poštarina plaćena u pošti 10000 Zagreb

poslovni savjetnik® .com

Centar za management i savjetovanje, 1. Gajnički vidikovac 5, 10000 Zagreb

Direktor .com.hr

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

KARTIČNO POSLOVANJE I E-BANKING
Svijet koji pokreću kartice

Primjena marketinga uz dozvolu

Najveća komunikacijska zabluda svih vremena

Novine u području privremenog zapošljavanja

tema broja

PODUZETNIK POČETNIK
VODIČ ZA POKRETANJE POSLA U HRVATSKOJ

LOŠ MANAGEMENT
Jeste li u sindromu vlasnika i želite li ga riješiti?

Denis Vujičić
direktor tvrtke Merck Sharp & Dohme

svibanj 2013. br. 96 39,50 kn

TISKANICA

ISSN: 1845-092X

NAJAVA KONFERENCIJA I SEMINARA U ORGANIZACIJI MJESEČNIKA

poslovni savjetnik .com — NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK i Direktor .com.hr

Oko **2500 različitih poslovnih ljudi** posjeti naše konferencije, seminare i radionice tijekom godine!

- **16.-19.10.2012.** Zagreb - Akademija Poslovnog savjetnika **„Mini akademija za voditelje ureda, tajnice i administrativna zanimanja“** (30 sudionika) Održano!
- **30.10.2012.** Zagreb - **„Osnivanje jednostavnog d.o.o., financijsko poslovanje, predstečajna nagodba i fiskalizacija u prometu gotovinom“** (120 sudionika) Održano!
- **15.11.2012.** Zagreb, hotel Westin - konferencija **„Superprodavač“** (250 sudionika) Održano!
- **19.12. 2012.** Zagreb, hotel Westin - **„Tvrtke - kako se pripremiti za sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja“** (220 sudionika) Održano!
- **30.1.2013.** Zagreb, hotel Palace - **„Radni odnosi u praksi – kako poslovati u skladu sa Zakonom?“** (30 sudionika) Održano!
- **13. 2. 2013.** Zagreb, hotel Westin - **„Sastavljanje godišnjih poreznih i financijskih izvještaja za 2012. i ostale aktualnosti“** (150 sudionika) Održano!
- **14.2. 2013.** Zagreb hotel Dubrovnik - **„Savjetovanje o pravu i porezima za marketing i PR stručnjake“** (40 sudionika) Održano!
- **22.2.2013.** Zagreb, hotel Dubrovnik - **„5. nacionalna konferencija tajnica, administrativnih zanimanja i voditelja ureda“** i dodjela nagrade „**NajTajnica.hr**“ (100 sudionika) Održano!
- **27. 2. 2013.** Zagreb, hotel Antunović-**„Sprječavanje pranja novca“** (70 sudionika) Održano!
- **22. 3. 2013.** Opatija, hotel Ambasador -**„Sprječavanje pranja novca“** (60 sudionika) Održano!
- **26.3.2013.** Zagreb, hotel Westin - **„Što s PDV-om nakon ulaska u EU - primjena novog Zakona o PDV-u“** (150 sudionika) Održano!
- **17.4. 2013.** Zagreb, hotel Antunović-konferencija za logistiku **„Potencijali transporta i distribucije prilikom ulaska u EU“** (100 sudionika) u suradnji s Logiko Održano!
- **24.4. 2013.** Split, hotel President-**„Sprječavanje pranja novca“** (50 sudionika) Održano!
- **21.5.2013.** Zagreb, hotel Antunović -**„Sve što trebate znati o sklapanju kupoprodajnih ugovora“** (cca 20 sudionika) Program na str. 9.
- **23.5.2013.** Zagreb, hotel Antunović - konferencija za male poduzetnike **„Od 1 do 5“** (cca 100 sudionika) Program na str. 5.

STANDARD u našoj ponudi je **CALL CENTAR**. Dnevno putem telefona naš tim educira oko 200 hrvatskih tvrtki.
Samo za pretplatnike!

Naš koncept poslovanja baziran je na pružanju poslovnih znanja poslovnim ljudima putem tiskanih i web medija, seminara, okruglih stolova i konferencija te poslovnog savjetovanja putem telefona i osobnih konzultacija.

Više informacija na: 01/49 21 742 i 01/49 21 737 | info@poslovni-savjetnik.com

U ORGANIZACIJI

poslovni savjetnik®

AKADEMIJA

i mjesečnika

Poslovni savjetnik

EDUKATIVNA POSLOVNA KONFERENCIJA ZA male poduzetnike

OD 1 DO 5

Zagreb, 23.5.2013. (četvrtak)

HOTEL ANTUNOVIĆ, dvorana Tomislav od 8.30 do 17 sati

Konferencija je namijenjena direktorima i vlasnicima aktivnih tvrtki koji imaju OD JEDNOG DO PET ZAPOSLENIKA, s ciljem da ih educiramo specifičnim znanjima neophodnim za njihovo poslovanje kako bi u svom radu bili još uspješniji. Svakom sudioniku jedna poslovna knjiga na dar!

PROGRAM

8:00 – 8:30 Registracija

8:30 – 8:40 **Sandra Mihelčić**, glavna urednica Poslovnog savjetnika, uvodna riječ uz rezultate istraživanja
„Malo poduzetništvo - budućnost hrvatskog gospodarstva“

8:40 – 10:00 **Igor Milinović**, porezni stručnjak
„Što poduzetnici trebaju znati o porezima“
„Prikaz nekih od najznačajnijih kazni za male poduzetnike“

10:00 – 10:45 Pauza

10:45 – 11:45 **Božo Prelević**, pravni stručnjak
„Radni odnosi u praksi za male poduzetnike“

11:50 – 12:50 **Gordana Kastrapeli**, NLP trenerica
„Vizija, strategija, izvedba – kako upravljati malom tvrtkom“

13:00 – 14:00 dr. sc. **Jasminka Samardžija**, motivacijski govornik
„Što mali poduzetnici trebaju znati o uspješnoj prodaji“

14:00 – 15:00 Pauza za ručak

15:00 – 16:00 **Goran Blagus**, poslovni trener
„Koktel savjeta za uspješno poslovanje malih poduzetnika“

16:05 – 17:00 **Božo Prelević**, pravni stručnjak
„Prava i obveze članova uprave malih tvrtki“

- Posebna pozornost bit će posvećena konkretnim pitanjima
- Moderator: Goran Jungvirth

*Organizator zadržava pravo promjene programa konferencije. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencije, uplaćeni novac se ne vraća.

Cijena jedne kotizacije: **624,00** kn
+ PDV 25% (ukupno: 780,00kn)

POPUST 5%
• za pretplatnike Poslovnog savjetnika

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

PRIJAVNICA

Od 1 do 5-edukativna konferencija za male poduzetnike
Zagreb, 23.5.2013., hotel Antunović dvorana Tomislav, od 8.30 do 17 sati

SPONZOR:
CityEX

STRUČNI PARTNERI:
poslovni savjetnik .com
RAČUNOVODSTVO i POREZI u praksi
PROPISI.HR INTERNET PORTAL I ČASOPIS
Direktor .com.hr

MEDIJSKI SPONZORI:
business.hr
Ja TRGOVAC
Poduzetnik
posao.hr Dobra veza za posao.
privredni vjesnik

Ime i prezime osobe/a koje prijavljujemo:
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Tvrtka/Udruga/Institucija: _____

Faks: _____

Adresa: _____

OIB tvrtke: _____

Mjesto i poštanski broj: _____

E-mail: _____

Žig i potpis:

Molimo ispunjenu prijavnicu pošaljite na faks 01/49 21 743 ili na e mail: info@poslovni-savjetnik.com

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

poslovni savjetnik .com

Direktor .com.hr

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

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

1. Gajnički vidikovac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628
kunski žiro račun: 2340009-1110312376 kod Privredne banke d.d.
kunski žiro račun: 2360000-1101696781 kod Zagrebačke banke d.d.
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

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

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

IZVRŠNA UREDNICA: Maja JURKOVIĆ, mag. nov., maja@poslovni-savjetnik.com

STALNI SURADNICI:
dr. sc. Marko ALERIĆ, Jasna BELAMARIĆ, prof. psihologije, mr. sc. Anđelko BREZOVNJAČKI, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Biserka ČONKAŠ, Mirjana FIJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, dipl. nov., Vedran KRALJETA, Inga LALIĆ, dipl. oec., John LODDER, mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Aleksandra MILKOVIĆ, dipl. novinar, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Nataša RUPČIĆ, dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA, prof., mr. sc. Darko SAMBOL, Daniel SEVER, dipl. iur., prof. dr. Velimir SRIĆA, mr. Hedda Martina ŠOLA, spec. oec., Goran TUDOR, Dragan ZLATOVIĆ

VODITELJI MARKETINGA:
Svjetlana PEĆINAR, prof., svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006
Sanja ŠKENDER, sanja@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:
Lidija PRSKALO, poslovnisavjetnik@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 49 21 743

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:
Gordana ŽAGAR, studio@ripup.hr, tel. 091 - 15 39 002

NASLOVNICA:
Denis VUJIČIĆ, direktor tvrtke Merck Sharp & Dohme (PROMO)

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

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i CityEX

FOTOGRAFIJE:
SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, Pixsell, Irena Sinković i vlastita arhiva

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

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

INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

RAČUNOVODSTVO & POREZI u praksi
poslovni savjetnik .com
PROPISI.HR INTERNET PORTAL I ČASOPIS
Direktor
najtajnica.hr IZBOR NAJBOLJE TAJNICE HRVATSKE
PRIMUS
SUPERPRODAVAČ
poslovni savjetnik AKADEMIJA
DANI POSLOVNE EDUKACIJE

RIJEČ UREDNICE |

NAJAVA CJELODNEVNE EDUKACIJE ZA MALE PODUZETNIKE

Drage čitateljice i čitatelji,

tijekom ožujka i travnja ove godine časopis Poslovni savjetnik radio je anonimno online istraživanje na uzorku od 511 ispitanika s ciljem da saznamo kakvo je mišljenje hrvatskih poslovnjaka o trenutnom statusu i budućnosti malog poduzetništva u Hrvatskoj.
Općenito je položaj malih poduzetnika ocijenjen jako lošim, a najveći problem predstavljaju komplicirana dokumentacija i procedure te zakonska i birokratska ograničenja, kao i loše stanje u državi. Većina ispitanika pokrenula je vlastiti biznis jer su to istinski željeli te im odgovara raditi u maloj tvrtki radi lakše komunikacije i nadzora kao i brzog donošenja odluka i bliskijeg odnosa s zaposlenicima.
Mali poduzetnici najviše su upoznati s financiranjem vlastitog poslovanja putem EU fondova, a čak 99% njih odgovorilo je kako nikad nisu dobili bespovratnu potporu za poduzetništvo.
Izrazili su i želju za većom ponudom jednodnevnih edukacija, ali ne preskupima. Upravo iz gore spomenutih razloga, u organizaciji **Akademije mjesečnika Poslovni savjetnik, 23.5.2013.** s početkom u 8.30 u zagrebačkom hotelu Antunović održat će se cjelodnevna **edukativna poslovna konferencija za male poduzetnike** "**Od 1 do 5**". Konferencija je namijenjena direktorima i vlasnicima aktivnih tvrtki koji imaju od jednog do pet zaposlenika s ciljem da ih educiramo specifičnim znanjima neophodnima za njihovo poslovanje. Posebnu pozornost obratit ćemo na konkretna pitanja iz publike. Detaljan program možete vidjeti na str. 3. Cijena jedne kotizacije iznosi 624,00 kn + PDV 25%, uz popust za pretplatnike Poslovnog savjetnika.
Vidimo se!

Sandra Mihelčić
Glavna urednica

NARUDŽBENICA kojom se pretplaćujem na časopis Poslovni savjetnik - Direktor za 2013. godinu (10 brojeva) po cijeni od **295,00** kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke: _____
OIB: _____
Ime i prezime: _____
Adresa, grad: _____
Tel.: _____
E-mail: _____
Fax: _____
Broj primjerka: _____

Potpis odgovorne osobe:

Molimo ispunjenu narudžbenicu pošaljite na fax: 01/49 21 743 ili e-mail: info@poslovni-savjetnik.com

HRVATSKA
OBRTNIČKA
KOMORA

Moj motiv 2.0.

Natječaj Hrvatske obrtničke komore i Zagrebačke banke.

Donacije će se dodijeliti obrtnicima na području Republike Hrvatske za projektni prijedlog osmišljavanja originalnog proizvoda koji na suvremen način interpretira prepoznatljivu obrtničku tehniku, vještinu ili tradicijski obrtnički izričaj.

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
Zagrebačka banka
UniCredit Group

sadržaj

10 INTERVJU
Denis Vujičić, direktor tvrtke Merck Sharp & Dohme d.o.o.

12 ŠEFOLOGIJA
Šef mora znati „prodati“

14 SUVREMENI CJELOVITI MANAGEMENT
Ciljevi koji stvaraju dobre managere

16 POSLOVNA BUDUĆNOST
Moć managera nad djelatnicima

20 LEADERSHIP
Narcizam u top managementu

22 MARKETING
Primjena marketinga uz dozvolu

26 LOŠ MANAGEMENT
Jeste li u sindromu vlasnika i želite li ga riješiti?

28 REPORTAŽA
Održana prva konferencija o logistici u organizaciji Poslovni savjetnik Akademije i Logika

30 ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
Rješenje vaših poslovnih problema

32 VELIKI SVJETSKI DIREKTORI
Al-Waleed bin Talal – princ s „javnim“ bogatstvom

34 SAZNAJEMO

36 TEMA BROJA
Poduzetnik početnik

42 CERTIFIKACIJA PROIZVODA I POSLOVANJA
Kvaliteta i zaštita potrošača – norme i standardi

44 SUPERPRODAVAČ
Najveća komunikacijska zabluda svih vremena

46 POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ
Četvrta pregovaračka pogreška – precjenjivanje stvarne vrijednosti

48 INVESTITOR
CROBEX najbolji u regiji

50 KARTIČNO POSLOVANJE I E-BANKING
Svijet koji pokreću kartice

54 INVESTICIJSKI BAROMETAR

55 POREZI
Privremena zabrana retroaktivnog oporezivanja dohotka iz dividende i isplaćene dobiti

58 PROPISI.HR
Zajednička pričuva

60 OTKAZ
Razlozi za donošenje odluke o izvanrednom otkazu u praksi

62 STRUČNJACI ODGOVARAJU

66 PREKRŠAJI
Novine u Prekršajnom zakonu

67 TAJNICA.HR

poslovni savjetnik AKADEMIJA i RAČUNOVODSTVO i POREZI u praksi

POZIVAJU SVE

vlasnike i zaposlene u tvrtkama, direktore prodaje, pravnike, ekonomiste, obrtnike, revizore, računovodstvene servise i ostale zainteresirane koji žele raditi u skladu sa zakonima i propisima vezanima uz Zakon o obveznim odnosima i druge propise

na jednodnevnu edukaciju u utorak 21.5.2013., Zagreb, hotel Antunović, Zagrebačka avenija 100 a, od 9 do 16 sati

SVE ŠTO TREBATE ZNATI O SKLAPANJU KUPOPRODAJNIH UGOVORA

Jeste li sigurni da Vaša tvrtka uistinu radi u skladu sa svim propisima vezanima uz sklapanje kupoprodajnih ugovora?

PROGRAM

- 8.30-9.00 Registracija
- 9.00-10.15

SASTOJCI UGOVORA O KUPOPRODAJI
- stvar
- određivanje cijene
- praktični primjeri ugovornih odredbi

OBVEZE PRODAVATELJA
- predaja stvari
- odgovornost za materijalne nedostatke
- garancija
- odgovornost za pravne nedostatke

- 10.15-10.45 Pauza za kavu
- 10.45-12.00

OBVEZE KUPCA
- isplata cijene
- preuzimanje stvari

ROKOVI ISPUNJENJA NOVČANIH OBVEZA
- između poduzetnika
- između poduzetnika i osoba javnog prava
- posebna naknada kod zakašnjenja
- ništetne odredbe
- primjeri ugovornih odredbi

INSTRUMENTI OSIGURANJA PLAĆANJA
- zadužnica
- jamstvo
- akreditiv
- bankarska garancija
- escrow account

- 12.00-13.00 Ručak
- 13.30-14.45

PRESTANAK UGOVORA
- naknada štete kod raskida ugovora
- raskid ugovora
- otkaz ugovora
- praktični primjeri ugovornih odredbi

POSEBNI OBLICI KUPOPRODAJE
- kupoprodaja s pravom prvokupa
- kupnja na pokus
- kupoprodaja po uzorku
- kupoprodaja sa specifikacijom
- kupoprodaja s pridržajem prava vlasništva
- kupoprodaja s obročnom otplatom cijene

- 14.45-15.00 Pauza
- 15.00-16.00

PRAVNA ZAŠTITA UGOVORNIH STRANA
Zaštita potrošača
- obveze trgovca
- prodaja proizvoda i pružanje usluga
- akcijska prodaja
- zaštita potrošačkih prava

Odgovori na pitanja sudionika

Predavanje će održati Božo Prelević, dipl. iur., pravni stručnjak, izvršni urednik časopisa Propisi.hr

* Organizator zadržava pravo promjene programa seminara. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencije, uplaćeni novac se ne vraća.

