

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik •com

Poslovni savjetnik za managere, poduzetnike i obrtnike

**ŠTO TREBA ZNATI O  
NOVIM KVOTAMA  
ZAPOŠLJAVANJA OSOBA  
S INVALIDITETOM**

**Meke vještine za  
unapređenje poslovanja**

**Kako sastaviti plan  
preraspodjele radnog  
vremena**

**E MOBILNOST  
Hoćemo li se uskoro  
svi voziti u električnim  
automobilima**

**SKLAPANJE UGOVORA  
O USTUPANJU RADNIKA**



**TELEFONSKA  
SAVJETNIČKA SLUŽBA**  
- porezni i pravni eksperti  
odgovaraju na vaša pitanja

***Tomislav Dekalić***  
novi direktor Arena Centra

CENTAR ZA MANAGEMENT I SAVJETOVANJE  
Savjetnički vidikovac 5, 10000 Zagreb



Poslartina plaćena HP-u d.d. u sortirnici 102000 Zagreb

TISKANICA



ISSN: 1845-092X  
9 177 1845 092000 1



# najtajnica.hr<sup>®</sup>

IZBOR NAJBOLJIH TAJNICA/IKA HRVATSKE

## 7. NACIONALNA KONFERENCIJA TAJNICA/IKA, ADMINISTRATIVNIH DJELATNIKA I VODITELJA UREDA I DODJELA NAGRADA NAJTAINICA.HR ZA 2015. GODINU

Datum: 20.2.2015. (petak) | Vrijeme: početak u 9:00 sati | Mjesto: Zagreb, hotel i kongresni centar Antunović



Poklon  
svakom sudioniku

by



Ako ste poslovni tajnik/ca, administrativni asistent, voditelj ureda ili imate neku drugu administrativnu ulogu u svojoj organizaciji... ovo je konferencija za Vas!

Časopis Poslovni savjetnik organizira tradicionalnu 7. nacionalnu konferenciju s ciljem da na praktičnim i primjenjivim izlaganjima predavača doprinese daljnjem usavršavanju poslovnih tajnica/ika i voditelja ureda.

Nitko ne može vrhunski obavljati svoj posao bez kontinuirane edukacije i usvajanja novih znanja, pa tako niti administrativni posao. Stoga, izađite iz ureda i pronađite malo vremena za sebe i svoj profesionalni razvoj. Uvjereni smo da ćete postizati još bolje poslovne rezultate!

### 6 važnih razloga zašto biste trebali sudjelovati na ovoj konferenciji:

1. Budite jedan dan izvan svog ureda i radite na svom profesionalnom usavršavanju!
2. Obnovite poslovne kontakte, razmijenite iskustva i informacije!
3. Usvojite nova znanja od strane vrhunskih stručnjaka iz prakse, znanja koja će Vam pomoći da postignete bolje poslovne rezultate!
4. Saznajte tko su laureati izbora NajTajnica.hr 2015.!
5. Vratite se na posao s osjećajem da ste učinili nešto za sebe, a onda i za svoj posao!
6. Preuzmite vrijedan poklon paket od dm-a



Cijena jedne kotizacije: 695,00 kn  
(PDV 25% uračunat)

U cijenu kotizacije uračunato je predavanje prema programu, radni materijali (blok, kemijska olovka, skripta, DM poklon paket). Predavači su vrhunski stručnjaci iz prakse. Svaki polaznik dobit će i potvrdu o sudjelovanju na konferenciji.

Više informacija možete dobiti na brojevima telefona **01/49 21 742** i **01/49 21 737** ili na **www.poslovni-savjetnik.com**

Prijaviti se možete na [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)



STRUČNI PARTNERI PROJEKTA:



SPONZOR:



# PROGRAM

8:30 – 9:00 Registracija

## 1. DIO

9:00 – 9:10

**SANJA GOMUZAK I SANDRA MIHELČIĆ:**

*Kako smo odabrali laureate nagrade "NajTajnica.hr" 2015.*

9:10 – 9:30 SVEČANOST:



*Proglašenje i dodjela nagrada "NajTajnica.hr" 2015.*

9:30 – 10:30

**KAMILO ANTOLOVIĆ:**

*Neverbalni govor-govor tijela u interpersonalnoj komunikaciji*

10:30 – 11:00

**Pauza**

## 2. DIO

11:00 – 12:00

**LJILJANA BUHAČ:**

*Tehnike i stilovi dobrog i lošeg razgovora*

12:00 – 13:00

**MARIJA NOVAK IŠTOK:**

*Interna komunikacija-krvotok i preduvjet uspjeha tvrtke*

13:00 – 13:15

**MARIO VALENTIĆ: Office FIT program**

13:15 – 14:00

*Stanka za ručak (ručati možete u restoranu Lucija u prizemlju hotela, cijena jednog menua je 40 kn)*

## 3. DIO

14:00 – 15:00

**IRENA JURJEVIĆ:**

*Korištenje intuicije u donošenju odluka*

15:00 – 16:00

**MARKO ALERIĆ:**

*Kako unaprijediti govorno i pisano poslovno komuniciranje*

16:00 – 16:15

**Pauza**

## 4. DIO

16:15 – 17:15

**VLADIMIR LEUTAR:**

*Kako zaštititi svoje računalo i mobitel*

**Voditelj programa: Mario Valentić**



P R I J A V N I C A

**za 7. nacionalnu konferenciju tajnica/ika, administrativnih djelatnika i voditelja ureda**

Zagreb, 20. 2. 2015.,  
Kongresni centar Antunović

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Tvrtka/Udruga/Institucija: \_\_\_\_\_

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

Mjesto i poštanski broj: \_\_\_\_\_

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

Faks: \_\_\_\_\_

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

Žig i potpis: \_\_\_\_\_

Molimo ispunjenu prijavnici pošaljite na faks 01/4836-099 ili na e mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)



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. HR1123600001101696781  
Privredna banka Zagreb d.d. IBAN br. HR5423400091110312376  
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:  
Sandra MIHELČIĆ

VODITELJ UREDNIŠTVA: Igor MILINOVIĆ

#### 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, Jadranka KNEŽEVIĆ, 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 SRIČA, Stipe ŠOLA, Alan VAJDA, Dragan ZLATOVIĆ

#### VODITELJI MARKETINGA:

Biserka ČONKAŠ, biserka@poslovni-savjetnik.com, mob. 097 75 67 234  
Svjetlana PEČINAR, svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834  
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006  
Sanja ŠKENDER, sanja@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 737

#### TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

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

#### GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

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

#### NASLOVNICA:

Tomislav DEKALIĆ, direktor Arena Centra (PROMO)

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

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i CityEX

#### FOTOGRAFIJE:

www.dreamstime.com, Pixsell i vlastita arhiva

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

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

INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

# POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



## NARUDŽBENICA

kojom se pretplaćujem na časopis  
Poslovni savjetnik (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: 01/48 36 099

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

www.poslovni-savjetnik.com





ISKORISTITE  
EU FONDOVE

Ponekad ostanete bez ideja.



Uz EU fondove  
Vaš posao može  
dobiti krila.

Svaki problem ima i svoje rješenje, samo se treba obratiti na pravu adresu. Iskoristite sufinansiranje 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](http://www.zaba.hr)**  
Ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.



Dobro došli

**Zagrebačka banka**

UniCredit Group





# sadržaj

## INTERVJU

Tomislav Dekalić	8
Danica Purg	27

## ŠEFOLOGIJA

Šefovi moraju odlučivati	10
--------------------------	----

## MANAGEMENT

Ključne meke vještine za unapređenje poslovanja i razvoj karijere	12
Upravljanje vremenom - možete li sve uspješno riješiti	14
Metoda management by objectives ponovno obavezna za lidere	18
Suština vođenja u pet slova - SERVE	20

## E-MOBILNOST

Hoćemo li se uskoro svi voziti u električnim automobilima?	22
--	----

## NAJAVA RADIONICE

Mogućnost rada u Europskoj uniji i socijalno osiguranje radnika	26
---	----

## SUPERPRODAVAČ

Postanite bolji pregovarač - 37. dio	28
--------------------------------------	----

## LJUDSKI POTENCIJALI

Peto slovo P marketinškog miksa: zašto je 'upravljanje ljudima' važno	30
---	----

## STRUČNJACI ODGOVARAJU

Unapređenje korisnosti od ulaganja u stjecanje znanja	34
Ponašanje prema kupcima	36
Kad voditelju konačno postaje lakše?	38
Kako koristiti posrednika u sporovima između trgovačkih društava?	40

## SAM SVOJ PRAVNIK

Što treba znati o novim, jedinstvenim kvotama zapošljavanja osoba s invaliditetom	42
Kako sastaviti plan preraspodjele radnog vremena	44

## KAZNE.HR

Sklapanje ugovora o ustupanju radnika	46
Prekršaji poslodavca kao obveznika plaćanja doprinosa vezanih za prijavu na obvezno zdravstveno osiguranje	48
Alkohol i duhan na radnom mjestu – zaštitite radnike i spriječite kazne (Ne) dopuštenost prijeboga u stečajnom postupku	52
Obveze stranaca kod dobivanja dozvole za boravak i rad	54
Utvrđivanje činjenica očevitom u upravnom /poreznom postupku	56
Odgovornost članova uprave, članova društva i povezanih osoba po osnovi poreznog jamstva	58
Obavljanje djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem	60
Rad na crno	62
Obveze posrednika u prometu nekretnina	63
Kazne za određene prometne prekršaje	64

**TELEFONSKA SAVJETNIČKA  
SLUŽBA-POREZNI I PRAVNI  
EKSPERTI ODGOVARAJU NA  
VAŠA PITANJA  
Više na strani 67.**



# VALENTINOVNO U THE WESTIN ZAGREB HOTELU MARIJA HUSAR & PRIJATELJI

Proslavite praznik ljubavi u čarobnoj Kristalnoj dvorani i dopustite Mariji Husar i gostima iznenađenja da Vas i Vašu voljenu osobu povedu na jedinstveno glazbeno putovanje. Najljepše ljubavne balade i raskošna večera očekuju Vas 14. 02. 2015., s početkom u 20 sati, po cijeni od 350,00 kn.

ZA VIŠE INFORMACIJA MOLIMO KONTAKTIRAJTE:  
WESTIN.ZAGREB@WESTINZAGREB.COM  
ILI NAS NAZOVITE NA: +385 1 4892 097

**THE WESTIN**  
ZAGREB

spg  
Starwood  
Preferred  
Guest

MERIDIEN

aloft

THE LUXURY COLLECTION

WESTIN

FOUR POINTS



element



Sheraton



ST REGIS



W  
HOTELS

©2015 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All Rights Reserved. SPG, Preferred Guest, Aloft, Element, Four Points, Le Méridien, Sheraton, St. Regis, The Luxury Collection, W, Westin and their logos are the trademarks of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., or its affiliates. For full terms & conditions visit [westin.com/zagreb](http://westin.com/zagreb)

Photo by: Mare Milin





Arena Centar kupci snažno povezuju kako s kvalitetnim praktičnim uslugama poput besplatnog parkiranja i čistoće, tako i s dobrom reputacijom te mjestom koje je prijateljsko, na kojem se mogu zabaviti i odlično šopingirati.

Tomislav Dekalić, direktor Arena Centra

## ZNANJE SE MOŽE STEĆI JEDINO PREDANIM RADOM I ISKUSTVOM

Nakon vrlo uspješne 2014. godine i odličnih poslovnih rezultata, tvrtka TriGranit Management Company u ime TriGranit Management Development i Heitman European Property Partners IV, imenovala je novog direktora Arena Centra Zagreb, gospodina **Tomislava Dekalića**. Najmoderniji trgovačko-zabavni centar četvrte generacije u regiji danas je vodeći centar na tržištu, kako na lokalnoj tako i na regionalnoj razini. Proteklih godina profilirao se u supra-regionalnu destinaciju: od 8,7 milijuna kupaca koji su posjetili centar u protekloj godini, njih 12% su bili turisti.

**|PS| Nedavno ste imenovani direktorom Arena Centra, tvrtke koja upravlja najmodernijim trgovačkim centrom u regiji. Što za vas znači to imenovanje?**

Ponosan sam što sam postao direktorom jednog takvog trgovačkog centra kakav je Arena Centar – riječ je o vrlo uspješnoj investiciji vrijednoj više od 200 milijuna eura. Počasćen sam da sam dobio povjerenje i takvu odgovornost od strane vlasnika. Treba biti svjestan da u našoj zemlji i šire ne postoji škola ili neki oblik specijalizirane edukacije za upravljanje shopping centrom. Znanje se može steći jedino predanim radom i iskustvom rada u shopping centru u okviru kojih se steknu potrebna znanja i vještine. Zbog toga sam još ponosniji. Za-



počeo sam u sektoru nekretnina i izgradnje, a zadnjih 5-6 godina stjecao iskustvo u shopping centrima. Imao sam prilike učiti od vrhunskih inozemnih menadžera, za što se također osjećam privilegiranim.

**|PS| Naše čitatelje će sigurno zanimati i vaše dosadašnje profesionalno iskustvo. Od 2012. ste u Arena Centru. Što ste radili prije toga?**

Završio sam građevinski fakultet u Zagrebu. Posljednjih 11 godina radim u sektoru nekretnina i maloprodaje. Svoj profesionalni rad, započeo sam u sektoru nekretnina i izgradnje. Radio sam na kapitalnim ulaganjima u tvrtkama Bechtel (SAD) i PORR (Austrija). Proteklih 5 godina, radim u sektoru maloprodaje odnosno

na tržištu shopping centara. Do 2012. godine radio sam u shopping centru City Center One West kao menadžer centra, gdje sam odgovarao za upravljanje i cjelokupno poslovanje centra kao i na projektima razvoja shopping centara City Center East i Split. Početkom 2012. godine, došao sam u Arena Centar, gdje nedugo nakon dolaska preuzimam dužnost zamjenika direktora na kojoj sam bio do prosinca prošle godine kada sam postao direktor Arena Centra. Kao direktor Arena Centra bit ću zadužen za cjelokupno upravljanje i rezultate centra.

**|PS| Koja je pozicija Arena Centra na tržištu trenutno lokalno, ali i regionalno?**

Arena Centar je danas vodeći centar na tržištu, kako na lokalnoj tako i na regionalnoj razini. Proteklih godina profilirao se u supra-regionalnu destinaciju o čemu jasno govore i brojke. Od 8,7 milijuna kupaca koji su posjetili centar u protekloj godini, njih 12% su bili turisti. Ujedno je omiljeni centar Zagrepčana i centar koji prvi padne napamet odraslim Zagrepčanima. Centar se definirao i kao preferirana lokacija za ulazak međunarodnih brandova na tržište. Od 25 trgovina koliko ih je otvoreno u centru 2014. godine, njih čak 10 bili su novi ulasci na hrvatsko tržište. Govorimo o prvom certificiranom Lego store u JI Europi, ulasku međunarodnog LPP lanca sa 5 brandova: Reserved, Mohito, Sinsay, House i Cropp kao i priznatim međunarodnim brandovima poput: Napapijri, He by Mango, LTB i Alpstories.

**|PS| Arena Centar je u svibnju prošle godine bio organizator 2 okrugla stola, na kojem je definiran potencijal suradnje maloprodajnog i turističkog sektora. Na koji način se može stimulirati rast turističke potrošnje i odgovoriti na izazov modernog turista?**

**U TRGOVAČKE CENTRE POTREBNO JE KONSTANTNO ULAGATI, OSLUŠKIVATI ŽELJE I POTREBE KUPACA TE SE PRILAGOĐAVATI TRŽIŠTU. ZADOVOLJSTVO KUPACA JE DALEKO NAJVEĆE ARENA CENTROM U USPOREDBI S OSTALIM ŠOPING CENTRIMA. ARENA CENTAR JE OD KUPACA DOBIO VISOKU OCJENU 8 OD 10 KADA JE RIJEČ O NJIHOVOM ZADOVOLJSTVU.**

Centar posjećuje jako mnogo turista koji traže kupovinu doživljavaju kao dio iskustva destinacije koju posjećuju. U ovom slučaju to je grad Zagreb koji jača kao turistička destinacija svakim danom. No, u turističkoj ponudi grada Zagreba, i Hrvatske općenito, nedostaje segment „shopping tura“ koji je u mnogim drugim destinacijama jako razvijen i vrlo popularan među turistima. Intenzivno surađujemo s turističkim sektorom i svim njegovim stakeholderima i radimo na razvijanju ponude za turiste kao dijelu ponude Arena Centra, ali i grada Zagreba. Ono što se pokazalo je da turisti traže vrhunske međunarodne brandove i autentične, kvalitetne lokalne brandove. Ovo saznanje je nešto čime se vodimo u kreiranju naše turističke ponude.

**|PS| Možete li nam nešto reći o vašoj viziji i planovima za tekuću 2015.?**

Nastojat ćemo nastaviti razvijati centar u smjeru kvalitetne ponude brandova, ali i kvalitetne zabave i opcija za provođenje slobodnog vremena. Kako bi Arena Centar dodatno osnažio svoju regionalnu poziciju, poradit ćemo na segmentu zabave i ponude za provođenje slobodnog vremena, ali i dodatno ojačati tenant mix, odnosno shopping ponudu brandova u centru.

**|PS| Kad napravite usporedbu Arena Centra s konkurencijom, što biste istaknuli kao svoju prednost?**

Svakako je prednost cjelokupni doživljaj: iskustvo kupca u Arena Centru je cjelovito kvalitetno iskustvo jer se vodi računa o

svemu, o cjelokupnoj usluzi: od customer care-a, ponude, ugođaja/ambijenta, parkiranja itd. Istraživanje GFK Centra za istraživanje tržišta je potvrdilo ovo što govorim: Arena Centar kupci snažno povezuju kako sa kvalitetnim praktičnim uslugama poput besplatnog parkiranja i čistoće, tako i sa dobrom reputacijom te mjestom koje je prijateljsko, na kojem se mogu zabaviti i odlično šopingirati. Prema istom istraživanju, zadovoljstvo kupaca je daleko najveće Arena Centrom u usporedbi s ostalim šoping centrima. Arena Centar je od kupaca dobio visoku ocjenu 8 od 10 kada je riječ o njihovom zadovoljstvu dok je najbliži konkurent dobio 7,7.

**|PS| U kojem bi se smjeru po vašem mišljenju trebali razvijati trgovački centri u zemlji i na što će Arena Centar u dugoročnijem razvoju staviti naglasak?**

Tržište trgovačkih centara uopće, a posebno u našoj zemlji je pred saturacijom. Postoje neke zone koje bi mogle podnijeti izgradnju manjih, lokalnih centara poput Istre i Dalmacije. No, velik broj postojećih centara se približavaju starosti od 10 godina prisutnosti na tržištu, što im donosi nove izazove. Treba ih osvježiti dodatnom ponudom; uspješno će preživjeti oni koji kupce uspiju privući nečim novim i onim što diktira trenutak. To je samo po sebi dosta izazovno za management kompanije jer je potrebno konstantno ulagati, osluškivati želje i potrebe kupaca te se prilagođavati tržištu.

Zlata Radović



# ŠEFOVI MORAJU ODLUČIVATI



Velimir  
Srića

Odlučivanje je jedna od glavnih ljudskih aktivnosti i svakodnevno donosimo na stotine odluka. Neke su lagane, na primjer, hoćete li popiti cappuccino ili macchiato uz jutarnje novine. Neke su teške, na primjer, od koga ćete nabaviti ključnu sirovinu ili za koju ćete se večernju toaletu odlučiti kao gost važnog prijema. Čovjek stalno upravlja svojim izborom, određujući što činiti, a prosječni šef donosi barem deset važnijih odluka dnevno.

Kad god biramo između opcija s različitim posljedicama, nalazimo se u situaciji odlučivanja. Nju rješavamo donošenjem odluke, izborom najboljeg rješenja. Pritom nastojimo biti racionalni, a služimo se također intuicijom, iskustvom i osjećajima.

Jeste li čuli priču o Buridano-  
vu magarcu? Mladi Buridan do-  
jaše u dvorac čiji se gospodar sa  
svojim vitezovima otputio u Kri-



žarske ratove. Liječeći dosadu, vladarica dvorca predloži mu da izabere želi li imati nju, ili njenu najbolju prijateljicu. Obje su bile zanosne pa se nikako nije mogao odlučiti. Isto se događa njegovu magarcu u staji, pred dvije identične hrpe sijena. Neodlučan koju bi počeo jesti, jadnik umire od gladi. Nije čudo da su priču izmislili filozofi. U realnom svijetu i Buridan i magarac lako bi našli rješenje svojih problema.

## Proces izbora

Poznata definicija kaže da je **odlučivanje proces izbora načina rješavanja problema u skladu s ciljevima i okolnostima u kojima djelujemo**. Mu-

drost tog procesa sastoji se iz nekoliko temeljnih vještina:

(1) biti u stanju naći što bolje rješenje (pritom pomaže inteligencija, iskustvo, fleksibilnost i kreativno razmišljanje);

(2) biti svjestan ciljeva i utjecaja pojedine odluke na njihovo ostvarenje (ne znaš li što želiš, odlučivanje nema puno smisla jer se svaka odluka čini jednako dobrom);

(3) prepoznati okolnosti i donijeti najbolju odluku unutar raspoloživih mogućnosti (ni okolnosti ni raspoložive mogućnosti nisu stalne niti trajne) i

(4) odlučiti se primjerenom brzinom jer sutra može biti kasno.

**Žele li biti uspješni, šefovi moraju svakodnevno donositi mnoštvo dobrih odluka. Također, trebaju znati živjeti s lošim odlukama koje su donijeli i prihvatiti njihove posljedice.**

Svaki proces odlučivanja polazi od potrebe za **ravnotežom u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva**. U praksi kratkoročni efekti često pobijede dugoročne ciljeve. U jednoj nizozemskoj dječjoj priči, mladić vidi rupu u nasipu kroz koju curi voda. Odluči ju zakrpati prvom većom ciglom koja mu se našla pri ruci, jer je žurio zaigrati nogomet s društvom. Za sat vremena voda izbaci „zakrpu“ i potopi cijelo igralište. Ova priča o kratkoročnom razmišljanju doslovno podsjeća na poslovicu: *Drži vodu dok majstori ne odu!*

## Dva pristupa odlučivanju

**Herbert Simon** dobio je Nobelovu nagradu za ekonomiju istražujući paradokse ljudskog ponašanja vezane uz odlučivanje. Zamislimo problem traženja igle u plastu sijena. Kad razmišljaju o praktičnim stvarima, znanstveno odgojeni ljudi navikli su na „najbolje moguće rješenje“. Konkretno, tražeći iglu u plastu, razmišljat će ovako: *Ima li ijedne, možda ih ima više. Dakle, naš je problem pronaći najoštriju iglu!* Da bi ostvarili cilj, morat će pretražiti cijeli plast. To traje dugo, naporno je i skupo, ali nudi osjećaj da je napravljeno najbolje što se u danim okolnostima može.

Zamislimo drukčiji pristup, usmjeren na praktično, a ne optimalno rješenje. Dakle, ne želimo naći najoštriju iglu nego ćemo se zadovoljiti prvom na koju naiđemo. Pod pretpostavkom da u plastu ima  $n$  igli, sada moramo pregledavati samo  $1/n$  plasta. Umovanje može biti zanimljivo Nobelovom komitetu, no ima li praktičnih implikacija na svakodnevnu praksu odlučivanja u privatnom, poslovnom ili javnom životu?

U suštini radi se o dva pristupa odlučivanju. Prvi karakterizira perfekcionista koji u svakoj problemskoj situaciji traže najbolje moguće rješenje i optimum. Drugi se pristup oslanja na koncept

**zadovoljavajućeg rješenja.** Ne zanima nas najoštrija igla na svijetu, bit ćemo zadovoljni prvom koju pronađemo. Valjda će i ona dovoljno dobro šivati!

## Izaberite zadovoljavajuća rješenja

Često se u životu, ili na poslu, nepotrebna energija gubi na traženje odluka koje donose maksimalna, „optimalna“, najbolja moguća rješenja, a dotle vrijeme prolazi, bilo da se radi o izboru poslovnog partnera, novog stana, poduzetničkog projekta ili glazbene škole u koju ćemo upisati dijete. Ponekad je problem u pomodnim hirovima, ponekad u tehnološkom perfekcionizmu. Tada iz sujete ili profesionalnog ponosa donosimo najskuplje odluke koje imaju malo opravdanja u životnoj ili poslovnoj logici.

Zamislimo osobu koja koristi samo temeljne funkcije računala ili mobilnog telefona, ali uvijek kupuje najnoviji i najskuplji model s gomilom opcija koje će ostati neiskorišteni, mrtvi kapital. Sasvim nalik vlasniku Ferrarija koji svoj auto svakodnevno vozi jedino do kioska za novine, dvije ulice dalje od mjesta gdje stanuje.

Pametno možda nije, ali je gušt, reći ćete. Slažem se! Život podjednako čine odluke koje imaju smisla i one koje nemaju, ali nam

se nameću zbog ugone, šarma, ludosti ili kreativnosti.

U ovako kratkom tekstu ne kanim nuditi recepte već samo povode za razmišljanje. Koji put ima smisla biti perfekcionista. Koji put je slatko donositi nerazumne odluke. Za sve ostale situacije vrijedi savjet: **Izaberite zadovoljavajuća rješenja, nemojte čekati na savršena rješenja! Ona su ili preskupa, ili traže beskonačno puno vremena.**

**SVI DONOSIMO ODLUKE, NO ŠEFOVIMA JE TO SVAKODNEVNI POSAO PA GA UČE RADITI NA SISTEMATIČAN I STRUKTURIRAN NAČIN. NAKON FAZE ISTRAŽIVANJA PROBLEMA, SLIJEDI OPIS MOGUĆIH RJEŠENJA, ODLUKA SE PRIPREMA, DONOSI I ZATIM PROVODI. ONI KOJI SE NE SLAŽU, BIT ĆE NADGLASANI. MORAJU SE POKORITI I SUDJELOVATI U REALIZACIJI ODLUKE. ZATO VEĆINA LJUDI GLEDA U ODLUČIVANJU KONFLIKTNI PROCES U KOJEM MORAŠ POBIJEDITI DA NE BI IZGUBIO.**

## Postupak donošenja odluka

U načelu, odgajani smo da se suprotstavljamo okruženju i težimo njegovu mijenjanju. Ne uspijem li pobijediti u svakoj prilici odlučivanja, onda sam izgubio. Kao manageri nalikujemo krotiteljima koji žele pripitomiti sebi podvrgnuti složene sile organizacije, divljeg tržišta i konkurencije. Kao roditelji, nastojimo partnera, članove obitelji i djecu pretvoriti u uspješni projekt, utječući na njih i mijenjajući njihovo ponašanje, čak i tako da „lomimo“ neželjene karakteristike nečije osobnosti. Kao prijatelji borimo se nadvladati tuđe stavove, nametnuti svoje prioritete i pobijediti. **U fokusu našeg pristupa odlučivanju nalazi se konflikt, a ne kooperacija.**

Opisani postupak donošenja

odluka (**Decision Making**) tjera nas da ulazimo u konflikt. U nekim kulturama, posebno na Dalekom istoku, odlučivanje je proces u kojem je važno ostvariti što skladnije odnose između sudionika u zajedničkom poslu. Zato se složena problemska situacija postepeno „odmotava“ (**Decision Unfolding**, japanski izraz Ringi) dok svi nisu prihvatili način na koji će se razriješiti.

Umjesto da se **oštro razdvoje faze** pripreme odluke, donošenja odluke, rada na realizaciji i kontrole provođenja, one se promatraju kroz zajedništvo i stalnu razmjenu informacija. Donošenju odluke prethodi proces dugotrajne diskusije, uzajamnog informiranja i dogovaranja, potpomognut horizontalnim komunikacijama. Zato je konsenzus uobičajeni način donošenja odluka u grupi, a nadglasavanje se smatra izvorom nepotrebnog konflikta.

## Konsenzus je spor, ali efikasan način odlučivanja

Kod nas traganje za konsenzusom ljudi vide kao nepotrebno gubljenje vremena, a glasovanje kao normalni put da većina pregazi manjinu i omogući kretanje u akciju.

Naša kultura je zato **brza u pripremi i dogovaranju, ali beskonačno spora u realizaciji.** Brzo se dogovorimo, većina pregleda manjinu, ali kad se krene u akciju, svaki čas negdje „zapne“. Japanci se dugo dogovaraju, ali kad se slože, krenu u realizaciju kao jedan i naprosto «pometu» probleme pred sobom. Iz ovoga proizlazi najvažniji savjet da je konsenzus spor, ali efikasan način odlučivanja, dok je glasovanje brzo, ali konfliktno i neefikasno.

Usvojite li samo ovu mudrost, od sutra ćete biti bolji šef jer ćete **suradnike pokušati nagovoriti, a ne natjerati**, pa ćete odlučivanje pretvoriti u proces traženja sklada, a ne u nasilje nametanja vlastitog mišljenja i preglašavanja.





# KLJUČNE MEKE VJEŠTINE za unapređenje poslovanja i razvoj karijere



Milan  
Grković

Zbog velikog broja mekih vještina ne možemo se baviti sa svima. Bavimo se dominantno s onima mekim vještinama koje su najvažnije za stvaranje kontinuirane i sustavne izvrsnosti. Meke vještine (soft skills) su sustavna znanja sa specijalističkom namjenom čijom se uporabom postižu izvrsniji rezultati (kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, sustavnije, cjelovitije i univerzalnije).

Meke vještine su nove discipline koje su posljedica sustavnih promjena zbog razvoja

tehnologije, globalizacije i ukupnog društvenog razvoja. Zanimljivo je osviještenost o postojanju, značaju, sustavnoj i učinkovitoj primjeni mekih vještina. U uporabi mekih vještina krije se nevjerojatan potencijal za unapređenje poslovanja i razvoj osobne i profesionalne karijere.

## Karakteristike mekih vještina:

- to su vještine koje se

moraju učiti,

- nema prirodno talentiranih u pojedinim mekim vještinama,
- većina ih se etablirala (utemeljila) krajem prošlog stoljeća,
- ne uče se u tradicionalnom sustavu obrazovanja,
- ne postoje sustavni izvori znanja za učenje mekih vještina,
- nema službenih i objektivno verificiranih eksperata i stručnjaka na tim područjima,
- ima određeni broj (ali ne i dovoljan) međusobno nepovezanih pojedinaca i centara koji se bave primjenom mekih vještina,
- postoji ogromno nestrukturirano znanje na internetu - veći dio je dostupan besplatno,
- sve je veća ponuda nesustavnih i jednokratnih osposobljavanja za pojedine meke vještine,
- do sada nije bilo nastojanja unificiranja mekih vještina u bilo kakav praktičan model.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 kao svoj osnovni element i pokretač upravo ima za cilj univerzalno usmjeriti meke vještine u fokusirane aktivnosti za postizanje bilo kojeg osobnog i/ili poslovnog cilja.

## 8 ključnih mekih vještina

Postoji nekoliko stotina mekih vještina, a kreiraju se i nove. Od brojnih mekih vještina, koristeći principe „Pojednostaviti jedno-

stavno“ i princip „80/20“, Model univerzalne izvrsnosti – MUI je izabrao osam ključnih mekih vještina (**MUI meke vještine**) koje su najvažnije za postizanje željene izvrsnosti. One su integrativno ugrađene u model djelovanja i daju sinergijske rezultate u bilo kojem području djelovanja. To ne znači da su ostale meke vještine zanemarene. One se koriste ovisno o osposobljenosti pojedinaca i problematika kojima se specifično bave. Svaka meka vještina ima svoje **specifične alate**. Alati su procedure koji omogućavaju učinkovito postizanje željenih ciljeva s obzirom na specifičnu svrhu uporabe alata.

## 1. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Promjene su aktivnosti kojima se iz sadašnjeg stanja dolazi u željeno stanje (cilj). To je najkompleksnija i najvažnija disciplina iz palete mekih vještina.

Upravljanje promjenama je polazno mjesto primjene Modela univerzalne izvrsnosti – MUI i time ga čine učinkovitim i cjelovitim modelom za upravljanje promjenama. Promjene su neizbježna i normalna stvar. Sadašnje doba je doba promjena.

## 2. RJEŠAVANJE PROBLEMA

Problem je svako neželjeno stanje. Pojava problema je svakodnevna realnost. Problemi koji se ne rješavaju često dovode do novih problema i velikih šteta. Rješavanje problema je prilika za

postizanje izvrsnosti. Rješavanje problema su definirane aktivnosti (slijed) s ciljem uklanjanja negativnih stanja: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva, neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo). Rješavanje problema je vještina koja se mora učiti i svakodnevno prakticirati kroz rješavanje svojih problema i problema u okruženju. Nema prirodno talentiranih osoba za učinkovito rješavanje problema.

## 3. UPRAVLJANJE VREMENOM

Upravljanje vremenom su znanja, vještine i ponašanja kako učinkovito iskoristiti vrijeme.

To je vještina koja uči kako postići bolje rezultate s manje utrošenog vremena. Upravljanje vremenom je vještina koja se mora sustavno učiti. Problematika upravljanja vremenom sadržava 38 tema. Ključne teme upravljanja vremenom koje su fokus Modela univerzalne izvrsnosti - MUI su: planiranje, prioriteta, delegiranje, fokus, SSSS (Sastanak sa samim sobom) i organizacija mjesta gdje djelujemo.

## 4. UČINKOVITI SASTANCI

Sastanci su jedini način za donošenje odluka. U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI se izuzetna pažnja posvećuje sustavnom unapređenju sastanaka s ciljem da budu: učinkovitiji, kraći i rjeđi.

Sastanci su zbog navedenih, ali i mnogih drugih navedenih činjenica imenovani kao novi šesti resurs i Model univerzalne izvrsnosti - MUI im posvećuje dužnu pažnju.

**5. UMREŽAVANJA**  
Umrežavanja su aktivnosti između dviju ili više osoba radi osobnih i/ili zajedničkih interesa. Evo nekoliko problematika umrežavanja koje su u fokusu primjene Modela univerzalne izvrsnosti – MUI:

- izgradnja učinkovitih timova,
- virtualno upravljanje (upravljanje organizacijom u realnom vremenu bez obzira na mjesto, vrijeme i sudionike),
- rad na grupnim umnim mapama (grupno mapiranje).
- virtualni sastanci koji reduciraju verbalnu komunikaciju unutar grupe i prema van s ciljem smanjenja improvizacije u komunikaciji.

Kada se kao osnovni oblik komunikacije u organizaciji koriste umne mape sve je transparentno i lako se definiraju zajednički ciljevi. Pri tome se postiže „idealni princip“ u radu grupe:

1. Organizacija je uvijek važnija od pojedinaca ako nije pogibljivo, nezakonito ili nemoralno.
2. Organizacija brine o osobnim interesima pojedinaca, ako to nije u suprotnosti s točkom 1.

