1.**

Osobni automobil registarski oznake ZG 8754-EC, marke Audi A5, koje je u vlasništvu tvrtke daje se na korištenje radniku Peri Periću, Zagreb, Tuškanova 55, u službene i privatne svrhe.

#### **Članak 2.**

Radnik može navedeno vozilo u privatne svrhe koristiti bez ograničenja.

#### **Članak 3.**

Iznos plaće u naravi temeljem upotrebe službenog vozila u privatne svrhe utvrdit će se u iznosu od:

- 1% nabavne vrijednosti vozila mjesečno (uvećano za PDV).<sup>1</sup> Vrijednost plaće u naravi smatra se neto plaćom radnika što znači da porez na dohodak, prirez i doprinosi za mirovinsko osiguranje koje se plaća iz preračunatog bruto primitka terete poslodavca.

#### **Članak 4.**

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Zagreb, 15. listopada 2013

Direktor društva:

MP \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Alternativno:

- 20% od mjesečne rate za operativni leasing (uvećano za PDV-e).

## Primjer 2:

Sukladno čl. 14. Zakona o porezu na dohodak i čl. 16. st. 3. toč. 5.1. Pravilnika o porezu na dohodak donosim

### **ODLUKU O NAČINU I UVJETIMA KORIŠTENJA OSOBNOG AUTOMOBILA U PRIVATNE SVRHE I NAČINU UTVRĐIVANJA PLAĆE PO TOJ OSNOVI**

#### **Članak 1.**

Osobni automobil registarski oznake ZG 8754-EC, marke Audi A5, koje je u vlasništvu tvrtke daje se na korištenje radniku Peri Periću, Zagreb, Tuškanova 55, u službene i privatne svrhe.

#### **Članak 2.**

Radnik može navedeno vozilo u privatne svrhe koristiti bez ograničenja.

#### **Članak 3.**

Iznos plaće u naravi temeljem upotrebe službenog vozila u privatne svrhe utvrdit će se prema stvarnom korištenju motornog vozila i to na način da se ukupno prijeđena kilometraža u privatne svrhe pomnoži s 2,00 kune (u ovaj iznos je uključen i PDV) po prijeđenom kilometru.

Vrijednost plaće u naravi smatra se neto plaćom radnika što znači da porez na dohodak, prirez i doprinosi za mirovinsko osiguranje koje se plaća iz preračunatog bruto primitka terete poslodavca.

#### **Članak 4.**

Radnik je obavezan voditi dnevnu evidenciju o broju prijeđenih kilometara za privatne svrhe, vremenu korištenja u privatne svrhe, početnom i završnom stanju brojila – kilometar / sata.

Mjesečnu evidenciju radnik je obavezan dostaviti službi za računovodstvo do kraja mjeseca.

#### **Članak 5.**

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Zagreb, 15. listopada 2013.

Direktor društva:

MP \_\_\_\_\_

# Oporezivanje dohotka iz dividende i udjela u dobiti za 2005.-2011. godinu i konačna odluka Ustavnog suda

Veliko zanimanje javnosti izazvao je postupak ocjene ustavnosti odredbi Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dohodak (Nar. nov., br. 22/12; u nastavku teksta: ZIDZPD 22/12), kojima je praktično uvedeno povratno oporezivanje dohotka iz dividende i udjela u dobiti za 2005.-2011. godinu. U travnju 2013. Ustavni sud Republike Hrvatske donio je rješenje kojim je privremeno obustavio od primjene sporne odredbe ZIDZPD-a 22/12 do donošenja svoje konačne odluke. U rujnu 2013. Ustavni sud RH donio je konačnu odluku, kojom su sporne odredbe ZIDZPD-a 22/12 proglašene neustavnim.

## Povratno oporezivanje dohotka iz dividendi i udjela u dobiti

Odredbama ZIDZPD-a 22/12 bilo je propisano povratno (retroaktivno) oporezivanje dohotka iz dividendi i udjela u dobiti za iznose veće od 12.000,00 kuna godišnje iz zadržane dobiti ostvarene u razdoblju od 2005. do 1. ožujka 2012. Ovakvo zakonsko rješenje izazvalo je brojne kritike u javnosti i ubrzo je pokrenut postupak ocjene ustavnosti ovih odredbi ZIDZPD-a 22/12. Nakon spomenutog rješenja Ustavnog suda RH kojom su sporne odredbe ZIDZPD-a 22/12 obustavljene od primjene, Ustavni sud RH donio je Odluku br. U-I-4763/2012 (u nastavku teksta: Odluka USRH), kojom je konačno sporne odredbe ZIDZPD-a 22/12 proglasio neustavnim.

## Konačna odluka Ustavnog suda RH

Odlukom Ustavnog suda RH kojom su ukinute sporne zakonske odredbe zapravo je utvrđeno sljedeće:

- prijedlozi podnositelja ustavne tužbe osnovani su u odnosu na osporeni čl. 16. st. 3. ZIDZPD-a 22/12;
- prijedlozi podnositelja ustavne tužbe neosnovani u odnosu na osporene članke 7. stavak 2. i 18. ZIDZPD-a 22/12;
- danom objave nove Odluke Ustavnog suda RH u „Narodnim novinama“, 27. rujna 2013., prestalo je važiti rješenje Ustavnog suda RH iz travnja ove godine, kojim su privremeno obustavljene od primjene sporne odredbe ZIDZPD-a 22/12.

Najbitniji pravni učinak nove Odluke Ustavnog suda RH jest da je od dana njenog objavljivanja u „Narodnim novinama“ 27. rujna 2013., moguće bez oporezivanja isplatiti dohodak iz dividendi i udjela u dobiti i za iznose veće od 12.000,00 kuna godišnje iz zadržane dobiti ostvarene u razdoblju od 2005. do 1. ožujka 2012. Međutim, u praksi će zapravo ovo pravo na neoporezivu isplatu dohotka iz dividendi i udjela u kapitalu za prošla razdoblja, vjerojatno biti vrlo brzo ograničeno.

## Amandmani Vlade RH i nove zakonske odredbe

Naime, u trenutku donošenja Odluke Ustavnog suda RH ko-

jom su sporne odredbe ZIDZPD-a 22/12 definitivno proglašene neustavnim, u postupku pred Hrvatskim saborom nalazio se Konačni prijedlog Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dohodak (u nastavku teksta: KP ZIDZPD). Vlada RH je na svojoj 117. sjednici održanoj 26. rujna 2013., dan uoči usvajanja KP ZIDZPD u Hrvatskom saboru, usvojila Amandmane na njegov predloženi tekst. Jednim od usvojenih Amandmana, predviđeno je kako će se „iznimno od čl. 6. ovog Zakona i čl. 51. st. 4. Zakona o porezu na dohodak, ako je odluka o isplati dividende i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu donesena, sukladno posebnim propisima, prije stupanja na snagu toga Zakona, a isti nisu isplaćeni do dana njegova stupanja na snagu, pri isplati te dividende i udjela u dobiti primjeniti propisi koji su bili na snazi na dan kada je ta odluka donesena, što isplatitelj dokazuje vjerodostojnim ispravama“. *Naglašavamo kako u vrijeme pisanja ovog teksta novi Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dohodak još nije stupio na snagu.*

## Pravne posljedice novih zakonskih izmjena

Pravna posljedica ovog Amandmana na KP ZIDZPD-a, jest da će se na odluku o isplati dividende i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu koja je donesena sukladno posebnim propisima prije stupanja novog Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dohodak na snagu, a temeljem koje dividenda i udio iz dobiti nisu isplaćeni do dana njegovog stupanja na snagu, može provesti, ali će se pri isplati te dividende i udjela iz dobiti primijeniti propisi koji su na snazi u vrijeme donošenja te odluke, što isplatitelj dokazuje vjerodostojnim ispravama.

To praktično znači kako oni obveznici Zakona o porezu na dohodak (Nar. nov., br. 177/04, 73/08, 80/10, 109/11, 114/11, 22/12, 144/12 i 43/13; u nastavku teksta: ZPD), koji nisu na vrijeme donijeli odluku o isplati dividende i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu, neće moći taj dohodak tretirati primitkom na koji se ne plaća porez na dohodak sukladno čl. 10. ZPD-a.

Božo Prelević



## KAZNA – isplata dividendi i dobiti

Novčanom kaznom od 2.000,00 do 50.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj trgovačko društvo, te odgovorna osoba kaznom od 2.000,00 do 20.000,00 kuna, ako:

- se dividenda ili udio u dobiti koji su oporezivi porezom na dohodak ne isplate na žiro ili tekući račun fizičke osobe, već se isplata izvrši u gotovini.

# Osobna odgovornost vlastitom imovinom članova uprava i trgovačkih društava (2. dio)



U nastavku dajemo drugi i završni dio pregleda novijeg zakonskog uređenja odgovornosti osoba koje vode poslove društva i povezanih osoba, te članova trgovačkih društava i odgovornosti kod zlouporabe prava. U prošlom broju objavljen je prvi dio ovog članka.

