

poslovni[®] savjetnik •com

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

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



Specijalni prilog

PRIJENOS UGOVORA O RADU

SIGURNOST PROMETA

Nove tehnologije za
održavanje kvalitete vozila

**Kazne za poslodavce
vezane uz godišnji
odmor**

ŠTO TREBA ZNATI O...

... novom Zakonu o zaštiti na radu
... stečajnom postupku

**NAČIN ISTICANJA
MALOPRODAJNE
CIJENE U TRGOVINI**

Blagica Petrovac Šikić

viša direktorica Ljudskih potencijala
PLIVE HRVATSKA

lačena HP-a.d.d. u surinici 10200 Zagreb

TISKANICA



ISSN: 1845-092X
9 177 1845 1092000

4 GODINE
JAMSTVA

Nonplusultra

Audi A6 2.0 TDI ultra već od 381.735 kn

Jedna ideja može učiniti automobil učinkovitijim, ali kombinacija od stotinu ideja, kao što su Audi lagana konstrukcija, regenerativno kočenje i start-stop tehnologija čine Audi A6 ultra najučinkovitijim automobilom u svojoj klasi. Zahvaljujući novom motoru Audi A6 2.0 TDI ultra troši samo 4.4 l/100 km i ostavlja upečatljiv dojam s niskom specifičnom emisijom CO₂ od 117 g/km.

Više informacija doznajte kod ovlaštenog Audi partnera.

OSIJEK: AutoZubak, Martina Divalta 326, tel.: 031/ 562 310; **RIJEKA:** Porsche Inter Auto Rijeka, Škurinjska cesta 2c, tel.: 051/208-270; **SLAVONSKI BROT:** AutoZubak, Gospodarska 4, tel.: 035/ 405 350; **SPLIT:** Audi centar Split, Kralja Držislava 51, tel.: 021/ 682 200; **VARAŽDIN:** AutoZubak, Vilka Novaka 50d, tel.: 042/ 351 523; **ZADAR:** Auto Hrvatska Automobili, F. Lisice 85, tel.: 023/ 344 814; **ZAGREB:** AutoZubak, Ljudevita Posavskog 7a, Sesvete, tel.: 01/ 2030 200; **Porsche Inter Auto Jankomir,** Velimira Škorpika 21-23, tel.: 01/ 5501 900



Audi Napredak kroz tehniku 

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

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:

Davorin BELAMARIĆ, Jasna BELAMARIĆ, Valentina BOCAK, Ljiljana BUHAČ, Marija BUTKOVIĆ, Nadina CVETKO BOROTA, Darko GRAF, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Marko JOVOVIĆ, Goran JUNGVIRTH, Irena JURJEVIĆ, Maja JURKOVIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, Vedran KRALJETA, Inga LALIĆ, John LODDER, Petar MAJSTROVIĆ, Andreja MARCETIĆ, Igor MILINOVIĆ, Marija NOVAK IŠTOK, Branko PAVLOVIĆ, Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Daniel SEVER, Velimir SRIĆA, Stipe ŠOLA, Goran TUDOR, Alan VAJDA, Dragan ZLATOVIĆ

VODITELJI MARKETINGA:

Biserka ČONKAŠ, biserka@poslovni-savjetnik.com, mob. 091 - 52 30 896
Svjetlana PEĆINAR, 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:

Blagica PETROVAC ŠIKIĆ, viša direktorica Ljudskih potencijala PLIVE HRVATSKA (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!



NARUĐBENICA kojom se pretplaćujem na časopis

Poslovni savjetnik (12 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



sadržaj

9 KOLUMNA

Zašto naučiti efektivno voditi?

10 ŠEFOLOGIJA

Kako biti šef u „neracionalnom“ svijetu?

MANAGEMENT

12 Zašto otpor prema promjeni predstavlja mit?

14 Vještina zagovaranja – uvjet za uspješne promjene

16 Pravila dobrog vođenja

20 Možete li zamisliti neku organizaciju bez managera?

SUPERPRODAVAČ

23 Pregovaranje sa samim sobom

25 Najbolja praksa vođenja prodajnih timova

MARKETING

28 Društvo i marketing u digitalnoj eri

32 SIGURNOST PROMETA

Značajnija uloga postprodaje i novih tehnologija u održavanju kvalitete vozila

36 LJUDSKI POTENCIJALI

Zašto je stvaranje učinkovitih timova TOP TREND u upravljanju ljudskim resursima?

38 ENERGETIKA

Novo tehnologije u energetici

42 STRUČNJACI ODGOVARAJU

Trajna zdravstvena nesposobnost i osobito važna činjenica za izvanredni otkaz
Taksativno navedeni razlozi za izvanredni otkaz u pravilniku o radu
Miritelj u slučajevima posredovanja

Kako motivirati zaposlenike u vrijeme krize?

Sukobi oko razmještaja u novom prostoru

Visina minimalne plaće

Neiskorišteni godišnji odmor

Pogled unazad je šofersko znanje

SAM SVOJ PRAVNIK

48 Što treba znati o stečajnom postupku

51 Što treba znati o prekidu rada u vezi sa zaštitom dostojanstva i radnikovoj obvezi vraćanja naknade plaće poslodavcu

52 Kako sastaviti uputu za jednostrani raskid ugovora na daljinu te obrazac izjave o raskidu

54 Što treba znati o novom Zakonu o zaštiti na radu

56 Što treba znati o zabrani natjecanja radnika s poslodavcem

58 Jeste li znali da...

KAZNE.HR

60 Vođenje evidencije o radnom vremenu i moguća oslobođenja

62 Prijenos ugovora o radu

64 Obveze trgovca kod podnošenja pisanog prigovora potrošača

65 Obveze proizvođača i posjednika otpada kod predaje otpada

Obveza skladištenja vlastitog proizvedenog otpada

Tko je obavezan izraditi plan gospodarenja otpadom

66 Tko je dužan voditi očevidnik o nastanku i tijeku otpada

Obveznici ishođenja dozvole za gospodarenje otpadom

68 Način isticanja maloprodajne cijene

70 Odgovori na vaša pitanja

Slanje radnika na neplaćeni dopust

Posebni uvjeti prodaje u maloprodaji

Uzimanje volontera na rad

Davanje nekretnine u podnajam

PDV kod odštete zbog raskida ugovora

Mogućnost davanja otkaza za vrijeme bolovanja radnika

72 SUDSKA PRAKSA

Preuzimanje pravne stečevine EU i praksa

Suda pravde EU-a

75 PREGLED KAZNI

U OVOM BROJU
RAZGOVARALI
SMO SA ...



Blagicom Petrovac Šikić 8
Markom Krmpotićem 26



Smanjite telekomunikacijske troškove!
Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku



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

 **Metronet**[®]

Telekom nove generacije

Blagica Petrovac Šikić, viša direktorica
Ljudskih potencijala PLIVE HRVATSKA

Kontinuirana ulaganja u razvoj ljudskih potencijala

PLIVA je jedna od rijetkih kompanija koja i u vrijeme krize pokreće projekte i zapošljava nove djelatnike. Potvrda uspješnosti su i brojne nagrade tvrtki kao i **Blagici Petrovac Šikić**, višoj direktorici Ljudskih potencijala PLIVE HRVATSKA. PLIVA je dobila prestižni certifikat Poslodavac partner za upravljanje ljudskim potencijalima.

[PS] Kako je protekao, kako ste najavljujivali, jedan od najvećih investicijskih ciklusa kompanije?

PLIVA svoje poslovanje gradi na istraživačko-razvojnim projektima i sustavnim ulaganjima u proizvodnju i nove visoko sofisticirane tehnologije kako bi kontinuirano unaprijedila svoju konkurentnost na najzahtjevnijim inozemnim tržištima od SAD-a preko EU do Azije. Nedavno otvoren novi pogon za proizvodnju gotovih oblika lijekova u Zagrebu, ali i druga ulaganja u posljednje dvije godine vrijedna više od 200 milijuna dolara, rezultirala su otvaranjem novih radnih mjesta te povećanjem proizvodnih kapaciteta, što će omogućiti daljnje jačanje izvoznih inicijativa. Zahvaljujući kvaliteti stručnjaka i procesa Teva grupa je upravo u Zagrebu odlučila osnovati centar IT aktivnosti i centar financijskih aktivnosti. Centar IT aktivnosti u svom radu podržava procese i projekte u brojnim zemljama u kojima Teva posluje, a koje sežu sve do dalekog istoka, tj. Indije i Japana, dok Centar financijskih aktivnosti blisko surađuje s drugim takvim Tevinim centrima u Miamiu, Tel Avivu i Madridu s ciljem provođenja programa transformacije financija u Tevi.

[PS] Jeste li zadovoljni ostvarenim i planirate li daljnja zapošljavanja i ulaganja u zaposlenike?

Do sad smo u IT-u i Centru financijskih aktivnosti otvorili veći broj pozicija radi suradnje s drugim tržištima, a u planu su i daljnja zapošljavanja sukladno razvoju projekata. U tijeku je zapošljavanje na gotovo deset radnih mjesta u Istraživanju i razvoju, te pojedinačni natječaji za radna mjesta različitih profila u cijeloj tvrtki. PLIVA ulaže značajna sredstva i u razvoj svojih zaposlenika. Time im omogućavamo da budu konkurentni i na međunarodnom tržištu. Uz niz prednosti koje zaposlenici PLIVE imaju već niz godina, povećana su ulaganja u razvoj zaposlenika te smo u protekloj godini radili dodatno na unaprjeđenju sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Nastavljamo i s projektima promoviranja zdravog radnog mjesta kroz redovite preglede, programe vježbanja i zdravu prehranu u tvorničkim restoranima.

[PS] Projekt „G-Top proces upravljanja učinkom“ dobio je naslov najbolje HR prakse. Kako je to utjecalo na razvoj tvrtke?

Proces procjene učinka u PLI-

VI se provodi već više od 15 godina. Dva su mu glavna cilja: individualne ciljeve zaposlenika uskladiti s ciljevima cijele tvrtke kao i pojedinih cjelina te definirati potrebe za individualnim rastom i razvojem pojedinog zaposlenika. G-Top, aplikacija koja na jednom mjestu integrira podatke o zaposlenicima, jedinstvena je platforma na kojoj se provodi postavljanje ciljeva, procjena ostvarenja ciljeva, razvojni planovi zaposlenika... Implementacijom G-Top aplikacije, ciljevi su postali jasniji, olakšano je njihovo praćenje, prepoznaje se napredak, otkrivaju se problemi i zapreke. Svi podaci o ciljevima i učinku unazad nekoliko godina nalaze se na jednom mjestu te je time olakšan rad menadžerima. Iznimna je transparentnost postavljanja ciljeva i ostvarenja te sama procjena postala je još vidljivija, a komunikacija između zaposlenika i menadžera bitno se unaprijedila.

Sa sigurnošću možemo reći da je tvrtka uznapredovala između ostaloga i zbog procesa upravljanja učinkom, te da ćemo taj dio nastaviti razvijati.

[PS] Dobitnica ste nagrade „Prometej“ za najboljeg hrvatskog menadžera ljudskih potencijala. Koliko vam je ta-

Naći se na vrhu liste najbolje ocijenjenih tvrtki u upravljanju ljudskim resursima, potvrda je naših kontinuiranih ulaganja u razvoj ljudskih potencijala, ali i obvezuje na nove iskorake. S drugim kompanijama u Hrvatskoj, podižemo standarde kvalitete čime hrvatske tvrtke postavljamo uz bok najstručnijih europskih, pa i svjetskih kompanija.

kvo zavidno priznanje vjetar u leđa?

Svaka nagrada je svakako potvrda rada i zalaganja te daljnji poticaj. No, pravi pokazatelj uspješnosti je angažman i proaktivnost mojeg tima te uspješna implementacija HR procesa koji rezultiraju većom produktivnošću i motiviranošću svih zaposlenika u PLIVI.

[PS] Koja vam je nit vodilja te koliko hrvatske tvrtke prate svjetske trendove u području HR-a?

PLIVA HRVATSKA je prva tvrtka u Hrvatskoj koja je implementirala nove spoznaje radi veće kvalitete upravljanja zaposlenicima. Od samih početaka pratimo svjetske trendove, a radi svog pristupa pozicionirali smo se i kao jedinica s naprednim i razvijenim procesima upravljanja zaposlenicima unutar Teva grupe. Nije uvijek lako uvoditi promjene, ali trud se isplati kada vidite motivirane zaposlenike.

Svjetlana Pečinar



Dragomir
Gabrić

Zašto naučiti efektivno voditi? (I. DIO)

Želiš li živjeti uspješnim i ispunjenim životom? Uspješan i ispunjen život temelji se na **sposobnosti pozitivnog utjecaja na druge ljude**. Prekomjerne informacije i moderne managerske metode otežavaju spoznaju koja su znanja za naš razvoj doista odlučujuća.

Vrhunski vođe znaju: ostvariti cilj daje ti lijep osjećaj, ali presudno pitanje je – **kako razviti ljude na jedan viši nivo?**

Gotovo sve organizacije – od obitelji, preko tvrtki, pa sve do najviših državnih tijela direktno su ovisne o ljudskom potencijalu koji u njima djeluje. Upravo za to su tu vođe da oslobode postojeće potencijale.

SPOSOBNOST VOĐENJA ČINI RAZLIKU IZMEĐU USPJEHA I NEUSPJEHA, A SAMIM TIME I RAZLIKU IZMEĐU ISPUNJENOG ŽIVOTA ILI FRUSTRIRAJUĆE OSREDNJOSTI.

Gotovo sva istraživanja potvrđuju: **vođe se ne rađaju – vođe se stvaraju**; ili polako, iskustveno tijekom dugog niza godina ili brže – **kroz efektivno vođenje**. Zamisli da ti i svi vođe u tvojoj organizaciji imaju identičnu predodžbu o vođenju. U tom bi slučaju komunikacija među ljudima bila znatno jednostavnija i lakša, a izvanredni rezultati vrhunac svega.

Sadržaj efektivnog vođenja

Ljudi imaju jako puno energije. Možemo reći da imaju i jako puno mogućnosti. Velik dio te **energije nestane zato što nije usmjerena**. Većina ljudi i ne sluti što mogu ostvariti kada bi tu energiju efektivno usmjerili. To je **zadatak vođe – usmjeravati energiju**, skupiti sve mogućnosti i usmjeriti ih tamo gdje misle da je to najbolje. Efektivni vođe su oni koji tu energiju usmjere na način da se ona usput ne razvodni i ne izgubi nego je usmjerena ka jasnom cilju – i onda će doći rezultati.

Sadržaj efektivnog vođenja opisuje jedan sustav vođenja koji simbolično označuje vođenje **glavom, rukom i srcem**.

Glava želi razumjeti koji su **zadaci** odlučujuće važni.

Ruka želi znati čime će te zadatke ostvariti i koji su joj **alati** na raspolaganju.

Srce se orijentira na **principe i vrijednosti** koje su važne.

Prvi zadatak je: UNAPREĐIVATI LJUDE

Kao vođa imaš samo pet zadataka, ali ih moraš vrlo ozbiljno shvatiti. Vježbaj i uči **konstantno, postani pravi profesionalac**. Htio ti to ili ne, utjecat ćeš na druge.

Kada je već tako, utječi na njih **pozitivno**. Neki možda misle da su tu zato da bi drugi njima pomogli da oni budu uspješni. To nisu

pravi vođe, to su egoisti i tirani. Neki drugi pak misle da je dovoljno samo da imaš dobre rezultate za poduzeće. No, tko želi dobre rezultate dugoročno, taj mora ljude unapređivati. Misli uvijek, što god činio, da zapravo služiš drugima, ali ne na način da činiš za njih ono što ionako mogu sami učiniti. Trebaš im **služiti tako da ih usmjeravaš i da ih unapređuješ**. Što to točno znači? Puno vođa koji su koncentrirani na svoju karijeru i imaju vrhunsko obrazovanje, žele stvoriti jedan nivo i ostati na njemu. Na sreću, to nije tvoj cilj.

Ti moraš željeti još više. Nema nivoa na kojem želiš ostati nego se želiš uvijek **razvijati – sebe, a i druge ljude**. Da bi to mogao, moraš sebi, a i drugima davati takve zadatke koji su u tom trenutku najbolji za tebe i za druge. Na taj će način ti ljudi uvijek rasti, biti bolji i veći i, naravno, ti s njima.

Kako unapređivati one koji to žele?

Zato, ako se brineš samo da radna atmosfera bude dobra, da bude lijepo, ugodno i harmonično, dugoročno ništa neće biti od toga. Dugoročno ljudi poštuju samo onoga tko iz njih izvlači maksimum. Sjeti se kojih se profesora sječaš u boljem svjetlu – onih kod kojih si mogao na satu spavati i pisati zadaću iz drugih predmeta ili onih koji su iz tebe izvlačili maksimum onoga što si ti mogao?

Naravno da ne možeš nikoga unaprijediti ili od nekoga dobiti maksimum ako on to uistinu ne želi. To nemoj niti pokušavati. No, moraš naučiti kako ćeš unapređivati one koji to žele.

Puno vođa vodi ljude intuitivno. To prolazi, ali ima dva velika nedostatka: kao prvo, sve ovisi o slučajnosti, a drugo - tu slučajnost ne možeš duplicirati, ne možeš ju primijeniti na više ljudi. Zbog toga **budi sustavan** i radi to po nekom sustavu. Iako je svaki čovjek individua za sebe, **postoje** određeni zakoni koji se kod svih djelatnika i u svim organizacijama ponavljaju.

Svaki djelatnik, od početka svoga rada u nekom poduzeću, prolazi četiri faze, a više o njima u idućem nastavku. Te faze ovise o volumenu kompetencije i angažmana pojedinog djelatnika.

Kompetencija ovisi o znanju i iskustvu. Angažman ovisi o ciljevima i samopouzdanju.

EFEKTIVNO VOĐENJE

- Značajno poboljšajte svoje rezultate ili rezultate Vašeg tima

USPJEŠNA PRODAJA

- Značajno poboljšajte prodajne rezultate Vašeg tima



**Dragomir
Gabrić**

www.dragomir-gabric.com

U Aristotelovoj "Retorici" može se naći briljantna analiza razlike između mladih i starih koja i danas vrijedi: *Mladi imaju uzvišene pojmove o svemu jer ih život još nije ponizio, niti su shvatili sva njegova ograničenja. Ispunjeni su nadom, zamišljaju da su dorasli velikim stvarima i da će ih moći ostvariti. To je glavni razlog zašto su skloni u svemu pretjerivati. Stari reagiraju sasvim drukčije. Oni žive već mnogo godina, često su ih varali, često su grijeshili, a život sam po sebi loša je stvar. Posljedica toga je da stari prestaju biti u bilo što sigurni. Umjesto da znaju, oni misle ili sumnjaju. Kalebajući se, uvijek dodaju neku novu mogućnost i poneki suvišni 'možda'. Tko je u pravu, mladi ili stari?*

KAKO BITI ŠEF U „NERACIONALNOM“ SVIJETU?

U poznatoj ljubavnoj priči autorica koristi sljedeći primjer: Na stolu je čaša do polovine napunjena pićem. Za Nju ona je "napola puna". Za Njega ona je "napola prazna". Istu stvar dvije osobe vide sa suprotnih stajališta. Koja je u pravu?

Možda ste gledali film "Rašomon", japanskog sineasta Akire Kurosawe u kojem pet svjedoka opisuje isti događaj. Svjedočanstvo svakog od njih toliko se razlikuje od ostalih da se gledatelj mora naći u čudu, pitajući se što je istina i kome da povjeruje. Svakodnevno se, na poslu i u životu, susrećemo s ovim fenomenom. Pitate li pet članova porodice, ili pet osoba iz istog ureda, da prepričaju zajedničko iskustvo, iznenadit ćete se kad čujete pet različitih verzija istog događaja. U racionalnom svijetu to je nemoguće, u realnom je svakodnevna pojava!

Svijet modernih šefova

Svijet modernih šefova opsjednut je racionalnošću. Čovjek kao potrošač je „homo economicus“; on donosi razumne odluke i bira najbolji proizvod i uslugu. Isto vrijedi za birača na izborima, managera koji zapošljava pripravnika ili političara kad usvaja lokalni ili državni proračun. Bitno pitanje

zapravo glasi: **Jesmo li racionalni kad donosimo odluke?** *Naravno da jesmo, reći ćete. Nismo valjda iracionalni, drugim riječima šašavi i luckasti!* Ljudi vole živjeti u uvjerenju da odluke donose razumom, na temelju analiza, podataka i objektivne istine.

Takav odgovor izaziva novo pitanje: *Kao racionalni ljudi, mora da ste većinu odluka donijeli na isti način. Razmislite o pet najvažnijih osobnih odluka. Na primjer što ćete studirati, tko će vam biti najbolji prijatelj, partner s kojim ćete živjeti, gdje ćete stanovati, u kojem poduzeću ćete tražiti posao?*

Koliko ste od tih odluka uistinu donijeli racionalno, prikupljali sve raspoložive podatke, vagali činjenice, utvrđivali ciljeve i kriterije, analizirali ograničenja, pravili projekcije, planove, izrađivali modele, a zatim radili kompjuterske simulacije raznih opcija, unajmili eksperte za savjetnike. Kad dobro razmisli, većina ljudi priznaje da su sve važnije odluke, a o manje važnima da se i ne govori, donijeli intuitivno.

Da smo racionalni u svakoj odluci, kako bi nam izgledao život?

Krenuli ste u nabavku tjednih potrepština. Prva na listi je zubna pasta. Kao razumna osoba, morate

prebrojiti koliko različitih vrsta ima na polici. Utvrditi ste da ih je 56. Želite li najjeftiniju, morate pregledati 56 cijena i naći najnižu. Želite li vrijednost za novac, morate podijeliti svaku cijenu s pripadajućom količinom te naći najpovoljnije rješenje. Previše komplicirano? Tek smo počeli! Što ako uvedete još koji kriterij? Na primjer, zanima li vas sadržaj fluora ili kalcija, morate proučiti kemijski sastav svake paste. Također, morate odlučiti koliko je taj kriterij važan u odnosu na cijenu po jedinici količine. Odlučili ste uzeti u obzir i okus? U tom slučaju morate procijeniti koliko vrijedi aroma limuna, mente, jagode ili kamilice...

Nakon dva sata mukotrpne analize koju vjerojatno ne bi mogli obaviti bez odgovarajućeg softvera, spremni ste donijeti najracionalniju odluku glede zubne paste. Sljedeći na listi je deterdžent i sve počinje ispočetka. Nakon tjedan dana izaći ćete iz samoposluživanja, sretni jer ste kupili svih 35 planiranih stvari i pritom donijeli 35 racionalnih odluka.

Radimo li uistinu tako? Mislite li još uvijek da se pri odlučivanju ponašamo racionalno? Prihvatite li da želimo biti racionalni, ali nam u svakodnevnom životu to uglavnom ne polazi za rukom, sli-

Jeste li se kad čudili da vaši argumenti ne mogu uvjeriti osobu suprotnog stajališta, ma kako uvjerljivi bili? Što ste imali jače primjere, bolje dokaze i snažnije činjenice, to je manje suprotna strana pokazivala volje da ih prihvati.

Velimir Sreća



jedi novo pitanje: Zašto smo toliko «zaljubljeni» u racionalnost? Zašto vjerujemo da u svijetu caruju logika, činjenica, objektivnost i znanstvena istina, iako niti jednu od ključnih životnih odluka nismo donijeli racionalno, niti se tako ponašamo kod svakodnevnih sitnih, životnih izbora? Odgovor je jednostavan. Tako su nas učili i odgajali, davali nam znanja, metode, modele i racionalne pristupe koji se mogu prenositi, objašnjavati i podučavati. Za razliku od toga, puno je teže, a ponekad i nemoguće, naučiti kako se osluškuje, razvija i primjenjuje intuicija, kako joj vjerovati i osjećati se dobro kad odlučujemo na temelju «šestog čula».

Kad odlučimo, želimo vjerovati da smo donijeli najbolju odluku

U vjerjetima tehnološkog pretpredviđanja svakodnevno smo bombardirani smislenim i besmislenim podacima o proizvodima, uslugama, stvarima i događajima o kojima bismo trebali imati mišljenje i stav. Kako se većina ljudi pritom ne snalazi, odlučujemo principom „prečice“. Umjesto **analize svih raspoloživih informacija**, odluku donosimo na temelju **jedne dovoljno uvjerljive informacije** kojoj želimo čvrsto povjerovati, bez obzira na njenu stvarnu relevantnost. Takav pristup spašava nas problema koje sam opisao s racionalnim izborom zubne paste. U stvarnosti, odluku ćemo donijeti zbog jedne informacije za koju se usidrimo, kao što su cijena, lijepo pakiranje ili sjećanje na promotivnu poruku.

Marketinški guru **Seth Godin** napisao je knjigu pod naslovom „Svi marketinški stručnjaci su lažljivci“. U njoj tvrdi da ljudi žele biti uvjereni u nešto, makar to bila laž. Zadatak marketinga je prodati priču u koju želite povjerovati.

Nedavno sam slučajno gledao emisiju o direktnoj prodaji i iz

nje saznao da postoje ulošci za cipele koji stimuliraju akupunkturne točke na stopalima. Redovitim nošenjem izgubiti ćete sedam kilograma suviše težine mjesečno. Pitate se tko bi povjerovao u ovakvu besmislicu? Svi koji žele da bude istinita. U medicini je poznat placebo efekt. Vjerujete li u djelovanje lijeka, povećavate vjerojatnost da će on djelovati. Popijete li nešto što izgleda kao lijek, ali je zapravo „prazna“ pilula i on će djelovati, vjerujete li da se radi

ZAŠTO SMO TOLIKO «ZALJUBLJENI» U RACIONALNOST? ZAŠTO VJERUJEMO DA U SVIJETU CARUJU LOGIKA, ČINJENICA, OBJEKTIVNOST I ZNANSTVENA ISTINA, IAKO NITI JEDNU OD KLJUČNIH ŽIVOTNIH ODLUKA NISMO DONIJELI RACIONALNO, NITI SE TAKO PONAŠAMO KOD SVAKODNEVNIH SITNIH, ŽIVOTNIH IZBORA?

o pravom lijeku.

Naše odluke temelje se na načelu **naknadne racionalnosti**. Kad odlučimo, želimo vjerovati da smo donijeli najbolju odluku. Zato ćemo oko nje sagraditi mrežu racionalnih argumenata kojima i sebe i druge nastojimo uvjeriti da je to najbolja odluka. Budući da smo uglavnom inteligentne i logičkim vještinama obdarene osobe, naći ćemo hrpu argumenata da opravdamo odluku koju smo donijeli i pokazemo da je ona „najracionalnija“. Činjenica je, međutim, da bismo jednako tako dobro argumentirali i neku drugu od mogućih odluka, da smo se opredijelili za nju, a ne za onu koju smo donijeli.

Neracionalnost je samo jedan kamenčić u mozaiku problema odlučivanja. Zamislite sastanak na kojem treba procijeniti koliko će litara vina djelatnici popiti tijekom uredske proslave. Kaže li netko, na primjer 50 litara, vi ćete se nehotice usidriti oko te procjene. Mislite li da je niska, reći ćete 55 litara. Mislite li da je previsoka reći ćete 45 litara. Da ste procjenjivali bez „sidra“, možda bi krenuli od 80 ili 20 litara. Nevolja sidrenja je u tome što pola-

zna brojka, činjenica ili argument oko kojeg se usidrimo, ne mora imati nikakve veze s objektivnom stvarnošću. Ljudi se podjednako lako usidre oko dobrih i oko katastrofalno loših polaznih procjena.

Pri odlučivanju ne uvažavamo veličinu uzorka

Kad donosimo odluke, u načelu nismo osjetljivi na apriorne vjerojatnosti očekivanih događaja. Na primjer, iz istraživanja proizilazi da je vjerojatnost raka na

plućima šest puta veća kod pušača nego kod nepušača, ili da je vjerojatnost saobraćajne nesreće sa smrtnim ishodom deset puta veća kod osobe koja ima naviku konzumiranja alkohola nego kod ostalih. Ni pušači ni alkoholičari neće tim činjenicama pridavati nikakvu važnost u svojim životnim odlukama. Poznato je, također, da pri odlučivanju ne uvažavamo veličinu uzorka. Spremate se kupiti automobil. Kome ćete više vjerovati, trojici prijatelja koji hvale istu marku vozila, ili anketi s deset tisuća ispitanika koji su tu marku proglasili lošim izborom? Praksa pokazuje da više vjerujemo in-

formaciji iz malog, ali poznatog uzorka, nego iz velikog, ali anonimnog uzorka. Donositelji odluka jače cijene redundantne informacije od onih koje dolaze iz nezavisnih izvora. Recimo, s članovima vaše političke stranke komentirate gospodarsku situaciju i svi su oštri kritičari aktualne vlasti. Isti stav možete pročitati i u stranačkim novinama i vijestima pristrane radio stanice. Ta će vas tri izvora koji su redundantni jer su obojeni u i zastupaju isti stav, jače uvjeriti nego desetak komentara nezavisnih intelektualaca, tekstova nestranačkih novina ili inozemnih agencija koje zastupaju suprotni stav i hvale poteze Vlade.

Američki pjesnik **Ogden Nash** napisao je da se „vrata na duhu fanatika otvaraju prema van pa ih pritisak činjenica samo jače zatvori“. Većina ljudi ne voli informacije koje nisu u skladu s njihovim očekivanjem. Čak i kada dolaze iz sasvim nepouzdanog izvora, oni s veseljem prihvaćaju samo stavove u koje žele vjerovati, a odbacuju suprotne. Zato ne čudi da **logika i racionalnost** nisu uvijek najjača oružja modernog šefa. Umjesto da inzistiramo na nametanju „svoje racionalnosti“, pametnije je da slušamo druge i učimo o njihovim pogledima i razmišljanjima. Tako ćemo biti bolji i uspješniji šefovi.

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

Zašto otpor prema promjeni predstavlja mit?

Tržišta se brzo mijenjaju, kompetitivne prednosti kraće traju, a inovativna kultura postaje novi standard. Promjena je konstantno prisutan faktor u životu organizacija, a ipak 93% projekata promjene propada. Zašto se organizacije još uvijek bore s projektima promjene? Koji je razlog tome da se troši mnogo novaca, vremena i energije, a istovremeno se u vezi projekata promjene javljaju velike frustracije?

Manageri obično tvrde da 'ljudi ne vole promjene' i 'da su promjene teške', međutim te tvrdnje ne odgovaraju pravoj istini. Promjena znači razumijevanje vlastite organizacije, shvaćanje procesa promjene, razumijevanje vlastitih ljudi i jasnu komunikaciju o ciljevima i smjeru same promjene. Organizacija nije stroj. Ona je živući i organski sustav ljudi s vlastitim internim i eksternim odnosima, vlastitom kulturom i interakcijama, logikom i ponašanjem. Moramo djelovati u skladu s dinamikom i promišljenom prirodom naše organizacije, a ne protiv nje. Slično tome, naš stil *leadershipa* često stoji na putu samom ostvarenju rezultata. Ponekad od naših lide-

ra i odjela za ljudske potencijale očekujemo da 'sve vide i znaju', a to apsolutno nije tako!

Dio problema: nerealne ideje
S druge pak strane, **manageri su odgovorni za provođenje projekata promjene** – to je dio njihovog posla. Oni često nesvjesno odabiru neke nerealne 'ideje' za provedbu određenog projekta promjene. Na primjer:

1. Komuniciranje u vezi promjene znači angažiranje ljudi za promjenu. Ne nužno! Ljudi počinju biti angažirani u promjeni tek onda kada shvate što ta promjena za njih znači. Postaju angažiraniji kada ih se uključuje i zamoli da zajednički razmišljaju. Ljudi moraju koristiti maštu i kreativnost da bi počeli vizualizirati kakav će - u trenutku kad dođe do promjene - biti njihov dio svijeta. Uvjerjenje da komunikacija sama po sebi znači angažman, dovodi do prekomjernog naglašavanja komunikacije o promjeni. Zaposlenici u tom slučaju čuju managera kako beskrajno puno govore o tome koliko je neka promjena važna, međutim čini se da nitko ne zna što zapravo ta promjena za njih stvarno znači.

2. Pažljivo planiranje dovodi do toga da se stvari počnu događati. Nažalost, ne! Sastavljanje planova može biti aktivnost od jako velike pomoći, međutim tako dugo dok ljudi određene planove ne provedu u djelo u svom vlastitom području djelovanja, ti će planovi ostati samo planovi. Vjerovanje u 'plan kao akciju' urodit će čitavim nizom međusobno povezanih potprojekata, putokaza, proračunskih tablica, ključnih prekretnica, poslova, itd. Ljudi u to trebaju uložiti vrijeme i energiju i

5 mitova o otporu prema promjeni

Mit 1: Otpor je uvijek 'loš'

Otpor je dobar zbog toga što predstavlja svojevrsan signal straha, nezadovoljstva, pomanjkanja informacije i komunikacije, itd. Ignoriranje ili negiranje tih signala neće dovesti do njihovog nestanka. Ozbiljno posvećivanje pažnje tim emocijama uključit će ljude i njihov posvećen angažman, a organizaciju čak može spriječiti da poduzme nešto glupo.

Mit 2: Uvijek će postojati otpor prema promjeni

To može biti istina ako postoji nedostatak povjerenja i otvorenosti. Međutim, ne postavlja se pitanje da li otpor postoji, već pitanje koliko je taj otpor značajan. U trenutku kada management otpor shvati kao nešto važno što se događa, a što je obično slučaj, tada se otpor integrira u proces promjene i komunikaciju, što dovodi do samoispunjenja predviđanja. Konstruktivno propitivanje je pristup promjeni i razvoju kod kojeg se otpor ne javlja.

Mit 3: Kod otpora se radi o situaciji 'sve ili ništa'

Promjena je sve ili ništa. Promjena je dobitak ili gubitak. Promjena je rat. To je načelno način na koji top management gleda na promjenu. Zaposlenici su ili za nas ili protiv nas. Otpor nije baš tako crno bijeli! Postoji mnogo različitih nijansi sive boje koje treba otkriti. Većina zaposlenika su razumni i inteligentni ljudi. Ako ih konfrontirate s razumnim projektom promjene i jasnim djelovanjem, ljudi će prihvatiti taj proces. Logično je da zaposlenici imaju pitanja, što ne znači da pružaju prikriveni otpor, već jednostavno traže informacije da bi mogli formirati svoje mišljenje. Ključna je stvar kako će management odgovoriti na takva pitanja? Management možda to može osjetiti kao izazov, može sumnjati, osjećati to kao prijetnju, biti iznenađen i neadekvatno odgovoriti. Ili može misliti da određena informacija ipak nije bila dovoljno jasna te u procesu otvorene komunikacije pružiti više informacija. Na taj ćete način investirati u povjerenje, prihvaćanje, vrijeme i kvalitetu implementacije.

Mit 4: Otpor prema promjeni je grupna ideja

Manageri obično počinju svoje govore s: 'Mislim da je ovaj projekt dobra ideja', a završavaju ih s: 'Oni (zaposlenici) će se vjerojatno tome protiviti'. Takvo gledanje na stvari može dovesti do čitavog niza pogrešnih odluka zbog toga što polazi od pogrešne pretpostavke. Otpor, jednako kao i motivacija i zadovoljstvo, predstavlja mentalni proces koji se odvija u glavi svake osobe. Upravljanje tim procesom mora se odvijati u glavama pojedinaca. Grupe ne mogu ponuditi otpor, a pojedinci zbog svojih osobnih interesa to mogu. Rješenja na nivou grupe nikad neće biti odgovarajuća kao na osobnom nivou, stoga se o otporu mora diskutirati na otvoreni način.

Mit 5: Morate 'kupiti' angažiranost Vaših zaposlenika

Čim zaposlenik/zaposlenica čuje da će se u organizaciji odvijati projekt promjene, postavlja **tri standardna pitanja i to ovim redoslijedom**: zašto, što to za mene znači i što u tome ima za mene? Manageri koji su sami više puta iskusili promjene točno znaju da svatko postavlja ta tri pitanja. U tome leži sakriveni mit da, ukoliko želite da vaši zaposlenici budu predani projektu promjene, morate ih 'kupiti'. Međutim, ne možete kupiti angažiranost! Maksimalni učinak kupnje je prihvaćanje bez ikakve motivacije. Opasan učinak kupnje angažiranosti je to da se otpor povećava budući da će se isto tumačiti kao potkupljivanje. Naravno, čovjek se može zapitati zašto je promjena toliko potrebna ako management mora kupiti svoje zaposlenike?



trebaju vjerovati da sudjeluju u promjeni. Alternativa koja donosi puno više energije je povezati ljude da počnu istraživati 'promjenu' i generirati ideje za djelovanje, a zatim pisati dokumente koji će predstavljati koherentan izričaj onoga što se poduzima.

Otpor prema promjeni

Ključ za razumijevanje otpora prema promjeni nalazi se u samom procesu promjene. 'Kako se mijenjati', umjesto 'što' mijenjati samom intervencijom promjene.

Thomas Head navodi tri razloga za to:

1. Logika. Koja bi osoba odbila bogaćenje ili poboljšanje kvalitete vlastitog rada? Nije logično boriti se protiv intervencije koja bi povećala nečije samopouzdanje ili samopoštovanje.

2. Pitanje. Intervencije funkcioniraju samo ako je provedba projekta odrađena na ispravan način. To često nije slučaj zbog nedostatka konsenzusa u djelovanju; nepostojanja odgovornog višeg menagera koji daje ja-

sne upute; nerealnih očekivanja i prekasnog uključivanja zaposlenika.

3. Upravljanje otporom prema promjeni. U ranoj fazi često izostaje rad na angažiranoj posvećenosti zaposlenika, management nema empatije i ne postoji otvorena i iskrena informacija.

Dakle, što je alternativa?

Promjena je potreba, tu nema diskusije, to svatko zna i razumije. Management prečesto zaboravlja da će se najbolji i održivi rezultati **postići intrinzičnom** (ponos, rast, mogućnosti, rezultati, postignuća, zadovoljstvo na poslu, itd.), a ne **ekstrinzičnom motivacijom** (plaća, bonus, itd.). Onog trenutka kad napustimo ideju da lider sve zna, ideju promjene kao linearnog i logičnog procesa usklađenosti, i ideju ljudi kao pasivnih primatelja informacija, možemo započeti s radom na projektima promjene na puno učinkovitiji način. **Konstruktivno propitivanje** management štiti od pogrešaka. Zaposlenici direktno odgovaraju na vlastita pitanja uz naglašavanje želje da budu sukreatori najvažnijih događanja, čime samo pitanje o tome 'zašto projekt promjene' postaje vrlo jasno i poželjno. Ako se dobro upravlja tim procesom, on će dovesti do znatnog povećanja motivacije, zadovoljstva i morala i managementa i zaposlenika. Ovaj pristup priznaje organizacijsku promjenu kao kolektivno nastojanje koje inspirira i potiče na dinamiku. Svi rade na onome što je važno za sve ljude u organizaciji. Na taj način oslobađaju lidere od nemoguće odgovornosti da predvide sve mogućnosti te umjesto toga potiču čitavu organizaciju da se zajednički pronađu produktivni i kooperativni načini za napredovanje.