**6. ZAGOVARANJE**  
Zagovaranje su planirane, sustavne i usmjerene aktivnosti prema pojedincima i/ili grupama s ciljem da prihvate predmet zagovaranja (kupiti, učiti, osnažiti,

**Bez vještina zagovaranja nema postizanja uspješne karijere. Isto tako, uspješnost (prepoznatljivost) organizacija se dominantno temelji na uspješnom zagovaranju korisnika.**

unaprijediti, promicati, činiti, ...) od osobe/osoba koje ih zagovaraju (zagovarači).

Zagovaranje je zajednički naziv za prodaju, marketing, negovaranje, mobilizaciju, lobiranje, animiranje, uvjeravanje, prezentaciju, promicanje, ukazivanje, odnose s javnošću, ...

**7. UČITI KAKO UČITI**  
Jedan od najvećih paradoksa u životu je da nas sustav formalnog obrazovanja ne uči kako se učinkovito uči. Formalno obrazovanje ne ispunjava jednu od svojih osnovnih funkcija: **naučiti kako učiti**. Dodatni problem nepoznavanja vještina kako se uči se još drastičnije javlja u periodu potrebe pojedinaca za cjeloživotnim učenjem (period od završetka redovitog školovanja pa do kraja aktivnog rada i života).

Kako da učinkovito učimo poslije redovitog školovanja kada nas to nisu naučili tijekom redovitog školovanja? Umne mape omogućavaju pojedincima da uče lakše, brže, učinkovitije i sa zadovoljstvom. Umne mape su naj-

bolji način učenja. Naučiti učiti pomoću umnih mapa može svaki pojedinac bez obzira na godine, broj proteklih godina od završetka redovitog školovanja ili nivoa svog sadašnjeg znanja.

**8. KREATIVNO PISANJE**  
Kvalitetno komuniciranje u sadašnjoj fazi razvoja informatičke tehnologije je nezamislivo bez vještine kreativnog pisanja. Potreba za kreativnim pisanjem postaje svakim danom sve veća. Mail, izvješća, prezentacije, stručni članci, knjige, ... su svakodnevna potreba managera i mnogih pojedinaca u osobnom i profesionalnom životu.

Prepoznatljivost pojedinaca u njegovim specifičnim djelatnostima (područjima aktivnosti) je direktno proporcionalna količini teksta koju javno publicira u bilo kojem obliku.

### Zaključak

Uz sofisticirani pristup meke vještine mogu biti dostupne i prosječnom čovjeku, što je jedna od osnovnih karakteristika Modela univerzalne izvrsnosti – MUI. Ključne meke vještine (kao i ostale meke vještine) se moraju učiti. Bez odgovarajućih mekih vještina nema uvjeta za trajniji uspjeh u osobnoj i profesionalnoj karijeri kao i u upravljanju svih oblika zajedništva.

Tekst je pisan prema elementima **Modela univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 Milan Grković**. **Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007** je sustavno i kontinuirano postizanje izvrsnosti u bilo kojem području osobnog i profesionalnog života, kao i postizanje izvrsnosti u bilo kojem obliku zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) bez obzira na vrstu, veličinu i stanja u kojem se trenutačno nalaze.

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

### PRAKTIKUM

#### 1. Utvrđivanje stanja MUI mekih vještina

##### a) Slabost

U kojoj MUI mekoj vještini imate najmanje znanja i vještine?

Napravite Plan učenja za vašu najslabiju ključnu meku vještinu u cilju stjecanje potrebnih (nedostajućih) znanja.

##### b) Snaga

U kojoj MUI mekoj vještini imate najviše znanja i vještine?

Nastavite stjecati znanja i vještine iz vaše najjače MUI meke vještine i budite prepoznati kao stručnjak za nju.

##### c) Prilika

Ako ste stručnjak iz jedne ili više mekih vještina, ponudite svoja znanja i vještine drugim osobama u svom okruženju. Postanite trener meke vještine u kojoj ste stručnjak. To vam je prilika za dodatne prihode, a možda i za novo zanimanje.

##### d) Prijetnja

Utvrđite odakle vam najčešće dolaze prijetnje iz okruženja. Utvrđite koja ključna meka vještina vam treba biti osnovna brana kojom ćete prijetnje pretvoriti u prilike. Možda je to zagovaranje ili neka druga MUI meka vještina.

**2. Utvrđite koje vam još meke vještine nedostaju za uspješniju karijeru.**

**3. Planirajte najmanje 2 sata tjedno za učenje iz meke vještine za koju imate najmanje znanja.**

### 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](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh)

Mobitel: 385 99 280 4210





# UPRAVLJANJE VREMENOM

## - možete li sve uspješno riješiti

Kada počinjete komunikaciju s članom ili članovima svoje grupe, posvetite pojedincu ili nekolicini njih potpunu pozornost sve dok niste sigurni da ste svoju poruku prenijeli tako da su je razumjeli, shvatili i prihvatili. Takav odnos ne samo da će vam pomoći maksimizirati efekt vremena provedenog s pojedincima iz grupe, smanjiti mogućnost pogreške u komunikaciji, nego će i članovima grupe poslati poruku da vam je stalo do njih, do njihova mišljenja, do njihovih prijedloga, da pažljivo slušate i razumijete što vam govore te da ste im time pomogli da uspješno izvrše postavljene ciljeve.



Saša  
Petar

Ako razgovarate s ljudima iz svoje grupe (ali i inače), nemojte dopustiti da zvonjenje, bipanje ili neko drugo digitalizirano orkestriranje vašeg mobitela prekine osobnu komunikaciju ili vam odvuče koncentraciju s osobe s kojom upravo razgovarate. Kad smo već kod toga, nemojte dopustiti da dolazak elektronske pošte omete razgovor telefonom. Jedino ukoliko očekujete poziv iz rođilišta ili iz bolnice, vaše javljanje na

telefon bit će shvaćeno kao izniman trenutak. Sve ostalo, uključujući i poziv kupca koji vam javlja da je upravo potpisao ugovor vrijedan puno nula u kunama ili u nekoj od zgodnih valuta, može pričekati da završite započeti razgovor.

Management je **posao komunikacije** među ljudima i s ljudima. Sve što je manje od vaše pune pozornosti šalje poruku arogancije i bahatosti – poruku koju vaši ljudi (da ne spominjemo kupce), a ni vi sami ne volite primiti od sugovornika. **Komunikacija je okvir odnosa među ljudima.** Posvetite pozornost jednoj osobi u jednom trenutku i prodat ćete svoju ideju, prijedlog ili nalog, uz iznimku situacije kada govorite ci-

# ODABERITE ZABAVU

Za **evotv** ne treba vam ni Internet ni telefon, treba vam samo prijamnik koji **možete i unajmiti**, sami priključiti na televizor i postojeću antenu i odmah gledati. Jedino uz **evotv**:

- ▶ dobivate premium programe **HBO i Cinemax** na dar godinu dana
- ▶ slažete svoje programe odabirom programskih buketa
- ▶ nosite zabavu sa sobom, samo ga uključite na drugoj lokaciji

Odaberite zabavu i **evotv** gledajte **BEZ UGOVORNE OBVEZE** za samo **69,99 kn mjesečno**.

Potražite u najbližem poštanskom uredu ili upitajte svog poštara. Nazovite besplatan broj **0800 0707** ili posjetite [www.evotv.hr](http://www.evotv.hr).



**evotv**  
TELEVIZIJA DOSTUPNA SVIMA  
Donosi vam Hrvatska pošta

jeloj grupi i kada se ista poruka odnosi na sve njih.

## Prekidanje upravljanja vremenom

Danas je jedino mjesto na kojem možete pobjeći od mobilnih telefona ono visoko u zraku – u zrakoplovu, kada tijekom leta nitko ne smije koristiti mobilne telefone (da ne izazove poremećaj rada opreme koja zrakoplov drži u zraku). Možda još negdje postoji mjesto do kojeg ne dopiru valovi mobilne telefonije, ali ako saznate za takva mjesta, odajte tajnu samo najbližim prijateljima.

Kada ste u zrakoplovu, možete se posvetiti svojim mislima barem dok traje let. Možete “počešljati” misli, koncentrirati se na jednu temu ili se sjetiti rješenja koje tražite već danima. Stručnjaci za osobnu produktivnost izračunali su da prosječnog managera dnevno nešto prekine (osoba, telefon, SMS poruka, e-mail ili koji drugi zvuk) barem **80 puta**

(točnije, između 60 i 170 puta). Koliko obično traje kada vas netko upita: **“Imate minutu?”**

Vjerujemo da i sami znate da ta minuta u prosjeku nije jedna, nego ih je od pet do petnaest i više. Sada (bez obzira što smo u 21. stoljeću) uzmite olovku u ruke i pomnožite 80 prekida s pet radnih dana u tjednu pa ćete dobiti isto što i mi – **prosječno će vas 400 puta tjedno netko ili nešto prekinuti dok radite**. Više stotina puta netko ili nešto prekinut će vaš tijekom misli, vaše ideje i vašu koncentraciju na sugovornika.

Sada podijelite 400 s 40 radnih sati u tjednu pa ćete dobiti da su vas prošli tjedan prekinuli u zamađu ideje ili razgovora 10 puta u jednom satu. To je jedan prekid na svakih šest minuta (ili manje od svake dvije minute ako ste u onoj gornjoj grupi koju prekidaju 170 puta dnevno). To znači da imate manje od šest minuta da se koncentrirate na informaciju koju primete ili šaljete da biste, recimo,

riješili neki problem. Jeste li doista toliko dobri da kao “šest- ili dvominutni manager” možete sve uspješno riješiti?

Mislimo da ćete se prije osjećati kao **loptica za stolni tenis** koju prebrzo prebacuju amatamo. Vrtoglavica je zajamčena. Tlak povišen. Orijentacija u vremenu i prostoru manjkava. Stres na putu. Para iz ušiju najavljuje napad bijesa. Zadovoljstvo životom i poslom – čista nula. Sad je jasnije zašto vam za takvo što jednostavno (pet minuta mira i tišine) treba zrakoplov ili atomsko sklonište duboko u planini.

## Što tada radi dio managera?

Ne uspijevajući pronaći mir, nužan za koncentraciju na trenutačnu komunikaciju ili pripremu za buduću komunikaciju, dolaze rano na posao ili otvaraju vrata ureda subotama i nedjeljama. Nema sumnje da vam dolazak na posao u šest ujutro, danas kada se u većini tvrtki radi od osam ili

devet sati, može osigurati dva-tri sata mira i tišine, tijekom kojih se možete posvetiti sređivanju ideja i pripremi za kasniju komunikaciju. No, ako želite dobro funkcionirati u grupi, ako se želite posvetiti ljudima koje vodite, onda bi i oni morali biti zajedno s vama. U šest ujutro. A vani mrak i zima i pada snijeg. Ili pljušti hladna jesenska kiša. Ako su tada doista s vama, znači da vas vole više nego što to mislite.

Ranojutarnji dolazak u ured ili na neko drugo radno mjesto sigurno može pridonijeti vašoj efikasnosti i produktivnosti, ali u kratkom roku i s efektom koji splašnjava kako vi gubite snagu. Je li to uistinu jedini način da se potvrdite kao uspješan manager? Što o vašem ranojutarnjem šuljanju iz kreveta i kroz vrata doma misli vaša obitelj? Sretni su što su vas se riješili, pa im nećete cijeli dan “kvocati” o poslu koji niste stigli uraditi, a jako je bitan, ili ćete im nedostajati zato jer vas



## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

1. Sve (ili barem većinu) isplanirajte.

2. Odredite prioritete i prvo napravite ono što je najvažnije.

3. Zapamtite da je 15 minuta 1% dana pa onda pazite kako ćete raspodijeliti te postotke.

4. Dobro završen posao bolji je od savršenog, ali nedovršenog posla.

5. Da biste imali stalnu kontrolu nad vremenom, postavite si sljedeća pitanja:

- koristim li sada svoje vrijeme i vrijeme članova svoje grupe na najbolji moguć način,
- trebam li raditi na nečemu važnijem,
- osjećam li da imam kontrolu nad svojim vremenom i životom,
- provodim li više vremena žaleći zbog stvari koje sam uradio (uradila) ili nisam uradio (uradila),
- jesam li odredio (odredila) i zapisao (zapisala) svoje životne ciljeve,
- kako izgledaju moja prošlost, sadašnjost i budućnost i jesam li sretan (sretna) zbog toga,
- mogu li brzo nabrojati deset stvari koje me najviše brinu ili su mi najvažnije,
- ako sada saznam da ću umrijeti za tri mjeseca, koliko onda na prethodnoj listi ostaje stvari koje su važne,
- mogu li reći ne a da ne osjećam krivnju,
- koristim li vrijeme za čekanje kao vrijeme koje mi je poklonjeno?



**Vrijeme je apsolutna veličina, jedna od rijetkih potpuno ravnopravno raspodijeljenih među ljudima. Razmislite o činjenici da svatko od nas ima 24 sata dnevno – za život, za posao, za druženje s obitelji ili s prijateljima, za sebe, za razmišljanje, za san. Mislite da će svi biti spremni položiti svoje vrijeme na oltar profita tvrtke za koju radite? Ni sam Bog nije stvorio svijet u jednom danu pa nećete ni vi.**

vole i žele u svojoj blizini? Mislimo da je ovo drugo točan odgovor na pitanje.

Teško je reći koliko dolazak ranije na posao ili nošenje posla kući može pridonijeti da budete uspješniji. Ako se radi o povremenim slučajevima, mislimo da je normalno očekivati da obujam posla ponekad naraste toliko da ga morate riješiti u dodatnim satima. No, ukoliko se radi o pravilu, onda nešto krivo radite – ili je posla jednostavno previše za jednu osobu ili ste loše organizirali svoje vrijeme ili ne znate reći “ne” svim onim “potrošačima” vašega vremena.

### **Kako upravljati vremenom članova grupe?**

**Dobrom organizacijom vremena** uspjeh ćete ostvariti većinu ciljeva koje ste planirali. Ako neke niste uspjeli završiti danas, završit ćete ih sutra. Ako nećete ni sutra,

onda nisu toliko važni. Uspješno upravljanje vremenom odlika je dobrog managera, jer je vrijeme ljudima najvrjednija stavka u životu. Počnete li razmišljati ovako, vratit ćete se među ljude. Članovi vaše grupe sigurno će vas podržati u nastojanju da ostvarite cilj za koji ste zaduženi, ako osjete i vide da dobro raspolazete svojim i njihovim vremenom. Pokažite im da cijenite njihovo vrijeme.

### **Manager pred kolapsom**

Upravljanje vremenom, svojim i članova grupe, važnije je nego što to većina ljudi misli. Osnova od koje polazimo jest veličina i složenost grupe s kojom komunicirate. Očito, manager koji upravlja manjom ili po sastavu članova vrlo uravnoteženom grupom (ili nad sobom nema slojevitost strukturu viših managera) imat će drukčije zahtjeve organizacije svojega vremena od manage-

ra čija je grupa razbacana u prostoru (pa i vremenu, ako se radi o multinacionalnoj tvrtki) ili je njezina struktura vrlo raznolika. Evo primjera tvrtke u kojoj je naglasak na prodaji pa njihov najbolji manager vodi grupu predstavnika prodaje. Tvrtka ga je s razlogom postavila na to mjesto, oformio je dobru grupu ljudi koji kvalitetno rade svoj posao, ali, kako se radi o poslu koji je podložan svakodnevnim promjenama, tako je i njegov krvni tlak doživio promjene. Čovjek je bio spreman raspasti se od tlaka (a i njegov brak, također). Kupci su na njemu češće počeli primjećivati znakove stresa, a njegovim je ljudima bilo sve teže uspostaviti efikasnu komunikaciju s managerom grupe u kojoj rade. Taj manager dnevni je broj radnih sati povećao na deset pa na dvanaest, da bi došao do brojke od četrnaest sati rada (živciranja, šokova itd.) dnevno. Umjesto da mu tvrtka (točnije, njegov manager) dodijeli grupu pomoćnika, počeo je gubiti kredibilitet koji je teško stekao. Zbog želje njegovih managera da ne povećavaju troškove novim zapošljavanjem, rezultati su bili sve lošiji, dok, napokon, njegovi argumenti nisu bili prihvaćeni. Izabrao je članove grupe i rezultati prodaje u kratkom roku su se udvostručili. Na svu sreću, njegov stres se prepolovio, s obitelji je provodio sve više vremena i zadovoljstvo na jednom polju izazvalo je još veće zadovoljstvo na drugom.

**Posla je uvijek bilo i uvijek će ga biti.**

**Možete raditi i 24 sata dnevno, opet ćete sutra naći neki novi papir na stolu ili novi problem koji morate riješiti. Dugi sati u uredu neminovno će dovesti do smanjenja kvalitete vašega posla, a još neminovnije do pada kvalitete vašega života.**





# Laguna Poreč

HOTELS RESORTS & CAMPING

Planirate kongres?  
Nazovite nas!



Spoj ugodnog s korisnim – možda je upravo to srž poruke i cilj naše ponude za organizaciju kongresa, seminara, radnih sastanaka, simpozija, prezentacija, sportskih događanja, vjenčanja, gala-večera, osvježenja u stankama za trajanja radnih sastanaka, kao i večeri folklor, posebnih zabavnih programa i animacije u objektima Lagune Poreč. Nakon redovnog programa, nudimo vam mogućnost opuštanja uz izuzetnu sportsko-rekreacijsku ponudu na otvorenom ili u sportskim dvoranama, fitnessu, bazenu ili opuštanje u wellnessu.



Info & rezervacije:

☎ 00385 /52/ 410 222

Fax: 00385 /52/ 410 412

✉ mice@plavalaguna.hr

[www.lagunaporec.com](http://www.lagunaporec.com)

Istra 

 HRVATSKA



# METODA MANAGEMENT BY OBJECTIVES OBAVEZNA ZA LIDERE!



Goran Tudor

Filozofija i metoda koja osigurava pažljivo biranje godišnjih tvrtkinih ciljeva, zatim definiranje ciljeva na svakoj organizacijskoj razini i na kraju motivirani rad svakog zaposlenika, a riječ je o MBO-u, pobjedonosna je. Bez korištenja njezinih principa nemoguće je među lidere!

Sve je počelo ocjenjivanjem radne uspješnosti zaposlenika. Do 60-ih 20. st. u tu se svrhu u svijetu najviše koriste različiti upitnici, pa nadređeni ocjenjuju suradnika po kriterijima sposobnosti: pouzdanost, točnost, inicijativnost, lojalnost, radišnost, učinkovitost, itd. No tada, 1954., čuveni očevi modernog managementa, **Douglas Mc Gregor** i **Peter Drucker** ponudili su posve nov pristup: da se sa zaposlenicima usuglase godišnje zadaće, kao i svrha tih zadaća, i da ih se potom pusti da rade što više sami, uz povremeni i primjereni nadzor i podršku. Dakle, po njima, odnosno od njihova vremena, mjera za ocjenu radnika je predanost ciljevima i doprinos rezultatima. A to i pred upravu nameće posve novu zadaću - da se najviši ciljevi tvrtke „kaskadno“ spuštaju redom sve niže i niže i na koncu u vidu odgovarajućeg zadatka predaju svakom zaposleniku. Autori su ustvrdili kako se tim načinom osigurava najveći doprinos zaposlenih.

## Pet činitelja pojačane predanosti na poslu

Sve se poklapa s viđenjem **Edwin A. Locke**a koji među pet najvažnijih činitelja zadovoljstva na poslu navodi (po redu): zajedničke ciljeve, sudjelovanje u dobroj grupi i važnim poslovima, slobodu i samostalnost u radu, vrstu posla te materijalne/ nematerijalne nagrade. Kod menagera je važna i potreba za postignućem te potreba za statusom i moći. Metoda koja u sebi sadrži najviše od navedenog s vremenom se razvila u cjeloviti su-

stav - **upravljanje pomoću ciljeva** (MBO - *Management by Objectives*). Veliki rani zagovornik, a prema tome i sukreator sustava MBO, bila je multinacionalna kompanija General Electric. Prvu knjigu s naslovom "MBO" napisao je **Georges S. Odiorne**, 1965., zbog čega se njegovo ime najčešće i najčvršće vezuje uz koncept MBO (pored Druckerovog koji je zapravo prvi osmislio i opisao pojam u knjizi *The Practice of Management*). Iako je prošlo mnogo vremena od promocije metode, ona ne zastarijeva, već - naprotiv, postaje sve važnija, čak što više - u naše doba presudna, u različitim stupnjevima izvedbe.

## Od užeg do šireg koncepta MBO-a

MBO je sveobuhvatan sustav učinkovitog poslovnog upravljanja koji objedinjava sve ključne aktivnosti u poduzeću, svjesno usmjeren na najučinkovitije ostvarenje i organizacijskih i osobnih ciljeva, od vrha do dna upravljačke piramide. (**Harold Koontz** u knjizi *Essentials of Management*). To dakle znači da MBO zastupa i dugoročne ciljeve tvrtke i vrlo bliske ciljeve i zadaće pojedinca, ovisno o tome koristi li se više uži ili širi model. Pojasnimo ih: užu model MBO predstavlja tehniku pojedinačnog ocjenjivanja ljudi i njihovih osobnih doprinosa, što najbolje oslikava i glavnu svrhu: motivacija i usmjeravanje osobnog razvoja zaposlenika te s druge strane sinkrono postavljanje i usmjeravanje tekućih zadataka zaposlenih. Širi model MBO je nešto drugo, puno složenije: ri-

ječ je o strateškom usklađivanju ciljeva od vrha do dna piramide (strateško planiranje) i sredstvo integracije svih napora u poduzeću. Uži model je i početni oblik, do nedavna i češći. No u današnjim uvjetima 21. st. ispada da je puno važniji taj širi koncept - izbor i usklađivanje ciljeva po horizontalni i vertikalni organizacije.

Metoda MBO se realizira u ova dva koraka: postavljanje ciljeva (planova) i izvršenje istih.

## Prva faza: razrada mreže ciljeva, podjela zadaća svima!

Uspješne tvrtke su iznimno vješte u baratanju matricom godišnjih ciljeva. Na razini uprave takvih ciljeva je tek 15 do 20-ak, što se naravno prilagođava veličini i oblasti djelovanja tvrtke. (Napomenimo posebno: cilj je uvijek napisana, konkretna, i najčešće mjerljiva veličina!) Nezaobilazni obrazac takvog strateškog upravljanja danas čini i tzv. tablica uravnoteženih pokazatelja (BSC - *balanced score cards*) koju su 1990. razvili **Robert Kaplan** (Harvard Business School) i **David Norton**. Riječ je o usklađivanju najvažnijih (više) godišnjih ciljeva unutar i između tzv. ključnih područja rezultata - *key area results* (njih je četiri do osam, ovisno o upravljačkim ambicijama tvrtke). Kad se takav sklop ciljeva jednom usvoji (određenim postupkom) on postaje „zakonom“ za sve niže razine i sve zaposlene. Svaka služba, funkcija, odjel, djelatnost... izvlači ih njih vlastite specifične ciljeve. Postupak razrade ciljeva po vertikali u li-

teraturi se naziva „kaskadiranje ciljeva“ ili *policy deployment* (**Steve Smith** u knjizi *Strateg - Suvremena svjetska praksa strateškog upravljanja*). Nekad, u prvim decenijama primjene metode MBO čula se zamjerka da je takav način „spuštanja“ ciljeva spor i birokratski. Danas se zna da su koristi prema trošku provođenja metode nebrojeno veće. I zna se da se sve mora izvoditi baš jako brzo. Danas je planiranje nešto što se odvija permanentno i brzo, a ne samo jednom godišnje i sporo.

Učinkovita aktivacija zaposlenog započinje tek kad je njegova matična služba definirala svoje skupne zadaće, ciljeve i planove.

## Hrvatski primjeri

I uspješne hrvatske tvrtke se služe metodama MBO i BSC. Sigurno su i zato uspješne! Spomenit ćemo dva primjera. U slučaju veće turističke tvrtke kojeg želimo spomenuti razrada ciljeva po vertikali počinje podsjećanjem na viziju: „Naš uspjeh čine zadovoljni gosti, motivirani zaposlenici i ostvareni poslovni ciljevi.“ Najviši i viši manageri preuzimaju na se obvezu ostvarenja najviših tzv. sinergijskih godišnjih ciljeva (sinergijski su jer su rezultanta djelovanja mnogih procesa i gotovo svih zaposlenika). Takvi su npr. ciljevi: ukupni prihodi, bruto operativna dobit... Srednji i niži rukovoditelji imenuju zatim vlastite poslovne ciljeve u službi ovih prvih (npr.: prodaja po određenim kanalima, porast prihoda po određenim smještajnim jedinicama, povrat gostiju, porast zadovoljstva gosta, godišnja popunjenost, porast zadovoljstva radnika...). I tako dalje, tj. niže, sve do operativnih rukovoditelja i svakog zaposlenika. Preuzimanjem „svog“ sklopa ciljeva svatko dobiva i svoje pra-

# KNJIGE GORANA TUDORA

- 14 naslova, prodano u  
30 000 primjeraka!

www.manager.hr

- **ODABRANE PRIČE UČINKOVITOG MENADŽERA**, Goran Tudor i tim, 2013.
- **POETSKI VODIČ KROZ KONAVLE - KONAVLE U SRCU**, Izabrane pjesme Marije Novaković, Goran Tudor kao priređivač, 2013.
- **ANTOLOGIJA NAJBOLJEG - STIHOTERAPIJA ZA MENADŽERE**, Jadranka Tudor i Goran Tudor, 2012.
- **UPUTSTVO ZA ŽIVOT**, Dinko Tudor i Goran Tudor, (2011. i 2012.)
- **VOĐENJE I MOTIVIRANJE LJUDI**, Goran Tudor i 24 koautora, (2010. i 2012.)
- **DESET DANA BEZ EKRANA**, Goran Tudor i četiri koautora, 2010.
- **VELIKI POSLOVNI PREGOVORI**, Goran Tudor, 2009.
- **MENADŽERSKA UČINKOVITOST 360°**, Goran Tudor, Majda Rijavec, Predrag Zarevski, (2008. i 2009.)
- **ZDRAVI ŽIVOT U POSLOVNOM SVIJETU**, Goran Tudor koautor u timu Milne Tudor, (2007. i 2008.)
- **MENADŽERSKA ZLATNA KNJIGA**, Goran Tudor, (2006. i 2007.)
- **SLAMKA SPASA**, Goran Tudor, 2004
- **MENEDŽER I POBJEDNIČKI TIM**, Goran Tudor i Velimir Srića, (1997., 1999., 2006.)
- **KOMPLETAN PREGOVARAČ**, Goran Tudor, (1992.)
- **PRISTUP IZGRADNI MODELA INVENTIVNOG RADA**, Goran Tudor, 1989.



Goran, Milna i Dinko, tri generacije obitelji Tudor, na zajedničkoj promociji svojih knjiga

M.E.P. d.o.o. - Hrvatski centar menadžerske knjige · Zagreb · Ulica grada Vukovara 226 G · 01/5509805

vo potencijalno na predviđenu XY godišnju nagradu čija formula funkcionira po načelu 20-60-20. Prvih 20% prava proizlazi ako se 100% ostvare vezani sinergijski ciljevi, 60% prava dolazi iz 100% ostvarenja vlastitih poslovnih ciljeva, a 20% prava dolazi uz najbolju opisnu ocjenu koju osoba dobiva od svog nadređenog (po kriterijima: odnos prema timu, klijentima, nadređenim...) Tijekom deset godina korištenja model u praksi funkcionira odlično.

## Predaja zadaća djelatnicima

Sukladno planovima tvrtke i njezinih glavnih službi niži manageri-rukovoditelji pronose podređenima smjernice i okvir za njihove zadaće. Zaposlenik i pretpostavljeni jednom godišnje dogovaraju glavne zadaće, ciljeve i uvjete rada zaposlenika. Očekivani rezultat pojedinca uklapa se u cjelinu zajedničkih napora. Pri tome se zaposlenici uče ravnanju prema ciljevima, kao i tome da planovi služe ciljevima, a aktivnosti i zadaci planovima. Zaposlenima se daje da razmišljaju o svom najboljem radu, da biraju pristupe, pokreću inicijative i prijedloge unapređenja. U ovom pristu-

pu zaposlenik je subjekt. Današnji oblik metode MBO je demokratski model funkcioniranja organizacije. Zato je neki ne vole i ne primjenjuju. Sudjelovanje zaposlenih u popisivanju vlastitih zadaća ne znači da je "raspisana" anarhična sloboda, da svatko može raditi što hoće. Rukovoditelj ima pravo, "zadnje riječi", ali taj institut izbjegava koristiti sve dok postoje mogućnosti dogovora, konsenzusa. Da bi razvili svijest o široj svrsi i korisnosti rada, zaposleni se uče kulturi svrsishodnosti rada. Šef ih uči postavljanju pitanja: "Što ćemo time dobiti?" te "Zašto mi to radimo? Svakim konkretnim potezom razvija se ozračje uzajamnosti, suodgovornosti, povjerenja između rukovoditelja i suradnika.

Ciljevi i zadaće podređenog usvajaju se konsenzusom. Ne smiju se izdiktirati ili nametnuti - to onda ne bi bio MBO.

## Druga faza: rad na izvršenju planova!

Ciljevi, planovi, izvršenje, nedjeljiva su cjelina! Zajedničko praćenje i ocjena izvršenja zaposlenik i njegov šef rade kvartalno, mjesečno... Barem jednom na godinu imaju „sastanak u 4 oka“

radi glavne ocjene napretka zaposlenog i biranja novih ciljeva. Posebno se jamči podrška novim zaposlenicima i onima koji preuzimaju složenije zadaće. Zaposlenik zna da u poboljšanju svoga rada i napredovanju nije sam; osjeća se sigurnim i bez straha kreće u neistražene situacije i nove poslove. Normalno da se zaposlene stavlja u poziciju subjekta nadzora – svatko sam najbolje prati i korigira kvalitetu svoga rada i napredak po planu. I na koncu - rukovoditeljima se nameće pozicija suodgovornosti za ostvarenja zaposlenih, usprkos činjenici da podređenom daju veću autonomnost u radu.

## Na kraju - raspodjela koristi (godišnji bonusi)

Ako je tvrtci ide dobro i bolje, tada bi i zaposlenicima trebalo biti bolje, dodjelom bonusa, priznanja, novih mogućnosti usavršavanja. Važno je da se pravila o tome znaju unaprijed, u vidu razumljivog obrasca „uzrok-posljedica“. Jedan takav sustav uspostavljen je u tvornici Vivera d.d., 2010, koji nam može poslužiti kao model. Svatko tko promisli zaključiti će da je to složen ali i izvodiv model. U tvrtci su svi ciljevi definirani, praktički do razine svakog radnika, međusobno su povezani i ovisni i svi služe ciljevima tvrtke. Tako na primjer, u cilju povećanja profitabilnosti proizvodnje definirano je devet različitih „indexa“ i to: efikasnost rada proizvodnih

linija, vrijeme za planirane zastoj (čišćenje i „preštelavanje“ linije), gubici u proizvodnji, vrijeme isporuke gotovih proizvoda, vrijednost zaliha sirovina, dostupnost ulaznih sirovina u proizvodnji i dr. Svaki od indexa zapravo je jedan godišnji cilj numerički izražen. Stupanj ostvarenja indexa utječe na izračun bonusa na plaću. U Viveri ovako opisuju funkcioniranje posebno važne aktivnosti - *feedbacka*: „Izvjestaji o ostvarenju godišnjih ciljeva rade se po završetku svakog proizvodnog ciklusa (osam puta godišnje) i dostupni su svim radnicima, koji su ih dužni analizirati i diskutirati sa svojim nadređenima. Neki od ciljeva, kao što je efikasnost rada linije, prate se „on line“ u realnom vremenu te su u svakom trenutku vidljivi na ekranu u pogonu. Radnici uvijek znaju s kojom trenutnom efikasnošću rade, kolika je bila efikasnost u prethodnoj radnoj smjeni, kao i kolika je efikasnost na godišnjoj razini.“ Bonus se obračunava za sve u Viveri, s time da bonusi viših rukovoditelja ovise samo o ostvarenju glavnih ciljeva. Oni djelatnici koji nisu direktno vezani za ciljeve poduzeća dobivaju uprosječni iznos bonusa, no uz uvjet – da su ostvarili osobne ciljeve preuzete u godišnjem razgovoru s nadređenim. Treba još istaknuti: tijekom tog razgovora radnici rijetko kad dobivaju gotova usmjerenja. Sami ih predlažu i kreiraju.

**Da bi razvili svijest o široj svrsi i korisnosti rada, zaposleni se uče kulturi svrsishodnosti rada. Šef ih uči postavljanju pitanja: "Što ćemo time dobiti?" te "Zašto mi to radimo? Svakim konkretnim potezom razvija se ozračje uzajamnosti, suodgovornosti, povjerenja između rukovoditelja i suradnika.**



# Sušтина vođenja u pet slova - **SERVE**



Na web izdanju jednog dnevnog lista prikazana je fotomontaža hrvatskog top menagera s 'modernim stilom vođenja' uz nevjerojatan naslov: „EKSCENTRIČNA PREZENTACIJA šefa Hrvatske televizije: RAD-MAN spašava javnu televiziju od propasti“.

## Zašto bi to bilo ekscentrično?

Radeći na području promjena u organizaciji i *coachinga* za management zapitao sam se koji bi

motivi ovih ozbiljnih novina mogli stajati iza ovog negativnog naslova. Po mom bi mišljenju ozbiljne novine trebale služiti čitateljima u formiranju vlastitog mišljenja, posebno u situaciji kada je potrebno napraviti veliku promjenu. Shvaćam da management nije osnovna djelatnost za novine i da, u novinama se pisalo nešto o viziji i sadržaju važnih promjena koje je Radman obuhvatio u svojoj prezentaciji, što bi zapravo oni i trebali činiti, jer je HTV javna hrvatska televizija namijenjena služiti svojim građanima.

## Nekoliko zapažanja s moje strane

Prije svega, moram kratko objasniti da mi nedostaju detaljne informacije i stoga nemam mišljenje o sadržaju strategije, no imam iskustva i znanja o promjenama u

organizaciji i o managementu te je to polazište od kojeg ja polazim. Dakle, što vidim?

- Vidim vođu (Radmana) koji stvara strategiju za budućnost svoje organizacije s fokusom na stvaranje učinkovitije organizacije.

- Želi da se njegovi ljudi uključe i da surađuju na potrebnoj promjeni u organizaciji kako bi je pripremili za budućnost. Koje su najvažnije karakteristike u stilu vođenja kojima odašilje takvu poruku?

