

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik •com

Poslovni savjetnik za managere, poduzetnike i obrtnike

**DOBROVOLJNI  
MIROVINSKI  
FONDOVI**

**Štednjom do  
veće mirovine**

**GREŠKE  
KOJE RADIMO  
U PRODAJI**

**Kreditiranje**  
poduzetnika

**Mihael  
Zmajlović,**  
ministar zaštite okoliša  
i prirode

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



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

**NOVA PRAVILA**

**OBAVLJANJE  
POSLOVA ZAŠTITE  
NA RADU KOD  
POSLODAVCA**

**SASTAVLJANJE  
MATIČNE EVIDENCIJE  
RADNIKA**

Mjerenje  
lojalnosti  
uporabom  
„detektora  
laži“

Poslatina plaćena HP-u d.d. u serijici 102000 Zagreb

TISKANICA



ISSN: 1845-092X

9177184510920001

00515

00515

00515



# SUPERPRODAVAČ

## Sudjelujte u natječaju za nagradu B2B SUPERPRODAVAČ GODINE

# B2B SUPERPRODAVAČ 2015.

Časopis **Poslovni savjetnik** bira i dodjeljuje nagrade najboljim hrvatskim B2B prodavačima - **B2B SUPERPRODAVAČ 2015.**

Nikada kao sada nije bilo toliko važno zadržati postojeće klijente i produbiti poslovni odnos s njima, ali isto tako i privući nove klijente koji će Vas prepoznati kao kvalitetno rješenje. S druge strane prodaja je vještina, prodaja nije nešto s čim se morate roditi niti je super prodavač genetski predodređen.

S tom misli i potrebom za što boljim prodajnim vještinama, rezultatima te metodama privlačenja novih klijenata, odlučili smo nagraditi najbolje hrvatske B2B prodavače te s javnošću podijeliti njihova iskustva, rezultate i metode prodaje, predstaviti ih osobno kao i tvrtke u kojima rade.

Časopis **Poslovni savjetnik** zajedno s tvrtkom **Heraklea**, provest će *mystery calling* - tajni kupci će zvati tvrtke, slati elektronske poruke prodavačima te ih pitati razna pitanja i tražiti određene informacije vezane uz njihove proizvode i usluge bez obzira na vrstu djelatnosti. Cilj je svega utvrditi koliko su B2B prodavači ljubazni, proaktivni, stručni, vješti i snalažljivi, imaju li potencijala za unapređenje svojih sposobnosti, te na kojim područjima.

Na temelju prikupljenih nominacija i provedenog istraživanja izabrat će se i dodijeliti godišnja nagrada **B2B SUPERPRODAVAČ** za 2015. godinu koji/a će biti proglašen/a na **konferenciji SUPERPRODAVAČ 26.11.2015.** godine u Zagrebu u sklopu **SUPERPRODAVAČ PARTY-ja u Vertigo baru.**

Nagrade će se dodijeliti u tri jednako vrijedne kategorije - **B2B SUPERPRODAVAČ za male tvrtke, srednje tvrtke te za velike tvrtke.** Na natjecanje se možete prijaviti osobno, ili vas mogu nominirati vaše kolege putem ovog nominacijskog listića, **najkasnije do 1.9.2015. godine.**

SPONZOR

MEDIJSKI POKROVITELJI

ORGANIZATOR



### PRIJAVNICA



**B2B SUPERPRODAVAČ  
GODINE**

Organizator:

**poslovni  
savjetnik**

Partner projekta:

**heraklea**

Ime i prezime nominirane osobe: \_\_\_\_\_

Funkcija/poslovna pozicija: \_\_\_\_\_

Tvrtka u kojoj radi: \_\_\_\_\_

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

Tel./Fax: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Da, želim sudjelovati u natječaju B2B Superprodavač godine

Potpis:

Nominirati se može osobno ili vas nominirati može bilo tko od vaših kolega/prijatelja najkasnije do 1.9. 2015.

Ispunjeni listić molimo dostaviti na fax. 01/48 36 099 ili na e mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com) Više informacija možete dobiti na broju telefona 01/4921-742

ISKORISTITE  
EU FONDOVE

Ponekad ostanete bez ideja.



Uz EU fondove  
Vaš posao može  
dobiti krila.

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

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

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.



Dobro došli

**Zagrebačka banka**

UniCredit Group

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

# poslovni savjetnik® .com

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



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

GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:  
Sandra MIHELČIĆ

VODITELJ UREDNIŠTVA: Igor MILINOVIĆ

#### STALNI SURADNICI:

Davorin BELAMARIĆ, Jasna BELAMARIĆ, Valentina BOCAK, Marija BUTKOVIĆ, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Goran JUNGVIRTH, Irena JURJEVIĆ, Maja JURKOVIĆ, Marina KILIĆ, Jadranka KNEŽEVIĆ, John LODDER, Petar MAJSTROVIĆ, Andreja MARCETIĆ, Igor MILINOVIĆ, Marija NOVAK IŠTOK, Branko PAVLOVIĆ, Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Daniel SEVER, Velimir SRIĆA, Dragan ZLATOVIĆ

#### VODITELJI MARKETINGA:

Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006  
Svjetlana PEČINAR, svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834  
Biserka ČONKAŠ, bconkas@ht-t.com.hr, mob. 097 75 67 234  
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: Mihael ZMAJLOVIĆ, ministar zaštite okoliša i prirode

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

NAKLADA: 10 000 primjeraka

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta

#### 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 29,50 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



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

# POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



## 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 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 48 36 099





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

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

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

**ABB d.o.o.**

Ulica grada Vukovara 284, 10000 Zagreb

Tel. +385 1 6008 500

Email: [info@hr.abb.com](mailto:info@hr.abb.com)

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

Power and productivity  
for a better world™



**TEMA BROJA**

Dobrovoljno mirovinsko osiguranje 10

**ŠEFOLOGIJA**

Kako obrazovati generacije za budućnost 16

**MANAGEMENT**

Mjerenje povjerenja i lojalnosti 20

**SUPERPRODAVAČ**

Greške koje radimo 22  
Postanite bolji pregovarač 5. dio 24

**PRILOG**

Kreditno poslovanje

poduzetnika 28

**STRUČNJACI ODGOVARAJU**

Otkaz i obveza savjetovanja s radničkim vijećem 32

Naknada plaće za otežane uvjete rada 32

Mirenje nosi brzi postupak i minimalni trošak 32

Zajednički poslovni cilj 33

Kvantne vještine pri upravljanju konfliktima 34

Tajni kupci kao oči managementa 34

**SAM SVOJ PRAVNIK**

Matične evidencije radnika 39

Što treba znati o korištenju godišnjeg odmora za 2015. godinu 42

Isplata regresa za

2015. godinu 46

**KAZNE.HR**

Obveza zaštite dostojanstva radnika 48

Značajke ugovora sklopljenih izvan poslovnih prostorija trgovca 50

Kazne u slučaju neupisa obrtnika kao trgovca pojedinca u sudski registar 54

Ovršni postupak-dužnost davanja podataka o dužniku 52

Što treba znati o Obračunu poreza i dostavi ugovora o najmu stana 55

Temeljni kapital dioničkih društava i društva s ograničenom odgovornošću 56

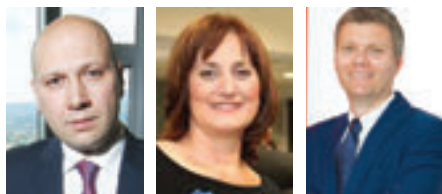
Sporazumi poduzetnika kojima se narušava tržišno natjecanje 58

Naputak o novčanim kaznama koje izriču građevinski inspektori u provedbi Zakona o građevinskoj inspekciji 60

**JESTE LI ZNALI DA...** 62

**ODGOVORI NA PITANJA PRETPLATNIKA POSLOVNOG SAVJETNIKA** 64

**PREGLED KAZNI** 66



U OVOM BROJU RAZGOVARALI SMO SA ...

*Mihaelom Zmajlovićem* 8

*Vesnom Milković* 26

*Edvardom Ribarićem* 31

**TELEFONSKA SAVJETNIČKA SLUŽBA-POREZNI I PRAVNI EKSPERTI ODGOVARAJU NA VAŠA PITANJA**  
**Više na strani 68.**



*KVALITETNIJI.*

*FLEKSIBILNIJI.*

*BRŽI.*

*Telekom za Vašu tvrtku*



**Metronet®**

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

INTERVJU

Mihael Zmajlović, ministar zaštite okoliša i prirode

# Samo ove godine pokrećemo 1,5 milijardi kuna investicija

**|PS| Ističete da se u zaštitu okoliša i prirode ulaže više nego ikad do sada. Vidi li se to dovoljno i kakvi su efekti za poslovni sektor?**

Da, u zaštitu okoliša i prirode se zadnjih godina doista ulaže puno. I to ne bez razloga. Ulaganje u okoliš je ulaganje u bolji standard, niže troškove, konkurentnost te rast i razvoj gospodarstva. Od projekata energetske učinkovitosti, ublažavanja klimatskih promjena, gospodarenja otpadom ili ulaganja u naša zaštićena područja koristi imaju svi. Od građana do poduzetnika. Za građane to znači bolji standard i kvalitetu života. Za domaće tvrtke i obrtnike to su poslovi i plaće za tisuće radnika. Uz to, projektima namijenjenima direktno poslovnom sektoru omogućavamo da smanje

Često se u javnosti smatra da je zaštita okoliša luksuz koji si mogu priuštiti bogate zemlje, da je samo dodatni namet za gospodarstvo, no aktualnim projektima energetske učinkovitosti, zaštite okoliša i prirode, pokazuje se kako zaštita okoliša i razvoj mogu ići ruku pod ruku. O projektima koji se provode i njihovim koristima, posebno za poslovni sektor, zato smo razgovarali sa ministrom zaštite okoliša i prirode Mihaelom Zmajlovićem.

troškove, uvedu moderne tehnologije i budu konkurentniji.

**|PS| O kolikim se ulaganjima radi?**

Samo u 2015. za projekte zaštite okoliša i energetske učinkovitosti osigurali smo 600 milijuna kuna za sufinanciranje. Novac koji je

osigurao Fond za zaštitu okoliša će generirati i milijardu i pol kuna investicija. I to samo u ovoj godini. Na raspolaganju su nam i nikad veća sredstva iz europskih fondova. Čak 21 milijarda kuna namijenjena je do 2020. godine za okoliš. Svaka ta kuna potencijal je koji se može





U 2015. za projekte zaštite okoliša i energetske učinkovitosti osigurali smo **600 milijuna kuna za sufinanciranje**. Novac koji je osigurao Fond za zaštitu okoliša će generirati milijardu i pol kuna investicija.

direktno pretvoriti u zeleni rast i razvoj i nova radna mjesta.

**[PS] Aktualni su trenutno projekti energetske učinkovitosti. O kojim se projektima radi i zašto su oni važni?**

Projekti energetske učinkovitosti utječu na ono što nam je svima cilj, a to je smanjiti potrošnju energije u Hrvatskoj. To je usko vezano uz ublažavanje posljedica klimatskih promjena, svega onoga čemu svjedočimo i u Hrvat-

**Smanjivanje broja parafiskalnih nameta i njihovo ukidanje gdje god je moguće jedan je od naših fokusa. U mom resoru oni se smanjuju za oko 100 milijuna kuna.**

skoj poput ekstremnih suša ili poplava. Pritom govorimo o projektima od obnove obiteljskih kuća, višestambenih zgrada, javnih objekata pa do komercijalnih objekata poput poslovnih zgrada, trgovačkih centara, hotela i industrije. Najviše interesa javnosti pobudio je program energetske obnove obiteljskih kuća. Samo ove godine osigurali smo sredstva za obnovu 10.000 kuća. To se odnosi na fasade, zamjenu prozora, vrata, izolaciju krova, korištenje obnovljivih izvora energije kao što su solarni paneli, foto-naponske ćelije, dizalice topline i slično. To je 10.000 malih gradilišta po Hrvatskoj. To su poslovi za domaće građevinske tvrtke i obrtnike, a svaka uložena kuna čuva postojeća i omogućava otvaranje novih radnih mjesta. I to ne samo na izvođenju radova,

Osigurali smo sredstva za **obnovu 10.000 kuća**. To su poslovi za domaće građevinske tvrtke i obrtnike. I to ne samo na izvođenju radova, nego i u proizvodnji opreme. Na primjer, drveni prozor ima veću potporu. To je prostor za naše proizvođače.

nego i u proizvodnji opreme. Na primjer, drveni prozor ima veću potporu. To je prostor za naše proizvođače.

**[PS] Koji su projekti usmjereni direktno privatnom sektoru?**

Ove je godine po prvi puta objavljen natječaj za energetske obnove komercijalnih zgrada. To se odnosi na urede, hotele, trgovačke centre, ugostiteljske objekte i slično. Kroz projekte energetske učinkovitosti u proizvodnji može se zamijeniti primarni energent, postaviti učinkovitiju rasvjetu, sustave grijanja i hlađenja. Pokrenuli smo i program korištenja obnovljivih izvora energije u turističkim objektima, hotelima, kampovima, apartmanima.

**[PS] Znači, tvrtke mogu ostvariti uštede u poslovanju kroz štednju energije?**

Točno, ali to nije i jedina korist. Ova ulaganja doprinose i tome da dugoročno budu konkurentniji, otporniji na krizu, da podižu standard proizvodnje i rada po standardima EU-a.

**[PS] Tvrtke mogu unaprijediti i svoje vozne parkove, zar ne?**

Tvrtkama, kao i građanima, sufinanciramo kupnju električnih i hibridnih vozila kojima se smanjuju emisije stakleničkih plinova i doprinosi čišćem zraku. Interes je doista iznenađujuće dobar. Svih planiranih 15 milijuna kuna za ovu godinu već je iskorišteno te smo osigurali i dodatna sredstva. Osobito mi je drago da je ove godine od 211 vozila za koja su tvrtke osigurale subvencije čak 119 električnih.

**PROJEKTIMA NAMIJENJENIMA POSLOVNOM SEKTORU, POPUT OBNOVE KOMERCIJALNIH ZGRADA, TURISTIČKIH OBJEKATA, ZAMJENE ENERGENATA ILI UČINKOVITIJEG SUSTAVA GRIJANJA I HLAĐENJA, OMOGUĆAVAMO DA SMANJE TROŠKOVE, UVEDU MODERNE TEHNOLOGIJE I BUDU KONKURENTNIJI.**

**[PS] Jedna od aktualnih tema jest i donošenje novog Pravilnika o ambalažnom otpadu i ukidanju parafiskalnih nameta. Što se mijenja?**

Nacrtom Pravilnika o ambalaži predloženo je ukidanje povratne naknade za ambalažu

od mlijeka i mliječnih proizvoda. Stručno povjerenstvo sada će razmotriti što bi smanjenje troškova od 50 lipa, koliko iznosi povratna naknada, značila za mljekarstvo. Prihvaćanjem tog prijedloga proizvođači bi godišnje plaćali oko 35 milijuna kuna manje što je u skladu s našim nastojanjima da se maksimalno smanje ili ukinu parafiskalni nameti. Takvom bi se odlukom stvorile pretpostavke za nižu cijenu mlijeka čime bi profitirali svi građani.

**[PS] Ima li još načina da se privatnom sektoru olakša poslovanje?**

Smanjivanje broja parafiskalnih nameta i njihovo ukidanje gdje god je moguće jedan je od naših fokusa. U mom resoru oni se smanjuju za oko 100 milijuna kuna. Izmjenom naknada u sustavima gospodarenja otpadnim vozilima i otpadnim gumama omogućili da se samo u ovoj godini poslovnim sektorom smanje troškovi po osnovi parafiskalnih nameta za 25 milijuna kuna. Ukidanjem poticajne naknade za ambalažu za 300-ak tvrtki su se smanjile obaveze za oko 30 milijuna kuna. Oko 40 milijuna kuna manji su parafiskalni nameti kroz sređivanje sustava gospodarenja ambalažnim otpadom. Svim ovim projektima, ulaganjima, ukidanjem parafiskalnih nameta gdje je moguće, pokazujemo da zaštita okoliša nije kočnica razvoja. Da to nije nešto što opterećuje gospodarstvo nekim nametima, nego je prilika za rast i razvoj temeljen na načelu održivosti.

Zlata Radović

## DOBROVOLJNI MIROVINSKI FONDOVI



# JEDINO ŠTEDNjom DO veće mirovine

Danas se mirovinski sustav, nakon višegodišnje provedene reforme temeljene na tri mirovinska stupa, i dalje opisuje kao neodrživ, a sve zbog posljedica visoke nezaposlenosti, loše gospodarske situacije i nepovoljnog omjera između broja umirovljenika i broja zaposlenih. Zbog toga mnogi stručnjaci zagovaraju ulaganje u dobrovoljnu mirovinsku štednju. Istraživanja javnosti pokazuju kako građani u budućnosti očekuju manje mirovine i lošiji životni standard, a s druge pak strane kako nisu svjesni važnosti dugoročnog financijskog planiranja i štednje za budućnost.

Iako je financijska pismenost građana na niskom nivou, mnogobrojne institucije nastoje svojim kampanjama promijeniti taj trend. Tako je i glavi zadatak *Udruga društava za upravljanje mirovinskim fondovima i mirovinskih osiguravajućih društava* osvijestiti važnost štednje za mirovinu i povećati stupanj informiranosti o mi-

rovinskom fondovima, kao i podignuti razinu zainteresiranosti i znanja o radu mirovinskih fondova. Slična zalaganja provodi i *Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA)* koja je na konferenciji „Financijske usluge – što znati i na što paziti?“ predstavila edukativne brošure namijenjene korisnicima financijskih

usluga. Tako je u brošuri o mirovinskom sustavu za dobrovoljne mirovinske fondove istaknuto kako je članstvo u njima fleksibilnije od članstva u obveznim fondovima, upravo zbog dinamike i iznosa uplate na račun mirovinske štednje. Za razliku od obveznog mirovinskog fonda, u slučaju dobrovoljnog istodobno postoji mo-

gućnost biti članom jednog fonda ili više njih, a sredstva na računu predmet su nasljeđivanja. Također je navedeno kako je za svaki dobrovoljni mirovinski fond kojim upravlja, mirovinsko društvo dužno izraditi i objaviti određene dokumente s kojima svaki član treba biti upoznat, kao što su: prospekt, statut fonda, polugodišnji i reviji-

dirani godišnji izvještaji, ključni podaci za članove fonda i druge objave o poslovanju fonda.

### Povećati svijest o potrebi štednje

Iz **AZ društva za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondovima** poručuju kako se građane može osvijestiti jedino nacionalnom kampanjom u suradnji nadležnog ministarstva i društava za upravljanje mirovinskim fondovima, kao i sustavnim radom na financijskom opismenjavanju stanovništva kroz medije i školski sustav, jer zainteresiranost nije problem kada su građani upoznati s potrebom povećanja osobnih primanja u mirovini.

Istraživanja pokazuju kako 47% Hrvata u 30. godinama ne razmišlja o planiranju mirovine, a njih 62% u 50. godinama vrlo često planira mirovinu. **Marta Meštrović**, direktorica marketinga i prodaje Erste Plavih mirovinskih fondova, smatra kako se ta dobna granica mora sniziti u korist ranijih izdvajanja manjih iznosa od 100 do 500 kuna i jačeg korištenja državnih poticajnih sredstava. "U četrdesetim godinama trebamo imati jasan plan štednje i viziju za svoju mirovinu, a svi znamo da je zbog efekta ukamačivanja bolje imati dulji horizont štednje pred sobom. Imajmo na umu kako prosječna starosna mirovina iznosi oko 2.300 kuna (ostvarena iz Zakona o mirovinskom osiguranju), a prosječni mirovinski staž primatelja mirovina iznosi 30 godina. Svaki mjesec za mirovinsko osiguranje izdvajamo 20% bruto plaće", zaključuje Meštrović te dodaje kako je svrha dobrovoljne mirovinske štednje da se i u mirovini pokuša zadržati standard potrošnje koji može biti smanjen zbog nižih primanja u odnosu na plaću.

### Važnost poticanja privatne mirovinske štednje

Danijel Nestić sa zagrebač-

kog Ekonomskog instituta za Poslovni savjetnik komentira trenutnu situaciju u kojoj se nije lako odlučiti na trajnijoj osnovi dio zarade uložiti u dobrovoljnu mirovinsku štednju: "Broj građana koji si to mogu i žele priuštiti se smanjuje i zato ne vjerujem da bi neka značajnija marketinška ili slična kampanja donijela veću zainteresiranost. Ne mogu niti zamisliti da je Vlada spremna povećati iznose poticaja za ovaj oblik štednje jer je i državni proračun u prenapregnutoj situaciji". Smatra kako se radi o korisnom instrumentu štednje za starost, koji je za sada koncentriran na relativno uski krug građana, te dodaje: "Ako se budu razmatrale strategije jačanja ovog oblika štednje i poticajna od strane države, te bi poticaje svakako trebalo usmjeriti na zaposlenike s nižim plaćama". Nestić vjeruje da jednom kada se ekonomska situacija osjetno popravi, tek tada se kampanjama koje naglašavaju važnost osobne štednje za mirovinu može podići stupanj povjerenja i povećati broj štediša, jer kako kaže, ovaj oblik štednje ima budućnost.

"Obvezno javno mirovinsko osiguranje međugeneracijske solidarnosti očito će u budućnosti biti mnogo manje izdašno nego što je to danas, a posebice kakvo je bilo u prošlosti. Značaj tog oblika štednje jača u mnogim zemljama *zrelih* sustava privatnog osiguranja definiranih uplata, kao i u zemljama koje su nedavno uvele privatno osiguranje i štednju kao dio sistemskih mirovinskih reformi. Mladi koji ulaze ili su nedavno ušli na tržište rada zbog mnogih razloga imat će razmjerno mnogo manje mirovine nego što su to imali njihovi roditelji", mišljenja je **Predrag Bejaković** s Instituta za javne financije. Bejaković napominje kako u mnogim zemljama ne postoji kultura dugotrajnog financijskog planiranja, prisutan je strah od (povratka) visoke inflaci-



## Postoje i sigurniji putovi do vrha!



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

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

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

**A-Z**  
*Dobrovoljni*  
**MIROVINSKI FONDovi**

**0800 0099**  
besplatni info telefon  
www.azfond.hr

Allianz  Zagrebačka banka  
UNICREDIT Group

je i visoka je doza paternalizma - vjerovanja kako je država dužna brinuti se za građane, a sjećanja o izgubljenim sredstvima uslijed financijske krize su još uvijek svježa. No unatoč tome, mnoge vlade širom Europe nastoje provesti mjere poticanja privatne mirovinske štednje. Smatra kako se sudjelovanje u dobrotvornim mirovinskim sustavima može unaprijediti olakšavanjem pristupa i pojednostavljenjem upisa, informiranjem o mogućnostima i prednostima osiguranja i štednje te smanjivanjem troškova osiguranoj osobi. "I u *starim* i *novim* zemljama sve više privatna štednja i osiguranje dobivaju na značenju i to posebice kod mlađih naraštaja. Iako postoje razlike među zemljama i očekivano bogatiji često više štede od siromašnih, razmjerno su male razlike unutar zemalja po pojedinim razinama dohotka. Nositelji vlasti trebaju naći odgovarajuću ravnotežu između mogućih poticaja za dobrovoljnu štednju - na primjer, putem poreznih poticaja za poreze na dohodak i/ili dobit, koje potiču voljnost sudjelovanja, ali mogu narušiti pravednost poreznog sustava jer ih mnogo više koriste bogati - te želje da napune proračun", navodi Bejaković.

### Državna poticajna sredstva

Zakon o dobrovoljnim mirovinskim fondovima regulira poslovanje dobrovoljnih mirovinskih fondova, a u kojem je na-



## DOBROVOLJNI MIROVINSKI FONDOVI

Razdoblje:	Neto imovina* i broj članova					
	03.2010.		03.2014.		03.2015.	
Otvoreni	1.274.447	151.813	2.311.233	208.653	2.811.694	224.648
Zatvoreni	243.549	17.704	516.064	23.813	627.050	23.990

Izvor: HANFA, \*u tisućama HRK

vedeno kako se za članove fonda odobravaju državna poticajna sredstva iz državnog proračuna u iznosi od 15% od ukupno uplaćenog iznosa pojedinog člana fonda u prethodnoj kalendarskoj godini - najviše do uplaćenih 5.000 kuna po članu fonda tijekom jedne kalendarske godine. U Zakonu je navedeno kako je mirovinsko društvo dužno Ministarstvu financija omogućiti uvid u poslovne knjige i operativne evidencije, dostavljati sve podatke i obavijesti potrebne radi provjere zahtjeva za odobrenje poticajnih sredstava, upisa državnih poticajnih sredstava na osobne račune članova fondova, kao i ostale podatke potrebne za nadzor zakonitog utvrđivanja i korištenja državnih poticajnih sredstava.

Sva mirovinska društva dužna su do 1. ožujka tekuće godi-

ne podnijeti Ministarstvu financija skupno za sve članove fonda, pisani zahtjev za isplatu poticaja za prethodnu godinu. Državna poticajna sredstva vode se na osobnom računu člana fonda na način da se u svakom trenutku može utvrditi njihov iznos i ona predstavljaju osobnu imovinu člana fonda, a odobrit će se za članstvo, odnosno uplate izvršene u samo jednom fondu.

### I poslodavci uplaćuju u treći stup

Poslodavci zapadnih zemalja sve više ulažu u dobrovoljnu mirovinsku štednju: za svoje zaposlenike uplaćuju određene iznose u treći stup. Takvu praksu većina inozemnih tvrtki provodi i na našem tržištu.

Očekuje se da će i domaći poslodavci prepoznati važnost ovog ulaganja za svoje zaposlenike, a zbog poreznih olakšica koji su im na raspolaganju. Isto tako, poslodavci na taj način mogu poslati pozitivnu poruku povjerenja i iskazati brigu za svoje zaposlenike. "Ako pogledamo iz perspektive poslodavaca koji žele nagradivati djelatnike uz niže troškove i povećati zadovoljstvo svojih djelatnika kroz male iznose nagrada od 100 do 500 kuna, dobrovoljna mirovinska štednja uz pristup poticajnim sredstvima zaposlenicima poslodavcu omogućuje i ko-

rištenje porezne olakšice do 6.000 kuna godišnje po zaposlenom, a proces ugovaranja je jednostavan i poslodavac samostalno može mijenjati iznose i dinamiku uplata", objašnjava Meštrov.

### U budućnosti se očekuje veći interes

Na pitanje što će biti s dobrovoljnim mirovinskim fondovima u budućnosti, iz AZ fonda odgovaraju: "S obzirom na očekivani rast svjetskog BDP-a iznad 3% (Izvor: OECD) u razdoblju od 2015. do 2030., dionička odnosno obveznička tržišta će zasigurno i u godinama koje slijede pružiti mogućnost ostvarivanja atraktivnih povrata.

Bez obzira na trenutno snažnu ekspanzivnu monetarnu politiku centralnih banaka diljem svijeta i povijesno visoke cijene dionica, kvalitetno upravljanje imovinom će zasigurno omogućiti realne povrate iznad rasta BDP-a.

Usporedo s događanjima na financijskim tržištima, očekujemo i značajan porast interesa za III. mirovinskim stupom iz razloga sve manjih mogućnosti mirovinskog sustava, a s oporavkom BDP-a i globalnim rastom očekujemo i porast financijske moći građana."

Marina Kilić

**Dobrovoljna mirovinska štednja ili tzv. treći mirovinski stup predstavlja dobrovoljno mirovinsko osiguranje, a provodi se individualnom štednjom u dobrovoljnim mirovinskim fondovima: otvorenim ili zatvorenim. Na tržištu je 6 otvorenih mirovinskih fondova u koje se mogu učlaniti sve zainteresirane fizičke osobe: Raiffeisen, AZ Benefit, AZ Profit, CROATIA OSIGURANJE, Erste Plavi Expert i Erste Plavi Protect dobrovoljni mirovinski fondovi. Zatvoreni mirovinski fondovi, njih 16, prihvaćaju zahtjeve osoba koje su zaposlene kod određenog poslodavca, članove sindikata ili članove udruge samostalnih djelatnosti ili samozaposlenih osoba.**


# Pronađite izgubljena radna mjesta!



Jeste li znali da svatko od nas proizvede čak **404 kg** otpada godišnje te da je, u zadnjih deset godina, većina tog otpada završila na odlagalištima? Zbog te loše navike izgubljeno je čak **5 milijardi kuna** i propuštene su brojne prilike za otvaranje novih radnih mjesta u obradi i recikliranju otpada.

Vrijeme je da usvojimo novu naviku: zato uspostavljamo **cjeloviti sustav gospodarenja otpadom**, a kako se osobno uključiti saznajte u svom gradu ili općini koji su, zajedno s nama, zaduženi za provedbu sustava.

*Naviku usvojimo i otpad odvojimo!*

 [www.naviku-usvojimo.hr](http://www.naviku-usvojimo.hr)



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO ZAŠTITE  
OKOLIŠA I PRIRODE



FOND ZA ZAŠTITU OKOLIŠA I  
ENERGETSKU UČINKOVITOST



**Zajedno  
čuvamo okoliš**

# CJELOŽIVOTNO UČENJE - vaše dodatno zanimanje



Milan  
Grković



Cjeloživotno učenje je vaše dodatno zanimanje bez kojeg vaše glavno zanimanje nema šanse za uspjeh. Umne (mentalne) mape su bez ikakve konkurencije daleko najbolji način za usvajanje znanja.

Cjeloživotno učenje su planirane kontinuirane i sustavne aktivnosti koje pojedinac čini s ciljem stjecanja novih znanja, vještina i ponašanja. Ono je neophodno za stjecanje konkurentne prednosti zbog skokovitih promjena postojećih i pojave novih tehnologija, globalizacije, promjena društvenih odnosa i drugih čimbenika koji stvaraju potrebu za kontinuiranim učenjem i poslije formalnog obrazovanja.

## Strategija cjeloživotnog učenja

Strategiju (način postizanja ciljeva) cjeloživotnog učenja treba opisati (strukturirati) pomoću alata Osnovna pitanja. Alat Osnovna pitanja je slijed od devet pitanja koja u potpunosti pokrivaju bilo koju problematiku. Redoslijed pitanja je tako postavljen da se

dobiju maksimalni učinci i ne treba ih mijenjati. Evo strategije cjeloživotnog učenja opisane pomoću alata Osnovna pitanja:

- **ŠTO?** Cilj: kontinuirano i sustavno stjecati nedostajuća znanja, vještine i ponašanja u periodu poslije završetka formalnog obrazovanja.
- **ZAŠTO?** Razlozi za učenje: biti bolji od konkurencije, tržišna utakmica to zahtijeva, zahtjev nadređenog, osobno zadovoljstvo, pojava novih tehnologija, potreba za samoaktualizacijom.
- **KAKO?** Napraviti Plan učenja: što želite naučiti, prikupite potrebne izvore znanja, odvojite redovito definirani broj sati za učenje (DNU – dnevni normativ učenja), prakticirajte naučeno i mijenjajte sebe i druge, dijelite nova znanja drugima.
- **S ČIME?** Internet, knjižnice, mediji, učiti od boljih.
- **TKO?** Sami, angažiranje trenera, razmjena iskustva s drugima, sudjelovanje u zajedničkim projektima.
- **GDJE?** Kod kuće, u uredu, na lokacijama edukacije.
- **KADA?** Definirati vrijeme za učenje, odrediti koliko sati ćete učiti (dnevno, tjedno, mjesečno).

- **IZVIJESTITI?** Naučeno objavite (pišite članke za časopise, objavite naučeno na internetu), pripremite prezentaciju, demonstrirajte najbližima, ponudite drugima da ih educirate, zatražite unapređenje na osnovu novih znanja, vještina i ponašanja.
- **NASTAVAK?** Na osnovu naučenog i primijenjenog znanja, odlučite se za nastavak učenja, nastaviti viši stupanj stjecanja znanja iz problematike koja vas interesira, proširite područje interesa, budite trener – osposobljavajte druge.

## 6 poticajnih pitanja

**Evo nekoliko pitanja kao poticaj za učinkovitije cjeloživotno učenje.**

1. Imate li pisane planove za cjeloživotno učenje (planiranje)?
2. Imate li postavljenu organizaciju za učinkovito cjeloživotno učenje (organiziranje)?
3. Rješavate li sustavno probleme koji vam se javljaju tijekom cjeloživotnog učenja (rješavanje problema)?
4. Umrežavate li se s drugim osobama radi razmjene znanja (umrežavanje)?
5. Imate li sustav kontrole provedbe planiranih aktivnosti za

## PROBLEMI TIJEKOM CJELOŽIVOTNOG UČENJA

- **Ne zna se započeti, a ne traži se pomoć od bližnjih ili stručnjaka.**
- **Osoba loše upravlja svojim vremenom i stalno je u lažnom osjećaju važnog angažmana koji joj je "nemoguće" prekinuti i nema vremena za učenje.**
- **Osjeća se potreba, ali preslaba pokretljivost k novom ponašanju (učenju pod "stare" dane).**
- **Nema pisanog plana učenja.**
- **Ne poštuje se definirano vrijeme za učenje (radi se manje od planiranog i uz duže prekide).**
- **Usvojene sposobnosti se na primjenjuju dovoljno u praksi pa su stvarni efekti manje vidljivi i manje poticajni.**
- **Improvizacija je dominantan način djelovanja.**

stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja (kontrola provedbe)?

6. Zastanete li ponekad da analizirate gdje ste u problematiki cjeloživotnog učenja i pronalazite li unapređenja (metode, načine, strategije, ...) koja će vam olakšati i ubrzati stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja (unapređenja)?