John Lodder



GUERLAIN - SUPER AQUA SERUM Djelotvornost, različitost, luksuz

Super Aqua franšiza je jedan od temelja Guerlainovim linijama krema: u 2010. godini, prodaja je porasla za 25% u usporedbi sa 2009.

Super Aqua Serum je best seller još od 1987. godine:

- 25. godišnji best-seller, koji je uvijek u prvih 5 najprodavanijih proizvoda za hidrataciju na većini tržišta,
- jedan od prvih u anti-age hidrataciji,
- 2 u 1 Serum-krema tekstura, nepromijenjena od 1987.,
- posljednja dostignuća tehnologije u segmentu krema.

Super Aqua Serum

Hidratacija je glavna briga žena svih dobnih skupina, koje znaju da je dobra hidratacija prava anti-age pomoć:

- kada je prva potreba hidratacija, kombinirana ili ne sa ostalim anti-age potrebama,
 - kada još nisu spremne za kupnju anti-age proizvoda,
- Super Aqua Serum je sve u jednom: obećanje anti-age hidratacije, za većinu žena.

Obećanje

Super Aqua Serum, Intense Hydration – Wrinkle Plumper; obnovljene teksture i djelotvornosti vraća koži izgubljenju vlagu i obnavlja mladolikost.

Super Aqua utjelovljuje novi teritorij:

1. djelotvornost: nova istraživanja u segmentu istraživanja oko hidratacije (čistoća vode) i izuzetnih rezultata,
2. različitost: legendarna dimenzija i kombinacija prirode i znanosti,
3. luksuz: dokazana superiornost u senzualnosti i ugodi te luksuznom dizajnu.

Snaga pospješjenja toka hidratacije i vraćanja mladolikosti

Danas je voda veoma dragocjen resurs – "plavo zlato" – koje je neophodno za život. No međutim, ako je zagađena, voda postaje toksična za ljude pa tako i za kožu. Voda koja cirkulira u koži prirodno se zagađuje, uzrokujući dehidraciju i bore.

Danas, Guerlain Istraživački laboratorij je kreirao AquaComplex: koji pročišćava staničnu vodu kako bi oživjeli protok hidratacije, vratili mladolikost i dodali koži čistu, dinamičnu vodu. 25 godina nakon svog nastanka, Super Aqua-Serum je obnovljen kako bi pružili koži snažan novi izvor hidratacije protiv bora. Natopljena vodom čistom poput jutarnje rose, koža je dubinski hidratizirana i otpornija na znakove starenja. Bore i tanke linije su vidljivo manje i ispunjenije iznutra. Koža je mekša, svježija, blistavija i ispunjenija.

JEDNOSTAVNO, ALI UČINKOVITO OBEĆANJE KROZ DJELOTVORNOST PROIZVODA!

Djelovanje proizvoda: hidratacija i mladolikost. Rezultat na koži: koža poput bebine.

Konstruktivno propitivanje ima pozitivan pristup promjeni u otvorenoj razmjeni ciljeva, podataka i ideja, što će za rezultat imati prikupljanje svih mogućnosti i prilika umjesto svih problema. Konstruktivno propitivanje svaku osobu ohrabruje da izrazi svoje vlastito iskustvo i uvjete. To znači da se svakog zaposlenika čuje i da ga se, što je još važnije, razumije i da se na taj način pruži doprinos ostvarenju konačnog rezultata.

VJEŠTINA ZAGOVARANJA – UVJET ZA USPJEŠNE PROMJENE



Milan Grković

Zagovaranje je ključna vještina koja omogućava uspjeh u bilo kojem području života i rada. Onaj tko ne uspijeva zagovarati osobe oko sebe, bit će zagovaran od drugih i na taj način ovisan o njima. Onaj tko uspješnije zagovara bit će više pozicioniran u poduzetništvu, politici, zajednici u kojoj djeluje, obitelji, kod prijatelja...

Zagovaranje su planirane, sustavne i usmjerene aktivnosti prema pojedincima i/ili oblicima zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) s ciljem da prihvate predmet zagovaranja (kupiti, učiti, osnažiti, unaprijediti, promicati, činiti, ...) od osobe/osoba koje ih zagovaraju (zagovarači).

Zagovaranje je zajednički naziv za prodaju, marketing, odnose s javnošću, lobiranje, prezentaciju, nagovaranje, mobilizaciju, animiranje, uvjeravanje, promicanje, ukazivanje... Zagovaramo kako bi postigli željenu izvrsnost na naš način. Zagovaranje je proces s nizom potrebnih aktivnosti kako bi se postigao željeni cilj zagovaranja.

Elementi zagovaranja

Evo elemenata zagovaranja

s odgovarajućim opisom kroz **4 sastavnice: Što?, Zašto?, Tko su oni? i Cilj?**

1. Kupiti – neka imaju – potrošači – potrošnja.
2. Učiti – neka znaju – učenici – nova znanja.
3. osnažiti – neka se mijenjaju – mete promjena – nova ponašanja.
4. Unaprijediti – neka mijenjaju stvari – pokretači promjena – pozitivne promjene.
5. Zagovarati – neka zagovaraju druge – zagovarači – novi sljedbenici.
6. Činiti – postizanje ciljeva – izvršitelji – ukloniti negativna stanja.

Dodajte i vaše elemente zagovaranja (vaša znanja i iskustva stečena tijekom aktivnosti zagovaranja). Ona će vam s danim elementima poslužiti za uspješnije zagovaranje tijekom vaših aktivnosti za postizanje uspješnije osobne i profesionalne karijere, kao i za postizanje izvrsnosti u bilo kojem obliku zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) u kojima djelujete.

Primjena zagovaranja

Vještine zagovaranja su nezaobilazne za pokretanje uspješnih promjena. Nema promjena ako sudionici nisu uspješno zagovarani za njihovo prihvaćanje. Zagovaramo druge da prihvate cilj zagovaranja. Često smo u situaciji da trebamo i sebe zagovarati za promjene. Tada to nazivamo **samozagovaranje za promjene**. Takve situacije nam teško pada-

ju i opiremo se novim ponašanjima koje nas izvlače iz naše sadašnje zone ugone ili stvaraju obvezu angažmana s ciljem da osiguramo da drugi sudjeluju u promjenama. Svako zagovaranje je uvođenje promjena koje u realnosti dovodi do otpora promjenama. Ako se ne uklone otpori promjenama, nema uspješnog zagovaranja. Svakodnevno se susrećete s potrebama zagovaranja. Svakodnevno i činite zagovaranja. Više ili manje uspješna. Uspjeh je proporcionalan vještinama zagovaranja. Biti uspješan znači imati inicijativu u zagovaranju u odnosu na pasivan stav kada smo izloženi zagovaranju od drugih.

Faze zagovaranja

Svako zagovaranje ima **tri faze** i ni jedna se ne može izostaviti ili preskočiti ako se želi uspjeh u zagovaranju:

1. priprema za zagovaranje,
2. tijek zagovaranja,
3. aktivnosti poslije zagovaranja.

Pripremi zagovaranja posvetite maksimalnu pažnju. Planirajte dovoljno vremena za pripremu za zagovaranje i dajte mu prioritet u vašem djelovanju.

Svaka komunikacija s drugom/drugim osobama je u pravilu aktivnost zagovaranja, a svako

prihvaćanje zagovaranja je pokretanje promjena. Svakodnevno se susrećete s potrebama zagovaranja, a zbog stalne promjene tehnologije, učenje zagovaranja je kontinuiran i neizbježan proces.

Zagovaranje je najčešća aktivnost u životima pojedinaca, bili to svjesni ili ne. Zagovaranje znači ofenziva, biti zagovaran od drugih znači biti u defenzivi. Jasno je da se prepoznatljivost (uspješnost) postiže aktivnim djelovanjem (koje nije pogibeljno, nezakonito ili nemoralno).

Poticajna pitanja

1. Slažete li se s gore navedenom definicijom zagovaranja?
2. Znate li da je zagovaranje vještina koja se mora učiti - nema prirodno talentiranih?
3. Je li vam lakše da zagovarate ili da budete zagovarani?
4. Imate li uvijek jasne ciljeve zagovaranja?
5. Pamтите li situaciju zagovaranja kada ste postigli vrhunski rezultat?
6. Pamтите li situaciju zagovaranja kada ste doživjeli pravi debakl?
7. Jeste li pročitali i jednu knjigu o zagovaranju?
8. Jeste li bili barem na jednoj radionici s temom zagovaranja?
9. Jeste li do sada pročitali

Svaka investicija vremena i financija za stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja iz problematike zagovaranja je prioritarna investicija koja će se uvijek višestruko isplatiti. Imajmo na umu da je problematika zagovaranja promjenjiva kategorija i da je cjeloživotno učenje jedina alternativa kako biti uspješan u problematiki zagovaranja.

najmanje tri članka o zagovaranju?

10. Pitate li druge osobe za savjete prije važne aktivnosti zagovaranja?

Vaši odgovori na ova poticajna pitanja će vas nedvosmisleno usmjeriti na potrebne aktivnosti kako bi bili učinkovitiji u vašim budućim zagovaranjima drugih.

Praktikum

Učite kako učinkovitije zagovarati! Uspjeti znači činiti kontinuirane i sustavne aktivnosti osposobljavanja za učinkovito zagovaranje i stečena znanja, vještine i ponašanja uspješno primjenjivati u praksi. Problematici zagovaranja možemo prići „samo“ na **dva načina: improvizacija ili model djelovanja. Improvizacija** su nedefinirane aktivnosti, uvijek drugačije, teško objašnjive, ne mogu se ponoviti, ne zna se kako ih prenijeti na druge... **Model djelovanja** su definirane aktivnosti koje se moraju činiti kako je definirano ako se ne želi izaći iz definiranog modela djelovanja i improvizirati. Naravno, postignuća kada nam je izbor djelovanja improvizacija su daleko manja od potencijala, želja i potreba.

Model univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 problematiku učenja zagovaranja sagledava cjelovito kroz **5 sastavnica koje čine alat „Izvrstnost“**:

1. Utvrđivanje stanja

Utvrđite koje su vaša znanja, vještine i ponašanja iz problematike zagovaranja u ovom trenutku. Precizno utvrđite vaše snage i slabosti kao i prilike i prijetnje iz okruženja.

2. Postavljanje ciljeva

Na osnovu utvrđenog stanja utvrđite koja znanja, vještine i ponašanja iz problematike zagovaranja morate naučiti za uspješnije zagovaranje. Definirajte **plan učenja zagovaranja** koji se utvrđuje

kao razlika potrebnog i stvarnog znanja iz problematike zagovaranja. Plan učenja zagovaranja (nedostajuća znanja) = potrebna znanja – postojeća znanja.

3. Izbor strategije

Definirajte kako ćete steći nova znanja, vještine i ponašanja iz problematike zagovaranja (samoučenje, angažman trenera, u zajedništvu s drugima iz vašeg okruženja). Lako je dokazivo da je angažman pravog stručnjaka za zagovaranje najbolje rješenje kada se traži rješenje koje je kvalitetno, brzo i jeftino.

4. Traženje rješenja

1. Utvrđite koje prepreke (probleme) trebate ukloniti za učenje zagovaranja (slabosti i prijetnje). Utvrđite listu problema koje morate riješiti, odredite im prioritete i rokove do kada ih morate riješiti.

2. Napravite plan učenja zagovaranja pomoću sljedećih devet sastavnica: Što? (ciljevi), Zašto (razlog za promjene), Kako? (procedure), S čime (potrebni resursi), Tko? (sudionici), Gdje? (mjesto događanja), Kada? (rokovi), Izvijestiti? (izvješća) i Nastavak? (sljedeće).

5. Postizanje ciljeva

Definirajte sustav kontrole provedbe potrebnih aktivnosti koje će svako vaše zagovaranje učiniti uspješnim. Sustav kontrole provedbe je ključni element za izvedivost vašeg **osposobljavanja**

nja za učinkovitije zagovaranje.

Sve što se ne kontrolira, neće se dogoditi.

Zaključak

Problematici zagovaranja posvetite značajnu pažnju kroz sljedeće elemente:

- stječite nova znanja, vještine i ponašanja iz problematike zagovaranja,
- svako pojedinačno zagovaranje odradite kvalitetno kroz sve tri faze zagovaranja,
- učite na prethodnim zagovaranjima (uspješnim i neuspješnim),
- učite se na iskustvima drugih kako biti uspješniji u zagovaranju.

Vaš uspjeh u bilo kojem području života će biti razmjern vašim sposobnostima za zagovaranje. Zagovaranje je ključna meka vještina za uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru, kao i za učinkovito upravljanje bilo kojim zajedništvom (grupe, organizacije i zajednice).

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

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

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

1 Rezultati vašeg zagovaranja će biti uspješniji samo uz nova znanja, vještine i ponašanja. Posvetite daleko više vremena stjecanju novih znanja, vještina i ponašanja iz problematike zagovaranja jer će vam one donijeti učinkovitije postizanje željenih ciljeva.

2 Svako zagovaranje iskoristite kao priliku da naučite nešto novo i to praktično primijenite kod sljedećeg zagovaranja.

3 Zagovaranje je proces koji se kontrolira: kontrolirate ga vi ili suprotna strana. Izbor je vaš!

4 Uspješno zagovaranje je kada se postigne win-win situacija – svi su zadovoljni u procesu zagovaranja. Poželjno je da ona pretegne na vašu stranu, a bez nezadovoljstva druge strane.

5 Priprema za zagovaranje je najvažnija faza i njoj posvetite potrebnu pažnju. Svaka improvizacija će vas koštati utroška resursa (vrijeme, novac, ...) i/ili neuspjeha.

6 Ima situacija u životu kada imamo samo jednu priliku za zagovaranje. Nemojte propustiti tu jedinstvenu priliku za uspjeh.

7 Kod zagovaranja nemojte vi biti dominantno zagovarani. Neka inicijativa uvijek bude vaša.

8 Sve je dopušteno u zagovaranju ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno.

PRAVILA DOBROG VOĐENJA



Kad svoje studente pitam što je za njih Europska unija, uglavnom dobivam odgovore tipa: «Veliko tržište s 500 milijuna potencijalnih kupaca.», a na sljedeće pitanje: «Dobro. Što im možemo prodati?», najčešće dobivam šutnju kao odgovor. Naravno da moji studenti nisu ministri gospodarstva ili financija pa nemaju insajderske informacije, ali su dovoljno pametni da zbroje dva i dva i da im bude jasno da za nekoliko godina, kad završe visoke škole, neće imati puno izbora. Ili će biti stručnjaci koji mogu konkurirati konkurenciji sa zapada i istoka, ili će raditi za njih. Treći je scenarij teško zamisliv.

Kako mogu ostvariti uspjeh?

Uspješne tvrtke počivaju na partnerstvu i poslovnoj suradnji vlasnika i/ili menagera sa zaposlenicima. Da bi surađivali moraju komunicirati. Moraju znati što očekuju jedni od drugih kao bi mogli ispuniti međusobna očekivanja. Da bi se ponašali kao suradnici koji zajedničkim radom uspijevaju na tržištu.

Puno je menagera i zaposlenika koje to ne zanima. U sukobu su s onima drugima i jedino

što žele jest da im ovi drugi daju više nego što su oni sami spremni dati. Ljudska je narav takva da će se pojedinci i grupe ponašati racionalno tek nakon što iscrpe sve druge mogućnosti. Upravo zato, na tržištu koje će nas progutati, tvrtke će trebati ljude koji su obrazovani da donose i razvijaju nove zamisli i koji su odgojeni da znaju kako jedino dobri odnosi i dobra komunikacija među članovima grupe donose ideje, razvoj, pozitivne rezultate i dugoročan uspjeh.

Industrija koja stvara menagere (obrazovne institucije, gospodarski subjekti, političke stranke, itd.) deklarativno se zalaže za stvaranje "dobrih" menagera, držeći da je menadžerstvo predmet koji se može studirati i naučiti poput svih drugih vještina. To je samo djelomično točno. Učenje menadžerskih vještina može vam pomoći da budete uspješni u poslu koji radite, ali kako onda brojni ljudi s osnovnom ili srednjom školom, bez ijedne minute obrazovanja u poslovnim školama, također "znaju" biti menageri?

Činjenica ili pravilo?

Činjenica je (ne i pravilo): što je niža razina obrazovanja onoga tko upravlja ljudima, rezultati vođenja ljudi su lošiji. Većina ljudi nižeg obrazovanja ne želi (ili se boji) voditi ili zaposliti ljude koji znaju više od njih, teže prihvaćaju tehnološke inovacije, imaju problema u komunikaciji i skloniji su tradicionalnom, tzv. gastarbajterskom načinu razmišljanja (svi oko mene su ljudi koji me ne prihvaćaju i zavidni su mi, pa ako puno i naporno radim, odričem se svega



Saša Petar

i štedim, uštedjet ću dovoljno da sagradim kuću, kupim auto i tako svima pokažem da vrijedim). Što je obrazovna razina viša (osobito ako govorimo o obrazovanju u poslovnim školama u kojima prevladava pozitivni pristup upravljanju ljudima), veća je vjerojatnost da će takav menager znati da može očekivati dugoročno dobre rezultate samo ako ima dobar odnos s ljudima koje vodi.

Dio ljudi s pravom odbija da se njima upravlja. Znaju svoj posao i dobro ga obavljaju. Najbolji način vođenja takvih ljudi jest njima ne upravljati, nego im samo pružiti podršku da uspiju u onome za što su zaduženi. Oni su poput majstora koji popravljaju motor podvučeni pod auto, a menager im dodaje odgovarajući alat kako bi posao uspješno obavili. Najbolje rezultate postižu ljudi koji znaju i brinu dovoljno da mogu upravljati samima sobom, ali su svjesni da ne mogu sve napraviti sami pa se udružuju u grupe s podjednako sposobnim i odgovornim pojedincima.

Postoje i ljudi koji ne žele razmišljati i žele da netko drugi donese odluke za njih. Raduje ih kad rade u tvrtki zvučna imena ili su dio mase koja postiže rezultate. Podvučeni pod vozilo, oni ne gledaju što i kako rade, nego očekuju od menagera da im doda alat i, bez uvida u stvarno stanje vozi-

USPJEH SE MOŽE IZMJERITI SAMO JEDNIM MJERILOM – TRAJANJEM USPJEHA. SVJEDOCI SMO ŠTO SE DOGAĐA USPJEŠNIM POSLOVNIM LJUDIMA KOJI SU NAS JOŠ PRIJE KOJU GODINU FASCINIRALI SVOJIM BOGATSTVOM.

la, daje naloge što da rade. Takvi ljudi rezultate postižu zahvaljujući gibanju čiji smjer određuje netko drugi.

Samostalan nastup i preuzimanje odgovornosti

Dobro vođena organizacija može ostvariti većinu pojedinačnih i zajedničkih ciljeva pojedinaca u njoj. Loše vođena organizacija donijet će neuspjeh, razočaranje i bijes svima koji su nešto očekivali i željeli stvoriti. Naziv "mikromanager" riječ je koja će nam pomoći da vam objasnimo kako svatko kreće od prvoga koraka – od upravljanja samim (ili samom) sobom. U svojem "mikrosvijetu" vi ste sami sebi manager i upravljate grupom koja ima jed-

Manager može biti dobar sam po sebi i samome sebi. Da bi bio dobar, rekli bismo kako mu ne treba nitko, nego je dovoljno da za početak dobro organizira, vodi i pazi na sebe.

noga člana – vas. Stoga manager može biti dobar već sam po sebi i samome sebi. Da bi bio dobar, rekli bismo kako mu ne treba nitko, nego je dovoljno da za početak dobro organizira, vodi i pazi na sebe.

Britanski admiral, lord Horatio Nelson, tvrdoglavi i izvanredno popularni zapovjednik britanske flote u borbama protiv Napoleona znao je kako inspirirati svoju posadu. Apsolutni junak bitke kod Trafalgara od svojih je časnika očekivao da djeluju samostalno kad to okolnosti zahtijevaju, no uvijek je bitke vodio u prvim redovima, dajući tako primjer i poticaje svojim časnicima i vojnicima. Njegovo bezuvjetno povjerenje u svoje ljude kasnije je postalo poznato kao «Nelsonov pristup» (Nelson's Touch).

Nelson je i sam, tijekom svoje mornaričke karijere, mnogo puta pokazao što znači samostalan nastup i preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke. Ako bi vjero-

vao da je u pravu, potpuno bi negirao naredbe svojih nadređenih. Tako je, za vrijeme bitke kod Kopenhagena 1797. godine kada je njegov zapovjednik naredio povlačenje, Nelson stavio dalekozor na svoje slijepo oko, objavio da «ne vidi signal» i nastavio s borbom. Pokazalo se, s velikim uspjehom.

Što nam govori Nelsonov pristup? Ljudi koji rade u grupi nemaju samo ruke, imaju i mozak, pa vam se pruža prilika da ga iskoristite «o istom trošku». Oni su radom stekli određena znanja i iskustva pa mogu biti dragocjen izvor informacija kojima možete poboljšati poslovanje. Puno dobrih ideja u industriji došlo je od djelatnika za strojem jer oni najbolje poznaju probleme koji se javljaju tijekom proizvodnje. Management, koji će im primjerm pokazati da se rad i ideje cijene, još će ih više potaknuti da rade uspješnije i efikasnije. Pro-

Na tržištu koje će nas progutati, tvrtke će trebati ljude koji su obrazovani da donose i razvijaju nove zamisli i koji su odgojeni da znaju kako jedino dobri odnosi i dobra komunikacija među članovima grupe donose ideje, razvoj, pozitivne rezultate i dugoročan uspjeh.

blem nastaje ako ne postoji povratna informacija ili ako se management ne obazire na njihove prijedloge.

Američka korporacija 3M svijetu managementa podarila je McKnightova pravila. Naime, tijekom 40-ih godina prošloga stoljeća tvrtku je vodio William McKnight (1887.-1978., američki manager koji je cijeli radni staž proveo u tvrtki 3M, vodeći tvrtku kao predsjednik uprave od 1949. do 1966. godine), utvrdivši pravila ponašanja djelatnika i managera, koja su zaposlene u 3M-u postavljala na vrh piramide vrijednosti tvrtke.

business summit



GRADOVI I REGIJE generatori razvoja

**17.-20.9.
2014.**

investicije • industrija • usluge

www.zv.hr

Zagrebački velesajam, Avenija Dubrovnik 15, 10020 Zagreb, Hrvatska, gradovi-i-regije@zv.hr

**Zagrebački
Velesajam**

4 McKnightova pravila

“Djelatnici 3M-a najveća su vrijednost tvrtke. Oni su osnovno sredstvo kojim 3M može dostići svoje zadaće i ciljeve. Management 3M-a stoga vjeruje da je esencijalno osigurati organizacijsku struktura i radnu atmosferu koja:

1. Poštuje dignitet i vrijednost pojedinaca ohrabrujući njihovu najveću vrijednost ponašanja u poštenom, izazovnom, objektivnom i kooperativnom radnom okruženju. Redovita i otvorena komunikacija od i prema djelatnicima ima našu podršku. Šefovi i manageri odgovorni su za rezultate i razvoj djelatnika koje vode (koji su im određeni).

2. Ohrabruje inicijativu svakog djelatnika osiguravajući podjednako usmjerenje i slobodu radne kreativnosti. Preuzimanje rizika i inovativnost preduvjeti su rasta pa ih podjednako treba ohrabrivati u atmosferi integriteta i obostranog poštovanja.

3. Izaziva kapacitete pojedinaca kroz odgovarajuće pozicioniranje djelatnika, orijentaciju i razvoj. Odgovornost za razvoj dijele djelatnici, šefovi i manageri, kao i cijela tvrtka.

4. Osigurava podjednaku priliku za razvoj i nagradu za dobre rezultate rada. Kriteriji za vrednovanje rezultata rada objektivni su, zasnovani na zahtjevima obavljenog posla i nagrađeni odgovarajućim priznanjem i plaćom.”



Je li kod nas itko nešto stvorio, a da pritom nije «jamio»?

Kako raste naš posao, sve je važnija rastuća potreba za prijenosom odgovornosti na suradnike i hrabrenjem njihovih inicijativa. Taj proces zahtijeva znatnu toleranciju. Osobe na koje delegiramo vodstvo i odgovornost, ako su dobri ljudi, nastojat će poslove obaviti na način koji oni smatraju najprikladnijim. Pri tome će činiti i pogreške. No, ako je osoba u osnovi dobra, te pogreške neće biti tako ozbiljne kao što bi bile one koje bi mogao počinuti management ako zaposlenima nastoji autoritativno određivati kako će raditi. Management koji je destruktivno kritičan prema počinjenim pogreškama “ubija” inicijativu zaposlenih. A upravo je od presudne važnosti za naš stalni rast imati djelatnike koji misle svojom glavom.”

Uspjeh se može izmjeriti samo jednim mjerilom – trajanjem uspjeha. Svjedoci smo što se događa uspješnim poslovnim ljudima koji su nas još prije koju godinu fascinirali svojim bogatstvom. U situaciji kada bi vlasnici i manageri tvrtki trebali biti perjanice gospodarskog razvoja i prva linija obrane tržišta od konkurencije s istoka i zapada,

pitamo se postoji li kod nas itko tko je nešto stvorio, a da pritom nije «jamio» zahvaljujući sustavu koji potiče grabež, a moral i odgovornost «proglašava» nepoželjnim osobinama današnjeg političara i managera.

Možemo prihvatiti da je takvo stanje kod nas danas normalno. Svi krađu, pa ću i ja. Svi uzimaju i ne vraćaju kredite, pa ću (uzeti i neću vratiti) i ja. Važno je da si u stranci, jer onda ništa ne radiš, vodiš neko javno poduzeće, a kad ga upropastiš, dobiješ još i «debelu» otpremninu. Čak i da se složimo da je to u redu, zvučalo bi super, kad ne bi imalo barem jednu veliku manu.

Ponašanje odraslih model je za ponašanje mladih

Kultura nerada, neodgovornosti i lakog života na tuđim kreditima pogoduje onima koji daju kredite i onda traže da im se vrate. Znamo li pritom da je većina banaka (93-96%) u Hrvatskoj u stranom vlasništvu, onda znamo i da kredite s kamatama vraćamo stranim vlasnicima. Ugovori o ulasku u Uniju podrazumijevaju vladavinu prava, što znači da će i država (jedna ili druga) štiti interese vjerovnika. I što ćemo kada dođe rok naplate?

Sjetite se priče o Pinokiju i

što se dogodilo dječacima na otoku zabave. Ljudi koji su ih tamo doveli dopustili su im da rade sve ono što im je kod kuće bilo zabranjeno, sve ono zbog čega su mislili da su odrasli i da su važni. Pili su pivo, pušili cigare, igrali biljar i glupirali se. Onda su zaspali. Kada su se probudili, bili su se pretvorili u magarce koje su vlasnici tog istog otoka odveli na težak rad u rudnike soli. Iz kojih se nikada nisu vratili.

Što ćemo mi moći uraditi s generacijama koje smo naučili da je najbolje ništa ne raditi, samo trebaš poznavati prave ljude na pravim mjestima? Da je bitno da smo naši, i da nam ne trebaju njihovi. Da je najgluplji naš pet puta bolji od najpametnijeg njihovog? Da su sportski klubovi (upitne vrijednosti na europskom tržištu) svetinja, a dobri učenici i studenti ridikuli od kojih treba bježati. Ili ih treba tući dok ne podlegnu batinama. Da je za medije višestruko zanimljiviji bračni par čiji je najveći intelektualni domet, a pokatkad i problem složiti prosto proširenu rečenicu, dok je žena koja je sudjelovala u oživljavanju mrtve stanice samo jedna pametna, obrazovana i stoga nikom zanimljiva žena?

Što se s tim da napraviti? Bojim se, ništa. Kad dođe vrijeme da počnemo plaćati kredite koje smo uzeli, bez rada i radnih navika, preostat će nam samo da prodamo «obiteljsku srebrninu». Možda ćemo shvatiti da, dok smo se mi hvalili »kako nas nitko ne može platiti koliko malo možemo raditi«, netko je drugi radio i zaradio dovoljno da nas može (ot)kupiti. Da bi, kad sva ne jutro, mogli raditi kao magarci u njegovom rudniku. Trgovini ili hotelu, svejedno.

Najvažnije je da nam pritom nitko neće moći prigovoriti da nismo iskoristili sve moguće prilike da napravimo najviše u korist vlastite štete.

PBZ je Klinici za psihijatriju Vrapče donirao novi EP/EMG uređaj

U Klinici za psihijatriju Vrapče održano je svečano uručenje donacije Privredne banke Zagreb (PBZ) koja je donirala sva potrebna sredstva za kupnju novog digitalnog uređaja za evocirane potencijale i elektromineurografiju (EP/EMG uređaj). Uređaj vrijedan više od 240.000 kuna omogućava neurofiziološko mjerenje električne aktivnosti mozga i snimanje praktično svih evociranih potencijala

Donirani je uređaj opremljen najsofisticiranijom tehničkom opremom, u potpunosti kompjutoriziran te omogućava snimanje praktično svih evociranih potencijala kao što su: vidni evocirani potencijali, slušni evocirani potencijali moždanog debla, somatosenzorni evocirani potencijali i kognitivni evocirani potencijali. Osim toga na ovom se uređaju može vrlo kvalitetno raditi i registracija elektromiografija, motorne i senzorne brzine provodljivosti živaca te refleksološke analize. Vrijednost doniranog uređaja za evocirane potencijale i pripadajućeg automatskog sterilizatora je preko 240.000 kuna.

Na svečanosti uručjenja donacije uređaja bili su nazočni: **Milan Bandić, gradonačelnik Grada Zagreba, prof. dr. Vlado Jukić, ravnatelj Klinike za psihijatriju Vrapče, Božo Prka, predsjednik Uprave Privredne banke Zagreb i prim. dr. sc. Danilo Hodoba, pročelnik Zavoda za psihofiziologiju i organski uvjetovane psihičke poremećaje**

O važnosti ove donacije govori i činjenica da je postojeći uređaj za evocirane potencijale kojim se je do sada koristila Klinika za psihijatriju Vrapče u potpunosti dotrajavao i radile su samo dvije od njegove četiri funkcije očitavanja. Stoga će ova donacija PBZ-a značajno doprinijeti kvaliteti rada i unaprjeđenju skrbi za bolesnike za koje je u dijagnostici nužan ovaj uređaj. Klinika za psihijatriju Vrapče je najveća i najznačajnija psihijatrijska ustanova u Hrvatskoj u kojoj je zaposleno oko 750 zaposlenika. Klinika danas raspolaže s preko 800 kreveta koji su raspoređeni u 11 bolničkih odjela, odnosno kliničkih odjela i zavoda. Uz njih su i dvije dnevne bolnice te ambulanta (poliklinička) služba. Ovo je ujedno i naša najstarija klinika za psihijatriju sa 130 godišnjom povijesti i tradicijom te je u njoj do sada liječeno više od 150.000 bolesnika. U Klinici su se liječili, a i danas se liječe, najteži i najkompliciraniji psihijatrijski slučajevi iz svih dijelova Hrvatske čije je liječenje oduvijek bilo u skladu s trenutnim razvojem psihijatrijske struke.

„Biti društveno odgovoran temeljno je načelo poslovanja cijele PBZ Grupe i uvijek se odazivamo kada je riječ o pomoći onima kojima je



to najpotrebnije. Prepoznali smo potrebu Klinike za psihijatriju Vrapče za novim uređajem za evocirane potencijale i zadovoljstvo nam je što možemo pomoći i tako doprinijeti unaprjeđenju razine zdravstvene skrbi naših sugrađana i općenito poboljšanju kvalitete života lokalne zajednice. Posebno smo proteklih godina bili usmjereni na područje zdravlja i socijalne skrbi donirajući različitim ustanovama i bolnicama u Hrvatskoj neophodnu opremu i uređaje za rad. U zadnje dvije godine PBZ je donirao sredstva u iznosu preko 30 milijuna kuna kojima su podržani brojni humanitarni projekti, udruge, ustanove i pojedinci“.



MOŽETE LI ZAMISLITI NEKU ORGANIZACIJU BEZ MANAGERA?

Management je najmanje učinkovit posao u nekoj organizaciji (prema Hamel, G, 2011.) Neučinkovitost potječe od modela zastarjelog managementa koji je i previše birokratski i skup. Hijerarhija managera predstavlja veliko opterećenje za svaku organizaciju koje se javlja u nekoliko oblika:

1 •opće troškove

Mala organizacija može imati jednog managera i 10 zaposlenika, a ona sa 100.000 zaposlenika i istim 1:10 omjerom kontrole imat će 11.111 managera. Dodatnih 1.111 managera potrebno je za managere koji upravljaju mana-

Kao studente razvoja organizacije i upravljanja ljudskim resursima fascinirala su nas dva fenomena: 'radničko samoupravljanje u bivšoj Jugoslaviji' i 'grupe bez vođe' (*Leaderless Groups*) u Švedskoj. Sredinom sedamdesetih otišli smo proučavati te sustave, a kući smo se vratili s ambicioznim idejama 'kako poboljšati organizacije' u vlastitoj praksi. Međutim, kao i obično, stvarnost je bila drugačija. Većina eksperimenata i projekata upravljanja ljudskim potencijalima zaustavljeno je kao reakcija na tešku ekonomsku situaciju. Tu se više nije radilo o 'sve većim ovlastima i o manje upravljanja', već o sve više upravljanja. Doživljavamo li danas *revival* sedamdesetih godina prošlog stoljeća?

gerima. Prosječni izravni troškovi za management u nekom poduzeću iznose oko 33% plaće.

2 • Tipična managerska hijerarhija povećava rizik od velikih štetnih odluka

Kako odluke postaju veće, tako sposobnost da se utječe na donositelje odluka postaje manja, međutim opasnost je najveća onda kada je moć donositelja odluka neosporiva. Vezani problem je u tome što je većina moćnih managera jako daleko od realne situacije na prvoj liniji. Često se pokaže da odluke koje se donose na vrhu, u praksi nisu upotrebljive.

John Lodder



Obilježja uspješnih poduzeća u budućnosti:

- visoko kvalitetni timski rad,
- međufunkcijski (*cross-functional*) procesi,
- suradnja između odjela,
- uzajamna podrška.

POVOLJNI KREDITI ZA INVESTICIJE

Produžili smo privremenu mjeru sniženja kamatne stope za investicije u poljoprivredu, turizam, proizvodnju, zaštitu okoliša i energetska učinkovitost.

KAMATNA
STOPA:

2, 3 ili 5%

(ovisno o vrsti
i području ulaganja)

ROK
OTPLATE:

do 17 godina

(ovisno o
vrsti ulaganja)

Za kredite odobravamo početak od 2 do 4 godine (ovisno o vrsti ulaganja, do 5 godina za podizanje trajnih nasada). Krediti se odobravaju putem poslovnih banaka ili izravno, a krajnji korisnici mogu biti trgovačka društva, obrtnici, zadruga, ustanove, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, jedinice lokalne i regionalne samouprave i 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

3 Višeslojna upravljačka struktura znači više razina odobravanja i sporije vrijeme odaziva

U vlastitoj želji za vladanjem, manageri često ometaju umjesto da ubrzaju donošenje odluka. Moć da se uništi ili modificira neka nova ideja u hijerarhiji često ima samo jedna osoba iz čijih se osobnih interesa odluke mogu mijenjati.

4 Svaka tiranija ima svoju cijenu

Hijerarhijska struktura sustavno oduzima ovlaštenja zaposlenicima na nižoj razini. Kao potrošač npr. slobodno možete potrošiti 20.000 € na novi automobil, međutim isti taj potrošač kao vaš zaposlenik obično nema ovlaštenje za kupnju uredske stolice od 50 €. Suzite li opseg ovlasti pojedinca, time smanjujete njegovu sklonost sanjarenju, maštanju, inovativnosti i preuzimanju inicijative.

Suradnja – Zajedničko stvaranje – Timski rad –

Služba za korisnike

Organizacije **tradicionalnim metodama organizacije rada** više ne mogu maksimalizirati produktivnost i učinak radnika. Mnogi poslovni procesi, koji su jako dobro služili svrsi u prošlosti, u današnjem ekonomskom okruženju podbacuju. U nastojanju da se radikalno poboljša kvaliteta proizvoda i usluga i da se poboljša služba za korisnike, **poduzeća moraju ukloniti barijere kao što su na primjer:**

- rasprave oko funkcionalnih granica u poduzeću,
- neracionalna konkurencija između odjela,
- ocjenjivanje usmjereno na individualni i neovisni doprinos,
- poticaje koji jačaju disfunkcionalnu unutarnju konkurentnost.

Postoji puno koraka koje manageri i supervizori mogu poduzeti u **poboljšanju suradnje i timskog rada**. Manageri i rukovoditelji moraju naučiti kako negovati veću suradnju između rad-

nika i odjela. Moraju naučiti kako umrežiti konkurentno radno mjesto i osmisliti taktike za prevladavanje konkurentskih praksi. U svrhu postizanja snažne usmjerenosti na klijenta, moraju poboljšati brzinu, pouzdanost i kvalitetu usluge vlastitih timova i odjela kroz ljude koji su međusobno jako ovisni jedni o drugima. **Učinkoviti timski rad** često podbaci, i to ne zbog individualnih poteškoća, već zbog uvjeta radnog okruženja i pomanjkanja potpore od strane managementa koji često primjenjuje individualni rad i potiče konfrontaciju „ja dobivam – ti gubiš“ (*win-lose*).

Hoće li holakracija (holacracy) postati novi trend?

Mnoge stvari teško je zamisliti sve dok ih ne vidimo konkretno, a tako je i s organizacijama. **Teško je zamisliti poduzeće u kojem:**

- nitko nema šefa,
- zaposlenici pregovaraju o odgovornostima sa svojim kole-

gama,

- svatko može trošiti novac poduzeća,
- svaki je pojedinac odgovoran za stjecanje alata potrebnih za obavljanje vlastitog posla,
- nema titula ni promaknuća,
- odluke o naknadama donose se kolegijalno.

Zvuči li to nemoguće? Nije nemoguće!