- Prije svega, on je inovativan i stavlja se u ranjivu poziciju, nešto što se kod top menagera rijetko viđa. Za to je potrebna hrabrost, posebno u zadanostima ove specifične kulture.

- Otvoren je i iskren, pokušava angažirati, uključiti i obvezati svoje ljude da se posvete promjeni – koliko vođa ima ovakav pristup?

## Ključ vođenja u 5 slova: SLUŽITI (SERVE)

**Serve:** Gledaj budućnost (*See the future*): Zamislite i prenesite uvjerljivu sliku budućnosti kakvu želite.

1. Što želim da se ostvari u budućnosti? 2. Zašto bi itko trebao mariti? 3. Kako će se mjeriti napredak?

**sErve:** Uključuj i razvijaj druge (*Engage and develop others*): Zaposlite i rasporedite ljude na pravi posao. Stvorite okruženje u kojima ljudi realiziraju svoje vizije. 1. Što me ranije privuklo da se uključim? 2. Koji od ovih faktora nedostaju ljudima koje vodim? 3. Kako timovima i pojedincima mogu pomoći da napreduju?

**seRve:** Kontinuirano ponovno osmišljavaj (*Reinvent continuously*): Kontinuirano se fokusirajte na poboljšanje.

1. Kako se ja kao vođa trebam mijenjati? 2. Gdje želim drugačije rezultate? 3. Koje promjene u organizaciji će ubrzati napredak?

**serVe:** Cijeni rezultate i odnose (*Value results and relationships*): Generiraj mjerljive rezultate i njegovaj odlične odnose. 1. Što mi je kao vođi važnije - rezultati ili odnosi? 2. Kako mogu nadoknaditi područje koje mi osobno nije najjača strana? 3. Što će se dogoditi ako ne proširim svoju definiciju uspjeha?

**servE:** Utjelovljuj vrijednosti (*Embody values*): Živi potpuno u skladu s navedenim vrijednostima.

1. Koje vrijednosti želim da pokreću ponašanje u mojoj organizaciji? 2. Kako mogu prenositi te vrijednosti? 3. Kakvu informaciju prenose moji postupci?

• On je također vrlo jasan u svojoj viziji, čvrst je u vezi ciljeva koje želi postići, a otvoren za konstruktivne sugestije svog osoblja. Ponavljam: koliko vođa ima takav pristup? Zapravo, sve su to osnovna obilježja uspješnog top lidera!

### Što čini razliku između tvrtki koje posluju dobro ili loše?

Napravite praktičan test, usporedbe i otkrit ćete da je ključna razlika uvijek u kvaliteti managementa i *leadershipa*. Najbolji vođe preuzimaju odgovornost, razmišljaju unaprijed i pokušavaju pronaći nove načine za mobiliziranje i angažiranje svojih ljudi. Žele im osvijestiti potrebu za promjenom na konstruktivan i izazovan način. To je razlog zašto najbolji vođe shvaćaju da 'tržišnu utakmicu' ne mogu dobiti sami, već im je potreban visoko učinkovit tim motiviranih i proaktivnih ljudi koji osmišljavaju vlastite ideje za danas i za sutra!

Einstein je jednom rekao: „Specifični problemi s kojima se danas suočavamo ne mogu se riješiti korištenjem istih obrazaca misli kojima smo se koristili za njihovo stvaranje“. Kao što znamo, ovih dana izvjesna je samo jedna stvar: 'jedina konstanta je konstantna promjena'. Osvrćući se oko sebe u traženju konteksta, vidim svijet koji se još uvijek bori s posljedicama financijske i ekonomske krize. Svi sektori i tržišta premještaju se i mijenjaju brže no ikada. Konkurencija se znatno povećava, potrošači traže veću kvalitetu i bolju uslugu za manje novaca, potreba za stvaranjem proaktivne kulture u tvrtkama raste, kao i opća potreba za inovacijom, i tako dalje. Što organizacije čine? Neke se bore za preživljavanje, ostale režu troškove, neke odabiru inovativnu marketinšku strategiju. U međuvremenu, tendiramo zaboraviti da je većina tvrtki trenutno još uvijek (veoma) uspješna.

### Zašto se tog modernog vođu smatra ekscentrikom?

To još uvijek ne razumijem i to me potaklo da ponovno pročitam jednu odličnu knjigu. Možda se sjećate te priče o klasičnoj poslovnoj bajci. 'Debbie, odvažna rukovoditeljica nađe se u situaciji da će izgubiti posao zbog loših rezultata. U očajničkom pokušaju da spasi karijeru, upisuje se na novi program obuke (*coachinga*) koji nudi njena tvrtka. Na svoje veliko iznenađenje, Debbie saznaje da je njezin *coach* Jeff, predsjednik tvrtke. Odlučuje da sve što treba je dobiti odgovor na jedno jedino pitanje, 'Koja je tajna velikih vođa?' U sljedećih 18 mjeseci Jeff objašnjava Debbie da je ključ u 'stavu'. Govori joj da mora htjeti postati vođa koji služi svojim zaposlenicima, a ne samom sebi. Ključ je u tome da svi veliki vođe služe. Priča ide dalje - Debbie uči i primjenjuje svaki od tih imperativa na svoj tim. Kao rezultat toga, njezin tim od najgoreg postaje najbolji, najučinkovitiji tim u poduzeću. Na kraju je Debbie shvatila da su sve promjene i poboljšanja bili rezultat odluka koji je donijela kao vođa. Shvatila je da je služenje (*To Serve*) stvar odabira. Debbie je jednom i zauvijek odlučila da neće biti vođa koji služi sam sebi, već vlastitim zaposlenicima! (*Što veliki vođe znaju - i čine*, Ken Blanchard i Mark Miller).

### Zaključak

Na kraju, zadnje pitanje za svakog uspješnog vođu je: „*Je sam li ja vođa koji služi drugima ili sebi samom?*“ Sljedeće intrigantno pitanje je: „*Kako i što moram promijeniti?*“ Jer uvijek je lakše vidjeti i reagirati na ono što drugi trebaju promijeniti. Ako razmišljate o vlastitom stilu vođenja, koje je najvažnije pitanje koje biste sami sebi postavili? I kako biste svoj odgovor primijenili na vlastitu praksu?

John Lodder

## PRIČA O KOŠUNI

# Nova je košulja u gradu:

## Croata Dubrovnik

Hrvatski modni brend Croatia razvio je novu liniju muških košulja, nazvanu prema jednom od naših najljepših gradova – Croatia Dubrovnik.

Ne bi to bilo ništa neobično da uz niz lifestyle fotografija košulje (da, i košulja može imati svoj život!) ne pratimo i *Priču jedne košulje* kroz njezin dan.

Naš poznati brend, koji je slavu stekao kreiranjem jedinstveno dizajniranih kravata i ispričao priču o kravati i Hrvatskoj domovini kravate, ovaj put se obratio ženama, ali kroz proizvod namijenjen muškarcima.

Poznato je da se u Croatia salonima nalazi bogat izbor svilenih kravata i po tome ih ljudi pamte. Žene tamo nalaze prekrasne svilene marame koje savršeno pristaju njihovoj modnoj kombinaciji ili će postati vrijedan dar za osobu koju vole i poštuju. Kravate svojim muškarcima, također većinom kupuju ili odabiru – žene.

Naravno da su muškarci oni koji nose muške košulje, iako ih katkada znaju posuditi i žene, no na koji način im potvrditi da je baš Croatia košulja – najbolja?

Odgovor je vrlo jednostavan. Muškarac vjeruje u modni odjevni predmet onda kad mu to kaže njegova žena.

Moda vas definira – uživajte u njoj. Uživajte u svojoj jedinstvenosti u novoj Croatia košulji.

PROMO

**Vrhunski materijal, savršeni kroj i suvremena konstrukcija ove košulje prate liniju tijela i nadilaze očekivanja u kroju. Nova linija muških košulja, nazvana prema jednom od naših najljepših gradova, savršeno prijanja i luksuznog je izgleda zahvaljujući prozračnom egipatskom pamuku, decentnim detaljima i sedefnoj dugmadi. Košulja je to koja, u savršenom spoju s kravatom i odijelom, ostavlja dojam uspješnog i elegantnog muškarca.**





# Hoćemo li se uskoro svi voziti u električnim automobilima?

Grad Zagreb uskoro bi trebao dobiti pet novih punionica za električna vozila. Odlukom Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti, Zagrebačkom holdingu odobrena su sredstva subvencije u visini od 40% za sufinanciranje projekta čistijeg transporta "Izgradnja punionica za električna vozila". Što ta informacija nama, ali i proizvođačima zapravo znači?

Pojam e-mobilnosti obuhvaća područje koje povezuje klasičnu energetiku i obnovljive izvore, ali i promet, prometnu tehniku i strategije te zaštitu okoliša, gospodarstvo i sociologiju. U Hrvatskoj se već dugo priča o većem uključivanju „zelenog“ u svakodnevni život i poslovanje, no čini nam se da se u globalu o tome još uvijek samo priča. Upravo zato najava o izgradnji novih električnih punionica u glavnome gradu, nosi sa sobom dašak optimizma.

## Što koči razvoj proizvodnje?

Projekt je dio Strategije razvoja energetske infrastrukture za napajanje električnih vozila na području Grada Zagreba, koja postavlja određene projekcije do 2020. godine. Tako se, u najoptimističnijem slučaju, do te godine na području Zagreba očekuje približno 7.500 električnih vozila, što znači da se za njih mora izgraditi i potrebna infrastruktura, procijenjene vrijednosti od minimalno 20 milijuna eura. Ovakva

praksa trebala bi se pobrinuti i za približno 6 kilotona manje CO<sup>2</sup> u zraku no što ga ima sada na tom području. Naravno, projekcije su vrlo optimistične, no ono što najviše koči realizaciju planova, kažu neki naši sugovornici, su poticaji države i ulaganja.

**Mate Rimac**, začetnik je tvrtke Rimac Automobili, a prije nekoliko dana dobio je i Večernjakovo priznanje za osobu godine. Njegovi električni automobili već su nekoliko puta trebali biti produkcijski preseljeni u inozemstvo, no unatoč lošoj situaciji kod nas, Rimac ostaje. Ipak, u njegov biznis uglavnom ulažu – stranci.

„Većinom se takvi automobili sufinanciraju, ali ni to ne vidim kao rješenje za Hrvatsku. Nama je industrijska proizvodnja ionako pala i mi smo jedina država na svijetu koja će ispoštovati smanjenje zagađenja po Kyoto protokolu, ali ne zato što smo se trudili već zato što nema proizvodnje. S

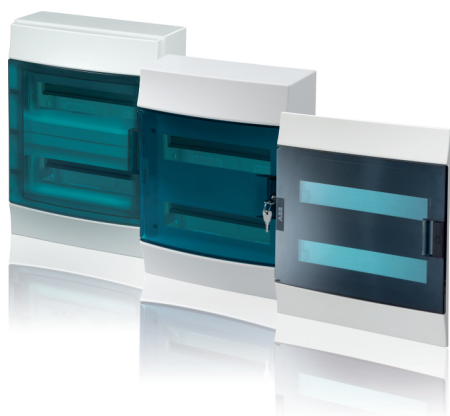
obzirom na situaciju zaista nema smisla da državnim novcem subvencioniramo proizvodnju automobila u Japanu ili Americi koje bi Hrvati vozili. Naša država se mora orijentirati na to da proizvodnju, pri tome ne mislim samo na proizvodnju automobila već općenito, pokrene u vlastitom dvorištu“, kaže Rimac.

**Najprodavaniji električni automobil na svijetu je Model S tvrtke Tesla Motors. Prva karakteristika koja se u vezi njega spominje je nedostatak buke prilikom vožnje te gotovo trenutačno ubrzanje. Nama najbliži servis nalazi se u Austriji, a jedan primjerak ovog automobila vozi i hrvatskim cestama. Cijena se kreće u rasponu od 70 do 95 tisuća .**





## Razvodni ormari velikih mogućnosti System pro E comfort® MISTRAL



Svestranost i učinkovitost u jedinstvenom i elegantnom dizajnu novih i inovativnih linija podžbuknih i nadžbuknih razvodnih ormara stupnja zaštite IP41 i IP65 kriju se iza imena MISTRAL. Linija MISTRAL uključuje izvedbe s punim vratima i prozirnim vratima u novoj plavoj petrolej boji, koja se otvaraju pod kutem do 180° i ima mogućnost montaže s lijeve ili desne strane, ovisno o željenom smjeru otvaranja. Veliki unutarnji prostor omogućava laku ugradnju opreme i jednostavno kabliranje. Sa širokim rasponom veličina, od 2 do 72 modula, MISTRAL linija je pogodna za ugradnju u stambene i komercijalne objekte.

[www.abb.hr/lowvoltage](http://www.abb.hr/lowvoltage)

ABB d.o.o.  
Ulica grada Vukovara 284, Zagreb  
Tel. +385 1 2580 631  
E-mail: [info@hr.abb.com](mailto:info@hr.abb.com)

Power and productivity  
for a better world™





Nedavno su se u medijima pojavile glasine da se prodaje tvrtka Dok-Ing, tvorac prvog hrvatskog električnog automobila, no vlasnik je to opovrgnuo, rekavši da postoji mogućnost prodaje ako se pojavi dobra prilika, ali zasad ipak ne. Dapače, za početak ove godine najavljuje jeftiniju varijantu svog automobila, koji bi trebao koštati između 5 i 6 tisuća eura.

### Kokoši ili jaje

Električne punionice su daleko najavljene i od njih se puno očekuje, baš kao i od onih u Rijeci, Osijeku i nekim drugim gradovima, također najavljenih za 2015. Punionice ovog tipa mogu se pronaći diljem, primjerice, Njemačke, Norveške, Irske, Finske ili Švicarske, ali i zemalja poput Češke, Turske, Mađarske ili Kine. Tvrtke poput **ABB-a** bave se razvojem ovih naprednih rješenja za e-mobilnost, prisutnih i kod nas, a podrazumijevaju sustave koje si mi ne možemo niti zamisliti – različite modele punionica, programe za njihov nadzor i upravljanje, spremišta energije, podstanice, automatizaciju mreža, rješenja za integraciju s obnovljivim izvorima energije...

No, što ćemo mi s tim punionicama? Ima li potrebe za njima? Rimac kaže da se tu zapravo javlja onaj poznati problem „kokoši i jajeta“: „Ako nema punionica ljudi neće kupovati električne automobile i obratno. Mislim da punionice trebaju biti prvenstveno u privatnom vlasništvu, odnosno vlasništvu tvrtki koje će ponuditi njihovu izgradnju, ali i da budu subvencionirane od države. Govorimo o benzinskim postajama i trgovačkim lancima kojima treba biti od interesa da korisnici električnih vozila, za koje bih komentirao da su još uvijek imućniji dio populacije, dođu kod njih, napune svoj automobil i u vremenu dok čekaju potroše novac na druge sadržaje“.



Domaći poduzetnici, inovatori i proizvođači svi se slažu oko jedne stvari, a ona je primjenjiva i u ovom području – država ne ulaže u domaću proizvodnju. Na 11. Međunarodnom znanstveno-stručnom savjetovanju „Energetska i procesna postrojenja“, održanom krajem prošle godine u Rovinju, najavljeno je da će Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost tijekom ožujka ili travnja 2015. godine raspisati novi natječaj za sufinansiranje nabave električnih vozila. Fond bi trebao sufinancirati i tečaj iz eko-vožnje za fizičke osobe. U dva javna poziva dosad Fond je s 15,5 milijuna kuna sufinancirao 440 vozila, od čega 53 električna vozila, 8 hibridnih plug-ina te 379 hibridnih vozila, rečeno je.

### Postojeći kapaciteti zasad „drže“

Domaća energetska infra-

struktura zasad je, tako barem tvrde stručnjaci, dovoljna da podnese teret predviđenog vala električnih vozila, tako da pojačavanje energetske infrastrukture (proizvodnih, prijenosnih i distributivnih kapaciteta) neće biti potrebno sve dok udio električnih vozila na tržištu ne dostigne oko 25% (oko 380.000 vozila), što se u Hrvatskoj ne očekuje prije 2030.

Na savjetovanju u Rovinju, doduše, subvencioniranje električnih vozila čak se kritiziralo upravo zbog potrebe udvostručnja elektroenergetskih sustava u slučaju masovnog korištenja električnih vozila, što podrazumijeva i veliki financijski trošak.

Nije samo infrastruktura ove vrste potrebna kako bi se električni voznici proširili. Prošle godine Zagreb je uveo parkirališna mjesta za hibride i električne automobile, pa iako u tom gradu ima svega nekoliko takvih vozila,

ovo je početak, a razvoj e-mobilnosti trebao bi potaknuti i izgradnju/prenamjenu parkinga za sve koji žele voziti „zeleno“. To, naravno, gradu proširuje područje naplate parkinga, što je proračunu uvijek dobro. Ta mjesta imaju i trebala bi i ubuduće imati manju cijenu parkinga od ostalih, a sve u cilju poticanja svijesti i kupovine upravo ovakve vrste prijevoznih sredstava.

Iako su električna vozila cijenom još uvijek izvan dometa kupovne moći većine hrvatskih građana, već sama pomisao na proizvodnju ove vrste pod domaćim pečatom, pomalo budi u čovjeku neko strahopoštovanje. Nadajmo se da će država zadržati domaće proizvođače upravo ovdje gdje pripadaju i da ćemo se svi mi koji razmišljamo „zeleno“ jednog dana voziti „kak Bog zapovijeda“.

Maja Jurković

**ELEKTRIČNI AUTOMOBILI, ČINI NAM SE, VEĆINI LJUDI U HRVATSKOJ JOŠ UVIJEK PREDSTAVLJAJU ZNANSTVENU FANTASTIKU. ONI SE PRIMARNO KUPUJU ZBOG UVJERENJA KUPACA, NJIHOVIH STAVOVA I ŽELJENOG STILA ŽIVOTA, A U HRVATSKOJ „ZELENI NAČIN RAZMIŠLJANJA“ JOŠ UVIJEK NIJE DOVOLJNO RAZVIJEN. KUPCIMA KOJI TAKO NE RAZMIŠLJAJU OVAKAV ĆE AUTOMOBIL, NARAVNO, BITI PRESKUP.**





# NA STRUJU JE LJEPŠE.

**NOVO NA HRVATSKOM TRŽIŠTU!**

- Štedljiv: manje od 4 kn za 100 km i 70% niži trošak održavanja
- Vrhunska kvaliteta - MADE IN EU!
- Najveća postprodajna mreža u Republici Hrvatskoj
- 2-godišnje jamstvo
- Mogućnost brendiranja po standardima vaše tvrtke

Distributer za Republiku Hrvatsku  
 KRK MOTO d.o.o. Stjepana Radića 28 51500 KRK Hrvatska  
 Tel: +385 (0)51 221 441  
 Email: cro-futura@ri.t-com.hr  
 www.govecs.com  
 www.govecs.hr

- GO! S12** Ulazni model za upoznavanje
- GO! S14** Izmjenjiva baterija za kampove i komunalne tvrtke
- GO! S24** Maksimalni doseg za najzahtjevnije
- GO! S34** Pojurite do 85 km/h! Okretni moment od 114 Nm!
- GO! T1.2** Maksimalni doseg uz najmanji ulog
- GO! T1.4** Idealan izbor za dostavljače hrane, mogućnost rada 24/7
- GO! T2.4** Transportni model za kurirske službe
- GO! T3.4** Idealan dostavni model za maksimalnu učinkovitost

Svi modeli dostupni su u sportskoj (GO! S) i dostavnoj varijanti (GO! T)

GOVECS električne skutere moguće je kupiti raznim načinima financiranja. Kontaktirajte nas za izradu individualnih ponuda.



Distributer za R. Hrvatsku  
 KRK MOTO d.o.o.  
 Stjepana Radića 28  
 51500 KRK, Hrvatska  
 t. +385 (0)51 221-441  
 email: cro-futura@ri.t-com.hr  
 www.krkmoto.hr



ITALCAR ELEKTRIČNA VOZILA - ŠTEDLJIVA UČINKOVITA I POVOLJNA  
 POSTPRODAJNA PODRŠKA NA NAJVIŠOJ RAZINI  
 VRHUNSKA EUROPSKA KVALITETA

VOZILA ZA SVE NAMJENE, IDEALNA ZA NACIONALNE PARKOVE, TURISTIČKE TVRTKE, MARINE, LUKE, SPORTSKE TERENE, LOKALNE SAMOUPRAVE I KOMUNALNA PODUZEĆA



NEV C2S – State Police, Vatican Area Security Car – Rome (IT)







## NAJAVA RADIONICE

# Mogućnost rada u Europskoj uniji i socijalno osiguranje radnika

U organizaciji časopisa Računovodstvo i porezi u praksi (RiPup) održat će jednodnevna radionica: "Mogućnost rada u Europskoj uniji i socijalno osiguranje radnika", 23.2.2015. (ponedjeljak) u zagrebačkom hotelu Antunović s početkom u 9.00 sati.

### TEME RADIONICE

- Propisi Europske unije na području socijalnog osiguranja (Uredbe Europske unije o koordinaciji sustava socijalne sigurnosti - pravila za određivanje mjerodavnog zakonodavstva)
- Izaslanici radnici (kad je moguće izaslanje, propisani uvjeti za poslodavce i radnike za izdavanje potvrde A1)
- Rad u dvije ili više država članica Europske unije (istovremeni ili naizmjeničan rad u dvije ili više država, puno ili nepuno radno vrijeme)
- Odstupanje od propisanih pravila (zajedničkim dogovorom nadležnih ustanova moguće je odstupanje od propisanih pravila u određenim uvjetima)
- Potvrde A1 – značenje, obveza pribavljanja za rad u drugoj državi članici EU (radnici, pomorci, umjetnici, obrtnici, „honorarici“ i dr.) i postupak izdavanja
- Odgovori na pitanja sudionika

### DODATNE INFORMACIJE

Predavač je vrhunski stručnjak u vezi koordinacije sustava socijalne sigurnosti EU, diplomiran pravnik Dalibor Amanović.

Skriptu, kao i cjeloviti program radionice, možete preuzeti nakon održavanja na portalu [www.racunovodstvo-porezi.hr](http://www.racunovodstvo-porezi.hr) temeljem pristupne šifre koju će polaznici dobiti na radionici.

Cijena iznosi 1.096,00 kn + PDV.

Prijavnicu možete poslati na e-mail [pretplata@ripup.hr](mailto:pretplata@ripup.hr) ili na fax 01/48 36 099. Broj mjesta je ograničen.

Više informacija na tel. 01/ 49 21 737.

## Besplatno za pretplatnike časopisa **Poslovni savjetnik** -KORIŠTENJE TELEFONSKE SAVJETNIČKE SLUŽBE!



Dragi pretplatnici časopisa Poslovni savjetnik, u 2015. godini svakom pretplatniku časopisa Poslovni savjetnik na raspolaganju su naši pravni i porezni stručnjaci, kojima se putem telefona u posebno predviđeno vrijeme možete obratiti u vezi svojih dilema **iz područja prava, poreza i radnih odnosa, a vezano uz poslovanje trgovačkog društva/obrta**. Usluga naročito vrijedna i korisna svima vama koji želite unaprijediti svoje poslovanje i saznati brzu, točnu i primjenjivu informaciju iz navedenih područja. Više na str. 9.

Pretplata na časopis Poslovni savjetnik je u tijeku, **svoju pretplatu možete obnoviti temeljem predračuna kojeg ste primili na vašu poštansku adresu**. Više informacija o pretplati i načinu korištenja call centra možete dobiti na broju telefona 01 49 21 742.

Savjetnička služba časopisa Poslovni savjetnik izgleda ovako, naš tim dnevno odgovori na više od 200 telefonskih upita pretplatnika naše medijske grupacije.

[www.business-media-group.com](http://www.business-media-group.com)

Danica Purg, predsjednica IEDC – Poslovne škole Bled

## Ugledni vođe su odgovorni za razvoj društva u cijelosti

Profesorica Danica Purg predsjednica je i osnivačica IEDC – Poslovne škole Bled, koja se naziva i »školom s pogledom« ili »školom s vizijom.« Kao pionir inovativnog pristupa poslovnom obrazovanju, IEDC – Poslovna škola Bled nastoji razviti etički odgovorne vođe i menadžere koji će djelovati kao inicijatori i nositelji transformacije njihovih organizacija i društva u cijelosti.


**[PS] Naziv »škola s pogledom« sigurno se ne odnosi na njezin položaj. Možete li nam predstaviti vodeće vrijednosti IEDC – Poslovne škole Bled?**

Naziv »škola s pogledom«, koji se može čitati i kao »škola s vizijom« bio je preuzet iz novinskog članka o našoj školi, objavljenom u časopisu *Financial Times*. To je dvostruko značenje pojma, jer je IEDC – Poslovna škola Bled istovremeno škola s pogledom i s vizijom. Jedna od glavnih misija naše škole jest educirati odgovorne vođe koji će voditi poslovanje na drugačiji način. Svaki vođa je u osnovi odgovoran ne samo za svoju tvrtku, nego i za razvoj društva u cijelosti. U tom kontekstu su održivi razvoj, umjetnost i vodstvo u vezi s etikom i korporativnim upravljanjem tri glavna stupa našeg obrazovnog procesa.

**[PS] Po čime se IEDC – Poslovna škola Bled posebice razlikuje od ostalih poslovnih škola. Je li u nečemu jedinstvena?**

Od ostalih poslovnih škola razlikujemo se po tome što provodimo obrazovanje koje ostavlja jak dojam, odnosno utjecaj na ljude i mijenja ih. Sudionici u našim programima mijenjaju svoje poglede i stavove, što je moguće samo ako se osoba angažira emotivno. Baš to je razlog zbog kojeg u seminare uključujemo iskustveni način učenja.

Naš način razvoja menadžera postaje prepoznatljiv i priznat, i mogu reći da pokušavamo dostići sam vrh. Danska poslovna škola Copenhagen Business School poznata je po svojim istraživanjima na području umjetnosti i vodstva, a mi smo na području obrazovanja kroz metafore umjetnosti vjerojatno vodeći u svijetu. Povezivanje obrazovanja i umjetnosti može biti vrlo učinkovito i seže duboko. Na primjer, mi pokušavamo podići svijest o načinu slušanja glazbe. Reagiramo li brzo i postavljamo se u ulogu onoga koji nam nešto govori? Reagiramo li na lijepu glazbu bučno ili svjesnim slušanjem i odgovornom reakcijom? Pretvaramo li se zbog svjesnog slušanja glazbe u bolje slušatelje? Svaki vođa će svakako trebati znati slušati. To su osnovna pitanja. Pozornost studenta, primjerice, pokušavamo usredotočiti na ono mjesto u Beethovenovim sonatama u kojem se pojavljuje promjena. Ako ga intenzivno suočavamo s riječima i slikom, time postaje bolji promatrač. Menadžer - voditelj mora biti dobar promatrač! Rezultat učenja kroz umjetničke metafore je odraz šireg i dubljeg razmišljanja. Ako spomenemo samo jednog od naših MBA diplomanata, koji je rekao: »Na povratku kući, moja obitelj rekla je da sam postao bolja osoba«, jasno je da je naš cilj postignut. Danas tvrtka treba voditelje s inspiracijom. Nema kreativnosti



Od ostalih poslovnih škola razlikujemo se po tome što provodimo obrazovanje koje ostavlja jak dojam, odnosno utjecaj na ljude i mijenja ih. Danas tvrtka treba voditelje s inspiracijom. Nema kreativnosti i inovativnosti bez inspiracije!

i inovativnosti bez inspiracije! Ako želimo potaknuti nekoga da za njega (ili nju) ništa nije previše teško i da je spreman i sposoban postići nešto, recimo veliku promjenu, moramo početi u sebi u to čvrsto vjerovati.

**[PS] Ove godine u raspon svojih obrazovnih programa implementirate zanimljivu novost – menadžment turizma. Što vas je dovelo do ove odluke?**

Odluka za obrazovni program »Razvojni trendovi u menadžmentu turizma«, s kojim ćemo početi u ožujku ove godine u suradnji s hrvatskim partnerom Termama Tuhelj, logična je za nas. Pogledajmo: turizam postaje sve značajniji dio europskog gospodarstva i treća najveća društveno-ekonomska djelatnost u EU. Njegovo upravljanje stoga zahtijeva razumijevanje trendova i novi menadžerski pristup s modernim vještinama menadžerskog upravljanja. Napominjemo da promjene i novi smjerovi u okruženju stvaraju novog turističkog korisnika, koji je zahtjevniji i svjesniji i zahtijeva individualan pristup i pozornost. Sve to predstavlja priliku i za IEDC, pogotovo stoga što do sada u Srednjoj i Istočnoj Europi nije bilo obrazovnih programa za top menadžment u turizmu. Potrebno je napomenuti da čak i Austrija, koja je u svijetu poznata po turizmu, (još) nema takav studijski program.

**[PS] Krajem siječnja ove godine slovensko udruženje menadžera dodjeljuje vam priznanje za životno djelo na području upravljanja. Već ste primili mnoge počasne naslove i nagrade. Što vama znači »menadžersko« priznanje? Sigurno ostajete aktivni u radu i u budućnosti?**

Naravno, ja sam vrlo polaskana, iako sam bila u nedoumici da li da prihvatim tu nagradu ili ne. Nisam još ni ostvarila sve svoje ciljeve. U stvari, ako nikada ne prestaneš sanjati i planirati, trenutak za priznanja nikada nije pravi. Ali ipak je to izvanredno priznanje, na Olimpijskim igrama, na primjer, možete dobiti različite medalje, ali ovdje samo jednu!

PS



# UPRAVLJANJE PITANJIMA I IZAZOVNIM SITUACIJAMA U PRODAJNOM PREGOVARANJU

Mladen Jančić



Dobar pregovarač je svjestan značaja sofisticiranih odgovora na pitanja druge strane. Ako je na pitanje dat dobar odgovor, pregovarač/prodavač dobiva kredit. Ako je na pitanje dat odličan odgovor, pregovarač postaje još uvjerljiviji. Ako je to učinjeno nekoliko puta, pregovaraču se u potpunosti vjeruje, a sama poruka koju je pokušao prenijeti postaje još jača i vjerodostojnija.

Pitanja koje pregovarač/prodavač može dobiti od kupca, naravno, nije moguće uvijek i predvidjeti. Bez obzira na to, u kontekstu priprema za izlaganje, pregovarač bi trebao razmisliti o pitanjima koje možda ne želi dobiti od kupca, ili koja ga stavljaju u nezgodan položaj. Tada bi također trebao razmisliti i o najboljim odgovorima na ta pitanja. Ovaj proces pomaže podizanju samopouzdanja samog pregovarača.

## Što kada ne zna odgovor na postavljeno pitanje?

U slučaju da ne zna odgovor na postavljeno pitanje, ostavljeno mu je **nekoliko mogućnosti**. **Prvo** je da jednostavno iskreno prizna da ne zna odgovor, te da će se potruditi isti saznati u najkraćem mogućem roku. **Drugi** je pokušati dati približno točan odgovor. **Treći** uključuje različite vrst kontra-pitanja – bilo onome koji je postavio inicijalno pitanje ili drugima (ako su prisutni). Npr. «Hvala vam, odlično pitanje gospođo/gospodine. Što ostali mislite o tome?» **Četvrta** mogućnost je odgovoriti da će se to i slična pitanja obraditi na kraju događaja, ako to vrijeme bude dozvoljavalo. **Peta opcija** je primijeniti «snow-job» taktiku. To u stvari znači odvratiti pažnju na ne-znanje odgovora na to pitanje davanjem velikog broja informacija, tj. «zasipajući» onoga

koji je pitanje postavio (i)relevantnim podacima, istovremeno ga zbunjujući (portparoli vladinih institucija, ali i tvrtki dosta često primjenjuju ovu taktiku).

## Nekoliko različitih tipova u procesu postavljanja pitanja

U praksi, pregovarač se može susresti s nekoliko različitih tipova osoba koja mogu učestvovati u procesu i postavljati pitanja. Iste ćemo obraditi kroz **likove životinja koji predstavljaju određeni tip ljudskog ponašanja (Slika 1)**.

### Analizirajući Sliku 1. s lijeva na desno, imamo sljedeću situaciju:

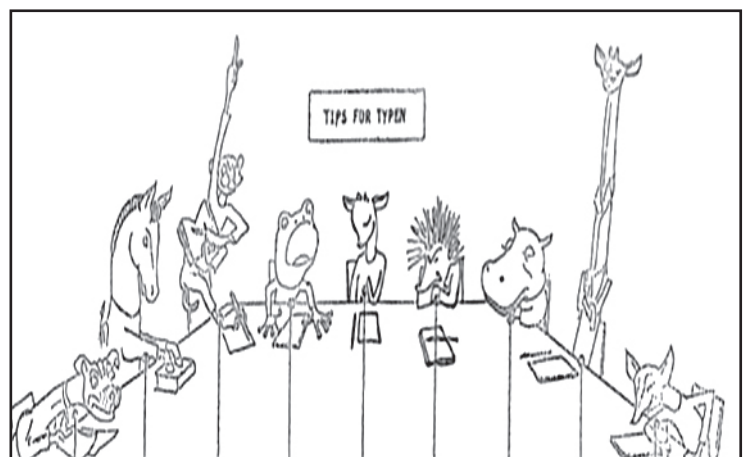
#### PITT-BULL (AGRESIVAC)

To je tip osobe koji osim nezgodnih pitanja ima i nezgodne komentare. Dosta često «ujeda» i ispod pojasa, pitanjima kao što su: «Zašto mislite da ste Vi u pravu?», «Koliko zarađujete na meni?» i slično.

Da bi se uspješno suprotstavio ovakvom tipu ponašanja, dobar pregovarač bi trebao biti u stanju kontrolirati svoje emocije te na takvo ponašanje odgovarati objektivnim, dokazanim informacijama i činjenicama.

#### TALENT (KONJIĆ)

Ovakav član publike je otvoreni saveznik prodavača. To potvrđuje i verbalnim i neverbalnim



Slika 1. Likovi životinja

signalima za vrijeme i poslije nastupa prodavača. Dobar pregovarač će iskoristiti ovakvu potporu te istu osobu pitati za rezime prethodno rečenog, tj. staviti svoje riječi u konjičeva usta, ili preusmjeriti nezgodna pitanja na takvu osobu(e), jer tada druga strana počinje imati «problem» sama sa sobom, a ne prodavačem.

O ostalim tipovima, tj. likovima životinja sa slike u idućem nastavku...

