

poslovni[®] savjetnik

.com

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

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

TEMA BROJA Mirovinski fondovi

Kako stimulirati
inovacije u tvrtkama

ODRŽIVA LOGISTIKA I E-DISTRIBUCIJA

SELEKCIJA NOVIH
ZAPOSLENIKA



Specijalni prilozi





Laguna Poreč

HOTELS RESORTS & CAMPING

Planirate kongres? ... Nazovite nas !

Spoj ugodnog s korisnim – možda je to upravo istinski sažetak poruke i cilj naše ponude za organiziranje kongresa, seminara, radnih sastanaka, simpozija, prezentacija, sportskih događanja, vjenčanja, gala večera, osvježenja u stankama za vrijeme trajanja radnih sastanaka, kao i večeri folkloru, posebne zabavne programe i animaciju u objektima Lagune Poreč.

Nakon vašeg redovnog programa, nudimo vam mogućnost opuštanja uz izuzetnu sportsko-rekreacijsku ponudu na otvorenom ili u sportskim dvoranama, fitnessu, bazenu ili opuštanje u wellnessu.

Plava laguna d.d.

Informacije i rezervacije:

☎ +385 52 410 -222

☎ +385 52 410 -412

✉ mice@plavalaguna.hr

www.lagunaporec.com



Istra





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

WWW.QUALITYMEDAL.COM



Potpuna usluga. Potpuna fleksibilnost.
Br. 1 u kamionskom transportu diljem Europe.

DB Schenker: povezuje Europu.

Sa više od 6000 ugovorenih transportnih linija dnevno povezujeemo Europu brzom, efikasnom i pouzdanom uslugom "od vrata do vrata". Mreža nacionalne distribucije pruža brzu i pouzdanu uslugu transporta širom Hrvatske. Naši kamioni čekaју na prijevoz Vaše robe na www.dbschenker.com/hr

NAJCITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

poslovni savjetnik .com

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



1. Gajničević Vidilovac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628
Zagrebačka banka d.d. IBAN br. HR112360001101696781
Privredna banka Zagreb d.d. IBAN br. HR5423400011110212376
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

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

VOĐEKLJ UREDNIŠTVA: Igor MILUNOVIĆ, igor@poslovni-savjetnik.com

STALNI SURADNICI:

Marko ALERIK, Davorin BELAMARIĆ, Jasna BELAMARIĆ, Valentina BOČAK, Ljiljana BUHAČ, Nadna CVETKO BOBOTA, Milan GRNOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Marko JOVOVIĆ, Goran JUNGWIRTH, Inna JURJEVIĆ, Maja JURKOVIĆ, Zorislav KALEB, Gordana KASTRAPELJ, Marina KILIC, Vedran KRALJETA, Inga LAJIC, John LODDER, Andrija MARCETIĆ, Igor MILUNOVIĆ, Marija NOVAKIŠTOK, Saša PETAR, Elizabeta PLAMINIĆ, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Danica SEVER, Valmir SRIČA, Goran TUDOR, Dragan ZLATKOVIĆ

VOĐEKLJI MARKETINGA:

Biserka ČONKAŠ, biserka@poslovni-savjetnik.com, mob. 099 - 31 18 104
Svjatlana PEČINAR, svjatlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006
Sanja ŠKENDER, sanja@rtpup.hr, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

Lidija PRSKALO, poslovni-savjetnik@rtpup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 49 21 743

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

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

NASLOVNICA:

DB SCHENKER (PROMO)

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

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i CityEX

FOTOGRAFIJE:

SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, Pbesal, Inna Sinković i vlastita arhiva

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za danke, crteže i obilježavanja objavljena u ovom časopisu su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reprodukcija, umnožavanje, imitiranje i drugi načini prerođenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetiti ćemo punu pozornost. Jedinčna cijena časopisa u kuzama iznosi 30,50 kn. Jedinčna cijena časopisa u eutima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis poslovni savjetnik iznosi 295,00 kn (PDV uvaženo). Ako se pretplata na časopis ne odkaže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

© poslovni savjetnik dan je **BUSINESS MEDIA GROUP**

INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com



POSTANITE I VI NAS PRETPLATNIK!



NARUĐBENICA 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 narudžbenu 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
ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
 **Zagrebačka banka**
UniCredit Group



10 SEFOLOGIJA

Kontrola je u malim količinama lijek, u velikim otrov

14 MANAGEMENT

Nova definicija vođa i njena posljedica

16 INOVATIVNOST

Zašto i kako bi predsjednici uprava trebali stimulirati inovacije u svojoj tvrtki

19 POJMOVNIK MANAGEMENTA

Poslovni procesi

20 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Rješavanje problema

24 MOTIVACIJA

Upravljanje izborom suradnika



26 POSTANITE BOLJI PREGOVARAC

SUPERPRODAVAČ

27 Komunikacijski stilovi za učinkovito poslovanje

28 Potpuna posvećenost kupcu

TRANSPORT I LOGISTIKA

32 Prilagodba je ključ

TEMA BROJA/MIROVINSKI FONDOVI

36 Nova zakonodavna reforma

38 Potrebno unapređenje i aktivnije upravljanje mirovinskim fondovima

42 INVESTICIJSKI BAROMETAR

44 STRUČNJACI ODGOVARAJU

51 TAJNICA.HR

61 KAZNE.HR



**U OVOM BROJU
RAZGOVARALI
SMO SA ...**



Velimirov Sričom 18

Danijel Orešić 31

Robin Sharma 50

Mariom Valentićem 55

sadržaj



top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne
urednice Sandre Mihelčić

sve iz emocija, ali trenutna procjena ne mora nužno biti i ispravna što će se vremenom pokazati.

5. Novi Zakon o radu samo što nije usvojen, a sve se češće čuju pitanja i vlasnika tvrtki ali i njihovih zaposlenika što nam on donosi. Na seminaru kojega u sklopu Poslovni savjetnik Akademije pripremamo početkom veljače na sva pitanja i eventualne nedoumnice odgovarat će pravni savjetnik te tako odagnati sve sumnje koje novi ZOR donosi.

6. Već smo u više navrata na stranicama Poslovnog savjetnika najavljivali šestu po redu nacionalnu konferenciju tajnica/ka. S obzirom da smo vas naučili kako je dobar i zadovoljan radnik najproduktivniji radnik, pozivamo vas da svoju tajnicu, voditelja ureda ili administrativnog djelatnika oslobodite jedan dan uredskih aktivnosti kako bi se posvetio osobnom i poslovnom razvoju. Prijave su u tijeku...

7. Usprkos negativnim gospodarskim prilikama, ulaganja u mirovinske fondove (obvezne i dobrovoljne) bilježe lagani porast. I dok se rezultati za 2013. godinu zbrajaju, a iz HANFA-e još ne izlaze s nikakvim podacima, vjerujemo da će oni biti slični onima iz 2012. godine kada su fondovi bilježili porast od 4% u odnosu na 2011. Razlozi relativno niskih porasta je to što potencijalni korisnici mirovinskih fondova nisu dovoljno informirani o mogućnostima upravljanja njihovim sredstvima. Imati pristojnu i sigurnu mirovinu svima nam je cilj, a jedan od njih je svakako ulaganje u nju.

8. Jeste li upoznati s definicijom coachinga? Znae li tko je coach i tko to zapravo može biti? Mislite li da prozvanom coachu možete i morate vjerovati samo na osnovu stvorene percepcije oko njegova zvanja ili vam je puno bitnije (što svakako preporučamo!) da iza njega stoje reprezentativni i opipljivi rezultati i zadovoljni korisnici. Coaching je prava profesija kojom se mogu baviti samo profesionalci – nemojte to smetnuti s uma kada potencijalnog coacha budete uvodili u sve procese svog poslovanja.

9. Već smo puno puta pisali o tome koliko je zapravo važna komunikacija s potrošačima/kupcima. Tu činjenicu nemojte nikada zaboraviti pa čak i onda kada u traženju iskrenog odgovora dobijete i onaj kojega baš i niste htjeli. Danas postoji mali milijun platformi putem kojih možete s njima doći u izravan kontakt, a ako ste se prije služili samo anketama i istraživanjima na velikim uzorcima možda rezultati ili vaše akcije nisu mogle biti primijenjive na cijelo tržište iz puno objektivnijih razloga. Zato, pomno birajte tehnike nenametljivog komuniciranja koje će vam donijeti željeni rezultat.

10. Već smo prošle godine na konferenciji o logistici i distribuciji progovorili o temi prilagodbe novim propisima i uvjetima na tržištu koje nam je donio pristup EU. Zakoni su se izmijenili, donijeli su se novi Pravilnici i uredbe koje moramo slijediti, a koliko su zapravo primijenjive i isplative našim poduzetnicima, pokazat će statistike i naravno, završni računi tih tvrtki.

1. Bilo da ste velika, srednja ili mala tvrtka, odnosno, obrtnik, pretpostavljamo da ste si zaključenjem prošle poslovne godine donekle postavili ciljeve i za ovu godinu. Prioriteti danas za većinu, nije ostalo gomilanje dobiti već smišljanje i domišljanje strategija koja će pomoći da ostanete u tržišnoj utakmici, a inovativnim pristupima koje svakako morate utkati u svoje poslovne politike, istaknut će sve vaše prednosti nad konkurencijom. Tržište danas to možda neće moći nagraditi ekstra profitom ili profitom uopće, ali svakako će vas zapamtiti

2. Jeste li sigurni da sami znate i umijete organizirati event? Prepuštate li sve svojim ljudima od povjerenja u tvrtki ili ipak izabirete opciju da vam stručnjak osvjetla obraz? Kako se ponijeti kada trebate organizirati npr. domjenak s partnerima iz neke egzotične zemlje, a kako kada se radi o partnerima s ovih prostora? Koliko vam zapravo koristi može donijeti dobro organizirani event, a koliko štete nanijeti PR loše organiziranom manifestacijom? Pročitajte savjete jedne stručnjakinje...

3. Iako to nerado priznaju, većina šefova ipak voli kontrolirati svoje zaposlenike i to putem svih mogućih kanala koji su im dostupni. Komunicira li i funkcionira vaš tim kao homogena masa istomišljenika kakve biste voljeli imati u svom timu ili i vi u svojim redovima imate zabušante koji svojim svjesnim ili nesvjesnim (ne) radnjama sabotiraju ne samo tim već i tvrtku. Kako se postaviti prema takvim zaposlenicima i kako ih i koliko kontrolirati?

4. Odabir zaposlenika ili novopridošlica u dobro uhodani tim suradnika ključna je i vrlo osjetljiva stvar za svaku tvrtku. A posebna vrsta tereta pada upravo na osobe koje s potencijalima vrše intervjue. Osim podataka o kvalifikacijama, stručnosti, kompetencijama, uspjesima i dostignućima, vrlo je bitno da osoba koja vrši intervjue nema pristranih, subjektivnih ili bilo kakvih drugih socijalnih ili poslovno dvojbjenih interesa prema ispitaniku. Naravno, ljudi nisu roboti i rade

Kontrola je u malim količinama lijek, u velikim otrov

Vedmir
Srić



Jedan od najvažnijih poslova svakog šefa je kontrolirati članove svojeg tima. Glavna nevolja je da među njima ima dobrih koji se trude, poštuju pravila, izvršavaju zadatke i obveze, ali ima i onih drugih, „zločestih“ koji zabušavaju, krše pravila, ne izvršavaju dogovore, uzrokuju probleme, lažu, krađu, čine razne vrste „nepodopština“.

Zamislite da ste šef, predradnik, vojni komandant, vođa projektnog tima, ili športski trener i da je među vašim djelatnicima 90% dobrih, a 10% „zločestih“. Takav je omjer prisutan u svakoj organizaciji, bila to vojna jedinica, športska ekipa, skupina radnika na pokretnoj traci, ili članovi

uprave. Kako uspješno upravljati objema skupinama koje, svaka za sebe, predstavljaju krajnosti?

Možete očekivati da će većina vaših radnika, vojnika, sportaša, djelatnika biti „dobra“, ali imate ponekog „zločestog“ koji će lagati, svađati se, loše raditi, zabušavati, krasti, varati, kvariti međuljudske odnose, jednom riječju činiti ono što zna da je zabranjeno, neprihvatljivo ili pogrešno. Kao šef i vođa, morate ih kontrolirati i sprječavati da rade neprihvatljive stvari. Kako ćete to učiniti?

Možete biti kontrolor ili antikontrolor

Kontrolor razmišlja ovako: neki će ljudi biti „zločesti“, ali ne znam unaprijed koji. Zato ću sve članove skupine, bez iznimke, podvrgnuti istom sustavu kontrole. Koga uhvatim da radi nešto loše, primjereno ću ga kazniti.

Antikontrolor razmišlja ovako: neki su ljudi „zločesti“, ali ja moram imati povjerenja u svoj tim. Ne mogu zbog par iznimaka gnjaviti čitavu skupinu. Zato ću vjerovati svima i neću nikoga kontrolirati, a kad netko zloupotrijebi moje povjerenje, bit ću nesretan.

Istraživanja pokazuju da je najbolja kontrola koja nas hvata u onome što radimo dobro, koja stimulira, a ne koja kažnjava. To vrijedi za upravu, školu, obitelj, posao, slobodne aktivnosti, politiku ili odnos prema partneru.

Pokušajmo problem još malo pojednostavniti. Zamislimo da je naš managerekazdatak održavati čistoću u malom gradiću. Pretpostavimo da je 90% ljudi dobro odgojeno i da će otpatke uvijek nositi u najbliži koš za smeće. Ostalih 10% neodgojeni su i svoje će smeće baciti bilo gdje, zagađujući

okolis. Naš je cilj da svi budu „dobri“, dakle da bacaju smeće u koš. Da bi postigao taj cilj, šef Kontrolor će uvesti oštri nadzor nad svim stanovnicima. Razvit će kontrolne procedure, zaposlit će nadzornike, hodat će za svakim i nadgledati njegovo ponašanje. Svi će mu biti sumnjivi, stalno će upozoravati: „Bacajte smeće u koš, mi vas promatramo!“. Oni koji bi bacali smeće bilo gdje, postat će opreznici da ih se ne uhvati na djelu. Sustav koji nas pokušava hvatati, posebno je slatko „nadmudriti“ i to će nekima od „zločestih“ postati zabavna igra. Samo oni koji se uistinu prestraše kazne, možda će se promijeniti. No „dobri“ koji čine ogromnu većinu i inače bi, jer su tako odgojeni, bacali smeće u koš, osjećat će se kao budale. S pravom će se pitati: „Zašto nas kontroliraju i ne vjeruju nam kad mi to ne zaslužujemo?“

Kod nekih među „dobra“ to će stvoriti želju da prevare onoga koji u njih nema povjerenja, jer drugo nije niti zaslužio. Takvi će, kad kontrolor ne bude gledao, učiniti pogrešnu stvar iz inata ili igre, jer je to u ljudskoj prirodi. Čitavi sustav s vremenom će se „pokvariti“, a povećani troškovi kontrole učinit će ga neefikasnim. Kako će se ponašati šef Antikontrolor? On će žmirkati i ignorirati postupke „zločestih“, nadajući se promjeni njihova ponašanja. No ta je nada pogrešna, „zločesti“ će ostati zločesti, ali će se pokvariti dio onih koji su bili dobri. Njima će biti teško gledati kako se smeće baca bilo gdje, bez posljedica, pa će uskoro s pravom pomisliti: „Zašto da budem jedina budala koja nosi otpatke do koša?“ Tako će i njihova „samokontrola“, odnosno odgoj koji uči što je dobro, a što loše, s vremenom popustiti. Samo mali dio njih i dalje će bacati smeće u koš jer je to njihov interni standard ponašanja, neovisno o okolini.

I dobri postaju „zločesti“

Bez kontrole, koja kažnjava loše ponašanje, i dobri uskoro postaju „zločesti“! Analiza pokazuje da je prvi pristup loš, a drugi katastrofalan. Zato ne čudi da smo okruženi mnoštvom rigidnih, skupih, dosadnih, zahtjevnih i nepotrebnih kontrolnih sustava, jer većina šefova misli da ne može biti bolje. Može li? Kako riješiti problem, a da ne učinimo pogreške Kontrolora i Antikontrolora?

Evo prijedloga!

Na prvom sastanku šef treba članovima skupine iskreno opisati svoj stav prema kontroli, na primjer, ovako:

Vjerujem da je 90% ljudi dobro, a 10% ljudi „zločesto“. Dobri će ispunjavati obećanja, biti točni, korektni, odgovorni i savjesni jer vole raditi, neće krasti, varati, lagati niti činiti ono što nije prihvatljivo. Ja želim vjerovati da svi pripadate skupini „dobrih“. Zato nikoga neću kontrolirati i unaprijed vam vjerujem. No, kako imam nešto iskustva, ne želim ispasti naivan. Znam da među ljudima svake organizacije može biti i „zločestih“. Ako nema kontrolnog sustava, tko god odluči učiniti nešto loše, neka bude svjestan da će se to, prije ili kasnije, saznati. A tada s pravom mijenjamo ponašanje prema takvima jer su to zaslužili. Obećavam da ću poduzeti sve što mogu da im zagorčim život, požalit će što su se rodili. Na njih ću „srušiti nebo“ i iskoristiti sav autoritet da ih se primjerenom kazni. No to će se dogoditi samo ako su zaslužili i dokazali da pripadaju među „zločeste“. Ne želim to, ali, budem li morao, neću oklijevati. Među nama niti želimo, niti trebamo „trule jabuke“. Jer samo jedna trula jabuka, ako se ne ukloni, može pokvariti mnogo zdravih plodova!

zašto čitam



poslovni savjetnik
- .com

*Knjige u školi,
i kasnije na
fakultetu, su*

nametnute, dok o novinama ili časopisu sami donosimo odluku. Poslovni savjetnik sastavni je dio mojih obveznih štiva. Mnogo je razloga zašto ga čitam. Osim kvalitete teksta, šetnje kroz mozak autora, u današnjem svijetu informacija je važna u poslovanju pa kao izvor koristim što više kanala. Čitam ga iz želje da budem informisan, naučim nešto novo ili iz čiste znatiželje, kako bi vidio što se događa na tržištu. Što rade drugi, iz drugih industrija ili moje industrije, a sve kako bih ostao u toku sa zbivanjima. Da budem iskren, možda me neki tekst potakne da napravim samo analizu, shvatim da sam negdje pogriješio ili mi da neku ideju.

*Marijan Babić, član Uprave,
ORYX Rent a car*

Jedna šala šefa opisuje kao osobu koja govori tiho, smješka se, a iza leđa sakriva veliku batinu. Najbolji šefovi taj simbol kazne gotovo nikad ne moraju upotrijebiti. Dovoljno je stvoriti uvjerenje da će ga, bude li nužno, oni odlučno primijeniti. Opisani pristup sadrži u sebi primjenu nekih temeljnih psiholoških načela:

- Tko nam vjeruje, zaslužuje naše povjerenje.
- Onaj kojem vjeruješ, sve će izgubiti ako te pokuša prevariti, pa će to nastojati izbjeći.
- Kad netko zaslužuje kaznu, budi nepopustljiv i oštar, ali objektivn.
- Kazna ne smije biti proizvoljna, a odgojno djeluje kad je pravedna.
- Valja poticati samokontrolu jer je to najbolji oblik kontrole.

Kritičari ovakvog pristupa reći će da ga je teško primjenjivati. To je točno, ljudi koji nisu na njega navikli, u početku vas neće shvatiti ozbiljno već će isprobavati granice vaše popustljivosti. Njih je teško odrediti, jer morate biti sigurni kad je netko napravio slučajnu pogrešku, a kada je pokazao da se uistinu radi o truloj jabuci. Drugi će kritičari omjer 90:10 smatrati optimističnim, držeći da je broj „zločestih“ značajno veći. Mislim da to nije bitno, omjer jest proizvoljan, ali iste ideje vrijede i za situaciju 80:20 ili 70:30.

Kontrola: pozitivna i prirodna sila

Iz iskustva managera i konzultanta tvrdim da model može dati dobre rezultate, značajno smanjiti troškove (nepotrebne) kontrole, jačati organizacijsku kulturu povjerenja i omogućiti pravedno kažnjavanje nepoželjnog ponašanja. Polazeći od pozitivnog stava prema ljudima, gradite njihovo samopoštovanje i zaslužujete povjerenje. Nagrada je mnogo bolji motivacijski faktor od kazne.

Negdje sam pročitao opis posljednjeg juriša čuvenih britanskih husara koji su dobili mnoge bitke i proširili engleski imperij do rubova poznatog svijeta. Bio je lijep sunčani dan u ranu jesen 1854. godine kad su preko široke Krimске ravnice u pravilnom rasporedu, isukanih koplja i mačeva, pod vodstvom lorda Ran-

glana, crveno odjeveni pripadnici kraljeve lake konjice pojurili na protivničke položaje. Ti valovi slikovitih konjanika, ta krema britanske imperijalne vojske, čvrsti i uspravni u sedlu, oduzeli bi dah svakom promatraču. Mora da su im se, onako izdaleka, divili i ruski topnici dok su ih zasipali smrtonosnim kanonadama čelika. Konjanici i konji pod kišom grana ta letjeli su zrakom, ali paradni se poredak nije napuštao. Jurišali su i dalje jer njihov zapovjednik, valjda opijen skladnim galopom kraljevskih konja i sjećanjima na mnoge pobjede, nije na vrijeme dao znak za povlačenje.

Kontrola je poput lijeka: uzmete li koliko treba, riješit će vas bolesti; uzmete li previše, može vas ubiti! Najbolja kontrola nagrađuje za uspjeh jače nego što kažnjava neuspjeh!

Ova uspomena na besmislenu propast britanske lake konjice podsjeća da zakašnjela reakcija šefa-kontrolora može uzrokovati goleme štete koje je teško ili nemoguće ispraviti.

Ipak, valja uvijek imati na umu da je kontrola poput otrova, u malim količinama liječi, u velikim ubija. Uz nadzor i nadgledanje vezane su brojne predrasude. Iako se divimo kontrolnom centru NASA-

Ne smije se dogoditi da nasilno nametnuti kontrolni mehanizmi postanu lijek koji se, umjesto da otkloni bolest, pretvori u smrtonosni otrov. O tome Murphyjev zakon kaže: Napor da se uhvati stvar koja pada proizvest će više štete nego da smo tu stvar odmah pustili da padne.

e bez kojeg astronauti nebi sletjeli na Mjesec, ili nas impresioniraju elektronski semafori za kontrolu vremena, broja osobnih pogrešaka i dužine trajanja napada bez kojih košarka ne bi bila toliko atraktivna igra, samu djelatnost kontroliranja najčešće smatramo nužnim zlom.

Kontrola je pozitivna i prirodna sila bez koje upravljanje nije moguće. Učinkovita je onoliko koliko utječe na promjenu ponašanja ljudi. Najuspješnija kontrola je dinamična i okrenuta budućnosti, a najbolje je postavljena kad se čovjek pokorava samo pravilima, a ne ljudima.

U jednom ministarstvu hrvatske Vlade, doministar zadužen za unutarnju organizaciju, uveo je kruti sustav kontrole prisutnosti na radnom mjestu. Svaki izlazak trebao je biti posebno odobren. Svako, pa i najmanje, zakašnjenje ili odsustvo s posla valjalo je detaljno opravdati. Uskoro se osjetila negativna promjena u radnom moralu, entuzijazmu i kooperativnosti osoblja. Izloženi oštroj formalnoj kontroli, ljudi obično počnu igrati "protiv sustava". Umjesto da ih motivira i stimulira na veći radni doprinos i racionalnije korištenje vremena, takav pristup izaziva pasivnost, apsentizam, agresiju ili opadanje volje za radom.

Samokontrola je najbolji oblik kontrole

Zamislite dijete koje se zatvorilo u sobu da uči, a vi svaki čas upadate u nju ne bi li ga uhvatili kako čita stripove, igra se na računalu ili gleda televiziju. Kako će se strogo nadgledano dijete ponašati i osjećati?

Vjerojatno će razmišljati ovako:

Ne da mi se učiti, a tjeraju me na to! Dok nikoga nema, ja ću čitati stripove, igrati se ili gledati televiziju. Važno je da me tata ne uhvati jer će onda vikati. Učenje je zapravo njegov problem, a ne moj. Uostalom, otac mi ionako ne vjeruje i stalno me kontrolira. Zato za slušaju da ga varam!

Lijek za ovakve situacije je vaše iskreno uvjerenje da je samokontrola najbolji oblik kontrole. To znači da valja ući djetetu u sobu i, ako treba, satima s njim razgovarati o važnosti učenja, utjecaju znanja na uspješan život, osjećaju pobjede kad si dobar u školi i gorčini poraza kad nisi. Treba uvjeriti dijete da je u njegovu interesu ostaviti stripove, igre i televizor. Zatim mu pristupiti s povjerenjem i ne ulaziti više u sobu.

Ocijenite li da je potrebno još motivacije, predložite nagradu za uspješno učenje. Neka to bude predmet ili doživljaj do kojeg je vašem junioru jako stalo, na primjer, karta za koncert omiljenog pjevača ili putovanje do Gardalanda. Uspjeh neće izostati, osim ako vaše dijete ne spada u „trule jabuke“. U tom slučaju, imate stvarni problem kod kojeg vam je teško pomoći.

Vezano uz kontrolu najuspješniji šefovi trebaju izbjeći igranje uloge Kontrolora ili Antikontrolora i ponašati se po pravilu 90:10! Kontrola je poput lijeka: uzmete li koliko treba, riješit će vas bolesti; uzmete li previše, može vas ubiti! Najbolja kontrola nagrađuje za uspjeh jače nego što kažnjava neuspjeh! Samokontrola je najuspješniji oblik kontrole!



LEADERSHIP AKADEMIJA

by Velimir Sreća

Lider osobnošću, pristupom i vrljnim motivima suradnike na čimne rezultate. On kombinira prirodni talenat za vođenje sa znanjem i vrljinama koje stječe UČENJEM I VJEŠTOM.

Leadership Akademija je inovativni interaktivni program kojim ćete prepoznati osobine snage i vrljne vođenja te osigurati najvismernijim liderkim znanjima.

POČETAK AKADEMIJE: 12. VELJAČA 2014.

...jer LIDERI se RAĐAJU, ali i STVARAJU...

SVJE INFORMACIJE I PISMA VE NA: www.velimirsrca.com

Vrijeme je za OptimaLAN ured!



Ako zastarjela komunikacijska tehnologija i visoki troškovi ulaganja u vlastitu infrastrukturu opterećuju vaše svakodnevno poslovanje, vrijeme je za **OptimaLAN ured**.

OptimaLAN ured je namijenjen svim tvrtkama koje žele **racionalizirati troškove telefoniranja i interneta**, a istovremeno zadržati svu funkcionalnost poslovne komunikacije. On osigurava maksimalnu učinkovitost poslovanja **bez ulaganja u vlastitu kućnu centralu**, bez troškova održavanja i uz **24-satnu tehničku podršku**.

Poslujte moderno, smanjite troškove i uz **OptimaLAN ured** uživajte u poslovnom uspjehu!



Nova definicija vođa i njena posljedica

Milan Grković



Katastrofičan je deficit dobrih vođa. Sadašnje vrijeme traži novu definiciju vođa koja će generirati brojne dobre vođe.

Svaki pojedinac u svom životu i radu sudjeluje u zajedništvu s drugim pojedincima. U današnje vrijeme nitko ne može biti "usamljeni otok". Zajedništvo s drugima je nezaobilazno. Postoje brojni oblici u kojima pojedinci međusobno djeluju.

Oblici zajedništva

Kada najmanje dva pojedinca zajednički djeluju na postizanju definiranih ciljeva imamo oblik zajedništva. Oblici zajedništva mogu biti grupe, organizacije i zajednice. Zajedništva čine članovi.

U svim oblicima zajedništva formalno ili neformalno, svjesno ili nesvjesno dolazi do segmentira-

nja koje rezultira podjelom članova na vođe (lidere) i sljedbenike.

Postoji nebrojeno ispisanog teksta o vođama i vještini vođenja (*leadership*). Ono što je svojstveno tim sadržajima je njihova nevjerojatna originalnost. Oni su različiti po pristupu, opisu, dje-

lovanjima, porukama, savjetima, ne ulazeći pritom u njihovu praktičnu (uporabnu) vrijednost. Kako je moguća ta različitost? Ima li opravdanja za brojne različite pristupe vođama i vještini vođenja? Očito je da uz takve pristupe vođe nisu bile osposobljene da spriječe sadašnju krizu kojoj se još uvijek ne nazire rješenje.

Definiranje statusa vođe

Model univerzalne izvrsnosti (MUI 2007., Milan Grković) definira vođe i vještinu vođenja na novi način koristeći dva principa:

- "pojednostaviti jednostavno" i
- "univerzalnost primjene na sve oblike zajedništva".

Vođa je svaki pojedinac koji vodi barem jednog pojedinca, bez obzira na svoje sposobnosti, ulogu, ciljeve, oblik zajedništva, itd. Sinonimi koji se koriste: voditi, predvoditi, zastupati, predstavljati, biti na čelu, brinuti se za, biti odgovoran za druge, govoriti u njihovo ime...

Vođa može imati samo jedan od tri moguća atributa:

1. DOBAR vođa (ima potrebna znanja, vještine i ponašanja i učid dalje). Razlikovati poziciju (ulogu) vođe od rezultata (kvaliteta djelovanja i uporaba resursa).

Biti dobar vođa znači posjedovati odgovarajuća znanja, vještine i ponašanja. Status dobrog vođa se stječe isključivo učenjem potrebnih znanja, vještina i ponašanja. Nema više prirodno nadarenih dobrih vođa. Ta vremena su prošla. Nikada se više neće pojaviti vođe kao King, Mandela, Gandhi.

2. NEUVJERLJIV vođa (postao lider, a nema potrebnih znanja, vještina i ponašanja, ali želi učiti). Svaki vođa koji nema definiranu (napisanu) viziju koja je transparentna za sljedbenike je neuvjerljiv vođa i ne može uspjeti jer vrlo brzo postaje loš vođa.

3. LOŠ vođa (nema potrebna znanja, vještine i ponašanja, i ne želi učiti). Sadašnja kriza potvrđuje kako nema dovoljno dobrih vođa. Da imamo dobrih vođa, kriza bi bila samo u teoriji.

Izbor načina djelovanja

Status vođe, a time i uspjeh zajedništva određuje izbor načina djelovanja koji može biti improvizacija ili definirani model djelovanja. Različiti stilovi vođenja znače različite pristupe postizanja ciljeva u zajedništvu koji su nepredvidljivi kako za vođu, tako i za sljedbenike. Stil vođenja je nepotrebno dominantna tema u problematiki vođenja. Primarna tema su rezultati vođenja koji se moraju kontinuirano i sustavno mjeriti i na osnovu njih definirati status vođa. Lako je dokazivo da su različiti stilovi vođenja različiti oblici improvizacije koji generiraju postignuća koja nisu primjerna potencijalima, željama i potrebama zajedništva.

Svaki vođa je manager jer ima potrebu za svih šest funk-

6 ELEMENATA DOBROG VOĐE

1. Funkcije upravljanja (optimalna uporaba resursa)
2. Odgovornosti (područja djelovanja – obveze)
3. Ovlaštenja (što smije činiti – prava)
4. Potrebne kompetencije (što mora znati)
5. Sljedbenici (uvažavanje, otvorena komunikacija, objektivno vrednovanje, afirmativno zagovaranje)
6. Postizanje definiranih ciljeva (ključan čimbenik za stjecanje statusa dobrog vođe)

cija upravljanja (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenja). Vođe imaju sljedbenike i samo se po tome razlikuju od managera.

Preduvjeti za dobrog vođu

Ključna su sljedeća četiri područja, a iz njih onda potrebnim slijedom činjenja (model djelovanja) proizlazi sve ostalo potrebno za status dobrog vođe:

1. promjene kao strategija djelovanja: osviještenost o potrebi sustavnih i kontinuiranih promjena,

2. model djelovanja: vođa mora imati definiran model djelovanja,

3. upravljačka vs. tehnološka znanja: potrebna upravljačka znanja za učinkovito upravljanje tehnološkim znanjima,

4. umrežavanja: intenzivno umrežavanje unutar i izvan zajedništva koristeći nove tehnologije komunikacije.

Obvezni principi djelovanja dobrih vođa:

- zajedništvo je važnije od pojedinaca ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno (cjelovito vs. pojedinačno);

- učenje je prioritarna aktivnost za vođe (održavanje kompetentnosti);

- kontinuirane i sustavne promjene su osnovna strategija (promjene su standard djelovanja);

- inicijative se vrednuju na osnovu činjenica, a ne tko ih je kreirao (istinoljubivost);

- kompetencije su jedino mjerilo statusa i vrednovanja (sposobnosti vs. podobnosti);

- zajedništvo je otvoreno za sve dobronamjerne (otvorenost zajedništva prema drugima).

Za uspjeh u zajedništvu dobar vođa mora svojim djelovanjem osigurati tri stvari:

1. postavljeni su ciljevi koji su zapisani,

2. skladne odnose između članova koji nisu opterećeni negativnim stanjima,

3. postoje mogućnosti za veća postignuća (nema prepreka za unapređenje postojećeg stanja).

Praktikum

Utvrđite jeste li dobar vođa za svaki pojedini oblik zajedništava u kojem djelujete:

1. Promjene kao strategija djelovanja

Jesu li vam kontinuirane i sustavne promjene osnovna strategija djelovanja?

2. Model djelovanja

Imate li definiran model djelovanja?

3. Upravljačka vs. tehnološka znanja

Imate li dovoljno upravljačkih znanja da pomoći njih učinkovito upravljate s tehnološkim znanjima koja su osnova djelovanja u zajedništvu?

4. Umrežavanja

Umrežavate li se intenzivno s drugim pojedincima i oblicima zajedništva kako bi sinergijski postizali postavljene ciljeve u zajedništvu?

Ako je i jedan odgovor "Ne", ne možete imati status dobrog vođe.

Postignuća koja postizete su daleko ispod kompetencija, želja i potreba.

Uklonite utvrđeno "Ne" i postanite dobar vođa na zadovoljstvo vas i vaših sljedbenika koji to od vas očekuju (zato vas i slijede).

Kontrolna pitanja izvrsnosti za vođe:

imam li definiran model djelovanja te

djelujem li prema važećem modelu djelovanja?

Ako je i jedan odgovor "Ne", način djelovanja je improvizacija i status lošeg vođe je neminovan.

SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Dobre vođe stvaraju uvjete za promjene na dobrobit svih članova zajedništva.
- ✓ Za ocjenu uspješnosti vođe, moraju se definirati kriteriji za mjerenje uspješnosti.
- ✓ Vođa je prvo stvar odnosa u zajedništvu, a onda kvalitete.
- ✓ Razlika između lokalnog i globalnog vođe je samo u broju i funkciji njegovih sljedbenika.
- ✓ Brojni pojedinci bezuspješno traže prave vođe kojih kronično nema.
- ✓ Neopisivo smo neodgovorni prema sebi ako kontinuirano i sustavno ne utvrđujemo zaslužuje li naš vođa da ga slijedimo.
- ✓ Za krizu su primarno odgovorni vođe, a ne njihovi sljedbenici.
- ✓ Neprihvaćanje uloge vođe je dominantna pojava u svim oblicima zajedništva i glavni je uzrok premalog broja uspješnih oblika zajedništva.

Nema prirodno talentiranih pojedinaca koji su dobri vođe

Promjena tehnologije je toliko brza da je potrebno kontinuirano i sustavno učenje kako bi bili dobri vođe (učinkovito vođenje). Dobar vođa se stvara učenjem, a ne rođenjem. Vještina vođenja je vještina koja se mora učiti i prakticirati. Kod velike većine vođa se javlja otpor učenju i to generira stanje da imamo dominantno loše vođe.

Posljedice nove definicije vođa su: vođe moraju imati definirani model djelovanja koji korespondira s modelom djelovanja oblika zajedništva, jedina razlika između uloge vođe i managera je u vođenju drugih, vođe moraju biti najveći učenici kako ne bi postali loše vođe.

Potrebna je nova paradigma koja će definirati novu ulogu lidera i osigurati njihove kompetencije kako bi vođenje bilo učinkovito i primjereno sadašnjim potrebama i razvoju tehnologije. Današnji svijet pati od brojnih nestašica. Nedovoljno dobrih vođa je sigurno ona s najtežim posljedicama. Da imamo dovoljno dobrih vođa, sve ostale nestašice bi bile rješavane njihovim uspješnim vođenjem. Tko bude pronašao način kojim će kontinuirano i sustavno „stvarati“ (osposobljavati) brojne dobre vođe, nemjerljivo će zadužiti čovječanstvo.

Realnost je da je većina sadašnjih vođa loša ili neuvjerljiva. Ima premalo dobrih vođa i to je najveći problem današnjice – od lokalnog ka globalnom.

Knjiga "MUI KNJIGA ZA USPJEH"

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješni 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 (jedinstvena ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

Mobitel: 385 98 57 88 31

Zašto i kako bi predsjednici uprava trebali stimulirati inovacije u svojoj tvrtki



John Lutter

Jedan od ključnih čimbenika za gospodarski rast je poboljšanje inovacija tržišnog sektora. I to je točka gdje predsjednici uprava mogu donositi odluke na kojima će fokusirati svoje strategije. Naravno, postoje važniji čimbenici, ali inovacija mi se čini ključnom te ću objasniti zašto.

Vlada ima obvezu stvaranja uvjeta da tvrtke budu uspješne. No, tvrtke ne mogu čekati da birokracija djeluje. Ono što tvrtke mogu učiniti jest usredotočiti svoju strategiju na inovacije, što će poboljšati njihov promet i udio na tržištu, njihovu profitabilnost i konkurentnost. A to je potrebno obzirom na nedavno pristupanje Europskoj uniji. Dakle, predsjednici uprave, nemojte gubiti vrijeme!

ZAŠTO INOVACIJA

Danas, više no ikada, iz različitih razloga, tvrtke moraju biti inovativne da bi bile uspješne. A... inovacija je osnovna zadaća svakog predsjednika uprave, što čini predsjednika uprave zapravo glavnim dužnosnikom za inovacije.

U mnogim tvrtkama vidite predsjednika uprave i proizvodnog ili marketinškog menagera. Predsjednik uprave vodi tvrtku i njegova osnovna zadaća je prodati tvrtku tržištu gdje je proizvodni

/ marketinški manager odgovoran za određeni proizvod i prodaju proizvoda definiranoj ciljnoj skupini.

Međutim, inovacija je proces koji bi trebao teći kroz cijelu organizaciju. Ako pogledate proizvod, ili uslugu, oni imaju standardni životni ciklus i neizbježno je da svi proizvodi i usluge u određenom trenutku dosegnu svoj vrhunac. To znači da tvrtka koja želi nastaviti poslovati i ostati uspješna mora samu sebe ponovno stvoriti.

Da budemo praktični: ako vi, kao predsjednik uprave, ođete u trgovinu, supermarket, restoran, što vidite? Na što nailazite? Što osjećate? Pogotovo ako se radi o vašem vlastitom proizvodu ili usluzi! Razmislite na trenutak! Osjećate li se ugodno zbog pruženih usluga? Jeste li zadovoljni načinom na koji se postupa s vašim proizvodom ili uslugom? Jeste li zadovoljni načinom na koji se odnose s vama kao klijentom? Jeste li spremni ovdje potrošiti svoj novac? Zadatak za predsjednika uprave jest razviti misiju i strategiju u svojoj tvrtki koja je u potpunosti usmjerena na inovaciju. A proračuni, mjerenja i sustavi nagrađivanja trebaju imati izravan odnos s inovacijama.

ŠTO JE INOVACIJA

Trompenaars (2010.) kaže da je inovacija uzeti kreativnost i pretvoriti je u nešto što ima dodanu vrijednost za vaše klijente. Da, riječ je o vašim klijentima! Inovacija je ključ omogućavanja tvrtkama da budu konkurentne kroz teške i burne ekonomije. Inovacija dolazi iz kreativnosti. Da bi jedna organizacija oslobodila inovaciju, prvo

mora iskoristiti vlastite kreativne resurse. Za transformiranje tvrtke ili za inovacije u velikim razmjerima potrebno je kreativno razmišljanje. Ili su potrebni mislioci koji bi mogli potencijalno promijeniti tržišnu utakmicu. Primarni cilj onda postaje kako pronaći i osloboditi kreativnost unutar vaše organizacije. To mora početi s organizacijskim vodstvom, s vama, predsjednikom uprave!

Kreativnost nije nešto što se traži samo kad su vremena loša. Kreativnost bi trebala biti sredstvo koje živi i djeluje cijelo vrijeme u jednoj organizaciji. Da bi neka organizacija bila u mogućnosti dosljedno iskoristiti kreativnost, mora biti otvorena za različita razmišljanja. Jedna od otegotnih okolnosti za većinu upravljačkih timovima jest da se manageri vole okružiti ljudima koji klimaju glavom i govora 'da'. Zbog toga je malo vjerojatno da će tipični upravljački tim kojemu treba kreativna inovacija moći stvoriti prave vrste ideja za vašu tvrtku. Trebate razmisliti o ovome!

KAKO PRIMIJENITI INOVACIJU

Postoji nekoliko pravila za inovaciju koje bi svaki predsjednik

uprave trebao primijeniti kako bi inovacija djelovala. Evo nekoliko:

Priznanje

Priznajte sebi da vi, predsjednik uprave, ne možete sve znati. Vaši zaposlenici rade s vašim klijentima svaki dan i znaju sve o njima, njihove potrebe, želje, njihove žalbe, njihove pohvale i njihove ideje. I to je ono što je bitno: vaši klijenti i njihova iskustva!

Otvorenost

Napravite atmosferu u vašoj tvrtki gdje ljudi mogu pitati i reći što misle, ono što stvarno misle i osjećaju. To je osnova povjerenja, a odatle stvaranja ideja. Napravite otvorenu atmosferu dijaloga. Otvorena komunikacija je temelj uspješne tvrtke.

Nadahnjite

Predsjednik uprave mora voditi i nadahnuti svoje osoblje da bude kreativno i inovativno. Jednom mjesečno predsjednik uprave i njegovi suradnici bi mogli kritički sagledati svoje proizvode i usluge, prilagoditi dizajne i odlučiti koje nove ideje trebaju biti razrađene u nove koncepte. Predsjednik uprave trebao bi biti inspiracija za tvrtku i pozva-

Inovacija se može raditi na mnogim razinama. Razmislite na trenutak o svojim proizvodima i uslugama!

- Gdje možete dodati nešto novo postojećim proizvodima ili uslugama koje pružate?
- Koje nove proizvode ili nove usluge možete stvoriti?
- Gdje možete stvoriti novo zadovoljstvo klijenata?
- Kako možete stvoriti veće zadovoljstvo kupaca vašom ponudom kako bi se stvorila veća lojalnost kupaca?
- Kako možete uvesti inovacije u Vaš proizvodni ili proces isporuke?

ti sve da se dosjete novih ideja. A poticajno je i motivirajuće ponekad razmjenjivati mišljenja s vašim osobljem, s vrha na dolje i odozdo prema gore, kako biste pronašli nove ideje.