Samoupravljanje u poduzeću Morning Star

Pogoni Morning Star gutaju na stotine tona sirovina svakih sat vremena, na desetke procesa potrebno je držati u uskim tolerancijama, a 400 stalnih zaposlenika stvara više od 700 milijuna dolara prihoda godišnje. Morning Star je najveći svjetski prerađivač rajčica, lider na globalnom tržištu, a osnovan je na temeljnoj **filozofiji samoupravljanja**. Zaposlenici donose sve odluke, od toga kako će obavljati svoj posao do toga koji su im resursi za to potrebni. Ta je organizacija ravnija od najravni-

je daske: ne postoje manageri, nema direktiva odozgo, nema direktiva odozdo, nema promaknuća ni titula. Prije više od 40 godina Chris Rufer pokrenuo je prijevozničko poduzeće za prijevoz rajčica do tvornica za preradu.

„Kako upravljate vozačima kamiona?“ Rufer je upitao: „Stavljate kontrolora u svaki kamion? A odgovor je bio: „Ja samo obavljam svoj posao, a svatko drugi obavlja njegov/njezin. Čini se da to funkcionira.“ Ono što je svojedobno funkcioniralo za posao s jednim kamionom, danas funkcionira za poduzeće koje u sezoni rajčica naraste do preko 2.400 zaposlenika. „Prilično dobro, visoko učinkoviti ljudi vole biti ovdje i napreduju“, kaže Rufer. „To je naša konkurentska prednost.“

Morning Star tu praksu naziva **samoupravljanje**, međutim radi se također i o **uzajamnom managementu**. Odluke zaposlenika o tome što će napraviti uvelike su određene njihovom obvezom prema drugima. Te obveze uključene su u kolegijalne ugovore poznate kao *Colleague Letters Of Understanding (CLOU's)*. Autonomija u znatnoj mjeri nadilazi same proizvode i usluge. Za obavljanje posla treba ti oprema? Kupi je. Vidiš proces za koji su potrebne različite vještine? Zaposli nekoga. Kolege se međusobno konzultiraju, a zatim jednostavno djeluju. Odgovornost, koja može poprimiti razne oblike, predstavlja balast za autonomiju. Ono što je najvažnije je da zaposlenici žele dobro obavljati posao, jer je reputacija zlata vrijedna. U poduzeću bez promaknuća ljudi zarađuju više time što u svom poslu postaju sve bolji. Komisije za plaće koje su odabrali zaposlenici utvrđuju platne ljestvice nakon što ocjene učinkovitost kolega s obzirom na njihove *CLOU ugovore* i ostala mjerila. Morning Star može platiti 15% veće plaće i 35% više u beneficijama nego što je to prosjek u in-

dustriji, jer ne plaća managera, a produktivnost je upravo zato tako visoka.

Holakracija u Zapposu

Zappos on-line prodaja danas je jedinica Amazona koja je svoj izvorni asortiman cipela proširila između ostalog na odjeću, kućne potrepštine i kozmetiku i ima gotovo 1.900 zaposlenika. Njihova je ključna kompetencija 'pružanje maksimalnog zadovoljstva korisniku'. Bude li se sve razvijalo dobro, do kraja ove godine **Tony Hsieh** neće biti glavni izvršni direktor (*CEO*) Zapposa. On, zapravo, tamo neće biti ništa do samo zaposlenik bez titule. Za glavne izvršne direktore tako nešto može zvučati kao najgora noćna mora, međutim za Hsieh i Zappos, to je najnoviji eksperiment koji provode u managementu i organizaciji. Zappos će postati trenutno najveće poduzeće koje je prihvatilo holakraciju. Zappos je holakraciju počeo postepeno uvoditi u travnju 2013., a danas oko 60% zaposlenika radi u takvoj strukturi. Do kraja 2014. Zappos to planira proširiti na sve zaposlenike. U ovoj fazi ostat će samo mali broj tim lidera. Zappos je prihvatio ovaj sustav nakon objavljivanja blog platforme *'Medium'* **Evana Williamsa** koja je također uspostavila holakratsku strukturu.

„Neka vrsta sveobuhvatnog motiva zašto to usvajamo je zato što ćemo time pokušati povećati agilnosti“, kaže **John Bunch** koji radi u Zapposu. „Točka na kojoj se nalazimo kao poduzeće je da smo prešli u fazu u kojoj možemo biti poput male obitelji i zaista prihvatiti vlastiti posao kao okruženje u realnom vremenu. Odvajanje posla koji zaposlenici obavljaju od svih očekivanja vezanih uz titulu, Zapposu će omogućiti veću agil-

“HOLOKRACIJA JE LIJEP NAČIN ZA STRUKTURIRANJE RADNOG MJESTA. MANAGEMENT NIJE NI PRIBLIŽNO TAKO POTREBAN KAO ŠTO TO MANAGERI SMATRAJU.” (Ben Cohen)



**poslovni[®]
savjetnik**
.com

CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

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



nost“, kaže Bunch, i dodaje: „Jedna od velikih promjena u holokraciji je da je posao koji se mora obaviti i način na koji se obavlja, fleksibilniji i brže se mijenja. U holokraciji su ti dijelovi posla definirani kao uloge, a voditelji timova osoblju mogu dodijeliti i oduzeti uloge na način koji sami ocijene kao odgovarajući. U tradicionalnoj strukturi morate proći kroz dugačak proces da bi nekoj osobi dodijelili novu ulogu. U Zapposu se to s beta grupom događa nekoliko puta tjedno. Potrebno je puno vremena da se dobiju rezultati i vide plodovi holokracije. U svakom slučaju, vidjeli smo dosta toga pozitivnog i imali dovoljno pozitivnu viziju kako bismo mogli utvrditi da je

to nešto što želimo postići za čitavo poduzeće.“

Zaključak

Nitko ne može predvidjeti budućnost. Ono što vidimo širom svijeta je da tradicionalni način organizacije i upravljanja više ne pruža učinkovite odgovore na današnji razvoj situacije i na izazove budućnosti. Sustav je zapeo u sljepoj ulici. U svijetu postoji mnogo inicijativa i eksperimenata za pronalaženje inovativnih organizacijskih i managerskih rješenja. Kao i uvijek, neki će propasti, a za neke će se pokazati da mogu opstati. Holakracija je inovativan pristup i trenutno izgleda da je održiv i u velikim poduzećima. Može li holakracija kao koncept funkcionirati u hrvatskim (profitnim, neprofitnim, državnim) organizacijama?



Jedna od teoretskih pretpostavki procesa pregovaranja je postojanje druge ili više strana u samom procesu. Međutim, što se događa ako ste baš vi ta druga strana?

Možemo krenuti od nekih rutinskih dnevnih poslova – buđenje, što ću si napraviti za doručak, što ću uraditi prvo a što drugo nakon toga? Koliko često «pregovaramo» sa samim sobom a da toga nismo ni svjesni? Koliko ste «jak» pregovarač kada pregovarate sami sa sobom? Sjetimo se svih «New Year's Resolution» – obećanja koja ste si dali za sljedeću godinu – koliko ste ih stvarno i ispunili? Koliko puta vam se dogodi da si sami kažete da ćete biti principijelniji ili možda fleksibilniji u pregovaranju na poslu, a kada dođu «trenuci istine» - sve to pada u vodu?

Također, što ako u stvari ne pregovarate s drugom tvrtkom nego unutar svog tima, sami sa sobom, a da toga niste ni svjesni?

Priča iz Londona

Za ovu priliku sam se prisjetio i jednog takvog osobnog iskustva iz Londona. Pred kraj devedesetih sam radio kao manager u jednoj tvrtki u londonskom Cityu. Radili smo «pitch» - pokušaj dobivanja jednog bitnog *accounta* koji bi nam na godišnjoj razini osigurao značajan, milijunski promet te riješio dosta neizvjesnosti. S naše strane, u procesu pregovaranja/prodaje smo učestvovali ja kao manager operacija, šef financija (Englez) i MD (Amerikanac). S druge strane, tvrtku koja je bila dosta poznata u naftnom sektoru su predstavljali dva Engleza i jedan Arapin. Nakon prvog kruga razgovora i prezentacije koju

PREGOVARANJE SA SAMIM SOBOM – I. DIO

Mladen Jancić



SUPERPRODAVAČ

smo održali u njihovim uredima, rečeno nam je da su uglavnom zadovoljni time što su čuli/vidjeli, te da će nas kontaktirati kada vide i što par drugih tvrtki imaju za ponuditi.

Po povratku u ured, imali smo radni sastanak na kome smo zaključili da bi za eventualnu sljedeću rundu razgovora bilo dobro unaprijediti ponuđene uvjete (u korist potencijalnog klijenta) s ciljem predstavljanja atraktivnije ponude. I stvarno, nakon nekoli-

mi pregovarali - sami sa sobom. Niti u jednom trenutku, od prvog do posljednjeg sastanka s klijentom, nismo stavili dovoljan **pritisak na drugu stranu** da se izjasni u kontekstu onoga što smo mi do tada ponudili.

Također, nismo znali manipulirati tišinom nakon pametno postavljenog otvorenog pitanja. Nakon pitanja: «Što mislite o našoj ponudi?» i tridesetak sekundi tišine, sami sebi bismo uskakali u usta i postavljali druga pitanja

KOLIKO PUTA VAM SE DOGODI DA SI SAMI KAŽETE DA ĆETE BITI PRINCIPIJELNIJI ILI MOŽDA FLEKSIBILNIJI U PREGOVARANJU NA POSLU, A KADA DOĐU «TRENUCI ISTINE» - SVE TO PADA U VODU?

ko dana je stigao poziv za sljedeću rundu razgovora, rečeno nam je da smo mi kao tvrtka «shortlisted» s još jednom tvrtkom kao mogući konačni izbor.

Došli smo na sastanak, iznijeli povoljnije uvjete, nakon čega su oni rekli da će još razmisliti i kontaktirati nas – a da im se mi, ako želimo nešto promijeniti, naravno možemo javiti. Procedura nakon toga je bila ponovno ista – sastanak u uredu i naravno «zaključak» da bismo trebali učiniti konačni-dodatni napor u kontekstu još atraktivnije ponude da bi smo dobili taj *account*.

Na trećem sastanku koji se održao nekoliko dana nakon toga, nakon iznošenja naše najnovije ponude/uvjeta suradnje, rečeno nam je da smo dobili posao i svi smo bili izuzetno sretni.

Što se u stvari dogodilo - tko je tu s kim pregovarao?

Naravno, cijelo vrijeme smo

nja i dodatno pojašnjavali detalje ponude.

Umjesto toga, puno **sofisticiraniji pristup bi bio izdržati tišinu** jer su upravo to *trenuci istine*, kada se potencijalni klijent nalazi u *džentlimentom kutu* i kada po svaku cijenu trebate dobiti njegovo mišljenje i po mogućnosti zaključiti posao, a ne nastaviti pregovarati sami sa sobom, što je na žalost bio slučaj kod nas.

Takva neugodna tišina može i potrajati, međutim onaj koji prvi nakon toga progovori je u većini slučajeva - na gubitničkoj strani. Ako baš ne možete izdržati **tišinu**, koja je izrazito bitan čimbenik u procesu pregovaranja i prodaje, **parafrazirajte isto pitanje** - ali nemojte dozvoliti klijentu da izađe iz takve situacije prije nego se izjasni što u stvari misli o vašoj ponudi/uvjetima jer u protivnom riskirate daljnje pregovaranje sa samim sobom.



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

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

NAJBOLJA PRAKSA VOĐENJA PRODAJNIH TIMOVA



Ozbiljne tržišne organizacije razmišljaju dugoročno, što obično podrazumijeva postizanje visokog stupnja zadovoljstva i lojalnosti kupaca. Stvaranje mreže vjernih kupaca, čija su očekivanja ispunjena ili čak nadmašena, siguran su ulog u budućnost i vjerojatno jedna od “najzdravijih” prodajnih strategija.

Na pitanje kako stvoriti mrežu vjernih kupaca i kako nadmašiti njihova očekivanja odgovora ima puno. Najčešće spominjani su: kvaliteta proizvoda i/ili usluge, kvaliteta servisa, konkurentne cijene, pouzdane i brze isporuke i slično. Sve navedeno je važno i točno, međutim postoji preduvjet za postizanje zadovoljstva kupaca o kojem se ne govori tako često. Taj je preduvjet logičan, ali zanemaren, a nerijetko i potpuno ignoriran s viših razina organizacije. Taj preduvjet se zove - **zadovoljan prodavač**. Prodavač je taj koji u praksi treba realizirati ideju stvaranja mreže vjernih kupaca, na način da isporuči kvalitetu koja je viša od uobičajene i da tako nadmaši očekivanja. **Dati kupcu veću vrijednost od očekivane i kreirati kupovno iskustvo koje je teško kopirati** čarobni je sastojak prodaje koji odvajaju najbolje od svih ostalih.

Može li to realizirati nezadovoljan i demotiviran prodavač? U jednom mom nedavnom kupovnom iskustvu doživio sam da mi prodavač kaže: „Gospodine, nemojte o tome danas, plaća mi kasni već dva tjedna“. Prva misao koja mi je prošla kroz glavu je ona o neljubaznosti i neprofesionalnosti, a nakon toga ona o nezadovoljnom prodavaču koji ne stvara kupce nego iz “rastjeruje”. Pomislio sam da bi bilo pametno promijeniti dobavljača, jer ako poduzeće ne isplaćuje plaće, nije baš pametno da im povjerim svoju narudžbu i novac. Nezadovoljan, ili bolje rečeno rezigniran prodavač je malo „olakšao dušu“, požalivši se na kašnjenje plaće. Međutim, nije pomislio kako će to utjecati na kupca, mogućnost prodaje i isplate iduće plaće.

Kako stvoriti tim zadovoljnih prodavača?

Stručnjaci savjetuju da zaposlimo najbolje i otpustimo sve ostale, jer u borbi za kupca najbolji ljudi čine razliku. **Proizvodi i cijene u kategorijama su odavno ujednačeni**, a ljudi definitivno nisu, **pa će način na koji se radi, prodaje i „dodaje“ vrijednost za kupca**, postaja-

Petar Majstović



ti sve **važniji faktor za privlačenje i zadržavanje kupaca**. Međutim, zaposliti najbolje ljude lakše je reći nego učiniti, pogotovo ako niste “najbolje” poduzeće koje za to ima resurse. Naime, najbolji prodavači žele raditi za najbolja poduzeća i često traže najbolje radne uvjete i kompenzacijske pakete. Ako ste manje poduzeće sa skromnijim resursima, nije lako privući najbolje. Manjim poduzećima često **nedostaje element „atraktivnosti“**. Znajući to, manageri „novih pogleda“ ponudit će nešto drugo, nešto što može biti vrednije od novca. Radi se zdravom i poticajnom radnom okruženju i odličnom ambijentu za profesionalni razvoj. Manageri novih pogleda ulažu u razvoj međuljudskih odnosa, pomažu prodavačima u radu i osnažuju ih. Osnažiti znači razviti kompetencije ljudi, pokrenuti njihovu unutarnju energiju i omogućiti im da realiziraju vlastite ideje, te da zbog svog doprinosa budu poštovani. **Manageri novih pogleda nisu „zvijezde“ nego stvaraju „zvijezde“**. Oni kreiraju okruženje i kontekst u kojem će njihovi ljudi postati uspješni, a uspjeh prodajnih timova ogledalo je uspješnosti dobrog managera i lidera.

Multiplikacija rezultata

Rad na razvoju i osnaživanju zaposlenih multiplicira rezultate. S druge strane multiplikacija rezultata neće biti moguća, ako su znanje i utjecaj koncentrirani na vrhu organizacijske piramide. Takve hijerarhijske strukture su prošlost. Vođe i zaposlenici u modernim organizacijama ne komuniciraju više po principu naređenje-izvršenje. Najbolji ljudi ne priznaju vojnički stil upravljanja i dosta im je naređivanja, bespogovornog slušanja i kontrole. Žele komunicirati na drugačijem, višem intelektualnom nivou, žele učiti i profesionalno se razvijati. Oni iznose mišljenja, traže dijeljenje informacija i aktivno sudjelovanje. Najbolji ljudi žele mijenjati tradicionalne upravljačke navike managera starijeg kova. Želimo li postati atraktivno poduzeće za najbolje prodavače budimo spremni preispitati **svoju praksu prodajnog rukovođenja**.

Najbolji ljudi ne priznaju vojnički stil upravljanja i dosta im je naređivanja, bespogovornog slušanja i kontrole. Žele komunicirati na drugačijem, višem intelektualnom nivou, žele učiti i profesionalno se razvijati.

BEST PRACTICE HR
business training and consulting
Programi za razvoj vodstvenih kompetencija
091/3873-088, 01/3873-088, www.bestpractice.hr

mr. sc. Marko Krmpotić, specijalist oralne kirurgije, vodeći stručnjak dentalne implantologije i ravnatelj poliklinike IMED

INTERVJU

Specijalist oralne kirurgije, vodeći stručnjak dentalne implantologije i ravnatelj poliklinike IMED, **mr. sc. Marko Krmpotić**, za Poslovni savjetnik govori o novim pomacima u dentalnoj implantologiji i njenoj raširenosti, kao i sve traženoj usluzi dental wellness. Danas može biti ponosan što je s uigranim multidisciplinarnim timom poliklinike IMED do savršenstva doveo postupak ugradnje zubnih implantata uz pomoć najnaprednije tehnologije i to u 24 sata. Tom metodom, potpuno bezubim pacijentima u samo jednom danu ugrađuju se implantati i to bez postoperativnih tegoba.

Mr. sc. Marko Krmpotić tijekom svog dugogodišnjeg iskustva ugradio je preko 10 000 dentalnih implantata.

Pacijentu danas treba osigurati vrhunski stomatološki rezultat te ugodan i kratak rok izvedbe

[PS] Jesu li se na području stomatologije od našeg zadnjeg razgovora za Poslovni savjetnik dogodili kakvi pomaci?

U stomatologiji se stalno nešto pomiče nabolje, međutim sada su dramatični iskoraci sve teži i sve rjeđi. Možemo reći da je struka dosegla vrlo visoku razinu i ne treba očekivati neke epohalne pomake. Slijedi era potpune digitalizacije i zamjena nekih standardnih tehnologija digitalnim. Proces je već prilično odmakao kako u ordinaciji, tako i u laboratoriju dentalne tehnike. Zadnji korak u tom procesu bit će potpuna integracija svih digitalnih sustava u jedan zatvoreni sistem kojeg će uz doktore dentalne medicine opsluživati i računalni operateri. Drugi smjer razvoja struke je maksimalna optimizacija u hodogramima terapije, prije svega se to odnosi na kompleksne implantoprotske sanacije, kod čega se ide prema skraćanju trajanja liječenja, što manjem broju posjeta i općenito podizanju komfora za pacijente imedijatnim rješenjima u što kraćem roku.

Sve navedeno iziskuje i dodatne napore i ulaganja stomatologa i vlasnika poliklinika kako u smislu edukacije i prelaska na digitalnu tehnologiju tako i u smislu nabave nove suvremenije opreme. Bojim se da će nam se desiti sindrom i iz drugih industrija gdje svaka oprema nakon pet godina zastarijeva. Dobra strana toga je veća kvaliteta naših radova i bolji komfor za pacijente, ali nažalost i nužno povećanje cijena naših usluga s obzirom na visoka ula-



Medicinski i dentalni turizam u Hrvatskoj je daleko od razine na kojoj bi mogao i trebao biti. Kako u pogledu kvalitete, tako i kvantitete.

ganja. Na sreću, proces je postepen pa će pacijenti i dalje moći birati između tradicionalnih stomatoloških ambulanti na kakve su navikli i suvremenih *high-tech* klinika koje dolaze.

|PS| Koje sve stomatološke usluge nudi poliklinika IMED?

Kao poliklinika u pravom smislu te riječi, pokrivamo cijeli dijapazon stomatoloških usluga sa specijalističkom razinom u svim segmentima. To znači od polivalentne i obiteljske stomatologije preko parodontologije, oralne kirurgije, implantologije, ortodontije do protetike i estetske stomatologije. Naših 11 doktora potpuno pokriva sva područja dentalne medicine na najvišoj razini. Uz to, važan segment IMED-a je i estetska kirurgija koja se sjajno nadopunjuje sa stomatologijom. To najbolje mogu potvrditi naši pacijenti koji na jednom mjestu obave više različitih tretmana za koje imaju potrebu. Cijela priča dodatno je pojačana sa vlastitim laboratorijem dentalne tehnike i vlastitom RTG dijagnostikom.

|PS|Što nam možete reći o dentalnoj implantologiji, njejoj raširenosti i ugradnji implantata?

Implantologija je moja najveća ljubav u struci i ono čime se intenzivno bavim već skoro 20 godina. O tome bih vam mogao pričati satima, ali u najkraćim crtama - implantologija je prije 40 godina promijenila struku, možemo reći okrenula ju naglavačke. Danas je to potpuno usavršena, razrađena, znanstveno i klinički potvrđena grana stomatologije bez koje je naša struka nezamisliva. Pomoću implantata možemo rješavati slučajeve od najbanalnijih, tipa nedostatak jednog zuba do najkompleksnijih kada nedostaju svi zubi. Moguće su potpune estetske i funkcijske rehabilitacije i u najzahtjevnijim slučajevima. Danas sve to dodatno pojačano sa digitalnom tehnologijom i ubrzanim protokolima

u liječenju. Kao ilustraciju mogućnosti implantologije možemo navesti sve popularniju metodu sanacije potpune bezubosti ugradnjom 4-6 implantata po čeljusti i izradom fiksnih mostova na implantatima u istom danu. U Poliklinici IMED tu uslugu/proizvod zovemo: *Novi zubi u jednom danu*. Ako se k tomu zahvat obavi u općoj, potpunoj anesteziji rezultat je spektakularan. S druge strane, veliki izazov su i nadoknade pojedinih zuba u estetskoj zoni. Pacijenti imaju velika očekivanja, s pravom, a na krajnji rezultat utječe jako puno faktora tako da je kod takvih, naizgled jednostavnih zahvata potrebno veliko iskustvo i znanje terapeuta da bi novi zub bio perfektan nadomjestak izgubljenog.

|PS|Kolika je uspješnost implantologije i jesu li cijenom dostupni poslovnim ljudima u Hrvatskoj?

Najkraće rečeno-uspješnost implantologije veća je od bilo kojeg drugog zahvata u stomatologiji, a usudio bih se reći i medicini. Uspješnost implantoloških zahvata danas se kreće od 95 do 100%, trajnost implantata praktički doživotna, a komplikacije rijetke. Implantati bi i s manjim postotkom uspješnosti bili neizostavni dio stomatologije, a ovakvo su praktički temelj struke.

Kad je u pitanju cijena, moj odgovor je da je implantologija relativno skupa, s naglaskom na relativno. U obzir treba uzeti kakvu korist i kvalitetu pacijenti dobivaju implantatima te trajnost i predvidljivost takvih rješenja. S druge strane su troškovi vezani uz implantologiju koji su dosta visoki po pitanju ugradbenog materijala i opremljenosti ordinacije, a nešto valjda vrijedi i naša stručnost i znanje po koje još uvijek moramo ići u zapadnoeuropske zemlje i SAD. Uz sve to treba naglasiti da su cijene u Hrvatskoj višestruko niže nego na zapadu, a da se radi sa istim materijalima,

opremom i tehnologijom. Niža cijena je nažalost posljedica niže cijene rada liječnika, a tu smo u istom košu sa svim visokoobrazovanim stručnjacima i profesionalcima u Hrvatskoj. Zaključio bih temu cijene implantata sa tvrdnjom da je to vjerojatno najbolje potrošen novac u stomatološkom liječenju.

|PS|Što je dental wellness i tko su najčešći korisnici te usluge?

Dental wellness je popularan naziv za skup postupaka u stomatološkoj ordinaciji koji nisu vezani za popravak ili liječenje zuba, nego se odnose na višu razinu održavanja oralne higijene. Kućna higijena, ma kako bila redovita i temeljita, nikad ne postiže učinke profesionalnog tretmana u ordinaciji. Radi se o skidanju tvrdih i mekih naslaga sa zuba (popularno čišćenje kamenca), pješkarenju površine zuba čime se uklanjaju pigmentacije od kave, crnog vina i slično. Nakon toga slijedi osvježavajući zaštitni premaz zuba.

Rezultat je stanje apsolutne čistoće i svježine usne šupljine, što je danas preduvjet za normalan društveni i poslovni život. Zato i pacijenti koji dolaze na takav tretman uglavnom spadaju u mlađu generaciju poslovnih, urbanih ljudi koji brinu o svom izgledu, zdravlju i imidžu. Kad jednom probate dental wellness, postanete ovisni i dolazite redovito nekoliko puta godišnje.

|PS|Hrvatska je već godinu dana članica EU, osjetite li to u svojoj praksi te da li se nešto od tada pomaklo na području medicinskog i dentalnog turizma?

Što se tiče dentalnog turizma, a ne mogu vam dati informaciju iz prve ruke jer smo mi u IMED-u fokusirani na domaće tržište, potpuno smo prilagodili poslovanje domaćim pacijentima i trudimo se biti market lider na hrvatskom tržištu. Naravno da naše usluge koristi i sve više stranih pa-

cijenata koji žive i rade u Hrvatskoj, što je posljedica ulaska u EU. Oni su nam najbolji indikator kvalitete našeg rada jer puno bolje od domaćih pacijenata znaju procijeniti dobar odnos kvalitete i cijene.

Medicinski i dentalni turizam u Hrvatskoj je daleko od razine na kojoj bi mogao i trebao biti. Kako u pogledu kvalitete, tako i kvantitete. Radi se uglavnom o pojedinačnim uspješnim iskoracima naših kolega najčešće na talijansko tržište. Ti su poslovni modeli prilagođeni potrebama jedne kategorije pacijenata koja možda nije najbolje targetirana, a to su pacijenti niske platežne moći i niskih kriterija kvalitete, što rezultira relativno niskom kvalitetom usluge i stvara image Hrvatske kao *cost-low quality* destinacije. Država se nažalost nikada nije sustavno pozabavila ovom problematikom i tu sigurno ima prostora za poboljšanja. U konačnici, radi se o izvoznom proizvodu. Bojim se da malo kasnimo i da će konkurentske istočnoeuropske zemlje pobrati vrhnje.

|PS|Kako kao poduzetnik komentirate 6 godina recesije i općenito poduzetničku klimu u državi?

Najteže pitanje za kraj! Nastojim ne komentirati nego se ponašati poduzetnički odgovorno i tražiti nove mogućnosti koje se čak i u vrijeme krize otvaraju. Najgori je osjećaj neizvjesnosti i nestabilnosti. Kroničan problem u poslovanju u vremenima krize je i *cash flow*. Ipak, zahvaljujući našim poslovnim partnerima, a najviše našim pacijentima, uspijevamo ostvarivati rast čak i u ovim teškim vremenima. Kriza ima i svojih dobrih učinaka na tržišnu utakmicu, a to se vidi u otpadanju iz utrke nekvalitetnih. Opstaju samo najbolji. Često volim citirat izreku: *Kad puše jak vjetar i mrtve guske lete!* Tome smo svjedočili do 2008 godine. Sad vrijede druga pravila igre.

Zlata Radović

DRUŠTVO I MARKETING U DIGITALNOJ ERI



Branko
Pavlović

U vremenu brzih tehnoloških promjena, teško je ocijeniti je li veći utjecaj društva na tehnologiju ili je obrnuto. Svakodnevica obiluje multimedijalnim sadržajima, iako još uvijek ne možemo doživjeti miris ili osjetiti teksturu putem mobitela, TV-a ili računala, ali imamo trodimenzionalni prikaz, čujemo zvuk, razgovaramo u realnom vremenu neovisno o udaljenostima na kojima se nalazimo. Multimedijalni sadržaji danas su sastavni dio svakodnevice - sve više živimo „internet of things“.



Moderno društvo zaboravlja pisati rukom, trenutno se koristimo tipkama, vjerojatno je da ćemo u budućnosti koristiti glasovne naredbe ili „internet of things“. U takvom je okruženju doista teško biti drugačiji i, pronaći tu „treću vrijednost“ i oduševiti nečim novim, pa svjetski proizvođači hardvera, u najširem smislu riječi, imaju težak zadatak – **stvoriti nešto inovativno**. S nekadašnjeg poimanja računala ili telefona, danas smo došli do toga da možemo raditi na tabletima ili phabletima, a ogromne količine podataka više ne moramo čuvati na tim minijaturnim verzijama računala - za to postoje „oblaci“. Budućnost bi mogla dovesti do toga da nećemo niti trebati osobna računala kako bismo pristupili svojim podacima ili „svjetskoj mreži“, kako god se ona jednog dana zvala. Računala će biti dostupna svugdje, pa će traženje te „treće vrijednosti“ u poslovanju, čitaj u odnosu tvrtki i kupaca-potrošača, biti još značajnije.

Naime, **proizvod i cijena** su dvije temeljne veličine na koje se trgovci i proizvođači usmjeravaju, a kupci i potrošači sve više traže tu „treću vrijednost“, a to je komunikacija s njima i izazivanje osmjeha na njihovim licima. Nasmiyani kupac-potrošač je lojalni kupac. Zadržati kupce-potrošače prioritet je svake tvrtke. No i samo zadržavanje kupaca i potrošača stvara lažnu sliku, osobito ako se radi o navici ili nepostojanju alternativnog dobavljača. Zato kao krajnji cilj svog poslovanja tvrtke trebaju postaviti **visoki nivo lojalnosti** temeljen na pružanju zadovoljstva i radosti (te treće vrijednosti) kupcima i potrošačima,

a ne isključivo samo na zadovoljenju njihovih potreba. Visoko **zadovoljstvo i ispunjena očekivanja** stvaraju **emocionalni afinitet prema brendu**, robnoj marki, a rezultat je visoka lojalnost kupaca-potrošača.

Praćenjem trendova i adekvatnom primjenom novih tehnologija moguće je premašiti očekivanja kupaca-potrošača i izazvati osmijeh na njihovim licima. A kad se to jednom uspije, takvo ponašanje postaje norma koja osigurava uspjeh tvrtki.

Efikasno upravljanje modernom tehnologijom

Društvo u cjelini prožeto je multimedijom do te mjere da se mijenjaju interakcije među ljudima, komuniciramo putem društvenih mreža, "lajkanjem" izraža-

vamo (ne)slaganje, a privatnost dobiva sasvim drugu dimenziju, pa sve više dolazi do izražaja „internet of things“. Pojam „internet of things“ označava sve uređaje iz naše svakodnevne okoline koji se povezuju i čija **virtualna reprezentacija** sliči na strukturu interneta. Dakle, on označava sve one uređaje koje je moguće povezati u mrežu s drugim uređajima i čijim je podacima moguće pristupiti putem mreže, pri čemu se to ne odnosi na osobna računala, pametne telefone i tablet računala.

Što znači, ako se potrošačev frižider ili pećnica ili možda svjetiljka mogu umrežiti s drugim računalima i ukoliko se njima može upravljati putem mreže, ili se s njih mogu pročitati neki podaci, onda tako povezane uređaje definiramo kao *internet of things*. Suština ove tehnologije je **povezivanje svih mogućih uređaja** iz

kupčeve-potrošačeve svakodnevne okoline. Složenost ovih uređaja može se kretati od jednostavnih senzora do složenih uređaja povezanih u funkcionalnu cjelinu koja se tada svijetu predstavlja kao jedna logistička cjelina. Tu se postavlja pitanje kako se u komunikaciji tvrtka-kupac-potrošač, dakle u maloprodaji, može ova tehnologija iskoristiti i na koje segmente će imati najveći utjecaj.

Prema mišljenjima i stavovima stručnjaka dva su osnovna područja u kojima će ova tehnologija imati najviše utjecaja: **optimizacija i racionalizacija poslovnih procesa** te **poznavanju kupaca-potrošača**. U trenutku kada svi proizvodi, robe budu obilježeni radio identifikacijskim oznakama (RFID) te korištenjem jednostavnih senzora na policama u trgovini i u skladištu, koji su povezani sa središnjim **sustavom**

za upravljanje poslovnim procesima, bit će moguće u svakom trenutku znati točno raspoloživu količinu pojedinog proizvoda-brenda. Podaci o raspoloživom broju proizvoda-artikala i o njihovom roku trajanja, mogu se u takvom okruženju iskoristiti za dinamičko formiranje cijena koje se odmah prikazuju na digitalnim panelima na policama. **Dinamičko formiranje cijena** omogućuje da se svi artikli prodaju do svog roka trajanja te na taj način minimizira generiranje otpada i racionalizira poslovanje maloprodajnog mjesta. No, isti set uređaja može se koristiti i za druga poboljšanja, od boljeg upravljanja skladištem do ubrzanja i automatizacije procesa naplate na automatskim blagajnama. Ova tehnologija će ostvariti značajan utjecaj na odnose s kupcima. Svakim danom sve veći broj

Vip ima sve!

Vip Trio paketi 3 mjeseca bez naknade

Vip usluge savršeno pristaju u svaki dom. Odaberite digitalnu televiziju nove generacije s uključenom Snimalicom, neograničeni internet i fiksni telefon u Vip Trio paketu i prva 3 mjeseca promotivnog razdoblja ne plaćate mjesečnu naknadu. Kombinirajte Vip Trio S paket s mobilnom tarifom Bez granica i ostvarite uštedu od 1.947 kn u 2 godine. Iskoristite priliku sada i uzmite vrhunski tablet uređaj na rate.



**Vip MediaPad
7 Lite**
uz Vip Trio pakete

9 kn/mj.



0 kn/mj.

prva 3 mjeseca

nakon isteka promotivnog razdoblja

~~299 kn/mj.~~

Vip Trio S paket

249 kn/mj.

za Vip mobilne pretplatnike

Više detalja saznajte na www.vipnet.hr ili 0800 091 091.

Zagrlj život



kupaca-potrošača koristi mobilne telefone. Kako mobilni telefoni predstavljaju mala računala, lako ih je povezati s raznim uređajima unutar trgovine. Ako se police opreme aktivnim oznakama koje podržavaju komunikaciju preko *bluetooth* protokola, mobilni uređaji u njezinoj neposrednoj blizini mogu se spojiti na takovu oznaku i s nje preuzeti informacije o proizvodu. U isto to vrijeme trgovina može **prikupljati informacije o kretanju** kupaca-potrošača kroz trgovinu te o njihovim interesima. Kako bi se u potpunosti iskoristile prednosti ove tehnologije, potrebno je osigurati odgovarajuću infrastrukturu koja će omogućiti efikasno upravljanje velikom količinom podataka koju mreža ovakvih uređaja generira. Također je potrebno osigurati i adekvatnu implementaciju sustava poslovne inteligencije koji će omogućiti donošenje poslovnih zaključaka iz raspoloživih podataka.

Tržišni komunikacijski splet

Svijet, pa i društvo, prožeto je **multimedijom**, tako da privatnost dobiva sasvim drugu dimenziju, a jezici udomljavaju sve veći broj prihvatljivih tuđica – posebno engleskog jezika i to sve kako bi se društvo, kao i pojedinac izrazili što brže. Zahvaljujući multimediji i napretku tehnologije dogodila se i događa se **transformacija marketinga**, prodaje, edukacije i životne filozofije. U posljednjih tridesetak godina mediji su značajno utjecali na transformaciju marketinga. Dakle, od početka 1980-ih marketing komunikacija iziskuje **holistički pristup** koji težište polaže na dodane vrijednosti - na onu **treću vrijednost** za kupce-potrošače i na **emocionalne attribute proizvoda**.

Putem određenog brenda, a to je ta emocionalna vrijednost, kupci-potrošači žele steći osjećaj pripadnosti, razmjenjivati ste-



TVRTKE MORAJU ISKORISTITI SVE MOGUĆNOSTI KOJE IM NUDI DIGITALNA ERA, PRIKUPLJATI KONKRETNE PRIJEDLOGE I KROZ PERMANENTNU KOMUNIKACIJU GRADITI LOJALNOST S KUPCIMA-POTROŠAČIMA, JER ĆE SAMO TAKO OSTVARITI DUGOROČNO DRUŠTVENO, OPRAVDANE REZULTATE.

čena iskustva, doživljavati nešto uzbudljivo i pokazati samozražavanje. Sve to zahtjeva i šire sagledavanje te integraciju svih aktivnosti u tvrtki da bi se isporučila kumulirana vrijednost. Bez obzira na koje se komunikacijske oblike i medije odlučili, oni se moraju uzajamno dopunjavati u sklopu komunikacijskog spleta, a to znači da u tržišnom komuniciranju valja istodobno kombinirati osobne (prodaju, prezentaciju), neosobne i masmedijske i digitalne medije (internet, mobilne tehnologije i interaktivni digitalni komunikacijski kanal). I kako su kupci-potrošači pod stalnim udarom najrazličitijih načina oglašavanja i komuniciranja, te su više nego ikada obasuti informacijama, stvarni problem je kako do kupaca i potrošača **doprijeti u pravi trenutak** i na pravi način.

S obzirom na to da suvremeni medijski sadržaji, poruke za kupce i potrošače, sve više ovise

o tehnologiji, potrebno je tražiti te poveznice kako bi se, ne samo ulovio, već zadržao i izgradio lojalan kupac-potrošač. **Elektronički marketing i računalstvo u oblaku** bit će najmoćnija sredstva informacijske tehnologije, pa je za očekivati takav stupanj isprepletenosti u kojoj će prosječan kupac-potrošač jedva razlikovati postojanje odvojenih sadržaja i formi. U budućnosti se može očekivati jačanje upravo tog OTT (*over the top*) tržišta i disperzija korisnika prema gledanju sadržaja-čitanju poruka, na više uređaja putem monitora, zaslona, TV ekrana, projektoru i slično.

Viralne kampanje, marketing na društvenim mrežama, mobilno oglašavanje, digitalni retargeting već danas postaju obvezne sastavnice i standardi upravljanja tržišnim komunikacijama, kako bi se ostvario kontakt s kupcima-potrošačima. Upotreba različitih medija u kombinaciji s modernom

tehnologijom može značajno olakšati posao. Tu se pritom misli na premošćivanje velikih udaljenosti. Danas uopće nije važno u kojem se dijelu svijeta nalazi kupac-potrošač, ako ima računalo i internet, povezan je s cijelim svijetom. Nekada je slika govorila tisuću riječi, a koliko tek slika u pokretu, sa zvukom i tekстом, s mogućnošću interakcije... Komuniciranje, pa tako i poslovanje, olakšano je zahvaljujući **multimedijalnim prezentacijama** čije su mogućnosti prenošenja sadržaja i ideja gotovo neograničene i ovise tek o kreativnosti pojedinaca koji na njima rade.

Preobrazba iz procesa u putovanje

Sve do nekoliko godina prije, smatralo se i **učilo o procesu odlučivanja** o kupnji. No uvažavajući okruženje i njegove svakodnevne i rapidne promjene, pitanje je trena kada će se to uvjerenje i učenje zamijeniti novo uvjerenje. Prema sagledavanju stvarnosti okruženja i onoga što nas čeka nije više riječ o procesu nego o „putovanju“ - *o consumer buying journey* (CBJ). To uvjerenje govori o sve složenijem putu od proizvoda do njegove upotrebe. Kupac-potrošač više ne prolazi kroz proces koji u teoriji ima nekoliko faza, nego se upućuje na pravo **putovanje kroz stvarni i virtualni svijet** uz mnogo distrakcija, spontano odlučuje i skreće s uobičajenoga, ucrtanog puta. Uloviti ga u ovo novo doba proširene stvarnosti za marketing stručnjake i tvrtke je pravi izazov.

