

poslovni[®] savjetnik

.com

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

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

ODREĐIVANJE KVOTA ZA ZAPOŠLJAVANJE OSOBA S INVALIDITETOM

Ugovor o radu na
određeno vrijeme za stalne
sezonske poslove

KAKO IZABRATI MIRITELJA

Sukobi u obiteljskom
poduzetništvu

ZELENA ENERGIJA



Igor Pureta
predsjednik Uprave
GRAWE Hrvatska d.d.

TISKANICA



9 177 1845 1092 0001

ISSN: 1845-092X

0 0 5 1 4

www.grawe.hr

svibanj 2014. br. 107 39,50 kn

NajZelEniji

u Hrvatskoj!

Prvi

shopping

centar
koji koristi
zelenu energiju.



Kad želim više...



ARENA  **CENTAR**
SHOPPING & ENTERTAINMENT



Predite na švedski metal

Volvo S60 D2 Edition za 28.900 EUR*



Vrhunski sustavi sigurnosti

Bogatiji paket opreme

Neponovljiva cijena

Vrhunska razina sigurnosti, bogatiji paket opreme, povoljnija cijena. Predite na švedski metal, jer Volvo S60 s dizelskim motorom je kao stvoren za vas. Ovaj model je opremljen najsuvremenijim multimedijским sustavom Sensus Connect koji vam omogućava pristup omiljenim sadržajima na internetu, navigaciju te brojne druge mogućnosti. Više detalja o ograničenoj seriji i drugih Volvo modela doznajte kod ovlaštenog Volvo partnera.

- Sensus Connect sustav
- Digitalna instrumentna ploča s aktivnim TFT zaslonom
- Grijana prednja sjedala
- Tempomat, audio kontrole na upravljaču
- 16" aluminijski naplatci
- Stražnji senzori za parkiranje

*Cijena vozila je izračunata prema tečaju 1 EUR=7,65 HRK i iznosi 221.085,00 kn. Prosječna potrošnja goriva 3,9 l/100km, emisija CO₂ iznosi 103 g/km

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

poslovni savjetnik® .com

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



1. Gajnički vidikovac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628
Zagrebačka banka d.d. IBAN br. HR112360001101696781
Privredna banka Zagreb d.d. IBAN br. HR5423400091110312376
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

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

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

STALNI SURADNICI:

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

VODITELJI MARKETINGA:

Biserka ČONKAŠ, biserka@poslovni-savjetnik.com, mob. 091 - 52 30 896
Svjetlana PEČINAR, svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006
Sanja ŠKENDER, sanja@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

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

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

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

NASLOVNICA:

Igor PURETA, predsjednik Uprave GRAWE Hrvatska d.d. (PROMO)

TISAK: M.A.K. GOLDEN d.o.o., POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i CityEX

FOTOGRAFIJE:

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

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za članke, crteže i oblikovanja objavljena u ovom časopisu sva su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reproduciranje, umnožavanje, imitiranje i drugi način prenošenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetit ćemo punu pozornost. Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis **poslovni savjetnik** iznosi 295,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkáže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

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

INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com



POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



NARUDŽBENICA kojom se pretplaćujem na časopis

Poslovni savjetnik za 2014. godinu (10 brojeva) po cijeni od **295,00 kn**

(PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke: _____

OIB: _____

Ime i prezime: _____

Adresa, grad: _____

Tel.: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Broj primjerka: _____

Potpis odgovorne osobe: _____



Molimo ispunjenu narudžbenicu pošaljite na fax: 01/49 21 743

ili e-mail: info@poslovni-savjetnik.com

www.poslovni-savjetnik.com

ISKORISTITE
EU FONDOVE

Ponekad ostanete bez ideja.



Uz EU fondove
Vaš posao može
dobiti krila.

Svaki problem ima i svoje rješenje, samo se treba obratiti na pravu adresu. Iskoristite sufinanciranje iz EU fondova za investicije, finalizaciju projekata ili daljnje širenje poslovanja. Mi ćemo Vas podržati detaljnim i točnim informacijama, korisnim savjetima te proizvodima prilagođenim upravo Vašim potrebama.

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



sadržaj

12 ŠEFOLOGIJA

Valja nagrađivati poduzetničko ponašanje

18 MANAGEMENT

Manager promjena - novo nezaobilazno zanimanje u tvrtkama

22 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Sukobi u obiteljskom biznisu

24 POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ

26 SUPERPRODAVAČ

Novi izazovi traže nova rješenja!

30 ZELENA ENERGIJA

Meke kapitalizma okreću se zaštititi okoliša

34 LJUDSKI POTENCIJALI

Najbolji traže najbolje

38 STRUČNJACI ODGOVARAJU

Osobno uvjetovani otkaz i mogućnost promjene radnog mjesta
Redovni otkaz bez otpremnine zbog izvanrednog otkaza tijekom otkaznog roka
Kako unaprijediti upravljanje poduzećem?
Salama taktika u pregovorima
Kako izabrati miritelja?
Koje su tajne uspjeha sportaša u svjetskim okvirima, za razliku od borbe „za goli život“ naših tvrtki?
Istupanje člana iz društva

47 TAJNICA.HR

Asertivnost – što je to?
Super-žene 'novog doba' i svakodnevni stres
Za vaš veliki dan
Hrvatski jezik u poslovanju
Koliko ste proaktivni?
Dnevnik jedne tajnice

57 KAZNE.HR

Godišnji odmor za 2014.
Isplata regresa za 2014.
Određivanje kvota za zapošljavanje osoba s invaliditetom
Ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove
Konkurencija u suvremenom tržišnom gospodarstvu
Pregled zastarnih rokova u obveznim odnosima
Odgovori na vaša pitanja
Puno radno vrijeme koje je manje od 40 sati tjedno
Plaćanje liječničkog pregleda radnicima
Kamate na predujam potrošača
Kraj radnog vremena prodavaonice
Potpis prokuriste
Jeste li znali da
Sudska praksa
Pregled kazni



U OVOM BROJU
RAZGOVARALI
SMO SA ...

<i>Igorom Puretom</i>	10
<i>Matejom Polutnikom</i>	20
<i>Anom Romac</i>	25
<i>Mike Pugh</i>	32



Symphony Plus. Sveobuhvatna automatizacija za proizvodnju električne energije i vodoopskrbnih sustava

Symphony™ Plus je nova generacija ABB sustava za nadzor, upravljanje i sveobuhvatnu automatizaciju postrojenja za proizvodnju električne energije i vodoopskrbnih sustava. Namjena Symphony™ Plus sustava je povećanje učinkovitosti i pouzdanosti postrojenja kroz automatizaciju, integraciju i optimizaciju rada cijelog postrojenja. Više od 30 godina ABB evoluirala Symphony obitelj proizvoda i sa svakom novom generacijom unaprijeđuje prethodne verzije, zadržavajući pritom sukladnost s prethodnim verzijama. Doživite moć dobro ugođene izvedbe Symphony™ Plus sustava: jednostavan, prilagodljiv, djelotvoran, siguran.

www.abb.hr/powergeneration

ABB d.o.o.

Ulica grada Vukovara 284, 10000 Zagreb

Tel. +385 1 6008 500

Email: info@hr.abb.com

www.abb.hr

Power and productivity
for a better world™





top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne
urednice Sandre Mihelčić

1. Dokaz da u ova krizna vremena pravim poduzetnicima izvlačenje na poštalicu „Krizna je“ nije opcija kojom pravdaju loše poslovne rezultate te da im to ne predstavlja barijeru već služi kao nova platforma na kojoj će graditi ili mijenjati core business, jeste priča jedne tvrtke koja uspješno posluje preko 20 godina, a koja ostvaruje vrlo impresivne poslovne rezultate. Možda je došlo vrijeme da preispitate svoje poslovne politike i ciljeve...

2. Obiteljski business često doživljavamo kao jednu stabilnu poslovnu atmosferu kojoj skoro da ništa ne može naštetiti... Da, gledano iz perspektive možda neke mega-kompanije. No, u stvarnom životu podmetanja unutar obitelji, pogotovo ako se radi o višočlanjoj obitelji drukčijih interesa. 'Vanjska' osoba u takvim poduzećima uvijek je dobrodošao član tima koji situaciju gleda iz nepristranog kuta.

3. Zamislite da zbog nemarnosti djelatnika propustite poslovnu priliku koja vam je mogla pomoći u poslovanju ili vas etablirati na poziciju koju odavno želite. Njemu se to ili nije objasnilo ili mu se nije dalo, nije u opisu posla i sl. Jasno postavljeni ciljevi i upute jedan je od načina kako 'priskrbiti' radnikovu pozornost, a naučite s vremenom i nagrađivati poduzetničko ponašanje djelatnika. Vama je to jednokratni izdatak a njemu poticaj koji je, vjerojatno i očekivao.

4. Često se podrazumijeva da je poslovnog pregovaranje rezervirano samo za tvrtke, vlasnike i managere. No, što s potencijalnim zaposlenicima koji se postave u tu poziciju? Da li takvo njihovo ponašanje treba doživljavati kao nepristojno ili je to prva test-prepreka koju kao njegov potencijalni poslodavac stavljate pred njega. Vi svoje limite znate i već ste u pregovaračkoj prednosti. Pregova-

ranje o uvjetima zapošljavanja u našim okolnostima doima se kao čin kamikaza. Mi vjerujemo da je to dobar 'filter'...

5. Potkraj svibnja u organizaciji časopisa Udruga.hr održat će se besplatno Savjetovanje o zakonskom poslovanju udruga. Za sve pretplatnike časopisa osiguran je besplatni ulaz za po dvije osobe iz Udruge. Interes za Savjetovanje je iznimno velik i dvorana s 500 mjesta je već skoro puna. Provjerite u svojem klubu/udruzi jesu li i oni izvršili prijavu...


6. Svaki kupac/potrošač ima svoje navike koje nerado mijenja, a još manje želi slušati uvjeravanja kako su mu navike zastarjele, loše, neučinkovite, skupe i sl. Današnji alati poput bezgranične wireless komunikacije daju nam mogućnosti da s kupcem postepeno komuniciramo i suptilno mu izmijenimo naviku a da toga bude tek polu-svjestan. Nije da smo ga prevarili, samo smo ga postavili da predmet svog interesa sagleda iz drugog kuta.

7. Pojavom lijepog vremena i sve gušćih državnih praznika u predstojećim tjednima primorani smo planirati godišnji odmor – danima koje vesele skoro isto i djelatnike i direktore. Kako biste bili sigurni da poštujete pravnu proceduru i propise pri sastavljanju rješenja o godišnjim odmorima, dobro proučite sve akte. Kazne za poslodavce koji ne poštuju procedure nisu zanemarive.

8. Gotovo suludom zvuči ideja da mijenjate posao jer vam je ovaj postao dosadan, tražite bolje uvjete, plaću, pozitivnu radnu okolinu i dr. U uvjetima 'nestašice posla' kako je moguće da takvi ljudi uvijek i stvarno dobiju ono što požele? Ja mogu i ja hoću načelo kod njih ne stvara strah od nepoznatoga već veselje novomu čemu bismo svi trebali stremiti.

9. Započela je sezona zapošljavanja povremenih i privremenih radnika u turizmu i ugostiteljstvu. Vrijeme je velikih migracija nezaposlenih radnika s kontinenta na morske destinacije. U nadi da će s par mjeseci napornog rada osigurati si egzistenciju za ostatak godine na kontinentu, većina radnika ne sagledava realno sve aspekte takvog zapošljavanja. Odvagnite da li ste sposoban sezonski radnik kojim će poslodavac biti zadovoljan i koji će vas zvati i iduće godine.

10. Prošli su nas mjesec napustila dva velika književnika, Zvonimir Milčec i Gabriel Garcia Marquez. I dok je Milčec obijao pločnike zagrebačkih ulica, bio suputnik svim osnovnoškolcima u svojim avanturama u Zvižduku s Bukovca te pratio kroniku jednog malog srednjeeuropskog gradića kako prerasta u metropolu, drugi je na prtenim putovima rodne Kolumbije tkao najfinije prozaične čipke riječi koje su mu na kraju priskrbile i Nobela za književnost. Odvojite vrijeme i pročitajte koju knjigu, pa makar i na dlanovniku, ali svakako im odajte počast.



Lagano do
željenog odredišta!

Neka Croatia Airlines bude vaša početna adresa za putovanja.

Na web stranicama Croatia Airlinesa www.croatiaairlines.hr u bilo koje doba dana možete kupiti svoju zrakoplovnu kartu. Iskoristite pogodnost jednostavne i povoljne kupnje, samo odaberite svoju destinaciju i otputujte!



072 500 505, +385 1 6676 555

croatiaairlines.hr

A STAR ALLIANCE MEMBER 

 CROATIA AIRLINES

Igor Pureta, predsjednik Uprave GRAWE Hrvatska d.d.

NAJTEŽI DIO JE IZA NAS - VIDIMO STABILIZACIJU TRŽIŠTA

[PS] GRAWE Hrvatska d.d. posluje već više od 20 godina na hrvatskom tržištu. Možete li sada reći da ste lider među osiguravajućim kućama u Hrvatskoj?

GRAWE Hrvatska d.d. lider je na hrvatskom tržištu od samog svog dolaska. Osim što smo bili prvo međunarodno osiguravajuće društvo u Hrvatskoj, prvi smo

Lider na hrvatskom tržištu osiguranju, GRAWE Hrvatska d.d., je prvo međunarodno osiguravajuće društvo u Hrvatskoj koje na našim prostorima posluje već više od 20 godina. Poslovnim rezultatima i dalje pokazuju kako su uspješni održati stabilnost i u nestabilnim gospodarskim uvjetima. O planovima i konkretnim aktivnostima i pokazateljima, govori Igor Pureta, predsjednik Uprave GRAWE Hrvatska.



uveli neke inovativne proizvode, a u životnom osiguranju smo uvijek na samom vrhu ili pri vrhu po tržišnom udjelu. Tu su još i isplata dobiti našim osiguranicima u životnom osiguranju svake godine, od osnutka do danas, čime se zaista rijetko tko može pohvaliti, izvanredna solventnost, poslovanje s dobiti, visina matematičkih pričuva, itd. Uspjehom smatramo i očuvanje radnih mjesta, kontinuirano ulaganje u edukaciju naših zaposlenika, pomoć zajednici

u kojoj djelujemo kroz donacije i sponzorstva te ostale DOP aktivnosti i, na kraju krajeva, postizanje pozitivnih finansijskih rezultata.

[PS] Poslovni rezultati koje ste objavili krajem ožujka vrlo su impresivni za jedno trgovačko društvo. Osim što su dokaz da ste stabilna tvrtka, možete li reći jesu li to zapravo rezultati razvojnih politika i ciljeva kojim se društvo vodilo u poslovanju?

Da, mogu! GRAWE Hrvatska

d.d. od svog početka ima dosljednu razvojnu politiku i ciljeve u svom poslovanju koji se ne mijenjaju ovisno o trendovima na tržištu. Upornost kojom ih provodimo najčešće daje rezultate i to upravo one zbog kojih i jesmo lideri na tržištu. Mi ne mjerimo svoju uspješnost samo tržišnim udjelom već mnogim drugim parametrima, a u njima smo gotovo uvijek ispunjavali svoje ciljeve.

[PS] S obzirom na negativne trendove koji

se pojavljuju u zadnjih par godina u osiguravajućim kućama, kakva su vaša predviđanja za bližu budućnost u branši?

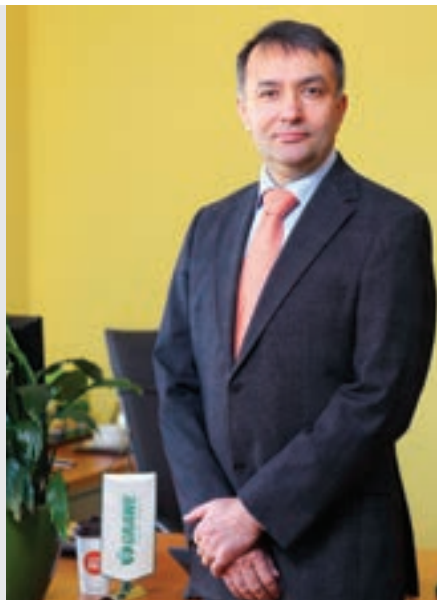
Trendovi su bili negativni prvih nekoliko godina razdoblja krize, ali zadnje dvije-tri godine vidimo stabilizaciju tržišta, i količinom premije i njenim kretanjem. Sigurno je da će puno toga u sljedećih pet godina ovisiti o tome kako će se razvijati hrvatsko gospodarstvo, ali vjerujem da je naj-

teži dio iza nas. Mogu reći da smo mi u GRAWE Hrvatska d.d. razmjernom iskustva i znanja unutar koncerna, odnosno među sestrinskim poduzećima, uspjeli održati stabilnost i u tim nestabilnim gospodarskim uvjetima i siguran sam da ćemo dosljednom politikom poslovanja, savjesnim ulaganjima te visokokvalitetnim radnim kadrom, uspjeti prevladati sve buduće izazove.

|PS| Da li se svijest korisnika osiguranja mijenja kroz ove godine koliko se nalazite na tržištu? Koji su prioriteta vaših osiguranika i kakvu vrstu osiguranja najviše prakticiraju?

Hrvatsko tržište osiguranja je praktičan primjer tržišta u tranziciji. Još uvijek najveći dio premije obuhvaćaju obavezna osiguranja od auto-odgovornosti i tu se promijenilo malo toga. Svijest osiguranika o važnosti pravovremene zaštite njihove imovine i/ili života još uvijek nije dovoljno razvijena. Osim toga, u Hrvatskoj se susrećemo s nezavidnom razinom financijske pismenosti, posebno među mlađim naraštajima, a to ne razumijevanje osnovnih financijskih pojmova i proizvoda sigurno posljedično dovodi i do smanjenja razine svijesti o potrebi istih, kao i svojevrsnog straha i odbornosti prema proizvodima koje ljudi ne razumiju. Drago mi je što se u Hrvatskoj pokrenula inicijativa za poboljšanje financijske pismenosti mladih i što smo i mi, u sklopu manifestacije Svjetski tjedan novca, sudjelovali u prezentacijama o osiguravateljskoj industriji i na taj način više od 200 uče-

Unatoč još jednoj, vrlo izazovnoj godini, uspjeli smo ponovno ostvariti i pripisati dobit za naše osiguranike. Razmjernom znanja i iskustva unutar koncerna, ali i pažljivim planiranjem ulaganja i troškova, uspjeli smo, osim dobiti, povećati i prihode od ulaganja i kapital, ali i našu matematičku pričuvu, koja sada iznosi više od 2,1 mlrd. kuna. Svi ovi podaci potvrđuju našu stabilnost na tržištu osiguranja, a to, iz godine u godinu, prepoznaje i sve veći broj korisnika kao jamstvo da su njihova sredstva kod nas u potpunosti sigurna.



nika diljem Hrvatske upoznali s osnovnim pojmovima u osiguranju. Također, još smo prošle godine na našem službenom YouTube kanalu počeli objavljivati kratke edukativne filmiće o različitim proizvodima osiguranja kako bismo na jednostavan način ljudima predstavili prednosti osiguranja. Opismenjivanje hrvatskog stanovništva odgovornost je svih aktera na financijskom tržištu, kao i nadležnih državnih financijskih institucija, bez čije potpore projekt ne može polučiti veći uspjeh. Svi moramo imati zajednički cilj, a to je edukacija naših mlađih naraštaja o savjesnom upravljanju vlastitim sredstvima, pažljivom ulaganju i štednji za budućnost.

|PS| Što je za vaše društvo značio ulazak Hrvatske u obitelj EU?

GRAWE Hrvatska d.d. je zbog svog matičnog tržišta u Austriji već velik dio svog poslovanja imao usklađen s poslovanjem

unutar EU, a kako unutar grupe već postoje sestrinska poduzeća koja djeluju u zemljama EU u našem bližem okruženju, nemamo namjeru angažirati se u inozemstvu.

|PS| Ulaskom Hrvatske u EU na tržištu se pojavilo i par novih renomiranih osiguravajućih kuća iz inozemstva. Vjerujete li da je dolazak 'nove-stare' konkurencije dobro za posao i da li je Hrvatska dovoljno veliko tržište i za njih?

Mislim da su oni kojima je naše tržište zaista važno došli i prije ulaska u EU te su ovdje već stvorili prepoznatljivost imena, korporativne kulture i odnosa s kupcima. Dolazak drugih osiguravatelja nakon ulaska u EU je prije svega zadovoljavanje potreba pojedinih klijenata koji već rade unutar RH, a surađuju s određenim osiguravateljem u čitavoj Europi ili svijetu.

|PS| Osim što vas smatraju 'obiteljskom osiguravajućom kućom', što na našim prostorima vrlo pozitivno djeluje na osiguranike, zamijećen je i vaš angažman u zajednici – organizirate veliki broj humanitarnih akcija. Kakvo značenje to ima za vašu kompaniju?

Drago mi je da ste postavili to pitanje. Naime, mali je broj ljudi upućen u naša djelovanja izvan osiguravateljskog sektora. Kao uspješna i stabilna kompanija osjećamo svojevrsnu odgovornost prema zajednici i zato kroz naše DOP aktivnosti nastojimo, sukladno našim mogućnostima, pridonijeti poboljšanju kvalitete života naših sugrađana. Smatramo kako je odlika svakog društveno odgovornog poduzeća svjesnost povezanosti između sebe, svojih zaposlenika i zajednice u kojoj djeluje. Osim što ostvaruje profit i na taj način osigurava radna mjesta i plaće svojim zaposlenicima, redovito plaća poreze i ostale troškove poslovanja, odgovorno poduzeće osluškuje potrebe zajednice i uključivanjem u DOP akcije vraća društvu dio svojih resursa. Zato mogu reći da sam posebno ponosan na naš projekt korporativnog volontiranja, "Ostvari nečiji san, volontiraj bar 1 dan!" u sklopu kojeg su naši zaposlenici, u suradnji s partnerskim udrugama Hrvatske mreže volonterskih centara, dobrovoljno uređivali dječje vrtiće, domove za nezbrinutu djecu, djecu s posebnim potrebama, starije i nemoćne, ali i vrtove i vinograde zapuštenih parkova i botaničkih vrtova. Najveća nagrada i dokaz uspješnosti projekta su nasmiješena lica onih kojima smo pomogli, ali i povećanje broja naših zaposlenika koji se uključuju u takve akcije i dolaze s prijedlozima novih aktivnosti kojima bismo mogli pridonijeti poboljšanju života u zajednici u kojoj djelujemo.

Lidija Prskalo

Financijski rezultati za 2013.

Ukupna zaračunata premija u 2013. godini iznosila je 393.632.996 kn, što je 0,5% više u odnosu na 2012. godinu, dok je ukupna zarađena premija u 2013. godini 347.199.608 kn, od čega u neživotnom osiguranju 102.517.471 kn, a u životnom 244.682.138 kn. Ulaganja društva GRAWE Hrvatska d.d. povećala su se za 5,1% u odnosu na 2012. godinu i iznose 2.641.067.415 kn. Sukladno tome, rasli su i prihodi od ulaganja te oni u 2013. iznose 191.356.580 kn, čak 20% više nego u 2012. godini. Također, povećan je i ukupni kapital društva za 7,2% te on za 2013. godinu iznosi 357.422.406,70 kn, što predstavlja još veću razinu sigurnosti za korisnike, kao i za poslovanje društva. Temeljni kapital nije se mijenjao u odnosu na prethodne godine, tako da on i dalje iznosi 90.000.000 kuna.

Znate li kako se obogatio John D. Rockefeller? Dobio je na poklon jabuku. Umjesto da je pojede, lijepo ju je oprao, izglancao i prodao za 10 centi. Za taj je novac kupio tri jabuke koje je «ušminkao» i prodao za 30 centi. Za zarađeni novac mogao je kupiti devet jabuka, pa 27 jabuka... Tako je radio iz dana u dan, cijeli tjedan, a onda mu je umro otac i oporukom ostavio 200 milijuna dolara.

Usprkos ovoj šali, poduzetnička inicijativa i mentalitet mijenjaju svijet, svakodnevno sudjelujući u stvaranju osobnih i poslovnih uspjeha širom planete. Novija povijest gospodarskih i političkih sustava pokazala je da nema boljeg mehanizma za oslobađanje kreativne inicijative od poduzetničkog mentaliteta, kao što nema boljeg načina za usklađivanje ponude i potražnje od tržišta, boljeg oblika racionalne uporabe resursa od privatnog vlasništva i konkurencije niti boljeg načina uređivanja međuljudskih odnosa od demokracije. Zato i „šefovi“ moraju naučiti biti poduzetni te nagrađivati i prepoznavati inicijativnost i poduzetničko ponašanje svojih djelatnika.

“Prošlo je radno vrijeme”, “Upravo smo zatvorili”, “To nije u opisu mog radnog mjesta”, “To

VALJA NAGRAĐIVATI PODUZETNIČKO PONAŠANJE

Velimir
Srića



ZAMISLIMO TRI TVORNICE ISTOG PODUZEĆA

Prva je izrazito profitabilna, druga je prosječna, a treća stvara gubitke. Na kraju godine dobit prve prelijeva se u treću i sve zajedno ostvaruju prosječni rezultat. Nastavi li se sustav tako ponašati, pred njim je stagnacija i sigurna propast. Međutim, proda li poduzeće treću tvornicu i dobiveni novac uloži u nove kapacitete prve tvornice, moglo bi kao cjelina ostvarivati daleko veću dobit.



Poboljšajte poslovanje uz besplatno poslovno savjetovanje.

Ulaganje u budućnost.

Kako najbolje povećati kvalitetu proizvoda, osigurati postojeća i plasirati se na nova tržišta? Stručnjaci iz Europske unije stoje vam na raspolaganju! Prijavite se putem naših internetskih stranica za besplatne savjetodavne usluge za male i srednje poduzetnike. Mi dolazimo k vama!

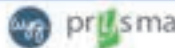
Obrazovanje za poduzetništvo/Education for Entrepreneurship www.e4e.hr

Posjetite www.smepass2.eu

Projekt sufinancira Europska unija iz Europskog fonda za regionalni razvoj



Projekt provode:



nije moja odgovornost" tipične su reakcije birokratskih sredina. One proizlaze iz nebrige za posao, uzrokuju nezadovoljstvo klijenata i kupaca, odgovorne su za to da se neki važni poslovi uopće ne obave, ne dovrše na vrijeme ili izvrše loše. Također, bitni zadaci izbjegavaju se ili bojkotiraju jer su teški, neugodni, rizični ili pak traže veće napore. Zato su birokratske sredine, radi li se o poduzeću, obitelji, klubu ili stranci, znatno manje efikasne od poduzetničkih.

Poduzetnička radna atmosfera vs. birokratska sredina

Poduzetnička radna atmosfera prije svega karakterizira obiteljska poduzeća i male sredine u kojima "svi rade sve" i osjećaju se odgovornima za efikasno funkcioniranje sustava. Za razliku od toga, birokratsko ozračje tipično je za velike poslovne sustave, upravu, poduzeća u vlasništvu države i organizacije koje počivaju

na nekom monopolu.

Dok je **birokratska sredina** reaktivna i nastoji preživjeti, poduzetnička je proaktivna i orijentirana razvoju. Prema načinu djelovanja i težištu pristupa poslu birokratske sredine afirmiraju poštivanje pravila i procedura. Dotle su poduzetničke sredine usmjerene na promjenu pravila i ostvarenje rezultata. **Za kršenje pravila u jednoj sredini ste kažnjeni, a u drugoj dobivate nagradu za inovaciju.**

Birokratsku sredinu možemo prepoznati po autoritarnom i strogom rukovodstvu koje se trudi razvijati krute i nepromjenjive organizacijske strukture. Dotle su vođe poduzetničkih sustava tolerantni i demokratični, a organizacija se fleksibilno prilagođava promjenama okruženja.

Zamislite dva različita pristupa biranju šefova i formiranju timova. U birokratskoj organizaciji manageri odlučuju tko će biti šef ili voditelj tima i tko će biti njego-

vi članovi. Čim u skupini nastane problem, vođa će reći da s takvim budalama koje je dobio ionako nije mogao dati bolje rezultate. Članovi tima također će se izgovoriti na glupana kojeg su dobili za vođu, a nisu ga htjeli. U poduzetničkoj organizaciji vođe se sami nametnu i članovi ih prihvate.

U američkoj kompaniji Gore-tex vlada pravilo: Šef si ako sazeveš sastanak i pozvani odluče da se odazovu. Osoba kojoj se nitko ne pojavi na sastanku ne može biti rukovoditelj bez obzira na želju managera da ga postave na tu poziciju. Također, članovi tima sami mogu izabrati s kim hoće, a s kim neće surađivati. U toj kompaniji vlada pravilo da nitko ne smije izdavati naređenja. Umjesto toga, rukovoditelji moraju motivirati i poticati članove timova da izvrše ono što se od njih očekuje. Posljedica su daleko bolji rezultati i sjajni međuljudski odnosi.

U birokratskim sredinama dominira nadglasavanje, iskustveni

pristup obavljanju posla i poštivanje formalne hijerarhije. Poduzetnički se sustavi odlikuju sklonošću konsenzusu, težnjom inovaciji i organizacijskim ustrojem temeljen na znanju, inicijativi i participaciji svih u odlučivanju. **U birokratskoj si sredini dobar ako se sviđaš šefu, a u poduzetničkoj ako se sviđaš klijentu.**

Poduzetnički tipovi sami skroje svoju sudbinu

Pri izboru ljudi birokratske strukture poštuju formalne uvjete (diploma, godine staža) i teže specijalizaciji. Za razliku od toga, poduzetničke sredine traže talent, sposobnost i vještinu, a prednost dobivaju multidisciplinarni i za razne poslove obrazovani pojedinci. Zato sposobni u birokratskoj organizaciji imaju osjećaj da iz dana u dan sve više trunu, dok im poduzetnička sredina iz dana u dan stvara nove šanse. **Bill Gates, Ted Turner, Richard Branson, Steven Jobs** primjeri su

zašto čitam



**poslovni
savjetnik**
.com

Poslovni
savjetnik je
jedinštveni

izvor vrlo korisnih i praktičnih informacija i savjeta za poduzetnike. Mislim da svatko u njemu može naći odgovarajući savjet ili novost vezano uz financije, management, marketing, neko događanje/konferenciju ili slično.

Ana Vede,
direktorica ARANEA agencija za
savjetovanje i marketing

osoba bez fakultetske izobrazbe koje nikad ne bi prošle ozbiljniju selekciju odjela za ljudske resurse u većini uglednih svjetskih kompanija. Iako smo svjesni njihovih sjajnih karijera i poslovnih uspjeha, i dalje ćemo zapošljavati osobe s papirnatim kvalifikacijama, bez poduzetničkog talenta.

Srećom, **poduzetnički tipovi** prije ili kasnije odluče sami skrojiti svoju sudbinu. Njih pokreće uvjerenje da se najbolji rezultati postižu kad zaposlite grupu stručnjaka koji znaju. Poduzetnici nisu najveći stručnjaci svog posla, ali imaju **najbolji nos za biznis**.

Birokratsko okruženje traži o šefu ovisne, poslušne i pedantne djelatnike koji misle jednako, ponašaju se jednako, oblače se jednako. U poduzetničkoj radnoj sredini cijenjane su nezavisne osobe koje su maštovite, inicijativne i samostalne. U poduzetničkom se okruženju mladi brzo probijaju, a u birokratskom se svi trude da mladi ne napreduju «preko reda».

Poduzetnička atmosfera traži nagrađivanje prema ostvarenim rezultatima, čime se dodatno poboljšava motivacija zaposlenih. U birokratskim sredinama nagrađuje se vrijeme provedeno na radu, bez obzira na zalaganje i

ostvarene rezultate. Zato **u poduzetničkoj organizaciji radiš da zaradiš, a u birokratskoj radiš da odradiš**.

Klijenti, kupci, korisnici proizvoda ili usluga birokratske organizacije za njene su djelatnike nepoželjna gnjavaža i prema njima su arogantni, u najboljem slučaju ravnodušni. Za poduzetničku organizaciju zadovoljstvo klijenata glavni je smisao postojanja pa su djelatnici prema kupcu prijateljski brižni.

Vladika i njegov način dijeljenja pomoći

U poduzetničkim sredinama vlada koncept **osposobljavanja sposobnih**. Cjelina ima najviše koristi ako njeni najbolji dijelovi prosperiraju. Pogledajmo jedan šaljivi primjer. Nakon velike suše, crnogorski je vladika Danilo putovao po svojoj maloj, ponosnoj zemlji, dijeleći rusku pomoć u žitu. Svakog bi domaćina pitao koliko vreća brašna ima u kući. Ako bi pokazao dvije, dobio bi dvije od Vladike. Onome koji bi imao deset, Vladika bi rekao: *Evo deset na tvojih deset!* Domaćinu koji bi zakukao da mu obitelj umire od gladi jer im je kuća prazna, Vladika bi odgovorio: *Nijesi se snaš'o, zato ne dobivaš ništa!*

Nije čudo da su Vladiku i njegov način dijeljenja pomoći ismijavale novine širom tadašnje Europe. Međutim, sama ideja nije bila loša. U socijalnom smislu, osposobljavanje sposobnih nije prihvatljivo, ali ekonomski gledano, za razvoj cjeline uvijek su najvažniji njeni najuspješniji dijelovi.

Iako je **koncept osposobljavanja sposobnih** prirodan i logičan, u svakodnevnom životu najčešće ga pobjeđuje logika jednakih trbuha. Ako su nam već mozgovi različiti, želuci su svima isti pa imamo pravo na jednaku količinu hrane. Po tom se pristupu sposobni ne smiju previše istica-



Sve je ničije i svačije, stav je prema imovini birokratskih sredina pa se prema opremi, inventaru i novcu ljudi ponašaju nemarno i rasipnički. Dotle poduzetničke sredine karakterizira bdijenje nad svakom kunom i štedljivo korištenje raspoloživih resursa.

ti niti poticati, najbolje je da smo svi podjednako jadni, bar se nitko neće zbog toga dodatno loše osjećati.

Kako to promijeniti? Pa svaki šef ima svakodnevno stotinu prigoda poticati sposobne, podu-

zetne i proaktivne, a nastojati se zahvaliti na uslugama ispodprosječnih, nesposobnih i birokratski nepoduzetnih suradnika.

Samo tako može ostvarivati dugoročni uspjeh i natprosječne rezultate.

MOTIVACIJSKA PREDAVANJA
Afterwork sa Srićom 2014
8 NOVIH IZAZOVA
MODERNOG MANAGEMENTA

Pobjednički timovi • Zadovoljstvo klijenata • Inovativnost i kreativnost u poslovanju • Upravljanje konfliktima • Uspješno donošenje odluka • Kako izbjeći burnout sindrom • Uspješno pregovaranje • Poslovni i osobni sklad

www.velimirsrica.com

Dinner in the sky® Nezaboravan doživljaj

The Westin Zagreb, 11. – 15. lipnja 2014.

Doživite jedinstvenu večeru od četiri slijeda s panoramskim pogledom na Zagreb, ili uživajte u brunchu, ručku, koktelu ili čaši šampanjca, sigurno, opušteno i ekskluzivno – 50 metara iznad tla.

Za sve informacije i rezervacije paketa, molimo posjetite:

www.hotelwestinzagreb.com/novosti-aktivnosti/novosti ili kontaktirajte: The Westin Zagreb Hotel, repcija@westinzagreb.com ili nazovite: +385 1 4892 000 ili info@dinnerinthesky.at

dinner.in.the sky.com.hr®



PBZ prvi na tržištu uveo internetsko bankarstvo s responzivnim dizajnom

Privredna banka Zagreb d.d. (PBZ) prva je banka u Hrvatskoj koja je svojim klijentima - fizičkim osobama, omogućila korištenje internetskog bankarstva na uređajima različitih veličina zaslona i rezolucija uz optimalan prikaz aplikacije koristeći inovativan responzivan dizajn.



Dinko Lucić i Draženko Kopljar, članovi Uprave PBZ-a

„PBZ kontinuirano unapređuje svoje usluge i uvažava potrebe klijenata te je i razvoj nove generacije internetskog bankarstva s responzivnim dizajnom potaknut novim navikama širokog kruga korisnika koji osim na stolnim računalima internetsko bankarstvo koriste i na tabletima i pametnim telefonima“, rekao je **Draženko**

Kopljar, član Uprave PBZ-a za Grupu poslova IT i operacija.

Nova generacija internetskog bankarstva PBZ365@NET osim promjena u dizajnu i ergonomiji aplikacije donosi i nekoliko novih funkcionalnosti kao što su:

- mogućnost personalizacije aplikacije,
- interaktivna komunikacija,
- mogućnost dogovaranja sastanka s osobnim bankarom ako je isti dodijeljen klijentu,
- ugovaranje e-Perspektiva

štednje namijenjene isključivo korisnicima internetskog bankarstva s premijom na obračunatu kamatu uz obvezne mjesečne uplate putem trajnog naloga te

- ugovaranje osiguranja otplate kredita (CPI) uz realizaciju brze pozajmice.

Privredna banka Zagreb je internetsko bankarstvo PBZ365@NET uvela u svoje poslovanje još 2000. godine i od tada kontinuirano implementira nova tehnološka rješenja i razvija funkcionalnosti elektroničkog bankarstva te bilježi stalan rast korisnika. Uz razvoj novih funkcionalnosti vrlo odgovorno brine i o sigurnosti internetskog bankarstva koje je zahvaljujući dvofaktorskoj autentifikaciji, najsigurniji oblik elektroničkog bankarstva za koji je Privredna banka Zagreb dobila ISO 27001:2005 certifikat za sigurnost.