Proces razvoja novih proizvoda

Najvažnije je stvoriti 'strukturirani proces koji se ponavlja'. Na primjer, vaš ciklus inovacija ne bi trebalo biti previše birokratski jer ćete izgubiti previše vremena. A u svakoj organizaciji naći ćete ljude usredotočene na detalje. Ponekad, kao predsjednik uprave, morate reći „jednostavno ćemo to učiniti i preuzimamo rizik“.

Mnoge organizacije imaju sjajnu ideju za novi proizvod i onda se nadaju da ga mogu prodati na tržištu; sli mnoge organizacije nemaju poduzetnički osjećaj da to 'jednostavno učine' u provode previše vremena u pronalasku vodećeg klijenta prije lansiranja proizvoda, a zatim saznaju da je konkurencija već stekla značajan tržišni udio sa sličnim proizvodom. Logično, dat ćete najveći prioritet samo nekolicini

ideja za nove inovacije koje postaju vaši glavni proizvodi. Možete imati 50 novih ideja, ali resursi su vam ograničeni. Uvijek morate odabrati i odlučiti.

Bez rizika nema inovacije

Morate imati hrabrosti preuzeti rizik, bez toga, naravno, neće biti inovacije. Kako biste ograničili rizike i troškove možda možete imati malu ispitnu skupinu, testno tržište, gdje možete dobiti pravu povratnu informaciju o svojim idejama. Ali, čak i nakon testiranja, novi proizvod može propasti na tržištu jer 80% novih proizvoda i usluga zaista i propadne. Međutim, važno je neuspjeh smatrati iskustvom na kojem se uči.

Vlasništvo i odgovornost

Vlasništvo je zahtjevan proces koji ide zajedno s odgovornošću. Ljudima morate dati odgovornost ali, ljudi moraju i prihvatiti tu odgovornost. Iz raznih razloga to nije uvijek slučaj. Potrebna je primjena pristupa 'povjerenje s provjerom'. Kao predsjednik uprave imajte povjerenja, ali ne zaboravite kontrolu.

Obuka i treniranje

U mnogim organizacijama ovo je zaboravljeno pravilo. Mnoge tvrtke koje prodaju pažnju svom procesu razvoja novog proizvoda i puno ulažu u ovaj proces, nažalost zaborave ulagati u obuku svog osoblja. Svi zaposlenici trebaju biti obučeni kako bi razumjeli proces inovacije ali i naučili značajke novog proizvoda kako bi ga mogli prodati. Sve inovativne tvrtke kao što su npr. Google, Apple, Huawei, Lenovo, 3M, Heineken itd. koriste ovo pravilo kao jedno od najvažnijih pravila svog ciklusa inovacije. Zbog toga su toliko uspješni!

Upravljanje idejama

Znanje i upravljanje idejama povezano je sa stvaranjem novih ideja. Ključ je u tome da morate osigurati primanje ideja od svakog zaposlenika vaše tvrtke tako da ih izravno uključite u proces inovacije. Zaposlenici uvijek imaju najbolje ideje jer imaju izravan kontakt s vašim klijentima i točno znaju što vaši klijenti misle i žele. Predsjednik uprave, općenito, nema pojma. Zato trebate razgo-

varati i razmjenjivati ideje sa svojim zaposlenicima o usluzi korisnicima, administraciji, marketingu, prodaji i financijama. Zapravo primjenjujete 'inovativni pristup koji pokazuje da je inovacija više od inovacije proizvoda, inovacije brenda, usluge korisnicima, itd.

Promatrajte i mjerite

U tvrtkama se često događa da se ne mjere ključni pokazatelji vezani za inovacije. Ako ljudi gledaju popis najinovativnijih tvrtki, uvijek gledaju unatrag. Vi tada pogledate troškove istraživanja i razvoja, koliko je novih proizvoda izmišljeno i kako su se prodavali.

Zapravo biste trebali mjeriti unaprijed. Koliko sastanaka s razmjenom ideja ste imali? Koliko je sati potrošeno? Koliko je ideja stvoreno? Ili koliko patenata je zatraženo? Ako to činite, trajno poboljšavate svoj proces inovacije umjesto da se pitate ima li smisla raditi ono što radite. Gledanje unatrag nikad nije dobar inovator.

Ako prihvatite ove prijedloge kao početak svog pristupa, postat ćete puno inventivniji.

SBERBANK nagrada za upravljanje ljudskim potencijalima



Sberbank d.d. je uručen certifikat Poslodavac Partner za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Certifikat je predsjednici Uprave Banke Andrei Kovacs-Wöhry te direktorici Službe za upravljanje ljudskim potencijalima Mirjani Sočan uručio Aleksandar Zemunić, član Uprave tvrtke SELECTIO, koja dodjeljuje certifikat.

„Znimno smo zadovoljni što smo među odabranim hrvatskim tvrtkama nagrađeni ovim certifikatom. Ovo priznanje vidimo kao potvrdu jednog od temeljnih principa naše korporativne kulture – stvaranje partnerskog odnosa temeljenog na uzajamnom povjerenju, kako s našim klijentima, tako i sa zaposlenicima. Ujedno ga doživljavamo i kao dodatni podstrek u nastojanju da potvrdimo status jednog od najpoželjnijih poslodavaca u Republici Hrvatskoj“, kazala je predsjednica Uprave Sberbank d.d. Andrea Kovacs-Wöhry.

„Već dugi niz godina održavamo visoku razinu upravljanja ljudskim potencijalima te ih nastojimo dodatno unaprijeđivati – od prakse zapošljavanja i unapređivanja, praćenja radne uspješnosti te transparentnog nagrađivanja djelatnika. Sberbank je jedna od rijetkih banaka u Hrvatskoj koja na čelu banke ima ženu te u čijem su menadžmentu žene zastupljene sa visokih 42%. Uz to smo ove godine uveli i nekoliko novina, poput aplikacije „Imam ideju“ putem koje djelatnici mogu prijavljivati svoje ideje za unapređenje poslovanja ili prijedloge.

Svi djelatnici mogu komentirati i glasovati za te ideje, a one najbolje, odabrane za implementaciju, se i nagrađuju. Time smo još jednom pokazali da vjerujemo kako su otvorena komunikacija i argumentirana razmjena mišljenja najbolji put ka uspjehu i inovacijama u poslovanju“, pojasnila je Mirjana Sočan, direktorica Službe za upravljanje ljudskim potencijalima u Sberbanku.



Ako se neka nije radje s fideškim gestama, onda će mi biti teže postati uspješnim šefom, rukovoditeljem ili vodim jer će morati puno učiti, biti više uporan i posređiti se, raditi na sebi. No, ako nešto računam samo sa talent odnoga vijećaa put do uspjeha, to neće biti dovoljno.

[PS] Što je najveći izazov s kojim se susreću današnji lideri?

Većina će reći da je to kriza oko nas, a ja vjerujem da je to raspad sustava vrijednosti u nama i oko nas. Mi se uvijek ponašamo u skladu s onim u što vjerujemo. A danas je sve teže reći u što zapravo vjerujemo. Na primjer, nije li neobično da stvari koje cijenimo i kojima se divimo kod ljudi poput dobrote, velikodušnosti, otvorenosti, iskrenosti, razumijevanja i osjećajnosti, uglavnom dovode do neuspjeha i pretvaraju se u naivnost budala. Istodobno, osobine koje preziremo poput zavisti, sklonosti otimanju, zloće, agresivnosti, egoizma i osobnog interesa predstavljaju siguran put k uspjehu i sredstvo ostvarenja ciljeva. Kako živjeti u svijetu koji se većina divi jednim vrijednostima, a voli i želi rezultate drugih vrijednosti. Najveći izazov vođama budućnosti je da povrate taj sklad. Da ono što mi i članovi našeg tima mislimo i osjećamo bude i ono što svi radimo i u što vjerujemo. Nesklad ideala i stvarnosti govori nam da smo se negdje izgubili i da nam trebaju nove vođe uz koje ćemo se ponovno pronaći.

[PS] Upravo pokrećete Leadership akademiju. Na tržištu već postoji nekoliko sličnih programa. Po čemu se vaša Akademija razlikuje od drugih?

Danas na našem konzultantskom i obrazovnom tržištu uistinu ima bisera, ali i svakakvog smeća. Moja se Akademija prije svega

Sadašnjim i budućim vođama učenje mora nalikovati igranju

Prof. dr. Velimir Srića je jedan od pionira managerske edukacije u Hrvatskoj i regiji. Objavio je niz vrlo uspješnih knjiga na temu inventivnog managementa, timskog rada, vođenja i upravljanja inovacijama koje su nadahnule i podučile nekoliko generacija menagera na ovim prostorima. Na njegovim radionicama i seminarima sudjelovao je na tisuće sudionika koji su shvatili važnost kontinuiranog učenja i rada na sebi. Prošle godine pokrenuo je ciklus motivacijskih predavanja „Afterwork sa Srićom“ čiji je cilj „protresanje glave“ i poticanje sudionika na usvajanje ideja koje su važne za uspjeh svakog pojedinca u suvremenom poslovnom okruženju. Potaknut odličnim odazivom i interesom sudionika, odlučio se u 2014. godini pokrenuti Leadership akademiju. Tim povodom, razgovarali smo s prof. Srićom o leadershipu i njegovom novom programu.

razlikuje onoliko koliko se ja razlikujem od drugih konzultanata. Osobno vjerujem da je glavna razlika u jedinstvenom pristupu, naglasku na pobjedničkom sustavu vrijednosti budućnosti, u kvaliteti, osmišljenosti, dugogodišnjem iskustvu i svemu onome što spada u pojam minulog rada. Uz to, imam u programu niz uspješnih vođa koji će ispričati svoju leadersku priču. Koristit ćemo se analizom iskustava iz moje stare knjige „Biblija modernog vođe“, kao i nove „Harmonious leadership“. Stil rada je niz interaktivnih radionica s vježbanjem i usporedbom najboljih praksi i vještina, pri čemu se, osim mojih, koriste leaderski modeli vodećih teoretičara i praktičara leadershipa od Toma Petersa, Kena Blancharda, Stevena Coveya, Colina Powela, Jacka Welcha i Petera Druckera do Malcolm Gladwella i Jima Collinsa. Radionice obuhvaćaju izlaganje leaderskih mentalnih modela, individualne i timske igre, diskusiju, testove procjene i samoprocjene, raspravu slučajeva iz prakse, prezentacije individualnih i timskih studija slučajeva te analizu leaderskih osobnih i organizacijskih iskustava. Bit će podjednako zabavne i edukativne jer smatram da učenje mora nalikovati igranju.

[PS] Kome je namijenjena Leadership akademija?

Svim sadašnjim i budućim vođama, dakle svima koji žele unaprijediti i osvjestiti svoj potencijal vođenja i postati bolji šefovi, vođe tima, članovi uprave, direktori, poduzetnici, vođe projekata i promjena te voditelji organizacijskih jedinica. Vođenje je podjednako važno u javnom i privatnom sektoru, u malom poduzetničkom timu ili u velikoj korporaciji. Posebno smo usmjereni onima koji imaju voditeljske ambicije u novom EU okruženju.

[PS] Ima li Hrvatska pravih lidera?

Ima, od osnivača manjih, super-kreativnih poduzetničkih poduzeća, preko srednjih do velikih sustava u domaćem ili stranom vlasništvu. Također ih imamo u znanosti, zdravstvu, privatnim i javnim poduzećima, udrugama, sportskim klubovima, pa čak i u ponekoj političkoj stranci. Želimo li se šaliti, možemo se pohvaliti i s par primjera u Remetincu. Međutim, naš spori izlazak iz recesije dokazuje da, nažalost, među hrvatskim šefovima dominiraju staromodne birokrate i tradicionalni rukovoditelji čije ponašanje i sustav vrijednosti vuku nazad, umjesto naprijed. To valja čim brže promijeniti!



Opatija - Remisens Premium Hotel Ambassador*****

Karneval živi na Kvarneru, 28.01. - 06.03.

polupansion, piće dobrodošlice, prigodni karnivalski kolačići, bazenski prostor, spa zona, fitness

Cijena sobe: već od 668 kn za noć

Valentinovo u romantičnoj Opatiji, 10.02. - 17.02.

polupansion, romantični paket dobrodošlice, klasična anti-stres masaža, bazenski prostor, spa zona, fitness

Cijena sobe: već od 744 kn za noć

Wellness Time Out

Rezervirajte svoj boravak putem našeg weba ili rezervacijskog centra i ostvarite nevjerovatnih **30% popusta na sve wellness tretmane!** (vrijedi za boravke do 31.03.2014.)



REMISENS

T +385 51 710 444

E reservations@remisens.com

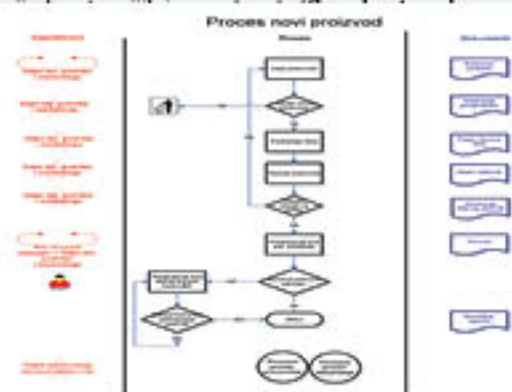
www.remisens.com



Organizacija općenito Poslovni procesi

Opis procesa postaje osnova za nadgledanje izvršenja radnih zadataka, optimizaciju, modeliranje, osiguranje kvalitete, financijske odluke, odluke u upravljanju ljudskim resursima i brojne druge. Danas postoje brojni informatički alati koji pomažu u popisivanju procesa, a jedan

U trenutku kad manja organizacija preraste prag u kojem 'svi rade bilo što što je potrebno' da bi se svrha organizacije ispunila, korisno je koncentrirati se na ključne poslovne procese.



Primjer pokazuje (pojednostavljeni) proces uvođenja novog proizvoda u jednoj informatičkoj tvrtki. U sredini slike slijedi proces, u kojem se odvijaju aktivnosti, zadaci, odluke. Lijevo su popisani zaposlenici koji su uključeni u pojedine korake procesa, desno dokumenti koji proizlaze iz pojedinih koraka, odnosno odluka. Brojne su informacije koje se mogu dobiti iz mape: potrebni resursi (materijalni, financijski, vrijeme zaposlenika) i njihovo usklađivanje, potrebne informacije, povezani procesi i aktivnosti i brojni drugi. Popisivanje procesa predstavlja i bazu za informatizaciju procesa (računovodstvenu, financijsku, CRM i drugu programsku podršku).

Mape procesa

U mapi procesa mogu se detektirati i potencijalni 'gubici', npr. čekanje zaposlenika (na potrebnu informaciju, alat ili drugo), 'prazan hod' stroja (ili dvorana za sastanke koja je prazna 95% vremena), ali isto tako i prenapregnutost pojedinog zaposlenika ili npr. dodatne potrebe za financiranjem.

Mape procesa povezane su uz brojne druge aktivnosti u organizaciji, kao npr.:

- opis radnih zadataka pojedinog radnog mjesta je osnova za opis radnog mjesta, ključne kompetencije, upravljanje ljudskim resursima, nagrađivanje te
- upravljanje kvalitetom, upravljanje učinkom.

Procesna orijentacija organizaciji omogućava jasniji fokus na korist za kupca (korisnika usluge i sl.), kontinuirano poboljšavanje procesa, jasnije sagledavanje organizacije kao cjeline.

U promišljanju procesne orijentacije treba imati na umu sličnosti, ali i razlike između procesa i projekta:

Proces	Projekt
	Ima svrhu
	Ima vlasnika
	Ima početak i kraj
	Ima inpute i outpute
Ciklično se ponavlja	Jednokratno
'Normalno poslovanje'	Uvodi promjenu, poboljšanje, inovaciju

Više o poslovnim procesima potražite u: Bosilj Vukšić, V., Kovačik, A. (2004.), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 9

Renata Takač Pejnović

Rješavanje problema: SISTEMSKO PROMIŠLJANJE KROZ PET PITANJA

Vedran
Kraljeta



PITANJE: *Poslovali smo s gubitkom i manager koji vodi naše obiteljsko poduzeće je na savjet konzultanta, zbog "smanjenog tržišta", otpustio 20% djelatnika, mahom starijih osoba. Isplivali smo iz minusa, no nakon godinu dana, loša motivacija i slaba inovativnost zaposlenika, te gubitak tehnološkog iskustva otpuštenih starijih majstora nas je koštao i opet smo u minusu. Gdje smo pogriješili? P.L., Zagreb*

ODGOVOR: Za detaljniji odgovor nemam dovoljno podataka, a izrečeno upućuje na slabosti nedovoljnog sistemskog promišljanja cjeline problematične situacije i intervencija. Zato vam predlažem da odgovorite na ovih pet pitanja da bi dijagnostika i kreira-

nje sadržaja i načina intervencija za promjene bili cjelovitiji i trajno uspješniji. U suprotnom riskirate djelovati s nepotpunim podacima, te daljnjim usložnjavanjem problemske situacije.

Što je stvarni problem?

Vrlo često je ono što se opisuje kao problem zapravo tek njegov simptom. Rijetko su predstavljeni 'problem' stvarni izazovi za rješavanje. To povlači za posljedicu da fokusiranje na simptome, bez otkrivanja stvarnog problema, dovodi do gubitka vremena i napora, i neminovno vodi neuspjehu. Kao što liječnik ne obrađuje samo osip na koži (simptom), već ispituje i što ga je uzrokovalo (stvarni problem), da bi uspješno intervenirao, tako treba učini-

ti i vodstvo obiteljskog biznisa s problemom u obiteljskom poslovnom sustavu.

Ti koraci uključuju da čujete sve strane problemske priče. Okupite članove obitelji u sigurnom i neutralnom okruženju gdje mogu otvoreno razgovarati kako osnažiti sistem da bude sposoban riješiti vlastite probleme, držeći sve opcije otvorene. Fokus razmatranja su bazične dinamike odnosa osnovnih struktura marketing spleta i poslovne kulture, obrasci komunikacije i upravljanja sukobima. U tome vam sjajno mogu pomoći sistemске (poslovne) konstelacije, i kao brzi dijagnostički alat i kao sredstvo simulacije utjecaja mogućih intervencija za usklađivanje sistema i rast njegovih sposobnosti.

Koliko dugo problem postoji?

Problemi se pojavljuju na tri načina:

- kroz ponavljanje starih problema;
- pojavljivanje novih, i
- pojavljivanje starih problema u novom obliku.

Otpornost simptoma na promjene u duljem periodu ukazuje na dublji problem unutar sistema. On se ne može otkloniti dok se ne istraže i promijene bazični obrasci i strukture u poduzeću koje ga proizvode. Ako je simptom nov, onda najprije njega rješavajte. Sistemsko promišljanje često traži prosuđivanje dinamika ponašanja kroz vrijeme i kroz generacije u obitelji.



■ IMATE POSLOVNU SITUACIJU ZA KOJU NISTE SIGURNI KAKO JE RJEŠITI? NA NAJZANIMLJIVJE POSLOVNE IZAZOVE IZ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NAŠ AUTOR VEDRAN KRALJETA DAT ĆE VAM ODGOVOR. E-mail: info@poslovni-savjetnik.com

Poslovni domjenci na Vinskom Vrhu

Organizirajte poslovne sastanke, domjenke, team building

Vinski vrh, idealno mjesto gdje zvuk tišine prekine pokoji cvrkut ptice ili zvono obližnjeg zvonika, pruža ambijent u kojem se lakše donose odluke, stvaraju prijateljstva i dogovori pa tako organiziramo i edukativno-poslovne seminare, team buildinge, prezentacije, radionice...

Uživajte uz otvorenu vatru i mirise domaće hrane pripremljene od EKO namirnica obližnjih OPG domaćinstava, te biodinamičkim EKO BOLFAN vinima.

Imanje je posljednja stanica gdje nema mjesta stresu i užurbanosti.

🎤 Mikrofon

🖥️ Projektor

📶 WiFi

📄 Kopiranje

☕ Kava

🔌 Zamračenje

🍴 Svakodnevna topla kuhinja od 12h

Kontakti za rezervaciju:

Branimir Puškadija
Mob: 099 703 1797

bolfan@bolfanvinski.vrh.hr
www.bolfanvinski.vrh.hr



Je li problem vezan uz neki "nedovršeni posao"?

Sviživi sustavi, uključujući pojedince, obitelji, i biznise prolaze kroz životne cikluse i krize preživljavanja i rasta. Svaka faza u životnom ciklusu biznisa i obitelji zahtijeva sposobnost i izvršavanje njoj primjerenih zadataka. Svaka kriza tako traži intenzivniju komunikaciju i učinkovit plan djelovanja da bi i obitelj i njezin obiteljski biznis rasli i razvijali se. Zahtijeva sposobnost sistema da bude u sebi uravnotežen i sposoban odgovoriti na neprekidne promjene svog okruženja. Često su problemi rezultat izbjegavanja komunikacije i rješavanja zadataka nužnih za dovođenje biznisa u iduću fazu, jer svaka promjena u sistemu rezultira poremećajima dotadašnjih obrazaca. Ako se tijekom takvih rascjepa loše upravlja emocionalnim procesima, negativni učinci se mogu osjećati i u obitelji i njezinom biznisu dugoročno i kroz mnoge generacije. To u vašem slučaju izgleda vid-

ljivo u dinamici stezanja poslovne kulture, motivacije i inovativnosti nakon 'rezanja' ljudskih kapaciteta, vrlo vjerojatno zbog nastalog straha 'tko je slijedeći', i podsvjesnog osjećaja krivnje djelatnika koji su ostali pred onima koji su otpušteni.

Gdje ima najviše energije za promjenu?

Energija u sistemu upućuje na sposobnost za promjene. Ovdje treba razmotriti dvije stvari: kako se ta energija pokazuje i kako ona izgleda? Energija za promjenu može se pokazivati u mnogo oblika: ljutnja, uzbuđenje, frustracija, entuzijizam, bol ili kombinacija prethodnog. Gdje je energija pohranjena? Može biti u osobi od autoriteta, formalnog ili neformalnog, kod radnika operativne razine, u 'koaliciji' članova obiteljskog biznisa. Izgledi za uspjeh su očigledno veći ako se energija za promjene nalazi u osobi na poziciji formalnog autoriteta, odnosno ako je on u najmanju ruku spon-

zor promjena. Razumjeti kako djeluje cijeli sistem, i koncept

Upitajte se ovih pet pitanja i iskreno na njih odgovorite prije nego pojurite u popravke. Njihova sistematska usmjerenost ubrzava nalaženje dobrih rješenja za takmičarsku sposobnost obiteljskog biznisa, jer:

- sprječava polstovječanje simptoma s problemom,
- pomaže usklađivanje odnosa u obitelji i poslovne strategije u njenom biznisu,
- gradi na onom što je snažno i u obitelji i u obiteljskom biznisu,
- koristi energetske poluge za upravljivu pozitivnu i trajnu promjenu, te
- pomaže otkrivanje dinamičkih i kreativnih načina nošenja s preprekama.

energetske poluge za promjene stanja odnosa, može pomoći i poduzetniku (i konzultantu) da gradi promjene koje su pozitivne i za obitelj i za njezin biznis, kroz generacije.

Služi li problem nekoj funkciji? Ako da, kojoj?

Problemi imaju važne uloge u sistemima, pogotovo kroz pripisivanje pojedincu ili grupi osoba. Bude li jedna osoba ili grupa često okrivljavana, treba se pitati da li to zaslužuje. S tom osobom/grupom dalje radite ako je odgovor 'da'. U suprotnom treba raditi sa sistemom. Tad se pitajte: što bi se dogodilo da se ta 'okrivljena' osoba/grupa otpusti ili isključi iz obitelji? Bi li problemi ostali? Važno je da se pitanje ne izvrće u "koga možemo okriviti", umjesto "kako to riješiti". Zato obavite svoju domaću zadaću ili se pripremite za "otpad", ako ste problem odstranili bez popravka njegove uzročne strukture.

Dimenzije organizacijske klime i kako ih poboljšati



Svjetlana Serović
Lončar



Organizacijska klima je način na koji ljudi percipiraju – vide i osjećaju – postojeću kulturu u svojoj organizaciji. Organizacijska klima zbog svog motivacijskog učinka stvara razlike u stupnju radne uspješnosti zaposlenika među kompanijama. Stotine studija dokazale su povezanost između organizacijske klime i osnovnih pokazatelja uspješnosti, kao što su rast prodaje, djelotvornost, produktivnost, te predodžbe kupaca o kvaliteti usluge.

Organizacijska kultura sastavni je dio svake organizacije i predstavlja postojani sustav vrijednosti, odnosa, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera organizacije. U međuljudskim odnosima svake organizacijske cjeline primjenjuju se otvorena – pisana i nepisana pravila, te njeguju vrijednosti i standardna načela koja usmjeravaju ponašanje u organizaciji. Na organizacijsku kulturu djeluju mnogi čimbenici: međusobni odnosi za-

poslenika, način vođenja i upravljanja, vanjski utjecaji, obilježja organizacije i sami poslovni procesi.

Ključnu ulogu u utjecaju na organizacijsku kulturu ima vodstvo organizacije. Manageri su odgovorni za stvaranje radne klime koja usmjerava organizacijsku energiju prema provedbi strategije. Sveobuhvatna radna klima na razini cijele kompanije trebala bi se podudarati sa svakom potkulturom pojedinih organizacijskih cjelina sustava (timova, odjela,

sektora). Manageri moraju imati jaku volju, želju i sposobnosti utvrđivanja kulturnih temelja u organizaciji, te operativno provesti potrebne akcije. Za izgradnju jake organizacijske kulture nužno je da manager bude dosljedan i jasno ispoljava i poštuje vrijednosti koje želi provesti. Organizacijska kultura mora podržavati misiju i viziju tvrtke, strateške ciljeve i potrebe organizacije. Jedino na taj način organizacijska kultura može doprinijeti učinkovitosti.

Koje su primarne dimenzije organizacijske klime?

Na poboljšanje organizacijske klime može se utjecati kad se utvrdi razina zadovoljstva zaposlenika svakom njenom pojedinačnom dimenzijom. Temeljem niza istraživanja utvrđen je širok raspon dimenzija organizacijske klime koje je moguće mjeriti. Na osnovu tih istraživanja otkriveno je šest ključnih dimenzija koje značajno utječu na individualnu i organizacijsku radnu uspješnost.

Kako bi svaki manager bez obzira vodi li tim, odjel, sektor ili kompaniju samostalno procijenio svaku dimenziju organizacijske klime pojedinačno, nužno je da preispita kvalitetu slijedećih sastavnica pojedine dimenzije:

FLEKSIBILNOST

- Procedure
- Administrativni sustav
- Neformalne norme o tome kako bi trebalo obavljati posao
- Sustav poticanja i prihvaćanja novih ideja

ODGOVORNOST

- Opis posla za ključna odgovorna mjesta
- Identifikacija rizika i procedure procjene
- Sustav kontrole

NAGRADE

- Pouzdanost korištenog mehanizma davanja povratne informacije zaposlenicima
- Programi priznanja
- Edukacijski plani sustavi razvoja
- Sustavi razvoja karijere
- Sustavi selekcije/promocije i ocjenjivanja
- Opisi radnih mjesta

JASNOĆA

- Stilovi upravljanja i vizija voditelja
- Cilj i struktura organizacije
- Komunikacijski sustavi
- Procedure formuliranja i implementacije politika i procedura
- Jasno osmišljene radne uloge
- Plan tijeka poslovnih procesa

PREDANOST TIMU

- Zajedničko osmišljavanje ciljeva i poslovnih planova
- Postupci rješavanja sukoba
- Grupni simboli identiteta
- Procedure suradnje među odjelima
- Police i procedure individualnog i grupnog razvoja

Kako se organizacijska kultura mijenja?

Kad se analizom postojeće organizacijske klime (bez obzira da li je mjerenje organizacijske klime provedeno interno ili angažmanom vanjskih stručnjaka, ali je pritom bitno kakav se mjerni instrument, tj. anketa i vrsta obrade koristi) utvrdi koje se dimenzije žele poboljšati, nužno je strukturirati plan aktivnosti usmjeren mijenjanju postojećih dimenzija. Ukoliko se utvrdi da je postojeća kultura niske razine prilagodljivosti, što znači da prevladava skepticizam prema razvoju i otpor prema promjeni bitno je da promjena krene od ključnog čovjeka kompanije ili dovoljno velike grupe zaposlenika koji mijenjaju svoje ponašanje i način rada, a pritom je nužno kontinuirano nagrađivati one koji se ponašaju u skladu s novo definiranim pravilima i vrijednostima. Na taj način postepeno će se usvajati od strane svih članova organizacije nove norme i vrijednosti. U suprotnom, ukoliko se nove poželjne vrijednosti i norme ponašanja prosljede svim članovima organizacije samo putem postojećih kanala komunikacije i odjela ljudskih resursa (kao nove upute o tome što

ORGANIZACIJSKA KLIMA - CHECK LIST

- Tko su članovi organizacije
- Učestalost promjena
- Način i kanali komunikacije
- Stav prema 'devijantnostima'
- Dress code
- Oprema
- Pravila vezana uz konzumaciju hrane i pića
- Grupe i poslovne 'veze' (networks)
- Povijest
- Rječnik
- Radno vrijeme
- Nagrađivanje

je nova organizacijska kultura), do promjena u organizacijskoj klimi neće doći.

Organizacijska kultura ne može se mijenjati prema formalno definiranom planu ili želji, umjesto toga najbolji način uvođenja poželjnih promjena u smjeru izgradnje motivirajućeg okruženja koje podržava visoku individualnu i timsku učinkovitost je kroz građenje novih odnosa i veza među odjelima, timovima i pojedincima. Na taj način osigurava se ključni preduvjet za promjene, a to je 'samoorganizacija'.

6 DIMENZIJA ORGANIZACIJSKE KLIME

1. Fleksibilnost

• Osjećaj koji zaposlenici imaju o prisilama na radnom mjestu (do koje mjere se osjećaju slobodni od nepotrebnih pravila, procedura, polica i praksi koje utječu na ispunjavanje zadataka), te njihova procjena koliko lako organizacija prihvaća nove ideje.

2. Odgovornost

• Procjena zaposlenika u kojoj mjeri imaju autonomiju u donošenju odgovornijih odluka (do koje mjere mogu obavljati svoj posao ne osjećajući potrebu za konzultiranjem nadređenog), pri tom preuzimajući punu odgovornost za rezultate svog rada.

3. Standardi

• Osjećaj zaposlenika koliko upravljačka struktura odjela/uvrtke inzistira na izvrsnosti u obavljanju posla i u kojoj mjeri su definirani standardi izvrsnosti.

4. Nagrađivanje

• Percepcija zaposlenika u kojoj mjeri su njihovi rezultati

prepoznati i koliko su isti vezani uz njihov sustav nagrađivanja (plaća, bonusi i ostali financijski i nefinancijski motivatori – napredovanje, edukacije, slobodni dani, nagrade i sl.).

5. Jasnoća

• Procjena zaposlenika koliko razumiju na koji način njihov rad doprinosi ciljevima tvrtke (osjećaj da svatko zna što se od njega očekuje, te da razumije na koji su način ta očekivanja povezana sa širim ciljevima organizacije) i kako ocjenjuju kvalitetu organizacije poslovnog procesa.

6. Predanost timu/timski rad

• U kojoj mjeri se zaposlenici osjećaju ponosnima što pripadaju organizaciji, koliko su odnosi na radnom mjestu kolegijalni, u kojoj mjeri su zaposlenici spremni uložiti dodatni trud kad je to potrebno, koliko vjeruju da svi rade zbog jednog zajedničkog cilja, te njihova percepcija o kvaliteti suradnje zaposlenika pri obavljanju poslovnih aktivnosti.

UPRAVLJANJE IZBOROM SURADNIKA

Da biste izabrali ljude koji će biti članove vaše ekipe, prvo morate pronaći kandidate koji će se javiti na vaš oglas (ili na oglas tvrtke koja će ih tražiti za vas). Kada vam se javi dovoljno kandidata ili prođe termin koji ste odredili kao zadnji dan prijave, među prispjelim ponudama izabrat ćete nekoliko za koje mislite da su najbolje. Nakon toga ćete kandidate pozvati na razgovor (za posao) i tada počinje završna faza odabira članova grupe.

Pitanja koja će si zasigurno postaviti svaki kandidat kada dođe na razgovor za posao jesu: "Gdje ću ja biti nakon dvije ili tri godine? Zaposlen(a) ovdje? Na istom radnom mjestu za koje se sada natječem? Ili ću već biti barem zamjenik/ca managera? Možda čak i manager?" Glave pune takvih ili sličnih pitanja, ljudi dolaze razgovarati s vama, znajući da će im o rezultatu razgovora (najčešće) ovisiti daljnja egzistencija. Većina kandidata samo

će razmišljati o tim pitanjima, ali ima i onih koji će prvo razmisлити, a zatim ih postaviti na glas.

Zamislite sebe. Biste li kao kandidat za posao pitali osobu koja sjedi pred vama i pokušava razlučiti jeste li upravo vi prava osoba za traženo radno mjesto 'mrtvo hladno' upitali: "Gdje me vidite za dvije godine?" Ako ste tek nešto stariji od 20 godina, s netom završenim fakultetom i to vam je jedan od prvih razgovora za posao (čak i nakon što ste ne-

koliko puta "odvrtjeli u glavi" kako bi taj razgovor trebao izgledati), nema šanse da postavite to pitanje, osim ako ste ludo proaktivni. Ako imate nekoliko godina više i mijenjate posao (tvrtku) možda već treći put, tada vam to više neće biti strano.

Prvi znak za uzbuđenje

No, ne nadajte se da će odgovor biti konkretan i izravan. Odgovor vašeg sugovornika najvjerojatnije će biti vrlo neutralan:



Saša Petar

"Mi smo tvrtka koja pruža velike mogućnosti napredovanja svojim zaposlenicima!" Naravno, tko je lud reći da je tvrtka u krizi, da su svi bolji djelatnici već odavno "digli sidro" i da su im mlađi kadrovi jedina šansa da u preostalih pet minuta utakmice postignu "pogodak" i "ostanu u ligi" (nogometnim rječnikom rečeno).

Čim čujete takav odgovor, neke stvari postaju mnogo jasnije. Kao prvo, kada upućujete izravno pitanje određenoj osobi, a dobivate odgovor koji počinje sa "mi", to je tek prvi znak za uzbuđenje. Naime, kada osoba s kojom razgovarate o svom (potencijalnom) radnom mjestu počinje govoriti u prvom licu množine, tada je to vrlo rijetko isključivo izraz lojalnosti spram tvrtke. Prije je riječ o izbjegavanju davanja konkret-



Ljudi koji razgovaraju s kandidatima izuzetno su važna karika u lancu poslovanja tvrtke. Njihova stručnost, davanje konkretnih odgovora na konkretna pitanja, pa čak i njihov vlastiti stav prema tvrtki za koju rade, može imati presudan utjecaj na kandidate.

nog odgovora na konkretno pitanje. Kao drugo, ukoliko vam se istog trena ne objasni što točno znači "velike mogućnosti napredovanja", tada opet možete slobodno zvoniti na uzbunu jer je očito da osoba s kojom razgovarate nije ovlaštena davati informacije o mogućnostima napredovanja na tom radnom mjestu, a ako nije, što onda tu radi?

Uglavnom je redovita pojava da na takvu vrstu pitanja nećete dobiti konkretan odgovor i to iz vrlo jednostavnih razloga – ljudi koji razgovaraju s vama često nisu oni koji će o vama odlučivati nakon nekoliko godina staža u tvrtki. Osim toga, oni ne mogu znati koji su razlozi zbog kojih postavljate takvo pitanje i gotovo je normalno da odmah "skaču na stražnje noge", a možda jednostavno ne znaju odgovor.

Pravi stručnjaci daju prave odgovore

Pravi stručnjaci, čiji je posao obavljanje razgovora s kandidatima, dat će vam konkretan odgovor. Nabrojat će vam vještine koje ćete steći radom u njihovoj tvrtki, znanja koja ćete biti slobodni usvojiti, tipove projekata na kojima će vam se pružiti mogućnost da radite, nagrade (materijalne i nematerijalne) koje će uslijediti za dobro obavljen posao, profil ljudi s kojima ćete surađivati, oblik posla kojim ćete se baviti... i još niz drugih relevantnih pokazatelja kojima će prvenstveno pokazati svoju stručnost i informiranost, te ozbiljnost tvrtke u kojoj konkurirate za posao, a da ne govorimo o kakav će poticajni i stimulirajući efekt njihov odgovor imati na vas! Dakle, pravi stručnjaci daju prave odgovore. Koliko će takav njihov odgovor postati vaša stvarnost, to ne ovisi samo o njima nego i o vama.

Drugi, ali ne manje važan podatak jest da se većina kandidata još na razgovoru za posao zapita kakvi su ljudi koji rade u tvrtki u



Zelite li nadmaštiti konkurenciju u "ratu ljudskih potencijala", tada budite sigurni u jedno – vaša strategija mora biti drukčija od njihove, odnosno vaša politika odabira i selekcije potencijalnih zaposlenika mora biti kvalitetnija i inventivnija od konkurentske.

kojoj će se i oni sami možda zaposliti? Ljudi se ugodno osjećaju kada znaju da će na novom poslu raditi s ljudima koji su im slični i da su ti ljudi zadovoljni svojim poslom i tvrtkom u kojoj rade. Na neki način, u stanju su podsvjesno se identificirati s njima. Nije rijedak slučaj da vas nazove prijateljica iz djetinjstva koja će vas nakon kraćeg uvoda, tobože slučajno, pitati kakvi su ljudi s kojima radite i jeste li zadovoljni poslom jer se, eto, igrom slučaja baš njezina mlađa sestra priprema za razgovor za posao u tvrtki u kojoj radite! Ljudi se žele uvjeriti da će biti sretni i zadovoljni svojim budućim poslom. Informacija da je netko sličan njima zadovoljan poslom u istoj tvrtki smatraju garancijom, iako je to tek korak do takve vrste sigurnosti.

Pravi stručnjaci koji s kandidatima za posao obavljaju razgovor znat će za taj sindrom "prijatelj prijatelj je zadovoljan pa ću valjda biti i ja", pa će vas vrlo vjerojatno prvo oprezno pitati je li vam važno kakav je demografski profil ljudi s kojima ćete raditi. Ako odgovorite negativno, to može značiti da niste "timski igrač", a upravo je to možda bitna karakteristika koju će vaš potencijalni posao zahtijevati. Dakle, nikada na to pitanje ne odgovarajte negativno. Ako odgovorite potvrdno, tada će vam vrlo vjerojatno kazati neke podatke kao što je npr. dob ljudi s kojima ćete raditi, njihov obrazovni profil i sl., a za ostale informacije ipak ćete se morati snaći preko

neformalnih kanala komunikacije.

Stručnjaci za odabir kandidata za posao

Ljudi koji obavljaju razgovore s kandidatima za posao, tzv. *recruiteri*, doista su prva crta marketinga tvrtke. Način na koji će oni prezentirati tvrtku potencijalnom zaposleniku jedan je od prvih uvjeta da kandidat za posao pomisli: 'Ja doista želim ovdje raditi!' Ako *recruiter* ne "zaintrigira kupca", neće ništa ni "prodati", no ako "dovede" na vrata pravog kupca, tada je prodaja (u ovom slučaju radnog mjesta) logičan sljedeći korak.

Polazeći od činjenice da tvrtka na tržištu mora biti konkurentna svojim proizvodom ili uslugom, mora imati bolju tehnologiju, a osobito "jače" stručnjake od konkurencije. Znači, intelektualni potencijal tvrtke, dakle ljudi koji u njoj rade, moraju biti bolji. Ovo nećete shvatiti jedino ako ste duboko "zaglibili" u tvrtki u državnom vlasništvu, naši dobru hladovinu u kojoj plaća stiže bez obzira na postignute rezultate, pa vam je normalno da na upražnjeno radno mjesto gurate rođu, kuma, zemljaka ili kojeg sličnog svata, bez obzira na činjenicu da čovjek nema osnovne kvalifikacije za taj posao i da će napraviti više štete nego koristi. Svi ostali znaju da tvrtke na tržištu rada biraju "najbolje od najboljih" pa su zato pravila odabira kandidata drukčija od onih "hladovinskih".

Pravila kojima se *recruiteri*

(stručnjaci za odabir kandidata za posao) povode dok biraju potencijalne zaposlenike razlikuju se od tvrtke do tvrtke, ali u glavnini slučajeva postoje pravila koja nazivamo općima, odnosno "pravilima za sve". Kako osmisliti pravila koja će se pokazati moćnim alatom za odabir i selekciju potencijalnih zaposlenika i doista rezultirati time da dobijete "najbolje od najboljeg"? U idućim nastavcima...

Zašto čitam



poslovni savjetnik
- .com

Poslovni savjetnik mi omogućuje da na

jednom mjestu dođem do niza korisnih informacija vezanih za management, marketing, upravljanje ljudskim resursima i druge segmente biznisa. Uz to je važno da se mogu naći, kako prikazi brojnih primjera iz prakse tako i priloge koji pokrivaju znanstvene i teoretske pristupe što doprinosi boljem razumijevanju složenih poslovnih procesa a time i donošenju kvalitetnih upravljačkih odluka. Kao dekan IGBS-a Zagreb, koristim raznovrstan sadržaj Poslovnog savjetnika kako bih i na taj način unaprijedio rad škole, kroz brojne primjere iz prakse, vezane za definiranje potreba poslovnog sektora u specijalističkom obrazovanju, kao što je MBA studij.

Dr. sc. Zlatan Fröhlich, dekan IGBS-a Zagreb i predsjednik Komore Zagreb

KADA «DEAL» NIJE «DEAL» - III. DIO

Mladen
Janić



Ono što takva analiza pokazuje u procjeni tvrtke-targeta i relevantne industrije mora se prevesti u potencijalno konkretne pokazatelje – u obliku prihoda, troškova i u konačnici - novčanog toka. Istovremeno, poslovne knjige tvrtke-targeta bi se trebale rigorozno analizirati, ne samo kako bi se provjerili iskazani podaci i pretpostavke, nego da bi se utvrdila istinska «stand-alone» vrijednost tvrtke-targeta.

Većina cijene koja se plaća mora odražavati trenutno poslovanje, a ne onakvo kakvo bi moglo biti nakon akvizicije. U praksi se, u ovisnosti od industrijskog sektora u kojem se tvrtka-target nalazi, obično uzima vrijednost EBITDA plus multiplikator kojim se zatim iznos uvećava. Jedan od pokazatelja koji se također koristi je i «discounted cash flow», analiza kojim se dobiva projekcija novča-

nog toka za nekoliko godina unaprijed, što osigurava dodatnu informaciju za management tvrtke-akvizitera.

Manipulacija s informacijama

Često takvi pokazatelji nisu dovoljno atraktivni da bi opravdali akviziciju - tada počinje potraga za tzv. sinergijskim efektima moguće akvizicije/spajanja. Naravno, «utvrditi» pravu vrijednost tvrtke je lakše reći nego učiniti. Još od starih dana «barter» ekonomije, kada su stočari «uljepšavali» zdravlje i «smanjivali» dob stoke za trgovinu, prodavači su uvijek nastojali uljepšati svoju imovinu kako bi izgledala atraktivnija nego što u stvari jeste. To je sigurno istina u poslovanju i danas, gdje tvrtke koriste širok spektar računovodstvenih trikova u svrhu uljepšavanja podataka. Navest ćemo samo neke od njih.