**U kontekstu priprema za izlaganje, pregovarač bi trebao razmisliti o pitanjima koje možda ne želi dobiti od kupca, ili koja ga stavljaju u nezgodan položaj. Također bi trebao razmisliti i o najboljim odgovorima na ta pitanja.**



**AngloAdria**  
MANAGEMENT CONSULTING

Trening programi:

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

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

# FAMILY paketi za siguran dom

Uređenje doma poseban je užitek. Uživamo listati brojne časopise na tu temu, a nije nam teško prohodati ni nekoliko kilometara više ili dalje, izvan granica naše zemlje, ne bismo li našli baš ono što tražimo, prihvatljivo oku, ali i lisnici. Često smo, bez velikog razmišljanja, za svoj dom spremni kupiti ono što nam se zaista sviđa. No, kada je u pitanju osiguranje našeg doma, naše imovine, često razmišljamo onda kada je već kasno.



# My FAMILY

PAKET OSIGURANJA KUĆANSTVA - FAMILY

Jadransko FAMILY paketi su noviteti na tržištu osiguranja kućanstva i koji na nov i drugačiji način, u kombinaciji imovinskih i srodnih osiguranja, spajaju osiguranje objekta i stvari u objektu.

FAMILY paketi noviteti su koje Jadransko osiguranje donosi na tržište osiguranja kućanstva i koji na novi i drugačiji način u kombinaciji imovinskih i srodnih osiguranja spajaju osiguranje samoga objekta te stvari u objektu, kroz jedinstven iznos osiguranja. Iznos osiguranja koji Vam Jadransko osiguranje isplaćuje u slučaju štetnog događaja, postavljen je po principu staro za novo, ukoliko osigurani predmet nije izgubio na svojoj vrijednosti više od 60% novonabavne vrijednosti.



Imate mogućnost odabira između dva osnovna Family paketa zaštite:

- Family - BASIC, TREND I PRESTIGE
- miniFAMILY - također sa svojim inačicama BASIC, TREND I PRESTIGE.

**ODABERITE KVALITETNU FAMILY KOMBINACIJU OSIGURANJA, NA VRIJEME ZAŠTITE SVOJ DOM I BUDITE SIGURNI UZ JADRANSKO!**

Ujedno u Jadranskom su za Vas dodatno pripremili mogućnosti ugovaranja jednog od dopunskih rizika koji Vam pružaju **FAMILY paketi** poput:

- Pokrića za nenastanjene objekte (vikendice, apartmani i sl.)
- Rizik potresa
- EXT risk paket
- Osiguranje članova kućanstva od rizika smrti uslijed nezgode
- Osiguranje gostiju apartmana od posljedica nesretnog slučaja
- 50+paket
- JO pomoć u kući
- JO siguran put.

Detaljnije informacije potražite na [www.jadransko.hr](http://www.jadransko.hr) ili posjetite najbliže prodajno mjesto Jadranskog osiguranja.

Iskoristite 30% popusta na online ugovaranje svog Family paketa!

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



# PETO SLOVO P MARKETINŠKOG MIKSA: ZAŠTO JE 'UPRAVLJANJE LJUDIMA' VAŽNO

Dobro razmislite o petom slovu P marketinškog miksa u vašoj organizaciji: zašto je taj P važan? Kako vam može pomoći da ostvarite veći promet i profit? Što vam je potrebno da ga primijenite u vašoj organizaciji?

**Marketinški miks** - model koji je usmjeren na proizvod - poznat je svakoj osobi u managementu. Radi se o poslovnom alatu koji koriste marketinški stručnjaci.

**Jerome McCarthy** predložio je 1960. klasifikaciju na četiri P koju su otada za izradu marketinških planova koristili marketinški stručnjaci u čitavom svijetu. Marketinš-

ki miks ključan je pri određivanju ponude proizvoda ili brenda, a sinonim je za **četiri P: cijena, proizvod, promocija i mjesto** (*price, product, promotion and place*). U



John  
Lodder

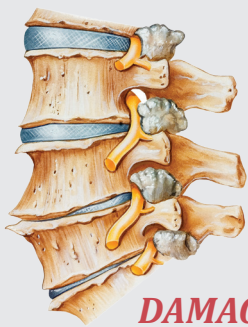
ono vrijeme osnovna ideja bila je u tome da dobar proizvod sam sebe prodaje, međutim da konkurenciju treba nadmudriti kreativnim marketinškim djelovanjem.

## Od tržišta usmjerenih na proizvode do tržišta usmjerenih na usluge

U mnogim zemljama ekonomija je sve više i više prelazila s proizvodnje - koja je premještana u zemlje s nižim plaćama - na uslužne djelatnosti. Životni ciklus proizvoda postajao je kraći, a većina proizvoda pretvorila se u robu koju je bilo sve lakše kopirati. Bilo je sve teže postići uistinu održivu, konkurentnu prednost proizvoda. U zadnjih nekoliko godina svjedoci smo također eksplozije internet aplikacija, web shopova, društvenih medija, itd. koji iziskuju potpuno drugačiji način marketinga. Općenito možemo reći da sada živimo u iskustvenoj ekonomiji u kojoj je važno našim kupcima pružati visoko kvalitetne usluge. Nalazimo se u promjeni od Upravljanja odnosima s klijentima (*Customer Relation Management - CRM*) ka Upravljanju iskustvom klijenata (*Customer Experience Management - CEM*) gdje kvaliteta usluga doprinosi iskustvu klijenata ili gostiju.

## Marketinški miks usluge

Karakteristike usluge su drugačije od karakteristika proizvoda. **Pet karakteristika usluga glasi:** odsustvo vlasništva, neopipljivost, neodvojivost, prolaznost, heterogenost. Svaki od tih elemenata mora se uzeti u obzir kod marketinga za neku uslugu. Neodvojivost je posebice i u ve-



# SICK OF THE PAIN?

## REAL HELP FOR DAMAGED DISCS & PAINFUL BACKS

Provided by Dr. Anthony Deutscher  
Croatia's only spinal structural correction specialist.

**Do you really think it will get better by  
Ignoring it?**

How much longer before you get some real help?

**In Dr. Deutscher's office you get;**

- Accurate diagnosis
- Fully informed
- Precise targeted treatments
  - No long waiting
  - A healthier back
- A more energized productive life

Check out Dr. Peric's story, "For years I suffered terrible headaches, dizziness and pain were constant, MRI showed multiple disc herniation's, my colleagues in medicine said nothing could be done it will just get worse, Dr. Deutscher showed me on my X-rays I had 40mm AHS and his treatments have done wonders in making me feel better no more headaches or dizziness and my blood pressure is normal without medication for the first time."



**We correct the 3 core causes of back problems.**

Ignore the 3 causes and;

- You will get worse not better
- Your long term health will suffer
- You will have poor productivity

To find out more: [www.kraljeznica.com.hr](http://www.kraljeznica.com.hr)  
Or call 01-55-09-544 to schedule your first  
appointment or to ask for our free Introduction  
to Chiropractic Package

likoj mjeri utjecala na promjenu marketinške profesije, što je također iziskivalo dramatičnu promjenu stila upravljanja, jer se usluga pruža na zahtjev (potencijalno) klijenta, a pruža ju pružatelj usluge. Taj pružatelj usluge jedan je od vaših zaposlenika! **Upravljanje uslugama** kompleksnije je od upravljanja proizvodima. Proizvodi i njihovi procesi mogu se standardizirati, a standardiziranje usluga je teže, jer može biti zahvaćeno s više faktora koji su izvan kontrole poduzeća ili pružatelja usluge. Da bi se mogla isporučiti visoka razina kvalitete usluge, vaši zaposlenici moraju imati mogućnost fleksibilno i kreativno odgovoriti na izmijenjenu situaciju, obično u datom trenutku. To može biti dodatno pitanje ili neočekivani zahtjev klijenta ili gosta za koji se treba pobrinuti na licu mjesta na zadovoljstvo vašeg gosta. Vaš zaposlenik mora biti sposoban razmišljati iz perspektive vašeg klijenta i reagirati na to. Vrlo je očito da birokratski i kontroling

stil upravljanja ne podupire razinu usluge visoke kvalitete.

### Sedam slova P

Marketinški miks za usluge jest **dodatni model marketinga** koji se odnosi na već postojeća četiri slova P na koja se još dodaje - ljudi ('People'), proces ('Process') i fizički dokaz ('Physical evidence'). Ljudi ('People') se odnosi na zaposlenike tvrtke s kojima kupci dolaze u direktan kontakt. Proces ('Process') se odnosi na procese i sustave u organizaciji koji utječu na njen marketinški proces. Fizički dokaz ('Physical evidence') odnosi se na konkretne elemente u trgovini, restoranu, baru, hotelu, kampu, itd., na način kako izgledaju zgrade, kakve uniforme nose zaposlenici, natpise, itd. Ako neka tvrtka želi prodati određenu uslugu, ona svaki od tih elemenata mora napraviti izvrsnim.

### Peto slovo P: ljudi (People)

Kvalitetni ljudi bitan su čimbenik u pružanju kvalitetne uslu-

ge. Zapošljavanje i obuka pravog osoblja potrebna je za stvaranje konkurentne prednosti. Kupci donose sud o pružanju neke usluge na temelju ljudi koji predstavljaju vašu organizaciju. To je stoga što su ljudi jedini opipljivi element u procesu usluge koji kupac može vidjeti i s kojim može ostvariti interakciju. Bez dobro motiviranih i dobro obučanih zaposlenika, nećete moći dobiti zadovoljne i lojalne klijente. Nakon lošeg iskustva, neće se žaliti ili vam to reći, već će samo prijeći konkurenciji. A nakon toga primjenjuje se 'pravilo 10:1' - nezadovoljan klijent govori o svom negativnom iskustvu desetoricu drugih ljudi. To sigurno nije dobra usmena preporuka.

Zaposlenici da bi isporučili visoko kvalitetnu uslugu moraju imati odgovarajuće interpersonalne vještine, stav, poznavanje usluge i odgovarajuće 'alate'. Mnoge uslužne organizacije primjenjuju na primjer pristup Potpunog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management - TQM*) ili

rade na akreditaciji „Investitori u ljude“ (*"Investors in People"*) kako bi pokazali da vrše obuku vlastitog osoblja na temu propisanih standarda i najboljih praksi.

### Šesto slovo P: proces (Process)

Ovaj element marketinškog miksa obuhvaća sve sustave korištene za pružanje usluge. Zamislite na trenutak banke koje izdaju kreditne kartice automatski u trenutku kada stara kartica njihovog klijenta istekne. To iziskuje efikasan interni proces za identifikaciju datuma isteka i obnove. Efikasna usluga kojom se zamjenjuju stare kreditne kartice potaknut će lojalnost kupca i povjerenje u tvrtku.

Sve usluge moraju se poduzeti jasno definiranim i efikasnim internim procesima. Time će se izbjeći konfuzija i promovirati konzistentna razina usluge. Drugim riječima, proces znači da svaka osoba u organizaciji zna što treba raditi, kako i kada to treba napraviti, a važnost jasnog in-



**IEDC**Bled School of  
Management

A School with a View

U suradnji s:



TERMETUHELJ



## UPOZNAJTE NOVE TRENDOVE U TURIZMU I STVORITE NOVE

### Obrazovanje za napredak u karijeri u TURIZMU

Više informacija: +386 4 5792 500  
[www.iedc.si/ampt](http://www.iedc.si/ampt); [ampt@iedc.si](mailto:ampt@iedc.si)

## ■ Cjelokupno menadžersko znanje s područja turizma na jednom mjestu

Menadžment u turizmu intenzivan je program, usmjeren prema pripremi sudionika za menadžerske uloge. Pokriva sva glavna područja u turizmu i kombinira ih s općim disciplinama upravljanja glavnim poslovnim područjima.

## ■ Dizajniran da poboljša vaše izgled u karijeri

Želite li postati široko priznati u industriji i imati pristup globalnoj Alumni mreži? Upisom u naš program možete poboljšati svoju međunarodnu karijeru i nadograditi svoje menadžerske vještine kako biste postali poslovni lider u turizmu!

## ■ Učite od najvećih svjetskih stručnjaka

Učite od najboljih svjetskih stručnjaka s područja turizma i menadžmenta!

## ■ Proširite svoju poslovnu mrežu

Sudionici dolaze iz šire regije srednje i istočne Europe, što vam daje izvrsnu priliku da proširite vaše poslovnu mrežu, suradnju i razmjenu iskustava.

Program **Menadžment u turizmu** usmjeren je na pripremu sudionika za menadžerske uloge u turizmu. Kombinira konkretne turističke prakse sa širim znanjem upravljanja. Zajedno sa sudionicima iz šire regije jugoistočne Europe, i vi imate jedinstvenu priliku proširiti svoju profesionalnu mrežu.

ternog komunikacijskog procesa je očita.

### Visoko kvalitetna usluga iziskuje odličnu komunikaciju

Vaš interni proces komunikacije mora biti vrlo jasan svakome u organizaciji. Svaki zaposlenik zna viziju, misiju i ciljeve organizacije, što želite napraviti, kako to želite napraviti i kada to želite napraviti.

Samo po sebi podrazumijeva se da je vaša vanjska komunikacija – da su poruke koje šaljete (potencijalnim) kupcima jasne, međutim puno je važnije da je vaš interni i eksterni komunikacijski proces usklađen. Da li vaše osoblje zna koja je vaša vanjska komunikacijska poruka? Da li vašim kupcima šaljete istu poruku kakvu šaljete i vašem osoblju?

### Stavljanje ljudi na prvo mjesto

S malim timom napravili smo

program obuke s kratkim, snažnim i vrlo jasnim nazivom za svakoga u tvrtki.

'Stavljanje ljudi na prvo mjesto' ('Putting People First'). Pod ljudima ('People') tvrtka podrazumijeva: članove uprave, direktore, managere, zaposlenike i kupce. Osnovna ideja je u tome da tvrtka može biti uspješna sa zadovoljnim zaposlenicima koji će pružiti vrhunsku kvalitetu usluge u svrhu stvaranja zadovoljnih klijenata, a ti će klijenti zatim postati lojalni kupci tvrtke.

U tom pristupu obuci odozgo prema dolje uveden je također termin 'interni kupac': 'ako je moj *output* namijenjen internom kolegi, taj kolega je tada moj kupac i on(ona) treba biti zadovoljan mojim rezultatom, tako da taj moj *input* može dalje koristiti na zadovoljstvo svojih kupaca.'

Teme treninga bile su, između ostalih, pružanje visoko kvalitetne usluge, uloga neverbalne komunikacije, pozitivan stav, itd.,

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

### Nekoliko jednostavnih pitanja može vam pomoći da provjerite vlastitu situaciju:

- kako primjenjujete management s 5 slova P i upravljanje ljudima u vašoj tvrtki,
- je li vaša interna i eksterna komunikacija svima jasna i usklađena,
- što činite da pokažete povjerenje i poštovanje prema vašim ljudima, tako da oni mogu pokazati nove ideje i inicijative,
- da li postavljate pitanja i razgovarate sa zaposlenicima o njihovim potrebama za pružanjem visoko kvalitetnih usluga,
- na koji način uklanjate prepreke kako bi vaši zaposlenici mogli pružati visoko kvalitetne usluge,
- u kojoj mjeri zaposlenicima dopuštate da donose vlastite odluke u pružanju kvalitetne usluge?

ali i teme s fokusom na dobrobit zaposlenika kao npr. kako se nositi sa stresom, kako biti asertivan, kako komunicirati s pitanjima i problemima klijenata i što ti trebaš od managementa za pružanje visoko kvalitetne usluge?

Ovaj program obuke i pristupa temeljio se na proširenom marketinškom miksu.

Sretni, zadovoljni i lojalni kupci i gosti glavni su cilj svake tvrtke koja se bavi uslugama.



## Europska investicijska banka (EIB) proširuje suradnju s Privrednom bankom Zagreb

Europska investicijska banka (EIB) zaključila je s Privrednom bankom Zagreb (PBZ) Ugovor o kreditu u iznosu od 20 mil. EUR koji je namijenjen financiranju projekata koje provode mala i srednja poduzeća (SME) te srednje kapitalizirana poduzeća (Mid-cap companies). Kredit je odobren u okviru EU Programa kreditiranja malog i srednjeg poduzetništva i Mid-cap poduzeća.

Ovaj kredit je u skladu s EIB-ovim prioritetom olakšavanja pristupa povoljnim izvorima financiranja europskim malim i srednjim poduzećima. U tu svrhu EIB udružuje snage s financijskim institucijama, kao što je PBZ, koje poznaju lokalna tržišta i čiji su klijenti mala i srednja poduzeća i Mid-cap poduzeća.

Ovim kreditom nastavlja se dugogodišnja uspješna poslovna suradnja između EIB-a

i PBZ-a. Uz ovaj kredit EIB je PBZ-u odobrio tri kredita u ukupnom iznosu od 76 milijuna eura i to 2001., 2008. te 2011. Svi prethodno odobreni krediti uspješno su iskorišteni za unapređenje poslovanja hrvatskih malih i srednjih poduzetnika te jedinica lokalne i regionalne samouprave.

Dario Scannapieco, EIB-ov potpredsjednik zadužen za kreditiranje u Hrvatskoj je rekao: "EIB-ova sredstva, usmjerena kroz PBZ, renomiranu EIB-ovu partnersku financijsku instituciju, pridonijet će povećanju konkurentnosti Hrvatske. Kredit je strukturiran tako da podrži uglavnom mala i srednja poduzeća koja su okosnica hrvatskog gospodarstva u smislu za posluživanja i gospodarskog rasta."

Ivan Gerovac, član Uprave PBZ-a dodao je: "Privredna banka Zagreb je već dugi niz godina aktivna u uspostavljanju i promoviranju brojnih SME programa i ima značajnu ulogu u osnaženju i poticanju rasta malog i srednjeg poduzetništva u zemlji. To potvrđuje sudjelovanje i u ovoj kreditnoj liniji s EIB-om u ukupnom iznosu od 20 milijuna eura."



**Europska investicijska banka** je financijska institucija Europske unije za dugoročno kreditiranje, u vlasništvu je njenih država članica. EIB stavlja na raspolaganje dugoročna financijska sredstva za ulaganja kako bi pridonio ostvarenju ciljeva politike EU.

**Privredna banka Zagreb d.d. (PBZ)** članica Intesa Sanpaolo Grupe, druga je po veličini bankarska grupa u Hrvatskoj, s preko 1,6 milijuna klijenta i najrazgranatijom poslovnom mrežom od 200 poslovnica diljem zemlje. Osim bankarskih usluga i proizvoda, PBZ Grupa nudi i raznoliku paletu specijaliziranih usluga uključujući leasing, kartično poslovanje, poslovanje s nekretninama, upravljanje imovinom [www.pbz.hr](http://www.pbz.hr)



**PRIVREDNA BANKA ZAGREB**





ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## UNAPRJEĐENJE KORISNOSTI OD ULAGANJA U STJECANJE ZNANJA

**PITANJE:** *Manager sam poduzeća srednje veličine. Nastojim ulagati u stjecanje novog znanja, no nisam siguran da se*

*svaka kuna uložena u stjecanje znanja isplati. Kako unaprijediti korisnost od ulaganja u proces učenja?*

S. V., Varaždin

**ODGOVOR:** U poduzećima se često javlja **paradoksalna situacija:** s jedne strane manageri i zaposlenici imaju na raspolaganju više znanja negoli ikad prije, dok s druge strane gube predodžbu o stvarnom stanju vezano za znanje i sposobnosti pojedinaca i poduzeća kao cjeline. Unatoč činjenici da svakodnevno primaju veliku količinu informacija o poduzeću i tržištima na kojima djeluju, manageri i zaposlenici se usredotočuju na ono što se događa upravo sada, a tiče se njihovog specifičnog posla. Slikovito rečeno, *od hrpe drveća gube iz vida šumu.*

Rješenje stoga može biti ne u neprestanom stjecanju novog znanja, nego u **konsoolidiranju znanja** koje poduzeće već ima. Na taj način moguće je povećati korisnost od provedenog ulaganja u proces učenja, odnosno stjecanja znanja. Potrebno je stoga prije svega utvrditi što pojedinci i poduzeće u cjelini uopće znaju. Često se može čuje da mnoga poduzeća ni ne znaju što zaista znaju. S obzirom na ubrzani radni tempo i potrebu koncentracije na trenutne zadatke, dio znanja u poduzeću često ostaje izoliran ili odvojen od baze znanja. To se posebno odnosi na situaciju kada su pojedinci sudjelovali na nekom programu edukacije ili su pak radili na nekom projektu, ali to znanje nije dokumentirano, a nisu održane niti radionice na kojima bi iskustva mogli prenijeti drugima.



Važnost ovog znanja nije prepoznata, ono se ne koristi ili ga se ne koristi na pravi način. Zato je važno da manager prati načine stjecanja novog znanja, a posebice iskustva te osigura njihovo dokumentiranje, kao i **prijenos takvog znanja**, koji ne mora biti formalne prirode. Moguće je organizirati druženja zaposlenika gdje će pojedinci pričati o svom iskustvu rada na nekim projektima, isticati pogreške kako ih drugi ne bi ponovili te najvažnije spoznaje do kojih su došli. Takvi sastanci su korisni, čak i ako to specifično znanje nije izravno vezano za posao ostalih. Na takav način potiče se otvoreno pričanje o stečenim iskustvima, demistificira se posao drugih, kao i pogreške koje su nastale, povećava se interna kohezija i stupanj socijalizacije u poduzeću te potiče povezivanje i umrežavanje koje često rezultira novim idejama o mogućoj suradnji.

No, manager bi trebao **pratiti i znanje koje poduzeće gubi**, a do toga posebice dolazi odlaskom zaposlenika. **Izgubljeno znanje** je trajno smanjenje baze znanja poduzeća, a često ga treba ponovno steći. Takvo znanje može se ponovno steći zapošljavanjem novog čovjeka slične kvalifikacijske strukture, ekspertize i iskustva, kao što je to bio zaposlenik koji je otišao. Drugi način je zaposliti nekoga s manje ekspertize i ulagati u njegovo obrazovanje i obučavanje. No, najvažnije je osigurati prijenos znanja zaposlenika koji odlazi na novog zaposlenika. Ukoliko se radi o zaposleniku koji će otići u mirovinu, korisno je nekoliko godina prije dodijeliti mu pripravnika i uključiti ga u program mentorstva.

Znanje tijekom poslovanja može postati i **izolirano**. Jedan od načina kako znanje postaje izolirano od baze znanja poduzeća je zapošljavanje novih ljudi. Na taj način dolazi do neto povećanja intelektualnog kapitala u poduzeću. Međutim, malo je vjerojatno da orga-

nizacija koristi sve sposobnosti novih zaposlenika na radnom mjestu. Često radno mjesto ne pruža mogućnost korištenja, primjenjivanja i razvijanja svih vještina, znanja i ekspertize. Ovakva situacija može biti privremena ako se zaposlenika kasnije premjesti na radno mjesto gdje se njegovo znanje može bolje primijeniti. **Znanje se može izgubiti** i ako zbog protoka vremena zaposlenik zaboravi ono što zna ili odluči da to znanje neće osvježivati novim spoznajama. **Izolacija znanja** može se dogoditi zbog i manjka odgovarajućeg strukturalnog kapitala u smislu informacijske i komunikacijske tehnologije. U poduzećima koja raspoložu mnogostrukim komunikacijskim kanalima olakšan je proces stvaranja i transfere znanja. Takva poduzeća otpornija su na problem izoliranja znanja.

Za razliku od izgubljenog znanja, izolirano znanje može se ponovno pronaći korištenjem **tehnika** kao što je primjerice **rudarenje znanja**. To znanje postoji u organizaciji, samo ga treba naći. Za razliku od izgubljenog znanja, ovo znanje nije potrebno ponovno «naučiti», već samo pronaći i koristiti na odgovarajući način. Kako bi se izolirano znanje stavilo u upotrebu, potrebno je procijeniti koje je znanje postalo izolirano i koje potencijale ima ili može imati takvo izolirano znanje. Bez ove aktivnosti svaki pokušaj traženja tog znanja bit će gubitak vremena. Organizacija bi trebala razviti **odgovarajući informacijski sustav ljudskog kapitala** i formirati bazu vještina i ekspertiza svih zaposlenika. Ova baza treba uključivati kako eksplicitno, tako i implicitno znanje pojedinaca. Pritom je logično da će otkrivanje eksplicitnog izoliranog znanja biti lakše nego otkrivanje izoliranog implicitnog znanja, zbog razlika u njihovoj prirodi. Kako bi se optimizirali opisani procesi poduzeće može imenovati **managera znanja**.

# globtour event

Carlson Wagonlit Travel

## LIDER U ORGANIZACIJI POSLOVNIH PUTOVANJA

GLOBTOUR EVENT d.o.o. ponosi se sa više od 35 godina iskustva u organizaciji poslovnih putovanja i korporativnih događanja, poput kongresa, konferencija, incentive putovanja i poslovnih sastanaka. Od 1997. kao službeni ekskluzivni Carlson Wagonlit Travel Partner za Hrvatsku postaje lider u organizaciji poslovnih putovanja, na usluzi korporativnim klijentima u Hrvatskoj i regiji.

Od 2012. godine lokalno se pozicionira u novim uredima u Splitu, Sarajevu i Ljubljani, na veliko zadovoljstvo globalnih i regionalnih korporacija sa sjedištima u ovom dijelu Europe. Značajni certifikati poput ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, priznanje Index DOP-a za društveno odgovorno poslovanje, Travelife certifikat, Certifikat bonitetne izvrsnosti AA, EOS code kao standard održivog poslovanja, od kojih su s nekima pioniri u turističkoj industrijskoj grani, svjedoče o profesionalnom i odgovornom poslovanju sa zavidnim brojem dugogodišnjih poslovnih partnera. Stručni tim od 30-ak vrhunskih eksperta na raspolaganju je korisnicima 24/7/365, kako bi se sve krizne situacije rješavale uvijek u stvarnom vremenu.

**GLOBTOUR  
EVENT d.o.o. brine  
za vas, od ideje do  
realizacije, kreirajući  
dodatne uštede u  
ovom segmentu te  
sugerirajući nove  
metode odgovorne i  
održive korporativne  
politike poslovnih  
putovanja.**

Uvijek najpovoljnije za vas

### Uvijek najpovoljnije za vas

Od trenutka kada organizaciju službenih putovanja prepustite Globtour Eventu, primijetit ćete razliku u činjenici da nisu obična turistička agencija, već profesionalni organizator vaših putovanja. Kroz Key Account sustav pružanja usluga, izdavanje avio karata, rezervacija hotela, rent a car, rezervacija željezničkih, trajektnih i pomorskih karata, posredovanje pri dobivanju vize, transferi i.t.d., pobrinut će se da uvijek budete u koraku sa svim promjenama koje svakodnevno uvode zrakoplovne kompanije, osiguravajuća društva, hotelski lanci te da cijene i pružene usluge budu u najboljem mogućem omjeru – uvijek najpovoljnije za vas. Redovita izvješća krojena po vašoj mjeri i parametrima koji su vama važni, bitno će vam olakšati posao. Globalna ekspertiza i poznavanje lokalnih tržišnih uvjeta garancija su za uspješnu suradnju.

Obratite im se kako biste se uvjerali što to čini razliku, na telefon: 01/4881111 ili e-mail: [corporate-travel@cwt.hr](mailto:corporate-travel@cwt.hr).

PROMO



# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

— .com

Poslovni savjetnik za managere, poduzetnike i obrtnike

## POSLOVNA IDEJA DOLAZI UZ PRAVE SAVJETE

# -pretplatite se i vi!

U cijenu godišnje pretplate na **POSLOVNI  
SAVJETNIK** od **samo 295 kn** (pdv uračunat)  
dobivate:

- 12 brojeva tiskanog izdanja časopisa **Poslovni savjetnik**
- telefonsko porezno i pravno savjetovanje iz područja poreza, prava i radnih odnosa
- 5% popust na sve edukacije u organizaciji Poslovnog savjetnika
- besplatno multimedijalno iPad izdanje
- besplatnu dostavu časopisa na vašu adresu

Telefon za pretplatu 01 49 21 742,  
info@poslovni-savjetnik.com, fax. 01 49 21 743





ODGOVARA:  
Sanja Gomuzak

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA NAŠE  
STRUČNJAKE POŠALJITE SVOJ UPIT NA  
[info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)

## PONAŠANJE PREMA KUPCIMA

**PITANJE:** *Imam obiteljsku tvrtku koja je u kraćem periodu narasla na 4 prodajna mjesta, ali vrlo udaljena (Zagreb, Osijek, Pula i Split). Dobili smo nekoliko pritužbi na rad djelatnika, konkretnije na neljubaznost prilikom usluživanja. To nam se u glavnoj prodavaonici u Osijeku nikada nije događalo, vjerojatno iz razloga što sam ja ondje većinu vremena uz prodavače. Je li moguće standardizirati ponašanje i uslugu prema kupcima i na koji način?*

L. R., Osijek

**ODGOVOR:** Vrlo je čest slučaj da povećanje i širenje poslovanja utječe na smanjenje kvalitete usluge. Zapošljavanje većeg broja novih djelatnika koji još nisu u potpunosti savladali sva znanja potrebna za obavljanje posla u novoj tvrtki, čak i u većim i uhodanim sustavima, će na neko vrijeme narušiti postavljenu razinu kvalitete usluge. To može biti vrlo opasno jer ste kupce naviknuli na određeni nivo i određene standarde koje oni očekuju od svake vaše prodavaonice. Kupci u situacijama kada dožive lošu uslugu, odnosno neljubaznog prodavača, zasigurno ne razmišljaju o tome kako su to novi djelatnici, kako je to faza uhodavanja i slično, već jednostavno žele ono što i zaslužuju, a to je – KVALITETA.

**Kako u što kraćem vremenu standardizirati kvalitetu usluge? 1. PROPIŠITE sve korake.** Od početka – pozdrav, osmijeh, način na koji se prilazi kupcu, kako postavljati pitanja, kako se javljati na telefon, u kojem roku se što radi i slično. **2. EDUCIRAJTE svoje ljude**, ali ne tako da im te propisane standarde pošaljete na mail i očekujete da će se od tog trenutka svi toga pridržavati. Ljudi uče na različite načine – neki su vizualci, neki auditivci, neki kinestetičari, ... To znači da morate pronaći najbolji način da dođete do svih njih „kroz sva čula“. Drugim riječima, osim pisanih pravila, ta ista pravila morate im i prezentirati u živo uz mnoštvo primjera u pozitivnoj radnoj atmosferi te u konačnici pokazati vlastitim primjerom i dati im da sami pokušaju. Znajte da ljudima treba minimalno 30 dana da nešto počnu raditi automatski – dajte im vremena, a onda **3. KONTROLIRAJTE** – sami, pomoću prijatelja ili poznanika i pomoću profesionalnih agencija koje se bave mjerenjem kvalitete usluge. **4. ISPRAVLJAJTE i unapređujte** ono što se iz mjerenja pokaže kao najlošije prihvaćeno od svega što ste propisali na početku. Tu ponovno dolazi faza edukacije, ali i individualnog usmjeravanja djelatnika koji ne poštuju standarde. Ovo je proces u kojem morate biti aktivni jer samim očekivanjem ne pokrećete se u željenom smjeru – on tako ostaje samo želja. Sretno!

## Besplatno za pretplatnike časopisa **Poslovni savjetnik** -KORIŠTENJE TELEFONSKE SAVJETNIČKE SLUŽBE!



Dragi pretplatnici časopisa Poslovni savjetnik, u 2015. godini svakom pretplatniku časopisa Poslovni savjetnik na raspolaganju su naši pravni i porezni stručnjaci, kojima se putem telefona u posebno predviđeno vrijeme možete obratiti u vezi svojih dilema **iz područja prava, poreza i radnih odnosa, a vezano uz poslovanje trgovačkog društva/obrta**. Usluga naročito vrijedna i korisna svima vama koji želite unaprijediti svoje poslovanje i saznati brzu, točnu i primjenjivu informaciju iz navedenih područja. Više na str. 9.

Pretplata na časopis Poslovni savjetnik je u tijeku, **svoju pretplatu možete obnoviti temeljem predračuna kojeg ste primili na vašu poštansku adresu**. Više informacija o pretplati i načinu korištenja call centra možete dobiti na broju telefona 01 49 21 742.

Savjetnička služba časopisa Poslovni savjetnik izgleda ovako, naš tim dnevno odgovori na više od 200 telefonskih upita pretplatnika naše medijske grupacije.

[www.business-media-group.com](http://www.business-media-group.com)

# Početak 2015. donosi priliku za sufinanciranje poljoprivrednih projekata EU sredstvima

Kraj siječnja obilježila je najava natječaja u okviru Programa ruralnog razvoja za razdoblje 2014. - 2020., i to za Mjeru 4 „Ulaganja u materijalnu imovinu“. Riječ je o prvim natječajima novog Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj za poljoprivredna ulaganja, a koji donosi znatno veće iznose potpora u odnosu na svog prethodnika – program IPARD.

Iako se za odobravanje Programa ruralnog razvoja 2014. - 2020. još uvijek očekuje finalna odluka Europske komisije, Ministarstvo poljoprivrede objavilo je Pravilnike o provedbi Mjere M04 »Ulaganja u fizičku imovinu«, i to za podmjeru 4.1. »Potpora za ulaganja u poljoprivredna gospodarstva« te podmjeru 4.2. »Potpora za ulaganja u preradu, marketing i/ili razvoj poljoprivrednih proizvoda«. Natječaj objavljuje Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju.

Prijavitelji od objave natječaja imaju 60 kalendarskih dana za podnošenje svojih prijava i to putem novog sustava pod nazivom AGRONET. Novi sustav omogućuje elektronski oblik prijave, praćenje cjelokupne implementacije projekta kao i podnošenje zahtjeva za isplatu potpore.

## Primjeri prihvatljivih ulaganja

Korisnici, kao što su obiteljska poljoprivredna gospodarstva, zadruge i trgovačka društva upisane u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava imaju mogućnost, u okviru podmjere 4.1 zatražiti potporu za modernizaciju i restrukturiranje poljoprivrednih gospodarstava u iznosu od minimalno 5.000 do maksimalno 2.000.000 eura, odnosno od minimalno 5.000 do maksimalno 1.000.000 eura za zbrinjavanje

i korištenje stajskog gnojiva. Iznimno, u sektorima govedarstva, svinjogojstva, peradarstva i voća i povrća, za određene aktivnosti dodjeljivat će se potpora do maksimalno 3.000.000 eura. Prihvatljive vrste ulaganja u podmjeri 4.1. odnose se na građenje i opremanje objekata za životinje, uzgoj jednogodišnjeg i višegodišnjeg bilja, skladištenje, rashlađivanje, sušenje i pakiranje proizvoda iz primarne poljoprivredne proizvodnje, ulaganje u opremu za berbu, sortiranje i pakiranje poljoprivrednih proizvoda, podizanje novih ili restrukturiranje postojećih višegodišnjih nasada, ulaganje u kupnju poljoprivredne mehanizacije, itd.