I upravo recentna istraživanja i stručnjaci sve više govore o **važnosti i značenju e-potrošača**. Oni zaključuju da je digitalni svijet nedvojbeno utjecao i da utječe, i da je promijenio način na koji potrošači-kupci kupuju, te je zapravo najzaslužniji za tu preobrazbu iz procesa u putovanje. Internet, po njima, je broj

Savršeno ljeto

OPATIJSKA RIVIJERA



SANJATE O LJETNOJ MORSKOJ IDILI

na Opatijskoj rivijeri, sa širokom gastronomskom paletom i neodoljivim SPA i fitness sadržajima? Ova ponuda donosi Vam upravo to! Nove Remisens Ville u Lovranu i Remisens Revital Hotel Kristal u Opatiji ispuniti će svaku Vašu želju.

REMISENS REVITAL
HOTEL KRISTAL ****

Soba već od 96 € za noć

NOVO 2014
REMISENS VILLE ****

Soba već od 86 € za noć



REMISENS
HOTELS & VILLAS



T +385 51 710 444

E reservations@remisens.com

www.remisens.com



KVARNER



Prilikom rezervacije putem našeg rezervacijskog centra navedite **promo kod 8042** i ostvarite dodatnih **15% popusta na sve wellness tretmane.**

jedan prijevozno sredstvo putovanja, dakle za kupnju s kojim se sve više potrošača konzultira prije nego što uopće počne tražiti za njih savršen proizvod - onaj brend onu treću vrijednost, koliko god to komplicira hvatanje kupaca-potrošača. Dakako, lakše ih je uloviti i nagovoriti na kupnju kad uđu u trgovinu. Stručnjaci smatraju da to treba gledati kao priliku. Smatra se da dobra organizacija, strategija i **kvalitetan digitalni marketing** mogu i moraju polučiti sjajne rezultate. Moraju polu-

Procjenjuje se da u svijetu trenutno ima oko 4 milijarde povezanih uređaja, dok je projekcija da će ih do 2020. biti više od 26 milijardi. Radi se o ogromnom potencijalu, tržištu koji će imati izuzetno veliki utjecaj na maloprodaju i nije daleko od istine da je pred nama nova revolucija, slična onoj koju su donijele online trgovine.

čiti bilo kakve rezultate jer tvrtke inače mogu staviti ključ u bravu, s obzirom na to da se **digitalna era** sve brže i sve značajnije petlja i u odlučivanje o kupnji proizvoda koji su se do nedavno kupovali isključivo *offline*.

Usklađivanje komunikacije na svim razinama

Od 2010. godine broj kupaca koji se u spomenutim kategorijama, *offline* kupovine, konzultira s internetom tijekom svog „putovanja“ permanentno raste, a u drugim kategorijama rapidno raste, bilo bi dobro da tvrtke problemima putovanja k svečanom činu kupnje **ponude konkretna rješenja ili sredstva** pomoću kojih će pomoći kupcima potrošačima da ostvare osmijeh na licu – da postanu lojalni – zadovoljni kupci potrošači. U traženju upravo tog **svečanog čina kupnje** tvrtke bi morale razvijati strategiju za svaki od „touch pointa“, društvene mreže, internetski pretraživači, marketing od usta do usta, uloži-

ti sve resurse u platforme koje su djelotvornije za njihove brendove te uskladiti komunikaciju na svim razinama.

To usklađivanje počinje **ulaganjem u virtualna „odredišta“** na kojima njihova ciljana skupina provodi najviše vremena. To znači da bi tvrtke svoje resurse iz medija koji su u vlasništvu drugih tvrtki (paid) prebaciti u one koji su pod kontrolom brenda (mrežna stranica, profila na Facebooku i slično) ili kupaca (*earned channels*, poput foruma ili ako brend ima tu sreću brendovskih entuzijasta). Nastavno, sljedeći je korak **usklađivanje komunikacije** koja ne smije biti kontradiktorna tonom ili sadržajem rezervirana samo za jednu vrstu medija, a zatim poraditi na razvoju kanala direktne komunikacije s kupcima-potrošačima (uložiti u njih) i onamo im dostavljati relevantne informacije i sadržaje. Samo tako, tvrtke se uz veliku vjerojatnost mogu **pouzdati u opstanak i trajnu komunikaciju** s kupcima i potrošačima, a perma-

nentna evaluacija kvalitete tih odnosa treba dovesti do lojalnosti i zadovoljstva kupaca i potrošača.

Na današnjem tržištu konkurencija je oštra i nikad kvalitetnija, a era digitalnog okruženja činit će je još oštrijom i neizvjesnijom. Stoga, odanost u igri – lovu na kupce i potrošače, **odanost i lojalnost** igraju iznimno **bitnu ulogu**. Prije svega odanost poslovnih partnera, a onda i krajnjih kupaca i potrošača. Nije lako prepoznati i pružiti potrebno kupcu-potrošaču, nije lako smišljati ideje i prijedloge ili davati savjete jer kupac-potrošač ih možda i odbije. Stoga, tvrtke moraju iskoristiti sve mogućnosti koje im nudi digitalna era da prikupljaju konkretne prijedloge i kroz svoju permanentnu komunikaciju s njima slušaju, mjere što su rekli, kako dišu, što žele kako bi ne samo opstali na tržištu, već permanentno gradili lojalnost svojih kupaca i potrošača, jer će samo tako ostvariti dugoročno društveno, opravdane rezultate.

Značajnija uloga postprodaje i novih tehnologija u održavanju kvalitete vozila

Svjetska zdravstvena organizacija i Ujedinjeni narodi prije tri su godine pokrenuli akciju „Desetljeće sigurnosti cestovnog prometa“, u koju se uključila i Hrvatska. S obzirom na to da su upravo cestovne nesreće broj jedan ubojica mladih ljudi u dobi od 15 do 29 godina, a deveti po redu gledajući ukupnu populaciju, ne čudi da je svijet do 2020. godine odlučio tu brojku prepoloviti. Pa ipak, nema toga što „svijet“ može odlučiti, a da funkcionira ako pojedinac na to ne utječe. Na kraju krajeva, automobil je ipak naša odgovornost.

Prema podacima Europske unije iz 2013. godine, broj prometnih nesreća sa smrtnim posljedicama smanjio se za 8% u odnosu na 2012., no statistika se po zemljama razlikuje. Zemlje s najmanjim brojem smrtnih slučajeva u prometu i dalje su Ujedinjeno Kraljevstvo, Švedska, Nizozemska i Danska, dok su primjerice Slovačka, Španjolska ili Grčka najviše napredovale u smanjenju smrtnosti na cestama u odnosu na početak akcije 2010. godine. Hrvatska je svoju stopu u posljednje tri godine smanjila za 14%.

Potpuna podrška nakon kupnje automobila

Iako na sigurnost na cestama najvećim dijelom utječu sama vožnja vozača te kazne za nepridržavanje propisa, održavanje kvalitete vozila ključno je za prilagođavanje svim uvjetima na cesti. I hrvatski Nacionalni program sigurnosti cestovnog prometa 2011.-2020. u



sigurnosni pristup ostvarivanja svih zadanih ciljeva uključuje upravo sigurnija vozila.

Postprodaja obuhvaća potpunu podršku kupcu automobila sa svim procesima koji nastupaju nakon same kupnje. To podrazumijeva redovan i izvanredan servis, nabavu rezervnih dijelova svim ovlaštenim partnerima, edukaciju svih zaposlenika i partnera te naravno marketinške akcije poput popusta, besplatnih pregleda vozila i sl. Bez obzira kupite li novi automobil, ravno iz salona, ili pak polovni, na raspolaganju su vam brojni servisi i njihovi partneri, kao i dobavljači rezervnih dijelova, kod kojih možete dobiti cjelokupnu pomoć u održavanju svog vozila. Iako je veliki broj građana dosad bio naviknut koristiti usluge lokalnih automehaničara koji rade „ispod radara“, pojava novih tehnologija zakomplificirala je stvari i učinila korištenje ovlaštenih servisa neophodnim. Nerijetko ćete naići na automehaničare koji jednostavno ne mogu i ne znaju servisirati automobile novih tehnologija.

Što zapravo znači „sigurnije vozilo“?

Ranije spomenuti Nacionalni program sigurnosti cestovnog prometa pod sigurnijim vozilima, između ostaloga, podrazumijeva tehničku ispravnost vozila te vozila prilagođena prijevozu djece. Sjetimo li se odgovora jednog od sudionika kviza „Milijunaš“ da se na tehničkom pregledu pregledava čistoća pepeljare, postavlja se pitanje poznaju li građani sve procedure održavanja vozila? Ove procedure podrazumijevaju redovne godišnje servise, obavljanje tehničkog pregleda prilikom registracije

vozila, ali i održavanje svih dijelova vozila u skladu s propisima, primjerice ispravna svjetla, gume, brisače, održavanje potrebne količine ulja u motoru... Tu dodajemo i korištenje sigurnosne opreme propisane zakonom, kao što su primjerice sjedalice za djecu, kutija prve pomoći, rezervna guma i ostalo.

Frano Spajić, voditelj marketinga Auto-dijelova Tokić, dao nam je uvid u stanje na terenu. Iz njihove prodajne statistike vidljivo je da kupci najčešće kupuju dijelove za redoviti servis automobila, poput motornog ulja, filtera, metlica brisača, tekućine za stakla i sličnog. Uz asortiman za klasične automobile na konvencionalna goriva nude i dio asortimana za električne (hibridne) automobile. „Naše kupce, pored brojnih fizičkih osoba koje sami brinu o svom „limenom ljubimcu“, u najvećoj mjeri čine auto servisi (ovlašteni i neovlašteni) tj. automehaničari, kojima posvećujemo punu pažnju te imamo dugogodišnju partnersku poslovnu suradnju. Svaka naša poslovnica ima veliku zalihu autodijelova kako bi kup-

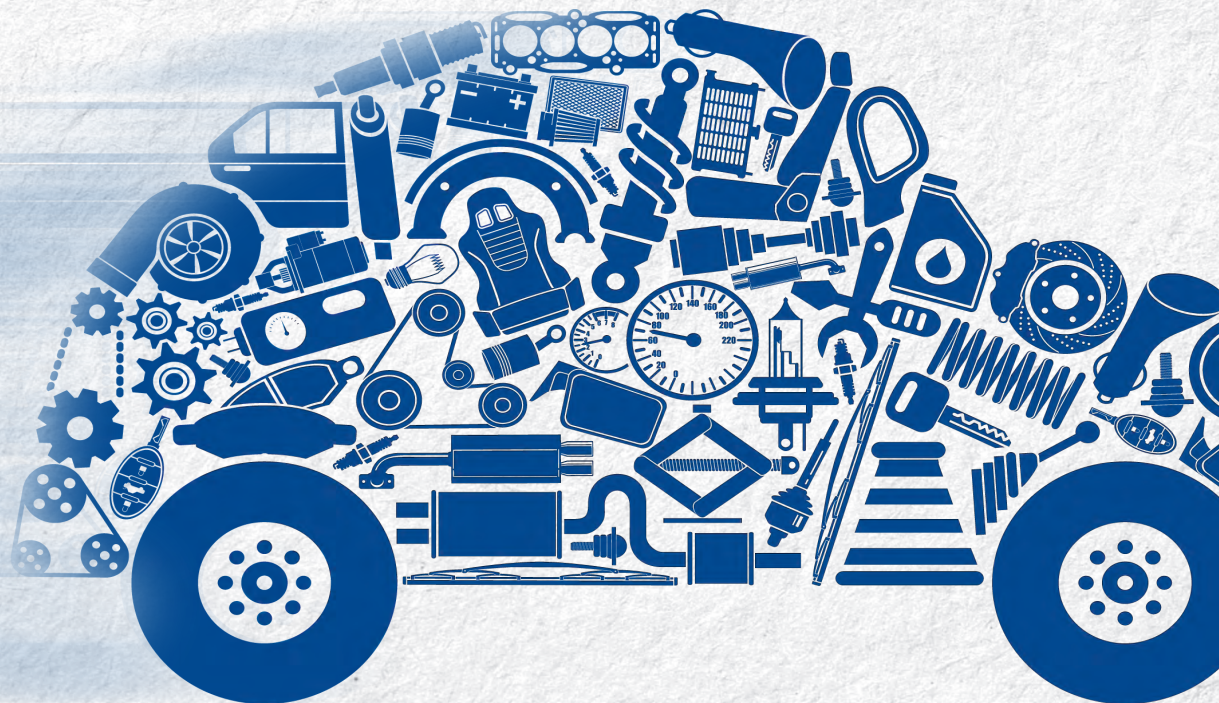
Prema podacima Ministarstva unutarnjih poslova RH iz 2011. broj smrtno stradalih na cestama 2010. godine smanjio se za 122 osobe u odnosu na godinu prije te iznosio 426 osoba. Time je premašen cilj Nacionalnog programa za razdoblje 2006.-2010., a stanje sigurnosti u prometu u Hrvatskoj dovedeno na razinu od prije 46 godina. Od tada brojka je još 14% manja.



Sigurnost u pokretu

Najveći prodajni lanac autodijelova u Hrvatskoj

- 100 poslovnica diljem Hrvatske i BiH
- više od 135.000 artikala
- više od 135 najpoznatijih svjetskih proizvođača autodijelova



www.tokic.hr

PRETPLATITE SE
NA ČASOPIS

Udruga.hr

SPECIJALIZIRANI ČASOPIS
ZA UDRUGE!
8 brojeva godišnje!



Idući broj
časopisa
Udruga.hr
izlazi 21. srpnja
2014.

Za predsjednike udruga i
odgovorne osobe!

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

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

Naziv udruge: _____

OIB: _____

Odgovorna osoba: _____

Adresa, grad: _____

Tel.: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Pečat i potpis odgovorne osobe:

cu odmah mogli isporučiti traženi dio, što nije nimalo lako s obzirom na mnogobrojne različite tipove automobila na tržištu i raznolikost dijelova", kaže Spajić. Tokić u ponudi ima i specijalnu servisnu opremu, alate i dijagnostičke uređaje koji su im neophodni za rad, a razvijaju i ACC – *Auto Check Centre* mrežu auto servisa u koju planiraju uključiti velik broj servisa s kojima surađuju.

Svaki proizvođač automobila ili autodijelova daje svoju preporuku kada bi se trebao obaviti redoviti servis te promijeniti pojedini dio na automobilu. Najčešće se mijenjaju gume i to ne toliko zbog dotrajlosti, koliko zbog zakonskih propisa. U principu se mijenjaju dva puta godišnje (zimi i ljeti), barem gume na pogonskim kotačima, no u tom kratkom periodu normalnom se vožnjom ne mogu toliko istrošiti da im je potrebna zamjena. Ovdje je zamjena za zimskih mjeseci potrebna upravo zbog sigurnosti vožnje.

Tekućine poput ulja motora, ulja za kočnice, rashladne tekućine i dr., iznimno su važne zbog sigurnosti prilikom vožnje, a ono što pomaže u njihovom nadziranju su oznake odnosno „lampice“ na kontrolnoj ploči. Iako bi one vozaču trebale biti „desna ruka“ u vožnji, prošlogodišnje istraživanje provedeno u Velikoj Britaniji pokazalo je da čak 98% vozača ne razumije u potpunosti njihovo značenje. Stoga je važno proučiti vlastiti automobil kako biste mogli raspoznavati što znači kada se pojedina oznaka upali. Postoji niz dijelova koji na automobilu predstavljaju potrošnu robu, poput žaruljica, svjećica, metlica na brisačima, filtera za zrak, filtera za ulje i sličnog, no sve ovisi o tome imate li benzina ili dizelaša, stariji auto ili neki s modernijom tehnologijom, hibrid ili možda električni automobil, te o tome na koji način vozite.

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Redovito održavajte svoj automobil prema uputama proizvođača.
- ✓ Poštujte servisne intervale i preporuke servisera.
- ✓ Autodijelove kupujte kod provjerenih i ovlaštenih dobavljača.
- ✓ Educirajte se o vozilu koje koristite te načinu vožnje koji će omogućiti da vaše vozilo vozi bolje i traje dulje, a sve u skladu s prometnim propisima.

Problemi iz prakse

Svaki vlasnik automobila zna da pravila „igre“ nemaju veze sa stanjem na terenu. Ne samo da su registracije, osiguranja, trošarine i ostala davanja izuzetno skupa, već su takvi i dijelovi za automobile. Sugovornik iz jednog autoservisa kaže mi da postoje automobili koji bi vrijedili nekoliko puta više kada bi se prodavali u dijelovima, nego u komadu. Pretpostavimo li da imate novca za održavanje svog „ljubimca“, pitanje je kome možete vjerovati? Upravo iz razloga što dijelovi puno vrijede, zna se dogoditi da vam prilikom servisa zamijene dio koji ne valja, ali i neki sasvim funkcionalan dio dotrajalom, čime vas prisile na ponovni dolazak. To povećava troškove održavanja, a dovodi u pitanje i vašu sigurnost na cesti. Rješenje? Surađivati s provjerenim ljudima i servisima, a prije svega se educirati. Uzmemo li u obzir da je riječ o vašem novcu, ali i činjenici da je automobil kompleksan stroj i zapravo „oružje na kotačima“, edukacija je itekako bitna. Tvrtka Tokić prepoznala je potrebu za edukacijom pa planira uskoro organizirati i edukacije za građanstvo, vezane uz osnovno održavanje vozila i pridonosnje sigurnosti u prometu, a već sada organiziraju brojne edukacije za trgovce, distributere, servisne partnere i kupce. Ove godine su, primjerice, otvorili i Tokić Edukacijski Centar, namijenjen tehničkim edukacijama auto mehaničara na specijalnoj didaktičkoj opremi i vozilima. Centar je certificiran od Obrtničke komore Dortmund te svi polaznici dobivaju certifikate iz pojedinih područja automehanike i autoelektronike koji im vrijede u cijeloj EU.

Na putu prema 2020-oj

Neovisno o tome smanjuje li se stopa smrtno stradalih na cestama ili ne, vožnja nosi veliku odgovornost. Najveći problem cijele priče zasigurno su „rupe“ u sustavu. Policajci koji „progledavaju kroz prste“, „veza“ na tehničkom pregledu koja će dati prolaznu ocjenu automobilu koji je već odavno trebao biti sklonjen s ceste i sl. Iznimno visoke cijene održavanja vozila te svih zakonskih obaveza prisiljavaju građane na snalaženje, a o sigurnosti se, nažalost, razmišlja tek kad je prekasno.

Zaključak? Kažnjavati bez iznimke sve koji se ne pridržavaju propisa, ali i smanjiti financijske obaveze građana kako im sigurnost ne bi bila na zadnjem mjestu. Dodala bih i prilagođavanje vozila u svrhu neophodne zaštite okoliša, ali to je već tema za novi članak.

Maja Jurković

Molimo ispunjenu narudžbenicu pošaljite na
fax: 01/ 48 36 099 ili
e-mail: pretplata@udruga.hr
Tel. za pretplatu:
01/ 49 21 742 i 01/ 49 21 737
www.udruga.hr

PROGRAM SEMINARA

Novi Zakon o udrugama u praksi

17.9.2014., Zagreb, hotel Westin

16.00-16.30 Registracija sudionika



16.30-17.00 Vesna Lendić Kasalo: Ciljevi i očekivanja Zakona o udrugama i financiranje udruga iz javnih izvora

- Normativni okvir za djelovanje organizacija civilnog društva
- Zašto novi Zakon o udrugama
- Financiranje iz javnih izvora
- Kriteriji, mjerila i postupci financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro
- Obveze i odgovornosti udruga financiranih iz javnih izvora
- Ciljevi i posljedice donošenja novog Zakona o udrugama

17.00-17.30 Odgovori na pitanja sudionika vezano uz predavanje



17.30-18.00 Marija Butković: Pravni aspekt promjena novog Zakona o udrugama

- Načela djelovanja udruga
- Naziv udruge, registracija udruge, osnivanje i osnivači udruge
- Članstvo u udruzi
- Odgovornost za obveze udruge
- Skraćeni likvidacijski postupak udruge
- Usklađivanje statuta udruge s novim Zakonom o udrugama

18.00-18.30 Odgovori na pitanja sudionika vezano uz predavanje

18.30-18.45 Pauza



18.45-19.15 Igor Milinović: Financijski aspekt promjena novog Zakona o udrugama i novine prema prijedlogu novog Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija

- Imovina i financijsko poslovanje
- Raspodjela imovine i gospodarska djelatnost
- Poslovne knjige i financijska izvješća
- Novine predviđene prijedlogom novog Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija
- Hoće li udruga morati osnovati trgovačko društvo ako obavlja gospodarsku djelatnost

19.15-19.30 Odgovori na pitanja sudionika vezano uz predavanje



19.30-19.45 Božo Prelević: Pravni aspekt promjena novog Zakona o udrugama

- Statut i statusne promjene
- Upravljanje udrugom i tijela udruge
- Nadzor nad radom udruge
- Prestanak postojanja i djelovanja udruge

19.45-20.00 Odgovori na pitanja sudionika vezano uz predavanje

20.00-20.30 Zaključak, rasprava i odgovori na pitanja

PRIJAVNICA ZA SEMINAR

NOVI ZAKON O UDRUGAMA U PRAKSI

Broj mjesta je ograničen!

Vrijeme održavanja:

17. rujna 2014. (srijeda) s početkom
u 16:30 sati!

Mjesto održavanja:

**Zagreb, hotel „Westin“,
Kršnjavoga 1, dvorana Panorama
(posljednji kat)**

Naziv udruge: _____

Mjesto i adresa udruge: _____

OIB udruge: _____

E-mail: _____

JESTE LI PRETPLATNIK ČASOPISA UDRUGA.HR (zaokružiti): DA NE

Ime i prezime osoba koje prijavljujete na seminar

1. _____

2. _____

3. _____

Potpis odgovorne osobe: _____

Pečat udruge: _____

Napomena: u slučaju netočnih ili nepotpunih podataka nismo u mogućnosti zaprimiti vašu prijavu za seminar!

CREATIVE

EFFECTIVE

INNOVATIVE

COMMUNICATIVE

Zašto je stvaranje učinkovitih timova TOP TREND u upravljanju ljudskim resursima?

Većina poduzeća je tijekom zadnjih nekoliko godina više puta restrukturirala i reorganizirala svoje interne organizacije, a od tih zadnjih restrukturiranja imali su sve manje i manje prihoda. Osim izostanka dodatnih vrijednosti za poduzeća kao cjeline, svjedoci smo također da su zaposlenici sve umorniji od stalnih reorganizacija. Uvijek iznova moraju zadovoljiti nove zahtjeve i ispunjavati nove zadatke, a da sami ne vide nikakva poboljšanja. Tako nešto donosi mnogo negativne energije i negativno utječe na motivaciju.

Čini se kao da reorganizacija sve više postaje 'hobi' glavnih izvršnih direktora i top managementa bez ikakve racionalnosti u poslovanju. Možda za stvaranje poticajnijeg okruženja nedostaje kreativnosti? U svakom slučaju mnoga poduzeća pokreću 'djelovanje visoko učinkovitih timova' sa svrhom jačanja unutarnje suradnje.

Zašto stvarati 'visoku učinkovitost tima'?

Dan Sanker tvrdi da poduzeća moraju više surađivati kako bi ostala konkurentna. Suradnja: 'Umjetnost zajedništva' je praktičan vodič za prevladavanje demokratskog i kooperativnog poslovanja, za stvaranje radnog okruženja istinske suradnje kao strategije rasta. Suradnja sama po sebi nije novi koncept, međutim globalizacija i nove tehnologije pretvorile su je u jednu od najdostupnijih metoda kompetitivne prednosti. Radije nego da se angažiraju u beskrajnom potezanju užeta na oslabljenom i ograničenom tržištu, kooperativna podu-

zeća pronalaze put za povećanje kolača ili stvaranje sasvim novog kolača na način da šire tržište i prihode za sve. Mnoge organizacije uviđaju da se veliki profit može ostvariti boljom internom komunikacijom i suradnjom u njihovim organizacijama, u odjelima, a posebno između odjela. Ma kako da u stvarnosti tako nešto izgleda jednostavno, to iziskuje temeljite promjene u vođenju (*leadership*): kreativnost, inovativnost, delegiranje, inspiracija, poštovanje, povjerenje, fleksibilnost, itd., kao ključne pokretače ove vrste promjene. Radi se o **povećanju produktivnosti i profitabilnosti** kroz izgradnju timova.

Što znači izgradnja timova?

Izgradnja tima (*teambuilding*) znači 'MI' umjesto 'JA' i znači otvorenu komunikaciju. Znači poslovne, radne i relacijske procese među ljudima s ciljem suradnje, rada i sukreiranja te zadovoljstva u zajedničkom radu, u različitim timovima i svim odjelima u čitavoj organizaciji u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije i grupe.

Manageri imaju različite stilove i vještine, međutim svaki manager mora oformiti uspješan tim da bi postigao poslovni uspjeh u svojoj jedinici ili u svom odjelu. Lideri dolaze u svim oblicima i veličinama, kao i zaposlenici. Za glavne izvršne direktore i managere važno je da to prepoznaju. Važno je također da prepoznaju da se međusobno ne mogu dobro slagati svi tipovi managementa, što se također odnosi i na zaposlenike u timu.

Imajte razumijevanja za vlastite zaposlenike

Mnogi današnji lideri su izvan dosega, odvojeni su od svojih zaposlenika i fokusirani samo na svoju vlastitu agendu. To je najočitiije kod lidera koji još uvijek pokušavaju koristiti "jednoobrazni pristup" za dobivanje povjerenja, izgradnju lojalnosti i stimuliranje tima i individualne učinkovitosti. Lideri moraju shvatiti da danas više ne postoji samo jedan recept za motiviranje zaposlenika na učinkovitiji rad. Sve više ljudi osjećaju se da su zaglavili na poslu i traži potvrđivanje. Žele znati da se nji-

hov doprinos primjećuje i cijeni. Žele znati da su njihove vještine još uvijek relevantne i da doprinosu boljoj organizaciji. Bez obzira na stopu nezaposlenosti, ljudi su obrazovaniji nego ranije, ambiciozni su i imaju veća očekivanja, nešto što svakako treba prepoznati!

Kako izgraditi visoko učinkovit tim?

Datwill daje neke osnovne misli kao i specifična pitanja za voditelje tima i funkcije u upravljanju ljudskim resursima.

Osnovna razmišljanja za stvaranje visoko učinkovitog tima

- Pružite ljudima priliku da donose odluke i utječu na vlastiti posao. Svaka odluka koja isključuje doprinos osobe koja obavlja posao, percipira se kao negativna.
- Učinite da ljudima postanu dostupne mogućnosti da izraze svoje mišljenje za politike i procedure određenog odjela.
- Minimalizirajte broj pravila kojima se upravlja ponašanjem odraslih ljudi na poslu. Odnosite se prema ljudima kao prema odraslim osobama: oni će vlastite ambicije i očekivanja prepustiti vašim očekivanjima.
- Pomognite ljudima da se osjećaju kao članovi grupe. Svatko želi primati informaciju istom brzinom kao i bilo koja druga osoba u grupi. Osigurajte kontekst za donošenje odluka i komunicirajte učinkovito i konstantno.
- Pružite mogućnost za rast i razvoj. Usavršavanje, jasne mogućnosti promocije, premještanje na istoj razini u svrhu razvoja te dodatno obrazovanje predstavljaju vidljive znakove uvjerenja neke organizacije, posvećenosti i podrške koja se pruža vlastitim zaposlenicima.
- Dodijelite prikladnu nagradu i priznanje na način da ljudi osjete da se njihov doprinos vrednuje. Učinak odgovarajuće nagra-

de i priznanja za pozitivan rad, mjerljiv je učinak vrijedan pažnje.

- Osigurajte strateški okvir, uključujući misiju, viziju, vrijednosti i ciljeve i odgovarajuće vođenje za provedbu istoga. Ljudi se žele osjećati da su dio nečega što je veće od njih.

Misli za stvaranje visoko učinkovitog tima: tim manageri

- Odnose li se prema zaposlenicima s poštovanjem i kao prema jednakima?
- Uklanjaju prepreke umjesto da ih stvaraju?
- Mogu li viziju prenijeti svojim timovima jasnim jezikom?
- Imaju kontekst i pregled? Znaju gdje se uklapaju oni sami i na koji način se uklapaju svi ostali? Sagledavaju li veću sliku?
- Odgovornost: preuzimaju li odgovornost za vlastite odluke i postupke?

- Integritet: jesu li sposobni priznati greške?

- Vlasništvo: osjećaju li odgovornost za svoje poslove, ciljeve i ljude?

- Jesu li povezani sa svojim zaposlenicima i kolegama?

- Suosjećanje: da li im je stvarno stalo? Jesu li autentični?

- Mogu li delegirati odluke i postići da im ljudi budu odgovorni za svoje postupke?

- Fokussiraju li se na davanje priznanja umjesto da ga primaju?

- Pružaju konstruktivnu povratnu informaciju?

- Čine sve da se njihovi ljudi osjećaju ponosni na poduzeće? Na proizvode i usluge?

- Osiguravaju kontinuirano učenje i coaching?

- Dopuštaju osoblju da bude dio projekata koji se temelje na inovacijama u poduzeću?

- Inspiriraju na povjerenje i želju da se poduzme korak više?

John Lodder

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

Stvaranje visoko učinkovitog tima: upravljanje ljudskim potencijalima

1. Važno je prisjetiti se da čvrsta suradnja treba biti održiva.
2. Za vašu je organizaciju važno da se može prilagoditi i razvijati usporedno s promjenama.
3. Pratite ono što se događa na tržištu i unutar organizacije - to će vam pomoći da promjenama pristupate inovativno i da ih anticipirate.
4. Zaposlenici suradnjom mogu postići bolji rezultat kod klijenata u vidu stjecanja pozitivnog iskustva klijenata te omogućiti bolju podršku kontaktiranjem internih stručnjaka, informacija ili resursa koji se mogu koristiti za pomoć klijentima.
5. Suradnjom vaš zaposlenik postaje produktivniji u korist vaših klijenata. S druge strane, suradnja vašim zaposlenicima pomaže da se osjećaju više vezanima uz vlastiti posao i suradnike, smanjuje bolovanja, olakšava rad, pruža više slobode i općenito čini ih sretnijim ljudima.
6. Od strategije razvoja do regrutiranja i odabira kadrova, od internog savjetovanja o razvoju tima do coachinga tim lidera i timova, upravljanje ljudskim potencijalima može igrati veliku ulogu u svim tim procesima.

Hrvatska pošta

 HP paket

TRADICIONALNA USLUGA

Hrvatska pošta nudi vam **uslugu slanja i uručenja paketa** na čitavom području RH. Visoku kvalitetu ove usluge jamči vam više od 1.000 prijarnih poštanskih ureda, preko 9.000 zaposlenih, kao i flota od 1.000 dostavnih vozila.

POVOLJNA DOSTAVA

Pristupačne i povoljne cijene, najbolja dostavna pokrivenost te mogućnost odabira između uručenja na adresu ili najbliži poštanski ured, daje vama korisnicima bezbroj mogućnosti da razveselite svoje najbliže. Jamstvo za to je 2,500.000 dostavljenih paketa kroz godinu.

PAKETSKA AMBALAŽA

Za vas smo dizajnirali i osmislili **nove kutije** kako bi vaša pošiljka putovala sigurno i na određite stigla cijela i na vrijeme. U svim našim poštanskim uredima možete vrlo povoljno kupiti prikladnu ambalažnu kutiju i sigurno poslati svoj paket.

Za više informacija posjetite www.posta.hr, nazovite besplatni info broj **072 303 304** ili pošaljite upit na prodaja@posta.hr

Thomson Reuters nedavno je objavio listu top 10 tehnoloških inovacija koje će obilježiti svijet 2025. godine. Prvo na popisu njihovih predviđanja jest svakodnevno korištenje solarne energije. Tehnološki napredak učinit će iskorištavanje sunčeve energije dostupnijim masama, a ne samo ekološki osviještenima. Drugim riječima – sunčevu energiju za dobivanje struje koristit ćemo svi. Idealan povod da provjerimo kako tehnologija u području energetike napreduje danas i koji noviteti usmjeravaju razvoj.

Obnovljivi izvori energije nisu nikakva nepoznanica. Ne samo da države svijeta grade imponantna postrojenja solarnih, hidro i vjetroelektrana, već i sami građani te tvrtke sve više prepoznaju prednosti ovakvog načina proizvodnje električne energije, ugrađujući solarne kolektore na svoje krovove ili koristeći isključivo energiju obnovljivih izvora za svoje poslovanje.

Energija dobivena iz obnovljivih izvora uglavnom ima jednu osnovnu zamjerku, a to je visoka cijena inicijalne investicije,



Svijet budućnosti

NOVE TEHNOLOGIJE U ENERGETICI

iako se ona dugoročno gledajući financijski isplati, da ne spominjemo koliko je bolje rješenje za okoliš. No, postoji još jedan problem u cijeloj priči, a to je prijenos te energije. Naime, postrojenja za iskorištavanje određenog izvora energije grade se na područjima koja obiluju tim izvorima energije, a dobivena struja uglavnom se distribuira na lokalno područje, a ne tamo gdje je možda potrebna, poput većih urbanih sredina. Najnovija otkrića doskočila su tom i mnogim drugim ograničenjima, a mogla bi nas uskoro uvesti i u novu energetska eru.

Revolucionarna tehnološka otkrića

MIT Technology Review predstavio je vlastitu listu 10 revolucionarnih tehnoloških otkrića u posljednjih godinu dana, na ko-

joj su se našla i dva otkrića vezana uz energetiku, preciznije dobivanje energije iz obnovljivih izvora. Riječ je o solarnoj energiji i istosmjernoj struji. U najnovijem popisu iz lipnja ove godine tome se priključila i tehnologija predviđanja vremenske prognoze, koja se razvija u SAD-u. Glavne misli vodilje stručnjaka koji rade na razvijanju ovih tehnologija su manje štetan utjecaj na okoliš, smanjivanje svakodnevnih troškova te učinkovitost sustava. Ideja je zaista mnogo, a mi donosimo **uvid u tehnologije na čijem se razvoju najviše radi:**

• SOLARNI KOLEKTORI BUDUĆNOSTI

S obzirom da se današnji solarni kolektori uglavnom rade od silikonskog materijala, koji apsorbira relativno mali djelić sunčeve energije, manje od 20% te energije

je pretvori se ovim putem u struju.

Profesor Harry Atwater s kalifornijskog instituta tehnologije Caltecha, s kolegama razvija proizvod koji bi iskoristivost sunčeve energije podigao do 50%. Trenutno se razvija nekoliko varijanti ovakvog uređaja, no zamisao je da bude cjenovno prihvatljiv te jednostavan za korištenje. Sam Atwater kaže da bi novi uređaji trebali biti jednostavniji od mnogih tehnoloških naprava koje imamo na tržištu danas te da bi trebali biti namijenjeni komercijalnoj upotrebi.

Ključno je panele učiniti učinkovitijima tako da ih treba manje za proizvodnju iste količine energije, što bi automatski smanjilo troškove postavljanja instalacija i infrastrukture.

• NANOTEHNOLOGIJA

Najnovija studija Međunarod-



Pametnije rješenje za postrojenja eVD4 - The Smart eVolution



ABB-ov eVD4 prekidač je svestrani «plug and play» sustav za zaštitu sredjenaponskih elektroenergetskih postrojenja s integriranom zaštitno-upravljačkom jedinicom RBX615 te strujnim i naponskim mjernim senzorima. Ovime se postižu daleko jednostavnije kabliranje, ispitivanje, konfiguriranje i održavanje postrojenja u odnosu na ona s konvencionalnim prekidačima. Funkcionalnost RBX615 jedinice omogućava GOOSE komunikaciju između polja rasklopnog postrojenja, kao i komunikaciju prema nadzorno-upravljačkom sustavu uz istovremenu osnovnu zaštitu vodova i motora. Uz garanciju maksimalno kontinuiranog rada te dostupnost u svakom trenutku, eVD4 je idealno rješenje za sva sredjenaponska postrojenja.

www.abb.hr/mediumvoltage

ABB d.o.o.

Ulica grada Vukovara 284, 10000 Zagreb

Tel. +385 1 6008 500

Email: info@hr.abb.com

Power and productivity
for a better world™





**Dr. Björn P. Moller
s Fraunhofer Instituta
u Njemačkoj predviđa
da će se do 2035. godine
upotreba fosilnih goriva
za proizvodnju energije
smanjiti za 75%.**

ne elektrotehničke komisije iz Švicarske te Fraunhofer Instituta iz Njemačke upućuje na to da će nanotehnologija donijeti značajne pomake u energetskom sektoru, naročito u području pohrane energije te iskorištavanja solarne energije. Glavni benefiti korištenja nanotehnologije su smanjenje troškova proizvodnje te povećanje učinkovitosti korištenih materijala, što se razvija već danas, a predviđa se da bi ova tehnologija dovela do veće izdržljivosti baterija, jeftinijih solarnih kolektora te produljenja vijeka trajanja baterija i kolektora za, primjerice, električne automobile. S obzirom da se u narednim desetljećima predviđa značajno smanjenje iskorištavanja fosilnih goriva, nanotehnologija bi mogla biti rješenje i za učinkovitije energetske sustave i za lakši transport struje.

• PRECIZNO PREDVIĐANJE VREMENSKE PROGNOZE

Ovaj proces primarno je važan za rad vjetroelektrana, a trenutno se na njegovom razvoju radi u američkoj državi Colorado. Turbine svih vjetrorenjača svakih nekoliko sekundi bilježe brzinu vjetra i količinu proizvedene energije i potom to kompjuterski šalju u Nacionalni centar za atmosferska istraživanja u Boulderu. Softver posebno razvijen za tu namjenu prikuplja dostavljene podatke, zajedno s podacima meteoroloških satelita, stanica i vjetroelektrana diljem države te izračunava nevjerovatno precizno predviđanje vremenskih uvjeta. Ovo je iznimno važno u smanjivanju troškova i učinkovitijem radu elektrana iz razloga što se radi o izvoru energije koji nije stalan. Bude li premalo vjetra morat će se uključiti dodatne elektrane na fosilna goriva (koje se grade kao

pomoć radu vjetrorenjača u slučaju nestanka vjetra) kako bi turbine nastavile raditi, a bude li ga previše može doći do oštećenja kućanskih uređaja ili čak do nestanka struje. Preciznim izračunavanjem vremenskih uvjeta ovakve se stvari mogu lakše kontrolirati, a posebno izbjeći korištenje dodatnih elektrana koje su zbog korištenja fosilnih goriva zapravo čista suprotnost onome što se vjetroelektranama pokušava postići.