Nakon što su kotači akvizicije pokrenuti, management tvrtke koja radi akviziciju se nalazi u dosta nezavidnom položaju, jer i oni sami postaju dio poslovnog uspjeha ili neuspjeha. Tada ponovno, *due diligence* treba igrati ključnu ulogu nametanjem objektivne discipline na financijsku stranu cijelog procesa.

• «Napumpavanje» distribucijskih kanala u svrhu boljih prodajnih projekcija.

Na primjer, tvrtka može u svrhu uljepšavanja podataka, prodaju proizvoda koju daje distributerima tretirati kao «uobičajenu», iako ista ne predstavlja repetitivnu nego samo jednokratnu transakciju.

• Korištenje preoptimističnih projekcija da bi se ubrzao očekivani prinos od ulaganja u nove tehnologije.

Tvrtka, na primjer, može navesti da će prihodima od *cross-sellinga* veoma brzo opravdati ulaganje u CRM software.

• Skrivanje većih troškova primjenom metode decentralizacije poslovnih funkcija

Neke tvrtke npr. mogu raspršiti marketinške funkcije na terenske urede i time prikazati osoblje koje se time bavi u Head Office-u kao koordinatora, istovremeno skrivajući stvarni trošak.

• Tretiranje repetitivnih troškova kao izvanrednih i na taj način uklanjanje istih iz P&L-a.

Na primjer, moguće je restrukturiranje prodajne mreže prikazati kao nenaplativo potraživanje.

• Nedovoljno financiranje raznih funkcija poslovanja u periodu koji prethodi prodaji/«due diligence» u svrhu uljepšavanja slike novčanog toka.

Na primjer, proizvođač može odgoditi zamjenu strojeva za godinu/dvije, istovremeno ne prikazujući taj trošak u poslovnim knjigama. S druge strane, cash flow će biti uljepšan.

• Poticaj prodavačima za unaprjeđenje prodaje.

Tvrtka može dati veoma povoljne uvjete za npr. servis svojih proizvoda, što može dovesti do uvećane prodaje i naravno ljepših brojki u P&L-u. Smanjenje profitne margine, naravno, bit će vidljivo tek mnogo kasnije.

Da bi se izračunala «stand-alone» vrijednost tvrtke, sve navedene (i mnoge druge) manipulacije moraju biti uzete u obzir, a najbo-

lji način da se eliminiraju je prisustvo *due diligence* tima na terenu te pažljiva kontrola svih vrsta podataka.



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

Komunikacijski stilovi za učinkovito poslovanje (1. dio)



Petar Majstović

Prepoznati stil komunikacije sugovornika i prema njemu korigirati svoj stil, dio je komunikacijske i pregovaračke vještine najboljih. Mnogi manageri smatraju da zbog svog iskustva suvereno vladaju ovim područjem. Je li to dosta tako?

Svatko od nas pamti iskustva gdje nam se neka osoba kao što je kupac, dobavljač, kolega iz ureda ili općenito sugovornik svidio na prvi pogled. Tada su se već u najranijoj fazi komunikacije stvorili preduvjeti koji će pozitivno utjecati na kvalitetu i produktivnost naše buduće suradnje. Ta osoba nam se jednostavno ili čak neobjašnjivo sviđa, pa kod nas ima povlašteni status ponekad i bez valjanog razloga. S takvim osobama lakše surađujemo i ostvarujemo bolje rezultate. Za njih kažemo da su jednostavni i pristupačni, s njima se slažemo i u njihovom se društvu dobro osjećamo.

S druge strane, nažalost, postoje i suprotne situacije u kojima nam je sugovornik na određeni način bio antipatičan ili čak odbojan, što je otežalo uspostavljanje i razvoj odnosa te ograničilo ili čak blokiralo suradnju. Takvi sugovornici nam ne odgovaraju, u njihovom društvu nam nije ugodno i najradije ih izbjegavamo. Logično je očekivati da s takvim sugovornicima i suradnicima najčešće nećemo moći produktivno surađivati pa će i rezultati biti slabiji. Na žalost, u svijetu poslovne komunikacije više je ovih drugih, što će potihom, ali sustavno ugrožavati našu osobnu učinkovitost, a s tim i učinkovitost naših organizacija.

Realna poslovna svakodnevica

Problem neprilagođene eksterne i interne komunikacije prisutan je svuda i na svim razinama u organizacijama. On ima negativan učinak na rezultate korporativne prodaje, usporava projekte, otežava suradnju u timovima, otežava ili čak prekida pregovore s nekim dobavljačima, itd. Prodavači koji nisu prepoznali komunikacijski stil kupca i izvršili korek-

ciju svog stila, nikada neće biti potpuno uspješni u pregovorima. Profesionalni nabavljači koji ne razumiju komunikacijski "jezik" druge strane, teže pronalaze skrivene vrijednosti i uvjerenja sugovornika koja bi im mogla poslužiti kao "sidra" u razvoju osobnih odnosa i nadalje poslovanja. Ovakve situacije su realna poslovna svakodnevica i realan problem pred koji se često zatvaraju oči, dijelom zbog nerazumijevanja, a dijelom zbog nedostatka dokaza. Naime, nema egzaktnih mjerenja koja bi dokazala gubitke i štete koje nastaju zbog neadekvatne komunikacije sa npr. kupcem. To će gotovo uvijek biti prikazano kao izostanak prodaje iz nekog drugog razloga. Kupac gotovo nikada neće reći prodavaču da mu se nije svidio njegov komunikacijski stil. Vjerojatno će reći bilo koji drugi razlog osim tog koji je osobne prirode.

Potrebni iskustvo i talent

Jedan dio managera smatra da se problem neprilagođenog stila komunikacije rješava isključivo iskustvom i "osjećajem za ljude" i da tu nema konkretne pomoći. Oni smatraju da će talentirani pojedinci vremenom steći vještinu da "dotaknu u žicu" kupca ili sugovornika i tako otvore put za prodaju ili realizaciju drugih poslovnih ciljeva. Ipak, iako su elementi kao što je iskustvo i talent važni i potrebni, oni pomažu do određene razine, a bez "insighta" eksperta vrlo je teško sistematizirati osobno iskustvo i spomenuti "osjećaj za ljude" u učinkovit model rada koji bi bio primjenjiv na većinu komunikacijskih situacija. Osim toga, čekanje da zaposlenici sami dođu do svog punog komunikacijskog kapaciteta preskup je i predugačak proces. Mnoge organizacije ne žele toliko čekati jer žele svoje zaposlenike dovesti do punog radnog kapaciteta što prije. Sistematizacija znanja i iskustva kompetentnih znanstvenika i istraživača postoji i funkcionira kao radni model već dugi niz godina. Za primjenu u poslovnoj komunikaciji koriste se modeli koji se baziraju na prepoznavanju komunikacijskih stilova i korigiranju osobnog stila stilu sugovornika.

U slijedećim brojevima predstaviti ćemo matricu komunikacijskih stilova i dati naputke za prepoznavanje stila sugovornika.

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

4 NAČELA NA KOJIMA SE TEMELJI TEORIJA SKLONOSTI PREMA STILU KOMUNICIRANJA

1. Stil komuniciranja neke osobe njen je način razmišljanja i ponašanja. Stil nije sposobnost nego način na koji se nešto radi. Taj stil netko može voljeti, a neko ne, bez obzira je li krajnji rezultat ili učinak aktivnosti dobar ili loš.
2. Individualne stilske razlike obično su trajne. Komunikacijski stil nam obično ostaje za cijeli život.
3. Postoji ograničen broj stilova. Bez obzira što su svi ljudi jedinke za sebe većina ljudi pokazuje jedan ili nekoliko oblika sličnog načina ponašanja. To nam omogućuje grupiranje i memoriranje kategorija te njihovo naknadno "pozivanje" iz memorije i korištenje.
4. Za razvoj najproduktivnijih odnosa i ostvarenje maksimalnih rezultata koji nastaju u interakciji s drugim ljudima, nužne su korekcije osobnog komunikacijskog stila.



BEST PRACTICE HR
business training and consulting

[Maloprodaja-kultura i vještina usluživanja kupaca]

Trening programi za bolji poslovni rezultat

www.bestpractice.hr



POTPUNA POSVEĆENOST KUPCU

- pitaj potrošača baš za svaku odluku

Tvrtke se suočavaju s ozbiljnim promjenama: starenjem stanovništva, promjenama kupovnih navika, opadanjem kupovne moći, itd. Ukratko, kupci-potrošači i njihovo socijalno okruženje se mijenjaju više nego ikada. Sasvim prosječnom potrošaču nije potrebna kristalna kugla da bi predvidio okruženje i da uvidi i predvidi stanje odnosa kupac-potrošač i tvrtke u tajfunskim vremenima pred sudionicima u društvenoj reprodukciji.

Demografski i društveni slojevi naroda i država bitno se mijenjaju, što dovodi do temeljitih promjena u njihovim potrebama i obrascima kupnje. To znači da u razdoblju od samo nekoliko godina mnoge tvrtke više neće moći prepoznati svoje kupce, jer će se oni promijeniti u velikoj mjeri kao i društvo u cjelini. Oni nisu samo stariji, već je i njihova svijest o životnoj sredini i vlastitom zdravlju razvijenija. Žive u sve manjim domaćinstvima i žele da kupovina bude jednostavna - sve više izbjegavaju prelaziti velike razdaljine kako bi obavili kupovinu i sve su više zainteresirani za proizvode iz svoje regije, usprkos svim procesima globalizacije. Vrlo su osobni, bilo da je u pitanju njihov život ili je riječ o kupovnim navikama u odnosu na prethodne generacije.

Razumijevanje kupovnih obrazaca potrošača

Ako tvrtka zaista želi uspostavi

viti komunikaciju s kupcima-potrošačima, a to je temeljni uvjet ne samo opstanka već i rasta, od presudne je važnosti da komunicira sa svojim kupcima, potrošačima te se informira o njima. To podrazumijeva puno više od brojki prošlogodišnje prodaje, malo istraživanja tržišta i nešto sociodemografskih podataka. Cilj mora biti razumijevanje kupovnih obrazaca potrošača i njihovih potreba u potpunosti i u realnom vremenu. Tako je jedan od temeljnih izazova marketinga tvrtki identifikiranje i utjecaj na sve što određuje stavove i ponašanje potrošača. Tradicionalno se marketing oslanjao na kombinaciju kvantitativnih podataka iz anketa i kvalitativnih uvida dobivenih od ciljnih skupina i iz intervjua. No, nažalost obje metode istraživanja odlikuju se temeljnim nedostatkom: oslanjaju se na sjećanja kupca-potrošača, koja su izuzetno nepostojana i često iskrivljena pod utjecajem konteksta.

Ovi problemi su manje izraženi kod istraživanja - primjene istraživačkih alata baziranih na internetu zato što oni mogu bilježiti iskustva kupaca-potrošača skoro odmah, prije nego izbljede ili postanu pristrana. Za marketing nije jednostavno pratiti kupce-potrošače 24 sata dnevno, ali za njihove mobilne telefone to ne predstavlja nikakav problem i za razliku od čovjeka-promatrača, oni neće utjecati na kupčevu percepciju iskustva.

Jedina tradicionalna tehnika koja uistinu omogućava tvrtkama da obuhvate cjelokupni ras-

Branko Prtović



pon iskustva kupaca-potrošača jest etnografsko istraživanje, tijekom kojeg marketing u stopu slijedi određene kupce-potrošače i prati njihovo ponašanje. No, ova je tehnika zahtjevna u dijelu uložnog truda, skupa je i može dovesti tvrtku pred raslo. Izuzetno je teško izdvojiti osebnosti pojedinih kupaca-potrošača od njihovog uobičajenog ponašanja. Ona isto tako uvodi novu pristranost: kupci-potrošači će vjerojatno nesvjesno željeti udovoljiti marketingu tvrtke. Tvrtke se moraju osloniti na nesa-vršena i pristrana sjećanja ili potrošiti značajna sredstva kako bi neposredno promatrali potencijalno nereprezentativno ponašanje.

Nova metoda: praćenje iskustva u stvarnom vremenu

Tvrtke su dugo tragale za metodom istraživanja koja može odmah bilježiti reakcije kupaca-potrošača, koja se ne nameće navedenim reakcijama, koja minimizira pristranost i koja je troškovno pristupačna uz istovremenu primjenu na relativno velik broj kupaca-potrošača, jer kad se promijene njihove želje i navike, mijenja se i tvrtka s njima ako želi ostati

Tvrtke koje ne znaju u kojem smjeru idu njeni kupci, daleko ne komuniciraju s kupcima, bit će u zaostatku, bit će u mraku i nestat će sa scene. Uz primjenu novih metoda i permanentno svakodnevno učenje i komuniciranje s ispitivanjem zadovoljstva kupaca, tvrtka će doznati zašto kupci putuju k tvrtki i zašto kupuju njene proizvode, te zašto se kupci i potrošači ujedinjuju i zauzimaju ključnu, presudnu ulogu u kreiranju poslovnih politika.

u igri. Vjeruje se da će praćenje iskustava u stvarnom vremenu ili RET (*real-time experience tracking*), novi marketing alat, tj. metoda, dati odgovor na postavljene izazovne komunikacije s kupcima-potrošačima.

Praćenje iskustva u stvarnom vremenu ili RET proizašlo je iz dva uvida. Prvo, dok za istraživača nije jednostavno pratiti kupce 24 sata dnevno, za njihove mobilne telefone to ne predstavlja nikakav problem. Drugo, premda kupci-potrošači mogu stupiti u interakciju s određenom tvrtkom na tisuću različitih načina, o svakom susretu tvrtke moraju znati samo četiri stvari:

1. brend ili proizvod o kojem je riječ;
2. vrsta dodirne točke;
3. što je sudionik osjećao kad je riječ o tom iskustvu i
4. koliko je ono bilo uvjerljivo.

Prednost je u praćenju potrošača-kupca, tijekom određenog perioda, što često tvrtka može pratiti cjelokupno putovanje kupca-potrošača od identificiranja potrebe do same kupnje. Korištenjem marketing-istraživačkih alata, tvrtka može iskoristiti podatke dobivene praćenjem iskustava u stvarnom vremenu kako bi identificirala ne samo što najviše motivira kupce-potrošače da kupe brend ili proizvod, nego i kako se različite dodirne točke spajaju u lanac koji utječe na odluke kupca i potrošača. Primjenom jednostavne regresivne analize na podatke dobivene praćenjem iskustava potrošača u stvarnom vremenu može tvrtki brzo otkriti koje su dodirne točke najbliže povezane s ponašanjem pojedinih kupaca-potrošača, kao što su zahtjevi za više podataka ili stvarna kupnja. Dobar je način prezentiranja navedenog podatka dijagram naziva analiza vjerojatnosti koja kvantificira i uspoređuje – relativnu vjerojatnost da će različite do-

dirne točke dovesti do ponašanja o kojem je riječ – o kupnji, jer tu su ipak ključni pokretači.

Također, tvrtka može vidjeti koliko djelotvorno njene dodirne točke potiču ponašanje i oblikuju stavove u usporedbi s dodirnim točkama njenih konkurenata. Dobar način prezentiranja navedenog je matrica utjecaja dodirnih točaka koja uspoređuje učinak višestrukih dodirnih točaka – kroz matrice dolazi do konkurentne analize.

Zakon najslabije karike

Reakcije kupaca na svaku razmjenu oblikovane su njihovim prethodnim interakcijama s brendom ili proizvodom. Odluka o odlasku u trgovinu može proizlaziti iz razgovora s okruženjem, npr. prijatelji, pogleda na izlog trgovine ili nečeg drugog. Podaci dobiveni praćenjem iskustva u stvarnom vremenu mogu ukazati gdje takvi lanci mogu biti prekinuti – lanci i spoj dodirnih točaka – zakon najslabije karike.

Na uvide dobivene praćenjem iskustva u stvarnom vremenu tvrtka može reagirati odmah, što predstavlja veliku prednost pri lansiranju novih proizvoda ili marketing kampanja koje se provode u okruženjima i koja se mijenjaju velikom brzinom. No, reagiranje u stvarnom vremenu na rezultate dobivene praćenjem iskustava u stvarnom vremenu lakše je u teoriji nego u praksi, pa tvrtka mora s posebnom pažnjom pratiti te rezultate. Razlog je taj što praćenje iskustava u stvarnom vremenu obuhvaća cjelokupno putovanje kupca, što znači da su podaci koje generira korisni za uistinu svaki neposredni susret tvrtke s kupcem-potrošačem, počevši od marketing komunikacije i odnosa javnosti do proizvodnje i uslužne djelatnosti. Osvajanje, mobiliziranje i koordinacija svih relevantnih donositelja odluka predstavlja

Ispis
kupona
u boji

Kupon za svakog kupca



Epson TM-C710 je visokokvalitetni pisač za ispis kupona u boji za učinkovite ciljane marketinške kampanje na prodajnom mjestu

Kompaktan pisač Epson TM-C710 prvi je POS uređaj za izradu kupona u boji, s kompaktnim kućištem pogodnim za jednostavnu ugradnju na blagajni. Uređaj omogućava ispis visoke kvalitete za učinkovito ciljane marketinške kampanje na prodajnim mjestima te učinkovitiju komunikaciju s kupcima. Primjene mogu uključivati posebne događaje, buduće promocijske kampanje, programe lojalnosti i VIP prodaju, čime se povećava potencijal privlačenja novih kupaca te ostvarivanja većeg maloprodajnog prometa.

Takav visokokvalitetni ispis u boji kupcima omogućuje jednostavno razlikovanje kupona od računa. S obzirom na maksimalnu vidljivost promocije povećava se stopa iskorištenja kupona, čime se potiče vraćanje kupaca i stječe njihova lojalnost. Ispis na zahtjev ujedno vam omogućuje prilagodbu posebnih ponuda, promocija ili poruka svakom kupcu, te se postiže potpuno personalizirani pristup.

Da bi se osiguralo brzo posluživanje kupaca, TM-C710 ispisuje kupon prosječne veličine od 20 cm za otprilike dvije sekunde, što znači da se transakcija odvija brzo i bez zastoja. Osim toga, kao i svi Epson POS pisači, i ovaj je pisač jednostavan i lak za korištenje te omogućuje prodavačima da u nekoliko sekundi zamijene tintu i papir.

Ujedno je i ekonomičan – spremnici visokog kapaciteta omogućuju ispis velikog broja kupona, a sustav "pametnog upravljanja spremnicima" jamči da će se iskoristiti svaka kap tinte, što znači niski ukupni trošak korištenja.

Info: www.epson.hr

KLJUČNE ZNAČAJKE

- Ispis naljepnica u boji
- Poboļjšana vidljivost i iskoristivost
- Ispis na zahtjev
- Ciljane promocije i ponude
- Ekonomičnost
- Veliki kapacitet ispisa kupona
- Brzi i učinkoviti
- Kuponi visoke kakvoće u sekundi
- Kompaktan dizajn
- Ušteda prostora uz blagajnu



PRETPLATITE SE NA ČASOPIS

Udruga

SPECIJALIZIRANI ČASOPIS
ZA UDRUGE!
8 brojeva godišnjel



Idući broj
časopisa
Udruga.hr
izlazi 15. ožujka
2014.

Za predsjednike udruga i
odgovorne osobe!

✓ PRAKTIČNO ✓ RAZUMLJIVO ✓ STRUČNO
✓ SAVJETI ✓ PROPISI ✓ KAZNE
✓ INFORMACIJE

NARUDŽBENICA kojom se
pretplaćujem na časopis Udruga.hr za 2014.
godinu (8 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 poslati na
fax: 01/49 21 743 ili
e-mail: pretplata@udruga.hr
Tel. za pretplatu:
01/49 21 742 | 01/49 21 737
www.udruga.hr

ogroman izazov, posebno za proizvođače i usluge koji se promoviraju i isporučuju kroz mnogostrukne kanale preko velikih područja.

Istraživanje tržišta postaje veoma teško, ali i klasificiranje kupaca-potrošača pomoću tradicionalnih sociodemografskih termina. Do potrošača se više ne može doprijeti na način na koji je to ranije bilo moguće, a sve zahvaljujući fragmentaciji medijske scene. I ako ljudi više gledaju televiziju, rejting opada pojedinačnim formatima. U digitalnoj budućnosti potrošači će biti u mogućnosti slobodno birati što će i kada gledati. Što je najvažnije, moći će premotati promidžbene poruke. To znači da će, i pored interneta, društvenih medija i mreža, tvrtke morati emitirati mnogo više promidžbenih poruka, slati mnogo više signala, poziva na komunikaciju, suradnju, kako bi doprle do istog broja kupaca-potrošača, a to si neće moći priuštiti sve tvrtke.

Novi alati u provođenju marketing filozofije

Ako će kupci-potrošači, a hoće, radikalno promijeniti svoje navike i obrasce ponašanja, to će pogoditi mnoge tvrtke. Na zasićenom tržištu roba i usluga jedini način da tvrtka dođe do rasta je istisnuti, poglavito, konkurenciju ili biti inovativan. Poznavanje kupaca-potrošača i inovativna komunikacija s istima bit će isključiva kompetitivna prednost u tom takmičenju, pa u tom svijetlu treba gledati na marketing tvrtki. Novi alati u provođenju marketing filozofije odredit će sudbinu svake tvrtke. Teror internetskih klikova, društvenih medija i društvenih mreža bit će sve žešći. Sve poslovne aktivnosti mjerit će se, ponajprije, reakcijama postojećih ili budućih kupaca-potrošača. Zato je nužno da se, u cilju što kvalitetnije komunikacije s kupcima i potrošačima, sagleda 15 ključnih marketinških trendova (Tablica 1.) za naredno razdoblje. Tvrtke koje im se ne prilagode, ne samo da će ispasti iz prve lige, već će nestati.

Tablica 1.

15 KLJUČNIH MARKETING TRENDOVA

KREATIVNE AGENCIJE:

1. digitalni odjeli potpuno će se integrirati u klasične marketing agencije i marketing.

SLUŽBETVRTKI:

2. manji, fleksibilniji agencijski sustavi talente će „outsorsati” prema projektima,
3. kreativci će postati multi talenti - istodobno pisci, redatelji, producenti i zabavljači.

OGLAŠIVAČI:

4. marketinški odjel imat će veću kontrolu, koordinaciju nad odjelom ljudskih potencija.

PRODAJE, IT-a

5. porast će proračuni namijenjeni odjelu istraživanja i razvoja radi boljeg praćenja potrošača,
6. zbog renesanse „crowdsourcinga” porast će utjecaj potrošača u kreiranju marketing miksa.

MEDIJI:

7. kabelski kanali (tzv. others) bit će samo neznatno manje gladni od nacionalnih,
8. Facebook će, ne zaokrene li prema mobilnome, izgubiti dominantan položaj

na tržištu,

9. pametni telefoni postaju ozbiljan konkurent klasičnim medijima u konzumaciji sadržaja.

ODNOSI S JAVNOŠĆU:

10. urednici, direktori i establišment gubi kontrolu u kreiranju javnog medija,
11. jačaju ulogu komunikatora u osmišljavanju cijele tvrtkine poslovne strategije i utjecaja na nju,
12. izbrisat će se granica između komunikacije u zemaljskom i virtualnom svijetu.

BREND OVI:

13. internet će postati osnovna kontaktna točka kupca i brenda, bez digitalizacije nema prodaje,
14. brendovi će imati veću svrhu od funkcionalnosti ili zadovoljavanja emotivnih potreba,
15. komunikacija neće biti ograničena na trajanje kampanje, nego će biti posao koji traje 24 sata na dan sve dane u tjednu.

(Napomena: izvor za tablicu '15 marketing trendova': časopis Udruga, prosinac 2013.)



Danira Orešić, direktorica PR agencije Laurusdan

Event management – uspješan kanal komunikacije

INTERJU

Osjećaj zadovoljstva nakon
dobro održanog eventa
i adrenalin, uzvanicima
su ponekad apstraktni i
nevidljivi, ali ljudi koji se
bave ovim poslom znaju o
čemu pričam.

Što je dobar event? Kakvi eventi postoje? Tko stoji iza estetske i tehničke komponente stručno organiziranih događaja? Na ova, ali i slična pitanja, za Poslovni savjetnik odgovara gđa Danira Orešić, direktorica PR agencije Laurusdan.

[PS] Što podrazumijeva posao event managera i koje sposobnosti iziskuje?

Event management podrazumijeva organizaciju događanja, od korporativnih, kao što su press konferencije, obljetnice korporacija, kongresa, pa do komercijalnih programa i evenata. Event management iziskuje izražene organizacijske i kreativne sposobnosti. Potrebne su maksimalna koncentracija, organiziranost i kreativnost te sposobnost rada pod velikim pritiskom. Event manager mora biti sposoban voditi veliki tim ljudi.

Ponekad kompletan produkcijski tim, primjerice tehnička služba, tim scenografije, logistička podrška i izvođači, broje i preko 60 osoba. Vrhunska priprema projekta, koja ponekad traje i nekoliko mjeseci, je neophodna za odličan rezultat. Potrebne su diplomatske sposobnosti, kako bi suradnici i sam klijent prošli kroz event na način da ga ne smatraju teškim i traumatičnim iskustvom, već da s užitkom danima pričaju o tom događanju. Multitasking i koncentracija su nešto što se podrazumijeva, a potrebna je čak i fizička izdržljivost, kako bi se event uspješno proveo od samog početka do kraja.

[PS] S kojim dijelom tvrtke traže organizaciju evenata?

Recimo da su eventi koje tvrtke organiziraju, za poslovne partnere i potencijalne klijente, korporativni. To mogu biti gala večere i promocije novih proizvoda, zabave za klijente ili pak godišnjice. Svim tipovima korporativnih evenata jedno je zajedničko, a to je kreiranje pozitivnog imidža tvrtke. Kako bi tvrtke privukle pažnju javnosti te pružile informacije o proizvodima ili uslugama, imaju potre-

bu organizirati komercijalne evente. Kako bismo stvorili pozitivne predodžbe o tvrtki ili brendu, kao agencija imamo snažan fokus na kvalitetne odnose s medijima. Klijentima osiguravamo prisutnost u svim relevantnim medijima, te upravljamo sponzorskim i donatorskim programima koji su također u djelokrugu odnosa s javnošću. Omjer uloženog i dobivenog u komercijalnim eventima je financijski vrlo mjerljiv, radilo se o medijskom praćenju ili komercijalnom uspjehu kod klijenta.

[PS] Što svatko treba imati na umu prije upuštanja u ovu vrstu posla?

Klijentov novac i ugled nam trebaju biti stavke koje nipošto ne smijemo povrijediti. Najveći teret je uvijek na event manageru, ali onaj tko gubi kontrolu i podložan je stresu, naprosto nije za taj posao. Pripreme trebaju početi pravodobno i treba paziti na svaki detalj da se dobije skladna cjelina. Klijent početka treba imati sigurnost u vas, jer često puta mi amortiziramo svaki stres, da klijent ni u jednom trenutku ne osjeti pritisak, ukoliko ga uopće ima.

[PS] Koje biste evente, koje ste do sad radili, izdvojili kao najuspješnije?

Za mene je, usuđujem se reći, ipak dugogodišnje iskustvo i niz uspješno realiziranih eventa i događanja za velike kompanije, ali i male tvrtke. U potpunosti se brinemo za sve estetske, funkcionalne i tehničke komponente korporativnog eventa ili bilo kojeg drugog događanja. Ovdje bih svakako izdvojila event za našeg stalnog klijenta, tvrtku Robert Bosch, radilo se o tehnički zahtjevnom i izuzetno atraktivnom cross-selling eventu. Nadalje, tu

je stručno predavanje i promocije proizvoda za Krka Farmu, eventi koji su se održavali u Zagrebu, Rijeci i Splitu. Izdvojila bih i Zlatnu iglu, gdje izdvajam pripremu i provedbu protokola. Promocija luksuznog šampanjca Veuve Clicquot održana ove jeseni bila je lijepo iskustvo, a organizacija 10. obljetnice djelovanja Njemačko-hrvatske industrijske i trgovinske komore, veliki izazov. Kao i event povodom 5. obljetnice rada poliklinike Imed. Agencija Laurusdan potpisuje press konferenciju i komunikaciju za ambasadu Kraljevine Maroko u Zagrebu tijekom održavanja Dana kulture, gastronomije i obrtništva povodom otvaranja veleposlanstva u Hrvatskoj.

[PS] Kako biste definirali uspješan event?

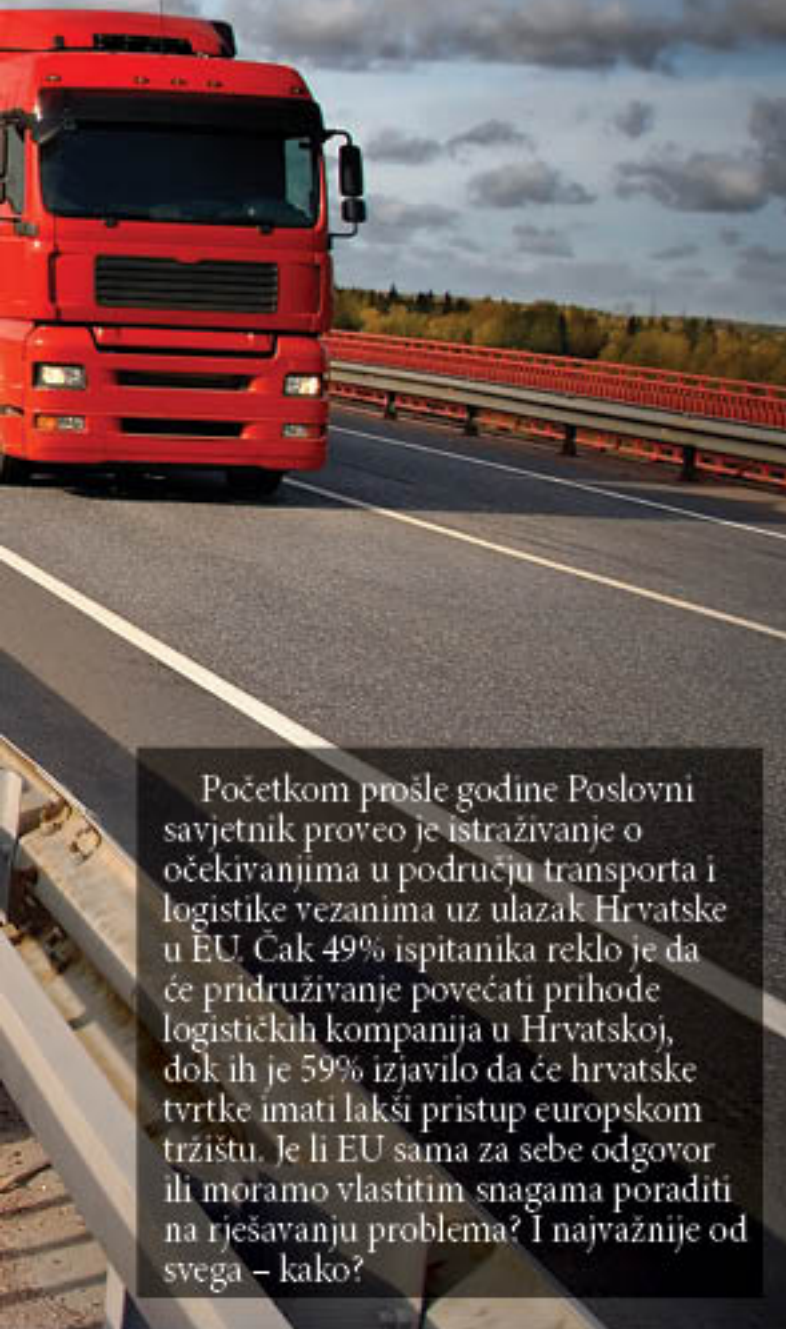
Kad tijekom eventa vidite da je ta večer dobila određenu energiju, da je cijela priča došla do uzvanika, kad odradite protokol bez greške... Sve to naravno nikad nije slučajnost. Ono što uzvanici vide je samo vrh ledene santice, a on krije veliki tim ljudi različitih profesija, profila. Dobar event manager sve to ustvari i objedinjuje. Greške i greškice ne postoje kao opcija, jer financije i ugled klijenta nama su nemjerljivi. Osjećaj zadovoljstva nakon dobro održanog eventa i adrenalin, uzvanicima su ponekad apstraktni i nevidljivi, ali ljudi koji se bave ovim poslom znaju o čemu pričam. Ponekad smo poput male djece, te se dan nakon eventa zovemo telefonski i komentiramo event. Vrhunska atmosfera i energija na eventu su dodatne vrijednosti koje su apsolutno nemjerljive, ali koje se osjete, jer organizacija evenata je poput primanja ljudi u vlastiti dom.

PRILAGODBA JE KLJUČ

Transportno-logističke tvrtke svakodnevno rade na usavršavanju svojih usluga, na bržem, a paralelno što jeftinijem i učinkovitijem radu. **Prof. dr. sc. Kristijan Roglić**, s Fakulteta prometnih znanosti, pojašnjava da značajnije uštede u ovoj djelatnosti nije moguće ostvariti u sektoru proizvodnje, već ponajprije u sek-

toru distribucije, i to zbog same strukture troškova distribucije. „Temeljem raspoloživih podataka, najznačajnije područje ušteda je racionalizacija i tehnološka organizacija logističkih procesa. Ovisno o vrsti logističke usluge, različite su i mogućnosti ušteda. U segmentu transporta, primjerice, praćenjem pokazatelja tran-

sporne usluge - koeficijenta popunjenosti teretnog prostora u vozilima, količine robe po dostavi, učestalosti distribucije, moguće je utvrditi nedostatke i optimizirati broj vozila i način distribucije. U segmentu skladištenja organizacijom skladišnih operacija, posebice komisioniranja, moguće je ubrzati otpremu robe i nataj način



Početkom prošle godine Poslovni savjetnik proveo je istraživanje o očekivanjima u području transporta i logistike vezanima uz ulazak Hrvatske u EU. Čak 49% ispitanika reklo je da će pridruživanje povećati prihode logističkih kompanija u Hrvatskoj, dok ih je 59% izjavilo da će hrvatske tvrtke imati lakši pristup europskom tržištu. Je li EU sama za sebe odgovor ili moramo vlastitim snagama poraditi na rješavanju problema? I najvažnije od svega – kako?

smanjiti troškove. Značajne uštede u poslovanju postiču se i uvođenjem informacijskih sustava u sve segmente logističkih usluga", kaže Rogić.

Logistički operatori i e-distribucija

Trenutno najveći problem logistike u Hrvatskoj uzrokovan je

promjenom okvira djelovanja logističkih operatora. Kako pojašnjava Rogić, ulaskom Hrvatske na jedinstveno EU tržište logističkim operatorima koji nisu bili aktivni na hrvatskom tržištu, otvorile su se mogućnosti poslovanja, što od lokalnih tvrtki nužno zahtijeva višu razinu konkurentnosti, uz smanjenje ukupnih troškova. Isto-

vremeno, otvaranje tržišta uzrokovalo je bitno smanjenje obujma određenih djelatnosti, posebice špediterske, što je u konačnici rezultiralo i gašenjem značajnog broja radnih mjesta. „Rješenje problema leži u stalnom poboljšanju i prilagodbi poslovanja zahtjevima tržišta i korisnika, primjeni novih znanja u praksi te otvaranju novih tržišnih niša, primjerice snažnije uključivanje u sustav e-distribucije, koji je u stalnom porastu na europskom i svjetskom tržištu“, savjetuje.

E-distribucija predstavlja skup međusobno povezanih organizacija koje sudjeluju u procesu stavljanja robe na raspolaganje potrošačima, pri čemu je taj proces potpomognut informatičkim tehnologijama, naročito internetom. Tehnologija olakšava cjelokupan proces, dovodi do lakšeg praćenja poslovanja, a radi i na uštedi troškova. Nema papirologije i troškova poštarine, svi potrebni podaci i dokumenti unose se u računalo i na raspolaganju su svim korisnicima vrlo brzo, a bilo kakve greške mogu se lako uočiti i ispraviti. Ne samo da se tvrtka na ovaj način može povezati s krajnjim korisnikom, već se ostvaruje i povezanost s drugim suradnicima na tržištu, olakšava se razmjena informacija i iskustava te stvara jedan protočniji i kvalitetniji sustav poslovanja.

Održiva logistika

U Bruxellesu je nedavno održana konferencija naziva „Logistika 2030 – izazovi i napredak“, na kojoj su predstavljene „zeleno“ mogućnosti logistike. Tzv. održiva logistika usko je vezana uz smanjenje troškova rada te naravno utjecaja na okoliš. Prije svega vezana je uz korištenje vozila s manjom emisijom štetnih plinova. Zemlje Europe i SAD-a te Japan značajno su postrožile dozvoljenu emisiju štetnih plinova kod teretnih vozila u posljed-

njih 15-ak godina, no problema na tom području još uvijek ima. Velike svjetske kompanije imaju za cilj smanjiti emisiju štetnih plinova u narednih 10 do 15 godina, no pitanje je koliko su svi njihovi ciljevi realni i ostvarivi.

Održiva se logistika može provoditi i kroz korištenje bio-razgradivih materijala i električnih dostavnih vozila, savjesnije korištenje ambalaže kao i pametnije održavanje svih prostora i vozila, korištenje obnovljivih izvora energije, uvođenje novih tehnologija i sl. Koristi imaju same logističke tvrtke, ali i države te krajnji korisnici. Tvrtke ostvaruju niže troškove poslovanja te učinkovitiju uporabu energije, zadovoljnije klijente i pozitivniji imidž u javnosti. Države dobivaju zdraviji okoliš i smanjene javne troškove liječenja, kao i manju ovisnost o uvozu energije te stabilan sustav transporta. Klijenti, pak, žele biti odgovorniji građani, a na ovaj način transparentnije mogu pratiti štetnost distributivnih procesa i znati da kupnjom pojedinih proizvoda potpomažu čišće i zdravije poslovanje.

Glavni problemi javljaju se zbog kompleksnosti sustava, nepouzdanosti podataka koji se koriste, ali i nepostojanja organizacije koja bi razvila i kontrolirala implementacije nekog određenog standarda, zaključak je sa spomenute konferencije.

Učiti na primjeru susjeda

Prof. Rogić ističe da je još prerano za sustavnu analizu efekata članstva Hrvatske u EU na domaću logističku industriju, no dodaje da se predviđanja mogu ostvariti pogledom na slovensko iskustvo pridruživanja. Najvažnije promjene u segmentu logističke industrije u Sloveniji bile su ukidanje carinskog režima prema zemljama članicama EU te preuzimanje uloge vanjske granice EU prema ostalima zemljama, Luka

Kopar je postala ulazna EU luka, a time i ulazna točka roba na tržište EU, dok je Slovenija postala važna tranzitna postaja u sustavu distribucije roba iz EU prema tržištima zemalja bivše Jugoslavije.

„Sve navedene promjene mogu se projicirati i na situaciju u RH, međutim pritom treba uzeti u obzir i posebnosti hrvatskog tržišta u odnosu na slovensko. Naime, po broju potrošača hrvatsko tržište je dvostruko veće od slovenskog, geografska pozicija RH omogućuje njeno pozicioniranje kao tranzitne zemlje za robne tokove prema srednjoj Europi, ali jednako tako i prema baltičkim zemljama, no zbog specifičnog oblika hrvatskog teritorija organizacija distribucije je znatno složenija”, pojašnjava Rogić.

Jedna od promjena koju možemo očekivati svakako je mogućnost proširenja usluga na tržištu EU. „Neki hrvatski logistički operatori imaju iskustvo u poslovanju na vanjskim tržištima, međutim jedinstveno tržište EU omogućuje veću ekspanziju i korištenje prednosti velikog tržišta s velikim brojem potencijalnih korisnika”, zaključuje.

Kada se „vozi” na hrvatski način

Iako transportnu logistiku najčešće gledamo kao veliki bezimni sustav, najveći dio priče snose upravo vozači koji se svakodnevno susreću s nepredviđenim situacijama te direktnim indikatorima da sustav u praksi ne funkcionira.

Marijan Banelli, savjetnik HUP-HCP udruge prometa i član direktorija UETR (Europske udruge cestovnih prijevoznika), kao najveći problem navodi nepostojanje nadležnog ministarstva, odnosno ministra: „Dolaskom ove vlasti rasfor-



4 savjeta za učinkovitu strategiju logistike

- 1** Povežite se - ... s korporacijama, dobavljačima i proizvođačima iz cijelog svijeta.
- 2** Provodite prilagodljiva rješenja - nađite rješenja koja mogu u potpunosti biti usklađena s potrebama vašeg opskrbnog lanca.
- 3** Oslonite se na činjenice, navike zaboravite - sustav koji prikuplja podatke i pomaže automatizirati opskrbni lanac, pruža veću podršku.
- 4** Koristite točne podatke i planirajte unaprijed - informiranost kroz relevantne podatke predstavlja temelj kvalitetnog planiranja.

kw: www.logistika.com.hr

mirana je Uprava za cestovni prijevoz i ceste, formirana Uprava za kopneni prijevoz, pa je opet rasformirana i ta Uprava, a odjeli te Uprave pripojeni su Upravi zračnog prometa koja ima kompetentnoga pomoćnika za zračni promet, ali ne za sve ostalo. Dakle, problemi se ne mogu rješavati jer ne postoje kompetentne osobe sa stručnim referencama”. Banelli dodaje da su potencijali cestovnog prijevoza veliki, ali su

Održiva se logistika može provoditi i kroz korištenje bio-razgradivih materijala i električnih dostavnih vozila, savjesnije korištenje ambalaže kao i pametnije održavanje svih prostora i vozila, korištenje obnovljivih izvora energije, uvođenje novih tehnologija i sl. Koristi imaju same logističke tvrtke, ali i države te krajnji korisnici.

prijevoznici prepušteni sami sebi te veću potporu svojim zahtjevima dobivaju u Bruxellesu nego u Zagrebu.

Veliki problem predstavlja i sigurnost vozača na hrvatskim prometnicama. Javnost je nedavno uznemirila teška prometna nesreća kod ličkog tunela Krpani u kojoj je sudjelovalo 20-ak vozila. Struka je prozvala Hrvatske autoceste zbog neodržavanja prometnica i štednje u tom segmentu. Banelli ističe da se u slučaju HAC-a opet love „sitne ribe” koje su zapravo kolateralne žrtve jednog neučinkovitog sustava: „Ako je sigurnost vozača povjerena

odlučivanju „političkih kadrova”, onda se jako bojim za sve nas. Odgovornost je po zapovjednoj liniji, najviše treba odgovarati onaj tko je postavio nekompetentne i neodgovorne kadrove i to na čelne pozicije. Ni dosad nije bilo idealno, ali malo je previše incidenata u posljednje vrijeme koji indiciraju svemu prethodno napisanom”.

EU navodi kao pozitivan pomak za hrvatske tvrtke koje rade u skladu sa zakonima tržišta, ali izgleda da ćemo morati još pričekati da bismo vidjeli koliko pozitivne pomake je hrvatsko pridruženje donijelo ovoj djelatnosti.