U PBZ-u SE VIŠE OD 90 POSTO TRANSAKCIJA ODVIJA ELEKTRONIČKIM PUTE, ŠTO JE NA RAZINI TEHNOLOŠKI NAJRAZVIJENIJH BANAKA U MEĐUNARODNOM OKRUŽENJU.

„Istovremeno s uvođenjem nove generacije internetskog bankarstva, bilježimo stalan rast broja korisnika internetskog bankarstva te danas imamo preko 300.000 korisnika internetskog bankarstva fizičkih i pravnih osoba.

Na mjesečnoj bazi danas bilježimo više od milijun plaćanja putem internetskog bankarstva te internetsko i mobilno bankarstvo postaju daleko najznačajniji transakcijski kanal u spektru PBZ-a“, naglasio je **Dinko Lucić, član Uprave PBZ-a za Grupu poslova sa stanovništvom.**



PRIVREDNA BANKA ZAGREB



Smanjite telekomunikacijske troškove!
Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku



 **0800 82 28**
www.metronet.hr

 **Metronet**[®]

Telekom nove generacije

MANAGER PROMJENA - novo nezaobilazno zanimanje u tvrtkama

Milan
Grković



Manager promjena je preduvjet za uspjeh u poduzetništvu i osiguranje kontinuirane konkurentske prednosti. Bez kontinuiranih i sustavnih promjena danas je nemoguće biti uspješan i održavati konkurentsku prednost.

Treba razlikovati dvije faze promjena:

1. Uvođenje promjena

Upravljanje s prošlim događajima. To su početne aktivnosti na pokretanju promjena. Uklanjaju se negativna stanja koja su posljedica neodgovarajućih odgovora na prošle događaje.

2. Upravljanje promjenama. Upravljanje sa sadašnjim i budućim događajima - uklanjanje negativnih stanja tijekom uvođenja promjena, unapređenja i razvoj.

Promjene mogu biti uspješne samo ako se kod uvođenja i upravljanja promjenama defini- ra model djelovanja i time isklju- či svaka improvizacija. Jedan od brojnih modela uvođenja promje- na je Model univerzalne izvrsnosti - MUI. Kao ključan element uvo- đenja i upravljanja promjenama primjenom MUI-a je imenovanje *managera promjena*.

Zašto je potreban *Manager promjena* u tvrtkama?

Cilj je osposobljavanje i pozi- cioniranje osobe koja ima ulogu koordiniranja uvođenja i upravlja- nja promjenama prema dodijelje- nim odgovornostima i ovlaštenji- ma od strane sponzora promjena. To je novo zanimanje koje odre- đuje zrelost tvrtke da prihvati promjene kao temeljni i sustavni obrazac ponašanja.

• *Manager promjena* je poveznica između pokretača promjena (vanjski čimbenik) i obveznika promjena.



***Manager promjena* je imenovana osoba od strane rukovoditelja (sponzora promjena) koja ima definirana prava i obveze u procesu uvođenja i upravljanja promjenama u tvrtku*. *Manager promjena* je nova pozicija u tvrtkama i preduvjet da tvrtka u ovim turbulentnim vremenima krize preživi i bude uspješna.**

****Manager promjena* se može odnositi na bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).**

• *Manager promjena* rasterećuje rukovoditelja (sponzor promjena) od brojnih rutina koje su potrebne u procesu uvođenja i upravljanja promjenama.

• *Manager promjena* je direktna i kontinuirana mogućnost za obveznike promjena da mu se obrate za pomoć za bilo koji element u procesu uvođenja promjena.

• *Manager promjena* je dio sustava intelektualnog kapitala tvrtke koji joj time značajno podiže vrijednost.

• *Manager promjena* je objektivna potvrda da je tvrtka razvojna.

• *Manager promjena* je potvrda da je tvrtka organizirana i ozbiljan partner za nove poduzetničke poduhvate.

Aktivnosti *managera promjena*: izrada planova uvođenja i upravljanja promjenama: informiranja, učenja i vrednovanja; informira obveznike promjena o potrebama za promjenama, ciljevima i načinima uvođenja promjena; uči obveznike promjena potrebnim znanjima, vještinama i ponašanjima potrebnih za uvođenje planiranih promjena; pokreće, koordinira i kontrolira aktivnosti na uvođenju i upravljanju promjenama; stječe potrebna znanja, vještine i ponašanja potrebna za učinkovito uvođenje i upravljanje promjenama; kontrolira provedbu obveza na uvođenju i upravljanju promjenama (kontrola nije represivna mjera nego sofisticirana i poticajna aktivnost prema svim sudionicima, a u cilju postizanja željenih ciljeva

promjena); daje izvješća o stanju promjena prema sponzoru promjena i obveznicima promjena; predlaže sponzoru promjena uvođenje novih elemenata promjena; predlaže sustav vrednova- nja glede doprinosa promjenama od strane zaposlenika koji su obveznici promjena; traži mišljenja od obveznika promjena za razli- čite elemente uvođenja i uprav- ljanja promjenama; pomaže obveznicima promjena u provedbi njihovih potrebnih aktivnosti; radi periodična izvješća o stanju pro- mjena (tjedno, mjesečno, kvartal- no, polugodišnje, godišnje).

Izgradnja sustava promjena u tvrtkama

Svaka tvrtka koja je razvoj- na treba imenovati *managera promjena*. Angažman *managera promjena* se prilagođava situaciji u postupnom aktiviranju sustava promjena i njenom intenziviranju:

- to je dodatna aktivnost iza- branog zaposlenika u okviru nje- govih dosadašnjih obveza,

- *manager promjena* radi pola radnog vremena na poslovima uvođenja i upravljanja promje- nama,

- obveznik promjena radi puno radno vrijeme na poslovi- ma uvođenja i upravljanja pro- mjenama,

- *manager promjena* prema potrebama angažira i druge za- poslenika na poslovima uvođenja i upravljanja promjenama,

- zapošljava se dodatno za- poslenik na poslovima uvođenja i upravljanja promjenama.

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

1. Svaka investicija u sustavno uvođenje promjena je najbolja investicija.
2. Kontinuirane i sustavne promjene moraju biti osnovna aktivnost svake tvrtke.
3. Nema stjecanja konkurentske prednosti ako promjene nisu prioritarna aktivnost za sve zaposlene.
4. *Manager promjena* mora biti u sustavu kontinuiranog učenja novih znanja, vještina i ponašanja koje su neophodne za uspješne promjene.
5. Jako je mudro i učinkovito ako tvrtka angažira vanjske stručnjake za uvođenje i upravljanje promjenama.
6. Može li netko s argumentima odgovoriti zašto tvrtki ne treba *manager promjena*?
7. Kontrola rada *managera promjena* i utvrđivanje njegovih mjerljivih postignuća su obvezna u definiranim vremenskim okvirima.
8. Rukovoditelj tvrtke je direktno nadležan za djelovanje *managera promjena*.
9. Rukovoditelj (sponzor promjena) mora u svakom trenutku imati mogućnost kontrole cjelokupnog procesa uvođenja i upravljanja promjenama u tvrtki.
10. Ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno, potrebne aktivnosti koje pokreće *manager promjena* su prioritarni aktivnosti za sve obveznike promjena.
11. Svaki *manager promjena* mora imati opis posla s definiranim područjima odgovornosti i ovlaštenja.
12. Planovi uvođenja promjena trebaju biti sastavni dijelovi godišnjeg plana tvrtke.
13. Izvješća o stanju promjena trebaju biti sastavni element izvješća o radu tvrtke.
14. Kontrolno pitanje izvrsnosti: ima li tvrtka *managera promjena*?
15. Što za tvrtku znači kada njeni ključni partneri nemaju *managera promjena*?

Članak je pisan prema elementima Modela univerzalne izvrsnosti – MUI, cjelovitom modelu za postizanje izvrsnosti na univerzalan način bez obzira na vrstu problematike i korisnike (pojedinaac, grupa, organizacija ili zajednica). *Model je cjelovito prikazan u knjizi MUI KNJIGA ZA USPJEH: www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh*

Ovisno o stanju osviještenosti prihvaćanja promjena kao neminovnosti, broja obveznika promjena, značaja organizacije na tržištu i drugih elemenata, formiraju se odjeli i sektori za upravljanje promjenama. Srednja tvrtka bi morala formirati Odjel za upravljanje promjenama s minimalno troje zaposlenih: Voditelj odjela za upravljanje promjenama i dva *managera promjena*. Jedan *manager promjena* bi bio zadužen za edukaciju. Drugi *manager promjena* bi bio zadužen za implementaciju, a to znači gotovo u cijelosti za kontrolu provedbe. Za velike tvrtke s više od 500 zaposlenih podrazumijeva se formiranje Sektora za upravljanje promjenama s dva ili više odjela za upravljanje promjenama.

Svako ulaganje u sustav uvođenja i upravljanja promjenama je dobitno i neusporedivo s bilo kojom drugom investicijom u tvrtku (ROI). Ovakav pristup imenovanju *managera promjena* i odgovarajućih organizacijskih oblika uvođenja i upravljanja promjenama kroz formiranje odjela i sektora za upravljanje promjenama je inovativan pristup Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Praktikum

A) Utvrđivanje potreba za *ma-*

nagerom promjena

Odgovorite na sljedeća pitanja:

- Jeste li baš u potpunosti zadovoljni sa sadašnjim stanjem u tvrtki i postojeće stanje ne želite mijenjati?
- Ima li i jedan objektivni razlog da se tvrtka odrekne brojnih koristi od uvođenja *managera promjena*?
- Može li tvrtka uspješno dalje funkcionirati bez kontinuiranih i sustavnih promjena?
- Može li tvrtka biti konkurentna ako nema sustav kontinuiranih i sustavnih promjena?
- Može li tvrtka biti konkurentna ako nema sustav kontinuiranih i sustavnih promjena?
- Može li tvrtka biti konkurentna ako nema sustav kontinuiranih i sustavnih promjena?

Ako je i jedan odgovor "Ne", potreba za imenovanjem *managera promjena* je neizostavna za vaše daljnje poslovanje. Žurno pristupite aktivnostima imenovanja zaposlenika u funkciji *managera promjena*. Dinamiku angažmana *managera promjena* prilagodite interesima i trenutnoj situaciji u tvrtki. Ključno je početi s promjenama kroz imenovanje *managera promjena* i promjene činiti kontinuirano i sustav-

no. Bitan je smjer promjena, a ne brzina promjena. Brzina promjena se mora prilagoditi sposobnostima da se promjene prihvaćaju kroz kontinuitet i sustavnost (sposobnost apsorpcije prihvaćanja promjena od strane tvrtke i sudionika promjena).

B) Cjelovita slika djelovanja *managera promjena*

1. Potreba za promjenama: Uočava potrebne promjene.
2. Zagovaranje promjena: In-formira relevantne čimbenike o potrebama za promjenama.
3. Odluka o promjenama: Sponzoru promjena predlaže uvođenje promjena.
4. Uvođenje promjena
 - 4.1. Utvrđivanje stanja: Objektivno s ostalima utvrđuje trenutno stanje.
 - 4.2. Postavljanje ciljeva: Što je cilj promjena, definiranje mjerljivosti postizanja ciljeva, definiranje rokova do kada se promjene trebaju dogoditi...
 - 4.3. Izbor strategije: Definiranje načina uvođenja i upravljanja promjenama (model djelovanja).
 - 4.4. Traženje rješenja: Utvrđivanje potrebnih aktivnosti za postizanje željenih promjena.
 - 4.5. Postizanje ciljeva: Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti.
5. Postavljanje novih ciljeva: Definiranje ciljeva uvođenjem novih promjena.

Zaključak

Manager promjena je imenovana osoba od strane rukovoditelja (sponzora promjena) koja ima definirana prava i obveze u procesu uvođenja i upravljanja promjenama u tvrtku. *Manager promjena* je nova pozicija u tvrtkama i preduvjet da tvrtka u ovim turbulentnim vremenima krize preživi i bude uspješna. Tvrtka koja nema barem jednu osobu koja će se sustavno i kontinuirano baviti uvođenjem promjena izabrala je neuspjeh.

Knjiga "MUI KNJIGA ZA USPJEH"

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješniji u:

- osobnoj karijeri,
- profesionalnoj karijeri,

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

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

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

www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

Mobitel: 385 98 57 88 31

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

ZNAČAJNO ZA USPJEŠNO POSLOVANJE - DIREKTNI MARKETING I PERSONALIZIRANA PONUDA

Poštovani gospodine Polutnik, upoznali ste naše čitatelje s tvrtkom Cetus Zagreb koju uspješno vodite već dvadeset godina. Izgradili ste ogromno povjerenje svojih kupaca, pružate kvalitetnu uslugu i zanimljivu ponudu u grafičkoj branši te onu specifičnu ponudu kuvertiranja, direktnog marketinga, tj. personaliziranu ponudu o kojoj bi rado svojim čitateljima pružili informacije koje će im značiti za poslovanje.

|PS| Kad Vam se klijent obrati da želi pomoć pri promociji svojih usluga i proizvoda kroz direktni marketing i personaliziranu reklamu, u čemu se sastoji Vaša ponuda mailinga ?

Za svaku tvrtku je jedno od najvažnijih pitanja na koji način doći do potencijalnih kupaca jer i najbolji proizvod mora pronaći i put do svog potrošača. Ništa nam ne znači ako proizvodimo, ako to ne možemo prodati. Jedan od načina kako približiti svoj proizvod kupcu je direktni marketing. Radi se o personaliziranoj pošiljci koja je namijenjena potencijalnom kupcu kako bi prepoznao proizvod koji se nudi kao najbolji odabir za njega. Naravno, potrebno je imati bazu na koju se šalje personalizirano pismo. Moram naglasiti da postoji velika razlika između adresirane i neadresirane reklame. Svi mi pronalazimo u svojim poštanskim sandučićima puno letaka, pisama, brošura. Većinom se radi o neadresiranim pošiljkama i 90% ih odmah završi u kanti za smeće. Kod adresiranih pošiljaka ih samo 10% završi odmah u

smeću, a 90% ih se pročita. Ako se na osnovu toga samo 5% ljudi odluči kupiti naš proizvod ili uslugu, napravili smo dobar posao. Imamo jako puno zadovoljnih kupaca koji su odlučili da svoju uslugu ili proizvod približe kupcima putem direktnog marketinga. Mjerenjem odaziva, možemo jako dobro vidjeti kakav je rezultat u odnosu na uloženi novac. Pošto se radi o ciljanoj akciji na ciljnu grupu ljudi, rezultat je puno bolji od općenitog oglasa u novinama ili na televiziji. Ako imamo bazu svih vlasnika konja u Hrvatskoj i pošaljemo im direktni marketing za čizme za jahanje, napravili smo najdirektniju moguću marketinšku akciju koja će imati najbolji rezultat. Naravno ništa ne možemo bez baze, no baze podataka postoje, samo ih je potrebno koristiti sukladno zakonima. U zapadnom svijetu poduzeća sama stvaraju baze svojih potencijalnih kupaca jer su prepoznali direktni marketing kao način približavanja svojih proizvoda potencijalnim kupcima.

Mi nudimo kupcima od dizajna do distribucije. Naravno, distribucijom se ne bavimo sami,

već imamo ugovorne poslovne partnere. Znači, mi za svog kupca osmislimo marketinšku akciju, izvedemo ju i na kraju pratimo odaziv, te izračunamo točnu potrošnju i zaradu i rezultati su izvrsni.

|PS| Zašto je bitno za svaku tvrtku koja želi uspješno poslovati da Vam se obrati kako bi im ukazali na važnost baze podataka?

Turizam je jedna od najvažnijih grana hrvatske privrede. Mišljenja sam da Hrvatska može biti bogata država samo zbog prirodnih blagodati za turizam i poljoprivredu. Kad dođu turisti, moraju konzumirati zdravu domaću hranu proizvedenu u hrvatskim tvornicama. Danas se skoro 20% društvenog proizvoda ostvari u turizmu, a taj će postotak rasti. Vrlo često sam gost velikih hrvatskih poznatih hotela, no nitko me do sada nije stavio u svoju bazu da mi može slati svoje reklamne oglase i ponudu za razliku od hotela u Austriji, Italiji ili Njemačkoj koji su mi, gdje god sam bio gost ili prenoćio, obavez-

no poslali čestitku za rođendan i poziv da se vratim pod posebnim uvjetima i posebnom akciji. Na ovaj način im to nije trošak, već imaju izuzetnu korist i privlače natrag svoje goste, dakle prepoznali su smisao direktnog marketinga i *loyalty* programa. Dobiti stalnog gosta u turizmu, isto je toliko važno kao i imati stalnog kupca u drugim granama jer su oni oslonac poslovanja svake tvrtke. Veliki i uspješni sistemi u turizmu znaju što znači poznati navike svojih gostiju, prehranu, znati o sportskim aktivnostima, zdravom životu i sl. No tu nastaje problem s privatnošću i važno je da postoje zakoni koji čuvaju našu privatnost. Kada naša tvrtka dobije od svojih klijenata baze podataka, izuzetno brine o sigurnosti podataka kupaca.

|PS| Što znači sigurnosni aspekt koji nudite pri tome? Kako čuvate tajnost podataka svojih klijenata?

Sustav upravljanja podacima ISO 27001 imamo razvijen već četiri godine, a do tada smo imali projekt informacijske sigurnosti. Zaposlenici su nam lojalni i provjereni i imamo djelatnike koji su kod nas već godinama, imaju potpisane posebne ugovore o čuvanju tajnosti podataka i do sada nismo imali provale u sustav niti neki drugi incident. Moram naglasiti da baza podataka turističkog poduzeća, čak i nije toliko osjetljiva kao podaci banke i bankovni izvodi, no mi sve podatke čuvamo na isti način. Puno nam u tome pomažu i iskustva Cetisa Celje, koji proizvodi putovnice i osobne iskaznice te zdravstvene iskaznice gdje je stupanj čuvanja podataka na najvišem nivou. Koristimo iste SW ili slične procedure za zaštitu podataka i podaci su zaista sigurni. Sa svojim kupcima potpisujemo i posebne protokole i ugovore o zaštiti podataka i sigurnosti.

Svaki direktni marketing ili račun mora biti zaštićen i zatvoren i potrebno je svaku pošiljku upakirati u kuvertu. Još uvijek vidim puno računa za odvoz smeća, vodu, struju, koji nisu zatvoreni i svakom su dostupni za pročitati. To nije u skladu sa zakonima o čuvanju tajnosti podataka i u razvijenom svijetu je to zabranjeno. Kod računa je važno zadovoljiti zakonsku regulativu. Kod direktnog marketinga je jako važan i izgled takve kuverte. Naše su tu mogućnosti ogromne i tržištu nudimo atraktivne tzv. CMC

U zapadnom svijetu poduzeća sama stvaraju baze svojih potencijalnih kupaca jer su prepoznali direktni marketing kao način približavanja svojih proizvođa potencijalnim kupcima.

kuverte. U jednu kuvertu možemo zapakirati i više personaliziranih listova kao i povratnu kuvertu. Mogućnosti za kvalitetan direktni marketing su izuzetno velike. Osim što se jasno vidi da je pošiljka namijenjena određenoj osobi, dobro je da pošiljka privuče i izgledom. Imamo svog kvalitetnog partnera i prijatelja u proizvodnji vrhunskih kuverata (Stublić Impex). Često se čuje priča što se tiče direktnog marketinga, da je elektronski moguće također poslati personaliziranu poruku. Naravno da je moguće, no odaziv u usporedbi s direktnom pošiljkom u fizičkom obliku je puno slabiji. Mi radimo naravno i tu selekciju i slanje elektronski jer neki naši klijenti žele kombinaciju jednog i drugog, no ubrzo vide gdje je bolji odaziv. Zaista mogu potvrditi i imam detaljne pokazatelje da je već kod slanja računa elektronskim oblikom, sama naplata tih računa puno slabija od računa koje pošaljemo poštom.

Biserka Čonkaš

Razvojem tehnologije i digitalnog tiska pojavila se mogućnost personalizirane komunikacije. Uvjerem sam da oglašavanjem prema ciljnim grupama, dobijemo najbolji rezultat.

PS | Koliko je po Vašem mišljenju važna personalizirana komunikacija?

Razvojem tehnologije i digitalnog tiska pojavila se mogućnost personalizirane komunikacije. Uvjerem sam da oglašavanjem prema ciljnim grupama, dobijemo najbolji rezultat. Da se vratimo turizmu npr. u velikom hotelskom poduzeću imamo proljetnu akciju, organiziramo rekreativni teniski turnir koji će trajati tjedan dana. Imamo razrađene *loyalty* baze podataka i vidimo koji se sve ljudi bave tenisom, znači oni koji su kupili uslugu korištenja igrališ-

ta i pošaljemo akciju ciljano samo na te ljude. Odaziv će biti nevjerojatan, više od 15% što je izvanredan rezultat. Svi oni koji se bave marketinškim strategijama, dobro znaju kakvi su odazivi po raznim akcijama. Također ne treba muškarcima slati oglase za šminke ili *make up*, kao i što ne treba starijima slati reklame za tinejdžersku odjeću. No, ništa se ne može napraviti bez kvalitetnih baza podataka koje je potrebno stvoriti. Ceteris i tu ima iskustva i može pomoći, kao i kod dizajniranja i osmišljavanja direktnog marketinga. Ne smijemo zaboraviti ni

na mogućnost slanja direktnog marketinga uz račune i izvode koje šalju tvrtke svojim klijentima svaki mjesec. Po dogovoru se i tu može napraviti »sorting« baza čime se postiže direktna komunikacija. Mi smo u mogućnosti za svakog napraviti drukčiji pristup i maksimalno mu se prilagoditi. Danas to omogućuje digitalna tehnologija i takva direktna ciljana komunikacija je uspješnija od nepersonalizirane i bez spoznaje o potrebama određenih ljudi.

PS | Što sadrži Vaša usluga kuvertiranja?



Vedran Kraljeta

SUKOBI U OBITELJSKOM BIZNISU



PITANJE: *Brat i ja smo počeli raditi u obiteljskoj firmi kod oca i starije sestre. Posao ide relativno dobro. Na edukaciji za managere smo sreli mlade ljude iz drugih obiteljskih tvrtki, i neki od njih su blago rečeno ozbiljno posvađani. Rado bi to izbjegli u našoj obitelji i biznisu. U temi poslovne kulture smo slušali o važnosti otvorene komunikacije, no to nam se ne čini ni izdaleka dovoljno. Imate li kakve sugestije?*

D. H., Zagreb

ODGOVOR: Razvoj kapaciteta za upravljanje sukobima u obiteljskom biznisu zaista je vrijedan posebnog kolegija edukacije, jer su sukobi u poduzetničkim obiteljima među glavnim izvorima kriza uspješnog poslovanja, pogotovo u fazi prijenosa biznisa s prve na drugu generaciju obitelji, od obiteljske (patrijarhalne?) kulture, do generacijskog komunikacijskog jaza. **Za razvoj i primjenu najbolje prakse upravljanja i rješavanja sukoba u obiteljskom biznisu važno je istaknuti:**

1. većina obiteljskih biznisa može propasti zbog internih izazova u obitelji, primarno razornih obiteljskih sukoba;
2. većina sukoba u obiteljskom biznisu je predvidljiva;
3. mnogi sukobi u su rezultat različitog sagledavanja obiteljskog biznisa, radi različitosti pozicija (uloga) koje članovi obitelji zauzimaju u odnosu na obiteljski biznis;
4. sukobi su nezaobilazni –

zato je potrebno da obitelj razvije svoje alate za njihovo rješavanje što ranije, najbolje već za prve generacije utemeljitelja obiteljskog biznisa;

5. izbjegavanje sukoba će nanijeti više štete nego suočavanje sa sukobom – zato je dobro postaviti i držati se dogovorenog procesa rješavanja sukoba.

Uzroci sukoba

Pogledajmo što najčešće uzrokuje sukobe u obiteljskom biznisu, razvrstano prema modelu sistema obiteljskog biznisa iz tri kruga-polja: obitelj, biznis i vlasništvo.

Obiteljski se biznis može analizirati kao složen sistem preklapanja tri systemska polja; obiteljskih odnosa, vlasničkih odnosa i sistema samog biznisa. Sukobi nastaju zbog slabih granica između obiteljskog i poslovnog polja, zbog njihovih različitih usmjerenja i vrijednosti, te zbog različitosti interesa i gledanja na biznis kod članova obitelji koji su samo u poziciji vlasnika, u odnosu na one koji su i zaposleni u obiteljskom biznisu.

Svako od ovih polja zahtijeva vlastitu strukturu i alate za komunikaciju i odlučivanje, te jasno određene različite uloge, njihove nadležnosti i odgovornosti. Time se jačaju zdrave granice polja, čije slabosti prizivaju prilike za sukobe. Dodatno, ova polja se mijenjaju s vremenom – a to su periodi često ispunjeni rastućom tjesko-

bom u obitelji, što neizostavno vodi nespornim sukobima.

10 područja obiteljskih sukoba

Iako brojni, sukobi u obiteljskim biznisima se mogu svrstati u slijedećih deset područja.

1. Sukobi oko zapošljavanja.

•Tko ima pravo na posao u obiteljskom biznisu? Svi članovi obitelji, ili po sklonostima i sposobnostima. Kakva vam je politika zapošljavanja.

2. Sukobi oko plaća/kompenzacija.

Jednake plaće svim članovima obitelji? S vremenom je važno uvesti razliku za plaću (po poziciji i radnim učincima) od dividende (po vlasničkom udjelu).

3. Sukobi oko pristupanja i radne pozicije u obiteljskom biznisu.

Razlikujte radnu poziciju od obiteljske (sindrom moći sina od 'šefa'). Imate li plan karijere za nove zaposlenike iz obitelji? Kao član obitelji miješate li se u radnu hijerarhiju novo-zaposlenih obiteljskih zaposlenika?

4. Sukobi oko nasljeđivanja.

Važna je zajednička vizija budućnosti obiteljskog biznisa i managerska sposobnost preuzimatelja 'palice' rukovođenja, te njegova odgovornost prema obiteljskim suvlasnicima biznisa.

5. Sukobi između braće i sestara.

Jesu li ovladali vještinama timskog rada, komunikacije i empatije. Imate li utvrđene uloge, odgovornosti i nadležnosti u biznisu. Jeste li odvojili obiteljski od poslovnog odnosa za snižavanje razine mogućih neslaganja i potencijala za sukobe.

6. Sukobi zbog različitosti vlasničke vizije i filozofije.

Moraju li svi suvlasnici ostati u istom 'brodu', iako se razlikuju kao 'pastiri' obiteljskog nasljedstva od onih koji na obiteljski biznis gledaju komercijalno? Kao na bilo koje drugo (ne)isplativo poslovno ulaganje.

7. Sukobi između unutarnjih i vanjskih suvlasnika

(zaposlenih i nezaposlenih suvlasnika u obiteljskom biznisu). Treba li investirati u sigurnost i razvoj biznisa ili podijeliti 'dobit' u dividende? Jeste li dogovorili politiku dividendi, te transparentnu politiku plaća i stimulacija?

8. Sukobi bračnih partnera članova obitelji.

Ako već nisu uključeni u obiteljske sastanke glede biznisa, upoznajete li ih sa situacijom? Da ne bi djelovali na 'svoju ruku' zaobilazno vas štiteći.

9. Sukobi zbog previše rukovodećih pozicija članova obitelji.

Ima li svaki član obitelji jednaka prava (kao 'šef'?). Imate li postavljene granice između obiteljskog i poslovnog?

10. Sukobi oko poslovne strategije i usmjerenja biznisa.

Imate li plan izlaska iz obiteljskog biznisa? Koristite li ne-obiteljske rukovoditelje? Da li proces donošenja strategije aktivno uključuje sve zainteresirane? Imaju li pravo glasa?

Možda ste prepoznali neke od ovih situacija? Razmislite što učiniti. U idućem nastavku ukratko ću prikazati deset alata najbolje prakse poduzetničkih obitelji, za rješavanje ovih izazovnih situacija.

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

KULINARIJAT

- IDEALNO MJESTO
za vaš POSLOVNI
ručak ili večeru

U samom centru grada, nedaleko tržnice Dolac i središnjeg Trga bana Josipa Jelačića, u starom dijelu grada na Opatovini 35, nalazi se **Restoran Kulinarijat**. U jedinstveno uređenom prostoru otkrijte specijalitete sa sezonske karte i uživajte u novim okusima jela pripremljenih na drugačiji način.



Kulinarijat koristi hrvatsku namirnicu, dobavljenu od malih lokalnih proizvođača i priprema ju na novi, jedinstveni način. Tako ćete u Kulinarijatu pronaći piletinu, teletinu, janjetinu, ramstek, ribu, sir i povrće s tržnice Dolac, pripremljene uz različite dodatke poput Noilly Prata, koštica kakaa, rezanaca od riže, kräuter buttera, slatko-ljutih umaka te internacionalnih currya. Kulinarijat voli kombinirati različite okuse pa ćete tako u Kulinarijatu jeli-ma uživati u spoju crne leće s jabukom, kruške kuhane u soku od cikle, različitim umacima od povrća i vina, pireu od mrkve, kelja i celera, mariniranoj ribi u votki i začинима, mariniranom mesu u kardamu i suhim borovnicama te sl. **Kulinarijat uvijek prati sezonu**, tako da kroz godinu mijenja namirnice i kreira jela sukladno sezoni. U tome uvelike olakšava posao blizina tržnice Dolac gdje se nabavlja većina namirnica.

Restoran Kulinarijat osim u jedinstveno uređenoj sali za goste, kombinacija starijinskog i modernog s bijelom dominacijom boje, omogućuje svojim gostima uživanje na intimnoj dvorišnoj terasi koja se nalazi na prvom katu objekta, s pogledom prema starom gradu i starogradskim krovovima.

Prilike poput poslovnih ručkova, večera, press konferencija ili godišnjih domjenaka, Kulinarijat će učiniti posebnima.

Našu filozofiju poslovanja temeljimo na jednostavnom receptu:

- 1 dobra ideja
- 2 kg ljubavi prema kuhanju i pečenju
- 250 g obožavanja slatkog
- 250 g želje za neobičnim kombinacijama okusa
- 1 velika obitelj + 2 žice prijatelja za



KULINARIJAT PONUDA

- Doručak
- Dnevni i vikend meni za ručak
- A la carte jela za ručak i večeru
- Kava i ponuda slastica
- Posebni meni za grupe i proslave
- Glazbene večeri petkom

podršku i degustaciju

- 500 g upornosti pomiješano i prosijano sa prstohvatom tvrdoglavosti
- Sastojke dobro izmiješati i začiniti s malo ovisnosti o začинима. Pustiti da odstoji.
- Za to vrijeme:
 - 1 kg inzistiranja na kvaliteti pomiješati s 1/8 l kreativnosti pa naizmjenice dodavati po šalicu profesionalnosti, humora i inspiracije iz tradicionalnih recepata.
 - Po želji dodati novih trendova u dekoriranju. Poslužiti toplo, posuto s puno smijeha!

Više informacija na www.kulinarijat.hr ili na 01/4880-209.



Mladen Jančić

Pregovaranje oko uvjeta zaposlenja – I. dio

Neposredni povod/inspiracija za ovu temu se rodila ne nedavno održanom trening programu kada smo sa polaznicima imali veoma živu raspravu oko toga kako se postaviti kao pregovarač u intervjuima za posao. Iako će neki reći da takav pregovarački odnos nije ravnopravan, po mome mišljenju dobro pripremljen kandidat/pregovarač može značajno unaprijediti svoju poziciju.

Kao što se iz naslova i vidi, namjerno je izostavljeno «pregovaranje oko plaće», iako je upravo plaća prvo što većini ljudi padne na pamet i ono osnovno kada pomisli na ispunjenje svojih zahtjeva u pregovorima za posao. Pri tome je interesantno primijetiti da je naša poslovna kultura takva da se iznosi plaće nikada ne spominju prilikom objave potrebe za radnim mjestom. Isto tako, za većinu kandidata «savjet» je ne raspravljati o samoj plaći na prvom intervjuu. Pitanje je zašto takva praksa prevladava u našoj poslovnoj kulturi?

Većina vjetrova koji donose menadžmentsko/organizacijske novitete/promjene puše iz pravca zapada prema istoku, a onih profitnih (nažalost) **puše u suprotnom smjeru.**

U inozemstvu bez poteškoća mogu javno objaviti iznose

Kakva je praksa u vezi pregovaranja za uvjete poslovanja u zemljama zapadne Europe? Tijekom 10-godišnjeg rada u londonskom city-u imao sam priliku promijeniti nekoliko različitih poslodavaca. Većina poslova koje sam tražio su bili objavljeni u specijaliziranim izdanjima tiska ili na internet portalima. I tu je odmah vidljiva razlika u samom pristupu. Naime, za većinu objavljenih poslova već je **unaprijed koliko-toliko i određena plaća.** Tako je moguće vidjeti različite vrste oglasa gdje se u većini slučajeva objavljuju bruto iznosi i to na godišnjoj razini. Tako je npr. moguće vidjeti iznose plaće u tisku za određene pozicije u izno-



Ako tvrtke u inozemstvu bez poteškoća mogu javno objaviti iznose plaća unaprijed (i one najniže i one najviše), zašto bi to bio problem za domaće tvrtke? Plaća je samo jedna od varijabli u pregovorima za posao.

sima od «GBP50,000 p.a.» (per anum) ili «GBP70,000-OTE» (On Target Earnings) i slično.

Pitanje koje se nameće je sljedeće - ako tvrtke u inozemstvu bez poteškoća mogu javno objaviti iznose plaća unaprijed (i one najniže i one najviše), zašto bi to bio problem za domaće tvrtke? Zaposlenik bilo koje «high-street» banke u **Engleskoj** npr. nema nikakvih problema s činjenicom da je **visina njegove/njene plaće opće-poznata** stvar (npr. GBP30,000 p.a. - jer je tako i pisalo u oglasu za posao na koji su se javili), a istovremeno zna da CEO te iste banke zarađuje GBP2mil. p.a. (bez bonusa). Ta činjenica (ogromna razlika u iznosima plaća) ne uvjetuje motivaciju i produktivnost na poslu. I sa tim nitko nema nikakvih problema. Zašto je kod nas tako transparentno/javno postavljena skala plaća neprihvatljiva?

Poslovna tajna ili nešto treće?

Da li je u pitanju «poslovna tajna», zakonske odredbe ili nešto treće? Pokušao sam na tu temu razgovarati sa pravnicima i zaposlenicima odjela ljudskih potencijala različitih tvrtki, međutim na to pitanje **nisam dobio konkretan odgovor.** Ono u čemu se većina je da je takva **praksa kod nas «normalna»,** te da će se pitanje plaće kad-tad otvoriti na razgovorima za posao. Na pitanje da li se ponekad izgubi nekoliko susreta da bi se «otvorile» te teme, odgovor je bio potvrđan. Što u stvari znači da su svi - i poslodavci i posloprimci - **unaprijed spremni na «igru»,** znajući da će možda obostrano izgubiti dosta vremena. Što ako su očekivanja strana toliko različita da je dogovor nemoguć? **Zašto gubiti vrijeme,** zašto tu veoma važnu stvar ne raščistiti odmah, na samom početku...

Mišljenja sam da ne bi trebalo biti ništa sporno da se ponuđeni/očekivani iznosi, ako se već nisu javno prethodno iskomunicirali, u obostranom interesu iznesu već na prvom razgovoru za posao. Istovremeno, plaća je samo jedna od varijabli u pregovorima za posao.

Kako pristupiti tom procesu - pročitajte u sljedećem nastavku kolumne.



AngloAdria
MANAGEMENT CONSULTING

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

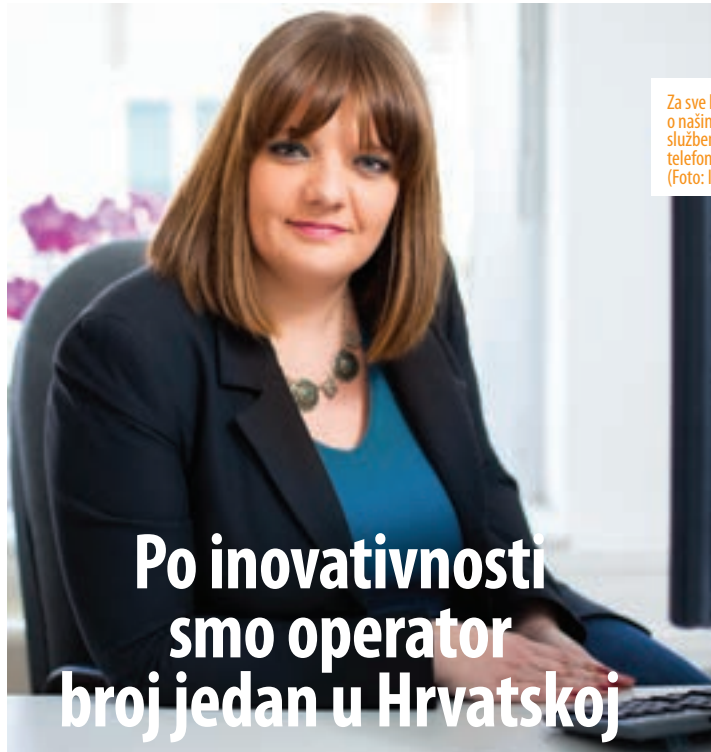
Ana Romac,
direktorica
poslovne prodaje
u Iskonu

[PS] Počet ćemo s aktualnom akcijom i kampanjom „Ne daj babi s kolačima da prođe“. Što konkretno baka s kolačima može učiniti za poslovne korisnike?