Cijena jedne kotizacije: **952,00 kn** + pdv 25% (ukupno: 1.190,00kn) što molimo uplatiti na žiro račun organizatora broj 2340009-1110312376, Centar za management i savjetovanje d.o.o., Zagreb prije održavanja seminara. Gotovinske uplate na samom seminaru ne primamo. Skriptu ćete moći preuzeti na portalu Poslovnog savjetnika uz pristupnu šifru iskazanu na Vašem računu nakon što platite kotizaciju. Svaki polaznik dobit će i potvrdu o sudjelovanju na konferenciji te knjigu „Primjeri najčešćih ugovora u poslovnoj praksi“.
Više informacija i prijava na broj telefona **01/49 21 737** i **01/49 21 742** ili na **www.poslovni-savjetnik.com**

Svakom sudioniku ova knjiga gratis!

PRIJAVNICA

Sve što trebate znati o sklapanju kupoprodajnih ugovora
u utorak 21.5.2013., Zagreb
hotel Antunović, Zagrebačka avenija 100 a
od 9.00 do 16 sati

Ime i prezime osobe/a koje prijavljujemo:
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Tvrtka/Udruga/Institucija: _____

Faks: _____

Adresa: _____

OIB tvrtke: _____

Mjesto i poštanski broj: _____

E-mail: _____

Žig i potpis:

Molimo ispunjenu prijavnicu pošaljite na faks 01/49 21 743 ili na e mail: info@poslovni-savjetnik.com
Info na tel.: 01/49 21 742

MERCK SHARP & DOHME

- dobitnik certifikata Poslodavac Partner

Tvrtka Merck Sharp & Dohme d.o.o. dobitnik je certifikata Poslodavac Partner, priznanja za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima kao prva inovativna farmaceutska kompanija. Povodom tog događanja, zamolili smo za razgovor direktora tvrtke **Denisa Vujičića**.

|PSD| Čime se kompanija MSD zapravo bavi i što je čini velikom svjetskom korporacijom?

- Merck & Co. jedna je od vodećih inovativnih farmaceutskih kompanija u svijetu. Osnovana je 1851. godine i danas ima oko 84.000 zaposlenih, a u Hrvatskoj je predstavlja Merck Sharp & Dohme d.o.o. (dalje u tekstu MSD). Pored lijekova za brojna terapijska područja (kardiologija, dijabetes, neurologija, oftalmologija, pulmologija, onkologija, imunologija i endokrinologija) i cjepiva za humanu upotrebu, kompanija proizvodi i veterinarske lijekove te proizvode široke potrošnje poput poznatih robnih marki Coppertone i Dr. Scholl.

Kompanija posluje u više od 140 zemalja svijeta i prepoznata je kao partner u zdravstvenim sustavima. Svojim inovativnim rješenjima, doprinosi poboljšanju kvalitete života ljudi i boljoj dostupnosti zdravstvene skrbi. Osnovni postulati kompanije su inzistiranje na visokim standardima etičnosti u poslovanju i trajnom opredjeljenju za unaprjeđenje radne okoline za sve zaposlenike. Svaki zaposlenik, neovisno o tome radi li u SAD-u, Argentini, Njemačkoj, Australiji ili Hrvatskoj, može s istim zadovoljstvom reći: „Ovo je MSD!".

|PSD| Gospodine Vujičić, Vaša tvrtka dobila je certifikat Poslodavac Partner. Što Vama kao direktoru velike farmaceutske svjetske kompanije znači certifikat, a što Vašim zaposlenicima?

- Kao direktor MSD Hrvatska ponosan sam na svoj tim jer smo, postavljajući globalne principe poslovanja u Hrvatskoj, zadovoljili kriterije za dobivanje certifikata Poslodavac Partner. Posebno me veseli što je MSD prva inovativna kompanija nositelj ovog certifikata. Kao razlog dobivanja certifikata, istaknut je pristup razvoju zaposlenika i njihovih karijera te otvorena komunikacija unutar kompanije. Svaki zaposlenik MSD-a ima informaciju o mogućnosti vlastitog napredovanja. Svojim aktivnim sudjelovanjem na internim strateškim sastancima, ima mogućnost davanja vlastitih prijedloga o provođenju projekata od poslovnog interesa kompanije. Iako svi zaposlenici ne sudjeluju u odlučivanju o tome što će se raditi, imaju mogućnost sudjelovati u odlučivanju kako će se raditi. U poslovnim školama uči se da nije samo važno koji posao obavljate,nego i gdje ga obavljate. Ovaj certifikat, između ostalog, govori našim zaposlenicima da se nalaze na pravom mjestu.

Naš ultimativni cilj je da zaposlenici budu uspješni i sretni u poslu koji obavljaju. Potičemo ih da

budu najbolji. To ne znači nužno najbolji u usporedbi s konkurencijom, nego najbolji što mogu biti, tj. da daju svoj maksimalni doprinos uspjehu kompanije.

|PSD| Kako je raditi u velikoj kompaniji? Zahvaljujući čemu Vaša tvrtka ima epitet izvrsnosti?

- Kao tvrtka čiji proizvodi utječu na živote i blagostanje ljudi širom svijeta, postavljamo si visoke standarde. Vjerujemo u otvoren i iskren način poslovanja, uz najviši stupanj etičnosti i integriteta, što uključuje dosljedno pridržavanje svih važećih zakona i propisa u svim dijelovima svijeta kao i ponašanje u skladu s pravilima MSD Ureda za etiku i kodeks ponašanja. Naša izvrsnost ne proizlazi samo iz naših standarda poslovanja, već i iz angažiranosti naših zaposlenika koji svom poslu pristupaju profesionalno i posvećeno, svjesni svojih obaveza, ali i rezultata svog rada i truda. Naš je posao sačuvati i poboljšati ljudski život.

| PSD| Poznata je važnost cjeloživotnog učenja i razvoja karijere. Što MSD kao tvrtka nudi svojim ljudima? Kako gledate na život svojih zaposlenika van radnih mjesta, njihove potrebe, obitelj, na majke s malom djecom, bolovanja...

- Kontinuirano učenje i razvoj naših zaposlenika za nas nisu luksuz, već imperativ održivosti kompanije, bilo da se radi o razvoju na radnom mjestu, uključenosti u projekte i radionice ili pohađanju stručne edukacije. Svjesni su odgovornosti za vlastiti razvoj. Kompanija im pruža mnogobrojne mogućnosti dostupne kroz sustav razvoja kompetencija i karijernih mapa te učestale razgovore s voditeljima odjela kompanije. Svi zaposlenici imaju dodatne novčane i nenovčane pogodnosti poput dodatnog zdravstvenog osiguranja, jubilarnih nagrada, božićnica, naknada za gradski prijevoz ili mogućnost korištenja službenog automobila u privatne svrhe, bonusa, novčanih nagrada i školarina. Za svoje i potrebe svoje obitelji zaposlenici mogu iskoristiti slobodne dane, plaćeni dopust i 27 dana (prosjek) godišnjeg odmora. Upravo tim pristupom nastojimo nagraditi predan rad i postignuća te pristupati s razumijevanjem potrebama naših zaposlenika i njihovih obitelji.

„MSD snažno podržava izvrsnost. Osim godišnjih posebnih nagrada, imamo od prošle godine i nagradu za poseban doprinos uspjehu MSD-a za koju zaposlenici predlažu jedni druge, a ujedno svi glasaju za projekte koje smatraju najvrednijima."

|PSD| Kakav je utjecaj postupaka koje činite na uspjeh i postizanje ciljeva? Koliko je cijenjen i potrebit timski rad u ovoj kompaniji?

- Iznad svega cijenimo vlastitu sposobnost da budemo na usluzi svakome kome ispravna primjena naših lijekova može koristiti i time omogućujemo trajno zadovoljstvo korisnika. Svoju izvrsnost zahvaljujemo integritetu, znanju, mašti, vještini, raznolikosti i timskom radu naših zaposlenika. S tim ciljem nastojimo stvoriti okruženje međusobnog poštovanja, poticanja i timskog rada. Svi naši postupci mjere se uspjehom u postizanju poslovnih ciljeva. Način poslovanja tvrtke MSD promijenio se u proteklih nekoliko godina, no bez obzira na to što se mijenjamo i rastemo, naš osnovni identitet ostaje uvijek isti.

| PSD| Koji elementi su važni za postizanje dugoročnog poslovnog uspjeha? Kako se MSD nalazi u tome u odnosu na cijelu korporaciju?

- Usredotočenost na klijente! Ovaj odgovor ćete vjerojatno čuti od mnogih, no mi u MSD-u se zaista tako i ponašamo. Poslovni uspjeh ne može se temeljiti na unaprijed zacrtanim idejama koje su „prolazile" negdje i nekad. Umjesto toga, potrebno je slušati i pokušati razumjeti vanjske klijente i vlastite zaposlenike. Tek kad se usvoji to načelo, mogu se razvijati planovi i strategija.

|PSD| Možete li nam pojasniti kako funkcionira društveno odgovorno poslovanje velike kompanije? Koje korporativne vrijednosti bi istaknuli?

- U MSD-u se trudimo biti „dobri sugrađani" i pomoći zajednici u kojoj radimo u okviru svojih mogućnosti. Na globalnoj razini pridružili smo se inicijativi smanjenja smrtnosti majki pri porodu u 10-godišnjem projektu „Merck for Mothers", čiji je cilj stvaranje uvjeta u kojima niti jedna žena neće umrijeti rađajući. Kompanija podupire i projekte zbrinjavanja globalnih zdravstvenih izazova poput riječne sljepoće, HIV/AIDS-a, hepatitisa…U Republici Hrvatskoj, potaknuli smo i pomogli mnoge preventivne i edukacijske projekte u području zdravstva, ali i izvan zdravstva. Izdvojio bih projekt „MSD priručnik za svakog liječnika praktičara" u okviru kojeg smo u suradnji s Hrvatskom liječničkom komorom, a pod pokroviteljstvom Ministarstva zdravlja, osigurali 12.700 „MSD priručnika dijagnostike i terapije" za sve liječnike praktičare te diplomante medicinskih fakulteta u Republici Hrvatskoj. Tijekom 2011. dali smo značajnu potporu kampanji protiv pušenja „Bivši i bivše", kojoj se s donacijom 50 polica dopunskog zdravstvenog osiguranja za bivše pušače priključio i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. U 2012. godini snosili smo troškove ljetnog kampa za više od 60 djece oboljele od dijabetesa, na kojem su se djeca, uz pomoć stručnog osoblja (liječnika, medicinskih sestara, psihologa i profesora tjelesne kulture), upoznala s pravilnom ishranom i drugačijim načinom života s bolešću.

| PSD| Kakvi su vam ciljevi i planovi za budućnost?

- Naš globalni cilj je postati najbolja farmaceutska kompanija na svijetu. Ponosni smo što radimo u MSD-u jer naša kompanija čini razliku u životima ljudi, prvenstveno u životima bolesnika. Svakog dana naši lijekovi spašavaju i poboljšavaju živote bolesnika oboljelih od hepatitisa, reumatskih bolesti, bolesti srca i krvnih žila, šećerne i ostalih bolesti, širom svijeta. To je ono što mene i naše djelatnike motivira u radu. Svaki dan!

ŠEF MORA ZNATI „PRODATI“

prof. dr. sc.
Velimir Srića

Dok sam studirao management u New Yorku, čuo sam priču o prosjaku iz Centralnog parka. Uz njegov je šešir stajao natpis: „Ja sam slijep“. U vrijeme pauze za ručak tuda prođe marketinški stručnjak, sagne se i nešto dopiše. Kad se uvečer vraćao, upita prosjaka: „Kakav ti je bio dan?“. „Nikad bolji“, odgovori prosjak. „Što si mi napisao?“. „Ništa naročito“, reče ovaj. „Pomogao sam ti da bolje „prodaš“ svoju situaciju, napisao sam: „Proljeće je, a ja sam slijep!“.

Zamislite da imate stari auto, kutiju punu knjiga koje vam ne trebaju, ormare nakrcane stvarima koje još imaju vrijednosti, ali sami ne znate što bi s njima. Jeste li spremni natrpati sve u automobil, uputiti se na sajam i uživati u cjenkanju s kupcima i prolaznicima? Volite li prodavati stan ili kuću, ili ćete taj mučni posao prepustiti stručnjacima neke agencije? Većina ljudi pripada jednoj od dvije isključive skupine: ili vole prodavati, ili to mrze.

Kad biste upitali managere koja je najvažnija od svih njihovih aktivnosti, većina bi vjerojatno rekla: „Moram prodati!“. Sve što radim prolazi ili pada na tržištu i sve se vidi u bilancama i godišnjim izvješćima, gdje količina prodaje i ostvarena dobit govore o tome koliko sam bio uspješan.

No u toj skupini sigurno bi se našli i mnogi koji bi s negodovanjem povikali da oni ne žele nikome ništa prodavati, da im se prodaja gadi. Oni rade važnije stvari, nabavljaju sirovine i opremu, kontroliraju kvalitetu, upravljaju informacijskom tehnologijom, stvaraju nove ideje, proizvode ili tehnologije, projektiraju, razvijaju ljudske resurse, istražuju tržište, vode knjigovodstvo ili brinu o financijama. Nismo mi trgovci! Kakva prodaja! Otkud negativan stav prema prodavanju, kad je očito da bez rezultata te aktivnosti svi drugi poslovi nemaju smisla?

Sve je prodaja

Klasična prodaja može se definirati kao odnos prodavač - kupac pa podrazumijeva da onaj prvi radi nešto onome drugome. Što mu radi? Prodavača doživljavamo kao osobu koja po svaku cijenu želi postići cilj, a pritom će koristiti sve načine da uspije. On će kupca šarmirati, obrađivati, nagovarati, pridobiti, usput možda dezinformirati i prevariti, a sve samo zato da mu uvali svoj proizvod ili uslugu, nametne rješenje i ostvari prodaju. Pritom prodavač ne rješava problem kupca niti o tome brine, a obje strane ne vjeruju jedna drugoj i ne razmjenjuju informacije koje posjeduju.

Na ovom mjestu valja reći svima koji misle da na poslu rade nešto drugo, a prodaja im se gadi, da žive u zabludi. Sve što radimo, bez obzira koji posao radimo, svodi se na prodaju i jest prodaja. Naravno, taj pojam koristimo u širem značenju, ne tiče se samo proizvoda i usluga. Radite li u nabavi, poslovnoj informatici, financijama, razvoju i istraživanju, proizvodnji ili službi za razvoj ljudskih resursa, vi nekome nešto prodajete i bolje ćete uspjeti u svojem poslu znate li dobro „prodavati“. Posebno to vrijedi za šefove. Oni moraju biti vrhunski prodavači. Neki prodaju ideje, drugi izvještaje, neki „prodaju“ znanje, a neki informaciju, jedni „prodaju“ projekte, a drugi pravilnike o standardima kvalitete. Svaki dio poduzeća koji nije direktno orijentiran vanjskom tržištu u načelu pripada „internom“ tržištu na kojem nudi, iako to najčešće tako ne doživljava, svoje proizvode i usluge ostalima. Šefovi svojim djelatnicima moraju, prije svega, „prodati“ misiju, viziju i dugoročne ciljeve poduzeća. Moraju im također „prodati“ godišnje planove, mjesečne ciljeve, moraju ih uvjeriti u pravila i norme organizacije,„prodati“ im smisao i važnost svakog pojedinog zadatka koji im dodjeljuju, žele li da ga djelatnici obave s voljom, motivacijom i zanosom.

Na toj se filozofiji temelji jedinstvenost i efikasnost kompanije Toyota. Oni uče svakog djelatnika, a tome su prilagodili organizacijske postupke i pravila, da su svi radnici, a posebno šefovi, prodavači. Bez obzira što radiš, kupac je radnik koji nešto obavlja iza tebe, a ti si kupac onome koji je nešto obavio ispred tebe.

Nelagoda da priznamo kako smo zapravo svi „trgovci“ prije svega proizlazi iz negativne percepcije prodaje kao djelatnosti. Klasična prodaja izgleda nam kao prljava, pokvarena i časnog čovje-

ka nedostojna, prevarantska aktivnost. No moramo li uistinu doživljavati prodaju onako kako je Marxova druga polovica Friedrich Engels svojedobno definirao trgovinu, nazvavši je „legalnom prijevarom“?

Redefinirajmo prodaju!