## Umne mape su najbolji način usvajanja znanja

Umne (mentalne) mape su bez ikakve konkurencije daleko najbolji način za usvajanje znanja. Ništa nije lakše, jednostavnije i brže dokazati od ove tvrdnje. **Evo nekoliko ključnih razloga za to:**

**1. Uporabom umnih mapa za učenje** aktivno se uključuje desna polutka mozga koja je zadužena za sljedeće funkcije: glazba, umjetnost, mašta, poimanje prostora, slike, simboli, boje, asocijativnost, vizualizacija, sanjarenje, intuitivnost, emocionalnost, ... Jednostavno rečeno – klasičnim linearnim načinom ne koristimo sve funkcije mozga, nego samo djelomično.

**2. Asocijativnost** je jedna od osnovnih karakteristika umnih mapa. Umne mape sustavno (podsvjesno - neovisno od naše volje) potiču asocijativnost - povezuju različite elemente, bez obzira gdje se nalazili. Stvaranje asocijacija tijekom izrade umnih mapa pomaže kod povezivanja pojmova, dijelova gradiva i gradiva u cjelini. Asocijacije vrlo učinkovito povezuju iste ili slične pojmove iz različitih problematika (školskih predmeta, kolegija).

**3. Vizualizacija** je sljedeći

# FISKALNA BLAGAJNA ZA BEZBRIŽNO LJETO!

ODABERITE MINI FISKALNU BLAGAJNU BEZ UGOVORNE OBVEZE. INSTALACIJA ZA SAMO **1 KUNU** UMJESTO REDOVNIH 500 KN.

- Sve u jednom uređaju: fiskalna blagajna, blagajnička aplikacija, pisač i internet
- Stručna tehnička podrška 24 sata dnevno
- Instalacija, održavanje opreme i edukacija na vašoj lokaciji
- Izdavanje računa na svakom mjestu, putem mobilne i/ili fiksne internetske veze
- Moguć prihvata kreditnih i debitnih kartica Zagrebačke banke

Detalje o ponudi potražite u najbližem T-Centru, nazovite broj **0800 0005**, pošaljite SMS poruku sadržaja „fiskalizacija“ na broj **812001** ili posjetite [hrvatskitelekom.hr/poslovni](http://hrvatskitelekom.hr/poslovni)

Cijene su bez PDV-a.



ŽIVJETI ZAJEDNO

T je zaštitni znak Hrvatskog Telekomu.



INSTALACIJA SAMO  
**1 KUN**  
BEZ UGOVORNE OBVEZE

element koji pospješuje učenje (prisjećanje, pamćenje). Pomoću slika, riječi, boja i oblika koje se primjenjuju u umnim mapama dobijemo dinamičnije prikazane informacije koje lakše pamtimo i lakše ih dozivamo u sjećanje kada nam trebaju u nekim drugim problematikama.

**4. Strukturiranje** tema umnih mapa pomaže sustavno prikazivanje problematike koja je tema mape. To posebno dolazi do izražaja kod računalnih mapa gdje vrlo lako preslažemo bilo koje sadržaje po logičnosti ili nekom drugom kriteriju. Ono što

se može činiti kod izrade umnih mapa za strukturiranje, nezamislivo je po naporu, potrebnom vremenu i učinkovitosti kod linearnog zapisa (pisanje u nizu, liste, jedno iza drugoga).

**5. Kada učimo na klasičan - linearan način** (pišemo, čitamo i razmišljamo): s lijeva na desno, od gore prema dolje, od stranice do stranice, od knjige do knjige, ... Suprotno od toga, **radijalno** (od centra prema van) je prirodni način funkcioniranja našeg mozga. Uporabom umnih mapa koje su radijalni oblik promišljanja, konačno smo stavili mozak

da funkcionira na prirodan način i tako daje značajno veće rezultate u učenju nego uporabom klasičnih metoda učenja. Djeca u osnovnim školama u Hrvatskoj u okviru HNOS-a rade umne mape. Kako to lako, spontano i s oduševljenjem oni čine i kada se vide rezultati – jasno je zašto su umne mape za učenje najbolje rješenje.

**6. Sve ovo gore navedeno i neki drugi elementi koji se primjenjuju kod mapiranja** (izrade umnih mapa) oslobađaju i potiču **kreativnost** kod svakog prosječnog pojedinca i omogućavaju rezultate koji su bez primjene umnih mapa nezamislivi. U sadašnjem trenutku nema učinkovitijeg alata, tehnike, metode, strategije, ... od umnih mapa. Umne mape se nevjerojatno brzo i lako nauče, a rezultati koje daju su nevjerojatni.

Uz upute, sofisticirane alate, odgovarajuće procedure koje su definirane u Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI i uz kontinuirano mapiranje, svaki prosječan pojedinac može postizati bilo

koje ciljeve: u učenju, u osobnoj i profesionalnoj karijeri i u problematikama upravljanja zajedništvima u kojima djeluje.

## Praktikum

Odaberite jedno postavljeno poticajno pitanje (1. – 6.) čiji naznačeni element vam se čini najvažnijim za vašu osobnu i profesionalnu karijeru i posvetite mu prioritetnu pažnju:

1. Napravite listu potrebnih aktivnosti (lista).
2. Odredite prioritete za uočne potrebne aktivnosti (prioriteti).
3. Za svaku aktivnost postavite rokove za provedbu (rokovi).

Kada kroz praktikum odredite prvo izabrano poticajno pitanje, izaberite drugo, a zatim treće, ... I ono što je najvažnije: naučite raditi **računalne** umne mape na MUI način i učenje će biti aktivnost koja vam donosi zadovoljstvo, a ne obveze koje stvaraju neugodu.

## 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

# KAKO OBRAZOVATI GENERACIJE ZA BUDUĆNOST

Jesmo li zadovoljni današnjim obrazovanjem? Uči li nas potrebna znanja i vještine za bolje savladavanje poslovnih i tržišnih izazova? Je li to sustav koji će nam omogućiti da gradimo svjetliju i uspješniju budućnost?

Ne tako davno, obrazovanje je nalikovalo na butik, danas sve više sliči konfekciji. Svaki butik pokušava biti jedinstven, dok je konfekcija jedna drugoj nalik. Obrazovanje, nažalost, sve više gubi kreativnu jedinstvenost, a dobiva birokratsku bezličnost. To se događa postepeno jer se u suštini kreativni proces poticanja na razmišljanje pretvara u strogo propisani proces podučavanja odabranih znanja i „receptata“. Drugim riječima, sadržaj većine obrazovnih aktivnosti svodi se na dosadne administrativne procedure, krute organizacijske obrasce ponašanja i pravila koja je lako ponavljati i standardizirati. Stoga je prirodno da se sustav pretvara u „proizvodnju“ nekreativnih administratora, pedantnih sljedbenika i poslušnih izvršitelja, a ne majstora promjena, vođa i inovatora.

## Administratori Vs. Vođe

U čemu je razlika i zašto je to uopće važno? Najkraće rečeno, administratori vole kontrolirati, analizirati, planirati, komunicirati i koordinirati. S druge strane, vođe se bave definiranjem vizije, oni ohrabruju i motiviraju, upravljaju promjenama i inspiriraju. Umjetnost vođenja je, prije svega, sposobnost da se utječe na ponašanje ljudi, uključujući njihov sustav vrijednosti. Kao posljedica, vođe lakše postižu organizacijske ciljeve, njihovi suradnici to rade s odanošću i entuzijazmom. Dobro vođe-



Jeste li kad razmišljali zašto su najuspješniji svjetski poduzetnici i pokretači informatičke industrije gotovo u pravilu bili nesvršeni studenti bez diploma.

Bill Gates iz Microsofta, Steve Jobs iz Applea, Mark Zuckerberg iz Facebooka, Michael Dell, Richard Branson, Elon Musk i Ted Turner samo su mali dio dugačke liste. Isto vrijedi za mnoge među najvećim znanstvenicima i umjetnicima poput Nikole Tesle, Thomasa Edisona, Alberta Einsteina, Oprah Winfrey, Brada Pitta, Walta Disneya, Toma Hanksa i Woodyja Allena.

Nije se teško složiti da je glavni razlog njihovog uspjeha bio u tome što nisu bili u potjeri za papirnatim kvalifikacijama nego su strastveno slijedili svoj san. Mnogi od njih reći će da su uspjeh ostvarili usprkos onome što su učili dok im se još dalo učiti u procesu formalnog obrazovanja.

Velimir  
Srića



nje znači proaktivnost i odanost cilju, a to su pojmovi u samom centru sustava vrijednosti. Gradimo li obrazovni sustav koji u fokus stavlja način razmišljanja administratora i afirmira birokratske vrijednosti, isto je kao da gradimo branu koja će dugoročno spriječiti kreativnost, inovacije i nastanak promjena.

Vođa nam dotaknu srce jer stvaraju vizije i potiču ljude da ih slijede dok administratori naređuju, organiziraju, planiraju i nadgledaju svoje članove tima, nastojeći im nešto utviti u mozak. Administratori su skloni pravilima, redu i iskustvenom pristupu rješavanju problema. Oni nastoje razviti stalno iste, stabilne procedure i izgraditi krute organizacijske strukture. Za razliku od toga, vođa vole istraživati, inovirati, mijenjati i improvizirati. Dobri vođe pozdravljaju inicijativu i potiču suradnike da se bore za ostvarenje vizije dok administratori raspoređuju zadatke i inzistiraju na poslušnost pri njihovom izvršavanju. Nametnuta kontrola ključ je uspjeha za administratora, dok vođa vjeruje da je samokontrola najbolji način kontroliranja, a samomotivacija najbolji način motiviranja. Vođe inspiriraju suradnike da sudjeluju u iskustvu ostvarenja snova dok administratori svoj posao prvenstveno vide kao borbu s problemima. Je li naš obrazovni sustav inventivan ili birokratski, stvara li vođe i nositelje promjena ili administratore i poslušne birokrate?

Administratori se trude izbjeći rizik i rijetko ulaze u sukobe. S druge strane, vođa su skloni riskirati i ulaziti u konstruktivne konflikte. Administratori su često prinuđeni upotrijebiti silu i moć da



## PRVI ONLINE STUDIJ U HRVATSKOJ

# Visoka škola koja svojim studentima osigurava posao, a zaposlenima fleksibilnost!

Visoka škola N. Š. Zrinski **prva** je škola u Hrvatskoj koja je svojim studentima omogućila samozapošljavanje već na prvoj godini studija. Kako?

Okosnicu studija čini predmet **Integralno upravljanje poduzećem**, u okviru kojeg studenti osnivaju **stvarna poduzeća koja posluju na realnom tržištu** te predstavljaju sinergiju teorijskog i praktičnog dijela nastave. Troškove osnivanja snosi Visoka škola, a po završetku studija studenti mogu preuzeti poduzeća bez naknade te nastaviti već uhodani posao vođen kroz tri godine studija. Studentski poduzetnički inkubator Visoke škole N. Š. Zrinski pruža im podršku i sljedeće dvije godine.

Studenti imaju priliku upisati **preddiplomski stručni studij EKONOMIJA PODUZETNIŠTVA** i **specijalistički diplomski stručni studij MANAGEMENT MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**.

Suvremenim obrazovnim pristupom, kroz stručni i specijalistički studij, studentima je omogućeno vrhunsko ekonomsko obrazovanje. Interaktivnim predavanjima, individualnim i kreativnim pristupom studentima, razvija poduzetničke kompetencije neophodne upravljačkim strukturama. Studenti u praksi prolaze sve segmente poslovanja te su spremni uključiti se u poslovni svijet odmah po završetku studija.

Visoka škola N. Š. Zrinski svojim studentima pruža priliku umrežavanja u znanstvenom i praktičnom svijetu ekonomije, omogućujući im sudjelovanje na već tradicionalnoj Međunarodnoj konferenciji učenja za poduzetništvo (ICEL) na kojoj sudjeluju priznati svjetski stručnjaci iz područja ekonomije i poduzetništva.

### Do visokoškolske diplome *online* učenjem na daljinu

U skladu s europskim i svjetskim trendovima, **Visoka škola N. Š. Zrinski**, **prvo je visoko učilište u Hrvatskoj koje ima odobrenje Ministarstva znanosti, obrazovanja**

Teorija bez prakse ili teorija neprimjenjiva u praksi?! Ne i za studente **Visoke škole za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski**. Upravo je naglasak na praktičnom znanju ono što ovu školu izdvaja od drugih!

**i sporta za izvođenje studijskih programa kroz online sustav – sustav učenja na daljinu (online studiji).**

Kilometrima udaljena škola postaje udaljena tek nekoliko „klikova“ mišem. Sve što je studentima potrebno je računalo te internet veza, naravno uz pretpostavku ranije završene srednje škole (za upis na stručni studij), odnosno diplome prvostupnika (za upis na specijalistički studij).

### Nova metoda poučavanja

Za sve one koji zbog privatnih ili poslovnih obveza nisu u mogućnosti pohađati klasična predavanja, **online nastava studentima pruža fleksibilnost u dizajniranju rasporeda** kada i gdje učiti, obrazovanje uz puno radno vrijeme na bilo kojoj lokaciji i pristup nastavnim materijalima i nastavnicima 24 sata, 7 dana u tjednu i 365 dana u godini.

Komunikacija nastavnika i studenata (predavanje, pitanja/odgovori, interakcija s ostalim studentima itd.) odvija se u virtualnoj učionici (kao u klasičnoj učionici) zahvaljujući interak-

tivnom komunikacijskom sustavu koji povezuje studente, resurse i mentora/nastavnika.

### Nastava kao na dlanu

Nastava se odvija po rasporedu koji je **dizajnirao sam student** – na bilo kojoj lokaciji gdje ima pristup Internetu (ured, kuća, plaža,...). Studentu je omogućen pristup snimljenim predavanjima, video prezentacijama, nastavnim materijalima i mogućnost *online* komunikacije s ostalim studentima.

Online učenje na daljinu primarno je namijenjeno svima koji: imaju ograničene obrazovne resurse (vrijeme i financijska sredstva), žele studijske programe koji nisu u njihovoj mikro-okolini, žele fleksibilnost u dizajniranju rasporeda, žele obrazovanje uz rad puno radno vrijeme te onima koji zbog obiteljskih obveza ne mogu pohađati i pratiti uobičajeni način studija.

**Iz udobnosti svoga doma pratite predavanja i stecite diplomu iz poduzetništva i menadžmenta.**



## UPISI U TIJEKU!!!

**Već ovaj mjesec uštedite na cijeni školarine!**  
**Visoka škola na svaku uplatu odobrava dodatni bonus sukladno posebnim pogodnostima**  
 Potražite nas na [www.zrinski.org/nikola](http://www.zrinski.org/nikola)



bi postigli ono što žele, dok vođe doživljavaju aktivnu podršku svojeg tima i kad ju ne traže. To se događa prije svega zato što vođu slijedimo jer ga cijenimo i volimo, jer s njim dijelimo vizije i vrijednosti, a to jače utječe na naše ponašanje od nametnutih pravila i naredbi.

Administrator je idealna osoba za izazove stabilnog sustava koji nije izložen problemima niti krizama. Za razliku od toga, vođa dobiva na važnosti u vremenima koja traže promjene, sklonost riziku i inovacije. Administratori održavaju sustav na životu dok mu vođa traže nove izazove u vremenima promjena. Vođe su istraživa-

**Kreativnost je tijesno povezana sa stupnjem duhovne i intelektualne slobode, a nekreativnost je posljedica manjka takve slobode. Kruta birokratska kultura obrazovnog sustava ne stvara povoljnu klimu za ohrabrivanje iznimki, kršenje pravila, slobodu izbora, otvorenost duha i uma. Umjesto istraživanja, igre, izazova i slobode, takav sustav nudi disciplinu, red, pravila i procedure. A to nas gura u osrednjost.**

či dok administratori preferiraju utabane staze, iskustvo i tradiciju. Zato u složenim vremenima današnjice raste potreba za vođama, promotorima novih vrijednosti, a ne za administratorima, borcima za očuvanje postojećeg stanja. U takvim okolnostima cilj obrazovnog sustava treba biti rastuća „proizvodnja“ drukčijih ljudi od onih kakve stvara danas.

### Koncept racionalnosti

Naravno, sve razvijene zemlje svijeta svjesne su ovog problema. Naš je obrazovni sustav dobar za socijalizaciju i podizanje općeg prosjeka, ali nije dovoljno usmjeren na afirmaciju talenta, kreativnosti i inovacija. Kreativnost možemo definirati kao sposobnost rješavanja složenih problema na originalan način. Također, radi se o sposobnosti proizvodnje novih ideja. S druge strane, inovativnost se može opisati kao primijenjena kreativnost, kao proces uspješne implementacije novih ideja i rješenja. U čemu obrazovni sustav

najviše griješi oko toga? Prije svega studentima i učenicima nudi rješenja, pristupe i teorije koje valja memorirati, a ne potiče ih na kritičko propitivanje, mentalni izazov i slobodno mišljenje.

Sljedeći je problem vezanost obrazovanja uz koncept racionalnosti. Edukacijske su ustanove dobre u podučavanju logički strukturiranog znanja, ali zaostaju u pomaganju učenicima i studentima da ovladaju emocionalnim i socijalnim vještinama. Cilj izobrazbe je razvijanje profesionalne inteligencije. To znači da se učenici i studenti osposobljavaju za stjecanje kvalifikacija u čijem je

fokusu ovladavanje stručnim znanjem i vještinama. U realnom životu, međutim, uspjeh i rezultati nisu toliko korelirani sa stupnjem stručnosti koliko s kvalitetom osobnosti, razinom socijalnih vještina i emotivne inteligencije. Danas na svakom poslu u prvi plan dolazi sposobnost da prepoznamo osjećaje drugih ljudi, da znamo motivirati, da uspješno upravljamo emocijama i međuljudskim odnosima. Radi se o osobinama koje se razlikuju od stručnosti i profesionalne kompetentnosti, ali su im komplementarne. Jednostavno rečeno, obrazovni sustav možda stvara stručnjake, ali uglavnom ne proizvodi kompletne ličnosti.

### Serijska proizvodnja stručnjaka

Obrazovne institucije svoj posao vide kao proizvodnju stručnjaka, radnika ili zaposlenika, nalik na izradu automobila na pokretnoj traci. Ugradiš li mu sve potrebne obrazovne module, mo-

žeš ga pustiti u život da ga tamo zaposle. Tradicionalna definicija u njemu vidi profesionalca koji je opremljen znanjem i vještinama struke što se garantira izdanim uvjerenjem, diplomom i postignutim obrazovnim stupnjem. Od takve se osobe očekuje stručno znanje, marljivost i poslušnost, jer nitko ne želi problematičnog radnika. Tek ako udovolji tim standardima, tražit ćemo od djelatnika da pokaže inicijativu, kreativnost i strast prema poslu i struci.

Međutim, najbolji radnici gotovo nikad nisu osobe koje su najmarljivije učile (da ne upotrijebimo izraz *štrebale*), već pojedinci koje u radu pokreće strast. Oni su u stanju raditi naporno, dugo i uspješno jer vole svoj posao i u njemu uživaju. Ljudi koje pokreće snažna emocija znatizeljni su i snalažljivi, uporni i izdržljivi. Zato će lako nadoknaditi manjak formalne edukacije, diplome, obrazovne titule ili certifikata. Papirna to znanje manje vrijedi od onoga koje je izboreno trudom i borbom. Strast, kreativnost i inicijativnost ključni su stvaratelji poslovnog uspjeha, izvanrednih rezultata i značajnih ostvarenja. Obrazovni sustav koji se fokusira na formalne, birokratske i racionalne ciljeve, a zanemaruje suštinu, poduzetnički duh i emocije, dugoročno vodi u slijepu ulicu.

Obrazovanje, učenje i ovladavanje profesionalnim znanjima i vještinama posao je koji će trebati obavljati i u budućnosti, ali sve in-

## zašto čitam poslovni savjetnik.com



*Kao poduzetnici koja uvijek nastoji unaprijediti svoje poslovanje, u Poslovnom savjetniku pronalazim korisne informacije, savjete, novosti i ono bitno, educiram se o stvarima potrebnim za moje poslovanje. Časopis je odličnog vizualnog identiteta, kvalitetnog sadržaja i uz to, kao pretplatnicima, omogućeno nam je poslovno savjetovanje putem telefonskih linija, što je u današnje vrijeme od velike važnosti. Kroz godine čitanja, Poslovni savjetnik je za mene postao neizostavna stavka za postizanje poslovnog uspjeha.*

*Ivana Ožegović,  
vlasnica i direktorica tvrtke  
DOMINO-MOD d.o.o.*

stitucije koje se njime bave morat će se iz temelja mijenjati. Jedan je menadžerski guru volio reći: bankarski posao je vječan, ali banke nisu. Mogli bismo ga parafrazirati i reći da je obrazovanje radnika i menadžera vječno, ali škole i sveučilišta kakve poznajemo možda broje svoje zadnje godine. Učenje na daljinu, virtualni tutori, pametni uređaji poput tableta i telefona, brzi Internet, googlanje, wiki svijet i multimedija samo su prvi znaci tog novog doba. Za njega se valja hitro pripremiti ili će nas ignoriranje potrebe za promjenama jednostavno pregaziti.



# Reach for Change

*Reach for Change* je neprofitna organizacija osnovana kako bi živote djece učinila boljima. Nalazimo i razvijamo lidere promjena - lokalne socijalne poduzetnike s inovacijama koje rješavaju pitanja bitna za djecu. Poduzetnicima pomažemo izgraditi inovacije kroz početno financiranje, pristup poslovnoj ekspertizi i umrežavanje.

## PODRŠKA

*Reach for Change* podržava socijalne poduzetnike koji rade na dobrobit djece. Nekoliko je kriterija koje svaki prijavitelj i njihova ideja moraju zadovoljiti.

Kako bismo podržali ideju, ona mora:

- Biti inovativna, kreativna i svježja.
- Biti u ranoj (početnoj) fazi ili spremna za rast.
- Biti ostvariva, jasna i fokusirana.
- Ciljati na postizanje velikog društvenog utjecaja u smjeru unaprijeđenja života djece (do 18 godina).
- Imati potencijal izazvati sustavnu promjenu. Vizija treba nadići promjene u individualnim životima, prema dugoročnim promjenama.
- Biti nadogradiva. Ideja mora imati potencijal za održivi rast kako bi dosegla što više djece i nakon perioda podrške.
- Biti usmjerena održivom financiranju. Ideja mora imati mogućnost razvoja u održivi poslovni model i dugoročni plan financiranja.

Kako bismo podržali osobu, ona mora:

- Imati poduzetničke vještine poput orijentacije na ciljeve i rezultate, pragmatičnost i fleksibilnost.
- Imati vještine vodstva, biti u mogućnosti nadahnuti druge da se uključe.
- Biti predana brizi za prava djece i usmjerena na promjene.

## METODOLOGIJA REACH FOR CHANGE - KAKO RADIMO

Godišnje provodimo marketinške kampanje s našim partnerima kako bismo pronašli

potencijalne socijalne poduzetnike koji bi se prijavili za naše programe. Ovaj aspekt našega rada pruža našim korporativnim partnerima razvoj kapaciteta i stratešku podršku u društveno odgovornom poslovanju. Izabrani socijalni poduzetnici koriste naš inkubator program kroz kojeg im je na raspolaganju podrška u razdoblju do 5 godina, a koja uključuje financiranje i podršku naših korporativnih partnera i široke globalne mreže. Stoga povezujemo vizionarski pristup neprofitnog sektora, poslovni profesionalizam i suglasnost javnog sektora o potrebi društvene odgovornosti.

### Traženje i odabir

Kroz proces traženja i odabira ocjenjujemo prijave i izabiremo socijalne poduzetnike za inkubator program. Širok i opsežan proces odabira oslanja se na podršku zaposlenika u našim partnerskim kompanijama kao i na stručnjake u društvenom sektoru. Od brojnih prijavitelja koji su obazrivo vođeni kroz izborni postupak u 5 koraka, nekolicina će biti uspješno identificirana kao budući socijalni poduzetnici.

### Inkubator

Inkubator program namjenjen je socijalnim poduzetnicima u ranim fazama koji primaju alate i podršku kako bi razvili, proveli i unaprijedili svoje ideje. Ovaj program pruža mrežu i inspiraciju, izazov i poticaj za razvoj, vjerodostojnost, priznanje i sigurnost u formi financiranja. Inkubator nije fizičko mjesto, već mreža i kontekst čiji je cilj pomoći socijalnim poduzetnicima doseći što veći broj djece i mladih kroz svoje programe. Socijalni poduzetnici dobivaju financijsku podršku za naknadu za rad kao i stručno podučavanje naših poslovnih partnera te pristup međunarodnoj mreži. Stječu vještine u strateškom planiranju, monitoringu i evaluaciji, javnom

govorenju, namicanju financijskih i ljudskih resursa te o razvoju održivih poslovnih modela. Sve je ovo učinjeno kroz treninge i podršku licem-u-lice u zemlji te kroz regionalne i globalne konferencije.

### Izveštavanje o društvenom utjecaju

*Reach for Change* je predana organizacija usmjerena na cilj. Kako bismo skupili i ukupno sagledali utjecaje mnogo različitih socijalnih poduzetnika koji su dio naših programa, razvili smo metode kojima oni identificiraju ciljeve i prate te izvještavaju o svome utjecaju. Izveštavanje je stoga jedan od temeljnih alata za poslovni razvoj kojeg socijalni poduzetnici uče kroz inkubator program. Struktura izvještavanja i praćenja utjecaja naše organizacije te socijalnih poduzetnika s kojima surađujemo važan je dio poslovne evaluacije i razvoja za *Reach for Change*. Mi stalno procjenjujemo i razvijamo metode kako bismo osigurali kvalitetu, vrijednost i vjerodostojnost našeg izvještavanja o utjecaju.

### Mjerenje društvenih učinaka

Socijalni poduzetnici u fokusu imaju društvene učinke. Kako rad socijalnog poduzetnika utječe na društvo i živote ljudi? Kako poduzetnik osigurava pozitivne učinke kroz održiv i neovisan rad? *Reach for Change* koristi model za evaluaciju i nastavak rada koji je inspiriran društvenom odgovornošću u kombinaciji s teorijom promjene.

**Reach for Change** objavljuje natječaj za inicijative socijalnog poduzetništva za dobrobit djece u Hrvatskoj 14. svibnja, s rokom prijave do 1. srpnja 2015.

Prijavi se na [croatia.reachforchange.hr](http://croatia.reachforchange.hr)

# Biste li mjerili povjerenje i lojalnost uporabom „detektora laži“?



John Lodder

18. travnja HINA je prenijela, za mene, šokantnu vijest o tvrtki koja je uporabila poligraf, *detektor laži*, da bi izmjerila lojalnost svojih djelatnika. Uprava tvrtke izjavila kako je to normalan postupak prilikom procjene lojalnosti radnika. "Svrha je procijeniti lojalnost rukovoditelja, njihovu lojalnost prema tvrtci... Sva su pitanja vezana isključivo za ovu tematiku. Vrlo često takva testiranja donose pozitivne ishode." Izjavio je direktor tvrtke.

Za mene je to očigledan primjer nepovjerenja.

Po mome mišljenju, ako kao rukovoditelj ne vjeruješ svojim djelatnicima i ne uspiješ u svojoj tvrtci stvoriti okruženje povjerenja i lojalnosti, *detektor laži* ti nika-

Nedavno je Uprava jedne hrvatske tvrtke uporabila poligraf, *detektor laži*, da bi izmjerila lojalnost svojih djelatnika. Tada su izjavili kako je to normalan postupak prilikom procjene lojalnosti radnika te da ne vide ništa sporno u uporabi istoga. Svi su djelatnici testirani na dobrovoljnoj bazi, a testiranje se moglo i odbiti bez ikakvih posljedica. U uspješnim se tvrtkama međuljudski odnosi temelje na povjerenju, poštenju i iskrenosti/otvorenosti, a ne na rezultatima s *detektora laži*.

ko ne može u tome pomoći.

Usput rečeno, znanstvenici i njihove udruge ne smatraju *detektore laži* pouzdanim i valjanim instrumentima.

## Lojalnost je povjerenje

Povjerenje je prvi i daleko najvažniji uvjet za uspostavljanje i održavanje dobrih međuljudskih odnosa. Bez povjerenja nema lojalnosti, dakle, nema nikakvih odnosa.

To vrijedi u privatnom životu, u kojemu čvrsta veza između dva partnera, ili prijatelja, može postojati samo ako se izgradi na

vrijednostima kao što su povjerenje, poštenje, otvoreni razgovori i promjena. Ako su u osnovi ove vrijednosti, u odnosu može doći do neslaganja i diskusija a da pritom ne bude straha za postojanost samog odnosa.

Ah... biste li vi uporabili *detektor laži* prije negoli se obvezete u privatnom odnosu?

Ovo jednako tako vrijedi za odnose na poslu između uprave i djelatnika.

Naravno da je uprava najodgovornija za stvaranje lojalnosti i povjerenja u tvrtci, između uprave i zaposlenika!

No povjerenje je u osnovi odnosa i između vaše tvrtke i dobavljača i klijenata. Ako dobavljači ili klijenti ne vjeruju vašoj tvrtci ili vašim ljudima, istog ćete ih trenu izgubiti.

## Organizacije niskog povjerenja

Organizacije u kojima je povjerenje (pre)nisko imaju neke zajedničke značajke što se tiče međuljudskih odnosa u samoj tvrtci, rezultata i produktivnosti:

- **Suvišnost:** zaposlenici lako dobiju otkaz jer ih uprava doživljava kao prijetnju. Ne zato što loše obavljaju posao, već zato što su npr. prepametni, imaju više iskustva no njihovi rukovoditelji, su previše otvoreni kada predlažu mjere poboljšanja, itd.

- **Birokratizacija:** procedure i pravila upravljaju poslom, a ne komunikacija i interakcija između uprave i djelatnika. Profesor John Whitney (Columbia Business School) kaže: 'Za sve treba više vremena ako ne vjerujete ljudima oko sebe; nepovjerenje dvostruko poskupljuje vaše poslovanje.'

- **Politika:** sastanci između uprave i djelatnika nisu otvorena razmjena mišljenja; nije im cilj zajedničko donošenje odluka; sve je unaprijed dogovoreno unutar



Povjerenje je "ljepilo" koje spaja društvo i regije.

– vrlo često – male skupine rukovoditelja

• **Nemotiviranost:** ljudi se ne osjećaju i nisu uključeni u proces rada: (otvorena) informiranost je nedostatna; nema elana, komunikacije, timskog rada

• **Produktivnost:** Osnovni cilj tvrtke nije postignut; produktivnost i profit zaostaju, troškovi su preveliki

### Organizacije visokog povjerenja

Organizacije u kojima je izgrađeno povjerenje također imaju neke slične značajke što se tiče međuljudskih odnosa u tvrtci, rezultata i produktivnosti:

• **Dobavljači** vam rado dobavljaju robu jer vam vjeruju kao poslovnom partneru.

• **Klijenti** rado kupuju od vas jer ih ne varate.

• **Zaposlenici** rado rade za vas jer ste otvoreni i poštenu. Uvijek im govorite istinu pa znaju da vam mogu vjerovati.

*A rezultati su:*

- Poslovanje teče glatko i brzo
- Zaposlenici surađuju i zajedno rješavaju probleme
- Odluke se provode brže i lakše
- Unutarnji su troškovi manji
- Produktivnost i profit su veći

Zaposlenici žele biti sretni u radnoj sredini. To ih motivira da u vašoj tvrtci budu produktivni. U ozračju povjerenja zaposlenici mogu biti kreativni što im omogućava da imaju zamisli o tome kako poboljšati produktivnost, kao i ideje za nove proizvode i usluge.

*Međutim, manje od polovice zaposlenika vjeruje i uzda se u više rukovoditelje. (Baldoni in Lead Your Boss)*

**NAJVAŽNIJI UVJET DA ZAPOSLENICI BUDU SRETNI JEST DA IMAJU POVJERENJE U SVOJE VOĐE.**

## 'Vođe kojima se vjeruje rade brže, bolje i jeftinije'

*(Stephen Covey in 'The speed of trust')*

### Sretni zaposlenici

Sreća i zadovoljstvo zaposlenika kompleksna je mješavina brojnih čimbenika. Istraživanja pokazuju da je najvažniji čimbenik za njihovo zadovoljstvo povjerenje u rukovoditelja.

Kao rukovoditelj postavite si ovo jednostavno pitanje: "Jesu li moji zaposlenici sretni i zadovoljni?" To se lako može procijeniti u otvorenoj komunikaciji ili, čak i, internom anketom.

A onda si možete postaviti i ovo, možda teže, pitanje: "Što ka-nim učiniti kako bih ojačao povjerenje?"

### Promjena je jedina konstanta

U današnjem svijetu biznisa ništa ne ostaje dugoročno isto, sjetite se primjerice:

- trgovina je sve brža
- sve je teže biti konkurentniji, a prednosti su sve kraćeg vijeka
- inovacije se pojavljuju na dnevnoj bazi u svim sektorima, poslovima i na svim kontinentima
- nastaju novi biznisi, a mnogi se šire brzo i uspješno

Međunarodni mediji gotovo svakodnevno donose nove priče o uspjehu.

Tvrtke koje brzo ne reaguju i ne prilagođavaju se vrlo će brzo prestati s radom.

*Svijet* konkurencije vas neće čekati da budete spremni.

Jedini zadatak uprave je da učini sve da tvrtka postane i ostane uspješna.

A to znači da mora *njegovati* svoj ljudski kapital i uključiti u to

odjel za ljudske resurse.

### Kako izgraditi povjerenje?

#### 1 Za pojedinačne menadžere

Dan Rockwell daje nam neke zgodne korake kako započeti izgradnju *TRUST*/povjerenja u vlastitoj tvrtci:

*Transparency*/Transparentnost:

1. Recite ljudima tko ste ako očekujete da vam oni pokažu tko su.
2. Recite ljudima što se događa. Nesigurnost tjera ljude da se zaštite.
3. *Budite nazočni.* Ne mogu vam vjerovati ako niste tu.