Iskonova akcija donosi pogodnosti i u poslovnom segmentu, malim i srednjim tvrtkama te obrtnicima. Vrijedi za nove i postojeće korisnike koji žele nadograditi uslugu. U slučaju odabira Trio paketa, koji uključuju internet, telefon i televiziju, naknada za prva tri mjeseca korištenja iznosi samo jednu kunu. U slučaju odabira Duo paketa, korisnik prva tri mjeseca dobiva popust od 50%. Govorimo o uštedi do gotovo 1.000 kuna, što je značajan iznos s obzirom na cijenu telekomunikacijskih usluga na godišnjoj razini.

[PS] Osim trenutne akcije, koje su još Iskonove prednosti na tržištu?

Na cijeni je naše iskustvo u radu s poslovnim korisnicima, kojima prenosimo za Iskon specifično pozitivno i kooperativno ozračje te efikasnu podršku. Imamo korisnike koji su s nama od prvog dana, prvog servera u zgradi Zagrepčanke. Oni su i danas ponosni ambasadori branda koji predstavlja našu različitost, prijateljski pristup, upornost te inovaciju uz visoke profesionalne standarde. Ističemo se kao poželjan partner u svakodnevnom poslovanju, bilo obrtnika, malih poslovnih subjekata ili velikih korporativnih korisnika s vrlo specifičnim zahtjevima. Prisutni smo i na međunarodnom tržištu kroz bilateralnu suradnju sa svim važnijim operatorima u regiji. U posljednjih nekoliko godina bilježimo značajne uspjehe i kao telekom-integrator naprednih tehnologija na tržištu interaktivne televizije i drugih servisnih platformi.



Po inovativnosti smo operator broj jedan u Hrvatskoj

Iskon je bio prvi alternativni operator koji se prije 17 godina pojavio na hrvatskom tržištu. Njegov je cilj bio i ostao pružiti najbolje telekomunikacijske usluge svojim korisnicima.

Iskon je od tada rastao, postao nacionalno dostupan i pritom zadržao poziciju inovatora s posebnim pristupom korisnicima. Fokus je zadržan na poslovnom segmentu, čemu svjedoči današnja zavidna referentna lista korisnika. Iskonove 'babe s kolačima' ovog su proljeća još jednom donijele najbolju ponudu interneta, telefona i televizije. Ponuđenim su pogodnostima pridobile korisnike koji razmišljaju o produljenju usluge ili o promjeni fiksnog operatora. Akcija koja traje do 6. svibnja ove godine bila je povod za razgovor s **Anom Romac**, direktoricom poslovne prodaje u Iskonu.

[PS] Spomenuli ste korisničku podršku, važnu produženu ruku poslovne javnosti?

Svakodnevne radne obaveze danas su nemoguće bez telekom usluga. Sukladno tome, i Iskonova podrška stoji na raspolaganju 24 sata dnevno. Pritom ne mislim samo na agente u korisničkoj podršci i prodajni tim koji su prvo „lice“ Iskona prema vani, već i na niz kolega u tehnici, održavanju, back-office odjelima, jednako bitnim karikama lanca koji završava

zadovoljnim korisnikom. Uvijek mi je zadovoljstvo istaknuti da upravo dostupnost, efikasnost i brzinu korisnici prepoznaju kao našu najveću prednost.

[PS] Na kojim je područjima dostupna usluga? Što sve uključuje?

Sve naše usluge, internet, fiksna telefonija i IPTV dostupne su nacionalno, što je velika prednost Iskona. Uz IPTV nudimo i pripadajuću multiplay uslugu Iskon TV Player. Tu je i poznata Jumbo

Za sve koji žele postati Iskonovci, informacije o našim uslugama mogu se pronaći na našoj službenoj web stranici www.iskon.hr ili telefonski na besplatni info broj 0800 1000. (Foto: Igor Glavaš)

usluga za slanje velikih datoteka te pohranu podataka u cloudu. U svojoj Powerbox verziji prilagođena je zahtjevnim poslovnim korisnicima. Ovisno o odabranom paketu, u mogućnosti smo ponuditi nekoliko telefonskih linija s uključenim minutama u nacionalnim fiksnim mrežama i uz vrlo povoljne pozive prema EU za male poslovne korisnike, dok velikima pristupamo individualno, sukladno kompleksnijim zahtjevima koje rado i uspješno realiziramo.

[PS] Koji su najčešći telekomunikacijski zahtjevi poslovnih korisnika?

Nemoguće je izdvojiti jednu stvar na koju je danas stavljen naglasak korisnika. Svakako je važan omjer cijene i kvalitete uz sve brži pristup internetu. Korisnici danas cijene individualnu prilagodbu ponude specifičnim potrebama. Na dinamičnom telekom tržištu važno je i predvidjeti trendove te raditi na njihovoj implementaciji u vlastite sustave. Po inovativnosti smo, usudujem se zaključiti, operator broj jedan u Hrvatskoj.

[PS] Iskon u suradnji sa sestričnim tvrtkama 'Regica' i 'Croadria' nudi još dodatnih usluge?

Rješenja po principu 'ključ u ruke' još su jedan od sve češćih zahtjeva poslovnih korisnika. Vlastita web destinacija danas je poput nekadašnje „vizitke“ – jednostavno ju morate imati kako biste ostvarili vidljivost i postali prepoznatljivi. Zahvaljujući Croadriji i Regici, korisnicima koji tek stupaju na domaću poslovnu scenu ili žele povećati svoju online prisutnost, u mogućnosti smo ponuditi usluge registracije domena i web hostinga te im dodatno pomoći da ostvare sve tehničke preduvjete za pokretanje i vođenje uspješne tvrtke ili projekta.

NOVI IZAZOVI TRAŽE NOVA RJEŠENJA!

Godinama promatramo, a vjerojatno i radimo vlastite analize; promjene i ocjene - i mnoge među njima ukazuju na stalne, brze, brojne i česte promjene kojima jednostavno ne možemo pobjeći. Čak i ako se kao pojedinci (potrošač ili kupac) ili tvrtke odlučimo ne mijenjati, a koliko se danas može sagledati, na tržištu su brojne tvrtke koje se ponašaju i pokušavaju poslovati kao prije nekoliko godina. Svijet oko nas se mijena, a ako tvrtke, a potrošači-kupci, žele biti iskreni, moraju priznati da su se manje ili više promijenili u zadnjih nekoliko godina.

E sad, ako to promatramo s pozicije kupaca-potrošača, onda su se navike kupovine i konzumiranja medija ili bilo kojeg drugog proizvoda ili usluge promijenile; i zadnjih nekoliko godina kupci-potrošači imaju nove navike. Mnogi potrošači-kupci su gotovo stalno ili vrlo često „on-line“, većini kupaca-potrošača je normalna interaktivna komunikacija s oglašivačima i redovito idu na tražilice i društvene mreže potražiti informacije o proizvodu ili usluzi, a svakako se veliki broj kupaca-potrošača upušta u aktivnu komunikaciju s oglašivačima-tvrtkama. Kupci-potro-

šači su postali dosta razmaženi, pa pod normalno očekuju da informacije o proizvodu budu prilagođene njima, relevantne i planirane u pravo vrijeme, baš kako i kada to njima odgovara. Naravno, svi potrošači-kupci vole individualno rješavanje svojih problema i potreba, te očekuju brzu uslugu, kvalitetu i dakako onu vrijednost koju brend komunicira u svojim marketing aktivnostima.

95% potrošača se informira prije kupnje

U tom vrtlogu svakodnevnih promjena, zanimljivo je proma-

trati kako vodeći ljudi u tvrtkama, i ako tvrde da kako se mijenjaju kupci-potrošači, da se i tvrtke mijenjaju, i ako se slažu da i sami funkcioniraju poput kupaca i potrošača, kada trebaju donijeti strateške odluke, pri čemu su posebno zanimljive one odluke pri usvajanju **marketing strategije**, u većini, moglo bi se reći u pravilu, mijenjaju pogled na tržište i nerijetko za nove izazove nude stara ili minimalno promijenjena rješenja. Ne zaboravimo da kupac-potrošač kupuje racionalno, a odlučuje emocionalno. Ključno je pitanje da li su tvrtke spremne učiti da



Branko Pavlović

žive sretnije, tj. kako na nove izazove odgovoriti novim rješenjima?

Kako se prilagoditi te kako si tvrtka može pomoći u ostvarivanju željenih poslovnih ciljeva unatoč novim i težim poslovnim okolnostima? Kako su primjetne velike **promjene u navikama** i odnosu snaga na relaciji tvrtka - kupac, potrošač; tvrtka naprosto mora ponuditi promijenjene, prilagođene ili nove aktivnosti i rješenja. Današnji kupci-potrošači u komunikaciji s brendom žele primamljivost, interakciju, otkrivati i istraživati o proizvodu/tvrtki, a ne žele velika obećanja, fraze, manipulacije i upadanja u njihov svijet kada to tvrtki odgovara, nego naprotiv kupac-potrošač želi relevantne informacije, upravo u terminu kada to njemu ta informacija treba. U današnjim novim tržišnim okolnostima kada su i kupci-potrošači i tvrtke opterećeni krizom, nedostatkom vremena, greške se plaćaju skuplje, a odnosi na relaciji kupac, potrošač - tvrtka iz dana u dan se mijenjaju. Postavlja se opravdano pitanje **kako živjeti u svijetlu SMM** (social media marketing), jer su u sve većem postotku, negdje oko 95%, potrošača-kupaca informira prije nego obavi kupnju, bez obzira kupuju li proizvod ili uslugu, a pri tome

**SOCIAL MEDIA
MARKETING**

koriste čak četiri do pet izvora informiranja koji im pomažu u njihovom kupovnom procesu. Sam proces kupovine od početne stimulacije i informiranja do same kupnje i iskustva nakon toga ne prestano se mijenja. Kupci-potrošači su sve racionalniji, sve češće se pitaju koji su im proizvod ili usluge stvarno potrebni, te koje će dodatnu vrijednost od toga dobiti, naravno koliko su za to spremni platiti.

Kako komunicirati s okruženjem?

Zahvaljujući modernim tehnologijama, posebno ICT tehnologijama, internet ponuda je postala transparentna i globalna, a konkurenti nisu samo na lokalnoj-regionalnoj razini, već je konkurencija postala globalna. Kada više od tri četvrtine kupaca-potrošača koristi internet kako bi pronašli proizvod-uslugu, postavlja se pitanje kako se tvrtka mora postaviti, kada si mogu i moraju pomoći u sve kompleksnijem tržišnom okruženju, gdje društvene mreže preuzimaju kormilo uspjeha, postići dobre poslovne rezultate. Dakle, postavlja se pitanje KAKO naučiti živjeti sretno u svijetu društvenih mreža; KAKO živjeti u uvjetima SMM; KAKO komunicirati s okruženjem? Jer **komunikacija je temelj** svakog odnosa pa tako i odnosa tvrtka-kupac, potrošač.

Kupci-potrošači su postali dosta razmaženi, pa pod normalno očekuju da informacije o proizvodu budu prilagođene njima, relevantne i planirane u pravo vrijeme, baš kako i kada to njima odgovara. Vole individualno rješavanje svojih problema i potreba, te očekuju brzu uslugu, kvalitetu i vrijednost koju brend komunicira u svojim marketing aktivnostima.

Da bi tvrtka postigla uspješnu komunikaciju, a komunikacija je temelj svakog odnosa s kupcem, putem društvenih mreža mora preskočiti nekoliko prepreka, postavljajući opravdano pitanje: što društvene mreže znače za tvrtku i njezine robne marke; kako društvene mreže mogu utjecati na komunikaciju, poslovanje, prodaju i vrijednost tvrtke? Nakon analize ovih pitanja te razgovora o željenim ciljevima po svim područjima, važno je da tvrtka omogući strukturu i radni proces koji omogućava povezivanje svih funkcija u svrhu komuniciranja na društvenim mrežama i da se osiguravaju adekvatni resursi: ljudski: ima li tvrtka resurs za *community management*; proračunski i sadržajni. U suštini, **tvrtka se mora u pravilu pridržavati jednog od tri temeljna pristupa društvenim mrežama** (kako navodi K. Dominić, Ping-Pong dvosmjernu komunikaciju):

Tvrtka može učiniti ništa, tj. ono što većina tvrtki radi u vezi društvenih mreža - jednostavno se prave da ne postoje ili da nisu relevantne za tvrtku.

Tvrtka može angažirati PR agenciju i ona će zagovarati tvrtkine stavove s namjerom da osigura tvrtki više svijetla u turbulentnom tržišnom okruženju.

Tvrtka može stupiti u otvorenu komunikaciju na društvenim mrežama - koristeći *social media* agenciju ili putem internog tima, a javnost to percipira kao otvorenu dvosmjernu komunikaciju.

Društvene mreže mijenjaju, ili su već promijenile, ili značajno narušile stare poslovne modele, no istovremeno su stvorile i stvaraju brojne nove modele-prilike. Promjena je posebno očita u „tradicionalnim“ medijima, a isto tako značajno se mijenja i digitalni marketing. Snažno širenje društvenih mreža u proteklih nekoliko godina gotovo je potpuno promijenilo digitalni marketing.

Isticanje tvrtkinog logotipa



NAPREDUJTE KROZ
LIBRISOVE KRATKE I
KREATIVNE OBRAZOVNE
PROGRAME!

BRZO UČENJE STRANIH JEZIKA

Praktično znanje stranih jezika danas je potrebno svakome bez iznimke. Ubrzani ritam življenja i poslovanja često nam ne dopušta ulaganje vremena u dugotrajne tečajeve klasičnog tipa, stoga je Librisov tim osmislio **intenzivne dvotjedne tečajeve** - u svega deset radnih dana po tri školska sata na dan. Tijekom ukupno trideset školskih sati modernim metodama poučavanja, pomoću tehnika asocijacija i mentalnih mapa, polaznici mogu usvojiti do 350 novih riječi i više osnovnih ili naprednih gramatičkih kategorija. Vrijednost ove metode učenja je ogromna, jer polaznici nakon završenog tečaja usvojene tehnike učenja mogu nastaviti koristiti samostalno.

Tečajevi (engleskog, njemačkog, talijanskog, ruskog i drugih jezika) odvijaju se u sesijama jednom mjesečno po cijeni od 1200 kn + PDV.

Aktivirajte Vaše potencijale i steknite suverenost u komunikaciji na stranom jeziku!

ORGANIZACIJA DOGAĐANJA

Poslovnim sektoru po izboru nudimo organizaciju i provedbu inovativnih prezentacija ili radionica iz više tematskih područja kojima se na zanimljiv način mogu upotpuniti događanja kao što su konferencije, seminari, poslovne proslave i domjenci. Polaznici dobivaju priliku upoznati se sa sadržajima koji uobičajeno nisu vezani uz njihovu struku ili svakodnevni posao, već uz neku sasvim novu kulturnu, umjetničku, gastronomsku ili neku drugu djelatnost ili pak više njih zajedno. Osnovni cilj ovih radionica je stjecanje dodatnih znanja te oslobađanje i jačanje kreativnih potencijala polaznika. Sekundarni cilj je dodatno marketinško i promotivno predstavljanje organizatora. Odlučite se za neko od naših događanja kao što su npr. **Hortikultura i poslovanje, Svijet tonova u svijetu poslovanja, Retorika u poslovanju, Glazba i osiguranje, Glazba i gastronomija, Umjetnost i vino** i još mnoge druge teme.

Organizirajte Vaše evente drugačije! Budite i Vi ponosni (pre)nositelji kulture i kreativnosti!

VJEŠTINE MENADŽMENTA

Librisove **radionice lakih vještina menadžmenta održavaju se na hrvatskom ili engleskom jeziku**. Upravljanje vremenom, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje timom, prezentacijske vještine, komunikacijske vještine, upravljanje promjenama, osobni stil i marketing i mnoge druge teme – možete pohađati kao radionice u trajanju od dva sata ili kao cjelodnevne programe.

Učite u Librisu - steknite menadžerske vještine na hrvatskom ili engleskom jeziku!

Povoljne cijene programa i prilagodljivi termini izvedbe.

Svi Librisovi programi mogu se odvijati na hrvatskom ili nekom od stranih jezika.

Pratite Librisove programe na www.libris.hr
Za sve upite i prijave info@libris.hr



COMMUNITY MANAGER

na „baneru“ polako, ali sigurno gubi bitku s tražilicama, videoglasi i statusima na društvenim mrežama. Usmjerenost na proizvod i jednosmjerna komunikacija pretvorena je na usmjerenost na kupca-potrošača (dvosmjerna komunikacija) koji danas u nekoliko klikova mišem može doznati sve o proizvodu i uspoređivati ga s konkurentskim.

Bolji rezultat poslovanja putem društvenih mreža

Najuspješnije tvrtke današ-

njice su one integrirane tvrtke koje aktivno involviraju kupce-potrošače i intenzivno koriste društvene mreže. Nužno je da tvrtke budu svjesne da **dvosmjerna komunikacija** nije nešto što rade „oni tamo u PR odjelu“. Ona je nevjerojatno koristan alat jer uz umjerenu razinu investicija, naravno u SMM, može ostvariti vrlo jasnu povratnu informaciju - ključnu za tvrtku. **Komunikacija je zadaća UPRAVE**, a dvosmjerna komunikacija je presudna funkcija jer poziva upravu na slušanje i spremnost da uvodi promjene.

Tvrtki je nužno ne samo usvojiti, već primjenjivati nekoliko činjenica iz filozofije *social media* strategije, kako bi se ostvario bolji rezultat poslovanja putem **društvenih mreža, jer one sve više preuzimaju strategije poslovanja:**

Tvrtka mora prestati razmišljati o prodaji: povećanje prodaje uz pomoć društvenih mreža ne smije biti primarni cilj tvrtkine *social media* strategije. One nisu prodajni alat, već komunikacijski kanal s kojim se brzo i jednostavno i u realnom vremenu tvrtka može približiti kupcima-potrošačima; a to je najbitnije u realizaciji poslovnih planova. Dobro poznavanje kupaca-potrošača, dobra dvosmjerna komunikacija može i mora rezultirati uspjehom. Da u tome tvrtka uspije potreb-

Društvene mreže postale su svakodnevni komunikacijski alat, za koji svi znaju da ih moraju koristiti, no vrlo rijetki znaju zašto!? One su dobra investicija, kada je u fokusu uprave prodaja. Uvijek je prvo pitanje: koliko će prisutnost brenda na društvenim mrežama povećati prodajni rezultat?

no je vrijeme. Tvrtka mora detektirati svoju ciljnu skupinu, odabrati ispravan kanal i razviti strategiju temeljem dvosmjerne komunikacije.

Tvrtka mora stvoriti brend ambasadore i generirati WOM (word of mouth) efekt: društvene mreže postoje kako bi svojim korisnicima pružili zabavu i informaciju - *social* efekt - tako kažu korisnici mreža. Kada postavljaju svoju *social media* strategiju, tvrtka se time mora rukovoditi. Korisnici, postojeći i potencijalni kupci, potrošači svakodnevno koriste društvene mreže i istražuju sve što žele kupiti, a danas je jednostavnije nego ikad stupiti u interakciju - dvosmjernu komunikaciju. Povećanje prisutnosti brenda i stvaranje brend ambasadora na društvenim mrežama, ključno je za pozicioniranje tvrtke. Ako kvalitetnom, redovitom i dvosmjernom komunikacijom tvrtka potiče interakciju na društvenim mrežama, osluškuje svoje kupce-potrošače, njihove probleme, potrebe i povratne informacije, potrošači-kupci će se moći povezati s tvrtkom te rado širiti pozitivan glas o tvrtki i njenim proizvodima, a svi

znamo da potrošači najviše vjeruju preporukama svojih prijatelja, bili oni virtualni ili ne. U ovome posebnu zadaću imaju *community manageri*.

Facebook offers, kao i ponude drugih mreža: ako tvrtka silno inzistira prodavati na društvenim mrežama, može posegnuti za nekim od alata koji omogućavaju izravno povećanje prodaje. Npr. Facebook *offers* su „kuponi“ kojima tvrtka nudi ekskluzivni odnos s potrošačem-kupcem. Koristeći tu formulu tvrtka može direktno pratiti koliko je kupaca-potrošača preuzelo i iskoristilo pogodnosti. Nužno je da ponuda bude jasna i ekskluzivna, da pogodnost nije dostupna svakom, već samo korisnicima određene mreže i da nije komplicirana.

One mogu pospješiti prodaju, ali je nužno naglasiti da su **ključne prednosti komunikacije** na društvenim mrežama generiranje pozitivne slike o tvrtki i proizvodu, pristupačna ulaganja i povratne informacije koje tvrtka dobiva u realnom vremenu. Kvalitetne komunikacije, prisutnost i interakcija s korisnicima, dugoročno sigurno donose izvrsne rezultate. Benefiti prisutnosti na društvenim mrežama su mnogobrojni, od jačanja prepoznatljivosti tvrtkinog brenda do uspješnog lociranja novog proizvoda. Nužno je **odrediti ciljeve strategije** i angažirati stručnjake, bilo interne ili *social media* agencije koje mogu i moraju odgovoriti zadatku ostvarivanja ciljeva putem društvenih mreža.

Stoga se opravdano opetovano postavljaju pitanja: jesmo li spremni učiti da živimo sretnije, jesmo li spremni za svijet društvenih mreža? No čini se da će vrlo brzo u turbulentnom vremenu tvrtke u usvajanju poslovanja po pravilima društvenih mreža morati permanentno preispitivati SMM i postavljati nove zadatke pred *community management*.

zašto čitam



poslovni savjetnik .com

S Poslovnim savjetnikom sam se slučajno

‘susreo’ na jednom seminaru prije pet godina u organizaciji njegovog izdavača i otada ga redovno kupujem i sa zanimanjem pratim sve što vrijedna ekipa objavi u njemu. Kroz sve ove godine harmonične simbioze vodio me nepogrešivim savjetima i ukazivao na nove mogućnosti koje nose izazovi samostalnog poduzetništva. Nije na odmet spomenuti da sam na njihovim seminarima upoznao dosta poslovnih partnera s kojima i danas uredno poslujem.

Ivan Mikuš
direktor Micaffeto d.o.o.

HOTELI ANTUNOVIĆ

Najveći kongresni centar u Zagrebu

- besplatan WiFi
- AMX sustav upravljanja
- Digital Signage System
- ugrađeni projektori, platna i kamere
- dekorativna rasvjeta
- dvorane prilagodljivih veličina (max. 1000 osoba)
- parking



ANTUNOVIĆ TA

Zagrebačka avenija 100A, 10 090 Zagreb,
tel: +385(1)2041 116, 2041 fax: +385(1)2041 260
info@antunovic.hr || www.antunovic.hr



Benzinski servisi (s autopraonicama i trgovinama)
Veleprodaja naftnih derivata iz terminala



„Zelena“ gradnja dotakla i trgovačke centre

MEKE KAPITALIZMA OKREĆU SE ZAŠTITI OKOLIŠA



Maja
Jurković

Energetska učinkovitost i zaštita okoliša krenule su kao hit među tvrtkama koje su se htjele istaknuti od ostalih igrača na tržištu svojim društveno odgovornim poslovanjem. Uskoro smo shvatili da to nije samo dodana vrijednost, već i način dugoročne uštede te prilika za investicijama. Tek naknadno ćemo, valjda, shvatiti da je riječ o sasvim razumnom načinu iskorištavanja zemljinih resursa, koji zapravo sve više postaje nužda, a ne luksuz.

„Zeleni“ trgovački centri

U američkom gradu Springfieldu prije nekoliko je godina izgrađen Green Circle Shopping Center. Riječ je o trgovačkom centru kod kojeg se prilikom gradnje pazilo, ne samo da se sačuva što više zelenih površina, već i da se koriste ekološki prihvatljivi materijali. Ujedno, Centar za grijanje koristi geotermalnu energiju, ima visoko učinkovite prozore te reciklirane proizvode, a ujedno je i nositelj LEED certifikata za „zelenu“ gradnju.

I Hrvatska bi uskoro trebala dobiti zabavno-trgovački centar ovog tipa.

„Mall of Split“, koji se gradi na splitskim Mejašima i trebao bi biti otvoren ove jeseni, planira dobiti LEED certifikat i time postati prvi centar u ovom dijelu Europe koji zadovoljava stroge standarde. Od

Prošle je godine u Samoboru otvoren vrtić izgrađen u potpunosti od čeličnih kontejnera – jeftino, brzo i energetski učinkovito. Njemačka, pak, ima prvu zgradu na svijetu koju u potpunosti pokreću alge. Znanstvena fantastika? Nekad možda, no danas i ne baš.



samog položaja centra, korištenja recikliranih materijala i opreme, manje energetske potrošnje i emisije CO₂, korištenja oborinskih voda te solarne energije, ovaj bi centar trebao predstavljati pravu „green“ investiciju. Specifičnost Centra je i u tome što ne zauzima nove zelene površine, već revitalizira zapašteni dio grada i koristi nekadašnju industrijsku zonu kao novo hit odredište.

Zagrebački Arena Centar jedini je trgovački centar u Hrvatskoj koji za svoj rad u potpunosti koristi energiju dobivenu iz obnovljivih izvora, točnije proizvedenu u 26 certificiranih HEP-ovih hidrocentrala. Riječ je o HEP-ovom *Green Energy* programu u sklopu kojega se plaća dodatna naknada za energiju iz obnovljivih izvora energije HEP-u (proizvod ZelEn – 0,20 €/MWh), a potom se ta sredstva uplaćuju u fond za financiranje projekata energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije, za potrebe socijalno osjetljivih kategorija korisnika javnog sektora kao što su škole, vrtići, domovi i slično. Ovaj trgovački centar, u svjetlu svog ekološkog poslovanja, posjetiteljima planira ponuditi i punionicu za električna vozila u garaži te jednu na vanjskom parkingu, s vjetro turbinom, kao i zamijeniti metalhalogenu rasvjetu LED rasvjetom.

Od 2011. godine Savez za energetiku Hrvatske dodijeljuje GREEN MARK oznaku, obilježje održive usluge, proizvoda ili tehnologije radi stvaranja dodatne vrijednosti, promicanja, povećanja konkurentnosti i tržišnog plasmana. Uvođenje oznake započelo je s namjerom odvajanja „zelenoga“ od onoga što to nije, čime se krajnjim potrošačima jamči održivost onoga što nabavljaju.

Pošto je Arena Centar nositelj ove oznake od 2012. godine, pitali smo direktora **Mikea Pugha** koje konkretne uvjete su morali zado-

voljiti kako bi ušli u „zelenu elitu“: „Naša aplikacija ispitnih zahtjeva sadržavala je niz specifičnih upita koji su se odnosili na održivost prostorne pozicije poslovnog prostora, efikasnost vodnog i komunalnog gospodarenja, energetske potrošnje i atmosferski utjecaj, materijale i resurse, kvalitetu zraka i zdravlja u radnom okruženju, inovacije u dizajnu, svijest o zaštiti okoliša i povećanje energetske učinkovitosti, upotrebu papira, uredskog materijala i tehnologija, putovanja, sastanke i ostale poslovne navike“. Tvrtke koje zadovolje sve potrebne uvjete, dobivaju ovu oznaku na period od pet godina. Službeni popis nositelja oznake nalazi se u Registru u uredu Saveza za energetiku Hrvatske. Osim ovoga, u svijetu postoji niz drugih certifikata koji dokazuju stupanj energetske učinkovitosti neke građevine, poput već spomenutog LEED-a, ili pak britanskog BREEAM-a, koji je početkom travnja predstavljen stručnjacima u Zagrebu. Uvjeti certificiranja prilagođeni su klimatskim uvjetima i zakonskim propisima svake zemlje, a certifikat nositeljima, između ostaloga, donosi prestiž i na međunarodnoj razini.

Ekološki građevinski materijali

„Zelena“ gradnja ne odnosi se samo na iskorištavanje električne energije ili održavanje zgrade jednom kada je ona sagrađena, već i na sam proces izgradnje. U ožujku ove godine održano je prvo izdanje sajma održive arhitekture, gradnje i uređenja otvorenog tipa „Greeninvest – Build“, na kojem su se, između ostalih, predstavili i proizvođači ekoloških građevinskih materija-

U svibnju ove godine održat će se peti po redu Zagrebački energetski tjedan, s porukom „Razvoj ne želimo zaustaviti, ali onečišćenje možemo“. U sklopu predavanja bit će predstavljene i mogućnosti financiranja ekološke gradnje te energetske učinkovitosti, bilo iz domaćih ili stranih izvora.

la. U takve vrste materijala ubrajaju se primjerice drvena vlakna, vuna, slama, novinski papir, celulozne pahuljice i industrijska konoplja. Riječ je o materijalima koji se u Europi već dugo koriste za gradnju objekata, no u Hrvatskoj zasad nema veće potražnje. Ovčja vuna se, primjerice, može koristiti kao izolacijsko sredstvo, dok se „kontroverzna“ konoplja može koristiti u izgradnji zidova, a ujedno također služi kao odlično izolacijsko sredstvo. Glavni problem je u tome što se u Hrvatskoj ovakvi materijali uopće ne promatraju u svjetlu potencijalnih građevinskih materijala, a s druge strane industrijsku konoplju, primjerice, koči zakonska regulativa koja dozvoljava samo iskorištavanje sjemenki, dok se ostatak biljke mora uništiti. Ako uzmemo u obzir da se radi o biljci koja može rasti u svim klimatskim uvjetima, ne zahtjeva uporabu pesticida niti puno brige oko zalijevanja i hranjenja, a ujedno raste vrlo brzo i lako se obrađuje, zapravo je šteta da slovo na papiru koči veliki potencijal.

Projektima gradnje eko materijalima i energetski učinkovitim kuća bave se i hrvatski studenti s kampusa Borongaj u Zagrebu, koji su osmislili projekt „Membrain“. Riječ je o kući izgrađenoj od drveta, koja u svom svakodnevnom radu koristi sunčevu energiju te vunu kao izolaciju, a nagla-

sak je stavljen na sinergiju obnovljivih izvora, što ovu kuću čini samoodrživom.

Iako je „zelena“ gradnja u startu skuplja, ona se dugoročno isplati, pa se nakon nekoli-

ko godina uloženi novac višestruko vrati. Ulaskom u Europsku uniju ovakva vrsta gradnje, više nije izbor već obaveza. Od 2020. godine, Direktivom o energetskim svojstvima zgrada 2010/31/EU, bit će obavezno da sve nove zgrade dosegnu kategoriju gotovo nula energetske. Drugim riječima, da same proizvode onoliko energije koliko potroše. Za ovo su predviđene nepovratne subvencije koje bi trebale pokriti od 30-50% troškova prilagodbe građevine (primjerice obnovu fasade ili izolacije krova), no ukoliko se ne krene s ovim projektima onim tempom koji je EU predvidjela, subvencije će postupno biti uskraćivane. „Zelena“ gradnja tako je prešla iz faze daleke budućnosti, u fazu realne stvarnosti.

„Zeleni“ trendovi u 2014.

Američki konzultant s podrčja ekološke gradnje **Jerry Yudelton**, ujedno znan kao „Kum zelene gradnje“ objavio je svoju godišnju top listu trendova „zelene“ gradnje. Između ostaloga Yudelton najavljuje da će ovo biti godina ekspanzije „zelene“ gradnje, naročito u SAD-u, te da će prilikom projektiranja i izvođenja radova doći do veće uporabe inovativne tehnologije „u oblaku“. Također, kaže da će se fokus pomaknuti s gradnje novih energetski učinkovitih zgrada, na prilagodbu postojećih zgrada „zelenim“ uvjetima funkcioniranja, kao i da će uporaba solarne energije u SAD-u nastaviti rasti. Za kraj, Yudelton tvrdi da će se ove godine povećati svijest građana i ulagača o klimatskim promjenama te da će i to velikim dijelom utjecati na jačanje „zelene“ gradnje i iskorištavanje obnovljivih izvora energije. Živi bili pa vidjeli!

U Hrvatskoj postoje gradovi poput Koprivnice, Požege, Jastrebarskog i Križevaca, koji potiču gradnju niskoenergetskih kuća, bilo kroz financiranje ili pak oslobođenje/smanjenje komunalnih doprinosa.

INTERVJU: Mike Pugh, direktor Arena Centra

BRIGA ZA ZAŠTITU OKOLIŠA KROZ RAZNE EKOLOŠKE AKCIJE I ANGAŽMANE

ZELENA ENERGIJA



Arena Centar je svoje komparativne prednosti projekta i lokacije, rada i odnosa prema okolišu i korisnicima, pretvorio u jednoznačno prepoznatljivu vrijednost, na što smo jako ponosni.

Primjer održivog i ekološko trgovačko-zabavnog centra četvrte generacije koji njeguje 'zeleno' poslovanje pronašli smo u metropoli. Arena Centar svoja je vrata otvorio 2010. godine, a od tada neprestano brine kako za okoliš, tako i za društvenu odgovornost. Cjelokupna energija koju koristi Arena Centar je proizvedena isključivo iz obnovljivih izvora energije. **Mike Pugh**, direktor *Arena Centra*, za *Poslovni savjetnik*, rekao je više o samom projektu, kao i o poslovanju u skladu sa zaštitom okoliša.

|PS| Otkad Arena Centar koristi „zelenu“ energiju u svom poslovanju? Recite nam nešto o tom projektu.

Prije otvorenja Arena Centra, na nivo projektne infrastrukture i arhitekture postavljena je baza za održivo i ekološko poslovanje centra. Na tim temeljima započeo je razvoj 'zelenog' poslovanja. Strategija Arena Centra je zaštita okoliša, održivost i briga za društvenu odgovornost. Istraživanje lokalnog tržišta nas je dovelo do HEP - Opskrbe i Green Energy programa koji predstavlja električnu energiju proizvedenu iz obnovljivih izvora, što uključuje istraživanje raznih mogućnosti za smanjenje emisije ugljičnog dioksida te pokazuje osviještenost i našu predanost cilju.

Koliko energije dobivene iz obnovljivih izvora namjeravate koristiti u poslovanju centra (postoji li neki minimum, kako je cjelokupna stvar zamišljena)?

Cjelokupna energija koju koristi Arena Centar je proizvedena isključivo iz obnovljivih izvora energije, proizvedena iz 26

certificiranih HEP-ovih hidrocentrala, što jamči i sam HEP te certifikacijska kuća TÜV SÜD Industrie Service GmbH.

|PS| Koliko je ovakva politika isplativa Arena Centru? Kakva ulaganja i troškove sve to podrazumijeva, a koje glavne prednosti donosi?

Arena Centar plaća dodatnu naknadu za energiju iz obnovljivih izvora energije HEP-u (proizvod ZelEn – 0,20 €/MWh) i ta sredstva se uplaćuju u fond iz kojeg će se financirati projekti energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije, za potrebe socijalno osjetljivih kategorija korisnika javnog sektora kao što su škole, vrtići, domovi i slično. Arena Centar je svjestan da održivi razvoj zahtijeva nov način razmišljanja, koji se temelji na odgovornoj brizi za okoliš i društvo. Naš najveći benefit je zadovoljstvo naših posjetitelja, kao i činjenica da smo „najzeleniji“ shopping centar u Hrvatskoj.

|PS| Je li ovakav tip poslovanja centra bio u

PREMIUM EKONOMSKA KLASA LUFTHANSE – ZA SVE ONE KOJI ŽELE VIŠE I BOLJE

Premium ekonomska klasa - i do 50% više prostora za putnike nego u standardnoj ekonomskoj klasi.

Potpuno novi doživljaj putovanja

Premium ekonomska klasa Lufthanse na interkontinentalnim letovima nudi potpuno novi doživljaj putovanja.

Putujući Premium ekonomskom klasom možete uživati u:

✓ Udobnim sjedištima

Premium ekonomska klasa nudi do 6 cm šira od onih u ekonomskoj klasi. Kut nagiba naslona sjedišta je 5 cm veći, a razmak između sjedišta ispred Vas čak 17 cm veći. U sjedalu ispred Vas nalazi se i oslonac za noge. Osim toga, nikada nećete biti udaljeni više od jednog mjesta daleko od prolaza. Uz svako sjedalo nalazi se i utičnica za napajanje Vaših mobilnih uređaja.

✓ Dodatnoj prtljazi

Sa sobom možete ponijeti dva komada prtljage, svaki do 23 kg plus ručna prtljaga.

✓ Posebnom tretmanu

Po ulasku u zrakoplov očekuje Vas piće do brodošlice te bočica sa vodom, dok Vam je pri odabiru obroka na raspolaganju jelovnik, jela su poslužena u porculanskom posuđu.

✓ Više zabave

U sjedalu ispred Vas nalaze se 11 ili 12 inčni "touch screen" monitori za više uživanja u Vašim omiljenim filmovima i serijama.

✓ Više opuštenosti

Torbica sa svim popratnim proizvodima kako biste na odredište stigli svježiji i odmorni. Također uz naknadu moguć je pristup Lufthansa Poslovnim salonima (business lounge).

✓ Rezervacije od sredine svibnja, za putovanja od studenog

Na početku biti će moguće izvršiti rezervacije Premium ekonomske klase na letovima iz Frankfurta za Bangalore, Chicago, Delhi, Hong Kongu, Los Angeles, Mexico City i Washington. Postupno će se dodavati i ostale lufthansine interkontinentalne destinacije.

Želite li biti informirani, posjetite LH.com i prijavite se za lufthansin newsletter. **PROMO**



Od studenog ove godine aviokompanija Lufthansa uvodi novu Premium ekonomsku klasu na interkontinentalnim letovima. Za vašu udobnost i sigurnost - po mjeri svakog putnika!



planu od samog početka te jesu li možda prilikom same gradnje centra učinjene neke modifikacije kako bi se poslovalo u skladu sa zaštitom okoliša i razumnijim iskorištavanjem resursa?