U okviru podmjere 4.2 spomenuti korisnici mogu zatražiti potporu za aktivnosti koje se odnose na povećanje vrijednosti poljoprivrednim proizvodima i to u iznosima od minimalno 10.000 do maksimalno 3.000.000 eura. Kao i u prvoj podmjeri, i u ovoj se iznimno u sektorima mesa i mlijeka, može dodijeliti potpora do 5.000.000 eura. Primjeri prihvatljivih oblika ulaganja u ovoj podmjeri, odnose se na građenje i opremanje objekata za preradu voća, povrća, grožđa, aromatičnog i začinskog bilja, maslina, cvijeća i gljiva, ulaganje u opremanje objekata za prodaju i prezentaciju vlastitih poljoprivrednih proizvoda, u kupnju mehanizacije, strojeva opreme, laboratorijske opreme i slično.



Kristina Cappucci,  
EU desk  
Zagrebačke banke

## Maksimalni intenzitet potpore

U obje podmjere maksimalni intenzitet potpore omogućen ovim natječajima iznosi 50% ukupno prihvatljivih troškova. Izuzetak su ulaganja u podmjeri 4.1. vezana uz Nitratnu direktivu kod kojih maksimalni intenzitet potpore iznosi 75% prihvatljivih troškova te ukoliko je riječ o ulaganju mladog poljoprivredniku do 40 godina, o ulaganjima u planinska područja, ulaganja povezana s ekološkom poljoprivredom, ulaganja unutar Europskog inovacijskog partnerstva, itd. kada iznos potpore može biti uvećan za dodatnih 20%. Pritom treba imati na umu da maksimalni intenzitet kombinirane potpore ne smije prijeći 90% od ukupno prihvatljivih troškova.

## Podrška Zagrebačke banke

Jedan od mnogih noviteta koje uvodi Program ruralnog razvoja odnosi se na dinamiku isplate sredstava potpore. Naime, za razliku od pretpripravnog programa IPARD u kojem se potpora isplaćivala tek po završetku cjelokupnog ulaganja, sada će biti moguće zatražiti i avansnu isplatu potpore u iznosu do maksimalno 50% odobrene potpore. Uz isplatu avansa, ostatak potpore isplaćuje se u još dvije rate. Za potrebe isplate avansa Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju od korisnika će zatražiti i dostavljanje bankovne garancije za povrat avansa.

Zagrebačka banka u svojoj ponudi ima proizvode koji čine dio natječajne dokumentacije za uspješan prolaz na natječaju, kao i one potrebne za provedbu projekata i povlačenje bespovratnih sredstava.

■ IMATE LI PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PROVEDBI EU PROJEKATA? NA VAŠA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA KRISTINA CAPPUCI IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE.

E-mail: [kristina.cappucci@unicreditgroup.zaba.hr](mailto:kristina.cappucci@unicreditgroup.zaba.hr)





ODGOVARA:  
Davorin Belamarić

## KAD VODITELJU KONAČNO POSTAJE LAKŠE?

**PITANJE:** *Prije 5 godina sam unaprijeđen za voditelja grupe. Taman kad sam sve naučio i postao siguran u svom poslu, došlo je novo unaprijeđenje i ponovo je trebalo naučiti nove stvari i postati siguran kako bi se moglo raditi bez stresa. Onda su uslijedile promjene u tvrtki pa reorganizacija. Prisjećam se s nostalgijom vremena kad nisam vodio ljude i kad sam nekoliko mjeseci nakon stručnog školovanja sve radio s lakoćom i bio potpuno smiren. Postoji li u poslu voditelja faza kad se usvoje sva potrebna znanja i vještine i kad više nema stresa? Kada dolazi ta faza?*

L. R., Rijeka

### ODGOVOR:

Kada dolazi ta faza, i da li uopće dolazi, ovisi najviše o vama. Ne volim na ovako malom prostoru spominjati teorije, ali vaše pitanje naravno žudi za pozivanjem Csíkszentmihályija. **Mihály Csíkszentmihályi**, profesor psihologije i managementa, postavio je teoriju toka (flow) kao idealnog razvoja, u kojem usklađeno rastu izazovi posla i kompetencije (**Slika 1**).

**Razvoj kompetencija** obično ide kontinuirano, a **izazovi posla** se najčešće mijenjaju skokovito: dodatnim zadacima, napredovanjem u hijerarhiji ili promjenama u okruženju. Stoga je normalno da ta dva aspekta nisu idealno usklađena i da nam je na poslu u nekim fazama zahtjevno i stresno, a u nekim fazama ležernije ili čak lagano dosadno. To je sve u redu ukoliko razlike nisu prevelike i predugo trajaju. Ponekad nam može odgovarati da nas izazovi zahtjevnijeg posla motiviraju i potaknu na ubrzan razvoj, a ponekad nam može odgovarati i faza odmora u kojoj sve radimo s lakoćom, bez straha od mogućih grešaka, prekoračenja rokova ili rada vikendom koji frustrira obitelj.



Treba napomenuti da na dijagramu nemamo **vremensku dimenziju**. Rast ide individualnom brzinom, a može se i zaustaviti. U vašem slučaju je napredovanje išlo prilično brzo i kontinuirano. Dva napredovanja u hijerarhiji, promjene i reorganizacija u 5 godina znače da ste se vjerojatno stalno nalazili u području stresa i frustracija.

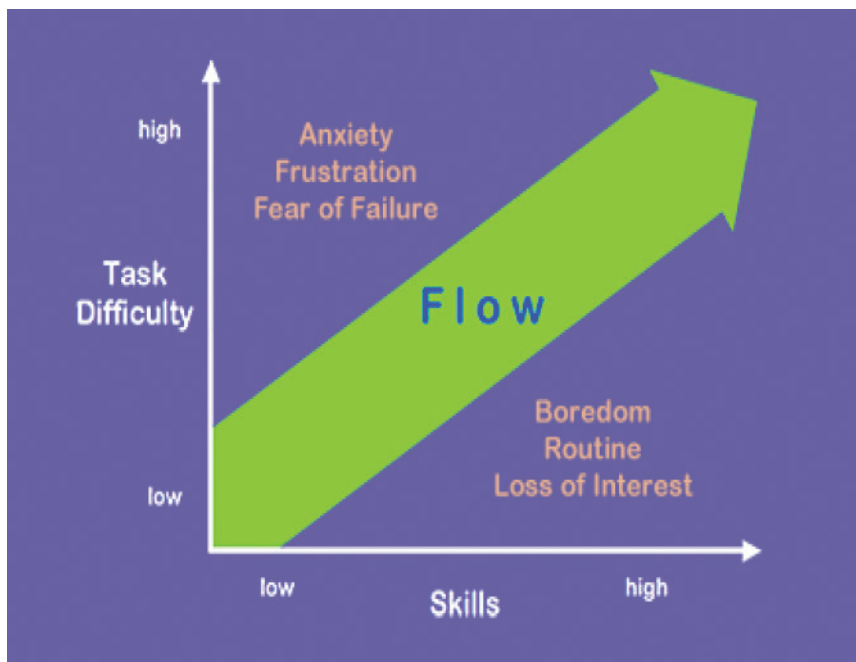
**Voditeljski posao** sam po sebi nosi više stresa, a uz to ste imali i pojačanu dozu zbog ubrzanog razvoja. Ipak, život bez stresa nije ni moguć niti poželjan. Danas se o stresu priča kao o nečem negativnom, zato što ga većina ljudi ima previše i što im stvara probleme. Stres je inače u podnošljivoj mjeri zdrav i potreban kako bismo se mogli razvijati. Svaki sportski trening je stres za organizam koji za posljedicu ima razvoj kroz natkompenzaciju.

**Optimalna razina stresa** je individualna i svatko je mora sam odrediti. Ako spominjete da se s nostalgijom sjećate vremena prije vo-

đenja ljudi, vrijeme je da razmislite što zaista želite u životu i kakav poslovni život se uklapa u tu cjelinu. To ne mora nužno značiti da se trebate odreći voditeljske funkcije, ali bi vam možda dobro došlo neko vrijeme apstinencije od daljnjeg napredovanja.

Voditeljski posao, čak i ako prestanete napredovati, vjerojatno nikad neće biti potpuno rutinski i bez stresa. Ali ni drugi poslovi nisu bez stresa. Vrijeme u kojem živimo traži i od organizacija i od pojedinaca da se neprestano razvijaju, čak i ako stoje na istom radnom mjestu. **Radno mjesto** koje godinama **izgleda jednako** i koje ne traži od ljudi da usvoje nova znanja i sposobnosti često je pod rizikom da uskoro nestane. Zato pitanje nije kad je razvoj gotov, nego **kolikim tempom smo se spremni razvijati**.

Da se poslužim još jednom analogijom iz sporta: time što smo bolje utrenirani ne postaje nam lakše, nego uz razinu napora koju smo spremni prihvatiti postajemo sve brži. Želim vam da nađete dobar **balans napredovanja i napora** s kojim ste vi zadovoljni. U tome bi vam moglo pomoći individualno savjetovanje, a možda je dovoljan i razgovor sa starijim iskusnijim kolegom voditeljem.



**Slika 1 – Teorija toka (flow)** Izazovi posla veći od osobnih kompetencija izazivaju stres, a nedovoljno izazovan posao za posljedicu ima dosadu.



# Laguna Poreč

HOTELS RESORTS & CAMPING

## *Odmor za pamćenje*

Laguna Poreč - jedinstvena mediteranska destinacija koja nudi izvanredan doživljaj i neponovljiv odmor. Odsjednite u našim hotelima, resortima i kampovima.

Uronjeni u predivnu prirodnu hladovinu borova i predivnih plaža odlikuju se izvrsnom uslugom, raznolikom ponudom sportskih i animacijskih aktivnosti.



promo

Informacije i rezervacije:

☎ +385 52 410 371

📄 +385 52 451 044

✉ reservations@lagunaporec.com

[www.lagunaporec.com](http://www.lagunaporec.com)





# Tiskano izdanje Poslovnog savjetnika dobilo multimedijalnu aplikaciju za korisnike iPad uređaja



**Business Media Group**, izdavač poslovnih časopisa i portala, za svoje izdanje, mjesečnik **Poslovni savjetnik** izradio multimedijalnu verziju tiskanog izdanja za korisnike Ipad uređaja.

Multimedijalna aplikacija Poslovnog savjetnika je nadogradnja u proširenom obliku tiskanog izdanja časopisa i služi za pristup digitalnom sadržaju redovnog i specijalnih izdanja ovog poslovnog mjesečnika koji je obilježio deset godina redovnog izlaženja.

„Sadržaj časopisa i svi linkovi na oglasnom prostoru, kao i na nekim drugim tekstovima i fotografijama su aktivni na način da korisnik može, ukoliko ima pristup internetu, vidjeti audio, web i video sadržaj. Besplatan pristup digitalnom, multimedijalnom izdanju imaju svi pretplatnici tiskanog izdanja Poslovnog savjetnika. Na taj način pretplatnicima smo omogućili da aktualni broj, kao i starije brojeve na koje su pretplaćeni, pročitaju na svom Ipad uređaju gdje god se nalazili, u zemlji ili inozemstvu, te da uživaju u novoj dimenziji čitanja kroz video, web i audio sadržaj. Aplikaciju je izradila tvrtka Maxdizajn iz Zagreba“, rekla je **Sandra Mihelčić**, direktorica medijske grupe **Business Media Group**.

„Izrada ove multimedijalne aplikacije korak je dalje u poslovnom izdavaštvu, a u skladu sa svjetskim trendovima i zahtjevima tržišta. Prema podacima GfK grupe u periodu siječanj-listopad 2014. na području Hrvatske, Slovenije i Srbije prodano je 8.948 tableta marke Apple. Vjerujemo kako je broj stvarnih korisnika tableta, a posebno Ipad uređaja, znatno veći, i to su svakako korisnici kojima se kroz ovu aplikaciju Poslovnog savjetnika želimo obratiti. Velika čast nam je što je časopis Poslovni savjetnik plasiranjem ove multimedijalne aplikacije pionir na hrvatskom tržištu u segmentu poslovnog izdavaštva. Svjesni smo da samo kontinuiranim ulaganjem u kvalitetu, pozitivnim stavom i inovacijama možemo klijentima jamčiti vrhunske proizvode i usluge“, pojasnio je **Josip Žagar**, iz tvrtke **Maxdizajn**.

Multimedijalnu aplikaciju Poslovnog savjetnika za korisnike Ipad uređaja možete preuzeti ovdje: <https://itunes.apple.com/us/app/poslovni-savjetnik/id954262963>



ODGOVARA:  
Stipe Šola

## KAKO KORISTITI POSREDNIKA U SPOROVIMA IZMEĐU TRGOVAČKIH DRUŠTAVA?

**PITANJE:** *Kompanija smo koja svoju poslovnu djelatnost ostvaruje s klijentima koji su nam prema broju zaposlenih slični, 150 i više. To su uređene tvrtke koje imaju vrlo često kao i mi ugovorene usluge pravne zaštite s nekim od odvjetničkih društava. Politika nekih od tih društava je da se konfliktne situacije ili nesporazumi prosljeđuju pravnom zastupniku koji poduzima pravna sredstva uglavnom podizanje tužbe kako bi ostvarili zacrtano. Na koji bi nam način mogli pomoći posrednici-miritelji u tim okolnostima?*

S., Zagreb

**ODGOVOR:** Dobro je imati pravnog (stručnjaka) zastupnika koji će vam pomoći, pogotovo u našim okolnostima kada se nakon što navedete neki od zakona iza istog još morate pobrojati u dva reda brojeve službenog glasnika (NN) gdje su objavljene izmjene i dopune istog. No pravni zastupnik će biti ograničen u zastupanju vaših interesa vođen samo mogućnostima koji vam daje zakonski okvir, bez obzira jeste li oštećeni ili ste pak vi nekoga oštetili i to u konkretnom slučaju. **Pravni zastupnik** bit će informiran samo od vaše strane o okolnostima slučaja i ovisno o tim informacijama poduzimat će određene radnje u eventualnom sudskom postupku.

Kada je riječ o rješavanju sporova i konfliktnih situacija uvijek sam stava da samo one strane koje su sudjelovale u nastajanju konflikta najbolje svoj problem mogu riješiti same. Naravno da će im u tome značajno pomoći **stručna osoba posrednik-miritelj**. Uvelike će komunikacija u okolnostima konfliktna biti olakšana kada je u sporu nazočna treća nepristrana strana koja nije involvirana u sporu. Posrednik-miritelj moći će vam pomoći da konflikte i neugodne situacije preokrenete u krajnji rezultat nagodbu – sporazum koji će biti dobitak kako za jednu tako i za drugu stranu. Naravno da rješenje svake takve situacije mora biti kreirano od obje strane jer tada će se moći postići optimalno rješenje za obje strane.

Važno je da u postupcima **rješavanja sporova u timu** sa svake strane budu **uključene osobe** koje su svojim činjenjem ili pak nečinjenjem dovele do spora. Svakako se u tom timu mogu naći pravni stručnjak i ovlaštena osoba trgovačkog društva ili već netko za koga smatrate da bi vam mogao pomoći. Posrednik-miritelj će vas voditi prema zajedničkom rješenju i sagledavanju svih vaših zajedničkih i pojedinačnih interesa koji proizlaze iz vaše poslovne suradnje te traženjem načina bolje i kvalitetnije suradnje u budućnosti. Dakle, da uz rješenje trenutnog spora **nađete model** kako bi uvelike poboljšali poslovnu suradnju. Kako je mirenje – posredovanje neformalan postupak u kojem često eskaliraju izljevni emocija nekad i teških riječi, miritelj će biti ta osoba koji će svojim znanjem i vještinama i takve situacije moći izvesti u uljuđen i kulturni način vođenja razgovora, kao iskusan kapetan broda za oluje u mirno more.

**Rješavanje konfliktnih situacija i sporova** uz pomoć posrednika-miritelja je prilika da dvije strane spor riješe same na brz, kvalitetan i ekonomičan način. Stoga vam posrednik-miritelj može uvelike pomoći da sami riješite svoje sporove i konfliktne situacije.





**Smanjite telekomunikacijske troškove!**  
Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku



 **0800 82 28**  
[www.metronet.hr](http://www.metronet.hr)



**Metronet**<sup>®</sup>

Telekom nove generacije



## Što treba znati o ...

# NOVIM, JEDINSTVENIM KVOTAMA ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM

U zadnjih mjesec dana došlo je do velikih izmjena u propisima koji uređuju obveze poslodavaca kod kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom. Koncem prošle godine izmijenjen je Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Nar. nov., br. 157/13 i 152/14; u nastavku teksta: Zakon). Nakon toga je početkom godine izmijenjen cijeli niz podzakonskih propisa koji uređuju ovo područje, od kojih posebno treba izdvojiti izmjene Pravilnika o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom (Nar. nov., br. 44/14 i 2/15; u nastavku teksta: Pravilnik).

### Zakonske izmjene

Od niza zakonskih izmjena koje su stupile na snagu 30. prosinca 2014., posebno izdvajamo one koje se odnose na: izuzimanje od zakonskih obveza za predstavništva stranih pravnih osoba, proširenje mogućnosti ispunjavanja obveze kvotnog zapošljavanja sklapanjem ugovora o poslovnoj suradnji, pravo prednosti zapošljavanja osoba s invaliditetom kod osoba javnog prava i trgovačkih društava u javnom vlasništvu te obvezi ispunjavanja JOPPD obrasca za poslodavce koji ne ispune obvezu kvotnog zapošljavanja.

### Obveza ispunjavanja JOPPD obrasca i novi uplatni račun

Izmjenama Zakona, za poslodavce koji plaćaju novčanu naknadu radi neispunjenja kvote zapošljavanja u propisanom roku, uvedena je obveza podnošenja izvješća o iznosu obračunate novčane naknade putem JOPPD obrasca. Sličnu odredbu sadrži i izmijenjeni Pravilnik. Osim toga, Naredbom o izmjenama

i dopunama Naredbe o načinu uplaćivanja prihoda proračuna, obveznih doprinosa te prihoda za financiranje drugih javnih potreba u 2014. godini (Nar. nov., br. 150/14), određena je brojčana oznaka za novčanu naknadu poslodavca zbog nezapošljavanja osoba s invaliditetom. Tako se u glavi II. VLASTITI PRIHODI PRORAČUNA u točki 1. PRIHODI DRŽAVNOG PRORAČUNA u podtočki 1.1. Opći prihodi i primici te namjenski prihodi, u podtočki 1.1.5. Pristojbe i naknade, iza brojčane oznake vrste prihoda 5096 dodaje se brojčana oznaka: – 5118 – Novčana naknada poslodavca zbog nezapošljavanja osoba s invaliditetom.

### Izmjene Pravilnika u vezi kvotnog zapošljavanja

Za sve poslodavce, uključujući i privatne, posebno su važne najnovije izmjene Pravilnika koje se odnose na obvezu poslodavca na kvotno zapošljavanje osoba s invaliditetom, koje stupaju na snagu 15. siječnja 2015. Od brojnih izmjena izdvajamo nove,

jedinstvene kvote zapošljavanja osoba s invaliditetom za sve poslodavce te mogućnost sklapanja ugovora o poslovnoj suradnji s drugim poduzetnicima radi zamjenskog ispunjenja kvote.

### Novе kvote zapošljavanja osoba s invaliditetom

Obveznik ispunjenja kvote je i dalje poslodavac koji zapošljavanja najmanje 20 radnika, a u ukupan broj zaposlenih ne ubrajaju se radnici koji su u radnom odnosu kod poslodavca na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme za obavljanje sezonskih poslova. Veliku novinu predstavlja novi način izračuna kvote zapošljavanja osoba s invaliditetom. Naime, napušten je dosadašnji način određivanja kvote ovisno o djelatnosti poslodavca i uvodi se jedinstvena kvota zapošljavanja osoba s invaliditetom za sve poslodavce.

Kvota se određuje u visini od 3% u odnosu na ukupan broj zaposlenih kod poslodavca, neovisno o djelatnosti koju poslodavac obavlja. Neizmijenjeno je ostalo



Božo Prelević

pravilo prema kojem, u slučaju da izračun kvote ne predstavlja cijeli broj, vrijednosti do 0,5% zaokružuju se na manji broj, a vrijednosti iznad 0,5% uključujući i 0,5% zaokružuju se na veći broj.

### Ispunjenje kvote sklapanjem ugovora o poslovnoj suradnji

Kako smo naveli, Zakonom je proširena mogućnost sklapanja ugovora o poslovnoj suradnji s drugim poduzetnicima koji zapošljavaju određen broj osoba s invaliditetom, kao način zamjenskog ispunjenja kvote kod pojedinog poduzetnika. Ova odredba dalje je razrađena izmjenama Pravilnika. Gledajući ukupnost novih propisa o zapošljavanju osoba s invaliditetom, možemo reći kako je sada propisano da se obveza kvotnog zapošljavanja može ispuniti i zaključivanjem jednog, ili više ugovora o poslovnoj suradnji sa zaštitnom radionicom i integrativnom radionicom, odnosno trgovačkim društvom, zadrugom, ili udrugom, uz ispunjenje sljedećih uvjeta:

- u njima više od polovine radnika čine osobe s invaliditetom;
- ukupna vrijednost ugovora jednaka je najmanje minimalnoj mjesečnoj plaći svake osobe s invaliditetom koju bi poslodavac morao zaposliti unutar propisane kvote;
- u slučaju sklapanja ugovora na rok duži od jednog mjeseca, prosječna mjesečna vrijednost ugovora o poslovnoj suradnji jednaka je najmanje minimalnoj mjesečnoj plaći svake osobe s invaliditetom koju bi poslodavac morao zaposliti unutar propisa-

ne kvote.

Pravilnikom su izmijenjene i druge mogućnosti realizacije zamjenske kvote kod poslodavca, zapošljavanjem drugih osoba.

Također, poslodavac može ispuniti zamjensku kvotu pod uvjetom da su međusobno ispunjena prava i obveze iz ugovora o poslovnoj suradnji s osobom s invaliditetom koja se samozapošljava, ugovora o poslovnoj suradnji sa zaštitnom radionicom i integrativnom radionicom, trgovačkim društvom, zadrugom, ili udrugom u kojima više od polovine radnika čine osobe s invaliditetom, odnosno ugovora o obavljanju prakse, ugovora o stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa, ili ugovora o stipendiranju. Zamjenska kvota se može ispuniti ugovorima o poslovnoj suradnji sklopljenim pod navedenim uvjetima s istim ugovarateljima, pod uvjetom da fizička, ili pravna osoba s kojom je sklopljen takav ugovor, izvršenje obveza iz ugovora nije prepustila podizvođiteljima, osim ako se radi o rezerviranim ugovorima sukladno Zakonu o javnoj nabavi (Nar. nov., br. 90/11, 83/13, 143/13 i **13/14**).

### Sadržaj ugovora o poslovnoj suradnji

Pravilnikom je određeno kako se ugovorom o poslovnoj suradnji s osobom s invaliditetom koja se samozapošljava, ugovorom o poslovnoj suradnji sa zaštitnom radionicom i integrativnom radionicom, odnosno trgovačkim društvom, zadrugom, ili udrugom u kojima više od polovine radnika čine osobe s invaliditetom te ugovorom o djelu redovitog studenta se posebno utvrđuje sljedeće:

- predmet ugovora,
- vrijednost svake vrste usluge, ili proizvoda, odnosno djela, ili rada, te ukupna ugovorena vri-

jednost, bez PDV-a,  
- rok za ispunjenje ugovornih obveza i  
- rok plaćanja.  
Ugovoru se obvezno prilaže

dokaz o invaliditetu osobe koja se samozapošljava, odnosno osobe koja ima status redovitog studenta. Za utvrđivanje činjenice da trgovačko društvo, zadru-

ga, ili udruga ima više od polovine radnika osoba s invaliditetom, Zavod koristi podatke Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje.

### Primjer - ugovor o poslovnoj suradnji s trgovačkim društvom u kojem više od polovine radnika čine osobe s invaliditetom

**ABEBE d.o.o.** za proizvodnju metala, Varaždin, Ulica zelenila 8c, OIB 2222222222, koje zastupa direktor Iva Ivin (u nastavku teksta: Naručitelj)

i  
**CEDECE d.o.o.** za marketinške usluge, Bjelovar, Plava ulica 3a, OIB 5555555555, koje zastupa direktor Dražen Dražek (u nastavku teksta: Izvršitelj)

dana 26. siječnja 2015. sklapaju sljedeći

### UGOVOR O POSLOVNOJ SURADNJI

#### Članak 1.

Ugovorne strane suglasno utvrđuju da je Naručitelj trgovačko društvo koje obavlja djelatnost proizvodnje metala.

Izvršitelj je trgovačko društvo čiji je predmet djelatnosti pružanje usluga promocije proizvoda i usluga te marketinga.

#### Članak 2.

Ugovorne strane, nadalje, suglasno utvrđuju kako na dan sklapanja ovog Ugovora, Naručitelj zapošljava ukupno 20 radnika, od čega 12 osoba s invaliditetom što dokazuje ovjerenim izvodom iz očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom, koji se nalazi u prilogu ovog Ugovora i čini njegov sastavni dio.

#### Članak 3.

Predmet ovog Ugovora je međusobna poslovna suradnja ugovornih strana.

U okviru poslovne suradnje iz stavka 1., Izvršitelj se obvezuje vršiti poslove ispitivanja tržišta i promocije proizvoda Naručitelja na području Republike Hrvatske.

Poslove iz stavka 2. Izvršitelj se obvezuje dovršiti do 31. svibnja 2015.

Ugovorne strane suglasno utvrđuju vrijednost poslova iz stavka 2. u iznosu od \_\_\_\_\_ kuna te ukupnu ugovorenu vrijednost bez PDV-a u iznosu od \_\_\_\_\_ kn.

#### Članak 4.

Za obavljene poslove iz stavka 1. ovog članka, Naručitelj se obvezuje Izvršitelju plaćati naknadu u iznosu od 6.000,00 (slovima: šesttisuća) kuna mjesečno, najkasnije do dvadesetpetog u mjesecu za prethodni mjesec.

#### Članak 5.

Svaka ugovorna strana može otkazati ovaj Ugovor pisanom obavijesti upućenoj drugoj ugovornoj strani, poštom s povratnicom.

Otkazni rok iznosi trideset dana od dana dostave obavijesti iz stavka 1.

Ugovor se raskida istekom otkaznog roka iz stavka 2.

#### Članak 6.

Sve sporove proizašle iz ovog Ugovora, ugovorne strane će nastojati riješiti mirnim putem, a u slučaju spora ugovaraju nadležnost stvarno nadležnog suda u Varaždinu.

#### Članak 7.

Ovaj Ugovor je sastavljen u 2 (slovima: dva) istovjetna primjerka od kojih svakoj ugovornoj strani pripadaju po 1 (slovima: jedan).

Za naručitelja:  
Direktor  
Iva Ivin

Za izvršitelja:  
Direktor  
Dražen Dražek

Prilog:

- Ovjereni izvodom iz očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom kod CEDECE d.o.o. Bjelovar od 23. siječnja 2015.



# KAKO SASTAVITI PLAN PRERASPODJELE RADNOG VREMENA

U novom Zakonu o radu (Nar. nov., br. 93/14; u nastavku teksta: Zakon) je odredba o preraspodjeli radnog vremena pretrpila samo neznatne izmjene. Izmjena je nomotehničke prirode, odnosno dio pravila iz odredbe o preraspodjeli radnog vremena starog Zakona sada je sadržan u čl. 68. Zakona, s time da je iz nove odredbe izostavljeno pravilo o nadležnosti inspektora za ograničavanjem preraspodjele radnog vremena.

## Primjena pravila o preraspodjeli radnog vremena

Zakonska odredba o preraspodjeli radnog vremena se odnosi na sve poduzetnike, ali se u praksi najčešće koristi u djelatnosti trgovine, ugostiteljstva, graditeljstva, poljoprivrede i drugim djelatnostima sezonskog karaktera, pri čemu poslodavci u ovim djelatnostima moraju voditi računa i odredbama granskih kolektivnih ugovora koji ih obvezuju.

## Određivanje preraspodjele radnog vremena

Kada narav posla to zahtijeva, puno, ili nepuno radno vrijeme može preraspodijeliti tako da tijekom razdoblja koje ne može biti duže od dvanaest neprekidnih mjeseci, u jednom razdoblju traje duže, a u drugom razdoblju kraće od punog, ili nepunog radnog vremena. Pri tome, prosječno radno vrijeme tijekom trajanja preraspodjele ne smije biti duže od punog, ili nepunog radnog vremena.

Ako preraspodjela radnog vremena nije ugovorena i uređena kolektivnim ugovorom, odnosno sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, poslodavac je dužan



utvrditi plan preraspodijeljenog radnog vremena s naznakom poslova i broja radnika uključenih u preraspodijeljeno radno vrijeme, te takav plan preraspodjele prethodno dostaviti inspektorima rada. Važno je naglasiti kako se plan preraspodjele mora inspektorima rada dostaviti prethodno, prije provedbe plana.

## Preraspodjela radnog vremena i prekovremeni rad

Preraspodijeljeno radno vrijeme se ne smatra prekovremenim radom. To znači kako i radniku koji radi u preraspodjeli radnog vremena može biti određen prekovremeni rad iz čl. 65. Zakona, uz poštivanje svih relevantnih zakonskih odredbi, kao što je, između ostalog, pravo radnika na povećanu plaću za prekovremeni rad.

## Trajanje preraspodjele radnog vremena

Tijekom razdoblja u kojem traje duže od punog, ili nepunog radnog vremena, preraspodjela radnog vremena, uključujući i prekovremeni rad, ne smije trajati duže od četrdeset osam sati tjed-

no. Iznimno, preraspodjela radnog vremena može trajati duže od četrdeset osam sati tjedno, ali ne duže od pedeset šest sati tjedno, odnosno šezdeset sati tjedno ako poslodavac posluje sezonski, pod uvjetom da je isto predviđeno kolektivnim ugovorom i da radnik dostavi poslodavcu pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad.

Ako radnik ne pristane na rad duži od četrdeset osam sati tjedno u preraspodjeli radnog vremena, radi toga ne smije trpjeti štetne posljedice. U slučaju da radnik pisanom izjavom pristane na rad duži od pedeset šest sati tjedno, odnosno šezdeset sati tjedno ako poslodavac posluje sezonski, poslodavac je dužan, na zahtjev inspektora rada, dostaviti mu takve pisane izjave. S druge strane, izjava kojom radnik pristaje na rad u preraspodjeli radnog vremena duži od četrdeset osam sati tjedno po logici bi morala biti priložena uz plan preraspodjele koji se dostavlja inspektorima rada.

Potrebno je voditi računa kako preraspodijeljeno radno vrijeme u razdoblju u kojem traje duže od punog, ili nepunog rad-

nog vremena, može trajati najduže četiri mjeseca, osim ako kolektivnim ugovorom nije drukčije određeno, u kojem slučaju ne može trajati duže od šest mjeseci. Kod sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme za poslove koji se obavljaju u preraspodijeljenom radnom vremenu, mora se voditi računa o zakonskom pravilu prema kojem se takav ugovor sklapa u trajanju u kojem radnikovo prosječno radno vrijeme mora odgovarati ugovorenom punom, ili nepunom radnom vremenu.

## Zaštita pojedinih kategorija radnika

Zakonom je u čl. 68. određeno kako maloljetnik ne smije raditi duže od osam sati tijekom razdoblja od dvadeset četiri sata. Istom zakonskom odredbom je određeno kako radnik koji radi u nepunom radnom vremenu za dva ili više poslodavca, trudnica, roditelj s djetetom do tri godine života i samohrani roditelj s djetetom do šest godina života, mogu raditi u nejednakom rasporedu radnog vremena iz članka 66. Zakona i preraspodjeli radnog vremena iz čl. 67. Zakona samo ako dostave poslodavcu pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad. Zakon ne određuje treba li ova pisana izjava biti dostavljena prethodno, ili može biti dostavljena i naknadno. Ipak, mišljenja smo kako bi za poslodavca bilo bolje da ove izjave pribavi prije početka rada u preraspodjeli radnog vremena.

Zanimljivo je da se odredbe Zakona o preraspodjeli radnog vremena primjenjuju i na pisani ugovor o radu na izdvojenom mjestu rada, ako drukčije nije uređeno posebnim propisom, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, ili ugovorom o radu.

## Primjer: Plan preraspodjele radnog vremena

**ABEBE d.o.o. za poslovno savjetovanje**  
**OIB 888888888888**  
**Žuta ulica 33b**  
**10000 Zagreb**

Temeljem čl. 67. st. 2. Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/14), Ivan Ivić direktor trgovačkog društva ABEBE d.o.o. za poslovno savjetovanje Zagreb, Žuta ulica 33b, OIB 888888888888 (u nastavku teksta: Poslodavac), dana 23. siječnja 2015. godine donosi sljedeći

### PLAN PRERASPODJELE RADNOG VREMENA

I. Obzirom na narav obavljanja poslova kod Poslodavca, iskazuje se potreba da u razdoblju od 2. ožujka 2015. godine do 20. lipnja 2015. godine, radnici iz točke II. ovog Plana preraspodjele radnog vremena (u nastavku teksta: Plan) rade u preraspodjeli radnog vremena.

II. Radnici Dražen Dražić i Tajana Tajek radit će duže od punog, ili nepunog radnog vremena, prema sljedećem rasporedu:

- radnik Dražen Dražić koji radi na poslovima administratora od 2. ožujka 2015. do 24. travnja 2015., u trajanju od 48 sati tjedno;
- radnik Tajana Tajek koja radi na poslovima system administrator od 2. ožujka 2015. do 24. travnja 2015. u trajanju od 48 sati tjedno.

III. Radnici Dražen Dražić i Tajana Tajek radit će kraće od punog, ili nepunog radnog vremena, prema sljedećem rasporedu:

- radnik Dražen Dražić koji radi na poslovima administratora od 27. travnja 2015. do 20. lipnja 2015., u trajanju od 32 sata tjedno;
- radnik Tajana Tajek koja radi na poslovima system administrator od 27. travnja 2015. do 20. lipnja 2015. u trajanju od 32 sata tjedno.

Direktor  
Ivan Ivić  
m.p.

Dostaviti:

1. Radnicima iz točke Dražen Dražić i Tajana Tajek – poštom s povratnicom;
2. Ministarstvo gospodarstva RH - Državi inspektorat, Inspekcija rada;
3. Kadrovska služba – ovdje;
4. Služba računovodstva i financija – ovdje.