Suvremeni istraživači prodaje trude se razvijati teorije i praksu koja će nas udaljiti od gornjeg stereotipa. Moderna prodaja definira se kao pomoć kupcu da uspije, a klasični odnos kupca i prodavača pretvara se u odnos konzultanta i klijenta. Dakle, šef nije klasični „prodavač“ nego „konzultant“, a njegov djelatnik nije „kupac“ nego postaje „klijent“. U čemu je razlika? Konzultant ne radi nešto klijentu samo zbog svoje koristi već nastoji pomoći, stvarati *Win-Win* odnos te postići zajednički uspjeh i zadovoljstvo. Zato prodavač ili šef (odsad ćemo ga zvati konzultantom) mora postati partner, pomoćnik i prijatelj kupcu ili svojem djelatniku (odsad ćemo ga zvati klijentom), štititi njegove interese, dijeliti informacije i razvijati uzajamni odnos poštovanja i suradnje. Glavni su problemi na strani konzultanta da ne zna i ne želi saslušati klijenta, da pravi pretpostavke koje ne moraju biti točne, ili ima ideje koje želi nametnuti, želi prodati po svaku cijenu ili se ponaša kao da bolje zna što klijentu treba od njega samog. Problemi na strani klijenta također su širokog raspona, ne zna objasniti što mu treba, ili ne zna točno što želi pa nema suglasja oko pravih potreba, nerealno procjenjuje potrebne resurse, skriva svoje prave namjere ili teško i sporo donosi odluke.

Ono što kao šefovi najčešće prodajemo su ideje. Valja suradnike i članove tima u nešto uvjeriti, „prodati“ im viziju, misiju, strategiju, ciljeve, planove odluke, uvjeriti ih u potrebu za disciplinom, usaditi u njih poštivanje dogovorenih pravila, nahraniti ih pozitivnom emocijom, motivirati ih da daju sve od sebe i pobijede.

I članak koji upravo čitate primjer je takve „prodaje“. Ja vam, kao „konzultant“ pokušavam „pomoći da uspijete“ tako da vam „prodajem“ model, koncepciju, priču i iskustvo, teoriju, pravila i primjere čiji je zadatak pomoći u izgradnji vaše managerske osobnosti i povesti vas u poslovne bitke opskrbljene samopouzdanjem i pobjedničkim duhom.

Hoćete li biti uspješan šef, morate naučiti biti dobar „prodavač“! Želite li u tome ostvariti iznimne rezultate, morate razviti mentalitet konzultanta i naviku pomaganja klijentu (djelatniku) da uspije!

A kako Vi reagirate na „prodavače“? Saslušate li ih ili ih otpišete u startu? Ponašanje neljubaznog klijenta ima i svoje biološko objašnjenje. Usprkos složenosti našeg razuma, prva reakcija na svaku komunikaciju jest instinkt. Dio mozga koji je zadužen za instinktivnu reakciju zove se amigdala. On igra ulogu bioalarma. Tuda mora proći svaka vanjska poruka prije nego što se proslijedi na dalju obradu u dio mozga koji se zove neokorteks.

Amigdala je vratar mozga koji odlučuje o namjeri vanjskog signala, je li nešto opasno ili nije, je li sigurno ili nesigurno, hoće li nas ugroziti ili neće. U našem slučaju instinkt i sinteza prošlih iskustava (ljudi su naučili da ne treba vjerovati „prodavačima“) uzrokuju odbojnu reakciju. Izgledam li kao prodavač, govorim kao prodavač i ponašam se kao prodavač, unaprijed mi nećete vjerovati.

Saznanje o djelovanju amigdale pomaže nam u uspješnoj prodaji. Želim li vas uvjeriti da sam konzultant, ne smijem „zračiti“ nijednom informacijom tipičnom za prodavača. Želim li, kao šef, da mi djelatnici vjeruju i da s veseljem „kupe“ moje planove, naredbe, zadatke koje im dijelim ili ciljeve koje zajedno moramo postići, ne smijem se prema njima ponašati kao nasilni „prodavač“. Važna je namjera i način na koji ju komuniciram. Teško ću nekoga prevariti budem li samo pokušao „glumiti“ konzultanta. Moram biti konzultant, moram vjerovati da nisam prodavač! Tek kad uvjerim sebe, postoji šansa da uvjerim svoje suradnike ili klijente i da im „prodam“ misiju, viziju, plan, ideju ili proizvod, svejedno.

Zato je glavno pravilo uspješne prodaje imati dobru namjeru. Model zajedničkog uspjeha mora postati sastavni dio ličnosti i element sustava vrijednosti u koji istinski vjerujete. U tom procesu ne valja pokazivati preveliku revnost i biti nasilan. Takvo ponašanje rađa suprotne efekte.

Kako uopće nastaje uspjeh?

Što čini nekog šefa uspješnim, njegovu karijeru blistavom, a njegov tim pobjedničkim? U jednoj knjizi posvećenoj glazbi možete naći zanimljiv odgovor na pitanje: „Kako uspjeti?“. Uspjeh pojedincu, u našem slučaju šefu, donose dvije bitne komponente: imidž i hit. Kao prvo, moramo se razlikovati od drugih i biti prepoznatljivi. Čim nas netko vidi, treba reći: „Poznajem tu osobu“. Zapamtio sam je po snažnom osobnom imidžu, pomaku od ostalih po odijevanju, izgledu, ponašanju, karakteru i životnim stavovima. Najbolji šefovi djeluju kao originali, a ne kopije. Imaju svoju osobnost koja je odmah prepoznatljiva i po kojoj ju pamte svi koji s njom dolaze u dodir. Želite li biti natprosječno uspješni šef, sposoban „prodati“ djelatnicima i klijentima, morate razviti svoj imidž, svoju jedinstvenu osobnost. No to što smo drukčiji od ostalih samo po sebi nije dovoljno. Uz imidž, treba nam hit, moramo napraviti nešto uistinu dobro, nešto što će biti prepoznato kao „uspjeh“, što će biti zapamćeno i vezati se uz nas kao šefove. Moramo dati rezultat, voditi uspješni projekt, ostvariti pobjedu i učiniti nešto po čemu će nas zamijetiti. Imate li iskrenu namjeru pomagati svojim djelatnicima da zajedno ostvarite rezultate, imate li prepoznatljivi osobni imidž i jeste li u prošlosti ostvarili nešto vrijedno spomena, bit će to tri najjača temelja vašeg dugoročnog uspjeha kao šefa. Te tri činjenice ujedno predstavljaju glavna sredstva za postizanje uspjeha u „prodaji“ sebe i svojih ciljeva suradnicima.

CILJEVI KOJI STVARAJU dobre managere

Čak 93% uspješnih zapadnih tvrtki ima visoku razinu upravljanja poslovnim ciljevima. Za koju godinu kad postanemo stvarni dio EU i širega globaliziranog svijeta, morat ćemo i mi tako! Ako ne, vrijedit će riječi indijskoga jogija Berre: „Kad nemaš cilja, stići ćeš drugamo“.

Tolike su koristi od umješnog ciljanja pa blago onima koji to umiju činiti. Jedna velika studija o 80 pojedinačnih studija (tzv. metaistraživanje) pokazala je kako dobrim ciljanjem možemo povećati proizvodnost za 16%. Druga je studija istraživala vezu uspjeha i planiranja i zaključila da uspješne tvrtke mnogo bolje planiraju od onih manje uspješnih. A istina je zapravo ovakva: one i jesu uspješne jer dobro planiraju!

Ako je upravljanje ciljevima toliko plodonosno za tvrtku, timove i izvršitelje, može li se takvo znanje iskoristiti i za usavršavanje samih managera i struke managementa? Ako da, kako bi mogli izgledati razvojni ciljevi za takvo što? Može li se pomoću opservacije razvojnih ciljeva managementa zaključivati o stanju managementa u nekoj sredini?

Pa naravno da može! Dobro razvijeni management umije postavljati ciljeve svojega daljnjeg razvoja. A tko postavlja takve ciljeve, naravno da je već i samim time dostigao visoku razinu profesionalnih umijeća.

Kad je prije tri godine veća njemačka kompanija preuzela jednu našu farmaceutsku, onda je novi vlasnik inzistirao na tome da postojeći hrvatski management ostane na čelu još barem tri godine. Novi se vlasnik pritom rukovodio izuzetnim poslovnim rastom tvrtke kroz posljednjih desetak godina, ali ne samo time – „skenirao“ je način na koji rade manageri i to koja je razina njihovih umijeća i sposobnosti. Zanimali su ga i rezultati tvrtke i managerska praksa.

Ocjena razine managementa na temelju razine procesa

Zna se da se upravljanje (management) realizira putem temeljnih upravljačkih procesa: ciljanja, planiranja, organiziranja, podrške izvršenju planova tijekom realizacije, učinkovite kontrole, baratanja promjenama, rizicima, odlučivanjem, a napose i vođenja – uključujući motiviranje i inspiriranje zaposlenih. Kad objektivni promatrač sa strane krene ocjenjivati razinu osposobljenosti managera, promatrat će način na koji izvršavaju ponajprije ovo što smo upravo nabrojili, dakle kako - planiraju, motiviraju, kreativno smišljaju... A ako pak želimo unaprijediti način njihova rada, opet ćemo poći od istih tih procesa pa unapređivati zajedno s njima njihovo - planiranje, motiviranje, organiziranje... Želi li tko zaći na višu razinu managerskih umijeća, postavit će si i takve ciljeve. I ponovo će se ti ciljevi ticati poboljšanog – planiranja, organiziranja, kontrole...

Razvoj managerskih umijeća pomoću 15 ciljeva

Ciljevi su tihi pokretači svega. Ciljevi će nam pomoći da se podigne i razina temeljnih managerskih umijeća. Svaki od tih nekoliko temeljnih managerskih procesa – počevši od dobrog ciljanja, planiranja, organiziranja itd. – može/mora dobiti godišnje ciljeve razvoja.

Pođimo od namjere managementa da unaprijedi planiranje. U tom smislu prvi razvojni cilj – C1 – može biti: „Osposobiti se za precizno i razgovijetno predstavljanje jednogodišnje budućnosti tvrtke pomoću 10 glavnih ciljeva“. A to jednoj hotelskoj kući blizu Splita godinama nije polazilo za rukom, što sam zaključio kad sam naišao na dokument „Godišnji plan poslovanja“. Na uvodnoj stranici bilo je popisano sve čega se managerska ekipa mogla tada dosjetiti pa tako i krupna investicija, ali i instaliranje „običnog“ ra-

čunalnog info-pulta u predvorju. Naša je kritika takvog izričaja plana sljedeća: kako su se te dvije stvari, toliko različite po poslovnom značaju, mogle naći jedna kraj druge u glavnom planu uprave?! To zbunjuje i govori da je sve jednako važno. A kad je sve važno, ništa nije važno. I onda se takva poruka pronosi dalje unutrašnjošću tvrtke. Ne zaboravimo – godišnji plan piše uprava za niže izvršne rukovoditelje, za sve zaposlenike, za sebe. Poruke koje nose planovi moraju biti jasne, koncizne, konkretne, poticajne, usmjeravajuće i na akciju orijentirane, a ne zbunjujuće ili dvojbene. (Hotel je kasnije zašao u ozbiljnu stečajnu krizu.)

Pravodobnost, stalnost... planiranja (slučaj u Zagrebu)

Pravodobnost je drugi aspekt kvalitetnoga godišnjeg planiranja pa i tu treba postaviti cilj – C2 – na primjer: „Usvajati planove za iduću godinu do 1. studenog tekuće godine". Da to može biti „strašno zahtjevan cilj" pokazuje prošlogodišnja praksa (opet) Zagrebačkog holdinga, kompanije s 12 000 zaposlenika (i velikim utjecajem na život Zagrepčana – eto zato o tome stalno pišem!). Njegova je skupština usvojila plan poslovanja za 2012. – kada? – 15. svibnja, tekuće godine 2012. Tragikomično. „Plan koji se donosi za prošlo vrijeme!" uzviknut će netko.

Član skupštine dr. Velimir Srića prigovorio je i po pitanju toga i mnogočega drugog, a uskoro je (nažalost) podnio i ostavku na članstvo, ne želeći više tako raditi, a ni snositi odgovornost za gubitke i sve ostalo. Za takvu „nemanagersku" praksu odgovoran je naravno ponajprije Ivo Ćović, predsjednik Uprave, ali i gradonačelnik Milan Bandić koji je bio i kreator i „kum pri rođenju" takve vrste Holdinga, i tako upravljanog Holdinga.

Što je on imao na umu kad je u prvi statut društva unio odredbu da skupštinu Holdinga čini samo jedan član, i to on?! Kao da je rimski imperator.

Toliko centralizacije u toliko heterogenoj organizaciji stručno je neshvatljivo i neprihvatljivo! U jednoj takvoj kompaniji zajedno je, „u đuture" sve ovo: gradska čistoća, ljekarne, javna skladišta, vodovod, sajmovi... svašta. I onda sve to tako strogo centralizirano i bez kompanijskog plana. Naravno da plana za takvo što ne može ni biti, osim ako se pod planom ne podrazumijeva obična suma brojki sakupljenih u 23 podružnice poduzeća.

Pitamo se, danas nakon šest godina postojanja Holdinga: tko je, koji su ekonomski fakultet, institut ili konzultantska agencija izradili stručni elaborat s preporukom za takvu vrstu organizacije takve tvrtke? Netko jest. Pa je i taj netko duboko suodgovoran za milijarde gubitaka u posljednje tri godine. Kad je došao na čelo Holdinga, Ćović je najprije trebao demontirati tako neproduktivnu tvorevinu. A nije. Loše posljedice već su nastupile, a one gore tek će doći.

Idemo dalje duž poželjnoga boljeg planiranja, sada na temu tzv. permanentnog planiranja. Ono se može poticati ovakvim ciljem – C3: „Planirati za iduće razdoblje od 12 mjeseci – svakih šest (tri) mjeseca!". Na primjer, u veljači, svibnju, rujnu pa prosincu, i tako stalno.

Pouzdanost, utemeljenost... planiranja

Zatim dolaze na red rast sposobnosti izvršenja planova (pouzdanost ostvarenja), što se može izraziti ciljem – C4: „Ostvarivati godišnje planove s najvećim odstupanjem plus-minus 8 (5)%". Da je na tom području lako skliznuti, pokazuje i Vladino planiranje budžeta za 2013; ni tri mjeseca od usvajanja govori se o nuždi prvog rebalansa, a drugi će se dogoditi u srpnju.

Već smo govorili o koristi pretkazivanja budućnosti brojkama. Zato jedan od razvojnih ciljeva managerske struke može biti baš ovakav cilj – C5: „Znati iskazati brojkama barem 80% stanja, budućih akcija, težnji, procesa, namjera".

To stoga jer su postulati učinkovitog upravljanja kojih se moraju pridržavati svi manageri u svim tržišnim organizacijama uvijek isti: razvija se ono što se PLANIRA. Razvija se ono što se MJERI. Razvija se ono što se ISKAZUJE BROJKOM. I konačno, razvoja se ono što se PROMIČE I NAGRAĐUJE.

„Radi kako ti ja kažem, a ne kako ja radim!"

U nastavku ćemo navesti još neke godišnje ciljeve koji se tiču razvoja managerskih umijeća, primjerice sposobnosti motiviranja, o čemu govori godišnji cilj – C6: „Povećati zadovoljstvo zaposlenika ponašanjem i načinom rada Uprave na 85%". Ili sljedeći cilj slične naravi – C7: „Povećati broj dobrih primjera osobnog ponašanja članova uprave na pet na godinu". To su naravno upečatljiva ponašanja kojima se javno očituju: predanost, požrtvovnost, poštenje, jednostavnost, štedljivost, radišnost te druge vrijednosti koje se očekuju od svih zaposlenika.

Ali, u Večernjem listu od 4. travnja. 2013. čitamo o drugačijem primjeru: u splitskoj gradskoj tvrtki DES, specijaliziranoj za zapošljavanje i rehabilitaciju osoba s invaliditetom, direktor Mario Meštrović putem natječaja (ah, natječaji!) naručuje sebi automobil visoke srednje klase, opremljen i onim što doista ne pridonosi onom nužnom kod automobila – sigurnosti, funkcionalnosti ili ekonomičnosti. Pa specifikacijom traži aluminijske naplatke, kožnati volan, navigacijski sustav... A sve se to događa u krugu tako nevoljnih ljudi. I nevoljenih, čini se. I kojima, k tome, još i plaće kasne i smanjuju se.

„Moraš pročitati ... knjiga godišnje!"