Da. Arena Centar je prije otvorenja, na nivo projektne infrastrukture i arhitekture postavio bazu za održivo i ekološko poslovanje centra. Na tim temeljima započet je razvoj 'zelenog' poslovanja. Arena Centar je svoje komparativne prednosti projekta i lokacije, rada i odnosa prema okolišu i korisnicima, pretvorio u jednoznačno prepoznatljivu vrijednost, na što smo jako ponosni.

[PS] Jeste li, osim Green Energy programa, još na koji način okrenuti ekološkom poslovanju i zaštiti okoliša?

Mi u Arena Centru poznati smo po razvijenoj ekološkoj svijesti o čemu najbolje govori naša praksa. Prvi smo shopping centar koji koristi električnu energiju iz

obnovljivih izvora (ZelEn) i koji je kroz projekt Urbani vrtovi dio svoje zelene površine namijenio besplatnom korištenju građana.

Arena Centar je ponosni vlasnik Greenmark znaka, domaćin prvog hrvatskog green-tech i green-lifestyle sajma te mjesto održavanja brojnih zelenih akcija i radionica.

Svjesni smo da se održivi razvoj temelji na brizi za okoliš i društvo, zato smo i postali primjer društveno odgovornog shopping centra, koji kroz strukturu svoje kompanije eksportira svoj „know how“ s lokalnog na regionalni i globalni nivo.

[PS] Dobitnik ste Green Mark oznake. Koje sve uvjete je bilo potrebno zadovoljiti da biste dobili tu oznaku i koje konkretne benefite ona donosi vama i vašim posjetiteljima?

Ponosni smo dobitnik Green Mark oznake 2012 godine. Mi smo prvi i jedni Centar koji ima istoi-

menu oznaku i koji koristi isključivo zelenu energiju. Naša aplikacija ispitnih zahtjeva je sadržavala niz specifičnih upita koji su se odnosili na održivost prostorne pozicije poslovnog prostora, efikasnost vodnog i komunalnog gospodarenja, energetske potrošnje i atmosferski utjecaj, materijale i resurse, kvalitetu zraka i zdravlja u radnom okruženju, inovacije u dizajnu, svijest o zaštiti okoliša i povećanje energetske učinkovitosti, upotrebu papira, uredskog materijala i tehnologija, putovanja, sastanke i ostale poslovne navike. Trud se svakako isplatio i Arena Centar sad može s ponosom reći kako je moderan, inovativan, pouzdan, društveno odgovoran i ekološki centar.

[PS] Kako po pitanju „zelenog“ energije poslujete na inozemnim tržištima? Imate li istu politiku poslovanja i u drugim državama?

Arena Centar je dio je izrazito uspješne međunarodne kompa-

nije TriGranit Development Corporation sa sjedištem u Budimpešti, najvećeg i najuspješnijeg developera u zemljama srednje i istočne Europe. Grupacija TriGranit Development Corporation ima istu politiku u svim zemljama: Mađarska, Poljska, Rumunjska, Slovačka i Rusija. Na svim razinama predani smo uspjehu vlastitih projekata, a neosporni poduzetnički duh i stručnost te neizostavna potpora matične tvrtke TriGranit Development Corporation, omogućuju rad na način da se zadovolje svi kriteriji kvalitete.

[PS] Imate li kakve nove projekte i ideje ovog tipa u planu za blisku budućnost?

Novi projekti koje Arena Centar planira razviti su: punionica za električna vozila u garaži, punionica za električna vozila na vanjskom parkingu sa vjetro turbinom, zamjena metal halogene rasvjete s LED rasvjetom i još mnogo drugih ideja.

PS



Poznanica koja ima desetak godina staža tri je puta do sada promijenila posao. Završila je Pravni fakultet u Zagrebu i svaki puta mijenjala je posao samoinicijativno, isključivo jer je tražila bolje. Bolju radnu atmosferu, bolju poziciju, bolju plaću i na kraju "bolje uvjete". Svaki puta uspjela je to i dobiti. Od ljudi poput nje čovjek može puno naučiti. Jedna od tih stvari svakako je ono što mi je jednom rekla: "Uvijek imaj spreman životopis koji je *up-to date*, odnosno ažuriran. U njemu nikada nemoj lagati o stvarima koje znaš raditi, ali piši ga tako da onaj koji ga čita dobije dojam da znaš i ono što ne znaš!"

NAJBOLJI TRAŽE NAJBOLJE

Nema klasičnog recepta, bitan je samo dobar *timing* i velika želja za uspjehom. Od "male" pravnice, postala je "velika". Od posla kod privatnika došla je na mjesto voditelja pravne službe u predstavništvu velike svjetske kompanije. Od plaće slične pripravničkoj došla je na plaću sličnu managerskoj. Od nikakvih uvjeta došla je do onih najboljih.

Oni koji su najbolji već imaju posao. I imaju na umu – imaju dobar posao. Dakle, pred *recruiterima* prvenstveno, a kasnije i managerima koji će donijeti konačnu odluku o nečijem zapošljavanju, stoji odluka o tome hoće li najboljima uspjeti ponuditi one uvjete od kojih će im "porasti z zubice" i u tome je cijeli štos! To je čista psihologija – kako zadovoljnu osobu uvjeriti da nije zadovoljna i ponuditi joj nešto čime će biti još zadovoljnija. Taj mamac uglavnom su različite vrste beneficija ili izuzetno izazovan opis radnog mjesta, pa čak i kombinacija tih dviju stvari (o tome će više govora biti u sljedećim poglavljima). **U poslovnom svijetu**, usmena predaja zadovoljnih zaposlenika najjača je i najefikasnija reklama za tvrt-



Saša
Petar

ku. Najbolji neće raditi za tvrtke o kojima nitko ništa ne zna. Oni su ipak malo tašti i vole čuti da se za njihovu tvrtku zna i da se o njoj (dobro) priča.

Tretirajte kandidate kao klijente

Ima ljudi koji jednostavno ne razumiju kad kažete da su im dugoročno gledano, njihovi stalni zaposlenici, a i oni potencijalni, zapravo važniji od klijenata i poslovnih partnera. Većina će ih na tu tvrdnju samo odmahnuti rukom: "Ma da! Klijenti i poslovni partneri donose novac, a zaposlenici ga zapravo odnose!" Oni koji misle da zaposlenici ne rade ništa drugo nego "odnose novac jednom mjesečno u obliku svoje zarađene plaće" silno se varaju i čudno je kako još uspijevaju poslovati (mada su ti koji su to rekli, vrlo vjerojatno, dok pišemo ove retke, već propali ili su na najboljem putu da "stave ključ u bravu svoje tvrtke"). Vjerujte, u takvoj tvrtki ne želite raditi.

Istodobno isti ti poslodavci u kontaktu s klijentima pretvaraju se u umiljate, simpatične, krajnje uslužne sugovornike. Rade im kojekakve poluprivatne usluge i dodvoravaju im se na sve moguće načine, samo ako *namirišu* velik posao. A ako se poslovni ugovor i sklopi, tada se cijela priča s pretvaranjem poslodavca u "umiljato janje" diže na n-tu potenciju. Zašto? Zato što većina managera misli da klijenta, u poslovnom smislu, može vezati uz sebe za vijek vjekova i da taj u životu nema nikakvog pametnijeg posla nego pričati oko lo kako ta tvrtka dobro radi i ima fleksibilnog poslodavca?! Da, to je možda točno, ali sve do onog trenutka kada neka druga tvrtka ne da vašem klijentu bolju ponudu!

Loše tretirani radnik koji odlazi iz tvrtke zbog loših uvjeta i/ili zbog negativnih učinaka koje je autokratski stil vođenja poslodavca imao na njega i radnu okolinu potencijalno je najžešći konkurent, pa čak i poslovni protivnik u bliskoj budućnosti. To vam je isto kao kada dođete u restoran u kojem vas poslužuje konobar koji ima držanje kao da bi vas najradije opsovao što ste ušli i pokvarili mu idilu mira

FINANCIRANJE NOVIH INVESTICIJA

Produžili smo privremenu mjeru sniženja kamatne stope za nova ulaganja u poljoprivredu, turizam, proizvodnju, zaštitu okoliša i energetska učinkovitost za kredite odobrene do 30.6.2014. godine.

KAMATNA STOPA: 2, 3 ili 5% (ovisno o vrsti i području ulaganja)

ROK OTPLATE: do 17 godina (ovisno o vrsti ulaganja)

POČEK: od 2 do 4 godine (ovisno o vrsti ulaganja, do 5 godina za podizanje trajnih nasada)

NAMJENA: kreditiranje novih ulaganja

NAČIN KREDITIRANJA: putem poslovnih banaka ili izravno

KRAJNI KORISNICI KREDITA: trgovačka društva, obrtnici, zadruge, ustanove, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, jedinice lokalne i regionalne samouprave, komunalna društva

Detaljnije informacije o uvjetima kreditiranja možete potražiti na stranici www.hbor.hr, na broju telefona **01 45 91 666** ili putem elektronske pošte na adresi: hbor@hbor.hr.

HBOR

HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK | Strossmayerov trg 9, 10000 Zagreb
Tel: 01 4591 666 | Fax: 01 4591 721 | E-mail: hbor@hbor.hr | www.hbor.hr

bez gostiju, pa vam baca tanjure po stolu, donese vam hladnu juhu, toplo vino, presoljenu hranu i otopljen sladoled za desert.

Ukoliko je još k tome račun viši nego što bi bilo uobičajeno, ne samo da mu sigurno neće ostaviti napojnicu, nego više nikad nogom neće kročiti u taj užas od restorana i upozorit ćete sve prijatelje i poznanike da ne idu u taj restoran. To je ono što većina takvih menedžera zaboravlja. O poslodavcu ovisi hoće li svoje stalne, ali i potencijalne zaposlenike, svojom politikom poslovanja i međuljudskih odnosa, pretvoriti u potencijalno najžešće konkurente i negativnu reklamu ili u najbolju ikad viđenu marketinšku kampanju. Dakle, **tretirajte zaposlenike** kao da su vam klijenti jer će jednog dana otići, postati najbolji i pričati o da ste ih naučili kako da budu najbolji!

Koristite tehnologiju

Svijet je danas definitivno čudno mjesto. *Summa summarum* svih postignuća u tehnologiji koja smo učinili u posljednjih 150 godina nebrojeno je puta veća od svih tehnoloških postignuća otkad je svijeta i vijeka. Tehnologija ne trči, ne galopira, nego se dnevno mijenja. Na nama je zadatak da preživimo ritam koji smo si zadali, na nama je da slijedimo svjetlosnu brzinu razvoja tehnologije.

U poslovnom svijetu i uopće u poslovanju tvrtke, računala i informatička pismenost postaju imperativ. Poslovni svijet postaje entitet koji se mijenja zasljepljujućom brzinom i gdje strategijama, ali i alatima za njihovo provođenje vrlo lako istječe rok trajanja i jednostavno postaju zastarjeli. Neke vrijednosti ostaju, neke se mijenjaju, ali male i velike tvrtke ispunjavaju konstantu pokušavajući što je moguće bolje, više i brže adaptirati svoje poslove da bi opstale na tržištu. Upravo zbog globalizacije kao svjetskoga trenda, ali i potrebe da se slijedi brzina kojom se kreće konkurencija, papirologija postaje kategorija za arhivu, odlika onih koji nisu najbolji, koji ne znaju i ne mogu bolje. Papiri postaju put prema neuspjehu. Ako želite uspjeti danas – **list papira zamijenite računalom.**

Svejedno je radi li se o *recruitmentu*, istraživanju tržišta, prikupljanju metričkih podataka ili samo o komuniciranju s potencijalnim kandidatima. Računalo vam omogućava da odabirete i selektirate kandidate mnogo brže, jeftinije i efikasnije.

Morate biti korak ispred svih

Ako pokušavate zaposliti najbolje prije nego što to učini vaša konkurencija, ako doista želite imati najbolje ljude "pod svojim krovom", tada morate konstantno biti na izvoru novih poslovnih znanja, spoznaja i vještina. Morate biti korak ispred svih, budni i oprezni. To ne znači ništa drugo doli stalno učenje, stalno posezanje za informacijama o tome kako to rade oni najbolji, neprestano ispitivanje kvalitete vaših metoda *recruitmenta* i činjenje svega toga svjetlosnom brzinom.

Kako i s kime razmjenjivati informacije o *recruitmentu*? Odgovor je jednostavan: razgovarati, *chatati*, surfati po internetskim stranicama, konstantno analizirati ono što ste napravili dobro, ali u istoj mjeri i ono što ste napravili loše.

Iskustvo ljudi koji su najbolji u poslu odabira potencijalnih zaposlenika govori da je jedan od najboljih načina da se ostane na vodećoj poziciji u odabiru i selekciji kadrova tzv. *parallel benchmarking*. Prevodeno na hrvatski jezik, to bi bila "međusobna uspo-

Pametni manageri uvijek su slušali onu narodnu: "Jedan čovjek može imati ideju, ali stotinu ljudi ima stotinu ideja!" Poslušajte ih, razvijte strategiju koja će biti zajednička i koju će svi zaposlenici, upravo zbog toga što je zajednička, zajednički pokušati i ostvariti.

redba", ali ono što je najvažnije u tom smislu, potrebno je da shvatite kako ne morate tražiti profesionalno uspoređivanje s odjelom ljudskih potencijala neke kvalitetne susjedne tvrtke. Izađite iz managerskog okvira upravljanja ljudskim potencijalima, izađite iz okvira svoga posla i naći ćete nevjerojatno mnogo primjera situacija koje možete iskoristiti u procesu poboljšanja vlastitih metoda. Možete naučiti vrlo važne stvari od ljudi koji su doista svakodnevno involvirani u poslovnu praksu, odnosno od onih koji se bave praktičnom stranom nekog posla.

Osim stalnog učenja, poslovni subjekti danas se sve više okreću **ekonomskim prognozama i analiziranju potencijalnih akcija** konkurencije u budućnosti. Informirajte se o konkurenciji i načinima na koje oni to rade. Svakodnevno pratite što se novo događa u svijetu managementa. Gledajte kako to rade drugi i uspoređujte ono što vidite s onim što vi radite. **Informiranje**, informiranje, informiranje. **Praćenje**, praćenje, praćenje. **Predviđanje**, predviđanje, predviđanje. To je jedini način održavanja stalne uspješnosti.

Definirajte strategiju

"Definiraj strategiju ili umri, *baby!*" rekao bi Arnold Schwarzenegger u *Terminatoru*. Razmislite na tren i zapitajte se je li za vašu tvrtku bolje da "terminator" na tržištu budete vi ili vaša konkurencija? Strategije su uvijek prisutne u glavama vaših zaposlenika, a na vama je da ih uvidite, razmotrite i na neki način pokušate komprimirati. Jedno je sigurno nijedna pčela matica u košnici ne bi mogla preživjeti sama. Vaši najbliži suradnici, ali i svi ostali zaposlenici, rade u tvrtki, znaju za njezine uspjehe i neuspjehe, za postojeće probleme, ali i za njezine mogućnosti razvoja na tržištu.

Pametni manageri uvijek su slušali onu narodnu: "Jedan čovjek može imati ideju, ali stotinu ljudi ima stotinu ideja!" Poslušajte ih, razvijte strategiju koja će biti zajednička i koju će svi zaposlenici, upravo zbog toga što je zajednička, zajednički pokušati i ostvariti. Na taj način, tom vrstom sudjelovanja svojih zaposlenika u kreiranju strategije poslovanja, postići ćete ono magično – da svi zaposlenici žive tu strategiju. To je jedan od načina kako postati i ostati najbolji. Odabir i selekcija potencijalnih zaposlenika jedno je od područja aktivnosti tvrtke koje često nema fiksno definiranu strategiju. Dobar broj *recruitera* radi to što radi bez nekakva unaprijed napisana plana pa ovisi o



UVOĐENJE NOVIH METODA

Odabir i selekcija kadrova zapravo je poprilično konzervativna i malo se mijenjala u posljednjim desetljećima. Uvriježeno je mišljenje da uvođenje novih metoda iziskuje ulaganje velike količine sredstava, ali inovativnost i ne znači ništa drugo nego isprobavanje novih metoda i novih načina. Ključna riječ ovdje jest povratna informacija, jer pomoću nje možete odrediti koliko neka metoda (ne) funkcionira. Ukoliko metoda zakaže i ne donese dobre rezultate, morate analizirati razloge koji su do toga doveli, naučiti lekciju i krenuti dalje. To je kao u kazalištu: broj izvedbi predstave na repertoaru nekog kazališta ovisi o kazališnim kritičarima, ali i o pljesku publike koji će predstava polučiti na premijeri.

tjednom ili mjesečnom inputu managera koji koriste njihove usluge. To je jedan od razloga zašto je većina managera zbunjena kada shvate da njihov HR odjel zapravo nema unaprijed definirane ciljeve. Manageri su ti koji se moraju izjasniti kakvu vrstu ljudi žele i kakva je vrsta ljudi u tom trenutku potrebna tvrtki. Oni moraju izraditi **plan za odjel upravljanja ljudskim potencijalima**. Upravo, dakle, o potrebama same tvrtke, koje definiraju manageri, ovisi strategije odabira i selekcije kadrova koje mogu varirati od fokusiranja na zapošljavanje isključivo usko određenog tipa stručnjaka, na zapošljavanje jeftine radne snage, na sezonsko zapošljavanje, na zapošljavanje ljudi koji imaju iskustva u određenom poslu, pa sve do zapošljavanja talentiranih mladih ljudi u koje će tvrtka uložiti, educirati ih i razviti, a sve s ciljem da od talentiranih stvori potencijalno najbolje. Koju ćete od gore navedenih strategija zapošljavanja odabrati, dakle, ne ovisi o *recruiterima* neke tvrtke, nego o njezinu managementu.

Upravo je to jedan od razloga zbog kojih kanali komunikacije između managementa i odjela upravljanja ljudskim potencijalima moraju biti stalno otvoreni. Drugi razlog otvorenosti tog komunikacijskog kanala jest povratna informacija. Najbolji *feedback* (povratnu informaciju) *recruiteri* će dobiti od "novopečenih" zaposlenika, šest mjeseci do godinu dana nakon što ih je tvrtka zaposlila. To je dovoljno vremena potrebnog da vidite je li osoba koju ste zaposlili postigla očekivane rezultate, odnosno jesu li vaši *recruiteri* obavili dobar ili loš posao kada su odabrali upravo tu osobu za to radno mjesto. No, ne zaboravite jednu bitnu stvar: bez obzira na rezultate, tu osobu *recruiteri* nisu izabrali sami, oni su je tek predložili u užu izbor, zajedno s još nekoliko drugih, a manageri su ipak donijeli konačnu odluku i rekli: "Dobili ste posao!" Dakle, odgovornost za nečije zapošljavanje nema samo odjel ljudskih potencijala, nego i kompletna upravljačka struktura tvrtke.

Uskoro na raspolaganju bespovratna sredstva za poticanje prerađivačke industrije



Kristina Cappucci,
EU desk
Zagrebačke banke

U najavi je javni natječaj u okviru programa potpora sektorima prerađivačke industrije za 2014.g. Temeljem istog natječaja prošle je godine poduzetnicima dodijeljeno 120 milijuna kuna bespovratnih sredstava, dok je ove godine Ministarstvo gospodarstva poduzetnicima namijenilo ukupno 90 milijuna kuna.

Program potpora po Operativnom programu regionalnih potpora za ulaganja u opremu za 2014. godinu namijenjen je svim industrijskim sektorima gospodarstva koji, kroz osmišljen program potpora, globalnom tržištu mogu ponuditi proizvode veće dodane vrijednosti i na taj način ostvariti posebno pozitivan učinak na regionalni i ukupan gospodarski razvoj. Novac je namijenjen sektoru prerađivačke industrije koji je posljednjih godina posebno ugrožen gubitkom velikog broja radnih mjesta.

Na natječaju raspisanom 2013-te godine od ukupno 475 prijavljenih tvrtki njih 110 ostvarilo je poticaje za projekte ukupne vrijednosti 388.659,00 kuna, ostvarivši maksimalno 3 milijuna kuna potpore po projektu. Najuspješniji prijavitelji kandidirali su projektne ideje koji pokreću nove investicije, otvaraju radna mjesta, povećavaju izvoz i stvaraju proizvode više dodane vrijednosti, a najvećim dijelom radilo se o srednje velikim tvrtkama.

Natječaj u svibnju za velike, srednje i male tvrtke

Na poziv za dostavu projektnih prijedloga koji se očekuje ove godine u svibnju, za bespovratne potpore moći će opet aplicirati velike, srednje i male tvrtke s najmanje 20 zaposlenih koje se bave industrijskom proizvodnjom. Među ostalim, uvjet će biti da nemaju dugova državi te da nad njima nije pokrenut predstečajni ili stečajni postupak.

Stopa sufinanciranja iznositi će maksimalno do 40% iznosa prihvatljivih troškova za velike tvrtke, do 50% za srednje i do 60% prihvatljivih troškova za male tvrtke, a najveći iznos koji će pojedini projekt moći ostvariti je 2.000.000 kuna.

Potpore je namijenjena sektorima prerađivačke industrije prema klasifikaciji djelatnosti RH iz 2007 (NKD 2007). Natječaj će isključivati brodogradnju i proizvodnju sintetičkih vlakana, ali i tvrtke koje su za

isti projekt ili njegov dio ostvarile potpore temeljem drugih programa.

Od trenutka kada Ministarstvo gospodarstva raspiše natječaj, prijave će se moći dostaviti u roku od 45 dana. Cilj je Ministarstva realizirati natječaj najkasnije do 01.07.2014. jer će sukladno smjernicama EU za regionalne potpore nakon 01.07.2014. velikim poduzećima biti moguće dodijeliti potporu samo u iznosu od 25% vrijednosti prihvatljivih troškova.

Što će se financirati?

Kroz ovaj program dodjele bespovratnih sredstava moguće je financirati projekte koji se prvenstveno odnose na materijalna ulaganja u cilju:

- osnivanja nove proizvodne djelatnosti,
- razvoja novih proizvoda i materijala te proizvodnih procesa,
- temeljne promjene sveukupnog proizvodnog procesa postojeće poslovne djelatnosti,
- značajnog poboljšanja i modernizacije već postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa ili usluge s višom dodanom vrijednosti,
- proširenja već postojeće poslovne djelatnosti.

Ove će godine dodatne bodove ostvariti projekti koji uspiju dokazati učinak na vrijednost izvoza, povećanje broja zaposlenih kao i ulaganje u materijalnu imovinu po zaposleniku. S obzirom da se bespovratnim sredstvima želi u većoj mjeri poticati nerazvijenija područja Hrvatske, regionalna će pripadnost također utjecati na broj prikupljenih bodova.

Prihvatljivi troškovi odnose se prvenstveno na ulaganja u strojeve i opremu za proizvodnju. Neće se priznavati troškovi nastali prije objave samog natječaja, kupnja ili nabava prijevoznih sredstava, troškovi carinjenja ili prijevoza, kao niti troškovi izgradnje ili adaptacije poslovnih prostora. Uspješnim prijaviteljima potpora se u cijelosti uplaćuje po potpisu ugovora i dostavi solemnizirane bjanko zadužnice.

Podrška Zagrebačke banke

Zagrebačka banka stoji na usluzi svojim klijentima te pruža sve potrebne smjernice kao i savjetodavne usluge u pripremi prijave na natječaj u okviru Operativnog programa ulaganja u opremu, s ciljem poticanja što većeg broja poduzetnika na realizaciju bespovratnih sredstava. Svojim posebno prilagođenim proizvodima i uslugama nastojimo svakom klijentu biti podrška i partner u realizaciji projektnih ideja.

■ 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



ODGOVARA:
Daniel Sever

OSOBNOM UVJETOVANI OTKAZ I MOGUĆNOST PROMJENE RADNOG MJESTA

PITANJE: Radniku smo redovno otkazali ugovor o radu zbog osobno uvjetovanih razloga jer zbog trajnih zdravstvenih problema nije više u mogućnosti obavljati dosadašnji posao, a nije moguće ponuditi mu neki drugi posao unutar tvrtke (razlog popunjenost radnih mjesta i posebni, teži uvjeti rada u našoj djelatnosti). Može li radnik ipak osporiti uspješno našu Odluku o otkazu pred sudom s obzirom da mu nismo ponudili drugi posao?

J. A., Split

ODGOVOR: Prema odredbi članka 107. stavka 2. Zakona o radu (Narodne novine broj 149/09, 61/11, 82/12, 73/13) poslovno i osobno uvjetovani otkaz dopušten je samo ako poslodavac ne može zaposliti radnika na nekim drugim poslovima.

Dodatno je prema stavku 4. navedene zakonske odredbe poslovno ili osobno uvjetovani otkaz dopušten samo ako poslodavac ne može obrazovati ili osposobiti radnika na nekim drugim poslovima, odnosno ako nije opravdano očekivati od poslodavca da u konkretnoj situaciji obrazuje i osposobi radnika za rad na nekim drugim poslovima.

REDOVNI OTKAZ BEZ OTPREMNINE ZBOG IZVANREDNOG OTKAZA TIJEKOM OTKAZNOG ROKA

PITANJE: Nakon redovnog poslovno uvjetovanog otkaza sa pravom na otpremninu radnik je odbio odraditi otkazni rok, iako je pozvan da isti odradi. Kakve su pravne mogućnosti poslodavca, odnosno posljedice za radnika u ovakvoj situaciji?

L. B., Opatija

ODGOVOR: Sukladno Zakonu o radu za vrijeme otkaznoga roka radnik ima pravo uz naknadu plaće biti odsutan s rada četiri sata tjedno radi traženja novog zaposlenja. Međutim, u ostalome radnik ima tijekom otkaznog roka sva prava i dužnosti iz radnog odnosa, pa je za vrijeme otkaznog roka dužan u cijelosti ispunjavati obveze iz ugovora o radu.

Stoga, ukoliko je radnik suprotno nalogu poslodavca odbio odraditi otkazni rok, odnosno niti nakon ponovljenog poziva poslodavca nije došao na posao, smatramo da su se ispunile sve pretpostavke za izvanredno otkazivanje ugovora o radu jer se nedolazak na po-

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

U konkretnom slučaju poslodavac je **pravilno u Odluci o otkazu** naveo da ne postoji mogućnost zaposlenja radnika, odnosno ponude radniku da sklopi ugovor o radu na nekim drugim poslovima jer su sva radna mjesta popunjena prema sistematizaciji, a za gotovo sva radna mjesta, s obzirom na djelatnost poslodavca traži se posebna zdravstvena sposobnost.

Smatramo da u ovakvoj situaciji poslodavac vrlo vjerojatno dobiva eventualni radni spor u sudskom postupku koji bi radnik mogao inicirati tužbom protiv odluke o otkazu jer s obzirom na prethodno istaknuto ništa ne ukazuje da je poslodavac prilikom donošenja svoje odluke postupao u odnosu na osobna svojstva radnika i poslovne mogućnosti tvrtke protivno odredbama članka 107. stavak 2. i 4. Zakona o radu.

Također, treba reći da i u samom sudskom postupku radnik bi morao dokazivati da ga je poslodavac mogao zaposliti na nekim drugim poslovima ili da ga je mogao osposobiti (obrazovati) za rad na drugim poslovima. Naime, bez obzira što bi se radilo o sporu u svezi otkaza ugovora o radu i opravdanosti otkaznih razloga, ne može se očekivati da poslodavac kao eventualni tuženik u sudskom postupku dokazuje **negativnu** činjenicu – da radnika nije mogao zaposliti, odnosno obrazovati ili osposobiti za rad na drugim poslovima.

Ovakvo pravno stajalište proizlazi kako iz prethodno spomenutih normativnih odredbi, tako i iz recentne sudske prakse (*Odluka VSRH Revr-1782/11 od 04. srpnja 2012. godine*).

sao u konkretnom trajanju od nekoliko dana smatra osobito teškom povredom radne obveze.

Napominjemo, kako bi na taj način ugovor o radu zapravo u konačnici bio otkazan ipak izvanrednim otkazom, otkazni rok povodom prethodnog redovnog otkaza prestaje, a radniku neće pripadati niti pravo na otpremninu.

U ovom smjeru ide i sudska praksa (Odluka Vrhovnog suda RH br. Revr-1160/01 od 07. listopada 2003. godine).





= 48.791,00 kn

je godišnji trošak korištenja netočnih
i neažuriranih baza podataka*

Usluga **Bisnode Data cleansing**[®]
donosi do 90% uštede godišnje!

Kontakt: solutions@bisnode.com



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO UNAPRIJEDITI UPRAVLJANJE PODUZEĆEM?

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine koje pokušava preživjeti krizu. No, rad nam sve više nalikuje na svakodnevno „gašenje požara“. Čini mi se da ja kao vlasnik i manager radim sve, a zaposlenici su nezadovoljni. Zaista se ne može reći da u poduzeću vlada zadovoljstvo. Što učiniti?*

V. L., Krapina

ODGOVOR: Poduzeće se s vremenom razvija, uvode se novi programi te obujam poslovanja raste. No, organizacija poslovanja često ostaje nepromijenjena. Način rada sada većega poduzeća zapravo je istovjetan onome kada je poduzeće tek počinjalo s radom. Poslovne funkcije često nisu dobro organizirane. **Broj organizacijskih jedinica** treba početi odgovarati broju funkcija, a s rastom poduzeća ga i premašivati. Važno je definirati što je to tzv. *core business* te tko je za što odgovoran. Klijente treba sagledavati kao važne izvore informacija o sadašnjem, ali i budućem načinu stvaranja vrijednosti. Važno je **analizirati i odnos s interesno utjecajnim skupinama** te raditi na njegovom unaprjeđenju. Jasno je da je mentalne modele potrebno mijenjati, kako sa stajališta internoga rada, tako i prema okruženju.

Ukoliko ne dođe do navedenih promjena, prevladavat će „vatrogasni pristup“. Opseg rada se udvostručuje i utrostručuje, a način rada nalikuje onoj „drži vodu dok majstori odu“. Izvana sve može izgledati više ili manje funkcionalno, no iznutra vlada napetost, preopterećenost i nezadovoljstvo. Ukoliko se nešto ne promijeni, frustracija raste, dolazi do apatije, cinizma, *burnout* sindroma zaposlenika, bolovanja, fluktuacija. No, niti managerima nije ništa lakše. Pokušavaju održati kontrolu tako da **žele imati uvid u svaki aspekt poslovanja**. To u praksi znači da žele biti upoznati sa svakom pa i najmanjom odlukom, kako bi je prije provedbe odobrili. No, kako ne mogu biti upoznati s baš svakim detaljem poslovanja, proces odobravanja odluka često potraje, što uzrokuje kašnjenje, gubitak klijenata itd. Manageri zapravo postaju glavni operativci, a zaposlenici polako shvaćaju da njihov kreativan doprinos nije poželjan te se sve manje trude.

Bolje je izgraditi sustavsku mapu i zapitati se kakve su izravne posljednice aktivnosti svih ljudi, koje aktivnosti ojačavaju rad poduzeća, a koje ga oslabljuju te na koji način. Management pritom može ustvrditi da podupire rigidnu hijerarhijsku strukturu i centralizaciju odlučivanja.

Budući da dominira **sustav gašenja požara**, a vjerojatno ne postoji niti adekvatna sistematizacija radnih mjesta pa je stoga vjerojatan i manjak zaposlenika, oni postaju preopterećeni. Manageri misle da delegiranje zapravo nije niti moguće provesti pa veliki dio operative preuzimaju na sebe. Zaposlenici misle da se njih trud ne cijeni jer im se ne dopušta samostalnost u radu te zaključuju da se neće previše



truditi jer njihove poteze ionako mora odobriti netko „iznad njih“. Često se zanemaruje i funkcija planiranja pa se ne razvijaju dugoročni planovi. Vizija više nikome nije poznata te se zapravo ne zna **u kojem pravcu sustav ide**. Rad nalikuje svakodnevnom gašenju požara sve dok se jednoga dana svima ne nametne pitanje: postojeći program je zastario, što ćemo raditi sutra?

Iako je **pogreške u radu sustava** nemoguće ispraviti u kratkom roku, potrebno je započeti s poduzimanjem korektivnih mjera. Kratkoročno je naravno važno održavati stabilnost poslovanja te će neko vrijeme vatrogasni pristup ipak trebati nastaviti provoditi. No, potrebno je usmjeriti se na razmatranje dugoročnoga razvoja. Management mora shvatiti da je njegov zadatak baviti se upravljanjem, a ne operativom. Prije svega potrebno je pozabaviti se planiranjem te revidirati viziju i misiju. U taj proces važno je uključiti zaposlenike. Ukoliko je to moguće, poželjno je to učiniti na neposredan način, a ne komuniciranjem elektronskom poštom i slično jer na taj zaposlenici neće steći dojam da se njihov angažman zaista traži i cijeni.

Nakon toga, važno je pozabaviti se **organiziranjem poduzeća** na način koji odgovara trenutnim potrebama poduzeća, a ne potrebama koje su postojale ranije. I u ovoj fazi potrebno je **osigurati konsenzus zaposlenika** ili ih barem upitati za mišljenje. Njihov doprinos u ovoj fazi je ključan jer reorganizacija izravno ojačava ili oslabljuje njihov rad. Stoga nemojte nametati vlastita rješenja bez da ste ih testirali. Nakon toga se pozabavite upravljanjem ljudskim potencijalima. Utvrdite odgovara li brojčana i kvalifikacijska struktura zaposlenika trenutnim potrebama. Ukoliko broj zaposlenika trenutno ne možete povećati, zaposlenicima barem ukažite da ste svjesni takvih potreba i da će se one s vremenom rješavati. Nakon toga utvrdite s kojim kompetencijama generalno raspolažete te koje trebate sada, a koje ćete trebati u idućem razdoblju. Radite na **unaprjeđenju kompetencija**.

Mnogi programi edukacije su skupi, no možete puno postići i nabavkom literature, programima mentorstva te prijenosom znanja po principu utvrđivanja tzv. *key lenera* za svako relevantno područje. Ako dobro odradite navedene procese, ostaje vam da se pozabavite procesom kontrole. Ukoliko je **sustav dobro posložen**, niti kontrola više neće biti frustrirajuća aktivnost, već pokazatelj što je u budućem razdoblju potrebno raditi bolje i/ili drugačije.



SALAMA TAKTIKA U PREGOVORIMA

PITANJE: Nadam se da postoji način kako izbjeći pregovarati samo o cijeni? Može li se angažirati vanjski suradnik na dobrom glasu za takav posao? Pretpostavljam da bez posebnih ovlasti ne može biti učinkovit, kakvu mi vrstu punomoći možete sugerirati u ovom slučaju?

O. F., Varaždin

ODGOVOR: Cijena je najčešće predmet pregovaranja i okupira najveći dio pozornosti sudionika u **fazi pogađanja i dogovaranja**, te je najvažniji i odlučujući činitelj pregovaračkog procesa. Pregovarači dobro znaju maksimu: kada započnu pregovori o cijeni, zatvaraju se sva druga vrata i prestaje pregovaračka sloboda i kreativnost. Mnogi se pregovarači nađu u mucu kada valja argumentirati cijenu koju traže ili nude. **Salama – taktika** se veže za pregovaranje i pregovaračke strategije, a označava **pregovaračke procese** koji obično rezultiraju



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

pobjednik – gubitnik situacijama. Riječ je o slučaju skidanja šnitu po šnitu (kao da režete salamu) i eliminacije vaših prijedloga, sve dok ne ostane cijena kao jedina tema razgovora, pa ostaje samo pitanje koliko dobru cijenu možete dogovoriti, a ostale se varijable više ne mogu uključiti u pregovaranje.

Da biste izbjegli ovakve situacije, morate pripremiti tlo na kojemu ćete moći kreativno pregovarati, te biti spremni oduprijeti se salama – taktici. Treba **pripremiti više varijabli** oko kojih se može pregovarati, kao što su uvjeti isporuke, uvjeti plaćanja, uvjeti financiranja, dužina trajanja ugovora, servisi, jamstva i slično. Valja pregovarati o više varijabli istovremeno, ponuditi paket o kojemu ćete pregovarati, tako će biti lakše nastaviti s otvaranjem drugih mogućnosti koje su na raspolaganju jednoj i drugoj strani. Važno je lukavo izbjeći pregovore samo o cijeni, jer tada ste u klopki koja vam onemogućuje uvoditi drugačija rješenja.

Oblik **trgovačke punomoći ili prokure** kojim se ovlašćuje trgovački predstavnik da u ime i za račun nalagodavca sklapa ugovore o prodaji njegove robe, isporučuje robu, naplaćuje potraživanja temeljem tih ugovora, te prima izjave kupaca u pogledu robe koja je predmet ugovora što ga je sklopio. Međutim, **bez posebne ovlasti** ne može prodavati robu uz plaćanje na poček ili u obrocima, sklapati ugovore u svoje ime i za svoj račun kao druga ugovorna strana, niti istodobno nastupati kao opunomoćenik ili komisionar za druge osobe. Punoć trgovačkom predstavniku, koji ne mora biti djelatnik nalagodavca, time postaje prokurist u punom smislu te riječi, mora se dati isključivo u pisanoj obliku.