## UTVRĐIVANJE ZLOUPORABE PRAVA U POREZNO DUŽNIČKOM ODNOSU

Novela Općeg poreznog zakona (Narodne novine, broj 147/08, 18/11, 78/12, 136/12 i 73/13) je unijela i posebnu glavu koja se odnosi na utvrđivanje zlouporabe prava u porezno-dužničkom odnosu. Prema članku 158.a Općeg poreznog zakona postupak utvrđivanja zlouporabe prava iz porezno-dužničkog odnosa je dio poreznog postupka koji porezno tijelo po službenoj dužnosti pokreće i provodi nad osobama koje u skladu s člankom 26.d Zakona odgovaraju kao porezni jamci radi provjere i utvrđivanja činjenica koje ukazuju na postupanje koje ima obilježje zlouporabe prava, a koje za posljedicu ima nemogućnost podmirenja obveza iz porezno-dužničkog odnosa. Postupak utvrđivanja zlouporabe prava iz porezno dužničkog od-

nosa osoba koje u skladu sa člankom 26.d ovoga Zakona odgovaraju kao porezni jamci provodi se jedino u slučaju nemogućnosti naplate poreznog duga od poreznog obveznika primjenom svih mjera prisilne naplate. Dakle, od članova uprave društva porezna uprava se može naplatiti tek ako se ne može naplatiti iz finansijskih sredstava i imovine društva (subsidiarna odgovornost). Da bi se aktiviralo jamstvo smatra se da se vjerovnik nije uspio naplatiti nakon proteka roka ostavljenog dužniku za ispunjenje obveze u pisanom pozivu koji mu je uputio vjerovnik. Postoji opasnost da se porezna uprava neće ni pokušati naplatiti ovrhom, prodajom ili preuzimanjem imovine dužnika, već će joj biti lakše naplatiti se od člana uprave ili društva, putem novčanih sredstava na računu, dinonica ili imovine. Postupak utvrđivanja zlouporabe prava iz porezno-dužničkog odnosa provode ovlaštene osobe i to: inspektori službe za ovršni postupak i porezni revizori. Za obavljanje pojedinih zadataka čelnik poreznog tijela može ovlastiti i druge stručno osposobljene osobe (članak 158.b). Postupak utvrđivanja zlouporabe prava može se obavljati kod svih poreznih obveznika i drugih osoba koje raspolažu činjenicama i dokazima bitnima za odlučivanje i za razdoblje za koje nije nastupila zastara prava na utvrđivanje zlouporabe prava.

### Predmet postupka utvrđivanja zlouporabe prava

Prema novom članku 158.d u

postupku utvrđivanja zlouporabe prava utvrđuje se da li osoba nad kojom se postupak provodi:

1. koristi društvo za to da bi postigla cilj koji joj je inače zabranjen,
2. koristi društvo da bi oštetila porezno tijelo,
3. protivno zakonu upravlja imovinom društva kao da je to njezina imovina ili imovina povezanih društava ili osoba,
4. u svoju korist ili u korist neke druge osobe umanju imovinu društva, iako je znala ili mogla znati da neće moći podmiriti svoje obveze, te
5. sklapa pravne poslove ili raspolaže imovinom društva na način opisan u članku 26.c ovoga Zakona.

Ukoliko je poduzetnik fizička osoba, postupak utvrđivanja zlouporabe prava može obuhvaćati i one činjenice koje nisu u vezi s njegovom gospodarskom djelatnošću. Postupak utvrđivanja zlouporabe prava kod društava kapitala ili društava osoba obuhvaća i provjeru odnosa bitnih za oprezivanje između člana društva i samog društva.

Obavijest o postupku utvrđivanja zlouporabe prava mora biti dostavljena poreznom obvezniku najkasnije osam dana prije početka postupka, osim iznimno, ako se bi se time ugrozila svrha postupka. U tom slučaju obavijest se predaje poreznom obvezniku neposredno prije početka postupka.

Obavijest mora se izdati u pisanom obliku, te sadrži:

1. naziv poreznog tijela, broj i datum poreznog akta,
2. ime i prezime, odnosno na-

ziv poreznog obveznika kome se upućuje,

3. pravni i činjenični temelj,
4. predmet postupka ili druge radnje koje će se provesti u postupku,
5. razdoblje koje je predmet postupka,
6. datum početka postupka,
7. obvezu sudjelovanja poreznog obveznika u postupku i pravne posljedice zbog ometanja postupka ili odbijanja sudjelovanja i davanja obavijesti,
8. potpis ovlaštene osobe.

U postupku utvrđivanja zlouporabe prava sastavlja se zapisnik.

Zapisnik u postupku utvrđivanja zlouporabe prava sadrži: 1. naziv poreznog tijela, broj i datum poreznog akta, 2. ime i prezime, odnosno naziv poreznog obveznika, 3. pravni i činjenični temelj, 4. imena ovlaštenih osoba koje su provele postupak i 5. opis radnja, činjenica i dokaza provedenih u postupku po kojima su utvrđene zlouporabe prava.

Zapisnik se mora voditi uredno, u njemu se ništa ne smije dodati ili mijenjati, prekrizižena mjesta moraju ostati čitljiva, a ako zapisnik ima više listova, svaka stranica mora biti označena rednim brojem i potpisana. Na zapisnik porezni obveznik može podnijeti prigovor u roku koji ne može biti kraći od pet dana, a niti dulji od 20 dana, računajući od dana primitka zapisnika. Porezno tijelo dužno je razmotriti prigovor na zapisnik, te ako prigovor ne usvoji, razloge neusvajanja treba navesti u obrazloženju poreznog rješenja.

Ukoliko su prigovorom izne-

sene nove činjenice i materijalni dokazi zbog kojih bi trebalo promijeniti činjenično stanje utvrđeno u zapisniku ili izmijeniti prijašnje pravne ocjene, porezno tijelo će o takvim činjenicama i materijalnim dokazima ili novim pravnim ocjenama sastaviti dopunski zapisnik. Na dopunski zapisnik ne može se podnijeti prigovor.

Na temelju činjenica navedenih u zapisniku i u dopunskom zapisniku donosi se rješenje, najkasnije u roku od 60 dana od dana uručjenja zapisnika ili dopunskog zapisnika poreznom obvezniku.

### **Osobna dostava poreznog akta**

Prema članku 51. porezni akt kojim se odlučuje o pojedinačnim pravima i obvezama iz porezno-pravnog odnosa ili kada od dana dostave poreznog akta počinje teći rok koji se ne može produžiti, dostavlja se prema mjestu dostave osobnom dostavom sudionicima poreznog postupka. Ako sudionik ima opunomoćenika, porezni akt dostavlja se samo opunomoćeniku.

Mjestom dostave smatra se: 1.) prebivalište ili uobičajeno boravište sudionika, 2.) sjedište sudionika koji je pravna osoba i 3.) radno mjesto sudionika. Osobnom dostavom smatra se dostava koju dostavljač izvrši osobno osobi kojoj je porezni akt namijenjen. Dostavom poreznog akta opunomoćeniku smatra se da je dostava izvršena samom sudioniku. Novelom OPZ-a iz srpnja 2012. porezni akti kojima se odlučuje o pojedinačnim pravima i obvezama iz porezno-pravnog odnosa mogu se dostavljati elektroničkim putem uz izričiti pristanak stranke.

Ako se sudionik prema kojem se treba izvršiti osobna dostava ne zatekne na mjestu dostave, dostavljač će ostaviti potpisanu pisanu obavijest o vremenu pokušane osobne dostave i o vremenu sljedeće osobne dostave, koja se ne

može izvršiti prije proteka roka od 24 sata od prvog pokušaja.

Porezni akt se vraća poreznom tijelu: 1. ako nakon drugog pokušaja dostava ne bude izvršena ili 2. ako sudionik odbije primiti porezni akt.

U slučajevima iz stavka 5. članka 51. na mjestu dostave ostavljena se potpisana pisana obavijest sudioniku u kojoj se naznačuje datum i vrijeme pokušane dostave, mjesto gdje se porezni akt može preuzeti i pravne posljedice nepreuzimanja poreznog akta. Smatra se da je osobna dostava izvršena u roku od petnaest dana od dana kada je obavijest ostavljena na mjestu dostave. Ako se ne radi o poreznom aktu te se dostava ne može izvršiti osobno sudioniku, tada se dostava obavlja predajom poreznog akta članu obitelji sudionika ili osobi koja je zaposlena na istom radnom mjestu kao i sudionik. Pritom se ispušta iz vida da osoba kojoj je upućena dostava može u vrijeme dostave biti odsutan zbog boravka u inozemstvu ili godišnjeg odmora, u kojem slučaju bi joj isto tekao rok za dostavu.

Dakle, i u slučaju rješenja o utvrđivanju zlouporabe prava iz porezno-dužničkog odnosa u slučaju da poštar poreznog obveznika dva dana za redom ne zatekne ujutro primatelja na adresi prebivališta osobna dostava se smatra izvršenom u roku od 15 dana i od toga dana počinje teći rok za žalbu. Smatram da se navedena dostava poreznog akta nikako ne može smatrati osobnom dostavom osobnom dostavom u punom smislu riječi, iako se tako zove, već posrednom ili pretpostavljenom dostavom.

### **Naplata poreznog duga po novom zakonu**

Nakon stupanja na snagu navedene novele OPZ-a 21. srpnja 2012. Porezna uprava je do 1. studenog 2012. pokrenula 362 postupka u kojima vrijednost nena-

plaćenih poreza doseže milijardu kuna. Doneseno je 165 rješenja u kojima se porezne jamce tereti za 248 milijuna kuna poreznog dug. Došlo je do naplate poreznog duga trgovačkog društva iz osobne imovine članova uprave i vlasnika trgovačkih društava, koja nisu plaćala svoje porezne obveze, iako su imali novca za njihovo pokrivanje nego su ga prebacivali s računa jedne tvrtke na račun druge tvrtke ili na svoje privatne račune.

Na taj način je iz osobne imovine direktora i vlasnika dosad naplaćeno nešto više od sedam milijuna kuna. Ipak, zasad nema službenih informacija o kojim je osobama i trgovačkim društvima riječ, dok Porezna uprava vjerojatno neće ni izlaziti s takvim podacima. To je prvi put da odgovorne osobe iz trgovačkih društva svojom imovinom plaćaju obveze državi jer su poduzeća namjerno doveli u situaciju da ne mogu platiti porez.