### Preraspodjela radnog vremena – dostava pisane izjave o dobrovoljnom pristanku radnika

Kazna od **7 do 10** x 

- za prekršaj poslodavca fizičke osobe i odgovornu osobu ako na zahtjev inspektora rada ne dostavi popis radnika koji su dali pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na rad u preraspodijeljenom radnom vremenu (čl. 67. st. 7. Zakona).

Kazna propisana: čl. 229. st. 2. Zakona o radu

### Preraspodjela radnog vremena – plan preraspodjele

Kazna od **61 do 100** x 

- za prekršaj poslodavca pravne osobe ako u slučaju kada preraspodjela radnog vremena nije ugovorena i uređena kolektivnim ugovorom, odnosno sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, ne utvrdi plan preraspodijeljenog radnog vremena s propisanim sadržajem, ili ako takav plan preraspodjele prethodno ne dostavi inspektoratu rada (čl. 67. st. 2. Zakona).

Kazna propisana: čl. 229. st. 1. toč. 21. Zakona o radu

### Preraspodjela radnog vremena – plan preraspodjele

Kazna od **7 do 10** x 

- za prekršaj poslodavca fizičke osobe i odgovornu osobu u pravnoj osobi ako u slučaju kada preraspodjela radnog vremena nije ugovorena i uređena kolektivnim ugovorom, odnosno sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, ne utvrdi plan preraspodijeljenog radnog vremena s propisanim sadržajem, ili ako takav plan preraspodjele prethodno ne dostavi inspektoratu rada (čl. 67. st. 2. Zakona).

Kazna propisana: čl. 229. st. 2. Zakona o radu

### Preraspodjela radnog vremena – rad radnika duži od propisanog

Kazna od **61 do 100** x 

- za prekršaj poslodavca pravne osobe ako rad radnika u preraspodijeljenom radnom vremenu traje duže od Zakonom dopuštenog (čl. 67. st. 4., 5. i 8. Zakona).

Kazna propisana: čl. 229. st. 1. toč. 22. Zakona o radu

### Preraspodjela radnog vremena – rad radnika duži od propisanog

Kazna od **7 do 10** x 

- za prekršaj poslodavca fizičke osobe i odgovornu osobu u pravnoj osobi ako rad radnika u preraspodijeljenom radnom vremenu traje duže od Zakonom dopuštenog (čl. 67. st. 4., 5. i 8. Zakona).

Kazna propisana: čl. 229. st. 2. Zakona o radu

### Preraspodjela radnog vremena – dostava pisane izjave o dobrovoljnom pristanku radnika

Kazna od **61 do 100** x 

- za prekršaj poslodavca pravne osobe ako na zahtjev inspektora rada ne dostavi popis radnika koji su dali pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na rad u preraspodijeljenom radnom vremenu (čl. 67. st. 7. Zakona).

Kazna propisana: čl. 229. st. 1. toč. 23. Zakona o radu



# Sklapanje ugovora o ustupanju radnika

Ugovor o ustupanju radnika temelj je za zasnivanje posebnog radnog odnosa između radnika i poslodavca. Tko su stranke ugovora o ustupanju radnika, sadržaj ugovora i u kojim slučajevima se ugovor ne može sklopiti regulirano je u čl. 45. Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/14 – u daljnjem tekstu Zakon).

## Tko su stranke ugovora o ustupanju radnika?

Ugovor o ustupanju radnika sklapa se između agencije za privremeno zapošljavanje (u daljnjem tekstu: agencija) i korisnika, obavezno u pisanom obliku.

### Agencija za privremeno zapošljavanje

Čl. 44.

- (1) *Agencija za privremeno zapošljavanje je poslodavac koji na temelju ugovora o ustupanju radnika, ustupa radnika drugom poslodavcu (u daljnjem tekstu: korisnik) za privremeno obavljanje poslova.*
- (2) *Ustupljeni radnik, u smislu ovoga Zakona, je radnik kojeg agencija zapošljava radi ustupanja korisniku.*

## Što se podrazumijeva pod djelatnošću agencija?

Agencija obavlja slijedeće poslove:

- ustupanje radnika korisnicima,
- djelatnosti u vezi sa zapošljavanjem.

Prilikom ustupanja radnika korisniku, agencija radniku ne smije naplatiti naknadu za njegovo ustupanje korisniku, odnosno naknadu u slučaju sklapanja ugovora o radu između ustupljenog radnika i korisnika. Agencija može obavljati poslove ustupanja radnika korisnicima pod uvjetom:

- da je registrirana prema posebnom propisu,
- da je upisana u evidenciju ministarstva nadležnog za rad.

## Koji su sastojci ugovora o ustupanju radnika?

Sastojci ugovora o ustupanju radnika su uz opće uvjete poslovanja agencije i podaci o:

- broju ustupljenih radnika koji su potrebni korisniku,
- razdoblju na koje se ustupaju radnici,
- mjestu rada,
- poslovima koje će ustupljeni radnici obavljati,
- načinu i razdoblju u kojem korisnik mora ispostaviti agenciji obračun za isplatu plaće te propisima koji se kod korisnika primjenjuju na utvrđivanje plaće,
- osobi koja je ovlaštena za zastupanje korisnika prema ustupljenim radnicima.

## Mogu li agencije ustupati svoje radnike korisnicima u inozemstvu?

Ne postoje ograničenja da agencije svoje radnike mogu ustupati korisnicima samo u Republici Hrvatskoj. Ustupanjem radnika korisnicima



u inozemstvu ostvaruje se sloboda kretanja radnika.

## Koji su sastojci ugovora o ustupanju radnika u slučaju ustupanja radnika korisniku u inozemstvu?

Osim podataka koji čine sadržaj ugovora o ustupanju radnika koje smo prethodno nabrojali, prilikom ustupanja radnika korisniku u inozemstvo, obvezni sastojci ugovora su podaci o:

- zakonodavstvu koje se primjenjuje na radni odnos ustupljenog radnika,
- pravima ustupljenog radnika koji se ostvaruje na temelju Zakona o radu i drugih zakona Republike Hrvatske i koja je korisnik dužan osigurati ustupljenom radniku,
- obvezi plaćanja troškova vraćanja u zemlju.

## U kojim se slučajevima ne može sklopiti ugovor o ustupanju radnika?

Ugovor se ne može sklopiti za:

- zamjenu radnika kod korisnika kod kojeg se provodi štrajk,
- poslove koje su obavljali radnici za koje je korisnik proveo postupak kolektivnog viška radnika u skladu s odredbama Zakona o radu o kolektivnom višku radnika u prethodnom razdoblju od šest mjeseci,
- obavljanje poslova koji su prema propisima o zaštiti na radu poslovi s posebnim uvjetima rada, a ustupljeni radnik ne ispunjava te posebne uvjete,
- ustupanje radnika drugoj agenciji.

## Je li korisnik obavezan voditi propisanu evidenciju o radnom vremenu ustupljenog radnika?

Sklapanjem ugovora o ustupanju radnika agencija i korisnik mogu ugovoriti da će za ustupljene radnike, za razdoblje u kojem su mu ustupljeni, korisnik voditi propisanu evidenciju o njihovom radnom vremenu te o rokovima i načinu dostave te evidencije agenciji.

## Odnos između agencije i radnika

Agencija s radnikom sklapa **ugovor o radu za privremeno obavljanje poslova**, a može se sklopiti na određeno ili neodređeno vrijeme. Sadržaj i otkaz ugovora propisuju čl. 46. i 47. Zakona.

## Je li ustupanje radnika korisniku vremenski ograničeno?

Korisnik ima mogućnost koristiti rad ustupljenog radnika za obavljanje istih poslova u neprekinutom trajanju do tri godine, a iznimno može i duže u slučajevima kada je njegov rad potreban zbog zamjene privremeno nenazočnog radnika ili drugih objektivnih razloga dopušteno kolektivnim ugovorom. Prekid kraći od dva mjeseca ne smatra se prekidom razdoblja od tri godine.

## Primjena europskih pravila

U Zakonu o radu (Nar. nov., br. 93/14) uvrštena je Direktiva 2008/104/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 19. studenog 2008. o radu putem agencija za privremeno zapošljavanje (SL, L, 327, 5.12.2008.). Osnovni ciljevi Direktive su osiguranje zaštite radnika zaposlenih u agencijama za privremeno zapošljavanje i poboljšanje kvalitete zapošljavanja preko agencija, osiguravanjem primjene **načela jednakog postupanja**. Prema istoimenom načelu, osnovni uvjeti rada i zapošljavanja za radnike koji su zaposleni u agencijama, za vrijeme ustupanja korisnicima, trebali bi biti jednaki kao i u slučajevima da je radnike na isto radno mjesto izravno zaposlio poslodavac - korisnik.

Sanja Tot

## Ugovor o ustupanju radnika

Kazna do **100x**



### Poslodavac - agencija čini prekršaj:

- ako obavlja poslove ustupanja radnika korisniku prije upisa u odgovarajuću evidenciju ministarstva,
- ako pri obavljanju poslova ustupanja radniku naplati naknadu za njegovo ustupanje korisniku, odnosno naknadu u slučaju sklapanja ugovora o radu između ustupljenog radnika i korisnika,
- ako ustupi radnika bez sklopljenog ugovora o ustupanju ili ga sklopi u slučajevima kada ga ne može sklopiti.

### Propisana je novčana kazna:

- za poslodavca pravnu osobu od 61.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za poslodavca fizičku osobu i odgovornu osobu pravne osobe od 7.000,00 do 10.000,00 kuna

- ako korisniku ustupi istog radnika za obavljanje istih poslova za neprekinuto razdoblje duže od tri godine, osim ako je to potrebno zbog zamjene privremeno nenazočnog radnika ili je zbog nekih drugih objektivnih razloga dopušteno kolektivnim ugovorom.

### Propisana je novčana kazna:

- za poslodavca pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za poslodavca fizičku osobu i odgovornu osobu pravne osobe od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

### Poslodavac - korisnik čini prekršaj:

- ako ne vodi evidenciju o radnicima i o radnom vremenu ili ne vodi na propisani način, a ugovorom o ustupanju je preuzeo obvezu vođenja evidencije.

### Propisana je novčana kazna:

- za korisnika pravnu osobu od 61.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za korisnika fizičku osobu i odgovornu osobu pravne osobe od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.
- Ako je prekršaj počinjen u odnosu na maloljetnika, iznos novčane kazne uvećava se dvostruko

Kazne propisane: čl. 228., st. 1. toč. 9., st. 2., 3., čl. 229., st. 1. toč. 11., 12., st. 2., 3., 4. Zakona o radu

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

**.com**

CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

[www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

## pratite nas NA DRUŠTVENIM MREŽAMA



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS

LinkedIn

poslovnisavjetnik

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





# Prekršaji poslodavca kao obveznika plaćanja doprinosa vezanih za prijavu na obvezno zdravstveno osiguranje

U članku 120. **Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju** („Narodne novine“ broj 80/13, 137/13) (u daljnjem tekstu: ZOZO) određeno je **da Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje** (u daljnjem tekstu: Zavod) određuje status osiguranice obveze temeljem prijave na obvezno zdravstveno osiguranje koju podnosi poslodavac, odnosno obveznik plaćanja doprinosa, osigurana osoba kad je ona obveznik plaćanja doprinosa, odnosno pravna ili fizička osoba za osiguranu osobu. **Zakonom o doprinosima** („Narodne novine“ broj 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/12, 144/12, 148/13, 41/14) je definirano da je obveznik obračunavanja i obveznik plaćanja

doprinosa poslodavac ili druga osoba koja umjesto poslodavca osiguraniku isplaćuje plaću.

Valja napomenuti kako Zavod može utvrđivati status osigurane osobe ne samo na osnovi **prijave obveznika plaćanja doprinosa**, odnosno poslodavca, nego i po službenoj dužnosti temeljem podataka dostavljenih od nadležnog tijela koje ima ovlast prikupljanja i dostave podataka radi prijave na obvezno zdravstveno osiguranje.

## Zakonska obveza poslodavca i rokovi

Zakonska je obveza poslodavca, odnosno obveznika plaćanja doprinosa da prijavu na obvezno zdravstveno osigura-

nje, prijavu promjene u obveznom zdravstvenom osiguranju te odjavu s obveznog zdravstvenog osiguranja podnese **u roku od 8 dana od dana nastanka**, promjene ili prestanka okolnosti na osnovi kojih se stječe ili prestaje status osigurane osobe. Kad govorimo o **rokovima i njegovom računanju** valja ukazati na odgovarajuće odredbe (članci 80. i 81.) **Zakona o općem upravnom postupku** („Narodne novine“ broj 47/09) prema kojima se kod roka koji je određen na dane, dan od kojeg počinje teći rok, odnosno dan u koji pada događaj od kojeg se računa trajanje roka se ne uračunava u rok, već se početak roka računa od prvog sljedećeg dana, bez obzira što bi prvi sljedeći dan

mogao biti primjerice nedjelja, blagdan ili neradni dan. Također nedjelje, blagdani i neradni dani ne utječu na tijek roka, međutim ako zadnji dan roka pada u nedjelju, na blagdan ili u drugi dan kad javnopravno tijelo ne radi, rok istječe prvog sljedećeg radnog dana. Tako primjerice može se dogoditi da je zadnji dan roka blagdan, a dan nakon njega subota i nedjelja, odnosno dani kad javnopravno tijelo ne radi, pa ispada da rok istječe prvi sljedeći radni dan, dakle u ponedjeljak. Iz tog primjera se vidi kako se sam rok, zbog slijeda okolnosti, može produljiti i do tri dana.

## Prekršaj zbog nepodnošenja prijave

Zakonodavac je člankom 150. ZOZO-a definirao da je prekršaj nepodnošenje prijave Zavodu na obvezno zdravstveno osiguranje i **odredio sankcije za taj prekršaj:**

„(1) Novčanom kaznom u iznosu od 70.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna osoba koja Zavodu u propisanom roku ne dostavi prijavu na obvezno zdravstveno osiguranje (članak 120. stavak 3.)

[...]

(3) Novčanom kaznom u iznosu od 8.000,00 do 15.000,00 kuna kaznit će se i odgovorna osoba u pravnoj osobi i fizička osoba za prekršaj iz stavaka 1. i 2. ovog članka.

(4) Za prekršaj iz stavka 1. ovog članka pravnoj ili fizičkoj osobi može se uz novčanu kaznu izreći i mjera zabrane obavljanja djelatnosti.“

Važno je napomenuti da je kao prekršaj definirano postupanje suprotno zakonskoj obvezi koja se odnosi na dostavljanje prijave na obvezno zdravstveno osiguranje u roku od 8 dana od dana nastanka okolnosti na osnovi kojih se stječe ili prestaje status osigurane osobe, dok je nesankcionirano ostalo prekoračenje roka za prijavu promjene, odno-

sno odjavu osiguranika sa obveznog zdravstvenog osiguranja od 8 dana od dana nastanka promjene ili prestanka okolnosti na osnovi kojih prestaje status osigurane osobe.

U situaciji kad obveznik plaćanja doprinosa ne podnese prijavu, odnosno odjavu s obveznog zdravstvenog osiguranja Zavod rješenjem utvrđuje status osigurane osobe, odnosno prestanak statusa osigurane osobe ex officio.

### Obveze poslodavaca kao podnositelja prijave

Pravo, ali i obveza je Zavoda da po zaprimanju prijave na obvezno zdravstveno osiguranje, kao i za sve vrijeme trajanja statusa osigurane osobe provjerava postojanje okolnosti na osnovi kojih je prijava podnesena odnosno na osnovi kojih je osobi priznat status osigurane osobe. To znači da su poslodavci kao podnositelji prijave na obvezno zdravstveno osiguranje (fizička i pravna osoba) ali i sama osigurana osoba, **obvezni na traženje Zavoda predočiti sve činjenice i dokaze** kojima se dokazuje osnovanost prijave na obvezno zdravstveno osiguranje odnosno valjanost važećeg statusa osigurane osobe. Postupanje suprotno tom traženju je definirano kao **prekršaj i kažnjava se novčanom kaznom** kako je određeno u članku 151. ZOZO-a koji glasi:

„(1) Novčanom kaznom u iznosu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna osoba, koja u propisanom roku ne dostavi Zavodu sve podatke u vezi s prijavom i odjavom osigurane osobe, radi ostvarivanja prava i obveza iz obveznog zdravstvenog osiguranja (članak 122. stavak 2.).

(2) Novčanom kaznom u iznosu od 8.000,00 do 13.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj iz stavka 1. ovog članka fizička osoba obveznik podnošenja prijave na obve-

zno zdravstveno osiguranje.

(3) Za prekršaj iz stavka 1. ovog članka kaznit će se novčanom kaznom u iznosu od 3.000,00 do 5.000,00 kuna i odgovorna osoba u pravnoj osobi.“

Također je važno napomenuti da u **slučaju sumnje** da se podnesena prijava u obvezno osiguranje, odnosno da se status osiguranika utvrđen po osnovi zaključenog ugovora o radu ne temelji na istinitom činjeničnom stanju i postojanju stvarnih okolnosti koje su osnova za stjecanje statusa u obveznom zdravstvenom osiguranju, odnosno da je svrha zaključenog ugovora o radu bila isključivo ostvarivanje prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja, a ne obavljanje poslova određenih u sklopljenom ugovoru o radu, na Zavodu je pravo i obveza, a na temelju provedene provjere postojanja okolnosti na osnovi kojih je prijava podnesena odnosno na osnovi kojih je osobi priznat status osigurane osobe i prikupljenih dokaza, **pokrenuti postupak pred nadležnim sudom za osporavanje** tako zaključenog ugovora o radu. A ovlašten je i pokrenuti **prekršajni postupak kao ovlašteni tužitelj** protiv pravne osobe i odgovorne osobe u pravnoj osobi odnosno fizičke osobe koja je podnijela prijavu na obvezno zdravstveno osiguranje temeljem zaključenog ugovora o radu čija je svrha isključivo bila ostvarivanje prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja. Zakonodavac je u članku 150. definirao spomenuti prekršaj i odredio da će se za spomenuti prekršaj pravna osoba kazniti novčanom kaznom u iznosu od 70.000,00 do 100.000,00 kuna, dok će se odgovorna osoba u pravnoj osobi i fizička osoba kazniti novčanom kaznom u iznosu od 8.000,00 kuna do 15.000,00 kuna.

Andrea Radoš Petrlík

## Centar za management i savjetovanje - autorizirani "prijatelj klijenata"



Izdavač časopisa  
Poslovni savjetnik  
i Udruga.hr dobio  
međunarodni  
certifikat

Centar za management i savjetovanje d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu prihvatio je i potpisao deklaraciju "ICERTIAS Customers' Friend" švicarske organizacije ICERTIAS - International Certification Association, i pristupio certifikacijskom programu ICERTIAS Customers' Friend (hrv. Prijatelj Kupaca). ICERTIAS - Customers' Friend certifikacijski program ima za cilj stimulirati proizvođače i davatelje usluga na što više standarde pružanja vrhunskog ukupnog korisničkog iskustva, kao i na što veću razinu kvalitete kada je riječ o cjelokupnoj korisničkoj "aftersales" podršci te visokokvalitetnog i prijateljskog odnosa sa klijentima.

Želja Customers' Friend programa je povećati transparentnost komunikacije između proizvođača i davatelja usluga te krajnjih konzumenata (potrošača), kao i poticati sve sudionike tržišta na što odgovornije ponašanje prema vlastitim zaposlenicima i prirodnom okolišu.

### Korisničko iskustvo i podrška

Tvrtke i organizacije koje se odluče pristupiti ICERTIAS - Customers' Friend certifikacijskom programu obvezuju se nastojati svojim potrošačima, kupcima, odnosno klijentima ponuditi proizvode i usluge prema najvišim kvalitativnim standardima uz najkonkurentniju moguću cijenu, posebno obraćajući pozornost na cjelokupno korisničko iskustvo, kao i na ukupnu korisničku podršku nakon prodaje samog proizvoda, odnosno usluge.

Javnost i potrošači na tržištu mogu prepoznati tvrtke i organizacije koje su članice ICERTIAS - Customers' Friend certifikacijskog programa time što one u svojoj promociji i/ili korporativnoj komunikaciji ističu ICERTIAS Declared Certified - Customers' Friend identifikacijski pečat, što će činiti i Centar za management i savjetovanje.



# Alkohol i duhan na radnom mjestu – zaštitite radnike i spriječite kazne

Novim Zakonom o zaštiti na radu koji je stupio na snagu 19. lipnja 2014. godine i koji je u potpunosti uređen sa svim propisima Europske unije iz tog područja, uređuje se sustav zaštite na radu u Republici Hrvatskoj.

## Rasprave prije uvođenja

Još u vrijeme dok se raspravljalo o uvođenju novog zakona te o apsolutnoj zabrani alkohola na radnom mjestu, ovaj zakon je izazivao interes javnosti. Novi zakon tako je propisao zabranu rada pod utjecajem alkohola, odnosno ukoliko radnik u krvi ima alkohola više od 0,00 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, smatrat će se da je pod utjecajem alkohola. Odredbe Zakona primjenjuju se u svim djelatnostima u kojima radnici obavljaju poslove za svoga poslodavca.

## Posao ovlaštenika

Poslodavac koji poslove zaštite na radu provodi putem djelovanja ovlaštenika obavezan je ovlastiti ovlaštenika, da između ostaloga osigura da se u vrijeme rada ne piju alkoholna pića te da se ne uzimaju druga sredstva ovisnosti, odnosno da zabrani radnicima koji su na radu pod utjecajem alkohola ili drugih sredstava ovisnosti i da ih udalji s mjesta rada.

## Zaštita nepušača

Zakonom je propisana i zaštita nepušača na radu i to člankom 57. kojom se propisuje obavezna zaštita nepušača od djelovanja dima, tako je zabranjeno pušiti na radnim sastancima i mjestu rada, no poslodavac može pismenim putem dozvoliti pušenje u posebnoj prostoriji na kojoj obavezno treba postaviti znak dozvoljenog pušenja.

### Zaštita nepušača na radu

#### Članak 57.

- (1) Poslodavac je obavezan provoditi zaštitu nepušača od djelovanja duhanskog dima.
- (2) Zabranjeno je pušenje na radnim sastancima.
- (3) Zabranjeno je pušenje na mjestu rada.
- (4) Iznimno od odredbe stavka 3. ovoga članka, poslodavac može pisanim putem dozvoliti pušenje u posebnoj prostoriji, odnosno prostoru na kojima je obavezan postaviti znak dozvoljenog pušenja.

## Zabrana konzumiranja alkohola

Radnik po Zakonu o zaštiti na radu ne smije biti pod utjecajem al-

kohola i drugih sredstava ovisnosti, niti ih smije unositi na mjesto rada. Obaveza je poslodavca provoditi zabranu zlouporabe alkoholnih pića i sredstava ovisnosti na mjestu rada prikladnim mjerama i posebno obavještavati radnika o štetnosti ovisnosti i njegovom utjecaju na radnu sposobnost, sprječavati konzumaciju alkoholnih pića i drugih sredstava ovisnosti tijekom rada te provoditi zabranu unošenja istih radne prostorije i prostore. Obaveza poslodavca je provoditi provjere da li je radnik pod utjecajem alkohola ili drugih sredstava ovisnosti.

### Zabrana korištenja sredstava ovisnosti

#### Članak 58.

- (1) Radnik u vrijeme rada ne smije biti pod utjecajem alkohola i drugih sredstava ovisnosti niti ih smije unositi na mjesto rada.
- (2) Poslodavac je obavezan provoditi zabranu zlouporabe alkoholnih pića i sredstava ovisnosti na mjestu rada prikladnim mjerama, a osobito:
  - 1) obavještivati radnika o štetnosti sredstava ovisnosti i njihovom utjecaju na radnu sposobnost
  - 2) surađivati s njegovim ovlaštenikom, stručnjakom zaštite na radu, specijalistom medicine rada i povjerenikom radnika za zaštitu na radu, pri provođenju mjera sprječavanja zlouporabe sredstava ovisnosti
  - 3) sprječavati konzumaciju alkoholnih pića i drugih sredstava ovisnosti tijekom rada i provoditi zabranu njihovog unošenja u radne prostorije i prostore
  - 4) provoditi programe prevencije ovisnosti na mjestu rada, u skladu s utvrđenim potrebama
  - 5) pisano utvrditi postupak provjere je li radnik pod utjecajem alkohola ili drugih sredstava ovisnosti (provođenje postupka uz pristanak radnika, način provjere, vrsta testa ili aparata, način bilježenja i potvrđivanja rezultata, postupanje u slučaju odbijanja radnika da pristupi provjeri) i učinkovito provoditi utvrđeni postupak.
- (3) Smatrat će se 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.

## Alkotestiranje

Provjera da li je radnik pod utjecajem alkohola ili drugih sredstava ovisnosti obavlja se alkometrom ili nekim drugim prikladnim uređajem, sredstvom ili postupkom.

Odbije li radnik pristupiti provjeri, smatra se da je pod utjecajem alkohola ili drugih sredstava ovisnosti, a poslodavac ga je u tom slučaju (utvrđivanja da je pod utjecajem alkohola ili drugih sredstava ovisno-

sti) obavezan udaljiti s mjesta rada. Odbije li radnik u takvom slučaju napustiti mjesto rada, po pozivu poslodavca radnika će udaljiti nadležna redarstvena služba.

### Izuzetci od provjere

Poslodavac ne smije provoditi provjeru da li je radnik pod utjecajem drugih sredstava ovisnosti osim alkohola, ukoliko mu je radnik predao potvrdu da se nalazi u programu liječenja, odvikavanja ili rehabilitacije od ovisnosti ili se nalazi u izvanbolničkom tretmanu liječenja od ovisnosti te uzima supstitucijsku terapiju poslodavac. I u takvom slučaju poslodavac može zatražiti ocjenu zdravstvene i psihofizičke sposobnosti koju daje specijalist medicine rada.

### Ne plaćajte (duple) kazne

Prekršajne odredbe Zakona propisuju kaznu do 10.000 kn za poslodavca ako ne provodi zaštitu nepušača od djelovanja duhanskog dima, ako ne spriječi pušenje na radnim sastancima ili na mjestu rada i ako ne provodi zabranu zlouporabe alkoholnih pića i sredstava ovisnosti na mjestu rada prikladnim mjerama.

Za isti prekršaj može biti kažnjen i poslodavac fizička osoba i odgovorna osoba pravne osobe iznosom od 3.000,00 kn. U slučaju ponavljanja prekršaja počinitelj će se kazniti novčanom kaznom u dvostrukom iznosu, a može mu biti izrečena novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja i to poslodavcu pravnoj osobi u iznosu od 1.900,00 kuna, a poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi unutar pravne osobe u iznosu od 1.500,00 kuna.

Jasmina Fijačko

### Ne provedba zaštite nepušača od djelovanja duhanskog dima i ne provođenje zabrane zlouporabe alkoholnih pića i sredstava ovisnosti

Kazna do **10** x  (x2)

Novčanom kaznom kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba:

- ako ne provodi zaštitu nepušača od djelovanja duhanskog dima, ako ne spriječi pušenje na radnim sastancima ili na mjestu rada (članak 57. stavci 1., 2. i 3.)
- ako ne provodi zabranu zlouporabe alkoholnih pića i sredstava ovisnosti na mjestu rada prikladnim mjerama (članak 58. stavak 2.)

- pravna osoba u iznosu od 10.000,00 kuna
- poslodavac fizička osoba i odgovorna osoba pravne osoba u iznosu od 3.000,00 kn
- u slučaju ponavljanja prekršaja počinitelj će se kazniti novčanom kaznom u **dvostrukom iznosu**.

Za prekršaj se može izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja i to:

- poslodavcu pravnoj osobi u iznosu od 1.900,00 kuna
- poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 1.500,00 kuna.

Kazna propisana: člankom 95., Zakona o zaštiti na radu (NN 71/14), stavak 1, točka 3. i 4., stavak 2, 3 i 4.



# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

•com

Poslovni savjetnik za managere, poduzetnike i obrtnike

## POSLOVNA IDEJA DOLAZI UZ PRAVE SAVJETE

# -pretplatite se i vi!

U cijenu godišnje pretplate na POSLOVNI

SAVJETNIK od **samo 295 kn** (pdv uračunat) dobivate:

- **12 brojeva tiskanog izdanja časopisa Poslovni savjetnik**
- **telefonsko porezno i pravno savjetovanje iz područja poreza, prava i radnih odnosa**
- **5% popust na sve edukacije u organizaciji Poslovnog savjetnika**
- **besplatno multimedijalno iPad izdanje**
- **besplatnu dostavu časopisa na vašu adresu**

Telefon za pretplatu 01 49 21 742,  
info@poslovni-savjetnik.com, fax. 01 49 21 743





prijeboj iz Zakona o obveznim odnosima (uzajamnost, istovrsnost i dospelost).

### Posebno ograničenje

Međutim, postavljeno je jedno posebno ograničenje u slučaju kad se naknadno ispune uvjeti. Naime, prijeboj je isključen ako tražbina kojom se prijeboj treba izvršiti postane bezuvjetna i dospjela prije nego što prijeboj postane moguć. Time se zapravo htjelo onemogućiti vjerovnika da odgađa s izvršenjem svoje obveze, a s ciljem da se potpuno namiri.

Dodatno, prijeboj nije isključen time što tražbine glase na različite valute ili obračunske jedinice, ako se te valute ili obračunske jedinice u mjestu isplate tražbine kojom se prijeboj vrši mogu slobodno zamijeniti. Preračunavanje se obavlja prema tečaju koji u mjestu plaćanja vrijedi u vrijeme primitka izjave o prijeboju.

### Načela postupka

Međutim, **obzirom je stečajni postupak specifičan** i potrebno je voditi računa o osnovnom načelu tog postupka, a to je da **moćnost ostvarivanja tražbina svih vjerovnika bude što ujednačena, sukladno Stečajnom zakonu, prijeboj nije dopušten u sljedećim slučajevima:**

1. ako je obveza stečajnoga vjerovnika prema stečajnoj masi nastala tek nakon otvaranja stečajnoga postupka,
2. ako je stečajni vjerovnik svoju tražbinu stekao od drugoga vjerovnika tek nakon otvaranja stečajnoga postupka,
3. ako je stečajni vjerovnik tražbinu stekao ustupom (cesijom) za posljednjih šest mjeseci prije dana otvaranja postupka predstečajne nagodbe, odnosno ako nije otvoren postupak predstečajne nagodbe za posljednjih šest mjeseci prije dana otvaranja stečajnoga postupka, a znao je ili morao znati da je dužnik postao nesposoban za plaćanje ili da je protiv njega podnesen prijedlog za otvaranje postupka predstečajne nagodbe, odnosno prijedlog za otvaranje stečajnoga postupka. U ovom slučaju, iznimno, prijeboj će biti dopušten ako se radi o tražbini koja je ustupljena u svezi s ispunjenjem neispunjenih ugovora, ili o tražbini koja je oživjela uspješnim pobijanjem pravnoga posla dužnika te
4. ako je stečajni vjerovnik mogućnost prijeboja stekao pobjinom pravnomoćnom radnjom.

Osim navedenog, potrebno je napomenuti da, **sukladno Zakonu o obveznim odnosima, ne može prestati prijebojem:**

- tražbina koja se ne može zaplijeniti,
- tražbina stvari ili vrijednosti koje su dužniku bile dane na čuvanje ili posudbu, ili koje je dužnik uzeo bespravno ili ih bespravno zadržao,
- tražbina nastala namjernim prouzročenjem štete,
- tražbina naknade štete nanese oštećenjem zdravlja ili prouzročenjem smrti,
- tražbina koja potječe iz zakonske obveze uzdržavanja.

Obzirom navedene tražbine nije dopušteno prebiti ni izvan stečajnog postupka, tako navedeno nije dopušteno ni unutar istog.

Jelena Radić

# (Ne) dopuštenost prijeboja u stečajnom postupku

U slučaju otvaranja stečajnog postupka nad određenim dužnikom, svi njegovi vjerovnici mogu svoja prava odnosno potraživanja ostvarivati samo u okviru stečajnog postupka.

U tom kontekstu se otvara pitanje (ne)dopuštenosti prijeboja u stečajnom postupku obzirom je prijeboj poseban oblik obračunskog plaćanja s obzirom na svoju retroaktivnu prirodu. Naime, sukladno Zakonu o obveznim odnosima, prijeboj ne nastaje čim se ispune pretpostavke za to, nego tek izjavom o prijeboju, odnosno notifikacijom. Nakon izjave o prijeboju smatra se da je učinak prijeboja nastao onoga trenutka kad su se ispunile pretpostavke za isto. Sukladno tome, moguće je da se nad dužnikom otvori stečajni postupak u trenutku kad su se već ispunile pretpostavke za prijeboj ali izjava još nije dana.

Iz razloga pravičnosti, Stečajni zakon općenito propisuje da **stečajni vjerovnik** zadržava pravo na prijeboj ako je u vrijeme stečajnog postupka imao pravo na prijeboj, bilo na temelju zakona ili na temelju ugovora. Dakle, otvaranje stečajnog postupka u gore opisanom potencijalnom vremenskom odmaku, nije od utjecaja na to njegovo pravo, stoga on zadržava pravo na prijeboj. Naime, teško bi se moglo opravdati da se od vjerovnika zahtijeva da ispuni svoju obvezu u cijelosti, a da se ne uspije namiriti u odnosu na svoju tražbinu odnosno da se namiri u smanjenom iznosu, kako je to obično u stečajnom postupku. Dakle, stečajni vjerovnik može prebijati svoje tražbine neovisno o tome jesu li razvrstane u više ili niže isplatne redove jer se prijeboj ostvaruje izvan stečaja.

Također, **moćnost prijeboja nakon otvaranja stečajnog postupka** nije ograničena samo na tražbine koje bi se mogle prebiti prema općim pravilima u odnosu na stanje stvari u trenutku otvaranja stečajnog postupka. Naime, i u slučaju kad su tražbine ili jedna od tražbina koje su predmet prijeboja u vrijeme otvaranja stečajnog postupka još pod odgovornim uvjetom ili nisu dospjele ili nisu upravljene na istovrsne činidbe, do prijeboja dolazi tek kad za to budu ispunjeni uvjeti za

## Razmišljate li već danas o životnom standardu nakon odlaska u mirovinu?

Jeste li se ikad pitali što ostavljate iza sebe? Hoće li Vaša obitelj biti financijski zbrinuta u slučaju da Vam se nešto dogodi? Štedite li dovoljno za neplanirane trenutke koji donose dodatne troškove? Hoćete li kao umirovljenik moći zadržati isti životni standard? Ako ste si barem jednom postavili neko od ovih pitanja, vrijeme je da razmislite o štednji za budućnost.