Foto: Ivan Klekar

INSTAR INFORMATIKA otvorila novu trgovinu u sklopu Arena Centra

Domaća tvrtka Instar Informatika svoj šesti rođendan proslavila je otvorenjem nove trgovine informatičke opreme u sklopu Arena Centra. Otvorenje je obilježio vatreni nastup pole danice plesačica studija „Mighty M“, izložbeni primjerak vrhunskog prijenosnika za igrače **Dell Alienware 17 Intel Core** i tombola na kojoj je bilo moguće osvojiti vrijedno prijenosno računalo Toshiba. Instar Informatika Arena, druga je trgovina ove domaće tvrtke koja je počela u Heinzelovoj ulici 15 u Zagrebu. U 80 četvornih metara funkcionalnog prostora na prvom katu Arena Centra bit će izložen veći dio od ukupno 8000 artikala. Tvrtka Instar Informatika poznata je po **iznimno povoljnim cijenama najbolje informatičke opreme, pristupu i stvaranju čvrstih veza s kupcima**, a ponajviše po stručnom osoblju koje u svakom trenutku najbolje savjetuje kupce i nudi odgovore na njihova pitanja. „Izuzetno mi je drago što smo i u današnjim teškim uvjetima mogli napraviti ovaj korak. Instar Informatika počela je skromno. Danas, šest godina poslije, možemo se pohvaliti iznimnim prodajnim rezultatima i prihodima. U čemu je naša tajna? Sami razvijamo iznimnu komunikaciju s našim kupcima, nudimo im najbržu i najugodniju podršku. U ponudi imamo samo najkvalitetniju robu na tržištu sa izuzetno povoljnim cijenama što potvrđuje velik broj stalnih i stalni rast novih“, izjavio je **Marko Cvetkovski**, vlasnik tvrtke.

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



ODGOVARA:
Stipe Sola

KAKO IZABRATI MIRITELJA?

PITANJE: U sporu sam s radnikom kojem sam otkazao ugovor o radu zbog skrivljenog ponašanja radi neispunjavanja obveza iz ugovora o radu i naloga poslodavca. Nezadovoljan radnik prijeti mi sudskim postupkom, a prije toga predlaže mi postupak mirenja gdje za miritelja predlaže osobu za koju mislim da će biti sklona radniku. Kako mogu utjecati na izbor miritelja?

T. I., Karlovac

ODGOVOR: Postupak mirenje nije parnični niti arbitražni postupak gdje će netko treći umjesto vas, donositi obvezujuće presude ili odluke utemeljene na zakonu, a prema izvedenim dokazima u tim postupcima.

U postupku mirenja možete i ne morate sudjelovati, sve je prepušteno vašoj dobroj volji, odnosno procjeni može li vam taj postupak koristiti ili pak ne. Kada jedna strana pokreće postupak mirenja obično to čini pred ovlaštenom institucijom za mirenje koja tada postupak, ukoliko na njega pristane druga strana, vodi sukladno internim Pravilnikom o mirenju tog Centra. Tim je pravilnikom reguliran i način imenovanja miritelja s Liste miritelja koja se vodi pri tome Centru. Strana koja predlaže mirenje obično, predloži i osobu miritelja koja bi trebala, ukoliko se s istim i usuglasi druga strana, voditi postupak mirenja. Nezadovoljan strana predloženim miriteljem može predložiti „svog“ kandidata za miritelja. U tim se situacijama često događa da tako predložena osoba ne dobije suglasnost za vođenje postupka. Tada ostaju dvije mogućnosti, a obično su regulirane Pravilnikom o mirenju Institucije ili Centra za mirenje: jedna je da predsjednik Centra imenuje treću osobu za miritelja ili pak da svaki od ranije predloženih miritelja bude uključen u postupak te da ga zajednički vode. Slučajeve kada imamo sudjelovanje više izmiritelja u postupku mirenja nazivamo komedijacija.



Nikako vas ne bi trebala zabrinjavati činjenica da bi miritelj bio sklon bilo kojoj strani u postupku. Miritelj nema ovlasti donositi za vas ili pak drugu stranu bilo kakve obvezujuće odluke.

Sve je prepušteno vama. Miritelji koji bi bili predloženi za vođenje postupka, kad bi bili u nekom odnosu s bilo kojom stranom, sigurno bi i sami odbili biti miriteljem u takvom sporu.

Stoga sam siguran da nemate razloga biti zabrinuti za to da bi miritelj bio sklon protustranci jer postupak mirenja za vas ne proizvodni nikakve obveze, osim ukoliko ih sami s drugom stranom ne usuglasite u zaključenoj nagodbi. U postupku mirenja o rješenju spora odlučujete sporazumno s drugom stranom, bez da vas na išta tko prisili ili vam nešto nameće na što sami ne bi pristali.

100 grama znanja vrijedi više od 100 grama zlata



Poslovni centar znanja

Najava seminara u Poslovnom centru znanja

Poslovni dnevnik u suradnji s brojnim stručnjacima iz područja gospodarstva poslovnoj zajednici kroz praktične seminare omogućuje razvoj i postizanje izvrsnosti u njihovim svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Obratimo se svima koji profesionalnu karijeru žele obogatiti novim znanjima i vještinama koji će im omogućiti da opstanu na tržištu, učvrste svoju poziciju i učine korak naprijed.

Donosimo pregled seminara u svibnju:

UVOĐENJE I RAZVOJ KONTROLINGA uz primjere iz prakse

8. svibnja 2014. u Zagrebu

Predavačica: **mr. sc. Andreja Švigir**, Altius savjetovanje

Kontroling je upravljački koncept bez kojeg je teško zamisliti poslovanje modernih organizacija i njihovu uspješnost. Kako formirati i razvijati uspješan kontroling? Kako teče metodologija njegovog uvođenja? Kako izgraditi odnos kontrolinga s menadžmentom i drugim funkcijama u poduzeću? Odgovore na ta i mnoga druga pitanja dobit ćete ako se prijavite na seminar. Koncept kontrolinga uključuje i izvještavanje, najvažniji oblik komunikacije s upravom. Koja su sve područja izvještavanja iz kontrolinga, objasniti ćemo na primjerima iz prakse. Seminar je namijenjen svima koji se žele upoznati s kontrolingom ili ga već poznaju, a žele produbiti znanja.

IZRADITE SVOJU PRODAJNU PORUKU I NAUČITE KAKO PRIMIJENITI PRAVE PRODAJNE ARGUMENTE uz praktične vježbe

14. svibnja 2014. u Zagrebu

Predavač: **Goran Blagus, Business klinika**

Za privući nove klijente treba znati koristiti ispravne argumente na način na koji ih oni razumiju i koji ih pogađa "na pravo mjesto", a uz sve to treba se i razlikovati od konkurencije. Koji su to ispravni argumenti, kako ih primijeniti u konkretnoj ponudi, na koji način komunicirati s potencijalnim klijentima, kako se osjećati sigurnim u prodajnom nastupu i kojim konkretnim koracima ostvariti prvi prodajni kontakt detalji su koji čine okosnicu ovog seminara / radionice. Sudionicima seminara savjetuje se da donesu svoju najbolju ponudu (ako je imaju), a tijekom radionice s voditeljem seminara radit će na praktičnim vježbama i smjernicama kojim će redefiniirati prodajni nastup, prodajnu poruku i prodajne rečenice radi boljih poslovnih rezultata.

PROCJENA VRIJEDNOSTI PODUZEĆA uz praktične vježbe i primjere iz prakse

22. svibnja 2014. u Zagrebu

Predavačica: **Vlatka Sakar**, Trening centar

Jedno od najkompleksnijih područja financija je procjena vrijednosti poduzeća. S procjenom vrijednosti poduzeća srećemo se pri prodaji i kupnji poduzeća ili dijelova poduzeća što se dešava sve češće u našoj ekonomiji, u sudskim postupcima, pri istiskivanju manjinskih dioničara, kod određivanja poreza na nasljedstvo, kao i u mnogim drugim prilikama. Na seminaru će biti dan pregled pojedinih metoda, a bit će obradene statičke kao i dinamičke metode s težištem na metodi diskontiranih novčanih tokova. Osim toga, na seminaru će biti obraden koncept vremenske vrijednosti novca te predstavljen integrirani model koji se sastoji od računa dobiti i gubitka, bilance, novčanog toka te slobodnog novčanog toka.

Educirajte se u Poslovnom centru znanja!
Više doznajte na www.poslovni.hr/pcz



ODGOVARA:
Vlatko Kalapos

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

KOJE SU TAJNE USPJEHA SPORTAŠA U SVJETSKIM OKVIRIMA, ZA RAZLIKU OD BORBE „ZA GOLI ŽIVOT“ NAŠIH TVRTKI?



PITANJE: *Ravnatelj sam jednog našeg Državnog zavoda i upravljam timom od cca 500 ljudi. Već godinama se borimo sa komunikacijom među ljudima i što više pokušavamo rješavati probleme, oni postaju sve veći. Pretvorili smo se u instituciju koja proizvodi probleme i bavi se njima, umjesto da sve svoje resurse usmjerimo na nove ideje, rezultate i izlazak na „svjetsko“ tržište. Obzirom na vaše praktično iskustvo u radu sa vrhunskim timovima i sportašima, otkrijte nam tajne njihova uspjeha i kako ta „sportska“ načela provodite u našim tvrtkama?*

I. Č., Zagreb

ODGOVOR: Formula uspjeha je vrlo jasna i vrlo jednostavna. Barem u sportu. Za razliku od sporta, gospodarstvo, ekonomija, politika, obrazovanje, znanost i mnoge druge grane postale su prekomplikirane i postale su svrha sami sebi. Unutar sustava šire se sustavi, raščlanjuju se, dijele i kao takvi otuđuju se od baze koja ih je stvorila (ili za koju rade). Kad slušate ekonomske stručnjake (i mnoge druge), često vam nije jasan način njihove komunikacije s „korisnicima usluga“ i što je najvažnije glavne teme o kojima se govori su: problemi, kriza, gubitak, nedostatak, pad, stezanje, štednja, recesija, otpuštanje i dr. Čudno, ali za razliku od ovih termina „moderne ekonomije“ svijet vrhunskog sporta (naglasak je na „vrhunskom sportu“) ne poznaje te termine. Primanja sportaša premašuju primanja managera, nagrade su enormno velike u usporedbi s primanjima radnika i djelatnika u gospodarskim djelatnostima, transferi igrača iz kluba u klub ponekad liče na znan-

stvenu fantastiku. Zašto?

Kao što je rekao jedan moj prijatelj, vrhunski svjetski stručnjak za ekonomska pitanja, dijeljenjem slona na pola ne dobivamo dva slona. U svemu što promatramo oko nas prisutna je podjela. Podjela na dobro i loše, imam i nemam, uspješno neuspješno, veliki jedu male, moramo se boriti za klijente, kupce, korisnike, da bi opstali moramo rezati, štedjeti, dijeliti.... Ovi termini upravo upozoravaju ono što nam se događa. Uzrok tome leži u ljudskoj podsvijesti koja ne prepoznaje razlike „intelektualnih termina“, već funkcionira prema obrascu „prvobitnog čovjeka“. Mentalni modeli uzrokuju ono što nam se događa u životu. Oblikuje nas okolina, vanjske informacije, mediji, autoriteti... svakoga dana gledamo, slušamo i sudjelujemo. Studente smo „programirali“ i „ukalupili“ u obrasce društva u kojem živimo i djelujemo i ne dopuštamo im drugačije mišljenje, drugačije stavove, a kamoli djelovanje na drugačije načine. Sve je postalo stereotipno, i to već dugi niz godina. Kada gledamo političke poruke (iste su ili slične već dugi niz godina), poslovanje i modele vođenja tvrtki po jednakim modelima bez promjena. Ovakvi obrasci koji se ponavljaju godinama, a ne mijenjaju često i dinamično zovu se „fenomen KUHANE ŽABE“. Svi smo se uspavali i mislimo da stvari idu same od sebe ako smo ih dobro formirali i da ne moramo svakoga dana „resetirati“ svoje osobne i društvene programe kako bi bili još brži, učinkovitiji, produktivniji.

Tu je razlika gospodarstvenika i sportaša. U sport ne ulazite ako nemate talenta, moti-

vacije i strasti. U sportu postoje uzori koji nas, kada ih gledamo, motiviraju da i mi uspijemo. Koliko takvih uzora imamo u gospodarstvu, politici? Koliko naših suradnika i managera radi svoj posao sa strasti? Strast motivira, strastveni ljudi ne odustaju, njihova energija otklanja strahove. Oni uvijek idu naprijed.

Poznajem puno ljudi koji su imali sjajne ideje, ali ih nisu uspjeli realizirati, jer su svesmu pristupali mlako. Ako ideju želite realizirati morate DJELOVATI. Strast stvara prilike. U gospodarstvu, ekonomiji i poduzetništvu na žalost primjetno nedostaje strasti. Na mnogim sastancima i edukacijama razgovarajući sa ljudima primijećen je strah, nedostatak energije i entuzijazma i na žalost, mnogi su se našli na krivom mjestu u krivo vrijeme. Kod sporta vrijede potpuno drugi zakoni. Da bi bili u „igri“ morate biti potpuno spremni, u formi, morate biti dio tima, kompatibilni, morate biti spremni na pobjedu i poraz i znati se nositi sa njima na jednak način, morate imati visoke ciljeve i pripremiti se za njih. Ako se spremate za svjetsko prvenstvo, znate što vas čeka. Cijeli svijet i najbolje iz njega. Tako stvarate način pripreme, strategiju, taktiku, proučavate protivnike i prilagođavate igru. I to traje non-stop, iz dana u dan, iz tjedna u tjedan... bez prekida.

I mi moramo biti najbolji, kao da smo na igralištu gdje nas promatra publika koja će nam pljeskati ili će nam fučkati ovisno o našoj izvedbi. Moramo biti na pozornici. Moramo biti glumci koje će netko promatrati. Svakoga dana moramo napraviti nešto novo i drugačije, ako želimo biti u trendu. Svaka nova utakmica, svaki novi film, svaka nova pjesma moraju biti drugačije i nove da bi privukle pozornost. Što radimo novo svakoga dana da privučemo pozornost, da dođemo do ideje, do nečega novoga?

Ovo su psihološka i motivacijska pitanja. Danas je motivacija ponekad i ispred samoga znanja i teorije, analitike, jer analiza dijeli, a motivacija povezuje. Život se sastoji od jednostavnih stvari i sve rastavljene dijelove moramo sastaviti u jednu cjelinu da bi dobili krajnji rezultat.



ODGOVARA:
Dragan Zlatović

ISTUPANJE ČLANA IZ DRUŠTVA

PITANJE: U slučaju sudske odluke o istupanja člana iz d.o.o.-a, u kojem roku se isplaćuje tržišna vrijednost poslovnog udjela toga člana?

O. Š., Virovitica

ODGOVOR: Prema odredbi članka 420. stavak 1. Zakona o trgovačkim društvima (Narodne novine broj 111/93, 34/99, 121/99 – vjerodostojno tumačenje, 52/00 – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11 – pročišćeni tekst, 111/12 i 68/13) **društvenim ugovorom** može se odrediti da član društva s ograničenom odgovornošću može istupiti iz društva, kao i da ga društvo može isključiti. Tada se moraju odrediti i uvjeti, postupak i posljedice istupanja ili isključenja člana iz društva.

Neovisno o tome, **član društva može tužbom** kod suda zahtijevati istupanje iz društva ako za to postoje opravdani razlozi. **Opravdani razlozi** za istupanje iz društva postoje naročito ako mu ostali članovi društva ili neki od organa društva prouzroče štetu, ako je spriječen u ostvarenju svojih prava u društvu ili mu neki organ društva nameće nerazmjerne obveze. U tužbi se mora navesti i **iznos naknade za poslovni udio** te odrediti primjereni rok za njegovo plaćanje članu koji istupa iz društva. Usvoji li tužbeni zahtjev, sud mora odrediti iznos naknade tržišne vrijednosti tužiteljeva poslovnog udjela i naložiti da mu je društvo isplati u roku

određenom u presudi. Pri određivanju spomenutog roka sud će voditi brigu o stanju društva i njegovim poslovnim potrebama.

Član društva ne može se unaprijed odreći prava tražiti sudsko istupanje iz društva.

U odredbi čl. 421. Zakona o trgovačkim društvima propisani su **učinci istupanja** člana iz društva. Tako, istupanjem člana prestaje njegovo članstvo u društvu i sva prava koja iz toga proizlaze. Član koji istupi iz društva ima pravo da mu se **nadoknadi tržišna vrijednost** njihova poslovnog udjela kakva je bila u vrijeme istupanja, odnosno isključenja. Ako je ulog člana u društvo bio u stvarima ili u pravima, on ima pravo da mu se uloženo vrati, ali ne prije nego što prođu tri mjeseca od istupanja iz društva. Kod toga ne može tražiti naknadu štete za slučajno uništenje, oštećenje ili smanjenje vrijednosti onoga što je uložio te ako je do toga došlo redovnom upotrebom. Članstvo u društvu člana koji je istupio iz društva prestaje kada mu se isplati navedena naknada.

Dakle, u slučajevima kad sud izrekne (dopusti) istupanje člana iz društva, dužan je odrediti **primjeren rok** za isplatu tržišne vrijednosti poslovnog udjela te pritom mora voditi računa o stanju društva i njegovim poslovnim potrebama. U tom smislu referentna je odluka Visokog trgovačkog suda, br. Pž-6944/11 od 22. veljače 2012.



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!

PRETPLATITE SE NA ČASOPIS

Udruga

.hr

8 brojeva godišnje!

Pretplata 295,00 kn (PDV uključen)!



SPECIJALIZIRANI ČASOPIS ZA UDRUGE!

Za predsjednike
udruga i odgovorne
osobe!

- ✓ PRAKTIČNO
- ✓ RAZUMLJIVO
- ✓ STRUČNO

Idući broj
časopisa
Udruga.hr
izlazi 9. lipnja
2014.

- ✓ INFORMACIJE
- ✓ SAVJETI
- ✓ PROPISI
- ✓ KAZNE

NARUŽBENICA kojom se pretplaćujem na časopis Udruga.hr za 2014. godinu (8 brojeva) po cijeni od **295,00 kn** (PDV uključen u cijenu)

Naziv udruge: _____

OIB: _____

Odgovorna osoba: _____

Adresa, grad: _____

Tel.: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Pečat i potpis odgovorne osobe:

Molimo ispunjenu narudžbenu pošaljite na fax: 48 36 099 ili e-mail: pretplata@udruga.hr

Tel. za pretplatu: 01/49 21 742 i 01/49 21 737, www.udruga.hr

*U vaš
veliki dan*

**SUPER-ŽENE
'NOVOG DOBA'
I SVAKODNEVNI
STRES**

**ASERTIVNOST
– što je to?**

**KOLIKO STE
PROAKTIVNI?**

tajnica.hr ASERTIVNOST – što je to?

Irena
Jurjević



Stojite u redu na blagajni. U blizini je mlađa gospođa i polako se progura ispred vas. Što ćete učiniti? Ako vrlo glasno kažete nešto u stilu: „Kakvo je ovo ponašanje? Tko vas je učio pristojnosti? Stanite u red, ne može to tako!“, skloni ste agresivnom ponašanju. Ako prešutite i ponašate se kao da se ništa nije dogodilo, pritom se grizete iznutra, skloni ste pasivnom, popustljivom ponašanju.

Ako se tišim, ali čvrstim glasom obratite osobi koja je stala ispred vas i odlučno je zamolite da stane u red, posjedujete vještine asertivne komunikacije. Ima tu i miješani tip ponašanja, tzv. pasivno-agresivni. Takva osoba će se u redu na blagajni potihom (ali dovoljno glasno) obratiti gospodinu do sebe i reći nešto u stilu: „Kako se samo bezobrazno današnji mladi guraju, ne poštuju druge uopće, ja nikad ne bi tako nešto napravila...“ **Asertivnost je zauzimanje za sebe i svoja prava na način da ne ugrožavate druge ljude.** Svi se mi nekad ponašamo agresivnije, nekad pasivno, ali po tipu osobe više pripadamo jednom od ova dva ponašanja. Ritjetki su oni sretnici koji su u djetinjstvu usvojili vještine asertivnog ponašanja, no unatoč tome važno je znati da se asertivnost može naučiti.

Pasivni tip

Pasivni ljudi se povlače, na stanku izbjegavaju reći svoje mišljenje, neće se boriti za napredovanje, veću plaću, zadnji s posla idu kući. Ne znaju kako reći „Ne“, paze da ne povrijede drugu osobu, pritom zaboravljajući na svoje potrebe i osjećaje. Pasivni ljudi u djetinjstvu su naučili da je opasno ili zabranjeno pokazivati ljutnju, da nemaju pravo tražiti nešto za sebe i postali su poslušni. Duboko u sebi vjeruju da su na neki način inferiorni i manje vrijedni. Izbjegavaju ulaziti u konflikte, pr-

venstveno zbog straha da se neće znati obraniti ako budu napadnuti, a onda i zbog toga što misle da drugi imaju jače argumente ili bolje komunikacijske vještine.

Da bi održali prividni mir moraju negirati svoje potrebe, sposobnosti i osjećaje što nekad može dovesti do psihosomatskih simptoma i bolesti (migrene, dermatitis, gastritis, astma...)

Potisnuti osjećaji i potrebe nisu nestali, već izlaze na površinu kroz pasivnu agresiju: tiho zamjeranje, manipulaciju, cinizam, neprestane žalopojke. Ovi ljudi često nesvjesno igraju ulogu žrtve pa se pored njih osjećamo kao da smo nešto skrivali, a ne znamo što.

Agresivni tip

Agresivni tip ljudi nema problema sa zauzimanjem za sebe, ali zbog načina na koji to rade pati njihova okolina i međuljudski odnosi. Krivnju nalaze uvijek u drugima; prijete, viču, dominiraju, podčinjavaju, manipuliraju, kritiziraju... sve kako bi bili u pravu i beskompromisno dobili ono što žele. Oko sebe izazivaju bijes i/ili strah, ljudi se ne vole družiti s njima. Bliski prijatelji najčešće su im poslušni ljudi, koji su tu uz njih zbog strahopoštovanja ili u njima traže zaštitu.

Strah je zajednički nazivnik agresivnom i pasivnom ponašanju

Dok se pasivni ljudi boje da će biti napadnuti i da se neće znati

obraniti, agresivni tip napadom prikriva svoju nesigurnost i strah: „Bolje da ja prvo napadnem njih, prije nego oni napadnu mene.“ Pasivni tip ponašanja češći je kod žena, jer naša kultura još uvijek podržava njihovu inferiornost: „Sjedni pristojno, ružna si kad se ljutiš, curice ne galame, budi dobra...“ Iskazivanje ljutnje kod dječaka je prihvatljivije pa se njih više uči i potiče da zadovoljavaju svoje potrebe, traže za sebe i natječu se.

Asertivno ponašanje – jasno, direktno i ne ugrožavajuće

Asertivni ljudi vode računa o sebi, ali i drugima. Utječu na druge koristeći svoje sposobnosti i kompetencije, a ne manipulacije. U poslovnom svijetu ne osjećaju se ugroženi kad trebaju podijeliti informacije s drugima i pomoći kad je potrebno. Jasno mogu iskazati svoje neslaganje, bez da se osjećaju loše. Također, budućí sami sebe prihvaćaju i poštuju, mogu mirnije i lakše čuti kritiku na svoj račun.

SMJERNICE ZA ASERTIVNO PONAŠANJE

- Izrecite svoje mišljenje jasno i glasno, tako da pričate o sebi, a ne upirete prstom u druge. Umjesto da kažete: „U ovoj kući nitko ništa ne radi“ i izazovete gnjev ukućana, jasno izrazite svoj stav i potrebu: „Marko, molim te operi suđe.“

- Recite „Ne“ kad je potrebno, tako poštujućete sebe i svoje potrebe.

- Kad osjetite da vas obuzima nekontrolirani bijes, maknite se na nekoliko minuta s poprišta bitke, dišite duboko, brojite do 10.

- Kritizirajte nečije ponašanje, ne vrijeđajte osobu. Kritiku recite odmah, umjesto: „I ti si prošlog ljeta meni...“

- Kad čujete kritiku na svoj račun zapitajte se tko vas kritizira i koliko je ona točna ili netočna.

- Budite sigurni da ste stvarno čuli i razumjeli drugu osobu.

- Dajte djeci da negoduju, viču, lupaju jastuke kad su ljuti (umjesto drugu djecu), smišljaju strategije kako dobiti ono što žele. Ljutnja je zdrava, pokretačka sila. Ne treba je ugušiti, njome se može konstruktivno upravljati.

KREIRAJTE ŽIVOT
PO SVOJOJ MJERI!



CentarUspjeha
UDRUGA ZA OSOBNE 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



NEBESKA VJENČANJA

Savršeno vjenčanje čine:

- osoba Vašeg života
- ponosni roditelji
- veseli kumovi
- dragi prijatelji
- hladan pjenušac i svježe jagode
- raspjevan band
- rastrčan fotograf
- nasmijan i sveprisutan konobar
- romantične cvjetne dekoracije
- birane delicije s maštovitog jelovnika
- vrhunski izbor vina

Uz sve navedeno, svadbeni Salon Opera, smješten na 17. katu hotela The Westin Zagreb, nudi i jedinstven, panoramski pogled na grad - potpuno besplatno...

Jer najbolje stvari u životu su besplatne.

ZA SVE INFORMACIJE
ILI REZERVACIJE
MOLIMO NAZOVITE
+385 1 4892 021

THE WESTIN
ZAGREB

spg
Starwood
Preferred
Guest

MERIDIEN

aloft

THE LUXURY COLLECTION

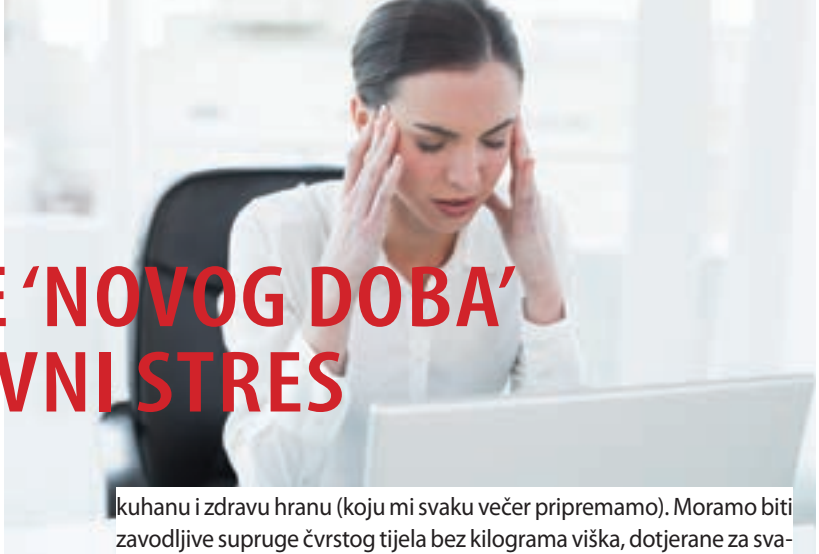
WESTIN

FOUR POINTS



©2014 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All Rights Reserved. SPG, Preferred Guest, Aloft, Element, Four Points, Le Méridien, Sheraton, St. Regis, The Luxury Collection, W, Westin and their logos are the trademarks of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., or its affiliates. For full terms & conditions visit westin.com/zagreb

SUPER-ŽENE 'NOVOG DOBA' I SVAKODNEVNI STRES



Jedna od najaktualnijih tema o kojoj zaposlene žene sve više raspravljaju u frizerskim i kozmetičkim salonima, na kavama, u pauzama za ručak i na svakom uglu je: „U stresu sam neprestano, nemam vremena više ni za što. Gdje je moj život nestao?“

Sve češće spominjemo frazu: „Gdje su nestala ona lagana i opuštene vremena?“ No, kad razmišljam kako su živjele naše majke, zapravo ne vidim značajnu razliku. Radile su osam sati dnevno, išle u vrtić po djecu, kuhale za obitelj, odlazile frizeru, u kupnju, dizale i otplaćivale kredite. Zapravo, sve je bilo kao i danas, a opet sasvim drugačije. Pojam stresa bio je nepoznat. Osim sve bržeg ritma života, većih zahtjeva na poslu i ogromnog broja informacija koje nas neprestano zasipaju, u današnje vrijeme pojavljuje se jedan fenomen koji nam svakodnevno povećava stres – visoka očekivanja od samih sebe.

Visoka očekivanja - nisko samopoštovanje

Razina stresa proporcionalno raste s očekivanjima koja imamo od sebe samih. Što više očekujemo (pritom ne mislim na zdravu ambiciju, već na nerealistična i previsoka očekivanja), to manje poštujemo sebe; svoju životnu energiju i vrijeme. **Postavljamo sebi opasna „moranja“ i pridajemo preveliko značenje situacijama koje to ne zaslužuju.** Moramo napredovati i biti uspješne u poslu, moramo biti opuštene majke u svakom trenutku posvećene djeci, a djeca moraju svakodnevno jesti

KAKO UMANJITI PRITISAK NA SEBE?

- Umanjite važnost situacije: hoćete li zaista manje uživati u ljetovanju ako se niste riješili nekoliko kilograma viška, kao što ste planirali?
- Dajte sebi pravo na nesavršenost i pogreške: ako smatrate da drugi imaju pravo na pogrešku, dopustite isto i sebi.
- Postavljajte realistične ciljeve: smanjite očekivanja i produljite rokove za njihovo ostvarenje.
- Postavljajte prioritete i delegirajte: na poslu ne morate sve sami napraviti, a kod kuće tražite od ukućana, obitelji i prijatelja da vam pomognu.
- Promijenite fokus s drugih na sebe: malo zdrave sebičnosti znači da se prvenstveno brinete za svoje potrebe, a onda za ljude oko sebe.
- Uključite se na svoje izvore energije: stvorite vrijeme za bavljenje onim što volite, jer ako ste vi opušteni i zadovoljni, u tome će uživati i vaša okolina.

kuhanu i zdravu hranu (koju mi svaku večer pripremamo). Moramo biti zavodljive supruge čvrstog tijela bez kilograma viška, dotjerane za svaku priliku. Nadalje, kuća mora biti čista, jer što će reći naša majka, djeca moraju prolaziti odličnim uspjehom, jer sve manje od toga je neuspjeh, moramo biti tu za prijateljicu koja nam na dugo i široko priča o svojim problemima (uvijek iznova)... Ovo postaje posao za *super-woman*, a ne jednu običnu ženu od krvi i mesa (i osjećaja).

5 životnih motivatora

Ever pet životnih motivatora (stresora) koji su u suštini pozitivni i tjeraju nas na da se razvijamo i napredujemo. Same vrijednosti ne uzrokuju probleme sa stresom – do njega dolazi tek kad nam izmaknu iz vida.

1. "BUDI SAVRŠEN"

• Vi ste poznati po visokim standardima. Od sebe i drugih očekujete maksimalni učinak. Ne dopuštate si pogrešku. Za vas je biti prirodan ili djetinjast je prošlo svršeno vrijeme. Stresom doživljavate sve ono što kod drugih smatrate "niskim" standardima ili nelogičnostima. Važno vam je da uvijek izgledate besprijekorno.

2. "UDOVOLJI"

• Obožavate provoditi vrijeme s drugima, pokušavate biti ljubazni i svima na raspolaganju. Doživljavate stres kad vas se kritizira i imate osjećaj da ste krivo shvaćeni. Bojite se zauzeti za sebe, rijetko si dopuštate reći „ne“ te istaknuti svoju važnost na bilo koji način. Drugi su uvijek na prvom mjestu.

3. "POŽURI"

• Često koristite izraze poput: "Brzo... hajdemo... požuri se... ne trati vrijeme... nema vremena za..." i radite više stvari istodobno, ali s entuzijazmom. U vašem slučaju tišina izaziva stres i mrzite kad ste besposleni. Teško vam se opustiti, to smatrate gubljenjem vremena.

4. "BUDI JAK"

• Dobri ste u samostalnom radu, kojeg obavljate smireno i uporno, čak i pod pritiskom. Vaš glas i govor tijela ne odaju da vam je zapravo teško. No, pod stresom ste kad morate potražiti pomoć. Teško vam je pokazati osjećaje i ponosni ste na to što sve obavljate sami.

5. "DAJ SVE OD SEBE"

• Često rabite riječ "pokušati": "Da, pokušat ću to dovršiti". Zapravo, često se prvi dobrovoljno javljate za bilo kakav zadatak. Pod stresom ste pri pomisli da će vas ljudi napasti kako niste dovoljno radili. Imate osjećaj da nikad niste dovoljno napravili i zadovoljili postavljene standarde. Teško vam je priuštiti sebi odmor i opuštanje.

Irena Jurjević



Odlučili ste da vaš dan iz snova bude bajkovit i nezaboravan za vas, ali i za vaše uzvanike? U tom slučaju odaberite romantičnu dugu vjenčanicu, upotrijebite je svjetlucavim kamenčićima i naborima, profinjenim nakitom, svjetlucavom tijarom te elegantnim satenskim cipelama s vezenim štrasom i sitnim perlicama.

I vjenčani buket je u tom slučaju usklađen s romantičnom vjenčanicom. Zajedno će biti nit vodilja na vašem vjenčanom slavlju za cvjetne dekoracije, na reveru mladoženje, kumova i uzvanika, cvjetne dekoracije na ruci kume, djeveruša, romantičnim stolnim dekoracijama u svadbenoj sali ukrašenoj svijećama i cvijećem, crkvi ili ukrasu na autu u svadbenoj povorci. I naravno, kao detalj na vašoj neizostavnoj svad-

benoj torti, a za početak na vašim lijepim pozivnicama.

Odabir vjenčаницe treba krenuti od same vaše osobnosti koja određuje kakvu ćete svadbenu haljinu nositi za vaš dan, raskošnu ili možda onu nešto ipak jednostavniju, uz decantan nakit, moderan kroj i trendovske materijale, a opet originalnu čiji će kroj naglasiti vašu figuru i frizuru usklađenu upravo s takvom vjenčanicom, upotpunjenu prekrasnim

cvjetnim buketom .

Sudeći po vrlo čestim sajmovima vjenčanja, vjenčanja su u našoj zemlji postala prezentacije glamoura, raskoši, ali i novih detalja i ideja od samih vjenčanih haljina do uređenja svadbenih dvorana i stolova za mladence i kumove. Vrlo često, svadbene dvorane su rezervirane i godinu dana unaprijed, a samo uređenje svadbenih stolova postaje unikatno, uz mnoštvo detalja i nezaboravnih

dojmova, romantičnih svijeća i cvjetnih dekoracija i prigodnu rasvjetu koja zaustavlja dah. Već nas i sama pozivnica uzbuđi kad je izrađena s posebnim detaljima i ukrasima, npr. pozivnica za vjen-



Slastičarnica M&M



Slastičarnica M&M nalazi se na zapadnom dijelu grada Zagreba u Rudešu, Ratarska ulica 13. Naša uspješnost se od samog početka, 1992. godine, zasniva na spoju obiteljske tradicije i suvremene tehnologije, rekli su nam vlasnici **Marin i Martina Dumančić** i naglasili da M&M obitelj

čini stručno, ljubazno i kreativno osoblje, upućeno u svjetske slastičarske trendove i novitete. Torte i kolače radimo na bazi prirodnih materijala čime garantiramo visoku kvalitetu i jedinstven okus. Posebno smo poznati po izradi stiliziranih torti svih vrsta, veličina i izgleda u skladu sa vašim željama i mogućnostima za razne prilike i obiteljske svečanosti. Donesite nam sliku po izboru (logo firme, obiteljsku sliku, omiljenog cr-

tanog lika), a mi ćemo izraditi takvu tortu. Izuzetno se ponosimo tortama Bijeli Zagreb i Rudeškom tortom koje smo osmislili kao male slatke poklone u prigodnim pakiranjima. Iznenadite svoje najbliže, svoje poslovne partnere ili se jednostavno počastite ovim jedinstvenim slatkim zalogajima, naglašava Martina.

Naručite torte, slatke i slane kolače elektronskom poštom, telefonom, osobno ili samo dođite do nas i uživajte u našoj bogatoj ponudi u ugodnom ambijentu M&M-a.



ZLATARNA MARIO

- vrijednost,
emocija
i zadovoljstvo



S ljubavlju nošen zlatni nakit pruža uspomenu na trenutke s voljenima i ljepotu života, čuva posebne trenutke našeg života naročito zaručničko i vjenčano prstenje, stalno je uz nas bez obzira na trendove, stoga je zlatni nakit vrijednost, emocija i zadovoljstvo svake žene i muškarca.

Zaručničko i vjenčano prstenje **Lapidarium - Zlatarne Mario** unikatni su, ručno izrađeni komadi nakita. Odaberite stil, dragi kamen i materijal i naručite samo svoj zaručnički i vjenčani prsten. Program vjenčanog prstenja je osnovan na radu po narudžbi, ručnom radu te suvremenom dizajnu, a uz klasično prstenje u bijelom ili žutom zlatu u kombinaciji s dijamantima ili drugim dragim kamenjem, može biti i u platini ili srebru, a tu su i drugi alternativni i vrijedni materijali poput fosilnog hrasta, masline itd.

Bilo da tražite nakit za sebe ili kao poklon za svoje voljene, nešto klasično, suvremeno ili naprosto posebno, Lapidarium-Zlatarna Mario je izvor nakita koji je stvoren da traje i oplemenjuje vaš život i život vaših najdražih. U Radićevoj 10 u Lapidariumu, ponuđena je paleta suvremenog nakita od srebra, zlata i dijamantata i mogućnost izrade po narudžbi te usluga popravaka, graviranja, brušenja dragog kamenja.

Dio ponude je i nakit desetak autora dizajnera nakita i dvadesetak kolekcija nakita- kolekcija Zlatni licitar, zaručnički i vjenčani nakit, kolekcija Secesijskog nakita itd. Ekskluzivno uređen interijer prezentira različite stilove i cijele kolekcije nakita. Vidljiva radiona omogućava brze reakcije na želje kupaca, približava kupca radnom procesu i daje uvid kako nastaje nakit koji će nositi.