Maja Janović

DB SCHENKER - kopnom, morem, zrakom



Svaki dan u logistički posao u Schenkeru Hrvatska

Kao globalno snažan pružatelj transportnih i logističkih usluga, DB Schenker zapošljava više od 95.000 djelatnika na preko 2.000 lokacija u 150 zemalja svijeta. Dobro razrađena mreža podružnica u najvažnijim privrednim regijama svijeta, u zračnom i pomorskom prometu, u europskom kopnenom prometu, u logističkim uslugama i u Supply Chain Managementu ističu nas iznad konkurencije.

Takvom vrlo posebnom kombinacijom u mogućnosti smo klijentima s vrlo različitim zahtjevima i potrebama pružiti brzo i efikasno rješenje. DB Schenker zauzima 1. mjesto u europskom cestovnom i željezničkom transportu, 2. mjesto u svjetskom zračnom transportu i 3. mjesto u svjetskom pomorskom transportu. Putem snažne mreže naših poslovnica u mogućnosti smo pružiti logističku uslugu u organizaciji sajmovi, kongresa, koncerata te raznih kulturno-umjetničkih događanja diljem svijeta. Schenker Hrvatska dio je te velike globalne mreže gdje dnevnim linijama pokrivamo Europu kao i distribuciju po cijelom Hrvatskoj. U vremenu kada ekološka svijest postaje sve više društvena odgovornost, pomažemo našim klijentima poboljšati njihov utjecaj na okoliš. Aktivnosti kojima se bavimo kako bi zaštitili okoliš sastavni su dio DB programa Climate Protection Program 2020. Ovaj program ima za cilj do 2020. smanjiti udio emisije CO₂ u svim transportnim uslugama za 20%.

izv. Annual Report, press, GSI

Nekoliko zanimljivih činjenica o DB Schenkeru:

- 32.000 redovitih tjednih linija pokriva Europu u kamionskom transportu
- 6.000.000 m²; površina koju pokrivaju Schenkerovi logistički objekti
- 1.200 charter letova godišnje kojima DB Schenker avio transportom svojim klijentima nudi brzu razmjenu dobara diljem svijeta
- 4,4 milijuna kubičnih tona; godišnja ušteda emisije CO₂
- 11.000 kilometara; najdulji željeznički pravac kojim se prevoze rezervni dijelovi iz Njemačke za Sjevernu Kinu u automobilske industrije
- 4.000 kubičnih tona; težina kompozicije vlakova koji prevoze željezne rude
- 6.000.000 automobila; broj u čijoj proizvodnji sudjeluje Schenkerova specijalna logistika



Nova zakonodavna mirovinska reforma

Zakon o mirovinskom osiguranju izglasan je 13. prosinca 2013. u Hrvatskom saboru, a sadrži i Izjavu o usklađenosti s pravnom stečevinom Europske unije. Ulaskom Hrvatske u EU nisu se dogodile značajnije promijene u pogledu mirovinskih prava osiguranika, a države članice samostalno uređuju i odlučuju o svom mirovinskom sustavu.

Iz Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, koji je regulator prvog mirovinskog stupa, odnosno sustava generacijske solidarnosti, objašnjavaju najvažnije promjene, odnosno odrednice novog Zakona. U razdoblju od 2014. do 2030. godine uvjeti starosne dobi za stjecanje prava na starosnu i prijevremenu starosnu mirovinu ostali su isti kao što su bili propisani, ali se od 1. siječnja 2031. postupno povećava starosna dob za tri mjeseca sve do 2037., kada bi uvjet za starosnu mirovinu bio 67 godina života i 15 go-

dina mirovinskog staža, a za prijevremenu starosnu mirovinu 62 godine života i 35 godina mirovinskog staža. Između ostalog, uvodi se mogućnost korištenja starosne mirovine u punoj svoti i mogućnost rada do polovice punog radnog vremena, novi model povoljnijeg usklađivanja mirovina i razdvajanje mirovina na dio ostvaren prema posebnom propisu i dio ostvaren na temelju staža osiguranja prema Zakonu, kao i nova formula za određivanje osnovne mirovine za osiguranike koji ostvaruju mirovinu iz oba obvezna stupa.

Osiguranje mirovina

Izmjene zakonodavnog okvira mirovinskog sustava podrazumijevaju i nadalje mirovinski sustav koji se temelji na tri stupa, kao model koji treba osigurati održivost i adekvatnost mirovinskog sustava. Novi Zakon o mirovinskom osiguranju uređuje prvi

Novi Zakon o mirovinskom osiguranju koji je stupio na snagu 1. siječnja 2014. godine ima za cilj omogućiti korisnicima odgovarajući i siguran prihod, a paketom zakonodavnih mjera koje reguliraju mirovinski sustav pristupilo se rješavanju i osiguravanju održivosti mirovinskog sustava, ali uz zadržavanje adekvatnosti mirovina. Zadatak novog zakonodavnog okvira mirovinske reforme je usklađivanje mirovinskog sustava s gospodarskim i socijalnim kretanjima, poticanje duže radne aktivnosti i kasnijeg odlaska u mirovinu te zaštita socijalne sigurnosti umirovljenika.

mirovinski stup i uvodi novine u cilju postizanja socijalne adekvatnosti mirovina i financijske održivosti sustava, a polazeći od provedenih projekcija demografskog starenja stanovništva, aktualnih gospodarskih prilika i stanja na tržištu rada. Iz Ministarstva rada i mirovinskog sustava napominju kako je mirovinska reforma pokrenuta radi osiguranja mirovina osiguranika koji su 2001. godine bili mlađi od 40 godina te za one između 40 i 50 godina života koji su tako izabrali, jer deset go-

dina nakon primjene novog sustava, najstariji članovi obveznih mirovinskih fondova još nemaju uvjete za redovnu starosnu mirovinu, a prvi redovni umirovljenici iz II. stupa pojaviti će se kada najstariji članovi II. stupa odu sa 65 godina u redovnu mirovinu, što će se dogoditi 2015., ali i tada u vrlo malom broju. Novim su Zakonom propisane brojne izmjene od kojih su neke: postupno produljenje dobi za stjecanje prava na starosnu mirovinu. Dugogodišnji osiguranici koji su rano ušli

Iz nadležnog ministarstva: PROMJENE U MIROVINSKOM SUSTAVU

Promjene koje se uvode u mirovinski sustav, u radno pravo te tržište rada, uz postupno povećanje izdvajanja u II. mirovinski stup omogućit će da mirovine dosegnu 60 do 70% plaće. Trenutno u Hrvatskoj svega 12% umirovljenika ima starosnu mirovinu (40 i više godina radnog staža i 65 godina života) od ukupnog broja umirovljenika i udio njihove mirovine u prosječnoj mjesečnoj plaći je 70 posto. Dodatak na mirovinu od 27%, na koji trenutno imaju pravo samo korisnici mirovine iz I. stupa, novim zakonodavnim promjenama uvodi se pravo i za korisnike mirovina iz oba mirovinskog stupa. Povećanjem doprinosa, za što je potrebno pričekati povoljnije gospodarske uvjete, u II. mirovinski stup od postojećih 5% bruto plaće na 7 do 9%, postiglo bi se povećanje mirovina za korisnike mirovina iz oba stupa.

Oni sigurno ne raspravljaju o mirovini! To su, naime, već riješili!

Mislite da je prerano razmišljati o mirovini? Slažemo se. Dovoljno je donijeti samo jednu ispravnu odluku – odabrati obvezni i dobrovoljni mirovinski fond i redovitim uplatama osigurati bezbrižnu mirovinu. A Erste Plavi su inovativni i uspješni mirovinski fondovi čiji stručni upravljački tim brine o Vašim ulaganjima. Zato: prvo odlučite, a onda se opustite!

ERSTE PLAVI
Mirovinski fondovi

u svijet rada, mogu ostvariti pravo na prijevremenu starosnu mirovinu uz uvjet od 60 godina života i 41 godinu staža osiguranja i to bez penalizacije. Zakonom je propisano uvođenje dvostrukog režima usklađivanja mirovina. Naime, uvodi se povoljnije usklađivanje mirovina, koje će ovisiti o kretanju cijena i plaća (70:30, 50:50, 37:70). Pri tome je važno istaknuti, da se mirovine po posebnim propisima razdvajaju na dio ostvaren prema posebnom propisu i na dio ostvaren na temelju staža pokrivenog doprinosima. Isto tako, omogućava se ostvarivanje prijevremene starosne mirovine zbog stečaja uz uvjet statusa nezaposlene osobe u trajanju od 2 godine i uz uvjet dobi za prijevremeno umirovljenje, pojašnjavaju iz nadležnog ministarstva.

Paket zakona za uspješnije poslovanje mirovinskih fondova

Novi Zakon o mirovinskom osiguranju i Zakon o REGOS-u stupili su na snagu 1. siječnja 2014., a ostali zakoni koji uređuju mirovinski sustav (Zakon o obveznim mirovinskim fondovima, Zakon o dobrovoljnim mirovinskim fondovima te Zakon o mirovinskim društvima) stupit će na snagu u prvom tromjesečju 2014. godine.

Novim Zakonom o obveznim mirovinskim fondovima i Zakonom

o dobrovoljnim mirovinskim fondovima izvršilo se razdvajanje dva postojeća sustava individualne kapitalizirane štednje u dva posebna zakona. Zakonom o obveznim mirovinskim fondovima se uvode tri nove kategorije mirovinskih fondova, tzv. podportfelja (A, B i C) prilagođenih dobi umirovljenja članova, u svrhu racionalizacije poslovanja i veće zaštite imovine članova fonda u razdoblju od nekoliko godina do umirovljenja, a treba istaknuti i omogućavanje sudjelovanja mirovinskih fondova u infrastrukturnim projektima, što bi za posljedicu imalo i poticanje ulaganja u gospodarstvo, napominju iz Ministarstva rada i mirovinskog sustava. Novim Zakonom o dobrovoljnim mirovinskim fondovima pristupilo se cjelovitom uređenju poslovanja dobrovoljnih mirovinskih fondova te društava koja njima upravljaju, obzirom

da navedene institucije imaju značajnu ulogu u osiguravanju integracije, učinkovitosti i likvidnosti financijskih tržišta.

Damir Grbavac, predsjednik Udruženja društava za upravljanje mirovinskim fondovima i mirovinskih osiguravajućih društava HGK, kaže kako je još koncem devedesetih pokrenuta značajnija mirovinska reforma čiji je nastavak bio i uvođenje individualne kapitalizirane štednje za mirovinu. "Obvezna mirovinska štednja trebala se razvijati u osnovu mirovinskog sustava, ali za to je trebalo realizirati i projicirano postepeno povećavanje stope doprinosa za obveznu mirovinsku štednju sa sadašnjih 5 na 10% u godinama ekonomskog prosperiteta i stabilnog rasta gospodarstva, što se nije dogodilo. Blizu milijun i sedamsto tisuća građana Hrvatske ima na svojim računima u obveznim mirovinskim fondovima oko 57 mi-



Damir Grbavac,
predsjednik Udruženja
društava za upravljanje
mirovinskim fondovima
i mirovinskih
osiguravajućih društava HGK

Razlozi što su mirovine iz starog sustava za one koji danas idu u mirovinu, još uvijek povoljnije, leže u kratkoći vremena mirovinske štednje u II. stupu, ranijim umirovljenjima, ali znatno više na to utječu manja prava iz I. stupa članova koji odlaze u mirovinu u novom sustavu. Na buduće mirovine iz II. stupa u velikoj mjeri utječe dob umirovljenja, dužina i kontinuitet radnog vijeka i fiskalna disciplina prilikom isplate plaća i obračuna i uplate doprinosa.

lijardi kuna, čija je jedina namjena isplata budućih doživotnih mirovina. U toj svoti je sadržano i preko 12 milijardi kuna koje su efekti ostvarenih prinosa. Ukupna suma sredstava na računima predstavlja 17% hrvatskog godišnjeg društvenog bruto proizvoda, po čemu se danas već svrstavamo u srednje razvijene europske zemlje po ovom pokazatelju", ističe Grbavac.

Nalazimo se pred paketom zakona koji se odnose na poslovanje cjelokupnog mirovinskog sustava, a ostaje za vidjeti u kojoj će mjeri učiniti sustav efikasnijim.

Marija Kič

Pokazatelji za mirovine u studenom 2013.

Broj osiguranika	1.432.129
Broj umirovljenika	1.168.979
Omjer	1,23 : 1
Udio prosječne mirovine u prosječnoj plaći	46,10%
Udio prosječne starosne mirovine u prosječnoj plaći	47,24%
Prosječna starosna mirovina ostvarena sa 40 g. staža	65,76%
Udio mirovinskih izdataka u BDP-u 2012.	10,82%
Rashodi za mir. i mir. primanja u studenom 2013.	3,007 mlrd. kn

Izvor: Ministarstvo rada i mirovinskog sustava



Potrebno unapređenje i aktivnije upravljanje mirovinskim fondovima

Unatoč nepovoljnim gospodarskim prilikama, ulaganja u mirovinske fondove, obvezne i dobrovoljne, rastu. Tako je fondovska industrija u 2012. bilježila porast, a rezultati, odnosno godišnji izvještaji za 2013. još se zbrajaju. Prema HANFA-inim podacima za 2012., neto imovina obveznih mirovinskih fondova je porasla za 24,5% i iznosila je 51,1 milijardi kuna, a iste je godine prema podacima REGOS-a ukupno uplaćeno 4,98 milijardi kuna doprinosa za obvezno mirovinsko osiguranje temeljem individualne kapitalizirane štednje, što je za 4% više nego u 2011. godini.

Iako je prošlo više od desetogodišnjeg poslovanja trustupanj-skog mirovinskog sustava, još se vode polemike i rasprave oko njegove isplativosti, odnosno održivosti. Iako se većina akademske zajednice slaže kako je sama ideja dobra, ali realizacija je nedovoljno razrađena. U očekivanju novih zakonodavnih mjera koje imaju za cilj poboljšati funkcioniranje samih mirovinskih fondova, donosimo zanimljive komentare i mi-

šljenje o dosadašnjim učincima.

"Podaci o broju članova koji samostalno odaberu obavezni mirovinski fond ukazuje na slabo znanje članova o mogućnosti upravljanja sredstvima, ovisno o prinosima različitih obveznih mirovinskih fondova ili pak na slabu zainteresiranost članova za vlastita sredstva. Naime, samo oko 5% novih članova samostalno odabire fond, dok preostale članove raspoređuje Središnji registar osiguranika", navodi dr. sc. **Sunčana Slijepčević**, znanstvena suradnica sa zagrebačkog Ekonomskog instituta, te napominje kako su, unatoč novim zakonskim odredbama o mirovinskim fondovima s različitim podportfeljima prema stupnju rizika, i do sada prinosi obveznih mirovinskih fondova znatno varirali iz godine u godinu. "Prosječni ponderirani prinos četiri obavezna mirovinska fonda je u razdoblju od 2002. do 2012. godini iznosio 5,5%, a u 2012. 12,3%. Unatoč tome što su ulaganja mirovinskih fondova bila uglavnom niskorizična, te su glavninu sredstava mirovinski fondovi usmjeravali u državne obveznice, mogle su se primijetiti znatne razlike u

uspješnosti obveznih mirovinskih fondova u ostvarivanju prinosa, što ukazuje i da su mirovinski fondovi imali prostora za upravljanje sredstvima", ističe Slijepčević.

Najmanji financijski posrednici

"Dobrovoljni mirovinski fondovi po udjelu u aktivni, najmanji su financijski posrednici u hrvatskom financijskom sustavu. Razloge njihove neafirmiranost valja potražiti u destimulirajućim zakonskim rješenjima, te niskoj razini svijesti i informiranosti (a posebno inertnosti) radno aktivnog stanovništva o nužnosti štednje za starost. Osim toga, uočavaju se i značajne varijacije u anualiziranim prinosima od početka poslovanja, što dodatno odvraća zaposlene od navedenih ulagačkih opcija i urušava povjerenje u sustav. Ukidanje poreznih olakšica za fizičke osobe, kao i nespremnost domaćih poduzetnika da stimuliraju zaposlenike uplatama u treći mirovinski stup, rezultiralo je njihovim usporenijim rastom nakon 2010. godine", ističe dr. sc. **Bojana Olgjić Draženović** s riječkog Ekonomskog fakulteta.

dr. sc. **Bojana Olgjić Draženović**, Ekonomski fakultet u Rijeci



Mirovinski fondovi u tranzicijskim zemljama još uvijek nisu 'preplavili' financijska tržišta, a u budućnosti se očekuje značajnije okretanje ulaganjima na velika i zrela tržišta kapitala razvijenih zemalja EU. Usprkos ograničenom kapacitetu djelovanja svake mirovinske reforme, neosporan je pozitivan utjecaj na razvoj gospodarstva, jer otvara prostor za financiranje novih dugoročnih investicija te poticajno djeluje na razvoj financijskog sustava i tržišta kapitala.



dr. sc. **Sunčana Slijepčević**, znanstvena suradnica, Ekonomski institut, Zagreb

Nakon više od deset godina od uvođenja II. mirovinskog stupa, problemi u mirovinskom sustavu su i dalje nepromijenjeni. Povećanje zaposlenosti, identificiranje i provedba kvalitetnih projekata u koja bi mirovinski fondovi mogli ulagati, te povećanje znanja građana o mirovinskim fondovima nužni su kako bi i novi zakon postigao bolje učinke, te potaknuo i konkurenciju među obaveznim mirovinskim fondovima u privlačenju članova.



Postoje i sigurniji putovi do vrha!



Osigurajte dostatna sredstva za mirovinu, a rizici neka ostanu samo rekreacija!

AZ strategija ulaganja s umjerenim rizikom znači sigurnost i stabilnost uz optimalne prinose čak i u kriznim godinama na tržištu kapitala.

AZ investicije su dugoročnog horizonta. Izbjegavajući veće oscilacije u prinosu AZ ostvaruje primjerenu mirovinu. Odaberite najsigurniji put do uspjeha!

A-Z
MIROVINSKI FONDovi
NAJVEĆI U HRVATSKOJ

0800 0099
besplatni info telefon
www.azfond.hr

Allianz Zagrebačka banka

Što se tiče obveznih mirovinskih fondova, smatra kako ih javnost percipira putem ostvarenih prinosa, a upravo visoka društvena odgovornost iziskuje unapređenje i aktivnije upravljanje portfolijima, jer cilj ne bi trebao biti samo očuvanje vrijednosti, već prinos koji nadmašuje trošak upravljanja i visinu inflacije.

Olgic Draženović navodi kako će u sljedećem kratkoročnom razdoblju glavni faktori koji će determinirati rast mirovinske štednje biti usmjereni na nezaustavljiva nepovoljna demografska kretanja te kretanje dohotka i ostalih ekonomskih performansi nacionalnih ekonomija. Smatra kako će obvezni mirovinski fondovi u budućnosti igrati glavnu ulogu na 'mladim' europskim tržištima kapitala, odnosno očekuje se daljnji rast imovine pod upravljanjem obveznih mirovinskih fondova (pod uvjetom da se sredstva ne preusmjere u državni mirovinski sustav) te stagnacija dobrovoljne štednje u mirovinskom sustavu.

Ima dovoljno prostora za rast mirovinske štednje

Damir Grbavac, predsjednik Udruženja društava za upravljanje mirovinskim fondovima i mirovinskih osiguravajućih društava HGK smatra kako, u okviru zadanih parametara, mirovinski fondovi ispunjavaju svoju funkciju i predstavljaju osnovicu za postizanje dugoročne održivosti mirovinskog sustava, ali kaže kako ne može biti zadovoljan brojem članova i stanjem sredstava na računima u dobrovoljnim mirovinskim fondovima te smatra kako ima dovoljno prostora za rast. "Najgori udar globalne financijske krize imao je svoj odraz i na prinose mirovinskih fondova, ispodprosječan u odnosu na mirovinske fondove diljem svijeta. Horizont ulaganja mirovinskih fondova je dugoročan, pa, uključivši i te gubitke, ostvarenim pro-

Broj članova mirovinskih fondova

	studeni 2012.	studeni 2013.
Obvezni	1.650.072	1.698.981
Otvoreni dobrovoljni	189.946	203.083
Zatvoreni dobrovoljni	23.030	22.975

Izvor: HANFA

sječnim prinosima od 5,42%, od početka rada obveznih mirovinskih fondova, možemo biti zadovoljni. Dobrovoljna mirovinska štednja je daleko najbolji oblik dodatne štednje za mirovinu. Ali, nisu u dovoljnoj mjeri sagledane prednosti i mogućnosti vezane za uplate poslodavaca za dobrovoljnu mirovinsku štednju, u zatvorene ili otvorene fondove, a rijetko to prepoznaju kao nužnost i postavljaju kao svoje zahtjeve i predstavnici zaposlenika u kolektivnom pregovaranju", kaže Grbavac te napominje kako nisu napravili dovoljno na prezentiranju i edukaciji o nužnosti i pogodnosti ulaganja u III. stup.

Dr. sc. Denis Alajbeg, profesor na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa, smatra kako je mirovinska reforma i osnivanje mirovinskih fondova jedna od najboljih stvari koje su se u hrvatskom financijskom sustavu uopće dogodile, jer će svaki član mirovinskog fonda, nakon odlaska u mirovinu, na svom računu u imati određen iznos uštedjenih financijskih sredstava, a čija će visina ovisiti o vremenu provedenom u II. i III. stupu. "Ovo će biti prijeko potrebna injekcija s obzirom na predvidive buduće trendove daljnjeg smanjivanja i onako niskih mirovina iz I. stupa, pa je bilo kakav oblik disciplinirane, dugoročne štednje za starost danas važniji

nego ikad prije. Najveća opasnost ovakvom načinu osiguranja dodatne mirovine je prevelika koncentracija ulaganja mirovinskih fondova u vrijednosnice jednog izdavatelja (65% imovine fondova čine vrijednosnice RH). To znači da u slučaju najgoreg scenarija sve nade i očekivanja o financijski relativno mirnoj starosti padaju u vodu", napominje Alajbeg. Dodaje kako osiguranici najbolju zaštitu mogu dobiti jedino širom, globalnom diversifikacijom portfelja, te se ekstremna izloženost fondova jednom izdavatelju s vremenom svakako mora smanjiti, dok će mlađi osiguranici, koji će vrlo dugo štedjeti u obveznim/ dobrovoljnim mirovinskim fondovi-

vima, najvjerojatnije ostvariti suboptimalne prinose. "Čak i ako uzmemo u obzir najavljenju reformu koja će omogućiti biranje između tri potportfelja različitog rizika, činjenica ostaje da s aspekta dugoročne štednje mirovinski fondovi općenito premalo ulažu u dionice. Zaista ne postoji nikakav razlog da npr. 25-godišnjak sljedećih 30-35 godina ne ulaže isključivo u dobro disperziran portfelj međunarodnih dionica, jer samo na taj način može ostvariti dugoročni prosječan godišnji prinos koji je adekvatan vremenskom razdoblju vezanja uloženi sredstava", navodi Alajbeg kao primjer gdje se može ostvariti dugoročni prosječni godišnji prinos.

Marija Kitić



Neto imovina mirovinskih fondova

	studeni 2012.	studeni 2013.
Obvezni	50.568.436	57.745.697
Otvoreni dobrovoljni	1.953.753	2.168.772
Zatvoreni dobrovoljni	434.563	491.481

Izvor: HANFA



PBZ CARD

objavio izmjene u Nadzornom odboru tvrtke

Novi predsjednik Nadzornog odbora PBZ Carda **Dinko Lucić** od 2009. godine je član Uprave Privredne banke Zagreb gdje je nadležan za Grupu poslova sa stanovništvom i koordinaciju društava PBZ Grupe u dijelu poslova sa stanovništvom i kartičnog poslovanja. Tijekom poslovne karijere, pored brojnih dužnosti u Privrednoj banci Zagreb i Intesa Sanpaolo Grupi, od 2007. do 2009. ob-

našao je i funkciju člana Uprave slovačke VUB Banke, također članice Intesa Sanpaolo Grupe.

Dinko Lucić je rođen 1971. godine, diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, završio je General Management Program te je nositelj certifikata International Retail Banker izdanog od The International Academy of Retail Banking.

Nina Oberiter-Gluhak – s

PBZ Card d.o.o., u vlasništvu Privredne banke Zagreb – članice Intesa Sanpaolo Grupe najjača je kartična kuća u Hrvatskoj. Ujedno to je jedina kartična tvrtka na našem tržištu zadužena za izdavanje i prihvataj American Express kartica, a koja ujedno pruža i uslugu prihвата te izgradnje prodajne mreže za MasterCard i Visa kartice. U asortimanu tvrtke nalazi se oko četrdeset American Express te MasterCard, Maestro, Visa i Visa Electron produkata Privredne banke Zagreb, uključujući bogat izbor charge, debitnih, kreditnih, pre-paid i drugih kartica, namijenjenih fizičkim i pravnim osobama, te više od dva milijuna aktivnih kartica.

Vodeća kartična kuća u Hrvatskoj PBZ Card objavila je izmjene u svom Nadzornom odboru, na čelu kojeg je imenovan **Dinko Lucić**. Na mjesto predsjednika Nadzornog odbora Dinko Lucić dolazi umjesto **Nine Oberiter-Gluhak**, koja je tu funkciju obnašala od 2008. godine.

mjestu predsjednice Nadzornog odbora odlazi nakon dugogodišnje, vrlo bogate karijere u kartičnom poslovanju, tijekom koje je bila na brojnim menadžerskim pozicijama, uključujući predsjednicu Uprave PBZ Carda od 1998. do 2008. te druge. Svojim dugogodišnjim predanim radom dala je značajan doprinos razvoju hrvatskog kartičnog tržišta, osobito American Express brenda, koji je na našem tržištu prisutan više od četrdeset godina.

U Nadzorni odbor PBZ Carda imenovan je i novi član **Dajana Kobeščak**, izvršna direktorica u PBZ-u; a **Draženko Kopljar**, član Uprave PBZ-a, preuzeo je funkciju zamjenika predsjednika Nadzornog odbora; dok **Ivan Krolo**, viši izvršni direktor u PBZ-u i dalje ostaje njegov član.

DINKO LUCIĆ – novi predsjednik Nadzornog odbora PBZ Carda



Od 2009. godine je član Uprave Privredne banke Zagreb, gdje je nadležan za Grupu poslova sa stanovništvom i koordinaciju društava PBZ Grupe u dijelu poslova sa stanovništvom i kartičnog poslovanja.



INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.01.2014. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 31. prosinca prošle godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

NAZIV	vrijednost u KN	promjena [%] u odnosu na 31.12.2013.
VALUTE		
Eur	99.825 kn	-0,18%
USD	100.467 kn	+0,47%
DIONICE		
Hrvatski telekom d.d.	98.130 kn	-1,87%
Valamar Adria Holding	108.199 kn	+8,20%
Adris grupa d.d. (povl.)	100.242 kn	+0,24%
Ericsson Nikola Tesla	102.965 kn	+2,97%
Končar - elektroindustrija	101.888 kn	+1,89%
Ledo d.d.	103.854 kn	+3,85%
AD plastik d.d.	97.100 kn	-2,90%
Petrokemija d.d.	91.460 kn	-8,54%
Atlantska plovidba d.d.	97.084 kn	-2,92%
Atlantic Grupa d.d.	101.937 kn	+1,94%

NOVČANI FONDOVI		
Agram Euro Cash	99.917,37 kn	-0,08%
Locusta Cash	100.090,40 kn	+0,09%
VB Cash	100.394,50 kn	+0,39%
OBVEZNIČKI FONDOVI		
HI-conservative	100.668,07 kn	+0,67%
Capital One	100.049,61 kn	+0,05%
Erste Adriatic Bond	101.021,99 kn	+1,02%
MJEŠOVITI FONDOVI		
OTP uravnoteženi	101.368,48 kn	+1,37%
KD Balanced	100.243,73 kn	+0,24%
HI-balanced	100.029,10 kn	+0,03%
Allianz Portfolio	101.263,02 kn	+1,26%
PBZ Global	101.200,48 kn	+1,20%
ZB global	101.737,92 kn	+1,74%
DIONIČKI FONDOVI		
NETA US Algorithm	99.924,12 kn	-0,08%
KD Victoria	102.937,11 kn	+2,94%
Platinum Global Opportunity	101.861,85 kn	+1,86%
FIMA Equity	102.646,36 kn	+2,65%
ZB euroaktiv	100.643,96 kn	+0,64%
OTP meridian 20	101.143,07 kn	+1,14%

hrportfolio.hr
investicijski fondovi

0800600700

Strukturni vs. pretpristupni fondovi EU: LAKŠE ILI TEŽE?



Kristina Cappucci,
EU desk
Zagrebačke banke

Ministarstvo poduzetništva i obrta raspisalo je prvi natječaj iz strukturnih fondova za male i srednje poduzetnike.

U nešto više od desetljeća koliko Republika Hrvatska koristi europske fondove, dosad su raspisana ukupno tri natječaja za dodjelu bespovratnih sredstava, izravno namijenjena malim i srednjim poduzećima. Početkom 2007. godine natječaj u okviru pretpristupnog programa PHARE 2006 namijenjen izvoznicima bio je prva prilika za realizaciju europskih sredstava. 24 hrvatske tvrtke ostvarile su potpore u ukupnom iznosu od 2.092.630,65 eura, a iznos individualne potpore dosegao je maksimum od 100.000 eura.

Krajem 2011. uslijedio je natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava pretpristupnog programa IPA IIc namijenjen jačanju konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva, u okviru kojeg je dodijeljena 51 potpora u ukupnom iznosu od 7.722.327,46 eura, a visina pojedinačnih potpora kretala se od 50.000 do 200.000 eura.

Članstvom u Europskoj uniji Hrvatskoj su postali dostupni strukturni fondovi, te je tako u posljednjem tjednu 2013. godine raspisan i prvi javni poziv na dostavu projektnih prijedloga za natječaj „Povećanje gospodarske aktivnosti i konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva“. Potpore su namijenjene **poduzećima u sektoru proizvodnje i turizma**, a dodjeljivat će se za izgradnju ili modernizaciju proizvodnih pogona te nabavku strojeva i opreme, a u sektoru turizma predviđeno je osuvremenjivanje i unapređenje kvalitete smještajnih objekata, kao i izgradnja novih smještajnih kapaciteta. Iznosi pojedinačnih potpora kreću se od **3,8 milijuna kuna do maksimalnih 26 milijuna kuna**, a rok za prijavu je 21. veljače 2014.

Što je drugačije?

Iz ovog kratkog pregleda vidljiva je tendencija rasta iznosa pojedinačnih, ali i ukupnih potpora nakon ulaska Hrvatske u EU. Kriteriji natječaja su stroži i specifičniji, no neki su uvjeti ipak fleksibilniji. Sama faza prijave opsežnija je i detaljnija. Potrebno je precizno dokumentirati planiranu investiciju kroz studiju izvodljivosti, poslovni i marketinški plan, te detaljno elaborirati troškovnik. Potrebno je dostaviti obvezujuće pismo namjere banke ukoliko se projektna aktivnosti namjeravaju sufinancirati kreditom banke (za razliku od dosadašnje prakse kada je bilo dovoljno neobvezujuće pismo namjere), čime se već u inicijalnoj fazi dokazuje i financijska održivost projekata.

U procesu provedbe novost za prijavitelje je mogućnost započinjanja projektnih aktivnosti već u trenutku predaje projektna dokumentacije, odnosno više nije obveza čekati potpisivanje ugovora o bespovratnim sredstvima. Pritom, prijavitelj mora biti svjestan rizika mogućeg izostanka uspjeha na natječaju. Novost je i pravilo koje nalaže da će svi projekti kojima će biti odobrene bespovratne potpore u realizaciji morati poštivati propisane postupke javne nabave. Korisnici bespovratnih sredstava će za nabavu veću od 500 tisuća kuna morati raspisivati javnu nabavu u Narodnim novinama i na elektroničnom mediju - svi, pa i oni koji nisu inače obveznici Zakona o javnoj nabavi.

U korištenju strukturnih sredstava znatno su manji iznosi unaprijed uplaćenih sredstava, te je manji i postotak sufinanciranja. Dok su poduzetnici iz IPA-e mogli pokriti i do 85% troškova projekta sredstvima EU, u strukturnim fondovima moguće je ostvariti maksimalno 60% potpore. Nadalje, u IPA-i je na početku provedbe korisniku moglo biti isplaćeno cca 75% potpore, dok strukturni fondovi u obliku predujma dodjeljuju maksimalno 30% potpore.

Potpore Zagrebačke banke u svim fazama projekta

Osim spomenutog obvezujućeg pisma namjere, čiji je rok za predaju 18. travnja 2014., prijavitelj će trebati od svoje poslovne banke ishoditi opsežnu dodatnu dokumentaciju. Ukoliko projekt planira sufinancirati vlastitim sredstvima, a ne kreditom banke, morat će dostaviti izjavu o posjedovanju vlastitih sredstava. Nadalje, prijavitelj će od svoje banke morati zatražiti garanciju za povrat avansa, koja je uvjet za isplatu ranije spomenutog predujma potpore. Prijavitelj će u procesu trošenja bespovratnih sredstava morati redovno dostavljati dokaze o nastalim troškovima, i to u obliku faktura i izvoda iz banke.

Zagrebačka banka aktivno informira potencijalno prihvatljive korisnike bespovratnih sredstava, a svojim kompetencijama i znanjem naši bankari mogu ponuditi kvalitetno savjetovanje klijentima i posebno prilagoditi proizvode i usluge banke njihovim potrebama. Uz podršku u smislu izdavanja dokumentacije potrebne za realizaciju potpore, klijentima su na raspolaganju i brojne druge usluge, posebno prilagođene korištenju EU fondova, kao što je primjerice EU račun - poseban transakcijski račun koji klijentu omogućuje lakše upravljanje dobivenim bespovratnim sredstvima i pravdanje svih nastalih troškova.

■ 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

poslovni[®] savjetnik

.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

pratite nas NA DRUŠTVENIM MREŽAMA



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS

LinkedIn

poslovnisavjetnik

**Poslovna ideja
dolazi uz prave
savjete
- ma gdje bili!**

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA NAŠE
STRUČNJAKE POSALJITE SVOJ UPIT NA
info@poslovni-savjetnik.com

STRUČNJACI odgovaraju



ODGOVORA:
Šipe Sola

MIRENJE KAO ALTERNATIVA SUDSKOM PROCESU

PITANJE: *Imamo dugogodišnju suradnju s poslovnim partnerom koji u posljednje vrijeme ne izvršava svoje preuzete obveze te nam ne isporučuje ugovorenu kvalitetu robe, niti nam istu dostavlja na vrijeme, zbog čega smo pretrpjeli gubitke koje nam on ne želi priznati, niti nam želi namiriti tako prouzročenu štetu. Imamo namjeru podići tužbu, no možemo li poduzeti još nešto prije toga?*

S.K., Varaždin

ODGOVOR: Podizanje sudske tužbe i ulazak u dugotrajno neizvjestan i skupi postupak s bilo kim, jedna je od opcija rješavanja sporova. Ima li i drugih načina - svakako da!

Medijacija, odnosno mirenje zasigurno vam u tome može pomoći. U razmatranju mogućih načina rješavanja sporova: tužba, arbitražni postupak, medijacija, trebali bi trezveno razmotriti na koji od mogućih opcija možete ostvariti svoj cilj. Zapravo, trebali bi odrediti svoj interes, onaj primarni koji bi htjeli postići prije nego li uđete u pravnu „bitku“. Svakako bi trebali razmotriti i ono što ćete, ulazeći u pravnu „bitku“, ukoliko i ostvarite primarni cilj, što ćete ili bi mogli izgubiti, na koji način će druga strana, ostali vaši kupci ili dobavljači roba i usluga gledati na tu vašu opredijeljenost da sporove rješavate tužbama.

Ne želimo vas uvjeravati kako je medijacija najbolje rješenje za vas. Zapravo, želimo vam predočiti kako u svakom sukobu, strane uključene u spor trebaju uzeti mirenje - posredovanje u obzir kao ozbiljnu alternativu sudskom procesu, arbitražom ili bilo kojem od drugih mogućih načina suočavanja i rješavanja problema.

U svakom poslovnom odnosu ima uspona i padova, onih dobrih i onih manje lijepih trenutaka. Čitanjem sudske presude jedna od strana bit će izrazito nezadovoljna, druga izrazito zadovoljna ili će obje biti podjednako nezadovoljne, a gotovo je sigurno kako je njihova poslovna suradnja nakon sudske presude, ma kakva ona bila, završila. Medijacija pak nudi win-win rješenje. Mirenje budi u strankama svijest o temeljnim pitanjima i interesima, a miritelj je osoba koja strankama u sporu pomaže da se usredotoče na rješenje koje zadovoljava njihove interese i potrebe.

Stranke koje su zajedničke probleme rješavale na miran način i do rješenja dolazile sporazumno, odnosno konsenzusom, razvijale su međusobno povjerenje i spremne su na ustupke jedne prema drugoj, jer imaju iskustvo da je to ispravan način poslovanja. Štoviše, uzajamno povjerenje se održava. Mirenje otvara svijest kod poslovnih partnera kako je druga strana razumna i odgovorna te sigurnija za razvijanje poslovnih odnosa, nego li neka druga. Rješavanje međusobnih sporova bez suda i sudovanja u samo nekoliko sati ili sastanaka u poslovnom svijetu drži se kao idealan, a poslovni odnos se učvršćuje i unapređuje, razvijaju se novi poslovni odnosi i preporuka je potencijalnim partnerima za stupanje u poslovni odnos s takvim klijentom.

Stoga, imate priliku, ukoliko ste nezadovoljni razinom poslovne suradnje s vašim klijentom, prije nego li pokrenete sudski postupak, vaš poslovni odnos unaprijediti na način da zajedno s klijentom utvrdite razloge zbog kojih niste zadovoljni suradnjom, koje su posljedice, odnosno razlozi loše suradnje izazvali na vašoj strani, ali i na strani vašeg partnera. Što možete ponuditi jedni drugima kako bi posljedice loše suradnje ublažili ili pak potpuno uklonili, što možete učiniti kako bi ubuduće unaprijedili suradnju te na koji način bi mogli vlastitu komunikaciju unaprijediti? Svakako da vam u tome može u bitnome pomoći iskusni miritelj uz kojega ćete puno brže i lakše ostvariti učinkovitu komunikaciju i postići obostrano prihvatljivo rješenje spora. Razmislite o postupku mirenja kao alternativni sudovanju!



ODGOVORA:
Nataša Rapčić

PROGRAM MENTORSTVA

PITANJE: Zanimalo bi me koje su prednosti uvođenja programa mentorstva u poduzeće?
B.K., Dubrovnik

ODGOVOR: Program mentorstva može se definirati kao suradnički odnos između klijenta i mentora, pri čemu mentor koristi niz metoda i tehnika kako bi klijentu pomogao postići zajednički definirani set ciljeva. Programima mentorstva djeluje se na sustavno povećanje individualnih sposobnosti i radnih performansa na način da se osobe izlažu poslovima koji sadrže prilike za učenje te im se pritom pruža pomoć kako bi što više naučili i znanja primjereno upotrijebili.

U takvom odnosu mentor može djelovati u svojstvu savjetnika koji pomaže otkrivati prepreke ostvarivanju ciljeva, eksperta koji savjetuje u području organizacijskih ili bihevioralnih promjena, facilitatora koji olakšava proces donošenja odluka osobi koja je preuzela novu ulogu ili odgovornost ili predstavljati kombinaciju navedenih uloga. Pritom im iskusnija osoba, odnosno mentor može pomoći uvidjeti načela i koncepte koji leže iza pojedinih radnih operacija, kako bi jačali osjećaj svrhovitosti rada. Treba napomenuti kako programi mentorstva imaju sklonost obnavljanja u smislu ključnih aktivnosti. Osoba koja je prošla kvalitetan program mentorstva i sama često postaje dobrim mentorom, čime se proces učenja kontinuirano provodi na kvalitetan način. Program mentorstva primjenjuje se kako za početnike, tako i na najvišim hijerarhijskim pozicijama. U sve većem broju poduzeća posjedovanje osobnoga mentora smatra se posebnom beneficijom, u rangu mogućnosti korištenja automobila.

Mentor treba biti osoba koja je također predana vlastitom osobnom razvoju te ima sposobnost prenošenja znanja na druge. Takva osoba treba imati pozitivan pristup, širiti entuzijazam, pružati podršku i poticati atmosferu povjerenja i suradnje. Osim toga, ako se radi o odnosu osoba sa znatnom dobnom razlikom, potrebno je imati u vidu činjenicu

da se njihova shvaćanja o nekim vrijednostima mogu razlikovati. Stoga je važno da trener uspostavi uravnotežen odnos i svom štićeniku omogući samostalno spoznavanje i razvijanje vlastitih vrijednosti. Važno je i upoznati se s potencijalima i ograničenjima osobe koja prolazi program, njihovom motivacijom i osobnim ciljevima u procesu učenja. Na osnovi upoznavanja osobnoga profila osobe, mentor ima zadatak predvidjeti teškoće i probleme u budućem procesu učenja, kao i moguća psihološka ograničenja osobe u smislu straha, anksioznosti i sl.

Važno je navesti i koje osobe nikako nisu prikladne za ulogu mentora. To su prije svega egocentrične osobe koje



žele da je „sve po njihovom“. Osim toga, to su i osobe birokrati kojima manjka fleksibilnosti te koje se čvrsto drže pravila i kontrole. Proces mentorstva zahtijeva i suočavanje mišljenja pa popustljive osobe također nisu prikladne. Treba također izbjegavati osobe koje previše pričaju i očito nemaju razvijenu empatiju i sposobnost slušanja, budući da je umijeće slušanja ključni čimbenik uspjeha programa mentorstva.

Osim programa mentorstva u kojem je jedna osoba iskusniji član poduzeća, također treba poticati programe mentor-

stva između jednakih članova, odnosno članova iste skupine, tzv. *peer mentoring*. To mogu biti pojedinci iste ili različitih funkcija, odjela, divizija i sl. U suvremenim decentraliziranim organizacijama manageri imaju sve veći raspon kontrole, što kod mnogih zaposlenika izaziva osjećaj pritiska i izolacije te uzrokuje slabljenje morala i motivacije. Osim toga, promjene organizacije povećavaju nesigurnost zaposlenika i smanjuju njihovu sklonost preuzimanju rizika, eksperimentiranju i kreativnom djelovanju.

Zaposlenici tada postupaju prema uhodanim rutinama za koje znaju da mogu pridonijeti napretku u karijeri. Osim toga, rijetko priznaju da trebaju po-

moć zbog bojazni da se to može tumačiti kao znak slabosti. U takvim situacijama mentorstvo između kolega može biti prikladno rješenje, posebice ako nedostaje viših managera koji mogu ili žele djelovati kao mentori. Budući da zaposlenici mogu raspolagati s velikim brojem vještina, uzajamno pomaganje može pridonijeti jačanju timskoga rada te se referira na individualne potrebe za pomoći i podrškom. S obzirom da navedeno pitanje nije može li mentorstvo koristiti, već kako ga što skorije i što učinkovitije primijeniti.