Izmjenama OPZ-a članovi uprave i vlasnici trgovačkih društava (osnivači, članovi društva) proglašeni su poreznim jamcima u tvrtkama koje vode i u slučaju da im dokaže zlouporaba, odnosno namjera da prebacuju novac i imovinu između povezanih društva, ili na osobne računa, Porezni zakon omogućuje naplatu iz njihove osobne imovine.

Od već naplaćenih sedam milijuna kuna poreza, najveći dio otpada na poreznike iz Splita koji su naplatiti 4,3 milijuna kuna, kao i na one iz Osijeka gdje je iz imovine direktora naplaćeno 2,46 milijuna kuna.

### **Ovrha poreznog duga**

Na ovrhu u poreznom postupku primjenjuju se odredbe Ovršnog zakona. Prema novom članku 131. OPZ ovršenik fizička osoba odgovara za obveze iz porezno-dužničkog odnosa cjelokupnom svojom imovinom. Ovrše-

nik trgovačko društvo odgovara za obveze iz porezno-dužničkog odnosa cijelom svojom imovinom. Ovršenik trgovac pojedinac odgovara za obveze iz porezno-dužničkog odnosa osobno, uključujući i obveze nastale u obavljanju obrta prije upisa u sudski registar kao trgovca pojedinca, cijelom svojom imovinom.

Ovrha se provodi u opsegu koji je potreban za namirenje obveze iz porezno-dužničkog odnosa cjelokupne imovine poreznog obveznika. Prijedlog za ovrhu na nekretninama i prijedlog za provedbu mjera osiguranja na nekretninama podnosi nadležno državno odvjetništvo, na zahtjev Porezne uprave, nadležnom sudu.

### **Otpis dospjelog poreznog duga**

Prema članku 137. potraživanja s osnove poreza koja se ne može naplatiti ni u postupku ovrhe, otpisuje se kao nenaplativa:

1) ako je ovršenik umro, a nije ostavio pokretnina ni nekretnina iz kojih se može naplatiti dug po osnovi poreza,

2) ako postoji pravomoćno rješenje o zaključenju stečajnog postupka nad pravnom osobom ili ako je ista informacija razmijenjena između sudskog registra i poreznog tijela elektroničkim putem, a ne postoji osiguranje duga po osnovi poreznog jamstva.

Ako protiv odgovorne osobe u pravnoj osobi iz stavka 1. točke 2. ovoga članka bude podnesen zahtjev za plaćanje sukladno članku 26. OPZ te s osnove pogodovanja vjerovniku, tražbina poreznog tijela od ovršenika će se ponovno evidentirati.

Ukoliko bi izvršenje naplate poreznog duga dovelo u pitanje osnovne životne potrebe ovršenika i članova njegova kućanstva, porez se može iznimno, na zahtjev poreznog obveznika, otpisati u cijelosti ili djelomice.

O otpisu dospjeloga pore-

znog duga na osnovi pisanog i obrazloženog prijedloga ovršenika koji se podnosi poreznom tijelu nadležnom prema prebivalištu ili uobičajenom boravištu ovršenika, rješenjem odlučuje čelnik poreznog tijela.

### **Pitanje retroaktivne primjene novele općeg poreznog zakona iz srpnja 2012.**

Postavlja se pitanje da li se izmjena i dopuna OPZ-a iz srpnja 2012. mogla primijeniti retroaktivno ili samo za obveze nakon što je Zakon stupio na snagu. S obzirom da se retroaktivna primjena zakona primjenjuje samo iznimno, a što je trebalo biti i navedeno u zakonu mislim da je ispravno tumačenje da se je izmjena OPZ i način naplate iz imovine članova uprava društava ili članova društva može odnositi samo na porezna dugovanja koja su dospjela iza stupanja zakona na snagu, a trgovačko društvo ih nije podmirilo. S obzirom da članovi uprave i izvršni direktori u upravnim odborima moraju potpisati pristanak na imenovanje prije stupanja na dužnost, pitanje je da li bi na to pristali da su znali da će odgovarati da porezne dugove trgovačkog društva kao jamci i osobno – vlastitom imovinom.

Pravna norma vrijedi za buduće odnose tj. od trenutka kada je stupila na snagu za buduća ponašanja pravnih subjekata. Ona se ne može primjenjivati za razdoblje prije nego što je bila donijeta i stupila na snagu, jer pravni subjekti – na koje se norma odnosi, moraju poznavati normu da bi se u skladu s njom mogli i ponašati. Da bi pravna norma mogla djelovati povratno isto mora biti u propisu izričito određeno. Jedino se odredba stavaka 2. i 3. članka 26 b OPZ koja je do sada već bila u članku 10. stavcima 3. i 4. ZTD-a i odnosila se na odgovor-

nost za obveze članova društva s ograničenom odgovornošću, dioničari dioničkoga društva, komanditori u komanditnom društvu u slučaju tzv. proboja pravne osobnosti, može primjenjivati od stupanja na snagu izmjena ZTD-a. No, tu je odgovornost trebalo do sada sudski dokazati u kontradiktornom parničnom ili kaznenom postupku pravomoćnom presudom na koje stranke imaju redovan djelotvoran pravni lijek uz osobno dostavu u punom smislu riječi. Tek nakon pravomoćne presude, na koju je moguće ulagati i izvanredne pravne lijekove, bilo je moguće izvršiti naplatu duga vjerovnika od imovine odgovorne osobe u trgovačkog društva. Taj put iako je naizgled spor osigurava zakonitost, u odnosu na sada uvedenu administrativnu odlukom poreznog tijela.

U kaznenom pravu povratno djelovanje norme je u načeli zabranjeno, osim ako se radi o primjeni blažeg zakona koji predviđa blaže kažnjavanje po novom Kaznenom zakonu ili ne predviđa više to djelo kao kazneno djelo. Prema članku 31. stavku 1. Ustava Republike Hrvatske nitko ne može biti kažnjen za djelo koje prije nego je počinjeno nije bilo utvrđeno zakonom ili međunarodnim pravom kao kazneno djelo, niti mu se može izreći kazna koja nije bila određena zakonom. Ukoliko zakon nakon počinjenog djela odredi blažu kaznu, odredit će se takva kazna, a članku 2. stavku 2. KZ tu zabranu proširuje i na druge kaznene sankcije.

S obzirom da povratno djelovanje pravne norme nije u načelu opravdano, davanje povratne snage nekoj normi može biti samo iznimno. Prema članku 90. stavcima 3. i 4. Ustava RH zakoni i drugi propisi državnih tijela i tijela koja imaju javne ovlasti ne mogu imati povratno djelovanje, a iz posebno opravdanih razloga samo pojedine odredbe zakona mogu

imati povratno djelovanje. Pritom je predlagatelj zakona u obrazloženju dužan predložiti osobiti opravdane razloge koji to nalažu.

### **Zaključna razmatranja**

Novela Općeg poreznog zakona koja se primjenjuje od dana 21. srpnja 2012. uvela je odgovornost osoba koje vode poslove društva i povezanih osoba, odgovornosti članova trgovačkog društva i odgovornost kod zlouporabe prava. Time se utvrđuje osobna odgovornost članova uprave u monističkim trgovačkim društvima, članova društva i izvršnih direktora u upravnim odborima dualističkih društava za porezne dugove trgovačkog društva kojim upravljaju za koje obveze iste osobe odgovaraju kao jamci.

Radi se tzv. proboju pravne osobnosti iz članka 10. stavaka 3. i 4. ZTD-a koja se odnosi na obveze članove društva s ograničenom odgovornošću, dioničari dioničkoga društva, komanditori u komanditnom društvu koji ne odgovaraju za obveze društva prema vjerovnicima osim kada je to određeno zakonom. Tu je odgovornost trebalo do sada sudski dokazati u parničnom ili kaznenom postupku pa te onda izvršiti naplatu. No, izmjena OPZ uvodi članove uprava društva kapitala i izvršne direktore u upravnim odborima retroaktivno kao porezne jamce, te predviđa utvrđivanje zlouporaba prava u administrativnom poreznom postupku.

Mišljenja sam da bi zlouporabu prava članova uprava ili tzv. proboj pravne osobnosti članova društva trebalo bi dokazati u parničnom ili kaznenom postupku kontradiktornim utvrđivanjem činjenica pravomoćnom presudom, a ne u administrativnom poreznom postupku.

No, prema noveli OPZ-a porezna uprava utvrđuje zlouporabu prava u poreznom postupku (članci 158. a-d. OPZ-a), prema

ubrzanom postupku, naprave zapisnik na koji porezni obveznik ima pravo prigovara, te potom prema potrebi i dopunski zapisnik. Nakon toga donosi se rješenje na koje se ima pravo žalbe drugostupanjskom tijelu porezne uprave. Porezni obveznik potom se može pokrenuti upravni spor koji u pravilu ne odgađa izvršenje (osim kod grada Zagreba). Pritom se porezno rješenje smatra uručenim kada je poštar drugi put ostavio obavijest, bez obzira da li je porezni obveznik saznao za sadržaj akta. Pritom se ne radi o osobnoj dostavi na način kako je dostavljaju sudovi, već o posrednoj ili pretpostavljenoj dostavi za koju se ne može smatrati da ju je stranka primila.

Smatram i da se odredbe novele OPZ-a posebice članci 26.a, 26.b, 26.c i 26.d ne mogu primijeniti retroaktivno već samo na porezne dugove trgovačkih društava nakon stupanja OPZ-a na snagu odnosno od dana 21. srpnja 2012.