Idući cilj – C8 – može biti: „Ostvariti po svakom članu rukovodećeg tima pet dana edukacije na godinu". Mnogo? Još krajem 90-ih upoznao sam visokog managera globalne švedske tvrtke ABB koji je upravo kretao za Rim, na još jedan dvodnevni vikend-seminar za visoke rukovoditelje. Svakog mjeseca nova seansa! Dvanaest puta na godinu po dva dana! Cilj može biti i ovakav – C9: „Pročitati 5 (8) stručnih knjiga svake godine – svaki rukovoditelj!". I tu sam neposredno imao dobro iskustvo: vlasnik jedne velike kompanije iz BiH sličan je zahtjev unio u managerske ugovore za sve svoje najviše rukovoditelje. Daljnja učinkovitost rukovodstva može se potaknuti i decentralizacijom odlučivanja, čemu će služiti mogući cilj – C10: „Prenijeti u tekućoj godini na niže rukovodstvo 6 (8) novih ovlaštenja za samostalno odlučivanje". U literaturi Druckera i Koontza možete, primjerice, naići i na cilj koji potiče rukovoditelje na inovativnost – C11: „Ostvarivati u godini po pet ugodnih inovativnih inicijativa po svakom rukovoditelju".

Razvojni ciljevi mogu se dobro postaviti i u sljedećim težnjama managera: uspješno završavanje početih projekata (C12), podržavanje realnog optimizma u tvrtki (C13), osposobljavanje managerskog podmlatka kao svoje zamjene (C14) itd.

Krenu li manageri u ovakvo bavljenje ciljevima razvoja (i) onog što čini njihov posao – C15, može ih iznenaditi složenost svega toga u početku. I iznenaditi koliko su tek na početku! Ali to nije znak njihove slabosti, nego snage i vrijednosti. Tko pokuša, već i time je napredovao. Dobro je postaviti i samo tri sa spomenutog niza ciljeva i pa krenuti. Tko radi na sebi, radi na korist sebi ali i drugima – svojim organizacijama, klijentima i zaposlenicima!

MOĆ MANAGERA nad djelatnicima

prof. dr. sc. Saša Petar

Sve izgleda poznato, jedan je jači, drugi slabiji i tako bi trebalo i završiti. No, kakve su stvarne posljedice komunikacije koju manager započne i završi s pozicije moći na koju druga strana nema odgovor, pa ostane „u zraku“, na slabijoj strani „ljuljačke“?

Svaka ljudska komunikacija i svaki društveni odnos, unutar i izvan tvrtke, uključuju i ispoljavanje moći pojedinca, a onda i moći grupe nad pojedincima i/ili drugim grupama. Moć možemo opisati kao sposobnost da sugovornika navedete da učini nešto onda kad vi to želite. Ona utječe na odnos između dvoje ili više ljudi tako što osoba A ima moć nad osobom B do točke na kojoj može natjerati (navesti, potaknuti) osobu B da napravi nešto što ona, bez tog poticaja, inače ne bi napravila. Isto vrijedi i za moć grupe nad pojedincima ili nad drugim grupama. Osoba ili grupa ne može imati moć u izolaciji, bez društvenog kontakta. Moć se mora pokazati ili upotrijebiti, odnosno mora imati potencijal da se može upotrijebiti u odnosu na drugu osobu ili grupu.

Indeks moći

Indeks moći tiče se stavova prema hijerarhiji, odnosno koliko određena kultura vrednuje i poštuje autoritet. Da bi se izmjerio, morate postaviti pitanje koliko se često djelatnici boje izraziti neslaganje sa svojim šefovima, odnosno do koje mjere manje moćni članovi organizacija, grupa i tvrtki očekuju te prihvaćaju neravnopravnost u podjeli moći? U organizacijama s visokim indeksom moći (IM) ne postoji ili je vrlo mala mogućnost izražavanja neslaganja s managerom. On je „Bog i batina“, njegova komunikacija prema podređenima sastoji se od komandi i naredbi koje podređeni mora(ju) bespogovorno izvršiti. Takav indeks nalazimo u hijerarhijski i tzv. tradicionalno organiziranim grupama, gdje manager ima ulogu oca, svemogućeg i nepogrešivog. Ovakve grupe imaju određenog uspjeha sve dok utjecaj okoline i, najčešće, pad rezultata koji počinje ugrožavati opstanak grupe, ne potakne djelatnike na snižavanje indeksa suprotstavljanjem nalozima i odbijanju izvršenja istih.

U organizacijama sa srednjim indeksom moći zaposlenici mogu izraziti neslaganje s nalozima managera i iskazati argumente kojima potkrepljuju svoje ponašanje. Ovakva organizacija fleksibilnija je i dugoročno uspješnija jer su svi uključeni u odlučivanje i izvršenje, pa je i mogućnost greške manja.

U organizacijama s niskim indeksom moći zaposlenici uglavnom izražavaju neslaganje s nalozima managera, često bez argumenata i bez straha od kazne. Ovakva je organizacija bez mogućnosti utjecaja na izvršenje naloga jer su svi uključeni u odlučivanje, ali skoro nitko nije uključen u izvršenje. Mogućnost da se nešto dogodi ovisi o osobnom autoritetu pojedin(a)ca koji ne mora(ju) nužno biti manager(i).

Komunikacija u grupama u kojima se mjeri indeks moći (IM) može biti:

Visoki IM

Naredba. To je najizravniji i najotvoreniji mogući način da se nešto priopći. Tu nema ničega zaobilaznog i naredba ima odličan efekt kad je izvršenje potrebno u izrazito kratkom vremenu.

Pozivanje na dužnost. Indeks moći pada, a zahtjev je manje konkretan. Ipak, postoji pritisak grupe koja može kazniti pojedinca koji pokazuje nizak stupanj ovisnosti o grupi.

Srednji IM

Prijedlog timskog rada. Prenosi poruku „u ovome smo zajedno“. Može biti prihvaćeno kao zajednička potreba da se izvrši nalog, ali postoji prostor za odluku podređenih o „izlasku iz zajedničkog problema“.

Izražavanje mišljenja. „Mislim da bi bilo dobro da napravimo ovo“. Ostavljena je mogućnost izbora podređenih. U ovom slučaju presudan je stvarni autoritet managera.

Niski IM

Pitanje. „Što bismo trebali napraviti?“. Manager priznaje da nije nadležan ili da se ne snalazi, pa treba mišljenje podređenog da bi donio odluku ili čak postupio po odgovoru podređenog.

Davanje miga. „Situacija na tržištu gadno izgleda“. Ovo je najzaobilaznija komunikacija od svih navedenih.

Indeks moći nije stalna konstanta kad grupu analiziramo prema članovima. Čak će i vođa s visokim indeksom moći za većinu članova grupe iskazati srednji indeks moći, ili pak nizak za pojedine članove grupe koji su mu važniji od drugih.

Ravnoteža moći

Kad komunicirate s nekom osobom, želite se dobro osjećati, želite napraviti nešto što je dobro za vas, ako je moguće i više. Da bi komunikacija bila uravnotežena, i vaša moć, odnosno snaga kojom raspolažete mora biti ujednačena sa snagom vašeg sugovornika. Pokušaj jedne strane da u pregovorima nametne svoje mišljenje ili svoje ideje uporabom moći dovodi do neravnoteže u pregovorima, osobito ukoliko druga strana po-

pusti pod pritiskom i pristane izvršiti zahtjeve „moćnika“.

Pojam ravnoteže moći važan je u svakom odnosu, budući da u pregovaranju to znači da su obje strane uočile (osjetile) da druga strana posjeduje sposobnost uzvratiti na bilo koji pritisak jednakim ili različitim oblikom moći pa tako pokušaj nametanja moći pojedinca ili grupe postaje beskoristan. Ravnoteža moći važna je u razvoju odnosa snaga pregovaračkih strana, a pristajanje na ravnotežu ključni je čimbenik ponašanja uspješnog pregovarača.

Ovdje moramo razlikovati moć i autoritet. Moć se definira kao formalna snaga koju pojedinac posjeduje zbog pozicije koju ima (zauzima) u organizaciji. Na primjer, nalozi managera na autoritativnoj poziciji izvršavaju se zato jer moraju biti izvršeni. Dakle, osobe na višoj poziciji imaju legalan (zakonski, organizacijski) autoritet nad podređenima na nižim pozicijama. Ima veću moć. Autoritet se, pak, određuje kao subjektivna snaga pojedinca, prihvaćena od sugovornika, bez obzira na poziciju pojedinca u hijerarhiji organizacije.

Česte su situacije u kojima pojedinac svoj utjecaj može ostvariti jedino ako pokaže potencijal primjene moći, ponekad već na početku komunikacije, a ponekad kao zadnji argument koji pojedinac može angažirati. Na primjer, karate udarcem nekome možemo demonstrirati osobnu snagu, tj. demonstrirati moć. No, upozoravajući sugovornika da imamo vezu u banci koja mu može uskratiti ili odobriti kredit pokazujemo mogućnost uporabe potencijalne moći, očekujući njegov ustupak. Često je prijetnja dovoljna da zadržite svoju moć, pod uvjetom da ju ne primijenite. Zašto? Zato jer ona, nakon što ste ostvarili svoju prijetnju, gubi na vrijednosti, budući da vaš sugovornik zna njezinu snagu za drugi susret i drugu „rundu“ pregovora.

Postoji pet međusobnih odnosa primjene snage koji su važni pregovaračima: moć pozicije, moć nagrađivanja, moć prisile (prinude), moć stručnjaka i moć osobnosti, a u ovom broju obradit ćemo prva dva.

Moć pozicije

Moć pozicije proizlazi iz mogućnosti da utječete na drugu osobu snagom pozicije na kojoj se nalazite u hijerarhiji tvrtke. Osoba na višoj hijerarhijskoj razini ima moć nad onima koji su na nižoj razini. Osobe na nižoj hijerarhijskoj razini imaju ulogu prihvaćanja moći pozicije i izvršenja naloga. Ako oni takvu snagu priznaju kao zakonitu, prihvatit će je kao situaciju u kojoj je njihova moć manja, a time su i njihovi ciljevi podređeni ciljevima osobe koja ima moć pozicije. Kultura, običaji i sustav vrijednosti organizacije određuju granice snage pozicije. Uvriježeno je ponašanje, osobito u tradicionalnim društvima, da ljudi pozitivno odgovaraju na naloge nadređenih, čak i kad im se nalozi ne sviđaju, zato jer postojeće odnose prihvaćaju kao jedino ispravno (legitimno) stanje u kojem se od njih očekuje da slušaju i izvršavaju tuđe naloge. To je snaga moći. Naravno da u određenim organizacijama i grupama moć pozicije određuje razinu uspješnosti funkcioniranja. Vojne snage, policija, medicinska ekipa u operacijskoj dvorani i slično funkcioniraju prema moći pozicije.

Moć možemo usporediti s razmjenom novca: besmislena je ako nije povezana ili usporediva s vrijednošću dobara koja se za razmijenjeni novac mogu kupiti. Moć nikada nije vezana za cijenu, nego za vrijednost razmjene.

Moć pozicije koristi se na mnogo načina tijekom komunikacije. Ljudi „na poziciji“ mogu iskoristiti svoju moć kako bi sugovornicima naložili da se podrede određenoj proceduri. Ovisno o moći pozicije managera, djelatnici mogu prihvaćati naloge, uzdajući se potpuno u sposobnosti pojedinca koji ima moć pozicije. Ponekad će jedna strana upotrijebiti snagu pozicije kao taktiku protiv druge strane:

1. uvodeći u komunikacijski proces nekoga tko ima utjecaj na donošenje važnih odluka i tko ima kredibilitet kod druge strane, ili će, kao protumjeru,

2. pripisati puno snage poziciji pojedin(a)ca kako bi potakli potrebu za potvrđivanjem te moći, da bi od pojedinca ili grupe dobili važne ustupke.

Važno je shvatiti da moć pozicije može imati utjecaja samo ako je sugovornik prepozna i potvrdi. Neki sugovornici mogu nastojati negirati (oduzeti) drugoj strani dio moći pozicije:

- uskraćujući im mogućnost da govore;
- preferirajući ponavljanje jednog te istog naloga u više oblika
- ignorirajući početne dogovore,
- negirajući da itko od druge strane može imati bilo kakvu snagu pozicije koja bi bila značajna.

U takvim situacijama manager koji želi iskoristiti moć pozicije odredit će barem njenu minimalnu razinu prije nastavka komunikacije. U nekim slučajevima odbit će nastaviti dok druga strana svojim ponašanjem ne pokaže da prihvaća njegovu moć pozicije (ili barem jedan njen dio). Jednom stvorenu moć pozicije umješan manager znat će razviti i proširiti.

Moć nagrađivanja

Moć nagrađivanja stvara se iz sposobnosti da nagradite slaganje s vama, a koristi se da bi poduprla snagu pozicije. Ako su nagrade ili potencijalne nagrade (priznanja, dobra pozicija na poslu, povišica plaće ili nešto drugo) motivacija da bi se posao završio kao što je određeno, zaposlenik će uzvratiti izvršavajući primljene naredbe, zahtjeve ili upute. Nagrade mogu biti novčane i nenovčane, ali i verbalne i neverbalne. Istraživanja su pokazala da su usmeno odobravanje, ohrabrenje i pohvala često dobra zamjena za mjerljive (novčane) nagrade. Nagrade također mogu biti i u obliku verbalnih obećanja financijskih koristi koje će se ostvariti ustanovljenjem dobrih međusobnih odnosa („budi dobar sa mnom i isplatit će ti se“). Analize ponašanja pokazuju da usmene nagrade mogu zadobiti i oblik komplimenta i pohvale za prethodno ponašanje. Neverbalne nagrade mogu biti i takve da pojedinci dobiju više mjesta za stolom, više kimanja glavom kojim sugovornici pokazuju odobravanje i prihvaćanje, više kontakta očima koji ukazuje na pozornost i koncentraciju te otvorenih i neagresivnih gesta koje pokazuju prihvaćanje i poštovanje.

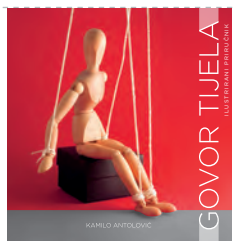
Uporaba moći nagrađivanja vrlo je uspješna, osobito dugoročno. Snaga nagrade ponekad se koristi u kombinaciji sa snagom prisile i tu može doći do semantičke konfuzije. Zato je važno opisati snagu prisile prije njihove usporedbe i ocijeniti je usporedo sa snagom nagrade. Do nagrade se može doći i ulagivanjem. Ulagivanje se ponekad naziva i umjetnošću dodvoravanja i primjer je uporabe snage nagrađivanja u društvenim odnosima. Svi znamo da će nam ljudi, ako im se sviđamo, biti raspoloženiji učiniti uslugu ili učiniti nešto što želimo, nego ako im se ne sviđamo.

Međusobna „simpatija“ znak je sugovornicima da dijele iste osnovne vrijednosti ili su slični na neki drugi način.Najčešća taktika ulagivanja uključuje ispoljavanje jakog osobnog poštovanja osoba na koje želimo utjecati. Ova taktika često se javlja u obliku laskanja – pretjeranom priznavanju vrijednosti drugih ljudi. Štoviše, često uspijeva: hvaljenje drugih ljudi u njih povećava razinu „sviđanja“, a time i želje da ispune očekivanja laskavaca.

U sljedećem nastavku obraditi ćemo preostale tri vrste moći: moć prisile (prinude), moć stručnjaka i moć osobnosti.

GOVOR TIJELA
– ilustrirani priručnik

Bez obzira koliko je o govoru tijela rečeno i napisano, ipak smo svakodnevno svjedoci govora tijela koji je nerazumljiv, tajanstven i često kontradiktoran. Kamilo Antolović predstavlja priručnik koji pomoću vjernih ilustracija osvjetljava skup najznačajnijih poruka tijela. Donosimo vam djelić njegovih savjeta...



NARUDŽBENICA ZA KNJIGU

Govor tijela – ilustrirani priručnik

Autor: Kamilo Antolović

Cijena: **95,00 kn** (poštarina nije uključena u cijenu)

Broj stranica: **120** | Godina izdanja: **2013.**

Izdavač: K&K Promotion, Lastovska 9, 10 000 Zagreb | **E-mail:** info@kk-promotion.hr
Tel: +385 (0)1 60 60 030 | **Fax: +385 (0)1 61 58 051**

Ime i prezime: _____

Tvrtka: _____

Adresa: _____

OIB: _____

Potpis i pečat odgovorne osobe:

Odijela **KOTKA** – „dress-code“ za savršeno odijevanje poslovnog muškarca

Moderni muškarac koji drži do sebe, mora biti njegovan, uredan i primjereno odjeven. Time ostavlja dobar dojam na ljude oko sebe, posebno ako se radi o poslovnom muškarcu koji u poslovnim prilikama mora biti usklađen s poslovnim bontonom, u komunikaciji sa strankama i u odnosu prema svojim suradnicima.

Prema poslovnom bontonu u poslovanju sa strankama obvezatno je kvalitetno odijelo i kravata usklađena s košuljom, cipele, posebno u tvrtkama gdje postoji „dress-code“ – odijelo, kravata, košulja i zatvorene cipele. Bitno je da poslovni muškarac izgradi svoj stil. Važno je prilikom biranja odijela prepoznati kvalitetu tkanine od koje je načinjeno i kroja koji omogućuje da mu stoji „kao saliveno“ u skladu s građom tijela i godinama jer će se samo u takvom osjećati nesputano u uredu, na sastanku, automobilu, često i u gradskom prijevozu.