ODGOVORA:
Daniel Sever

ZAKONOM (NE)PREDVIĐENI OPRAVDANI RAZLOZI IZVANREDNOG OTKAZA

PITANJE: Nismo sigurni da li je počinjena povreda radne obveze „dovoljan“ razlog za izvanredni otkaz radniku. Koji bi, dalje, to bili točni zakonski kriteriji po težini i vrsti povrede radne obveze za određivanje i izricanje izvanrednog otkaza?

B.D., Zagreb

ODGOVOR: Izvanredni otkaz ugovora o radu uređen je člankom 108. Zakona o radu (Narodne novine broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13), u glavi 14. koja govori prestanku ugovora o radu. Posebnosti izvanrednog otkaza bi prema zakonskim odredbama bile da takav otkaz mogu dati i poslodavac i radnik.

Međutim, u praksi takav otkaz neusporedivo češće daje poslodavac radniku, a izvanredni otkaz se može dati samo ako za to postoji naročito opravdan razlog, odnosno ako uz uvažavanje svih okolnosti i interesa obiju ugovornih strana nastavak radnog odnosa nije mo-

guć. Pri tome, naznačena nemogućnost nastavka radnog odnosa može imati dva uzroka:

- zbog osobito teške povrede obveze iz radnog odnosa ili
- zbog neke druge osobito važne činjenice.

Zakon o radu nije odredio što se zapravo smatra osobito teškom povredom obveze iz radnog odnosa, a nije naveo niti kriterije ili primjere po kojima bi se takva povreda određivala. Također Zakonom o radu nije pobliže određeno niti što bi se smatralo osobito važnom činjenicom zbog koje uz uvažavanje svih okolnosti

i interesa obiju ugovornih strana nastavak radnog odnosa jednostavno nije moguć. Stoga onome tko otkazuje ugovor o radu ostaje da, koristeći se stručnim tumačenjima zakonskih odredbi i posebice sudskom praksom, sam procijeni da li se radi o (dovoljno) opravdanom razlogu za izvanredni otkaz, a ako donese krivu odluku može snositi rizik gubitka sudskog spora.

Kako je prethodno već navedeno, ugovoro radu mogu izvanredno otkazati i poslodavac i radnik, ali u praksi ugovore o radu na ovaj način zapravo najčešće otkazuju poslodavci, dok radnici takvu odluku o otkazu uglavnom osporavaju, jer smatraju da nije postojao opravdani razlog za davanje izvanrednog otkaza.

Prema dosadašnjoj praksi Vrhovnog suda Republike Hrvatske kao najčešći razlozi za izvanredni otkaz se primjerice pojavljuju:

- otuđenje imovine poslodavca,
- neopravdani učestaliji izostanak s posla,
- zlouporaba bolovanja,
- grubo verbalni napadi i fizičko obračunavanje,
- rad pod utjecajem alkohola,
- zlouporaba položaja i ovlaštenja,
- pritvor radnika,
- višestruko odbijanje izvršenja poslova i sl.



OTPREMNINA ZBOG NESPOSOBNOSTI ZA RAD

PITANJE: Može li radnik, koji je doživio ozljedu na radu te je kao nesposoban za rad umirovljen, potraživati otpremninu?

J.Z., Split

ODGOVOR: Prema odredbi članka 80. stavak 1. Zakona o radu (Narodne novine broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13) radnik koji je doživio ozljedu na radu ili obolio od profesionalne bolesti, pa je iz nekog od upravo tih, navedenih uzroka umirovljen zbog opće nesposobnosti za rad, može u svakom slučaju potraživati dvostruki iznos otpremnine

koji je inače propisan zakonom u članku 119. Zakona o radu, odnosno predviđen kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu.

Međutim, ukoliko se radnik nakon završenog liječenja vratio na rad ili je odbio (u slučaju profesionalne nesposobnosti za rad) ponudu poslodavca da radi na prilagođenim poslovima za koje je sposoban iz članka 78. Zakona o radu, isti prema članku 80. st. 2. Zakona o radu nema više pravo na otpremninu u dvostrukom iznosu one koja je inače propisana ili ugovorena za konkretan slučaj. Na tom stajalištu je i pretežita sudska praksa.

Inače, pravo na otpremninu dostiževa prestankom radnog odnosa, a zastarijeva u roku tri godine.



PROMJENA OKRUŽENJA

PITANJE: *Moja firma već godinama surađuje s istim partnerima, a ja sam okružen istim djelatnicima. Čini mi se da sam upao u zamku navike i da klijentima više ne mogu ponuditi ništa novo? Kako promijeniti okruženje?*

J.C., Pula

ODGOVOR: Promjena okruženja briše barijere u glavi i otvara nam nove vidike, stoga je potrebno mijenjati ga. To može biti promjena društva koje nas okružuje, odlazak u grad u kojem nas nitko ne poznaje, ali i promjena poslovne uloge (funkcije) koju imamo. Neke firme to običavaju raditi za vrijeme *teambuildinga* – zgodno je kada to rade u hotelijerstvu i kada manageri privremeno uslužuju kuhare i konobare. Tada se javlja niz ideja jer se čovjek u jednom trenu navikne na svoju po-

slovnu ulogu, svoj stan, zaposlenike, ukućane i onda prestane uočavati prilike, a na poslovne procese gleda isključivo iz svog kuta. Promjena perspektive nam daje poticaj i širi naš um. Pođite sa svojim djelatnikom iz prodaje na teren. Provedite 2 sata na centrali javljajući se na telefon. Samostalno napravite dostavu ili sami dogovorite svoj sastanak. Ako ništa od toga ne možete, podignite glavu prema nebu ili se popnite na najviši vrh u svojoj okolini i dobit ćete sličan efekt.

Rotacija posla – promjena perspektive na koju ste navikli gledajući iz vlastitog kuta će potaknuti kreativnost u vama, otvorit će vam novi svijet. Ona je potrebna za formiranje boljeg pogleda na objekt našeg interesa i efikasnu prilagodbu.



ODGOVARA:
Jasmina
Samardžija

No tu je početak. Neobično je da čovjek širenjem vlastitih spoznaja stječe dojam da se to istovremeno događa svima drugima – što nije točno. Spoznaja se nalazi u sredini između teorije i aplikacije jer nekada treba proći i nekoliko godina da ustvari apliciramo modele o kojima smo čuli, na svoju poslovnu situaciju. Trenutak spoznaje i primjene nisu isti jer je potrebna motivacija da bi se taj ciklus mogao pokrenuti. Upravo motivacijski pojmovi objašnjavaju činjenicu da u gotovo jednakim vanjskim uvjetima postoje velike varijacije u ljudskom ponašanju. Nikad ne znate što vas može potaknuti i motivirati na novo razmišljanje i ideju o poslovanju, zato je potrebno mijenjati perspektive kako bismo mogli razumjeti različite poglede na poslovanje i njegove probleme.

Za vježbu postanite turist u vlastitom gradu, prođite ulicama kojima još niste prošli ili promijenite prijevozno sredstvo i brzo ćete uočiti da vam se spoznaje šire samo zato jer ste znatiželjni. Nakon toga vam ideja neće manjkati. Što vam još treba, motivacija?



ODGOVARA:
Nadina Grestko
Borota

POSLOVNI UGLED U OČIMA PARTNERA

PITANJE: *Kako najpreciznije i najsažetije definirati poslovni ugled tvrtke? Čime ga dopunjavati i usmjeravati da bi se stela prednost pred konkurencijom?*

V.N., Koprivnica

ODGOVOR: Poslovni ljudi u čitavom svijetu dobivali su uvijek iznova potvrdu koliko je važno to kako njihovu tvrtku vide – partneri. Taj će ugled, najčešće, biti veći ako je tvrtka solidnija i dulje poznata na tržištu, ali praksa nudi obilje primjera kako se neka poduzeća prodaju bolje nego što doista vrijede, a neka jednostavno ne znaju kapitalizirati taj svoj ugled u očima drugih. U igri je uistinu veliki ulog: od nule do neizmjernoga.

Sliku o tvrtki stvarat će poslovni partneri svakojako, poklanjao netko tome pažnju ili ne. Ali, upravo stoga treba promišljeno djelovati, treba svrstati sve ono što tvori poslovnu orijentaciju neke tvrtke: ne samo ono čime se bavi i što je područje koje je povezuje s ostalim

poslovnim svijetom, već i buduća orijentacija, svjestan napor da se u ostalih partnera stvori sasvim jasan dojam o vlastitoj tvrtki. Jer, svaka tvrtka, uz to što djeluje po svojim unutrašnjim zakonima i mogućnostima, isto tako djeluje u konkretnom prostoru i vremenu, a za ukupni dojam o tvrtki presudno je kako će se njezin profil odraziti u tom zrcalu.

Ljudi u nekoj tvrtki razlikuju se, naravno, međusobno, ali kad je posrijedi ugled tvrtke, oni moraju nastojati u očima drugih biti onakvima kako najbolje odgovara predodžbi koju bi htjeli stvoriti o svojoj tvrtki. Osobne razlike među njima se smanjuju, one ustupaju mjesto standardnom modelu predstavnika tvrtke. Svaka tvrtka ima stano-vit ugled u svojoj okolini, željele one to ili ne, što je ujedno i polazna točka u daljnjoj izgradnji. Koju poziciju sami želimo zauzeti na tržištu i u našoj okolini zavisi od vremena i praktičnih okolnosti; ono što je nekad bila prednost u nastupanju tvrtke na tržištu, može u drugim okolnostima postati nedostatak. U svjetlu novih tehnologija, novih shvaćanja i promijenjenih zahtjeva tržišta mogu se neki nedostaci pretvoriti u prednosti: crv u jabuci, na primjer, kao suprotnost vizualno privlačnom plantažno uzgojenom proizvodu, međutim, postaje znakom prirodnog i zdravog uzgoja, odsutnosti kemijski zaštitnih sredstava, važan je u popularizaciji tradicionalnog načina branja plodova vlastitom rukom.



ODGOVORA:
Đorđe Đorđević

SELEKCIJA NOVIH ZAPOSLENIKA

PITANJE: *Naša firma krenula je kao uspješan start-up projekt nekolicine prijatelja. Došlo je vrijeme da zaposlimo još ljudi, ali među ljudima koje dobro poznajemo nemamo nikoga odgovarajućih znanja. Kako kvalitetno odabrati nove zaposlenike među ljudima koje uopće ne poznajemo i ne možemo ih dobro upoznati u ograničenom vremenu? Moji partneri bi se oslonili na egzaktno pokazatelje, poput ocjena na fakultetu i radnog iskustva, ali meni se čini da moramo uzeti u obzir i to kako će se ljudi uklopiti u naš tim, iako ne znam možemo li to opće pouzdano utvrditi. Jasno nam je da bi nam HR odjel mogao pomoći, ali još nismo tako daleko u razvoju firme da bismo si to mogli priuštiti. Kako da brzo donesemo najbolju odluku čije ćemo posljedice dugo osjećati?*
G.H., Rijeka

ODGOVOR: Dobro je da ste prepoznali izazove situacije u kojoj se nalazite, što nije uvijek slučaj sa start-upovima. Nadrastanje start-up faze nije jednostavno i traži određena nova znanja i vještine za drugačije aktivnosti poput definiranja poslovnih procesa, razvoja organizacijske strukture, formaliziranja pojedinih procedura i slično. Porastom kompleksnosti organizacije, mnogi zadaci koji su se prije rješavali brzo, spontano i intuitivno sada traže nešto više promišljanja i usklađenja. Tako je i s primanjem novih ljudi.

Za zajedničkog prijatelja, kojeg svi godinama poznajete sa studija, ne morate mnogo razmišljati, nego ćete se brzo usuglasiti da se on odlično uklapa u vaš posao i tim. Ipak, unutar tog usuglašavanja svi nesvjesno radite provjeru da li je taj čovjek dovoljno obrazovan/stručan/iskusan za taj posao, da li su njegove osobne i socijalne kompetencije dorasle zahtjevima, možete li si predstaviti kako ćete s njim surađivati svaki dan... Kada ne poznajete kandidate, tu provjeru trebate napraviti

svjesno i sistematično.

Nekoliko kratkih savjeta za koje vjerujem da vam mogu pomoći:

Prvi i važan korak - kojeg mnogi preskoče - je **definiranje zahtjeva radnog mjesta**: opis što ta osoba treba raditi. Iako izgleda lako i očito, trebat će nešto

truda dok to opišete u nekoliko redaka (preporuka: pola stranice do stranicu) oko kojih ćete se svi složiti.

Nakon toga definirate sve **potrebne kompetencije za to radno mjesto**: stručnost, iskustvo, strani jezici, osobne i socijalne kompetencije (npr. fleksibilnost, prezentacija, organiziranost, timski rad, ...). Za sve potrebne kompetencije odredite potrebnu razinu i što ta razina znači (npr. ne „Engleski jezik 3“, nego „može raditi u međunarodnom timu“; ne „dobro komunicira“ nego „u starnju je precizno objasniti ili razumjeti ciljeve projekta“), kao i način na koji te kompetencije možete provjeriti.

Kompetencije kandidata provjerite radije u razgovoru, nego oslanjajući se na papire. Nemojte se ustručavati postaviti kandidatima mali stručni zadatak ili dio razgovora voditi na engleskom. Slobodno uzmite vremena koliko vam treba i organizirajte po potrebi više razgovora s kandidatima koji su ušli u uži izbor.

Za procjenu osobnih i socijalnih kompetencija pitajte kandidate o dosadašnjim uspjesima i ne-

uspjesima, postavite mu hipotetsku poslovnu situaciju da vidite kako bi reagirao. Iako se te kompetencije ne mogu egzaktno mjeriti, imat ćete nakon razgovora prilično jasnu procjenu na kojoj su razini i vjerojatno ćete se iznenaditi koliko su razni ljudi suglasni u svojoj procjeni.

Kod donošenja odluke koga uzeti, napravite provjeru u kojoj mjeri pojedini kandidati imaju potrebne kompetencije. Naravno da su vam važne sve kompetencije, a ne samo one koje su egzaktno mjerljive (uzgred, ni ocjene nisu potpuno egzaktni pokazatelji). Razmotrite i moguć rast potreba u budućnosti.

U nedostatku vlastitog HR-a može vam pomoći neka od brojnih tvrtki koje se bave HR consultingom i skupa s vama odraditi postupak selekcije.

Za smanjenje rizika od izbora krivih ljudi ugovorite probni rok, ili, još sigurnije, prvi ugovor na određeno vrijeme od npr. 3 mjeseca, dok se ne uvjerite da ste izabrali dobrog kandidata.

Setno u izboru novih ljudi i ostalim novim izazovima koji prate razvoj vaše organizacije.





ODGOVORA:
Dragan Žitović

OVLAŠTENIK ZA OBAVLJANJE POSLOVA ZAŠTITE NA RADU KOD POSLODAVCA



PITANJE: Zanima me tko, i pod kojim uvjetima, može biti ovlaštenik za obavljanje poslova zaštite na radu kod poslodavca te koja su pravila zaštite na radu na temelju općih načela zaštite?

M.Z., Virovitica

ODGOVOR: Zakonom o zaštiti na radu (Narodne novine broj 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08, 75/09 i 143/12) regulirano je postupanje vezano za uvođenje mjera za poticanje unapređivanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu, sprječavanje ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, drugih bolesti u svezi s radom te zaštita radnog okoliša. Posebno osjetljive kategorije radnika moraju biti zaštićene od onih opasnosti koje na njih šteto utječu.

Zaštita na radu je sastavni dio organizacije rada i izvođenje radnog procesa, a ostvaruje se obavljanjem poslova zaštite na radu i primjenom propisanih, ugovoreni, kao i priznatih pravila zaštite na radu te naredenih mjera i uputa poslodavaca.

Poslodavac je dužan primjenjivati pravila zaštite na radu na temelju općih načela

zaštite: izbjegavanja opasnosti i štetnosti, procjene opasnosti i štetnosti koje se ne mogu otkloniti primjenom osnovnih pravila zaštite na radu, sprečavanje opasnosti i štetnosti na njihovom izvoru, zamjene opasnog neopasnim ili manje opasnim, davanje prednosti skupnim mjerama zaštite pred pojedinačnim, odgovarajućeg osposobljavanja i obavješćivanja radnika, planiranja zaštite na radu s ciljem međusobnog povezivanja tehnike, ustroja rada, uvjeta rada, ljudskih odnosa i utjecaja okoliša na radno mjesto, prilagođavanja tehnikom napretku, prilagodbe rada zaposlenicima, naročito u svezi s oblikovanjem mjesta rada, izbora opreme te načina rada i proizvodnje, posebice u svrhu ublažavanja jednoličnog rada i rada po učinku, kako bi se smanjio njihov štetan učinak na zdravlje.

Prema izričitoj odredbi članka 13. st. 1. Zakona o zaštiti na radu, poslodavac je odgovoran za organiziranje i provedbu zaštite na radu u svim dijelovima organizacije rada i u svim radnim procesima.

Za organiziranje i provedbu zaštite na radu

odgovaran je poslodavac, neovisno o tome da li je u tu svrhu odredio radnika za obavljanje aktivnosti zaštite na radu, zaposlio stručnjaka za zaštitu na radu, odnosno organizirao službu za zaštitu na radu ili je ugovorio suradnju s fizičkom ili pravnom osobom ovlaštenom za obavljanje poslova zaštite na radu.

Poslodavac može obavljanje poslova zaštite na radu prenijeti i na svojeg ovlaštenog predstavnika (ovlaštenik). Ovlaštenik je svaka osoba koja rukovodi radom jednog ili više radnika na kojeg je prenijeto ovlaštenje u pisanom obliku. Dakle, prema pozitivnoj pravnoj regulativi uvjet za ovlaštenika je njegova rukovodeća pozicija kod poslodavca, te poslodavac svoja ovlaštenja ne može prenijeti na svog radnika koji nema te kompetencije, odnosno na radnika koji ne obavlja rukovodeće poslove koji uključuju, prema zakonskom minimumu, rukovođenje jednim ili više radnika zaposlenih poslodavca.

Ovo ovlaštenje poslodavac daje ovlašteniku ugovorom o radu, odnosno drugim aktom kojim se utvrđuje ovlaštenje vezano za provedbu zaštite na radu.

Literatura



100 hrvatskih lidera – o životu i razvoju karijere

Jasminka Samardžija, 540 str., meki uvez, 2013., 315,00 kn

Knjiga intervjua u kojoj su obrađena iskustva hrvatskih lidera (poduzetnika, liječnika, sportaša, profesora, umjetnika...) o putu svog uspjeha, kako bi se motiviralo mlade i odrasle, koji još nisu otkrili svoje kvalitete i talente, na aktivan pristup ostvarenju svojih ciljeva.

Urednica je regionalno, po djelatnostima, veličini poslovnog subjekta, spolu i dobi napravila presjek hrvatskog društva i na vrlo zanimljiv način spojila, na prvi pogled, nespojive djelatnosti i dobnu strukturu, a kao rezultat dobila vjerodostojnu sliku zajedničkih liderskih karakteristika, različitih početaka, karakterističnih prekretnica i motivacije koja je u različitim trenucima usmjeravala lidere i vodila ih prema cilju.

Robin Sharma u Zagrebu na poslovnom seminaru „Vođe bez titule“

U organizaciji agencije za promidžbu, Dhar media, u Zagreb stiže Robin Sharma, jedan od najcjenjenijih managerskih konzultanata na području vođenja. Gostovat će 20. veljače u Hypo centru u Zagrebu na poslovnim seminaru naziva „Vođe bez titule“.

Zašto Robin Sharma?

Robin Sharma je slavni autor 15 bestselera o vođenju uključujući „Redovnik koji je prodao svoj Ferrari“, jednu od najprodavanijih poslovnih knjiga na današnjem tržištu. Njegov rad je preveden u 62 zemlje i na 75 jezika, što ga čini jednim od najčitanijih autora na svijetu. Osim što je vrlo tražen govornik na globalnoj razini, također je i iznimno cijenjen savjetnik koji je radio sa predsjednicima uprava vodećih multinacionalnih kompanija prema Fortune 500 magazinu (Microsoft, Starbucks, Coca-Cola, GE, Nike, FedEx, IBM, NASA, Yale University i Young Presidents Organisation, itd.) te mnogim vođama diljem svijeta.

Jedan od najtraženijih managerskih konzultanata u svijetu danas, od kojih posljednji bestseller „The Leader Who Had No Title“ sadrži iznimne ideje vođenja, o kojima ćete imati prilike slušati na poslovnim seminaru u Zagrebu.

Koji je cilj seminara?

Cilj seminara je širenje ideje o novim paradigmatima u poslovnim svijetu kroz vođenje prema snažnim načelima života koja će

zaista živjeti među svim zaposlenicima neke tvrtke, a prije svega među njenim vodećim kadrovima - managerima.

Dhar media, kao organizator, želi istaknuti važnost poslovanja prema novim performansama koje i sami primjenjujemo u organizaciji posla. Vođenje u okvirima 'dharmaičkog' managementa ono je što nas čini različitim od mnogih tvrtki danas, jer samo osviještenim i odgovornim postupcima prema sebi i našoj okolini možemo stvoriti okruženje za rast i razvoj, što je na kraju svega mjerljivo i u brojkama.

Robin Sharma, u svojem će



Robin Sharma, konzultant na području vođenja
"Vođstvo nije titula. To je stil života. Živi ga." (jedno od načela njegove filozofije prema ideji "Vođenja bez titule" koju primjenjuju mnoge korporacije i vođe diljem svijeta)



mr. sc. Damir Jugo, Edward Bernays, Dekan
Oni koji vode mogu imati viziju, biti obrazovani, kompetentni, kreativni i hrabri, ali pravi lideri su samo oni koji su sposobni svoju energiju i pozitivne osobine prenijeti na one koji ih žele slijediti. Razliku između lidera i onih koji vode čini upravo komunikacija.



Lea Brezar, direktorica agencije Dhar media
Vjerujem da će Robin Sharma, te svi ostali predavači i gosti, svojim iznošenjem ideja potaknuti i doprinijeti stvaranju drugačijeg poslovnog okruženja koje nam je nužno kako bi svi zaposlenici zaista davali svoj maksimum u kreativnosti i organizaciji posla.

predavanju kroz sedam istina osobnog vodstva dodirnuti sve one aspekte nas samih koje smo zaboravili prilikom tržišne utakmice s konkurencijom, bez obzira bilo to na osobnoj ili poslovnoj razini, što nam ne bi smio biti alibi već naprotiv – poticaj.

Kao što Sharma ističe u jed-

nom od intervjua "Biti hrabar i slijediti moralne i etične ideale, bez obzira kamo naša okolina ide." Važna je osobina koju treba imati svaki lider. Više informacija o seminaru možete naći na: <http://dhar-media.hr/robin-sharma-20-veljace-u-zagrebu/>

Uz Robina Sharmu i hrvatski predavači

Predavanje će održati poznati hrvatski manager i konzultant na temu "Vođenja i komunikacije":

Jadranka Boban Pejić, CEO Biovega, mr. sc. Damir Jugo, dekan Edward Bernays Visoke škole za komunikacijski menadžment, prof. dr. sc. Davor Perkov, profesor Visoke poslovne škole Libertas Zagreb.

Nakon predavanja slijedi okrugli stol na temu "Budućnost vođenja u Hrvatskoj" čiji su gosti:

• Jadranka Boban Pejić, CEO Biovega
• Sandra Mihelčić, vlasnica i CEO Business Media Group

• mr. sc. Damir Jugo, dekan Edward Bernays Visoke škole za komunikacijski menadžment
• dr. sc. Davor Perkov, profesor Visoke poslovne škole Libertas Zagreb
• dr. sc. Mladen Radujković, dipl. ing. građ., profesor na Građevinskom fakultetu, IPMA predsjednik
• prof. dr. Nikica Gabrić, vlasnik Poliklinike Svjetlost
• dr. Vlatko Kalapoš, E.M., life coach
• moderator rasprave: Lea Brezar, direktorica Dhar media

tajnica.hr[®]

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

**Submodaliteti
- kako um
određuje
značenje**

**Intervju
MARIO
VALENTIĆ**

**NEMA
PROBLEMA,
KAKO VI
ŽELITE**

**GOSPODARSKI
ANTIDEPRESIV
ZA 2014.**





SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

Gospodarski antidepresiv za 2014.

Je li vam poznata izjava raznih gospođa koje časkaju u tramvaju ili autobusu na temu teške situacije u državi: „A što ćete gospođo, tako vam je to, tu se ništa ne može...“? Ovakvo razmišljanje američki psiholog Martin E.P.Seligman naziva naučena bespomoćnost.

On kaže da je bespomoćnost stanje u kojem niti jedan naš postupak ne utječe na ono što nam se događa. Kad precijenimo svoju bespomoćnost, druge snage preuzmu kontrolu i oblikuju našu budućnost. Kud god se okrenemo čujemo ljude kako neprestano traže krivca za loše gospodarsko stanje. Naći krivca je važno, ali što svatko od nas svakodnevno čini za sebe i svoje poslovanje da mu bude bolje? Većina ljudi baš i ne radi aktivno na mijenjanju samih sebe, svog ponašanja i tijeka vlastitog života. Najčešće je to zbog toga što ne vjeruju da imaju direktan utjecaj na događaje oko sebe, misle kako su okolnosti zadane i tu se ništa ne može.

**PROMJENU POKREĆU
LJUDI, A LJUDE POKREĆE
VJEROVANJE DA JE
MOGUĆE SVOJIM SNAGAMA
NAPRAVITI PROMJENU.**

Suprotnost bespomoćnosti je posjedovanje osjećaja osobne kontrole, a to znači sposobnost da mijenjamo stvari pomoću svojih voljnih postupaka. Da bismo se ponašali proaktivno moramo imati vjeru da imamo znanje, kompetencije i snagu mijenjati sve ono loše u svom životu – takav osjećaj osobe kontrole imaju optimistični ljudi. Američko društvo posebice njeguje ovaj fenomen „Ti to možeš!“ Od malih nogu u djeci usaduju vrijednosti poput samopouzdanja i vjerovanja u uspjeh. E, pa

naučimo nešto i pozitivno od njih!

Je li čaša polupuna ili poluprazna?

Martin E.P.Seligman već trideset godina proučava pesimiste i optimiste. On kaže da pesimiste određuje to da su skloni vjerovanju kako će loši događaji dugo trajati, da će im naškoditi u svim aspektima života i da su ih oni sami skrivili. Optimisti razmišljaju suprotno. Skloni su vjerovati da je poraz samo privremena prepreka, da su njegovi uzroci ograničeni na taj jedan slučaj.

Pesimistična ili optimistična predviđanja obično su samoispunjavajuća. Optimisti ne odustaju. Nakon pada otresu prašinu i idu dalje. Vjerujete li da i u ovoj krizi možete pronaći bolji posao, pokrenuti svoj biznis, učinit ćete sve što je u vašoj moći da to i ostvarite. Na ovaj način statistički jako povećavate šanse da vam to i uspije. Ako, suprotno ovome, vjerujete da ste bespomoćni u okolnostima u kojima ste se našli, teško da ćete imati volje i snage učiniti bilo što dobro za sebe pa će i rezultat garantirano izostati.

Optimizam se može naučiti

Jedan od ova dva pogleda na život naučili smo tijekom djetinjstva i adolescencije, i sada nam se takvo mišljenje pretvorilo u automatizam. Gotovo je nemoguće zamisliti osobu koju oduvijek poznajete kao zagriženog pesimista, koja uvijek i u svemu vidi crno, ne-

prestano se žali i ne radi ništa za svoj boljitak - da će u nekom trenutku u životu postati optimistična, proaktivna i puna nade. Možda vam ovo zvuči kao znanstvena fantastika, ali moguće je.

Naučeni optimizam nije samozavaravanje stavljanjem ružičastih naočala kojima promatramo svijet te svakodnevnim izgovaranjem afirmacija u koje ni sami ne vjerujete jer su pretjerane - to je vještina mijenjanja vlastitih misli od crnih ka realističnijima.

Seligman kaže da se učenje optimizma sastoji u tome da naučite niz vještina kako razgovarati sa samim sobom kad pretrpiti osobni neuspjeh. Naučit ćete razgovarati sa sobom o svojim teškoćama polazeći od bodrijeg gledišta.

Presudno je ono što promišljate kad ste neuspješni, odnosno presudno je koristiti „ne-negativno razmišljanje“. Promjena destruktivnih izjava, koje sami sebi ponavljate kad prolazite kroz teškoće koje život donosi svima nama, središnja je vještina optimizma. Mijenjanje neučinkovitog unutarnjeg govora temelj je ko-

KAKO OD DEPRESIVCA POSTATI OPTIMIST... ✓ Naučite prepoznati automatske misli. Kad sljedeći put uhvatite sebe kako govorite nešto pesimistično, u stilu „Ovo se samo meni može dogoditi“, zaustavite negativnu i neistinitu osobnu mantru. ✓ Suprotstavite se takvoj iracionalnoj misli i dajte joj realističnije objašnjenje, npr. „Ovo se svima može dogoditi, a sad se upravo dogodilo meni. Kako ću to riješiti?“ ✓ Skrenite pažnju s depresivnih misli, prestajte sami sebi ponavljati crne prognoze i svjesno počnite misliti na nešto zdravije i korisnije.

gnitivno-bihevioralne terapije. Svoja uvjerenja gradimo godinama pa je tako nerealno očekivati da ćete ih promijeniti preko noći.

Ako ste se prepoznali kao pesimist, imate dva izbora. Možete biti skeptični prema svemu ovome i nastaviti biti pesimist (kukati i ljutiti se na državu, situaciju, svemir...) A možda vam u nekom trenutku to dosadi i shvatite da se već dugo ne mičete s mjesta te postanete bar malčice znatiželjni kako je na drugoj strani. Možda se upitate „Kako bi bilo da na neko vrijeme isprobam razmišljati kao optimist?“

KREIRAJTE ŽIVOT PO SVOJOJ MJERI!



Centar Uspjeha
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

PRAKTIČNO
LAKO
RAZUMLJIVO
STRUČNO



narudžbenica

kojom se pretplaćujem na časopis Računovodstvo i porezi u praksi za 2014. godinu (12 brojeva) po cijeni od 895,00 kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke ili ime i prezime:

Ulica: Poštanski broj i mjesto:

Telefon: Fax:

OIB: Broj primjeka:

U _____ dana

Potpis odgovorne osobe i žig:

Narudžbenicu molimo dostaviti na adresu:
Centar za računovodstvo i financije d.o.o. – I. Gajnički vidikovac 5, 10000 Zagreb
ili na fax: 01 4836 099

Za dodatne informacije nazovite 01 4921 737

NEMA PROBLEMA, KAKO VI ŽELITE



Elizabeta
Planinc

Koliko vam pomaže kad dobijete odgovor: „Nema problema, kako vi želite?“ Sve je puno lakše kada znamo koje letove, avio kompanije i hotelske lance preferira naš nadređeni. Međutim, što kad ne raspoložete tim dragocjenim informacijama?

Prirodno je za očekivati da se u ovim vremenima, pogotovo kad se radi o proizvodnim djelatnostima koje moraju otvarati nova tržišta, putuje u nove destinacije o kojima nemate prethodnih iskustava. Bilo bi sasvim čudno da ne osjećate strah, dok se istovremeno pitate: „Je li možda za tu zemlju potrebna viza? Koliko košta? Kako je nabaviti, koliko dugo treba vrijediti putovnica od datuma ulaska u tu zemlju...“

Toliko toga treba znati! Uspješnost putovanja ovisi o vrstama informacija koje, ponekad, rijetko tko zna. Jeste li, primjerice, znali da s pečatom Izraela nije moguće ući u Ujedinjene Arapske Emirate, čak i ako putnik ima avionsku kartu i rezervaciju smještaja? Naravno, ovo je situacija koju nitko ne priželjkuje.

Vaš personal travel agent

Postavlja se pitanje biste li vi to sve trebali znati, osim ako se ne radi o utraživanju vlastite znatiželje i njegovanju opće kulture? **Odgovor je Jednostavan** - o ovim stvarima treba voditi brigu vaš PTA (personal travel agent) jer umjesto da trošite vrijeme na pronalaženje ovakvih informacija, vaš je glavni zadatak briga o uspješnom funkcioniranju ureda.

Valja napomenuti da mnogo konzularnih predstavništva izvan Hrvatske radi sa skraćenim radnim vremenom, pa postoji mogućnost da čak i uz najbolju dobru volju, ne saznate potrebne informacije. Mnogo turističkih agencija posreduje u ishođenju viza, stoga nemojte oklijevati angažirati ih i za tu uslugu. U prethodnim tekstovima sam isticala koje odlike i stavovi krase odličnog PTA koji će vam, kad pošaljete upit za određenu destinaciju, odmah pojasniti treba li vam za nju viza i kakav je postupak njezina dobivanja. Ukoliko ne dobijete inicijalne informacije, za pretpostaviti je da ćete sav posao organizacije putovanja i stres koji donosi morati ponijeti na vlastitim leđima.

Isto pitanje, ali različit scenarij

Pita li liječnik nakon što sasluša simptome pacijenta: „Kako želite biti liječeni? Želite možda tablete ili da vas hospitaliziramo?“ Ovo zasigurno nije scenarij koji si itko zamišlja, a još manje priželjkuje za sebe ili svoje bližnje. Posjećujemo liječnika s punim povjerenjem u njegovo znanje i stručnost te prihvaćamo njegove naputke.

Primijenjeno u turizmu, biste li bili zadovoljniji i u konačnici zahvalniji kada bi vam vaš PTA bez daljnjeg pojašnjenja samo rekao: „Nema problema, postupit ćemo kako vi želite, rezervirat ćemo najpovoljniju avionsku kartu primjerice za Bukurešt.“ No, što znači najjeftinija avion-

ska karta? Možda ona koja ide preko Istambula i koja garantira 12 dugih i napornih sati na putu od Zagreba do Bukurešta? Je li razlika od 250 HRK vrijedna te muke? Vjerujem da biste cijenu ili kada bi vam vaš PTA rekao: „Najpovoljnija cijena koju možemo ponuditi iznosi XY HRK, međutim ne sugeriram istu jer se putuje 12 sati, dok za svega 250 HRK više, možete stići u Bukurešt za svega 5 sati.“

U takvim je trenucima još uvijek prihvatljivo da PTA postupi onako kako klijent želi, pod uvjetom da je klijent upozoren i da mu je predloženo bolje rješenje.

Rješenje je rezultat iskustva

No, postoje trenuci kad znanje i stručnost PTA postaje ključalno i predstavlja jedini način rješenja situacije. Jer, zamislite situaciju u kojoj štrajka avio prijevoznik ili osoblje u zračnoj luci, kad su opcije limitirane, a putnici zbunjeni od kaosa, količine ljudi i silne želje da se izvuku iz nimalo ugodne situacije, a vaš vam PTA samo kaže: „Nema problema, postupit ćemo kako vi želite.“ To je trenutak istine, a jedino prihvatljivo rješenje je rezultat iskustva, stručnosti i umješnosti vašeg PTA. Njegova zadaća je da vam da točne naputke kako treba postupiti u takvim situacijama, jer što dulje vrijeme odmiče, šanse da se pojavi rješenje sve su manje.

Rješenje će se pojaviti samo ako je putnik informiran i educiran o svojim pravima kao putnik i ako je PTA napravio doslovce sve u svojoj moći da nađe rješenje i da točan naputak svom klijentu. To su trenuci kada se, uz dužno poštovanje svih želja, mora postupiti u najboljoj vjeri prema naputcima svog PTA.

Naravno, ne zaboravimo da je ovo situacija u kojoj je vaš PTA dostupan u svako vrijeme, svaki dan, od 0 do 24. U slučaju da vam se dogodilo nešto slično opisanom, a vaš PTA nije bio dostupan, vrijeme je da razmislite o pronalasku nekog novog, nekog tko želi, može i, što je najvažnije, hoće prevrnuti za vas svaki kamenčić, neovisno o tome je li najmanji ili najveći.

Putovanje mora biti sredstvo za ostvarenje cilja, a ne stres i prepreka poslovanju, kako za onog koji putuje, također i za onog koji organizira, stoga, putujte bolje!



**Putuj
Bolje**

2=1

dvije osobe za
cijenu jedne

**POSEBNA
PONUDA**



THERMANA
Lazio

**Do poslovnog
putovanja!**

E: info@putujbolje.com
www.putujbolje.com

*samo preko Putujbolje.com do 20.12.2013.

Treba nam impuls za pozitivne i zdrave promjene



OfficeFIT program, namijenjen zaposlenicima i tvrtkama koje su moderno osviještene, zdravstveno orijentirane i društveno odgovorne, odnedavno je na našem tržištu. Pokrenuo ga je Mario Valentić, profesor kineziologije i promotor zdravog života. *OfficeFIT* program promovira koncept društveno odgovornog poslovanja kroz građenje svijesti o važnosti zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu.



[PS] Kako ste došli na ideju pokrenuti *OfficeFIT* program?

Radeći s ljudima (grupno i individualno) uočio sam da velika većina pati od negativnih posljedica dugotrajnog sjedenja kao što su loše držanje, bolovi u leđima, slaba mobilnost, tjelesne asimetrije što, ako se preventivno ne djeluje, dovodi do puno gorih oboljenja, a sve kao posljedica nedovoljnog kretanja i dugotrajnog sjedenja. Tako sam jednom prilikom bio angažiran na otvorenju novog ureda *Microsofta* i htjeli su da im prezentiram neke vježbe koje bi oni mogli primjenjivati za vrijeme posla. To se pokazalo pragmatičnim, zabavnim i svrhovitim te se nakon toga rodila ideja da kreiram „*OfficeFIT*“ za zdraviji, aktivniji i pozitivniji ured“.

[PS] Koliko ste zadovoljni dosadašnjim odazivom tvrtki i kako djelatnici reagiraju na takav oblik relaksacije?

Reperkusije na „*OF*“ su izuzetno po-

zitivne, no siguran sam da pravi val aktivacije tvrtki tek slijedi. Na „*OF*“ treba gledati kao na izuzetno isplativu investiciju, nipošto ne kao na trošak jer redovito provođenje „*OF*“ neupitno dovodi do povećanja radne produktivnosti, smanjenje bolovanja, boljeg raspoloženja zaposlenika, a sve to implicitno znači najbolji mogući povrat uloženog.

[PS] Koliko je u našem društvu razvijena svijest o zdravom životu kojeg ste promotor?

Svijest o zdravom životu je prisutna i ima rastući trend, no, čini mi se da je dosta inertna. Većina ljudi je informirana što je dobro za očuvanje i unapređenje njihova zdravlja („moram vježbati, pametnije se hraniti...“), ali kao da im treba neki dodatni impuls da uvedu pozitivne, zdrave promjene u svoj život.

Ako nema tog impulsa, obično dolazi do „stajanja u mjestu“, a svako stajanje u mjestu je opasno. Često je taj impuls

Najavio bih jedan skorašnji event koji vodim, a to je noćna utrka za Valentinovo u Arenu centru, pa pozivam sve zaljubljene i ljubljene da dođu na tu utrku, potroše koju kaloriju i dobro se zabave.

bolest ili krajnje ugroženo zdravlje, ali takav impuls za aktivniji, zdraviji život, svakako, nije najbolji izbor. „*OF*“ također ima to impulsno djelovanje prema zdravijim životnim navikama jer se korisnici odmah osjećaju bolje i taj mali pomak ih gura dalje i potiče na dodatne zdrave aktivnosti (svakodnevno hodanje, korištenje stepenica umjesto lifta, umjerenija, cjelovitija i raznolikija prehrana...).

[PS] Koliko vam u promociji pomaže to što ste i javna osoba?

Taj moment svakako pomaže jer sam kao javna osoba prepoznat kao promotor zdravog života, a to je, neupitno, saveznik za promicanje zdravlja, tjelovježbe, aktivnijeg načina života.

[PS] Šime se još bavite i kakvi su vam daljnji planovi?

Koordiniram i vodim grupne programe u *First Fitness & Squash Tower-u*; imam svoje klijente s kojima radim individualne kondicij-

ske treninge (u fitnessu, kod nekih klijenata u kući, s nekima *outdoor*). Pripremam i jedan TV projekt, također u f-ji promocije zdravog života, ali na zabavan način (o tome ćete, siguran sam, još čuti). Također, radim i kao moderator raznih evenata (aktualno - hrvatsku i europsku MMA ligu). Iskristio bih priliku, pa najavio jedan interesantan skorašnji event koji vodim, a to je noćna utrka za Valentinovo u Arenu centru, pa pozivam sve zaljubljene i ljubljene da dođu na tu utrku, potroše koju kaloriju i dobro se zabave. U travnju sam u Dubrovniku jedan od domaćina internacionalnog festivala „*La femme festival-only ladies experience*“ na kojem sam zadužen za kondicijske treninge (*pilates, functional, Bodyskills*...). Osim tjelovježbe, festival nudi još pregršt edukativno-zabavno-zdravog sadržaja, pa pozivam sve zaposlene dame da si priušte ovaj nezaboravan vikend.

Srjetlana Pečinar

Uz *OfficeFIT* - povećanje radne produktivnosti, smanjenje bolovanja i bolje raspoloženje zaposlenika.



Gordana Kasirapdi

Submodaliteti - kako UM određuje značenje

Submodaliteti se u NLP-u povezuju s načinom na koji naš um kodira iskustva, a odnose se na fine detalje (razlike) unutar svakog reprezentacijskog sustava (o reprezentacijskim sustavima pisali smo u prošlom broju). To znači da se naš odnos prema nečemu definira kroz različitosti u mentalnim slikama koje imamo.

Primjerice, ljudima koji sliku nekog lošeg iskustva u svom umu vide kao malu s crnim rubom ili koji sliku vide kao mutnu obično proživljeno izgleda manje izazovno ili manje bolno, nego onima koji sliku lošeg iskustva vide kao svijetlu i živih boja. Slike pozitivnih iskustava čašće vidimo kao svijetle, sjajne slike i to čini da se zbog njih dobro osjećamo. Jednako tako, u slike pozitivnih iskustava obično će biti uključeni različite kvalitete zvukova, od onih s lošim iskustvima.

Najlakše ćete shvatiti o čemu se radi ako napravite mali eksperiment. Sjetite se neke osobe koju volite i vidite u umu koje kvalitete ima slika te osobe u vašem umu – radi li se o velikoj ili maloj slici? Svijetloj ili tamnoj? Crno-bijeloj ili u boji? Kakve su boje (jarko, pastelne, blijede, žive...)? Na kojoj udaljenosti vidite sliku i u kojem smjeru u odnosu na svoje tijelo? Ima li slika okvir ili je panoramska? Je li jasna ili mutna? Statična ili dinamična?

Nakon toga, sjetite se neke osobe koja vam nije draga, koja u vama izaziva nervozu ili neki drugi loš osjećaj. Provjerite sad submodalitete za sliku te osobe. Primjećujete li razlike? Te razlike predstavljaju vaš način obilježavanja, odnosno pokazuju što pojedini submodalitet znači za vas. Jednaki eksperiment možete napraviti s dvije vrste jela (ukusnog i neukusnog), za različite događaje...