*Relationship*/Međuljudski odnosi: **recite ljudima na čemu su**

1. Uviđavna iskrenost je ljubazna; nesigurnost je okrutna.
2. Ljudi žele znati uklapaju li se.
3. Ljudi žele znati poštuju li ih se i jesu li dovoljno dobri.

*Understanding*/Razumijevanje: **komunicirajte unutar konteksta**

1. Slika s okvirom pretvara se u novu sliku.
2. Neizvjesnost stvara zbrku. Kontekst poništava zbrku.
3. Objasnite svoje namjere, snove, dugoročne ciljeve i razgovarajte o njima.

*Shared success*/Dijelite uspjeh: **pokažite da ste ZAJEDNO pobijedili**

1. Odbacite monolog. Prigrllite dijalog.
2. Pomognite drugima da se istaknu.
3. Koristite svoj položaj da ga date drugome.

*Tell the truth at all times*/Uvijek govorite istinu

1. Nikad ne prikazujte situaciju boljom nego što jest, čak i kad možete.
2. Gorke su istine najvažnije istine.
3. Sukobljavajte se u što kraćim dijalozima.

## 2. Za timove

Možete početi već danas konkretnim i konstruktivnim radnjama:

• Gradite povjerenje i posvetite jedan sat iznošenju vaših redovnih timskih dnevnih obveza

• Razmijenite mišljenje o tome kako ćete ostvariti gore navedene obveze

• Neka viši i srednje rangirani rukovoditelji o tome otvoreno rasprave sa svojim timovima

• S rukovodećim timom razgovarajte o rezultatima, te potaknite međusobno konstruktivnu kritiku

• Poduzmite konkretne korake kako biste pokazali svojim ljudima da doista mislite izgraditi međuljudsko okružje zasnovano na povjerenju, lojalnosti, otvorenosti, suradnji i kreativnosti

• Budite vjerodostojni

Postoje jednostavni, kratki i dobro strukturirani treninzi koji mogu učinkovito pomoći vama i vašim ljudima pružajući vam potporu i ubrzavajući sam proces.

Nakon što postignete povjerenje, bit će i rezultata, pa ćete uvidjeti da je ovo bila vaša najbolja investicija.

### POVJERENJE

**Povjerenje se stječe kada ste ga i vi kadri iskazati, to je recipročan proces.**

**Iskazivanje povjerenje počinje otvorenom i iskrenom komunikacijom.**

**Iskrena komunikacija je dvosmjerna cesta između ljudi.**

**Ovaj temeljni ljudski odnos neće nikad nadomjestiti strojevi.**

**A građenju povjerenja sigurno neće pomoći mjerenja poput onog detektorom laži.**

# Greške koje radimo u prodaji

Čak 75% kupaca, koji uđu u trgovinu, ne zna što će kupiti. Znaju koju potrebu imaju, ali još nisu odlučili koji će je proizvod zadovoljiti. Često odluke donose impulzivno, bez pretrodnog planiranja.

## Modeli prodaje

Reklamiranje brendova i proizvoda dosad je uglavnom ciljalo na kupce izvan trgovina, vodeći ih u trgovinu, ali napuštajući ih u njoj – dakle upravo u trenutku kad će većina potrošača donijeti odluku o kupnji. Marketinški pristup usmjeren prema kupcima u trgovinama mora biti utemeljen na poznavanju ponašanja pojedinih segmenata kupaca i marketinškim stimulansima.

Standardni model prodaje – u kojoj je prodavaču namijenjena uloga osobe koja će robu

dati u ruke kupcu ili mu je naplatiti, ne pomaže kupcima ispoljiti svoj dio zahtjeva. Cijela takva prodaja zamišljena je kao aktivnost prodavača koju kupac pasivno nagrađuje novcem nakon što ga prodavač nekako uvjeri da mu treba baš taj proizvod ili usluga. U većini analiza odnosa prodavača i kupaca često iz vida izmiče činjenica da u prvim trenucima kupoprodajne komunikacije većina kupaca nije definirala svoju odluku. U tim trenucima kupci tek oblikuju svoje kriterije i trebaju pomoć prodavača da bi se naznaka potrebe pretvorila u stvarnu potrebu, koja može biti zadovoljena proizvodom ili uslugom. Postojeći model prodaje pokriva samo jedan dio ukupnih odnosa koji vode prema odluci kupca. Tako prodavači u kriznim vremenima objašnjenja za smanjeni promet traže okrivljujući kupce, proizvode, smanjena

ulaganja u marketing, opću krizu i konkurenciju, no nikada ne krive prodajni model koji im ne dopušta da saznaju što kupci zaista žele. Umjesto toga, od prodavača se očekuje da rade više, dogovaraju više sastanaka, pišu više izvještaja, te da i dalje nagovaraju kupce da kupuju samo da prodavači mogu održavati loš model.

Zato kupci izgledaju poput glupana koje nitko ništa ne pita – prodavači se fokusiraju na proizvod, na isporuku, na cijenu i na uvjete plaćanja. Očekuje se da kupci logikom stvari prihvate najbolju ponudu zbog njenih tehničkih ili cjenovnih obilježja. S takvim stavom, prodavači nikada neće shvatiti da kupcu treba proces koji kreće od njegovih potreba i slike u njegovoj glavi.



Saša  
Petar

Prosječan potrošač svakodnevno je izložen “bombardiranju” stotina reklamnih poruka, a u prosječnom supermarketu na raspolaganju mu stoji desetak tisuća i više proizvoda. Vrijeme je, dakle, da proizvođači i trgovci razmisle dopire li njihova poruka do pravog potrošača, u pravo vrijeme i na pravome mjestu.



Vlasnik jedne od tvrtki za koje držim treninge i mentoriram managere i članove uprave, prije nego što je počeo ulagati u obrazovanje svojih vodećih ljudi, ali i ostalih zaposlenika, proveo je intenzivno istraživanje među kupcima ne bi li saznao što ih zadovoljava i potiče na kupnju. Bio je iznenađen kad su rezultati pokazali da 34% ispitanih kupaca nije bilo zadovoljno ponašanjem prodajnog osoblja, pa je njihov loš pristup naveden kao dodatni problem. Konačni udarac zadao je podatak da je od tih 34% ispitanika, 68% kupaca (znači, skoro četvrtina ukupno ispitanih kupaca) izjavilo da više neće poslovati s njegovom tvrtkom zbog loše komunikacije prodavača s kupcima.

#### Zadovoljni i vjerni kupci su «najjeftiniji» kupci

Sve knjige o prodaji učit će vas da je zadovoljan kupac najbolji kupac. Štoviše, da je vjerran kupac još bolji kupac. Svi autori će vam reći - zadovoljni i vjerni kupci «najjeftiniji» su kupci. Najjeftiniji, u terminima ulaganja u marketing, budući da oni najčešće ne traže ništa više od stalne (ili barem lagano rastuće) kvalitete proizvoda i usluga. Zato je tzv. ponovljeni posao s kupcem koji je došao ponovno najbolji pokazatelj kvalitete proizvoda i usluge. Odnosno, ako su troškovi ulaganja sniženi, onda je «ponovljeni posao» najprofitabilniji posao koji jedan prodavač može ostvariti. Gubljenje velikog dijela kupaca utječe na profite, jer nikada brzina «osvajanja» novih kupaca ne može dostići brzinu «gubljenja» njihovih prethodnika.

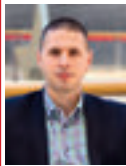
Isporuka očekivane kvalitete proizvoda i

#### 4 razine očekivanja kupaca

Kupčeva se očekivanja mogu svrstati na četiri razine, a svakim prijelazom na višu razinu kupci postaju promotori tvrtke:

1. razina – Na ovoj razini, kupci očekuju pouzdanost (proizvoda i usluge).
2. razina – Kupci očekuju stalnu raspoloživost.
3. razina – Kupci očekuju partnerstvo.
4. razina – Kupci očekuju rješenje problema. Istraživanja pokazuju da su kupci najviše «vezani» uz tvrtke koje im svojim razvojem pomažu da se i sami kupci razvijaju (novim idejama, znanjima i slično).

## zašto čitam poslovni savjetnik .com



*Smatram da je vrlo važno biti informiran kako o novostima iz poslovnog svijeta tako i o novim trendovima u poslovanju i upravljanju poduzećem. To je ujedno, s obzirom na užurbani tempo u kojem svi živimo, dosta zahtjevno.*

*Jedan od načina da se bude informiran je svakako čitati provjeren izvor informacija i to je ujedno razlog zbog kojeg čitam Poslovni savjetnik.*

*Smatram da pridonosi kvaliteti poslovnog informiranja i nudi informacije koje su korisne za svakog menadžera. Pozdravljam i činjenicu da u Savjetniku nema senzacionalizma i neobjektivnosti.*

*Tomislav Dekalić  
direktor Arena Centra*

usluga trebao bi biti minimalni standard ponašanja svake tvrtke koja ima iole ozbiljne pretenzije da na tržištu preživi više od godine dana. Kada isporučuju minimalni standard, kupci znaju što će od prodavača dobiti. I to uvijek očekuju. Primjer moje kolegice, koja je na jednom seminaru podijelila kvalitetno pripremljenu radnu bilježnicu s objašnjenjem tema, alata i bibliografije (pa su sudionici bili zadovoljni), a već na sljedećem seminaru sudionicima iz iste tvrtke nije među materijale uvrstila takvu bilježnicu (pa su bili nezadovoljni, bez obzira na odličnog predavača) primjer je minimalnog standarda. Jednom kada prodavač kupcu, za određeni iznos novca, nešto pruži, za isti iznos novca (osim ako inflacija nije velika) kupac očekuje (barem) isti proizvod. Svako tržište ima generički proizvod i očekivani proizvod. Nešto što kupci očekuju shodno ranijim iskustvima, utvrđenim kriterijima ili standardima, odnosno shodno reklamama koja ih je privukla proizvodu. Kupci imaju pravo očekivati ne samo da im naručena roba bude isporučena, nego i da bude isporučena u vrijeme koje je određeno ugovorom. Da bi osigurali visoku razinu usluge prodavači moraju znati što kupci očekuju. Zato odlični prodavači nikada ne razmišljaju o svom odnosu s kupcima kao podlozi za prodaju već kao o podlozi za stvaranje obostrano kvalitetnih odnosa. Oni znaju da velika zarada i zadovoljstvo poslom dolazi iz čuvanja kupaca, a ne iz stalnog mijenjanja kupaca. Zato oni razmišljaju o očekivanjima kupaca prije samog posla, kako bi kvaliteta proizvoda i/ili usluge bila prilagođena svakom kupcu posebno.



~ EPILACIJA LASEROM ~

~ sigurno, dugotrajno, bezbolno ~

~ UKLANJANJE BORA ~

~ LIFTING LICA I OBRVA ~

~ MODELIRANJE LICA ~

~ POVEĆANJE USANA ~

SLIKAJ  
OVAJ OGLAS  
mobitelom i imaš  
DERMA VENUS  
poklon BON 270 kn  
koji možeš  
iskoristiti  
odmah!!!

www.dermavenus.hr

tel. 01/3098-200

Zagreb, Kneza Trpimira 31  
(kod Branimir centra)

# Osnove internacionalnog pregovaranja – II. dio



Mladen Jančić

**Kojem od modela će prodavač pribjeći u fazi pregovaranja ovisi o nekoliko faktora a oni najvažniji su trenutna pregovaračka pozicija i iskustvo.**



U prethodnim nastavcima kolumne smo naveli tri osnovna pregovaračka modela:

1. Pobjeda ili poraz (distributivni model, cjenkanje)
2. Pregovaranje kao rješenje problema (integrativno ili principijelno pregovaranje)
3. Pregovori da bi se pokazala nadmoć - neki autori smatraju da je to varijanta modela 1.

Koji model dovodi do najboljih rezultata? Sasvim je sigurno da će neki pregovarači istaći prednosti i određena iskustva primjene modela 1. i 3. – tj. kada su im cjenkanje ili pokazivanje nadmoći osigurali prodaju ili postizanje dogovora.

Međutim većina iskusnih pregovarača se slažu u konstataciji da pristupanje međunarodnim poslovnim aktivnostima kao prilici za rješavanje problema ima više vjerojatnoće za uspješniji ishod nego kada se koristi model 1. ili model 3.

## Metoda cjenkanja

Naime pristup 1. (cjenkanje) ne omogućava stranama u pregovori da do kraja iskoriste svoje mogućnosti. Uzmimo za primjer situaciju u kojoj ste otputovali na Filipine da bi ste ugovorili nabavu dijelova za vašu proizvodnu liniju. Po samom dolasku, impresionirani ste izgledom tvornice, kvalitetom dijelova, efikasnosti zaposlenih. Pregovarate o višegodišnjem ugovoru, sve ide kako treba, međutim zastajete kod

cijene. Naime uspoređujete cijene koje spominju Filipinci i one koje trenutno plaćate vašem dobavljaču. Filipinci traže USD2.60 po sastavnom dijelu (što je i dalje manje od onoga što trenutno plaćate vašem dobavljaču), međutim Vi tražite cijenu od USD1.95. Vaši argumenti za nižom cijenom idu u smislu većeg rizika, tj. oslanjanja na neprovjerenog stranog dobavljača koji je istovremeno veoma udaljen od vaše tvornice.

S druge strane Filipinci opravdavaju svoju cijenu zbog njihovog rizika – opremanja svojih proizvodnih hala sa dodatnom opremom neophodnom za proizvodnju vama potrebnih dijelova. Obje strane pribjegavaju korištenju modela 1. (cjenkanje) - Filipinci snižavaju svoju cijenu na USD2.50, a vi svoju povećavate na USD2.05. I dalje ste na udaljenosti od USD0.45 po sastavnom dijelu.

## Točka otpora

To vam sve polako ide na živce i prebacujete se na model 3. (nadmoć). Počinjete lupati šakom od stol, te se čak odlučite demonstrativno dići od stola, navodeći da više nema smisla za nastavkom pregovora (očekujući da će vas Filipinci pozvati da se vratite i napravite daljnje ustupke u cijeni). Da, mogućnost za tako nešto i postoji, međutim postoji i veliki rizik da se to ne dogodi. Što god se desilo, ono što ste upravo uradili, ne pravi baš dobre temelje za nastavak suradnje.

S druge strane, razmotrimo opcije kada bi obje strane možda mogle izaći izvan svojih točki otpora (USD2.50 i USD2.05). Da li bi Filipinci bili voljni dodatno sniziti cijenu u slučaju vaše potpore pri ulasku na tržište EU? Da li bi to bili voljni učiniti kada bi ste se vi obvezali naručiti veću količinu ili potpisati duži ugovor? Da li bi bili voljni to učiniti ukoliko bi uvjeti plaćanja bili manje restriktivni (kraća valuta plaćanja itd.).

S druge strane, da li bi vi bili voljni platiti veću cijenu u slučaju brže dostave, boljeg kvaliteta, eventualnoj pomoći prilikom ulaska Vaših proizvoda na filipinsko tržište?

Vjerojatno da bi barem dio od navedenih mogućnosti bio interesantan za jednu ili obje strane. Međutim, uvjet za realizaciju takvog scenarija je prebacivanje na pregovarački model 2. (rješavanje problema, integrativno/principijelno pregovaranje).



**AngloAdria**  
MANAGEMENT CONSULTING

**Trening programi:**

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

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



# FXLider – Vaš most na svjetskom financijskom tržištu

FXLider, kao ekskluzivni partner Fortrade Limited-a, autoriziranog i licenciranog od strane FCA (Financial Conduct Authority) u Velikoj Britaniji pod licencnom broj 609970, posедуje odobrenje za Hrvatsku. Na osnovu ovog odobrenja, HANFA je i službeno uvrstila Fortrade u spisak brokera kojima je omogućeno neometano pružanje usluga u području tržišta kapitala na teritoriji Republike Hrvatske i čije je poslovanje u potpunosti u skladu s Hrvatskim i Europskim zakonima. Time je HANFA ukazala da je trgovanje preko FXLider-a 100% sigurno i legalno za sve građane Republike Hrvatske uz svu moguću zaštitu regulatornog sustava.

Naš svijet se mijenja. Kako tehnologija napreduje, tako financijska tržišta evoluiraju. Od fizičkih burzi, do *on line* platformi za trgovanje. Tehnološki napredak omogućio je da svakodnevne prilike za investiranje postanu dostupne svima. U samom srcu ove financijske revolucije nalazi se svjetsko financijsko tržište, s dnevnim obujmom trgovanja od 5 trilijuna dolara. Specijalizirana za trgovanje valutama, robama, indeksima i dionicama najvećih svjetskih kompanija, FXLider je uveo promjene u financijsku industriju regije i postao regionalni lider u *on line* trgovanju.

## Stalna podrška klijentima

Sa preko 50 financijskih stručnjaka uključujući i tim od 15 stručnjaka iz Hrvatske, FXLider pruža svakodnevnu podršku svojim klijentima iz sedam zemalja regije, na pet jezika. Svim trgovcima, kako početnicima tako i iskusnim investitorima, osigurana je besplatna edukacija kroz *on line* predavanja, seminare u glavnim gradovima regije, video edukaciju i *one-on-one* treninge sa stručnjacima.

## Suvremeno trgovačko okruženje

FXLider investitorima nudi suvremeno okruženje za trgovanje i omogućava im pristup svjetskom financijskom tržištu putem najmodernijih platformi prilagođenih svim *desktop* i *smart* uređajima. Na taj način investitori mogu trgovati bilo kada i bilo gdje, 24 sata dnevno, 5 dana u tjednu, s preko 150 instrumenata za trgovanje.

## Instrumenti za trgovanje

FXLider-ov *portfolio* od preko 150 instrumenata za trgovanje, trgovcima pruža svakodnevne prilike za investiranje:

- **Valute** – EUR/USD, USD/HRK, GBP/USD, USD/JPY, USD/CHF...
- **Robe** – Zlato, Nafta, Srebro, Bakar, Kukuruz, Pšenica...
- **Akcije** – Google, Twitter, Facebook, Microsoft, Apple, Yahoo, Alibaba...
- **Indeksi** – S&P500, Dow Jones, Nasdaq, DAX30, Nikkei 225, FTSE100...

## Sigurnost

Transakcije na FXLider platformama se izvršavaju trenutno. Oko 99.5% transakcija se izvršava u roku od nekoliko milisekundi, čime je omogućeno sigurno trgovačko okruženje. Fondovi FXLider klijenata su sigurni i sigurno deponirani na pod-račune u jednoj od najvećih svjetskih banaka – Barclays Bank u Londonu. Uz FCA licencu i kompletnu zaštitu regulatornog sistema, investitorima su osigurani 100% transparentni uvjeti trgovanja.

**Uključite se u trgovanje na svjetskom financijskom tržištu.**  
Posjetite [www.fxlider.com](http://www.fxlider.com) i otvorite probni demo račun ili kontaktirajte FXLider podršku na telefon +385 1 777 6985 ili putem e-maila [podrska@fxlider.com](mailto:podrska@fxlider.com) za svu neophodnu pomoć.

# FX LiDER

*Vaš partner za sigurne investicije!*

**Tim iskusnih stručnjaka Vam stoji na raspolaganju!**

**POZOVITE**

**+385 17 77 6985**



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



Nakon Zlatne Igle dizajnericama Vesni i Mariji Milković čestitao je ministar Gordan Maras

**[PS] Svoju poduzetničku karijeru započeli ste nakon odlaska iz pravničkih voda. Kako to da ste se odlučili baviti modom i dizajnom i to kroz hrvatsku etno baštinu?**

Oduvijek sam se željela baviti dizajnom. Nakon diplome, položila sam ispit za otvaranje krojačkog obrta, ali došla je udaja, djeca... nije bio pogodan trenutak, ali ni dovoljno hrabrosti. Bila sam mlada, tada su žene poduzetnice bile rijetkost. Bez obzira što nisam odmah krenula u poduzetničke vode, i dalje sam pratila modnu scenu, krojila, šivala sebi, djeci te prijateljicama. Shvatila sam da ne želim do kraja života raditi uredski posao.

**[PS] S Vama radi i kći Marija, modna dizajnerica. Kako Vi i Vaša kći surađujete?**

Kao rođena Slavonka, od djetinjstva sam učila od bake, mame i tete vezati, šivati i plesti. Kći Marija je diplomirani modni dizajner i od svoje 15-e godine uključena je u dizajn. Uvijek me povuče da napravimo nešto za mlađu publiku. Ovo nije posao, ovo je moj poziv, a Marija još uvijek ima vremena izabrati nešto drugo ako želi. I sin Vid, inače ekonomist po struci, sudjelovao je u stvaranju brenda i otvaranju obrta. Uključen je u obrt po potrebi i kod donošenja

strateških odluka.

**[PS] Kako uspijevate tradicionalna obilježja ukomponirati u poslovni stil moderne žene?**

Volim elegantnu odjeću i svaka haljina koji izađe iz naše radionice, slavi žensko tijelo na decenatan način. Muškarci posebno vole moj butik baš iz tog razloga. Dodatkom hrvatske kulturne note, njegujem tradiciju kroz moderan dizajn prožet stiliziranim elementima i motivima iz naše bogate kulture i prošlosti. To je poruka i priča koju pripovijeda moj dizajn

**[PS] Tko su Vaše klijentice?**

Nedavno su bile dvije ravnateljice dvaju različitih muzeja u Minnesoti. Ponosna sam kad se u Minnesoti nosi šestinski sako ili u New Yorku haljina i kaput s alcarskim motivima. Česte stranke su liječnice, farmaceutkinje i znanstvenice koje često putuju izvan Hrvatske, drže predavanja na simpozijima i žele biti posebno odjevene. Košulje s vezenom glagoljicom najviše kupuju muškarci koji obožavaju glagoljicu. Čak i dječaci vole takve košulje i često imje naša košulja „prva“ u karijeri, npr. za proslavu, krizme itd. U listopadu 2013-e održala sam predavanje na temu misala kao modnog izričaja na Konferenciji o glagoljici na Staroslavenskom institutu u Zagrebu i tamo me vidjela ravn-

# Hrvatska etno baština na elegantnom dizajnu

Vesna Milković u hrvatskoj baštini pronalazi inspiraciju za stvaranje jedinstvenih kreacija. Njen modni brend Mara, spaja tradicionalno s modernim i oduševljava i domaću i stranu publiku.

teljica Instituta Natalia Zapolskaja. Prilikom posjete mom butiku, gotovo da je zanimela na trenutak. Ono što znanstvenici godinama suhoparno proučavaju, u našem butiku oživjelo je na haljinama, torbama, kaputima, vjenčanicama...

**[PS] Dobitnici ste priznanja za autentičnost, inovaciju te promicanje hrvatske baštine. Smatrate li da bi se na promicanju autentičnih hrvatskih obilježja više trebalo raditi?**

Svakako bi trebalo jer obrti se masovno zatvaraju. Na nama je da ljubav, brigu i osjećaj pripadnosti svojoj kulturi prenesemo na mlađe generacije. Postoje nastojanja Ministarstva poduzetništva i obrta te Grada Zagreba, ali sudeći po tome koliko obrtnici i dalje „zaključavaju“ svoja vrata, ili nije dovoljno ili nije usmjereno na pravi način.

**[PS] Tko osmišljava nazive kolekcija? Kakvi su Vam planovi?**

Nazive osmišljava cijeli Maratim. Nekada se imena proizvoda i kolekcija strateški biraju, a nekada uz šalicu jutarnje kave. Jednostavni su, pamtljivi i svi su hrvatskog porijekla. Kolekcija „Alkarica“ nastala je u čast 300-toj obljetnici Sinjske alke, torbu „Kolinda“ nije potrebno objašnjavati, košulje i torbe s glagoljčnim tekstom „Budi svoj“, riječi su oca naše moderne književnosti, Augusta Šenoa. Planiramo butik preseliti u prvu turističku zonu jer smo svo-

je dizajnom napravili iskorak u ponudi originalnih i autohtonih hrvatskih suvenira, a ljudi to prepoznaju. Planiram posebnu kolekciju za klijentelu jednog poznatog skijališta u Švicarskoj. Želja i projekt u nastajanju, predstavljaju je kolekcije „Alkarica“ u Sinju na 300-oj godišnjici sinjske alke.

<http://etnobotik-mara.com/>

<https://www.facebook.com/etnobotik.mara>

Pripremila Maja Jurković



„Hrvatica“ tehnika zlatovez (osim zlatnog, boja konca može biti po želji) sa ručno apliciranim kamenčićima

Fotografija: Jelena Balić/ Make up: Dajana Pajkić/ Hair: Frizerski studij Marcela/ Model: Tatjana Galić (Talia model)/ Accessories: Hogg



HRVATSKO  
KREDITNO  
OSIGURANJE



## OSIGURANJE POTRAŽIVANJA RJEŠENJE ZA NEPLAĆANJE VAŠIH KUPACA

Hrvatsko kreditno osiguranje d. d. (HKO) je društvo za osiguranje specijalizirano isključivo za osiguranje potraživanja (domaćih i inozemnih) između poslovnih subjekata!

### Što dobivate osiguranjem svojih potraživanja u HKO-u?

- stručnu procjenu i praćenje rizika Vaših kupaca
- sigurnost naplate - naknada štete u slučaju neplaćanja Vaših kupaca
- koncentraciju resursa na rast prodaje i povećanje konkurentnosti
- kvalitetnije upravljanje potraživanjima
- zaštitu likvidnosti i rentabilnosti Vašeg poslovanja
- aktivno sudjelovanje u naplati potraživanja kao i u troškovima povezanim s naplatom potraživanja
- lakši pristup izvorima financiranja kod poslovnih banaka

### Osigurajte rizike koji dovode do neplaćanja kupaca:

- **STEČAJ** • **PREDSTEČAJNA NAGODBA** • **NEUSPJEŠNA OVRHA** • **NARUŠENA LIKVIDNOST**
- **POLITIČKI DOGAĐAJ U ZEMLJI IZVOZA**

### Prijenos rizika na Hrvatsko kreditno osiguranje - doprinos sigurnosti poslovanja!

- Oko 50% neplaćanja kod prodaje roba i usluga odnosi se na kupce s kojima je prije toga već bila ostvarena dugogodišnja suradnja!
- Društvo koje posluje uz profitnu maržu od 5% za pokriće gubitaka kod relativno malog nenaplaćenog potraživanja od 15,000 kuna, mora povećati svoje prihode za 300,000 kuna!
- Potraživanja od kupaca čine oko 50% imovine malih i srednjih poduzeća!

Hrvatsko kreditno osiguranje d.d.

[www.hkosig.hr](http://www.hkosig.hr),

tel. 01/ 5630 600; 5630 605; 5630 615, e-mail: [info@hkosig.hr](mailto:info@hkosig.hr), ili Bednjanska 14, Zagreb

## KREDITI ZA PODUZETNIKE

# Programi i potpore za povoljnije financiranje poduzetničkih aktivnosti

Pokretanje biznisa ili njegovo proširenje uvijek je lakše uz osigurana novčana sredstva. Poslovnu ideju bez financijskih sredstava teško je provesti u održiv i uspješan projekt. Čini se kako je poduzetnicima, bilo početnicima ili onima s dugogodišnjim iskustvom, na raspolaganju velik broj programa kreditiranja, a ulaskom u Europsku uniju dostupna su još veća bespovratna sredstva iz europskih fondova. Od same provedbe do uspješne realizacije projekta potrebno je vremena, znanja i resursa.

Za realizaciju poslovnih projekata koji imaju za cilj jačanje malog i srednjeg gospodarstva, na raspolaganju su krediti po subvencioniranim kamatnim stopama koje nude Hrvatska banka za obnovu i razvoj, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) i poslovne banke. Niz je dostupnih programa kreditiranja koje nude poslovne banke uz određene uvjete i kamatne stope, s naglaskom na obnovu i unaprjeđenje poslovanja, turistički sektor, energetska učinkovitost, programe za

početnike, kao i za sve druge poslovne potrebe s kojima se susreću poduzetnici, a s ciljem poticanja njihova razvoja.

Za dobivanje kredita proces prijave sastoji se od zahtjeva za kredit, poslovnog plana koji opisuje poslovanje i učinke projekta, kao i ostalih dokumenata poput financijskih izvještaja, boniteta, potvrda o ispunjavanju obveza (potvrde o nepostojanju poreznog duga ili duga prema zaposlenicima), te instrumenata osiguranja povrata kredita.

### Državne potpore i programi

Bespovratne potpore za razvoj poduzetništva dodjeljuju ministarstva, državne agencije, županije, gradovi i općine. Među najznačajnijima su ulaganja u turizam, odnosno programi bespovratnih potpora Ministarstva turizma, bespovratne potpore županija i gradova u ulaganja u opremu i jačanje pojedinih djelatnosti, kao i Poduzetnički impuls, program poticanja poduzetništva i obrta. Ukupna vrijednost programa Poduzetnički impuls 2015. iznosi 4,37 milijardi kuna. Korisnici sredstava su mikro, mala i srednja poduzeća koja prilikom prijave na javne pozive prolaze kroz faze: administrativna provjera, provjera prihvatljivosti, ocjena projektnog prijedloga, provjera prihvatljivosti izdataka. Natječaji su u tijeku, a neki od programa su: jačanje konkurentnosti prerađivačke industrije i uslužnih djelatnosti, cjeloživotno učenje za obrtnike, revitalizacija poslovnih prostora, **izgradnja proizvodnih kapaciteta** i ulaganje u opremu.

Ministarstvo poduzetništva i obrta u suradnji s bankama i županijama subvencionira kamate na kredite te tako olakšava poduzetnicima pristup jeftinijim izvorima financiranja kroz program subvencioniranja kamata za poduzetničke kredite. Vlada RH je u rujnu prošle godine prihvatila program poboljšano kreditiranja poduzetništva i obrta *Kreditom do uspjeha 2014*. Program se provodi kroz dvije mjere: *Kre-*

Upravljanje potraživanjima

Informacije o rizicima

Marketinške informacije

Što je važnije:  
stabilna  
likvidnost?



Ili stabilni  
poslovni odnos  
s klijentima?

Kad klijenti ne poštuju rokove plaćanja, Vaša tvrtka nađe se pred dilemom: raskinuti poslovnu suradnju ili pokrenuti dijalog kako bi se održao stabilan novčani tok. Pronalaženje prave ravnoteže između ove dvije opcije čini temelj za čvrsti poslovni odnos. To je naše uvjerenje, a Vi ćete ga prepoznati u svemu što radimo za Vas. Za više informacija o našim uslugama posjetite: [www.eos-matrix.hr](http://www.eos-matrix.hr)



Za dodatne informacije o upravljanju potraživanjima posjetite našu web stranicu.

Potraživanja su imovina.  
Osigurajte ih.



**SID-PRVA KREDITNA ZAVAROVALNICA d.d.**

**OSIGURAVAMO POTRAŽIVANJA**

Više informacija na: tel. +386 1 200 58 10 i [www.sid-pkz.si](http://www.sid-pkz.si)



**Ladislav Artnik**, predsjednik uprave, SID – Prva kreditna zavarovalnica d.d.

Osiguravajuće društvo Prva kreditna zavarovalnica pomno prati i ocjenjuje

rizike pojedinih kupaca u više od 100 država. Zbog toga izvoznicima preporučujemo da kod nas provjere koji su običaji na tim tržištima, kao što su rokovi plaćanja, kašnjenja, instrumenti osiguranja.

ditom do konkurentnosti, koji se provodi uz sudjelovanje županija i poslovnih banaka, a subvencionira se kamata na poduzetničke kredite za financiranje projekata iz proizvodne i uslužne djelatnosti, uz maksimalni iznos kredita do 5 milijuna kuna, s rokom otplate do 10 godina. Mjera 2. Kreditom do uspješnog poslovanja provodi se u suradnji s poslovnim bankama, a subvencionira se kamata na poduzetničke kredite za financiranje tekuće likvidnosti i trajnih obrtnih sredstava do visine 200 tisuća kuna uz rok otplate do 4 godine.

## Povoljniji uvjeti isključivo za poduzetnike

**Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR)** već niz godina kontinuirano provodi programe kreditiranja po kojima su poduzetnicima dostupni krediti uz bitno niže kamatne stope od onih u programima poslovnih banaka, a uvjeti i iznosi kreditiranja različiti su od programa do programa.

HBOR je ukupno do sada podržao gotovo 33,5 tisuća projekata hrvatskih poduzetnika s iznosom od 90 milijardi kuna. "S obzirom na otežane okolnosti u kojima hrvatski gospodarstvenici posluju zadnjih godina, stalno prilagođavamo svoje programe s ciljem poticanja poduzetnika na nova ulaganja, odnosno pokretanje novog investicijskog ciklusa, održavanje i poboljšavanje likvidnosti. Tako smo još tijekom 2012. godine smanjili kamatne stope za investicijska ulaganja, uveli različite modele kreditiranja kako bismo potaknuli i poslovne banke na veća odobrenja gospodarstvu, a novost je i uvođenje kreditiranja putem leasing društava. Ovakav model financiranja osobito je prihvatljiv za nabavu opreme i mehanizacije klijentima koji se kandidiraju za sufinanciranje sredstvima EU fondova", poručaju iz HBOR-a.

Mali i srednji poduzetnici HBOR-ova povoljna sredstva koriste za ulaganja u novu opremu, modernizaciju proizvodnje, ali i za obrtna sredstva potrebna za nesmetan rad, kao i za izvoz. Osim iskusnih poduzetnika, HBOR već niz godina nudi posebne programe kreditiranja početnicima, ženama i mladima za koje također postoji veliki interes. Poduzetni-

cima su u HBOR-u na raspolaganju povoljna sredstva s kamatnom stopom od 2 do 6 posto i rokovima otplate do 17 godina za različite poslovne aktivnosti.