Izreka „odijelo čini čovjeka“ prihvaćena je u poslovnom svijetu muškaraca jer odijelo zaista čini poslovnog čovjeka, odaje ozbiljnog poslovnog partnera koji poštuje tvrtku koju predstavlja. Kvalitetno i udobno odijelo, bez obzira na godišnje doba, mora biti načinjeno od kvalitetnih i prirodnih materijala, a poželjan je i dojam elegancije jer se često poslovni sastanci spoje s ručkom ili večerom. Prikladno odijevanje - odijelo, kravata i cipele, obvezatno je pri posjetu kazalištu, svečanoj manifestaciji te pri dolasku u državne institucije.

50 godina tradicije

Tvrtka **Kotka d.d. Krapina** više od 50 godina proizvodi mušku konfekciju za zahtjevno zapadnoeuropsko tržište. Uz postojeću visoku zanatsku vještinu klasičnih „šnajdera“, tvrtka je stjecala nova znanja, usavršavala se tehnologija i nabavljali se najmoderniji strojevi.

Danas Kotka pripada krugu najboljih proizvođača muške konfekcije u Hrvatskoj te je simbol njezine kvalitete, što dokazuje i povjerenje mnogih inozemnih kupaca. Dobra organizacija rada, ulaganje u najsuvremeniju opremu i, prije svega, stalno usavršavanje tehničkih službi, jamstvo su da će Kotka to visokopozicionirano mjesto zadržati i ubuduće. To potvrđuju i domaći kupci, kojima tvrtka nudi svoje modele i zadovoljava najrazličitije ukuse.

„sKOTKAjte se“

Bilo da se radi o poslovnom ručku ili večeri, novogodišnjoj proslavi ili drugoj svečanosti gdje je nužno ostaviti dojam profinjenog i usklađenog izgleda, odijela iz nove kolekcije Kotka nadogradit će imidž svakog muškarca. Koristeći vlastite obrazovane stručnjake s područja odjevnih tehnologija i dizajna, suvremenu tehnologiju proizvodnje, kvalitetne materijale i pribor pod modnom markom KOTKA s motom **„sKOTKAjte se“** Kotka je proizvela nove modne linije:

MARTY - muško odijelo za suvremene muškarce

TEDY - muško odijelo za poslovne muškarce

BERY – BERY SLIM – muško odijelo za mlade muškarce

CEREMONIA - muško odijelo za mature, promocije i vjenčanja

SMOKING - muško odijelo za specijalne prigode.

Sofisticirani krojevi moderne konstrukcije koja na najbolji način ističe konstituciju muškarca, pomno birane vrhunske talijanske tkanine i preciznost izrade, samo su neke od odlika nove kolekcije muških odijela domaće modne marke Kotka koja se mogu vidjeti i kupiti na sljedećim mjestima:

• **Zagreb:** NAMA Ilica 4-6, Kvaternikov trg
LANTEA Ilica 8, Meštrovićev trg 1J
KOTKA prodavaonica br. 2. Ilica 49
Trgovine Modiana:
Zagreb: City centar one West
Zagreb: Vukovarska 269 b
Velika Gorica: Slavka Kolara 2
• **Krapina:** Kotka prodavaonica br. 1 Krambergerova 2
• **Pula:** RT Stil , Flanatička 3
• **Split:** Boutique Mister Mot, Domovinskog rata 39
• **Šibenik**: M-club , Trg kralja Držislava 4
• **Zadar:** Fashionsquare, Trg sv. Stošije 3
• **Rijeka:** Lantea, Koblerov trg 1
• **Dubrovnik:**
Lantea, Nikole Tesle 2
Modni salon Lapad, Ive Vojnovića 108
• **Osijek:** Lantea, Hrvatske republike 26
• **Zaprešić:** Kotka prodavaonica br. 4, Mihovila Krušlina 24

Hrvatska kvaliteta

Linija proizvoda Kotke d.d. iz Krapine nositelj je znaka „Hrvatska kvaliteta“. Znak „Hrvatska kvaliteta“ nose natprosječno kvalitetni proizvodi proizvedeni na području Republike Hrvatske, a predstavlja priznanje proizvodu i proizvođaču. Ujedno je i jamstvo potrošaču da je riječ o proizvodu koji zadovoljava najviše zahtjeve kvalitete te predstavlja sam vrh svjetske ponude.

KOTKA KONFEKCIJA KRAPINA

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
www.kotka.hr

NARCIZAM u top managementu

John Lodder
M.A., MSc

„75% izvršnih direktora misli da spada u grupu 25% najboljih managera“, ovaj citat profesora Manfreda Kets de Vriesa (Insead, Francuska), stručnjaka za disfunkcionalno ponašanje u top managementu, temelji se na njegovom iskustvu u obučavanju izvršnih direktora.

Jedno od najčešćih ponašanja u tom pogledu je narcizam. To, samo po sebi, nije nešto novo, ali nedavno istraživanje (Rijsenbilt, 2011.) daje čvrste dokaze o negativnim učincima narcizma u top managementu, na tvrtku.

Što je narcizam?

Riječ potiče od lijepog, ponosnog i bezosjećajnog Grka Narcisa koji je odbio ljubav nimfe. Boginja ljubavi Afrodita kaznila je Narcisa samoljubljem. Narcis se tada zaljubio u svoj odraz u vodi, ne znajući da je to njegov vlastiti odraz. U želji da dotakne lijepi odraz, naginjao se sve više i više, sve dok se nije utopio u vlastitom liku. Danas u psihologiji narcizam označava crtu ličnosti – samoljublje – koja uključuje niz karakternih crta kao što su taština, oholost, sebičnost, samopoštovanje, samopouzdanje, egoizam, dominantnost, ambicija i nedostatak empatije (DSM-IV – Dijagnostički i statistički priručnik za duševne bolesti). Narcisoidni pojedinci obično nemaju samopoštovanja i samopouzdanja, pa pokušavaju nadoknaditi te nedostatke prikazujući se važnijima od drugih i stalno traže potvrđivanje. To se zove narcisoidni paradoks. Kako bi se zaštitili od kritika drugih, narcisoidne osobe su sklone ignorirati osjećaje, riječi i ponašanje drugih i na taj način njeguju svoj vlastiti, nerazvijeni osjećaj empatije.

Utjecaj narcisoidnih izvršnih direktora

Izvršni direktori s prosječnom razinom narcizma vrlo su učinkoviti zbog svog sigurnog samopouzdanja; to čvrsto samopouzdanje osigurava prava i dobrobit drugih. Ti izvršni direktori su veliki vizionari s karizmom, koji mogu nadahnuti veliki broj sljedbenika. Oni nisu opsjednuti moći; oni koriste formalnu moć svojeg položaja na prikladan način, stvaraju pozitivnu kulturu te produktivnu i motiviranu radnu snagu.

Izvršni direktori s visokom razinom narcizma mogu biti disfunkcionalni, opsjednuti moći, bez poštovanja tuđih prava i dobrobiti, mogu biti arogantni, sumnjičavi, pa čak i paranoični. Tretiraju ljudska bića kao predmete i potpuno su egocentrični, što je najvažniji pokazatelj manjkavog rukovođenja. Iskorištavaju formalnu moć na mnogo načina, stvaraju negativnu kulturu u tvrtki te neproduktivnu, nemotiviranu radnu snagu. Ti izvršni direktori imaju negativan utjecaj na rezultate tvrtke, a povrat od uložene imovine je u prosjeku niži za 11%.

U praksi, izvršni direktor s visokom razinom narcizma, okružuje se s podređenima koji se slažu sa svime što on kaže, napravi i želi, i ti sljedbenici – takozvani „da, šefe“ ili sluge – stalno hvale i potvrđuju visoku kvalitetu rezultata tog narcisoidnog izvršnog direktora. To ima paralizirajući učinak na tvrtku.

Mala grupa na čelu je kao toranj bjelokosni, pitanja ili nove ideje koje dolaze izvana se ne toleriraju, razgovor nije moguć. Djelatnici sjede i čekaju naredbe odozgo kako bi ih izvršili bez pitanja, pa čak i ako ne razumiju što bi trebali napraviti. Čine ono što misle da bi trebali napraviti, a ako pogriješe, dobit će itekako negativnu kritiku.

Kako prepoznati narcizam?

Kombinacija četiriju elementa po kojoj prepoznajemo narcizam je:

- autoritet/rukovođenje: Volim biti u centru pažnje.
- superiornost/arogancija: Bolji sam od drugih.
- samodopadnost: Zaokupljen sam s tim koliko sam izvanredan i poseban.
- pravo: Inzistiram da mi se iskazuje poštovanje koje zaslužujem.

Ako primijetite kombinaciju ovih četiriju elementa u svakodnevnom ponašanju neke osobe, možete biti prilično sigurni da je ta osoba jako narcisoidna.

Samo članovi uprave, s obzirom na njihov visok položaj, mogu se nositi s jako narcisoidnim izvršnim direktorima, ako surađuju i ako imaju hrabrosti. Uprave moraju biti svjesne da na vrhu tvrtke ima dovoljno prostora da izvršni direktor postane sve više narcisoidan i da je to opasno za tvrtku.

Prema istraživanjima, narcisi na visokim položajima imaju veće uprave s više članova i s češćim izmjenama uprave, što znači da je uprava manje učinkovita u toj igri moći. Jedna od prvih stvari koju će napraviti novoimenovani, jako narcisoidni izvršni direktor, koji ima malu moć nad upravom, je promjena statuta jer moć uprave ne može premašiti moć izvršnog direktora. To lako vodi k prijevari i korupciji, jer ti izvršni direktori imaju osjećaj da se procedure, pravila i vrijednosti tvrtke ne primjenjuju na njih, a svoj položaj vide kao nedodirljiv.

Možda vam na pamet padaju izvršni direktori u (ne)profitnim organizacijama, ali narcisa ima i u sektorima poput medicine, zakonodavstva, politike, vojske, itd.

Gdje možemo susresti narcise na visokim položajima? Na vrhu svake tvrtke i u svakom zanimanju u kojem osobe na čelu imaju (gotovo) apsolutnu moć i/ili znanje. Možda vam na pamet padaju izvršni direktori u (ne)profitnim organizacijama, ali narcisa ima i u sektorima poput medicine, zakonodavstva, politike, vojske, itd.

Kako se nositi s narcisoidnim poslodavcima

Nikako nije jednostavno nositi se s narcisima zato što zbog položaja na vrhu imaju moć. Morate biti odrasla osoba, dok oni trče okolo, ponašajući se kao djeca. Za to treba mudrosti i snage.

Narcisi iskorištavaju slabost ili ju stvaraju u ljudima. Oni su simpatični. Zbog njih ćete imati osjećaj da ste najbolji i ovisit ćete o njihovom odobravanju.

Nemojte ih kritizirati licem u lice, nikad to ne zaboravljaju i osvetit će vam se. Nemojte zaboraviti da znanje nije isto što i mudrost, mudrost je sposobnost donošenja pravog izbora. Jedini način na koji ćete preživjeti igranjem njihove igre je ako razumijete njih i sebe. Ja vjerujem da svaka osoba zna, sama za sebe, je li nešto napravila dobro ili loše, ili negdje u sredini; uvijek znate kako ste izvršili zadatak. Istina je, ovo je nešto drugo, ali svatko ima obrambeni mehanizam koji mu pomaže nositi se s nekom privatnom situacijom. Ali to neće promijeniti situaciju, pa stoga neće ni poboljšati osobnu dobrobit. Isto vrijedi i za narcise. Jedino rješenje za narcise na visokim položajima je da oni priznaju da trebaju savjetovanje i da to svjesno odaberu.

To je jedini način na koji mogu poboljšati osobnu sreću i dobrobit tvrtke i ljudi za koje odgovaraju.

www.balance-consultancy.com
za strateški management i marketing, upravljanje promjenama i korporativni razvoj, upravljanje ljudskim potencijalima, obuku i savjetovanje

Kako postati "rođeni lider"?

SAZNAJTE VIŠE NA www.proago.hr

Sve da ste uistinu "rođeni" s jedinstvenim sposobnostima, učinkovit vođa je nešto što se postaje, osobito u današnjem kompleksnom poslovnom okruženju. Sve je naizgled jasno. Dobar menadžer treba ostvarivati poslovne rezultate učinkovitim upravljanjem članovima svoga tima. U stvarnosti međutim, ništa ne osigurava da i najbolji menadžer postane makar prosječno uspješan vođa, a samo uspješan vođa može stvarati dugoročno kvalitetan poslovni rezultat.

"Na Proago treningu nauči se kako analizirati postignute rezultate, pratiti količinu i smjer sktivnosti koje su dovele do rezultata i kako snimiti razinu znanja i vještina svojih ljudi te ih povesti prema ostvarenju cilja." Zoran Radanović, Generalni direktor, Korta Katarina

"Proagov trening vođenja ljudi na jednostavan i praktičan način upoznaje sa svim aspektima poslovnog vođenja te se bazira na primjerima iz svakodnevne prakse. Kako u dm-u čovjeka stavljamo u središte, bilo kupca ili zaposlenika, trening bih preporučila svakome tko prepoznaje prednosti kvalitetnog vođenja i njime usmjerava svoje ljude ka postizanju maksimalnog učinka." Gordana Picek, članica Uprave za nabavu, marketing i odnose s javnošću, dm-drogerie markt d.o.o.

Uspješne vođe su ti koji motiviraju ljude, a posjeduju skup vještina koje ih razlikuju od drugih. Oni imaju sposobnost stvaranja vizije i implementacije u praksi, a njihova odlučnost, entuzijazam i samopouzdanje ih izdižu od ostalih. Uspješne vođe su dobri komunikatori, znaju planirati, pozitivni su i utječu na druge. Uspješni vođe imaju definirane ciljeve i jasne strategije za postizanje tih ciljeva. Oni znaju prihvatiti promjene, a njihov fleksibilan pristup omogućuje im da mijenjaju svoju strategiju kako bi se nosili s različitim situacijama i neočekivanim promjenama, posebno u kompleksnim i promjenjivim okruženjima.

Smisao Proago treninga "leadershipa" je pružiti menadžerima napredne tehnike, alate, znanja i vještine potrebne za učinkovito vođenje svojih timova i uspješno poslovno odlučivanje. Trening je temeljen na novim dostignućima teorije i prakse u kojem se kroz proaktivan način rada s polaznicima osvještavaju njihova vlastita iskustva vođenja. Svrha ovakvog pristupa je otkrivanje vodstvenog potencijala u svakome od nas i shvaćanja poslovnog vođenja kao procesa koji se uči cijeli život. Ovaj trening naučit će vas kako motivirati pojedine djelatnike i cijele timove da rade učinkovitije, kreativnije i s većom usmjerenosti na kupce. Dobivene vještine i znanja osiguravaju da dobijete najbolje od Vaših ljudi i postignete kompetitivnu prednost u odnosu na konkurenciju.

"Nevjerojatno je koliko se saznanja i vještina može usvojiti u svega dva dana. Coaching vještine u svrhu unapređenja vođenja zaposlenika preporučio bi svakom srednjem i visokom menadžmentu i svima koji vrše ulogu voditelja ili tu ulogu tek trebaju preuzeti." Ante Lažeta, Pomoćnik direktora za letačke operacije, plovidbenost, školstvo i licenciranje i generalnu avijaciju, Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo.

PROAGO

Primjena marketinga uz dozvolu

mr. Hedda Martina Šola, str. spec. oec.

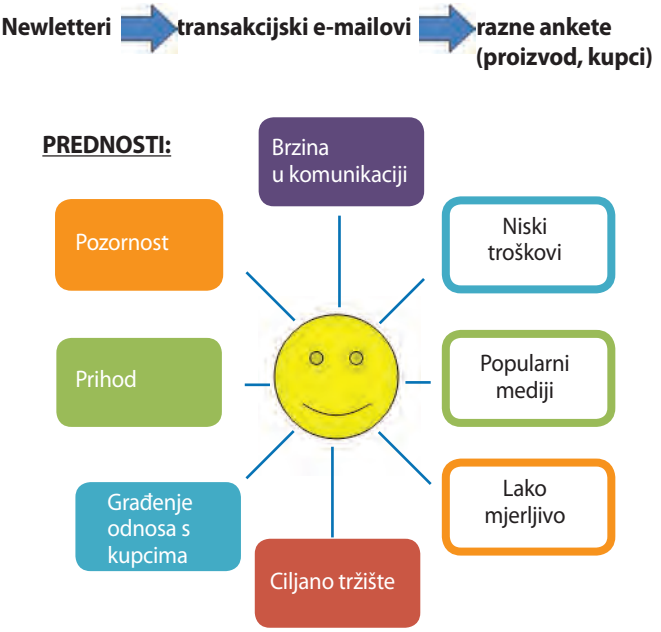
„Postavite pitanje petorici ekonomista i dobit ćete pet različitih odgovora – šest, ukoliko je jedan od njih studirao na Harvardu!“ (Edgar R. Fiedler)

U vrijeme Facebooka, Twitera i drugih društvenih mreža i medija, u vrijeme elektroničkih knjiga, internetskog marketinga, direktnog marketinga i interaktivne marketinške komunikacije, u vrijeme digitalnih proizvoda (e-usluga), vrlo je korisno poznavati tehnike i alate „*Permission Marketinga*“ (engl), ili „Marketinga uz dozvolu“ (op. hrv.).