Submodaliteta ima mnogo i razlikujemo ih u svim reprezentacijskim sustavima. U prethodnom primjeru spomenuli smo neke od vi-

zualnih. Auditivni submodaliteti odnose se na kvalitetu zvuka – primjerice kad netko kaže „čim čujem njen/njegov glas...“ obično se radi o određenoj kvaliteti zvuka na koju posebice reagiramo. To može biti visina (tonalitet), glasnoca, tempo, način artikulacije i slično. Toplo ili hladno, glatko ili hrapavo, gnjecavo, čvrsto, tvrdo ili meko, oštro ili tupo i slično kinestetički su submodaliteti koji također utječu na značenje iskustva o kojem razmišljamo, a jednako je i s mirisima i okusima.

Kako nam poznavanje submodaliteta može biti korisno u svakodnevici

Različite kombinacije submodaliteta, a ima ih iznimno mnogo, kojima definiramo svoja iskustva posljedica su nesvjesnih procesa. Kad god nešto doživimo to se automatski kodira i ovisno o doživljaju nesvjesni um će tome „dodijeliti“ određenu kombinaciju submodaliteta koji će nas kasnije podsjećati na naš odnos prema tome. No, iako je taj proces nesvjetan, mi možemo vrlo lako svjesno promijeniti submodalitete vezane uz neku mentalnu sliku i tako promijeniti doživljaj.

Promjena submodaliteta vjerojatno je najjednostavnija NLP tehnika promjene i može nam uvelike olakšati mnoge situacije.

Treba imati na umu da prije promjene provjerimo kako će promjena utjecati na naš život. U tome vam može pomoći pažljivo određivanje cilja, o čemu smo pisali u jednom od prijašnjih brojeva.

Možda imate neki zadatak koji nikako da obavite jer zahtijeva od vas da radite nešto što vam je nezanimljivo. Takve zadatke često odgađamo upravo zbog mentalne slike s kojom ih povezujemo. Isprobajte kako će biti ako toj slici promijenite submodalitete! Učinite to ovako:

- 1** Pomislite na zadatak koji trebate obaviti i primijetite koja vam se mentalna slika pojavljuje, tj. kako taj zadatak vidite u svom umu. Provjerite kakve submodalitete ima ta slika (velika/mala, u boji/cb, kakve boje, okvir/bez, udaljenost i položaj, vidite li sebe na slici ili ne, statična/dinamična, i bilo koje druge kvalitete koje primijetite)
- 2** Kratko preusmjerite pažnju na nešto u svojoj okolini da „izbrišete unutarnji ekran“
- 3** Sjetite se nekog zadatka (bilo bi dobro da je u istom kontekstu) koji rado obavljate jer vam je zanimljiv. Uočite mentalnu sliku tog zadatka i zatim i za tu sliku otkrijte submodalitete.
- 4** Vratite u umu sliku iz točke 1. **1**, jedan po jedan, promijenite submodalitete te slike tako da budu jednaki onima iz točke 4. Pritom ne mijenjate sadržaj slike, već samo njezin „kod“. Mijenjajte sve dok vaša prva slika ne bude imala jednaku kombinaciju submodaliteta kao druga.
- 5** Provjerite! Ako ste u prilik **1** isprobajte odmah odraditi zadatak koji vas čeka. Ako trenutno nije dobro vrijeme za to, zamislite da to činite prvom prilikom. Kakav je sad vaš odnos prema tom zadatku? Ova je tehnika vrlo jednostavna, i možete ju iskoristiti u različitim situacijama.



ODGOVORA:
Inga Lačić

ODGOVORI NA VAŠA PITANJA

Financijske novogodišnje odluke

PITANJE: Jedna od novogodišnjih željama je konačno dovesti svoje financije u red, vratiti dugove na kreditnim karticama i imati ušteđevinu. Kako da to napravim?

A.L., Osijek

ODGOVOR: Početak je nove godine. To je vrijeme kada se preispitujemo, razmišljamo što smo sve učinili dobroga, a što nismo u prošloj godini. Također, donosimo odluke što ćemo sve napraviti i raditi drugačije i bolje u idućoj godini kako bismo poboljšali i unaprijedili kvalitetu svog života. Tako brojni od nas kreću na dijetu, mijenjaju način prehrane, počinju vježbat, a mnogi će donijeti i neke važne financijske odluke.

Ukoliko vam je dosta problema s novcem, minusa, borbe iz mjeseca u mjesec kako platiti račune i pokriti troškove, odlučno krenite na put financijske slobode i naučite jednostavne tehnike kako upravljati svojim novcem. Nije važna količina novca s kojom ćete krenuti, nego je važno da to počnete raditi kontinuirano svaki mjesec, kako biste stvorili naviku odvajanja dijela onoga što zaradite. Pokazat ću vam osnovni princip upravljanja novcem. Vi ga, naravno, možete prilagoditi sebi i svojim mogućnostima. To je samo kostur, ali važno je da se tog principa pridržavate.

10% na račun financijske slobode

Svaki mjesec od plaće, dohotka, honorarnog posla ili bilo kakvog prihoda, odvojite deset posto novca za svoj račun financijske slobode. Oni koji ostvaruju bruto prihod odvojite će deset posto nakon plaćanja poreza. Ostalih devedeset posto plaće potrošit ćete za tekuće i nužne potrebe. Zatim tih deset posto koje ste odvojili podijelit ćete na tri jednaka dijela pa ćete tako izdvajati 1/3 za štednju, 1/3 za ulaganje i 1/3 za trošenje.

Račun za štednju namijenjen je dugoročnoj štednji. Na tom biste računu trebali imati minimalno 3 mjesečne plaće. Dodate li u situaciju da ostanete bez posla ili sami date otkaz, trebali biste imati dovoljno novca da zadržite isti životni standard dok se ne snađete i ne donesete odluku što dalje. Novac s tog računa

možete koristiti i za neke veće troškove, npr. pokvari li vam se perilica i morate kupiti novu. Da ne kupujete na rate ili kreditne kartice, kupit ćete gotovinom i još ćete dobiti gotovinski popust. Novac s tog računa koristite i za sve izvanredne situacije koje vam se mogu dogoditi.

Račun za ulaganje namijenjen je za stvaranje pasivnog prihoda. To je novac koji zaradite, a da vi ne morate raditi za njega. Cilj tog računa je da vam stvori prihod od kamata, pri-nosa, dionica, obveznica koji će vam pokrивati troškove, a glavnica nikad ne smijete potrošiti, nego se samo ulaže. Na taj način nikad nećete biti bez novca.

Račun za trošenje namijenjen je vama. Taj novac smijete potrošiti kako god želite. Možete ga trošiti svaki mjesec, npr. za dobru masažu, knjigu, odlazak u kazalište i slično. Ili novac na tom računu možete skupljati za neku veću stvar koju već jako dugo želite, npr. nezaboravno putovanje, učenje novog stranog jezika, laptop... Dalje maštajte sami.

Omjer koji odgovara mogućnostima

Vrlo je važno da se nagradite jer tako stvarate ravnotežu u svom životu. Nema više grižnje savjesti i lošeg osjećaja, nego ćete uživati u svakoj potrošenoj kuni znajući da, s druge strane, vaše ostale kune marljivo rade za vas. Ako ste dosad izdvajali novac u dobrotvorne svrhe, nastavite to raditi i dalje. Možete trećinu što izdvajate za trošenje podijeliti na pola, pa pola potrošiti, a pola darivati.

Odaberite omjer koji odgovara vašim mogućnostima. Ako ste još uvijek sami, nemate obitelj, djecu i živite s roditeljima, vaš bi omjer mogao biti puno veći, npr. 30 prema 70. Bitno je samo da taj iznos koji odvajate za financijsku slobodu podijelite na jednake dijelove. Možete i sami dodati neki račun koji je vama važan, npr. za obrazovanje, za nužne potrebe i slično. Ako s druge strane imate veliku obitelj i kredit za stan, odaberite minimalni iznos i podijelite ga. Sve se svodi na sljedeće: ili vi kontrolirate novac ili novac kontrolira vas. I sami ćete se iznenaditi kako ćete svaki mjesec moći rasporediti više.



ZNATE LI KAKO SE BORITI S MASNIM NASLAGAMA I ŠTO JE VASER LIPO?



Većina nas se bori s nakupinama masnih naslaga i čini nam se da je ta borba nakon nekih godina života uzaludna, no je li zaista tako upitali smo stručnjaka za borbu s masnim naslagama Dr. Nikolu Milojevića, jednog od vodećih engleskih i hrvatskih estetskih doktora, vlasnika Milo Clinic u Londonu i Poliklinike Milojević u Zagrebu.

Dr. Milojević u Zagrebu.

Dr. Milojević što je Vaser lipo i kako se boriti s nakupinama masnih naslaga?

VASER LIPO je čudo moderne liposukcije i zlatni standard ultrazvučne liposkulpture lica i tijela diljem svijeta. Ova tehnologija osigurava zapanjujuće rezultate uz minimalno invazivan operativni zahvat ugodan pacijentima. VASER koristi ultrazvučne valove kako bi ciljano razbio masne naslage, uz istovremeno očuvanje ostaloga tkiva. Ova liposelektivnost mogla bi se opisati kao "ulazak pametnog lopova" u tijelo koji iz njega nježno "krade" mast, a sve drugo ostavlja netaknutim. Ti ultrazvučni valovi posebno su prilagođeni tako da rasprsnu samo masne stanice, koje se pretvaraju u finu tekućinu, spremnu za vrlo jednostavno uklanjanje iz tijela – sukciju. Ovaj zahvat je neusporediv sa klasičnom liposukcijom. Nuspojave su zanemarive a oporavak nakon operacije primjereno kraći. Rezultati su impresivni, a neravnine nepostojeće. Buduci da nam ultrazvuk pruža kompjutorsku preciznost, a otopljena mast nalikuje na mekanu glinu, VASER LIPO jedini na tržištu može precizno oblikovati tijelo i mišice (pločice na trbuhu, mišice na rukama, stražnjicu...). O transferu masti u grudi ili stražnjicu da i ne govorimo! Ovo je jedina tehnologija koja ne oštećuje izvađenu mast, a upravo takva, neoštećena mast postiže najduže i prirodne rezultate.

Zlata Radović



Marko Menić

ŠTO JE PRAVILNO? (2.DIO)

ZAHVALITI SE ILI ZAHVALITI

Ponekad i vrlo kratke riječi, npr. povratna zamjenica *se*, mogu posve promijeniti značenje rečenice koju izgovorimo ili napišemo.

„Najteži mi je zadatak bio kako se na prikladan način zahvaliti na tom djelu.“

„Osjećao je tugu zbog toga što im se nije javio i što im nije zahvalio.“

Usporedimo: zahvaliti se : zahvaliti.

Što je pravilno?

I glagol *zahvaliti se* i glagol *zahvaliti* u hrvatskome su jeziku pravilni, ali svaki ima svoje značenje. *Zahvaliti* znači 'nekome za nešto iskazati hvalu', a *zahvaliti se* 'ne htjeti nešto prihvatiti, odreći se neke funkcije ili časti'. Pogrešna upotreba glagola 'zahvaliti se', u značenju 'iskazati hvalu nekome za nešto' u hrvatskome se javila pod utjecajem njemačkog 'sich bedanken'.

Pravilni primjeri:

To je bio pravi trenutak da im zahvali na pomoći.
Kupcima je najbolje zahvaliti povoljnim cijenama.
Zahvalio im se na izboru zbog velikog broja obveza.
Zahvalio im se na suradnji.

USTATI SE ILI USTATI, PLAKATI SE ILI PLAKATI, SJESTI SE ILI SJESTI

Oblik koji neka riječ ima u govoru nekog mjesta nije jamstvo njegove pravilnosti i u hrvatskome standardnom jeziku.

„Ustao se i iznenađeno krenuo prema meni.“

„Ako ustane prije vremena, svi će mu to zamjeriti.“

Usporedimo: ustati se, plakati se, sjesti se : ustati, plakati, sjesti
Što je pravilno?

Uz glagole *ustati*, *plakati*, *sjesti* u nekim mjesnim govorima dolazi povratna zamjenica *se* (*ustal sam se...*). U hrvatskome standardnom jeziku ti glagoli nisu povratni i pravilno glase samo bez povratne zamjenice *se*, odnosno *ustati*, *sjesti*, *plakati*.

Pravilni primjeri:

Ustao je i krenuo prema izlazu.
Bio je umoran pa je sjeo.
Nije plakao jer je znao da će ih ražalostiti.

ZAMOLBA ILI MOLBA

Poslovni ili administrativni stil proširen je i utjecajan, ali sve što se u njemu javi nije i jezično pravilno.

„Profesor mi je savjetovao da u vezi s tim uputim zamolbu Fakultetskom vijeću.“

„Na njegovu pisanu molbu nije odgovoreno u roku.“

Usporedimo: zamolba: molba

Što je pravilno?

Imenica 'zamolba' dolazi od svršenoga glagola 'zamoliti', a imenica 'molba' od glagola 'moliti'. Imenica 'zamolba' u hrvatskome je jeziku nepotrebna jer bi prema njoj i imenice 'žalba', 'tužba', trebale glasiti 'zažalba', 'zatužba', a one pravilno glase samo 'žalba', 'tužba'.

Pravilni primjeri:

Jučer smo im uputili molbu za odobrenje sudjelovanja na projektu.
Poštovani, obračunam vam se s molbom za dopuštenje korištenja prostorije.

Nastavljamo s objašnjenjem najčešćih dvojbi u pisanoj poslovnoj komunikaciji.

JA BI DOŠAO ILI JA BIH DOŠAO

Protiv gramatičke norme često se griješi nepravilnom upotrebom kondicionala (pogodbenog načina), glagolskog načina koji se javlja kada na uljudan način želimo izraziti molbu, zahtjev, želju i sl.

„Kad bi (ja) znao odgovor na to pitanje, ne bi (ja) se toliko mučio.“

„Molio bih (ja) Vas da mi na molbu odgovorite.“

Usporedimo:

ja bi, ti bi, on, ona bi, mi bi, vi bi, oni, one bi

ja bih, ti bih, on, ona bih, mi bismo, vi biste, oni, one bi

Što je pravilno?

Kondicional je glagolski način koji se tvori od aorista glagola *biti* (*bih, bi, bi, bismo, biste, bi*) i glagolskoga pridjeva radnog (*radio, radila, radilo...*) i pravilno glasi: *ja bih radio, ti bi radio, on ili ona bi radio/radila, mi bismo radili, vi biste radili, oni ili one bi radili/radile*.

Neispravno je umjesto različitih oblika aorista glagola *biti* (*bih, bismo biste*) upotrebljavati samo jedan oblik (*bi*).

Pravilni primjeri:

Želio bih (ja) dobrog, pozornog i iskrenog sugovornika.
Neka pravila jednostavno morate naučiti, kako biste (vi) ih se lako mogli sjetiti.
U takvu bismo (mi) mjestu mogli mimo živjeti.

U VEZI TOGA ILI U VEZI S TIM, OBZIROM NA TO ILI S OBZIROM NA TO

U pisanoj poslovnoj komunikaciji neki se izrazi vrlo često upotrebljavaju, pa je važno da budu u pravilnu obliku.

„U vezi postavljenog pitanja nije moguće dati posve precizan odgovor.“

„U vezi s navedenom izvjavom trebalo bi što prije zauzeti odgovarajuće stajalište.“

„Obzirom na Vaš zahtjev postupili smo u skladu s pravilima struke.“

„S obzirom na dugogodišnju suradnju odlučili smo Vam odobriti dodatan popust.“

Usporedimo:

U vezi postavljenog pitanja... U vezi s postavljenim pitanjem...

Obzirom na Vaš zahtjev... S obzirom na Vaš zahtjev...

Što je pravilno?

Pravilno je samo *u vezi s/ sa...*, *s obzirom na...*, npr. u vezi sa sporazumom, s obzirom na dogovoreno. Izraz *u vezi s/ sa* dolazi uz instrumental i u njemu se uvijek javlja prijedlog *s/ sa*, kao i u izrazu *s obzirom na*, iako uz izraz *s obzirom na* dolazi akuzativ.

Pravilni primjeri:

Guverner je prosvjedovao u vezi s nepridržavanjem odluka.
To je sve u vezi s onim što sam ti rekao.
Postigli su najbolje rezultate s obzirom na to da se provjeravalo poznavanje norme.
S obzirom na rezultat, bilo je jasno da će pobijediti.

Tirolska ledenjačka zemlja u bijelom

Najviša panoramska cesta vodi skijaše i bordere autom ili autobusom od Söldena do Tiefenbach i Rettenbach ledenjaka – jedno od najvećih austrijskih ledenjačkih područja. Dva ledenjaka povezana su cestovnim tunelom s jedne strane i zasebnim skijaškim tunelom s druge. Sölden se može pohvaliti da je jedino povezano ledenjačko područje u Alpama. 36 km besprijekorne staze i 10 uspinjača s kapacitetom od 20.000 osoba po satu, jamče neograničenu skijašku avanturu. Osim toga, ledenjak Rettenbach ima jedini European Test i Exhibition Center, gdje je moguće testiranje novih proizvoda i opreme za skijanje svih renomiranih sportskih marki. Skijaši i borderi mogu birati između 144 km savršeno uređenih staza za sve razine i sposobnosti skijanja.

BIG3

Sölden nudi još jednu atrakciju, a to su: tri planinska vrha iznad 3.000 m koja se mogu posjetiti na skijama – Gaislachkogel (3.058 m), Tiefenbachkogel (3.250 m) i Schwarze Schneide (3.340 m). Sva tri vrha moguće je obići u jednom, a obilazak se naziva BIG3. Sve počinje na terminalu gondole Giggijoch, a završava na terminalu gondole Gaischkoglu. Doista izazovan doživljaj: u 4 sata prijeđe se 50 km skijaških staza i 10.000 m visinske razlike, te se pružaju 3 panoramska razgleda. Svake srijede navečer organizira se Night Ski Show koji se odvija u središnjoj stanici gondole Gaischkogel. Lokalna skijaška škola i tradicionalna škola skijanja iz Söldena izvode spektakularnu predstavu u kojoj pokazuju korišćene zimskih sportova, ali i suvremene elemente skijanja.

Skijaške top destinacije

Obergurgl – Hochgurgl je druga top destinacija na tom

Na spektakularnoj pozornici na otvorenom, okruženoj s 250 vrhova iznad 3.000 m, smjestila se zimska idila od listopada pa sve do svibnja. Ledenjačke padine smještene u gornjim predjelima Ötztala nude savršene zimske uvjete već od ranog početka rujna. Ovo mjesto je zimski raj za sve uzraste...



području, nalazi se na 1.930 m nadmorske visine, te je okružena brojnim planinskim vrhovima preko 3.000 m, a sezona se otvara 14. studenog. U tzv. „dijaman-tima Alpa“ organiziraju se zabave otvorenja sezone (Winter Palace) za sve ljubitelje skijaških sportova. Treća regija doline naziva se Hochoetz smještena na visini od 700 do 2.000 m nadmorske visine, na samom ulazu u dolinu koja se prostire na preko 70 km, a sezona počinje s 13. prosincem.

Kao alternativa glasnim i kratkim skijaškim odredištima (prepunih parkova za bordanje, zabavnih tečajeva, slobodnih zona za bordere, bogatim noćnim životom) u ponudi su i skrivena mjesta i sela kao iz slikovnica daleko od gradske gužve i buke. Na samom kraju doline, u području vrha Wildspitze (3.774 m) – tirolske najviše planine – nalazi se mirno utočište, odnosno mjesto Vent. Ovo tiho mjesto je za sve one u potrazi za mirom i opuštanjem, daleko od prometnih padina, ali opet u neposrednoj blizini

skijaških ruta. Na „Snow Playground“ može se pronaći raj za sve skijaše jer nude sve što možete poželjeti. Uz sve to, za profesionalne skijaše, nudi se i ruta „hauter routes“ smještena u istočnom dijelu Alpa.

Langenfeld je smješten u središtu doline, a raj je za sve cross-country skijaše s prekrasnim panoramskim stazama do 1.200 m nadmorske visine. Nakon napornog i uzbudljivog dana u planinama preporuča se posjetiti „Aqua Dome Spa Center“ – gozba za bolne mišiće i iscrpljene sportaše željne odmora i opuštanja. Panoramska cesta vodi do lijepog Griesa, malog planinskog sela koje je poznato kao raj za zimske šetače i obitelji s djecom. Dostupne su dvije skijaške staze, staze za nordijsko trčanje i nekoliko sanjkalista. U susjednom odmaralištu od Langenfelda, smjestio se Umhausen i Niederthal. Tamo vas očekuju sanjkalista sa ili bez rasvjete, cross-country skijaške staze do kojih se može doći pješke ili taksijem. Umhausen i Niederthal je ugod-

no planinsko selo na 1.500 m nadmorske visine gdje mladi skijaši i borderi mogu usavršiti svoje vještine na čak 4 m staza opremljenih sa 3 skijališta.

Bogata skijaška ponuda

Naravno, Ötztal nudi još mnogo skijaških atrakcija: 185 km očišćene pješačke staze, 40 km označene rute za trčanje između Haiminga, Obergurgla i Venta, 180 km staze za nordijsko trčanje, 15 sanjkalista, 10 klizališta i pregršt smrznutih slapova za ledene penjače spremne na izazov, bazene i wellness centre u Sölden Freizeit Areni i Langenfelds Aqua Dome Spa centru.

Put prema Ötztal dolini lako je pronaći: postoji odvojen izlaz s autoceste od mjesta Imntal, željeznička postaja, ali i međunarodna zračna luka u Innsbrucku – sat vremena autom ili organiziranim autobusom iz zračne luke.

Ako se još niste odlučili za ovogodišnju skijašku destinaciju ili već razmišljate o idućoj, svakako preporučujemo da ovo zimsko odredište ne propustite posjetiti.

Zlata Radnić

Dragi dnevniče,

koliko se međusobno poznajemo, bilo u onoj privatnoj, bilo u poslovnoj domeni, veliko je pitanje?

Odgovor se obično iskristalizira tek u nekoj zahtjevnoj situaciji.

Jučer sam, sasvim slučajno, prelazeći zebri, onako letimično pogledala lica koja su mi dolazila u susret, ugodno se iznenadila, spazivši u toj masi jedno drago, već dugo ne viđeno lice. Bilo je to lice jačne bviše, ali srcu uvijek drage kolegice... Dugo se nismo viđele, predugo da bi propustile popiti kavicu i malo protresti događanja u tom proteklom periodu.

„Znaš Nena, svašta me pogodilo u ove dvije godine. Ali koliko god mi je bilo teško, bila je u tome svemu i jedna dobra stvar, viđela sam tko su mi pravi prijatelji i na koje ljude stvarno mogu računati...“ Ispričala mi je kako joj je dok je ležala u bolnici nakon operacije, u posjetu došla suradnica s kojom je komunicirala samo putem telefona, s kojom se nikad prije nije i osobno viđela. Rekla mi je i koliko se razočarala u neke ljude od kojih je očekivala podršku, a koji su joj u tim najosjetljivijim trenucima okrenuli leđa...

A ispričala mi je i jednu zanimljivu i načasve poučnu situaciju. Naime, dvije kolegice, čiji posjet je željno očekivala, danima nisu dolazile u posjet. Duboko razočarana, poslala im je objema SMS poruku u kojoj im je poručila da se više ni ne moraju pojavljivati, kad se do tad nisu udostojale posjetiti je.

Došle su jodne odmah popodne tog dana, oba dvije s herpesima od preležane viroze, objašnjavajući joj kako se jednostavno prije nisu usudivale dolaziti da je ne zaraze, onako svu s već oslabljenim imunitetom od operacije, te kako joj nisu ništa javljale o svojem zdravstvenom stanju jer su znale da bi se samo dodatno brnula. One su naime, obavljale i njen dio posla za vrijeme njene odsutnosti, pa nisu željele da, uz sve zdravstvene probleme razmišlja još i o tome hoće li njen radni zadatak, s obzirom i na njihovu spremnost, biti obavljen kvalitetno i pravovremeno.

„Znaš, razmišljala sam poslije često o toj situaciji, kako smo spremni nekoga osuditi, onako na prvu, bez puno promišljanja“, rekla je.

Morala sam se složiti s tom njenom opaskom, jer nije nam nikome strana takva situacija; bilo da smo mi ti koji donosimo brzoplete zaključke, bilo da smo predmetom istih. Koliko često smo se našli u situaciji da pogrešno procijenimo namjeru nečijih postupaka, značenje nečijih riječi, a koliko puta smo i sami bili pogrešno shvaćeni. Takvi nesporazumi u komunikaciji mogu bitno narušiti naše međuljudske odnose, i one u poslovnoj i one u privatnoj domeni. Posebno kada se radi o ljudima s kojima već duže surađujemo i koji imaju određeni „kredit“ kod nas na osnovu svojih prijašnjih korektnih ponašanja i kvalitete odnosa, trebali bi dobro razmotriti svaku spornu situaciju kako im ne bi nanijeli nepravdu pogrešnom procjenom nekog njihovog postupka.

Pritom istovremeno moramo biti spremni i na oprez. Ta naša procjena ponekad nas može ozbiljno obmanuti. Ponekad ljudima oko sebe dajemo i previše „kredita“, zasluga koje oni realno ne zaslužuju.

Rekla mi je S. kako ju je najviše razočaralo to što joj je u toj zaista teškoj životnoj situaciji, jedna osoba koju je smatrala bliskom prijateljicom, jednostavno okrenula leđa. Sjetila je se suradnica s kojom je do tada imala uvijek korektnu ali samo poslovnu telefonsku komunikaciju, nije ju se udostojala posjetiti kolegica s kojom je imala dugogodišnji suradnički odnos, za

koji je barem S. mislila da je s vremenom prerastao u jedno iskreno prijateljstvo. Prevarila se, prijateljstvo je očito bilo jednostrano. „Znaš osjećam se nekako i tužno i ljutito istovremeno. Kako sam mogla biti tako naivna?“ prokomentirala je S.

Onda smo, ispitajući polako svoju popodnevnu kavicu, razmatrajući sve te situacije, polako došle do zajedničkog zaključka – koliko god nas neki ljudi bili spremni razočarati, ne smijemo gubiti vjeru u ljude; dok god imamo i jednog pravog, iskrenog prijatelja u svojim životima, možemo se smatrati istinski sretnima. Pestimaznu ne bi smjelo biti mjesto u međuljudskim odnosima, ipak doza opreza nikad nije na odmet... Ljudi koji nas okružuju, možda zalsta jesu, ali možda i nisu onakvi za kakve se predstavljaju. Posebno bi trebali oprezno pristupati onima čije skrivene namjere smo uspjeli „dešifrirati“.

Neki dan sam imala tako jedan, površinski gledano, sasvim ugodan razgovor s kolegicom koja je i meni i drugim kolegama već u više navrata pokušala naštetiti, posebno se trudeći umanjiti naša postignuća pred pretpostavljenima, uzeti sebi zasluge za iste. „Ne čini ti se da se K. ipak mijenja, da nije više tako zločesta kao prije?“ pitala me neki dan jedna mlađa kolegica. „Haha, draga moja, ja ti se čvrsto držim one stare narodne – Vuč dlaku mijenja, čud nikada!“

Nije prošlo ni par dana, a kolegica je opet pokazala svoje pravo lice, a baš bih voljela da nisam bila u pravu...

Lp, Nevenka





KAZNE.HR

KAZNE ZA DRUŠTVA I ODGOVORNE OSOBE

- 62 Angažiranje radnika putem agencija za privremeno zapošljavanje
- 64 Odbijanje upozorenja i neslaganje s upozorenjem poslodavca kao razlog otkazivanja radniku
- 66 Neisplata plaće kao kazneno djelo (II dio)
- 70 Posebnosti i novine u reguliranju noćnog rada radnika
- 74 Novine kod brisanja subjekta upisa iz sudskog registra po službenoj dužnosti
- 75 Plaćanje članarine za HGK u 2014.
- 76 Reosiguranje - sigurnost svakodobnog izvršenja osiguravateljskih ugovornih obveza prema osiguraniku
- 78 Odgovori na pitanja
- 80 Sudska praksa
- 81 Pregled kazni

ANGAŽIRANJE RADNIKA PUTEM AGENCIJA ZA PRIVREMENO ZAPOSŁJAVANJE



Blažo Prelević

Zakon o radu (Narodne novine, broj 149/2009 do 73/2013 - u nastavku teksta: Zakon) u člancima 24.-32. sadrži opširne odredbe o privremenom zapošljavanju, odnosno zapošljavanju putem agencija za privremeno zapošljavanje. U zadnjih nekoliko mjeseci u javnosti se spominje mogućnost liberalizacije zakonskih odredbi o angažiranju radnika putem agencija za privremeno zapošljavanje što izaziva protivljenje sindikata.

Sporazum o ustupanju radnika u Republici Hrvatskoj

Korisnik, odnosno bilo koji poduzetnik, angažira radnika putem agencije za privremeno zapošljavanje na način da s agencijom sklopi sporazum o ustupanju radnika. Ovaj sporazum, sukladno čl. 25. st. 1. Zakona, mora biti sastavljen u pisanom obliku. Zakonom je u čl. 25. st. 2. određeno kako, uz opće uvjete poslovanja agencije, sporazum o ustupanju radnika za rad u RH, primjer kojeg dajemo na kraju teksta, mora sadržavati i sljedeće uglavke:

- broj ustupljenih radnika koji su potrebni korisniku;
- vremensko razdoblje na koje se ustupaju radnici;
- mjesto rada;
- poslove koje će ustupljeni radnici obavljati, te znanja i vještine potrebne za njihovo obavljanje;
- uvjete rada koji se odnose na radna mjesta na kojima će ustupljeni radnici obavljati poslove;
- način na koji i razdoblje u kojem korisnik mora ispostaviti agenciji obračun za isplatu plaće, te propisi koji se kod korisnika primjenjuju na utvrđivanje plaće;
- osobu koja je ovlaštena za zastupanje korisnika prema ustupljenim radnicima.

Sve češće u praksi poduzetnici umjesto sklapanja ugovora o radu s radnicima, za obavljanje poslova angažiraju radnike putem agencija za privremeno zapošljavanje.

Sporazum o ustupanju radnika u inozemstvu

Sukladno čl. 25. st. 3. Zakona, u slučaju ustupanja radnika korisniku u inozemstvu, sporazum o ustupanju radnika uz navedene uglavke određene u čl. 25. st. 2. Zakona, mora sadržavati i uglavke o:

- zakonodavstvu koje se primjenjuje na radni odnos ustupljenog radnika;
- pravima ustupljenog radnika koja se ostvaruju na temelju ovog i drugih zakona RH i koja je korisnik dužan osigurati ustupljenom radniku;
- obvezi plaćanja troškova vraćanja u zemlju.

Obveze agencije i korisnika

Zakonom su u čl. 28.-30. propisane obveze agencije i korisnika. Sukladno čl. 28. st. 1. Zakona, agencija ne smije ustupati radnika korisniku za obavljanje istih poslova za neprekinuto razdoblje duže od jedne godine. Pri tome se prekid kraći od jednog mjeseca ne smatra se prekidom razdoblja od jedne godine. Najmanje jednom godišnje, korisnik kod kojeg je organizirano radničko vijeće dužan je isto obavijestiti o broju i razlozima uzimanja na rad ustupljenih radnika, kao i ustupljene radnike o slobodnim radnim mjestima za koje ispunjavaju uvjete. Što se tiče vođenja evidencija o radnom vremenu radnika, u čl. 25. st. 5. Zakona određeno je kako sporazumom o ustupanju radnika agencija i korisnik mogu ugovoriti da će za ustupljene radnike, za razdoblje u kojem su mu

ustupljeni, korisnik voditi propisanu evidenciju o njihovom radnom vremenu te rok i način dostave iste agenciji.

Zabrana sklapanja sporazuma o ustupanju radnika

Sukladno čl. 25. st. 4. Zakona sporazum o ustupanju radnika ne može se sklopiti:

- za zamjenu radnika kod korisnika kod kojega se provodi štrajk;
- ako je korisnik u prethodnom razdoblju od šest mjeseci poslovno uvjetovanim otkazom otkazao ugovore o radu radnika koji su radili na poslovima za obavljanje kojih traži ustupanje radnika;
- za obavljanje poslova iz čl. 44. st. 1. Zakona, odnosno poslova na kojima se radi skraćeno radno vrijeme razmjerno štetnom utjecaju uvjeta rada na zdravlje i radnu sposobnost radnika, jer ni uz primjenu mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, nije moguće zaštititi radnika od štetnih utjecaja;
- za ustupanje radnika drugoj agenciji;
- u drugim slučajevima utvrđenim kolektivnim ugovorom koji obvezuje korisnika.

Prekršaji korisnika

Za kršenje zakonskih odredbi o privremenom zapošljavanju predviđene su novčane kazne za prekršaj. Teži prekršaj poslodavca iz čl. 293. Zakona, za koji je propisana novčana kazna u iznosu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna za poslodavca pravnu osobu, odnosno novčana kazna u iznosu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna

za poslodavca fizičku osobu i odgovornu osobu pravne osobe, predstavlja slučaj kada korisnik radničko vijeće ne obavijesti o broju i razlozima uzimanja na rad ustupljenih radnika u roku propisanom Zakonom, ili ako ustupljene radnike ne obavijesti o slobodnim radnim mjestima za koje ispunjavaju uvjete. Ako je prekršaj počinjen u odnosu na maloljetnog radnika, iznos novčane kazne uvećava se dvostruko. Poslodavcu pravnoj osobi može se za ovaj prekršaj izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja u iznosu od 10.000,00 kuna, a poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 3.000,00 kuna.

Za najteži prekršaj iz čl. 294. Zakona, novčanom kaznom od 61.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se korisnik pravna osoba koji je sporazumom o ustupanju radnika preuzeo obvezu vođenja evidencije radnog vremena za ustupljene radnike, ako istu ne vodi, ili je ne vodi na propisan način, ili ako na zahtjev inspektora rada ne dostavi podatke o radnom vremenu. Novčanom kaznom od 7.000,00 do 10.000,00 kuna za isti prekršaj kaznit će se korisnik fizička osoba i odgovorna osoba pravne osobe. Ako je prekršaj počinjen u odnosu na maloljetnog radnika, iznos novčane kazne uvećava se dvostruko. Korisniku pravnoj osobi se za ovaj prekršaj može izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja u iznosu od 20.000,00 kuna, a korisniku fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 6.000,00 kuna.

Na Slici 1. dan je primjer sporazuma o ustupanju radnika u RH.

Slika 1.– Sporazum o ustupanju radnika u RH

AGENCIJA LABORA NOVA d.o.o. za privremeno zapošljavanje radnika, Zagreb, Osiječka cesta 512d, OIB 78998778988, koje zastupa direktor Stjepan Stjepko (u nastavku teksta: Agencija)

i
PRIMUS PRODUCTION d.o.o. za proizvodnju stakla, Petrinja, Ulica lipa 111e, OIB 89876567789 koje zastupa direktor Antonia Antoni (u nastavku teksta: Korisnik)

dana 9. siječnja 2014. godine sklapaju sljedeći

SPORAZUM O USTUPANJU RADNIKA

I. Opće odredbe

Članak 1.

Temeljem ovog Sporazuma o ustupanju radnika (u nastavku teksta: Sporazum) Agencija i Korisnik utvrđuju međusobna prava i obveze radi ustupanja radnika Korisniku od strane Agencije.

Sastavni dio Sporazuma čine i Opći uvjeti poslovanja Agencije koji se nalaze u njegovom privitku.

II. Predmet ugovora

Članak 2.

Temeljem ovog Sporazuma Agencija se obvezuje ustupiti Korisniku tri radnika za obavljanje privremenih poslova istovara stakla za proizvodnju u njegovu pogonu u Petrinji, Ulica lipa 111e.

Poslovi radnog mjesta iz stavka 1. ovog članka obuhvaćaju sljedeće poslove:

- _____;
- _____;
- _____ ...

Članak 3.

Radnici iz članka 3. ovog Sporazuma ne zasnivaju radni odnos s Korisnikom, nego ostaju u radnom odnosu u Agenciji.

Članak 4.

Radnici iz članka 3. ovog Sporazuma otpočnu s radom kod Korisnika na dan 16. siječnja 2014. godine.

Ugovorne strane suglasno utvrđuju da će radnici iz članka 3. ovog Sporazuma obavljati poslove kod Korisnika određeno vrijeme do 31. ožujka 2014. godine.

Članak 5.

Korisnik se obvezuje Agenciji na ime ustupanja radnika iz članka 3. ovog Sporazuma isplaćivati mjesečnu naknadu u iznosu od 130.000,00 (slovima: stotridesettisuća) kuna prema ispostavljenom računu Agencije.

III. Prava i obveze Agencije i Korisnika

Članak 6.

Plaću, dodatke na plaću i druge naknade, radnicima iz članka 3. ovog Sporazuma sukladno ugovoru o radu isplaćuje Agencija s kojom su radnici u radnom odnosu.

Korisnik se obvezuje Agenciji ispostaviti obračun za isplatu plaće do petog u mjesecu za prethodni mjesec, sukladno mjerilima i kriterijima utvrđenim Pravilnikom o plaćama Korisnika.

Članak 7.

Agencija garantira Korisniku da su radnici stručno osposobljeni za obavljanje poslova iz članka 3. ovog Sporazuma.

Korisnik se obvezuje radnike osposobiti za rad na siguran način te osigurati sve potrebne uvjete rada radnicima za obavljanje poslova radnog mjesta iz članka 3. ovog Sporazuma.

Članak 8.

Tjedno radno vrijeme radnika iz članka 3. ovog Sporazuma raspoređeno je na šest radnih dana u tjednu, sukladno rasporedu radnog vremena koji se utvrđuje odlukom Korisnika s kojom su radnici i Agencija upoznati prilikom sklapanja ovog Sporazuma.

IV. Prilježne i završne odredbe

Članak 9.

Prava koja za radnike iz članka 3. proizlaze iz radnog odnosa sa Agencijom reguliraju se ugovorom o radu.

Za zastupanje Korisnika prema ustupljenim radnicima ovlašten je direktor Poslodavca.

Članak 10.

Na sve odnose koji proizlaze iz ovog Sporazuma, a koji Sporazumom nisu izričito regulirani, primjenjuju se odredbe Općih uvjeta poslovanja Agencije, Zakona o radu i drugih propisa Republike Hrvatske.

Članak 11.

Ugovorne strane suglasno utvrđuju da će sve eventualne sporove nastale u vezi primjene Sporazuma nastojati riješiti mirnim putem, a u suprotnom ugovaraju nadležnost stvarno nadležnog suda u Zagrebu.

Članak 12.

Ovaj Sporazum je sastavljen u 6 (slovima: šest) istovjetnih primjerka od kojih svaka ugovorna strana zadržava po 4 (slovima: četiri) istovjetna primjerka od kojih svaka ugovorna strana zadržava po 2 (slovima: dva).

Za Agenciju:
Direktor
Stjepan Stjepko

Za Korisnika:
Direktor
Antonia Antoni

Prilog: Opći uvjeti poslovanja Agencije prva d.o.o.

Odbijanje upozorenja i neslaganje s upozorenjem poslodavca kao razlog otkazivanja radniku

U novije vrijeme, posebice u komunikaciji s već disciplinski sankcioniranim radnicima, poslodavcima se događa da upadnu u zamku tzv. „preventivnog“ i stoga nedopuštenog razloga otkazivanja ugovora o radu

Sukladno članku 108. Zakona o radu (Narodne novine br. 149/2009 do 73/2013) poslodavac ima opravdani razlog za izvanredni otkaz radniku ugovora o radu bez obveze poštivanja propisanog ili ugovorenog otkaznog roka samo ako zbog osobito teške povrede obveze iz radnog odnosa ili neke druge osobito važne činjenice, uz uvažavanje svih okolnosti i interesa ugovornih strana, nastavak radnog odnosa nije moguć.

Isto tako, prema članku 107. stavak 1. podstavak 3. ZOR-a ugovor o radu se može redovno otkazati ako radnik krši obveze iz radnog odnosa (otkaz uvjetovan skrivljenim ponašanjem radnika).

Međutim, ukoliko bi kao razlog spomenutog redovnog ili izvanrednog otkaza u odluci poslodavca bila navedena samo okolnost da se radnik protivio upozorenju poslodavca zbog kršenja radnih obveza, i to na način da je primjerice, smatrajući kako



je predmetno upozorenje neopravdano, radnik samo zapravo verbalno negodovao, odnosno izjavio da ne želi uopće raspravljati o upozorenju, ta okolnost sama po sebi nikako ne bi mogla dovesti do otkazivanja ugovora o radu, posebice ne do izvanrednog otkaza.

Naime, prethodno istaknuta izjava i ponašanje radnika ne bi se moglo smatrati odbijanjem bilo kakve komunikacije s poslodavcem koja bi onda eventualno mogla izazvati nemogućnost nastavka radnog odnosa, a ne predstavja čak niti osobito važnu činjenicu koja bi mogla također eventualno biti daljnji opravdani razlog za otkaz ugovora o radu.

Zapravo, radnik bi u takvom slučaju samo izrazio svoje mišljenje, odnosno osobno nezadovoljstvo zbog upozorenja na poštivanje obveza iz radnog odnosa jer je smatrao (što je njegovo osobno pravo) da za to upozorenje nije postojao opravdani razlog. U tom smislu nije zapravo vidljivo koje bi to konkretne negativne posljedice uslijed takvog izražavanja mišljenja poslodavac mogao imati u organizaciji i normalnom procesu rada. Osim toga ovakvo ponašanje ne može se smatrati niti uvredljivim za osobu poslodavca.

S druge strane upozorenje ima svoje djelovanje prema radniku bez obzira na ovakvo njegovo

vo negodovanje, te poslodavac može nastavno, ukoliko radnik ponovi kršenje radnih obveza zbog kojih mu je upozorenje izrečeno, pribjeći donošenju odluke, primjerice, o skrivljenom otkazu.

No nikako razlog otkaza (pogotovo ne izvanrednog) ne može biti činjenica da se radnik prema upozorenju poslodavca odnosio na ovaj ili onaj način. Stoga svaka takva odluka o otkazu u sudskom postupku biti će ocijenjena nezakonitom, a sam otkaz nedopuštenim. U tom smjeru idu i odluke sudova (*Odluka VSRH, Revr 384/07-21 sl.*)

Može se, dakle, zaključiti kako radnik nakon što mu je izrečeno upozorenje na poštivanje radnih obveza, može poslodavcu bez posljedica otvoreno izraziti nezadovoljstvo, odnosno o sadržaju samog upozorenja i okolnostima zbog kojih je ono izrečeno ne mora voditi nikakvu diskusiju s poslodavcem.

Naime, upozorenje ima svoje radnopravno djelovanje neovisno o volji radnika, ali isto tako iznošenje negodovanja oko sadržaja upozorenja i izricanja upozorenja uopće, ne može se radniku tretirati kao teža povreda radne obveze samo zato jer bi poslodavac možda mogao *a priori* iz takvog njegova ponašanja zaključiti da će radnik ponoviti povredu radne obveze zbog koje mu je upozorenje izrečeno. Navedeno je samo poslodavčeva pretpostavka, mogućeg, eventualnog i budućeg opetovanog kršenja radne obveze, što nikako ne može biti dovoljan razlog za sankcioniranje radnika, a posebno ne za redovni skrivljeni ili izvanredni otkaz ugovora o radu jer bi se tada zapravo radilo o svojevrsnom „preventivnom“ otkazu ugovora o radu takvome radniku.