## Kreditni za početnike i male poduzetnike

Sve češći mikro krediti dostupni su malim poduzetnicima te poduzetnicima početnicima za unaprjeđenje poslovnih aktivnosti, uz mjenicu i zadužnicu, bez hipoteka i ostalih instrumenata osiguranja. Za poduzetnike kojima su potrebna sredstva za ostvarivanje manjih projekata vrijednosti do 120.000 kuna, dostupni su mikro krediti koje po kamatnoj stopi od 0,99% odobrava agencija HAMAG-BICRO, s rokom otplate do 5 godina. S ciljem poticanja samozapošljavanja, modernizacije i proširenja postojećeg poslovanja, HBOR je započeo program *Mikrokreditiranje uz potporu EU*. Program je namijenjen poduzetnicima do 10 zaposlenih i s godišnjim poslovnim prihodom do 2 milijuna eura. Najviši iznos kredita je u kunskoj protuvrijednosti 25 tisuća eura, a sredstva se mogu koristiti za ulaganja u osnovna ili obrtna sredstva. Kreditiranje se provodi putem poslovnih banaka koje su ugovorile suradnju s HBOR-om za ovaj program. Kamatnu stopu utvrđuje poslovna banka, ovisno o procijeni rizika plasmana, a za osiguranje povrata kredita prihvaćat će se zadužnica, mjenica te založno pravo na imovini koja se nabavlja iz sredstava kredita.

**Jamstva** omogućuju dobivanje kredita ili kapitalnog ulaganja poduzetnicima koji inače ne bi mogli realizirati kredit zbog nedostatka imovine te rizičnosti projekta i poslovanja, a ostvaruju se kroz programe kreditiranja. Jamstva za dobivanje kredita izdaje agencija HAMAG-BICRO u određenom postotku od glavnice kredita. Izdaju se za osiguranje dijela glavnice kredita, a prije odobrenja jamstva vrši se provjera financijske dokumentacije i ekonomske opravdanosti projekta.

## Osiguranje kredita i potraživanja

Poduzetnici su svjesni kako je prilikom ugovaranja kredita ponešto smanjena mogućnost pregovaranja te da su banke u situaciji u kojoj mogu diktirati uvjete kreditiranja. "Novija sudska praksa kao i sve jača svijest o pravima potrošača daju sve više prostora potencijalnim korisnicima kredita da prilikom ugovaranja utječu na pojedine ugovorne odredbe, pa time i na izbor instrumenata osiguranja koji se koriste u pojedinom poslu", kaže odvjetnica **Larisa Silvija Marić**.

Navodi kako su uobičajeni instrumenti osiguranja kredita u praksi: hipoteka – banka i korisnik kredita potpisuju sporazum o zasnivanju založnog prava na nekretnini koji se solemni-

zira kod javnog bilježnika; fiducijarni prijenos vlasništva – instrument osiguranja kojim se radi osiguranja tražbine banke na istu prenosu vlasništvo na nekretnini korisnika kredita, s time da će mu banka vlasništvo vratiti kada joj bude isplaćen dug; zadužnica – za vjerovnika bolji instrument osiguranja obzirom da se radi o ovršnoj ispravi koja je ujedno i apstraktni pravni posao; mjenica – sve manje korišteni i nešto slabiji instrument osiguranja obzirom da se radi o vjerodostojnoj, a ne ovršnoj ispravi; polica osiguranja nekretnine vinkulirana u korist banke. Na hrvatskom tržištu **Hrvatsko kreditno osiguranje** je specijalizirano za kreditno osiguranje, odnosno za osiguranje potraživanja između poslovnih subjekata, kao i za njihovu stručnu i neovisnu procjenu te praćenje rizika. Osiguranje potraživanja specifičan je proizvod, a klijentima nude prilagodljive proizvode. Tako je moguće ugovoriti osiguranje stečaja i tzv. produljenog neplaćanja, odnosno pretjeranog kašnjenja kupca s plaćanjem, zajedno s troškovima naplate potraživanja za domaće ili inozemna tržišta. Po mjeri skrojenice polica osiguranja potraživanja pruža kombinaciju zaštite od financijskog gubitka zbog neplaćanja kupaca i upravljanja rizicima povezanim s naplatom potraživanja, a klijentima mogu vrlo brzo signalizirati promjene u poslovanju i platežnoj disciplini njihovih kupaca.

Osiguravajuće društvo **Prva kreditna zavarovalnica** vodeće je u Sloveniji, gdje je osiguranje potraživanja uspostavljeno i dobro pokriveno, dok je u Hrvatskoj ta usluga manje poznata. "Poduzeća obično prodaju robu ili usluge na otvoreni račun, što znači da poslovna potraživanja predstavljaju neosiguranu imovinu. Osiguranje potraživanja kod kreditnog osiguravajućeg društva u najvišoj mjeri smanjuje rizike takve vrste jer poduzeću jamči financijsku sigurnost. Poduzeća se mogu osigurati od rizika insolventnosti svojih kupaca i produženog kašnjenja s plaćanjem (štetni događaj nastupa u roku od šest mjeseci od dospijeća prve neplaćene fakture). Prema našim iskustvima, izvoznici se obično i u okviru svojih mogućnosti (veći bolje od manjih) dobro pripreme za ulazak na strana tržišta, budući da su opće informacije relativno lako dostupne", objašnjava **Ladislav Artnik**, predsjednik uprave SID – Prva kreditna zavarovalnica d.d. No unatoč dobroj pripremi, kako navode, problem može nastati kada se odnosi u određenoj državi, sektoru ili kod potencijalnog kupca kasnije pogoršaju te mogu ugroziti ne samo ulazak na tržište, već i postojanje samog izvoznika. Zbog toga odgovarajući aranžman osiguranja za izvoznika može biti jedan od boljih alata za svladavanje rizika.

Marina Kilić

**|PS| Koja je osnovna zadaća Hrvatskog kreditnog osiguranja?**

Svi žele poslovati s pouzdanim i stabilnim poslovnim partnerima, ali u današnje vrijeme gospodarske nestabilnosti, pojam sigurnog i pouzdanog poslovnog partnera ne postoji, jer svatko može u bilo kojem trenutku imati problema s likvidnošću. Zato poduzetnici koji su svjesni neizvjesnosti naplate od svojih kupaca sigurnost pronalaze u polici osiguranja potraživanja. Hrvatsko kreditno osiguranje kroz svoje proizvode osigurava rizike neplaćanja kupaca uslijed stečaja, predstečajne nagodbe, neuspješne ovrhe ili narušene likvidnosti.

Osiguranje naplate potraživanja je alat koji omogućuje sigurniju naplatu pri prodaji robe i usluga uz odgodu plaćanja na tržištu. Naša je osnovna zadaća naknada štete u slučaju ostvarenja rizika, tako osiguranicima jamčimo sigurnu naplatu. To izravno utječe na novčani tok i vraća stabilnost imovini svakog osiguranika.

**|PS| Zašto je važno osiguravati potraživanja?**

Rizik neplaćanja kupaca je sastavni dio tržišnog poslovanja. S obzirom na to da potraživanja u prosjeku čine više od 40% imovine društva, rizik nemogućnosti naplate potraživanja ne može biti prepušten slučaju. Poduzetnici sve više uviđaju da je neophodno osiguravati potraživanja kao najveći dio imovine, baš kao što osiguravaju zgrade, strojeve, zalihe i sl. Bez obzira koliko dobro poznajete tržište na kojem poslujete i kupce s kojima poslujete, neplaćanja i stečajevi ostaju tržišna realnost. Važnost osiguranja potraživanja se ogleda u dobivanju pravovremene informacije o mogućnosti nastanka takvih problema. Možda je najzanimljivi-

## Zadovoljstvo ostvarenim rezultatima

Osiguranje naplate potraživanja je alat koji omogućuje sigurniju naplatu pri prodaji robe i usluga uz odgodu plaćanja na tržištu. Naša je osnovna zadaća naknada štete u slučaju ostvarenja rizika, tako osiguranicima jamčimo sigurnu naplatu.

vija činjenica da nam se danas javljaju poduzeća kojima smo se svojevremeno obratili i prezentirali uslugu osiguranja, no u tom trenutku nisu bili zainteresirani za sklapanje police osiguranja. U međuvremenu su na žalost doživjeli gubitke u poslovanju zbog neplaćanja svojih kupaca te nam se danas sami javljaju radi zaštite svojih budućih potraživanja.

**|PS| Koje su prednosti Polica osiguranja kod HKO-a?**

Mi smo mala osiguravajuća kuća, a to nam omogućuje da budemo fleksibilni prema potrebama klijenata. Rezultat je po mjeri skrojena polica osiguranja potraživanja. Kompletna usluga koju osiguranik ima u sklopu police osiguranja dovodi do optimizacije troškova u poslovanju jer pruža kombinaciju zaštite od financijskog gubitka uslijed neplaćanja kupaca i upravljanja rizicima u vezi s naplatom potraživanja. Osiguranje potraživanja tako omogućuje poduzećima transpa-

rentan, troškovno isplativ i fleksibilan način zaštite od neplaćanja.

Osim isplate odštete kojom se pokriva financijski gubitak, osnovne prednosti koje pruža osiguranje potraživanja su analiza portfelja postojećih kupaca – procjena i praćenje rizika poslovanja kupaca tijekom cijele godine, aktivno sudjelovanje u naplati potraživanja kao i u troškovima povezanim s naplatom potraživanja (npr. troškovi odvjetnika, sudski troškovi i sl.). Vlastita baza podataka omogućuje nam brzu procjenu rizika kupaca, a stalno praćenje rizika omogućuje pravovremeno upozorenje na probleme u poslovanju osiguranih kupaca. Naše osiguranike informiramo o svim promjenama u poslovanju njihovih kupaca, kao npr. statusnim promjenama, blokadama računa, o podnesenim zahtjevima za otvaranje predstečajne nagodbe ili stečaja te o urednosti plaćanja prema drugim našim osiguranicima.



**|PS| Tko sve može sklopiti Policu osiguranja i za koja potraživanja?**

Osigurati se mogu potraživanja između poslovnih subjekata, a koja su nastala temeljem isporuke roba i usluga na domaćem tržištu ili u inozemstvu. Osiguravaju se potraživanja čije dospijec u pravilu nije dulje od 1 godine, a osiguranje mogu zatražiti poslovni subjekti bilo koje veličine ili djelatnosti.

**|PS| Rezultati, očekivanja i planovi za 2015-u?**

Vrlo smo zadovoljni ostvarenim rezultatima u 2014. godini. U pet godina postojanja uspješno poslujemo unatoč svim izazovima poslovanja u recesijskom okruženju, a trend uspješnog poslovanja bilježimo i u prvom kvartalu ove godine. Uspjeli smo ostvariti stabilan rast premijskih prihoda, u prosjeku oko 20 posto godišnje, unatoč pogoršanim uvjetima u gospodarskom okruženju koji povećavaju rizike nelikvidnosti i poslovnih neizvjesnosti. Zacrtao smo ostvarivanje dobiti nakon pet godina poslovanja, a taj smo cilj ostvarili godinu dana ranije. Ostvareni rezultati su odraz profesionalnog i partnerskog pristupa prema našim klijentima koji su to prepoznali i ukazali nam svojom povjerenjem. Zlata Radović

Uprave poduzeća često ispuste iz vida koliko je dodatnog prihoda potrebno ostvariti da bi se nadoknadili i najmanji gubici nastali uslijed nenaplaćenog potraživanja. To možemo potkrijepiti konkretnim primjerom: Poduzeće koje posluje uz profitnu maržu od 3% za pokrivenje relativno malog nenaplaćenog potraživanja od 15.000 eura mora povećati svoj prihod za 500.000 eura. Sigurnost koju Hrvatsko kreditno osiguranje omogućuje društvima jest da neometano posluju i usredotoče se na rast prodaje i osvajanje novih tržišta, a rizike povezane s neplaćanjem kupaca prepuste nama.



ODGOVARA:  
Daniel Sever

## OTKAZ I OBVEZA SAVJETOVANJA S RADNIČKIM VIJEĆEM BEZ ČLANOVA VIJEĆA

**PITANJE:** Što napraviti kada nakon raspisivanja izvanrednih izbora za radničko vijeće zbog nedostatka članova nitko ne pristane da ga se uvrsti u listu za članstvo, a zbog namjere za otkazivanjem ugovora o radu iz gospodarskih razloga određenim radnicima, imamo obvezu se savjetovati s radničkim vijećem?

M.T., Zagreb

**ODGOVOR:** Prema članku 141. Zakona o radu (NN 93/14.) **radnici imaju pravo** na slobodnim i neposrednim izborima, tajnim glasanjem, **izabrati jednog ili više svojih predstavnika u radničko vijeće** koji će ih zastupati kod poslodavca u zaštiti i promicanju njihovih prava i interesa. Pri tome postupak utemeljenja radničkog vijeća pokreće se isključivo na prijedlog sindikata ili najmanje 20% radnika zaposlenih kod određenog poslodavca.

Iz pitanja proizlazi da je radničko vijeće zbog nedostatka članova **prestalo postojati** kod predmetnog poslodavca, te je došlo do raspisivanja izvanrednih izbora za **radničko vijeće, ali nitko nije pristao da ga se uvrsti u listu kandidata**. Sukladno članku 146. ZR-a liste kandidata za izbor predstavnika radnika mogu predložiti sindikati koji imaju svoje članove zaposlene kod određenoga poslodavca ili skupina radnika koju podržava najmanje dvadeset posto radnika zaposlenih kod određenoga poslodavca, a svaka lista kandidata mora imati onoliki broj kandidata i zamjenika koliko se predstavnika radnika bira.

Iz svega prethodno navedenog proizlazi da je prvotno radničko vijeće prestalo postojati, da novo nije oformljeno jer nije oformljena niti lista kandidata za izbor predstavnika radnika (koju su inače dužni oformiti i predložiti sindikati odnosno skupina radnika podržana od propisanog postotka zaposlenih), pa **stoga poslodavcu nije niti omogućeno da zbog namjere za otkazivanjem ugovora o radu u konkretnom slučaju provede obvezu savjetovanja s radničkim vijećem**.

## NAKNADA PLAĆE ZA OTEŽANE UVJETE RADA U VRIJEME GODIŠNJEG ODMORA

**PITANJE:** Ima li radnik pravo na dodatak na plaću zbog otežanih uvjeta rada i za vrijeme korištenja godišnjeg odmora?

I.S., Split

**ODGOVOR:** Sukladno članku 81. Zakona o radu (Narodne novine br. 93/14.) **ukoliko drugim propisom ili kolektivnim ugovorom nije drugačije određeno, radniku pripada naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora u visini prosječne plaće isplaćene u prethodna tri mjeseca** sa svim ukupnim primitcima s osnova rada.

Nadalje, članak 94. Zakona o radu propisuje da za **otežane uvjete rada, prekovremeni i noćni rad te rad nedjeljom, blagdanom** ili nekim drugim danom za koji je zakonom određeno da se ne radi, radnik ima pravo na **povećanu plaću**.

Stoga radnik ima pravo na dodatak na plaću za rad u otežanim uvjetima rada čak i za vrijeme korištenja godišnjeg odmora jer se u obračun plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora uračunavaju ukupni prosječni iznosi plaće, odnosno u obračun plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora uz prosječnu plaću radnika uračunavaju se i sva primanja u novcu i naravi koja predstavljaju naknadu za rad u prethodna tri mjeseca.



ODGOVARA:  
Stipe Sola

## MIRENJE NOSI BRZI POSTUPAK I MINIMALNI TROŠAK

**PITANJE:** Kako sam imao prilike puno čuti o alternativnom rješavanju sporova mirenjem predložio sam drugoj strani u postupku da dugogodišnji spor pokušamo riješiti sklapanjem nagodbe u postupku mirenja. Na žalost odbili su moj prijedlog i nastavljamo dalje dugotrajni sudski proces. Kako bih mogao ubrzati rješavanje spora?

L.C., Osijek

**ODGOVOR:** Prema dugogodišnjem iskustvu jednog od akreditiranih Centara za mirenje u Hrvatskoj čak **50 % postupaka mirenja u gospodarskim sporovima** koji je pokrenut pred tim Centrom **nije prihvatila druga strana**. Glavni razlog zbog kojega druga strana nije prihvatila mirenje gotovo uvijek je isti. Strana kojoj se predlaže mirenje tu činidbu vrlo često protumači na način da je strana koja predlaže mirenje shvatila kako je **njen položaj u sudskom postupku oslabljen** te da bi na ovaj način željeli izbjeći katastrofalne posljedice sudske presude.

To naravno može biti i motiv strane koja predlaže mirenje no da li je to uvijek tako?

Iz dosadašnjeg iskustva proizlazi kako su mirenje pokretale strane u postupku koja je zapravo imala namjeru ili je već pokrenula sudski postupak. Prema onome što su iskazivali zapravo je i razlog pokretanja u tome što su u mirenju **prepoznali mogućnost brzog postizanja rješenja spora**. Motiv pokretanja postupka mirenja bio je u **smanjenju troškova**, najvažnije **vremena** koje je potrebno za rješenje spora. Isto tako mogućnost izravnog pregovora s drugom stranom oko zajedničkog spora i kreiranje rješenja bili su poticaj za pokretanje postupka mirenja. Uz činjenicu ako u postupku mirenja ne postignu sporazum i dalje im je sudski postupak opcija kojoj se uvijek može vratiti te su odlučile „bar pokušati mirnim putem“. Stoga je tradicionalno shvaćanje postupka mirenja da ga predlaže „slabija strana“ zapravo krivo i priječi prihvaćanje mirenja kao alternativnog načina sporova.

Zasigurno će nam trebati još puno vremena i truda kako bi našli snage da sporove i konfliktnu situaciju pokušamo riješiti pregovaranjem. Bilo bi svakako bolje kada bi sudski arbitražni ili neki drugi postupak mogu biti alternativa za mirenje.

Ohrabruje iskustvo Centra za mirenja prema kojem u slučajevima **kada je mirenje prihvaćeno od druge strane**, a provedeni postupci mirenja uspješno su okončani – sklopljenim nagodbama u 100% slučajeva. Svakako da je uz ostale prednosti mirenja ovo iskustvo najbolja preporuka za prihvaćanje mirenja kao uspješnog alata za rješavanje sporova.





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



## 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

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



ODGOVARA:  
Jasna Belamarić

### ZAJEDNIČKI POSLOVNI CILJ

**PITANJE:** *Ravnateljica sam agencije koja se bavi važnim poslom za društvo. Imam sreću da je većina zaposlenih mlada, dobro obrazovana i*

*motivirana, pa se posao obavlja kvalitetno i predano. Ipak, s obzirom na sve veći opseg posla, primjećujem da su ljudi pomalo zasićeni i da gube entuzijazam. Ne mogu im ponuditi financijske nagrade jer smo ograničeni proračunom, a ne mogu ni zaposliti nove ljude. Svatko od njih bavi se jednim kompleksnim područjem i iako su u radu upućeni jedni na druge, čini mi se da bi ta suradnja trebala bolje funkcionirati. Katkad nedostaje razumijevanja za zahtjevnost tuđeg posla i to da odraditi nešto za pomoći kolegama također spada u opis posla. Često im naglašavam da, iako trebaju biti posvećeni svojem zadatku, moraju odvojiti malo vremena da se uključe i daju svoj doprinos zadatku svojeg kolege, jer timski rad mora funkcionirati. Imate li kakav savjet?*

L.A., Split

**ODGOVOR:** Situacija koju opisujete česta je u organizacijama koje zapošljavaju stručnjake različitih profila za vrlo različita i međusobno slabo povezana područja rada. Ipak, **svaka organizacija, ma koliko heterogena bila područja kojima se bavi, mora imati i „uglazbljene“ ishode rada – ne može jedan odjel ili sektor davati potpuno drugačije izlazne rezultate po kriterijima ili formi u odnosu na druge iz iste organizacije.** Barem jedan dio posla kojeg ljudi rade uvijek je međuovisan. Slažem se s Vama da timski rad mora funkcionirati, ali

on se teško implementira samo time što ćete proklamirati njegovu vrijednost. Pretpostavljam da ste razmatrali modele nagrađivanja prema učinku ili barem da provodite redovito ocjenjivanje radnog učinka. Tu postoji mogućnost da im dio ocjene uspješnosti (pa i bonusa ako ga imate) vežete za rezultate suradnje, dakle, ne samo individualnog postignuća. Dio postotka ocjene uvjetujte – i svakako jasno definirajte unaprijed – kvalitetom suradnje s drugim odjelom/sektorom/kolegom. To može biti kvaliteta zajedničkog rada, brzina odgovaranja na upite, zadovoljstvo kolege suradnjom i sl. Ako ljudi znaju da je uspjeh drugog odjela njima važan dio poslovnog cilja, onda će drugačije gledati na to što su prioritete. Naravno, to morate dobro definirati i u opisu posla – nije dovoljno ono što se često navodi „obavlja i ostale poslove prema nalogu rukovoditelja“, već navedite izričito s kime u poslovnom procesu mora surađivati i na koji način. **Kad ljudi shvate da su oni na određen način odgovorni za uspjeh cijele organizacije, bit će spremniji preuzeti odgovornost za to.** No jednako je tako važno i da cijelu priču podignete na još jednu razinu osim tehničko-dokumentacijske. Ona jest osnova za dalje, ali na njoj trebate nadograđivati osjećaj zajedništva. Imaju li vaši ljudi dovoljno jasnu sliku o važnosti posla kojeg rade? Čemu doprinosi „njihova mala kap“? Pokušajte održati taj plimni val entuzijazma tako da im date priliku da osvijeste važnost onoga što rade za cijelu zajednicu. Preskočite besmislene i preskupe adrenalinske *team-buildinge*, radite nešto što ih duboko povezuje u smislenosti onoga čemu su predani. **Organizirajte im facilitirane radionice za razmjenu iskustva i dogovor o načinima unapređenja međusobne suradnje.** Zajednički cilj i međusobna povezanost u njegovom postizanju pomoći će im da zadrže motiviranost.



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## KVANTNE VJEŠTINE PRI UPRAVLJANJU KONFLIKTIMA

**PITANJE:** U našoj organizaciji učestali su konflikti. Čini se da

svaki pokušaj njihovog rješavanja rezultira novim konfliktima. Uz to okolnosti se stalno mijenjaju pa nekad konfliktne situacije jednostavno zanemarujemo i idemo dalje praveći se da se nisu niti dogodile. No, u kasnijim situacijama problemi nekad eskaliraju do razine osobnih sukoba. Kakve savjete za rješavanje konflikata nam možete ponuditi?

I.V., Zagreb

**ODGOVOR:** U uvjetima neprestanih promjena, ali i velikih pritisaka za održanjem razine djelovanja kako poduzeća, tako i života svakog pojedinca, konflikti su neizbježni. No, **metode rješavanja konflikata** koje su predlagane pred nekoliko desetljeća **danās ne donose rezultata**. Razlog se ne nalazi u nekoj nji-

hovoj suštinskoj pogrešci, već u činjenici da se organizacije i pojedinci **nemaju vremena pažljivije pozabaviti konfliktima** zbog potrebe neprestanog reagiranja na promjene u okruženju. Pojedinci, a tako i organizacije u cjelini, na taj su način neprestano u **fazi re-akcije**, odnosno traženja akcija kako bi reagirali na neku akciju s kojom se suočavaju. Za promišljenost, a time i promišljeno upravljanje odnosima čini se da naprosto nema vremena.

Kako bi se unaprijedilo upravljanje odnosima, može se predložiti promjena ponašanja i primjena **tzv. kvantnih vještina**. Kvantno gledanje se odnosi na sposobnost promatranja raznih okolnosti s namjerom utvrđivanja temeljnih pretpostavki tih odnosa, odnosno utvrđivanja namjere koja se nalazi u pozadini ponašanja koje izaziva konflikte. U suštini se radi o **identificiranju mentalnih modela koji pokreću reakciju ljudi**. Taj proces bi trebao pokretati svaki pojedinac za sebe, ali je važno utvrditi i kolektivne mentalne modele koji su stvoreni dugotrajnim zajedničkim radom.

Kada se aktiviraju, mentalni modeli uzrokuju **linearno razmišljanje i djelovanje čiji je pravac determiniran suštinom mentalnih modela**. No, za rješavanje problema u dinamičnom okruženju, a posebice pri rješavanju konflikata, linearni način razmišljanja nalikuje borbi dva ovna na brvnu. Potrebno je razmišljati neortodokšno, odnosno kvantno te tražiti rješenja koja predstavljaju win-win situaciju. To je moguće vježbanjem svjesnosti bez prosudbe kroz ustaljene mentalne modele.

Novonastalo rješenje će se možda isprava doimati paradoksalnim. No, ono je paradoksalno samo sa stajališta usađenih mentalnih modela. Ono je u suštini novo i kreativno te služi

rješavanju trenutnih problema.

U takvim okolnostima poželjno je vježbati empatiju, odnosno sagledavati situaciju iz kuta druge osobe, odnosno na osnovi njenih mentalnih modela. Isto tako, komunikacijom obojenom empatijom moguće je uzajamno identificirati uvriježene mentalne modele, preispitivati njihovu utemeljenost i opravdanost te pokretati svijest o važnosti njihove promjene. Ne samo što dovodi do **promjene individualnih i kolektivnih mentalnih modela, ovaj proces dodatno snaži osjećaj interne kohezije koji je presudan za stvaranje sinergije**, čime se kolektiv kao sustav osnažuje u odnosu na vanjske izazove, a istovremeno se smanjuje mogućnost pojave razornih konflikata.

Pa ipak, i ovakvim djelovanjem problemi i konflikti mogu se pojaviti. No, tada se treba prisjetiti temeljnih spoznaja teorije kaosa. Iako je kaos nemogućnost da nekom sustavu odredimo obrazac ponašanja, red može nastati samo iz kaosa. Iako svaki sustav teži stabilnosti i održivosti, dugotrajna istovjetnost ponašanja zapravo vodi stagnaciji.

Stoga neki vanjski ili unutarnji izazov može imati funkciju redefiniranja ustaljenih obrazaca. Njihovim **preoblikovanjem moguće je ponovno postići stanje reda**, ali na višem stupnju razvoja. Niti jedan pravilnik ne sadrži upute za djelovanje u svim situacijama. Kaosom nije moguće upravljati. Kaos ima svoj ritam razvoja. Treba ga promatrati bez prosudbi i prilagođavati se novonastalim okolnostima. Kaosu je stoga moguće pristupiti jedino samoorganizacijom sustava, odnosno sudjelovanjem svih članova organizacije.



ODGOVARA:  
Sanja Gomuzak

## TAJNI KUPCI KAO OČI MANAGEMENTA

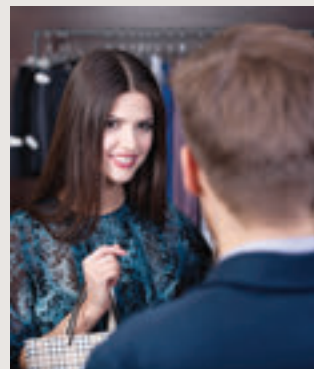
**PITANJE:** Često nailazim na tvrtke koje koriste tajne kupce kako bi unaprijedile svoje poslovanje i prodaju. Mi smo isključivo proizvodna tvrtka i nemamo svoju maloprodajnu mrežu, no vjerujem da i u tom procesu sigurno ima prostora za napredak. Zanima me na koji način jedna takva proizvodna tvrtka kao mi možemo koristiti ovu metodu u svrhu poboljšanja prodaje?

M. A., Biograd na moru

**ODGOVOR:** Krivo je uvriježeno je mišljenje da je ova metoda korisna isključivo za maloprodaju te eventualno banke i autosalone, **no evo odgovora kako mystery shopping koriste proizvođači, nositelji franšize i razni distributeri na prodajnim mjestima svojih partnera**.

Znajući da 75% odluka o kupnji kupac donosi na temelju razgovora s prodavačem na prodajnom mjestu, pitanja na koja im *mystery shopping*

pruža odgovore su kako ti isti trgovci **prezentiraju njihove proizvode/ usluge, što točno o njima govore krajnjim potencijalnim kupcima, nude li ih te ako da, na kojem mjestu, što govore o konkurenciji, koje brendove preferiraju i dr.** U tom procesu mjerenja jednako tako gledamo i komunikaciju e mailom – odgovaraju li distributeri uopće na mail upite, kako brzo i koliko učinkovito? Jednako tako **mjerimo i kakvi su prodavači i koliko uspješno predstavljaju našu tvrtku** odnosno proizvode pri telefonskim upitima. Bez obzira čime se bavili i tko su nam kupci, **uvijek je zanimljivo sagledati prodajni proces i kvalitetu usluge iz njihove perspektive**. Tajni kupci poznati su kao *oči kupaca i uši managementa*, a već nam samo uvid u stanje često daje rješenja i znamo što poduzeti.



# Odijevanje sa stilom za suvremene muškarce - muška odijela **KOTKA**



Foto: Dražen Lapić

Skotkani u **KOTKI**

KOTKA jamči svakom svojem proizvodu posebnost, šarm, formu i kvalitetu u šivanju po mjeri. Za KOTKU kvaliteta ne predstavlja standard, nego i obavezu kao i osjećaj za posebne zahtjeve ili želje u Vašem životnom stilu. Suvremeni muškarci imaju potrebu za nošenjem različitih tipova odijela, a prepoznatljivih obilježja. Ovo im je omogućeno našim modnim markama. Iz novih KOTKINIH kolekcija odijela, lako ćete pronaći vrhunsko odijelo po svojoj mjeri, uku-

su i potrebi i jednako ćete se ugodno i prikladno *skotkati* odijelom modne marke:

**TEDY** – visokokvalitetnim muškim odijelom za poslovne muškarce,  
**MARTY** – muškim odijelom za svaki dan  
**BERRY-BERRY SLIM** – muškim odijelom za mlade "otkačene" muškarce  
**CEREMONIJA** odijelom izuzetnog kroja za specijalne prilike, promocije, vjenčanja i sl.

Dugovječna kvaliteta za odijela proizvedena u KOTKI zajamčena Vam je ako uvažite

nekoliko uputa o načinu nošenja i održavanja:

- priuštite tkanini nakon svakog nošenja jedan dan odmora
- dajte tkanini mogućnost da diše - provjetrite odijelo na svježem zraku
- pažljivo očistite odijelo četkom s prirodnom dlakom
- nakon 6–12 mjeseci nošenja odijelo uvijek dajte kvalitetno kemijski očistiti
- za odlaganje odijela koristite kvalitetne široke vješalice kako bi ramena ostala u optimalnoj formi
- kod ulazjenja u automobil obavezno skinite sako i odložite na vješalicu

Želite li saznati još nešto o KOTKI i njenim proizvodima, svakako ih kontaktirajte na web portalu [www.kotka.hr](http://www.kotka.hr)

Pripremila: Biserka Čonkaš



## Umjetnost šnajderaja obvezuje

Tajna proizvodnje visoko kvalitetnih odijela u KOTKI leži u filozofiji izrade, što predstavlja preciznu povezanost svih radnih operacija i neophodan ručni rad, visoko kvalitetne štofove, perfektnu *pas-formu* te *soft/* mekanu obradu ramena uz pripasani vratni izrez. Posebnost izrade odijela je i u tome što je orukavlje krojački ručno obrađeno što daje punu slobodu pokreta.

Sofisticirani krojevi moderne konstrukcije koja na najbolji način ističe konstituciju muškarca, pomno birane vrhunske talijanske tkanine i preciznost izrade, samo su neke od odlika Kotkinih kolekcija muških odijela koja se mogu kupiti na slijedećim mjestima:

### ZAGREB

D.T.R., Ilica 25  
 MODIANA, City Center one West, Jankomir 33  
 MODIANA, Vukovarska 269b  
 NAMA, Ilica d.d.  
 NAMA Kvatrić d.d.  
 Kvaternikov trg  
 TEKSTILPROMET, Dubrava 45

TEKSTILPROMET, Frane Petrića 7  
 TEKSTILPROMET, Meštrovićev trg 1J

### VELIKA GORICA

MODIANA, Slavka Kolara 2  
**KRAPINA**  
 KOTKA, prodavaonica br. 1, Krambergerova 2  
**PULA**  
 RT - STIL, Flanatička 3  
 VESNA – STIL d.o.o., Sergejevaca 35  
**SOLIN**  
 MODIANA, Matoševa 10  
**ĐAKOVO**  
 MODIANA, Vladimira Nazora 6  
**RJEKA**  
 TEKSTILPROMET, Koblerov trg 1

### DUBROVNIK

TEKSTILPROMET, Nikole Tesle 2  
**OSIJEK**  
 TEKSTILPROMET, Porta Nova, Svilajska 31a  
 TEKSTILPROMET, Trg slobode 3  
**ZADAR**  
 SMOKVICA, Fashion Square, Trg sv. Stošije 3  
 MODIANA, Ul. Bleiburških žrtava 17  
**SPLIT**  
 Butique Mister Mot, Domovinskog rata 39  
**ŠIBENIK**  
 M – club, Trg kralja Držislava 4



Kotka d.d. konfekcija tekstila, trgovina na veliko i malo, uvoz - izvoz  
 Krambergerova 1, 49000 Krapina  
 tel: +385/ 49 371 026  
 fax: +385/ 49 371 410  
 e-adresa: [kotka@kotka.hr](mailto:kotka@kotka.hr)  
[www.kotka.hr](http://www.kotka.hr)

# Što treba znati o ...

## ... obavljanju poslova zaštite na radu kod poslodavca nakon 1.7.2015.

Od 25. travnja 2015. na snazi su nova pravila o obavljanju poslova zaštite na radu kod poslodavca. Nova pravila o obavljanju poslova zaštite na radu, s kojima se poslodavci moraju uskladiti do 1. srpnja 2015., određena su Pravilnikom o obavljanju poslova zaštite na radu (Nar. nov., br. 112/14 i 43/15; u nastavku teksta: Pravilnik), kao i samim Zakonom o zaštiti na radu (Nar. nov., br. 71/14, 118/14 i 154/14; u nastavku teksta: Zakon).