Nekoć, dok je ritam života bio sporiji, manje stresan i dok nije bila tolika zasićenost tržišta oglašavanja, nisu nas smetala „marketing upadanja“, npr. promotivne kampanje deterdženata za suđe, koja bi nam prekinula gledanje omiljene serije. Također, nije nas smetao niti telefonski poziv prodavača posuđa, koji bi nas prekinuo za vrijeme ugodnog obiteljskog druženja jer želi dogovoriti termin prezentacije. Međutim, vremena su se promijenila, a tehnike i alati masovnog marketinga danas se koriste u posebno profilirane svrhe i strategije tvrtke. Tvrtke sve više ulažu napore kako pridobiti vjernost marki/proizvodu i kako steći povjerenje kupaca. Upravo zbog toga, mnogi slijede primjere „velikih“, a da zapravo i nisu svjesni da se radi o posebnoj vrsti tehnika „Marketinga uz dozvolu“.

„Marketing uz dozvolu je marketinška praksa u kojoj tvrtke smiju reklamirati svoje proizvode, samo kada za to dobiju pristanak kupaca. To je sredstvo koje tvrtke koriste za probijanje u masi i za izgradnju lojalnosti kupaca“ (Koetler, Keller: Upravljanje marketingom 12. izd.). Začetnik ove tehnike je Seth Godin, koji tvrdi da ova tehnika predstavlja svojevrsni izazov marketinškoj struci, jer tvrtke moraju uvjeriti potrošače kako bi dobile njihovu pozornost, poštuju njihove želje i odašilju poruke samo kada to kupci žele. Na taj način kupci se više povezuju s markom proizvoda i sudjeluju u stvaranju vrijednosti poduzeća, dok proizvođači bolje upoznaju navike i potrebe svojih kupaca. Sjećate li se koliko ste dobili „SPAM“ poruka u vašem e-mail sandučiću? U prvoj generaciji e-mail marketinga, poduzeća su masovno slala svoje promotivne materijale na nekolicine raznih e-mail adresa, gdje su u konačnici njihovi e-mailovi završavali „u smeću“, a njihove e-mail adrese na „crnoj listi“. Dugoročno, njihovi e-mailovi su: „poslani i zaboravljeni“ i većinom „nevažni za primaoca“.

Međutim, i danas jako puno tvrtki to radi, slijedeći primjer loše prakse, većinom iz neznanja. Iako „Marketing uz dozvolu“ pripada drugoj generaciji e-mail marketinga, njegovo poznavanje postaje sve važnije. Ne samo zbog boljeg povezivanja kupaca s proizvodom/markom/tvrtkom, već i zbog poznavanja postojeće zakonske legislative u RH, gdje je to područje marketinga potpuno regulirano zakonom.



Slika 1. E-mail marketing s dozvolom

Kao što vidite, e-mail marketing doima se kao kvalitetan izbor: a) brža mogućnost odgovora, b) jeftin, c) ciljani. Međutim, ako se osvrnemo na studije, vidjet ćemo da je 95% e-mail marketinške komunikacije neuspješno, a da 98% tvrtki/poduzeća koristi e-mail marketing bez jasnog cilja/vizije (Fokus Integrated; M.L.Nielsen, 2008.). U većini slučajeva ignoriraju se prigovori kupaca: npr. „Nemojte mi slati ponude iz Dubaija, kada se ja nalazim tamo“. Ili „Nemojte mi nuditi uštedu na svojim proizvodima, ukoliko ne dostavljate poštom“.

Kako onda pravilno koristiti e-mail marketing uz dozvolu? Prije svega pitajte se: „U čemu je vaša prava vrijednost? Što vi nudite da bi mene moglo zainteresirati“? Na većini web stranica uočit ćete sadržaj „Predbilježite se na naš newsletter“. Takva formulacija rečenice, baš i nije vaše moćno prodajno oružje, zar ne?

Pokušajte npr. s ovom formulacijom: „Budite prvi koji će saznati o našim...“. Pitajte se: „Ako se kupci predbilježe na moj newsletter, što oni zapravo kupuju“? Vaša obećanja. To nemojte nikako zaboraviti, jer imate stručnu, moralnu i zakonsku obvezu i ispuniti ih!

Vaših prvih 5 koraka

1. KORAK: Prije svega napravite sindikaciju. Sindikacija znači da ćete vi dovesti sadržaj tamo gdje se korisnici nalaze, umjesto da ih privlačite na svoje službene web stranice. To mogu biti razne društvene mreže ili razne druge web stranice. Tada potencijalnom kupcu ponudite nekoliko mogućnosti: promotivni materijal, besplatni uzorak ili nagradnu igru.

2. KORAK: Kako biste dobili direktni odaziv npr. na svoj newsletter, ponudite svom kupcu tekst koji ga poučava o proizvodu ili usluzi,

3. KORAK: Iskoristite internet za diferencijaciju kako biste postigli zadržavanje „dozvole za marketing" koju ste dobili od potencijalnog kupca.

4. KORAK: Obavezno stvarajte nove oblike ponude i ponudite kvalitetne dodatne sadržaje, jer to pridonosi dobitku još „dozvola" od strane potencijalnih kupaca.

5. KORAK: Koristite reintermedijaciju (pojavljivanje novih posrednika između ponuđača i potrošača) u elektroničkom obliku. I, ako se sjećate citirane poslovice iz uvodnog teksta (gdje 3 može biti 4, a 5 može biti 6), iskoristite dobivenu dozvolu za marketing i s vremenom preobratite ponašanje svojih kupaca kako biste zaradili (op. cit. Ibidem Koetler, Keller).

Zakonska legislativa u RH – marketing s dozvolom

Zakon o elektroničkim komunikacijama („Narodne novine", broj 73/2008, 90/2011 i 133/2012), čl. 107. st. 2. propisuje da svaka fizička ili pravna osoba trgovca može upotrebljavati podatke o adresama elektroničke pošte, koje je pribavila od svojih potrošača u svrhu prodaje proizvoda i usluga, za izravnu promidžbu i prodaju isključivo vlastitih sličnih proizvoda ili usluga, uz uvjet da ti potrošači imaju jasnu i nedvojbenu mogućnost besplatnog i jednostavnog prigovora na takvu uporabu podataka o adresama elektroničke pošte prigodom njihova prikupljanja i prigodom zaprimanja svake elektroničke poruke, u slučaju da potrošač nije unaprijed odbio takvu upotrebu podataka. Također, treba spomenuti i čl. 107. st. 3. gore spomenutog zakona prema kojem je zabranjeno, u svrhu izravne promidžbe i prodaje, slanje elektroničke pošte, uključujući i SMS i MMS poruke, u kojima se pogrešno prikazuje ili prikriva identitet pošiljatelja u čije ime se šalje elektronička pošta ili poruka i koja je protivna posebnim odredbama zakona o elektroničkoj trgovini, kao i slanje elektroničke pošte ili poruka bez ispravne adrese elektroničke pošte ili broja na koji primatelj može, bez naknade, poslati zahtjev za sprječavanje daljnje komunikacije, ili elektroničke pošte ili poruka što potiču primatelje da posjete internetske stranice koje su protivne posebnim propisima o elektroničkoj trgovini. Kazne za pravnu osobu koja šalje elektroničku poštu u svrhu izravne promidžbe ili prodaje protivno odredbama članka 107. kaznit će se novčanom kaznom u iznosu od 100.000,00 kn do 1.000.000 kn. Kazna za odgovornu osobu od 20.000 kn do 100.000 kn, dok je predviđena kazna za fizičke osobe od 10.000 kn do 50.000 kn. *(IUS-INFO: „Obavezni podaci na internetskim stranicama i elektroničkoj pošti trgovačkog društva," 14.02.2013., pp.2-3)*

Stalni sudski vještak za marketing Hedda Martina Šola, ujedno i naša autorica, nagrađuje troje čitatelja besplatnim savjetovanjem.

Do 31. svibnja 2013. pošaljite mail na urednistvo@poslovni-savjetnik.com i u nekoliko rečenica napišite zašto baš Vi trebate osvojiti ovo savjetovanje. Redakcija časopisa odabrat će troje dobitnika čija imena će biti objavljena u idućem broju.

**** Dobitnice iz prošlog broja su Nataša Katanec , Vesna Hrsto i Nina Maričić Pajić.***

Komercijalno priopćenje

Zakonom o elektroničkoj trgovini („Narodne novine", broj 173/2003, 67/2008, 36/2009 i 130/2011) uređeno je područje komercijalnog priopćenja u bilo kojem obliku (bilo da je komercijalno priopćenje oblikovano da promiče, izravno ili neizravno, robu, usluge ili ugled (imidž) svake pravne ili fizičke osobe koja obavlja registriranu djelatnost. U spomenutom zakonu navode se samo dva izuzetka:

a) elektroničkim priopćenjem se ne smatra ukoliko se radi o podacima koji omogućuju izravan pristup aktivnosti pravne ili fizičke osobe, uključujući adrese, naziv domene ili adrese za elektroničku poštu;

b) podaci koji se odnose na robu, usluge ili ugled (imidž) osobe, prikupljenima na neovisan način, posebice ako je učinjeno bez razmatranja financijskih učinaka. Stoga, kao što vidite, sam pojam elektroničkog priopćenja je daleko širi od elektroničke pošte jer može biti i elektronička pošta, ali i banner, sponzorirani članak ili bilo koji drugi oblik internetske promidžbe. Važno je istaknuti da je davatelj dužan osigurati da svaki podatak koji se nalazi u komercijalnom priopćenju jasno i nedvosmisleno zadovoljava sljedeće uvjete:

a) komercijalno priopćenje mora biti moguće identificirati kao takvo u trenutku kada ga korisnik primi,

b) jasno mora biti identificirana osoba u čije je ime sastavljeno komercijalno priopćenje kao takvo,

c) svaki promotivni poziv za sastavljanje ponude koji je vidljiv iz komercijalnog priopćenja (uključivši popuste i poklone) mora biti jasno identificiran kao takav,

d) uvjeti koji se moraju ispunjavati za sastavljanje ponude iz komercijalnog priopćenja moraju biti lako dostupni te predočeni jasno i nedvosmisleno. *(op. cit. IUS-INFO: „Obavezni podaci na internetskim stranicama i elektroničkoj pošti trgovačkog društva," 14.02.2013., pp.3-3).*

I za kraj, poslužit ću se riječima začetnika „Marketinga uz dozvolu": „Marketing uz dozvolu je privilegija (ne obveza) za isporuku: očekivane, osobne i relevantne poruke ljudima koji zapravo žele da ih se informira. Dozvola koju ste dobili od svojih kupaca je poput upoznavanja na spoju. Vi ne želite razgovor započeti molbom za prodajom svojih proizvoda i usluga. Vi želite zaslužiti to pravo, tijekom vremena. Jer, „Marketing uz dozvolu" pretvara strance u prijatelje, a prijatelje u lojalne kupce" (*op. cit. Seth Godin: „Seth Godin's blog"*).

CERTUM PROJEKT
STRUČNA MIŠLJENJA SUDSKIH VJEŠTAKA?
EKO GRADNJA? LEGALIZACIJA OBJEKTA?
WWW.CERTUM-PROJEKT.HR
E-MAIL: INFO@CERTUM-PROJEKT.HR TEL/FAX: 01/5617-425
ENGLESKI, NJEMAČKI, RUSKI, SLOVENSKI JEZIK

Petra Razić Rogić
Area Manager for North Adriatic Region

„Quietly brilliant“ ... S POKRIĆEM

HTC u Hrvatskoj već odavna nije nepoznanica. Tko u svom mobilnom portfoliju nije imao poznati Wildfire ili pak Desire, da ne spominjemo sasvim novu generaciju „One“ HTC telefona? Potražite li na internetu informacije o ovim telefonima, naići ćete na izjave kako je HTC 2009-2013 mrtav, i nek dugo poživi novi HTC. O tome što to zapravo znači te opravdava li ovaj brend slogan „Quietly brilliant“, razgovarali smo s **Petrom Razić Rogić,** Area Manager for North Adriatic Region.

|PSD| Vi ste prvi HTC-ov predstavnik u Hrvatskoj. Kako je došlo do te suradnje?

- Svoju sam poslovnu karijeru, po završetku studija, započela u Hewlett-Packardu, gdje sam se zadržala sve dok me nisu pronašli *head hunteri* i nakon nekoliko razgovora ponudili su mi poziciju HTC *country managera* u kompaniji TCCM – ekskluzivnom regionalnom distributeru za HTC za centralnu i istočnu Europu. Informirala sam se o HTC brendu, proučila domaće, ali i strano tržište pametnih telefona te se u konačnici odučila prihvatiti ponudu, napraviti skok iz IT industrije u telekomunikacije i posvetiti se pozicioniranju do tada praktički novog brenda na hrvatskom tržištu.

|PSD| Kako ste zadovoljni s položajem HTC-a u Hrvatskoj?

- Mogu reći da rastemo. Zadovoljni smo s rezultatima, a i pokazatelji za budućnost na ovim prostorima su jako dobri. HTC u Hrvatskoj definitivno ima svoju publiku, odnosno one koji prepoznaju vrijednost i kvalitetu našeg brenda. Također, vrlo je bitna i činjenica da imamo odličnu suradnju sa sva tri hrvatska operatera, koji u svojim ponudama imaju dostupne naše uređaje.

|PSD| Nedavno ste predstavili najnoviji pametni telefon HTC One. Možete li nam nešto reći o tom uređaju?

- S novim HTC One pametnim telefonom nastojali smo u potpunosti unaprijediti cjelokupno mobilno iskustvo kako bi ono što vjerodostojnije odražavalo i podržavalo stvarnost u kojoj živimo. I uvjerena sam da smo u tome uspjeli. Želja nam je bila omogućiti jednostavnije snalaženje u mnoštvu informacija i sadržaja koji nas okružuju te ga u konačnici učiniti još zabavnijim. Uređaj je dizajniran s osebujnim jednodijelnim aluminijskim kućištem (*unibody*) te uključuje nova rješenja HTC BlinkFeed™, HTC Zoe™ i HTC BoomSound™, ključne inovacije sučelja HTC Sense® koje pružaju jedinstveno mobilno iskustvo te postavljaju novi standard.

S novim HTC One pametnim telefonom nastojali smo u potpunosti unaprijediti cjelokupno mobilno iskustvo kako bi ono što vjerodostojnije odražavalo i podržavalo stvarnost u kojoj živimo.

|PSD| Recite nam podrobnije što čini HTC One specifičnim, odnosno drugačijim od konkurentskih uređaja?

- Ono što diferencira HTC One od konkurentskih uređaja upravo su gore spomenute inovacije sučelja HTC Sense®. Tako, primjerice, HTC BlinkFeed™ korisnicima pruža sasvim novo iskustvo budući da na zaslon uređaja u stvarnom vremenu donosi relevantne podatke poput najnovijih informacija s društvenih mreža, svijeta zabave i životnog stila (*lifestyle*), vijesti i fotografija u interaktivnom nizu (*immersive images*). S druge pak strane, napredna HTC UltraPixel Camera nanovo definira način na koji ljudi bilježe, ponovno doživljavaju i dijele svoje najdragocjenije trenutke. Rješenje HTC Zoe korisnicima pruža mogućnost da slikaju fotografije visoke rezolucije koje oživljavaju u djelićima koji traju po tri sekunde, dok HTC *Boom Sound* prvi put na telefonu predstavlja stereo zvučnike te na taj način pruža najbolji doživljaj zvuka u usporedbi s bilo kojim trenutno dostupnim mobilnim telefonom.

|PSD| Koja klasa uređaja je dosad bila najbolje prihvaćena u Hrvatskoj?

- Kako je HTC-u prije svega u fokusu kvaliteta, a ne hiperprodukcija uređaja, u svom portfelju ima svega 6 do 8 uređaja, od kojih su svi podjednako dobro prihvaćeni od strane korisnika. Mlađa je populacija, primjerice, više orijentirana na uređaje kao što je *Desire C* jer je takav uređaj po cijeni i sadržajima koje nudi idealan za one koji se tek susreću s pametnim telefonima, dok su One S i One X zbog iznimne kvalitete jako dobro prihvaćeni kod populacije 25+. Također, HTC *Window Phone 8X i 8S* također imaju svoju publiku koja je prepoznala njihove visoke, teško dostižne standarde, a uvjerena sam da će i naš najnoviji uređaj HTC One naći svoju publiku na hrvatskom tržištu. Štoviše, zbog iznimnih karakteristika uz veliki interes koji za njega vlada u to ni ne sumnjam.

|PSD| Koji je model uređaja najpopularniji na hrvatskom tržištu?