• VISOKONAPONSKA ISTOSMJERNA STRUJA

Iako trenutno prevladavaju sustavi izmjenične struje, švicarska tvrtka ABB još od 50-ih godina prošlog stoljeća sustavno radi na razvoju visokonaponskih sustava istosmjerne struje. Prednosti ovakvih energetske sustava, odnosno „mreža“, jest u tome što se veće količine energije struje mogu prenositi na znatno veće udaljenosti bez gubitaka. Razlog zašto je dosad prevladavala izmjenična struja leži u tome što se istosmjerna mogla koristiti samo za dostavu na male udaljenosti, a ne u mrežnim sustavima. Pa ipak, i u današnjim se načinom prijenosa jako puno energije zapravo gubi, zbog radnog otpora koji nastaje transportom kroz metalne vodiče. Otporom se dio energije pretvara u toplinu koja se onda u procesu rasipa, a gubici su veći što su veće udaljenosti. Sukladno tome, visokonaponski dalekovodi istosmjernog napona su idealni za transporte energije tisućama kilometara daleko, čak i

ispod vode, i znatno su učinkoviti u povezivanju udaljenih izvora obnovljive energije te bi mogli dovesti energiju u područja koja ne obiluju prirodnim izvorima potrebnima za proizvodnju energije. Primjerice, solarna energija iz Sahare mogla bi opskrbljivati oblaku Njemačku. Ovim načinom mogu se opskrbljivati i morske platforme i to strujom koja se kablovima doprema s kopna, umjesto da korištenjem fosilnih goriva pokreću generatore koji proizvode električnu energiju. Na taj način proizvodnja CO² se svodi na nulu, platforme se fizički rasterećuju, što im ostavlja više radnog prostora i manju težinu. Ujedno, kabele je lakše održavati od generatora.

Znanstvena fantastika pred vratima

Iako tehnološka predviđanja najavljuju razvoj robotike, memorijskih implantata pa čak i teleportacije, primarna briga čovječanstva ipak je proizvodnja energije te zaštita okoliša. Tehnološki napredak kreće se nevjerovatnom brzinom i nepovratno mijenja svijet, a energetika u tome nije nikakva iznimka. Nadajmo se da će bar neka od mnogih najavljenih otkrića dati značajniji doprinos u zaštiti okoliša i učinkovitijoj opskrbi električnom energijom te da će države prilagoditi sve potrebno kako bi ovakva energija pronašla svoj put do svakodnevnog upotrebe.

Maja Jurković

COMBIS KONFERENCIJA

25/26 RUJNA 2014.
25/26 SEPTEMBER 2014
ŠIBENIK



Prijavite se na:
Register at:
www.combis.hr/konferencija

ISTRAŽITE DIGITALNI SVIJET = KREIRAJTE NOVU POSLOVNU STVARNOST
EXPLORE THE DIGITAL WORLD = CREATE NEW BUSINESS REALITY



Partner konferencije:
Conference partner:



Prava potrošača u digitalnom dobu: GRAĐANI EUROPSKE UNIJE JOŠ VIŠE ZAŠTIĆENI



Kristina Cappucci,
EU desk
Zagrebačke banke

Dobre vijesti stižu za više od 507 milijuna potrošača Europske unije: njihova su prava od ovog mjeseca ojačana diljem EU-a. Novom su **Direktivom EU-a o pravima potrošača**, koja je upravo stupila na snagu, uvećana prava potrošača u EU, bez obzira kupovali na internetu ili u lokalnim trgovinama.

Europska komisija iznijela je prijedlog za novi skup prava potrošača još 2008. Konačni sporazum između Europskog parlamenta i Vijeća o Direktivi o pravima potrošača postignut je u lipnju 2011., a zakon je službeno donesen 10. listopada 2011. Vlade su imale dvogodišnji rok – do 13. prosinca 2013. – za provedbu pravila na nacionalnoj razini, a pravila su stupila na snagu 13. lipnja 2014.

Novom se **Direktivom o pravima potrošača** usklađuju nacionalna pravila o zaštiti potrošača na razini Europske unije u nekoliko važnih područja, kao što su informiranje potrošača prije kupnje roba i usluga te pravo na otkazivanje internetskih kupnji. Nova Direktiva osigurava ista prava svim potrošačima Unije, bez obzira na to gdje kupuju. Direktiva ujedno donosi i jednostavnija i ujednačenija pravila za trgovce koji će sada imati više poticaja za proširenje poslovanja preko granica.

10 NOVIH PRAVILA

1. Uklanjanje skrivenih naknada i troškova na internetu

Potrošače će se zaštititi od „skrivenih troškova” na internetu, kojima se korisnike želi navesti da plate za tzv. „besplatne” usluge. Od sada potrošači moraju izričito potvrditi da su razumjeli da takve usluge moraju platiti.

2. Povećana transparentnost cijena

Trgovci moraju otkriti ukupnu cijenu proizvoda ili usluge te svih dodatnih naknada. Kupci na internetu neće imati obvezu platiti naknade ili druge troškove ako o tome nisu bili na odgovarajući način obaviješteni prije izvršenja narudžbe.

3. Zabrana unaprijed označenih polja na web-stranicama

Pri kupnji na internetu mogu biti ponuđene dodatne opcije, na primjer tijekom kupnje avionske karte nude se dodatne usluge poput putnog osiguranja ili najma automobila, a koje se mogu prikazati u obliku takozvanih unaprijed označenih polja. Potrošači su često primorani ukloniti oznaku s tih polja ukoliko nisu zainteresirani za navedene dodatne usluge. Novom će se direktivom diljem Europske unije zabraniti unaprijed označena polja.

4. Rok od 14 dana za odustajanje od kupnje i povrat kupljenoga

Rok u kojemu potrošači mogu odustati od kupoprodajnog ugovora

povećan je s dosadašnjih sedam dana na 14 kalendarskih dana. To znači da potrošači, ako se predomisle, mogu vratiti robu.

5. Veća prava na povrat

Potrošačima u roku od 14 dana od odustajanja od kupnje trgovci moraju vratiti uplaćeni iznos, što podrazumijeva i trošak dostave. Općenito će trgovac snositi rizik svakog oštećenja robe pri prijevozu do trenutka kada potrošač preuzme robu.

6. Uvođenje obrasca za odustajanje koji će se upotrebljavati u cijeloj EU

Potrošačima će se dostaviti obrazac za odustajanje koji mogu, ali ne moraju, upotrijebiti ako se predomisle i žele odustati od ugovora sklopljenog na daljinu ili pred vratima. Time će se pojednostavniti i ubrzati postupak odustajanja od kupovine, neovisno o mjestu u EU gdje je ugovor sklopljen.

7. Uklanjanje dodatnih naknada za plaćanje kreditnim karticama

Trgovci neće moći potrošačima naplatiti veći iznos za plaćanje kreditnom karticom (ili drugim sredstvom plaćanja) od iznosa stvarnog troška koji trgovac ima zbog korištenja tog sredstva plaćanja.

8. Jasnije informacije o tome tko plaća povrat robe

Ukoliko žele da potrošači snose trošak povrata robe u slučaju da se predomisle, trgovci o tome moraju unaprijed jasno informirati potrošače, u suprotnom moraju sami snositi trošak povrata.

9. Bolja zaštita potrošača kod kupnje digitalnih sadržaja

Potrošači će imati pravo odustati od kupnje digitalnih sadržaja, poput preuzimanja glazbe ili videozapisa, ali samo do trenutka započinjanja stvarnog postupka preuzimanja tog sadržaja.

10. Zajedničkim pravilima poduzetnicima će se omogućiti lakše trgovanje diljem Europe

U skladu s posebnim pravilima koja će se primjenjivati na mala poduzeća i obrtnike, poput vodoinstalatera; neće postojati pravo na odustajanje u slučaju hitnih popravaka i radova održavanja.

■ 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

TRAJNA ZDRAVSTVENA NESPOSORNOST I OSOBITO VAŽNA ČINJENICA ZA IZVANREDNI OTKAZ

PITANJE: *Možemo li radniku izvanredno otkazati ugovor o radu s obzirom da je kod radnika došlo do nagle bolesti, odnosno nastupanja osobito važne činjenice trajnog zdravstvenog pogoršanja zbog kojeg radnik više ne može obavljati poslove za koje je isključivo i sklopio ugovor o radu?*

M. O., Rovinj

ODGOVOR: U konkretnom slučaju razlozi otkazivanja koji bi bili sadržani u vašoj odluci o otkazu ugovora o radu nalaze se u činjenici što radnik ne udovoljava zdravstvenoj sposobnosti za obavljanje poslova s posebnim uvjetima rada, što znači da zbog svoje **trajne zdravstvene nesposornosti za rad u buci** ne udovoljava posebnom uvjetu za obavljanje poslova na radnom mjestu za koje ima već sklopljen ugovor o radu.

Dakle, zbog svoje zdravstvene nesposornosti, očito trajnog karaktera, radnik ne može, a čini se ni ne smije izvršavati ugovorne obveze iz ugovora o radu s poslodavcem. Razlozi, međutim, tome ne nalaze se u njegovom bilo kakvom skrivljenom, pa čak niti **voljnom ponašanju** pa isti **ne mogu predstavljati opravdani razlog za izvanredni otkaz ugovora o radu.**

Ovdje treba reći da se u konkretnom slučaju ne radi niti o osobito važnoj činjenici kao razlogu za izvanredni otkaz, posebice stoga što je ovakva pravna i činjenična situacija zakonski predviđena kao poseban, izričito navedeni otkazni razlog iz članka 107. st. 1. točka 2. Zakona o radu (Narodne novine, broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13), odnosno kao **redovni osobno uvjetovani otkaz** koji je k tome u normativnom smislu povoljniji za radnika kao oblik redovnog neskrivljenog otkaza ugovora o radu, pa se u svakom slučaju i s tog osnova ima primijeniti na radnika.

Stoga, trajna zdravstvena nesposornost koja je nastupila nakon sklapanja ugovora o radu, a zbog koje radnik više nije u mogućnosti izvršavati svoje ugovorne obveze prema poslodavcu svakako je **opravdani razlog za redoviti otkaz ugovora o radu** zbog osobno uvjetovanih razloga, ali nije nikako dopušten izvanredni otkaz zbog osobno uvjetovanih razloga u smislu navodnog nastupanja osobito važne činjenice u zdravstvenom stanju radnika.

Na naše prethodno navedeno normativno pravno stajalište upućuje i sudska praksa, te Odluka Vrhovnog suda Republike Hrvatske, Revr-1074/11 od 12. veljače 2013.

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



TAKSATIVNO NAVEDENI RAZLOZI ZA IZVANREDNI OTKAZ U PRAVILNIKU O RADU

PITANJE: *Pravilnikom o radu poslodavac je predvidio određene povrede radnih obveza unaprijed, kao momentalne razloge zbog kojih se radniku može izvanredno otkazati ugovor o radu. Sada je donio radniku odluku o izvanrednom otkazu zbog sasvim neke druge povrede radne obveze. Je li takav izvanredni otkaz dopušten?*

G. G., Dugo Selo

ODGOVOR: Niti aktualnim niti prijašnjim, a ni tek predloženim Zakonom o radu nisu bile, odnosno **nisu propisane povrede obveza iz radnog odnosa** za koje je moguće opravdano dati radniku izvanredni otkaz, niti postoji bilo kakva zakonska obveza poslodavca da načini listu osobito teških povreda **kao razloga za izvanredni otkaz** ugovora o radu. Dakle, ne mora postojati bilo kakav **normativno predviđen razlog** ili zabrana ponašanja radnika, pa da bi stoga takav razlog bio opravdan za izvanredno otkazivanje ugovora o radu.

Poslodavac doduše može (ali ne mora) **Pravilnikom o radu unaprijed propisati** određene, osobito teške povrede, nakon koje bi radniku slijedio izvanredni otkaz ugovora o radu zbog osobito teške povrede radne obveze, ali i u tom slučaju radilo bi se samo o primjerice navedenim povredama i isti popis ne može ograničavati poslodavca da eventualni izvanredni otkaz može dati radniku i zbog neke druge osobito teške povrede koju poimence nije naveo ili je propustio navesti u svom Pravilniku.

Sukladno članku 108. Zakona o radu (Narodne novine, broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13) poslodavac uvijek može dati izvanredni otkaz u određenom prekluzivnom **roku od 15 dana od saznanja** za činjenicu na kojoj se taj otkaz temelji, ako zbog osobito teške povrede radnih obveza ili druge osobito važne činjenice nastavak radnog odnosa više nije moguć, te u tom smislu nisu **normativno navedeni** niti obvezujućii bilo kakvi taksativno pobrojani otkazni razlozi u Pravilniku o radu.



ODGOVARA:
Stipe Šola

MIRITELJ U SLUČAJEVIMA POSREDOVANJA

PITANJE: *Trgovačko smo društvo s oko 150 zaposlenika te nam kroz godinu na sezonskim poslovima bude angažirano još pedesetak radnika. Imamo nekoliko loših iskustava u slučajevima ozljeđivanja radnika i drugih događaja, zbog kojih smo trenutno na sudovima. Držimo kako bi se svi ti postupci mogli riješiti na dogovoran način. Na koji bi način mogli imati „svog“ miritelja koji bi u takvim slučajevima posredovao?*

J. K., Poreč

ODGOVOR: Kao društvo koje ima preko dvadeset zaposlenika dužni ste donijeti svoj interni **Pravilnik o radu**. Prilika je to ako ga već niste donijeli ili da postojeći dopunite odredbama o rješavanju sporova.

Na taj način bi mogli propisati da se svi nastali sporovi između radnika i radnika ili pak poslodavca i radnika imaju prvo **rješavati na miran način** u postupku mirenja.

Ukoliko pak u tom postupku ne bi postigli sporazum, nagodbu, tada bi nezadovoljan strana ili obje mogle zadovoljštinu potražiti u sudskom postupku.

Nastojanje da imate „svog“ miritelja je dobro u smislu namjere da

sporove rješavate mirnim putem, no **izbor miritelja** je zajednička odluka strana u sporu. Pri **akreditiranim institucijama za mirenje** postoji mogućnost edukacije nekog od vaših zaposlenika koji bi bio određen da rješava sporove unutar društva. Tada ćete se suočiti s problemom koja bi to osoba bila i tko bi je odredio da bi bila miritelj, te da li bi ta osoba bila prihvatljiva kao miritelj u sporu. Stoga je puno bolja mogućnost da nekog od zaposlenika ili više njih, osposobite za vođenje administrativnog dijela postupka mirenja, a da pokušate s akreditiranom Institucijom za mirenje ugovoriti pružanje usluga mirenja. Takve institucije imaju svoje **Liste miritelja** i siguran sam kako bi se strane u sporu usuglasile oko miritelja prikladnog za vođenje postupka mirenja u aktualnom sporu s te Liste.

Institucije za mirenje ne morate koristiti samo kada konflikti eskaliraju, već bi bilo dobro da se konfliktne situacije, kojih svakodnevno imate među i sa zaposlenicima, rješavate na početku - u čemu vam može pomoći stručna osoba. Ove prepoznate konfliktne situacije mogle bi rješavati i osobe koje ste prethodno uputili na edukaciju u Instituciju za mirenje, a koje bi bile educirane za rješavanje ili pak na upućivanje na rješavanje sporova u postupcima mirenja.

Dakle, „svog“ miritelja možete naći u akreditiranoj Instituciji za mirenje koja ima Listu od nekoliko miritelja, a gdje sigurno možete naći „svog“ miritelja koji bi bio prihvatljiv za vođenje postupaka mirenja svim stranama u sporu.

Nova dimenzija pošte!

ePošta je nova, elektronička usluga Hrvatske pošte koja će uštedjeti vaše vrijeme i novac u samo 4 jednostavna koraka

1. Primi



Primajte poštu u svoj elektronički poštanski kovčević - eBox. Sva pisma, dokumenti i računi pohranjeni u vaš eBox bit će vam dostupni u trenutku, gdje god se nalazili.

3. Spremi



Spremajte svoje dokumente, pisma i račune kudikamo jednostavnije i preglednije u arhivi servisa ePošta, prvu godinu potpuno besplatno.

2. Plati



Od sada svoje račune možete platiti karticom bez obzira na to jeste li ih primili u svoj eBox ili na svoju kućnu adresu. Za račune pristigle u vaš eBox omogućeno je i plaćanje internetskim bankarstvom.

4. Pošalj



Komunicirajte elektroničkim porukama, šaljite pisma elektronički u primateljev eBox ili fizički, dakle otisnuto, kuvertirano i dostavljeno na kućnu adresu.

MasterCard Cymus VISA Diners Club



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO MOTIVIRATI ZAPOSLENIKE U VRIJEME KRIZE?

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine koje trenutno proživljava težu dionicu svog razvojnog puta. No, svjesni smo da zajedničkim radom možemo opstati. Kako motivirati zaposlenike kada materijalni resursi nisu dostatni?*

Z. Đ., Karlovac

ODGOVOR: Iako je uvriježeno mišljenje kako zaposlenike motivirati možemo samo materijalnim čimbenicima, posebice dodacima na plaću, istraživanja u managementu kažu da ta teza nije potpuno istinita. Tako je **Herzberg** utvrdio da postoje **dvije skupine motivacijskih čimbenika**: čimbenici konteksta i čimbenici sadržaja posla. **Čimbenici konteksta posla** odnose se na elemente kao što su plaća, status, uvjeti rada, sigurnost posla, međuljudski odnosi, itd. Ako ovi čimbenici nisu prisutni dolazi do nezadovoljstva, no Herzberg ih ne smatra motivatorima. Ako postoje, oni neće uzrokovati motivaciju na duži rok. Stoga je pozornost potrebno posvetiti **čimbenicima sadržaja posla**. To su primjerice izazovan posao, priznanja, razvoj na poslu u smislu edukacije ili napredovanja. Oni neće izazvati nezadovoljstvo ako nisu prisutni, no njihovo postojanje djelovat će vrlo poticajno i motivirajuće na zaposlenike.

Iako je važno osigurati pristojnu plaću te uvjete rada, važno je pokušati posao učiniti **prilikom za razvoj potencijala zaposlenika** te im omogućiti da ostvare osjećaj postignuća i zadovoljstva pri radu. No, imajte na umu da je za realizaciju određenoga posla uvijek važno osigurati i dobre međuljudske odnose jer se mnogi današnji zadaci odvijaju u timovima i uz suradnju različitih jedinica u poduzeću, ali i izvan njega. Stoga je sadržaj posla, odnosno zadatke važno prezentirati svim zaposlenicima koji će sudjelovati u njegovoj realizaciji te na taj način potaknuti osjećaj zajedništva.

No, nisu svi zaposlenici u prilici da izvršavaju kreativnije zadatke. Neki su naprosto operativci te izvršavaju pretežito rutinske poslove. Nemaju niti svi zaposlenici ambicija razvijati se i raditi na novim kreativnim zadacima. Stoga je pri motiviranju važno zaposlenike dobro procijeniti. Ukoliko procijenite da dio vaših zaposlenika pripada u tzv. teoriju X, odnosno da ne žele odgovornost, ali i nastoje izbjegavati ulaganje napora većih od minimalnih, motivaciju možete postići tako da im dajete što jasnije upute o tijeku obavljanja zadataka, metoda rada, ali i očekivanom ishodu. Uz to, preporučljivo je uvesti **sustav kontrole**, pri čemu se na početku postavljaju standardi te na kraju mjeri realizacija zadatka u odnosu na postavljene standarde. Na taj način će zaposlenici čiji su zadaci operativne i rutinske prirode i sami unaprijed znati jesu li zadatak izvršili i u kojoj mjeri, te očekuje li ih po-



hvala ili kazna. Ovakav pristup motiviranju zaposlenika koji ne iskazuju prevelike ambicije u svom radu i razvoju također treba provoditi uz **poštovanje načela pravednosti**. Ovo načelo naravno vrijedi i za sve druge zaposlenike. Drugim riječima, materijalno nagrađivanje ili pohvala moraju biti usporedivi s rezultatima drugih zaposlenika. Pojedinci su skloni uspoređivati vlastite nagrade s onima drugih zaposlenika za koje smatraju da su ulagali slične napore. Ako zaposlenici smatraju da omjer nagrade i ulaganja nije ujednačen u odnosu na ostale, doći će do nezadovoljstva i pada motivacije zaknutih osoba, a što se može prelići i na druge zaposlenike te izazvati cinizam i frustracije u cijelom kolektivu.

Pri razmatranju pitanja motivacije svakako treba spomenuti i poznati **Hawthornov učinak**. Istraživači su pokušavali utvrditi hoće li doći do povećanja motivacije ako se poboljšaju radni uvjeti promatrane skupine. No, mijenjanjem varijabla radnih uvjeta produktivnost se svejedno stalno povećavala. Utvrđeno je da **povećanje produktivnosti** primarno proizlazi iz društvenih čimbenika, posebice međuljudskih odnosa, ali i osjećaja pripadnosti i spoznaje da se nečiji rad cijeni, vrjednuje i služi svrsi. Stoga, bez obzira koji pristup motiviranju prihvatili, nemojte zaboraviti krenuti od temeljne premise: **motivirajte zaposlenike**, odnosno osobe, a svaka osoba zaslužuje poštovanje. Pokažite poštovanje prema svakom čovjeku, ukažite im da je njihov rad važan te da cijenate njihov povećani napor, posebice u situaciji kada materijalne prilike ne dopuštaju veći stupanj takvoga nagrađivanja. **Poštovanjem zaposlenika** osigurat ćete da i oni vas poštuju te ćete izgradnjom složnoga kolektiva uspješnije realizirati ciljeve, ali i lakše prebroditi krizu.



ODGOVARA:
Davorin Belamarić

SUKOBI OKO RAZMJESTA U NOVOM PROSTORU

PITANJE: *Vodim firmu od 60 ljudi. Nedavno smo preselili u novi prostor. Prilikom seobe došlo je do velikih rasprava oko toga koja grupa će gdje sjediti i kako će ljudi biti razmješteni po sobama. Uvijek sam se trudila pokazati interes za zaposlenike i njihove probleme i biti ustrajna i dosljedna u traženju fer rješenja za sve, ali ovaj put sam ostala zatečena i frustrirana količinom vremena i energije koju smo svi skupa utrošili na rješavanje „problema“ gdje će tko sjediti. Može li se taj problem riješiti efikasnije?*

M. Z., Osijek

ODGOVOR: Da, može i treba! Briga za svoje zaposlenike i velik trud oko toga da se nađe praved-

no i nepristrano rješenje dobra je i važna osobina voditelja. Fer odnos prema ljudima i trud oko ljudi ključni su elementi **vjerodostojnosti i autentičnosti**, i od toga ne treba odustajati. Takvim ponašanjem motivirate ljude jer takve voditelje ljudi rado i lako slijede, daju im „kredit“ za situacije i odluke koje im nisu po volji, na taj način inspirirate svoju sljedeću razinu managementa dajući im primjer kako se vodstvo u firmi treba ponašati.

Međutim, situacija koju ste opisali primjer je **pretjeranog angažmana managementa**, ali i svih ljudi, oko nevažnih „problema“ koji nisu *core business*. Koja grupa sjedi u kojoj sobi, tko ima pogled na ulazna vrata, a tko kroz prozor, nisu presudni faktori za poslovni uspjeh tvrtke. Iako ljudima lijep pogled na park, pogled na ulazna vrata u sobu ili zid koji „čuva leđa“ privatno može mnogo značiti, tim temama ne treba dati previše prostora, a pogotovo ne bi trebale biti na dnevnom redu managementa. Management se ne smije baviti sitnicama i to iz barem dva dobra razloga. Kao prvo, vrijeme managementa je skupo i ograničeno i treba ga koristiti racionalno. Ako se manager dva dana

PRIPREMA

TISAK

DORADA

OGLAŠAVANJE U VLAKU I NA VLAKU

Vidljivost poruke:

oko 40 000 putnika
u dnevnom prometu
oko 1 000 000 pogleda
na vlak izvana



željeznička
tiskara

www.zeljeznicka-tiskara.hr

prodaja@ztiskara.hr
marketing@ztiskara.hr

01 378 32 10
01 453 39 88

bavi rasporedom sjedenja umjesto **strategijom ili ključnim kupcima**, to su pobrkani prioriteti i u krajnjoj liniji neodgovorno ponašanje. Frustracija koju spominjete je odraz toga i dobro da je imate jer to znači da ste svjesni da tu nešto ne valja.

Osim toga, slično kao i kod odgoja djece, management vodi organizaciju mnogo **više svojim**

primjerom nego riječima, procesima i zadavanjem ciljeva. Ako se management bavi sitnicama, ljudi te sitnice percipiraju kao važne stvari pa im i oni daju previše važnosti, energije i radnog vremena.

U situacijama poput ove voditelj(ica) treba **definirati rubne uvjete**, a odluku u tim okvirima prepustiti ljudima. Npr. „Ovo je moja soba, želim da mi grupa za marketing bude u jednoj od dvije susjedne, a vi se ostalo dogovorite.“ Isto tako, treba ograničiti vrijeme koje se troši na takve odluke, npr. „Dogovorite se za sat vremena, ako se ne uspijete dogovoriti odlučit ću ja (možda čak i bacanjem kocke).“

Brojne situacije poput ovakvih vrebaju iz svakodnevnog managerskog života i prijete da uzmu **energiju i fokus**: raspored godišnjeg odmora, raspored odlaska na školovanje, redoslijed dobivanja nove opreme... Bitno je da se **ne ulovite u zamku bavljenja sitnicama** pod izgovorom poštenog i nepristranog odnosa prema svima, kojeg svakako trebate zadržati.



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



ODGOVARA:
Dragan Zlatović

VISINA MINIMALNE PLAĆE

PITANJE: *Zanima me, kojim je sve propisima regulirana visina minimalne plaće u Republici Hrvatskoj i tko ju utvrđuje?*

V. C., Sesvete

ODGOVOR: **Zakonom o minimalnoj plaći** (Narodne novine, broj 39/13) propisuje se način utvrđivanja iznosa minimalne plaće, rokovi njezinog utvrđivanja, kao i provedba nadzora nad primjenom odredbi Zakona. **Mi-**

nimalna plaća je najniži mjesečni iznos brutto plaće koji radniku pripada za rad u punom radnom vremenu.

Pravo na minimalnu plaću imaju svi radnici koji rade u Republici Hrvatskoj, neovisno o sjedištu ili registraciji poslodavca. **Visina minimalne plaće** utvrđuje se jednom godišnje za sljedeću kalendarsku godinu. Minimalna plaća jamči radniku njegov opstanak, odnosno omogućava minimalne kondicije za održavanje njegove obitelji, te se određuje radi zaštite i očuvanja radnikova dostojanstva i životnih uvjeta.

Visinu minimalne plaće za 2014. i svaku sljedeću kalendarsku godinu uredbom utvrđuje **Vlada Republike Hrvatske**, na prijedlog ministra nadležnog za rad. Minimalna plaća ne može se utvrditi u iznosu manjem od iznosa koji je bio utvrđen za prethodnu godinu. Ministar nadležan za rad će, imajući u vidu povećanje udjela minimalne plaće u prosječnoj plaći, nakon konzultacija sa socijalnim partnerima, Vladi Republike Hrvatske predložiti visinu minimalne plaće.

Uredbom o visini minimalne plaće (Narodne novine, broj 156/13) Vlada Republike Hrvatske je prema odredbi čl.7. Zakona utvrdila visina minimalne plaće za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca **2014.** godine u **bruto iznosu od 3.017,61 kuna.**

Iznimno se kolektivnim ugovorom može ugovoriti minimalna plaća u iznosu manjem od iznosa propisanog Uredbom, s tim da ne može biti manji od **devedeset pet posto iznosa** propisanog Uredbom. U ovom slučaju ne primjenjuje se odredba članka 7. stavka 3. Zakona o radu (Narodne novine, broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13), koja osigurava za radnika primjenu najpovoljnijeg prava.

Nadzor nad primjenom propisa o minimalnoj plaći obavljaju središnja tijela državne uprave koja su po posebnim propisima ovlaštena za nadzor u vezi s radom i zapošljavanjem, a nadzor zakonitosti, pravilnosti i pravodobnosti obračuna, prijava i uplata proračunskih prihoda, središnje tijelo državne uprave nadležno za financije.

NEISKORIŠTENI GODIŠNJI ODMOR

PITANJE: *Mora li poslodavac u tekućoj godini omogućiti radniku korištenje neiskorištenog godišnjeg odmora ostvarenog za prethodnu godinu i pod kojim uvjetima?*

V. L., Karlovac

ODGOVOR: **Prema Zakonu o radu** (Narodne novine, broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13) radnik ima za svaku kalendarsku godinu pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od **najmanje četiri tjedna**, a maloljetni radnik, kao i radnik koji radi na poslovima na kojima, uz primjenu mjera zaštite zdravlja i sigurnosti rada, nije moguće zaštititi radnika od štetnih utjecaja, u trajanju od najmanje pet tjedana. Radnik ima **zakonsko pravo na plaćeni godišnji odmor** za svaku kalendarsku godinu, riječ je o osobnom pravu, te ga se radnik ne može odreći niti prenijeti na drugoga. Poslodavac utvrđuje raspored korištenja godišnjeg odmora u skladu s kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu, ugovorom o radu te u skladu sa Zakonom o radu, uz obvezu da to učini najkasnije do 30. lipnja tekuće godine te o tome obavijestiti radnike.

Radnik ostvaruje pravo na **godišnji odmor nakon šest mjeseci neprekidnog rada**. Za vrijeme korištenja godišnjeg odmora radnik ima pravo na naknadu plaće. Ako krivnjom poslodavca nije koristio godišnji odmor, radniku pripada **pravo na naknadu štete** zbog povrede njegovog prava iz radnog odnosa.

Prema čl. 62. st. 1. Zakona o radu radnik ima pravo godišnji odmor **koristiti u dva dijela**, osim ako se s poslodavcem drukčije ne dogovori. Prema odredbi čl. 62. st. 2. Zakona o radu ako radnik koristi godišnji odmor u dijelovima, mora tijekom kalendarske godine za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor, iskoristiti najmanje dva tjedna u



neprekidnom trajanju, pod uvjetom da je ostvario pravo na godišnji odmor u trajanju dužem od dva tjedna. Neiskorišteni dio godišnjeg odmora u trajanju dužem od dijela godišnjeg odmora iz čl. 62. stavka 2. Zakona o radu, radnik može prenijeti i iskoristiti najkasnije **do 30. lipnja iduće godine**. Međutim, ako mu je bilo omogućeno korištenje toga odmora, radnik ne može prenijeti u sljedeću kalendarsku godinu dio godišnjeg odmora. Zakon o radu (čl. 63. st. 3. i 4.) predviđa u dva slučaja kad radnik ima pravo da u tekućoj godini koristi ukupni godišnji odmor iz prethodne godine, odnosno dio godišnjeg odmora koji nije iskoristio u prethodnoj kalendarskoj godini. Riječ je o slučaju kad radnik godišnji odmor u prethodnoj godini nije iskoristio zbog bolesti ili korištenja prava na roditeljski, roditeljski i posvojiteljski dopust, te ga mora iskoristiti do 30. lipnja tekuće godine. Drugi slučaj odnosi se na člana posade broda, radnika na radu u inozemstvu ili radnika koji je vršio dužnost građana u obrani, on pak može godišnji odmor u cijelosti koristiti u sljedećoj kalendarskoj godini zaključno s 31. prosincem. Ako se radniku ne osigura korištenje godišnjeg odmora iz 2013. godine najkasnije do 30. lipnja 2014., poslodavac radniku odgovara za **prouzročenu štetu**, u visini naknade plaće koju bi radnik ostvario za vrijeme korištenja godišnjeg odmora da ga je doista i koristio.



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

POGLED UNAZAD JE ŠOFERSKO ZNANJE

PITANJE: Pogledamo li unazad, financijska kriza učinit će nam se savršeno logičnom i obvezatnom. Pogreška pogleda unazad jedna je od najtvrdokornijih misaonih pogrešaka: čini se da sve slijedi logiku razvidne nužnosti. Što pogrešku unazad čini toliko opasnom? Zašto bi trebalo pisati dnevnik?

O. P., Zadar

ODGOVOR: Nije jednostavno suzbiti pogrešku pogleda unazad. Studije su pokazale da će se ljudi koji je poznaju uhvatiti u njevu **zamku** jednako često kao i svi drugi. **Uvjerenje** da smo bolji prognozeri nego što to doista jesmo, čini nas arogantnima i navodi na pogrešne odluke.

Nakon što je 1918. dobio Nobelovu nagradu za fiziku, **Max Planck** otišao je na turneju po čitavom svijetu. Gdje god bi bio pozvan, držao bi predavanje o novoj kvantnoj mehanici. S vremenom je njegov šofer već sve znao napamet. Jednom prilikom mu je predložio da preuzme njegovo mjesto predavača. Plancku se ideja sviđala, složio se s njom, obojici bi to značilo malo promjene. Tako je šofer pred visoko kvalificiranom publikom održao predavanje, Nobelovac je zauzeo mjesto u prvom i sjeo sa šoferskom kapom na koljenu. Nakon nekog vremena, jedan je znanstvenik postavio pitanje i što se dogodilo? Šofer je odgovorio: "Nikad ne bih pomislio da će mi u tako naprednom gradu postaviti tako jednostavno pitanje. Zamolit ću svojega šofera da vam odgovori na njega."

Dakle, postoje dvije vrste znanja. S jedne strane postoji **pravo znanje**, živo znanje, ono potječe od ljudi koji su svoje znanje platili velikim ulogom vremena i misaonog rada. S druge strane, postoji šofersko znanje, ljudi koji se pretvaraju da nešto znaju. Naučili su izvesti **predstavu**. Oni možda imaju sjajan glas ili naprosto djeluju uvjerljivo. Ali znanje koje šire je površno, elokventno se razbacuju ljušturama riječi.

Nažalost, postaje **sve teže razlučiti** pravo znanje od šoferskog. Postoji jedan jasan signal kako prepoznati istinskog znalca: vodi dnevnik, zapisuje svoje prognoze o politici, karijeri, tjelesnoj težini, burzi. **Uspoređuje svoje bilješke** s vremenom na vrijeme s činjeničnim razvojem stvari. Čita autobiografije, isječke iz novina, protokole iz onog vremena, propitkuje neizgovorene pretpostavke. To mu daje mnogo osobniji osjećaj za nepredvidivost svijeta. **Mišljenje skupine** poseban je slučaj društvenog dokaza misaone pogreške pogleda unazad.



OBOŽAVATE KAD VAS IZNENADI DIVNIM BUKETOM?

Evotv vam donosi
nevjerojatne pogodnosti:

- ▶ ponesite evotv kamo god krenuli
- ▶ ugovorite drugi evotv u pola cijene
- ▶ HBO i Cinemax godinu dana na dar

Potražite u najbližem poštanskom uredu ili upitajte svog poštara.
Nazovite nas na infotelefon 0800 07 07.
www.evotv.hr



evotv

TELEVIZIJA DOSTUPNA SVIMA
DONOSI VAM HRVATSKA POŠTA

Što treba znati o STEČAJNOM POSTUPKU

Stečaj je sudski postupak skupnog namirenja vjerovnika, unovčenjem imovine stečajnog dužnika i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima.

Stečajni postupak provodi se nad:

- a) pravnom osobom,
- b) imovinom dužnika pojedinca (trgovca pojedinca i obrtnika).

Stečajni postupak, u skladu sa Stečajnim zakonom, provode trgovački sudovi.

Vjerovnici u stečajnom postupku su pravne i fizičke osobe koje imaju potraživanje prema stečajnom dužniku.

Stečajni razlozi su određeni su člankom 4. Stečajnog zakona. Zakon navodi dva osnovna stečajna razloga:

1. Nesposobnost za plaćanje – trajnija nemogućnost ispunjavanja dospjelih novčanih obveza (duže od 60 dana):

2. Prezaduženost – imovina dužnika ne pokriva postojeće obveze (dakle, pasiva je veća od aktive).

Pokretanje stečajnog postupka

Stečajni postupak pokreće se prijedlogom za otvaranje stečajnog postupka koji pokreće vje-

rovnik ili sam dužnik. Vjerovnik mora učiniti vjerojatnim postojanje svoje tražbine i postojanje nekog od stečajnih razloga, a dužnik mora podnijeti prijedlog u roku od 21 dana od nastupanja nesposobnosti za plaćanje.

Potrebne isprave kod podnošenje prijedloga za pokretanje stečaja

Kada stečajni postupak pokreće vjerovnik, uz prijedlog je potrebno priložiti dokaz postojanja tražbine i potvrdu pravne osobe koja za dužnika obavlja poslove platnog prometa, da je dužnik insolventan. Kada stečajni postupak pokreće dužnik, uz prijedlog se prilaže potvrda pravne osobe koja za dužnika obavlja poslove platnog prometa, da je dužnik insolventan.

Troškovi pokretanja stečajnog postupka

Vjerovnik koji pokreće stečajni postupak dužan je platiti:

- iznos od 100,00 kn na ime sudske pristojbe,
- iznos od 10.000,00 kn na ime dodatne pristojbe i
- iznos predujma troškova prethodnog postupka po pozivu

i određenju stečajnog suca.

Dužnik koji pokreće stečajni postupak dužan je platiti:

- iznos od 100,00 kn na ime sudske pristojbe i
- iznos predujma troškova prethodnog postupka po pozivu i određenju stečajnog suca.

Tko može biti oslobođen plaćanja pristojbi ili predujma?

Plaćanja sudske pristojbe oslobođena je Republika Hrvatska, radnici dužnika i raniji radnici dužnika kada kao vjerovnici predlažu pokretanje stečajnog postupka, te druge osobe iz čl. 16. Zakona o sudskim pristojbama. Plaćanja dodatne sudske pristojbe oslobođeni su Republika Hrvatska, radnici dužnika i raniji radnici dužnika, kada kao vjerovnici predlažu pokretanje stečajnog postupka, dužnik koji predlaže otvaranje stečaja te kada stečaj pokreće po odredbi članku 41. Zakona o platnom prometu.

Plaćanja predujma oslobođeni su radnici i raniji radnici dužnika kada kao vjerovnici predlažu pokretanje stečajnog postupka, te dužnik koji predlaže pokretanje stečajnog postupka, ako on dokaže javnobilježnički ovjerenim pokaznim popisom imovine da ima dovoljno imovine za pokriće troškova prethodnog postupka.

Tijela stečajnog postupka

Tijela stečajnog postupka su stečajni sudac, stečajni upravitelj, skupština vjerovnika i odbor vjerovnika.