### Organiziranje i provedba zaštite na radu

Zakon i druga pravila zaštite na radu mora provoditi svaki poslodavac koji ima zaposlene

radnike (osobe zaposlene temeljem ugovora o radu), ili angažirane osobe na radu izvan radnog odnosa. Zakonom je određeno kako je osoba na radu fizička osoba koja nije u radnom odnosu kod poslodavca, ali za njega obavlja određene poslove (osobe na stručnom osposobljavanju za rad, osobe koje rade za poslodavca temeljem ugovora o djelu, osobe koje rade za poslodavca temeljem autorskog ugovora, volonteri, studenti i učenici koji rade, ili obavljaju praksu kod poslodavca i sl.).

### Obavljanje poslova zaštite na radu kod poslodavca

Jedna od obveza u provedbi zaštite na radu za poslodavce koji zapošljavaju radnike, ili imaju druge osobe angažirane na radu, koja proizlazi iz odredbi Zakona jest i obavljanje poslova zaštite na radu. U Zakonu se navode samo karakteristični poslovi zaštite na radu. Neki od odvih poslova regulirani su posebnim podzakonskim propisima (npr. sudjelovanje u postupku izrade procjene rizika; osposobljavanje radnika, po-

sloдавca i ovlaštenika za rad na siguran način i dr.).

### Način obavljanje poslova zaštite na radu

Sve poslove zaštite na radu, pod uvjetima propisanim Zakonom, obavljaju poslodavac, njegov ovlaštenik, stručnjak zaštite na radu, odnosno ovlaštena osoba. Ovlaštenik poslodavca je radnik kojemu je poslodavac, neovisno o drugim ugovorenim poslovima, dao ovlaštenja za provedbu zaštite na radu (temeljem ugovora o nalogu, punomoći). S druge strane, stručnjak zaštite na radu je radnik kojeg je poslodavac odredio za obavljanje poslova zaštite na radu, koji ispunjava propisane uvjete za obavljanje tih poslova i s kojim je poslodavac sklopio ugovor o radu.

Ovlaštena osoba je pravna, ili fizička osoba koju je ministarstvo nadležno za rad ovlastilo za obavljanje poslova zaštite na radu. Koja će od navedenih osoba obavljati poslove zaštite na radu, ovisi u prvom redu od zakonskih i podzakonskih propisa koji način obavljanja poslova zaštite na radu

uvjetuju brojem radnika koje zapošljava poslodavac, sukladno tablici koju navodimo na kraju teksta. Znači, poslove zaštite na radu kod poslodavca mogu obavljati:

- sami poslodavci ako ispunje propisane uvjete u pogledu stručnosti;
- ovlaštenici poslodavca koji ispunjavaju propisane uvjete u pogledu stručnosti, temeljem ugovora sklopljenog s poslodavcem;
- stručnjaci zaštite na radu s kojima je poslodavac sklopio ugovor o radu;
- zajednički stručnjak zaštite na radu s kojim je ugovor o radu sklopilo više poslodavaca pod uvjetima određenim Zakonom i Pravilnikom;
- ovlaštene osobe s kojima je poslodavac sklopio ugovor o obavljanju poslova zaštite na radu.

### Uvjeti koje mora ispunjavati stručnjak zaštite na radu

Stručnjak zaštite na radu I. i II. stupnja kojeg zapošljava poslodavac, mora ispunjavati uvjete propisane Pravilnikom. Stručnjak zaštite na radu I. stupnja je osoba koja ima najmanje srednju školsku, ili srednju stručnu spremu i koja:

- je položila opći dio stručnog ispita za stručnjaka zaštite na radu, ili;
- ima srednju školsku, ili srednju stručnu spremu i priznat joj je status stručnjaka zaštite na radu, ili;
- posjeduje uvjerenje o položenom specijalističkom usavršavanju iz zaštite na radu po

### zašto čitam poslovni savjetnik.com



*Optimalan omjer korisnih savjeta, dobrih ideja, provjerenih praksi i poslovnih iskustava na jednom mjestu nije lako pronaći. Zadovoljiti čitateljske apetite vodećih ljudi, jednako kao i njihovih vrijednih zaposlenika na svim funkcijama, čini se još težim. A opet, kada se spoji entuzijazam i ambicija predanih istomišljenika, dobijete upravo to. Vrijeme zaposlenih kao da se kreće dvostruko bržim tempom i potreban nam je pouzdan partner koji će biti korak ispred naših potreba, kako bi nam pomogao osvojiti ciljeve. Čini mi se da sam pronašla svog predanog poslovnog savjetnika i dragocjenog dugoročnog suradnika.*

Vedrana Likan  
Direktorica  
Colliers International



programu odobrenom od tijela nadležnog za obrazovanje. Stručnjak zaštite na radu II. stupnja je osoba koja ima završen najmanje preddiplomski studij sa stečenim nazivom prvostupnik (baccalaureus) i koja:

- je položila opći i posebni dio stručnog ispita za stručnjaka zaštite na radu, ili;
- ima priznat status stručnjaka zaštite na radu.

Ističemo kako više poslodavaca koji posluju na istoj lokaciji (ista adresa, građevina), mogu međusobno ugovoriti organiziranje i provođenje zaštite na radu zapošljavanjem zajedničkog stručnjaka za zaštitu na radu.

### Ugovaranje obavljanja poslova zaštite na radu s ovlaštenom osobom

Ovlaštena osoba u smislu Zakona je pravna, ili fizička osoba koju je ministarstvo nadležno za rad ovlastilo za obavljanje poslova zaštite na radu. Poslodavac može ugovoriti obavljanje poslova zaštite na radu s ovlaštenom osobom samo u slučaju kada ne može te poslove obavljati sam, odnosno ne može te poslove ugovorom o radu povjeriti stručnjaku zaštite na radu zbog sljedećih objektivnih i opravdanih razloga:

- započinjanje obavljanja djelatnosti, u trajanju najviše tri mjeseca od dana kad je za poslodavca nastupila obveza primjene propisa zaštite na radu;
- nepredvidivi razlozi (smrt, otkaz i sl.) zbog kojih poslodavac privremeno ostane bez stručnjaka zaštite na radu, u trajanju najviše tri mjeseca od dana kad su nastupili ti razlozi;
- ako poslodavac koji zapošljava do uključivo 249 radnika među radnicima zaposlenim na neodređeno vrijeme nema radnika s potrebnom stručnom spremom za polaganje stručnog ispita za stručnjaka zaštite na radu;
- ako poslodavac dodatno

zapošljava radnike, sezonski, ili privremeno, ili koristi ustupljene radnike za privremeno obavljanje poslova, što povećava zahtjeve za obavljanje poslova zaštite na radu sukladno Pravilniku, pri čemu takvo zapošljavanje ne traje duže od šest mjeseci neprekidno, a prekid kraći od dva mjeseca se ne smatra prekidom navedenog razdoblja.

### Rok za usklađivanje s Pravilnikom

Svi poslodavci moraju uskla-

diti obavljanje poslova zaštite na radu sa odredbama Pravilnika najkasnije do 1. srpnja 2015. To znači kako poslodavci-pravne osobe koji su do sada sami obavljali poslove zaštite na radu moraju, u navedenom roku moraju:

- steći odgovarajući stupanj obrazovanja potrebne kategorije stručnjaka zaštite na radu ako sami žele obavljati poslove zaštite na radu sukladno Zakonu i Pravilniku;
- prenijeti svoje ovlasti za obavljanje poslova zaštite na radu

na ovlaštenika koji ima odgovarajući stupanj obrazovanja potrebne kategorije stručnjaka zaštite na radu ako sami žele obavljati poslove zaštite na radu sukladno Zakonu i Pravilniku;

- angažirati potreban broj stručnjaka zaštite na radu odgovarajućeg stupnja sukladno Zakonu i Pravilniku;
- ugovoriti obavljanje poslova zaštite na radu s ovlaštenom osobom, pod uvjetima utvrđenim Zakonom i Pravilnikom.

Božo Prelević

## NAČIN OBAVLJANJA POSLOVA ZAŠTITE NA RADU

Broj zaposlenih radnika kod poslodavca	Način obavljanja poslova zaštite na radu
do uključivo 49 zaposlenih radnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poslodavac može sam obavljati poslove zaštite na radu, ili poslove zaštite na radu može obavljati njegov ovlaštenik, pod uvjetom da:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ispunjava uvjete za stručnjaka zaštite na radu I. stupnja iz čl. 3. Pravilnika, ili</li> <li>2. je stekao potrebna znanja iz zaštite na radu tijekom redovnog školovanja, ili</li> <li>3. je položio državni stručni ispit za poslove građenja, ili projektiranja kojima je obuhvaćena i materija zaštite na radu, ili</li> <li>4. je položio majstorski ispit u djelatnosti koju obavlja, u kojemu je bila obuhvaćena i zaštita na radu.</li> </ol> </li> <li>▪ obavljanje poslova zaštite na radu može ugovorom o radu povjeriti najmanje jednom stručnjaku zaštite na radu I. stupnja (čl. 6. Pravilnika).</li> </ul>
50 do 249 zaposlenih radnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poslodavac mora poslove zaštite na radu ugovorom o radu povjeriti najmanje jednom stručnjaku zaštite na radu II. stupnja (čl. 7. st. 1. Pravilnika);</li> <li>▪ iznimno, kod poslodavca koji zapošljava od 50 do uključivo 249 radnika i kod kojeg najmanje 80 % radnika obavlja isključivo poslove s malim rizicima, poslove zaštite na radu može obavljati stručnjak zaštite na radu I. stupnja (čl. 7. st. 2. Pravilnika).</li> </ul>
250, ili više zaposlenih radnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kod poslodavca koji zapošljava od 250 do uključivo 499 radnika, poslove zaštite na radu obavlja najmanje jedan stručnjak zaštite na radu II. stupnja i jedan stručnjak zaštite na radu I. stupnja, a do svakih sljedećih 500 radnika, još najmanje jedan stručnjak zaštite na radu II. stupnja (čl. 8. st. 1. Pravilnika)</li> <li>▪ iznimno, u slučaju da kod poslodavca najmanje 80 posto radnika obavlja isključivo poslove s malim rizicima, poslove zaštite na radu obavlja najmanje jedan stručnjak zaštite na radu II. stupnja, a na svakih sljedećih 500 radnika, još najmanje po jedan stručnjak zaštite na radu I. stupnja.</li> </ul>
1, ili više zaposlenih radnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poslodavac može ugovoriti obavljanje poslova zaštite na radu s ovlaštenom osobom samo u slučaju kada zbog objektivnih i opravdanih razloga ne može te poslove obavljati sam, odnosno ne može te poslove ugovorom o radu povjeriti stručnjaku zaštite na radu (čl. 20. st. 5. Zakona).</li> </ul>

# POTPORE ZA VELIKA PODUZEĆA

*Iako je većina potpora dostupna mikro, malim i srednjim poduzetnicima, postoje natječaji na koje se mogu prijaviti i velika poduzeća. U takvim natječajima intenziteti poticanja su nešto niži u odnosu na natječaje za mikro, mala i srednja poduzeća, no iznosi još uvijek nisu zanemarivi.*

## Mogućnosti u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.

Iz Europskog fonda za regionalni razvoj 2014. – 2020., Ministarstvo gospodarstva ima na raspolaganju 334 milijuna eura koje će, prema prioritetima iz Strategije pametne specijalizacije RH i Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., usmjeriti prema poslovnom sektoru za ulaganja u istraživanje, tehnološki razvoj i inovacije. Dodatna sredstva za industriju osigurana su iz proračuna RH za provedbu Industrijske strategije RH 2014. – 2020. te će uskoro biti raspisan natječaj za dodjelu regionalnih potpora za male, srednje i velike poduzetnike u iznosu 90 milijuna kuna.

Program dodjele državnih potpora za povećanje razvoja novih proizvoda i usluga koji proizlaze iz aktivnosti istraživanja i razvoja za cilj ima razvoj novih proizvoda, usluga, tehnologija i poboljšanje poslovnih procesa kroz povećanje ulaganja poslovnog sektora u istraživanje, razvoj i inovacije, jačanje istraživačkih kapaciteta poduzeća te povećanje njihove suradnje sa znanstveno istraživačkim institucijama. Sredstva predviđena za dodjelu po Programu u ukupnom iznosu od 205 milijuna eura osigurana su temeljem Operativnog progra-

ma Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., od čega je 100 milijuna eura planirano za prvi poziv koji će biti objavljen u 2015. godini. Državne potpore po ovom Programu dodjeljivat će se putem trajnog otvorenog poziva na dostavu projektnih prijedloga, a prijavitelji mogu biti i velika poduzeća.

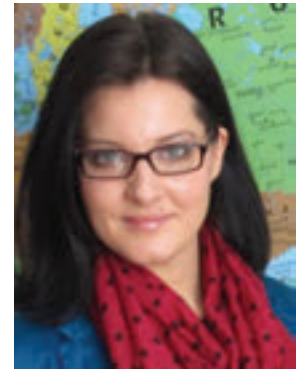
Ministarstvo gospodarstva uskoro planira i objavu gore spomenutog Operativnog programa regionalnih potpora za ulaganja u opremu za 2015. godinu. U okviru natječaja također je prihvatljivo sudjelovanje velikih poduzeća. Prihvatljivi troškovi su osnivanje nove proizvodne djelatnosti, razvoj novih materijala, proizvodnih procesa i usluga ili značajna poboljšanja postojećih proizvoda, proizvodnih procesa i usluga s višom dodanom vrijednosti te poticanje proizvodnje i konkurentnosti unapređenjem postojećih i uvođenjem novih tehnologija i inovacija. Maksimalni intenzitet sufinanciranja prihvatljivih troškova za velika poduzeća je do 25% prihvatljivih troškova projekta. Iznos potpore je maksimalno 2 milijuna kuna, a potpora se isplaćuje u cijelosti po potpisu ugovora između Ministarstva gospodarstva i korisnika.

U okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. u prioritetnoj osi 4 Promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije u planu objava poziva Promicanje energetske učinkovitosti i korištenja OIE u poduzećima. Jedan poziv bit će usmjeren usmjeren na proizvodnu industriju, a drugi dio na turizam i trgovinu. I ti pozivi će prema Operativnom programu biti otvoreni i za veća poduzeća. Iznosi potpora i kriteriji koje će potencijalni korisnici trebati uspunjavati zasad nisu poznati javnosti.

## Potpore Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost

Uz ove poticaje, jedan od izvora poticanja velikih poduzeća je svakako Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost. Sredstva Fonda dodjeljuju se ili u obliku potpore u iznosu od 1,4 milijuna kuna (de minimis potpora) ili u obliku beskamatnog zajma na iznos od maksimalno 7 milijuna kuna. Korisniku se može financirati do 40% opravdanih troškova (osim ako je na područjima od posebne

**Zagrebačka banka**  
UniCredit Group



Kristina Cappucci,  
EU desk  
Zagrebačke banke

državne skrbi, otocima ili brdsko-planinskom području kada intenzitet sufinanciranja ide i to 80% opravdanih troškova). Od trenutno otvorenih natječaja, velika poduzeća se mogu natjecati za potporu projekata obnovljivih izvora energije u turističkom sektoru, zatim za sufinanciranje projekata energetske učinkovitih motornih pogona i ostalih mjera energetske učinkovitosti u proizvodnim procesima. Natječaj za obnovljive izvore energije je otvoren do kraja godine, odnosno do iskorištenja sredstava, dok je natječaj za sufinanciranje projekata energetske učinkovitih motornih pogona i ostalih mjera energetske učinkovitosti u proizvodnim procesima otvoren do 23. lipnja.

Do kraja godine otvoren je i natječaj za energetske pregled zgrada i građevina i uvođenje sustava gospodarenja (upravljanja) energijom u skladu sa normom HRN EN ISO50001 u velikim poduzećima. Potpora u ovom natječaju može iznositi najviše do 50.000 kuna po zahtjevu. Natječaj je otvoren do kraja godine, odnosno do iskorištenja sredstava.

## Podrška Zagrebačke banke

Radi uspješne prijave te posebice provedbe projekta sufinanciranog is strukturalnih fondova, korisnicima će biti potreban čitav niz bankarskih proizvoda. Zagrebačka banka posebno je prilagodila proizvode potrebama institucija koje dodjeljuju potporu, te se klijenti mogu s punim povjerenjem obratiti svojim voditeljima poslovnog odnosa kod kojih mogu dobiti više informacija o natječajima, kao i proizvodima i uslugama Zagrebačke banke relevantnima za korisnike potpora.



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

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



Božo  
Prelević

# Što treba znati o ... ... sastavljanju matične evidencije radnika

Od 28. ožujka 2015. na snazi je novi Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima (Nar. nov., br. 32/15; u nastavku teksta: Pravilnik). Pravilnik sadrži pravila o vođenju tri vrste evidencija koje moraju voditi poslodavci: evidenciju o radnicima (matična evidencija radnika), posebnu evidenciju o radnicima (evidenciju o drugim osobama čiji rad koristi) i evidenciju o radnom vremenu radnika o kojoj smo više naveli u prošlom broju našeg časopisa.

## Obvezni sadržaj evidencije o radnicima

Prema novom Pravilniku, matična evidencija radnika (evidencija o radnicima), od 28. ožujka 2015., za sve radnike koji su na taj dan i kasnije sklopili ugovor o radu s poslodavcem, obvezno sadrži najmanje sljedeće podatke:

- ime i prezime;
- osobni identifikacijski broj (u nastavku teksta: OIB);
- spol;
- dan, mjesec i godina rođenja;
- mjesto rođenja, a ako je mjesto rođenja izvan Republike Hrvatske i podatak o državi rođenja;
- državljanstvo;
- prebivalište, odnosno boravište;
- dozvola za boravak i rad ili potvrda o prijavi rada, ako je radnik stranac i ako ih je obavezan imati;
- stručno obrazovanje te posebni ispiti, tečajevi i slično;
- dan početka rada;
- zanimanje, naziv posla, odnosno narav i vrsta rada koje rad-

nik obavlja;

▪ naznaka je li ugovor o radu sklopljen na određeno, ili neodređeno vrijeme te očekivano trajanje ugovora o radu na određeno vrijeme;

▪ naznaka da li se radi o ugovoru o dopunskom radu te broj radnih sati koje će radnik raditi temeljem takvog ugovora, kao i suglasnost poslodavca kod kojeg radnik radi u punom radnom vremenu, ili poslodavaca kod kojih radnik u nepunom radnom vremenu radi četrdeset sati tjedno;

▪ vrijeme trajanja probnog rada, ako je ugovoreno;

▪ trajanje pripravničkog staža, ako je ugovoreno te vrijeme i rezultat polaganja stručnog ispita, ako je isti predviđen i obavljen;

▪ trajanje rada u inozemstvu, država i mjesto rada, u slučaju upućivanja radnika u inozemstvo;

▪ trajanje privremenog ustupanja radnika u povezano društvo, sjedište i mjesto rada ustupljenog radnika te država poslovnog nastana povezanog društva, u slučaju ustupanja u inozemstvo;

▪ naznaka radi li se o poslovima na kojima se staž osiguranja računa s povećanim trajanjem i kako se to povećanje računa;

▪ naznaka radi li se o poslovima na kojima radnik može raditi samo nakon prethodnog i redovnog utvrđivanja radne sposobnosti za njihovo obavljanje;

▪ mjesto rada, a ako ne postoji stalno, ili glavno mjesto rada, napomenu da se rad obavlja na različitim mjestima;

▪ ugovoreno tjedno radno vrijeme, određeno puno radno vrijeme, odnosno propisano skraćeno radno vrijeme u satima;



▪ mirovinski staž do početka rada kod poslodavca;

▪ vrijeme mirovanja radnog odnosa;

▪ dan prestanka radnog odnosa;

▪ razlog prestanka radnog odnosa.

## Drugi podaci koji se vode u evidenciji radnika

Osim navedenih podataka, koji čine obvezni minimalni sadržaj matične evidencije radnika,

poslodavac je dužan voditi i druge podatke od kojih ovisi ostvarenje pojedinih prava iz radnog odnosa, ili u vezi s radnim odnosom, kao što su npr.:

- obavijest, ili potvrda o trudnoći;
- majčinstvo;
- dojenje djeteta;
- status samohranog roditelja;
- status posvojitelja;
- profesionalna bolest;
- ozljeda na radu;

# 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. 68.

Pretplata na časopis Poslovni savjetnik je u tijeku, **svuju 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)

- profesionalna nesposobnost za rad;

- smanjenje radne sposobnosti uz preostalu radnu sposobnost;

- smanjenje radne sposobnosti uz djelomični gubitak radne sposobnosti;

- neposredna opasnost od nastanka smanjenja radne sposobnosti;

- neposredna opasnost od nastanka invalidnosti;

- invalidnost;

- invalidska mirovina zbog djelomičnog gubitka radne sposobnosti;

- za radnike koji rade u nepunom radnom vremenu podatak o svakom drugom poslodavcu kod kojeg radnik radi u nepunom radnom vremenu i sl.

Navedeni podaci ne predstavljaju „zatvoreni broj“ podataka koje će poslodavac morati uključiti u evidenciju o radnicima nego to mogu biti i neki drugi podaci određeni drugim propisima pa i oni podaci za koje poslodavci samostalno ocijene da bi trebali biti dio evidencije o radnicima.

## **Novine u sadržaju evidencije o radnicima**

Novinu u sadržaju matične evidencije o radnicima iz novog Pravilnika u odnosu na obvezni sadržaj matične evidencije radnika iz starog Pravilnika predstavljaju podaci o:

- mjestu rođenja, a ako je mjesto rođenja izvan RH i podatak o državi rođenja;

- naznaka radi li se o ugovoru o dopunskom radu radnika te broj radnih sati koje će radnik raditi temeljem takvog ugovora, kao i suglasnost poslodavca kod kojeg radnik radi u punom radnom vremenu, ili poslodavca kod kojih radnik u nepunom radnom vremenu radi četrdeset sati tjedno;

- trajanje privremenog ustupanja radnika u povezano društvo, sjedište i mjesto rada ustupljenog radnika te država poslovnog nastana povezanog društva, u slučaju ustupanja u inozemstvo.

Osim toga, sadržaj nekih podataka u evidenciji o radnicima iz Pravilnika je samo djelomično iz-

mijenjen u odnosu na podatke iz starog Pravilnika.

## **Način vođenja evidencije o radnicima**

Poslodavac matičnu evidenciju o radnicima počinje voditi danom zasnivanja radnog odnosa i ažurno je vodi do prestanka radnog odnosa te istu čuva kao dokumentaciju trajne vrijednosti. Matična evidencija o radnicima može se voditi pisano u obliku knjige, ili u elektroničkom obliku. Podaci se u matičnu evidenciju unose temeljem izjave, obavijesti i sl., ili temeljem osobnih dokumenata, ili isprava.

Svaku promjenu podataka iz matične evidencije, radnik je dužan je prijaviti poslodavcu odmah, a najkasnije u roku od osam dana od dana nastanka promjene.

U slučaju da je posebnim propisom, osim minimalno propisanog sadržaja, utvrđena obveza vođenja i drugih podataka, u matičnoj evidenciji radnika je poslodavac dužan voditi i takve podatke. U nastavku dajemo primjer matične evidencije koja se vodi za svakog pojedinog radnika, ali koja se može voditi i zbirno u tablici za sve radnike poslodavca.

## **Evidencija o radnicima**

# Kazna do 100x



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

*Propisana novčana kazna:*

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

*Kazna propisana: čl. 229. st. 1. toč. 1. i st. 2. Zakon o radu.*



## EVIDENCIJA O RADNIKU

Poslodavac: BBB d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, Savska 331e

Datum početka vođenja evidencije: 28. ožujak 2015.

<b>EVIDENCIJA O RADNIKU</b>	
IME I PREZIME RADNIKA	Tea Tejić
OIB	5555555555
SPOL	Ženski
DAN, MJESEC I GODINA ROĐENJA	18.04.1989.
MJESTO ROĐENJA / PODATAK O DRŽAVI ROĐENJA ZA RADNIKA ROĐENOG IZVAN RH	Zagreb
DRŽAVLJANSTVO	Republike Hrvatske
PREBIVALIŠTE / BORAVIŠTE	Zagreb, Draškovićeva 11
DOZVOLA ZA BORAVAK I RAD / POTVRDA O PRIJAVI RADA, AKO JE RADNIK STRANAC I AKO IH JE OBVEZAN IMATI	-
STRUČNO OBRAZOVANJE / POSEBNI ISPITI / TEČAJEVI I SL.	Diploma Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu br. 8987/11 od 23.9.2011.
DAN POČETKA RADA	1.2.2012.
ZANIMANJE / NAZIV POSLA, ODNOSNO NARAV I VRSTA RADA KOJE RADNIK OBAVLJA UGOVOR O RADU NA ODREĐENO VRIJEME	Diplomirani pravnik / Viši pravni savjetnik DA NE
TRAJANJE	OD DO OD DO
UGOVOR O RADU NA NEODREĐENO VRIJEME	NE
UGOVOR IZ ČL. 61. ST. 3. I ČL. 62. ST. 3. ZAKONA O RADU / BROJ RADNIH SATI / SUGLASNOST POSLODAVCA KOD KOJEG RADNIK RADI U PUNOM RADNOM VREMENU, ILI NEPUNOM RADNOM VREMENU OD 40 SATI TJEDNO	-
VRIJEME TRAJANJA PROBNOG RADA, AKO JE UGOVORENO	3 mjeseca
TRAJANJE PRIPRAVNIČKOG STAŽA, AKO JE UGOVORENO	-
REZULTAT POLAGANJA STRUČNOG ISPITA, AKO JE ISTI PREDVIĐEN I OBAVLJEN	-
TRAJANJE RADA U INOZEMSTVU	-
DRŽAVA I MJESTO RADA	-
TRAJANJE PRIVREMENOG USTUPANJA RADNIKA U POVEZANO DRUŠTVO	-
SJEDIŠTE I MJESTO RADA USTUPLJENOG RADNIKA	-
DRŽAVA POSLOVNOG NASTANA POVEZANOG DRUŠTVA U SLUČAJU USTUPANJA U INOZEMSTVO	-
POSLOVI NA KOJIMA SE STAŽ OSIGURANJA RAČUNA S POVEĆANIM TRAJANJEM	DA
NACIN RAČUNANJA POVEĆANOG TRAJANJA STAŽA	-
RADI LI SE O POSLOVIMA NA KOJIMA RADNIK MOŽE RADITI SAMO NAKON PRETHODNOG I REDOVNOG UTVRĐIVANJA RADNE SPOSOBNOSTI ZA NJIHOVO OBAVLJANJE	DA
MJESTO RADA (stalno ili glavno)	-
RAD SE OBAVLJA NA RAZLIČITIM MJESTIMA	DA
UGOVORENO TJEDNO RADNO VRIJEME U SATIMA	40
ODREĐENO PUNO RADNO VRIJEME U SATIMA	-
PROPISANO SKRAĆENO RADNO VRIJEME U SATIMA	-
MIROVINSKI STAŽ DO POČETKA RADA KOD POSLODAVCA	1 GODINA, 2 MJESECA, 5 DANA
VRIJEME MIROVANJA RADNOG ODNOSA	OD DO OD DO OD DO
DAN PRESTANKA RADNOG ODNOSA	-
RAZLOG PRESTANKA RADNOG ODNOSA	-
<b>PODACI IZ ČL. 3. ST. 2. PRAVILNIKA O EVIDENCIJAMA RADNIKA</b>	
OBAVIJEST, ILI POTVRDA O TRUDNOĆI	-
MAJČINSTVO	DA
DOJENJE DJETETA	-
STATUS SAMOHRANOG RODITELJA	-
STATUS POSVOJITELJA	-
PROFESIONALNA BOLEST	-
OZLJEDA NA RADU	-
PROFESIONALNA NESPOSOBNOST ZA RAD	-
SMANJENJE RADNE SPOSOBNOSTI UZ PREOSTALU RADNU SPOSOBNOST	-
SMANJENJE RADNE SPOSOBNOSTI UZ DJELOMIČNI GUBITAK RADNE SPOSOBNOSTI	-
NEPOSREDNA OPASNOST OD NASTANKA SMANJENJA RADNE SPOSOBNOSTI	-
NEPOSREDNA OPASNOST OD NASTANKA INVALIDNOSTI	-
INVALIDNOST	-
INVALIDSKA MIROVINA ZBOG DJELOMIČNOG GUBITKA RADNE SPOSOBNOSTI	-
ZA RADNIKE KOJI RADE U NEPUNOM RADNOM VREMENU PODATAK O DRUGIM POSLODAVCIMA KOD KOJEG RADNIK RADI U NEPUNOM RADNOM VREMENU	-

Datum zaključenja evidencije: \_\_\_\_\_

Voditelj evidencije: \_\_\_\_\_

Potpis: \_\_\_\_\_

m.p.



# Što treba znati o ... ... korištenju godišnjeg odmora za 2015.

Igor  
Milinović



radnog staža, stručna sprema i dr.). Što se tiče utvrđivanja dužene trajanja godišnjeg odmora, treba vidjeti koliko je ukupno radnih dana predviđeno prema kolektivnom ugovoru, i ako je to duže od onog što propisuje Zakon o radu, primijenit će se kolektivni ugovor, U protivnome, ako je duže trajanje godišnjeg odmora propisano Zakonom o radu od kolektivnog ugovora, primijenit će se navedeni Zakon.

## Godišnji odmor malodobnog radnika

**Malodobni radnik** ima pravo na godišnji odmor, prema čl. 77. st. 1. Zakona o radu, u trajanju od najmanje **pet tjedana**.

## Godišnji odmor radnika koji rade na poslovima štetnim za zdravlje

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

## Godišnji odmor kod radnika koje rade nepuno radno vrijeme

Radnik koji radi **nepuno radno vrijeme** ima ista prava u svezi s godišnjim odmorom kao i radnik koji rade puno radno vrijeme. Razlika će se, naravno, pojaviti u iznosu naknade plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, s obzirom da će radnik koji radi nepuno radno vrijeme primiti naknadu plaće samo za sate koje bi radio da ne koristi godišnji odmor. U slučaju kad radnik radi kod dva ili više poslodavaca nepuno radno vrijeme, trajanje godišnjeg odmora ne mora biti određeno u istom trajanju. Također, potrebno je voditi računa da dva ili više poslodavaca odobre radniku korištenje godišnjeg odmora u isto vrijeme.

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

## Može li se radniku dati godišnji odmor duži od propisanog

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

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

## Koji se sve dani ne računavaju u trajanje godišnjeg odmora

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

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

## Gdje je propisano pravo radnika na godišnji odmor

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

- Zakonom o radu (Nar. nov., br. 93/2014),
- kolektivnim ugovorom,
- pravilnikom o radu (moraju ga imati tvrtke koje zapošljavaju 20 i više radnika),
- ugovorom o radu.

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

## Trajanje godišnjeg odmora

Radnik ima za svaku kalendarsku godinu, sukladno čl. 77. st. 1. Zakona o radu, pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju **od najmanje četiri tjedna**. To znači da radnik koji radi pet dana u tjednu, ima pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje 20 radnih dana. Radnik koji radi šest dana u tjednu ima pravo na najmanje trajanje godišnjeg odmora 24 radna dana.

Trajanje godišnjeg odmora duže od najkraćega propisanog, te broj radnih dana koji se računavanju u godišnji odmor radnika, utvrđuje se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu.

Kod kolektivnih ugovora bitno je istaknuti da poslodavac koji nije potpisnik nekog od kolektivnih ugovora ne mora ih primjenjivati, osim ako nije ministar nadležan za rad proširio primjenu određenog kolektivnog ugovora na sve poslodavce određene djelatnosti. U ovome trenutku nije proširena primjena niti jednog kolektivnog ugovora.

Ako je neko pravo radnika, pa tako i **trajanje godišnjeg odmora, različito uređeno** ugovorom o radu, pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom ili Zakonom o radu, **za radnika se primjenjuje najpovoljnije pravo** (osim ako zakonom nije uređeno drugačije). Primjerice, ako je dužina trajanja godišnjeg odmora uređena kolektivnim ugovorom i Zakonom o radu, primjenjuje se ono pravo, u svezi trajanja godišnjeg odmora, koje je za radnika povoljnije.

Ovdje treba napomenuti da određeni kolektivni ugovori uređuju pitanje dužine trajanja godišnjeg odmora na način da se na 18 radnih dana dodaje i određeni broj dana po nekoj drugoj osnovi (npr. dužina

## U kojem roku radnik stječe pravo na godišnji odmor

Radnik koji se prvi put zaposli ili koji ima prekid rada između dva radna odnosa duži od osam dana, stječe pravo na godišnji odmor nakon 6 mjeseci neprekidnog rada. Bolovanje i druga privremena nesposobnost za rad, vršenje dužnosti građana u obrani ili drugi zakonom određeni slučaj opravdanog izostanka s rada ne smatra se prekidom rada. Ostali radnici koji nisu stekli pravo na puni godišnji odmor, imaju pravo razmjerni dio godišnjeg odmora, tj. na jednu dvanaestinu (1/12) godišnjeg odmora za svaki navršeni mjesec rada.