Kad razmišljamo o životu nakon odlaska u mirovinu, vjerojatno si prvenstveno želimo primanja koja bi nam omogućila ugodan život bez puno odricanja. U Hrvatskoj u mirovinu odlazimo najčešće u dobi od 60 do 65 godina. Životna dob se produljila pa muškarci u Hrvatskoj u prosjeku dožive 75, a žene 79 godina. To znači da ćemo od mirovine vjerojatno živjeti barem 15 do 20 godina.

Prosječna mirovina u Hrvatskoj trenutno je 2.474 kn, što teško može pokriti i najosnovnije troškove života i sve više troškove zdravstvene skrbi.

Ove brojke navode na zaključak kako je potrebno uzeti odgovornost za svoja primanja nakon odlaska u mirovinu u svoje ruke i na vrijeme početi izdvajati makar i najmanje iznose, poput onog za koji se može popiti jedna kava.

### Oporezivanje štednje

Početak nove godine idealno je vrijeme za donošenje odgovornih odluka i početak ulaganja u sigurnu budućnost.

Prema podacima objavljenim u listopadu 2014. gotovo 70% hrvatskih građana redovito štedi i u prosjeku mjesečno izdvajaju 457 kuna. Najčešće se odlučuju za klasičnu štednju u bankama, a potom za životno osiguranje i stambene štedionice.

Od 1.1.2015. uveden je porez na kamate na štednju u bankama u visini od 12%, a to se ne odnosi na dobit ostvarenu od ulaganja u životno osiguranje. Time je policia osiguranja života po prvi put stavljena u fokus kao proizvod u koji vrijedi investirati svoju ušteđevinu.

Osim toga, životno osiguranje puno je više od štednje. To je jedini financijski proizvod koji osim kvalitetne štednje, nudi i zaštitu u slučaju neželjenih događaja s posljedicama na ljudsko zdravlje i život. Ukoliko zatreba, osiguranik može za vrijeme trajanja osiguranja zatražiti financijsku pomoć u obliku pozajmice, a policia može služiti i kao instrument garancije prilikom podizanja kredita (tzv. vinkulacija). Nakon

isteka može se zatražiti isplata rente. Ovo su samo neke od prednosti osiguranja, a najveća prednost u odnosu na druge oblike štednje ipak je briga za bliske osobe.

### Životno osiguranje – štednja koja nudi puno više

Ukoliko nam se nešto neočekivano dogodi – postanemo radno nesposobni ili u najgorem slučaju preminemo i ostavimo iza sebe kredite ili druge nepodmirene troškove, naravno da je nemoguće zamijeniti nas ili nadoknaditi obitelji sve što smo im značili. Međutim, policia životnog osiguranja može im pružiti financijsku sigurnost, pomoći im zadržati način života na koji su navikli i ostvariti neke od želja i planova za budućnost.

Naravno, na štednju za budućnost je najbolje početi misliti što ranije. Osim što ćemo na duži rok uštedjeti veći iznos, što smo mlađi i zdraviji, to će nam i premija osiguranja biti niža. Međutim, godine ne trebaju biti prepreka. Postoje proizvodi životnog osiguranja poput GRAWE štednog osiguranja „1,2,3 štedi!“ kod kojeg nije važno koliko godina ima osoba kad ugovara osiguranje, nije potrebna provjera zdravstvenog stanja te rizika zanimanja ili sporta. Korisnik odabire koliko želi štedjeti - 1, 2 ili 3 eura u kunskoj protuvrijednosti na dan na rok od 5 do 30 godina. Prednosti ovog osiguranja su brzo i jednostavno ugovaranje, dodatna mirovina, prihvatljiva premija i pravo na sudjelovanje u dobiti. Pravo na sudjelovanje u dobiti ostvaruje se svake godine ukoliko GRAWE Hrvatska d.d. ostvari višak povrata od ulaganja. Ako nije ostvaren višak te godine se ne pripisuje dobit. Isplata po doživljenju zajamčena je uz očuvanu realnu vrijednost police osiguranja (primjenjuje se indeksacija).

Osim proizvoda „1,2,3 štedi!“, najpopularniji proizvodi u GRAWE-u Hrvatska d.d. su klasično mješovito osiguranje za slučaj smrti i doživljenja - **GRAWE CLASSIC** i osiguranje koje uključuje i zaštitu u slučaju oboljenja od najčešćih teških bolesti - **GRAWE ELITE 20 PLUS**. Uz navedeno, iznimno je popularno životno štedno osiguranje za djecu – **TOBI**.

**GRAWE je prepoznat po kvalitetnoj ponudi različitih programa životnih osiguranja. Savjetnici u osiguranju u GRAWE Hrvatska d.d. svakom korisniku pristupaju individualno i svakome, ovisno o željama i potrebama, životnoj situaciji, visini prihoda i tako dalje, mogu preporučiti drugu vrstu štednje i zaštite koja mu najviše odgovara. Detaljne informacije o proizvodima mogu se saznati u GRAWE uredima, kod GRAWE prodajnih predstavnika, na telefon 072 300 301 te na internet stranici [www.grawe.hr](http://www.grawe.hr).**





# Obveze stranaca kod dobivanja dozvole za boravak i rad

U člancima 73. - 81. Zakona o strancima navedeni su uvjeti za dobivanje dozvole za boravak i rad stranaca

## Obveze kod dobivanja dozvole za boravak i rad

Dozvola za boravak i rad **na temelju godišnje kvote** odobrit će se strancu dokaže svrhu privremenog boravka, ima valjanu putnu ispravu, ima sredstva za uzdržavanje, ima zdravstveno osiguranje, nema zabranu ulaska i boravka u Republici Hrvatskoj, ne predstavlja opasnost za javni poredak, nacionalnu sigurnost ili javno zdravlje te priloži:

1. ugovor o radu, odnosno pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru o radu ili odgovarajući dokaz o radu,
2. dokaz o stečenoj obrazovnoj kvalifikaciji i osposobljenosti stranca,
3. dokaz o registraciji trgovačkog društva, podružnice, predstavništva, obrta, udruge ili ustanove u Republici Hrvatskoj.

Pored ovih uvjeta dozvola za boravak i rad **izvan godišnje kvote** može se odobriti strancu koji priloži:

4. obrazloženje o opravdanosti zapošljavanja stranca koje sadrži podatke o stručnom znanju, kvalifikacijama i radnom iskustvu stranca, te iz kojih razloga se radno mjesto ne može popuniti s hrvatskog tržišta radne snage.

Stranac može raditi u Republici Hrvatskoj samo na onim poslovima za koje mu je izdana dozvola za boravak i rad i samo kod onog poslodavca s kojim je zasnovao radni odnos

O zahtjevu za izdavanje dozvole za boravak i rad rješenjem odlučuje policijska uprava, odnosno policijska postaja prema mjestu boravišta stranca. Protiv rješenja može se izjaviti žalba, o kojoj odlučuje Povjerenstvo.

**Dozvola za boravak i rad** izdaje se strancu na vrijeme koje je po-

trebno za obavljanje posla, odnosno vrijeme na koje je sklopljen ugovor o radu ili drugi odgovarajući ugovor, a **najduže do godine dana.**

Stranac kojem je izdana dozvola za boravak i rad zbog obavljanja sezonskog rada može boraviti u Republici Hrvatskoj najduže 6 mjeseci u vremenskom razdoblju od jedne godine i mora boraviti najmanje 6 mjeseci izvan Republike Hrvatske prije nego što mu ponovno bude omogućen ulazak i boravak u svrhu rada.

Dozvolu za boravak i rad policijska uprava, odnosno policijska postaja dostavit će poslodavcu i područnim uredima ili ispostavama Porezne uprave nadležnim prema sjedištu pravne ili fizičke osobe koja koristi usluge stranca ili mjestu u kojemu će se ugovoreni rad izvršiti.

Policijska uprava, odnosno policijska postaja može odbiti izdavanje dozvole za boravak i rad ako poslodavac krši propise o radu, zdravstvenom i mirovinskom osiguranju ili u slučaju ako stranac ili poslodavac nije podmirio izrečenu novčanu kaznu.

„Godišnja kvota za zapošljavanje stranaca

### Članak 74.

(1) Vlada Republike Hrvatske Odlukom utvrđuje godišnju kvotu za zapošljavanje stranaca najkasnije do 31. listopada tekuće godine za sljedeću godinu za produženje već izdanih dozvola i novo zapošljavanje.

(2) *Prijedlog godišnje kvote za zapošljavanje stranaca izrađuje ministarstvo nadležno za rad na temelju mišljenja Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Hrvatske gospodarske komore, Hrvatske obrtničke komore i predstavnika socijalnih partnera.*

(3) *Godišnja kvota za zapošljavanje stranaca utvrđuje se u skladu s migracijskom politikom i stanjem na tržištu rada.*

(4) *Godišnjom kvotom za zapošljavanje stranaca utvrđuju se djelatnosti i zanimanja u kojima se dopušta novo zapošljavanje te broj dozvola za svaku od djelatnosti i zanimanja.*

(5) *Godišnjom kvotom za zapošljavanje stranaca može se utvrditi i kvota za sezonsko zapošljavanje.“*

Slučajevi u kojima se dozvola za boravak i rad može izdati izvan godišnje kvote taksativno su propisani člankom 76. Zakona o strancima.

## Zahtjev za izdavanje dozvole za boravak i rad

Zahtjev za izdavanje dozvole za boravak i rad podnosi se na obrascu koji se može preuzeti i na internetskim stranicama Ministarstva unutarnjih poslova i to na sljedeći način [www.mup.hr](http://www.mup.hr) à Dokumenti à Stranci à Obrasci za ispis à Zahtjev za izdavanje dozvole za boravak i rad (OBRAZAC 9a).

Novčanom kaznom od 500,00 do 3.000,00 kuna kaznit će se stranac koji:

1. nije obavijestio policijsku upravu, odnosno policijsku postaju o prestanku postojanja uvjeta na temelju kojih je izdana dozvola za boravak i rad.

Novčanom kaznom u iznosu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna kaznit će se stranac:

1. koji radi bez dozvole za boravak i rad,
2. koji radi na poslovima za koje mu nije izdana dozvola za boravak i rad i samo kod onog poslodavca s kojim je zasnovao radni odnos.

**Kazna propisana: čl. 220 i 224. Zakona o strancima**

Andrea Mustapić

# POZVANI STE NA NOMINACIJU



AKO SMATRATE DA VAŠA TVRTKA POSJEDUJE ODLIČNE PROIZVODE I USLUGE  
TE DA IMA IZVRSTAN ODNOS SA SVOJIM KUPCIMA,  
PRIJAVITE JE TADA JOŠ DANAS ZA PRESTIŽNU NAGRADU I PRIZNANJE  
ICERTIAS CUSTOMERS' FRIEND - "VRHUNSKI PROIZVOD" / "VRHUNSKA USLUGA"

VAŠE CIJENJENE NOMINACIJE OČEKUJEMO NA: [WWW.CUSTOMERSFRIEND.ORG/PRIJAVA](http://WWW.CUSTOMERSFRIEND.ORG/PRIJAVA)

VIŠE INFORMACIJA (HRVATSKI): [WWW.PRIJATELJKUPACA.HR](http://WWW.PRIJATELJKUPACA.HR); ENGLSKI: [WWW.CUSTOMERSFRIEND.ORG](http://WWW.CUSTOMERSFRIEND.ORG)





# UTVRĐIVANJE ČINJENICA OČEVIDOM U UPRAVNOM/POREZONOM POSTUPKU



Iako pojam očevida nije zakonski definiran, isti znači utvrđivanje činjenica neposrednim opažanjem službene osobe.

Prema odredbi članka 68. stavka 1. Zakona o općem upravnom postupku očevid se provodi kad je za utvrđivanje neke činjenice ili za razjašnjenje bitnih okolnosti potrebno neposredno opažanje službene osobe, dok je člankom 72. stavkom 1. Općeg poreznog zakona propisano da se očevid obavlja kad je za utvrđivanje ili razjašnjenje činjenica bitnih za oporezivanje potrebno neposredno opažanje službene osobe poreznog tijela.

## Očevid – zakonom predviđeno dokazno sredstvo

Očevid je oblik dokaznog sredstva kako u upravnom tako i u poreznom postupku, što proizlazi iz sljedećih zakonskih odredbi:

Člankom 58. Zakona o općem upravnom postupku propisano je kojim sve dokaznim sredstvima se utvrđuje činjenično stanje, pa je stavkom 1. jasno propisano da službena osoba u postupku utvrđuje

### Pravna osoba koja ometa obavljanje očevida u poreznom postupku

Kazna do **200** x 

Novčanom kaznom u iznosu od 2.000,00 do 200.000,00 kuna kaznit će se pravna osoba ako ometa očevid (članak 73. stavak 1.).

Kazna propisana: čl. 207. st. 1. toč. 12. Općeg poreznog zakona

### Odgovorna osoba u pravnoj osobi koja ometa obavljanje očevida u poreznom postupku

Kazna do **20** x 

Novčanom kaznom u iznosu od 2.000,00 do 20.000,00 kuna kaznit će se i odgovorna osoba u pravnoj osobi za prekršaje iz stavka 1. ovoga članka.

Kazna propisana: čl. 207. st. 4. Općeg poreznog zakona

### Pravna ili fizička osoba koja ne dopusti pristup na nekretninu radi procjene njene vrijednosti

Kazna do **50** x 

Novčanom kaznom od 2.000,00 do 50.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna ili fizička osoba ako ovlaštenim osobama ne dopusti pristup na zemljište i objekte radi procjene tržišne vrijednosti nekretnine (članak 9a. stavak 2.).

Kazna propisana: čl. 24. st. 1. Zakona o porezu na promet nekretnina

### Osoba koja onemogući obavljanje očevida u upravnom postupku

Kazna do **47** x 

Ako vlasnik ili posjednik stvari, odnosno druga osoba bez opravdanog razloga onemogući obavljanje očevida, službena osoba može ih rješenjem novčano kazniti u iznosu do 50% prosječne godišnje bruto plaće ostvarene u Republici Hrvatskoj u prethodnoj godini. (Napomena: u 2013. godini prosječna godišnja bruto plaća iznosila je 95.268,00 kn)

Kazna propisana: čl. 69. st. 2. Zakon o općem upravnom postupku

je činjenično stanje svim sredstvima prikladnim za dokazivanje te u tu svrhu može pribaviti isprave, saslušati svjedoke, pribaviti nalaz i mišljenje vještaka i obaviti očevid.

**Člankom 67. Općeg poreznog zakona propisano je utvrđivanje činjenica u poreznom postupku, pa je tako zakonodavac, istim člankom, propisao da porezno tijelo koristi sva dokazna sredstva potrebna za utvrđivanje činjenica bitnih za oporezivanje, a osobito:**

1. prikuplja obavijesti od poreznog obveznika, drugog sudionika poreznog postupka i drugih osoba,
2. određuje vještake,
3. pribavlja isprave i spise,
4. izlazi na očevid.

### Postupak provedbe i onemogućavanje očevida

Provođenje očevida određuje se zaključkom s tim da stranka (porezni obveznik) ima pravo biti nazočna očevidu. Iznimno se očevid u poreznom postupku može obaviti bez nazočnosti poreznog obveznika

ako bi odgoda očevida mogla ugroziti utvrđivanje činjenica ili bi imala za posljedicu uništenje dokaza bitnih za oporezivanje. U upravnom postupku očevid se može provesti i bez nazočnosti stranke u slučaju poduzimanja hitnih mjera radi zaštite života, zdravlja ili imovine veće vrijednosti.

Očevid se može obaviti i uz sudjelovanje vještaka ukoliko službena osoba, koja provodi očevid, nema potrebna stručna znanja za valjano utvrđivanje činjenica i okolnosti vezanih za predmet očevida. Službena osoba određuje po službenoj dužnosti ili na prijedlog stranke koje će još osobe nazočiti očevidu. Osim službene osobe, stranaka i vještaka očevidu mogu nazočiti opunomoćenik stranke i/ili stručni pomagač. Stručni pomagač je osoba koja stranci pomaže u razjašnjavanju određenih stručnih pitanja koja se pojave u postupku s tim da, za razliku od opunomoćenika, on ne zastupa stranku.

Člankom 69. Zakona o općem

upravnom postupku propisano je da su vlasnik odnosno posjednik stvari na kojima je potrebno obaviti očevid dužni dopustiti da se očevid provede. U slučaju da vlasnik ili posjednik stvari, odnosno druga osoba bez opravdanog razloga onemogućiti obavljanje očevida, službena osoba može ih rješenjem novčano kazniti, a za provedbu očevida mogu se upotrijebiti i druge prikladne mjere koje će omogućiti njegovu provedbu, uključujući i neposrednu prisilu uz pomoć policije.

**Službena osoba** zatražit će u pisanom obliku pomoć policije ako se očevid nije mogao obaviti zbog neopravdanog protivljenja vlasnika, posjednika ili drugih osoba ili kad se pri obavljanju očevida opravdano očekuje pružanje otpora. **Nadležno policijsko tijelo** dužno je pružiti traženu pomoć pri očevidu, sukladno propisima o postupanju policije.

Odredbama članka 73. stavka 1. i 2. Općeg poreznog zakona propisano je da je vlasnik ili držatelj stvari, prostorija ili zemljišta koji su predmet očevida ili u kojima ili na kojima se nalaze predmeti očevida, ili preko kojih je potrebno prijeći, dužan dopustiti da se očevid obavi s tim da prije obavljanja očevida, osoba iz stavka 1. ovoga članka mora biti obaviještena o obavljanju očevida u primjerenom roku.

**U postupku utvrđivanja poreza na promet nekretnina oče-**

vid je predviđen radi utvrđivanja stvarnog stanja nekretnine (zemljišta i građevine), pa je tako odredbom članka 9a. stavka 2. Zakona o porezu na promet nekretnina propisano da je vlasnik odnosno posjednik nekretnine obavezan ovlaštenoj osobi iz stavka 1. ovoga članka dopustiti pristup na zemljište i građevine radi procjene tržišne vrijednosti nekretnine.

### Zapisnik o očevidu

O svakoj važnijoj radnji u upravnom postupku, pa tako i o obavljanju očevidu, sastavlja se zapisnik. U zapisnik se upisuje naziv javnopravnog tijela koje obavlja radnju, mjesto gdje se obavlja, datum i sat kad se obavlja, upravna stvar o kojoj se vodi postupak, osobna ime na službenih osoba, nazočnih stranaka i osoba ovlaštenih za njihovo zastupanje, opis tijeka i sadržaja u postupku provedenih radnji i danih izvjava te isprava koje su korištene.

Općim poreznim zakonom propisano je da se nalazi utvrđeni očevidom unose u zapisnik o obavljenom očevidu, a isti zapisnik potpisuju sudionici očevida. Također se u zapisnik o obavljenom očevidu obavezno unose i primjedbe poreznog obveznika kao i razlozi eventualnog odbijanja potpisivanja zapisnika.

Sačinjeni zapisnik o očevidu prilaže se spisu.

Marjan Filković

### Fizička osoba (obrtnik) koja ometa obavljanje očevida u poreznom postupku

Kazna do **100x** 

Novčanom kaznom od 1.000,00 do 100.000,00 kuna za prekršaj iz stavka 1. ovoga članka kaznit će se fizička osoba obrtnik i fizička osoba koja obavlja drugu samostalnu djelatnost.

Kazna propisana: čl. 207. st. 2. Općeg poreznog zakona

PRETPLATITE SE NA ČASOPIS

# Udruga.hr

SPECIJALIZIRANI ČASOPIS ZA UDRUGE!

## 8 brojeva godišnje!

Za predsjednike udruga i odgovorne osobe!

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

**NARUŽBENICA** kojom se pretplaćujem na časopis Udruga.hr (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:



Tel. za pretplatu: **01/4921742 i 01/4921737**  
**www.udruga.hr**

Molimo ispunjenu narudžbenu pošaljite na fax: **01/4836099** ili e-mail: **pretplata@udruga.hr**



# ODGOVORNOST ČLANOVA UPRAVE, ČLANOVA DRUŠTVA I POVEZANIH OSOBA PO OSNOVI POREZNOG JAMSTVA

Člancima 26.a, 26.b, 26.c te 26.d Općeg poreznog zakona, proširen je krug osoba koje odgovaraju kao porezni jamci za porezni dug trgovačkog društva.

Navedene odredbe o poreznom jamstvu trebale su poslužiti jačanju porezne discipline trgovačkih društava te predstavljaju svojevrsan izuzetak od osnovnog pravila da članovi društva s ograničenom odgovornošću, dioničari u dioničkom društvu i komanditori u komanditnom društvu ne odgovaraju za obveze društva.

Iako Zakon o trgovačkim društvima u čl. 10. propisuje određene slučajeve kada članovi društva mogu odgovarati za obveze društva (tzv. proboj pravne osobnosti), u takav izuzetak nisu uključene osobe ovlaštene za zastupanje i povezane osobe kao što je to slučaj s odredbama o poreznom jamstvu.

## Tko odgovara za porezni dug kao porezni jamac?

Prema odredbama Općeg poreznog zakona ("OPZ"), za porezne dugove čiji je glavni porezni dužnik trgovačko društvo odgovaraju kao *ex lege* porezni jamci:

članovi uprave, izvršni direktori (u monistički uređenim dioničkim društvima, op.a.) te povezane osobe (čl. 26.a OPZ) ili

članovi trgovačkog društva i to članovi u društvima s ograničenom odgovornošću, dioničari u dioničkim društvima, komanditori u komanditnim društvima (u daljnjem tekstu: "Članovi društva") (čl. 26.b OPZ).

## Odgovornost članova

### uprave i izvršnih direktora u društvima kapitala

Prema članku 26.a OPZ-a, članovi uprave i izvršni direktori u društvima kapitala odgovaraju kao porezni jamci ako pri vođenju poslova društva zloupotrebljavaju svoje ovlasti, a što ima za posljedicu nemogućnost ispunjenja obveza iz porezno-dužničkog odnosa i oštećenje poreznog tijela.

OPZ primjerice navodi da se radnjama kojima se oštećuje porezno tijelo osobito smatraju sljedeće radnje:

preusmjeravanje novčanih tokova na druge pravne ili fizičke osobe radi izbjegavanja plaćanja poreznih obveza,

korištenje društva radi postizanja ciljeva koje ne bi sam mogao postići, a koji su zabranjeni,

umanjenje ili otuđenje imovine društva ako je isto za posljedicu imalo nemogućnost plaćanja obveza iz porezno-dužničkog odnosa.

Na primjer, ako bi član uprave društva s ograničenom odgovornošću čiji su računi blokadu obavljao redovito poslovanje obračunskim plaćanjima (namjerno međusobnih obveza bez uporabe novčanih sredstava npr. asignacijama) ili ako bi svoju imovinu prenio na povezane osobe, a zbog čega bi porezni dug ostao nepodmiren, takav član uprave bi mogao potencijalno odgovarati za porezni dug kao porezni jamac.

Također, osobna odgovornost postoji i u slučaju osobe koja se koristi i drugim osobama koje djeluju kao njegovi povjerenici, tako da se u društvu kao član iskazuje netko drugi, ali to čini po



nalogu i uputama te osobe.

Bitno je za naglasiti da, sukladno članku 26.a OPZ, osobe ovlaštene za zastupanje odgovaraju kao porezni jamci cijelom svojom imovinom.

S druge strane, za obveze društva odgovaraju i povezane osobe u čiju je korist poduzeto raspolaganje koje je bilo štetno za porezno tijelo, a što za posljedicu ima neispunjavanje poreznog duga. Međutim, povezane osobe ne odgovaraju cijelom svojom imovinom nego samo do visine koristi ostvarene takvim raspolaganjem.

### Povezane osobe

Povezane osobe su prilično široko definirane OPZ na sljedeći način:

#### „Povezane osobe Članak 41.

(1) Povezane osobe, u smislu ovoga Zakona, su osobe kod kojih je ispunjen najmanje jedan od

sljedećih uvjeta:

1. dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba koje za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog odnosa predstavljaju jedan rizik jer jedna od njih ima, izravno ili neizravno, kontrolu nad drugom ili drugima,

2. dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba koje za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog odnosa predstavljaju jedan rizik jer jedna od njih ima, izravno ili neizravno, značajan utjecaj na drugu ili druge,

3. dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba između kojih ne postoji odnos kontrole iz točke 1. ovoga stavka ili značajan utjecaj iz točke 2. ovoga stavka, ali koje predstavljaju jedan rizik za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog odnosa jer su međusobno povezane tako da postoji velika vjerojatnost da uslijed pogoršanja ili poboljšanja gospodarskog i financijskog stanja jedne osobe može doći do pogoršanja ili poboljšanja gos-

podarskog i financijskog stanja jedne ili više drugih osoba, jer se između njih provodi ili postoji mogućnost prijenosa gubitaka, dobiti ili sposobnosti za plaćanje.

(2) Smatra se da postoji odnos povezanih osoba iz ovoga članka i između poreznog dužnika i njegovog bračnog druga, njegovog krvnog srodnika u ravnoj liniji, u pobočnoj liniji do četvrtog stupnja, po tazbini do istog stupnja bez obzira da li je brak prestao ili nije, posvojitelja, posvojenika, skrbnika, osobe pod skrbništvom, staratelja, osobe pod starateljstvom, te osobe koja s njime živi u zajedničkom kućanstvu.

(3) Ugovori i poslovni odnosi između povezanih osoba porezno će biti priznati samo onda ako bi i druge osobe koje nisu u takvom međusobnom odnosu pod istim ili sličnim okolnostima utvrdile takve ugovorne uvjete ili uspostavile takve poslovne odnose.“

### Odgovornosti članova trgovačkog društva

OPZ propisuje da članovi društva s ograničenom odgovornošću, dioničari dioničkoga društva, komanditori u komanditnom društvu ne odgovaraju za obveze društva izuzev kada je to određeno zakonom.

Međutim, OPZ propisuje iznimku te uvodi mogućnost proboja pravne osobnosti u posebnim slučajevima kada član zloupotrebljava okolnost da ne odgovara za obveze društva. Smatra se da je ispunjena pretpostavka za odgovornost člana društva osobito ako član društva s ograničenom odgovornošću, dioničar dioničkoga društva ili komanditor u komanditnom društvu:

1. koristi društvo za to da bi postigao cilj koji mu je inače zabranjen,
2. koristi društvo da bi oštetio vjerovnike,
3. protivno zakonu upravlja imovinom društva kao da je to

njegova imovina,

4. u svoju korist ili u korist neke druge osobe umanju imovinu društva, iako je znao ili morao znati da ono neće moći podmiriti svoje obveze.

### Posebna odgovornost članova trgovačkog društva

Također, smatra se da su ispunjene pretpostavke za odgovornost članova društva, osoba koje vode poslove društva ako oni:

1. prividno ili besplatno prenese imovinu na trgovačko društvo, koje su osnovali sami ili s drugim osobama ili na drugi način cijelu ili dio imovine prividno prodaju, opterete bez odgovarajuće protučinidbe ili je besplatno ustupe povezanim osobama, oštete je, unište ili učine neupotrebljivom,
2. zaključe prividni pravni posao ili priznaju nepostojeću tražbinu osobama iz točke 1.,

3. u suprotnosti s urednim i savjesnim gospodarenjem umanju imovinu ili prikriju imovinsko stanje, ne podnesu zakonom propisana godišnja izvješća, bez odgađanja a najkasnije dvadeset i jedan dan od nastanka razloga kojega poseban zakon određuje kao razlog za pokretanje stečajnog postupka ne zatraže da se takav postupak pokrene.

Primjerice, ako član uprave društva s ograničenom odgovornošću ne bi na vrijeme podnio prijedlog za pokretanje stečajnog postupka kada su ispunjeni stečajni razlozi, osim što bi takvom radnjom ispunio biće kaznenog djela nepokretanja stečajnog postupka, također bi se moglo smatrati da su ispunjene pretpostavke za njegovu odgovornost kao poreznog jamca za porezni dug.

Naravno, ovdje se može postaviti pitanje da li bi se nepokretanje postupka predstečajne nagodbe moglo u svojim posljedicama u smislu ovoga članka izjednačiti s nepokretanjem stečajnog postupka.



**poslovni<sup>®</sup>  
savjetnik**  
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

**www.poslovni-savjetnik.com**

**Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:**

- saznajte najnovije informacije iz svijeta biznisa
- komentirajte
- družite se s drugim poslovnjacima
- osvajajte vrijedne nagrade
- čitajte poslovne savjete naj hrvatskih stručnjaka



S obzirom da se radi o samo primjerično navedenim slučajevima posebne odgovornosti potencijalnih poreznih jamaca, nepokretanje postupka predstečajne nagodbe bi moglo također rezultirati i s potencijalnom odgovornošću članova uprave kao poreznih jamaca za neplaćeni porezni dug trgovačkog društva.

### Pravna priroda odgovornost poreznog jamca

Gore navedene osobe koje po zakonu odgovaraju kao porezni jamci, za porezni dug trgovačkog društva odgovaraju supsidijarno. Drugim riječima, oni odgovaraju za porezni dug samo ako ga u roku nije platilo trgovačko društvo kao glavni porezni dužnik.

Međutim, postoje i određene iznimne situacije kada gore navedene osobe odgovaraju za porezni dug kao jamci-platci, od-

nosno drugim riječima solidarno. To su situacije kada su sami svojim radnjama ili propustima utajili porez ili su osobno sudjelovali u utaji poreza.

Također, bitno je naglasiti i činjenicu da je odgovornost potencijalnih poreznih jamaca potrebno utvrditi u posebnom postupku utvrđivanja zlorabe prava. Navedeni postupak je posebni dio poreznog postupka kojeg porezno tijelo pokreće po službenoj dužnosti radi provjere i utvrđivanja činjenica koje ukazuju na postupanje poreznog jamca ili glavnog poreznog dužnika koje ima obilježja zlorabe prava, a koja zloraba ima za posljedicu nemogućnost podmirenja obveza glavnog dužnika iz porezno-dužničkog odnosa.

Postupak zlorabe prava je uređen odredbama članka 158.a – 158.f Općeg poreznog zakona.

Vladimir Ante Batarelo





## OBAVLJANJE DJELATNOSTI U SVEZI SA ZAPOŠLJAVANJEM

Zakon o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti (Narodne novine, broj 153/2013 – u nastavku teksta: Zakon) predviđa mogućnost i regulira aspekte obavljanja djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem izvan Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

### Pojam djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem

U članku 1. Zakon propisuje osnovne djelatnosti koje se mogu supsumirati pod navedeni pojam. Pravilnik o obavljanju djelatnosti u vezi sa zapošljavanjem (Narodne novine, broj 8/2014 – u nastavku teksta: Pravilnik) dodatno ih specificira, pa se takvima, imajući u vidu pravne i fizičke osobe, određuju sljedeće djelatnosti:

- posredovanje pri zapošljavanju,
- profesionalno usmjeravanje,
- obrazovanje i osposobljavanje u cilju povećanja zapošljivosti radne snage,
- posredovanje za obavljanje poslova i usluga bez zasnivanja radnog odnosa.

S druge strane, oglašavanje ponuda i potražnje za obavljanje poslova i usluga putem tiska i elektroničkih medija, koju objavu zatraže tražitelji zaposlenja, odnosno poslodavci bez poduzimanja ostalih odgovarajućih aktivnosti usmjerenih na spajanje ponude i potražnje, ne smatra se posredovanjem pri zapošljavanju te ne ulazi u krug djelatnosti u vezi sa zapošljavanjem.

### Oblici obavljanja djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem

Pravne osobe mogu obavljati djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem kao **trgovačka društva**, a fizičke osobe kao **samostalnu djelatnost**. Takve osobe Pravilnik naziva **posrednicima**. Uz iste, posrednici mogu obavljati djelatnosti istraživanja tržišta i ispitivanja javnog mijenja, djelatnosti savjetovanja u vezi s upravljanjem te djelatnost ustupanja radnika korisnicima za privremeno obavljanje poslova u skladu s posebnim propisom.

Također, valja spomenuti i da poslove posredovanja za povremeni rad svojih redovnih učenika u zemlji, a iznimno i za redovne učenike drugih srednjoškolskih

ustanova sa sjedištem u istoj županiji, na temelju pisanog sporazuma koji su dužne dostaviti ministarstvu nadležnom za rad, mogu obavljati srednjoškolske ustanove, konkretno, srednje škole i učenički domovi.

### Uvjeti za obavljanje djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem

Da bi posrednici mogli obavljati djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem, moraju ispuniti dva osnovna uvjeta propisana člankom 5. stavkom 1. Zakona:

- prije upisa u odgovarajući registar moraju imati dozvolu ministarstva nadležnog za rad (dalje u tekstu: ministarstvo),
- moraju ispunjavati kadrovske, organizacijske, prostorne, tehničke i ostale propisane uvjete za obavljanje tih djelatnosti.

Pravilnik pobliže propisuje uvjete za izdavanje relevantne dozvole. Tako se određuje da će ministarstvo izdati dozvolu fizičkoj osobi koja namjerava obavljati djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem kao samostalnu djelatnost ako ispunjava sljedeće uvjete:

1. ima najmanje prvi stupanj fakulteta, stručni studij ili višu školu,
2. nije pravomoćno osuđena ili protiv koje se ne vodi postupak za kaznena djela propisana čl. 3. st. 1. t. 2. Pravilnika,
3. nije joj izrečena mjera zabrane obavljanja djelatnosti, i
4. posjeduje odgovarajući prostor i opremu za obavljanje djelatnosti.

Fizičkoj osobi koja obavlja samostalnu djelatnost također će se izdati dozvola ukoliko uz spomenute uvjete izvršava obveze vezane uz poreze, doprinose i druga javna davanja te obavlja djelatnosti koje fizičke i pravne osobe mogu obavljati uz djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem. Ako fizička osoba nema odgovaraju-

ću stručnu spremu, može zaposliti osobu koja udovoljava tom uvjetu.

Ministarstvo će izdati dozvolu ranije osnovanom i u sudski registar upisanom trgovačkom društvu ako ono:

1. ima najmanje jednu zaposlenu osobu koja ispunjava uvjete predviđene za fizičku osobu koja obavlja djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem kao samostalnu djelatnost,

2. izvršava obveze za poreze, doprinose i druga javna davanja,

3. posjeduje odgovarajući prostor i opremu za obavljanje djelatnosti, i

4. obavlja djelatnosti koje se mogu obavljati uz djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem.

Isto vrijedi i za pravnu ili fizičku osobu koja namjerava osnovati trgovačko društvo.

Da bi ministarstvo izdalo dozvolu srednjoškolskoj ustanovi, osoba koja obavlja poslove vezane uz posredovanje za povremeni rad učenika mora imati odgovarajuću stručnu spremu.

O zahtjevu za izdavanje dozvole, kojem se moraju priložiti odgovarajući dokazi o ispunjavanju uvjeta, ministarstvo odlučuje rješenjem u roku od 30 dana od dana predaje urednog zahtjeva. Rješenje je konačno, a protiv rješenja se može pokrenuti upravni spor.