Stečajni sudac za vođenje konkretnog postupka se određuje u skladu sa Sudskim poslovnikom koji uređuje način raspodjele predmeta na sudu.

Skupština vjerovnika je najveće tijelo stečajnog postupka, koju čine svi vjerovnici s pravom odvojenog namirenja i svi stečajni vjerovnici. Za razliku od gore navedenih ti-

jela stečajnog postupka, odbor vjerovnika je fakultativno tijelo, osnivanje kojeg zavisi od odluke skupštine vjerovnika.

Stečajnog upravitelja imenuje stečajni sudac rješenjem o otvaranju stečajnog postupka.

Stečajnim upraviteljem može biti imenovana samo fizička osoba koja ima:

- a) visoku stručnu spremu
- b) ispit za stečajnog upravitelja
- c) nalazi se na listi stečajnih upravitelja
- d) zadovoljava i ostale uvjete iz čl. 20. Stečajnog zakona

Na prvom ili kojem kasnijem ročištu nakon imenovanja stečajnog upravitelja, skupština vjerovnika može umjesto stečajnog upravitelja kojeg je imenovao stečajni sudac izabrati drugog stečajnog upravitelja, pod uvjetima iz čl. 23. Stečajnog zakona (novoimenovani stečajni upravitelj ne mora biti na listi stečajnih upravitelja).

Stečajni plan

Nakon otvaranja stečajnoga postupka vjerovnici mogu na skupštini donijeti odluku o izradi stečajnog plana u kojemu se može odstupiti od zakonskih odredaba o unovčenju i raspodjeli stečajne mase.

Dužnik može stečajni plan podnijeti zajedno s prijedlogom za otvaranje stečajnoga postupka. Nakon otvaranja stečajnoga postupka stečajni plan imaju pravo stečajnom sucu podnijeti stečajni upravitelj i dužnik pojedinac.

Tražbine

Stečajnom upravitelju podnose se sljedeće prijave i obavijesti:

- 1) stečajni vjerovnici podnose prijavu tražbine.
- 2) izlučni vjerovnici samo obavještavaju stečajnog upravitelja o svom izlučnom pravu (kada na nekom predmetu koji nije imovina stečajnog dužnika imaju ka-

kvo stvarno ili osobno pravo, na izdvajanje predmeta iz stečajne mase stečajnog dužnika)

Izlučni vjerovnik je osoba koja na temelju svoga stvarnog ili obveznog prava može tražiti da se neki predmet (stvar ili pravo) izdvoji (izluči) iz stečajne mase zato što ne pripada stečajnom dužniku. Izlučni vjerovnik može postati stečajni vjerovnik ako je dužnik prije otvaranja stečajnog postupka, otuđio predmet čije se izdvajanje traži odnosno vjerovnik stečajne mase ako je predmet izlučenja otuđio privremeni odnosno stečajni upravitelj.

3) različni vjerovnici imaju pravo izbora:

- a) samo obavijestiti stečajnog upravitelja o svom različnom pravu
- b) podnijeti prijavu tražbine kao stečajni vjerovnici
- c) navesti iznos do kojeg njihova tražbina predvidivo neće biti pokrivena različnim pravom i za razliku podnijeti prijavu tražbine kao stečajni vjerovnik.

Različno pravo je pravo koje ovlašćuje vjerovnika u stečajnom postupku na odvojeno i prioritarno namirenje njegove tražbine osigurane tim pravom. Vjerovnici koji imaju založno pravo ili pravo na namirenje na kojoj stvari ili pravu koji su upisani u javnoj knjizi imaju pravo na odvojeno namirenje na toj stvari ili pravu prema odredbama o ovrsi.

4) vjerovnici stečajne mase ne podnose prijavu tražbine, već od stečajnog upravitelja zahtijevaju ispunjenje.

5) za radnike i bivše radnike stečajnog dužnika prijavu tražbina sastavlja stečajni upravitelj u bruto i neto iznosu i predočava im je na potpis (smatra se da je takovu prijavu podnio radnik osim ako najkasnije 8 dana prije općeg ispitnog ročišta ne podnese svoju samostalnu prijavu).

Prijava tražbine mora sa- državati:

Uređena i opremljena kupališta u 7 hrvatskih gradova



Riječna kupališta za mnoge građane kontinentalne Hrvatske predstavljaju oazu u borbi s ljetnim vrućinama, a Vipnet se ovog ljeta pobrinuo da upravo ove gradske oaze opuštanja i zabave učini atraktivnijima i ugodnijima za stanovnike Karlovačke i Sisačko-moslavačke županije. U okviru inicijative „Čini pravu stvar“ i povodom 15. rođendana Vipnet je uređio kupališta u Dugoj Resi, Ogulinu, Ozlju, Slunju, Karlovcu, Sisku i Petrinji te ih opremio rekreacijskim i zabavnim sadržajima koji će značajno obogatiti predstojeću kupališnu sezonu. Novi sadržaji prilagođeni su svim generacijama građana, koji će se od ove godine na gradskim kupalištima moći zabaviti uz odbojku na pijesku i badminton, rekreirati se na trim stazama, odmarati se pod velikim jerdima za hlad, sunčati se mrežama za sunčanje, a najmlađi će uživati u dječjim igralištima. Kupališta su opremljena i kabinama za presvlačenje, stalcima za bicikle, pontonima za skakanje i sunčanje te roštilj parkovima. Novo ruho gradskih kupališta značajno će unaprijediti i turističku ponudu dviju županija, a s obzirom na to da je ovaj projekt realiziran uz maksimalnu zaštitu ekološkog okruženja, kupališta će zasigurno privući i mnoštvo ljubitelja rijeka i netaknute prirode.



- osnov tražbine
 - visinu tražbine izraženu u kunama (glavnica i obračunata kamata do otvaranja stečaja)
 - dokaze (računi, ugovori, sudske odluke i dr.)
 - žiro račun vjerovnika i banka kod koje se vodi
 - punomoć ukoliko vjerovnika zastupa odvjetnik
 - dokaz o uplaćenju pristojbi
- Prijava tražbine se podnosi isključivo stečajnom upravitelju na njegovu adresu navedenu u rješenju o otvaranju stečaja, koja je objavljena u Narodnim novinama.
- Rok za podnošenje prijave tražbina i obavijesti** je naveden u rješenju o otvaranju stečajnog postupka, koje je objavljeno u Narodnim novinama.

Troškovi prijave tražbine

Sudska pristojba u iznosu od 2% od vrijednosti prijavljene tražbine (ali ne više od 500,00 kn).

Svaki vjerovnik snosi svoje troškove sudjelovanja u stečajnom postupku, pa im ne pripada pravo na naplatu troškova prijave tražbina.

Stečajni upravitelj dužan je ispitati svaku potpunu i pravovremenu tražbinu kao i obavijest o pravima te nakon toga sastaviti:

- tablice za svaku prijavljenu novčanu tražbinu stečajnih vjerovnika, koje razvrstava u isplate redove,
- tablicu o različnim pravima i
- tablicu izlučnih prava.

Predmet ispitnog ročišta

Na ispitnom ročištu stečajni upravitelj se izjašnjava da li priznaje prijavljene novčane tražbine stečajnog vjerovnika, dok izlučna i različna prava nisu predmet ispitivanja. Tražbina stečajnog vjerovnika se smatra utvrđenom kada je prizna stečajni upravitelj, a ne ospori je nitko od stečajnih vjerovnika.



Prava i obveze stečajnog vjerovnika kojem je tražbina osporena

Stečajni sudac vjerovnika posebnim rješenjem upućuje da u prekluzivnom roku od 8 dana od dana primitka rješenja o upućivanju na parnicu, pokrene ili nastavi parnicu radi utvrđivanja osporene tražbine, a u protivnom se matra da je odustao od prava na vođenje parnice. Kada tražbinu ospori stečajni upravitelj, tužba radi utvrđenja osporene tražbine se podnosi protiv stečajnog dužnika kojeg zastupa stečajni upravitelj. Kada tražbinu ospori drugi stečajni vjerovnik, tužba radi utvrđenja osporene tražbine se podnosi protiv stečajnog dužnika kojeg tada zastupa osporavatelj te osporavatelj nastupa u ime i za račun stečajnog dužnika.

Posljedice osporavanja tražbine za koju stečajni vjerovnik posjeduje ovršnu ispravu

Stečajni sudac upućuje osporavatelja da u parnici dokaže osnovanost svoga osporavanja. U slučaju da se se takva parnica ne pokrene, osporavanje se smatra otklonjenim.

Predmet izvještajnog ročišta

Na izvještajnom ročištu stečajni upravitelj podnosi izvješće o gospodarskom položaju dužnika i njegovim uzrocima, a vjerovnici odlučuju o nastavku poslovanja te o načinu i uvjetima prodaje imovine i druge odluke po člancima 38e i 155a Stečajnog zakona.

Predmet sjednice skupštine vjerovnika

Na sjednici skupštine vjerovnici odlučuju o svim pitanjima od važnosti za provedbu i okončanje stečajnog postupka te traže od stečajnog upravitelja obavijesti i izvještaje o vođenju poslova i stanju stečajne mase. Skupštinu vjerovnika vodi stečajni sudac. Na skupštini vjerovnika odluka je donesena ako zbroj iznosa tražbina stečajnih vjerovnika koji su glasovali za neku odluku iznosi više od zbroja iznosa tražbina vjerovnika koji su glasovali protiv te odluke.

Predmet završnog ročišta

Završno ročište se održava ako u stečajnom postupku postoji stečajna masa čije je unovčenje

okončano. Vjerovnici odlučuju o završnom računu stečajnog upravitelja, podnose prigovore na završni popis, te odlučuju o neunovčivim predmetima stečajne mase.

Pozivi za sva ročišta ne dostavljaju se osobno, nego se objavljuju se u Narodnim novinama.

Prodaja imovine u stečajnom postupku

Neopterećenu imovinu prodaje stečajni upravitelj po odredbi čl.158. Stečajnog zakona (javnim prikupljanjem ponuda, slobodnom pogodbom, javnim nadmetanjem, ovisno kako to odlukom odluče vjerovnici na izvještajnom ročištu) Opterećenu imovinu prodaje stečajni sudac uz odgovarajuću primjenu pravila o ovrsi. Stečajni upravitelj navedenu imovinu prodaje samo ako se radi o razlučnim pravima na pokretninama koje ima u posjedu, uz odgovarajuću primjenu pravila ovrhe ili slobodnom pogodbom.

Načini namirenja vjerovnika

Stečajni vjerovnici namiruju se prema isplatnim redovi-

ma, tako što se da se vjerovnici kasnijeg reda mogu namiriti tek nakon što se u cijelosti namire vjerovnici prethodnog isplatnog reda, a vjerovnici istog isplatnog reda namiruju se razmjerno veličini svojih tražbina. Različni vjerovnici namiruju se odvojeno iz predmeta i prava na kojima imaju različno pravo, a kao stečajni vjerovnici se namiruju samo ako su osobni vjerovnici stečajnog dužnika te se odreknu razlučnog prava ili se odvojeno ne namire. Vjerovnici stečajne mase (troškovi stečajnog postupka i ostale obveze stečajne mase) namiruju se redom kako njihove tražbine dospijevaju, a samo ukoliko stečajna masa nije dovoljna, namiruju se razmjerno. Izlučni vjerovnici imaju prava na izdvajanje predmeta na kojem imaju izlučno pravo, ili, ukoliko to nije moguće, pravo na naknadu za izlučna prava.

Stečajni postupak se može obustaviti i zaključiti nakon što se okonča unovčenje i diobama podjeli stečajna masa stečajnog dužnika.

Marijana Henezi



Daniel Sever

Što treba znati o ...

... PREKIDU RADA U VEZI S ZAŠTITOM DOSTOJANSTVA I RADNIKOVU OBVEZI VRAĆANJA NAKNADE PLAĆE POSLODAVCU

Samo radi znanja treba reći kako je još novelom Zakona o radu iz 2003. iza članka 22. uvedena odredba članka 22.a odnosno između ostalog i obveza da poslodavac koji zapošljava 20 i više radnika mora imenovati osobu ili osobe koje su u njegovo ime dužne primati i rješavati pritužbe zbog narušavanja dostojanstva, uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja radnika. U takvim situacijama, a to proizlazi iz zakonskih odredbi članka 130. današnjeg, aktualnog Zakona o radu (Narodne novine br. 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13.), ali i podzakonskih odredbi različitih unutarnjih pravilnika proizlazi kako je povjerenik dužan pružiti radniku zaštitu, a ako je ta zaštita izostala ili je neprikladna, radnik ima pravo prekinuti rad dok mu se ista ne osigura, odnosno može zahtijevati i naknadu štete. Osim toga, za vrijeme prekida rada, u tom slučaju, radnik ima pravo i na isplatu plaće kao da radi.

Međutim, ovdje ćemo istaknuti problem koji se učestalo javlja u praksi, a to je situacija kada su se radnici obratili poslodavcu i sudu za prekidom rada zbog zaštite dostojanstva, te ostvarili temeljem sudskog rješenja prekid rada i naknadu plaće, a da u konačnici radnik nije uspio dokazati u sudskom postupku da mu je poslodavac ugrožavao dostojanstvo odnosno nije uspio sa tužbenim zahtjevom za zaštitu dostojanstva protiv poslodavca koji mu je za vrijeme sudskog postupka isplaćivao naknadu plaće kao da radi.

U ovim slučajevima, nai-

me, očito je kako bi u ukupnom iznosu poslodavac isplatio znatna sredstva radniku za vrijeme dok isti radnik nije radio i to na temelju valjane pravne osnove – zakonske odredbe i na njoj utemeljenog sudskog rješenja kojim sud određuje privremenu mjeru naknade plaće radniku nakon prekida rada u visini plaće kao da radi.

No, premda je takva pravna osnova neosporno valjana, mora se smatrati da je, ukoliko radnik pravomoćno izgubi sudski spor sa poslodavcem, te sud utvrdi da je tužba za zaštitu dostojanstva protiv poslodavca bila neosnovana, *takva valjana pravna osnova za pravo naknadno otpala, pa je stoga radnik dužan vratiti primljene iznose naknade plaće od poslodavca*, a sve prema pravilima obveze vraćanja stečenog bez pravne osnove odnosno po odredbi članka 1111. i 1115. Zakona o obveznim odnosima (Narodne novine br. 35/05 i 41/08.).

Naime, iako je sukladno

Kao rezultat pravomoćnog okončanja sudskog postupka može proizaći da je radnik neosnovano pokrenuo protiv poslodavca sudski postupak za zaštitu dostojanstva, a prethodno je zbog navodnog ugrožavanja dostojanstva i uznemiravanja prekinuo rad i ostvario od poslodavca znatne iznose na ime naknade plaće tijekom toga postupka.

odredbi članka 130. stavaka 4., 5. i 6. Zakona o radu propisano pravo radnika da prekine rad ako poslodavac ne reagira u slučaju ugrožavanja dostojanstva radnika ili uznemiravanja, pod pretpostavkom da je u roku od osam dana od prekida rada zatražio zaštitu pred nadležnim radnim sudom, ne može se smatrati da je pravo na takvu naknadu trajnog karaktera i da se ono ne gubi ukoliko radnik izgubi pred sudom spor jer je neosnovano istakao tužbeni zahtjev protiv poslodavca u smislu zaštite dostojanstva, odnosno u sudskom postupku je utvrđeno da njegovo dostojanstvo nije niti bilo ugroženo. Čak štoviše, stjecanje takvog prava je privremeno i u obliku privremene mjere, a pokretanje postupka za zaštitu dostojanstva ne može samo za sebe imati posljedicu stjecanja prava na naknadu plaće koji je u obvezi isplatiti poslodavac. Steći takvo pravo kao opravdano radnik može samo ako se sam postupak protiv poslodavca pokaže u konačnici opravdanim.

Također treba imati u vidu da prekidom rada radnik preuzima na sebe rizik da se u sudskom postupku utvrdi da poslodavac nije povrijedio njegovo dostojanstvo i svoju obvezu prema njemu, pa da radnik pravo na navedene naknade plaće može u konačnici izgubiti.

Naime, kao što poslodavac kada otkazuje ugovor o radu zbog radnikove povrede radnih obveza preuzima rizik da

će morati ispuniti sva radnikov prava na plaću iz otkazanog ugovora o radu ako bi se njegova odluka o otkazu u postupku presudom utvrdila nezakonitom nedopuštenom, takav rizik analogno postoji i kod radnika koji odluči koristiti se svojim pravom na prekid rada tvrdeći da je zlostavljan, uznemiravan ili ugroženog dostojanstva na svom radnom mjestu.

Stoga radnik za slučaj takvog prekida rada ima pravo na naknadu plaće kao da radi, ali ako se naknadno pravomoćnom presudom pokaže i utvrdi da nije bilo povrede dostojanstva radnika, odnosno da je prekid rada bio neopravdan, radnik bi hipotetski bio u obvezi izvršiti ugovoreni rad prema ugovoru o radu između njega i poslodavca.

Međutim, s obzirom da nije moguće obveze iz radnog odnosa ispunjavati unazad, radnik koji nije uspio u takvom sporu ima obvezu isplatiti poslodavcu novčani ekvivalent za neizvršeni rad i to razumljivo upravo u visini bruto ugovorene plaće konkretnog radnika kod konkretnog poslodavca.

Ovo je zapravo i jedina moguća pravna posljedica za radnika kao tužitelja čija je tužba za zaštitu dostojanstva neosnovana i tužbeni zahtjev odbijen, a treba završno reći da je na tom stajalištu i pretežita sudska praksa te Odluka Vrhovnog suda RH br. Revr-1189/11 od 11. travnja 2012. godine.

Kako sastaviti...

... UPUTU ZA JEDNOSTRANI RASKID UGOVORA NA DALJINU TE OBRAZAC IZJAVE O RASKIDU



Božo Prelević

Od 13. lipnja 2014. na snazi su odredbe Zakona o zaštiti potrošača (Nar. nov., br. 43/13; u nastavku teksta: Zakon), o ugovorima na daljinu i ugovorima sklopljenim izvan poslovnih prostorija, kojima su detaljno određene obveze trgovca i prava potrošača prije i prilikom njihova sklapanja.

Ugovor na daljinu

Ugovor na daljinu je ugovor sklopljen između trgovca i potrošača u okviru organiziranog sustava prodaje, ili pružanja usluge bez istodobne fizičke prisutnosti trgovca i potrošača na jednome mjestu pri čemu se do trenutka sklapanja ugovora i za njegovo sklapanje isključivo koristi jedno, ili više sredstava daljinske komunikacije. Sredstva daljinske komunikacije su sredstva koja se bez istodobne fizičke prisutnosti trgovca i potrošača mogu koristiti za sklapanje ugovora na daljinu, kao što su: adresirani i neadresirani tiskani materijal, univerzalna pisma i dopisnice, tiskane promidžbene poruke s narudžbenicom, katalogi, telefoni s ljudskim

posredovanjem i bez njega, radio, telefaks, televizija, internet i elektronička pošta i dr.

Ugovor sklopljen izvan poslovnih prostorija

Ugovor sklopljen izvan poslovnih prostorija je ugovor između trgovca i potrošača sklopljen:

- uz istodobnu fizičku prisutnost trgovca i potrošača na jednome mjestu koje ne predstavlja poslovne prostorije trgovca, čak i kad je potrošač dao ponudu;

- u poslovnim prostorijama trgovca, ili putem sredstava daljinske komunikacije neposredno nakon što je trgovac pristupio potrošaču osobno i individualno na mjestu koje nisu njegove poslovne prostorije, a u kojem su trgovac i potrošač bili istodobno fizički prisutni; ili

- za vrijeme izleta koji je organizirao trgovac s namjerom, ili ciljem promocije, odnosno prodaje robe, ili usluga potrošaču.

Obveze trgovca i prava potrošača kod jednostranog raskida ugovora

Sukladno čl. 72. st. 1. Zakona, temeljno je pravo potrošača da, ne navodeći razloge za to, u roku od 14 dana jednostrano raskine ugovor sklopljen izvan poslovnih prostorija, ili na daljinu. Trgovac mora prije sklapanja ovih ugovora, ili prije potrošačevog obvezivanja odgovarajućom ponudom, između ostalog, na jasan i razumljiv način obavijestiti potrošača o uvjetima, rokovima i postupku izvršavanja prava na jednostrani raskid ugovora kao i o obrascu za jednostrani raskid ugovora sukladno čl. 74. st. 1. Zakona, u slučajevima kada to pravo postoji.

Obrazac obavijesti o pravu potrošača na jednostrani raskid ugovora

Sadržaj i oblik obrasca za jednostrani raskid navedenih ugovora, propisan je Pravilnikom o sadržaju i obliku obavijesti o pravu potrošača na jednostrani raskid ugovora sklopljenih na daljinu i ugovora sklopljenih izvan poslovnih prostorija (Nar. nov., br. 72/14; u nastavku teksta: Pravilnik), koji je također stupio na snagu 13. lip-

nja 2014. Obavijest o pravu potrošača na jednostrani raskid navedenih ugovora mora sadržavati upute za jednostrani raskid i obrazac jednostranog raskida ugovora. Ova obavijest se može sastojati od jednog papira (ako se obavijest daje na papiru), što i preporučamo, ili dva papira, u kojem bi slučaju, mišljenja smo, trebalo navesti da se upute odnose na obrazac jednostranog raskida na drugom papiru, odnosno da se obrazac popunjava sukladno uputama predanim potrošaču na drugom papiru.

Upute za jednostrani raskid ugovora

Trgovac je dužan potrošaču putem obavijesti na papiru, ili na nekom drugom trajnom mediju (npr. CD), dati jasne upute o postupku jednostranog raskida navedenih ugovora, čiji je sadržaj propisan Pravilnikom i ne može se mijenjati.

Obrazac jednostranog raskida ugovora

Pravilnikom je propisan sadržaj obrasca jednostranog raskida ugovora sklopljenih na daljinu i ugovora sklopljenih izvan poslovnih prostorija.

PRIMJERAK OBRASCA O JEDNOSTRANOM RASKIDU

1. Ime, prezime i adresa potrošača _____.
2. Prima [ovdje trgovac unosi svoj naziv i sjedište, te broj telefona, adresu elektroničke pošte ili broj telefaksa]: _____.
3. Ja _____ ovim izjavljujem da jednostrano raskidam Ugovor o prodaji sljedeće robe/za pružanje sljedeće usluge (odabrati) _____, naručene/primljene dana _____
 – potpis potrošača (samo ako se ovaj obrazac ispunjava na papiru),
 – datum.

Ukoliko trgovac omogućuje potrošaču jednostrani raskid ugovora na svojoj mrežnoj stranici, dužan je potrošaču dati sljedeću uputu:
 „Primjerak obrasca za jednostrani raskid ugovora koji se nalazi na našoj mrežnoj stranici možete elektronički ispuniti i poslati.
 Potvrdu primitka obavijesti o jednostranom raskidu ugovora dostavit ćemo Vam, bez odgađanja, elektroničkom poštom.“

UPUTE ZA JEDNOSTRANI RASKID UGOVORA

1. RAČUNANJE ROKA ZA JEDNOSTRANI RASKID UGOVORA

„Ugovor možete jednostrano raskinuti u roku od 14 dana bez navođenja razloga.“

„Da biste mogli ostvariti pravo na jednostrani raskid ovoga Ugovora, morate nas obavijestiti o svojoj odluci o jednostranom raskidu ugovora prije isteka roka i to nedvosmislenom izjavom poslanom poštom, telefaksom ili elektroničkom poštom, u kojoj ćete navesti svoje ime i prezime, adresu, broj telefona, telefaksa ili adresu elektroničke pošte, a možete koristiti i priloženi primjer obrasca za jednostrani raskid ugovora iz dijela B ovoga Priloga.“

Rok za jednostrani raskid iznosi 14 dana od dana: (potrebno je odabrati jednu od opcija)

(a) „kada je Vama ili trećoj osobi koju ste Vi odredili, a koja nije prijevoznik, roba koja je predmet ugovora predana u posjed“,

– u slučaju sklapanja kupoprodajnog ugovora

(b) „kada je Vama ili trećoj osobi koju ste Vi odredili, a koja nije prijevoznik, predan u posjed zadnji komad ili zadnja pošiljka robe“

– u slučaju sklapanja ugovora koji se odnosi na više komada robe koji trebaju biti isporučeni odvojeno, odnosno ako je riječ o robi koja se dostavlja u više komada ili više pošiljki

(c) „kada je Vama ili trećoj osobi koju ste Vi odredili, a koja nije prijevoznik, predan u posjed prvi komad ili prva pošiljka robe“,

– ako je ugovorena redovita isporuka robe kroz određeni vremenski period

(d) „sklapanja ugovora“,

– u slučaju sklapanja ugovora o usluzi ili ugovora o isporuci vode, plina ili električne energije koji se prodaju u neograničenom obujmu ili neograničenoj količini, te isporuci toplinske energije kao i u slučaju ugovora kojem je predmet digitalni sadržaj koji se ne isporučuje na tjelesnom mediju

2. POVRAT UPLAĆENOG IZNOSA

U obavijesti o jednostranom raskidu ugovora, trgovac je dužan izvijestiti potrošača o učincima jednostranog raskida ugovora:

„Ako jednostrano raskinete ovaj Ugovor, izvršit ćemo povrat novca koji smo od Vas primili, uključujući i troškove isporuke, bez odgađanja, a najkasnije u roku od 14 dana od dana kada smo zaprimili Vašu odluku o jednostranom raskidu ugovora, osim ukoliko ste odabrali drugu vrstu isporuke a koja nije najjeftinija standardna isporuka koju smo mi ponudili.“

„Povrat novca bit će izvršen na isti način na koji ste Vi izvršili uplatu. U slučaju da pristajete na drugi način povrata plaćenog iznosa, ne snosite nikakve troškove u odnosu na povrat.“

Ako se radi o kupoprodajnim ugovorima u kojima trgovac nije ponudio da u slučaju jednostranog raskida ugovora preuzme robu od potrošača, potrebno je potrošača informirati o sljedećem:

„Povrat novca možemo izvršiti tek nakon što nam roba bude vraćena ili nakon što nam dostavite dokaz da ste nam robu poslali nazad“.

3. POVRAT ROBE

U pogledu obveze obavješćivanja potrošača vezano uz povrat robe, trgovac je dužan odabrati jednu od ponuđenih opcija:

(a) „Robu ćemo preuzeti sami.“

(b) „Robu vratite ili je predajte nama ili

_____ [unijeti ime, naziv i adresu osobe koju ste ovlastili za preuzimanje robe] bez nepotrebnog odgađanja, a u svakom slučaju najkasnije u roku od 14 dana od dana kada ste nam uputili Vašu odluku o jednostranom raskidu ugovora.“

(c) „Smatra se da ste izvršili svoju obvezu na vrijeme ako prije isteka naprijed navedenog roka pošaljete ili predate robu nama, odnosno osobi koju smo ovlastiti za primanje robe.“

4. TROŠKOVI POVRATA ROBE

U pogledu obveze obavješćivanja potrošača vezano uz povrat robe, trgovac je dužan odabrati jednu od ponuđenih opcija:

(a) „Troškove povrata robe snosimo sami.“

(b) „Izravne troškove povrata robe morate snositi sami.“

(c) „Izravne troškove povrata robe, u iznosu od _____ kn [unijeti iznos] morate snositi sami.“ ako u ugovoru sklopljenom na daljinu trgovac ne navede da snosi trošak povrata robe, a robu zbog njezine prirode nije moguće vratiti poštom,

(d) „Izravne troškove povrata robe snosite sami, koji mogu iznositi najviše _____ kn [unijeti iznos].“ ako trošak povrata robe opravdano nije moguće izračunati unaprijed.

(e) „Robu ćemo preuzeti na vlastiti trošak.“ ako u ugovoru sklopljenom izvan poslovnih prostorija robu zbog njezine prirode nije moguće vratiti poštom, a isporučena je u potrošačev dom.

5. ODGOVORNOST POTROŠAČA ZA UMANJENJE VRIJEDNOSTI ROBE

U pogledu odgovornosti potrošača za umanjene vrijednosti robe trgovac je dužan izvijestiti potrošača o sljedećem:

„Odgovorni ste za svako umanjene vrijednosti robe koje je rezultat rukovanja robom, osim onog koje je bilo potrebno za utvrđivanje prirode, obilježja i funkcionalnosti robe.“

6. KORIŠTENJE USLUGA PRIJE ISTEKA ROKA ZA JEDNOSTRANI RASKID UGOVORA

Ukoliko je potrošač zahtijevao da pružanje usluge ili ispunjenje ugovora o isporuci vode, plina ili električne energije koji se prodaju u neograničenom obujmu ili neograničenoj količini, ili isporuci toplinske energije započne prije isteka roka za jednostrani raskid ugovora, trgovac je dužan potrošača obavijestiti o sljedećem:

„Ako je na Vaš zahtjev izvršavanje usluge ili isporuka vode/plina/električne energije/toplinske energije [odabrati] započelo tijekom roka za jednostrani raskid ugovora, dužni ste nam platiti iznos koji je razmjernan onom što je isporučeno do trenutka kada ste nas obavijestili o jednostranom raskidu ovog Ugovora.“

Što treba znati o ...

...NOVOM ZAKONU O ZAŠTITI NA RADU

Od 19. lipnja ove godine na snazi je novi Zakon o zaštiti na radu (Nar. nov., br. 71/14; u nastavku teksta: Zakon) koji na novi način uređuje pitanje zaštite na radu za sve poslodavce i radnike. Jasno, neke odredbe novog Zakona zapravo su neizmijenjene u odnosu

na stari Zakon, ali Zakon sadrži i niz bitnih novina za poslodavce i radnike. Temeljem Zakona će se tek donijeti niz novih podzakonskih akata za njegovu provedbu, a do njihova donošenja primjenjuju se stari podzakonski akti taksativno navedeni u samom Zakonu. U

nastavku Vas upoznajemo s najznačajnijim novinama u Zakonu.

Područje primjene

Odredbe Zakona primjenjuju se u svim djelatnostima u kojima radnici obavljaju poslove za poslodavca. Obveze poslodavca u provođenju zaštite na radu propisane Zakonom i temeljem njega donesenim propisima u odnosu na radnika, odnose se i na osobe na radu ako samim Zakonom nije drukčije propisano. Znači, svaki poslodavac koji ima zaposlene radnike, ili kod kojeg rade druge osobe mora primjenjivati odredbe Zakona. Iznimno, odredbe Zakona ne primjenjuju se prilikom obavljanja pojedinih poslova na koje se zbog njihovih posebnosti i neizbježne proturječnosti s odredbama Zakona, Zakon na njih ne može u cijelosti primijeniti, kao što su poslovi Oružanih snaga Republike Hrvatske, policijski poslovi, poslovi zaštite i spašavanja, poslovi zaštite osoba i imovine te poslovi vatrogasaca i pirotehničara. Zaštita na radu se pri obavljanju ovih poslova uređuje posebnim propisima. Odredbe Zakona ne odnose se niti na kućnu poslugu.

Temeljne obveze poslodavca

Poslodavac je obavezan organizirati i provoditi zaštitu na radu, vodeći pri tome računa o prevenciji rizika te obavještavanju, osposobljavanju, organizaciji i sredstvima. Sukladno Zakonu, troškove provođenja zaštite na radu snosi poslodavac, što znači kako njezino provođenje ne smije teretiti radnika. Poslodavac je odgovoran za organiziranje i provođenje zaštite na radu radnika

u svim dijelovima organizacije rada i u svim radnim postupcima. Štoviše, poslodavac je odgovoran za organiziranje i provođenje zaštite na radu, neovisno o tome je li u tu svrhu zaposlio jednog, ili više stručnjaka zaštite na radu, ili je obavljanje poslova zaštite na radu ugovorio s osobom ovlaštenom za obavljanje tih poslova. To znači kako prenošenje ovlaštenja za provođenje zaštite na radu ne oslobađa poslodavca odgovornosti, a na odgovornost poslodavca ne utječu ni propisane obveze radnika u području zaštite na radu.

Procjena rizika

Procjenjivanje rizika je jedno od općih načela prevencije temeljem kojih je poslodavac obavezan provoditi zaštitu na radu. Možemo reći kako procjenjivanje rizika na određeni način zamjenjuje i dopunjava institut procjene opasnosti iz starog Zakona. Svaki poslodavac je obavezan, uzimajući u obzir poslove i njihovu prirodu, procjenjivati rizike za život i zdravlje radnika i osoba na radu, osobito u odnosu na sredstva rada, radni okoliš, tehnologiju, fizikalne štetnosti, kemikalije, odnosno biološke agense koje koristi, uređenje mjesta rada, organizaciju procesa rada, jednodimenzionalne napore, rad s nametnutim ritmom, rad po učinku u određenom vremenu (normirani rad), noćni rad, psihičko radno opterećenje i druge rizike koji su prisutni, radi sprječavanja, ili smanjenja rizika.

Poslodavac je obavezan imati procjenu rizika izrađenu u pisanom, ili elektroničkom obliku,

koja odgovara postojećim rizicima na radu i u vezi s radom i koja je dostupna radniku na mjestu rada. Na temelju izrađene procjene rizika poslodavac je obvezan primjenjivati pravila zaštite na radu, preventivne mjere, organizirati i provoditi radne i proizvodne postupke, odnosno metode te poduzimati druge aktivnosti za sprječavanje i smanjenje izloženosti radnika utvrđenim rizicima, kako bi otklonio, ili sveo na najmanju moguću mjeru vjerojatnost nastanka ozljede na radu, oboljenja od profesionalne bolesti, ili bolesti u vezi s radom te kako bi na svim stupnjevima organizacije rada i upravljanja osigurao bolju razinu zaštite na radu. Propusti učinjeni u postupku procjene rizika (npr. propust uočiti vjerojatnost nastanka opasnog, ili štetnog događaja na radu, ili u vezi s radom, pogrešna procjena štetnosti događaja, odnosno podcjenjivanje njegove štetne posljedice i sl.) ne oslobađaju poslodavca obveza i odgovornosti u vezi sa zaštitom na radu. Poslodavac je obvezan radnike i njihove predstavnike uključiti u postupak procjene rizika na način propisan Zakonom. Uvjeti, način i metodu izrade procjene rizika, obvezne sadržaje obuhvaćene procjenom, podatke na kojima se procjena rizika mora temeljiti i klasifikaciju opasnosti, štetnosti i napora na radu i u vezi s radom, biti će uređeni posebnim pravilnikom koji će biti donesen naknadno.

Ugovaranje poslova zaštite na radu

Poslodavac je obvezan utvrditi i obavljati poslove zaštite na radu u skladu s procjenom rizika, stanjem zaštite na radu i brojem radnika. Poslodavac koji zapošljava do uključivo 49 radnika, poslove zaštite na radu može obavljati sam ako ispunjava propisane uvjete, ili obavljanje tih poslova

može ugovoriti ugovorom o radu sa stručnjakom zaštite na radu. S druge strane, poslodavac koji zapošljava 50 do uključivo 249 radnika, obavljanje poslova zaštite na radu obavezan je ugovorom o radu ugovoriti sa stručnjakom zaštite na radu.

Na kraju, poslodavac koji zapošljava 250, ili više radnika, obavljanje poslova zaštite na radu obavezan je ugovorom o radu ugovoriti s jednim, ili više stručnjaka zaštite na radu sukladno posebnom pravilniku kojim se propisuju vrste, stupnjevi stručne spreme i broj stručnjaka zaštite na radu, način i uvjeti obavljanja poslova zaštite na radu kod poslodavca, ovisno o rizicima, djelatnosti i broju radnika. Poslodavac može ugovoriti obavljanje poslova zaštite na radu s ovlaštenom osobom samo u slučaju kada zbog objektivnih i opravdanih razloga ne može te poslove obavljati sam, odnosno te poslove ugovoriti na Zakonom propisani način.

U slučaju da je poslodavac ugovorio obavljanje poslova zaštite na radu s ovlaštenom osobom, ta je osoba dužna pisanim putem odrediti jednog, ili više stručnjaka zaštite na radu za obavljanje poslova zaštite na radu kod toga poslodavca. Više poslodavaca koji posluju na istoj lokaciji mogu međusobno ugovoriti organiziranje i provođenje zaštite na radu zapošljavanjem zajedničkog stručnjaka za zaštitu na radu, a mogu utemeljiti i zajedničku službu za zaštitu na radu, primjenjujući kriterij broja radnika i ostale navedene kriterije. Radnici, stručnjaci zaštite na radu, povjerenici radnika za zaštitu na radu i ovlaštene osobe obvezni su surađivati u provođenju zaštite na radu.

Osobe ovlaštene za zaštitu na radu

Poslove zaštite na radu kod poslodavca mogu obavljati i ovla-

štene osobe. Osoba ovlaštena za obavljanje poslova zaštite na radu obvezna je poslove zaštite na radu obavljati sukladno odredbama Zakona i drugih propisa zaštite na radu. Osoba može biti ovlaštena za izradu procjene rizika, osposobljavanje za rad na siguran način, ispitivanje sredstava rada, ispitivanja u radnom okolišu te obavljanje poslova zaštite na radu sukladno posebnom pravilniku kojim su propisani uvjeti pod kojima poslodavac za svoje potrebe i ovlaštene osobe mogu biti ovlaštene za obavljanje navedenih poslova, postupak izdavanja, oduzimanja i prestanak ovlaštenja, stručni nadzor nad obavljanjem poslova za koje su ovlaštene, postupak izdavanja isprava o provedenim ispitivanjima i osposobljavanju, obveze i način evidentiranja izdanih i oduzetih ovlaštenja. Ovlaštenje se može dati za obavljanje pojedinog, ili više poslova zaštite na radu. Ovlaštena osoba izdaje isprave o provedenim ispitivanjima radne opreme, odnosno radnog okoliša. Ako ovlaštena osoba obavlja poslove zaštite na radu suprotno odredbama Zakona i drugih pravila zaštite na radu, ovlaštenoj fizičkoj osobi, ovlaštenoj pravnoj osobi i odgovornoj osobi u ovlaštenoj pravnoj osobi oduzet će se ovlaštenja sukladno navedenom pravilniku.

Odgovornost za štetu na radu i u vezi s radom

Ozljeda na radu i profesionalna bolest koju je radnik pretrpio obavljajući poslove za poslodavca smatra se da potječe od rada i poslodavac za nju odgovara po načelu objektivne odgovornosti. Poslodavac može biti oslobođen odgovornosti, ili se njegova odgovornost može umanjiti ako je šteta nastala zbog više sile, odnosno namjerom, ili krajnjom nepažnjom radnika, ili treće osobe, na koje poslodavac

nije mogao utjecati niti je njihove posljedice mogao izbjeći, unatoč provedenoj zaštiti na radu. S druge strane, ovlaštena osoba za zaštitu na radu odgovara za štetu na radu i u vezi s radom koju uzrokuje poslodavcu, odnosno radniku, obavljanjem poslova zaštite na radu, ako ne postupa sukladno odredbama Zakona i drugih propisa. Na utvrđivanje odgovornosti za štetu na radu i u vezi s radom primjenjuju se opći propisi obveznog prava, odnosno Zakon o obveznim odnosima.