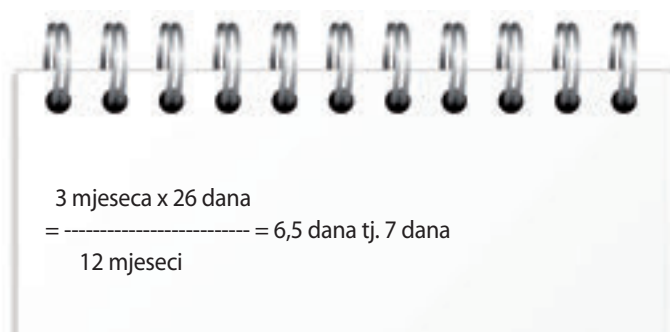
Također, radnik ima pravo na jednu dvanaestinu (1/12) godišnjeg odmora za svaki navršeni mjesec rada u slučaju ako mu prestaje radni odnos. To znači, da neovisno koliko je mjeseci radnik radio kod poslodavca, ako mu prestaje radni odnos ima pravo na razmjerni dio godišnjeg odmora. *Primjerice, radnik je bio zaposlen kod poslodavca u tekućoj godini od 1.1. do 20.8., nakon čega mu prestaje radni odnos. Navedeni radnik stekao je pravo na godišnji odmor za osam mjeseci rada, tj. na 8/12.*

Pri izračunavanju trajanja godišnjeg odmora najmanje polovica dana godišnjeg odmora zaokružuju se na cijeli dan godišnjeg odmora, a najmanje polovica mjeseca rada zaokružuje se na cijeli mjesec. Kada radniku radni odnos prestaje točno u polovici mjeseca koji ima parni broj dana, pravo na jednu dvanaestinu godišnjeg odmora za taj mjesec ostvaruje kod poslodavca kod kojeg mu prestaje radni odnos.

### Primjer 1:

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

Izračun broja dana godišnjeg odmora:


$$\begin{array}{l} 3 \text{ mjeseca} \times 26 \text{ dana} \\ = \frac{\quad}{12 \text{ mjeseci}} = 6,5 \text{ dana tj. } 7 \text{ dana} \end{array}$$

S obzirom da se najmanje polovica dana zaokružuje na cijeli dan, u našem primjeru, radnik ima pravo na 7 dana godišnjeg odmora.

Poslodavac koji je radniku, prije prestanka radnog odnosa omogućio korištenje godišnjeg odmora u trajanju dužem od onog koji bi mu pripadao, nema pravo od radnika tražiti vraćanje naknade plaće isplaćene za korištenje godišnjeg odmora.

## Korištenje godišnjeg odmora u dijelovima

Godišnji odmor može se koristiti u jednom dijelu ili u više dijelova. Da bi se godišnji odmor koristio u dva ili više dijelova o tome se moraju dogovoriti radnik i poslodavac. Stoga, bilo bi uputno da radnik da pismenu suglasnost ako pristaje da koristi godišnji odmor u više dijelova. U nastavku dajemo primjer ogledni primjer mogućeg izgleda radnikove suglasnosti o korištenju godišnjeg odmora u više dijelova.

## Ogledni primjer radnikov suglasnosti o korištenju godišnjeg odmora u više dijelova:

Pero Perić,  
Zagreb, Ilica 555

Poslodavac: \_\_\_\_\_  
Adresa poslodavca: \_\_\_\_\_

Sukladno članku 83. Zakona o radu (Nar. nov., br. 94/2014) dajem

### SUGLASNOST

da godišnji odmor za 2015. godinu koristim u 2 dijela kako je to navedeno u Odluci o rasporedu korištenja godišnjeg odmora za 2015. godinu.

U Zagrebu, 30.5.2015.

Pero Perić

Ako radnik koristi godišnji odmor u dijelovima, mora tijekom kalendarske godine za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor iskoristiti najmanje dva tjedna u neprekidnom trajanju, osim ako se radnik i poslodavac drukčije ne dogovore, pod uvjetom da je ostvario pravo na godišnji odmor u trajanju dužem od dva tjedna. Navedeno proizlazi iz čl. 83. Zakona o radu. Neiskorišteni dio godišnjeg odmora u trajanju dužem od dijela godišnjeg odmora iz članka 83. Zakona radnik može prenijeti i iskoristiti najkasnije do 30. lipnja sljedeće godine (bez obzira koliko je radio u prethodnoj godini).

Radnik koji je ostvario pravo na razmjerni dio godišnjeg odmora u trajanju kraćem od dijela godišnjeg odmora iz članka 83. Zakona, može taj dio godišnjeg odmora prenijeti i iskoristiti najkasnije do 30. lipnja sljedeće kalendarske godine. Iznimno, godišnji odmor, odnosno dio godišnjeg odmora koji radnik zbog korištenja prava na roditeljski, roditeljski i posvojiteljski dopust te dopust radi skrbi i njege djeteta s težim smetnjama u razvoju nije mogao iskoristiti ili njegovo korištenje poslodavac nije omogućio do 30. lipnja sljedeće kalendarske godine, radnik ima pravo iskoristiti 31. prosinca godine u kojoj se vratio na rad. Član posade broda, radnik na radu u inozemstvu ili radnik koji je vršio dužnost i prava državljanina u obrani, može godišnji odmor u cijelosti iskoristiti u sljedećoj kalendarskoj godini.

## Tko odlučuje o rasporedu korištenja godišnjeg odmora

Poslodavac utvrđuje korištenje godišnjeg odmora u skladu s ugovorom o radu, pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom i Zakonom o radu. Pri utvrđivanju rasporeda korištenja godišnjeg odmora moraju se uzeti u obzir potrebe organizacije te mogućnosti za odmor raspoloživih radnicima. Raspored korištenje godišnjeg odmora, sukladno čl. 85. st. 1. Zakona o radu, utvrđuje poslodavac do najkasnije 30. lipnja tekuće godine, te o rasporedu obavještava radnike.

Iznimno, raspored korištenja godišnjeg odmora utvrđuje se i prije navedenog zakonskog roka, ako je tako navedeno u kolektivnom ugovoru, pravilniku o radu ili ugovoru o radu.

**Primjer:** Odluka o rasporedu korištenja godišnjeg odmora

U nastavku dajemo primjer mogućeg izgleda Odluke o rasporedu korištenja godišnjeg odmora.<sup>1</sup>

Sukladno čl. 85. st. 1. Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/2014 - u nastavku teksta: Zakon), Trgovac d.o.o. Zagreba, Ilica 555, OIB 76878275764 (u nastavku teksta: Poslodavac), koje zastupa direktor društva Ivo Ivić, dana 10. lipnja 2015. donosi sljedeću

## ODLUKU O RASPOREDU KORIŠTENJA GODIŠNJIH ODMORA ZA 2015. GODINU

I. Radnici Poslodavca koristiti će godišnji odmor za 2015. godinu prema sljedećem rasporedu:

IME I PREZIME RADNIKA	BROJ DANA GODIŠNJEG ODMORA	RAZDOBLJE KORIŠTENJA		OSTATAK
		1. DIO	2. DIO	

II. U slučaju da raspored godišnjih odmora radnika iz točke I. ove Odluke ne bude mogao biti realiziran u rokovima navedenim u točki I. ove Odluke, Poslodavac će donijeti Odluku o izmjeni i dopuni Odluke o rasporedu korištenja godišnjeg odmora.

III. Ova Odluka o rasporedu korištenja godišnjih odmora dostavlja se svakom radniku i objavljuje na oglasnoj ploči Poslodavca

IV. Neiskorišteni dio godišnjeg odmora u trajanju dužem od dijela godišnjeg odmora iz čl. 83. Zakona, radnik može prenijeti i iskoristiti najkasnije do 30. lipnja 2015. godine. Iznimno, godišnji odmor, odnosno dio godišnjeg odmora koji je prekinut, ili nije korišten u kalendarskoj godini u kojoj je stečen zbog bolesti, ili korištenja prava na roditeljski, roditeljski i posvojiteljski dopust, radnik ima pravo iskoristiti do 31. prosinca 2015. godine. Jedan dan godišnjeg odmora radnik ima pravo koristiti kada on to želi, uz obvezu da o tome obavijesti poslodavca najmanje tri dana prije njegovog korištenja.

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

V. Ova Odluka o rasporedu korištenja godišnjih odmora stupa na snagu i primjenjuje se u roku od pet dana od dana dostave radnicima iz točke I. ove Odluke.

Za poslodavca:  
Ivo Ivić

## Do kada se najkasnije radnika mora obavijestiti o korištenju godišnjeg odmora

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

Primjer pisane obavijesti o trajanju i razdoblju korištenja godišnjeg odmora dajemo u nastavku.

\_\_\_\_\_ (naziv poslodavca)

\_\_\_\_\_ (adresa poslodavca)

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

Sukladno čl. 85. Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/2014) dostavlja se

## OBAVIJEST O TRAJANJU I RAZDOBLJU KORIŠTENJA GODIŠNJEG ODMORA

Radnik \_\_\_\_\_ (ime i prezime radnika)

\_\_\_\_\_, ima pravo \_\_\_\_\_ (adresa radnika)

za 2015. godinu na \_\_\_\_\_ dana godišnjeg odmora.

Godišnji odmor za 2015. godinu radnik će koristiti u vremenu od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_ radnih dana) uz obvezu vraćanja na rad \_\_\_\_\_.<sup>2</sup>

U \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ 2015.

Za poslodavca:

Potpis radnika o primitku obavijesti:

## Može li radnik koristiti godišnji odmor kad on to želi

Radnik ima pravo, sukladno čl. 85. st. 5. Zakona o radu, **jedan dan godišnjeg odmora** koristiti **kada on to želi**, uz obvezu da o tome obavijesti poslodavca najmanje tri dana prije, osim ako posebno opravdani razlozi na strani poslodavca to onemogućuju.

## Naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora

Za vrijeme korištenja godišnjeg odmora radnik ima pravo, sukladno 81. Zakona o radu, na naknadu plaće u visini određenoj kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, a **najmanje u visini njegove prosječne mjesečne plaće u prethodna tri mjeseca** (uračunavajući sva primanja u novcu i naravi koja predstavljaju naknadu za rad).

<sup>2</sup> Ako radnik godišnji odmor koristi u 2 dijela onda bi tekst mogao biti sljedeći: „Prvi dio godišnjeg odmora za 2015. godinu radnik će koristiti u vremenu od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_ 2015. (\_\_\_\_ radnih dana) uz obvezu vraćanja na rad dana \_\_\_\_\_. Drugi dio godišnjeg odmora za 2015. godinu radnik će koristiti u vremenu od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_. (\_\_\_\_ radnih dana) uz obvezu vraćanja na rad dana \_\_\_\_\_.“

<sup>1</sup> Prilagođeno prema B. Prelević, M. Grgec i I. Milinović: „Radni odnosi (II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje)“, Centar za računovodstvo i financije, Zagreb, 2011.

## Naknada za neiskorišteni godišnji odmor u slučaju prestanka radnog odnosa

U slučaju prestanka ugovora o radu, sukladno čl. 82. st. 1. Zakona o radu, poslodavac je dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor u cijelosti, **isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora.**

Naknada za dane neiskorištenog godišnjeg odmora određuje se razmjerno broju dana neiskorištenoga godišnjeg odmora.

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

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

Novina je u odnosu na prije važeći Zakon o radu da **otkazni rok teče i za vrijeme godišnjeg odmora** osim ako kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu nije drukčije uređeno. To znači da se otkazni rok ne produžava za dane trajanja godišnjeg odmora. Navedeno proizlazi iz čl. 121. st. 5. Zakona o radu.

## Odricanje prava na godišnji odmor i naknada štete zbog neiskorištenja godišnjeg odmora

Sukladno čl. 80. Zakona o radu, **ništetan je sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora.**

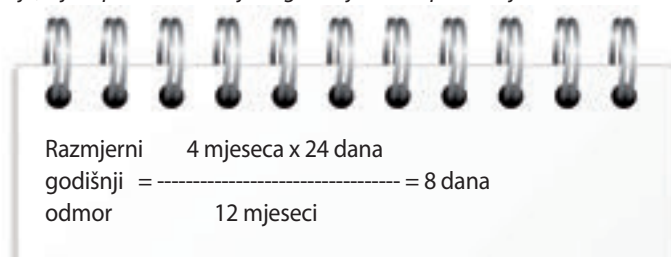
Međutim, nakon što protekne vrijeme u kojem se godišnji odmor mogao koristiti, ako se postigne sporazum između poslodavca i radnika o naknadi štete za neiskorišteni godišnji odmor, nema zapreke da se ta naknada isplati. Ipak, bez obzira na naknadu štete koja će se isplatiti radniku, to ne oslobađa poslodavca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

Podsjećamo da sukladno čl. 82. st. 1. Zakona o radu, u slučaju prestanka ugovora o radu, poslodavac je dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor u cijelosti, isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora. U tom slučaju, isplata takve naknade za neiskorišteni godišnji odmor nije prekršaj.

## Primjeri izračuna prava na godišnji odmor

### Primjer 2:

Radnik je kod poslodavca zaposlen više godina te mu prestaje radni odnos 30.4.2015. Radniku prema ugovoru o radu pripada pravo na 24 dana godišnjeg odmora. S obzirom da radniku prestaje radni odnos 30. travnja, stječe pravo na razmjerni godišnji odmor prema sljedećem izračunu:



Razmjerni godišnji odmor	4 mjeseca x 24 dana	=	8 dana
	12 mjeseci		

### Primjer 3:

Radnik je zaposlen kod poslodavca „B“ od 1. svibnja do 31. prosinca 2015. Od početka godine do 30. travnja 2015. radnik je bio zaposlen kod poslodavca „A“. Poslodavac „A“ je bio dužan radniku omogućiti korištenje razmjernog dijela godišnjeg odmora ili mu platiti naknadu za neiskorište-



ni godišnji odmor. Stoga, radnik stječe pravo na puni godišnji odmor za 2015. kod poslodavca „B“ koji se umanjuje za već iskorišteni razmjerni dio godišnjeg odmora kod poslodavca „A“.

### Primjer 4:

Radnik je zaposlen kod poslodavca „B“ od 1. kolovoza do 31. prosinca 2015. Od početka godine do 31. srpnja 2015. radnik je bio zaposlen kod poslodavca „A“. Poslodavac „A“ je bio dužan radniku omogućiti korištenje razmjernog godišnjeg odmora za 2015. ili mu je bio obavezan isplatiti naknadu za neiskorištene godišnji odmor. Stoga, poslodavac „B“ dužan je radniku omogućiti razmjerni dio godišnjeg odmora za 5 mjeseci tj. 5/12 godišnjeg odmora.

### Primjer 5:

Radnik je zaposlen kod poslodavca „X“ od 1. kolovoza 2015. na neodređeno vrijeme. Od početka godine do 31. srpnja 2015. radnik NIJE bio zaposlen kod drugog poslodavca. Poslodavac „X“ je dužan radniku omogućiti korištenje razmjernog godišnjeg odmora za 2015. za 5 mjeseci rada (od kolovoza do prosinca).

## Korištenje godišnjeg odmora

Kazna do **60x**

Poslodavac čini prekršaj ako ne omogući radniku korištenje godišnjeg odmora na način i pod uvjetima propisanim Zakonom o radu.

Propisana novčana kazna:

- za pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna;
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 228. st. 1. toč. 15. i st. 2. Zakon o radu.

## Isplata naknade umjesto godišnjeg odmora

Kazna do **100x**

Poslodavac čini prekršaj ako s radnikom sklopi sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora.

Propisana novčana kazna:

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

Kazna propisana: čl. 229. st. 1. toč. 33. i st. 2. Zakon o radu.

## Što treba znati o ...

## ... isplati regresa za 2015.

Sandra  
Mihelčić**Ima li radnik pravo na regres**

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

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

U nastavku dajemo primjer odluke poslodavca o visini regresa za tekuću godinu.

\_\_\_\_\_

(naziv poslodavca)

\_\_\_\_\_

(adresa poslodavca)

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

Na temelju članka 131. Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/2014) donosim

**ODLUKU  
O ISPLATI REGRESA ZA 2015. GODINU**

I.

Svakom radniku zaposlenom u trgovačkom društvu Poduzetnik d.o.o., Zagreb, utvrđuje se pravo na regres za 2015. godinu u iznosu 1.000,00 kuna.

II.

Regres iz točke I. ove Odluke isplaćuje se s plaćom za mjesec u kojem se koristi godišnji odmor, ali ne prije 30. lipnja 2015.

III.

Iznos regresa isplatit će se radnicima na njihov tekući račun.

IV.

Ova Odluka objavljuje se na oglasnoj ploči poslodavca.

U Zagrebu, 31. svibnja 2015.

Za poslodavca:

\_\_\_\_\_



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

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

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

**Plaća li se pri isplati regresa porez na dohodak i obvezni doprinosi**

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

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

# PRVI REGIONALNI PROJEKT MEDIJA

**Privredni vjesnik i partnerski  
mediji iz još pet država JI Europe -  
Oslobođenje, Finance, Kapital,  
Vijesti, Novi magazin**



**BIZNIS  
plus**

[www.biznis-plus.com](http://www.biznis-plus.com)

Umrežavanje, izravni kontakti, ubrzanje razgovora i dogovora te realizacije dogovorenog za zajedničke nastupe na trećim tržištima, razlog su naših aktivnosti:

- podrška hrvatskim izvoznicima
- otvaranje novih tržišta za hrvatske tvrtke
- povezivanje članova kluba i sudionika regionalnih poslovnih konferencija
- pojednostavljivanje najtežeg – prvog koraka suradnje
- medijsko praćenje i informiranje o prilikama za poslovanje u regiji
- pomoć u širenju poslova

Članovima Regionalnog poslovnog kluba **Biznis plus** osigurano je sudjelovanje na konferencijama onih koji odlučuju (decision makera), vlasnika i direktora kompanija, što olakšava direktno pregovaranje i dogovaranje, a realizaciju čini izvjesnijom i efikasnijom.

## PRIDRUŽITE NAM SE!

Za sve informacije:

koordinatorka Ivana Zobenica, [zobenica@privredni.hr](mailto:zobenica@privredni.hr), +385 (0)98 91 38 961



# OBVEZA ZAŠTITE DOSTOJANSTVA RADNIKA

Zaštita dostojanstva temeljno je pravo radnika i temeljna obveza poslodavca

## Dostojanstvo radnika – pojam i temeljna obilježja

Za definiranje temeljnih obilježja pojma *dostojanstvo radnika* potrebno je konzultirati Zakon o radu te Zakon o suzbijanju diskriminacije.

Iako se Zakonom o radu po-

vreda dostojanstva radnika neizravno definira kao povreda osobnosti radnika kroz uznemiravanje ili spolno uznemiravanje, istim se zakonom ne precizira što se smatra (spolnim) uznemiravanjem. Stoga definiciju navedenih pojmova treba potražiti u Zakonu o suzbijanju diskriminacije. Po tome zakonu, uznemiravanje predstavlja *“svako neželjeno ponašanje (...) koje ima za cilj*

*ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a koje uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje”*. Spolno uznemiravanje označeno je kao *“svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje”*.

Dakle, kada govorimo o povredi dostojanstva radnika, najprije se treba utvrditi postojanje uznemiravanja i/ili spolnoga uznemiravanja.

Sljedeći korak pri kvalifikaciji povrede dostojanstva radnika jest utvrditi radi li se o postupanju koje je prema radniku izvršila nadređena osoba, suradnik ili osoba s kojom radnik redovito dolazi u doticaj u obavljanju svojih poslova te da je, po prirodi stvari, takvo postupanje neželjeno i u suprotnosti s navedenim Zakonom i posebnim zakonima.

Kada utvrđeno uznemiravanje ili spolno uznemiravanje nema diskriminacijski predznak (čl. 1. Zakona o suzbijanju diskriminacije), govorimo o povredi dostojanstva radnika na koje se primjenjuju odredbe radnog zakonodavstva gdje radnik, sukladno članku 111. Zakona o radu, od poslodavca može tražiti naknadu štete sukladno propisima obveznoga prava, odnosno o povredi prava osobnosti koje je utuživo po članku 19. Zakona o obveznim odnosima.

Poslodavac je obavezan pitanje zaštite dostojanstva radnika urediti pravilnikom o radu, ukoliko isto pitanje nije već uređeno na njega primjenjivim propisom, kolektivnim ugovorom ili sporazumom radničkoga vijeća i poslodavca. U slučaju da poslodavac ne postupi po navedenom, ovlašteni inspektor će u ostavljenom roku narediti poslodavcu da pravilnikom uredi navedeno pitanje (čl. 226. st. 1., točka 11. Zakona o radu).

## Imenovanje osobe ovlaštene za primanje i rješavanje pritužbi u vezi sa zaštitom dostojanstva radnika

Članak 134. stavak 2. Zakona o radu propisuje:

*„(2) Poslodavac koji zapošljava najmanje dvadeset radnika dužan je imenovati osobu koja je osim njega ovlaštena primiti i rješavati pritužbe u vezi sa zaštitom dostojanstva radnika.”*

Osobu koja je ovlaštena umjesto poslodavca primiti i rješavati pritužbe u vezi sa zaštitom dostojanstva radnika (u nastavku teksta: ovlaštena osoba) imenuje sam poslodavac. Prilikom donošenja odluke o imenovanju, poslodavac treba voditi računa je li kolektivnim ugovorom utvrđeno kako radničko vijeće ili sindikalni povjerenik u funkciji radničkoga vijeća moraju dati svoju suglasnost za navedeno imenovanje. Člankom 150. st. 1. Zakona o radu propisano je kako se prije donošenja odluke važne za položaj radnika, poslodavac mora savjetovati s radničkim vijećem o namjeravanoj odluci. Istim člankom, stavkom 3., određeno je kako su važne odluke i one *“odluke za koje je ovim Zakonom ili kolektivnim ugovorom propisano sudjelovanje radničkoga vijeća u njihovu donošenju”*. Dakle, ako je kolektivnim ugovorom u pojedinoj djelatnosti propisano da se treba tražiti suglasnost ili drugi oblik sudjelovanja radničkoga vijeća u donošenju odluke, ta se odluka prema članku 150. stavku 3., točka 10. Zakona o radu smatra se važnom odlukom. Ukoliko se takva odluka ne donese uz sudjelovanje radničkoga vijeća, odnosno sindikalnoga povjerenika u službi radničkoga vijeća, a isto je propisano kolektivnim ugovorom, poslodavac čini teži prekršaj sukladno Zakonu o radu.



Ukoliko ne imenuje osobu koja je osim njega ovlaštena primati i rješavati pritužbe u vezi sa zaštitom dostojanstva radnika, a na to je obvezan, inspektor rada će kao upravnu mjeru narediti poslodavcu da istu osobu imenuje.

### Postupak i mjere s osnova zaštite dostojanstva radnika

Postupak zaštite dostojanstva radnika pokreće sam radnik. Radnik se obraća poslodavcu ili ovlaštenoj osobi sa zahtjevom za zaštitu u slučaju da je uznemiravan ili spolno uznemiravan. Pravni izvori niže pravne snage, posebno Pravilnici kojima se utvrđuju postupak i mjere kojima se štiti dostojanstvo radnika, često navode i koji se postupci osobito (ali ne isključivo) smatraju uznemiravanjem i spolnim uznemiravanjem. Poslodavac ili ovlaštena osoba dužan je u propisanom roku, a najkasnije osam (8) dana od dostave pritužbe, ispitati pritužbu i poduzeti sve potrebne mjere primjerene pojedinom slučaju s namjerom sprječavanja nastavka uznemiravanja ili spolnoga uznemiravanja, ako utvrdi da ono postoji.

Dok traje postupak utvrđivanja činjenica, s obzirom na okolnosti slučaja, poslodavac ili ovlaštenik može odrediti zaštitne mjere privremene naravi, npr. oslobađanje radnika koji je podnio pritužbu od obveze rada ili obveze obavljanja poslova kod kojih dolazi u doticaj s osobom protiv koje je podnio optužbu ili udaljenje s rada radnika protiv kojega je podnesena pritužba.

Međutim, ukoliko predviđene mjere nisu izrečene ili, s obzirom na okolnosti, nisu dostatne kako bi se uznemiravanu osobu zaštitilo od daljnega uznemiravanja, uznemiravana osoba ima pravo prekinuti s radom, uz uvjet da u roku osam dana od prekida rada zatraži sudsku zaštitu. Isto tako, uznemiravana osoba smije prekinuti rad i kada nije opravdano

očekivati od poslodavca ili ovlaštene osobe da će zaštititi dostojanstvo radnika. U tom slučaju, uznemiravani radnik treba zatražiti sudsku zaštitu i o tome obavijestiti poslodavca u roku osam dana od prekida rada.

Ukoliko se utvrdi uznemiravanje, najčešće se izriče pisano upozorenje ili mjere kojima se fizički odvajaju zaposlenik koji je uznemiravan i osoba za koju je utvrđeno da je izvršila uznemiravanje, no posljedica uznemiravanja može biti i otkaz ugovora o radu.

Naime, stavkom 9. članka 134. ZOR-a izričito je propisano kako "ponašanje radnika koje predstavlja uznemiravanje ili spolno uznemiravanje predstavlja povredu obveze iz radnoga odnosa". Ukoliko se isto ponašanje može kvalificirati kao osobito teška povreda, poslodavac ima opravdani razlog za izvanredni otkaz ugovora o radu.

Treba napomenuti i kako se odbijanje suradnje s ovlaštenikom poslodavca također može kvalificirati kao povreda obveze iz radnoga odnosa.

Obveza je poslodavca za vrijeme prekida rada iz razloga utvrđenim stavcima 4. i 5. članka 134. Zakona o radu, radniku nadoknaditi plaću u iznosu koji bi ostvario da je radio. Međutim, ako se pravomoćnom sudskom odlukom utvrdi da nije povrijeđeno dostojanstvo radnika, poslodavac može zahtijevati povrat isplaćene naknade.

### Tajnost podataka iz postupka zaštite dostojanstva radnika

Kazna do **60x** 

Poslodavac čini prekršaj ako s podacima utvrđenim u postupku zaštite dostojanstva radnika ne postupa kao s tajnama.

Propisana je novčana kazna za poslodavca:

- trgovačko društvo od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna;
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 228, st. 1., toč. 19., st. 2. Zakona o radu.

**WWW.PROPISI.HR**  
INTERNET PORTAL



## DNEVNA AŽURNOST!

- Hrvatski pravni portal s važećim pročišćenim propisima (zakoni i podzakonski akti)
- Sudska praksa
- Razna mišljenja nadležnih tijela
- Modeli ugovora
- Razna pravna dokumentacija

**WWW.PROPISI.HR**

**Pretplatiti se možete na broj telefona 01 49 21 742**

### Tajnost podataka

Članak 134. st. 8. Zakona o radu propisuju:

*„(8) Svi su podatci utvrđeni u postupku zaštite dostojanstva radnika tajni.“*

Propust poslodavca ili ovlaštenika da s podacima utvrđenim u postupku zaštite dostojanstva

radnika postupa kao s tajnama, određen je kao teži prekršaj poslodavca i kažnjava se novčanom kaznom.

Odredba o tajnosti podataka koji su utvrđeni u postupku zaštite dostojanstva radnika razumljiva je i opravdana. Obvezu osigurati tajnost navedenih podataka ima poslodavac, odnosno ovlaštenik poslodavca. S obzirom na to da u postupku zaštite dostojanstva radnika u pravilu sudjeluje više osoba, sve su one obvezne čuvati podatke utvrđene u postupku tajnama. Preporuka je zapisnički utvrditi kako su sve osobe koje sudjeluju u postupku upoznate s obvezom čuvanja tajnosti podataka, kako bi se u slučaju povrede tajnosti podataka lakše utvrdila daljnja odgovornost svih sudionika.

Martina Stošić

# Značajke ugovora sklopljenih izvan poslovnih prostorija trgovca



Dunja Mak

Novi Zakon o zaštiti potrošača (Narodne novine, broj 41/2014) sadrži čitav niz detaljnih odredbi, kao i propisanih sankcija, o sklapanju ugovora izvan poslovnih prostorija trgovca (tzv. prodaja proizvoda na kućnom pragu), a odnosna je regulativa usklađena s odredbama Direktive 2011/83/EU Europskog parlamenta i Vijeća o pravima potrošača od 25. listopada 2011.

## Što su ugovori sklopljeni izvan poslovnih prostorija trgovca

Ugovorima sklopljenim izvan poslovnih prostorija trgovca smatraju se ugovori između trgovaca i potrošača:

1) koji su sklopljeni uz istodobnu fizičku prisutnost trgovca i potrošača na jednom mjestu koje ne predstavlja poslovne prostorije trgovca, čak i kad je potrošač dao ponudu,

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

3) koji su sklopljeni za vrijeme izleta koji je organizirao trgovac s namjerom ili ciljem promocije ili

prodaje robe ili usluga potrošaču.

## Obveza davanja jasne i razumljive predugovorne obavijesti

U članku 57. st. 1. Zakona o zaštiti potrošača propisana je obveza trgovca da, prije sklapanja ugovora izvan poslovnih prostorija, obavijesti potrošača o cijelom nizu podataka vezanih uz ponuđeni proizvod ili uslugu. Ovo su neki od najvažnijih podataka:

1) glavna obilježja robe ili usluge, u mjeri prikladnoj s obzirom na njihovu prirodu te medij koji se koristi za prijenos obavijesti,

2) vlastiti naziv i sjedište, telefonski broj i adresa elektroničke pošte,

3) zemljopisna adresa mjesta svojega poslovanja ili poslovanja trgovca u čije ime i/ili za čiji račun on nastupa, a na koju potrošač može nasloviti svoje pritužbe (ako je to mjesto različito od njegovog sjedišta),

4) maloprodajna cijena robe ili usluge, a ako priroda robe ili usluge ne omogućava da cijena bude izračunata unaprijed, tada način izračuna cijene; ostali troškovi prijevoza, dostave ili poštanskih usluga,

5) uvjeti plaćanja; uvjeti isporuke robe ili pružanja usluge; vrijeme isporuke robe ili pružanja usluge; način rješavanja potrošačkih pritužbi od strane trgovca,

6) uvjeti, rokovi i postupak izvršavanja prava na jednostrani raskid ugovora, kao i obrazac za jednostrani raskid ugovora (u slučajevima u kojima to pravo postoji),

7) obavijest o tome da je potrošač dužan snositi troškove vra-



ćanja robe u slučaju da iskoristi svoje pravo na jednostrani raskid ugovora,

8) usluge ili pomoć koje se potrošaču nude nakon prodaje te uvjeti korištenja tih usluga ili pomoći, ako ih trgovac pruža, kao i eventualna jamstva koja su izdana uz robu ili uslugu,

9) trajanje ugovora, ako je ugovor sklopljen na određeno vrijeme, odnosno uvjeti otkaza ili raskida ugovora koji je sklopljen na neodređeno vrijeme ili se automatski produžuje,

10) minimalni rok u kojem je potrošač vezan ugovorom (ako postoji),

11) polog ili drugo financijsko osiguranje koje je potrošač na zahtjev trgovca dužan platiti ili pribaviti, kao i uvjeti plaćanja tog pologa,

12) mehanizmi izvansudskog rješavanja sporova i sustavi za obeštećenje te način na koji ih potrošač može koristiti.

Trgovac je dužan dokazati da je navedenu obavijest uputio potrošaču na način propisan Zakonom.

## Oblik predugovorne obavijesti

Predugovorna obavijest potrošaču mora biti uručena na pa-

piru ili, uz njegovu suglasnost, na drugom trajnom mediju, a pritom mora biti čitka, jednostavna i razumljiva te napisana na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu (što ne isključuje mogućnost istodobne uporabe drugih jezika).

Isto tako, trgovac mora dostaviti potrošaču i primjerak ugovora ili pisanu potvrdu usmeno sklopljenog ugovora na papiru ili, uz suglasnost potrošača, na drugom trajnom mediju.

## Pravo na jednostrani raskid ugovora

Sukladno članku 72. Zakona o zaštiti potrošača, potrošač ima pravo, ne navodeći razloge za to, jednostrano raskinuti ugovor sklopljen izvan poslovnih prostorija trgovca u roku od 14 dana. Ako je riječ o sklapanju ugovora o kupoprodaji, taj rok započinje teći od dana kada je potrošaču (ili trećoj osobi određenoj od strane potrošača, a koja nije prijevoznik) roba koja čini predmet ugovora predana u posjed.

Naruči li potrošač jednom narudžbom više komada robe koji trebaju biti isporučeni odvojeno, rok od 14 dana započinje teći od dana kada je potrošaču (ili trećoj osobi određenoj od strane potrošača, a koja nije prijevoznik)

predan u posjed zadnji komad ili zadnja pošiljka robe. No ako je ugovorena redovita isporuka robe kroz određeni period, rok od 14 dana započinje teći od dana kada je potrošaču (ili trećoj osobi određenoj od strane potrošača, a koja nije prijevoznik) predan u posjed prvi komad ili prva pošiljka robe.

U slučaju sklapanja ugovora o uslugama, ugovora o isporuci vode, plina ili električne energije koji se prodaju u neograničenom obujmu ili neograničenoj količini te isporuci toplinske energije, kao i u slučaju sklapanja ugovora kojemu je predmet digitalni sadržaj koji nije isporučen na tjelesnom mediju, rok od 14 dana započinje teći od dana sklapanja ugovora.

### **Neispunjenje obveze obavještanja o pravu na jednostrani raskid**

Ako trgovac unutar predugovorne obavijesti nije obavijestio potrošača o njegovom pravu na jednostrani raskid ugovora, članak 73. Zakona o zaštiti potrošača određuje da pravo potrošača na jednostrani raskid ugovora u tom slučaju prestaje po isteku 12 mjeseci od isteka roka od 14 dana za raskid. No ako je trgovac dostavio potrošaču obavijest o pravu na raskid u roku od 12 mjeseci od isteka roka od 14 dana, pravo na jednostrani raskid ugovora prestaje po isteku 14 dana od dana kada je potrošač primio tu obavijest.

### **Oblik raskida ugovora**

Potrošač je dužan prije isteka roka od 14 dana za jednostrani raskid obavijestiti trgovca o svojoj odluci da raskine ugovor i to putem obrasca za jednostrani raskid ugovora ili putem bilo koje druge nedvosmislene izjave kojom izražava svoju volju da raskine ugovor. Omogućiti li trgovac potrošaču na svojoj mrežnoj stranici jednostrani raskid ugovora, potrošač može jednostrano raskinuti ugo-

vor tako da obrazac za jednostrani raskid ili drugu nedvosmislenu izjavu o raskidu ispuni i pošalje trgovcu elektroničkim putem, pri čemu je trgovac dužan, bez odgađanja, dostaviti potrošaču potvrdu o primitku izjave o raskidu na trajnom mediju. Potrošač je dužan dokazati da je svoje pravo na jednostrani raskid ugovora ostvario u skladu s navedenim zakonskim odredbama.