Posrednici su dužni u roku od 15 dana od dana početka obavljanja djelatnosti u pisanom obliku o tome izvijestiti ministarstvo, koje je o izdanim dozvolama dužno voditi evidenciju te dopsena rješenja dostavljati Hrvatskom zavodu za zapošljavanje (u nastavku teksta: Zavod).

### Način obavljanja djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem

Pravilnik zahtjeva odgovarajuće radne i pomoćne prostorije te adekvatnu tehničku opremu za uspješno obavljanje svih poslova koji se tiču djelatnosti u svezi sa

zapošljavanjem. Na ulazu u prostore u kojima se obavljaju takvi poslovi mora biti istaknuta natpisna ploča s naznakom djelatnosti i radnog vremena unutar kojeg se one obavljaju.

Od posrednika se traži da se pridržava uvjeta propisanih posebnim propisima kojima se uređuje zapošljavanje maloljetnika prije svega radi zaštite njihovog zdravlja, razvoja i čudoređa. Posrednici su nadalje dužni obavljati djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem na način da ne izazovu poremećaj na tržištu rada te ne smiju obavljati poslove za poslodavca kod kojeg je u tijeku štrajk.

Posebno se valja osvrnuti na najvažniji segment djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem, posredovanje pri zapošljavanju. Zakon određuje da posrednici obavljaju djelatnost posredovanja pri zapošljavanju za tražitelje zaposlenja bez naknade te djeluju **nepristrano** u odnosu na poslodavce i tražitelje zaposlenja. Posrednik je dužan utvrditi uvjete poslovanja te s njima upoznati poslodavce i tražitelje zaposlenja, a na vlastitim poslovnim ispravama u pravnom prometu, dopisima i oglasima dužan je navesti broj rješenja ministarstva na temelju kojeg mu je izdana dozvola. Pravilnik u čl. 19. st. 1. propisuje da posrednik svoju uslugu može naplatiti jedino poslodavcu pri čemu cijene moraju biti utvrđene u fiksnoj iznosu.

Naročitu pozornost i Zakon (članak 4.) i Pravilnik (članak 19.) pridaju posredovanju pri zapošljavanju u inozemstvu. Od posrednika se traži da tu djelatnost obavljaju u suradnji s nadležnim tijelima pojedinih zemalja. Propisuje se nadalje obveza obavještanja osoba za koje posreduju o uvjetima života i rada, pravima i obvezama po osnovi rada i drugim bitnim elementima zakonitosti rada i radnim uvjetima. Posrednici **snose odgovornost** prema osobama za koje su posredovali u inozemstvu glede zakonitosti

njihovog zapošljavanja i rada sukladno zakonodavstvu zemlje u kojoj posreduju, te snose troškove prijevremenog povratka osoba za koje su posredovali ukoliko je on uzrokovan ilegalnim zapošljavanjem ili radom, a **odgovaraju i za štetu** koju bi osoba mogla pritrpjeti zbog pogrešnih informacija o bitnim sastavnicama uvjeta života i rada. Isto tako, posrednici su dužni pružiti osobama za koje su posredovali u inozemstvu svu potrebnu pomoć u ostvarivanju njihovih prava po osnovi rada nakon povratka s rada u inozemstvu.

Posrednici su dužni voditi evidenciju o osobama koje traže zaposlenje i poslodavcima koji prijavljuju potrebu za radnicima. Glede podataka i načina njihovog prikupljanja, Pravilnik određuje da se mogu prikupljati samo oni podaci koje može prikupljati Zavod u skladu sa zakonom i općim aktima Zavoda, uz poštivanje propisa o zaštiti osobnih podataka. Suradnja između posrednika i Zavoda uređuje se posebnim sporazumom. Također se propisuje da su posrednici dužni ministarstvu dostavljati podatke iz evidencije koju vode tromjesečno, uz po-

drobnije određivanje razdoblja za njihovu dostavu (čl. 3. st. 6. Zakona; čl. 20. st. 7. Pravilnika).

### Nadzor nad obavljanjem djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem

Zakona propisuje da nadzor nad obavljanjem poslova u svezi sa zapošljavanjem posrednika obavlja tijelo državne uprave nadležno za inspekciju rada. To će tijelo, do otklanjanja utvrđenih nedostataka, odnosno nepravilnosti, **privremeno zabraniti** obavljanje poslova u vezi sa zapošljavanjem posrednicima koji te poslove obavljaju protivno odgovarajućim odredbama Zakona. Žalba protiv rješenja ne odgađa njegovo izvršenje. Po izvršnosti rješenja o privremenoj zabrani obavljanja poslova u svezi sa zapošljavanjem, ministarstvo će donijeti rješenje kojim će ukinuti izdanu dozvolu. Pravna posljedica ukidanja dozvole jest da pravna ili fizička osoba, odnosno srednjoškolska ustanova ne može podnijeti zahtjev za izdavanje nove dozvole prije isteka 5 godina od dana kada joj je ona ukinuta.

Bojan Čaić

## Obavljanje posredovanja u svezi sa zapošljavanjem

Kazna do **100x**



Pravna ili fizička osoba čini prekršaj ako:

1. obavlja poslove posredovanja u svezi sa zapošljavanjem bez propisane dozvole,
2. ne obavlja poslove posredovanja u skladu s odredbom čl. 3. st. 3. Zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti (kojom se određuje koje poslove mogu obavljati posrednici uz djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem),
3. ne ispunjava propisane kadrovske organizacijske, prostorne, tehničke i druge uvjete za obavljanje poslova posredovanja,
4. obavlja poslove posredovanja uz naplatu naknade od tražitelja zaposlenja.

Propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 40.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 10.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 20.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 72. st. 1., st. 2. i st. 3. Zakon o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti.



Procjena je da u Hrvatskoj najmanje 30% rada ostaje neprijavljena.

**Najčešće nezakonitosti su** rad bez prijave na obvezna osiguranja, bez ugovora o radu, odnosno kašnjenje s prijavom istog, kao i sklapanje prividnih ugovora o radu. Česti su i nepoštivanje radnog vremena i vremena za odmor, neuručivanje obračuna, odnosno neisplata plaća, isplata dijela plaće preko računa a ostatak na ruke, te rad stranaca protivno Zakonu o strancima.

Po Zakonu o radu (NN 137/14) poslodavac je dužan voditi **evidenciju o radnicima** koji su kod njega zaposleni, sa podatcima o radnicima i o radnom vremenu.

**Poslodavac je dužan inspektoratu rada** na njegov zahtjev dostaviti podatke.

Tijelo nadležno za vođenje podataka o radnicima (osigurancima) prema posebnom propisu o mirovinskom osiguranju, dužno je u **elektroničkoj bazi podataka radnicima**, voditi elektroničke zapise s podacima osiguranih koji to svojstvo imaju po osnovi radnog odnosa.

#### Inspektorat rada

Tekuće **2014.**, koja je **proglášena godinom borbe protiv "rada na crno"** došlo je do preustrojstva Inspektorata rada, ukinut je Državni inspektorat. Poslove Državnog inspektorata preuzelo je pet ministarstava - financija, gospodarstva, rada i mirovinskoga sustava, poljoprivrede i turizma, svako prema svom djelokrugu.

**Inspektorat rada ustrojava se kao upravna organizacija u sastavu Ministarstva rada i mirovinskoga sustava.**

Inspektori rada dobili su veće ovlasti, primjerice oduzimanja dokumenata i video nadzora, a nji-



## RAD NA CRNO

Rad na crno štetan je za radnike, poslodavce i državu, stoga se neuplaćivanjem doprinosa radnici zakidaju za buduće mirovine, državni proračun gubi novac, a poslodavci imaju nelojalnu konkurenciju.

hovoj efikasnosti pomaže i to što nadzor sada mogu provoditi bez službenih odora i u neoznačenim vozilima. Osim toga, inspektor može dobiti izjavu radnika o nepravilnostima i izvan radnog mjesta.

Sada je u provedbi inspektivskog nadzora inspektor rada ovlašten fotografirati ili snimiti osobe, pregledati, fotografirati ili snimiti zgrade, objekte, poslovne prostorije i prostore, luke, privremena ra-

dilišta, izvođenje radova, objekte namijenjene za rad s pripadajućim prostorima, prostorijama i instalacijama, stambene prostorije i prostore u kućanstvima ili stambene zgrade u kojima se obavlja djelatnost, odnosno rad, proizvode, uređaje, opremu, sredstva rada, vozila, poslovne knjige, registre, evidencije, uređaje, audio i video zapise, dokumente, ugovore, isprave i drugu poslovnu dokumentaciju koja omogućuje uvid u

postupanje poslodavca u pogledu primjene propisa.

#### Novčane kazne

Ako inspektor rada inspektivskim nadzorom utvrdi da je povredom propisa počinjen prekršaj za koji prema prekršajnom, odnosno drugom propisu **može usmeno izreći i naplatiti novčanu kaznu na mjestu počinjenja prekršaja**, izreći će tu kaznu i naplatiti je od počinitelja prekršaja, osim ako je dužan izdati **obavezni prekršajni nalog** u kojem će ga slučaju izdati.

**Za prekršaj poslodavca pravne osobe kazne se kreću od 120.000,00 do 150.000,00 kuna, dok će se poslodavac fizička osoba i odgovorna osoba u pravnoj osobi novčanom kaznom od 30.000,00 do 50.000,00 kuna.** Očigledno je da se radi o velikim novčanim iznosima.

Samo u veljači 2014., objavljeno je 1846 inspektivskih nadzora primjene propisa o radnim odnosima i zaštiti na radu, od čega su zbog utvrđenih nezakonitosti inspektori rada donijeli prekršajne naloge, tj. podnijeli optužne prijedloge zbog 256 prekršaja, te su donijeli 52 rješenja o zabrani obavljanja djelatnosti zbog neprijavlivanja radnika na obvezno mirovinsko osiguranje ili zbog nezakonitog rada stranaca.

Marina Đokić

**Sve podneske koji se odnose na djelovanje inspektora rada možete dostaviti u elektroničkom obliku na e-mail adrese ili poštom u 5 područnih ureda: Zagreb, Rijeka, Osijek, Split i Varaždin, ili u njihovim ispostavama. Rad na crno može prijaviti na besplatni broj 0800 4949.**

# OBVEZE POSREDNIKA U PROMETU NEKRETNINA



U članku 21. Zakona o posredovanju u prometu nekretnina navedene su obveze posrednika u prometu nekretnina prema nalogodavcu. Prilikom obavljanja posla posredovanja ili bilo kakvog drugog posla vezanog uz posredovanje posrednik mora postupati s povećanom pažnjom, prema pravilima struke i običajima odnosno pažnjom dobrog stručnjaka.

## Definicija posrednika i nalogodavca

Definicije posrednika i nalogodavca navedene su u Zakonu o posredovanju u prometu nekretnina (Narodne novine, broj 107/2007, 144/2012 i 14/2014) gdje u članku 2. toč. 1 i 7. navodi se sljedeće:

„Članak 2.

1. Posrednik u prometu nekretnina je trgovačko društvo, trgovac pojedinac ili obrtnik, registriran za obavljanje djelatnosti posredovanja u prometu nekretnina koji ima sjedište na teritoriju Republike Hrvatske. Posrednik u prometu nekretnina je i trgovačko društvo, trgovac pojedinac ili obrtnik, registriran za obavljanje djelatnosti posredovanja u prometu nekretnina koji ima sjedište na teritoriju države ugovornice Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru.

...

7. Nalogodavac je fizička ili pravna osoba koja s posrednikom u prometu nekretnina sklapa pisani ugovor o posredovanju (prodavatelj, kupac, zakupnik, zakupodavac, najmodavac, najmoprimac i drugi mogući sudionici u prometu nekretnina).“

## Obveze posrednika u prometu nekretnina

Prema članku 21. Zakonu o posredovanju u prometu nekretnina, ugovorom o posredovanju u prometu nekretninama posrednik se obvezuje obavljati osobito sljedeće:

1. nastojati naći i dovesti u vezu s nalogodavcem osobu radi sklapanja posredovanoga posla,
2. upoznati nalogodavca s prosječnom tržišnom cijenom slične nekretnine,

3. pribaviti i izvršiti uvid u isprave kojima se dokazuje vlasništvo ili drugo stvarno pravo na predmetnoj nekretnini,

4. obaviti potrebne radnje radi predstavljanja (prezentacije) nekretnine na tržištu, oglasiti nekretninu na odgovarajući način te izvršiti sve druge radnje dogovorene ugovorom o posredovanju u prometu nekretninama koje prelaze uobičajenu prezentaciju, a za što ima pravo na posebne, unaprijed iskazane troškove,

5. omogućiti pregled nekretnina,

6. posredovati u pregovorima i nastojati da dođe do sklapanja ugovora, ako se na to posebno obvezao,

7. čuvati osobne podatke nalogodavca te po pisanome nalogu nalogodavca čuvati kao poslovnu tajnu podatke o nekretnini za koju posreduje ili u vezi s tom nekretninom ili s poslom za koji posreduje,

8. ako je predmet sklapanja ugovora zemljište, provjeriti namjenu predmetnog zemljišta u skladu s propisima o prostornome uređenju koji se odnose na to zemljište,

9. obavijestiti nalogodavca o svim okolnostima važnim za namjeravani posao koje su mu poznate ili mu moraju biti poznate.

## Obveze posrednika u prometu nekretnina

Kazna do **100x**



Pravna i fizička osoba čini prekršaj ako postupa suprotno propisanim radnjama iz članka 21. Zakona o posredovanju u prometu nekretnina.

Propisana novčana kazna:

- za pravnu osobu od 30.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za fizičku osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 34. st.1.toč. 4., st.2. i st.3. Zakon o posredovanju u prometu nekretnina

Martina Kožul Kolarić

**poslovni<sup>®</sup>  
savjetnik**

**.com**  
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

[www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

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



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS



poslovnisavjetnik

**pratite nas NA  
DRUŠTVENIM MREŽAMA**



# KAZNE ZA ODREĐENE PROMETNE PREKRŠAJE

Od 5. kolovoza 2014. na snazi je izmijenjeni i dopunjeni Zakon o sigurnosti prometa na cestama, te dajemo pregled propisanih novčanih kazni koje se odnose na prekršaje koje počine pravne osobe i obrtnici kod prijevoza osoba i kod prijevoza tereta te vuče vozila.

U istoimenom članku, u našem časopisu iz mjeseca rujna 2014., pisali smo da su **za pravne osobe i obrtnike uvijek predviđene prekršajne novčane kazne od 5.000,00 do 15.000,00 kuna te 1.500,00 do 5.000,00 kuna za odgovorne osobe u pravnoj osobi, osim** novčane kazne od **10.000,00 do 30.000,00 kuna** za pravnu ili fizičku osobu obrtnika ako naredi ili dopusti da u prometu na cestama sudjeluje **vozilo koje je isključeno iz prometa.**

## Broj osoba u vozilu

**Kod prijevoza osoba vozilima, broj osoba koji se smije prevoziti** u vozilu ili na vozilu u prometu na cesti je onoliko osoba koliko ima ugrađenih sjedala, odnosno koliko je upisano u prometnoj dozvoli. Osobe se mogu prevoziti u bočnoj prikolici motocikla, ali se ne smiju prevoziti na prikolicama bicikla i mopeda, te u tovarnom sanduku mopeda ili motocikla. Također, ne smije se prevoziti osobe u zatvorenom prostoru vozila koje se ne može otvoriti iznutra, osim vozilima unutarnjih poslova, oružanih snaga Republike Hrvatske i tijela za izvršenje kaznenih i prekršajnih sankcija i to samo za službene potrebe.

**Na teretnom automobilu** u prostoru za smještaj tereta ili na priključnom vozilu koje vuče traktor, može se prevoziti najviše pet osoba koje rade na utovaru ili isto-

varu tereta ili obavljaju druge radove, a osobe koje nisu navršile 14 godina smiju se prevoziti na tim vozilima samo uz pratnju punoljetne osobe. Također, uz odobrenje se može prevoziti više od pet osoba koje rade na utovaru ili istovaru tereta ili obavljaju druge radove, radnike od mjesta stanovanja do mjesta rada i obratno te od jednog mjesta rada na drugo, kao i u drugim opravdanim slučajevima. **Na radnom stroju** i njegovom priključnom vozilu za vrijeme kretanja po cesti smije se nalaziti vozač i pratilac. Na motokultivatoru za vrijeme kretanja po cesti smije se nalaziti samo vozač, a na priključnom vozilu motokultivatora smije se nalaziti najviše tri osobe koje rade na utovaru ili istovaru tereta ili obavljaju druge poslove. Propisana je novčana kazna u iznosu **od 5.000,00 do 15.000,00 kuna za pravnu ili fizičku osobu obrtnika** ako postupi suprotno tome **te 1.500,00 do 5.000,00 kuna za odgovorne osobe u pravnoj osobi.**

## Turistički vlak

Iste su kazne zapriječene za nepropisnu **vožnju turističkim vlakom** ( traktor ili neko drugo vučno motorno vozilo u pravilu samo u turističke svrhe ) koji smije vući **najviše četiri priključna vozila** uređena za prijevoz osoba i na njima uz odobrenje prevoziti osobe u sjedećem položaju, i to u parkovima, hotelsko-turističkim i sličnim naseljima, pješačkim zonama, gradovima i slično, te na cesti kojom je zabranjen ili se ne odvija promet vozila.

Iznimno , kod vozila koja se koriste u turističke svrhe, u uvjetima odvijanja prometa drugih vo-



zila, vučno vozilo smije vući **najviše dva** priključna vozila. Traženo odobrenje izdaje tijelo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave nadležno za poslove prometa.

## Zabrana prijevoza osoba

### Zabranjeno je prevoziti osobe u prometu na cesti:

- teretnim automobilom kojem tovarni sanduk nema stranice,
  - vozilom s automatskim istovarivačem,
  - priključnim vozilom za prijevoz tereta koje vuče teretni automobil,
  - prikolicom za stanovanje (kamp-prikolica),
  - priključnim vozilom koje vuče traktor, kad traktor vuče više od jednoga priključnog vozila, osim kod turističkog vlaka.
- Suprotno postupanje donosi novčanu kaznu u iznosu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna za prekršaj pravnoj ili fizičkoj**

**osobi obrtniku te 1.500,00 do 5.000,00 kuna i odgovornoj osobi u pravnoj osobi.**

## Uklanjanje onesposobljenog vozila

Ako je **vozilo zbog prometne nesreće onesposobljeno** za daljnje kretanje na cesti, vozač ili vlasnik, odnosno korisnik vozila dužan je vozilo, teret, stvari ili drugi materijal rasut po cesti **ukloniti s kolnika**, nakon što to naredi ili dopusti ovlaštena osoba koja obavlja očevid. Ako to vozač, vlasnik ili korisnik vozila nije u stanju obaviti, onda će ovlaštena osoba koja se zatekne na mjestu nesreće ili na mjestu gdje se nalazi neispravno vozilo narediti pravnoj ili fizičkoj osobi obrtniku nadležnom za održavanje cesta da na sigurno mjesto ukloni vozilo, teret, stvari ili drugi rasuti materijal s kolnika, a ta je pravna osoba ili fizička osoba obrtnik dužna hitno poduzeti sve potreb-



ne mjere za uklanjanje i čuvanje vozila s teretom, stvari ili drugoga rasutog materijala s kolnika i osigurati prohodnost ceste. Ako to ne učini, te bude onemogućeno kretanje drugim sudionicima u prometu, ovlaštena osoba poduzet će druge odgovarajuće mjere da se omogući normalan tok prometa. **Troškove uklanjanja i čuvanja vozila, tereta, stvari ili drugog materijala, kao i poduzimanje drugih odgovarajućih mjera snosi pravna ili fizička osoba obrtnik nadležan za održavanje ceste, a oni imaju pravo na naknadu od onoga tko ih je prouzročio. Suprotno postupanje donosi novčanu kaznu u iznosu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna za prekršaj pravnoj ili fizičkoj osobi obrtniku te od 1.500,00 do 5.000,00 kuna i odgovornoj osobi u pravnoj osobi.**

#### **Prijevoz tereta**

**Kod prijevoza tereta vozilo**

**se ne smije opteretiti** iznad najveće dopuštene mase ili dopuštenoga osovinskog opterećenja, utvrđenih posebnim propisom ili upisanog u prometnu dozvolu ili preko mogućnosti koje dopuštaju osobine ceste utvrđene prometnim znakom. Iznimno, dopušteno je odstupanje do 3% najveće dopuštene mase i dopuštenoga osovinskog opterećenja utvrđenih posebnim propisom, odnosno upisanih u prometnu dozvolu, ili preko mogućnosti koje dopuštaju osobine ceste utvrđene prometnim znakom, kad zbog karakteristika tereta i drugih opravdanih okolnosti, na mjestu utovara nije bilo moguće utvrditi točnu masu tereta.

**Teret na vozilu mora biti tako raspoređen** i prema potrebi pričvršćen i pokriven da:

- ne ugrožava sigurnost sudionika u prometu i ne nanosi štetu cesti i objektima na cesti,
- ne umanjuje stabilnost vo-

zila i ne otežava upravljanje vozilom,

- ne smanjuje vozaču preglednost nad cestom,

- ne stvara suvišnu buku i da se ne rasipa po cesti,

- ne zaklanja svjetlosne i svjetlosno-signalne uređaje na vozilu, registarske pločice i druge propisane oznake na vozilu. S prednje strane vozila teret smije premašiti najudaljeniju točku sprijeda na vozilu za jedan metar, a sa stražnje strane za jednu šestinu svoje duljine najudaljeniju točku straga na vozilu. U slučaju da se vozilom prevozi teret u kombinaciji koja se sastoji od vučnog vozila i jednoosovinske prikolice, pod duljinom vozila razumijeva se ukupna duljina vučnog vozila i jednoosovinske prikolice. Propisana je novčana kazna u iznosu **od 5.000,00 do 15.000,00 kuna za pravnu ili fizičku osobu obrtnika** ako postupi suprotno nabrojanim uvjetima za prijevoz tereta **te 1.500,00 do 5.000,00 kuna za odgovorne osobe u pravnoj osobi.**

Ako teret na vozilu premašuje više od jednog metra najudaljenije točke na stražnjoj strani vozila, najizbočenija točka tereta mora biti **označena crvenom tkaninom**, odnosno noću i danju kod smanjene vidljivosti svjetlom i reflektirajućom tvari crvene boje.

Kad se teret prevozi teretnim motornim ili priključnim vozilom, mora biti označen pločom kvadratnog oblika, dimenzija 50x50 cm, obojenom naizmjeničnim kosim trakama reflektirajuće narančaste i bijele boje i postavljenom okomito na uzdužnu os vozila. Kad teret na motornom ili na priključnom vozilu bočno premašuje više od 20 cm vanjski rub prednjeg ili stražnjeg svjetla za označavanje vozila, mora biti označen svjetlom i katadiopтером koji s prednje strane daju bijelo svjetlo, a sa stražnje strane crveno svjetlo.

#### **Vučna neispravnog vozila**

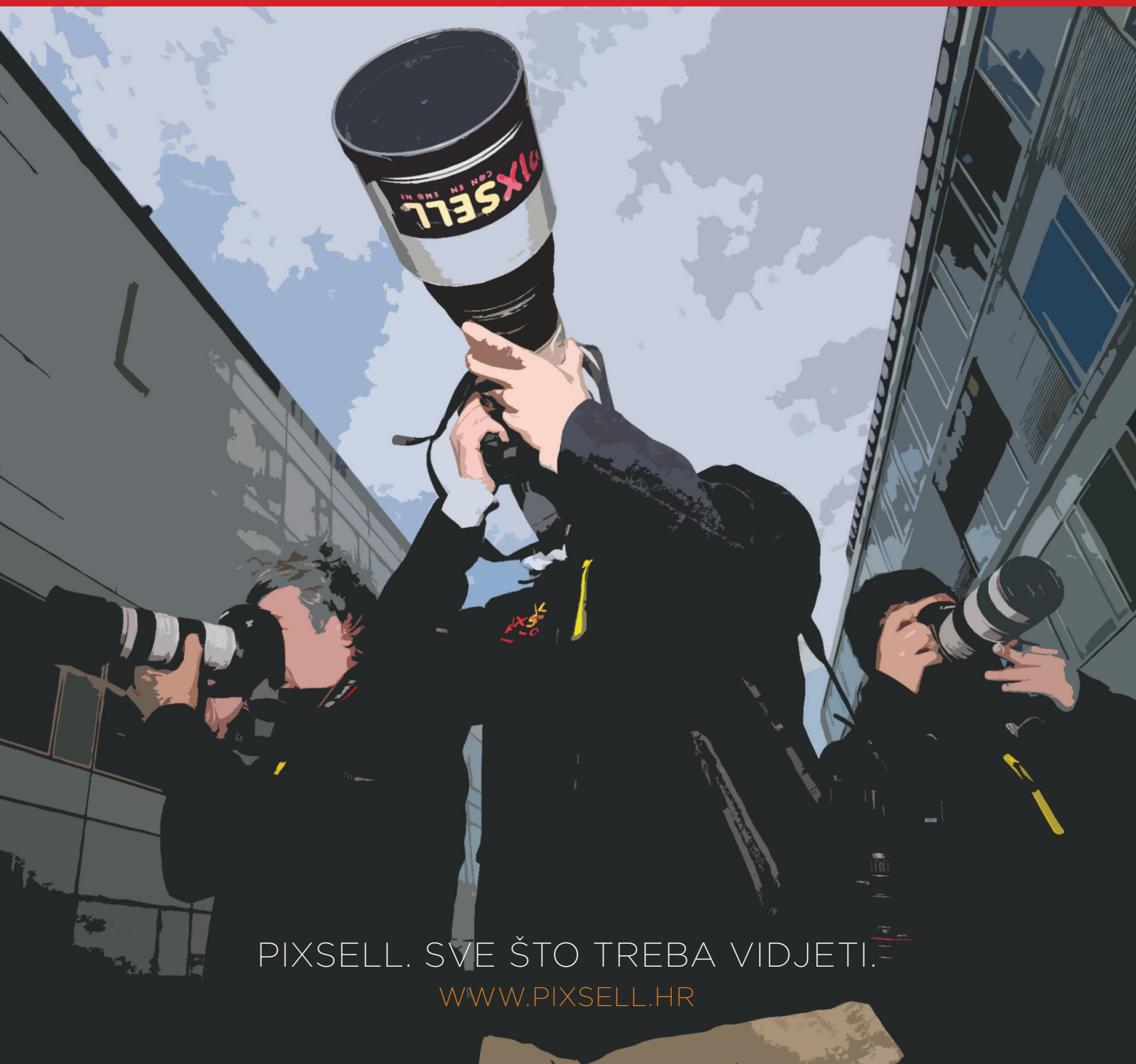
**Motorno vozilo smije vući najviše dva teretna priključna vozila na javnoj cesti, odnosno jedno priključno vozilo za prijevoz osoba, dok na autocesti, brznoj cesti i cesti namijenjenoj isključivo za promet motornih vozila smije vući samo jedno priključno vozilo. Zapriječene su novčane kazne od 5.000,00 do 15.000,00 kuna, te 1.500,00 do 5.000,00 kuna za odgovorne osobe u pravnoj osobi.** Isto vrijedi i za vuču traktorom, kojim se smije vući samo jedno zaprežno vozilo, s kotačima s pumpanim gumama, kao i za promet na cesti radnim strojem kojim se smije vući samo one priključke ili priključna vozila koja služe njihovoj namjeni. Kod **vuče neispravnih vozila**, vozilo se na cesti može vući pomoću užeta, krute veze (rude) i oslanjanjem ili ovješanjem vozila o vučno vozilo, s tim da se pomoću užeta ne smije vući vozilo na kojem su neispravni uređaji za upravljanje ili uređaji za zaustavljanje, kao ni teretni automobil i autobus. Krutom vezom ne smije se vući vozilo koje nema ispravan uređaj za upravljanje ni vozilo koje je teže od vučnog vozila, ako mu je neispravna radna kočnica. Također, zapriječene su novčane kazne **od 5.000,00 do 15.000,00 kuna, te 1.500,00 do 5.000,00 kuna za odgovorne osobe u pravnoj osobi.** Međutim, vuča natovarenoga teretnog automobila s priključnim vozilom ili bez priključnog vozila, odnosno traktora s priključnim vozilom **dopuštena je samo do prvog mjesta prikladnog za pretovar tereta, a iznimno i do prvog mjesta na kojem se može otkloniti neispravnost na vozilu. Nije dozvoljeno koristiti svjetlosne znakove ni natpise kojima se služi policija** (plavo rotacijsko svjetlo), te je zapriječena ista novčana kazna.

Gordana Hanžek



Tražite fotografije za opremanje Vaših promotivnih materijala,  
intraneta i web stranica, objava u medijima, kataloga, ...

Tražite vrhunskog fotoreportera za snimanje Vaših događanja, promocija,  
prostora, Vama važnih osoba, ...



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.

[WWW.PIXSELL.HR](http://WWW.PIXSELL.HR)

Registrirajte se na [www.pixsell.hr](http://www.pixsell.hr) i upoznajte s našom ponudom.  
Rado ćemo odgovoriti na sve upite o ponudi fotografija te mogućnostima korištenja.

PIXSELL PRODAJA  
[prodaja@pixsell.hr](mailto:prodaja@pixsell.hr)  
00385 (0) 1 60 69 941

INFO DESK  
[info@pixsell.hr](mailto:info@pixsell.hr)  
00385 (0) 1 65 00 948

DOGAĐANJA  
[najave@pixsell.hr](mailto:najave@pixsell.hr)  
00385 (0) 1 60 69 477

# OBAVIJEST O KORIŠTENJU TELEFONSKIH SAVJETNIČKIH USLUGA U 2015. GODINI!

Od 12.1. 2015. pretplatnici časopisa „**Poslovni savjetnik**“ imaju pravo koristiti telefonsku savjetničku službu prema uvjetima navedenim na ovoj obavijesti.



**Telefon za savjete: (01)49 21 736**  
(ponedjeljkom od 11:00 do 15:30,  
petkom od 9:00 do 13:00, uz unos vašeg PIN-a)

## Kako stupiti u kontakt s našim savjetnicima?

Nazovite naše savjetnike, u za to predviđeno vrijeme, na telefon 01/ 49 21 736. Kada telefonski dobijete savjetnika molimo da nam kažete ime tvrtke/obrta iz koje zovete i vaš jedinstveni pretplatnički tajni PIN. Jedinstveni pretplatnički tajni PIN nalazi se na dnu vašeg računa za uplaćenu pretplatu za 2015. godinu. Molimo da PIN sačuvate i koristite isključivo za vaše pravo osobnog korištenja naših savjetničkih usluga.

## Koje je vrijeme za savjete?

Savjeti se mogu koristiti isključivo **PONEDJELJKOM od 11:00 do 15:30** i **PETKOM od 9:00 do 13:00**.

## Što sve možete pitati savjetnike?

Savjetnici odgovaraju samo na pitanja **iz područja poreza, radnih odnosa i prava vezano uz poslovanje trgovačkih društva i obrtnika**.

## Na koja pitanja NE odgovaraju savjetnici?

Pitanja koja se NE ODNOSE na prije navedena područja savjetnici NE ODGOVARAJU (npr. vještine upravljanja, EU fondovi i dr.). Savjetnici NE ODGOVARAJU na pitanja profesionalnih računovođa (npr. knjiženja u glavnoj knjizi) i popunjavanje poreznih obrazaca – na takva pitanja dajemo savjete u okviru pretplate na naš časopis „Računovodstvo i porezi u praksi“.

## Što ako je telefonska linija zauzeta?

**U vrijeme savjeta** ako ne možete dobiti telefonsku liniju zbog zauzetosti, možete nam ostaviti poruku kako bi vam se javili na jedan od sljedećih načina:

- 1) putem e-mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com) - pošaljete poruku da bi željeli telefonski savjet (obavezno navedite svoj jedinstveni pretplatnički tajni PIN i broj telefona putem kojeg vas možemo kontaktirati).
- 2) možete nazvati našu službu za korisnike na broj telefona 01/ 49 21 742 i ostaviti svoj broj telefona kako bi vas kontaktirali naši savjetnici.

## Što je s pisanim upitima?

Pisani odgovori nisu uračunati u cijenu pretplate na časopis Poslovni savjetnik, već se posebno naplaćuju. Odgovori na pismena pitanja naplaćuju se prema internom cjeniku.

## Savjeti tijekom ljeta

Tijekom ljeta u određenom razdoblju savjetnici ne odgovaraju na upite pretplatnika zbog korištenja kolektivnog godišnjeg odmora. O navedenom pretplatnici će biti obaviješteni početkom ljeta.

Uredništvo časopisa

**poslovni<sup>®</sup>  
savjetnik**  
**.com**

Poslovni savjetnik za managere, poduzetnike i obrtnike



Najbolji svjetski liječnici  
Vama na raspolaganju

## 5 razloga

Zašto ugovoriti zdravstveno osiguranje Best Doctors Plus

1

Pristup najboljim  
svjetskim  
liječnicima

2

Drugo liječničko  
mišljenje za sve  
bolesti\*

\*sukladno Uvjetima  
osiguranja

3

Pokriće troškova  
liječenja u  
najboljim svjetskim  
medicinskim  
centrima do  
2 milijuna eura\*

\*sukladno Uvjetima  
osiguranja

4

Liječenje u  
inozemstvu  
nevezano uz  
liječenje  
u Hrvatskoj

5

Sigurnost kada  
Vam je najteže

**Evelyn, 65 godina, Irska:**

*Kako je Evelyn doznala pravu dijagnozu*

“Nakon što sam u mladosti pobijedila rak štitne žlijezde, bez većih zdravstvenih problema živjela sam pune tridesetdvije godine. A onda sam jednoga dana doznala groznu vijest. Dijagnosticiran mi je rak pluća. Pala sam u tešku depresiju.

Već su me pripremali za početak terapije, ali mi nešto nije dalo mira te sam se odlučila obratiti stručnjacima na Best Doctors Plus. Nakon što su mi preporučili patologa koji je napravio dodatne testove, zaključio je da uopće ne bolujem od raka pluća – najsmrtonosnijeg od svih.

Iako je tumor bio na plućima, zahvaljujući Best Doctors Plus doznala sam da se radi o remisiji raka štitnjače koji je manje opasan i kojeg sam na kraju, krajeva već jednom pobijedila. Prava dijagnoza, kakva god vijest bila, nužna je da bi se mogla primijeniti prava terapija.

Sada sam sigurna da ću i ovaj puta biti jača od teške bolesti! ”

**Ugovorite policu i ostvarite popust**

**[www.czo.hr](http://www.czo.hr) 0800 55 10**