Zorislav Kaleb



### **KAZNA – propuštanje popisivanja**

#### **imovine i obveza društva te nepravilno čuvanje poslovnih knjiga**

Novčanom kaznom u iznosu od 2.000,00 do 200.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj prema Općem poreznom zakonu pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 2.000,00 do 20.000,00 kuna ako:

- poslovne knjige i druge evidencije s pripadajućom dokumentacijom ne čuva na mjestu propisanom Općim poreznim zakonom, i
- na početku poslovanja i krajem svake poslovne godine ne popiše svu imovinu i obveze



## ODGOVORI NA PITANJA

ODGOVARA:  
Igor Milinović

## PDV KOD PREGRAĐIVANJA UREDA

**PITANJE:** Naše društvo je u zakupu poslovnog prostora. Prema ugovoru o zakupu možemo pregrađivati određene prostorije (urede) prema našim potrebama, što smo i učinili. Građevinska tvrtka je za uslugu pregrađivanja ispostavila račun bez PDV-a. Na naš upit zašto nam nisu obračunali PDV, odgovorili su da to nisu učinili s obzirom da su obje tvrtke obveznici PDV-a i da ne smiju zaračunati PDV. Jesu li u pravu i plaćamo li mi PDV? Ima li kakve veze to što nekretnina nije u našem vlasništvu?

K.K., Rovinj

**ODGOVOR:** Ako su obje tvrtke u sustavu PDV-a, izvođač građevinski radova ne smije vam obračunati PDV, tj. mora vam napraviti prijenos porezne obveze. To proizlazi iz članka 75. Stavka 3. Zakona o PDV-u. U protivnome, ako ne napravi prijenos porezne obveze on je u prekršaju (bez obzira što će obračunati i platiti PDV). Kada dobijete račun za navedene građevinske radove obvezni ste po osnovu toga iskazati obvezu za PDV u Obrascu PDV. Međutim, s obzirom da su građevinski radovi izvršeni u poslovne svrhe, također u istom Obrascu PDV-a iskazat ćete pravo na odbitak pretporeza. Stoga, u istoj prijavi PDV-a imat ćete istovremenu iskazanu obvezu za PDV i pretporez pa stvarno neće doći do fizičkog plaćanja PDV-a. To što nekretnina na kojoj su izvršeni radovi nije u vlasništvo vašeg društva, već je u zakupu, nema nikakvog utjecaja što se tiče prije opisanog postupka obračuna PDV-a.



### KAZNA – netočna porezna osnovica

Novčanom kaznom od 2.000,00 do 500.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 1.000,00 do 50.000,00 kuna, ako:

- netočno utvrdi poreznu osnovicu za obračun PDV-a.

ODGOVARA:  
Božo Prelević

## NOĆNI RAD RADNIKA

**PITANJE:** Radi povećanog obujma posla organiziramo proizvodnju u noćnoj smjeni. Koje su naše obveze prema radnicima koji će raditi u noćnoj smjeni?

Ž.K., Virovitica

**ODGOVOR:** Posebne obveze koje proizlaze za poslodavca u vezi noćnog rada radnika određene su u čl. 48.-49. i čl. 51. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09, 61/11, 82/12-Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje i 73/13; u nastavku teksta: Zakon). Povreda navedenih odredbi predstavlja najteži prekršaj poslodavca iz čl. 294. Zakona. Osim zakonskih odredbi poslodavci moraju voditi računa i o odredbama novog Pra-

vilnika o sadržaju, načinu i rokovima zdravstvenih pregleda noćnih radnika (Nar. nov., br. 122/13; u nastavku teksta: Pravilnik).

U Vašem poduzeću će se noćnim radom smatrati rad radnika između dvadeset dva sata uvečer i šest sati ujutro idućega dana, ako za određeni slučaj Zakonom, ili drugim propisom, kolektivnim ugovorom, ili sporazumom sklopljenim između poslodavca i radničkog vijeća nije određeno drukčije. Ako zapošljavate maloljetnike, noćnim radom smatra se njihov rad između devetnaest sati uvečer i sedam sati ujutro idućega dana.

Međutim, treba voditi računa o tome kako je sukladno čl. 49. st. 2. Zakona, zabranjen je noćni rad maloljetnika, osim ako je takav rad privremeno prijeko potreban u djelatnostima koje su uređene posebnim propisima, a punoljetni radnici nisu dostupni, pri čemu isti ne može, u razdoblju od dvadeset četiri sata, trajati duže od osam sati, niti maloljetnik smije raditi u razdoblju od ponoći do četiri sata ujutro, a noćni rad se mora obavljati pod nadzorom punoljetne osobe. Noćni rad se ne smije odrediti trudnici, osim ako trudnica takav rad zatraži i

ako je ovlašten liječnik ocijenio da noćni rad ne ugrožava njezin život ili zdravlje, kao i život djeteta. Inspektor rada zabranit će rad maloljetnika i trudnice ako je organiziran protivno odredbama Zakona.

Zakonom je propisana posebna zaštita noćnih radnika. Noćni radnik je radnik, koji prema rasporedu radnog vremena redovito tijekom jednog dana radi najmanje tri sata u vremenu noćnog rada, odnosno koji tijekom kalendarske godine radi najmanje trećinu svog radnog vremena u vremenu noćnoga rada. Rad noćnog radnika ne smije trajati duže od osam sati dnevno. Iznimno, može trajati i duže, ali ne duže od dvanaest sati dnevno ako je tako određeno kolektivnim ugovorom.

Radniku koji rasporedom radnog vremena bude određen da rad obavlja kao noćni

radnik, prije započinjanja tog rada, kao i redovito tijekom trajanja rada noćnog radnika, a najkasnije svake tri godine neprekidnog noćnog rada noćnog radnika, ili prije isteka toga roka kada to ocijeni izabrani liječnik obiteljske medicine primarne zdravstvene zaštite odnosno ovlašten doktor specijalist medicine rada, poslodavac je dužan omogućiti zdravstvene preglede sukladno odredbama navedenog Pravilnika.

Troškove zdravstvenog pregleda noćnog radnika snosi poslodavac. U slučaju da se zdravstvenim pregledom utvrdi da noćni radnik zbog noćnog rada ima zdravstvenih problema, poslodavac mu je dužan rasporedom radnog vremena osigurati obavljanje istih poslova izvan noćnog rad, ili sklapanje ugovora o radu za obavljanje poslova izvan noćnoga rada za koje je sposoban, a koji, što je više moguće, moraju odgovarati poslovima na kojima je radnik prethodno radio.



### KAZNA – noćni rad

Novčanom kaznom od 61.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 7.000,00 do 10.000,00 kuna, ako:

- prekrši odredbe Zakona o radu vezane uz noćni rad radnika.

## OBRAČUN PLAĆE KAO OVRŠNA ISPRAVA I TROŠKOVI PRIJEVOZA NA POSAO



ODGOVARA:  
Daniel Sever

**PITANJE:** Može li radnik upotrijebiti obračun plaće i troškova prijevoza na posao kao ovršnu ispravu prema poslodavcu u odnosu na troškove prijevoza jer mu je isplaćena plaća bez tih troškova?  
S.P., Zadar

**ODGOVOR:** Prema odredbama članka 85. Zakona o radu obračuni koji *ipso iure* imaju snagu ovršne isprave, taksativno pobrojani u stavku 1. i 2. toga članka:

- obračun plaće,
- obračun naknade plaće (bolovanje i sl.),
- obračun otpremnine.

Dakle, obračuni navedenih potraživanja radnika prema poslodavcu zaista imaju pravnu snagu ovršne isprave.

Međutim, iako taksativnim normativnim nabrojanjem obračun plaće predstavlja ovršnu ispravu, iznos troškova prijevoza na posao koji je samo naznačen na tom obračunu ne predstavlja sastavni dio plaće, odnosno ne

može se smatrati plaćom, već drugim materijalnim pravom radnika. Stoga se, zbog relativno stroge normativne formulacije ( ovršna isprava je obračun plaće, naknade plaće i otpremnina), obračun plaće koji često dodatno sadrži i trošak prijevoza na posao ne može ipak smatrati ovršnom ispravom u odnosu na trošak prijevoza.

Na tome stajalištu stoji i pretežita sudska praksa (Odluka Ž. s. u Varaždinu, Gž-602/10. i sl.).

Naravno, ukoliko poslodavac ne bi niti naknadno isplatio troškove prijevoza, radnik bi imao pravo pozvati se na kršenje ugovorne obveze i u tom smislu pokrenuti sudski spor, pa eventualno nakon dobivenog sudskog spora temeljem pravomoćne presude može doći do ovršne isprave.