### **Obveze trgovca u slučaju jednostranog raskida ugovora**

Iskoristi li potrošač svoje pravo na jednostrani raskid ugovora, članak 76. Zakona o zaštiti potrošača obavezuje trgovca da mora bez odgađanja, a najkasnije u roku od 14 dana od dana kad je zaprimio obavijest o odluci potrošača da raskida ugovor, vratiti potrošaču sve što je ovaj platio na temelju ugovora. Kod ugovora o kupoprodaji, osim ako nije ponudio da robu koju potrošač vraća sam preuzme, trgovac mora izvršiti povrat plaćenog tek nakon što mu roba bude vraćena, odnosno, nakon što mu potrošač dostavi dokaz da je robu poslao natrag trgovcu. Trgovac mora izvršiti povrat plaćenoga služeći se istim sredstvima plaćanja kojim se koristio potrošač prilikom plaćanja, osim ako potrošač izričito ne pristane na neko drugo sredstvo plaćanja te uz pretpostavku da potrošač ne bude obavezan platiti nikakve dodatne troškove za takav povrat.

### **Obveze potrošača u slučaju jednostranog raskida ugovora**

Prema članku 77. Zakona o zaštiti potrošača, osim ako je trgovac ponudio da robu koju potrošač vraća sam preuzme, potrošač mora izvršiti povrat robe bez odgađanja, a najkasnije u roku od 14 dana od kada je obavijestio trgovca o svojoj odluci da raskine ugovor. Pritom mora snosi-

ti samo izravne troškove povrata robe, osim ako je trgovac pristao snositi te troškove ili ako je trgovac propustio obavijestiti potrošača o tome da je dužan snositi te troškove. Međutim, ako je kod ugovora sklopljenog izvan poslovnih prostorija roba u trenutku sklapanja ugovora bila dostavljena potrošaču u njegov dom, trgovac mora preuzeti robu na svoj trošak ako moguće vratiti na uobičajeni način poštom.

Potrošač je odgovoran za svako umanjeње vrijednosti robe koje je rezultat rukovanja robom, osim onog koje je bilo potrebno za utvrđivanje prirode, obilježja i funkcionalnosti robe.

### **Slučajevi isključenja prava na jednostrani raskid ugovora**

Potrošač nema pravo na jednostrani raskid ugovora ako je:

1) ugovor o uslugama trgovac u potpunosti ispunio, a ispunjenje je započelo uz izričit prethodni pristanak potrošača te uz njegovu potvrdu da je upoznat s činjenicom da će izgubiti pravo na jednostrani raskid ugovora iz ovoga odsjeka ako usluga bude u potpunosti ispunjena,

2) predmet ugovora roba ili usluga čija je cijena ovisna o promjenama na financijskom tržištu koje su izvan utjecaja trgovca, a koje se mogu pojaviti za vrijeme trajanja prava potrošača na jednostrani raskid ugovora,

3) predmet ugovora roba koja je izrađena po specifikaciji potrošača ili koja je jasno prilagođena potrošaču,

4) predmet ugovora lako pokvarljiva roba ili roba kojoj brzo istječe rok uporabe,

5) predmet ugovora zapečaćena roba koja zbog zdravstvenih ili higijenskih razloga nije pogodna za vraćanje, ako je bila otepečaćena nakon dostave,

6) predmet ugovora roba koja

je zbog svoje prirode nakon dostave nerazdvojivo pomiješana s drugim stvarima,

7) predmet ugovora isporuka alkoholnih pića čija je cijena ugovorena u trenutku sklapanja ugovora, a dostava može uslijediti tek nakon 30 dana, ako je cijena ovisna o promjenama na tržištu koje su izvan utjecaja trgovca,

8) potrošač posebno zahtijevao posjet trgovca radi obavljanja hitnih popravaka ili poslova održavanja, s time da ako prilikom takvog posjeta, uz one usluge koje je potrošač izričito zahtijevao, trgovac pruži i neke druge usluge, odnosno isporuči i neku drugu robu osim one koja je nužna za obavljanje hitnih popravaka ili poslova održavanja, potrošač ima pravo na jednostrani raskid ugovora u vezi s tim dodatnim uslugama ili robom,

9) predmet ugovora isporuka zapečaćenih audiosnimaka ili videosnimaka, odnosno računalnih programa, koji su otepečaćeni nakon isporuke,

10) predmet ugovora isporuka novina, periodičnog tiska ili magazina, s iznimkom pretplatničkih ugovora za takve publikacije,

11) ugovor sklopljen na javnoj dražbi,

12) predmet ugovora pružanje usluge smještaja koji nije namijenjen stanovanju, pružanje usluge prijevoza robe, usluge najma vozila, usluge isporuke hrane i pića ili usluga vezanih uz slobodno vrijeme, ako je ugovoreno da usluga bude pružena određenog datuma ili u određenom razdoblju,

13) predmet ugovora isporuka digitalnog sadržaja koji nije isporučen na tjelesnom mediju ako je ispunjenje ugovora započelo uz izričit prethodni pristanak potrošača te uz njegovu potvrdu da je upoznat s činjenicom da će time izgubiti pravo na jednostrani raskid ugovora.

# Ovršni postupak- dužnost davanja podataka o dužniku



Erna Kamenić  
Egredžija

Sukladno Ovršnom zakonu (Narodne novine, broj 112/2012, 25/2013, 93/2014) ovršni postupak je definiran kao postupak u kojem sudovi i javni bilježnici provode prisilno ostvarenje tražbina na temelju ovršnih i vjerodostojnih isprava.

Ovršne isprave, sukladno članku 23. Ovršnog zakona, jesu:

1. ovršna sudska odluka i ovršna sudska nagodba,
  2. ovršna nagodba iz članka 186.a Zakona o parničnom postupku,
  3. ovršna odluka arbitražnog suda,
  4. ovršna odluka donesena u upravnom postupku i ovršna nagodba sklopljena u upravnom postupku ako glase na ispunjenje novčane obveze, ako zakonom nije drukčije određeno,
  5. ovršna javnobilježnička odluka i ovršna javnobilježnička isprava,
  6. nagodba sklopljena u postupku pred sudovima časti pri komorama u Republici Hrvatskoj te nagodba sklopljena u postupku mirenja u skladu s odredbama zakona kojim se uređuje postupak mirenja,
  7. druga isprava koja je zakonom određena kao ovršna isprava.
- Vjerodostojna isprava je, sukladno članku

31. Ovršnog zakona, račun, mjenica i ček s protestom i povratnim računima kad je to potrebno za zasnivanje tražbine, javna isprava, izvadak iz poslovnih knjiga, po zakonu ovjerovljena privatna isprava te isprava koja se po posebnim propisima smatra javnom ispravom. Računom se smatra i obračun kamata

Ovršni postupak pokreće se prijedlogom ovrhovoditelja, a po službenoj dužnosti kada je to Zakonom izrijekom određeno. Budući pokretanjem ovršnog postupka za ovrhovoditelja neminovno nastaju troškovi u vidu plaćanja sudskih pristojbi, trošak zastupanja i drugi troškovi, ovrhovoditelj bi prije eventualnog pokretanja ovršnog postupka trebao raspolagati podacima o imovini dužnika. Isto je potrebno kako bi mogao procijeniti da li će pokretanjem ovršenog postupka uspjeti i ostvariti samu svrhu postupka odnosno namiriti svoju tražbinu.

## Tko je dužan ovrhovoditelju dostaviti podatke o dužniku

U odredbi članka 18. Ovršnog zakona navedeno je tko su pravne osobe i tijela od kojih ovrhovoditelj može tražiti podatke o imovini dužnika te u kojem vremenskom roku isti podaci moraju biti dostavljeni. Predmetni članak izmijenjen je donošenjem Zakona o izmjena-

ma i dopunama Ovršnog zakona (Narodne novine, broj 93/2014), u smislu proširenja kruga pravnih osoba i tijela koji su obveznici dostave podataka o dužniku.

Sukladno predmetnom članku 18. stavak 1. Ovršnog zakona, na zahtjev osobe koja tvrdi da namjerava pokrenuti ovršni postupak, u roku od osam dana od dana podnošenja zahtjeva, sljedeće pravne osobe i tijela dužni su dostaviti podatke:

**-Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje** dužno je dati podatke o tome je li neka fizička osoba osiguranik u Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje, po kojoj osnovi ( radni odnos, samostalna profesionalna djelatnost, obrt ili samostalna djelatnost poljoprivrede ) i kod koga, odnosno prima li mirovinu, naknadu zbog tjelesnog oštećenja ili koju drugu stalnu naknadu o kojoj vodi evidenciju,

**-Ministarstvo unutarnjih poslova** dužno je dati podatke o tome je li neka osoba u evidenciji o registriranim i označenim vozilima upisana kao vlasnik vozila te o vrsti, marki, tipu, modelu, godini proizvodnje, registarskom broju vozila i postojanju tereta na tom vozilu,

**-Središnje klirinško depozitarno društvo** ili druge za to ovlaštene osobe kod kojih su na računima ubilježene vrijednosnice, od-

nosno nematerijalizirani vrijednosni papiri, di-onice, obveznice, trezorski zapisi, blagajnički zapisi, komercijalni zapisi, certifikati o depozitu i drugi vrijednosni papiri izdani u seriji dužno je dati podatke o tome ima li neka osoba u upisniku koje vodi ubilježene vrijednosnice na računima,

-**lučka kapetanija** dužna je dati podatke o tome je li neka osoba u upisniku i očevidniku koje vodi upisana kao vlasnik broda, jachte, plutajućeg objekta, nepomičnog odobalnog objekta, brodice ili tih objekata u gradnji,

-**tijelo nadležno za katastarsku evidenciju** dužno je dati ispis posjedovnih listova koje vodi za fizičku ili pravnu osobu,

-**poslodavac ili isplatelj stalnog novčanog primanja** dužan je dati podatak o tome na koji način osobi protiv koje podnositelj zahtjeva namjerava pokrenuti postupak isplaćuje plaću, odnosno drugo stalno novčano primanje,

-**drugo tijelo ili osoba koja vodi odgovarajući upisnik ili očevidnik** o pravima koja čine imovinu dužna je dati podatke o tome je li neka osoba u upisniku ili očevidniku koji vodi upisana kao imatelj određenog prava.

Ukoliko navedene osobe u roku od osam dana od dana podnošenja zahtjeva ne dostave podatke o dužniku mogu biti novčano kažnjene, i to:

- pravna osoba od 10.000,00 do 50.000,00 kn,
- odgovorna osoba u pravnoj osobi od 2.000,00 do 10.000,00 kn.

Osoba koja zatraži od nadležnih pravnih osoba i tijela podatke o imovini dužnika dužna je prethodno podmiriti troškove za poduzimanje radnje jer u protivnome ista tijela nisu dužna postupiti po zahtjevu iste. Također, podnositelj zahtjeva dužan je u zahtjevu za davanje podataka navesti tražbinu radi čijeg će ostvarenja pokrenuti ovršni postupak te priložiti ispravu na kojoj se ona temelji.

### Podaci o ovršeniku koji se daju na zahtjev suda ili javnog bilježnika

**Ministarstvo financija, Porezna uprava** dužno je u roku od osam dana, na zahtjev suda ili javnog bilježnika, uz podatak o imenu, prezimenu i datumu rođenja ili broju osobne iskaznice za ovršenika fizičku osobu, odnosno podatak o nazivu, matičnom broju ili matičnom broju subjekta za ovršenika pravnu osobu, dati podatak o osobnom identifikacijskom broju ovršenika, kao i podatke iz čl. 217. Ovršnog zakona. Na zahtjev suda osoba za koju ovrhovoditelj tvrdi da je ovršenikov dužnik ili da se neki dijelovi njegove imovine nalaze kod nje dužna je u roku od osam dana izjasniti se o tome ima li ovršenik i kakvu tražbinu protiv nje, odnosno nalaze li se i koji dijelovi njegove imovine kod nje.

Pravne osobe i tijela koja su dužna dostaviti podatke o ovršeniku ne smiju obavijestiti istoga o tome da su podaci zatraženi. U svakom slučaju, ovrhovoditelj ima pravo na naknadu štete koju je pretrpio zbog povrede dužnosti nadležnih tijela.

### Kako pribaviti podatke o dužniku iz Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje

Kao jedan od načina pribave podataka o imovini dužnika, a koji se u praksi često upotrebljava, jest pribavljanje podataka iz Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje (dalje HZMO). Da bi HZMO udovoljio zahtjevu ovrhovoditelja odnosno osobe koja namjerava pokrenuti ovršni postupak prethodno se moraju podmiriti troškovi za poduzimanje radnji. Kod HZMO-a u primjeni je od 01. prosinca 2013. godine Odluka o visini i naplati troškova za davanje podataka o dužniku prema članku 18. stavku 1. Ovršnog zakona.

Na temelju iste Odluke Zavod naplaćuje naknadu u iznosu od 20,00 kn za davanje podataka o dužniku. Naknada se plaća u korist računa državnog proračuna RH, IBAN HR1210010051863000160, model HR26 i poziv na broj odobrenja 5908-9563-OIB uplatitelja.

Dakle, nakon 01. prosinca 2013. godine pravne i fizičke osobe koje HZMO-u podnose zahtjev za dostavu podatka o dužniku, uz zahtjev dužne su priložiti isprave na kojima se temelji tražbina te dokaz o podmirjenju naknade. Za podnošenje zahtjeva za izdavanje potvrde o dužniku radi pokretanja ovršnog postupka iz HZMO-a preporučeno je korištenje tiskanice koja se nalazi na njihovim internet-stranicama.

PRETPLATITE SE NA ČASOPIS



# Udruga

SPECIJALIZIRANI ČASOPIS ZA UDRUGE!

## 8 brojeva godišnje!

Za predsjednike udruga i odgovorne osobe!

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

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

**NARUDŽBENICA** 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: \_\_\_\_\_

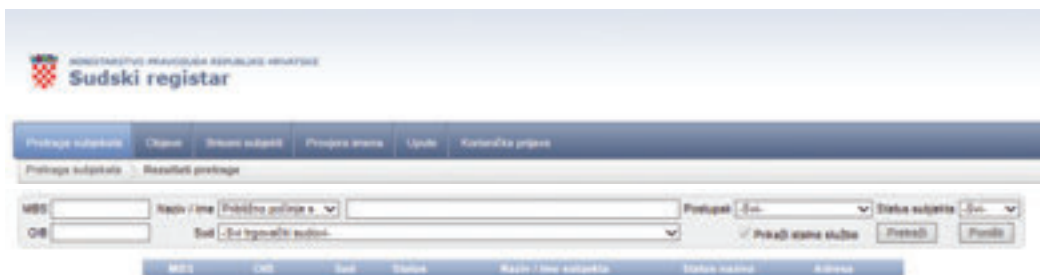
Pečat i potpis odgovorne osobe:

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

# Kazne u slučaju neupisa obrtnika kao trgovca pojedinca u sudski registar



Dragan Zlatović



Osim trgovačkih društava koja su uvijek pravne osobe, u našem pravnom sustavu subjekt prava društava tj. trgovac može biti i pojedinac – fizička osoba.

I dok je prema odredbi članka 2. stavka 5. Zakona o trgovačkim društvima (Narodne novine, broj 111/1993 do 68/2013) trgovačko društvo uvijek trgovac, neovisno o tom obavlja li gospodarsku ili neku drugu djelatnost, trgovac pojedinac, da bi imao svojstvo trgovca, mora samostalno obavljati gospodarsku djelatnost.

## Tko je trgovac pojedinac

Trgovac pojedinac je fizička osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost u skladu s propisima o obrtu i upisana je u sudskom registru kao trgovac pojedinac.

## Kad obrtnik može, a kada mora postati trgovac pojedinac

Svojstvo trgovca pojedinca može steći samo obrtnik, i to upisom u sudski registar, pri čemu treba razlikovati tri moguće situacije:

- obrtnik kojeg godišnji prihod ne prelazi 2 milijuna kuna NE može tražiti da se upiše u sudski registar kao trgovac pojedinac,
- obrtnik kojeg godišnji pri-

hod prelazi 2 milijuna kuna može tražiti da se upiše u sudski registar kao trgovac pojedinac, ali to nije dužan učiniti,

c) obrtnik kojeg godišnji prihod prelazi 15 milijuna kuna DUŽAN JE zatražiti da se u sudski registar upiše kao trgovac pojedinac.

Dakle, upis u sudski registar, kao trgovac pojedinac može tražiti fizička osoba koja posluje u skladu s propisom o obrtu i ako njen godišnji prihod prelazi svotu od 2 milijuna kuna, dok je upis u sudski registar, kao trgovac pojedinac, dužna zatražiti fizička osoba koja posluje u skladu s propisom o obrtu ako joj godišnji prihod prelazi 15 milijuna kuna.

Slijedom navedenoga trgovac pojedinac je uvijek i obrtnik, dok svaki obrtnik nije trgovac pojedinac. Obrt kao djelatnost je reguliran Zakonom o obrtu kao samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti u skladu sa zakonom od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Prema odredbi članka 4. Zakona o obrtu obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više djelatnosti iz članka 2. stavka 1. Zakona u svoje ime i za svoj račun,

a pritom se može koristiti i radom drugih osoba.

## Upis i brisanje iz sudskog registra

Svojstvo trgovca pojedinca stječe se upisom u sudski registar, a svojstvo trgovca pojedinca prestaje brisanjem iz sudskog registra.

U sudski registar upisuje se tvrtka, sjedište i predmet poslovanja trgovca pojedinca. Na trgovca pojedinca se na odgovarajući način primjenjuju odredbe o tvrtci, predmetu poslovanja, sjedištu, podružnicama, zastupanju i sudskom registru.

Fizička osoba koja je dužna zatražiti upis u sudski registar kao trgovac pojedinac mora podnijeti prijavu za upis u sudski registar u roku od 60 dana nakon podnošenja Financijskoj agenciji godišnjih financijskih izvješća u kojima je iskazan godišnji prihod

koji je utvrđen kao uvjet za stjecanje statusa trgovca pojedinca. Prijava za upis u sudski registar mora sadržavati tvrtku, sjedište i predmet poslovanja trgovca pojedinca, podatak o godišnjem prihodu te naziv registra i broj pod kojim je fizička osoba koja ima nakanu poslovati kao trgovac pojedinac u njemu upisana kao obrtnik.

Ako više ne postoji obveza da u sudskom registru bude upisan kao trgovac pojedinac, osoba može od trgovačkog suda tražiti da ga se briše iz tog registra, a trgovački sud će ga brisati po službenoj dužnosti ako iz godišnjeg financijskog izvješća proizlazi da mu je godišnji prihod manji od 2 milijuna kuna.

## Naznaka u nazivu tvrtke

Trgovac pojedinac osim što se upisuje u sudski registar, može dati prokuru a njegova tvrtka mora sadržavati njegovo ime i prezime kao i naznaku „t.p.“.

## Odgovornost za obveze

Trgovac pojedinac odgovara za svoje obveze, uključujući i obveze nastale u obavljanju obrta prije upisa u sudski registar kao trgovca pojedinca, osobno, cijelom svojom imovinom.

## Upis obrtnika kao trgovca pojedinca

Kazna do **7 x**



Obrtnik čiji godišnji prihod prelazi 15 milijuna kuna dužan je zatražiti da se u sudski registar upiše kao trgovac pojedinac.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za obrtnika do 7.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 631., st. 1., toč. 1. Zakona o trgovačkim društvima.



Marija  
Butković

## Što treba znati o ...

# ... obračunu poreza i dostavi ugovora o najmu stana

Za materiju najma stanova u Hrvatskoj je već dugi niz godina na snazi isti propis i to Zakon o najmu stanova (Narodne novine broj 91/1996 do 22/2006). Uz navedeni zakon, primjenjuje se i odredbe članka 550. do 578. Zakon o obveznim odnosima koje reguliraju ugovor o najmu. Za obračun najamnine važe odredbe Zakona o porezu na dohodak i odredbe Pravilnika o porezu na dohodak.

Ukoliko obveznici poreza na dohodak koji imaju prebivalište ili uobičajeno boravište na području općine/grada koji su propisali obvezu plaćanja prireza, plaćaju i prirez porezu na dohodak. Prirez je dodatni porez čiju visinu, na temelju Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, određuje lokalna vlast. Tako primjerice, ako živite u Zagrebu, prirez porezu na dohodak je 18%.

Novi Zakon o najmu stanova u proceduri je još od prosinca 2013. godine, no jedine novosti koje donosi u odnosu najmodavca i najmoprimca su upravo i one na kojima je cijela procedura zapela - problematika zaštićenih najmoprimaca. U svemu ostalom, Zakon o najmu stanova trebao bi ostati isti kao i 2006., kad je done-sena njegova posljednja izmjena. Kad možemo očekivati njegov konačan prijedlog i potom izglasavanje - ne zna se.

Iako u Hrvatskoj posljednjih godina vlada trend kupovine vlastite nekretnine, veliki broj građana još uvijek živi u podstanarstvu. Razlog tome su još uvijek (pre)velike cijene stanova u usporedbi sa platežnom moći građana,

a budući da dolazi do povećanja troškova građenja, isto se reflektira ne samo na cijene kod njihove kupovine, već i na povećanje najamnina. Nasuprot izvrsno reguliranoj i u svakodnevici potpuno zaživljenoj praksi podstanarstva koja se primjenjuje u zapadnim zemljama, gdje su najmoprimci, ali i najmodavci, više no dobro zaštićeni od samovolje države i suprotne strane, te je nerijetko da isti najmoprimci ostaju u nekretnini četvrt pa i više životnog vijeka, u Hrvatskoj je situacija nešto drugačija.

Jedan od glavnih problema koji se javlja prilikom iznajmljivanja stanova je i problem neprijavlivanja stanara na MUP odnosno nadležnu policijsku upravu radi primjerice dobivanja potvrde o boravištu, te problem (ne)dostave ugovora o najmu drugim nadležnim tijelima.

### Obračun poreza i prireza na najmninu

Porez i prirez na najmninu obračunavaju se tako da se ugovoreni iznos najmnine umanjuje za 30% porezno priznatih izdataka čime dolazimo do porezne osnovice. Na taj iznos plaća se 12% poreza na dohodak, te na-posljetku iznos prirez (prirez plaćate prema mjestu prebivališta, npr. Zagrebu, neovisno o tome što vam se nekretnina možda nalazi u mjestu gdje nema prireza).

Nerijetko se dešava da ugovorne strane suglasno dogovore prijavu manjeg iznosa najmnine nego što realno najmoprimci plaćaju, no u tom slučaju Porezna uprava ima pravo procijeniti koliko zaista košta m2 najma na



toj lokaciji. Ukoliko procijene da je ugovoreni iznos premali, obračunati će porez i prirez prema višem, realnom, iznosu.

### Prekršaj prema Zakonu o najmu stanova

Sukladno članku 26. stavku 1. Zakona o najmu stanova najmodavac je dužan ugovor o najmu stana kao i sve promjene glede visine najmnine dostaviti upravnom odjelu jedinice lokalne samouprave, odnosno Grada Zagreba te nadležnoj poreznoj upravi.

Prema članku 26. stavku 2.

istog članka upravni odjel jedinice lokalne samouprave nadležan za poslove stanovanja vodi popis stanova, najmodavaca, najmoprimaca i visine najmnine.

Slijedom navedenog, sukladno članku 29. Zakona novčanom kaznom u iznosu od 1.000,00 do 5.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj najmodavac koji ne postupi prema odredbi članka 26. stavka 1. Zakona, odnosno ako ugovor i sve njegove eventualne naknade izmjene ne dostavi upravnom odjelu jedinice lokalne samouprave, odnosno Grada Zagreba te nadležnoj poreznoj upravi.

# Temeljni kapital dioničkih društava i društva s ograničenom odgovornošću



Jedno od bitnih obilježja društava kapitala (dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću), kao što i sam naziv kaže je određenje i visina njihova temeljnog kapitala.

Tako članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu dioničkog društva koji je podijeljen na dionice, zbroj svih nominalnih iznosa odnosno zbroj iznosa temeljnog kapitala koji se odnosi na izdane dionice mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala dok članovi društva s ograničenom odgovornošću unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Ukupan iznos svih uloga mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala društva.

## Najniži nominalni iznos

Na temelju uplate dionice stječe se dionica, a na temelju uplate temeljnog uloga u društvu s ograničenom odgovornošću stječe se poslovni udjel. Najniži nominalni iznos poslovnog udjela ne može bit manji od 200

kn i mora biti izražen u kunama cijelim brojem koji je višekratnik broja sto, što znači da niti najmanji ulog u društvu ne može biti manji od 200 kn.

Dioničko društvo može izdati dionice s nominalnim iznosom ili dionice bez toga iznosa. Nominalni iznos dionice ne može biti manji od 10 kn.

## Najniži iznosi temeljnog kapitala

Najniži nominalni iznos temeljnog kapitala koji je potreban za osnivanje dioničkog društva iznosi 200.000 kn i ne može se smanjiti za vrijeme postojanja društva osim ako ga glavna skupština društva smanji ispod toga iznosa i odmah poveća najmanje na taj iznos.

Najniži iznos temeljnog kapitala društva s ograničenom odgovornošću temeljem Zakona o trgovačkim društvima iznosi 20.000 kn (čl. 389. ZTD –a).

Osim Zakonom o trgovačkim društvima za pojedina dionička

društva propisan je veći iznos najnižeg temeljnog kapitala, tako Zakon o tržištu kapitala propisuje da je za investicijsko društvo koje je ovlašteno za zaprimanje i prijenos naloga u svezi jednog ili više financijskih instrumenata, izvršavanje naloga za račun klijenata ili upravljanjem portfeljem i koje drži novac i/ili financijske instrumente klijenta, a nije ovlašteno za trgovanje za vlastiti račun niti za pružanje usluga provedbe ponude, odnosno prodaje financijskih instrumenata uz obvezu otkupa, obvezno imati temeljni kapital u visini od najmanje 1.000.000 kn (čl. 32. st. 1.). Nadalje, kada navedeno investicijsko društvo nije ovlašteno držati novac i/ili financijske instrumente klijenta, mora imati temeljni kapital u visini od najmanje 400.000 kn (čl. 32. st.3.).

Lokalno društvo, ako koristi slobodu poslovnog nastana ili slobodu pružanja usluga kako je propisano Zakonom o tržištu kapitala, mora imati temeljni kapital u iznosu od najmanje 400.000 kn (čl. 33.).

Investicijsko društvo koje je ovlašteno isključivo za zaprimanje i prijenos naloga u svezi jednog ili više financijskih instrumenata i za investicijsko savjetovanje bez držanja novca i/ili financijskih instrumenata svojih klijenata i koje niti u jednom trenutku ne može stupiti u dužnički odnos s tim klijentima, mora imati temeljni kapital u iznosu od najmanje 400.000 kn (čl. 34. st. 1. toč. 1.). U slučaju da je to investicijsko društvo ovlašteno i za posredovanje u osiguranju sukladno propisima kojima se uređuju uvjeti za osnivanje i poslovanje društva za osiguranje mora imati temeljni kapital u iznosu od najmanje 200.000 kn (čl. 34. st. 2.).

Sva ostala investicijska društva moraju imati temeljni kapital u visini od najmanje 6.000.000 kn (čl. 35.).

Uz odredbe vezane za osni-

vanje i temeljni kapital investicijskih društava Zakon o tržištu kapitala, zahtijeva za osnivanje burze temeljni kapital u iznosu od 40.000.000 kn (čl. 285. st. 1. i st. 2.), a za središnje klirinško depozitar-no društvo temeljni kapital iznosi najmanje 20.000.000 kn (čl. 507.).

Visina najnižeg temeljnog kapitala za pojedina dionička društva propisana je i Zakonom o kreditnim institucijama koji određuje najniži temeljni kapital za osnivanje banke, štedne banke i stambene štedionice. Zatim u Zakonu o otvorenim investicijskim fondovima s javnom ponudom, Zakonu o alternativnim investicijskim fondovima, Zakonu o osiguranju i dr.

## Uloga temeljnog kapitala

Iznos temeljnog kapitala mora se navesti u statutu kada je riječ o dioničkom društvu odnosno društvenom ugovoru kada je riječ o društvu s ograničenom odgovornošću i o svakoj promjeni temeljnog kapitala odlučuje skupština društva.

Temeljem takve odluke skupštine promjena temeljnog kapitala odnosno njegovo povećanje i smanjenje se upisuje u sudski registar kao i u poslovne knjige društva.

Dakle, temeljni kapital je određen statutom odnosno društvenim ugovorom, upisan u sudskom registru i reguliran poslovnim knjigama društva, međutim isti ne predstavlja imovinu društva iz koje bi vjerovnici društva namirili svoje tražbine. Stoga je potrebno razlikovati aktivnu i pasivnu društva.

U aktivni društva se nalazi imovina kojom društvo raspolaže i koja je bitna za sigurnost vjerovnika, a u pasivi se nalaze obveze i kapital.

Aktiva odnosno imovina tvrtke su razne licence, zalihe, proizvodnja u tijeku, trgovačka roba, računala, automobili, strojevi, dionice, novac na žiro i deviznom



## Izdavanje dionica na nominalni iznos manji od najniže propisanog

Kazna do **50x**



Prekršaj čini pravna osoba ako izda dionice koje glase na nominalni iznos manji od najnižega pripisanoga iznosa odnosno ako je iznos temeljnog kapitala koji otpada na jednu dionicu bez nominalnog iznosa manji od najnižeg propisanog iznosa. Nominalni iznos dionice ne može biti manji od 10,00 kuna.

Propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu do 7.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 630., st. 1., toč. 9. i st. 2. Zakona o trgovačkim društvima.

računu i kao i sva potraživanja u koja ulaze potraživanja od kupaca, raznih institucija, države i dr. Dok se pasiva sastoji od kapitala i od obveza i to obveza prema radnicima, bankama, državi u smislu obveza plaćanja poreza, obveza prema poslovnim partnerima, obveze za predujmove, obveze prema dobavljačima i sl.

Budući temeljni kapital ulazi u pasivu društva, ono njime ne odgovara za obveze. Društvo za svoje obveze odgovara onim što ulazi u njegovu aktivu. Aktiva društva je podložna stalnim promjenama i mijenja se ovisno o poslovanju društva. Povećanje i smanjenje aktive društva neće imati nikakvog utjecaja na iznos temeljnog kapitala

Na primjer, prodaja određene nekretnine društva neće dovesti do toga da se mora mijenjati temeljni kapital. Stoga iskazani temeljni kapital puno ne znači vjerovnicima jer im ne pruža sigurnost da će moći podmiriti svoja potraživanja od društva.

Međutim, osnovna uloga temeljnog kapitala u društvu je da sudjelovanjem preko nominalnih iznosa dionica odnosno dijelova temeljnog kapitala koji se na njih odnose kao i uplatom temeljnog uloga kada je riječ o društvu s ograničenom odgovornošću, članovi društva stječu upravljačka i imovinska prava. Stoga temeljni kapital ima nezaobilaznu ulogu u određivanju odnosa u društvu.

Lidija Lešić

## Nominalni iznos poslovnog udjela u d.o.o.-u

Kazna do **50x**



Nominalni iznos poslovnog udjela ne može biti manji od 200,00 kuna. Nominalni iznos poslovnog udjela mora biti izražen cijelim brojem koji je višekratnik broja sto. Zbroj nominalnih iznosa svih poslovnih udjela mora odgovarati iznosu temeljnoga kapitala društva.

Prije upisa društva u sudski registar svaki osnivač mora uplatiti najmanje četvrtinu uloga za preuzeti poslovni udio kojega uplaćuje u novcu, s tim da ukupni iznos svih uplata u novcu ne može biti manji od 10.000,00 kuna.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu do 7.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 630., st. 1., toč. 57. i 58., st. 2. Zakona o trgovačkim društvima.

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

**.com**

CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

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

## pratite nas NA DRUŠTVENIM MREŽAMA



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS



poslovnisavjetnik

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



## Sporazumi poduzetnika kojima se narušava tržišno natjecanje

Sporazumi poduzetnika kojima se ograničava, narušava ili sprječava tržišno natjecanje su zabranjeni, to su najčešće sporazumi o cijenama (tzv. price fixing), sporazumi o podjeli tržišta, itd. Međutim, najteži oblik narušavanja tržišnog natjecanja je kartel, te je za njega propisana najviša kazna. Europska komisija i nadležna tijela država članica najviše pozornosti posvećuju sprječavanju i otkrivanju kartela zbog njegove težine i velikog utjecaja na ograničavanje tržišnog natjecanja, i zbog same činjenice da ga je teško otkriti.

### Zabranjeni sporazumi

Prema Zakonu o zaštiti tržišnog natjecanja (Narodne novine, broj 79/2009 i 80/2013) zabranjeni su sporazumi između dva ili više poduzetnika kojima se izravno ili neizravno utvrđuju kupovne ili prodajne cijene, odnosno drugi trgovinski uvjeti;

ograničava ili nadzire proizvodnja, tržište, tehnološki razvoj ili ulaganje; dijele tržišta ili izvori nabave; primjenjuju nejednaki uvjeti na istovrsne poslove s različitim poduzetnicima, čime ih se dovodi u nepovoljniji položaj u odnosu na konkurenciju; uvjetuje sklapanje ugovora prihvaćanjem od drugih ugovornih strana dodatnih obaveza, koje po svojoj prirodi ili običajima u trgovini nisu u vezi s predmetom tih ugovora.