Danas nakon dvadesetčetiri godine Zlatarna Mario nastavlja s pružanjem posebnog osjećaja pri kupnji nakita za vas i vaše voljene i za druge obiteljske svečanosti osim vjenčanja kao što su rođendani, krizme, krštenja. Neka nakit bude poseban i idealan način izražavanja osobnosti jer zlatni nakit i nakit od plemenitih kovina, nadilazi trendove svojom trajnošću.

Pronađite "samo svoj" nakit u srcu Zagreba Radićeva 10 i Krvavi most 2 ili facebook stranici: lapidarium zlatarna mario

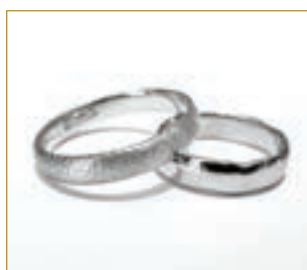
Mario Nokaj, vlasnik Lapidarium Zlatarne Mario



Težište naše ponude je na izradi suvremenog nakita i izradi nakita po narudžbi gdje u nakitu želim imati simboliku,

sentimentalnu vrijednost i kvalitetnu izradu te trajnost da osoba u njemu uživa, pa tako i u svom vjenčanom i zaručničkom prstenu, rekao nam je gospodin Mario. Odaberite stil, dizajn i materijal ili osmislite svoje vlastito i unikatno vjenčano prstenje. Naš kupac ima ponuđen kvalitetan izbor i uslugu te opciju da ukoliko ima svoju ideju o izgledu nakita i kako ga želi nositi, to dobije u kratkom roku.

Mario Nokaj je zlatarski majstor i hrvatski dizajner nakita. Zlatarna Mario je obiteljski obrt koji djeluje od 1991., a Lapidarium je osnovao kao nastavak obiteljske tradicije 2011. godine gdje je težište ponude na izradi suvremenog nakita. Suradnja s domaćim dizajnerima i izrada nakita po narudžbi i usluge u koraku s vremenom i tehnologijom, omogućuju mašti slobodu i kreativnost.





čanje u staklenoj epruveti specijalno ukrašenoj za tu priliku, pa zamišljamo koja su nam to sve uzbuđenja mladenci pripremili za sam svadbeni dan.

Ponuda i izbor vjenčanih haljina je zaista velik i vrlo često uzvanici očekuju mladu u tradicionalnoj klasičnoj krinolini, tilu i čipki koju svaka djevojka vidi u svojim snovima. No, zašto robovati klasiци kad je moguće da mlada bude u isto vrijeme moderna, seksi i

ženstvena, a opet nešto drugačija, profinjena u njeznoj vjenčanici modernih tkanina, jednostavnih linija i posebnih krojeva. Ako je u pitanju korzet, ženstveni dekolte ili otvorena leđa, lagana i nježna stola će sve to „popraviti“ u određenim trenucima svadbene svečanosti.

Biserka Čonkaš



Letizia

Letizia Zadravec, vlasnica GIFT SHOP LETIZIA, Varaždin i Zagreb



Vjenčanje prepoznajemo kao jedan od najvažnijih trenutaka u vašem životu i dogovore za vjenčanja s mladencima obavljam osobno kroz ugodno druženje. Najbolje je telefonski dogovoriti malo druženje s mladencima na 098/268-990 jer ćemo se najbolje tako upoznati, upoznati njihove želje, ukus kao i mogućnosti, rekla nam je gospođa Letizia. Vrlo rado ću im kao izazov svoje kreativnosti, pronaći najbolje rješenje za njihovo unikatno vjenčanje, savjetovati ih i ponuditi im svoje dugodišnje iskustvo u izradi vjenčanih dekoracija, vjenčanih buketa i revera, pozivnica, uređenje svadbene sale i crkve. Osim cvjetnog dizajna, nudimo i kompletni dizajn različitih događanja, svečanih evenata i otvorenja. Rado ćemo vas savjetovati u odabiru dekorativnih i stilskih potreba i naravno posebno voditi računa o kvaliteti ponude kao i o vašim troškovima.

Cvjetne kreacije **Letizia** poznate su diljem Hrvatske. Letizia je floristica i nasljednica cvjećarske obitelji Zadravec koja već 35 godina svojim florističkim majstorijama uljepšava i uređuje svaki prostor i događanje. Sudjelovala je na mnogim međunarodnim izložbama te nebrojenim pobjedama na domaćim i inozemnim cvjetnim natjecanjima i doprinijela cvjetnoj kulturi baroknog Varaždina i nazivu „Varaždin-grad cvijeća“.



Jaroslav Horak, vlasnik slastičarne HORAK Zagreb

Slastičarnica Horak će vaš najljepši dan učiniti još savršenijim uz veliki izbor svadbenih torti. Na našoj web stranici pogledajte galeriju svadbenih torti od kojih bi izdvojio čokoladnu tortu, voćnu tortu, tortu od višnje, Schwarzwald tortu i sve vrste različitih parfait torti s ukrasima, cvjetovima i leptirićima. Tu su svakako i torta Nera, Esterhaszy torta i Sacher torta, zatim Matrosen torta, Mocca torta, Marcipella torta, Badem torta, torta Zimski san, Šarlota torta, Margarita torta i svakako bih naglasio finu Krokant tortu, rekao nam je gospodin Jaroslav Horak. Dođite k nama na razgovor, nazovite nas i pitajte ili nam pošaljite upit e-mailom te nam recite svoje želje i mi ćemo ih ostvariti te izraditi najljepšu tortu za vaše vjenčanje. Počastite uzvanike i poklonite im uz pisanu zahvalnicu kutiju finih kolača. U ukrasnoj kutijici će se naći medena i bijela pita, linzer s malinama, kokos kuglice, čokoladne i voćne šnite, puslice, krancle ili hrskavi badem i voćna salama. Naravno, ovo je naša preporuka, a konačan odabir prepuštamo Vama, poručio je gospodin Jaroslav.





ŠTO JE PRAVILNO? (5.dio)

Nastavljamo s objašnjenjem najčešćih dvojbi u pisanoj poslovnoj komunikaciji.

Donešen ili donesen (glagolski pridjev trpni)

Kako glasi pravilan oblik glagolskoga pridjeva trpnog?

„Odjeću šivamo i iz **donešenog** materijala.“

„Umjtnine su **donesene** uz najstrože osiguranje.“

Usporedimo:

donesen, donesena, doneseno : donešen, donešena, donešeno
Što je pravilno?

Pravilno je *donesen, donesena, doneseno*. Glagolski pridjev trpni od glagola *donijeti* glasi *donesen*, od glagola *potresti, izvesti, ugristi, pomusti* glasi *potresen, izvezen, ugrizen, pomuzen*, a ne *potrešen, izvežen, ugrizen, pomužen*. Glagolski pridjevi trpni navedenih glagola tvore se nastavcima *-en, -ena, -eno* za razliku od drugih glagola od kojih se glagolski pridjevi trpni tvore nastavcima *-jen, -jena, -jeno*, npr. *nošen* (od glagola *nositi*), *vožen* (od glagola *voziti*), *građen* (od glagola *graditi*), *spašen* (od glagola *spasiti*).

Od glagola *zagristi* glagolski pridjev trpni glasi *zagrizen* u osnovnom značenju (*jabuka je bila zagrizen*), a u prenesenom značenju pravilno je *zagrižen* (u značenju 'uporan', 'gorljiv', npr. *Bio je zagrižen u svom uvjerenju*).

Pravilni primjeri:

Čovjek često i ne primijeti na kojim je mjestima bio ugrizen. (NE: ugrizen)

Svi su bili potreseni nakon tužne vijesti. (NE: potrešeni)
Proizvodi su bili izvezeni u susjedne zemlje. (NE: izveženi)

Nastavljamo s objašnjenjem najčešćih dvojbi u pisanoj poslovnoj komunikaciji.

Putujemo u Rijeku ili za Rijeku (prijedlog za)

Je li pravilno upotrebljavati prijedlog za u značenju cilja?

„Večeras ćemo vlakom otputovati **za** Rijeku.“

„**U** Rijeku putuju prvim jutarnjim vlakom.“

Usporedimo:

za Rijeku : u Rijeku

Što je pravilno?

Pravilno je *u Rijeku* jer je prijedlog za pogrešno upotrebljavati u značenju cilja. Tada se, naime, značenje prijedloga za miješa sa značenjem prijedloga *iza*.

Ako se želi istaknuti samo pravac, onda se mogu upotrijebiti prijedlozi *prema* i *za*, npr. *Putujem prema Rijeci* ili *putujem za Rijeku*.

Pravilni primjeri:

Put za vrh nije bio dobro obilježen. (IL: prema vrhu)

Za Zagreb se može putovati na razne načine. (IL: prema Zagrebu)

Večeras u 10 sati krećemo u Split. (NE: za Split)

Deklinacija stranih imena

Obilježje hrvatskoga jezika jest da se imenice, zamjenice, pridjevi i brojevi sklanjaju po padežima ili dekliniraju.

„To je djelo **Pedro Calderon dela Barca**.“

„Za **Pedra Calderona dela Barcu** znamo da je bio i kardinal.“

Usporedimo:

djelo Pedro Calderon dela Barca : za Pedra Calderona dela Barcu
Što je pravilno?

Pravilno je „Djelo Pedra Calderona dela Barcu“. U hrvatskom se

jeziku (najčešće) sklanjaju svi članovi imena i prezimena (osim prijedloga i veznika), bez obzira na to je ime i prezime hrvatsko ili strano.

Pravilni primjeri:

Slušam pjesme Jimija Hendrixa. (NE: Jim Hendrix ili Jimi Hendrixa)

Gol Cristiana Ronalda bio je sudbonosan. (NE: Cristian Ronaldo ili Cristiana Ronaldo)

U filmu je glumila s Melom Gibsonom. (NE: s Mel Gibsonom)

Kožne cipele ili kožnate cipele

Unatoč malim razlikama u obliku nije pravilno jednu riječ zamjenjivati drugom, već treba čuvati njihove razlike.

„Te **kožne cipele** kupio sam u trgovini nedaleko od kuće.“

„Za dugotrajnije nošenje svakako bismo Vam preporučili kožnate cipele.“

Usporedimo:

kožni, kožna, kožno: kožnat(i), kožnata, kožnato

Što je pravilno?

Oba su pridjeva pravilna, ali svaki za određeno značenje. *Kožni* znači 'onaj koji pripada koži, koji se tiče kože, koji je namijenjen koži, npr. *kožna bolest, kožna industrija, kožna krema*. *Kožnat* znači 'onaj koji je izrađen od kože, npr. *kožnat(i) kaput, kožnate cipele*. Slično je za značenje 'koji je izrađen od nekog materijala' pravilno, npr. *slamnat(i) šešir, rožnat(i) list*.

Pravilni primjeri:

Od kožne bolesti uspješno se izliječila prije desetak dana. (NE: kožnate)

U izlogu je najskuplja bila bijela kožnata torba. (NE: kožna)

Okolica, okolina i okoliš

Ako se riječi razlikuju po obliku, najčešće se razlikuju i po sadržaju.

„U **okolici** Zagreba mogu se pronaći vrlo lijepa i povoljna gradilišta.“

„U prijateljskoj **okolini** čovjek može mirno živjeti.“

„Osnovana je Udruga za prirodu, **okoliš** i održivi razvoj.“

Usporedimo:

okolica : okolina : okoliš

Što je pravilno?

Pravilne su sve tri riječi, ali svaka ima svoje značenje. Riječ *okolica* označava 'kraj oko nekog naselja, gore ili rijeke', riječ *okolina* označava 'ljudi i običaje, društvenu sredinu', a riječ *okoliš* označava 'manji ili veći životni prostor na Zemlji'.

Pravilni primjeri:

Proučen je utjecaj nuklearnih elektrana na okoliš ('određen životni prostor'). U okolici grada ('u kraju oko grada') primijećena su nelegalna odlagališta otpada.

Okolina ('sredina u kojoj dijete živi') bitno utječe na odgoj djece.



Inga Lalić

KOLIKO STE PROAKTIVNI?



tajnica.hr

Bez obzira gdje se nalazili ovog trenutka, na samom početku ili već nadomak cilju, danas biste trebali učiniti barem nešto kako biste se približili onome što vam je važno. To znači da morate biti spremni aktivno sudjelovati u svakom dijelu procesa. Jeste li spremni učiniti sve što bude potrebno?

Ako niste spremni potvrditi se da ostvarite ono što jako želite, to znači da niste spremni za uspjeh. Zbog toga je toliko važno dobro razmisliti o cijelom procesu ostvarenja cilja. Neki su ljudi vrlo uspješni kad prime smjernice, ali ne uspijevaju se sami motivirati, dok su drugi vrlo kreativni, ali nesposobni ako moraju „proda-

vati“ sami sebe. Međutim, svi stadiji ostvarenja vašeg cilja iziskuje djelovanje. Bez djelovanja se ne događa ništa. Neke ćete zadatke možda moći prepustiti drugima, ali ste u konačnici sami odgovorni za ostvarenje svog sna. Mnoge ljude čujem kako govore kako je neki posao prava sitnica i da to može svatko. Ali lako je to reći, ako to ne radite. **Puno je teže djelovati** i obaviti posao do kraja. Možete govoriti o svemu što ste sposobni učiniti ili o onome što biste željeli učiniti, ali ako to ne učinite, tada su to samo isprazne riječi. Stoga prestanite hvaliti svoje planove i počnite dosljedno djelovati prema ostvarenju svojeg cilja. Postanite proaktivni. **Agirajte umjesto da reagirate.**

OPTEREĆENOST ZADACIMA

Mnogi često pogrešno poistovjećuju **pitanje važnosti i hitnosti**. Ako je nešto potrebno učiniti odmah, smatraju to važnijim od onoga što se može odgoditi. Opterećenost mnogim zadacima koje je potrebno obaviti može

probuditi osjećaj hitnosti i čak neodgodivosti. Možda je potrebno odgovoriti na mailove i javiti se na telefon, a je li to doista važnije od rada na vašem cilju? Ako dopustite da vam sve manje važne stvari postanu prioritet, nikada nećete imati dovoljno vremena za dosljedan rad na onome što vam je doista važno. Možete se od jutra do mraka baviti svakidašnjim obvezama, a da niti u jednom trenutku niste pomislili na svoj cilj. A ako tome dodate i beskonačno mnoštvo aktivnosti koji vam odvrćaju pozornost i na neki način zatupljuju um, možete se oprostiti od svog sna.

7 SAVJETA ZA USMJERENOST PREMA CILJU

Kako biste **pojačali svoje djelovanje i usmjerenost prema cilju slijedite nekoliko savjeta:**

1. Jasno odredite što je potrebno obaviti na svakom koraku ostvarenja plana. U okviru dugoročnog roka stvorite jasno određene namjere za svaki kratkoročni i trenutni cilj.

2. Sastavite popis svih razloga zbog koji želite da se vaša želja ostvari. Zapišite sve lijepo što će vam se dogoditi kada ostvarite svoj cilj. Kad vam ponestane entuzijazma uzmite ovaj popis i pročitajte.

3. Uvedite djelovanje u svoj svakidašnji raspored. Ako možete, pokušajte mu svaki dan posvetiti isto vrijeme kad znate da ćete biti usredotočeni isključivo na svoj cilj.

4. Dnevni plan djelovanja provjeravajte bar jednom tjedno. Procijenite ga po obavljanju svakog zadatka i budite fleksibilni i prilagodljivi. Uzmite si više ili manje vremena kad vam je potrebno.

5. Sastavite ljestvicu prioriteta. Dopunjujte ju ako vam dođe kakva nova zamisao. Precrtajte ostvarene prioritete.

6. Kad se suočite s preprekama ili sumnjama, pročitajte svoje osobne razloge zašto vam je važan taj cilj.

7. Svakog jutra odvojite vrijeme za vizualizaciju današnjeg djelovanja. Prođite u mislima po svim dnevnim aktivnostima, kada ćete i gdje učiniti sve što je potrebno i zamislite sebe kako uživate u tome što radite.

GUERLAIN PARURE DE LUMIÈRE

– tekući
puderi



VIZIONARSKI ESTETA, Guerlain naglašava prirodnu ljepotu žena već preko 180 godina. Od prvih početaka ove predivne epske priče, Guerlain je čvrsto ukorijenjen u svijet umjetnosti.

Kako je kreativnost utkana u Guerlainov DNK, pišu se priče zajedno s umjetnicima, spretnim i maštovitim obrtnicima vičnim svojem poslu i međunarodnim dizajnerima. Ljepota u obliku, stvaranju i naglašavanju. Malo je kuća koje posjeduju ovakav specijalan dar u svladavanju vječnih i neprekidnih nijansi, naglašavajući profinjenu kvalitetu i briljantan sjaj boja kako bi ih transformirali u blistavost i svjetlost.

Odabrali Guerlain tekući puder znači otkriti Vašu prirodnu ljepotu, ujednačavajući ten bez skrivanja i naglašavajući Vašu pravu prirodu bez transformacije. U nevidljivoj i neopipljivoj alkemiji, teksture i boje se stapaju s kožom i tvore savršenu, intimnu i neprimjetnu harmoniju.

Tajna Parure de Lumière pudera

Kreiranjem Parure de Lumière, kreiran je prvi tekući puder koji potiče blistavost tena i kože. Parure de Lumière u skladu s kožom djeluje u svim slojevima i ispunjava ih nevjerojatnom svjetlošću. Ten slobodno diše jer je ožvijen novim sjajem i prirodna ljepota je otkrivena. Koža je savršena, sretna i hidratizirana. Tajna Parure de Lumière pudera je u savršenoj blistavosti tena jer prvo želimo djelovanje unutar kože kako bi ten bio savršen. Intenzivna hidratacija, omekšavanje kože i vraćanje vitalnosti su ono zbog čega želimo ovaj tekući puder, bilo fluid ili u kremi.

Dragi dnevniče,

svaki novi dan, na radnom, baš kao i na privatnom planu, nosi određene poteškoće. Život lišen svih problema, u potpunosti je nerealna pretpostavka. Koliki broj i intenzitet poteškoća će nas sustići u pojedinom danu, pojedinom periodu života, nemoguće je predvidjeti, i najčešće još manje moguće izbjeći. Međutim, način na koji ćemo se nositi s pojedinim otežavajućim okolnostima ipak je u konačnici naš izbor. Naš odnos prema stvarima koje nam se događaju je ono što čini bitnu razliku... Isti problem nekome će u određenom trenutku stvarati nepremostivu zapreku, netko drugi će mu pristupiti kao prolaznom oblaku na inače relativno sunčanom nebu, i poduzeti sve kako bi taj tmurni period trajao što kraće i prošao što bezbolnije.

Jasno da se stvara dodatni pritisak ukoliko se više poteškoća vežu jedna na drugu, posebno ukoliko se poklopi nezgodna koincidencija istovremenih poteškoća i na poslovnom i na privatnom planu.

Upravo s takvom situacijom se i sama nosim već jedan duži period. „Baterije“ se kontinuirano prazne, a malo je izvora za napajanje novom energijom. I opet, baš kao i u brojnim situacijama prije, do izražaja dolazi važnost međuljudskih odnosa. Imam zaista veliku sreću što u svom radnom kolektivu imam nekoliko osoba s kojima, uz izuzetno fer i korektne radne odnose, uvijek mogu podijeliti i djelić svoje privatne domene. Baš kao i po pitanju radnih zadataka, i na ovom drugom planu, uvijek mogu računati na pravovremenu i kvalitetnu podršku.

Trenutno je to nešto što mi je od neprocjenjive vrijednosti. Ona osnovna ljudska empatija svakako je nešto što bi trebalo biti sastavni i neizostavni dio svake sredine, i onih iz privatne sfere, ali i onih poslovnih. Jer na kraju krajeva, svi smo mi, bez obzira na svoje stručne kvalifikacije, funkcije koje obavljamo, ipak samo ljudi. I svima nam se ponekad događaju neželjene situacije, a uz podršku naših bližnjih, ali i radnih kolega, za svaki (koliko god nepremostiv se nama možda činio u određenom trenutku) problem postoji neko rješenje.

Evo, dragi dnevniče, neki dan sam, koliko god se uvijek trudim savjesno i profesionalno odrađivati svoje radne zadatke, jednostavno bila prilično usporena, ne baš u potpunosti koncentrirana, ali zahvaljujući podršci kolegica, na kraju radnog dana svi su poslovi bili adekvatno i pravovremeno odrađeni.

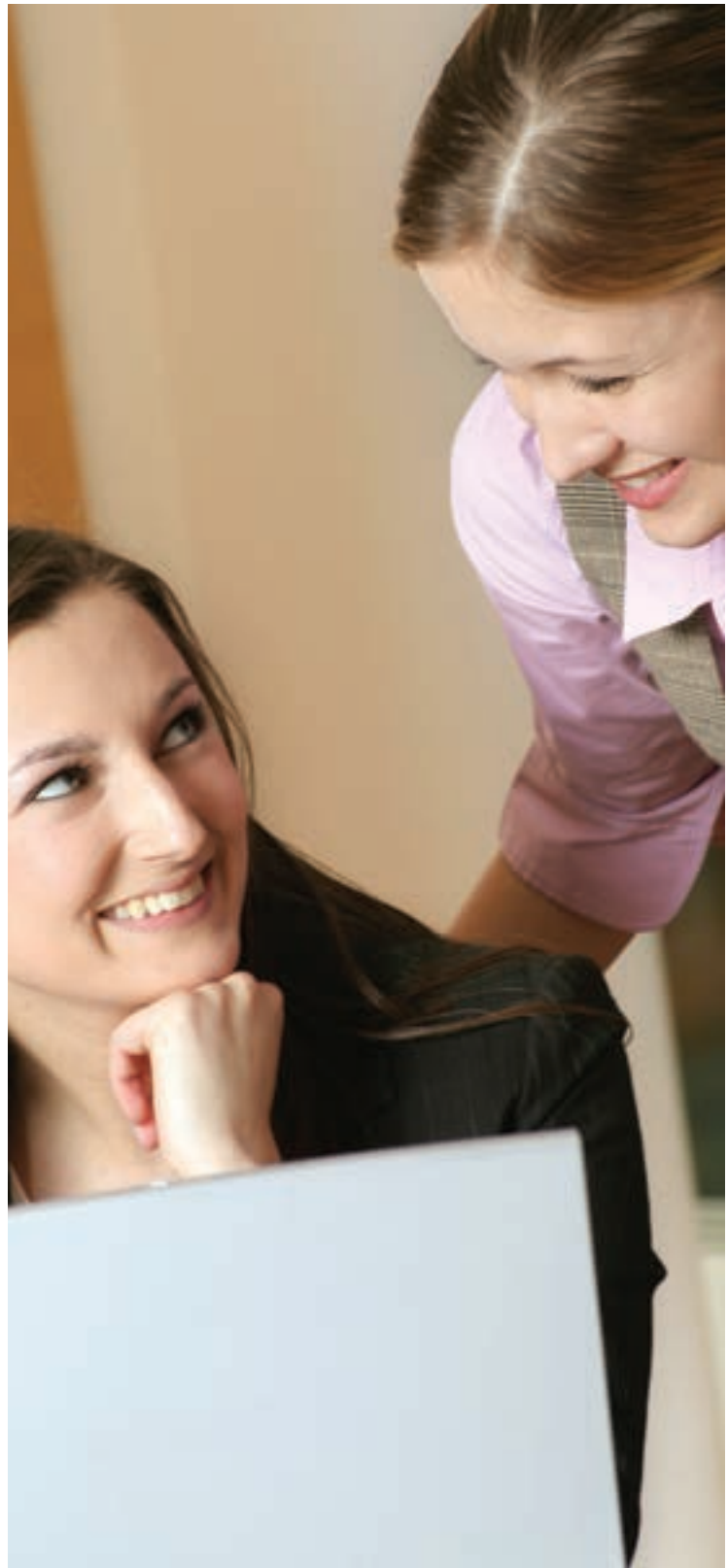
Na moju ispriku zbog malo slabijeg doprinosa kolektivu kroz proteklih nekoliko dana, kolegice su jednostavno prokomentirale da se svima nama događaju neki slabiji periodi i da od toga ne treba stvarati nikakvu dramu.

Jedna starija kolegica je još onako u šali dodala: „Ah Nena, proći će i to, znaš kak se veli da nigdar ni bilo da nekak ni bilo“. Dobro mi je došla ta pošalica, jer negdje ispod sve te problematike s kojom se trenutno borim, i sama si pokušavam osvijestiti isto. Iskustvo me naučilo da sve u životu ima svoj početak, rok trajanja i sukladno tome i svoj kraj... Tako je sa svime, pa i s poteškoćama koje nas snalaze na našim životnim putovima...

A, kako to lijepo kaže jedna poslovnica, život nije zamišljen da bi bio lagan, njega jednostavno treba živjeti, ponekad je bezbrižan, ponekad težak, ali sa svakim usponom i padom učimo lekcije koje nas čine jačima...

Hm, sukladno poteškoćama koje su me snašle, kad one budu stvar prošlosti, a nadam se da će to biti u što skorije vrijeme, imam osjećaj da će me ova lekcija znatno ojačati... i da ću, dragi moj dnevniče, do slijedećeg javljanja imati neku ljepšu priču...

Lp, Nevenka





KAZNE HR

KAZNE ZA DRUŠTVA I ODGOVORNE OSOBE

- 58 Godišnji odmor za 2014.
- 64 Isplata regresa za 2014.
- 65 Određivanje kvota za zapošljavanje osoba s invaliditetom
- 66 Ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove
- 68 Konkurencija u suvremenom tržišnom gospodarstvu
- 71 Pregled zastarnih rokova u obveznim odnosima
- 72 Odgovori na vaša pitanja
 - Puno radno vrijeme koje je manje od 40 sati tjedno
 - Plaćanje liječničkog pregleda radnicima
 - Kamate na predujam potrošača
 - Kraj radnog vremena prodavaonice
 - Potpis prokuriste
- 73 Jeste li znali da
- 74 Sudska praksa
- 75 Pregled kazni

GODIŠNJI ODMOR ZA 2014.



U članku je dan sveobuhvatni prikaz korištenja godišnjih odmora za 2014. godinu sukladno važećim propisima.

Gdje je propisano pravo radnika na godišnji odmor

Prava radnika iz radnog odnosa (pa tako i njegovo pravo na plaćeni godišnji odmor) mogu biti propisana:

- Zakonom o radu (Nar. nov. broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13),
- kolektivnim ugovorom,
- pravilnikom o radu (moraju ga imati tvrtke koje zapošljavaju 20 i više radnika),
- ugovorom o radu.

Trajanje plaćenog godišnjeg odmora radnika **mora biti navedeno u ugovoru o radu**. Iznimno, u ugovoru o radu može se, vezano uz trajanje plaćenog godišnjeg odmora, uputiti na odgovarajući zakon, drugi propis, kolektivni ugovor ili pravilnik o radu koji uređuje to pitanje.

Trajanje godišnjeg odmora

Radnik ima za svaku kalendar-sku godinu, sukladno članku 55.

Zakona 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 uračunavanju u godišnji odmor radnika, utvrđuje se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu.

Kod kolektivnih ugovora bitno je istaknuti da poslodavac koji nije potpisnik nekog od kolektivnih ugovora ne mora ih primjenjivati, osim ako nije ministar nadležan za rad proširio primjenu određenog kolektivnog ugovora na sve poslodavce određene djelatnosti. U nastavku prikazujemo određene kolektivne ugovore čija je primjena proširena na sve poslodavce koji obavljaju djelatnost iz kolektivnog ugovora. Iznimno, primjena kolektivnog ugovora za obrt nije proširena na sve obrtnike (obvezna primjena samo za njegove potpisnike), ali zbog njegove učestale uporabe u praksi navodimo ga u nastavku.

Ako je neko pravo radnika, pa tako i **trajanje godišnjeg od-**

KOLEKTIVNI UGOVOR	TRAJANJE GODIŠNJEG ODMORA	NAR. NOV.
UGOSTITELJSTVO	<p>Dužina godišnjeg odmora svakog radnika utvrđuje se tako da na najmanji broj od 18 radnih dana dodaje se još najmanje:</p> <p>a) s osnova složenosti poslova:</p> <ul style="list-style-type: none"> – radniku na radnom mjestu sa VII stupnjem obrazovanja 4 dana, – radniku na radnom mjestu sa VI stupnjem obrazovanja 3 dana, – radniku na radnom mjestu sa IV i V stupnjem obrazovanja 2 dana, – radniku na radnom mjestu do IV stupnja obrazovanja 1 dan, <p>b) s osnova radnog staža, na svake tri godine radnog staža radnika 1 dan,</p> <p>c) s osnova invalidnosti i tjelesnog oštećenja 1 dan,</p> <p>d) samohrani roditelj 2 dana.</p> <p>Najkraće trajanje godišnjeg odmora ne može biti kraće od 20 dana ako se subota ne uračunava u godišnji odmor, odnosno 24 dana ako se subota uračunava u godišnji odmor.</p>	69/02, 139/04 i 95/10

KOLEKTIVNI UGOVOR	TRAJANJE GODIŠNJEG ODMORA	NAR. NOV.
GRADITELJSTVO	<p>Najkraće trajanje plaćenog godišnjeg odmora na kojeg radnik ima pravo svake kalendarske godine je četiri tjedna.</p> <p>Ako je radno vrijeme raspoređeno na 5 dana u tjednu, u najkraće trajanje plaćenog godišnjeg odmora iz stavka 1. ovog članka uračunava se 20 radnih dana, a ako je radno vrijeme raspoređeno na 6 radnih dana tjedno, u najkraće trajanje plaćenog godišnjeg odmora uračunavaju se 24 radna dana.</p> <p>Malodobnik i radnik koji radi na poslovima na kojima ga ni uz primjenu mjera zaštite na radu nije moguće zaštititi od štetnog utjecaja imaju pravo za svaku kalendarsku godinu na godišnji odmor u trajanju od najmanje pet tjedana.</p> <p>Trajanje godišnjeg odmora utvrđenog stavkom 1. i 2. ovog članka povećava se:</p> <ul style="list-style-type: none"> – za svakih navršenih četiri godina radnog staža – za 1 radni dan; – radniku invalidu rada i invalidu Domovinskog rata s preko 50% invaliditeta – za 5 radnih dana; – radnici majci s dvoje ili više djece do 7 godina života za 3 radna dana. <p>Ukupno trajanje godišnjeg odmora radnika ne može iznositi više od 5 tjedana.</p> <p>U dane godišnjeg odmora ne uračunavaju se neradne subote, blagdani i neradni dani utvrđeni Zakonom kao i razdoblje privremene nesposobnosti za rad.</p>	142/13
OBRT	<p>1. PREMA GODINAMA STAROSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – do 20 godina života 1 radni dan – od 20 do 30 godina života 2 radna dana – od 30 do 40 godina života 3 radna dana – od 40 do 50 godina života 4 radna dana – od 50 do 60 godina života 5 radnih dana – više od 60 godina života 6 radnih dana <p>2. PREMA DULJINI STAŽA:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sa stažom od 0 do 5 godina 1 radni dan – sa stažom od 5 do 10 godina 2 radna dana – sa stažom od 10 do 15 godina 3 radna dana – sa stažom od 15 do 20 godina 5 radnih dana – sa stažom od 20 do 25 godina 7 radnih dana – sa stažom preko 25 godina 9 radnih dana <p>3. PREMA OCJENI POSLODAVCA ZA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. stručnu spremu ili uvjete rada ili djelotvornost i kvalitetu rada 1 radni dan 2. za rad u smjenama 2 radna dana 3. za socijalne uvjete (samohrani roditelj) 2 radna dana <p>Broj dana prema navedenim kriterijima se zbraja, s time da broj ostvarenih dana po kriteriju iz točke 3 ne može biti manji od 1 niti veći od 5 radnih dana. Broj radnih dana utvrđen prema kriterijima točki 1, 2 i 3 pribraja se na zakonski minimum trajanja godišnjeg odmora od 18 radnih dana, s time da ukupno trajanje godišnjeg odmora ne može biti duže od 30 radnih dana.</p>	Nije objavljen u Narodnim novinama
DRVNA I PAPIRNA INDUSTRIJA	Trajanje godišnjeg odmora utvrđuje se pravilnikom o radu, tako da se na minimum dana određenog zakonom dodaje određeni broj dana za radni staž i druge uvjete.	123/08, 55/09 i 96/13
PUTNIČKE AGENCIJE	<p>Pravo na plaćeni godišnji odmor određuje se u trajanju najmanje četiri tjedna u svakoj kalendarskoj godini.</p> <p>Maloljetni radnik i radnik koji radi na poslovima na kojima, uz primjenu mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, nije moguće zaštititi radnika od štetnih utjecaja, ima za svaku kalendarsku godinu pravo na godišnji odmor u trajanju od najmanje pet tjedana.</p> <p>Na najmanje trajanje godišnjeg odmora svakom radniku utvrđuje se dodatno:</p> <ul style="list-style-type: none"> – s osnove složenosti poslova: radniku na radnom mjestu sedmog platnog razreda tarifnog priloga ovog Kolektivnog ugovora 3 dana, radniku na radnom mjestu šestog platnog razreda tarifnog priloga ovog Kolektivnog ugovora 2 dana, radniku na radnom mjestu četvrtog i petog platnog razreda tarifnog priloga ovog Kolektivnog ugovora 1 dan – s osnove radnog staža, na svakih 5 godina navršenog radnog staža 1 dan – s osnove invalidnosti i tjelesnog oštećenja 1 dan – za samohrane roditelje 2 dana <p>Maksimalno trajanje godišnjeg odmora s utvrđenim dodatnim danima iz prethodnog stavka ne može biti dulje od 30 dana.</p> <p>Kolektivnim ugovorom ili drugim aktom kod poslodavca pobliže se mogu odrediti dodatni uvjeti i dužina godišnjeg odmora.</p> <p>Na zahtjev radnika poslodavac mora omogućiti korištenje godišnjeg odmora u dva dijela.</p> <p>Prvi dio godišnjeg odmora u trajanju od najmanje dva tjedna neprekidno radnik mora koristiti tijekom kalendarske godine za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor.</p> <p>Drugi dio godišnjeg odmora radnik mora iskoristiti najkasnije do kraja lipnja iduće godine.</p> <p>U takvom slučaju, najmanje 10 dana prije utvrđivanja rasporeda korištenja godišnjeg odmora, radnik mora o svom zahtjevu obavijestiti nadležnu osobu kod poslodavca.</p> <p>Član posade broda, radnik na radu u inozemstvu ili radnik koji je bio u vojnoj službi, može godišnji odmor u cijelosti koristiti u sljedećoj kalendarskoj godini.</p> <p>Sezonski radnici koji nemaju šest mjeseci neprekidnog rada u kalendarskoj godini za koju koriste godišnji odmor, imaju pravo na razmjerni dio godišnjeg odmora u odnosu na ostvareni staž, ali ne manje od 2 dana godišnjeg odmora za svaki mjesec rada.</p>	94/02, 126/10 i 108/11

mora, različito uređeno ugovorom o radu, pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom ili Zakonom o radu, **za radnika se primjenjuje najpovoljnije pravo**. Primjerice, ako je dužina trajanja godišnjeg odmora uređena kolektivnim ugovorom i Zakonom o radu, primjenjuje se ono pravo, u svezi trajanja godišnjeg odmora, koje je za radnika povoljnije.

Godišnji odmor malodobnog radnika

Malodobni radnik ima pravo na godišnji odmor, prema čl. 55. st. 2. Zakona o radu, u trajanju od najmanje **pet tjedana**.

Godišnji odmor radnika koji rade na poslovima štetnim za zdravlje

Radnik koji radi **na poslovima** na kojima, uz primjenu mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, nije moguće zaštititi radnika **od štetnih utjecaja**, ima za svaku kalendarsku godinu pravo na godišnji odmor u trajanju od najmanje **pet tjedana** (čl. 55. st. 2. Zakona o radu).

Godišnji odmor kod radnika koje rade nepuno radno vrijeme

Radnik koji radi **nepuno radno vrijeme** ima ista prava u svezi s godišnjim odmorom kao i radnik koji rade puno radno vrijeme. Razlika će se, naravno, pojaviti u iznosu naknade plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, s obzirom da će radnik koji radi nepuno radno vrijeme primiti naknadu plaće samo za sate koje bi radio da ne koristi godišnji odmor.

U slučaju kad radnik radi kod dva ili više poslodavaca nepuno radno vrijeme, trajanje godišnjeg odmora ne mora biti određeno u istom trajanju. Također, potrebno je voditi računa da dva ili više poslodavaca odobre radniku korištenje godišnjeg odmora u isto vrijeme.

Ako poslodavci, kod kojeg je radnik zaposlen na nepuno radno vrijeme, ne postignu sporazum o istodobnom korištenju godišnjeg odmora, dužni su omogućiti korištenje godišnjeg odmora u razdoblju u kojem zahtjeva radnik.

Može li se radniku dati godišnji odmor duži od onoga koji je propisan ugovorom o radu, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu

Poslodavac **može** svojom odlukom radniku dati pravo na duži godišnji odmor od onoga koji je propisan ugovorom o radu, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu.

Gornja granica trajanja godišnjeg odmora nije određena Zakonom o rada. Međutim, gornja granica trajanja godišnjeg odmora može biti uređena pravilnikom o radu ili kolektivnim ugovorima.