### KAZNA – obračun neisplaćene plaće

Novčanom kaznom od 61.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 7.000,00 do 10.000,00 kuna, ako:

- ne dostavi radniku obračun dugovane, a neisplaćene plaće ili naknade plaće

## Novi Synology NAS za zahtjevne

promo

**Synology DiskStation DS214 namjenjen je za zahtjevnije kućne i manje poslovne korisnike. Uređaj u kojem je ekstremno sve osim njegove cijene. Kad uzmemo u obzir instaliranu najnoviju verziju višestruko nagrađivanog DSM operativnog sustava, DS214 je sigurno novi hit iz asortimana renomiranog proizvođača NAS-ova Synology**



Uređaj za mrežnu pohranu podataka (NAS) Synology DiskStation DS214 nasljednik je popularnog modela DS213 i odlikuju ga izuzetne mogućnosti po prihvatljivoj cijeni. Ističe se iznimnom brzinom čitanja i pisanja od preko 100MB/s i najbržim transferom enkriptiranih podataka u svojoj klasi. Opremljen je dvojezrenim procesorom frekvencije 1.066 MHz, koprocesorom za operacije s pomičnim zarezom, hardverskom enkripcijom i 512 MB DDR3 radne memorije. Moguća je ugradnja dva hard diska ukupnog kapaciteta do 8 TB. Pristup vanjskim uređajima za pohranu podataka je jednostavan i brz putem dva ugrađena SuperSpeed USB 3.0 porta. Ono što ovaj i sve druge Synology modele, od onih najjednostavnijih za kućnu uporabu pa sve do velikih enterprise modela od stotinjak diskova, izdiže iz konkurencije je jedinstveni Diskstation Manager (DSM) operativni sustav baziran na Linuxu. DSM uključuje prilagođeno grafičko sučelje kojem se može pristupiti bilo kojim internet preglednikom, te se uz pomoć instaliranih alata može konfigurirati i prilagoditi bez nekih posebnog informatičkog predznanja. Optimiziran je za prikaz na svim vrstama uređaja, a dostupne su i brojne besplatne aplikacije za iOS, Android i Windows Mobile. Potpuno redizajnirani Package Center omogućuje jednostavnu instalaciju i deinstalaciju besplatnog i komercijalnog softwera razvijenog u Synology-ju ili od strane neovisnih developera. Synology DiskStation DS214 nudi mogućnost centraliziranog backupa i objedinjavanje fragmentiranih i nestrukturiranih podataka cijele mreže. Korisnici MS Windows operativnih sustava za backup na DS214 koriste besplatni Synology Data Replicator Software, a Mac OS X korisnici mogu uživati u nativnoj podršci za Apple Time Machine. Dostupan je i čarobnjak za izradu sigurnosnih kopija sa DS214 na neki drugi Synology NAS, na neki drugi rsync server ili na vanjski disk. Podržan je backup na Amazon S3 i Glacier cloud servise. Dodatni besplatni paket, Time Backup, sprema podatke sa DiskStationa u više verzija kako bi omogućio IT administratorima lakše praćenje i vraćanje na neku predhodnu verziju ukoliko bude potrebno.

Uživajte u potpuno povezanom kućnom multimedijском okruženju sa media streamingom, file sharingom i backup servisima. Synology Diskstation omogućuje jednostavno upravljanje Vašim digitalnim sadržajem kako bi dobili više od onoga što već posjedujete: računala, prijenosnici, TV, DLNA uređaji i uređaji za reprodukciju glazbe. Obitelj i prijatelji mogu pronaći sve na jednom mjestu, pristupiti sa raznih programskih platformi i u pokretu s mobilnih uređaja.

Cijena Synology DiskStationa DS214 iznosi

**2.362,50 Kn** s PDV-om.

Xenon forte Zagreb d.o.o., tel. 01/6185824,

[www.xenon-forte.hr](http://www.xenon-forte.hr), [synology@xenon-forte.hr](mailto:synology@xenon-forte.hr)

# Klizno, fleksibilno i promjenjivo radno vrijeme – sličnosti i razlike

U članku pružamo uvid u naše novije zakonske mogućnosti fleksibilnije organizacije radnog vremena koja je zapravo već uobičajena u EU.

Zakonom o radu (Narodne novine, broj 149/09, 61/11, 82/12, 73/13) u člancima 43., 46., i 47. toga Zakona, a koje su vezane upravo uz institut preraspodjele i fleksibilnosti organizacije i trajanja radnog vremena postignut je zapravo određeni stupanj usklađenosti s Direktivom 2003/88/EZ o određenim oblicima organizacije radnog vremena.

Također, opće je poznata činjenica kako radno vrijeme i organizacija radnog vremena može utjecati (iako samo u određenoj mjeri) kako na kvalitetu rada, tako primjerice kod nepunog radnog vremena i na kvantitetu broja radnika, odnosno smanje-

nje broja nezaposlenih u kraćim, ekonomski nepovoljnim razdobljima kada je rast nezaposlenosti posljedica trenutnih recesivnih gospodarskih kretanja. Međutim, ono što dugoročno i kvalitetnije može pridonijeti kako radnoj produktivnosti, tako i tzv. punoj zaposlenosti stanovništva, pa time i trajnijem porastu standarda zaposlenika jest svakako primjenjivanje određene fleksibilnosti organizacije rada punog radnog vremena. Naime, još uvijek u praksi nepuno radno vrijeme (ukoliko nije vezano za neke posebno normativno regulirane situacije) najčešće, po isteku određenih izvanrednih okolnosti (nagli pad proizvodnje) ili izvanrednih potreba poslodavca, dugoročno prerasta u puno radno vrijeme ili dolazi do prestanka takvog radnog odnosa. Uz to, osjeti se i određeni (i)racionalni animozitet naših poslodavaca da zapošljavaju radnike na nepuno radno vrijeme iz razloga što iako radnik ne radi puno radno vrijeme troškovi, primjerice obračuna plaća, doprinosa, bolo-

vanja, vođenja evidencija rada i godišnjih odmora ostaju sa gledišta pretežitog dijela poslodavaca isti. Ono što začuđuje kod nas, međutim, nije rijetkost primjene instituta nepunog radnog vremena, već zapravo još rjeđa fleksibilizacija organizacije punog radnog vremena od strane poslodavaca prema radnicima, a kojima bi se kako za poslodavce (ušteda električne energije, grijanja, ušteda u veličini poslovnih prostora i sl.), tako i za radnike (planiranje radnih i privatnih aktivnosti, izbjegavanje prometnih gužvi, izbjegavanje stresa, kašnjenja na posao i sl.) postigle višestruke koristi.

Pri tome pojedini radnopravni instituti koji idu za fleksibilizacijom punog radnog vremena se već u verbalizaciji šireg kruga osoba (poslodavaca, radnika, novinara i sl.) pojmovno miješaju, zamjenjuju jedan sa drugim ili izjednačuju sa pojedinim oblicima prekovremenog rada ili s druge strane sa nepunim radnim vremenom. Stoga, možda nije suviše u nastavku osvrnuti se na

klizno, promjenjivo i fleksibilno puno radno vrijeme, te naznačiti po čemu se međusobno zapravo razlikuju ti ustaljeni pravni oblici i instituti organizacije radnog vremena koje potencijalni korisnici već i pojmovno često pobrkaju, a nedvojbeno su korisni za daljnju fleksibilizaciju krutog, redovnog, punog radnog vremena.

## Klizno radno vrijeme

Kliznim radnim vremenom (dnevnom) smatra se radno vrijeme koje je jedan od oblika punog radnog vremena, ali kod kojeg je sporazumom ili aktom poslodavca određena mogućnost tzv. najranijeg dolaska na posao i najkasnijeg odlaska sa posla tijekom radnog dana. Zapravo ovdje postoji samo okvirno određeno razdoblje u kojem su svi radnici koji su obvezni raditi toga dana dužni biti na poslu, vodeći pri tome računa o trajanju ukupnog dnevnog radnog vremena svakog radnika i minimalnom dnevnom odmoru. Primjerice, aktom poslodavca određeno je da svi radnici koji imaju obvezu rada 8 sati, ali su obuhvaćeni kliznim radnim vremenom na posao mogu dolaziti najranije u 6 sati, a odlaziti najkasnije u 18 sati, s tim da u tome razdoblju moraju izabrati i odraditi osmosatni radni dan neprekidno i u cijelosti. Dakle, jedan radnik odluči raditi taj dan od 8-16, drugi od 9-17, treći od 6-14 sati i slično.

Uz klizno dnevno radno vrijeme, moguća je i primjena tjednog ili mjesečnog kliznog radnog vremena, iako tada treba napomenuti da je njegova primjena nešto složenija kod same evidencije rada radnika. Primjerice, radnici jedan tjedan (u pet dana), odrade u navedenom dnevnom rasporedu od 6-18 sati više od osmosatnog radnog vremena, odnosno od 8-17 sati, pa taj „višak“ sati iskoriste drugi tjedan kada odrade manje od 8 sati dnevno, primjerice od 8-15 sati i sl.

Poslodavac svojim aktom, ko-

lektivnim ugovorom ili sporazumom može odrediti da se klizno radno vrijeme primjenjuje u svim djelatnostima poduzeća, ili samo u pojedinim (napr. rad sa strankama je najčešće u fiksnom radnom vremenu, a rad ostalih radnika u poduzeću može biti u kliznom radnom vremenu). Kako je već naznačeno, u nekim djelatnostima se klizno radno vrijeme se ne može koristiti, ali nažalost često se ne koristi niti u onim djelatnostima gdje bi njegovo korištenje ne samo bilo moguće, već i poželjno jer bi uzrokovalo određene pozitivne učinke kako za radnika, tako i za poslodavca i društvo u cjelosti. Sjetimo se samo prometnih gužvi u „špici“ istodobnih odlazaka velikog broja građana na posao i povrataka s posla, stresova u gužvama, otkaza, sudskih i izvan-sudskih postupaka zbog desetominutnog ili petnaestominutnog kašnjenja na posao, a koje vrije-

me bi se na ovaj način jednostavno „odradilo“ kasnijim odlaskom s posla. Klizno radno vrijeme ima koristi i za poslodavce, jer radnik svojih osam sati odrađuje efektivno, ne rješavajući za vrijeme efektivnog osmosatnog radnog vremena nužne privatne probleme koje ima taj dan za rješavanje, već dopodnevni (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 izostanaka s posla.

Primjerice, rješavanje kreditnih zahtjeva u banci radnik obavi od 6-10 sati, a radni dan odradi u punom osmosatnom trajanju od 10-18 sati, ili roditeljske obveze u djetetovoj školi odradi od 14-18 sati, a radni dan odradi u punom osmosatnom trajanju od 6-14 sati i slično.