Daniel Sever



KAZNA – Otkazivanje i donošenje pravilnika bez radničkog vijeća

Novčanom kaznom od 31.000,00 do 60.000,00 kuna kaznit će se poslodavac pravna osoba, a kaznom od 4.000,00 do 6.000,00 kuna kaznit će se odgovorna osoba:

- ako bez prethodne suglasnosti radničkog vijeća donese odluku o otkazu ugovora o radu koju može donijeti samo uz suglasnost radničkog vijeća, a ima оформljeno radničko vijeće,
- ako pravilnik o radu donese prije savjetovanja s radničkim vijećem, a isto postoji kod poslodavca.

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.



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



NEISPLATA PLAĆE KAO KAZNENO DJELO (II. dio)

Nova inkriminacija ovog kaznenog djela je zapravo povoljnija po poslodavca jer je djelo teže za dokazivanje. U drugom dijelu članka čiji prvi dio smo dali u prethodnom broju, analiziraju se neke recentne odluke iz sudske prakse u vezi kaznenog djela neisplate plaće.



NOVO KAZNENO DJELO NEISPLATE PLAĆE PREMA KAZNENOM ZAKONU U PRIMJENI OD 01. 01. 2013.

Novi Kazneni zakon od 21. listopada 2011. koji je stupio na snagu 1. siječnja 2013. predviđa u Glavi XII. kaznena djela protiv radnih odnosa i socijalnog osiguranja i podjelu sadašnjeg članka 114. KZ/97 u tri članka (članak 131., 132. i 133. KZ-a) budući se njime do sada pokrivalo različita prava i to ona zagarantirana

člancima 55. i 56. Ustava RH.¹

Novi kazneni zakon donosi novouređeno kazneno djelo iz članka 132. pod nazivom: „Neisplata plaće”, koje odgovara dijelu članka 114. i to onom kojim se štite pravo na zaradu koje je jedno od prava iz rada zagarantirano člankom 56. stavkom 1. Ustava. Novi članak je uređen po uzoru na stavak 3. § 266a. njemačkog Kaznenog zakona (*Strafgesetzbuch – StGB*). Stoga samo kazneno djelo iz članka 132. ima vrlo jednostavne i jasne odredbe te se u st. 1. istoga članka inkriminira neisplata dijela ili cijele plaće jednom ili više radnika. Za isto djelo je zapriječena kazna zatvora do tri godine. Plaćom u smislu članka 132. Zakon smatra naknadom za rad, doprinosima za mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, zapošljavanje osoba s invaliditetom ili osiguranje od nezaposlenosti i ostali doprinosi i naknade prema posebnim propisima (članak 132. stavak 5.).

Neisplata naknade plaće za vrijeme bolovanja je prekršaj sukladno članku 127. Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju². Uskrata nekih drugih prava iz rada koja su utvrđena zakonom, kolektivnim ugovorom ili sudskom odlukom (npr. na zakonom određeno radno vrijeme i odmor, pravo na posebnu zaštitu određenih skupina radnika, prava u vezi s porodom, materinstvom i njegovom djece) zaštićena su prekršajima iz Zakona o radu, pa bi njihovo uvođenje u Kazneni zakon bilo suprotno pravilu *ne bis in idem*.⁴ U tim slučajevima prekršajna odgovornost smatra se dovoljnom. Isto je

1 Vlada RH, Konačni prijedlog Kaznenog zakona, Zagreb, listopad 2011. str. 185. (dalje: Konačni prijedlog KZ-a).

2 Novi Kazneni zakon (NN 125/11, 144/12) -

Neisplata plaće - članak 132. glasi:

(1) *Tko ne isplati dio ili cijelu plaću jednom ili više radnika,*

kaznit će se kaznom zatvora do tri godine.

(2) *Kaznom iz stavka 1. ovoga članka kaznit će se tko ne daje podatke ili daje netočne podatke za određivanje plaće i na taj način je ne uplaćuje ili uplaćuje djelomično.*

(3) *Nema kaznenog djela iz stavka 1. ovoga članka kada je do neisplate došlo zbog nemogućnosti raspolaganja financijskim sredstvima na računu poslodavca ili nedostatka financijskih sredstava na računu poslodavca koji nisu nastali s ciljem izbjegavanja isplate plaće.*

(4) *Stavak 3. ovoga članka neće se primjeniti ako poslodavac nije dostavio obračun o neisplati dospjelog iznosa plaće sukladno odredbama posebnog zakona*

(5) *Ako počinitelj iz stavka 1. naknadno uplati zaostale plaće, može se osloboditi kazna.*

(6) *Pod plaćom se u smislu ovoga članka podrazumijeva osnovna plaća i sva druga davanja u novcu ili u naravi koju radnik prima po osnovi rada, u bruto iznosu što uključuje i doprinose iz plaće i na plaću prema posebnom propisu.*

3 Narodne novine, broj 15/08, 94/09, 153/09 i 139/1

4 Prijedlog KZ-a, str. 186.

rezultat poznatog slučaja Maresti nakon kojeg se izbjegava dupliranje prekršaja i kaznenog djela za istu radnju.

Stavkom 2. kaznenog djela iz članka 132. inkriminira se **zapošljavanje i tzv. „rad na crno”,** a rađen je također po uzoru na § 266a. njemačkog Kaznenog zakona (*Strafgesetzbuch – StGB*). Predlaže se inkriminiranje onog tko ne daje podatke ili daje netočne podatke za određivanje plaće i na taj način istu ne uplaćuje ili ju uplaćuje djelomično. Za isti oblik djela također je zapriječena kazna zatvora do tri godine.⁵ To će očito biti predmetom dokazivanja kod ovog kaznenog djela.

U stavku 4. uvodi se fakultativno oslobođenje od kazne ako poslodavac naknadno tj. do donošenja pravomoćne presude uplati zaostale plaće što predstavlja slučaj tzv. djelotvornog kajanja. Time se počinitelj ne bi oslobodio od optužbe već bi bio proglašen krivim i samo oslobođen od kazne. Može se odmah uočiti da je predložena nova formulacija odredbe za neisplatu plaće uža i teža za dokazivanje počinjenja kaznenog djela, te se njome sužava prostor za kažnjavanje za neisplatu plaće. Naime sud će, kada novi zakon stupi na snagu, a čije stupanje je, kako smo već u prvom dijelu spomenuli, predviđeno za dan 1. siječnja 2013., trebati utvrđivati zbog čega poslodavac nije isplatio plaću i da li je time sebi ili drugom (prvenstveno svom trgovačkom društvu ili obrtu) pribavio imovinsku korist. Vidljivo je da se novim člankom razrađuje dosadašnje kazneno djelo, a što se sadržajno očituje kroz kažnjavanje neisplaćivanja plaće pod određenim uvjetima.⁶ Po tome bi se poslodavac oslobodio od odgovornosti ako bi dokazao da iz opravdanih razloga nije bio u mogućnosti isplatiti plaću radnicima. Zakonodavac je u stavku 5. istog članka propisao što se to smatra plaćom. Tako se pod plaćom podrazumijeva osnovna plaća i sva druga davanja u novcu ili u naravi koju radnik prima po osnovi rada, u bruto iznosu što uključuje i doprinose iz plaće i na plaću prema posebnom propisu. Stoga poslodavac može doći pod udar ovog članka i zbog neisplate doprinosa za mirovinsko-invalidsko i zdravstveno osiguranje. Temeljem primjedbi nakon prvog čitanja zakona predlagatelj je učinio izmjene u pogledu kaznenih djela neuplate doprinosa i neisplate plaće, a i da neuplatu doprinosa treba jednako tretirati kao i neisplatu plaće.

5 Ibid.

6 Savić, Ivan-Varija, Kaznena odgovornost pravnih osoba i kaznena djela u vezi s radom, povredom prava na rad, zdravstvenu i invalidsku zaštitu te sigurnost na radu, *Radno pravo*, br. 7-8/11, str. 78.

Predlagatelj je ova dva kaznena djela spojio u jedan članak na način da se pod pojmom plaće uz naknadu za rad obuhvaća i doprinosi za mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, zapošljavanje osoba s invaliditetom ili osiguranje od nezaposlenosti i ostali doprinosi i naknade prema posebnim propisima. Na taj način se neisplata plaća i doprinosa tretira na isti način sazaprječenom istom sankcijom čime je usvojena i primjedba da neisplatu plaće i neuplatu doprinosa treba kažnjavati jednakom kaznom. Uzele su se u obzir primjedbe koje su istakle neuređeno financijsko poslovanje u Hrvatskoj kao zapreku za primjenjivanje kaznenog djela neisplate plaća te je stoga uveden novi stavak 3. u kojem je propisan razlog isključenja protu pravnosti odnosno kojim je propisano da nema kaznenog djela neisplate plaće kad je do neisplate došlo zbog nemogućnosti raspolaganja financijskim sredstvima na računu poslodavca ili nedostatka financijskih sredstava na računu poslodavca ako su nastali iz opravdanih razloga, pri čemu se neuredno i nesavjesno gospodarenje treba uvijek smatrati neopravdanim razlogom. Predlagatelj je usvojio primjedbu da se ubuduće sankcionira svaka neisplata dijela ili cijele plaće bez obzira je li do nje došlo u cilju pribavljanja protu pravne koristi za sebe ili podmirivanja drugih obveza. Usvojena je primjedba u pogledu taksativnog navođenja neopravdanih razloga pa je kao primjer neopravdanog razloga navedeno neuredno i nesavjesno gospodarenje, te je pojašnjeno i koliko plaća treba neisplatiti da bi se radilo o ovom kaznenom djelu. Po uzoru na već spomenuti njemački Kazneni zakon (StGB) u konačnom prijedlogu određeno je da je dovoljna neisplata već i jedne plaće odnosno dijela plaće.⁷

SUDSKA PRAKSA KAZNENIH SUDOVA U VEZI NEISPLATE PLAĆE

Nastavno je korisno navesti i neke recentne primjere iz sudske prakse Vrhovnog suda RH, županijskih sudova te dvije pravomoćne presude prvostupanijskih sudova u kojima je osuđen poslodavac za neisplatu plaće uglavnom primjenom prijašnjeg Kaznenog zakona.

Odluke Županijskih sudova

Prvo ćemo navesti tri presude županijskih sudova u kojima su u drugom stupnju okrivljenici poslodavci oslobođeni od optužbe:

I. Prema odluci Županijskog suda u Za-

grebu⁸ za postojanje namjere kaznenog djela iz članka 114. potrebno je da neka osoba uskrati ili ograniči građaninu neko pravo iz rada, a između ostalog i prava iz rada što su utvrđena zakonom, sudskom odlukom ili kolektivnim ugovorom. U navedenom slučaju bilo je sporno ima li se navedeni kolektivni ugovor primjenjivati na druge radnike koji nisu potpisnici istog. Očito je da takvim kolektivnim ugovorom radnicima koji nisu članovi sindikata nisu uskraćena ili ograničena bilo koja prava koja proizlaze ili iz zakona ili iz kolektivnih ugovora i to upravo iz razloga što isti nisu bili potpisnici tog ugovora. Budući da se navedeni ugovor ne primjenjuje na članove sindikata koji ga nisu potpisali onda se radi o građanskopravnom odnosu, a ne kaznenom djelu kako se okrivljeniku stavlja na teret.

II. Prema odluci Županijskog suda u Puli⁹ da bi se radilo o kaznenom djelu iz članka 114. KZ nužno je da se ispuni pretpostavka da osoba može zasnovati radni odnos u skladu sa Zakonom o radu i drugim propisima (npr. Zakonu o strancima). S obzirom na to da iz prikupljenih podataka slijedi da osoba čije se ispitivanje traži nema reguliran status stranca u RH i nema radnu dozvolu to proizlazi da nisu ispunjene pretpostavke za zasnivanje radnog odnosa. Iz tih razloga nema osnovane sumnje da bi optuženik počinio predmetno kazneno djelo.

III. Prema odluci Županijskog suda u Koprivnici¹⁰ u koliko je okrivljenik zbog insolventnosti svoje tvrtke ili zbog otvorenog stečajnog postupka bio doveden u situaciju da ne može isplatiti plaće oštećenima, tada se to ne može uzeti kao uskrata zaposlenicima prava na zaradu i u vezi s tim da su u njegovu ponašanju ostvarena obilježja kaznenog djela iz članka 114. KZ. Isto kazneno djelo se može počiniti samo s namjerom, te okrivljenik ne može odgovarati ako zbog navedenih objektivnih razloga nije bio u mogućnosti svojim djelatnicima isplatiti plaću.

Odluke Općinskih (kaznenih) sudova

S druge strane postoje i pravomoćne presude prvostupanijskih sudova kojima su poslodavci osuđeni na uvjetne kazne zatvora:

8 Odluka Županijskog suda u Zagrebu, Kž-1717/04 od 7. prosinca 2004. Cit. iz Pavišić, cit. djelo str. 348-349.

9 Odluka Županijskog suda u Puli, Kž-453/06 od 24. ožujka 2006. Cit. iz Pavišić, cit. djelo str. 349.

10 Odluka Županijskog suda u Koprivnici, Kž-133/04 od 31. svibnja 2004. Cit. prema Garačić, A. Kazneni zakon u sudskej praksi – posebni dio, Organizator, Zagreb, 2006. str. 83.

I. Presudom Općinskog kaznenog suda u Zagrebu¹¹ koja je potvrđena odlukom višeg suda, član uprave kao odgovorna osoba i zakonski zastupnik tvrtke "N." d.o.o. iz Zagreba, radniku s kojim je kao zakonski zastupnik trgovačkog društva "N." d.o.o. Zagreb, dana 19. svibnja 2004.g. sklopio Ugovor o radu za obavljanje poslova tesara, koje poslove je s drugim radnicima ovog društva obavljao u Republici Njemačkoj, nije isplatio plaću za razdoblje od 1. studenoga 2004.g. do 26. prosinca 2004.g., protivno članku 90. i 93. stavku 1 Zakona o radu. Također mu nije isplatio naknadu plaće za vrijeme privremene spriječenosti za rad i to za razdoblje od 27. prosinca 2004.g. do 31. prosinca 2004.g., protivno članku 22. Zakona o zdravstvenom osiguranju, te time radniku nije isplaćena plaća i naknada plaće za studeni i prosinac 2004. u ukupnom iznosu od 2.814,50 EUR. Na taj način je drugom uskratio pravo na zaradu i prava iz zdravstvenog osiguranja i počinio kazneno djelo protiv slobode i prava čovjeka i građanina - povredom prava na rad i drugih prava iz rada, opisano i kažnjivo po članku 114. Kaznenog zakona. Okrivljeni poslodavac je u ovom slučaju osuđen na uvjetnu kaznu i to kaznu zatvora od tri mjeseca s rokom kušnje od jedne godine.

II. U drugom slučaju, presudom Općinskog suda u Zagrebu¹² koja je potvrđena odlukom višeg suda, poslodavac kao vlasnik i direktor trgovačkog društva "I.Z." d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu, primio je na rad djelatnika koji je u njegovom društvu obavljao poslove zidara na gradilištu, te je protivno odredbi članka 8. Zakona o radu propustio s imenovanim sklopiti pismeni ugovor o radu, a Hrvatskom zavodu za mirovinsko i invalidsko osiguranje propustio podnijeti prijavu o stupanju imenovanog zaposlenika na rad, te navedenom Zavodu, kao i Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje propustio za istog radnika plaćati dužne doprinose, postupivši tako i protivno odredbama Zakona o mirovinskom osiguranju i protivno Zakonu o zdravstvenom osiguranju. Istom djelatniku nije isplatio ni plaću za navedeno razdoblje uslijed čega je imenovani onemogućen u ostvarivanju svojih prava iz radnog odnosa, te mirovinskog i zdravstvenog osiguranja. Time je uskratio građaninu pravo na zaradu, prava iz socijalnog i mirovinskog osiguranja i druga prava iz rada što su utvrđena zakonom, i počinio kazneno djelo iz članka

11 Presuda Općinskog kaznenog suda u Zagrebu, Ko-3838/07 od 3. rujna 2010.

12 Presuda Općinskog suda u Zagrebu, Ko-2320/01 od 26. travnja 2002.

114. KZ. Okrivljeni poslodavac je proglašen krivim i osuđen na uvjetnu kaznu i to kaznu zatvora od dva mjeseca s rokom kušnje od dvije godine.

Rješenje Vrhovnog suda RH

Kao zadnji primjer ćemo navesti rješenje Vrhovnog suda Republike Hrvatske kojim je prihvaćen zahtjev osuđenika da mu se izrečena bezuvjetna kazna zatvora od šest mjeseci preinači u uvjetnu s rokom kušnje od dvije godine:

I. Rješenjem Vrhovnog sud Republike Hrvatske prihvaćen je zahtjev osuđenika za izvanrednim ublažavanjem kazne. Presudom Općinskog suda u Vinkovcima¹³, Z. S. osuđen je kaznu zatvora u trajanju od šest mjeseci, zbog kaznenog djela iz članka 114. KZ-a. Osuđenik je podnio zahtjev za izvanredno ublažavanje kazne, u kojem ističe da je u cijelosti podmirio sve obaveze prema oštećenima, da je otac četvero malodobne djece, da mu je supruga nezaposlena, da se isključivo sam brine o obitelji, zbog čega se i zaposlio na neodređeno vrijeme, te na kraju objašnjava da dodatne obaveze iz pravomoćne presude nije u roku mogao ispuniti, jer je bio nezaposlen, za koje sve okolnosti smatra da su nove okolnosti, i da u smislu odredbe članka 414. ZKP-a, one bi očito dovele do blaže osude da je sud o njima vodio računa prilikom opoziva uvjetne osude.

Općinski sud dostavio je zahtjev osuđenika za izvanredno ublažavanje kazne Vrhovnom sudu RH, s prijedlogom da se isti uvaži, a jednake prijedloge dali su i Općinsko državno odvjetništvo u Vinkovcima i državni odvjetnik Republike Hrvatske. Iz priložene dokumentacije vidljivo je da je osuđenik u cijelosti izmirio sve svoje obaveze prema oštećenima, da je dao razumne razloge zašto nije svoju obavezu ispunio u roku, što pored nekih drugih okolnosti (stalna zaposlenosti osuđenika) prema stajalištu Vrhovnog suda RH predstavlja nove okolnosti u smislu odredbe članka 414. ZKP-a, koje po svom značenju opravdavaju izvanredno ublažavanje kazne i to upravo izricanjem uvjetne osude s rokom kušnje od dvije godine.

ODGOVORNOST PRAVNE OSOBE I ODGOVORNE OSOBE U PRAVNOJ OSOBI

Od 2004. godine za predmetno kazneno djelo može odgovarati i pravna osoba koja počini kazneno djelo. Zakon o odgovornosti pravnih osoba za kaznena djela¹⁴ predviđa

da će se pravna osoba kazniti će se za kazneno djelo odgovorne osobe ako se njime povređuje neka dužnost pravne osobe ili je njime pravna osoba ostvarila ili trebala ostvariti protupravnu imovinsku korist za sebe ili drugoga i to za kaznena djela propisana Kaznenim zakonom i drugim zakonima u kojima su propisana kaznena djela (članak 3.). Odgovornost pravne osobe temelji se na krivnji odgovorne osobe pod kojom se smatra fizička osoba koja vodi poslove pravne osobe ili joj je povjereni obavljanje poslova iz područja djelovanja pravne osobe.

Pravna osoba kazniti će se i za kazneno djelo odgovorne osobe i u slučaju kad se utvrdi postojanje pravnih ili stvarnih smetnji za utvrđivanje odgovornosti odgovorne osobe (nebrojnost, smrt, nedostupnost i dr.) (članak 5. Zakona). Pravnoj osobi je moguće izreći sljedeće kaznenopravne sankcije: novčanu kaznu, uvjetnu (novčanu) kaznu, sigurnosne mjere i oduzimanje imovinske koristi te iznimno i mjernu ukidanje pravne osobe. Problemi u praksi bi se mogli pojaviti kod oduzimanja imovinske koristi kod trgovačkih društava koje su u postupku stečaja, nad kojim je dovršen stečaj i ako nemaju imovine iz koje bi se mogla naplatiti pribavljena korist. U članku 20. Zakona se predviđa da će sud od pravne osobe oduzeti i imovinsku korist ostvarenu kaznenim djelom.

U slučaju kada je pravna osoba dužna namiriti štetu vjerovnicima, a u ovom slučaju i radnicima, temeljem članka 252. stavka 2. Zakona o trgovačkim društvima¹⁵ članovi uprave koji povrijede svoje obaveze odgovaraju za štetu društvu kao solidarni dužnici. Članovi uprave su odgovorni za uplate vjerovnicima, posebice ako iste nisu izvršili iako su u vrijeme dospjeća potraživanja imaju dovoljno sredstava za isplatu. Prema članku 252. stavka 5. ZTD-a zahtjev za naknadu štete može se postaviti prema članovima uprave i vjerovnici društva ako ne mogu svoje tražbine podmiriti od društva.

Dakle, ukoliko oštećenici ne mogu namiriti svoje tražbine od trgovačkog društva koje je u blokadi, solidarna odgovornost prelazi i na člana uprave, odnosno okrivljenika. Stoga sud može dosuditi postavljeni imovinsko-pravni zahtjev oštećenima na način da naloži okrivljenom članu uprave da solidarno sa trgovačkim društvom u kojem me povrijedio obaveze iste iznose plati oštećenima pod pri-

jetnjom ovrhe. U tom slučaju član uprave odgovara za obaveze društva i svojom vlastitom imovinom na koju se po pravomoćnosti može usmjeriti ovrha.

ZAKLJUČNO O KAZNENOM DJELU NEISPLATE PLAĆE

Donedavno važeće kazneno djelo „Povrede prava na rad i drugih prava iz rada“ iz članka 114. KZ te njegov dio koji se odnosi na pravo na zaradu bio je u primjeni je od 1998. do 2012. a isto su djelo sadržavala i dva prethodna zakona. Donošenjem i stupanjem na snagu novog Kaznenog zakona zamijenilo ga je kazneno djelo „Neisplate plaće“ iz budućeg članka 132. , a isto kazneno djelo je u nešto drugačijem obliku već je postojalo u našem Kaznenom zakonu u okviru članka 114. KZ.

Prema izloženoj sudskoj praksi kaznenih sudova da bi bilo ispunjeno djelo uskrate plaće zaposlenicima i danas je za bitno obilježje djela potrebno da je ispunjen uvjet da poslodavac raspolaže potrebnim sredstvima za isplatu, odnosno da nije insolventan. Građaninu je uskraćeno pravo na rad, zaradu i druga prava iz rada utvrđena zakonom i sudskom odlukom, i ukoliko odgovorna osoba odbije postupiti po pravomoćnoj presudi kojom se poništava kao nezakonito rješenje o prestanku radnog odnosa i nalaže vraćanje na radno mjesto na kojem je radila. Iz analizirane recentne sudske prakse u vezi neisplate plaće radnicima proizlazi da postoji nekoliko osuđujućih presuda za poslodavca.

Novouređena inkriminacija kaznenog djela „Neisplate plaće“ iz čl. 132 KZ je zapravo povoljnija po poslodavca jer je znatno sužena kriminalna zona te je kazneno djelo uže i teže za dokazivanje počinjenja kaznenog djela. Prethodno će trebati utvrđivati zbog čega poslodavac nije isplatio plaću i da razlozi nisu nastali neurednim i nesavjesnim gospodarenjem ili da je do neisplate došlo iz drugih opravdanih razloga. Pri tome će se utvrđivati da li je neisplatom plaće radniku, na taj način sebi ili drugom (prvenstveno svom trgovačkom društvu ili obrtu) pribavio imovinsku korist. Time se sužava prostor za kažnjavanje za neisplatu plaće zapravo samo za slučaj kada namjerno poslodavac isplati plaću iako je mogao. Novim člankom se detaljno razrađuje i precizira dosadašnje kazneno djelo, a što se sadržajno očituje kroz kažnjavanje neisplaćivanja plaće pod određenim uvjetima.

Zeljko Kaleb

¹³ Presuda broj: Kv-68/03 od 23. svibnja 2003.

¹⁴ Zakon o odgovornosti pravnih osoba za kaznena djela, Narodne novine, br. 151/2003., 110/07. i 45/11.

¹⁵ Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, br. 111/93., 34/99., 121/99. – vjerodostojno tumačenje, 52/00. - odluka Ustavnog suda RH, 118/93., 107/07., 146/08. i 137/09. (dalje: ZTD).



Dragan
Jurić

POSEBNOSTI I NOVINE U REGULIRANJU noćnog rada radnika

Noćni radnik i noćni rad

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, poslodavac ima obavezu da prilikom utvrđivanja dnevnog rasporeda radnog vremena vodi računa da rad noćnog radnika ne smije trajati duže od osam sati.

Noćni rad radnika prvenstveno je reguliran odredbama Zakona o radu (Narodne novine,

149/09, 61/11, 82/12 i 73/13, dalje: ZOR) kao *lex generalis*, te dodatno različitim posebnim propisima i odlukama.

Prema odredbi čl. 48. ZOR-a, noćni rad je rad kojeg radnik obavlja, neovisno o njegovom trajanju, upravo u vremenu između dvadeset dva sata uvečer i šest sati ujutro idućega dana, a u poljoprivredi između dvadeset dva sata uvečer i pet sati ujutro idućega dana, ako za određeni slučaj ovim ili drugim zakonom, drugim propisom, kolektivnim ugovorom ili sporazumom sklopljenim između poslodavca i radničkog vijeća

nije drukčije određeno.

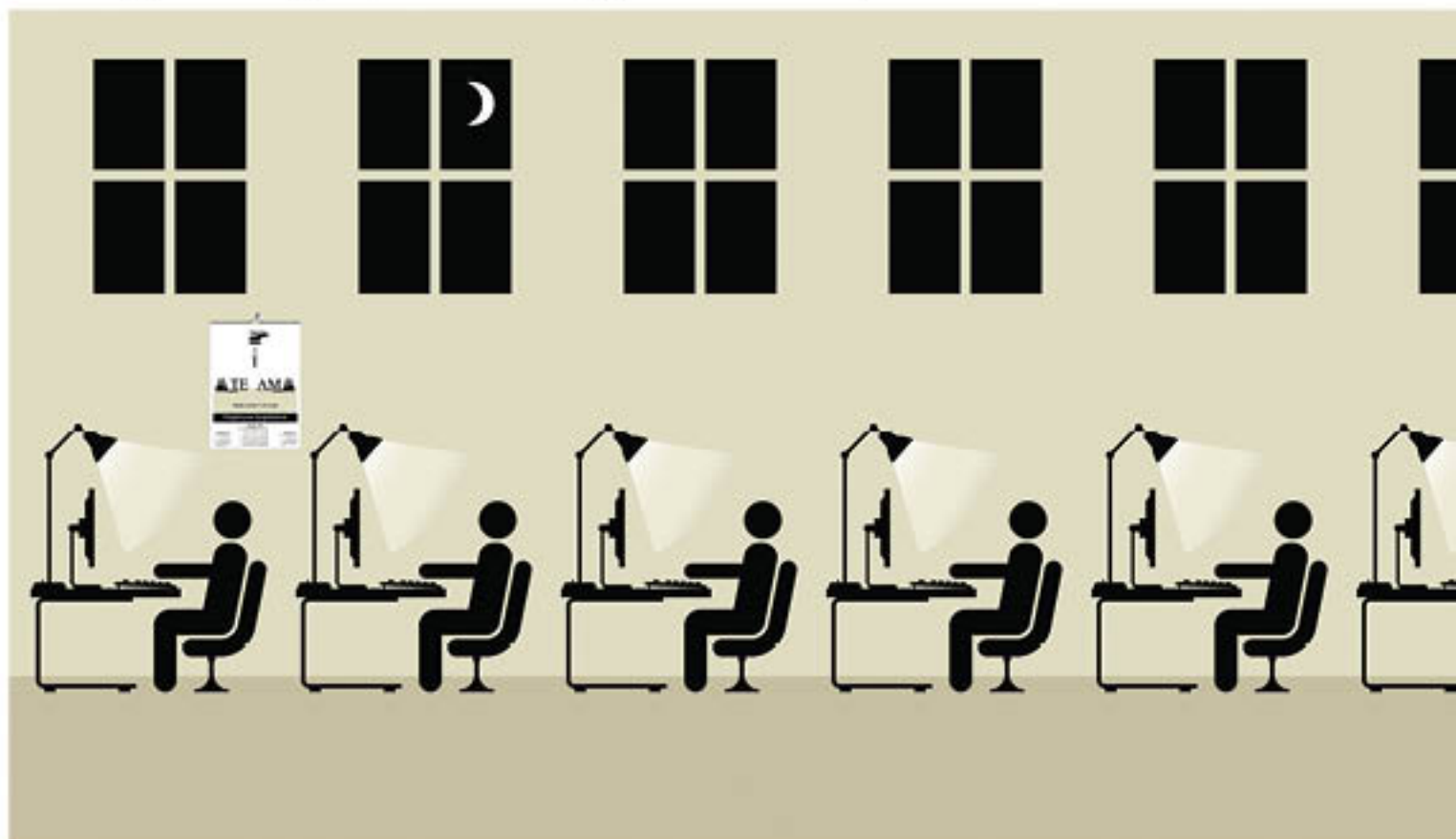
Inače, na razini Europske unije početak referentnog razdoblja za noćni rad varira od 20 sati (Belgija, Portugal), od 22 sata (Grčka, Francuska, Austrija), od 23 sata (Njemačka, Finska), te od ponoći (Švedska, Velika Britanija, Italija, Nizozemska, Irska).

Smjenski noćni rad

Međutim, kod smjenskog rada koji uključuje i noćni rad uz početak i završetak noćnog rada obvezno se mora poštivati i ograničenje glede izmjena smjena na način da radnik u noćnoj smjeni ne radi nikada neprekidno duže

od tjedan dana.

Sve veći porast smjenskog rada, a pogotovo noćnog smjenskog rada rezultat je povećanih zahtjeva potrošača za 24 satnu dostupnost različitih usluga, i ne misleći na život i zdravlje radnika koji rade u noćnim smjenama. Brojna su istraživanja dokazala negativan utjecaj noćnog rada kako na fizičko tako i na psihičko zdravlje radnika, no bez obzira na to naše društvo se sve više može nazivat 24 satno, budući da je većina usluga dostupna u svako doba dana.



Zaštita trudnica i dojilja ograničenjem noćnog rada

Stoga, zakonodavac predviđa ograničenja noćnog rada za maloljetnike i trudnice te određene mjere zaštite zdravlja i sigurnosti za noćne radnike kako bi se smanji štetni utjecaj noćnog rada na njihovo zdravlje.

Posebice, poslodavac ne smije odrediti noćni rad trudnicama, osim ako trudnica takav rad traži i ako je ovlašten liječnik ocijenio da noćni rad ne ugrožava njezin život ili zdravlje kao i život i zdravlje djeteta.

Ovo je u skladu i sa EU Direktivom Vijeća 92/85/EEC (Direktiva Europskog vijeća, 1992) o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja na radu trudnih radnica i radnica koji su nedavno rodile ili su na dojenju, a koja ima za cilj da prisili države članice da poduzmu sve potrebne mjere kako bi se osiguralo da radnice nisu obvezni obavljati noćni rad tijekom trudnoće i u razdoblju

nakon poroda koje određuje nacionalno tijelo nadležno za sigurnost i zdravlje. Ove mjere moraju uključivati mogućnost, u skladu s nacionalnim zakonodavstvom, prelazak na dnevni rad, ili odlazak s posla ili produljenje porodiljinog dopusta. U većini zakonodavstava europskih zemalja, žene su zabranjene za rad noću od procjene stanja trudnoće do prve godine života djeteta. Nakon toga, u mnogim slučajevima, upućivanje na noćni rad je na dobrovoljnoj osnovi sve do treće godine djeteta.

Tako i prema čl. 20. Zakona o roditeljskim i roditeljskim potporama (Narodne novine, 85/08, 110/08, 34/11 i 54/13) trudna radnica ili radnica koja je rodila ili radnica koja doji dijete nije obvezna raditi noću tijekom trudnoće, u razdoblju do godine dana života djeteta odnosno u razdoblju dok doji dijete, pod uvjetom da predoči potvrdu nadležnog liječnika specijalista ginekologa o svojoj trudnoći ili potvrdu liječnika specijalista pedijatra o dojenju djeteta ili potvrdu liječnika specijalista medicine rada, kojom se potvrđuje da je to neophodno za sigurnost i zdravlje trudne radnice ili radnice koja je rodila ili radnice koja doji dijete, odnosno za sigurnost i zdravlje djeteta.

Zaštita maloljetnika kod noćnog rada

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, u kojem slučaju 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.

U slučaju noćnog rada maloljetnika, poslodavac je dužan osigurati da se isti obavlja pod nadzorom punoljetne osobe.

Za maloljetnike zaposlene u



**poslovni
savjetnik**
.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

- saznaj najnovije informacije iz svijeta biznisa
- komentiraj
- druži se s drugim poslovnjacima
- osvajaj vrijedne nagrade



industriji, rad u vremenu između devetnaest sati uvečer i sedam sati ujutro idućeg dana, smatra se noćnim radom. Dok za maloljetnike zaposlene izvan industrije, rad u vremenu između dvadeset sati uvečer i šest sati ujutro idućeg dana, smatra se noćnim radom. Ministar će pravilnikom propisati koje se djelatnosti smatraju industrijom. U slučaju da inspektor rada utvrdi da je noćni rad protivan zakonskim ograničenjima noćnog rada za trudnice i maloljetne osobe, može daljnji takav rad zabraniti.

Pravilna organizacija noćnog rada

Poslodavac je pri organizaciji noćnog rada ili rada u smjeni dužan voditi osobitu brigu o organizaciji rada prilagođenoj radniku te o sigurnosnim i zdravstvenim uvjetima u skladu s naravi posla koji se obavlja noću ili u smjeni.

Poslodavac je dužan noćnom radniku koji je u radu izložen osobitoj opasnosti ili teškom fizičkom

ili mentalnom naporu utvrditi raspored radnog vremena tako da ne radi više od osam sati u razdoblju od dvadeset četiri sata u kojem radi noću.

Nadalje, poslodavac je dužan noćnim i smjenskim radnicima osigurati sigurnost i zdravstvenu zaštitu u skladu s naravi posla koji se obavlja, kao i sredstva zaštite i prevencije koje odgovaraju i primjenjuju se na sve ostale radnike i dostupne su u svako doba.

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, poslodavac je dužan omogućiti zdravstvene preglede sukladno posebnom propisu. Troškove ovog zdravstvenog pregleda snosi poslodavac. Ako 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 rada. Ako u tom slučaju poslodavac radniku ne može osigurati obavljanje poslova izvan noćnoga rada, dužan mu je ponuditi 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.

Posebni propisi, postupci i obrasci važni za poslodavce kod zaštite zdravlja noćnih radnika

Novinu predstavlja donošenje posebnog propisa u smislu odredbe čl. 51. st. 8. ZOR-a, u vidu Pravilnika o sadržaju, načinu i rokovima zdravstvenih pregleda noćnih radnika (Narodne novine, 122/13). Ovim se Pravilnikom, radi zaštite zdravlja i sigurnosti noćnih radnika, utvrđuje sadržaj, način i rokovi zdravstvenih pregleda radnika koji rasporedom radnog vremena svoj rad obavlja kao noćni radnik, način utvrđivanja zdravstvene sposobnosti, rokovi u kojima se mora ponoviti utvrđivanje zdravstvene sposobnosti te sadržaj i način izdavanja Svjedodžbe o zdravstvenoj sposobnosti noćnog radnika.

Radnik koji će prema rasporedu radnog vremena rad obavljati kao noćni radnik, može biti raspoređen u noćni rad samo nakon prethodnog utvrđivanja zdravstvene sposobnosti za obavljanje poslova u noćnom radu (dalje: zdravstvena sposobnost). Zdravstvena sposobnost utvrđuje se zdravstvenim pregledom prije početka noćnog rada te tijekom noćnog rada noćnog radnika, a najkasnije svake tri godine neprekidnog noćnog rada noćnog radnika, kao i prije isteka toga roka kada to ocijeni izabrani liječnik obiteljske medicine primarne zdravstvene zaštite odnosno ovlaštenu doktoru specijalistu medicine rada.

Zdravstveni pregled noć-

nog radnika obavlja se na temelju uputnice za utvrđivanje zdravstvene sposobnosti koju izdaje poslodavac (Obrazac NR-1). Uputnica naročito sadrži podatke o poslu koje će noćni radnik obavljati ili obavlja, trajanju noćnog rada te opasnostima i štetnostima kojima tijekom rada noćni radnik može biti izložen.

Zdravstveni pregled za utvrđivanje zdravstvene sposobnosti noćnog radnika obavlja se prema doktrini i kriterijima medicine rada. Nakon obavljenog zdravstvenog pregleda, izdaje se Svjedodžba o zdravstvenoj sposobnosti noćnog radnika za obavljanje noćnog rada (Obrazac NR-2). Svjedodžbu o zdravstvenoj sposobnosti noćnog radnika izdaje zdravstvena ustanova koja u svom sastavu ima djelatnost medicine rada ili privatne ordinacije medicine rada.

Noćni radnik odnosno poslodavac imaju na ocjenu zdravstvene sposobnosti pravo žalbe u pisanom obliku, u roku od petnaest dana od dana primitka svjedodžbe o zdravstvenoj sposobnosti noćnog radnika, povjerenstvu pri Hrvatskom zavodu za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu (dalje: Zavod) kojeg imenuje ravnatelj Zavoda za svaki pojedini slučaj podnošenja žalbe. Povjerenstvo se sastoji od predsjednika i dva člana, doktora medicine specijalista medicine rada iz zdravstvene ustanove koja u svom sastavu ima djelatnost medicine rada ili privatne ordinacije medicine rada. Svi doktori medicine specijalisti medicine rada koji obavljaju djelatnost medicine rada, osim onih koji su sudjelovali u zdravstvenom pregledu noćnog radnika u prvom stupnju, dužni su na poziv sudjelovati u radu povjerenstva. Povjerenstvo može donijeti ocjenu zdravstvene sposobnosti bez ponovnog zdravstvenog pregleda noćnog radnika, samo na osnovi priložene medicinske do-

kumentacije i to u roku od trideset dana od dana primitka žalbe. Povjerenstvu mora biti dostupna medicinska dokumentacija o prethodnim zdravstvenim pregledima noćnog radnika, a po potrebi i medicinska dokumentacija izabranog liječnika obiteljske medicine primarne zdravstvene zaštite odnosno ovlaštenog doktora specijaliste medicine rada noćnog radnika o čijoj se zdravstvenoj sposobnosti odlučuje. Ocjena zdravstvene sposobnosti povjerenstva je izvršna i dostavlja se pregledanom noćnom radniku, poslodavcu i Zavodu. Odluku o visini naknade za rad povjerenstva donosi Upravno vijeće Zavoda.

Radno vrijeme i noćni rad posebnih kategorija radnika

Na radnike na pomorskim ribarskim plovilima prema članku 3. Zakona o radu ne primjenjuju se odredbe Zakona o radu koje se odnose na radno vrijeme, stanku te dnevni i tjedni odmor. Ministar nadležan za poslove rada, uz suglasnost ministra nadležnog za ribarstvo, ovlašten je donijeti pravilnik kojim će se urediti pitanje radnog vremena, odmora i dopusta radnika na pomorskim ribarskim plovilima. Isto tako odredbe Zakona o radu koje se odnose na radno vrijeme, stanku te dnevni i tjedni odmor ne odnose se niti na radnika koji je kao rukovodno osoblje statutom, društvenim ugovorom, izjavom o osnivanju ili

drugim pravilima poslodavca ovlašten voditi poslove poslodavca i koji samostalno donosi odluke o organizaciji rada i poslovanja poslodavca, te na radnika člana obitelji poslodavca fizičke osobe koji živi u zajedničkom kućanstvu s poslodavcem i koji u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca, pod uvjetom da su s poslodavcem ugovorili samostalnost u njihovom određivanju.

Hrvatski sabor je 2013. godine donio Zakon o radnom vremenu, obveznim odmorima mobilnih radnika i uređajima za bilježenje u cestovnom prometu (Narodne novine, 75/13) kojim se kao *lex specialis* uređuje radno vrijeme i obvezni odmor mobilnih radnika i vozača u cestovnom prijevozu, vremena vožnje, prekidi vožnje i razdoblja odmora vozača koji obavljaju cestovni prijevoz tereta i putnika, način, uvjeti i postupak stjecanja dozvole za radionice, uređaji za bilježenje u cestovnom prijevozu (tahografi), uvjeti i postupci kontrole, nadležnost tijela i njihove ovlasti, službene evidencije, te prekršajne i kaznene odredbe. Prema ovom Zakonu noćnim radom se smatra rad koji se obavlja tijekom noćnog vremena, odnosno rad koji se obavlja u razdoblju između 00.00 i 5.00 sati. Prema odredbi čl.7. ovog Zakona ako mobilni radnici obavljaju noćni rad, njihovo ukupno radno vrijeme ne smi-



KAZNA – nepoštivanje odredbi o noćnom radu radnika i zaštiti zdravlja noćnih radnika

Novčanom kaznom u iznosu od 61.000,00 – 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, a kaznom od 7.000,00 – 10.000,00 kuna za prekršaj kaznit će se odgovorna osoba pravne osobe ako:

- ako protivno odredbama ZOR-a, trudnici ili maloljetnom radniku naredi noćni rad,
- ako u slučaju kada je rad organiziran u smjenama koje uključuju i noćni rad, ne osigura izmjenu smjena tako da radnik u noćnoj smjeni radi uzastopce najduže jedan tjedan,
- ako radniku koji rasporedom radnog vremena bude određen da rad obavlja kao noćni radnik, prije započinjanja ili tijekom trajanja toga rada, ne omogući zdravstveni pregled sukladno posebnom propisu,
- ako noćnom radniku za kojeg je zdravstvenim pregledom obavljenim prije započinjanja toga rada ili redovitim pregledom tijekom njegovog trajanja, utvrđeno da zbog takvog rada ima zdravstvenih problema, rasporedom radnog vremena ne osigura obavljanje istih poslova izvan noćnog rada,
- ako noćnom radniku koji je u radu izložen osobitoj opasnosti ili teškom fizičkom ili mentalnom naporu, ne utvrdi raspored radnog vremena tako, da ne radi više od osam sati u razdoblju od dvadeset četiri sata u kojem radi noću.

je trajati dulje od deset sati unutar svakog 24-satnog razdoblja. Naknada za noćni rad mobilnim radnicima se isplaćuje sukladno posebnom propisu o radu, odnosno sukladno kolektivnom ugovoru uz uvjet da takva naknada ne smije poticati ugrožavanje sigurnosti cestovnog prometa. Prema čl. 86. ZOR-a za otežane uvjete rada, prekovremeni i noćni rad te za rad nedjeljom, blagdanom ili nekim drugim danom za koji je zakonom određeno da se

ne radi, radnik ima pravo na povećanu plaću.

Prije donošenja odluke važne za položaj radnika, a takva je i odluka o noćnom radu sukladno odredbi čl. 149. st. 3. t. 8. ZOR-a, poslodavac se, naravno ako ima izabrano i oformljeno radničko vijeće, mora savjetovati s radničkim vijećem o namjeravanoj odluci te mora radničkom vijeću dostaviti podatke važne za donošenje odluke i sagledavanje njezinog utjecaja na položaj radnika.