Koji se sve dani ne uračunavaju u trajanje godišnjeg odmora

U trajanje godišnjeg odmora **NE uračunavaju se**:

- blagdani i neradni dani,
- bolovanje i druge privremene nesposobnosti za rad (koje je utvrdio ovlašteni liječnik).

U kojem roku radnik stječe pravo na godišnji odmor

Pravo na **puni godišnji odmor** radnik stječe **nakon šest mjeseci neprekidnog rada**.

Radnik koji **se prvi put zaposli ili koji ima prekid rada između dva radna odnosa duži od osam dana**, stječe pravo na godišnji odmor **nakon 6 mjeseci neprekidnog rada**. Bolovanje i druga privremena nesposobnost za rad, vršenje dužnosti građana u obrani ili drugi zakonom određeni slučaj opravdanog izostanka s rada ne smatra se prekidom rada.

Radnik ima pravo **na jednu dvanaestinu (1/12) godišnjeg**

odmora za svaki navršeni mjesec rada

u sljedećim slučajevima:

a. ako u kalendarskoj godini u kojoj je zasnovao radni odnos, zbog neispunjenja šestomjesečnog roka, nije stekao pravo puni na godišnji odmor,

b. ako radni odnos prestane prije završetka šestomjesečnog roka od dana zaposlenja,

c. ako radni odnos radniku prestane prije 1. srpnja.

d. ako je tijekom kalendarske godine u radnom odnosu kod više poslodavaca, pri čemu pravo na godišnji odmor za tu godinu kod svih poslodavaca može ostvariti ukupno u najdužem trajanju predviđenom za puni godišnji odmor.

Pri izračunavanju trajanja godišnjeg odmora najmanje **polovica dana godišnjeg odmora zaokružuju se na cijeli dan** godišnjeg odmora, **a najmanje polovica mjeseca rada zaokružuje se na cijeli mjesec**. **Kada radniku radni odnos prestaje točno u polovici mjeseca koji ima parni broj dana, onda radnik ostvaruje pravo na dane godišnjeg odmora i za taj mjesec.**

Radnik kojem prestaje radni odnos **nakon 1. srpnja**, pravo na godišnji odmor **u cijelosti za tekuću kalendarsku godinu ostvaruje kod poslodavca kod kojeg mu prestaje radni odnos**.

Korištenje godišnjeg odmora u 2 dijela

Radnik ima pravo, ako to želi, **koristiti godišnji odmor u dva dijela**. U protivnom poslodavac je obavezan omogućiti radniku korištenje godišnjeg odmora u jednom dijelu.

Ako radnik koristi godišnji odmor u dva dijela, **poslodavac odlučuje o tome hoće li radnik drugi dio godišnjeg odmora ko-**

ristiti u tekućoj ili idućoj godini.

Ako radnik koristi godišnji odmor u dijelovima, mora **tijekom kalendarske godine** za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor, **iskoristiti najmanje dva tjedna** u neprekidnom trajanju.

Drugi dio godišnjeg odmora radnik mora iskoristiti, prema čl. 63. st. 1. Zakona o radu, **najkasnije do 30. lipnja iduće godine**.

Radnik ne može prenijeti u sljedeću kalendarsku godinu dio godišnjeg odmora, ako mu je bilo omogućeno korištenje toga odmora. Iznimno, godišnji odmor, odnosno dio godišnjeg odmora koji je prekinut ili nije korišten u kalendarskoj godini u kojoj je stečen, zbog bolesti ili korištenja prava na roditeljski, roditeljski i posvojiteljski dopust, radnik ima pravo iskoristiti do 30. lipnja iduće godine (bez obzira koliko je radio u prethodnoj godini).

Član posade broda, radnik na radu u inozemstvu ili radnik koji je vršio dužnost građana u obrani, može godišnji odmor u cijelosti koristiti u sljedećoj kalendarskoj godini.

Korištenje godišnjeg odmora u 3 ili više dijelova

Radnik koji želi koristiti godišnji odmor u 3 ili više dijelova, to može učiniti **samo uz pristanak poslodavca**.

I obrnuto, poslodavac može odrediti da, zbog potrebe posla, radnik koristi godišnji odmor u 3 ili više dijelova **samo ako na to pristane i radnik**.

Ako radnik koristi godišnji odmor u 3 ili više dijelova, mora **tijekom kalendarske godine** za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor, **iskoristiti najmanje dva tjedna** u neprekidnom trajanju.

Tko odlučuje o rasporedu korištenja godišnjeg odmora

Poslodavac utvrđuje korištenje godišnjeg odmora u skladu s ugovorom o radu, pra-

vilnikom o radu, kolektivnim ugovorom i Zakonom o radu. Pri utvrđivanju rasporeda korištenja godišnjeg odmora moraju se uzeti u obzir potrebe organizacije rada te mogućnosti za odmor raspoložive radnicima. Također, poslodavac se mora pri utvrđivanju rasporeda korištenja godišnjeg odmora o tome savjetovati s radničkim vijećem (ako je utemeljeno), odnosno sindikalnim povjerenikom (ako je imenovan ili izabran od sindikata). Raspored korištenje godišnjeg odmora, sukladno čl. 64. st. 1. Zakona o radu, utvrđuje poslodavac do najkasnije 30. lipnja tekuće godine, te o rasporedu obavještava radnike. Iznimno, raspored korištenja godišnjeg odmora utvrđuje se i prije navedenog zakonskog roka, ako je tako navedeno u kolektivnom ugovoru, pravilniku o radu ili ugovoru o radu.

Do kada se najkasnije radnika mora obavijestiti o korištenju godišnjeg odmora

Radnika se mora **najmanje 15 dana prije** korištenja godišnjeg odmora obavijestiti o trajanju godišnjeg odmora i razdoblju njegovog korištenja.

Primjer pisane obavijesti o trajanju i razdoblju korištenja godišnjeg odmora dam je na Slici 2.

Može li radnik koristiti godišnji odmor kad on to želi

Radnik ima pravo, sukladno čl. 64. st. 5. Zakona o radu, **jedan dan godišnjeg odmora** koristiti **kada on to želi**, uz obvezu da o tome obavijesti poslodavca najmanje tri dana prije, ako kolektivnim ugovorom nije određen drukčiji rok.

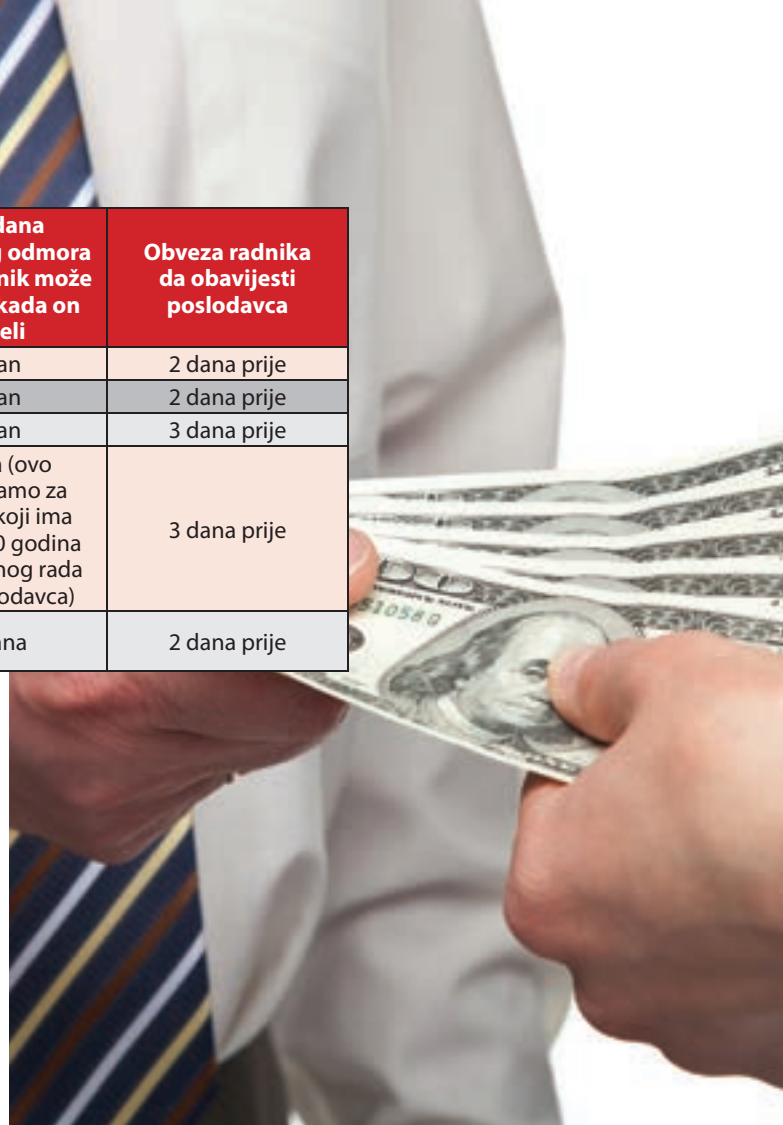
Kolektivnim ugovorima za ugostiteljstvo, graditeljstvo, obrt, putničke agencije te drvnu i papirnu industriju ovo pravo radnika utvrđeno je na sljedeći način:

Kolektivni ugovor	Broj dana godišnjeg odmora kojeg radnik može koristiti kada on to želi	Obveza radnika da obavijesti poslodavca
UGOSTITELJSTVO	1 dan	2 dana prije
GRADITELJSTVO	1 dan	2 dana prije
OBRT	1 dan	3 dana prije
DRVNA I PAPIRNA INDUSTRIJA	3 dana (ovo vrijedi samo za radnika koji ima više od 20 godina neprekidnog rada kod poslodavca)	3 dana prije
PUTNIČKE AGENCIJE	2 dana	2 dana prije

Naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora

Za vrijeme korištenja godišnjeg odmora radnik ima pravo, sukladno čl. 60. st. 1. Zakona o radu, na naknadu plaće u visini određenoj kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, a **najmanje u visini njegove prosječne mjesečne plaće u prethodna tri mjeseca** (uračunavajući sva primanja u novcu i naravi koja predstavljaju naknadu za rad).

Slika 2.



Poduzetnik d.o.o.
Zagreb, Duga ulica 222
OIB: _____

Sukladno čl. 64. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13) dostavlja se

OBAVIJEST O TRAJANJU I RAZDOBLJU KORIŠTENJA GODIŠNJEG ODMORA

Radnik Ivo Ivić, Zagreb, Ilica 555, OIB: _____ ima pravo za 2014. godinu na ___ dana godišnjeg odmora.

Prvi dio godišnjeg odmora za 2014. godinu radnik će koristiti u vremenu od _____ do _____ 2014. (___ radnih dana) uz obvezu vraćanja na rad dana _____. Drugi dio godišnjeg odmora za 2014. godinu radnik će koristiti u vremenu od _____ do _____ 20____ (___ radnih dana) uz obvezu vraćanja na rad dana ____.

U _____, _____ 2014.

Za poslodavca:

Potpis radnika o primitku obavijesti:

Kolektivnim ugovorima za ugostiteljstvo, putničke agencije te drvnu i papirnu industriju propisano je da radniku pripada pravo na naknadu plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora u visini plaće kao da je radio.

Kolektivnim ugovorom za graditeljstvo propisano je da radniku pripada pravo na naknadu plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora u visini prosječne plaće isplaćene za rad u prethodna tri mjeseca ili u visini plaće za prethodni mjesec, ovisno što je povoljnije za radnika.

Godišnji odmor u slučaju prestanka radnog odnosa

U točki 1.8. ovog članka pojašnili smo kada radnik stječe pravo na puni godišnji odmor, a kada na srazmjerni broja dana godišnjeg odmora u slučaju prestanka radnog odnosa.

Primjerice, ako radni odnos prestaje prije 1. srpnja radnik ima pravo na jednu dvanaestinu godišnjeg odmora za svaki navršeni mjesec rada. Pri izračunavanju trajanja godišnjeg odmora najmanje polovica dana godišnjeg odmora zaokružuju se na cijeli dan godišnjeg odmora, a što ćemo pokazati na sljedećem primjeru.

Primjer 1:

Radnik koji ima pravo na puni godišnji odmor u trajanju 26 dana, a prekida radni odnos nakon 3 mjeseca rada, te stječe pravo na 3/12 godišnjeg odmora.

Izračun broja dana godišnjeg odmora:


$$= \frac{3 \text{ mjeseca} \times 26 \text{ dana}}{12 \text{ mjeseci}} = 6,5 \text{ dana}$$

tj. 7 dana

S obzirom da se najmanje polovica dana zaokružuje na cijeli dan, u našem primjeru, rad-

nik ima pravo na 7 dana godišnjeg odmora.

U slučaju prestanka ugovora o radu, sukladno čl. 61. st. 1. Zakona o radu, poslodavac je dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor u cijelosti, **isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora.**

Naknada za dane neiskorištenog godišnjeg odmora utvrđuje se u visini određenoj kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, **a najmanje u visini prosječne mjesečne plaće radnika u prethodna tri mjeseca** (uračunavajući sva primanja u novcu i naravi koja predstavljaju naknadu za rad).

Navedena naknada obračunava se kao plaća (dohodak od nesamostalnog rada).

Dakle, radniku se kod prestanka radnog odnosa mora omogućiti korištenje neiskorištenog godišnjeg odmora na koji ima pravo ili će mu se isplatiti naknada umjesto korištenja godišnjeg odmora.

Stoga, prema odredbama važećeg Zakona o radu, **više nije propisana obveza izdavanja godišnjem odmoru** kod prestanka radnog odnosa.

Odricanje prava na godišnji odmor i naknada štete zbog nekorisćenja godišnjeg odmora

Sukladno čl. 57. Zakona o radu, **ništetan je sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora.**


Međutim, nakon što protekne vrijeme u kojem se godišnji odmor mogao koristiti, ako se postigne sporazum između poslodavca i radnika o naknadi štete za neiskorišteni godišnji odmor, nema zapreke da se ta naknada isplati. Ipak, bez obzira na naknadu štete koja će se isplatiti radniku, to ne oslobađa poslodavca od prekršajne odgovornosti.

Podsjećamo da sukladno čl. 61. st. 1. Zakona o radu, u slučaju prestanka ugovora o radu, poslodavac je dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor u cijelosti, isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora. U tom slučaju, isplata takve naknade za neiskorišteni godišnji odmor nije prekršaj.

Primjeri izračuna prava na godišnji odmor

Primjer 2:

Radnik je kod poslodavca zaposlen više godina te mu prestaje radni odnos 30.4.2014. Radniku prema ugovoru o radu pripada pravo na 24 dana godišnjeg odmora. S obzirom da radniku prestaje radni odnos 30. travnja, stječe pravo na razmjerni godišnji odmor prema sljedećem izračunu:

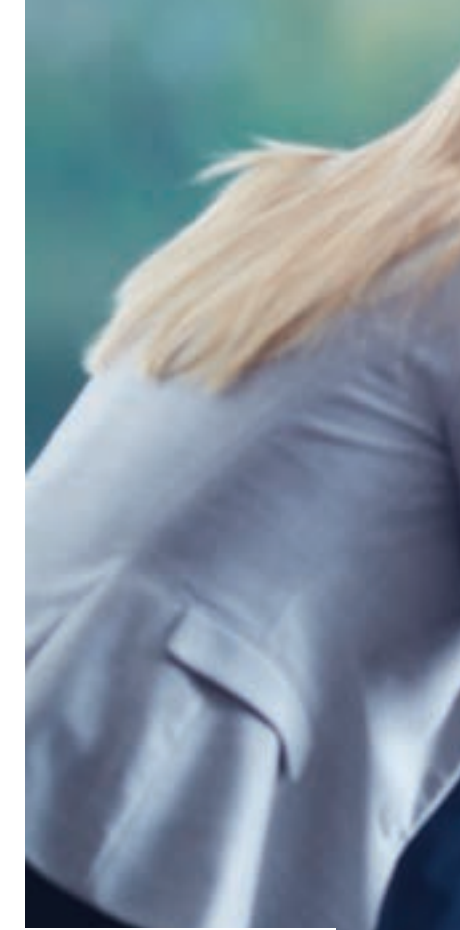

$$\text{Razmjerni godišnji odmor} = \frac{4 \text{ mjeseca} \times 24 \text{ dana}}{12 \text{ mjeseci}} = 8 \text{ dana}$$

Primjer 3:

Radnik je zaposlen kod poslodavca „B“ od 1. svibnja do 31. prosinca 2014. Od početka godine do 30. travnja 2014. radnik je bio zaposlen kod poslodavca „A“. Poslodavac „A“ je bio dužan radniku omogućiti korištenje razmjernog dijela godišnjeg odmora ili mu platiti naknadu za neiskorišteni godišnji odmor. Stoga, radnik stječe pravo na puni godišnji odmor za 2014. kod poslodavca „B“ koji se umanjuje za već iskoristeni razmjerni dio godišnjeg odmora kod poslodavca „A“.

Primjer 4:

Radnik je zaposlen kod poslodavca „B“ od 1. kolovoza do 31. prosinca 2014. Od početka godine do 31. srpnja 2014. radnik je bio zaposlen kod poslodavca „A“. Poslodavac „A“ je bio dužan radniku omo-



gućiti korištenje punog godišnjeg odmora za 2014. ili mu je bio obavezan isplatiti naknadu za neiskorištene godišnji odmor. Stoga, poslodavac „B“ više nije dužan dati radniku dane godišnjeg odmora za 2014. s obzirom da je to pravo ostvario kod prethodnog poslodavca.

Primjer 5:

Radnik je zaposlen kod poslodavca „X“ od 1. kolovoza 2014. na neodređeno vrijeme. Od početka godine do 31. srpnja 2014. radnik NIJE bio zaposlen kod drugog poslodavca. Poslodavac „X“ je dužan radniku omogućiti korištenje razmjernog godišnjeg odmora za 2014. za 5 mjeseci rada (od kolovoza do prosinca).

Kaznene odredbe za prekršaje u svezi s godišnjim odmorom

Kaznene odredbe za prekršaje iz radnih odnosa, s obzirom na težinu (lakši, teži i najteži prekršaji poslodavca), navedene su u čl. 292., 293. i 294. Zakona o radu. U nastavku prikazujemo najvažnije kaznene odredbe u svezi s godišnjim odmorom radnika.



KAZNENA ODREDBA	VISINA PROPISANE KAZNE
<p>... ako radniku ne omogućiti korištenje godišnjeg odmora u dva dijela,</p> <p>... ako raspored korištenja godišnjeg odmora ne utvrdi u skladu s Zakonom o radu</p> <p>... ako u propisanom roku radnika ne obavijesti o trajanju i razdoblju korištenja godišnjeg odmora</p> <p>... ako radniku koji radi u nepunom radnom vremenu kod dva ili kod više poslodavaca, a koji nisu postigli sporazum o istodobnom korištenju godišnjeg odmora, ne omogućiti korištenje godišnjeg odmora prema njegovom zahtjevu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kazna za poslodavca pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kn, - kazna za odgovornu osobu u pravnoj osobi 4.000,00 do 6.000,00 kn, - kazna za poslodavca fizičku osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kn, - poslodavcu pravnoj osobi može se 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.
<p>... ako radniku ne omogućiti korištenje godišnjeg odmora u najkraćem trajanju određenom Zakonom o radu,</p> <p>... ako s radnikom sklopi sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora,</p> <p>... ako radniku ne omogućiti korištenje razmjernog dijela godišnjeg odmora u skladu s Zakonom o radu,</p> <p>... ako radniku ne isplati naknadu plaće za vrijeme godišnjeg odmora u visini i na način određen Zakonom o radu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kazna za poslodavca pravnu osobu od 61.000,00 do 100.000,00 kn, - kazna za odgovornu osobu u pravnoj osobi 7.000,00 do 10.000,00 kn, - kazna za poslodavca fizičku osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kn, - poslodavcu pravnoj osobi može se izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja u iznosu od 20.000,00 kuna, a poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 6.000,00 kuna.

ISPLATA REGRESA ZA 2014.

Ima li radnik pravo na regres

Samim Zakonom o radu NIJE propisano pravo radnika na regres za korištenje godišnjeg odmora. Međutim, pravo radnika na regres za godišnji odmor može biti uređeno:

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

Na slici 1. dan je primjer odluke poslodavca o visini regresa za tekuću godinu.

Slika 1.

Poduzetnik d.o.o.
Zagreb, Ilica bb
OIB: 1234467890

Na temelju članka 127. Zakona o radu (Narodne novine, broj 149/09, 61/11 i 82/12 i 73/13) donosim

ODLUKU O ISPLATI REGRESA ZA 2014. GODINU

I.

Svakom radniku zaposlenom u trgovačkom društvu Poduzetnik d.o.o., Zagreb, utvrđuje se pravo na regres za 2014. godinu u iznosu 1.000,00 kuna.

II.

Regres iz točke I. ove Odluke isplaćuje se s plaćom za mjesec u kojem se koristi godišnji odmor, ali ne prije 30. lipnja 2014.

III.

Iznos regresa isplatit će se radnicima na njihov tekući račun.

IV.

Ova Odluka objavljuje se na oglasnoj ploči poslodavca.

U Zagrebu, 31. svibnja 2014.

Direktor društva:

Ako pravo radnika na regres nije uređeno niti jednim aktom, poslodavac odlučuje hoće li ga isplatiti i u kojem iznosu.

Ako je na više mjesta propisano pravo radnika na regres, primjenjuje se za radnika povoljnije pravo.

Primjer:

Ugovorom o radu propisano je da radnik ima pravo na regres u iznosu 500,00 kn, a pravilnikom o radu u iznosu 1.000,00 kn. S obzirom da se za radnika primjenjuje povoljnije pravo, radnik ostvaruje pravo na regres u iznosu 1.000,00 kn.

U tablici 1. daje se prikaz kako je pravo radnika, vezano uz regres, uređeno određenim kolektivnim ugovorima:

Tablica 1.

KOLEKTIVNI UGOVOR	PRAVO RADNIKA NA REGRES
UGOSTITELJSTVO	Kolektivnim ugovorom kod poslodavca može se utvrditi pravo radnika na isplatu prigodnih nagrada (regres za godišnji odmor, božićnica i sl.).
GRADITELJSTVO	Radnik ima pravo na jednokratni dodatak na plaću u iznosu od 1.800,00 kuna godišnje. Jednokratni dodatak na plaću iz prethodnog stavka isplaćuje se s plaćom za mjesec u kojem se koristi godišnji odmor, ali ne prije 30. lipnja za tekuću godinu.
DRVNA I PAPIRNA INDUSTRIJA	Poslodavac će radniku isplatiti prigodnu nagradu i to: naknadu za godišnji odmor, uskrnicu, božićnicu i slično kao i dar u naravi u ukupnom iznosu neoporezivog dohotka prema poreznim propisima.
PUTNIČKE AGENCIJE	Poslodavac može radniku jednokratno ili u više navrata godišnje isplatiti i prigodnu nagradu, odnosno dati dar u naravi do visine neoporezivog iznosa utvrđenog Pravilnikom o porezu na dohodak, temeljem Zakona o porezu na dohodak.

Postavlja se pitanje što ako pravo radnika na regres nije nigdje uređeno? U tom slučaju poslodavac ne mora isplatiti radniku regres ako to ne želi.

Isplata regresa bez plaćanja poreza na dohodak i obveznih doprinosa

Isplata prigodne nagrade radniku, sukladno čl. 13. st. 2. t. 11. Pravilnika o porezu na dohodak, do 2.500,00 kn godišnje je neoporeziva (naravno i bez plaćanja obveznih doprinosa). Pod prigodnim nagradama podrazumijeva se regres, božićnica, uskrnica i sl. Isplata regresa u novcu može biti u gotovini ili na tekući račun radnika.

Ako poslodavac tijekom godine isplaćuje dvije ili više prigodnih nagrada (primjerice, i regres i božićnicu), u tom slučaju može isplatiti ukupno 2.500,00 kn neoporezivo.

Isplata regresa koji podliježe obvezi plaćanja poreza na dohodak i obveznih doprinosa

Ako isplata regresa ili neke druge prigodne nagrade premaši iznos od 2.500,00 kn razlika se smatra plaćom.

Regres koji je oporeziv kao plaća, može se isplatiti prije isplate plaće, zajedno s plaćom i poslije isplate plaće.

Sandra Mihelčić

Određivanje kvota za zapošljavanje osoba s invaliditetom

U Poslovnom savjetniku broj 3/2014 upoznali smo Vas s odredbama novog Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Nar. nov., br. 157/13; u nastavku teksta: Zakon). Bitna karakteristika novog Zakona je obveza kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom za sve poslodavce koji zapošljavaju najmanje 20 radnika.

Odredbe Zakona o kvotnom zapošljavanju osoba s invaliditetom

Zakon je kvote zaposlenih osoba s invaliditetom odredio samo načelno, s time da je Zakonom bilo propisano kako će se detaljne kvote propisati posebnim pravilnikom. Sa zakašnjenjem od mjesec dana od Zakonom predviđenog roka, doneseno je nekoliko pravilnika za provedbu Zakona, između kojih i Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom (Nar. nov., br. 44/17; u nastavku teksta: Pravilnik), koji je stupio na snagu 15. travnja 2014.

Kvota zapošljavanja osoba s invaliditetom sukladno Pravilniku

Obveznik ispunjenja kvote je svaki poslodavac koji zapošljava najmanje 20 radnika. U ukupan broj zaposlenih ubrajaju se i osnivači/članovi u trgovačkim društvima i ustanovama u Republici Hrvatskoj koji su u radnom odnosu s poslodavcem, te obrtnici i druge osobe koje na području RH obavljaju djelatnost slobodnog zanimanja, ili druge dozvoljene djelatnosti i po toj osnovi su obvezno osigurani. U ukupan broj zaposlenih ne ubrajaju se radnici koji su u radnom odnosu kod poslodavca na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme za obavljanje sezonskih poslova. Kod agencija za privremeno zapošljavanje, u ukupan broj zaposlenih ne ubrajaju se radnici u radnom odnosu temeljem ugovora o radu za privremeno obavljanje poslova, odnosno radi ustupanja korisnicima.

Sukladno čl. 3. Pravilnika, kvota se određuje s obzirom na djelatnosti i njihova područja sukladno Odluci o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007. (Nar. nov., br. 58/07 i 72/07), na sljedeći način:

KVOTA U ODNOSU NA BROJ ZAPOSLENIH	DJELATNOST
2%	G) Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala
2%	I) djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
2%	J) informacije i komunikacije
2%	K) financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
2%	M) stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
2%	O) javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
2%	R) umjetnost, zabava i rekreacija
2%	S) ostale uslužne djelatnosti
2%	T) djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe
2%	U) djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela
3%	F) građevinarstvo
3%	H) prijevoz i skladištenje
3%	L) poslovanje nekretninama
3%	P) obrazovanje
6%	A) poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
6%	B) rudarstvo i vađenje
6%	C) prerađivačka industrija
6%	D) opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
6%	E) opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
6%	N) administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
6%	Q) djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi

Za obveznike koji zapošljavaju manje od 50 radnika navedene kvote smanjuju se za jedan postotni bod, ali ne mogu biti niže od 2%. U slučaju da izračun kvote ne predstavlja cijeli broj, vrijednosti do 0,5% zaokružuju se na manji broj, a vrijednosti iznad 0,5% uključujući i 0,5% zaokružuju se na veći broj. U čl. 4. Pravilnika, određen je način ispunjavanja obveze kvotnog zapošljavanja, bilo zapošljavanjem propisanog broja osoba s invaliditetom, ili sklapanjem odgovarajućih ugovora.

Posljedice (ne)ispunjenja obveze kvotnog zapošljavanja

Sukladno čl. 13. Pravilnika, obveznik koji ne ispunji kvotu zapošljavanjem osoba s invaliditetom, ili na zamjenski način, dužan je mjesečno, prilikom obračuna plaća, obračunati i uplatiti novčanu naknadu u iznosu od 30% minimalne plaće za svaku osobu s invaliditetom koju je bio dužan zaposliti. S druge strane, poslodavac koji zapošljava više osoba s invaliditetom od propisane kvote te poslodavac koji zapošljava manje od 20 radnika, među kojima su osobe s invaliditetom čiji invaliditet nije posljedica ozljede ili profesionalne bolesti nastale pri radu kod tog poslodavca, ima pravo na novčanu nagradu u iznosu od 15% minimalne plaće mjesečno za svakog radnika s invaliditetom koji predstavlja višak u odnosu na propisanu kvotu, pod uvjetima određenim Pravilnikom. U čl. 41. Zakona propisane su i novčane kazne za prekršaj za poslodavce koji prekrše određene zakonske odredbe u vezi zapošljavanja osoba s invaliditetom.

Božo Prelević

UGOVOR O RADU NA ODREĐENO VRIJEME ZA STALNE SEZONSKO POSLOVE

Za sezonske djelatnosti kao što su graditeljstvo, poljoprivreda, turizam i dr., obzirom na njihov nejednaki intenzitet poslovanja, odnosno proizvodnje tijekom kalendarske godine, karakteristična je potreba za pojačanim sezonskim radom radnika u razdoblju proljeće-jesen svake godine, što dovodi do pojačane potrebe poslodavaca za zapošljavanjem sezonskih radnika.

Ugovor o radu za stalne sezonske poslove

Radni odnos između poslodavca i radnika koji obavljaju stalne sezonske poslove ima određene posebnosti koje proizlaze iz njegovog privremenog karaktera i posebno je uređen u čl. 14. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09, 61/11, 82/12-Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje i 73/13; u nastavku teksta: Zakon). Sukladno čl. 14. st.

1. Zakona, u slučaju da poslodavac pretežno posluje sezonski, za obavljanje stalnih sezonskih poslova može se sklopiti ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove. Kod ovog ugovora, obveznik prijave na produženo mirovinsko osiguranje, obveznik doprinosa te obveznik obračunavanja i plaćanja doprinosa je poslodavac.

Zakon ne sadrži definiciju stalnih sezonskih poslova pa se možemo poslužiti definicijom Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (u nastavku teksta: HZZ). Pri pojašnjenju uvjeta za poticajnu mjeru "Stalni sezonac" – sufinanciranje doprinosa za produženo mirovinsko osiguranje stalnim sezonskim radnicima, HZZ određuje pojam stalnog sezonskog radnika kao osobe koja je kontinuirano radila najmanje šest mjeseci kod istog poslodavca i koja će kod poslodavca raditi najmanje 3 sezone, ili je prethodno radila tri sezone, bez obzira je li imala status stalnog sezonca. Ako osoba koju se želi zaposliti ne ispunjava navedene uvjete, s njom može sklopiti klasičan ugovor o radu na određeno vrijeme, u trajanju dužem od tri godine iz čl. 10. st. 2. Zakona, ili uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme iz čl. 10. st. 3. Zakona, uz ispunjenje svih Zakonom predviđenih uvjeta za sklapanje ovih ugovora.

Oblik ugovora

Ugovor o radu na određeno

vrijeme za stalne sezonske poslove treba sklopiti u pisanom obliku, sukladno čl. 12. st. 1. Zakona. Propust ugovornih stranaka da sklope ugovor o radu u pisanom obliku ne utječe na njegovo postojanje i valjanost, ali je poslodavac dužan radniku prije početka rada izdati pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru. Ako poslodavac prije početka rada ne sklopi s radnikom ugovor o radu u pisanom obliku, ili mu ne izda pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru, smatra se da je s radnikom sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

Sadržaj ugovora

Ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove u prvom redu mora sadržavati sve uglavke iz čl. 13. Zakona. Uz navedeni obvezni sadržaj svakog ugovora o radu iz čl. 13. Zakona, dodatni obvezni sadržaj pisanog ugovora o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove određen je u čl. 14. st. 3. Zakona. Sukladno ovoj odredbi, uz uglavke iz čl. 13. Zakona, ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove mora sadržavati i dodatne uglavke o:

- uvjetima i vremenu za koje će poslodavac uplaćivati doprinos za produženo mirovinsko osiguranje, s time da se umjesto ovog uglavka može u ugovoru o radu uputiti na odgovarajući kolektivni ugovor, ili pravilnik o radu koji uređuje ta pitanja;

- roku u kojem je poslodavac dužan radniku ponuditi sklapanje ugovora o radu za obavljanje poslova u narednoj sezoni;

- roku u kojem se radnik dužan izjasniti o ovoj ponudi, a

koji ne može biti kraći od osam dana.

U slučaju da radnik neopravdano odbije ponudu za sklapanje ugovora o radu, poslodavac ima pravo od radnika tražiti povrat sredstava za uplaćene doprinose.

Poslodavac koji sklopi ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove koji ne sadrže sve uglavke propisane u čl. 14. Zakona, čini lakši prekršaj iz čl. 292. st. 1. podstavka 5. Zakona, za koji je predviđena novčana kazna od 10.000,00 do 30.000,00 kuna za poslodavca pravnu osobu. Za isti prekršaj kaznit će se novčanom kaznom od 1.000,00 do 3.000,00 kuna poslodavac fizička osoba i odgovorna osoba pravne osobe. Ako je ovaj prekršaj počinjen u odnosu na maloljetnog radnika, iznos novčane kazne uvećava se dvostruko.

Trajanje ugovora

U ovom slučaju, kod sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme za obavljanje stalnih sezonskih poslova, također vrijedi pravilo iz čl. 10. Zakona o vremenskom ograničenju sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme i navođenju objektivnog razloga za njegovo sklapanje. U slučaju povrede ovih pravila, smatra se da je ugovor o radu sklopljen na neodređeno vrijeme.

Poslodavac je dužan radniku koji je kod njega zaposlen na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme osigurati iste uvjete rada kao i radniku koji je sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme s istim poslodavcem ili, prema posebnom propisu s njim povezanim poslodavcem, s istim ili sličnim



Božo Prelević

Primjer – Ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove

stručnim znanjima i vještinama, a koji obavlja iste, ili slične poslove. Poslodavac je dužan i obavijestiti radnika s kojim je sklopio ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove o mogućnosti sklapanja ugovora o radu na neodređeno vrijeme.

Dnevni odmor sezonskog radnika

Opće pravilo iz čl. 53. st. 1. Zakona određuje kako tijekom svakog vremenskog razdoblja od dvadeset četiri sata radnik ima pravo na dnevni odmor od najmanje dvanaest sati neprekidno. Iznimka od ovog općeg pravila predviđena je upravo za punoljetne radnike koji rade na sezonskim poslovima koji se obavljaju u dva navrata tijekom radnog dana. Poslodavci ovim radnicima moraju osigurati pravo na dnevni odmor u trajanju od najmanje osam sati neprekidno. Takvom sezonskom punoljetnom radniku mora se omogućiti korištenje zamjenskog dnevnog odmora odmah po okončanju razdoblja koje je proveo na radu zbog kojeg je koristio kraći dnevni odmor.

U slučaju da radniku ne omogući korištenje dnevnog odmora sukladno čl. 53. Zakona čini teži prekršaj iz čl. 293. st. 1. podstavku 12. Zakona za koji je propisana novčana kazna u iznosu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna za poslodavca pravnu osobu. Za isti prekršaj novčanom kaznom od 4.000,00 do 6.000,00 kuna kaznit će se poslodavac fizička osoba i odgovorna osoba pravne osobe. Ako je ovaj prekršaj počinjen u odnosu na maloljetnog radnika, iznos novčane kazne uvećava se dvostruko. Za ovaj prekršaj poslodavcu pravnoj osobi može se 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.

ABEBE d.o.o., Zagreb, Splitska 1e, OIB 34554334554 koje zastupa izvršni direktor Ivo Ivin (u nastavku teksta: Poslodavac)

i
Ana Anić iz Samobora, Zagrebačka 43a, OIB 87878787879 (u nastavku teksta: Radnica) dana 19. svibnja 2014. godine sklapaju sljedeći

UGOVOR O RADU NA ODREĐENO VRIJEME ZA STALNE SEZONSKE POSLOVE

Članak 1.

Temeljem ovog Ugovora Radnica s Poslodavcem zasniva radni odnos na određeno vrijeme za obavljanje stalnih sezonskih poslova konobarice, radi povećanog obujma posla obzirom na pojačani posjet turista u navedenom razdoblju radi sezone poslovnih sajmova u Zagrebu.

Članak 2.

Radnica započinje s radom kod poslodavca 1. lipnja 2014. godine i radni odnos joj traje do 30. studenog 2014. godine.

Članak 3.

Radnica će poslove iz članka 1. ovog Ugovora obavljati u hotelu ES u vlasništvu Poslodavca, na adresi Splitska 1a, Zagreb.

Članak 4.

Radnica će raditi u punom radnom vremenu od 40 (slovima: četrdeset) sati tjedno.

Tjedno radno vrijeme iz stavka 1. raspodijeljeno je na 6 (slovima: šest) radnih dana, od ponedjeljka do subote, sukladno posebnoj odluci koju donosi Poslodavac.

Članak 5.

Radnica ima svakoga radnog dana pravo na

odmor (stanku) u trajanju od 30 (slovima: trideset) minuta.

Radnica ima pravo na tjedni odmor sukladno odredbama Zakona o radu.

Radnica ima pravo na godišnji odmor u trajanju od 24 (slovima: dvadeset četiri) radna dana.

Članak 6.

Plaća Radnice za obavljeni rad u punom radnom vremenu iznosi 5.500,00 (slovima: pettisućpetsto) kuna mjesečno.

Članak 7.

Poslodavac će za Radnicu uplaćivati doprinose za produženo osiguranje u vremenu od 1. prosinca 2014. godine do 31. svibnja 2014. godine.

Članak 8.

Poslodavac je dužan u pisanom obliku, najkasnije do 1. travnja 2015. godine, Radnici ponuditi sklapanje ugovora o radu za obavljanje poslova za sezonu 2015. godine.