S obzirom na sve navedeno,

većina autora radnopravne teorije smatra kako usprkos određenim slabostima tzv. klizno radno vrijeme zbog svojih višestrukih neupitnih prednosti kako za radnike i poslodavce, tako i u određenoj mjeri za općedruštveno funkcioniranje (unapređenje zdravlja, obitelji, promet, školstvo i odgoj djece i sl.), treba svakako kod nas biti u široj upotrebi, odnosno neki autori čak smatraju da treba biti organizirano svugdje gdje u okvirima radnog procesa organiziranje punog radnog vremena kao kliznog to omogućuje.

### Fleksibilno (puno) radno vrijeme

Prema odredbama članka 15. aktualnog Zakona o radu fleksibilno radno vrijeme jest zapravo radno vrijeme koje se primjenjuje kod rada na izdvojenim mjestima rada. Pod pojmom izdvojenih mjesta rada članak 15. ZOR-a pr-

venstveno smatra rad radnika kod vlastite kuće (što najčešće i jest slučaj u praksi ako je ugovorom o radu ustanovljeno radno vrijeme prema ovoj odredbi), a tek potom i rad u svim drugim prostorima koji NISU prostori poslodavca.

Dakle, ugovor o radu poslodavac kod ovog oblika organizacije radnog vremena sklapa u skladu sa navedenim odredbama čl. 15. ZOR-a koji u točkama 1.-6., stavka 1. taksativno normativno propisuje dodatne obvezne uglavke koje mora sadržavati takav ugovor:

- dnevna, tjedna i/ili mjesečna obveza nazočnosti radnika na mjestu rada,
- način nadzora obveze prisutnosti i kvalitete rada radnika,
- način radnikove upotrebe vlastitog prostora za rad i sredstava za rad instaliranih u radnikovu prostoru od strane

## Znate li što je najvažnije u komunikaciji?

Najvažnija stvar u komunikaciji je čuti ono što se ne govori. Komunikacija je proces koji se između dvoje ili više ljudi odvija neprekidno, onda kada smo ga svjesni i onda kada nismo. Često komuniciramo spontano, impulzivno, bez dovoljno svijesti o tome kako naš sadržaj i forma komunikacije utječu na sugovornika.



„Nevjerojatno koliko je praktična korisnost od iščitavanja neverbalne komunikacije. Uz mali fokus na neverbalno, čovjek može puno toga „pročitati“, Hrvoje Balen, član Uprave za prodaju, Algebra d.o.o.“

Događa se da poruka koju želimo poslati i ona koju smo poslali nisu usklađene, što može dovesti do nerazumijevanja.

Kako bismo izbjegli situacije koje mogu dovesti do blokiranja komunikacije i potencijalno do konflikta, neophodno je da naše vještine komuniciranja stalno unaprjeđujemo. Isto tako, gotovo da nema osobe koja tijekom svog profesionalnog iskustva nije barem jednom proživjela konfliktnu situaciju.

Konflikti su sastavni dio ljudskih odnosa, a neriješeni konflikt je vrlo opasna situacija koja može imati ozbiljne posljedice poput prekida odnosa, poslovnih suradnji, a u konačnici i gubitaka klijenata, fluktuacije zaposlenika i financijskih gubitaka. U poslovnom okruženju, od velikog je značaja imati suradnika, a

ne protivnika. Prevencija konflikta i vještine ponašanja u konfliktnim situacijama nam omogućavaju da svaku situaciju potencijalnog rizika prevedemo u situaciju mogućnosti.



„Na treningu Komunikacijskih vještina sam naučila kako dobiti željeni odgovor na postavljeno pitanje i kako sve mogu poboljšati motivaciju mojih suradnika.“, Jasna Mravlinčić, direktorica financija, MF Certus d.o.o.“

Teme koje se obrađuju na treningu Komunikacijskih vještina tvrtke



„Svi mi mislimo kako znamo komunicirati, međutim ovako fokusiran trening uistinu „otvara oči“ i pospješuje komunikaciju na svim razinama.“, Damir Mlacović, Predsjednik Uprave, Jadranka hoteli d.o.o.“

Proago čine skup tehnika koje će nam omogućiti da komuniciramo na način da nas drugi čuju, saslušaju i razumiju.

Namijenjen profesionalcima menadžerima čiji se posao odvija u dinamičnom okruženju i koji shvaćaju

da znanje komunikacijskih vještina određuje uspješnost posla, kao i svima koji žele poboljšati svoje komunikacijske vještine u poslovnom i privatnom životu, trening Komunikacijskih vještina upoznaje nas s onim što samo mislimo da znamo - komuniciranjem.

**SAZNAJTE VIŠE NA**  
[www.proago.hr](http://www.proago.hr)

**PROAGO**



poslodavca,

- korištenje eventualno vlastitih sredstava rada, te naknada troškova radniku zbog toga korištenja,

- način osposobljavanja i stručnog usavršavanja radnika koji radi izvan prostora poslodavca,

- naknade ostalih troškova vezanih za takav rad.

Također, isti članak ZOR-a propisuje kako posebno treba imati na umu da radno vrijeme i njegov raspored budu utvrđeni tako da ne dođe do onemogućavanja radnika u punom korištenju svoga prava na dnevni, a posebice tjedni i godišnji odmor (ovo potonje je čest slučaj zlouporabe ovakve organizacije radnog vremena).

Naime, premda se ovdje, kako je već prethodno istaknuto, najčešće radi o radu radnika u vlastitom domu, njegov rad normativno je izjednačen sa radom radnika u prostorijama poslodavca, te u tom smislu se poslodavac i radnik moraju i ponašati prilikom realizacije međusobnih ugovornih obveza. Tako je posebno važno naglasiti i činjenicu da sukladno odredbi članka 15. stavak 3. ZOR-a, plaća radnika s kojim poslodavac sklopi ugovor o obavljanju poslova kod kuće ne smije biti manja od plaće radnika koji u prostorijama toga poslodavca radi na istim ili sličnim poslovima.

Međutim, za razliku od radnika koji rade u prostorijama poslo-

davca, radnik koji radi kod kuće, čak i u punom fleksibilnom radnom vremenu (što jest tema ovoga rada), samostalno određuje organizaciju samog „korištenja“ dnevnog ili tjednog ugovorenog radnog vremena, te također svojevoljno, od dana do dana određuje i doba dana za obavljanje poslova preuzetih ugovorom o radu. Tako, primjerice, radnik kod ovakvog oblika organizacije punog radnog vremena može odraditi tri dana u tjednu po 11 sati, četvrti po 4, a peti dan po 3 radna sata, zatim sam određuje koji dan će obavljati poslove dopodne, a koji popodne i slično.

Naravno, radnik ne može zloupotrebjavati ovakvu organizaciju rada, te se mora pridržavati ugovora o radu i odredbi o ugovorenoj obveznoj prisutnosti na mjestu rada odnosno u prostoru poslodavca radi nadzora rada, a posebno je kod ovakve, fleksibilne organizacije radnog vremena važna konačna kvaliteta obavljenog rada od strane radnika. Zbog svega prethodno navedenog na ovakav radni odnos teško se doslovno mogu primjenjivati normativne odredbe o rasporedu radnog vremena, prekovremenom radu, noćnom radu i stanci, premda je isto omogućeno u aktualnom ZOR-u – čl. 15. st. 7. toga Zakona.

Inače, o svakom sklopljenom ugovoru o radu koji uređuje fleksibilan način organizacije radnog

vremena, odnosno rad u prostorijama izvan prostora poslodavca, sam poslodavac dužan je o tome u roku 15 dana obavijestiti tijelo državne uprave nadležno za inspekciju rada (čl. 15. stavak 6. ZOR-a). U tom smislu radnik u vlastitom domu ne smije obavljati poslove koje bi ugrožavale njegovo zdravlje i sigurnost na radu, odnosno poslodavac je dužan osigurati bez obzira na izdvojenost prostora rada sigurne uvjete za obavljanje poslova dogovorenih ugovorom o radu (čl. 15. st. 5. ZOR-a). Usprkos višestrukoj korisnosti (i) za poslodavce, posebice kod poslova kod kojih nije važan način i tijek rada koji radnik obavlja, već kvaliteta konačno obavljenog posla, ovaj radno-pravni institut do danas također nije u širokoj primjeni, premda je uveden u naše zakonodavstvo još novelama prijašnjeg ZR-a iz 2003.

### Promjenjivo radno vrijeme

Promjenjivo radno vrijeme se najčešće odlukom poslodavca određuje ovisno o prirodi pojedinih djelatnosti unutar pojedinih radnih procesa i samo za pojedine radnike unutar tvrtke.

Naime, kod pojedinih poslova (voditeljsko-novinarskih, kazališno-umjetničkih, znanstvenih i sl.) organizacija radnog vremena ovisi o samom radnom zadatku. Tako, primjerice nastupanje u određenim kulturno-umjetničkim

zbivanjima, praćenje i izvještavanje sa takvih ili sportskih zbivanja uvjetuju organizaciju radnog vremena, logično, u skladu sa vremenom, trajanjem i mjestom takvih zbivanja i manifestacija.

Kako kod novinara i kulturnih radnika, tako i kod znanstvenih djelatnika može doći do promjenjivog radnog vremena. Primjerice, znanstveni djelatnik djelomično obavlja nastavne aktivnosti na sveučilištu, a djelomično znanstvenu djelatnost u određenom postotku od ukupnog fonda svojih radnih sati, dok o načinu i vremenu toga rada odlučuje svojevoljno. Ovdje također poslodavac mora pripaziti na ukupno odradjeni fond sati radnika u određenom promatranom, referentnom (najčešće tjednom ili mjesečnom) razdoblju. S obzirom na današnju dinamiku društvenih događanja, tržišnog poslovanja, te ubrzane globalne znanstvene i tehnološke promjene, promjenjivo radno vrijeme može, uz ostale prethodno u tekstu opisane, „alternativne“ oblike organizacije punog radnog vremena, poslodavcima omogućiti efikasnije i brže odgovore zahtjevima tržišta i konkurencije, a radnicima istodobno omogućiti kvalitetniji rad i osigurati svakako kvalitetniji standard života, k tome bez ikakvih većih dodatnih troškova poslodavaca za isplatu većih stimulacija, plaća i slično.