- Svaki uređaj koji lansiramo donosi inovacije i drugačiji je od ostalih pa sukladno tome bude odlično prihvaćen i najčešće nadmaši svog prethodnika. Svakako, u startu je to bio Desire, nakon njega linija Wildfire, potom Sensation te onda One X, a evo uskoro će se na tržištu pojaviti i HTC One.

|PSD| Kakva su očekivanja on HTC-a One? Jesu li i dalje visoka, usprkos kašnjenjima u isporuci?

- HTC je *premium brand* pa su sukladno tome naša očekivanja uvijek visoka, neovisno o proizvodu koji lansiramo te nas upravo to potiče i motivira da budemo sve bolji. Teško je nagađati, rezultati će najbolje pokazati koliko smo u tome uspješni.

Jeste li u sindromu vlasnika i želite li ga riješiti?

Milan Grković

Lako je dokazati da je sindrom vlasnika/rukovoditelja generator najvećih šteta i uzrok neostvarenih postignuća u gospodarstvu, kao i u životima vlasnika koji su istovremeno i u ulozi rukovoditelja. To je stanje u organizaciji (tvrtka, obrt) kada su vlasnik i rukovoditelj ista osoba, nezadovoljna stanjem i smjerom u kojem ide organizacija koju vodi i posjeduje.

Sindrom vlasnika je stanje kada vlasnik/rukovoditelj:

- gotovo sve odluke donosi sam,
- često radi aktivnosti ispod nivoa svoje pozicije i kompetencije,
- nema vremena za strateške aktivnosti jer se bavi rutinama,
- posao negativno utječe na njegov obiteljski i društveni život,
- sagoren (*burnout*) je od posla,
- od posla nema nikada vremena za sebe,
- općenito je nezadovoljan stanjem.

Razlozi za takvo stanje:

- nije izgrađen management (sustav podređenih) za upravljanje poslovima na nižim organizacijskim nivoima,
- podređeni (sadašnji management) ne izvršavaju svoje funkcije upravljanja na očekivani način.

Zbog širenja organizacije vlasnik/rukovoditelj ne stigne obaviti kvalitetno i na vrijeme sve poslove jer sam obavlja gotovo sve ključne poslove. Nema znanja kako prepustiti poslove drugim zaposlenicima.

Rezultat takvog stanja je da vlasnik/rukovoditelj postaje kočnica, smetnja i prepreka rastu organizacije jer nema dovoljno vremena da pokriva sve ključne pozicije u organizaciji. To često dovodi do nestanka organizacije zbog kontinuirano loših rezultata kao posljedice lošeg upravljanja.

Sindrom vlasnika/rukovoditelja je stanje kada se organizacija zbog stjecanja konkurentske prednosti treba širiti, a vlasnik u ulozi rukovoditelja ne izgrađuje management za prijenos odgovornosti i ovlaštenja drugima da se to i dogodi.

Osvješćivanje o postojanju sindroma vlasnika – poticajna pitanja

1. Prihvaćate li izrečenu definiciju sindroma vlasnika?
2. Jeste li zadovoljni s učincima vaših podređenih?
3. Želite li opuštenije raditi?
4. Trebate li promjena u organizaciji?
5. Ima li u organizaciji potreba za novim znanjima, vještinama i ponašanjima?
6. Jeste li stalno u procjepu između posla i obitelji i sve više ste nezadovoljni?
7. Konstatirate li često kako važne poslove nitko ne može obaviti tako dobro kao vi?
8. Nemate kome predati ovlaštenja (jednostavno ste sami u tvrtki, a toliko osoba na platnoj listi)?
9. Pomišljate li da razdvojite vaše upravljačke i vlasničke funkcije?
10. Imate li pisani plan za prevladavanje sindroma vlasnika?

Karakteristike organizacije sa sindromom vlasnika

Vlasnik/rukovoditelj:

- vlasnik je rukovoditelj,
- vlasnik se teško i rijetko odlučuje delegirati poslove, ovlaštenja i odgovornosti,
- teško se odlučuje za nove visokoškolovane zaposlenike,
- često se žali na prisutne poteškoće (najčešće su to uopćena razmišljanja koja se često ponavljaju bez ikakve inicijative za stvarnim promjenama),
- dugi monolozi na sastancima,
- često se drugima žali na svoje prve i ostale podređene,
- vlasnik u ulozi rukovoditelja ima i druge funkcije organizacije,
- imenovanja često nisu prema sposobnostima i zaslugama,
- reagira impulsno na iznenadne prijetnje,
- vlasnik/rukovoditelj se teže odlučuje na ukor, kažnjavanje i davanje otkaza djelatnicima koji to zaslužuju,
- često priča s djelatnicima o svojim problemima i žali im se,
- često priča da bi trebao stručnjake, ali ih ozbiljno ne traži,
- zbog tehnologije ovisi o određenom pojedincu (što će biti ako on ode?),
- informatička znanja su mu nedovoljna,
- radi prekovremeno, vikendom i blagdanima i od kuće,
- o dobiti gotovo uopće ne priča (samo da se preživi!).

Organizacija:

- nema izgrađen sustav managementa,
- nije postavljena i definirana organizacijska shema tvrtke,
- nema pisanih godišnjih, srednjoročnih i dugoročnih planova,
- ne rješavaju se problemi na sustavan način,
- dugi beskonačni sastanci bez jasno definiranih odluka,
- ne koriste se vanjski stručnjaci za rješavanje problema,
- teško se uvodi nova tehnologija,
- ne postoji sustav odlučivanja i postupanja s odlukama,
- o problemima se ne priča otvoreno (ali je javna tajna da „stvar" apsolutno ne funkcionira),
- ne zapošljavaju se pravi stručnjaci,
- u tvrtki ne postoji kultura internih poslovnih tajni,
- rukovoditelj/vlasnik i djelatnici se sustavno ne osposobljavaju za nova znanja, vještine i ponašanja,
- nema pisanih procedura, posebno o vrednovanju rada.

Posljedice nerješavanja sindroma vlasnika

Vlasnik:

- Vlasnik sve više radi, ali unatoč tome problemi se ne smanjuju nego se naprotiv povećavaju.
- Pojava čestih stresnih situacija. Dolazi do narušavanja zdravlja, naročito psihičkog.
- Nezadovoljstvo angažmanom zaposlenika: nedovoljno ih angažira i na taj način sebe opterećuje novim obvezama umjesto da to oni rade.
- Neizostavno dolazi do narušavanja odnosa u obitelji (dugi boravci na poslu, nespremnost za sitne obiteljske svakodnevnice, obitelj ga ne razumije, ne podržava i osuđuje).

Zaposlenici:

- Zaposlenici su u stalnom iščekivanju promjena. Uviđaju zbrku i napetost, čude se i ništa ne poduzimaju.
- Nema napredovanja za sposobnije zaposlenike.
- Prisutno je sustavno nezadovoljstvo.
- Intenzivno se priča o negativnim stanjima organizacije u vanjskom okruženju.

Organizacija:

- Ne razvija se koliko bi mogla i trebala.
- Zapada u kronične poteškoće poslovanja.
- Kontinuirano se stvaraju novi problemi koji se gomilaju.

Upitnik za procjenu intenziteta sindroma vlasnika

Upravljanje vremenom:

- Imate li dovoljno vremena za svakodnevne radne aktivnosti u maksimalno 8 sati rada, bez subote i nedjelje?
- Radite li često prekovremeno i vikendom?
- Nosite li poslova za rad kod kuće?
- Zovu li vas često vaši podređeni kada ste na putu, kod kuće, na godišnjem...?
- Koristite li redovito godišnji odmor?
- Znate li na početku godine kada ćete koristiti godišnji odmor?

Ljudski resursi:

- Koliko dana možete biti odsutni iz tvrtke bez ikakve komunikacije s njom, a da se po povratku osjećate pobjednikom što ste mogli tvrtku ostaviti bez vas?
- Imate li kome ostaviti tvrtku u cijelosti ili samo za neke funkcije?
- Radite li upravo sada sustavno na pripremi novih kadrova na vaše buduće projekte?
- Jeste li zadovoljni svojim zamjenikom, top managementom...?

Znanje:

- Jeste li napravili inventuru potrebnog znanja za uspješno obavljanje poslova?
- Znate li razlikovati tehnološka od upravljačkih znanja?

Učinkoviti sastanci:

- Jeste li zadovoljni sastancima:
koje vi sazivate i vodite?
koje vode vaši podređeni?
na kojima sudjelujete kao sudionik?

Osobni život:

- Ima li vaš sadašnji posao negativnog utjecaja na vaš privatni život (osobni, obiteljski i društveni)?

Poslovni rezultati:

- Jesu li sadašnji rezultati primjereni vašim potencijalima, željama i potrebama?

Zadovoljstvo:

- Opterećuje li vas posao?
- Pričate li često sa svojima bližnjima kako ste nezadovoljni poslom koji radite?

Spremnost za promjene:

- Pričate li često o potrebi za promjenama koje nikako da pokrenete?
- Prepoznajete li elemente sindroma vlasnika kod sebe?
- Trebate/želite li nešto konkretno poduzeti?

Rješenja (ishodi) za sindrom vlasnika

1. Organizacija ostaje mala sa svakodnevnim kroničnim problemima preživljavanja.
2. Organizacija odlazi u stečaj.
3. Angažira se vanjski stručnjak za rješavanje sindroma vlasnika.

Jedan od osnovnih zadaća Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je rješavanje sindroma vlasnika gdje je primarni cilj razdvajanje upravljačkih i vlasničkih funkcija. Razdvajanje funkcija može biti u nekim elementima ili potpuno. MUI zagovara potpuno razdvajanje upravljačkih i vlasničkih funkcija kao najbolje rješenje za sve čimbenike sindroma vlasnika.

Neka kapitalom upravljaju profesionalne osobe u ime vlasnika, a vlasnik kapitala neka uživa u aktivnostima koje mu pruža profit koji se ostvaruje:

- sloboda djelovanja,
- visok životni standard,
- pomaganje drugima,
- društvena odgovornost u zajednici,
- mentorstva,
- osnivanje zaklada.

Vlasnik kapitala mora imati obaveznu kontrolu o tome kako imenovane osobe upravljaju njegovim kapitalom kao i mogućnost intervencije u realnom vremenu.

Ako ste kod sebe prepoznali elemente sindroma vlasnika i želite ga riješiti, Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 ima rješenje. Kontaktirajte autora Modela univerzalne izvrsnosti – MUI na kontaktima u oglasu koji je dan u prilogu članka.

Rješavanje sindroma vlasnika

Kontaktirajte bez ikakve obveze:
Mob: 385 98 57 88 31 Mail: alfa@portalalfa.com Skype: milan.grkovic

Knjiga "MUI KNJIGA ZA USPJEH"
autora Milana Grkovića

Knjiga + besplatna pomoć autora tijekom praktične primjene sadržaja knjige (jedinstvena ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

„Potencijali logistike i distribucije prilikom ulaska u EU“

Održana prva konferencija o logistici u organizaciji Poslovni savjetnik Akademije i Logika

U organizaciji časopisa Poslovni savjetnik i tvrtke Logiko u zagrebačkom hotelu Antunović održana je prva konferencija za logistiku pod nazivom „Potencijali logistike i distribucije prilikom ulaska u EU“, na kojoj je nazočilo oko sto sudionika.

Što nas zapravo čeka ulaskom u EU?

Odgovor na pitanje što nam donosi ulazak u EU i što nakon 1. srpnja, saznali su sudionici konferencije od vrhunskih stručnjaka iz prve ruke, od odgovornih i mjerodavnih ljudi iz Carinske uprave i logističkih profesionalaca. Konferencija je ujedno bila sjajna prilika za umrežavanje s ostalim profesionalcima. Konferencija je započela prezentacijom istraživanja **Sandre Mihelčić**, glavne urednice Poslovnog savjetnika, te predavanjima **Antonia Zrilića** *„Supply Chain Management* – karika koja nedostaje“ i **Marijana Banellija** „Izazovi i potencijali prijevozništva nakon ulaska u EU“. Među ostalim predavačima, sudionicima konferencije treba istaknuti – **Darka Vukadinovića, Renatu** Čirjak**, Branka Ferek Jambrek, Tatjanu Horvat, Marka Galića, Ivana Galović i Bosiljka Zlopašu**. „Olakšavanje trgovine i transporta ulaskom u EU“, „Transformacija špeditera u logističkog profesionalca“, „*Sourcing* robe u svjetlu ulaska u EU“ i „Otvaranje granica i provedba carinskih postupaka danom pristupa u EU“ neka su od zanimljivih predavanja vrhunskih stručnjaka koja će sudionicima konferencije olakšati ulazak u EU. U sklopu konferencije održan je i zanimljiv okrugli stol pod nazivom „Kako se dovesti do EU i ostat živ?“.

Sudionici okruglog stola - **Antonio Zrilić**, trener i konzultant u tvrtki Logiko, **Marijan Banelli**, predsjednik udruge cestovnih prijevoznika i lobist za prava prijevoznika, **Darko Vukadinović**, iz tvrtke LaLog, **Renata Čirjak**, direktorica prodaje i marketinga u Kühne & Nagel, **Tatjana Horvath**, partner u tvrtki Sense Consulting, **Marko Galić**, direktor nabave i voditelj B2B projekata u Studio Moderni i **mr. sc. Bosiljko Zlopaša** pomoćnik ravnatelja Carinske uprave RH.

Optimistična budućnost?

U ožujku ove godine Poslovni savjetnik je u suradnji s konzultantskom tvrtkom Proago proveo on-line istraživanje na temu „Potencijali logistike i distribucije prilikom ulaska u EU“. Istraživanje je provedeno na uzorku od 421-og ispitanika, a cilj je bio saznati mišljenje hrvatskih poslovnjaka o promjenama koje očekuju u sektoru logistike. Gotovo polovica ispitanika ovog istraživanja smatra kako će ulazak u EU povećati prihode logističkih kompanija u Hrvatskoj, a više od polovice ih smatra kako će ulazak u EU ubrzati i postupak provoza kroz Hrvatsku, iako neznatno. Tek 13% ispitanika zna detalje procedure za, primjerice, prolazak koridora Neum. Jedno od često spominjanih prednosti ulaska u EU je i ubrzanje carinske procedure, što i većina ispitanika očekuje, njih 85%. Preko 80% očekuje povećanje logističkih kapaciteta, kao i dolazak stranih logističkih igrača u Hrvatsku, a više od 60% ispitanika smatra kako će doći do povezivanja slovenskih i hrvatskih podružnica u jedan sustav. Uz ovo se veže i vjera u povećanje trgovine te lakši pristup izvoznim tržištima, no treba spomenuti da je u konačnici ipak manje od polovice ispitanika optimistično u vezi poboljšanja položaja logističke djelatnosti.

Cilj konferencije bio je podići svijest o važnosti trenutka ulaska Hrvatske u EU, kako bi se sve tvrtke sudionice iz područja trgovine, maloprodaje, logistike, transporta... mogle pripremiti i bolje iskoristiti sve potencijale koji se time otvaraju.

FOTO: PIXSELL

Zahvaljujemo medijskim pokroviteljima: Business.hr, Progressive magazin, Privredni vjesnik, Osiguranje, Posao.hr, Ja trgovac, Poduzetnik, Računovodstvo i porezi u praksi te podupiratelju HOK Cestovni prijevoz. Zahvaljujemo i sponzoru Hrvatska pošta .

PBZ donirao 1.000.000,00 kuna Hrvatskom centru za razminiranje

Privredna banka Zagreb d.d. (PBZ) svečano je uručila ček Hrvatskom centru za razminiranje u iznosu 1.000.000,00 kuna (milijun kuna) za razminiranje minski sumnjivih poljoprivrednih područja Općine Antunovac u Osječko-baranjskoj županiji. Donirana sredstva će se iskoristiti za razminiranje poljoprivredne površine uz naselja Ernestinovo i Divoš tlocrtne površine 125.000 m2.

U sklopu svečanosti organiziran je i posjet radilištu razminiranja u vrijeme obavljanja radova humanitarnog razminiranja. Na svečanosti su bili nazočni:

- **dr. sc.Vladimir Šišljagić**, župan Osječko-baranjske županije
- **prof. dr. sc.Dijana Pleština**, ravnateljica Ureda za razminiranje Vlade RH
- **mr. sc. Božo Prka**, predsjednik Uprave Privredne banke Zagreb
- **g. Dražen Jakopec**, ravnatelj Hrvatskog centra za razminiranje
- **g. Ivan Anušić**, načelnik Općine Antunovac.