Uporaba duhanskih proizvoda i alkohola na radnom mjestu

Zakonom je određeno kako je poslodavac obavezan provoditi zaštitu nepušača od djelovanja duhanskog dima. Zabranjeno je pušenje na radnim sastancima i na mjestu rada. Iznimno, poslodavac može pisanim putem dozvoliti pušenje u posebnoj prostoriji, odnosno prostoru na kojima je obavezan postaviti znak dozvoljenog pušenja.

Radnik u vrijeme rada ne smije biti pod utjecajem alkohola i drugih sredstava ovisnosti niti ih smije unositi na mjesto rada. Zakonom je određeno kako će se smatrati da je radnik pod utjecajem alkohola ako u krvi ima alkohola više od 0,0 g/kg, odnosno više od 0,0 miligrama u litri izdahnutog zraka, odnosno u krvi ima višu koncentraciju alkohola od koncentracije dozvoljene procjenom rizika poslova koje taj radnik obavlja.

Prekršaji

Za nepriдрžavanje zakonskih odredbi propisani su brojni prekršaji sa visokim novčanim kaznama. Visina novčanih kazni kreće se sve do iznosa od 120.000,00 kuna, s time da se u slučaju ponavljanja prekršaja iznos novčane kazne pa i navedene, može udvostručiti.

Božo Prelević

Što treba znati o ...



... ZABRANI NATJECANJA RADNIKA S POSLODAVCEM

Zakonom o radu propisane su dvije vrste zabrane natjecanja radnika s poslodavcem. Jedna vrsta je zakonska zabrana natjecanja uređena odredbama članka 93. Zakona o radu (u daljnjem tekstu: Zakon), te ugovorna zabrana natjecanja s poslodavcem regulirana člankom 94. Zakona.

Cilj odredaba od članka 93. do članka 98. Zakona je prvenstveno zaštita interesa poslodavca s kojim je radnik u radnom odnosu, pri čemu se prvenstveno štite informacije o postojećim, o sadašnjim ili budućim poslovnim partnerima, podaci o tržišnim uvjetima, informacije koje olakšavaju i omogućavaju radniku u budućnosti obavljati te iste djelatnosti, bilo samostalno, bilo kod drugog poslodavca.

Zakonska zabrana natjecanja štiti poslodavca za vrijeme trajanja zasnovanog radnog odnosa na način da sprječava moguću konkurenciju poslodavcu od strane radnika koji je kod njega u radnom odnosu.

Kod ugovorne zabrane natjecanja intencija je zakonodavca zabraniti radniku da se nakon prestanka radnog odnosa zaposli kod drugog poslodavca koji je u tržišnom natjecanju s prijašnjim poslodavcem.

Zakonska zabrana natjecanja

Zakonska zabrana natjecanja može se definirati kao zabrana radniku da bez odobrenja poslodavca, za svoj ili tuđi račun, sklapa poslove iz djelatnosti koju obavlja poslodavac.

Zabrana se odnosi na obavljanje istih ili bitno istih poslova koje radnik obavlja na svom radnom mjestu za vrijeme dok je u radnom odnosu, neovisno o tome je li poslove obavlja na temelju ugovora o radu sklopljenom na neodređeno ili na određeno vrijeme, te obvezuje radnika neovisno o sadržaju ugovora o radu.

Zakonska zabrana natjecanja počinje zasnivanjem radnog odnosa, te kao takva traje dok radni odnos egzistira ili dok poslodavac radniku ne izda odobrenje za obavljanjem poslova iz svoje djelatnosti. Pošto Zakonom nije propisan oblik u kojem se odobrenje daje, isto je moguće dati i u usmenom obliku, pa čak i prešutno. Tako odredba članka 94. stavka 4. Zakona propisuje da ako u vrijeme zasnivanja radnog odnosa poslodavac znao da se radnik bavi obavljanjem određenih poslova, a nije od njega zahtijevao da se time prestane baviti, smatra se da je radniku dao odobrenje za

bavljenje takvim poslom. Dakle, radnik se jedino može osloboditi ove obveze na način da mu poslodavac za to izda odobrenje na jedan od opisanih načina.

Zakon omogućuje poslodavcu da opozove izdano odobrenje, međutim, poslodavac je dužan prilikom opoziva odobrenja poštivati propisani ili ugovoreni rok za otkaz ugovora o radu.

Kršenje obveze zakonske zabrane natjecanja i posljedice

Da bi se uopće moglo govoriti o kršenju zakonske zabrane natjecanja potrebno je da radnik za vrijeme trajanja radnog odnosa sklapa poslove iz djelatnosti koju obavlja poslodavac, da poslove sklapa za svoj ili tuđi račun, te da za iste nema odobrenje poslodavca.

Prije svega valja napomenuti kako nepoštivanje zakonske zabrane natjecanja, a koji je stav zauzela sudska praksa, predstavlja opravdani razlog za izvanredni otkaz ugovora o radu.

Poslodavac, osim što je u mogućnosti izvanredno otkazati ugovor o radu, ima pravo, sukladno članku 93. stavku 2. Zakona od radnika tražiti naknadu pretrpljene štete ili može od radnika tražiti

da se za sklopljeni posao smatra da je isti sklopljen za njegov račun, odnosno da mu radnik preda zaradu ostvarenu iz takvog posla, ili da na njega prenese potraživanja zarade iz takvog posla. Dakle, poslodavac može tražiti samo jedno od navedenoga, alternativno. Pa je tako npr. u mogućnosti, tražiti naknadu imovinske i/ili neimovinske štete sukladno Zakonu o obveznim odnosima. Primjerice ako traži da se sklopljeni posao smatra sklopljenim za njegov račun, ima pravni interes tražiti deklaratornom tužbom (tužbom za utvrđenje) da se konkretni pravni posao smatra sklopljenim za njegov račun i istovremeno kondemnatornim tužbenim zahtjevom ostvariti zaštitu svojih prava na način da traži ispunjenje činidbe za svoju korist, a ne za račun radnika.

Za ostvarenjem prava propisanih odredbom člankom 92 stavkom 2. Zakona propisani su zakonski, prekluzivni subjektivni i objektivni rokovi. Subjektivni je od saznanja za sklapanje posla i on iznosi tri mjeseca, a objektivni teče od sklapanja posla neovisno o saznanju poslodavca i on iznosi pet godina.

Zakonski znači da je isti propisan samim Zakonom i kao takav predstavlja ius cogens, kogentnu odredbu koja se ni na koji način ne može mijenjati, isključiti, niti ograničiti. Subjektivni rokovi su oni čiji početak zavisi od saznanja za događaj koji je relevantan za njihovo računanje. Činjenica što je prekluzivan znači da poslodavcu prestaje pravo potraživati naknadu štete protekom subjektivnog i/ili objektivnog roka. Dakle gubi subjektivno pravo i zahtjev za prisilno ostvarenje. Tu je također bitno za naglasiti kako ne valja miješati prekluziju i institut zastare. Jedno i drugo onemogućava određenog pravnog subjekta da u određenim, zakonom propisanim rokovima, ostvaruju neko svoje pravo. Ali postoji bitna razli-

ka u tome što sud u parničnom postupku po službenoj dužnosti (ex offio) pazi da nije došlo do prekluzije prava, dok na zastaru pazi tek po prigovoru strane u čiju je korist nastupjela zastara. Dakle, ukoliko je podignut tužbeni zahtjev nakon protoka određenog prekluzivnog roka, sud je dužan primijeniti odgovarajuće materijalno pravo i odbiti tužbeni zahtjev, međutim, ako je tužba podignuta nakon što je protekao zastarni rok, a tuženik ne istakne materijalnopравни prigovor zastare, sud, ukoliko nađe da je tužbeni zahtjev osnovan, dužan je usvojiti tužbeni zahtjev.

Ugovorna zabrana natjecanja s poslodavcem

Poslodavac i radnik mogu ugovoriti da se određeno vrijeme nakon prestanka ugovora o radu, radnik ne smije zaposliti kod druge osobe koja je u tržišnom natjecanju s poslodavcem te da ne smije za svoj račun ili za račun treće osobe sklapati pravne poslove kojima se natječe s poslodavcem.

Za razliku od zakonske zabrane utakmice s poslodavcem, ugovorna zabrana odnosi se na zabranu natjecanja s bivšim poslodavcem određeno vrijeme nakon prestanka radnog odnosa. Zabrana se ne smije zaključiti za razdoblje duže od dvije godine od dana prestanka radnog odnosa.

Može se definirati kao ugovor kojim se radnik obvezuje poslodavcu da se određeno vrijeme nakon prestanka ugovora o radu (ne duljem od dvije godine) neće zaposliti kod druge osobe koja je u tržišnom natjecanju s poslodavcem i/ili da neće za svoj račun ili za račun neke treće osobe sklapati poslove kojima se natječe s poslodavcem, a poslodavac se obvezuje radniku da će mu za vrijeme trajanja zabrane isplaćivati određenu naknadu, ali koja ne smije biti manja od iznosa polovice prosječne plaće isplaćene radniku u tri mjeseca prije prestanka ugo-

vora o radu.

Najčešća dilema koja se pojavljuje u praksi je upravo koja se osoba treba smatrati osobom koja je u tržišnom natjecanju s ranijim poslodavcem.

Zauzeto je stajalište da kada se oba poslodavca bave istom ili bitno istom djelatnošću, neovisno o njihovoj formalnoj registriranoj djelatnosti, treba smatrati da se radi o osobama koje se nalaze u tržišnom natjecanju. U ostalim slučajevima treba imati u vidu sve okolnosti slučaja kako bi se procijenilo nalaze li se dvije osobe u tržišnom natjecanju. Prilikom te ocjene svakako treba uzeti u obzir kriterije kao što su područje djelovanja, poslovne partnere, tržište, proizvode i usluge koji se nude, informacije kojima se raspolaže, i sl. S obzirom na svrhu i cilj odredbi Zakona o radu koje propisuju Ugovornu zabranu natjecanja, ovaj vid zabrane obuhvaća zabranu daljnjeg zapošljavanje kod osobe koja je u tržišnom natjecanju s poslodavcem kao i sklapanje poslova za svoj ili tuđi račun, a u okvirima djelatnosti koje su u tržišnoj utakmici s djelatnošću bivšeg poslodavca. Ako ugovorom nije ništa posebno naznačeno, smatra se da se u tom slučaju zabrana natjecanja proteže i na samozapošljavanje u djelatnosti koja je konkurentna, kao i na zapošljavanje kod drugog poslodavca koji je u tržišnoj utakmici s bivšim poslodavcem.

Ovaj vid zabrane natjecanja s poslodavcem može se ugovoriti i prilikom zasnivanja radnog odnosa, dakle ugovorom o radu, ali u svakom slučaju, sukladno čl. 94. st. 4. ZR – a, ugovor mora biti u pisanom obliku, u protivnome, neće proizvoditi pravne učinke (razlog ništavosti ugovora je nedostatak propisanog oblika), ali pritom valja naglasiti da se ne može ugovoriti odlukom o prestanku Ugovora o radu. Radnika će ugovorna zabrana utakmice s poslodavcem obvezivati tek onda ako je ugo-

rom poslodavac preuzeo obvezu da će radniku za vrijeme trajanja zabrane isplaćivati naknadu manje u iznosu polovice prosječne plaće, isplaćene radniku u tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu.

Ugovor također neće proizvoditi pravne učinke, tj. biti će ništav, ukoliko je sklopljen s maloljetnim radnikom, ili s punoljetnim radnikom koji za vrijeme trajanja radnog odnosa primao plaću manje od prosječne u Republici Hrvatskoj. Dakle, ugovorna zabrana natjecanja ne obvezuje radnika koji je u vrijeme sklapanja ugovora o radu imao plaću manju od prosječne u Republici Hrvatskoj, te ako je takvu odredbu ugovorio malodobni radnik. Kod ove odredbe je zanimljivo to što se jedino radnik (maloljetni radnik ili radnik koji prima plaću niže od prosječne) može pozivati na razloge ništavosti takvog ugovora, a ne i poslodavac.

Postoji još jedan slučaj kada ugovorena zabrana natjecanja neće obvezivati radnika, i ona je propisana člankom 94. Stavkom 5. Zakona. Naime citirani članak propisuje kako Ugovorna zabrana utakmice ne obvezuje radnika ako njegov cilj nije zaštita opravdanih poslovnih interesa poslodavca ili ako se njime s obzirom na područje, vrijeme i cilj zabrane, a u odnosu na opravdane poslovne interese poslodavca, nerazmjerno ograničava rad i napredovanje radnika.

Ugovorna zabrana utakmice prestaje:

– istekom vremena na koje je sklopljena (ako je sklopljena za razdoblje dulje od 2 godine, ista će obvezivati ugovorne strane samo do dvije godine od prestanka radnog odnosa),

– ako radnik izvanredno otkáže ugovor o radu iz razloga što poslodavac teško povrijedio neku od obveza iz radnog odnosa. U ovom slučaju je radnik obvezan

u roku od mjesec dana od raskida ugovora o radu pisano obavijestiti poslodavca da se ne smatra vezanim ugovornom zabranom tržišnog natjecanja,

– ako poslodavac nezakonito otkáže ugovor o radu, osim ako u roku od 15 dana od raskida ugovora o radu obavijesti radnika da će mu plaćati naknadu za vrijeme trajanja ugovorne zabrane natjecanja,

– poslodavac se može osloboditi obveze plaćanja naknade ako pisano obavijesti radnika da odustaje od ugovorne zabrane natjecanja, pritom se poslodavac oslobađa plaćanja ugovorene naknade nakon protoka tri mjeseca od dana dostave radniku izjave o odustanku.

Posljedice kršenja Ugovorne zabrane natjecanja

Posljedice prvenstveno ovise o tome što su stranke ugovorile. Načelno se može ugovoriti plaćanje ugovorne kazne, ispunjenje obveze ili pak obveza za naknadom nastale štete. Ukoliko stranke ugovore za slučaj nepoštivanja ugovorne zabrane natjecanja samo ugovornu kaznu, poslodavac može, u skladu s općim propisima obveznog prava, tražiti isplatu samo te kazne, a ne i ispunjenje obveze ili naknadu veće štete.

Stav je sudske prakse da ugovorna kazna, zajedno sa svim okolnostima ugovaranja ugovorne zabrane natjecanja, ne smije biti takva da dovede do toga da je radniku nerazmjerno ograničen rad i napredovanje. Ako sud zaključi da je to učinjeno, poslodavcu neće biti dosuđen iznos ugovorne kazne, ili pak naknada pretrpljene štete, odnosno, bit će odbijen zahtjev kojim od radnika traži bilo kakvu isplatu po ovoj osnovi.

Šime Bogović

JESTE LI ZNALI DA...

GODIŠNJI ODMOR ZA RADNIKA KOJI RADI NEPUNO RADNO VRIJEME

... radnik koji radi **nepuno radno vrijeme** ima ista prava u svezi s godišnjim odmorom kao i radnik koji radi 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.

PRIMJENA NAJPOVOLJNIJEG PRAVA ZA RADNIKA

... ako je neko pravo iz radnog odnosa **različito uređeno** ugovorom o radu, pravilnikom o radu, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, kolektivnim ugovorom ili zakonom, primjenjuje se **za radnika najpovoljnije pravo**, osim ako nekim zakonom nije drukčije određeno.



IMENOVANJE REVIZORA ZA 2014.

... sukladno čl. 17. Zakona o računovodstvu (Nar. nov., br. 109/2007, 125/2011 i 54/2013), reviziji podliježu godišnji financijski izvještaji i konsolidirani godišnji financijski izvještaji:

- **velikih** poduzetnika,
- **srednjih** poduzetnika i
- poduzetnika 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 čl. 6.a Zakona o reviziji (Nar. nov., br. 146/2005, 139/2008 i 144/2012), 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.**

TUMAČENJE SPORNIH ODREDBI SKLOPLJENOG UGOVORA

... u slučaju kad je ugovor sklopljen prema unaprijed otisnutom sadržaju, ili kad je ugovor na drugi način pripremila i predložila jedna ugovorna strana, nejasne odredbe tumače se u korist druge strane. Navedeno proizlazi iz članka 320. Zakona o obveznim odnosima.

UGOVOR O NAUKOVANJU

... od 24. svibnja 2014. godine na snazi je novi Pravilnik o minimalnim uvjetima za ugovore o naukovanju. Za izvođenje praktične nastave i vježbi naukovanja obrtnik, kao i pravna osoba moraju imati dozvolu (licenciju) koju izdaje HOK. Obrtnik i pravna osoba koji učenika primaju na praktičnu nastavu i vježbe naukovanja sklapaju s njim, odnosno s njegovim roditeljem, ili skrbnikom ako učenik nije punoljetan, ugovor o naukovanju u pisanom obliku.

Pripremili: Igor Milinović i Marina Kilić

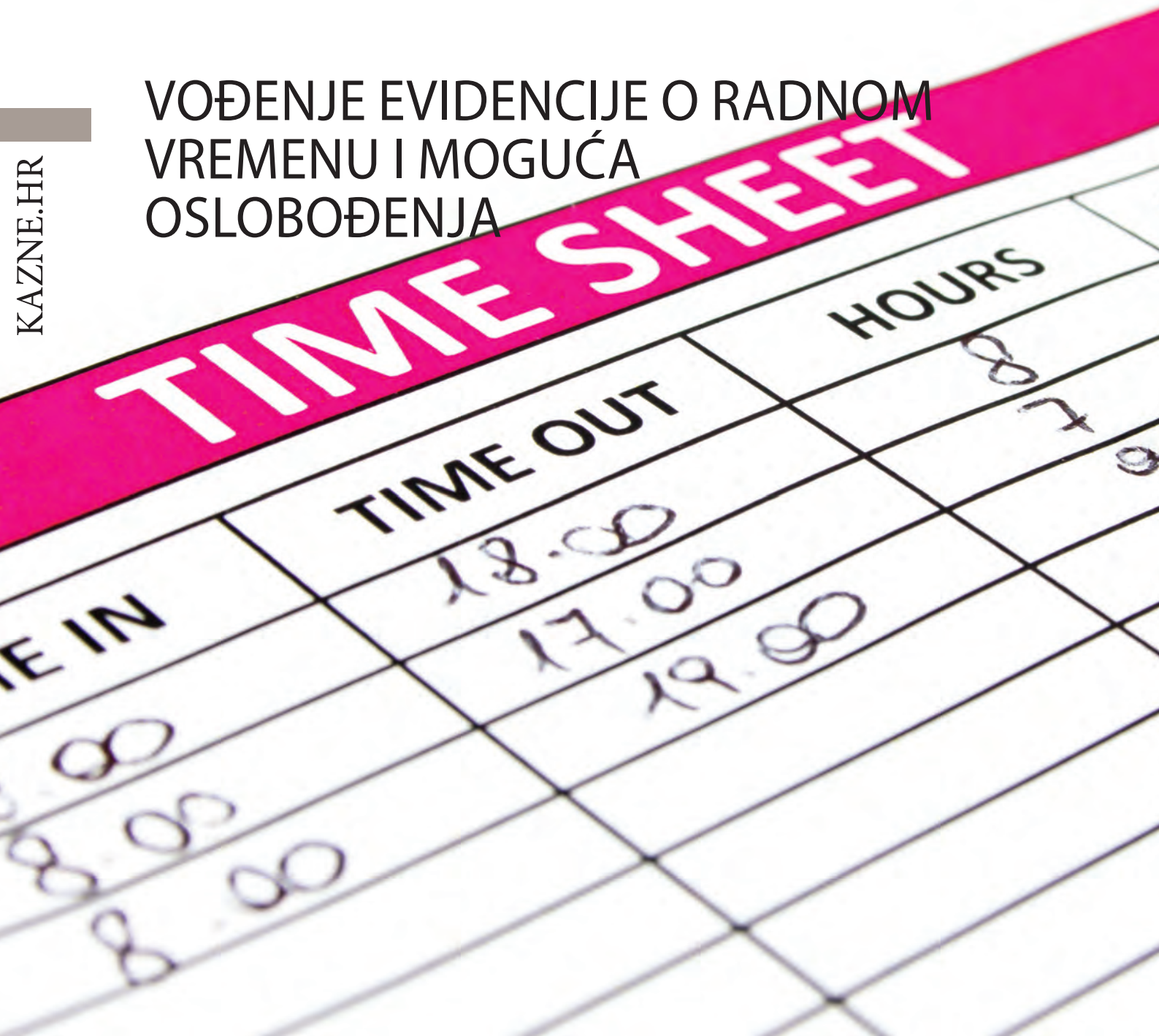


KAZNE.HR

KAZNE ZA DRUŠTVA I ODGOVORNE OSOBE

- 60 Vođenje evidencije o radnom vremenu i moguća oslobođenja
- 62 Prijenos ugovora o radu
- 64 Obveze trgovca kod podnošenja pisanog prigovora potrošača
- 65 Obveze proizvođača i posjednika otpada kod predaje otpada
Obveza skladištenja vlastitog proizvedenog otpada
Tko je obvezan izraditi plan gospodarenja otpadom
- 66 Tko je dužan voditi očevidnik o nastanku i tijeku otpada
Obveznici ishođenja dozvole za gospodarenje otpadom
- 68 Način isticanja maloprodajne cijene
- 70 ODGOVORI NA VAŠA PITANJA
Slanje radnika na neplaćeni dopust
Posebni uvjeti prodaje u maloprodaji
Uzimanje volontera na rad
Davanje nekretnine u podnajam
PDV kod odštete zbog raskida ugovora
Mogućnost davanja otkaza za vrijeme bolovanja radnika
- 72 SUDSKA PRAKSA: Preuzimanje pravne stečevine EU i praksa Suda pravde EU-a
- 75 Pregled kazni

VOĐENJE EVIDENCIJE O RADNOM VREMENU I MOGUĆA OSLOBOĐENJA



Darko Graf

Zakon o radu (Narodne novine broj 149/2009 do 73/2013) u svome članku 4. propisuje obvezu svakog poslodavca u Republici Hrvatskoj da vodi **evidenciju o radnicima koji su kod njega**

zaposleni. Ta evidencija mora sadržavati podatke o radnicima i podatke o njihovom radnom vremenu, a detaljnija prava i obveze u svezi sadržaja i načina vođenja ove evidencije mogu se naći u Pravilniku o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima (Narodne novine broj 37/2011). U bitnome, zahtijeva se od poslodavca da u svakom trenutku može nadležnom tijelu dati na uvid podatke o određenom, kod njega za-

poslenom, radniku i njegovom radnom vremenu i drugim ostvarenim okolnostima u svezi s radnim odnosom u razdoblju koje se kontrolira.

Podaci u evidenciji moraju odgovarati obračunu plaće

Upisi u evidenciju o radnom vremenu radnika, u potpunosti moraju odgovarati vrijednostima iskazanim na obračunu plaće, naknade plaće i/ili otpremnine za

odnosno razdoblje. Bilo kakvo odstupanje od podataka iz evidencije u obračunu plaće, dokaz je o "vođenju evidencije na način koji ne odgovara propisanom", što predstavlja prekršaj. Poslodavac može sam odlučiti hoće li propisanu evidenciju voditi na papiru ili u elektroničkom obliku, ali, u kakvom god obliku bila, bitno je da sadrži sve propisane elemente i da je uvijek dostupna inspektoru rada na njegov zahtjev.



Za koje se radnike ne mora voditi evidencija o radnom vremenu

Budući da je svakom poduzetniku bilo kakva dodatna administrativna obveza trošak, prepreka bavljenju osnovnim poslom i nepotrebno kompliciranje, dobro je znati da **postoji mogućnost oslobođenja poslodavca od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu određenih kategorija radnika, pod određenim uvjetima.**

Te kategorije radnika su:

1) radnici koji su kao rukovodeće osoblje statutom, društvenim ugovorom, izjavom o osnivanju ili drugim pravilima poslodavca ovlašteni voditi poslove poslodavca i koji samostalno donose odluke o organizaciji rada i poslovanja poslodavca -u ovu kategoriju treba uzeti ne samo članove uprava trgovačkih društava (direktore) koji su to u statusnopravnom smislu, dakle, koji su prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima imenovani članovima uprave i u tome svojstvu upisani u sudski registar, nego sve radnike koji se mogu podvući pod ovdje izloženu zakonsku definiciju; oni moraju, dakle, biti: a) ovlašteni voditi poslove poslodavca (zakon ne propisuje koje i kakvi ti poslovi moraju biti), te (kumulativno)

b) ovlašteni samostalno donositi odluke o organizaciji rada i poslovanja poslodavca (zakon ne propisuje što će smatrati odlukom o organizaciji rada i poslovanja);

2) radnici članovi obitelji poslodavca fizičke osobe koji žive u zajedničkom kućanstvu s poslodavcem i koji u radnom odnosu obavljaju određene poslove za poslodavca -kod koje kategorije ostaje za primijetiti kako samo srodstvo radnika s poslodavcem koji je, u konkretnom slučaju, nužno fizička osoba, nije dovoljno za ostvarenje mogućnosti oslobođenja poslodavca od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu; ovdje radnik, osim što je u srodstvu s poslodavcem, mora (kumulativno) s tim poslodavcem i živjeti u zajedničkom kućanstvu.

Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima (Narodne novine 37/2011) u svome članku 11. propisuje da je poslodavac dužan voditi sve podatke o radnom vremenu takvih radnika, kao i za sve svoje ostale radnike, ako s njima nije ugovorio samostalnost u određivanju radnog vremena, stanke, te dnevnog i tjednog odmora, pa proizlazi kako je pretpostavka za oslobođenje poslodavca od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu radnika iz navedenih kategorija upravo **sklapanje "ugovora o samostalnom određivanju radnog vremena, stanke, dnevnog i tjednog odmora"**.

Ovdje moramo primijetiti da do oslobođenja od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu ovih dviju kategorija radnika dolazi posredno: ako poslodavac i radnik iz neke od navedenih kategorija sklope gore navedeni sporazum, koji za cilj ima regulaciju drugih prava i obveza iz radnog odnosa (oni ugovaraju samostalnost u određivanju radnog vremena, stanke, dnevnog i tjednog odmora), a ne oslobođenje od obveze vođenja evidencije o

radnom vremenu. Ovo je moguće stoga, jer gore navedena odredba čl. 3. st. 3. Zakona o radu (Narodne novine br. 149/09, 61/11, 82/12, 73/13) predviđa mogućnost sklapanja takvog ugovora, a odredba čl. 11. Pravilnika o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima (Narodne novine 37/11) za postojanje takvog sporazuma veže, kao pravnu posljedicu, oslobođenje od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu, naravno, za radnike koji su takav sporazum sklopili s poslodavcem. Iako nije izričito propisan oblik u kojemu takav ugovor (sporazum) mora biti, proizlazi iz sustava radnog zakonodavstva i prakse da **mora biti u pisanom obliku.**

3) Radnici na izdvojenom mjestu rada -predstavljaju treću kategoriju radnika kod koje može doći do oslobođenja poslodavca od obveze vođenja evidencije o njihovom radnom vremenu. Međutim, za razliku od situacije koju smo opisali kod prethodne dvije kategorije radnika, ovdje moramo primijetiti da do oslobođenja od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu radnika na izdvojenom mjestu rada dolazi izravno: ako poslodavac i radnik na izdvojenom mjestu rada sklope **sporazum o oslobođenju poslodavca od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu**, koji za cilj ima upravo oslobođenje od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu. Ovo je moguće stoga, jer odredba čl. 10. Pravilnika o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima (Narodne

zašto čitam



poslovni savjetnik
.com

Čitam Poslovni savjetnik već niz godina jer na kvalitetan i poučan način obrađuje različita poslovna područja koja me zanimaju. Posebno me interesira kvalitetan sadržaj iz sfere ljudskih potencijala koji je inače teško naći na tržištu. Uz to, čitam i teme financija, poreza i drugih poslovnih trendova. Jako sam zadovoljna i kvalitetom tiska i samog formata mjesečnika. S obzirom na količinu dobrih savjeta koji pomažu u svakodnevnom radu, čuvam stare primjerke i nerijetko ih ponovno izvlačim iz arhive jer sadržaj vremenom ne gubi na vrijednosti i aktualnosti.

*Božica Antunović, voditeljica
Odjela ljudskih potencijala,
Combis*

novine 37/11) predviđa mogućnost sklapanja takvog ugovora, a za njegovo postojanje veže, kao pravnu posljedicu, oslobođenje poslodavca od obveze vođenja evidencije o radnom vremenu, naravno, samo za one radnike na izdvojenom mjestu rada koji su takav sporazum sklopili s poslodavcem, pod uvjetom da oslobođenje nije propisano nekim drugim izvorom radnog prava koji se primjenjuje na sve radnike na izdvojenom mjestu rada kod toga poslodavca (poseban propis, kolektivni ugovor ili sporazumom sklopljen između radničkog vijeća i poslodavca).

Vođenje evidencije o radnicima

Kazna do **100x**



Poslodavac čini prekršaj ako ne vodi evidenciju o radnicima i o radnom vremenu ili istu ne vodi na propisan način, ili ako na zahtjev inspektora rada ne dostavi podatke o radnicima i o radnom vremenu

Propisana je novčana kazna:

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

Propisana kazna: čl. 294. st. 1. toč. 1. i st. 2. Zakona o radu

PRIJENOS UGOVORA O RADU

U suvremenom poslovanju česte su situacije u kojima jedan poduzetnik preuzima poslovanje, ili dio poslovanja drugog poduzetnika. Uz gospodarsku cjelinu koja se na ovaj način prenosi s jednog poduzetnika na drugog, sukladno odredbama čl. 133. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13 - u nastavku teksta: Zakon), prenose se i ugovori o radu radnika.

Prenošenje ugovora o radu na novog poslodavca

U slučaju da se statusnom promjenom, ili pravnim poslom na novog poslodavca prenese poduzeće, dio poduzeća, gospodarska djelatnost, ili dio gospodarske djelatnosti, a koji zadržava svoju gospodarsku cjelovitost, na novog se poslodavca prenose svi ugovori o radu radnika koji rade u poduzeću, ili dijelu poduzeća koji je predmet prenošenja, odnosno koji su vezani za obavljanje gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti koja je predmet prenošenja. Radnik čiji je ugovor o radu prenesen na opisan način, zadržava sva prava

iz radnog odnosa koja je stekao do dana prenošenja ugovora o radu. Novi poslodavac preuzima s danom prenošenja u neizmijenjenom obliku i opsegu sva prava i obveze iz prenesenog ugovora o radu.

Objavljavanje o pravima radnika

Poslodavac koji na novog poslodavca prenosi poduzeće, dio poduzeća, obavljanje gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti dužan je novog poslodavca potpuno i istinito pisano izvijestiti o pravima radnika čiji se ugovori o radu prenose. Propust starog poslodavca da novog pisano izvijestiti o pravima radnika čiji se ugovori prenose, ne utječe na ostvarivanje prava radnika čiji su ugovori o radu preneseni na novog poslodavca. Osim novog poslodavca, stari poslodavac koji prenosi ugovore o radu, dužan je o prijenosu poduzeća, dijela poduzeća, gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti, pravodobno, prije dana prijenosa pisano obavijestiti radničko vijeće i sve radnike koji su prijenosom obuhvaćeni.

Obveza savjetovanja s radničkim vijećem

Ovdje se zapravo radi o obvezi savjetovanja s radničkim vijećem sukladno čl. 149. Zakona. Naime, prije donošenja odluke važne za položaj radnika, poslodavac se mora savjetovati s radničkim vijećem o namjeravanoj odluci te mora radničkom vijeću dostaviti podatke važne za donošenje odluke i sagledavanje njezinog utjecaja na položaj radnika. Jedna od takvih važnih odluka je i prijenos ugovora o radu na novog poslodavca pa se poslodavac mora savjetovati s radničkim vijećem o očekivanim pravnim, gos-

podarskim i socijalnim posljedicama koje za radnike mogu proizaći u takvoj situaciji.

U tom slučaju, poslodavac je radničkom vijeću na njegov zahtjev, prije konačnog očitovanja o namjeravanoj odluci poslodavca, dužan omogućiti održavanje sastanka radi dodatnih odgovora i obrazloženja na njihovo izneseno mišljenje. Poslodavac koji prenosi ugovore o radu na novog poslodavca, obavijestit će, kako smo naveli, o svojoj namjeri radničko vijeće, ako ga ima. U ovoj obavijesti moraju biti navedeni podaci o:

- danu prenošenja ugovora o radu;
- razlozima prenošenja ugovora o radu;
- utjecaju prenošenja ugovora o radu na pravni, gospodarski, ili socijalni položaj radnika;
- mjerama predviđenim u svezi s radnicima čiji se ugovori prenose.

U slučaju da kod poslodavca nije utemeljeno radničko vijeće, sindikalni povjerenik preuzima sva prava i obveze radničkog vijeća propisane Zakonom u vezi prijenosa ugovora o radu.

Pravni učinak prijenosa ugovora

Ugovori o radu radnika prenose se na novog poslodavca s danom nastupa pravnih posljedica, u skladu s propisima koji reguliraju pravni posao na temelju kojega se vrši prijenos poduzeća, dijela poduzeća, obavljanja gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti. To će u

pravilu biti ugovor o kupoprodaji. U slučaju da se prijenos poduzeća, dijela poduzeća, obavljanja gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti obavlja u sklopu stečajnog postupka, ili postupka sanacije, prava koja se prenose na novog poslodavca mogu se umanjiti u skladu s posebnim propisom, sklopljenim kolektivnim ugovorom, odnosno sporazumom između radničkog vijeća i poslodavca.

Rad radničkog vijeća kod novog poslodavca

Ako je u poduzeću, dijelu poduzeća, gospodarskoj djelatnosti, ili dijelu gospodarske djelatnosti koje je preneseno i koje je zadržalo svoju samostalnost utemeljeno radničko vijeće, ono nastavlja s radom, a najduže do isteka mandata na koje je izabrano. Sve do sada navedene odredbe na odgovarajući način se primjenjuju i na ustanove i druge pravne osobe. U slučaju da poduzeće, dio poduzeća, gospodarska djelatnost, ili dio gospodarske djelatnosti koje je preneseno ne zadržava

zašto čitam

poslovni savjetnik
razlogpretplate
na Poslovni
savjetnik.com

Razlog pretplate na Poslovni savjetnik vrlo je kratak i jasan. Sve vezano uz novosti u poslovanju na našem, ne baš velikom tržištu, nalazi se na jednom mjestu.

Informacije o novim poslovnim uspjesima i novim ulaganjima u proizvodnju, poticaji su koji na nas pozitivno djeluju. Kada pročitam Poslovni savjetnik vidim da ima nade za proizvodnju i da nije sve baš tako „crno“ kao što čitamo u dnevnim novinama.

Suzana Dominić Kaučić,
Grafo biro Dominić d.o.o.



Izvjestavanje kod prijenosa ugovora o radu na novog poslodavca

Kazna do **100**x



Poslodavac čine prekršaj:

- ako u slučaju prenošenja ugovora o radu na novog poslodavca, potpuno i istinito pisano ne izvijesti novog poslodavca o pravima radnika čiji se ugovori o radu prenose;
- ako o prijenosu poduzeća, dijela poduzeća, gospodarske djelatnosti ili dijela gospodarske djelatnosti na novog poslodavca, pravodobno, prije dana prijenosa, pisano i potpuno ne obavijesti radničko vijeće ili sve radnike koji su prijenosom obuhvaćeni.

Propisana je novčana kazna:

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

Propisana kazna: čl. 294. st. 1. toč. 56. i 57. i st. 2. Zakon o radu

va svoju samostalnost i nastavak rada radničkog vijeća nije moguće, radnici čiji se ugovori prenose zadržavaju pravo na zastupljenost sve dok se ne stvore uvjeti za izbor novog radničkog vijeća, odnosno do isteka mandata njihovog dotadašnjeg predstavnika.

Pravila kolektivnog ugovora

Trzeba istaknuti i posebno pravilo o produženoj primjeni pravila

kolektivnog ugovora. Naime, ako je u poduzeću, dijelu poduzeća, u svezi s obavljanjem gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti koje je preneseno, sklopljen kolektivni ugovor, na radnike se do sklapanja novoga kolektivnog ugovora, a najduže godinu dana, nastavlja primjenjivati kolektivni ugovor koji se na njih primjenjivao prije promjene poslodavca.

Odgovornost novog poslodavca za obveze

U slučaju da se poduzeće, dio poduzeća, gospodarska djelatnost, ili dio gospodarske djelatnosti prenosi na novog poslodavca, novi poslodavac solidarno s poslodavcem koji prenosi poduzeće, dio poduzeća, obavljanje gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti odgovara za obveze prema radnicima nastale do dana prenošenja poduzeća, dijela poduzeća, obavljanja gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti.

Odgovornost prijašnjeg poslodavca

Osobu koja prenošenjem poduzeća, dijela poduzeća, gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti ili na drugi način zlonamjerno izbjegava ispuniti svoje obveze prema radniku, nadležni će sud na zahtjev radnika obvezati na ispunjenje njezinih obveza i u slučaju da ugovor o radu nije sklopljen s tom osobom.

Božo Prelević

poslovni savjetnik

.com

CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

Poslovna ideja dolazi uz prave savjete - ma gdje bili!



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS



poslovnisavjetnik

pratite nas NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

Obveze trgovca kod podnošenja pisanog prigovora potrošača



Marko Jovović

Sukladno novom Zakonu o zaštiti potrošača, (Narodne novine, broj 41/2014) koji je u primjeni od 8. travnja 2014. godine, uređeno je pitanje podnošenja pisanog prigovora potrošača, i to na način da je trgovcima jasno određena procedura zaprimanja pisanog prigovora, rok odgovora na isti, dužnost vođenja evidencije o prigovorima na trajnom mediju (npr. papir, elektronička pošta, CD-ROM, DVD, memorijska kartica i čvrsti disk računala), jasno isticanje obavijesti o načinu podnošenja prigovora, te dužnost isticanja obavijesti o načinu podnošenja prigovora na ispostavljenom računu (za trgovce koji pružaju javnu uslugu).

U smislu kako ga uređuje Zakon o zaštiti potrošača, „**potrošač**“ je svaka fizička osoba koja sklapa pravni posao ili djeluje na tržištu izvan svoje trgovačke, poslovne, obrtničke ili profesionalne djelatnosti, „**trgovac**“ je bilo koja osoba koja sklapa pravni posao ili djeluje na tržištu u okviru svoje trgovačke, poslovne, obrtničke ili profesionalne djelatnosti, uključujući i osobu koja nastupa u ime ili za račun trgovca, a »**pisani prigovor potrošača**«, je prigovor koji potrošač upućuje trgovcu na trajnom mediju, a kojim iznosi svoje nezadovoljstvo u odnosu na kupljeni proizvod ili pruženu uslugu.