Radnica se obvezuje razmotriti ponudu Poslodavca iz stavka 1. ovog članka i o ponudi se izjasniti u roku od 10 (slovima: deset) dana od njezina primitka, a u suprotnom se smatra da je ponudu odbio.

U slučaju neopravdanog odbijanja ponude iz stavka 1., Poslodavac ima pravo od Radnice tražiti povrat sredstava za uplaćene doprinose za produženo osiguranje iz članka 7. ovog Ugovora.

Članak 9.

Sve eventualne sporove nastale u vezi primjene ovog Ugovora, ugovorne strane nastojat će riješiti mirnim putem, a u suprotnom ugovaraju nadležnost stvarno nadležnog suda u Zagrebu.

Članak 10.

Ovaj Ugovor sastavljen je u 4 (slovima: četiri) istovjetna primjerka, od kojih Poslodavac i Radnica zadržavaju po 1 (slovima: jedan) primjerak, a 2 (slovima: dva) primjerka služe za potrebe prijavnih nadležnim tijelima.

Poslodavac
Izvršni direktor
Ivo Ivin

m.p.

Radnica
Ana Anić

KONKURENCIJA U SUVREMENOM TRŽIŠNOM GOSPODARSTVU



Dragan
Zlatović

Tržišni karakter razmjene robe i usluga uspostavlja odnose konkurencije, slobodne gospodarske utakmice trgovaca, trgovačkog društva i drugih pravnih subjekata. Tržišna utakmica služi istodobno interesima društvene zajednice u cilju potpunijeg i povoljnijeg zadovoljavanja tržišta u cjelini, i interesima subjekata koji korištenjem sredstava, odnosno oblika i metoda poslovanja u slobodnoj tržišnoj utakmici, osiguravaju položaj i druge pogodnosti koje odgovaraju stečenoj reputaciji, odnosno stalnim konstantama (tvrtka, brand, žig ili drugi zaštićeni znak, kvalitet, dizajn, boja i sl.) uključujući i uvjete pod kojima se obavlja promet robe ili vrše usluge, koje čine attribute određenih subjekata.

Kod tako utvrđene slobode tržišne utakmice, država treba prije svega svojim mehanizmima štiti vlasništvo i stvoriti pravno okruženje koje omogućava slobodu ugovaranja i slobodno kretanje roba, ali nije isključena i njena intervencijska uloga zbog nedostataka ispoljenih u tržišnom razvitku.

Konkurencija u smislu gospodarske konkurencije podrazumijeva natjecanje, nadmetanje, utakmicu, koja predstavlja temelj ekonomskog poretka država s tzv. tržišnom privredom. To je situacija u kojoj se dva ili više poduzeća iste ili slične interesne sfere natječu međusobno kako bi osvojili veći dio tržišta (market share), odnosno kako bi maksimalno ostvarili dominantnu poziciju na tržištu. Stoga neki autori konkurenciju definiraju kao pravno – ekonomsku kategoriju koja



obuhvaća strukturu tržišta, uvijek obavljanja privrednih djelatnosti, te broj i ponašanje tržišnih subjekata. Slobodna utakmica je nadmetanje gospodarskih subjekata u tržišnoj borbi u cilju izvjesne materijalne koristi. Radi se o brznoj prilagodbi zahtjevima tržišta, korištenju tehnoloških i marketinških promjena, racionalnosti poslovanja i suvremenom pristupu organizaciji rada i poslovanja, gdje svaki trgovac ima neke posebne čimbenike uspjeha. Gospodarska konkurencija se pojavljuje kao sustav uspostavljen od zakonodavne vlasti s namjerom da država ostvaruje određene ciljeve u provedbi gospodarske politike, odnosno kao funkcija slobode pojedinca, koji u sudjelovanju s drugima uređuje svoje gospodarske odnose. Tako se konkurencija u pravnom smislu riječi može odrediti i kao svojevrstni sinonim za ustavom zajamčenu slobodu tržišta, iako o slobodnoj konkurenciji ne možemo govoriti u doslovnom smislu riječi s obzirom na ograničenja uspostavljena radi zaštite određenih interesa i vrijednosti iskazana u pravu konkurencije (antimonopolno pravo, pravo zaštite tržišnog natjecanja) i nelojalnoj konkurenciji.

Odnos među tržišnim natjecateljima

Pojam konkurencije (lat. concurrentia, tal. competitio, franc. concurrence, engl. competition, njem. Wettbewerb) se koristi

U ekonomskom smislu konkurencija ima značajne funkcije u gospodarstvu, prije svega efikasno upravljanje gospodarskim resursima, racionalna raspodjela društvenog proizvoda, poticanje i unapređenje gospodarskog razvoja i ograničavanje gospodarske i društvene moći pojedinačnih sudionika u prometu.

u različitim određenjima i ovaj pojam se ne rabi istoznačno u različitim propisima. Ako ovaj pojam povežemo s tržištem, suština konkurencije je u težnji da svaki tržišni natjecatelj koristeći dozvoljena sredstva ostvari prednost pred drugim natjecateljima, odnosno konkurentima. Konkurencija je mehanizam robne i novčane cirkulacije koji se temelji na zakonu vrijednosti u okviru kojega gospodarski subjekti nezavisno nastupaju na slobodnom tržištu svojom gospodarskom inicijativom na temelju koje se oni međusobno tržišno natječu. Ekonomski interesi potiču sudionike u gospodarskom prometu da razvijaju poslovnu samoinicijativu radi ostvarivanja boljih rezultata, što dovodi do tržišnog natjecanja ili konkurencije. Međutim, jednom ostvarena pozicija na tržištu među drugim konkurentima nema obilježja stalnosti i trajnosti, štoviše izuzetno je promjenjiva i na nju utječu brojni faktori subjektivno vezani za samog natjecatelja, odnosno oni koji su vezani za postupanje konkurenata ili druge vanjske tržišne i ine utjecaje.

Konkurencija podrazumijeva postojanje većeg broja nezavisnih subjekata:

- koji mogu potjecati iz istih ili različitih gospodarskih grana ili iz različitih razina poslovanja;

- koji konkuriraju u tržišnoj utakmici.

Stoga se konkurencija ogleda kao odnos među tržišnim natjecateljima koji ih dovodi do najboljih gospodarskih iskorištavanja produkcijskih faktora (optimalna alokacija). Inovacijski management, te pronalaženje i korištenje novih, još učinkovitijih konkurentskih aktivnosti, dovode do prednosti pred drugim tržišnim natjecateljima.

Nelojalna konkurencija

S pravnog aspekta konkuren-

ciju možemo odrediti kao pravno uređene opcije svjesnog prilagođavanja tržišnim uvjetima, kako bi se ostvario što bolji položaj na tržištu u odnosu na konkurente. Zbog toga, pojavljujući se na tržištu subjekti moraju istupati u društveno dopuštenim okvirima utakmice, u skladu sa zakonom i dobrim poslovnim običajima, odnosno moraju održati zdravu, konstruktivnu i lojalnu utakmicu. Kako bi sklopili što povoljnije poslove, odnosno ostvarili što veću korist, tržišni subjekti su u neprestanom sukobu s drugim suprotstavljenim natjecateljima želeći oslabiti njihovu poziciju na tržištu, odnosno konačno i eliminirati ih s tržišta.

Naime, natjecatelji na tržištu, koji obavljaju iste ili slične djelatnosti s istim ili sličnim proizvodima ili uslugama, žele ostvariti isti ili sličan cilj na određenom tržišnom prostoru, što dovodi nužno do njihovog rivaliteta. Pri tome moraju postupati pošteno, sukladno važećim propisima i poslovnim običajima. U protivnom, ako subjekti zanemare opći interes ili istupe na način koji ugrožava druge subjekte koji obavljaju gospodarsku ili trgovinsku djelatnost, pa i kupce robe ili korisnike usluga, potrošače, odnosno društvenu zajednicu u cjelini, slobodna tržišna utakmica postaje nelojalna. U tom slučaju dolazi, sukladno današnjoj pravnoj i zakonskoj terminologiji, do pojavnih oblika nepoštenog tržišnog natjecanja, odnosno nelojalne konkurencije. Takva pojavnost inicira intervenciju društvene zajednice da primjenom propisanih mjera suzbije nelojalnu konkurenciju. Posebice je to aktualno kada se ima u vidu da su prava intelektualnog vlasništva i suvremene tzv. visoke tehnologije izvor konkurentne prednosti. Poduzeća imaju uspješan konkurentski profil ako nude nove, bolje i pristupačnije proizvode i usluge označene poznatim zna-

poslovni savjetnik

.com

CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

pratite nas NA DRUŠTVENIM MREŽAMA



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS



poslovnisavjetnik

Poslovna ideja dolazi uz prave savjete - ma gdje bili!



Intelektualno vlasništvo je intelektualna imovina koja je legalno i komercijalno zaštićena, ono je modus za povećanje konkurentnosti i jačanje položaja proizvoda i usluga na tržištu, utječe na komercijalizaciju inovativnih proizvoda, imidž među potrošačima i konkurentima te tržišnu vrijednost kompanije.

kovima razlikovanja, koje tržište i korisnici traže, a konkurenti to isto ne mogu ponuditi a da ne povrijeđe dobre trgovačke običaje. Važno je, smatramo, istaknuti kako se to može ostvariti samo uz odvijanje inovativnih aktivnosti kao ovovjeke „gospodarske religije“, poticanjem stvaralaštva, razvijanjem portfelja prava industrijskog vlasništva i sl., koje aktivnosti su kompleksne, rizične, nepredvidive i skupe, često s neizvjesnim rezultatima u pogledu uspješnosti u tržišnoj utakmici.

Suživot dvaju konkurentnih prava

Pravila konkurencije u pravnom smislu imaju za cilj uspostaviti razgraničenje tamo gdje sloboda poslovanja i djelovanja jednog tržišnog natjecatelja ugrožava isto pravo drugoga, a gdje se

susreće s društvenim interesom za očuvanjem slobode konkurencije kao *conditio sine qua non* slobodnih tržišnih odnosa.

Po svojoj prirodi prava industrijskog, odnosno intelektualnog vlasništva su apsolutna isključiva prava monopolnog karaktera, jer u slučaju ovih prava država priznaje postojanje monopola u smislu da nositelj prava (odnosno u određenim situacijama već i podnositelj prijave za registraciju prava), odnosno vlasnik prava (u anglosaksonskom pravu) ima isključivo teritorijalno i vremenski ograničeno pravo korištenja toga prava. Kako svaki monopol po prirodi stvari je u kontradikciji sa slobodnom konkurencijom, jer limitira upotrebu, proizvodnju i promet određenih roba ili usluga na tržištu bez dopuštenja titulara, odnosno iznimno kada se

to dopušta u zakonom utvrđenim situacijama radi zaštite javnog interesa. Ovaj suživot dvaju konkurentnih prava – prava intelektualnog (industrijskog) vlasništva i prava konkurencije, odnosno prava zaštite od neloyalne konkurencije od izuzetnog je interesa za poslovnu praksu i pravnu teoriju, ali i sudsku praksu.

Pod intelektualnim vlasništvom podrazumijeva se skupni naziv za sve grane prava stvaratelja intelektualnih tvorevina i prava koja su u uskoj vezi s tim tvorevinama, odnosno kao zajednički naziv za dvije grane prava – pravo industrijskog vlasništva i autorsko pravo. Autorskim pravom uređuje se zaštita autorskih djela odnosno intelektualnih tvorevina s područja književnosti, znanosti i umjetnosti.

Od prava intelektualnog vla-

sništva uži je pojam pravo industrijskog vlasništva, koji sadržava inventivne patente, korisne modele, industrijske uzorke ili modele, tvorničke ili trgovačke žigove, uslužne žigove, trgovačka imena, oznake ili imena zemljopisnog podrijetla, topografije poluvodičkih proizvoda i suzbijanje neloyalne utakmice. Ovome popisu trebalo bi pridružiti know-how i pravo konkurencije, međutim to stajalište nije općeprihvaćeno. Pojmom prava industrijskog vlasništva označava se grana prava koja obuhvaća pravne norme kojima se uređuju odnosi u svezi s navedenim nematerijalnim dobrima.

Intelektualno vlasništvo je intelektualna imovina koja je legalno i komercijalno zaštićena, ono je modus za povećanje konkurentnosti i jačanje položaja proizvoda i usluga na tržištu, utječe na komercijalizaciju inovativnih proizvoda, imidž među potrošačima i konkurentima te tržišnu vrijednost kompanije. Svrha pravne zaštite intelektualnog vlasništva je osigurati određena isključiva prava koja su ograničena vremenski i teritorijalno. Međutim, uspješna zaštita intelektualnog vlasništva znači i uspješan nadzor praćenja moguće povrede zaštićenih prava od strane treće osobe, jer će sama zaštita biti uspješna proporcionalno uspješnosti nadzora.

PREGLED ZASTARNIH ROKOVA U OBVEZNIM ODNOSIMA

Svakog dana susrećemo se pitanjem dospjeća rokova izvršenja naših ugovornih obveza, plaćanja računa za komunalne usluge, ili ispunjenja neke druge obveze. Nakon proteka zakonom određenog vremena za ispunjenje ovih obveza, predviđena je mogućnost pozivanja na zastaru, odnosno mogućnost da dužnik nakon proteka zakonom određenog vremena ima pravo uskratiti ispunjenje obveze pasivnom vjerovniku.

Zastara u obveznim odnosima

Temeljne odredbe o zastari u obveznim odnosima sadržane su u čl. 214. – 246. Zakona o obveznim odnosima (Nar. nov., br. 35/05, 41/08 i 125/11-Zakon o rokovima ispunjenja novčanih obveza u nastavku teksta: Zakon). Zastara počinje teći prvog dana poslije dana kad je vjerovnik imao pravo zahtijevati ispunjenje obveze, ako zakonom za pojedine slučajeve nije što drugo propisano. U slučaju da nas netko poziva na ispunjenje zastarjele obveze, možemo podnijeti prigovor zastare koji je uređen odredbama Zakona o parničnom postupku (Nar. nov., br. 148/11-pročišćeni tekst, 25/13 i 43/13-Rješenje USRH).

Zastarni rokovi

Vrijeme zastare, odnosno zastarni rokovi, određeni su zakonom. U nastavku, radi lakšeg praćenja, dajemo tabelarni prikaz zastarnih rokova navedenih u ovom članku.

JEDNOGODIŠNJI ZASTARNI ROK
Električna energija – za potrebe kućanstva
Toplinska energija – za potrebe kućanstva
Plin – za potrebe kućanstva
Voda – za potrebe kućanstva
Dimnjačarske usluge – za potrebe kućanstva
Održavanje čistoće – za potrebe kućanstva
Radio i TV pretplata
Tražbine pošte, telegrafa i telefona za uporabu telefona i poštanskih pretinaca i druge njihove tražbine koje se naplaćuju u tromjesečnim, ili kraćim rokovima
Pretplata na povremene tiskovine – od isteka vremena za koje je tiskovina naručena
Pravo primatelja upute da zahtijeva ispunjenje od upućenika
Pravo zajmoprimca da zahtijeva predaju ugovorenih stvari – od dana sklapanja ugovora
Mjениčnopravni zahtjevi imatelja mjenice protiv indosanta i protiv trasanta - od dana pravodobno podignutog protesta a ako se u mjenici nalazi odredba "bez troškova" onda od dospelosti

TROGODIŠNJI ZASTARNI ROK
Tražbine povremenih davanja (kamate, naknada za uzdržavanje) koja dospjevaju godišnje, ili u kraćim razdobljima – 3 godine od dospelosti pojedinog davanja
Zastara naplate kamate – 3 godine od nastanka svakog pojedinog anuiteta obračunate kamate ako nije podignuta sudska tužba protiv dužnika, ili poduzeta neka druga radnja vjerovnika za prisilnu naplatu obračunatih kamata
Međusobne tražbine iz trgovačkih ugovora o prometu robe i usluga, odnosno ugovora koje sklope trgovac i osoba javnog prava o prometu robe i usluga te tražbine naknade za izdatke učinjene u vezi s tim ugovorima
Tražbina zakupnine i najamnine
Tražbina naknade štete – izvanugovorna odgovornost za štetu – relativni zastarni rok
Tražbine osiguratelja iz ugovora o osiguranju, osim životnog osiguranja
Tražbina popravljanja štete prouzročene neispravnim proizvodom – od dana kad je oštećenik saznao, ili morao saznati za štetu, neispravnost i osobu proizvođača
Potraživanja iz radnog odnosa - ako drugim zakonom nije drukčije određeno
Svi mjeničnopravni zahtjevi protiv akceptanta - računajući od dospelosti
Tužbeni zahtjev radi naplate dospjele i neplaćene pričuve – 3 godine od dospelosti svakog pojedinog davanja
Utvrđivanje porezne obveze i kamata, pravo na pokretanje postupka naplate poreza, kamata i troškova ovrhe te pravo poreznog obveznika na povrat poreza, kamata i troškova ovrhe – relativni zastarni rok
Komunalna naknada
Naknada za uređenje voda

PETOGODIŠNJI ZASTARNI ROK
Opći zastarni rok
Pravo iz kojega proistječu povremene tražbine - računajući od dospelosti najstarije neispunjene tražbine
Izvanugovorna odgovornost za štetu – apsolutni zastarni rok – od nastanka štete
Tražbine ugovaratelja osiguranja, odnosno treće osobe iz ugovora o osiguranju života
Raskid ugovora – od dana raskida
Pravo na povrat pogrešno uplaćenog novca – stjecanje bez osnove
Tražbina za podmirene troškove za nekretninu suvlasnika koji su uredno izvršili obvezu uplate zajedničke pričuve, prema onima koji to nisu učinili - od podmirenja troškova za nekretninu isplaćenih iz sredstava zajedničke pričuve

DESETOGODIŠNJI ZASTARNI ROK
Tražbine koje su utvrđene pravomoćnom sudskom odlukom, ili odlukom drugoga nadležnog tijela javne vlasti, ili nagodbom pred sudom, ili drugim nadležnim tijelom, odnosno javnobilježničkim aktom
Tražbine temeljem zadužnice
Pravo na popravljanje štete prouzročene neispravnim proizvodom – od dana njegova stavljanja u promet

PUNO RADNO VRIJEME KOJE JE MANJE OD 40 SATI TJEDNO

PITANJE: *Može li se radnikom potpisati ugovor o radu na puno radno vrijeme ali koje traje kraće od 40 sati tjedno, primjerice 36 sati tjedno?*

Pita: J.L.

ODGOVOR: Ugovor o radu može se sklopiti za puno ili nepuno radno vrijeme. U članku 43. Stavku 2. Zakona o radu navodi se sljedeće: „Puno radno vrijeme ne smije biti duže od četrdeset sati tjedno.“ Iz navedene zakonske odredbe proizlazi da puno radno vrijeme može biti i kraće od 40 sati tjedno. To može biti primjerice 36 sati tjedno, kako ste naveli u pitanju.

PLAĆANJE LIJEČNIČKOG PREGLEDA RADNICIMA

PITANJE: *U prošlom broju Poslovnog savjetnika napisali ste da se dodatno ne oporezuju sistematski liječnički pregledi ako su omogućeni svim radnicima. Odnosi li se to i na slučaj kada je direktor društva ujedno i jedini zaposleni radnik u tom društvu?*

Pita: R.A.

ODGOVOR: Prema Zakonu o porezu na dohodak, dodatno se ne oporezuju i nisu dohodak sistematski liječnički pregledi koje radnik nije obavezan obaviti ali mu to poslodavac želi omogućiti na svoj trošak. Navedeni sistematski liječnički pregledi nisu oporezivi samo ako su omogućeni svim radnicima. Ako je direktor društva jedini radnik, smatramo da je zadovoljen zakonski uvjet da je liječnički pregled omogućen svim radnicima.

KAMATE NA PREDUJAM POTROŠAČA

PITANJE: *Ima li potrošač pravo na kamate kada plaća predujmom?*

Pita: E.N.

ODGOVOR: U članku 13. Zakon o zaštiti potrošača propisuje da, ako nije drukčije ugovoreno, ukoliko trgovac zahtijeva ili izričito uvjetuje kupnju proizvoda ili pružanje usluge djelomičnim ili ukupnim jednokratnim ili obročnim predujmom, dužan je potrošaču prigodom isporuke proizvoda ili pružene usluge **obračunati i isplatiti kamate** po kamatnoj stopi poslovne banke trgovca za oročene štedne uloge na tri mjeseca za cijelo razdoblje, računajući od dana primljenog predujma do dana isporuke proizvoda ili pružanja usluge, **ako je rok isporuke proizvoda ili pružanja usluge dulji od 30 dana.** U slučaju da trgovac ne može isporučiti proizvod dužan je vratiti potrošaču uplaćeni predujam te obračunati i isplatiti kamate po kamatnoj stopi poslovne banke trgovca za oročene štedne uloge na tri mjeseca za cijelo razdoblje, računajući od dana primljenog predujma do dana isplate, što je moguće prije, a najkasnije u roku od sedam dana od dana kada je nastupilo zakašnjenje.

KRAJ RADNOG VREMENA PRODAVAONICE

PITANJE: *Mora li trgovac upozoriti kupce koji se zateknu u prodavaonici na kraj radnog vremena?*

Pita: D.O.



ODGOVOR: Prema članku 61. Zakona o trgovini, trgovac je dužan na prodajnom objektu jasno, vidljivo i čitljivo za potrošače istaknuti radno vrijeme. Trgovac i kupci dužni su se pridržavati radnog vremena prodavaonice. Prema navedenoj odredbi Zakona o trgovini, trgovac je dužan 15 minuta prije završetka radnog vremena prodavaonice jednom ili više puta upozoriti kupce koji se zateknu u prostoru prodavaonice na kraj dnevnog radnog vremena prodavaonice.

POTPIS PROKURISTE

PITANJE: *Kako se potpisuje prokurist na poslovne dokumente?*

Pita: E.U.

ODGOVOR: Potpis prokuriste propisuje članak 50. Zakona o trgovačkim društvima. Prema toj odredbi, prokurist potpisuje trgovačko društvo svojim imenom i prezimenom, uz naznaku iz koje je vidljiv njegov položaj prokuriste ili uz oznaku "p.p."

OBVEZNICI REVIZIJE U 2014. GODINI

... prema članku 17. Zakona o računovodstvu, reviziji podliježu godišnji financijski izvještaji i konsolidirani godišnji financijski izvještaji:

- velikih trgovačkih društava,
- srednjih trgovačkih društava i
- trgovačkih društava čije dionice ili dužnički vrijednosni papiri su uvršteni ili se obavlja priprema za njihovo uvrštenje na organizirano tržište vrijednosnih papira.

Reviziji podliježu i godišnji financijski izvještaji poduzetnika ako je to propisano posebnim propisima koji uređuju njihovo poslovanje.

Osim prije navedenog, prema članku 6.a Zakona o reviziji, obvezi revizije financijskih izvještaja podliježu i godišnji odvojeni i **konsolidirani** financijski izvještaji:

- svih dioničkih društava,
- komanditnih društava, i
- društava s ograničenom odgovornošću čiji odvojeni, odnosno konsolidirani **ukupan prihod** u godini koja prethodi reviziji **prelazi 30.000.000,00 kuna**.

Skupština pravne osobe mora izabrati i imenovati revizorsko društvo ili samostalnog revizora za 2014. godinu **najkasnije do 30. rujna 2014.**

POVEĆANA STOPA DOPRINOSA ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE NA 15%

... zadnjim izmjenama Zakona o doprinosima (Nar. nov., br. 41/2014) koji je **stupio na snagu 1. travnja 2014.** stopa doprinosa za zdravstveno osiguranje **povećana je s 13% na 15%**. Nova stopa za zdravstveno osiguranje od 15% primijenit će se kod obračuna plaće za mjesec travanj 2014. (obračun u svibnju 2014.).

Kod isplate **honorara** (drugog dohotka) doprinos za obvezno zdravstveno osiguranje obračunati će se po stopi od 15% za primitke od kojih se utvrđuje drugi dohodak kada je dužniko – vjerovnički odnos, na temelju kojeg je nastala obveza isplate, nastao od 1. travnja 2014.

NAPLAĆIVANJE VREĆICA S LOGOTIPOM TRGOVCA

... novi Zakon o zaštiti potrošača više ne zabranjuje naplaćivanje vrećica s logotipom ili znakom trgovca, tako da naplaćivanje takvih vrećica je dopušteno.



ZADAR SMANJUJE PRIREZ NA 10% OD 1. SRPNJA

... se sukladno Odluci o izmjeni Odluke o prirezu porezu na dohodak Grada **Zadra** (Nar. nov., br. 20/2014) smanjuje prirez za grad Zadar **sa sadašnjih 12% na 10%**. Ovo smanjenje prireza primjenjuje se **od 1. srpnja 2014.**

SEZONSKO SNIŽENJE

... da se prema novom Zakonu o zaštiti potrošača, sezonskim sniženjem smatra se prodaja proizvoda po sniženoj cijeni nakon proteka sezone, i to najviše tri puta godišnje. Sezonsko sniženje započinje u razdoblju između 27. prosinca i 10. siječnja, 1. i 15. travnja, odnosno 10. i 25. kolovoza i može trajati najdulje 60 dana. Ako u navedenom razdoblju nisu prodani svi proizvodi, trgovac može nastaviti s prodajom proizvoda po sniženoj cijeni sve do isteka zaliha, ali takvu prodaju više nije dopušteno oglašavati kao sezonsko sniženje. Ako se sezonsko sniženje iskazuje u postotnom rasponu, najveći postotak na početku sezonskog sniženja mora se odnositi na najmanje jednu petinu količine svih proizvoda koji se prodaju na sezonskom sniženju.

Ako je cijena proizvoda koji se prodaje na sezonskom sniženju, umanjena više puta, trgovac može jasno, vidljivo i čitljivo označiti sve izmjene cijena tijekom sezonskog sniženja.

TKO JE OBVEZNIK PLAĆANJA SPOMENIČKE RENTE NA OSTVARENE PRIHODE

... sukladno čl. 114.a Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, spomeničku rentu na ostvareni prihod (tzv. indirektna spomenička renta) u 2014. godini plaćaju fizičke i pravne osobe koje ostvaruju prihode od obavljanja sljedećih djelatnosti:

- 46.35 Trgovina na veliko duhanskim proizvodima;
 - 46.45 Trgovina na veliko parfemima i kozmetikom;
 - 47.26 Trgovina na malo duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama;
 - 61. Telekomunikacije (osim održavanja komunikacijske mreže i prijenosa radijskog i televizijskog programa):
 - 64.1 Novčarsko posredovanje;
 - 66.1 Pomoćne djelatnosti kod financijskih usluga, osim osiguranja i mirovinskih fondova;
 - 92.00 Djelatnosti kockanja i klađenja.
- Spomenička renta plaća se po stopi od 0,05%.

Na prihode od ostalih djelatnosti ne plaća se indirektna spomenička renta

Izvanredni otkaz zbog neizdavanja računa

Prema novijoj odluci Vrhovnog suda RH broj Revr-178/13 od 08. svibnja 2013. godine, neizdavanje računa korisnicima usluga obiteljskog uslužnog objekta osobito je teška povreda obveza iz radnog odnosa i stoga opravdan razlog za izvanredni otkaz ugovora o radu.

Naime, u navedenoj odluci smatra se da su pravilno nižestupanjski sudovi utvrdili da je tužiteljica počinila dvije osobito teške povrede obveza iz radnog odnosa:

- neizvršavanje i nekvalitetno izvršavanje radnih obveza,
- neizdavanje računa gostima.

K tome sud je utvrdio kako je neizdavanje računa gostima propisano kao osobito teška povreda radne obveze i u smislu odredbe članka 111. st. 8. Kolektivnog ugovora koji se odnosi na radnicu/tužiteljicu i poslodavca/tuženika.

Tvrđnja tužiteljice/radnice da poslodavcu nije pričinjena nikakva šteta jer niti nije utvrđen bilo kakav manjak u blagajni ili manjak robe nije također relevantna jer samo neizdavanje računa slijedom prethodno navedenog predstavlja osobito tešku povredu radne obveze i razlog za izvanredni otkaz.

Osim toga navedeno ponašanje radnice predstavlja i kršenje poreznih propisa (Zakona o porezu na dodanu vrijednost i sl.) čime čini štetu i poslodavcu jer je isti mogao biti kažnjen novčanom kaznom zbog neizdavanja računa.

S obzirom na sve prethodno istaknuto Vrhovni sud Republike Hrvatske u ovoj svojoj odluci zauzeo je konačno stajalište da je pravilno primijenjeno materijalno pravo kada je tuženik/poslodavac izvanredno otkazao ugovor o radu tužiteljici/radnici zbog osobito teške povrede radne obveze, a zbog čega nastavak radnog odnosa tužiteljice kod tuženika više nije moguć, te je odbio reviziju.

Nevjerodostojna svjedodžba kao razlog otkazivanja

Kao jedna od potpuno novih Odluka Vrhovnog suda Republike Hrvatske broj Revr-610/13 od 22. siječnja 2014. godine utvrđuje da je okolnost neposjedovanja vjerodostojne svjedodžbe od strane radnika kojom dokazuje da ispunjava propisane uvjete za rad na svom radnom mjestu osobito važna činjenica zbog koje nastavak radnog odnosa više nije moguć te je to razlog za izvanredni otkaz.

Naime, predmet ovog postupka je pobijanje odluke o izvanrednom otkazu ugovora o radu kojeg je poslodavac/tuženik dao radniku /tužitelju.

Poslodavac je za činjenicu da je radnik prilikom zasnivanja radnog odnosa priložio svjedodžbu koja je nevjerodostojna saznao 17. rujna 2012. godine, kada je o tome primio obavijest Škole za cestovni promet..., a pobijana odluka o izvanrednom otkazu donesena je 27. rujna 2012. godine, dakle u roku od 15 dana od saznanja.

U ovoj odluci Vrhovnog suda smatra se pravilnim shvaćanje nižestupanjskih sudova da je sama obavijest predmetne Škole da je svjedodžba radnika nevjerodostojna (budući da navedenu svjedodžbu ista Škola nije niti izdala), predstavlja dovoljan dokaz da radnik zapravo ne posjeduje vjerodostojnu svjedodžbu odnosno valjanu ispravu koja mu je potrebna da bi kod poslodavca obavljao poslove vozača specijalnih vozila.

Prema tome shvaćanju, u situaciji kada institucija za koju se tvrdi da je izdala neku javnu ispravu odnosno u konkretnom slučaju svjedodžbu, navodi da takvu javnu ispravu nije nikada izdala, niti su je izdali njezini pravni prednici, pozivanje radnika/tužitelja da bi za okončanje radnog spora prethodno trebalo poništiti svjedodžbu u upravnom postupku, nije osnovano.

Stoga je Vrhovni sud RH odbio reviziju radnika/tužitelja i prihvatio stajalište nižestupanjskih sudova da je izvanredni otkaz zakonit i razlozi otkazivanja opravdani, bez obzira što se radnik u reviziji pozivao na pogrešnu primjenu materijalnog prava uslijed neprimjene odredbi članka 138. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12 i 86/12).

Isticanje uvjeta prodaje u poslovnim prostorijama

Kazna do **100**x 

Trgovac je dužan prodajne uvjete jasno, vidljivo i čitljivo istaknuti u poslovnim prostorijama.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Podaci na proizvodu

Kazna do **100**x 

Proizvodi koji se na području Republike Hrvatske nude potrošačima moraju na ambalaži, privjesnici, naljepnici ili na samom proizvodu sadržavati najmanje:

1. osnovna obilježja proizvoda u mjeri koja je potrebna da bi potrošač donio odluku o kupnji kao što su naziv proizvoda, tip i model proizvoda, naziv pod kojim se proizvod prodaje, sastav proizvoda, svojstva i tehnička obilježja proizvoda
2. naziv i sjedište proizvođača ili uvoznika koji ima sjedište na području Europske unije.

Navedeni podaci moraju biti jasni, vidljivi i čitljivi te napisani hrvatskim jezikom i latiničnim pismom, što ne isključuje mogućnost istodobne uporabe drugih jezika, a mogu uključivati znakove i piktograme lako razumljive potrošaču. Ako su napisani na više jezika, podaci moraju biti napisani na isti način.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Podnošenje pisanog prigovora

Kazna do **100**x 

Trgovac je dužan omogućiti potrošaču podnošenje pisanog prigovora u svojim poslovnim prostorijama i bez odgađanja pisanim putem potvrditi njegov primitak.

Osim navedene obveze, trgovac je dužan potrošaču omogućiti podnošenje pisanog prigovora putem pošte, telefaksa ili elektroničke pošte.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Isticanje maloprodajne cijene

Kazna do **100**x 

Trgovac mora jasno, vidljivo i čitljivo istaknuti iznos maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda ili usluge koju pruža.

Trgovac se mora pridržavati istaknute maloprodajne cijene i uvjeta prodaje.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

NOVE KAZNE PREMA ZAKONU O ZAŠTITI POTROŠAČA

Akcijska prodaja

Kazna do **100**x 

Akcijska prodaja je prodaja određenih proizvoda u razdoblju ne duljem od 30 dana po cijeni koja je niža od cijene tog proizvoda u redovnoj prodaji.

Proizvodi na akcijskoj prodaji moraju biti jasno, vidljivo i čitljivo označeni riječima »akcija« ili »akcijska prodaja«.

Pri oglašavanju akcijske prodaje trgovac je dužan navesti njezino trajanje.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Narudžba elektroničkim putem

Kazna do **100**x 

Ako bi temeljem ugovora sklopljenog elektroničkim putem potrošač bio u obvezi izvršiti određeno plaćanje, trgovac mora, prije nego što potrošač izvrši narudžbu, jasno i vidno istaknuto obavijestiti potrošača o:

- glavnim obilježjima robe ili usluge, u mjeri u kojoj je to prikladno s obzirom na robu ili uslugu te medij koji se koristi za prijenos obavijesti.

- maloprodajnoj cijeni robe ili usluge, a ako priroda robe ili usluge ne omogućava da cijena bude izračunata unaprijed, o načinu izračuna cijene te, ako je primjenjivo, ostalim troškovima prijevoza, dostave ili poštanskih usluga, odnosno o tome da ti troškovi mogu biti naplaćeni, ako ne mogu biti razumno izračunati unaprijed. Ako je ugovor izvan poslovnih prostorija ili ugovor na daljinu sklopljen na neodređeno vrijeme ili je njime ugovorena pretplata, ukupna cijena odnosi se na ukupne troškove u pojedinom obračunskom razdoblju. Ako u ugovoru ukupna cijena ne može biti razumno izračunata unaprijed, potrošač mora biti obaviješten o načinu izračuna cijene.

- trajanju ugovora, ako je ugovor sklopljen na određeno vrijeme, odnosno uvjetima otkaza ili raskida ugovora koji je sklopljen na neodređeno vrijeme, odnosno koji se automatski produžuje.

- minimalnom roku u kojem je potrošač vezan ugovorom, ako postoji.

U navedenom slučaju, trgovac je dužan omogućiti potrošaču da u trenutku izvršenja narudžbe jasno izjavi da je upoznat s tim da narudžba uključuje obvezu plaćanja.

Ako je za narudžbu potrebno aktivirati polje na ekranu ili sličnu funkciju, to polje na ekranu ili slična funkcija moraju biti obilježeni na lako uočljiv način riječima »narudžba s obvezom plaćanja« ili sličnim nedvojbenim izrazom kojim se objašnjava da narudžba uključuje obvezu plaćanja.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

ŽELITE LI BITI NAJBOLJI U POSLU, VOZITE NAJBOLJE.

TO JE USPJEH. TO JE RENAULT.



BESPLATAN PRO+ PAKET :
DRVENA PODNA OBLOGA
SENZORI ZA PARKIRANJE STRAGA
RADIO CD MP3 BLUETOOTH USB

SERVISNI INTERVAL NA 40.000 km

MOTORI ENERGY UZ POTROŠNJU
OD 4,3 l/100 km

BESPLATNI INFO TELEFON
0800 15 16

RENAULT PRO+

BROJ 1 U EUROPI VEĆ 16 GODINA.

Dođite u Renault PRO+ centre i otkrijte posebnu ponudu lakih gospodarskih vozila Renault koja su već godinama broj jedan u Europi. Više na www.renault.hr

Prosječna potrošnja: 4,3 - 9,3 l/100km. Emisija CO₂: 110 - 248 g/km. Slike automobila su simbolične.
*Besplatan PRO+ paket dobiva svaki kupac lakih gospodarskih vozila pri kupnji uz Renault Financiranje.

Renault preporučuje **elf**

DRIVE THE CHANGE



ZAK, ZAGREBAČKA 15C, 47000 KARLOVAC, 047/ 651-409 • FORNIX, JABLANOVA 15, 31000 OSIJEK, 031/ 379-200 • AUTO CENTAR POREČ, MATE VLAŠIĆA 24, 52440 POREČ, 052/ 451-804 • ADRIA P.A., MIHAČEVA DRAGA 88, 51000 RIJEKA, 051/ 226-620 • AUTO KUĆA GAŠPEROV, KRALJA STJEPANA DRŽISLAVA 7, 21000 SPLIT, 021/ 430-300 • AUTO CENTAR KOS, CEHOVSKA 18, 42000 VARAŽDIN, 042/ 403-302 • MEHANIZACIJA, ULICA 159, BRIGADE 10, 23000 ZADAR, 023/ 240-135 • AUTOKUĆA BAOTIĆ, MAKSIMIRSKA 282, 10000 ZAGREB, 01/ 2900-013 • AUTOKUĆA - ŠTARKELJ d.o.o., UKRAJINSKA 17, 10020 ZAGREB, 01/ 6659-807