Sporazumima se smatraju ugovori, pojedine odredbe ugovora, usmeni ili pisani dogovori među poduzetnicima te usklađena praksa koja je posljedica takvih dogovora, odluke poduzetnika ili udruženja poduzetnika, opći uvjeti poslovanja i drugi akti poduzetnika koji jesu ili mogu biti sastavni dio ugovora neovisno o tome jesu li takvi sporazumi sklopljeni između poduzetnika koji djeluju na istoj razini proizvodnje, odnosno distri-

bucije (horizontalni sporazumi) ili ne djeluju na istoj razini (vertikalni sporazumi).

Najteži oblik zabranjenog sporazuma je kartel. Prema Uredbi o kriterijima za oslobođenje ili umanjeње upravno-kaznene mjere (Narodne novine, broj 129/10) karteli su u pravilu tajni i zabranjeni horizontalni sporazumi između dva ili više poduzetnika, koji svi djeluju na istoj razini proizvodnje, odnosno distribucije, a imaju za cilj narušavanje tržišnog natjecanja između konkurenata, putem međusobnog utvrđivanja kupovnih ili prodajnih cijena, podjele tržišta i kupaca, ograničavanjem proizvodnje i/ili prodaje i tehnološkog razvoja, dogovorom o sudjelovanju u postupcima javne nabave i slično, a posljedica kartelnih sporazuma je štetan učinak na potrošače, u vidu povećanja cijena i smanjivanju izbora robe i/ili usluga.

Iznimno se određeni sporazumi neće smatrati zabranjenima, odnosno izuzet će se od opće zabrane ako se kumulativno ispune

slijedeći uvjeti: pridonose unapređenju proizvodnje ili distribucije robe i/ili usluga ili promicanju tehnološkog ili gospodarskog razvoja; pružaju potrošačima razmjernu korist; poduzetnicima ne nameću ograničenja koja nisu neophodna za postizanje navedenih ciljeva; i poduzetnicima ne omogućuju isključivanje znatnog dijela konkurencije s tržišta, za robe i/ili usluge koje su predmet sporazuma.

Sporazumi kojima se narušava tržišno natjecanje su ex lege ništetni.

Agencija na temelju odredbi Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja i članka 101. Ugovora o funkcioniranju Europske unije (tim člankom se uređuju zabranjeni sporazumi) donosi rješenje kojim utvrđuje postojanje zabranjenog sporazuma, sudionike tog sporazuma, vrstu sporazuma, robe i/ili usluge na koje sporazum ima ili može imati učinak, zemljopisno područje na kojem sporazum ima ili može imati učinak, trajanje sporazuma, cilj sporazuma i način provođenja sporazuma, određuje mjere, uvjete i rokove za otklanjanje štetnih učinaka zabranjenog sporazuma, te izriče upravno-kaznenu mjeru.

### Upravno-kaznena mjera

Zabranjeni sporazum je teška povreda propisa o tržišnom natjecanju, za koju je propisana upravno-kaznena mjera u iznosu do najviše 10% vrijednosti ukupnog prihoda koji je poduzetnik ostvario u posljednjoj godini za koju postoje zaključena financijska izvješća. Agencija kod izračuna upravno-kaznene mjere koristi dvostupanjsku metodologiju, u prvom stupnju određuje osnovni iznos kazne, dok u drugom stupnju tako utvrđeni iznos uvećava ili umanjuje na temelju utvrđenih olakotnih odnosno otegotnih okolnosti. Osnovni iznos je primjerena visina postot-

ka od prihoda (Agencija ga utvrđuje u pravilu u visini do najviše 30% prihoda poduzetnika) koja se množi s brojem godina trajanja povrede. U slučajevima kartelnih povreda zakona kojima se dogovaraju cijene, dijele tržišta i ograničava proizvodnja, neovisno od vremena sudjelovanja poduzetnika u povredi, osnovni iznos upravno-kaznene mjere uvećati će se za dodatni iznos do najviše 25% prihoda poduzetnika. Cilj dodatnog uvećanja osnovnog iznosa upravno-kaznene mjere je odvraćanje drugih poduzetnika od sklapanja kartelnih sporazuma kao najtežeg oblika povrede tržišnog natjecanja. Treba naglasiti da će Agencija pri utvrđivanju osnovnog iznosa u slučaju kartela udio u prihodu poduzetnika odrediti u gornjem dijelu raspona koji najviše iznosi 30%.

### Pokajnički program (engl. leniency policy)

Program Leniency označava davanje imuniteta odnosno oslobađanje od kazne za poduzetnika-sudionika u kartelu koji prvi pristupi tijelu za zaštitu tržišnog natjecanja i podnese nove bitne dokaze o postojanju i djelovanju kartela i smanjenje kazne za

svakog slijedećeg poduzetnika koji pristupi s dokazima. Agencija za tržišno natjecanje ovlaštena je provoditi pokajnički program od dana kada je na snagu stupila Uredba o kriterijima za oslobođenje ili umanjenje upravno-kaznene mjere (Narodne novine, broj 129/2010).

Sudionik kartela koji prvi Agenciji prijavi postojanje kartela i pruži važne dokaze dobiva status pokajnika i oslobođenje od kazne. Ostali pokajnici ovisno o redu obraćanja i valjanosti dokaza imaju pravo na umanjenje kazne koje u pravilu može iznositi do 50% punog iznosa kazne. Nakon primitka prijave o postojanju kartela Agencija provodi postupak utvrđivanja kartela. Pri tom je ovlaštena po nalogu suda obavljati nenajavljene pretrage poslovnih i drugih prostora i dokumentacije. Inicijator ili poticatelj sklapanja kartela ne može se osloboditi plaćanja upravno-kaznene mjere. Sastavni dio prijave kartela koju poduzetnik dostavlja Agenciji je *Izjava o sudjelovanju u kartelu*, te podaci, činjenice i ostali dokazi koje podnositelj prijave posjeduje u trenutku podnošenja prijave, a koje se odnose na taj kartel i koji su nastali u razdo-

blju trajanja kartela.

Izjava o sudjelovanju u kartelu je usmeno ili pisano priznanje poduzetnika Agenciji o postojanju kartela i o njegovom sudjelovanju i ulozi u tom kartelu. Ona treba sadržavati: detaljan opis kartela, njegove ciljeve, aktivnosti i djelovanja, robe i/ili usluge koje su obuhvaćene kartelom, procijenjeni tržišni udio sudionika kartela, zemljopisno područje na kojem kartel ima učinak, trajanje kartela, datume, mjesta, sadržaj i osobe koje su sudjele u provedbi kartela, te sva potrebna obrazloženja vezana uz predane dokaze; osobne podatke, radno mjesto i sjedište poslodavca, a po potrebi i prebivalište svih fizičkih osoba koje, prema saznanjima podnositelja prijave, sudjeluju ili su sudjele u aktivnostima vezanim uz kartel, uključujući i fizičke osobe koje su sudjele u tim aktivnostima na strani podnositelja prijave; obavijest o tome je li podnio prijavu nekom drugom tijelu za zaštitu tržišnog natjecanja u državama članicama Europske unije ili u drugim državama, odnosno je li se na bilo koji drugi način obratio ili se ima namjeru obratiti tim tijelima u svezi prijavljenog kartela; naziv i adresu po-

duzetnika koji podnosi prijavu te nazive i adrese svih ostalih poduzetnika koji sudjeluju ili su sudjele u kartelu.

### Prijava kartela

Agenciji se možete obratiti dostavom inicijative za pokretanje postupka ili dostavom obavijesti o kartelu, pisanim putem na adresu: *Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Savska cesta 41, 10000 Zagreb*. Podnesci se mogu dostaviti i u elektroničkom obliku: [agencija.ztn@aztn.hr](mailto:agencija.ztn@aztn.hr).

Inicijativa za pokretanje postupka trebala bi sadržavati naziv i sjedište pravne osobe, odnosno ime i prezime i prebivalište fizičke osobe podnositelja inicijative, opis činjeničnog stanja, prakse ili okolnosti koje su razlog za podnošenje inicijative, te isprave, dokumente i druge dokaze kojima raspolazete, a kojima potkrepljujete svoje navode.

Agenciji se možete obratiti i anonimno, te prilikom podnošenja inicijative za pokretanje postupka možete tražiti i *zaštitu identiteta*.

Također, za sve informacije možete se obratiti Agenciji i putem telefona +385 1617 64 48, i na njihovom portalu [www.aztn.hr](http://www.aztn.hr).

Tihana Ptičar

## POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



POSLOVNA IDEJA DOLAZI UZ PRAVE SAVJETE -pretplatite se i vi!

### 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](mailto:info@poslovni-savjetnik.com) [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

# Naputak o novčanim kaznama koje izriču građevinski inspektori u provedbi Zakona o građevinskoj inspekciji



Naputkom o novčanim kaznama koje izriču građevinski inspektori u provedbi Zakona o građevinskoj inspekciji (Nar. nov., br. 153/2013 - u nastavku teksta: Zakon), koji je stupio na snagu 11. travnja 2015., propisuje se način rada građevinskih inspektora u izricanju novčanih kazni, kojima se pravne i fizičke osobe (u nastavku teksta: izvršenik) prisiljavaju na izvršenje rješenja iz čl. 30. st. 1. Zakona i kojima se sprječava daljnje građenje provedeno na način iz članka 36. st. 3. Zakona o građevinskoj inspekciji, a čiji su maksimalni iznosi propisani u čl. 142. st. 2. Zakona o općem upravnom postupku (Nar. nov., br. 47/2009).

## Izvršenje rješenja o uklanjanju građevine

1. novčana kazna od 70x
2. novčana kazna od 90x
3. novčana kazna od 110x
4. novčana kazna od 130x
5. novčana kazna od 150x
6. novčana kazna od 180x



- kojima se fizička osoba prisiljava na izvršenje rješenja o uklanjanju građevine 1. i 2. skupine, donesenog temeljem čl. 30. st. 1. Zakona

1. novčana kazna od 30x
2. novčana kazna od 45x
3. novčana kazna od 65x
4. novčana kazna od 85x
5. novčana kazna od 110x
6. novčana kazna od 120x



- kojima se fizička osoba prisiljava na izvršenje rješenja o uklanjanju građevine 3. i 4. skupine, donesenog temeljem čl. 30. st. 1. Zakona

1. novčana kazna od 10x
2. novčana kazna od 20x
3. novčana kazna od 30x
4. novčana kazna od 40x
5. novčana kazna od 50x
6. novčana kazna od 60x



- kojima se fizička osoba prisiljava na izvršenje rješenja o uklanjanju građevine 5. skupine i građevine iz čl. 128. Zakona o gradnji (Nar. nov., br. 153/13).

*Propisane kazna: čl. 30. st. 1. Zakona o građevinskoj inspekciji i čl. 142. st. 2. Zakona o općem upravnom postupku.*

## Izvršenje rješenja o uklanjanju građevine

1. novčana kazna od 300x
2. novčana kazna od 400x
3. novčana kazna od 500x
4. novčana kazna od 600x
5. novčana kazna od 700x
6. novčana kazna od 900x



- kojima se pravna osoba prisiljava na izvršenje rješenja o uklanjanju građevine 1. i 2. skupine, donesenog temeljem čl. 30. st. 1. Zakona

1. novčana kazna od 70x
2. novčana kazna od 100x
3. novčana kazna od 200x
4. novčana kazna od 300x
5. novčana kazna od 400x
6. novčana kazna od 500x



- kojima se pravna osoba prisiljava na izvršenje rješenja o uklanjanju građevine 3. i 4. skupine, donesenog temeljem čl. 30. st. 1. Zakona

1. novčana kazna od 40x
2. novčana kazna od 60x
3. novčana kazna od 70x
4. novčana kazna od 80x
5. novčana kazna od 90x
6. novčana kazna od 100x



- kojima se pravna osoba prisiljava na izvršenje rješenja o uklanjanju građevine 5. skupine i građevine iz čl. 128. Zakona o gradnji.

*Propisane kazna: čl. 30. st. 1. Zakona o građevinskoj inspekciji i čl. 142. st. 2. Zakona o općem upravnom postupku.*

## Izvršenje rješenja o obustavi građenja

1. novčana kazna od 20x
2. novčana kazna od 40x
3. novčana kazna od 60x
4. novčana kazna od 80x
5. novčana kazna od 100x
6. novčana kazna od 120x



- kojima se fizička i pravna osoba prisiljavaju na izvršenje rješenja o obustavi građenja.

*Propisane kazna: čl. 36. st. 3. Zakona o građevinskoj inspekciji i čl. 142. st. 2. Zakona o općem upravnom postupku.*



# MY VOICE

**OZNAKE IZVRSNOSTI KOJIMA KUPCI VJERUJU.**  
DODIJELJENE TEMELJEM ISKUSTVA I MIŠLJENJA  
SAMIH POTROŠAČA

**JESTE LI  
ZNALI  
DA...**

## DO KADA SE MORA ISKORISTITI GODIŠNJI ODMOR ZA 2014.

... neiskorišteni godišnji odmor iz 2014. godine radnik mora iskoristiti najkasnije do 30. lipnja 2015. godine. Iznimno, neiskorišteni godišnji odmor iz 2014. godine koji radnik zbog korištenja prava na roditeljski, roditeljski i posvojiteljski dopust te dopust radi skrbi i njege djeteta s težim smetnjama u razvoju nije mogao iskoristiti ili njegovo korištenje poslodavac nije omogućio do 30. lipnja 2015. godine, radnik ima pravo iskoristiti do 31. prosinca 2015.

## GODIŠNJI ODMOR ZA RADNIKA KOJI RADI NEPUNO RADNO VRIJEME

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

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

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



## NOVE OBRAČUNSKE ISPRAVE KOD ISPLATE PLAĆE I OTPREMINE

... je novim Pravilnikom o obračunu plaće, naknade plaće ili otpremine (Nar. nov., br 32/2015) propisan novi sadržaj obrasca obračuna isplaćene plaće, neisplaćene plaće, isplaćene otpremine i neisplaćene otpremine, te je izmijenjen rok čuvanja istih. Poslodavci trebaju prilagoditi svoje obračune s navedenim Pravilnikom do 1. srpnja 2015.

## NEPLAĆENI DOPUST

... prema Zakonu o radu, radnika se može poslati na neplaćeni dopust samo ako radnik to traži, a poslodavac mu to želi omogućiti. Nije dopušteno da poslodavac pošalje radnika na neplaćeni dopust, ako to radnik ne želi.

## PROSJEČNA MJESEČNA PLAĆA PO ZAPOSLENOME U PRAVNIM OSOBAMA ZA 2014.

... su u Narodnim novinama broj 47/2015 objavljene prosječne mjesečne isplaćene plaće po zaposlenome u pravnim osobama Republike Hrvatske za 2014. godinu i to u sljedećim iznosima:

- *neto-plaća po zaposlenome 5.533 kune;*
- *bruto-plaća po zaposlenome 7.953 kune.*

## NOVI KOLEKTIVNI UGOVOR ZA UGOSTITELJSTVO – OBVEZA PRIMJENE

... u Narodnim novinama broj 44/2015 objavljen novi kolektivni ugovor za djelatnost ugostiteljstva. Njegova primjena je obvezna za njegove potpisnike. Međutim taj kolektivni ugovor moraju primjenjivati i svi poslodavci u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, područje I, odjeljci 55 i 56 Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007. – NKD 2007. To proizlazi iz odluke Ministra rada i mirovinskog sustava koja je objavljena u Narodnim novinama broj 55/2015

# NOVA KNJIGA ZA SPORTSKE UDRUGE I SPORTAŠE!

**240,00**  
kuna

Milivoj FRIGANOVIĆ

**OPOREZIVANJE SPORTAŠA,  
SPORTSKIH UDRUGA  
I DRUGIH OSOBA U SPORTU**

## IZ SADRŽAJA KNJIGE IZVAJAMO:

- Opozivanje dohotka sportaša i plaćanje doprinosa
- Opozivanje sportaša prema međunarodnim ugovorima o izbjegavanju dvostrukog opozivanja i plaćanje doprinosa
- Sportska dionička društva, sportske udruge i sportaši u sustavu PDV-a
- Osobe koje nisu redovni porezni obveznici i koji su registrirani samo za potrebe PDV-a
- Plaćanje PDV-a na sportska događanja
- Opozivanje transfera sportaša
- Sportska dionička društva, sportaši i sportske udruge u sustavu poreza na dobit

Cijena: 240,00 kn / Broj strana: 280 / Autor: Milivoj Friganović

## Narudžbenica

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

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

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

Tel./Fax: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Da, želim naručiti knjigu **OPOREZIVANJE SPORTAŠA, SPORTSKIH UDRUGA I DRUGIH OSOBA U SPORTU** po jediničnoj cijeni od 240,00 kn

Potpis i pečat:

Ispunjenu narudžbenicu molimo dostaviti na fax 01/48 36 099 ili na e mail: [info@udruga.hr](mailto:info@udruga.hr)

Više informacija možete dobiti na broju telefona 01/4921-742

## NADZORNI ODBOR KOD D.O.O.-A

**PITANJE:** *Koji d.o.o. mora imati nadzorni odbor?*

Pita: J.D.

**ODGOVOR:** Koje društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) mora imati nadzorni odbor propisano je člankom 434. Zakona o trgovačkim društvima.

Društvo mora imati nadzorni odbor:

1. ako je prosječan broj zaposlenih u godini veći od 200, ili  
2. ako je to za društvo koje obavlja određenu djelatnost propisano posebnim zakonom, ili

3. ako je temeljni kapital društva veći od 600.000,00 kuna i ono ima više od 50 članova, ili

4. ako društvo jedinstveno vodi dionička društva ili društva s ograničenom odgovornošću koja moraju imati nadzorni odbor ili s više od 50% sudjeluje u njima s neposrednim udjelom u temeljnom kapitalu a u oba slučaja je broj zaposlenih u nekoj od društava ili u svim društvima zajedno u prosjeku veći od 200, ili

5. ako je društvo kompletno u komanditnom društvu a prosječan broj zaposlenih u društvu i u komanditnom društvu je zajedno veći od 200.

Ostali d.o.o. – i ne moraju imati nadzorni odbor. Međutim, d.o.o. može imati nadzorni odbor bez obzira što zakonski nije obavezan, a to se mora navesti u društvenom ugovoru.

## POTPISIVANJE UGOVORA O CESIJI

**PITANJE:** *Spremamo se potpisati ugovor o cesiji. Nismo sigurni hoće cesus pristati potpisati navedeni ugovor. Pod cesusom podrazumijevamo osobu koja je naš dužnik, i koja bi umjesto nama platila naš dug našem vjerovniku (osobi kojoj mi dugujemo). Mora li cesus (dužnik) potpisati ugovor o cesiji?*

Pita: P.Č.

**ODGOVOR:** Prema članku 82. Zakona o obveznim odnosima, za ustup tražbine nije potreban pristanak dužnika (cesusa). Dakle, dužnik (cesus) ne mora potpisati ugovor o cesiji. Međutim, ustupitelj je dužan obavijestiti dužnika (cesusa) o ustupnju tj. o cesiji.

## ROK ZA POLAGANJE GOTOVINE NA RAČUN

**PITANJE:** *Mala smo firma. Zanima nas u kojem roku moramo položiti gotovinu koju primamo u našem poslovanju?*

Pita: O.Z.

**ODGOVOR:** Prema Zakonu o fiskalizaciji u prometu gotovinom, dužni ste utvrditi blagajnički maksimum u svom internom aktu. Za male firme i obrte predviđeno je da blagajnički maksimum može iznositi najviše do 10.000 kuna za cjelokupnu firmu ili obrt. Gotov novac koji primite tijekom dana po bilo kojoj osnovi, a koji prelazi blagajnički maksimum koji ste odredili, dužni ste uplatiti na svoj račun otvoren kod banke najkasnije idućeg radnog dana.



## PLAĆANJE ŠKOLE STRANIH JEZIKA OBRRTNIKU

**PITANJE:** *Može li obrtnik platiti sebi školu stranog jezika preko obrta?*

Pita: L.J.

**ODGOVOR:** Obrtnik ima pravo priznati sve izdatke koje napravi u vezi s obavljanjem djelatnosti obrta. Poznavanje stranih jezika je bitno u poslovanju bilo kojeg poduzetnika (pa tako i obrtnika). Stoga taj izdatak može se priznati u poreznim evidencijama obrtnika, s tim da je potrebno od škole stranih jezika zahtijevati da ispostavi račun na obrt (ne na njega kao građanina). U godišnjoj prijavi poreza na dohodak izdatak za pohađanje škole stranih jezika iskazuje se i kao porezna olakšica i to tako da se prikazuje u poreznoj prijavi kao dodatno umanjenje porezne osnovice.

## ISPLATA DOBIT OBRRTNIKU

**PITANJE:** *Koje se sve isplate dobiti ili kapitala obrtniku, koji je obveznik plaćanja poreza na dobit, ne oporezuju?*

Pita: Č.V.

**ODGOVOR:** Ako je obrtnik obveznik plaćanja poreza na dobit tada se NE oporezuje:

- isplata kapitala obrtnika koji je nastao kao posljedica prijelaza iz sustava oporezivanja pore-

zom na dohodak na oporezivanje porezom na dobit. Podatak o tome koji iznos takvog kapitala se može isplatiti nalazi se u bilanci obrtnika (ako niste dovoljno stručni da sami pronađete takav podatak iz bilance pitajte svog računovođu da vam da taj podatak);

- isplata dobiti koja se odnosi na razdoblja od 31.12.2000.;

- isplata dobiti koja se odnosi na razdoblja od 2005. do 2011.

Ostale isplate dobiti obrtniku oporezuju se porezom na dohodak po stopi 12% (uvećano za prirez ako ga ima).





## POREZ NA PROMET NEKRETNINA KOD UNOSA NEKRETNINE U D.O.O.

**PITANJE:** *Vlasnik društva je fizička osoba. Ta bi osoba u svoje društvo unijela nekretninu kao povećanje upisanog kapitala društva. Oporezuje li se unos navedene nekretnine porezom na promet nekretnina?*

Pita: E.N.

**ODGOVOR:** U članku 12. Zakona o porezu na promet nekretnina, propisano je porezno oslobođenje pri unosu nekretnina u trgovačko društvo. Tako je propisano da kada se nekretnine unose u trgovačko društvo kao osnivački ulog ili povećanje temeljnog kapitala u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima NE plaća se porez na promet nekretnina.

**ODGOVARA:** Uredništvo

## PREDSJEDNIK UPRAVE I RAD U UGOSTITELJSKOM OBJEKTU

**PITANJE:** *Može li direktor društva (predsjednik uprave) raditi u svome ugostiteljskom objektu u vremenskom razdoblju kada nema niti jednog radnika? Direktor društva nije zaposlenik u svome društvu (već u nekom drugom), ali je vlasnik toga društva.*

Pita: I.Z.

**ODGOVOR:** Prema članku 10. Zakona o radu, za poslove koje s obzirom na narav i vrstu rada te ovlasti poslodavca, imaju obilježja posla za koji se zasniva radni odnos, mora se s fizičkom osobom sklopiti ugovor o radu. Za rad u ugostiteljskom objektu, osoba koja je predsjednik uprave društva, također mora imati sklopljen ugovor o radu. Stoga, predsjednik uprave ne smije raditi u ugostiteljskom objektu svoga društva ako sa svojim društvom nema sklopljen ugovor o radu i to bez obzira koliko bi vremena radio u ugostiteljskom objektu.

13 godina  
**BUSINESS  
MEDIA GROUP**  
www.business-media-group.com

... jer  
poslovna  
ideja dolazi uz  
pravi savjet!

3 POSLOVNA TISKANA  
ČASOPISA 350 stranica mjesečno  
originalnog  
2 poslovna internetska  
časopisa poslovnog teksta  
4 POSLOVNA PORTALA 50 000 FANOVA  
NA DRUŠTVENIM  
1 multimedijalna poslovna  
aplikacija MREŽAMA  
4 000 RAZLIČIH 200 poreznih i pravnih  
POSLOVNIH OSOBA telefonskih savjeta dnevno  
GODIŠNJE NA EDUKACIJAMA 100 VRHUNSKIH  
18 000 primjeraka ZAPOSLENIKA, AUTORA I  
tiskane i distribuirane NOVINARA  
mjesečne naklade 13 godina redovnog  
poslovanja

naj  
tajnica.hr  
ODBOR NABAVLJENI TAJNICARNA PRIVATNIKE

SUPERPRODAVAČ

poslovni  
savjetnik  
AKADEMIJA

poslovni  
savjetnik  
PORTAL I ČASOPIS

PROPISI.HR  
RAČUNOVODSTVO  
I POREZI  
u praksi

Udruga

# PREGLED KAZNI

## Obrt - obavljanje djelatnosti koji nisu obuhvaćeni obrtnicom

Kazna do **20**x 

Tvrtka je ime pod kojim obrt posluje.

Tvrtka sadrži naziv obrta, oznaku obrta, ime i prezime obrtnika i sjedište, a može sadržavati i posebne oznake.

Tvrtka se mora istaknuti na adresi sjedišta obrta i izdvojenih pogona u kojima se obavlja obrt ili na mjestu gdje se obrt obavlja ako se radi o obrtima za koje nije potreban prostor.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za obrtnika od 2.000,00 do 20.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 93. st. 1. t. 3. Zakona o obrtu.

## Trajanje godišnjeg odmora

Kazna do **60**x 

Radnik ima za svaku kalendarsku godinu pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje četiri tjedna. To znači da radnik koji radi pet dana u tjednu, ima pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje 20 radnih dana. Radnik koji radi šest dana u tjednu ima pravo na najmanje trajanje godišnjeg odmora 24 radna dana.

Trajanje godišnjeg odmora duže od najkraćega propisanog, te broj radnih dana koji se uračunavaju u godišnji odmor radnika, utvrđuje se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu.

Propisana novčana kazna:

- za pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna;
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 228. st. 1. toč. 15. i st. 2. Zakon o radu.

## Korištenje godišnjeg odmora u dijelovima

Kazna do **60**x 

Ako radnik koristi godišnji odmor u dijelovima, mora tijekom kalendarske godine za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor iskoristi najmanje dva tjedna u neprekidnom trajanju, osim ako se radnik i poslodavac drukčije ne dogovore, pod uvjetom da je ostvario pravo na godišnji odmor u trajanju dužem od dva tjedna.

Propisana novčana kazna:

- za pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna;
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 228. st. 1. toč. 15. i st. 2. Zakon o radu.

## Krajnji rok za korištenje neiskorištenog dijela godišnjeg odmora

Kazna do **60**x 

Neiskorišteni dio godišnjeg odmora iz tekuće godine radnik može prenijeti i iskoristiti najkasnije do 30. lipnja sljedeće godine. Iznimno, godišnji odmor, odnosno dio godišnjeg odmora koji radnik zbog korištenja prava na roditeljski, roditeljski i posvojiteljski dopust te dopust radi skrbi i njege djeteta s težim smetnjama u razvoju nije mogao iskoristiti ili njegovo korištenje poslodavac nije omogućio do 30. lipnja sljedeće kalendarske godine, radnik ima pravo iskoristiti 31. prosinca sljedeće godine.

Propisana novčana kazna:

- za pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna;
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 228. st. 1. toč. 15. i st. 2. Zakon o radu.

## Korištenje godišnjeg odmora za radnika koji radi nepuno radno vrijeme

Kazna do **60**x 

Radniku koji radi u nepunom radnom vremenu kod dva ili kod više poslodavaca, a poslodavci ne postignu sporazum o istodobnom korištenju godišnjeg odmora, dužni su radniku omogućiti korištenje godišnjeg odmora prema njegovu zahtjevu u razdoblju kada on to želi.

Propisana novčana kazna:

- za pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna;
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 228. st. 1. toč. 15. i st. 2. Zakon o radu.

## Isticanje prodajnih uvjeta

Kazna do **100**x 

Trgovac ili osoba koja pruža usluge potrošačima, dužna je prodajne uvjete jasno, vidljivo i čitljivo istaknuti u poslovnim prostorijama.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

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

Propisana kazna: čl. 138. st. 1. t. 5 i st. 2. Zakona o zaštiti potrošača.

## Predaja financijskih izvještaja u FINA-u radi javne objave

Kazna do **100**x 

Trgovačko društvo dužno je predati godišnje financijske izvještaje za 2014. godinu, te revizorsko izvješće ako njegovi godišnji financijski izvještaji podliježu reviziji, Financijskoj agenciji (FINA) radi javne objave, najkasnije do 30. lipnja 2015.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

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

Propisana kazna: čl. 32. st. 1. t. 24. i st. 2. Zakona o računovodstvu.

## Podaci koje moraju sadržavati podaci

Kazna do **200**x 

Računi (koji nisu gotovinski) moraju sadržavati sljedeće podatke:

1. broj računa i datum izdavanja,
2. ime i prezime (naziv), adresu, osobni identifikacijski broj ili PDV identifikacijski broj poreznog obveznika koji je isporučio dobra ili obavio usluge (prodavatelja),
3. ime i prezime (naziv), adresu, osobni identifikacijski broj ili PDV identifikacijski broj poreznog obveznika kome su isporučena dobra ili obavljene usluge (kupca),
4. količinu i uobičajeni trgovački naziv isporučenih dobara te vrstu i količinu obavljenih usluga,
5. datum isporuke dobara ili obavljenih usluga ili datum primitka predujma u računu za predujam, ako se taj datum može odrediti i razlikuje se od datuma izdavanja računa,
6. jediničnu cijenu bez PDV-a, odnosno iznos naknade za isporučena dobra ili obavljene usluge, razvrstane po stopi PDV-a,
7. popuste ili rabate ako nisu uključeni u jediničnu cijenu,
8. stopu PDV-a,
9. iznos PDV-a razvrstan po stopi PDV-a, osim ako se primjenjuje posebni postupak za koji je u smislu ovoga Zakona taj podatak isključen, 10. zbrojni iznos naknade i PDV-a.

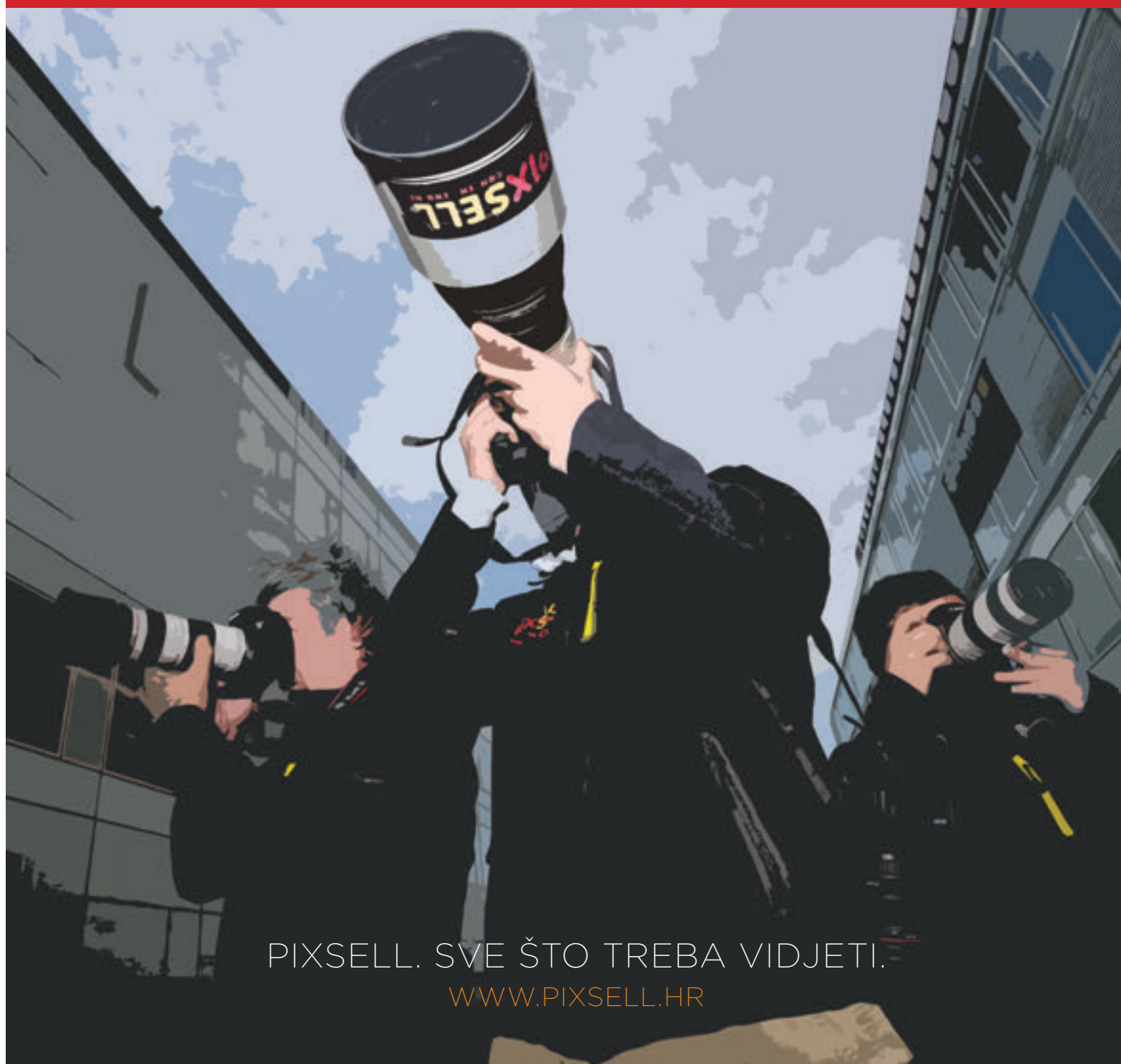
Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 1.000,00 do 200.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 500,00 do 40.000,00 kuna;
- za obrtnika od 1.000,00 do 200.000,00 kuna.

Propisana kazna: čl. 130. st. 1. t. 4. i st. 2. Zakona o porezu na dodanu vrijednost.

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!

**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