Navedene dužnosti trgovca propisane su u članku 10. Zakona o zaštiti potrošača kojem je određeno sljedeće:

„Pisani prigovor članak 10.

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

(2) *Osim obveze iz stavka 1. ovoga članka, trgovac je dužan potrošaču omogućiti podnošenje pisanog prigovora putem pošte, telefaksa ili elektroničke pošte.*

(3) *Trgovac je dužan u poslovnim prostorijama vidljivo istaknuti obavijest o načinu podnošenja pisanog prigovora iz stavaka 1. i 2. ovoga članka.*

(4) *Osim obveze iz stavaka 1., 2. i 3. ovoga članka, trgovac koji pruža javnu uslugu dužan je na ispostavljenom računu vidljivo istaknuti obavijest o načinu podnošenja pisanog prigovora.*

(5) *Trgovac je dužan u pisanom obliku odgovoriti na prigovore iz stavaka 1., 2. i 4. ovoga članka u roku od 15 dana od dana zaprimljenog prigovora.*

(6) *Trgovac je dužan voditi i čuvati evidenciju prigovora potrošača iz stavaka 1., 2. i 4. ovoga članka na trajnom mediju godinu dana od dana primitka pisanog prigovora potrošača.*

Iz navedenog je razvidno da se tom zakonskom odredbom želi pružiti potrošaču veća zaštita u njegovom poslovnom odnosu s trgovcem. Kako su se u praksi trgovci često oglašivali na prigovore i zahtjeve



potrošača, ili im na iste nisu odgovarali u adekvatnim rokovima, na ovaj način je zakonodavac uveo red u područje poslovnih odnosa trgovca i potrošača vezanih za podnošenje pisanog prigovora.

U tu svrhu, zakonskim odredbama su se propisale i dosta velike prekršajne kazne.

Podnošenje pisanih prigovora potrošača

Kazna do 100x



Trgovac čini prekršaj ako:

- ne omogući potrošaču podnošenje pisanog prigovora u poslovnim prostorijama ili ne potvrdi primitak prigovora,
- ne omogući potrošaču podnošenje pisanog prigovora putem pošte, telefaksa uređaja ili elektroničke pošte,
- u poslovnim prostorijama vidljivo ne istakne obavijest o načinu podnošenja pisanih prigovora potrošača,
- na računu ispostavljenom za javnu uslugu vidljivo ne istakne obavijest o načinu podnošenja pisanog prigovora potrošača,
- u pisanom obliku ne odgovori na zaprimljeni prigovor potrošača kao i na pisane prigovore potrošača zaprimljene putem pošte, telefaksa uređaja ili elektroničke pošte najkasnije u roku od 15 dana od dana zaprimljenog prigovora.

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.

Kazna propisana: čl. 138. st. 1. toč. 7.- 11., st. 2. i 3. Zakona o zaštiti potrošača

Obveze proizvođača i posjednika otpada kod predaje otpada

Člankom 44. Zakona o održivom gospodarenju otpadom (Nar. nov., br. 94/2013) propisane su obveze proizvođača otpada i posjednika otpada pri čemu je člankom 4. ovog zakona propisano da je:

- proizvođač otpada svaka osoba čijom aktivnošću nastaje otpad i/ili koja prethodnom obradom, miješanjem ili drugim postupkom mijenja sastav ili svojstva otpada,

- **posjednik otpada** proizvođač otpada ili pravna i fizička osoba koja je u posjedu otpada.

Proizvođač otpada i drugi posjednik otpada dužan je predati otpad, osobi koja obavlja djelatnost gospodarenja otpadom uz prateći list sukladno Zakonu o održivom gospodarenju otpadom, te je odgovoran je za točnost podataka o otpadu navedenih u pratećem listu, iznimno može obraditi svoj otpad ako obavlja djelatnost gospodarenja otpadom sukladno Zakonu i kao fizička osoba biološki razgradiv otpad iz svog vrta obrađuje kompostiranjem. Odgovornost posjednika otpada za predani otpad prestaje nakon što osoba kojoj je otpad predan na propisani način preuzme otpad i ovjeri prateći list ili dokument o prometu ako je otpad izvezen pri čemu se podaci o postupanju s otpadom čuvaju se najmanje 5 godine, odnosno 12 mjeseci ako se radi o prijevozu opasnog otpada.

Prateći list kod predaje otpada

Kazna do **300** x 

Proizvođač i/ili posjednik otpada čini prekršaj ako predaje otpad osobi koja obavlja djelatnost gospodarenja otpadom bez pratećeg lista.

Propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 100.000,00 do 300.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 25.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za obrtnika od 50.000,00 do 100.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 171. st. 1. toč. 11., st. 2. i 3. Zakon o održivom gospodarenju otpadom

Predaja otpada

Kazna do **400** x 

Proizvođač i/ili posjednik otpada čini prekršaj ako svoj otpad ne predaje osobi koja obavlja djelatnost gospodarenja otpadom.

Propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 150.000,00 do 400.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 50.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za obrtnika od 85.000,00 do 200.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 170. st. 1. toč. 11., st. 2. i 3. Zakon o održivom gospodarenju otpadom

Obveza skladištenja vlastitog proizvedenog otpada

Člankom 47. Zakona o održivom gospodarenju otpadom (Nar. nov., br. 94/13) propisana je obveza proizvođača otpada da skladištiti vlastiti proizvedeni otpad na mjestu nastanka odvojeno po vrstama otpada na način koji ne dovodi do miješanja otpada i koji omogućuje obradu otpada, u skladištu vlastitog proizvedenog otpada do jedne godine od njegova nastanka. Proizvođač otpada je svaka osoba čijom aktivnošću nastaje otpad i/ili koja prethodnom obradom, miješanjem ili drugim postupkom mijenja sastav ili svojstva otpada. Pravna ili fizička osoba - obrtnik može privremeno skladištiti vlastiti proizvodni otpad u količini većoj od 150 t neopasnog otpada, odnosno 200 kg opasnog otpada ako je upisana u Očevidnik određenih osoba koje skladište vlastiti proizvodni otpad sukladno članku 114. Zakona. U Očevidnik određenih osoba koje skladište vlastiti proizvodni otpad upisat će se osoba ako uz zahtjev dostavi dokaze da raspolaze odgovarajućim spremnicima i prostorom za privremeno skladištenje vlastitog proizvodnog otpada u sklopu građevine u kojoj obavlja osnovnu djelatnost, te dokaz o imenovanju osobe odgovorne za gospodarenje otpadom.

Skladištenje otpada

Kazna do **300** x 

Proizvođač otpada čini prekršaj ako ne skladišti vlastiti proizvedeni otpad na mjestu nastanka odvojeno po vrstama otpada unutar svojeg poslovnog prostora na način koji dovodi do miješanja otpada, te na način kojim se ne omogućava obrada otpada, odnosno skladišti vlastiti proizvedeni otpad duže od jedne godine od njegova nastanka.

Propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 100.000,00 do 300.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 25.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za obrtnika od 50.000,00 do 100.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 171. st. 1. toč. 13. i 14., st. 2. i 3. Zakon o održivom gospodarenju otpadom

Skladištenje otpada bez upisa u očevidnik

Kazna do **400** x 

Proizvođač otpada čini prekršaj ako privremeno skladišti vlastiti proizvodni otpad u količini većoj od 150 t. neopasnog otpada, odnosno 200 kg opasnog otpada bez upisa u Očevidnik određenih osoba koje skladište vlastiti proizvodni otpad.

Propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 150.000,00 do 400.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 50.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za obrtnika od 85.000,00 do 200.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 170. st. 1. toč. 21., st. 2. i 3. Zakon o održivom gospodarenju otpadom

Alan Vajda

Tko je dužan voditi očevidnik o nastanku i tijeku otpada



Alan Vajda

Odredbom članka 45. **Zakona o održivom gospodarenju otpadom propisana je obveza osobe** koja obavljanjem svoje djelatnosti proizvodi otpad i osobe koja obavlja djelatnost gospodarenja otpadom da vodi Očevidnik o nastanku i tijeku otpada za svaku vrstu otpada. Navedeni Očevidnik se sastoji od obrasca očevidnika i pratećih listova za pojedinu vrstu otpada. Podaci se u Očevidnik unose ažurno i potpuno nakon svake nastale promjene stanja, te se čuvaju 5 godina, a osoba koja ih unosi odgovorna je za njihovu istinitost. Očevidnik o nastanku i tijeku otpada vodi se u pisanom obliku, a može ga se na vlastiti zahtjev voditi i putem mrežne aplikacije (e-onto). Osoba koja je ishodila dozvolu za gospodarenje otpadom, trgovac otpadom, osoba upisana u očevidnik reciklažnih dvorišta, davatelj javne usluge prikupljanja miješanog komunalnog otpada i davatelj javne usluge prikupljanja biorazgradivog komunalnog otpada očevidnik će nakon uspostave mrežne aplikacije voditi isključivo putem mrežne aplikacije (e-onto). Sukladno članku 33. Pravilnika o gospodarenju otpadom (Narodne novine, br. 23/14 i 51/14) Obrazac očevidnika o nastanku i tijeku otpada (ONTO) te uputa za njegovo popunjavanje propisani su Dodatkom XII Pravilnika o gospodarenju otpadom. Podaci iz Očevidnika o tijeku i nastanku otpada dostavljaju se jednom godišnje Agenciji za zaštitu okoliša.

Sastavni dio Očevidnika o nastanku i tijeku otpada je prateći list te je člankom 49. Zakona o održivom gospodarenju otpadom propisano da je proizvođač otpada i drugi posjednik otpada dužan predati otpad, uz prateći list, osobi koja obavlja djelatnost gospodarenja otpadom sukladno Zakonu o održivom gospodarenju otpadom (Narodne novine broj 94/13) te je odgovoran za točnost podataka o otpadu navedenih u pratećem listu.

Ako se radi o opasnom otpadu tada je posjednik opasnog otpada za opasni otpad za koji ne posjeduje deklaraciju o svojstvima otpada ili je količina opasnog otpada veća od jedne tone dužan uz prateći list ovlaštenoj osobi predati i izvješće o ispitivanju svojstava tog otpada ne starije od 12 mjeseci, ako nije drukčije propisano propisom kojim se uređuje gospodarenje posebnom kategorijom otpada. Kada je količina opasnog otpada poznatog sastava manja od jedne tone, posjednik opasnog otpada dužan je uz prateći list ovlaštenoj osobi predati i deklaraciju o svojstvima otpada. Sukladno članku 33. Pravilnika o gospodarenju otpadom (Narodne novine, br. 23/14 i 51/14) Obrazac pratećeg lista za otpad (PL-O), te upute za njegovo popunjavanje, propisani su Dodatkom XIII ovoga Pravilnika.

Vođenje očevidnika o nastanku i tijeku otpada

Kazna do **400x**



Proizvođač i/ili posjednik otpada čini prekršaj ako proizvodi i/ili gospodari otpadom, a ne vodi očevidnik o nastanku i tijeku otpada i ako ga ne vodi na propisani način.

Propisana novčana kazna je:

- za trgovačko društvo od 150.000,00 do 400.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 50.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za obrtnika od 85.000,00 do 200.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 170. st. 1. toč. 12., st. 2. i 3. Zakon o održivom gospodarenju otpadom



Tko je obavezan izraditi plan gospodarenja otpadom

Odredbom članka 48. Zakona o održivom gospodarenju otpadom propisana je obveza proizvođača otpada koji stvara 200 ili više kilograma opasnog otpada godišnje na određenoj lokaciji, da izradi plan gospodarenja otpadom

Obveznici ishođenja dozvole za gospodarenje otpadom

Odredbom članka 84. - 85. Zakona o održivom gospodarenju otpadom propisano je obveza pravne i fizičke osobe-obrtnika da za obavljanje djelatnosti sakupljanja otpada postupkom sakupljanja otpada i interventnog sakupljanja otpada, te djelatnost oporabe, zbrinjavanja ili druge obrade otpada isходи dozvolu za gospodarenje otpadom.

Zahtjev za izdavanje dozvole za djelatnost koja uključuje gospodarenje opasnim otpadom, postupke termičke obrade neopasnog otpada podnosi se Ministarstvu zaštite okoliša i prirode, dok se zahtjev za izdavanje dozvole za gospodarenje neopasnim otpadom podnosi jedinicama regionalne samouprave odnosno Gradu Zagrebu. Zahtjev za izdavanje dozvole za obavljanje djelatnosti gospodarenje otpadom podnosi se na obrascu propisanom Dodatkom IV. Pravilnika o gospodarenju otpadom (Narodne novine broj 23/14 i 51/14).

Radi obavljanje pokusnog rada prema posebnom propisu kojim se uređuje gradnja, na zahtjev pravne ili fizičke osobe - obrtnika nadležno tijelo može izdati privremenu dozvolu, koja se izdaje na predviđeno vrijeme trajanja pokusnog rada prema aktu izdanom sukladno posebnom propisu kojim se uređuje gradnja (članak 94. Zakona).

Uz zahtjev za izdavanje, odnosno izmjenu dozvole prilaže se: izvatak iz sudskog, odnosno obrtnog registra u ovjerenoj preslici, akt kojim se dozvoljava uporaba građevine, sukladno propisu kojim se uređuje gradnja (osim za postrojenje za pripremu otpada prije oporabe ili zbrinjavanja te za mobilno postrojenje za oporabu otpada, za koje se ne prilaže), dokaz o raspolaganju građevinom u kojoj će se obavljati postupak gospodarenja otpadom (osim za postrojenje za pripremu otpada prije oporabe ili zbrinjavanja te za mobilno postrojenje za oporabu otpada, za koje se ne prilaže), dokaz o imenovanju odgovorne osobe, odnosno presliku radne knjižice ili ugovora o radu za tu osobu, potvrda da joj nije pravomoćno izrečena kazna zabrane obavljanja djelatnosti, elaborat gospodarenja otpadom, dokaz o raspolaganju odgovarajućim

proizvođača otpada. Iznimno, ako posjeduje važeću izjavu o okolišu sukladno propisu o uključivanju organizacija u sustav upravljanja okolišem i neovisnog ocjenjivanja (EMAS) ili ISO 14001 ili posjeduje važeću dozvolu za gospodarenje otpadom u skladu s odredbama Zakona o održivom gospodarenju otpadom (Narodne novine, br. 93/14) nije dužan izraditi isti. Proizvođač otpada je svaka osoba čijom aktivnošću nastaje otpad i/ili koja prethodnom obradom, mišljanjem ili drugim postupkom mijenja sastav ili svojstva otpada.

Proizvođač otpada mora

Plan izraditi u roku od godine dana od dana početka rada, odnosno u roku od tri mjeseca nakon što je prvi put proizvedeno 200 i više kilograma opasnog otpada u godinu dana te ga dostaviti nadležnom tijelu u županiji. Plan je potrebno izmijeniti odnosno revidirati svakih pet godina ili ranije u slučaju promjena u radu na lokaciji. Sukladno članku 34. Pravilnika o gospodarenju otpadom (Narodne novine, br. 23/14 i 51/14) Obrazac Plana (PGO-PO) te uputa za njegovo popunjavanje propisani su Dodatkom XIV Pravilnika o gospodarenju otpadom.

Obavljanje djelatnosti gospodarenja otpadom bez dozvole

Kazna do **400** x



Proizvođač i/ili posjednik otpada čini prekršaj ako započne obavljati ili obavlja djelatnost gospodarenja otpadom bez dozvole ili protivno dozvoli, odnosno započne obavljati ili obavlja djelatnost gospodarenja otpadom bez upisa u odgovarajući očevidnik nadležnog Ministarstva.

Propisana novčana kazna je:

- za trgovačko društvo od 150.000,00 do 400.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 50.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za obrtnika od 85.000,00 do 200.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 170. st. 1. toč. 14. i 15., st. 2. i 3. Zakon o održivom gospodarenju otpadom

osiguranjem na način propisan člankom 20. Pravilnika o gospodarenju otpadom, mišljenje nadležnog tijela za prostorno planiranje o tome je li građevina u kojoj će se obavljati postupak gospodarenja otpadom planirana dokumentom prostornog uređenja.

Podnositelj zahtjeva dužan je imenovati osobu odgovornu za gospodarenje otpadom koja mora zadovoljiti uvjete propisane člankom 89. stavkom 2. Zakona.

Elaborat gospodarenja otpadom sastavni je dio dozvole. Nositelj izrade elaborata gospodarenja otpadom je osoba koja prema posebnom propisu ima pravo uporabe strukovnog naziva ovlaštenu inženjer i koja je član samostalne strukovne organizacije (u daljem tekstu: komora) te mora preko komore raspolagati osiguranjem od odgovornosti za štetu koju bi u obavljanju poslova mogao prouzročiti trećim osobama – osiguranje od projektantske pogreške i odgovorna je za to da elaborat gospodarenja otpadom ispunjava propisane uvjete. Izrađuje se prema obrascu propisanom Dodatkom VI. Pravilnika o gospodarenju otpadom u šest istovjetnih tiskanih primjeraka, time da se uz zahtjev predaju četiri tiskana primjerka i njegova elektronska verzija.

Plan gospodarenja otpadom

Kazna do **300** x



Proizvođač otpada čini prekršaj ako stvara više od 200 ili više kilograma opasnog otpada godišnje na određenoj lokaciji, a ne izradi plan gospodarenja otpadom proizvođača otpadom za tu lokaciju u roku od godine dana od dana početka rada, odnosno u roku od tri mjeseca nakon što je prvi put proizveo 200 ili više kilograma opasnog otpada u godinu dana. Također, proizvođač otpada čini prekršaj ako ne izmjeni navedeni plan, odnosno revidira svakih pet godina te u slučaju značajne promjene u radu na lokaciji.

Propisana novčana kazna je:

- za trgovačko društvo od 100.000,00 do 300.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 25.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za obrtnika od 50.000,00 do 100.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 171. st. 1. toč. 15. i 16., st. 2. i 3. Zakon o održivom gospodarenju otpadom



NAČIN ISTICANJA MALOPRODAJNE CIJENE

Jedno od najvažnijih prava potrošača je pravo na informiranost o cijeni proizvoda. Često smo u prodavaonici zbunjeni, jer cijena proizvoda nije jasno istaknuta. U isto vrijeme isticanje cijene na proizvodu je jedna od najvažnijih obveza trgovca.

Način isticanja cijena i pružanja usluga propisan je u čl. 7.

Zakona o zaštiti potrošača (Nar. nov., br. 43/13; u nastavku teksta: Zakon), ali i potpuno novom Pravilniku o načinu isticanja maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda i usluga (Nar. nov., br. 66/14; u nastavku teksta: Pravilnik). Zakon sadrži i brojne kazne za kršenje njegovih odredbi o načinu isticanja maloprodaj-

ne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda, ili usluga.

Obveze trgovca na isticanje cijene

Zakonom je određeno kako trgovac mora jasno, vidljivo i čitljivo istaknuti iznos maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda, ili usluge koju pruža. Ova zakonska odredba ne primjenjuje se na javnu dražbu, kod prodaje umjetničkih djela i antikviteti te na cijene usluga uređene posebnim propisima. Na proizvodu, ili na prodajnom mjestu, osim maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda, ili usluga koje pruža, ne smiju se istaknuti druge cijene, osim u u slučajevima iz čl. 8. st. 4. Zakona i glave II. o posebnim oblicima prodaje (čl. 18.-23., koji stupaju na snagu 1. siječnja 2015.) drugog dijela Zakona o poslovanju trgovaca s potrošačima.

Nadalje, cijenu za jedinicu mjere nije potrebno istaknuti ako je istovjetna s maloprodajnom cijenom proizvoda. Kod proizvoda u rasutom stanju vrijedi posebno zakonsko pravilo pa se ističe samo cijena za jedinicu mjere na prodajnom mjestu proizvoda. Trgovac cijenu mora istaknuti tako da ne oštećuje proizvod. Trgovac se mora pridržavati istaknute maloprodajne cijene i uvjeta prodaje. Pri oglašavanju u kojem se navodi maloprodajna cijena proizvoda, ili usluga, mora biti navedena i cijena za jedinicu mjere, sukladno navedenim odredbama čl. 7. Zakona. Navedene zakonske odredbe o

obvezama trgovca pri isticanju maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda, ili usluge koju pruža, primjenjuju se od 8. travnja ove godine, osim odredbi o posebnim oblicima prodaje.

Način isticanja maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda i usluga

Pravilnikom, koji je stupio na snagu 30. svibnja ove godine, određuje se način isticanja maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda i usluga. U njegovim odredbama je preuzeta zakonska obveza trgovca da maloprodajnu cijenu i cijenu za jedinicu mjere proizvoda, odnosno usluga mora za potrošača istaknuti nedvosmisleno, jasno, vidljivo i čitljivo. Cijena je nedvosmisleno istaknuta ako je isključena mogućnost njene zamjene s maloprodajnom cijenom drugog proizvoda koji se nalazi u neposrednoj blizini.

Od navedenog općeg pravila o isticanju cijene, Pravilnikom je predviđena iznimka za proizvode koji nisu namijenjeni prodaji kod kojih nije potrebno istaknuti cijenu. Pravilnikom su predviđena i posebna „pravila igre“ za isticanje cijene proizvoda, cijene za jedinicu mjere i označavanje cijene usluga.

Isticanje cijena proizvoda

Maloprodajna cijena proizvoda mora biti istaknuta na proizvodu, ili na prodajnom mjestu. Ako je istaknuta na prodajnom mjestu, mora biti isključena mogućnost njene zamjene s maloprodajnom cijenom drugog proizvoda koji se nalazi u neposrednoj blizini. Maloprodajna cijena mora biti istaknuta i za sve proizvode koji se prodaju, a nalaze se u izlogu.

Maloprodajna cijena proizvoda koja je istaknuta na prodajnom mjestu, mora biti istaknuta na oznaci s nazivom proizvoda i to ispred, ili ispod ili pokraj proi-



zvođa na prodajnom mjestu. Od ovog pravila postoje dvije iznimke. Tako se maloprodajna cijena proizvoda može istaknuti i iznad proizvoda, uz uvjet da ne postoji mogućnost njene zamjene s maloprodajnom cijenom drugog proizvoda koji se nalazi u neposrednoj blizini. Također, maloprodajna cijena proizvoda koji se prodaju putem kioska i sličnih objekata može se istaknuti i u obliku cjenika u kojem za svaki proizvod mora biti, uz maloprodajnu cijenu, označen i naziv proizvoda.

Cijene za jedinicu mjere

Cijena za jedinicu mjere mora biti istaknuta na prodajnom mjestu. Ova cijena se ističe za sljedeće proizvode:

- hranu i hranu za životinje, osim ako nije drugačije propisano. Iznimno, isticanje za jedinicu mjere nije potrebno za proizvode mase manje od 50 grama ili obujma manjeg od 50 mililitara, proizvode koji se prodaju kao poklon paketi ili kompleti, proizvode koji se prodaju u okviru posebnih oblika prodaje, poslastice za kućne ljubimce, kolače, alkoholna pića u pakiranjima do 100 ml, smrznute deserte obujma do 500 ml, voće i povrće koje se prodaje komadno ili u svežnju;

- deterđente u smislu propisa kojima se uređuje zdravstvena ispravnost deterđženata;

- dječje pelene;
- boje i lakove, izuzev slikarskih boja;
- ulja i tekućine za motore i motorna vozila;
- destiliranu vodu;
- proizvode za njegu lica i tijela;
- proizvode za pranje i čišćenje lica i tijela;
- proizvode za pranje i njegu kose;
- proizvode za pranje, čišćenje i njegu zubi i usne šupljine.

Za proizvode kod kojih se navodi težina ocijeđene mase, cijene

Isticanje maloprodajne cijene

Kazna do 100x



Trgovac čini prekršaj ako:

- jasno, vidljivo i čitljivo ne istakne iznos maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda ili usluga koje pruža;
- se ne pridržava istaknute maloprodajne cijene i uvjeta prodaje;
- pri oglašavanju u kojem se navodi maloprodajna cijena proizvoda ili usluga ne navede i cijenu za jedinicu mjere.

Propisana novčana kazna je:

- 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.

Kazna propisana: čl. 138. st. 1. toč. 1.- 3., st. 2. i 3. Zakona o zaštiti potrošača



na za jedinicu mjere odnosi se na navedenu težinu ocijeđene mase.

Hoće li trgovci morati primjenjivati navedena pravila o isticanju cijene za jedinicu mjere, ovisi o veličini prodajnog prostora u kojem prodaju navedene proizvode. Tako je trgovac čiji je prodajni prostor površine veće od 50 četvornih metara obavezan isticati cijenu za jedinicu mjere sukladno navedenim pravilima. Međutim, trgovac čiji je prodajni prostor površine manje od 50 četvornih metara, ne mora, ali može isticati cijenu za jedinicu mjere sukladno navedenim pravilima.

Označavanje cijena usluga

Trgovac koji pruža uslugu mora imati cjenik usluga istaknut u poslovnim prostorijama lako dostupan potrošaču. Istaknute cijene moraju biti nedvosmislene, jasne, vidljive i čitljive.

Uz cijenu usluge, trgovac je dužan navesti vrstu i opseg usluga. U slučaju da trgovac, obzirom na broj i raznovrsnost usluga, nije u mogućnosti sve usluge koje pruža istaknuti na cjeniku, cijenu usluge mora istaknuti u obliku:

- kataloga usluga s cijenama;
- posebne brošure, ili prospekta s nedvosmislenim opisom usluga s cijenama;

- ili na drugi odgovarajući način.

Ako trgovac pruža uslugu izvan svojih poslovnih prostorija, u cijeni usluge moraju biti istaknuti i svi pripadajući troškovi. Ukoliko su proizvodi (ugradbeni, ili zamjenski) sastavni dio usluge, njihova cijena mora biti istaknu-

ta uz cijenu pripadajuće usluge.

Valuta cijene

Zakonom pa i Pravilnikom, određeno je kako maloprodajna cijena i cijena za jedinicu mjere proizvoda, odnosno usluga moraju biti istaknute u kunama oznakom „kn“. Trgovac može uz isticanje cijene u kunama s oznakom „kn“, maloprodajnu cijenu i cijenu za jedinicu mjere proizvoda i usluga istaknuti i u drugim valutama. U slučaju da je cijena istaknuta i u drugoj valuti, za potrošača je mjerodavna cijena istaknuta u kunama.

Božo Prelević

SLANJE RADNIKA NA NEPLAĆENI DOPUST

PITANJE: Naša tvrtka nema trenutno posla. Može li na dva mjeseca poslati radnika na neplaćeni dopust?

Pita: E.Č.

ODGOVOR: Prema Zakonu o radu, poslodavac može radnika poslati na neplaćeni dopust samo ako radnik to zahtjeva. Dakle, ne može tvrtka jednostrano odlučiti da će radnika poslati na neplaćeni dopust. Ako radnik ne radi zato što mu tvrtka ne može osigurati posao, radnik ima pravo na naknadu plaće. Ta se naknada može odrediti nekim drugim propisom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Ako nigdje ta naknada nije propisana, onda radnik ima pravo na naknadu plaće u visini prosječne plaće isplaćene mu u prethodna tri mjeseca. Navedeno proizlazi iz članka 66. i 87. Zakona o radu.



POSEBNI UVJETI PRODAJE U MALOPRODAJI

PITANJE: Koje posebne uvjete prodaje možemo ponuditi potrošačima u našoj prodavaonici?

Pita: C.O.

ODGOVOR: Prema Zakonu o zaštiti potrošača, posebne uvjete prodaje trgovac može odobriti za:

- pojedine proizvode ili skupinu proizvoda;
- pojedine skupine potrošača (npr. umirovljenici, studenti);
- pojedine oblike plaćanja (npr. gotovinsko plaćanje).

Trgovac je dužan posebne prodajne uvjete jasno, vidljivo i čitljivo istaknuti u prodavaonici.

UZIMANJE VOLONTERA NA RAD

PITANJE: Jedna mlada osoba radila bi volonterski u našem trgovačkom društvu kako bi naučila posao. Je li to prema zakonu moguće?

Pita: D.I.

ODGOVOR: Prema Zakonu o volonterstvu, volonter može volontirati samo u neprofitnoj pravnoj osobi (udruzi, ustanovi, zakladi i dr.). Dakle, iz navedenog zakona jasno proizlazi da osoba ne može volontirati u trgovačkom društvu.

Međutim, prema Zakonu o radu, trgovačko društvo može primiti osobu na stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa. To je moguće samo u slučaju ako je stručni ispit ili radno iskustvo,

zakonom ili drugim propisom utvrđeno kao uvjet za obavljanje poslova radnog mjesta određenog zanimanja. Samo za takve poslove može se primiti osobu na stručno osposobljavanje za rad. Primjerice, to je slučaj kod osoba kojima je potrebno radno iskustvo za polaganje majstorskog ispita, pravosudnog ispita, revizorskog ispita itd.

Osoba koja je na stručnom osposobljavanju za rad nema pravo na plaću niti na naknadu plaće (npr. za vrijeme bolovanja). Za tu se osobu uplaćuju mjesečno samo doprinosi u iznosu 931,08 kn, a ako ta osoba nema nikakvog radnog staža plaćaju se mjesečni doprinosi samo za mirovinsko osiguranje u iznosu 555,87 kn. Ovi mjesečni iznosi doprinosa vrijede za 2014. godinu.

Stručno osposobljavanje za rad može trajati najduže koliko može zakonski trajati pripravnički staž, a to znači najviše godinu dana (osim ako nekim određenim zakonom nije propisan neki drugi rok).

DAVANJE NEKRETNINE U PODNAJAM

PITANJE: Naša firma uzela je poslovni prostor u najam. S obzirom da nam određeni dio unajmljene nekretnine nije potreban u poslovanju, mi bi taj dio nekretnine dali u podnajam. Smijemo li to zakonski napraviti i ima li još kakvih posebnosti vezano uz podnajam?

Pita: S.E.

ODGOVOR: Zakon o obveznim odnosima u člancima od 567. do 569. uređuje pitanje podnajma. Tim je odredbama izričito propisano da najmodavac može **samo uz izričitu suglasnost najmodavca** iznajmljenu nekretninu dati u podnajam ili je po nekoj drugoj osnovi prepustiti drugome na uporabu. Dakle, bez suglasnosti najmodavca ne može se nekretnina dati u podnajam.

Najmodavac jamči najmodavcu da će podnajmodavac koristiti nekretninu prema osnovnom ugovoru o najmu.

Najmodavac može, radi naplate svojih tražbina koje ima prema najmodavcu, zahtijevati neposredno od podnajmodavca isplatu iznosa koje ovaj duguje najmodavcu na temelju ugovora o podnajmu.

MOGUĆNOST DAVANJA OTKAZA ZA VRIJEME BOLOVANJA RADNIKA

PITANJE: Možemo li radnici koja je na bolovanju dati otkaz ili ponuditi izmijenjeni ugovor o radu?

Odgovara: Božo Prelević

ODGOVOR: Možete dati otkaz radnici koja je na bolovanju, jasno, uz opravdani razlog. Poslodavac koji daje otkaz, mora obrazložiti svaku točku izreke otkaza. To znači kako mora obrazložiti opravdani razlog za otkaz, odluku o neiskorištenom godišnjem odmoru, otpremnini, a u slučaju redovitog, osobno uvjetovanog otkaza radi nemogućnosti za poslužavanje na drugim poslovima radi nesposobnosti za rad radnice na dosadašnjim poslovima i tu činjenicu.

Svakako morate voditi računa o tome da, u slučaju redovitog otkaza, za vrijeme bolovanja ne teče otkazni rok. Otkazni rok počinje teći prvi dan rada radnice nakon povratka s bolovanja. Treba naglasiti kako se u slučaju da se radi o privremenoj nesposobnosti za rad neke od zaštićenih kategorija radnika iz čl. 71. 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), otkazni rok počinje teći tek nakon proteka 15 dana od povratka radnice s bolovanja.

Što se tiče ponude za izmijenjeni ugovor o radu, situacija nije izrijekom riješena u Zakonu, a nemamo saznanja niti u sudskoj presudi koja bi riješila navedeno pitanje. Naime, može biti sporno teče li rok za očitovanje o ponudi izmjene ugovora za vrijeme bolovanja? Mišljenja smo, posebno u slučaju nekih neuroloških bolesti, kako je to vrlo sporno.

Međutim, sasvim je sigurno da za vrijeme bolovanja ne teče otkazni

ODGOVARA: Uredništvo

PDV KOD ODŠTETE ZBOG RASKIDA UGOVORA

PITANJE: Ugovorom o poslovnoj suradnji ugovorili smo da imamo pravo na odštetu ako se raskine ugovor prije određenog vremena. Podliježe li takva odšteta plaćanju PDV-a?

Pita: R.J.

ODGOVOR: Izričito je u članku 25. Pravilnika o PDV-u propisano da naknada štete zbog raskida ugovora predstavlja odštetu koja ne podliježe oporezivanju PDV-om ako platitelj za taj iznos odštete nije stekao dobra ili koristio usluge.

rok pa čak i da se pretpostavi da je za vrijeme bolovanja protekao rok za očitovanje na ponudu izmijenjenog ugovora, ne počinje teći otkazni rok. U slučaju da se rješenjem od strane nadležne liječničke službe utvrdi da radnica više nije sposobna za rad, ili je djelomično sposobna za rad, a ne postoji mogućnost rasporeda radnice na druge odgovarajuće poslove, doći će do prestanka radnog odnosa. U prvom slučaju radni odnos prestaje dostavom pravomoćnog rješenja o priznanju prava na invalidsku mirovinu zbog opće nesposobnosti za rad, a u drugom redovitim osobno uvjetovanim otkazom, moguće i sporazumom o prestanku ugovora o radu.



Pripremili: Igor Milinović i Marina Kilić

Preuzimanje pravne stečevine EU i praksa Suda pravde EU-a

Europska unija za razliku od drugih tradicionalnih međunarodnih organizacija ima jedinstvenu institucionalnu strukturu. Zemlje koje su prihvatile europske ugovore potvrdile su svoju spremnost da dio svojih suverernih prava ustupe neovisnim institucijama koje istodobno predstavljaju nacionalne interese, kao i interese Unije. Institucije Europske unije, kroz čiji se rad donose zajedničke odluke i provode zajedničke aktivnosti, zastupaju interese različitih segmenata Unije - Unije kao cjeline, njezinih država članica, građana EU, regija i sl.

Sud pravde EU-a tijelo je osnovano 1952. godine i ima sjedište u Luxembourggu. Zadatak Suda jest osigurati da se zakonodavstvo Europske unije tumači i primjenjuje na isti način u svim državama članicama EU-a. Kako bi zakonodavstvo bilo jednako za sve Sud tumači odredbe osnivačkih ugovora i rješava sporove po tužbama država članica i građana čija su prava povrijeđena nekom od odluka tijela Unije, te osigurava da nacionalni sudovi ne donose različite presude o istome pitanju. Tako Sud može ustanoviti da je jedna od država članica propustila djelovati u skladu s nekom od obveza preuzetih potpisivanjem Ugovora. Sud osigurava da države članice i institucije Unije čine ono što zakonodavstvo od njih zahtijeva, te ima ovlasti rješavati pravne sporove između država članica EU-a, institucija EU-a, poslovnih subjekata i pojedinaca tj. građanina EU-a. Ustanovi li Sud da se država članica nije pridržavala zajedničkih propisa bit će upozorena ili u slučaju da se ogлуši kažnjena novčanom kaznom. Budući da Sud ima posljednju riječ pri

tumačenju prava EU-a, ujedno je zadužen za daljnji razvoj europskoga prava. Donoseći presude Sud uvijek primjenjuje isključivo pravo EU, nikad nacionalno pravo. Da bi pravna norma prava Zajednice imala izravni učinak u nacionalnom pravu, tj. da bi mogla utjecati na nastanak, promjenu ili prestanak nekog pravnog odnosa, ona mora biti jasna i bezuvjetna, te neovisna o donošenju bilo kakvih dodatnih mjera od strane država članica.

U ovom ćemo članku se osvrnuti ćemo se na nekoliko presuda Suda pravde EU-a, vezano uz povredu obveze od strane države članice glede pravodobnog preuzimanja zakonodavstva EU-a i presude koje se odnose na bitne pravne institute ovrhe i stečaja. **Naime, kada država članica EU-a propusti ispuniti obvezu usvajanja mjera za izvršenje presude Suda pravde, Sud ima diskrecijsko pravo nametnuti plaćanje okvirne svote za povredu obveze. U određivanju iznosa te svote u obzir uzima ozbiljnost propusta, kao i ponašanje države, uključujući duljinu razdoblja u kojem obveza nije izvršena.** Na taj način ovaj sustav osigurava jedinstvenu primjenu zajedničkog europskog prava na cijelom području Europske unije. **Navedeno je od velike važnosti i za Hrvatsku, na koju se također sve netom navedeno primjenjuje kao na državu članicu Europske unije od 01. srpnja 2013. godine. Ujedno, obveza države posljedično se ogleda i u sankcijama za trgovačka društva i sve ostale pravne subjekte koji postupaju po pravnim propisima koji su na snazi.**

Presuda Europske komisije protiv Švedske zbog neusglašavanja nacionalnih propisa s Direktivom

U presudi *«Europska komisija protiv Kraljevine Švedske, C-270/11» od 30. svibnja 2013. godine*, Sud pravde EU-a zaključio je da je kroz propust usvajanja u propisanom razdoblju zakona, uredbi i upravnih odredaba nužnih za usglašavanje s Direktivom 2006/24/EZ Europskoga parlamenta i Vijeća od 15. ožujka 2006. godine o zadržavanju podataka dobivenih ili obrađenih u vezi s pružanjem javno dostupnih elektroničkih komunikacijskih usluga ili javnih komunikacijskih mreža (dalje: Direktiva) Švedska propustila ispuniti svoje obveze prema toj Direktivi. Budući da je propust trajao više od dvije godine od datuma kada je presuda donesena, Sud je bio mišljenja da je povreda trajala značajno razdoblje nakon tog datuma, te da je nužno, u ovom slučaju, narediti Kraljevini Švedskoj da isplati okvirnu svotu. **Glede iznosa takve svote, odluka je Suda da odluči o iznosu na način da je isti odgovarajući okolnostima i razmjerni kako povredi koja je ustanovljena tako i sposobnosti plaćanja države članice u pitanju. Relevantna razmatranja u tom smislu uključuju faktore poput ozbiljnosti prijestupa i duljine vremena u kojem je povreda obveze trajala.** Glede ponašanja Kraljevine Švedske u odnosu na obveze prema Direktivi, opravdanje koja je navela ta država prema kojem je zakašnjenje u izvršenju presude rezultat izvanrednih unutarnjih poteškoća povezanih sa specifičnim aspektom zakonodavnog postup-