Daniel Sever



### KAZNA – puno radno vrijeme

Novčanom kaznom od 61.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 7.000,00 do 10.000,00 kuna, ako:

- sklopi ugovor o radu u kojem je puno radno vrijeme ugovoreno u trajanju dužem od četrdeset sati tjedno.

### KAZNA – trajanje prekovremenog rada

Novčanom kaznom od 61.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 7.000,00 do 10.000,00 kuna, ako:

- prekovremeni rad pojedinog radnika traje duže od 180 sati godišnje.

# Otkaz radniku koji nije zadovoljio na probnom radu

Prema zadnjoj izmjeni Zakonu o radu bitnu novinu predstavlja i mogućnost redovitog otkazivanja radniku radi neuspjeha na probnom radu

U čl. 35. st. 1. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13; u nastavku teksta: Zakon) predviđena je mogućnost ugovaranja probnog rada prilikom sklapanja ugovora o radu. Probni rad se može ugovoriti u svakom ugovoru o radu, znači ugovoru o radu na neodređeno vrijeme i kod obje vrste ugovora o radu na određeno vrijeme. Smisao ugovaranja probnog rada je zapravo u tome da se u određenom vremenskom razdoblju pokaže može li radnik uopće obavljati poslove za koje je sklopio ugovor o radu.

Odredbe Zakona o probnom radu su relativno oskudne pa su određena pravila koja se odnose na ugovaranje probnog rada formirana i kroz sudsku praksu. Tako probni rad, sukladno čl. 35. st. 2. Zakona, ne smije trajati duže od šest mjeseci. U praksi će ovo ograničenje vrijediti samo za iste poslove koje radnik obavlja. Primjerice, u slučaju da je radnik sklopio ugovor o radu na određeno vrijeme u trajanju od godine dana za određene poslove u kojem je ugovoren probni rad u trajanju od 6 mjeseci pa nakon isteka tog ugovora s istim poslodavcem sklopi novi ugovor o radu za druge poslove, u novom ugovoru može opet biti ugovoren probni rad, jer se radi o drugim poslovima, ali najduže u trajanju od 6 mjeseci. S druge strane, u slučaju da je radnik sklopio ugovor o radu na određeno vrijeme npr. u istom trajanju od godine dana za određene poslove, kojom prilikom je ugovoren

probni rad u trajanju od 6 mjeseci pa nakon isteka tog ugovora i prekida od mjesec dana sklopi novi ugovor o radu na određeno (ili neodređeno) vrijeme za iste poslove, poslodavac s tim radnikom više neće biti u mogućnosti ugovoriti probni rad. Ova pravila, koja razrađuju primjenu relativno nepreciznih zakonskih odredbi, formirana su kroz sudsku praksu.

U praksi bi duljina trajanja probnog rada u pravilu morala biti kraća od trajanja ugovora o radu, jer u suprotnom radnik koji je zadovoljio na probnom radu neće moći ni iskazati svoju stečenu vještinu obavljanja posla za koji je sklopio ugovor o radu. U vezi mogućnosti da se za iste poslove koji su ugovoreni u više uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme ugovori probni rad, sudska praksa je zauzela negativni stav. Smatra se kako takvi uglavci (klauzule) u ugovoru o radu nisu sukladne s pravnom prirodom probnog rada.

Probni rad se u takvim slučajevima može ugovoriti samo kod prvog ugovora o radu na određeno vrijeme, a poslije više ne. Naime, ponovno ugovaranje probnog rada nakon što je isti ugovoren u prijašnjem ugovoru o radu za iste poslove, bilo bi protivno Zakonu (Odluka VSRH, Revr 526/06 od 8. studenog 2006.). Kod probnog rada, osim odredbi Zakona, potrebno je voditi računa i o odredbama posebnih zakona koji uređuju pojedine djelatnosti, ali i o pravilima autonomnih



izvora prava, odnosno kolektivnih ugovora.

## Dosadašnja praksa kod otkaza radi neuspjeha na probnom radu

Dosadašnja sudska praksa zauzimala je stav kako je poslodavac kod otkazivanja ugovora o radu tijekom probnog rada radnika dužan otkaz ugovora o radu obrazložiti jednim od razloga predviđenim u čl. 107. Zakona, što je i bilo sukladno dosadašnjim zakonskim odredbama.

*Primjer iz sudske prakse – Odluka VSRH br. Revr 134/08-2 od 24. rujna 2008.:*

*„... Nižestupanjski sudovi smatraju da je ugovor o radu uz ugovoreni probni rad posebna vrsta ugovora propisan odredbom čl. 31. Zakona o radu (odredba Zakon o radu /Nar. nov., br. 137/04- pročišćeni tekst/. Dosadašnja odredba Zakona praktično je bila ista)... te da tuženik nije trebao imati u vidu odredbu čl. 113. st. 1. ZR-a prema kojem je propisano da poslodavac može otkazati ugovor o radu uz propisani, ili ugovoreni otkazni rok ako za to ima opravdani razlog i to u slučaju ako prestane potreba za obavljanje određenog posla zbog gospodarsko tehničkih, ili organizacijskih razloga, ako radnik nije u mogućnosti uredno izvršavati svoje obveze iz radnog odnosa zbog određenih trajnih osobina, ili sposobnosti i ako radnik krši obveze iz radnog odnosa.*

*Suprotno navedenom prav-*

*nom stajalištu nižestupanjskih sudova otkaz ugovora o radu u kojem je ugovoren probni rad valja prosuđivati primjenom odredbi koje reguliraju redovni, ili izvanredni otkaz ugovora o radu. Stoga za ovu vrst ugovora o radu poslodavac mora imati opravdani razlog za otkazivanje, a kako je to propisano odredbom čl. 113. st. 1. ZR-a...“.*

U pravilu se, u praksi, odluka o otkazu ugovora o radu radnika za vrijeme probnog rada donosila iz osobno uvjetovanih razloga.

## Nove odredbe Zakona o otkazu radi neuspjeha na probnom radu

Bitnu novinu predstavljaju nove odredbe Zakona kojima je pojednostavljen otkaz ugovora o radu radi neuspjeha na probnom radu. Novom odredbom čl. 35. st. 3. Zakona određeno je kako nezadovoljavanje radnika na probnom radu predstavlja posebno opravdan razlog za otkaz ugovora o radu.

Za razliku od dosadašnjeg zakonskog uređenja i sudske prakse, novom odredbom čl. 35. st. 4. Zakona određeno je kako se na otkaz radi nezadovoljavanja na probnom radu ne primjenjuju se odredbe Zakona o otkazu ugovora o radu, osim odredbi čl. 109., 112. i 116. Zakona, znači odredbi Zakona koje uvjetuju da otkaz ugovora o radu bude u pisanom obliku, obrazložen i dostavljen radniku.

Što se tiče dužine trajanja ot-

kaznog roka, odredbom čl. 35. st. 5. Zakona i nadalje je predviđeno kako je otkazni rok kod ugovorenog probnog rada najmanje sedam dana. Važno je naglasiti kako se novi režim otkazivanja ugovora o radu radi nezadovoljavanja na probnom radu primjenjuje na sve otkaze ugovore o radu kod kojih je ugovoren probni rad nakon stupanja Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o radu (Nar. nov., br. ) na snagu, odnosno nakon 26. lipnja 2013., bez obzira na to kada su sklopljeni. U nastavku dajemo primjer odluke o otkazu ugovora o radu radi nezadovoljavanja radnika na probnom radu.

Božo Prelević



### **KAZNA – probni rad ugovoren u trajanju dužem od dopuštenog Zakonom o radu**

Novčanom kaznom od 10.000,00 do 30.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 1.000,00 do 3.000,00 kuna, ako:

- sklopi ugovor o radu u kojemu je probni rad ugovoren u trajanju dužem od 6 mjeseci.

### **KAZNA – probni rad ugovoren s maloljetnom osobom**

Novčanom kaznom od 20.000,00 do 60.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 2.000,00 do 6.000,00 kuna, ako:

- sklopi sa maloljetnom osobom ugovor o radu u kojemu je probni rad ugovoren u trajanju dužem od 6 mjeseci.

## **Primjer – Odluka o otkazu ugovora o radu radi nezadovoljavanja radnika na probnom radu**

**ABEBE d.o.o.** za poslovno savjetovanje, Osijek, Plava ulica 17c, OIB 79876699888, koje zastupa direktor Ivo Ivin (u nastavku teksta: Poslodavac), temeljem čl. 35. st. 3. i 4. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09, 61/11, 82/12-Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje i 73/13; u nastavku teksta: Zakon) dana 22. studenog 2013. godine donosi sljedeću

## **ODLUKU O OTKAZU UGOVORA O RADU RADI NEZADOVOLJAVANJA RADNIKA NA PROBNOM RADU**

1. Radniku Pere Perin (u nastavku teksta: Radnik), zaposlenom na radnom mjestu administratora otkazuje se ugovor o radu na neodređeno vrijeme sklopljen 1. srpnja 2013. godine radi nezadovoljavanja radnika na probnom radu.
2. Radniku iz točke 1. ove Odluke ugovor o radu prestaje istekom otkaznog roka od sedam dana, koji počinje teći od dana dostave ove Odluke.
3. Radnik nema pravo na otpremninu.
4. Radnik je u cijelosti iskoristio pravo na razmjerni godišnji odmor za 2013. godinu.