Svi su gore!



www.poslovni-savjetnik.com

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

**poslovni[®]
savjetnik**
•••
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

Novine kod brisanja subjekta upisa iz sudskog registra po službenoj dužnosti

Od 19. prosinca 2013. na snazi su odredbe Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o sudskom registru (Narodne novine, broj 148/2013 - u nastavku teksta: ZID Zakona). Od brojnih novina koje ZID Zakona donosi, treba istaknuti nova pravila o postupku brisanja subjekata upisa bez likvidacije po službenoj dužnosti. Takvo brisanje iz sudskog registra i do sada je predstavljalo veliki problem za poduzetnike čija poduzeća nisu obavljala nikakve poslovne aktivnosti.

Subjekti upisa

Najprije treba pojasniti na koga se sve odnose nove odredbe o brisanju iz sudskog registra po službenoj dužnosti bez likvidacije. Nova odredba čl. 70. Zakona o sudskom registru (Nar. nov., br. 1/95, 57/96, 1/98, 30/99, 45/99, 54/05, 40/07, 91/10, 90/11 i 148/13; u nastavku teksta: Zakon), koja uređuje ovu materiju, odnosi se na „subjekte upisa” u sudski registar. Pod subjektima upisa, sukladno čl. 6. Zakona, podrazumijevamo: javno trgovačko društvo, komanditno društvo, gospodar-

sko interesno udruženje, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću, trgovca pojedinca, europsko društvo, europsko gospodarsko interesno udruženje, europsku zadrugu, ustanove, zajednicu ustanova, zadruge, savez zadruga, kreditne unije, druge osobe za koje je upis propisan Zakonom te podružnice subjekata upisa kada je to propisano zakonom. Znači, pojam subjekata upisa je uži od pojma poduzetnika pa se tako ove odredbe ne odnose npr. na obrtnike.

Brisanje subjekta upisa po službenoj dužnosti

Sukladno čl. 70. st. 1. Zakona, registarski sud će po službenoj dužnosti provesti postupak brisanja subjekata upisa ako:

- nema imovinu, odnosno ako ima imovinu neznatne vrijednosti, pod kojom se smatra imovina koja ne bi bila dostatna za plaćanje troškova stečajnog postupka, ili imovina za koju su troškovi unovčenja veći od njezine tržišne vrijednosti, pri čemu registarski sud provodi postupak brisanja subjekata upisa i na prijedlog nadležnog tijela Porezne uprave;
- se u propisanom roku nije uskladio s propisom s kojim se trebao uskladiti;
- tri godine zaredom nije postupio po zakonskoj obvezi da objavi svoja

godišnja financijska izvješća s propisanom dokumentacijom, ako je propisana obveza objavljivanja tih izvješća;

- inozemni osnivač podružnice tri godine zaredom nije postupio po zakonskoj obvezi da registarskom sudu u koji je podružnica upisana dostavi radi upisa predaje svoja godišnja financijska izvješća i druge financijske isprave čije je objavljivanje zakonom propisano.

Obveznici primjene Zakona osim navedenih odredbi novog čl. 70. Zakona, moraju voditi računa i o njegovim ostalim odredbama kojima se detaljno razrađuju i drugi aspekti brisanja subjekata upisa iz sudskog registra po službenoj dužnosti, posebno obzirom na predstečajnu nagodbu i stečaj, uključujući i postupak pravne zaštite subjekata upisa.

Podjela imovine subjekata upisa brisanih iz sudskog registra

Novinu predstavljaju i odredbe Zakona o podjeli imovine subjekata upisa koji su brisani iz sudskog registra. Glavna posljedica odredbe čl. 70. st. 5. Zakona o dostavi rješenja o pokretanju postupka brisanja subjekata upisa iz registra po službenoj dužnosti samo javnim objavljivanjem na internetskoj stranici registra, bila je često nepodnošenje prigovora od strane njihovih vlasnika, što

je dovelo do njihovog brisanja iz sudskog registra. Poseban problem pri tome je predstavljala činjenica da su brisani subjekti upisa bili često upisani kao vlasnici nekretnine, ili druge imovine, koje je ostala nepodijeljena.

Novom odredbom čl. 70. st. 17. Zakona, sada je predviđeno da se u slučaju kada se nakon brisanja subjekata upisa iz registra pokaže da on ima imovinu koju bi trebalo unovčiti radi podjele vjerovnicima i osobama koje su imale udjele u brisanom subjektu upisa, nad tom imovinom provodi likvidacija odgovarajućom primjenom čl. 84.f Zakona. Ove nove odredbe o podjeli imovine, sukladno čl. 54. ZID Zakona primjenjuju se i na subjekte upisa koji su brisani prije njegova stupanja na snagu.

Kazna radi neobjavljivanja financijskih izvješća

Najčešći razlog brisanja subjekata upisa iz sudskog registra po službenoj dužnosti u praksi je neobjavljivanje financijskih izvješća. Zato treba podsjetiti kako će takvom obvezniku, sukladno čl. 81.a st. 1. Zakona, registarski sud rješenjem, uz opomenu iz čl. 81. st. 1. Zakona, naložiti plaćanje novčane kazne u iznosu od 5.000,00 kuna, koja se povećava za dodatnih 5.000,00 kuna sve do ispunjenja obveze ako obveznik ne postupi po opomeni suda.

Branko Prelečić

Plaćanje članarine za HGK u 2014.

Visina članarine za HGK u 2014. godini smanjena za sve kategorije obveznika njenog plaćanja, a doprinos za HGK je potpunosti ukinut.

Trgovačka društva dužna su plaćati članarinu za HGK u 2014. na način i u visini utvrđenoj Odlukom o financiranju Hrvatske gospodarske komore u 2014. godini (Nar. nov., br. 155/13; u nastavku teksta: Odluka). O navedenom detaljnije u nastavku.

Kriteriji za razvrstavanje

Članice Hrvatske gospodarske komore (u nastavku teksta: Komora) plaćaju članarinu iz čl. 2. st. 1. podstavak 1. Odluke, ovisno o grupi u koju se razvrstavaju. Prvu grupu čine članice koje ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija:

- ukupna aktiva 7.500.000,00 kn;
 - ukupni prihodi 15.000.000,00 kn;
 - broj zaposlenih 50.
- Drugu grupu čine članice koje prelaze dva od tri kriterija za prvu grupu, ali nikad ne prelaze dva od

sljedeća tri kriterija:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kn;
- ukupni prihodi 59.000.000,00 kn;
- broj zaposlenih 250.

Treću grupu čine članice koje prelaze dva od tri kriterija za drugu grupu.

Visina mjesečne članarine

U odnosu na 2013. godinu, visina članarine za sve grupe obveznika njenog plaćanja je smanjena. Sukladno čl. 4. Odluke, visina mjesečne članarine iznosi za:

- prvu grupu članica 42,00 kn;
- drugu grupu članica 1.083,00 kn;
- treću grupu članica 3.973,00 kn.

Članarinu utvrđenu Odlukom, članice Komore dužne su uplaćivati mjesečno, do posljednjeg dana u mjesecu za tekući mjesec i to na račun: HR8510010051700052620, sukladno važećoj Naredbi o načinu uplaćivanja prihoda proračuna, obveznih doprinosa te prihoda za financiranje drugih javnih potreba. Sukladno čl. 10. Odluke, nadzor obračuna i naplate članarine utvrđene Odlukom provodi Ministarstvo financija Republike Hrvatske - Porezna uprava.

Posebne odredbe za pojedine obveznike

Sukladno čl. 7. Odluke, članice Komore osnovane i upisane u sudski registar u 2013. godini i 2014. godini dužne su plaćati članarinu sukladno čl. 4. st. 1. podstavak 1. Odluke, odnosno u iznosu od 42,00 kn.

Iznimno, članice Komore osnovane i upisane u sudski registar u 2013. godini i 2014. godini kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću oslobođene su plaćanja članarine sukladno čl. 4. i 5. ove Odluke, sve dok j.d.o.o. ne poveća temeljni kapital tako da dostiže, ili postaje veći od najnižeg temeljnog kapitala iz čl. 389. st. 2. Zakona o trgovačkim društvima (Nar. nov., br. 111/93, 34/99, 52/00-Odluka USRH, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11-Kazneni zakon, 152/11-pročišćeni tekst, 111/12 i 68/13; u nastavku teksta: ZTD), odnosno od 20.000,00 kn, kada se na temeljni kapital društva i na poslovne udjele primjenjuju odredbe čl. 390. st. 1. ZTD-a.

Članice Komore iz čl. 2. st. 3. i 4. Zakona o Hrvatskoj gospodarskoj komori (Nar. nov., br. 66/91 i 73/91) također su dužne plaćati članarinu na način utvrđen čl. 4.

st. 1. podstavak 1. Odluke, odnosno u iznosu od 42,00 kn.

Plaćanje članarine kod stečaja, likvidacije, mirovanja članice i pripajanja

Sukladno čl. 9. Odluke, članice Komore za koje je pokrenut likvidacijski stečajni postupak, likvidacija, koje su u mirovanju, ili koje su pripojene drugom pravnom subjektu dužne su platiti sva svoja dospjela dugovanja za financiranje Komore nastala do trenutka otvaranja navedenoga stečajnog postupka, odnosno pokretanja postupka likvidacije, donošenja rješenja o pripajanju društva, ili odluke o mirovanju.

Zastara potraživanja za članarinu HGK

Što se tiče zastare potraživanja s osnova neplaćene članarine za Komoru, primjenjuju se odredbe čl. 94.-96. Općeg poreznog zakona (Nar. nov., br. 147/08, 18/11, 78/12, 136/12 i 73/13; u nastavku teksta: OPZ). Pravo poreznog tijela na pokretanje postupka naplate članarine zastarijeva za tri godine računajući od dana kada je zastara počela teći. Apsolutni rok zastare nastupa za šest godina.

Prigovor zastare upućuje se u pisanom obliku. Nakon što je istekao zadnji dan roka od šest godina, uz ispunjenje svih uvjeta iz OPZ-a, porezna uprava nema zakonske osnove za naplatu članarine koju u tom vremenu nije uspjela naplatiti, jer je protekom tog roka, sukladno čl. 24. st. 2. OPZ-a nastupila zastara samog prava iz porezno-dužničkog odnosa. Međutim, ako bi obveznik platio zastarjelo potraživanje članarine, nema pravo zahtijevati njen povrat, čak i ako nije znao da je obveza plaćanja članarine zastarjela.

Leo Hrdić

REOSIGURANJE - sigurnost svakodobnog izvršenja osiguravateljskih ugovornih obveza prema osiguraniku

U osiguranju sigurnost poslovanja predstavlja jedno od osnovnih načela. Logično je da sve velike štete uzrokovane nepredvidljivim štetnim događanjima mog u dovesti u pitanje likvidnost poslovanja osiguratelja. Međutim, kako bi izbjegli bilo kakvu nesigurnost u poslovanju koje se temelji upravo na povjerenju osiguranika, osiguravatelji (čak i oni financijski najmoćniji) pribjegavaju plaćanju ponekad i vrlo visokih premija različitim reosigurateljima. Ponekad se, jednostavno, različita osiguravateljska društva podjednake snage međusobno udružuju i stvaraju različite oblike osigurateljskih udruženja – poolova odnosno oblika suosiguranja.

Smisao svih tih pravnih poslova između osiguratelja i osiguranika, osiguratelja i reosiguratelja, te napokon reosiguratelja i reosiguranika, jeste preterivanje i usitnjavanje rizika. Na taj način poslovanje osiguravatelja poprima značaj ne samo jedne od najsigurnijih financijskih djelatnosti važnih za gospodarstvo, već i sigurnosni okvir sve bržeg i nepredvidljivijeg tehničkog i ekonomskog društvenog razvoja.

Pojam reosiguranja

Reosiguranje je zapravo sklapanje svojevrstnog ugovora o osiguranju između prvoosiguratelja (osiguravatelja) i drugoosiguratelja (reosiguravatelja), a sve upravo za rizike ili dijelove rizika koje sam prvoosiguratelj ne može snositi. Kako se ovdje radi o prijenosu dijela ugovornih obveza osiguravatelja na reosiguravatelja, može se pravno - teorijski reći da je reosiguranje rizika samo jedan od oblika cesije. Stoga se osiguratelj koji daje rizike u osiguranje naziva i cedentom, a reosiguratelj koji preuzima – cesionarom.

Po svom obliku s obzirom na sudjelovanje u šteti osiguravatelja reosiguranje može biti u:

- proporcionalnom obliku reosigurateljske zaštite,
- neproporcionalnom obliku reosigurateljske zaštite,

Kod proporcionalne reosigurateljske zaštite, reosiguratelj u istom omjeru sudjeluje i u visini osigurateljske premije i u visini štete osiguravatelja, dok primjenom neproporcionalnog oblika reosigurateljske zaštite drugoosiguratelj odnosno reosiguratelj, svoj udio u šteti osiguravatelja određuje isključivo na osnovi unaprijed ugovorene visine štete koja može ući u reosiguranje (reosigurateljski limit za prihvati) i prema tome se određuje i cijena reosiguranja – reosigurateljska premija.

Inače, za davanje dijela obveze u pokriće reosiguratelja uobičajen je naziv - pasivno reosiguranje, a preuzimanjem već i samog rizika osiguravatelja od strane reosiguravatelja govorimo o aktivnom reosiguranju. Naime, ovdje se radi o intenzitetu sudjelovanja (naravno posrednom) reosiguratelja u sklapanju ugovora o osiguranju.

Pregled različitih tipova reosigurateljskih ugovora

U nastavku dajemo pregled različitih tipova reosigurateljskih ugovora.

Reosiguranje viška šteta

Reosiguranje viška šteta predstavlja jedan od jednostavnijih oblika reosigurateljske zaštite, a njime se zaštićuje osiguravatelja od velikih šteta po pojedinom riziku ili kumulacije štetnih događanja. Određuje se obveza reosiguratelja isključivo na visinu štete, a ne po proporcionalnoj diobi rizika i premije osiguranja.

Prioritet (samopridržaj osiguravatelja) ugovara se u iznosu štete koju osiguravatelj sam snosi u slučaju nastale obveze, a ostatak štete pokriva reosiguratelj.

Ovdje, dakle, reosiguratelj ograničava svoju obvezu na određeni iznos po pojedinom štetnom događaju, a često limitira i ukupan iznos naknade. Nakon ispunjenja ukupnog iznosa ugovora o reosiguranju najčešće prestaje.

Navedeni način reosigurateljske zaštite koristi se samo za zaštitu od katastrofalnih rizika ili kumulacija rizika (velike elementarne nepogode kod poplave, oluje i dr.), a ugovara se za velike štete koje mogu nastati po pojedinim portfeljima ili dijelovima portfelja nekih vrsta osiguranja.

Reosiguranje viška godišnjih šteta

Kod ovog ugovornog oblika reosigurateljske zaštite, reosiguratelj preuzima od osiguravatelja isplatu svih šteta koje premašuju određeni ugovoreni iznos i to u potpunosti, a ne samo u onom dijelu koji predstavlja višak rizika iznad osiguravateljevog vlastitog samopridržaja.

Reosiguratelj ovdje zapravo preuzima jamstvo za štete koje prelaze određeni postotak ukupne premije osiguravatelja. Inače, ova vrsta reosigurateljske zaštite koristi se kod onih vrsta osiguranja gdje postoji mogućnost velikih oscilacija u mogućem tehničkom rezultatu za određenu vrstu osiguranja (napr. osiguranje usjeva). Kako tehnički rezultat u svom apsolutnom obliku zapravo predstavlja razliku između mjerodavne premije i mjerodavnih šteta, navedeni oblik reosigurateljske zaštite naziva se još i «reosiguranjem gubitaka» jer osiguravatelju kao cedentu pruža cjelovitu zaštitu od eventualnih rizika u njegovom poslovanju.

Ipak, ovaj noviji oblik ugovora o osiguranju rjeđe se koristi zbog toga što je po svojoj prirodi vrlo rizičan za reosiguratelja kao cesionara i preuzimatelja mogućih poslovnih gubitaka cedenta. Najčešće su stoga u takav ugovor ugrađeni i mehanizmi zaštite cesionara kojim cedenta stimulira u nastojanju da postigne niži postotak šteta od vlastitog samopridržaja i što niže troškove poslovanja.

Kvotno reosiguranje

U ovom obliku reosiguranja, cesionar – reosiguratelj sudjeluje u određenim rizicima ili vrstama osiguranja dogovorenom kvotom odnosno postotkom. Važno je istaknuti da reosiguratelj sudjeluje istim omjerom i u premijama i u štetama osiguravatelja.

Navedeni način reosigurateljne zaštite primjenjuje se kod onih osigurateljskih portfelja gdje je moguć velik broj manjih šteta (napr. osiguranje električnih aparata).

Svotno-ekscedentno reosiguranje

Primjenjuje se u onim vrstama osiguranja kod kojih postoje velike oscilacije u osiguranim svotama i gdje pojedinačno može nastupiti štetni događaj vrlo jakog intenziteta. Ovakav oblik ugovora o reosiguranju nailazimo u požarnim osiguranjima, osiguranjima tereta – kargo osiguranjima, kasko osiguranja i sl. **Osiguravatelj ovakvim reosigurateljskim ugovorom ima pokrivače za višak rizika preko njegovog samoprdržaja, ali samo za one police osiguranja koje imaju pojedinačnu svotu osiguranja veću od vlastitog samoprdržaja osiguravatelja.** Napomenuti višak rizika može se reosigurateljski preuzeti temeljem:

- svote osiguranja,
- maksimalno vjerojatne štete

Raspodjela rizika između reosiguratelja i osiguratelja na temelju svote osiguranja provodi se u onim vrstama osiguranja, ili kod onih rizika kod kojih može doći do potpunog uništenja osigurane stvari – totalna štete (avionsko osiguranje, pomorsko osiguranje, kasko, nezgoda, životno osiguranje).

Raspodjela rizika temeljem maksimalno vjerojatne štete provodi se kod onih vrsta ugovora o osiguranju gdje ne postoji mogućnost nastupanja totalne štete ili je ta mogućnost vrlo malo vjerojatna. Tu zapravo spada većina imovinskih osiguranja (osiguranje stana, kućanstva, izljeva vode i sl.). Za svaki rizik ovdje se utvrđuje visina maksimalno vjerojatne štete, a ona mora biti uvijek u postotku niža od svote osiguranja.

Primjer izračuna udjela reosiguratelja i udjela osiguratelja u odnosu na ukupnu štetu

$$\text{UDJEL OSIGURATELJA} = \frac{\text{VLASTITI SAMOPRIDRŽAJ ŠTETE}}{\text{MAX. VJEROVAT. ŠTETA}} \times 100 (\%)$$

$$\text{UDJEL REOSIGURATELJA} = \frac{\text{MAX.VJ. ŠTETA} - \text{VL. SAMOPRIDRŽAJ}}{\text{MAKSIMALNO VJ. ŠTETA}} \times 100 (\%)$$

Treba naglasiti kako reosiguratelj određuje pri tome i vlastiti limit pokrivača. To je u praksi najčešće desetak samoprdržaja osiguravatelja. Ako je rizik veći od limita pokrivača, osiguratelj razliku mora pokriti sam ili na neki drugi način, preko nekog drugog reosiguratelja (tzv. drugo ekscedentno osiguranje).

Inače, svotno-ekscedentno osiguranje je najstariji i u praksi najčešće korišteni ugovorni oblik reosiguranja.

Suosiguranje

Kada se rizik preuzet u osiguranje jednostavno samo podijeli između dva ili više različitih osiguravatelja u određenim unaprijed ugovorenim kvotama, govorimo o ugovoru o suosiguranju. Za razliku od reosiguranja ovdje nemamo reosiguratelja i osiguratelja, već samo više osiguratelja od kojih je jedan tzv. **vođači osiguravatelj**.

Vođači osiguravatelj je zapravo pokretač podjele obveza iz osiguranja među osiguravateljima, a ponekad ugovorom o suosiguranju može biti dogovoreno da on bude i isključivi izdavatelj polica osiguranja.

Suosiguratelji se ravnopravno dogovaraju posebice o tome:

- tko će vršiti procjenu štete,
- tko će obavljati poslove likvidacije šteta,
- kako će se obavljati naplate premija osiguranja,
- kako će se obavljati poslovi isplate šteta i ostalih obveza osiguravatelja,
- kako će se obračunavati troškovi poslovanja (režijski dodatak) na osnovnu premiju.

Zbog svoje sveobuhvatnosti i uglavnom obveznog konsenzualnog načina poslovne komunikacije između ravnopravnih osiguravatelja kod same podjele rizika, ugovor o suosiguranju je vrlo složen i skup, a svako usaglašavanje oko poslovanja više osiguravatelja zahtjeva relativno dugo vremena. Stoga nije niti čudno da se u praksi ovakav oblik usitnjavanja osigurateljskog rizika primjenjuje samo izuzetno kada se radi o velikim i teškim rizicima.

Putem ugovora o suosiguranju rizike često preuzima jedino korporacija Lloyd.

Pool osiguratelja

Udruženje osiguratelja ili reosiguratelja nastalo sporazumnim ujedinjavanjem osigurateljskih kapaciteta pojedinih društava sa namjerom zajedničkog pokrivača za snošenje velikih rizika naziva se osigurateljski pool.

Osim postojanja samog udruženja, za razliku od suosiguranja, ovdje imamo i sudjelovanje članova pool-a u šteti na taj način da se određi određeni postotak kapaciteta pojedinog osiguravajućeg odnosno reosiguravajućeg društva upravo u odnosu na ukupni kapacitet cijelog pool-a.

Važno je istaknuti da ugovor o osiguranju potpisuje cijeli pool, a u takvoj polici navedeni su svi njegovi članovi i visina udjela svakog člana u preuzimanju rizika, što je bitna razlika u odnosu na suosiguranje gdje policu može izdati i samo vođači osiguravatelj.

Ovakav način usitnjavanja odnosno atomizacije rizika koristi se kod iznimno velikih šteta nepredvidljivih razmjera (napr. kod osiguranja od nuklearnih havarija brodova ili elektrana), te je i logična težnja osiguravatelja za čvršćim udruživanjem radi eventualnog preuzimanja takvih rizika.

Retrocesija

Daljnje usitnjavanje rizika već primljenog u reosiguranje ustupanjem njegova dijela drugom reosiguratelju zove se retrocesija.

Ovakav ugovor o prebacivanju reosigurateljskog rizika zapravo predstavlja reosiguranje reosiguranja, a kod njega možemo razlikovati reosiguratelja koji daje dio primljenog osigurateljskog rizika – retrocedent i reosiguratelja koji prima dio ponuđenog rizika – retrocesionara.

Daniel Seer

TROŠKOVI PRIVATNOG VOZILA DIREKTORA (KOJI NIJE ZAPOSLENIK)

PITANJE: Ja sam direktor jednog društva ali nisam zaposlen u tom društvu. Za potrebe tog društva idem na razne sastanke te koristim vlastito vozilo. Može li mi se isplatiti kakav iznos na ime troškova korištenja vlastitog vozila, a da se ta isplata ne oporezuje?

Pita: G.R.

ODGOVOR: Člankom 10. Zakona o porezu na dohodak i člankom 13. Pravilnika o porezu na dohodak, propisano je da se može radniku neoporezivo isplatiti naknada za korištenje privatnog automobila u službene svrhe do 2,00 kune po prijeđenom kilometru. Dakle, ako se isplaćuje naknada za korištenje privatnog automobila za potrebe društva osobi koja nije radnik u tom društvu, pa tako i direktoru, ta je isplata oporeziva porezom na dohodak (i obveznim doprinosima ako direktor nije umirovljenik).

GODIŠNJI ODMOR NAKON POVRATA S RODILJNOG DOPUSTA

PITANJE: Djelatnica se u naše društvo vratila se na posao 18. siječnja 2014. nakon što joj je prestao rodiljni dopust. Tijekom 2013. godine nije radila niti jedan dan zbog komplikacija u trudnoći i korištenja rodiljnog dopusta. Ima li naša djelatnica pravo na godišnji odmor za 2013. godinu i na koliko dana?

Pita: V.D.

ODGOVOR: Vašoj djelatnici pripada pravo na cijeli neiskorišteni godišnji odmor iz 2013. godine, bez obzira što nije radila niti jedan dan tijekom 2013. godine. Taj se godišnji odmor mora iskoristiti do 30. lipnja 2014. Navedeno proizlazi iz članka 63. stavka 1. Zakon o radu.

Radnik ima za svaku kalendarsku godinu, sukladno Zakonu o radu, pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje četiri tjedna. To znači da radnik koji radi pet dana u tjednu, ima pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje 20 radnih dana. Radnik koji radi šest dana u tjednu ima pravo na najmanje trajanje godišnjeg odmora 24 radna dana. Trajanje godišnjeg odmora duže od najkraćega propisanog, te broj radnih dana koji se uračunavaju u godišnji odmor radnika, utvrđuje se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu.

ROK PRIJAVE/ODJAVE RADNIKA NA MIROVINSKO

PITANJE: Je li točna informacija da prijavu i odjavu radnika na mirovinskom moramo napraviti u roku 24 sata?

Pita: A.S.

ODGOVOR: Stupanjem na snagu novog Zakona o mirovinskom osiguranju i novog Pravilnika o vođenju matične evidencije Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje (Narodne novine, br. 159/2013), od 1. siječnja 2014. za poslodavce kod podnošenja prijave uvode se dvije bitne novine:

- od 1. siječnja 2014. rok za podnošenje prijave/odjava radnika na mirovinsko osiguranje je 24 sata;
- obveznici s više od 3 osiguranika dužni su prijave podnositi elektroničkim putem.

Radni usklađivanja s elektroničkim načinom predaje prijave utvrđen je prijelazni rok od tri mjeseca u kojem će se prijave moći predavati i u papirnatom obliku na šalterima Zavoda dok rok predaje prijave od 24 sata nema prijelazno razdoblje i bez iznimke se primjenjuje od 1. siječnja 2014.

Dodatne informacije vezane uz uslugu e-prijave možete dobiti preko infotelefona Zavoda 0800 45 95 ili 01 45 95 011, radnim danom od 8.00 do 16.00 sati.

MINIMALNA PLAĆA ZA 2014.

PITANJE: Je li se mijenjala minimalna plaća, te koliko ona iznosi za 2014. godinu?

Pita: O.Č.

ODGOVOR: Prema Zakonu o minimalnoj plaći, visina minimalne plaće utvrđuje se jednom godišnje za sljedeću kalendarsku godinu. Tako je Uredbom o visini minimalne plaće, koja je objavljena u Narodnim novinama broj 156 iz 2013., propisana nova visina minimalne plaće u RH u bruto iznosu od 3.017,61 kuna. Visina minimalne plaće primjenjuje se za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2014. godine, pa tako prvi put će se primijeniti na plaću koja se odnosi na mjesec siječanj 2014. (isplata u veljači). Minimalna plaća je najniži mjesečni iznos bruto plaće koji radniku pripada za rad u punom radnom vremenu.

CESIJA U UVJETIMA BLOKADE RAČUNA

PITANJE: Naše društvo ima blokiran žiro račun. Imamo dug prema našem dobavljaču koji nam je jako bitan za poslovanje, te traži da mu se dug plati ako želimo da nam i nadalje dostavlja robu. S obzirom da nam je blokiran žiro račun, možemo li napraviti cesiju gdje će naš dužnik direktno platiti dug koje ima naše društvo prema dobavljaču?

Pita: V.E.

ODGOVOR: Ako društvo ima blokiran žiro račun ne smije obavljati nikakva obračunska plaćanja (npr. cesija, kompenzacija, asignacija, preuzimanje duga i dr.). To jasno proizlazi iz članka 14. Zakona o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima. Ako društvo obavi obračunsko plaćanje u uvjetima blokade svog računa, propisana je novčana kazna za društvo od 50.000 do 500.000 kuna, te za odgovornu osobu u udruzi od 10.000 do 50.000 kuna.

OTPREMNINA KOD SPORAZUMNOG RASKIDA UGOVORA O RADU

PITANJE: Želimo s radnikom potpisati sporazumni raskid ugovora o radu. Ima li u tom slučaju radnik pravo na otpremninu i je li ona oporeziva?

Pita: E.L.

ODGOVOR: Zakon o radu ne propisuje pravo radnika na otpremninu u slučaju sporazumnog raskida ugovora o radu. Međutim, nema zapreke da poslodavac (ako to želi) s radnikom dogovori otpremninu u slučaju sporazumnog raskida ugovora o radu. U tom slučaju cijela otpremnina je oporeziva kao plaća (plaća se porez na dohodak, prizrez i obvezni doprinosi).

VISINA PLAĆE DOK JE RADNIK NA BOLOVANJU NA TERET DRUŠTVA

PITANJE: Radnik je bio na bolovanju 3 dana. Za koliko radniku možemo umanjiti plaću zbog korištenja bolovanja na teret društva?

Pita: G.H.

ODGOVOR: Poslodavac je obavezan obračunati i isplatiti naknadu plaće radniku na svoj teret (iz svojih sredstava) u slučaju bolovanja zbog bolesti ili ozljede, te u slučaju kada je radnik radi liječenja ili medicinskog ispitivanja smješten u zdravstvenu ustanovu. Naknadu plaće na svoj teret poslodavac obračunava i utvrđuje za prvih 42 dana bolovanja.

Naknada plaće za vrijeme dok je radnik bio na bolovanju određuje se od osnovice koju čini prosječni iznos plaće koja je radniku isplaćena u posljednjih 6 mjeseci prije mjeseca u kojem je započelo bolovanje. Prema članku 55. Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju, plaća koju poslodavac isplaćuje svojim radnicima ne može biti niža od 70% osnovice za naknadu. Dakle, naknada plaće za vrijeme bolovanja ne može biti niža od 70% prosjeka plaće u zadnjih 6 mjeseci, ali može biti viša ako je tako navedeno u kolektivnom ugovoru, pravilniku o radu ili ugovoru o radu. Ako nigdje nije navedeno kolika naknada plaće pripada radniku dok je na bolovanju, o tome odlučuje poslodavac. On može odlučiti da je naknada plaće 70% ili veća (primjerice 100%)

PDV KOD DONACIJA

PITANJE: Planiramo donirati jednu humanitarnu udrugu. Zanima nas da li se na donacije obračunava PDV?

Pita: E.L.

ODGOVOR: Plaćali se PDV na donacije, ovisi od tome da li donirate u novcu ili stvarima (odnosno uslugama).

Na donacije koje trgovačko društvo vrši u novcu, sukladno članku 4. Zakona o porezu na dodanu vrijednost, NE obračunava se PDV. U tom slučaju trgovačko društvo za izvršenu donaciju udruzi u novcu ne ispostavlja račun.

Međutim, ako trgovačko društvo (koje je u sustavu PDV-a) vrši donaciju u stvarima ili uslugama, obvezno je na vrijednost donacije obračunati PDV. Za takvu donaciju trgovačko društvo obvezno je ispostaviti račun i u njemu iskazati poreznu osnovicu i iznos PDV-a.

OBVEZA OTPISA POTRAŽIVANJA U BILANCI

PITANJE: Mali smo d.o.o. koji u svojoj bilanci ima potraživanja od kupaca koja su već davno zastarjela. Navedena potraživanja nismo utužili. Mogu li se ta potraživanja otpisati s obzirom da ih nećemo moći naplatiti?

Pita: Z.I.

ODGOVOR: S obzirom da ste mali d.o.o. morate primjenjivati Hrvatske standarde financijskog izvještavanja (u nastavku teksta: HSFI). Prema točki 38. HSFI br. 11., potraživanja se moraju prestati priznavati u bilanci kada nastupi zastara. Međutim, poduzetnik može i nadalje pokušavati naplatiti svoja potraživanja, bez obzira što ih je prestao priznavati u bilanci.

PREDAJA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA DOK JE DRUŠTVO U MIROVANJU

PITANJE: Naša je tvrtka društvo s ograničenom odgovornošću koje nema nikakvu poslovnu aktivnost, tj. društvo je u mirovanju. Možemo li se nekako riješiti obveze predaje godišnji financijskih izvještaja i prijave poreza na dobit, jer bi se na taj način riješili potrebe da nam netko vođi poslovne knjige dok smo u mirovanju? Možemo li predati samo određenu izjavu da nemamo nikakvih aktivnosti?

Pita: P.P.

ODGOVOR: Sukladno uputama Porezne uprave, društva koja nakon registracije u trgovačkom registru nikada nisu obavljala poduzetničku djelatnost, nemaju evidentirani promet na žiro računu i nemaju evidentirane poslovne promjene u poslovnim knjigama (osim prometa pri uplati ili unosu temeljnog kapitala), nisu dužni sastaviti prijavu poreza na dobit. Ta društva moraju u nadležnu ispostavu Porezne uprave prema svome sjedištu dostaviti izjavu da od datuma registracije nisu obavljali poduzetničku djelatnost.

Međutim, društva koja tijekom 2013. godine nisu obavljala poduzetničku djelatnost, ali su je obavljali u prethodnim godinama, OBVEZNA su sastaviti prijavu poreza na dobit i financijske izvještaje za 2013. godinu.



Odricanje radnika od prava na isplatu otpremnine

Korisno je ukazati na „ustrajno“ stajalište Vrhovnog suda Republike Hrvatske koje isti sud ponavlja i u svojoj potpuno novoj Odluci odnosno rješenju Revr 819/13 od 02. listopada 2013. godine, a odnosi se na obvezu isplate otpremnine i odricanje radnika od buduće isplate otpremnine.

Naime, presudom suda prvog stupnja koja je potvrđena presudom suda drugog stupnja naloženo je tuženiku/poslodavcu isplatiti tužiteljici 35.077,21 kunu s pripadajućim kamata i troškovima postupka, sve na ime razlike otpremnine.

Protiv presude suda drugog stupnja reviziju na temelju čl. 282. st. 2. Zakona o parničnom postupku (Narodne novine, broj 53/1991 do 57/11) podnosi tuženik ističući da odluka u ovom sporu ovisi o rješavanju materijalnopravnog pitanja važnog zajedinstvenu primjenu zakona i ravnopravnost svih u njegovoj primjeni jer o tom pitanju postoji različita praksa županijskih sudova i stoga jer se osporena odluka suda drugog stupnja temelji na stavu koji je različit od već zauzetog stava ovog suda o istom pitanju.

Pritome, pitanje koje revident postavlja svodi se na dvojbu može li se radnik valjano odreći buduće tražbine na ime otpremnine prije nego što su nastupile posljedice otkazivanja ugovora o radu.

Međutim, o postavljenom materijalnopravnom pitanju, a glede primjene čl. 119. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13.) Vrhovni sud je, međutim, već zauzeo shvaćanje u presudi posl. broj Revr-228/11 od 20. travnja 2011. u kojoj je rečeno: „Obveza plaćanja otpremnine dospijeva s danom prestanka radnog odnosa to jest istekom otkaznog roka.“

Stoga, kako se odluka suda drugog stupnja temelji na stajalištu koji je sukladan već prethodno zauzetom stavu Vrhovnog suda RH da se radnik može odreći otpremnine tek po nastanku obveze plaćanja otpremnine, a nikako unaprijed, revizija tuženika je odbačena kao nedopuštena.

Obveznik plaćanja za isporučenu toplinsku energiju

Ovdje se ističe stajalište Vrhovnog suda RH iz novlje Odluke, Rev - 2327/11 od 10. rujna 2013. godine u vezi korištenja i obveze plaćanja toplinske energije.

Naime, na temelju nesporne činjenice da je tužitelj korisnik stana koji se nalazi u stambenoj zgradi koju tužitelj opskrbljuje toplinskom energijom, prvostupanjski sud je zaključio da je tužitelj dužan platiti utuženi iznos troškova grijanja. Međutim, drugostupanjski sud je zahtjev za plaćanje naknade o cijeno neosnovanim uz obrazloženje da „prvostupanjski sud zanemaruje istaknute prigovore tuženika, a to su nekorisćenje toplinske energije, o čemu je tužitelj obaviješten još tijekom 2005. godine, kao i činjenicu promašene pasivne legitimacije jer tuženik, iako je evidentiran kao korisnik stana, nije niti vlasnik niti suvlasnik predmetnog stana“, pa da je „glede instruirane tužbe i postavljenog tužbenog zahtjeva, prvostupanjsku presudu valjalo preinačiti zbog nedostatka pasivne legitimacije na strani tužene“.

Međutim, prema odredbi čl. 20. st. 5. Zakona o komunalnom gospodarstvu (Narodne novine, broj 36/1995 do 178/2004) djena komunalne usluge plaća se i sponu čitellju usluge, a obveznik plaćanja je vlasnik nekretnine ili korisnik kad je vlasnik obvezu plaćanja ugovorom prenio na korisnika.

S obzirom na navedenu odredbu okolnost da tuženik nije vlasnik predmetnog stana ne daje osnovu za zaključak da on nije obveznik plaćanja komunalne usluge opskrbom toplinske energije za taj stan davatelju te usluge odnosno tužiteljju.

Da je tuženik dužnik te obveze faktično probizazil iz činjenice da je podnio protutužbu sa protutužbenim zahtjevom da se utvrdi da je s danom 28. studenog 2005. faktično raskinut ugovor o isporuci toplinske energije između tužitelja i tuženika i da je to tuženik dužan priznati.

Iz svega, dakle, se može zaključiti da je drugostupanjski sud pogrešno primijenio materijalno pravo kada je ocijenio osnovanim tuženikov prigovor promašene pasivne legitimacije.

Stoga je Vrhovni sud RH, konstatirajući prethodno nepostojanje uvjeta za preinaku presude, uz prihvatanje revizije, pobijanju drugostupanjsku presudu ukinuo i predmet vratio drugostupanjskom sudu na ponovno suđenje.

PREGLED KAZNI

Prijava podataka na HZMO (mirovinsko)

Kazna do **50** x 

Trgovačko društvo je obvezno podatke o početku poslovanja, prestanku poslovanja i promjenama u poslovanju prijaviti na Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO) u roku od 24 sata od početka ili prestanka poslovanja, odnosno na dan izvršnosti rješenja o upisu ili brisanju u odgovarajući registar, te u roku od 24 sata od nastale promjene u poslovanju udruge.

Također, udruga je obvezna HZMO-u dostaviti podatke u roku od 24 sata od početka zaposlenja ili prestanka zaposlenja radnika, odnosno od promjene podataka vezano uz radnike.

Ako trgovačko društvo ne prijavi prije navedene podatke HZMO-u u roku 24 sata, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 10.000,00 kuna.

Prijava radnika na HZMO (mirovinsko)

Kazna do **50** x 

Trgovačko društvo je obvezno Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje (HZMO) dostaviti podatke u roku od 24 sata od početka zaposlenja ili prestanka zaposlenja radnika, odnosno od promjene podataka vezano uz radnike.

Ako trgovačko društvo ne prijavi prije navedene podatke HZMO-u u roku 24 sata, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 10.000,00 kuna.

Krajnji rok za korištenje godišnjeg odmora za 2013.

Kazna do **60** x 

Neiskorišteni dio godišnjeg odmora kojeg je radnik stekao u 2013. godini, a nije iskorišten u toj godini, mora se omogućiti radniku da ga iskoristi do 30. lipnja 2014.

Ako poslodavac postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

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

Prestanak priznavanja potraživanja u bilanci

Kazna do **100** x 

Prema točki 38. Hrvatskog standarda financijskog izvještavanja broj 11., potraživanja od kupaca moraju se prestati priznavati u bilanci kada nastupi zastara.

Ako trgovačko društvo postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

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

Isplata minimalne plaće za 2014.

Kazna do **100** x 

Minimalna plaća je najniži mjesečni iznos bruto plaće koji radniku pripada za rad u punom radnom vremenu. Za 2014. godinu propisana je visina minimalne plaće u bruto iznosu od 3.017,61 kuna (Uredba o visini minimalne plaće – Nar. nov., br. 156/2013). Visina minimalne mjesečne plaće primjenjuje se za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2014. godine.

Ako trgovačko društvo ne isplati barem zakonski propisanu minimalnu plaću svome radniku za rad u punom radnom vremenu, propisana je novčana kazna:

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

Podnošenje prijave poreza na dobit za 2013.

Kazna do **200** x 

Trgovačka društva koja su plaćala naknade inozemnim pravnim osobama koje su se oporezivale porezom po odbitku, dostavljaju pregled svih isplaćenih naknada s podacima o nazivu inozemnog primatelja, datumu i iznosu isplate i uplaćenom porezu kao i primijenjenoj stopi poreza po odbitku. Navedeni pregledi dostavljaju se istodobno s predajom porezne prijave poreza na dobit.

Ako trgovačko društvo postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

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

Pregleda plaćenog poreza na dobit po odbitku

Kazna do **300** x 

Trgovačka društva koja su plaćala naknade inozemnim pravnim osobama koje su se oporezivale porezom na dobit po odbitku, dostavljaju nadležnoj ispostavi Porezne uprave pregled svih isplaćenih naknada s podacima o nazivu inozemnog primatelja, datumu i iznosu isplate i uplaćenom porezu kao i primijenjenoj stopi poreza po odbitku. Navedeni pregledi dostavljaju se istodobno s predajom porezne prijave poreza na dobit.

Ako trgovačko društvo postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 300.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 30.000,00 kuna.

Cesija u uvjetima blokade

Kazna do **500** x 

Ako trgovačko društvo ima blokirani žiro račun ne smije obavljati nikakva obračunska plaćanja, pa tako ne smije niti sklopiti ugovor o cesiji.

Ako trgovačko društvo postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

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

6. NACIONALNA KONFERENCIJA TAJNICA/KA, ADMINISTRATIVNIH DJELATNIKA I VODITELJA UREDA

U ORGANIZACIJI ČASOPISA **poslovni savjetnik** | **tajnica.hr**
.com

Datum: 21.2.2014. (petak) | Vrijeme: početak u 9:00 sati | Mjesto: Zagreb, Kongresni centar Antunović



Ako ste poslovni tajnik/ca, administrativni asistent, voditelj ureda ili imate neku drugu administrativnu ulogu u svojoj organizaciji... ovo je konferencija za Vas!
Časopis Poslovni savjetnik organizira tradicionalnu 6. nacionalnu konferenciju s ciljem da na praktičnim i primjenjivim izlaganjima predavača doprinese daljnjem usavršavanju poslovnih tajnica/ika i voditelja ureda. Nitko ne može vrhunski obavljati svoj posao bez kontinuirane edukacije i usvajanja novih znanja, pa tako niti administrativni posao. Stoga, izađite iz ureda i pronađite malo vremena za sebe i svoj profesionalni razvoj. Uvjereni smo da ćete postizati još bolje poslovne rezultate!

5 važnih razloga zašto biste trebali sudjelovati na ovoj konferenciji:

1. Budite jedan dan izvan svog ureda i radite na svom profesionalnom usavršavanju!
2. Obnovite poslovne kontakte, razmijenite iskustva i informacije!
3. Usvojite nova znanja od strane vrhunskih stručnjaka iz prakse, znanja koja će Vam pomoći da postignete bolje poslovne rezultate!
4. Saznajte tko su laureati izbora NajTajnica.hr 2013.!
5. Vratite se na posao s osjećajem da ste učinili nešto za sebe, a onda i za svoj posao!