### **OBRAZLOŽENJE**

Temeljem ugovora o radu sklopljenog na neodređeno vrijeme s Poslodavcem, Radnik je obavljao poslove administratora. Sukladno čl. 2. Ugovora o radu Poslodavac i Radnik ugovorili su probni rad u trajanju od šest mjeseci, računajući od dana sklapanja ugovora o radu, odnosno od 1. lipnja 2013. Poslodavac je dana 16. kolovoza 2013., 22. lipnja 2013., 19. rujna 2013. i 15. listopada 2013. pisanim putem od strane neposrednog rukovoditelja obaviješten o nezadovoljavajućem zalaganju na radu i nekvalitetnom obavljanju rada, čime su ispunjeni uvjeti iz čl. 35. st. 3. Zakona za donošenje odluke o otkazu radi nezadovoljavanja radnika na probnom radu.

Sukladno odredbi čl. 35. st. 5. Zakona, Radnik ima pravo na otkazni rok u trajanju od sedam dana koji počinje teći danom dostave ovog otkaza radniku. Radnik nema pravo na otpremninu, jer nisu ispunjeni uvjeti predviđeni u čl. 119. Zakona o radu. Radnik ima pravo na godišnji odmor od 24 dana, pri čemu je do donošenja odluke o otkazu iskoristio pravo na razmjerni dio godišnjeg odmora u trajanju od 10 dana te je time u cijelosti iskoristio pravo na godišnji odmor. Obzirom na sve navedeno odlučeno je kao u izreci ove Odluke.

Direktor  
Ivo Ivin

Dostaviti:

- radniku Pere Perin - poštom preporučeno s povratnicom;
- kadrovska služba - ovdje;
- financije i računovodstvo - ovdje.

## Opravdanost otkaza zbog promjene u načinu organizacije rada i gubitka kupaca

Prema stajalištu Vrhovnog suda Republike Hrvatske u Odluci Revr 1641/12 od 12. veljače 2013. godine smatra se da je tuženik kao poslodavac nedvojbeno dokazao postojanje razloga za opravdanost poslovno uvjetovanog otkaza ugovora o radu radniku/tužitelj ako je zapravo objektivno došlo do prestanka potrebe za radom tužitelja, i to kako zbog promjene u načinu organizacije rada i obavljanju poslovanja tuženika (primjerice prestanak rada određ-

nih proizvodnih pogona unutar tvrtke), tako i zbog prisutnih gospodarskih teškoća u poslovanju na tržištu koje pokriva tuženik (primjerice gubitak određenih značajnih kupaca i otkazivanje ugovora dobavljačima). U takvim, a naravno i svim sličnim okolnostima poslovno uvjetovan otkaz ugovora o radu radniku smatra se zakonitim i dopuštenim. Treba reći da Vrhovni sud u ovoj svojoj odluci posebno ističe kako je autonomno pravo tuženika kao poslo-

davca organizirati proces rada onako kako on to ocjenjuje najpovoljnijim za njega, a što podrazumijeva i smanjenje broja izvršitelja pojedinih poslova, ako to potrebe ekonomičnosti poslovanja nalažu. Upravo rukovodeći se tim načelima Vrhovni sud Republike Hrvatske je očito i donio ovu revizijsku odluku o opravdanosti poslovno uvjetovanog otkaza ugovora o radu tužitelju/radniku, kao tehnološkom višku kod tuženika/poslodavca.

## Odbijanje ponavljanja pravomoćno završenog postupka

Prema revizijskom shvaćanju Vrhovnog suda Republike Hrvatske u Odluci Revr-1221/12 od 18. prosinca 2012. reviziju tužiteljice je trebalo odbiti jer su suprotno njezinim revizijskim navodima, pravilno nižestupanjski sudovi odbili prijedlog tužiteljice za ponavljanje postupka ocijenivši ga neosnovanim, pri tome pravilno ocijenivši da tvrdnju tužiteljice o navodno krivotvorenim carinskim deklaracijama kao ispravama na kojima su sudovi temeljili svoju ocjenu dokaza protiv tužiteljice, prilikom donošenja presude, tužiteljica treba dokazati isključivo pravomoćnom presudom donesenom u prethodnom kaznenom postupku odnosno parničnom postupku (u slučaju da se protiv počinitelja kaznenog djela nije mogao provesti kazneni postupak), zbog čega nema ni pretpostavki za ponavljanje postupka u smislu odredbe čl. 421. st. 1. toč. 5. ZPP-a.

Naime, tužiteljica je predložila ponavljanje pravomoćno završenog postupka pozivom na odredbu čl. 421. st. 1. toč. 5. i 10. ZPP-a., a isti prijedlog su nižestupanjski sudovi odbili i iz razloga jer su tijekom postupka, uključujući ročišta na kojima su saslušani predloženi svjedoci, a navedenim ročištima tužiteljica je uredno prisustvovala, isti svjedoci ispitani te nije bilo nikakvih zapreka da im se tada postave pitanja glede okolnosti u odnosu na koje sada u prijedlogu za ponavljanje postupka tužiteljica predlaže njihovo saslušanje (radi utvrđivanja krivotvorenja carinskih deklaracija primjerice).

Stoga Vrhovni sud Republike Hrvatske je u ovoj odluci zauzeo stajalište kako se iz razloga nedostatka pravomoćnih presuda iz kaznenog i parničnog postupka, tako i zbog mogućnosti tužiteljice da aktivno sudjeluje na ročištima i u postupku, ne može prihvatiti da bi se radilo o novim činjenicama u smislu odredbe čl. 421. st. 1. toč. 11. ZPP-a, pa je odbio reviziju tužiteljice jer su nižestupanjski sudovi prema njegovu stajalištu u konkretnom slučaju pravilno primijenili odredbe ZPP-a vezane za ponavljanje postupka i opravdano odbili prijedlog tužiteljice za ponavljanje.

Daniel Sever



## 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.

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.

## Porez na potrošnju

Kazna do **25** x 

Porez za potrošnju plaća se na potrošnju alkoholnih pića (vinjak, rakiju i žestoka pića), prirodnih vina, specijalnih vina, piva i bezalkoholnih pića u ugostiteljskim objektima. Obveznik poreza na potrošnju jest društvo koja pruža ugostiteljske usluge. Osnovicu poreza na potrošnju čini prodajna cijena pića koje se proda u ugostiteljskim objektima. Obračun i način plaćanja poreza na potrošnju uređuje se odlukom grada, odnosno općine. Stopu poreza na potrošnju propisuje grad, odnosno općina, a ne može biti veća od 3% od osnovice na koju se plaća porez na potrošnju.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:

- za društvo od 500,00 do 25.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 10.000,00 kuna.

## Predujam poreza na dobit

Kazna do **200** x 

Društvo plaća predujam poreza na dobit na osnovi podnesene porezne prijave (Obrazac PD) za prethodno porezno razdoblje. Predujam se plaća mjesečno do kraja mjeseca za protekli mjesec, u svoti koja se dobije kada se porezna obveza za prethodno porezno razdoblje podijeli s brojem mjeseci istoga razdoblja.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:

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

## Plaćanje poreza na dobit po završnom računu

Kazna do **200** x 

Društvo je dužno nakon što utvrdi završni račun platiti porez na dobit (ako ima obvezu) s danom podnošenja porezne prijave. Porezna prijava se podnosi do 30. travnja tekuće godine za prethodnu godinu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:

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

## Plaćanje poreza na dobit po odbitku na usluge inozemnih pravnih osoba

Kazna do **200** x 

Porez na dobit po odbitku plaća se na kamate, dividende, udjele u dobiti te na autorska prava i druga prava intelektualnog vlasništva (prava na reprodukciju, patente, licencije, zaštitni znak, dizajn ili model, proizvodni postupak, proizvodne formule, nacrt, plan, industrijsko ili znanstveno iskustvo i druga slična prava) koje se plaćaju inozemnim pravnim osobama.

Iznimno, porez na dobit po odbitku ne plaća se na kamate isplaćene:

1. na robne kredite za kupnju dobara koja obvezniku služe za obavljanje djelatnosti,
2. na kredite koje daje inozemna banka ili druga financijska institucija,
3. imateljima obveznica, državnih i korporativnih, inozemnim pravnim osobama.

Porez na dobit po odbitku plaća se i na usluge istraživanja tržišta, poreznog i poslovnog savjetovanja i revizorske usluge, plaćene inozemnim osobama.

Porez na dobit po odbitku plaća se po stopi od 15% osim za dividende i udjele u dobiti na koje se porez po odbitku plaća po stopi od 12%.

Porez na dobit po odbitku plaća se po stopi od 20% na sve vrste usluga koje su plaćene osobama koje imaju sjedište ili mjesto stvarne uprave, odnosno nadzora poslovanja u državama, osim država članica Europske unije, u kojima je opća ili prosječna nominalna stopa oporezivanja dobiti niža od 12,5%, a država je objavljena u Popisu država koji donosi ministar financija i koji se objavljuje na internetskim stranicama Ministarstva financija i Porezne uprave Republike Hrvatske.

Porez na dobit po odbitku plaća se prilikom isplate tj. plaćanja prije navedenih usluga.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:

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

## Plaćanje PDV-a

Kazna do **500** x 

Društvo koje je obveznik PDV-a mora obvezu PDV-a prema mjesečnom (odnosno tromjesečnom) obračunu uplatiti do kraja mjeseca za prethodni mjesec (odnosno prethodno tromjesečje).

Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:

- za društvo od 2.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 50.000,00 kuna.

## Plaćanje trošarine

Kazna do **2000** x 

Trošarine se moraju platiti u rokovima koji su propisana Zakonom o trošarinama (Narodne novine, broj 22/2013, 32/2013 i 81/2013).

Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:

- za društvo od 10.000,00 do 2.000.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 100.000,00 kuna.