Republika Hrvatska jedna je od zemalja koje ne mogu slobodno raspolagati svim svojim teritorijem jer se 680 km2 još uvijek nalazi u kategoriji minski sumnjivog prostora. Proteže se kroz 12 od 21 županije i 95 gradova i općina u Republici Hrvatskoj, a u njegovom okruženju živi gotovo jedna petina stanovnika RH. Navedeni prostor poligonski je točno definiran, obilježen s više od 13.000 oznaka minske opasnosti. Od 1991. godine do danas 1.975 osoba stradalo je u 1.352 minska incidenta. Smrtno je stradalo 509 osoba na minski sumnjivim područjima. Od osnutka HCR-a 1998. godine u 234 minska incidenta stradalo je 316 osoba od kojih 117 smrtno. Osim mina, opasnost za građane predstavljaju i druga neeksplodirana ubojna sredstva među kojima je i kazetno streljivo (tzv. zvončići), koja se mogu naći na prostorima na kojima su izvođena borbena djelovanja tijekom Domovinskog rata.

Spori napredak

Iako broj žrtava mina i neeksplodiranih ubojnih sredstava opada iz godine u godinu, još uvijek bilježimo stradavanja. Tako je u 2007. godini zabilježeno osam žrtava, 2008., 2009. i 2010. godine sedam osoba svake godine, 2011. godine je šest osoba stradalo, 2012. godine su tri osobe stradale, a 2013. godine se dogodio 1 minski incident u kojem je jedna osoba zadobila lakše tjelesne ozljede.

„PBZ u sklopu svog programa društvene odgovornosti kontinuirano pomaže i donira sredstva onima kojima je pomoć najpotrebnija, a sudjelovanjem u financiranju humanitarnog razminiranja Banka želi dodatno doprinijeti kvaliteti i sigurnosti života u Hrvatskoj bez mina jer smo svjesni da mine i minski sumnjiva područja još uvijek predstavljaju ne samo sigurnosni već i gospodarski i ekološki problem", rekao je **Božo Prka**, predsjednik Uprave PBZ-a. PBZ je u posljednje tri godine donirao ukupno 1.730.000,00 kuna za protuminsko djelovanje u Republici Hrvatskoj, počevši 2011. godine donacijom za uređenje prostorija „Hrvatske bez mina" - Zaklade za humanitarno razminiranje Hrvatske, zatim 700.000,00 kuna za projekt„Minsko polje na području Drenika, južno od naselja Slakovci", u Vukovarsko-srijemskoj županiji, površine 123.446 četvornih metara i 1.000.000,00 kuna za projekt „Poljoprivredne površine uz naselja Ernestinovo i Divoš" u Osječko-baranjskoj županiji, površine 125.000 četvornih metara.

PBZ je u zadnje tri godine donirao preko 1.700.000,00 kuna za razminiranje teritorija RH, a posljednja donirana sredstva iskoristit će se za razminiranje poljoprivredne površine uz naselja Ernestinovo i Divoš tlocrtne površine 125.000 m2.

Rješenje vaših poslovnih problema

doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

Osnovali ste poduzeće i nakon nekoliko godina ono se iz startupa razvilo u solidnu manju tvrtku. Zaposlili ste nove ljude, razradili organizacijsku strukturu, definirali viziju, misiju, ciljeve, startegiju, politike, procedure... No, sada se čini da se sve češće javljaju problemi kojih ranije nije bilo.

Iako vam možda nije jasno što se događa, znajte da je to prirodno. Svaka organizacija, baš kao i ljudsko biće, ima faze, odnosno cikluse razvoja, a svaki prate određeni problemi, krize, ali i načini njihova rješavanja. Rješenje organizacijskih problema može se naći u provođenju procesa organizacijskoga razvoja. Organizacijski razvoj je planirani, sustavski i integrirani pristup koji ima za cilj unaprijediti organizacijsku efektivnost. No, tim se procesom rješavaju i problemi koji uzrokuju smanjenu efikasnost i produktivnost poduzeća. Organizacijskim razvojem se tako nastoje unaprijediti organizacijske performanse, ali i unaprijediti performanse i razvoj zaposlenika. Procesom organizacijskog razvoja se, stoga, objedinjuju rezultati procesa strateškog planiranja, organizacijskog dizajna, razvoja vođenja, programa mentorstva i treninga te napora uravnoteženja rada i života zaposlenika. Tako se osim unaprjeđenja rada poduzeća organizacijskim razvojem nastoji postići i unaprjeđenje individualnih kvaliteta kao što su kreativnost, inovativnost, asertivnost, entuzijazam itd.

Važnost organizacijskog razvoja

Organizacijski razvoj podrazumijeva sustavnu dijagnozu problema, razvoj programa unaprjeđenja i mobilizaciju organizacijskih resursa (financijskih, tehničkih i ljudskih) u pojedinom dijelu ili u cijelom poduzeću, kako bi se unaprijedile organizacijske aktivnosti. Organizacijski razvoj uključuje različite tehnike i organizacijske intervencije kojima se planiraju i provode promjene u organizacijskoj strukturi, različitim poslovnim procesima i ljudskim potencijalima u poduzeću.

Organizacijski razvoj podrazumijeva detaljnu analizu strategije, strukture i kulture poduzeća. Stoga se u okviru organizacijskog razvoja analiziraju formalni i neformalni dijelovi rada poduzeća. Formalni dio se odnosi na analizu ciljeva, strukture, politika, poslovnih procesa i ljudskih resursa. Neformalni dio odnosi se na analizu vrijednosti, stavova i društvenih odnosa u poduzeću i s interesno utjecajnim skupinama izvan poduzeća. Iako se organizacijski razvoj ne usmjerava na pojedinca, već na funkcioniranje organizacije u cjelini, njegovi rezultati se uz unaprjeđenje kvalitete poslovanja odnose i na povećanje zadovoljstva zaposlenika.

Kada i kako provesti organizacijski razvoj?

Prvi korak prema provođenju procesa organizacijskog razvoja odnosi se na utvrđivanje stupnja zadovoljstva sadašnjim stanjem. Taj se proces može provoditi kolektivno, suradnjom managera i zaposlenika. No, potrebno je ipak imenovati radnu skupinu koja će biti zadužena za provođenje procesa organizacijskog razvoja. Prva faza se stoga odnosi na prepoznavanje problema. Oni mogu biti različiti i višeslojni. Tako je moguće identificirati probleme kao što su česti organizacijski konflikti, loša radna atmosfera, stalne pritužbe kupaca itd. Utvrđivanjem konsenzusa da je postojeće stanje kratkoročno ili dugoročno neodrživo kreće se prema drugom koraku: dijagnozi stanja organizacije. Ovom fazom utvrđuju se razlozi koji uzrokuju probleme identificirane u prvoj fazi. Kako bi se ova faza provela, potrebno je koristiti metode organizacijske dijagnoze, a to može biti provođenje intervjua sa zaposlenicima, kupcima i/ili drugim relevantnim interesno utjecajnim skupinama kako bi se identificirali svi aspekti problema. Osim toga, moguće je provoditi istraživanje rada organizacije po dijelovima ili primijeniti metodu promatranja postojećih procesa kako bi se utvrdile nepravilnosti u izvođenju i/ili procijenila njihova prikladnost s obzirom na nove okolnosti. Nakon ove faze radna skupina se sastaje i razmatra rezultate prethodnih faza. U ovoj fazi može se zatražiti mišljenje zaposlenika stručnih u određenom području, vanjskih stručnjaka, a moguće je koristiti se i uslugama konzultanata. Konzultantima je također moguće prepustiti cijeli proces ili jedan njegov dio. Nakon utvrđivanja aspekata činjeničnog stanja kreće se u dizajniranje novih rješenja, odnosno u razvoj strategije promjena. Rješenja uključuju promjene organizacijskih elemenata kojima se može utjecati na rješenje identificiranih problema. Promjene mogu biti većega ili manjeg opsega. Tako je moguće promijeniti organizacijsku strukturu, mijenjati postojeće politike ili uvoditi nove, mijenjati procedure i pravila, uvoditi tehničko tehnološke promjene ili mijenjati odrednice organizacijske kulture.

Važno je napomenuti da je u svakoj, a posebno u ovoj fazi važno i potrebno primijeniti disciplinu sustavskog mišljenja. Ljudi općenito teže sagledavanju događaja na linearan način. No, takvim sagledavanjem realnosti uzrok i posljedica mogu se pogrešno identificirati, a posebno zbog činjenice da su često odvojeni u vremenu i prostoru. Stoga je važno primijeniti sustavski pristup i elemente nekog procesa, strukture ili ponašanja sagledati kao dio širega sustava te utvrditi kakve su veze između elemenata toga sustava, ali i između toga sustava i širega sustava. Na taj način je moguće bolje sagledati posljedice neke odluke te ih optimizirati na način da se postigne najbolji sinergijski učinak u djelovanju s drugim sustavima poduzeća. Nakon provođenja promjena primjerenost rješenja se prati i procjenjuje kako bi se utvrdilo jesu li rješenja prihvatljiva ili je potrebno učiniti daljnje promjene i preinake.

Traženje snage poluge

Proces organizacijskog razvoja ipak ne mora predstavljati veliki projekt u koji je uključeno puno ljudi i koji obuhvaća velike promjene. Umjesto programa organizacijskog razvoja koji se sastoji od više projekata i procesa mogu se pokrenuti manje inicijative. Jedna mogućnost je tzv. traženje akcije. Ideja se sastoji u tome da se utvrdi ono što ne valja i pronađe brzo rješenje. U prvoj fazi prikupljaju se podaci o poslovnim područjima u kojima se javljaju problemi. Često se fokus usmjerava na jedno područje, primjerice odnos s kupcima, obuku kadrova itd. Potom se traži brzo rješenje kojim će se situacija popraviti. No, ovaj proces često nalikuje „lovu na vještice" jer se čini da se traži „žrtvenoga jarca". Ukazivanjem na problem osoba često preuzima defenzivnu taktiku, dolazi do konflikata koji često

rezultiraju smjenom ili ostavkom.

Iako ovaj proces može imati pozitivne učinke, treba priznati da su češći ishodi maskiranje suštinskih problema i narušavanje međuljudskih odnosa. Stoga je ovim procesom potrebno dobro upravljati i provoditi ga kada je problem moguće jasno identificirati. Posebno je važno naglašavati pozitivne učinke za sve ukoliko dođe do promjene procesa, sustava, procedura ili pak obrasca ponašanja. Time se značajno može smanjiti defenzivan stav.

Druga krajnost s istim učinkom odnosi se na traženje pozitivnih aspekata poslovanja, odnosno pozitivnih procesa, procedura, sustava ili obrazaca ponašanja. Na taj način naglasak je na pozitivnom, a ne na negativnom. Ovaj pristup ima višestruke koristi jer ukazivanjem na pozitivnu praksu sve zaposlenike potiče da se usmjere na takav ili sličan način rada. Pohvala tako može djelovati stimulativno i na one kod kojih postoje neke nepravilnosti ili poteškoće. Ovaj proces je puno ugodniji od prethodnoga. Njime se fokus usmjerava na snage i prilike te se osigurava *benchmark* za unaprjeđenje ostalih procesa i obrazaca ponašanja. No, ukoliko se jasno ne ukaže gdje je takve sustave, procese, strukture i obrasce ponašanja moguće i poželjno primijeniti, može se dogoditi da ostale skupine ili poslovne funkcije nekritički kopiraju takva rješenja smatrajući da je to poželjan način rada koji će ionako morati usvojiti kad na njih dođe red. Tako je potrebno zadržati dodir s realnošću i aktivnosti sagledati kritički. To se može postići kombiniranjem dva prethodno navedena pristupa. Organizacijski razvoj moguće je provoditi i na još jedan način: sagledavanjem budućnosti, odnosno budućih mogućnosti. Drugim riječima, radi se o orijentaciji na viziju, a ne na sadašnje stanje. Suština procesa sastoji se u okupljanju pojedinaca koji bi definirali poželjnu sliku budućnosti poduzeća. Bez dobro definirane vizije organizacija nema jasno usmjerenje djelovanja. Vizija osigurava zajednički smjer i omogućuje fokusiranje energije pa tako može djelovati motivirajuće. Međutim, ako je loše ili nejasno definirana, vizija ima suprotni učinak – izaziva apatiju, cinizam i defenzivno ponašanje. Primjeri takve vizije mogu biti „postat ćemo najbolji" ili „svake godine postajemo sve bolji". No, definiranje realne i motivirajuće vizije nije jednostavan zadatak. I ovdje je iznimno važno primijeniti sustavski pristup i dobro analizirati veze pojedinih podsustava kako bi vizija imala sinergijski učinak. No, kako bi bila motivirajuća, vizija ipak treba sadržavati emotivnu komponentu jer su ljudi prije svega emotivna bića koje pozitivne emocije mogu potaknuti na velika postignuća.

Treba li vam ipak pomoć konzultanta?

Rad na procesu organizacijskog razvoja nije jednostavan. Za takvim procesom obično se poseže onda kada stanje postane neodrživo, a opstanak poduzeća upitan. Stoga je dobro povremeno angažirati konzultante koji će objektivnije sagledati situaciju. Konzultant zaista jest osoba koja će „uzeti vaš sat kako bi vam rekla koliko je sati". No, manageri i zaposlenici često zatvaraju oči pred očiglednim problemima ili se ne usude na njih ukazati kako ne bi izazivali stres i remetili radnu rutinu. Kada manageri i pokrenu proces organizacijskog razvoja rezultat je često nepovoljan. Jedan je razlog u tome što zaposlenike ne uspiju uvjeriti u ciljeve organizacijskog razvoja i opravdanost poteza pa navlače njihov bijes, apatiju i/ili cinizam. S druge pak strane, problem lošega vođenja je često dio ili suština problema, što managerima promiče ili to svjesno ignoriraju. Budući da poduzeće kojem predstoji rad na organizacijskom razvoju nalikuje teško bolesnom čovjeku koji treba operaciju, jasno je da je takve zahvate često najbolje prepustiti vanjskim neovisnim stručnjacima.

NUXE
PARIS

Nuxellence®

NAPUNITE KOŽU ENERGIJOM

NOVO

10 patenata

Baš poput mobilnog telefona, i stanice vaše kože trebaju svakodnevno punjenje energijom. Bez energije koža gubi čvrstoću i sjaj te ubrzano stari. Inovacija Laboratorija NUXE s čak 10 patenata, Nuxellence® Jeunesse Fluid, crpi snagu iz čudesnih cvjetova pasiflore, anchuse i maka koji djelovanjem na mitohondrije u stanicama potiču stvaranje energije. Na taj način priroda pomlađuje kožu i vraća joj mladenački sjaj. Prepustite se bogatstvu dragocjenih biljnih sastojaka te užitku prekrasno topive teksture i mirisa koji očarava.
Za sve dobne skupine i sve tipove kože.

www.nuxe.hr

NUXE proizvode potražite u ljekarnama.

Za savjete o njezi kože te informacije o NUXE proizvodima nazovite besplatan broj 0800 50 60.

Al-Waleed bin Talal – princ s „javnim“ bogatstvom

Među svjetskim milijarderima koji desetljećima golicaju maštu javnosti posebno mjesto zauzimaju prebogati arapski šeici iz naftom bogatih zemalja Perzijskog zaljeva. Osebujni zahtjevi, rastrošnost i gotovo neograničene količine novca na raspolaganju osigurali su im mjesto u svim šoubiznis, ali i u rubrikama bizarnosti.

mr. sc. Anđelko Brezovnjački

Najbogatiji milijarder arapskog svijeta, princ Al-Waleed bin Talal bin Abdul Aziz Al Saud, svojim ponašanjem i dalje potvrđuje tu famu. Ono čime je posljednjih tjedana plijenio pažnju nisu bili atraktivni poslovni potezi, nego nevjerojatan slučaj kritike na Forbesovu listu najbogatijih ljudi svijeta. Naime, Al-Walled se uvrijedio što je Forbes njegovo bogatstvo u 2013. godini procijenio na „samo“ 20 milijardi dolara (čime je postao i 26. najbogatiji čovjek na svijetu). Štoviše, princ je poslao i pismo uglednom magazinu zaprijetivši da će bojkotirati sudjelovanje na popisu najbogatijih te nazvavši procjenu „uvredom za Saudijsku Arabiju“, odnosno „podcjenjivanjem poslovnih ljudi s Bliskog Istoka“. I dok se većina svjetskih milijardera zbog poreznika trudi sakriti prave razmjere svog bogatstva, Al-Walled ide u drugu krajnost. Naime, još 2006. godine bin Talal je telefonom nazvao kući urednicu Forbesa i u emotivnom razgovoru optužio mjesečnik da je njegovo bogatstvo podcijenio za sedam milijardi dolara.

Arapski Warren Buffet

Rođen u saudijskoj kraljevskoj obitelji, Al-Waleed je nećak sadašnjeg saudijskog kralja Abdullaha, no za razliku od svojih rođaka nikada nije ozbiljnije pomišljao na ulazak u političke vode i državne službe. Umjesto toga, bin Talal se okrenuo ulaganjima diljem svijeta u nekretnine i dionice kroz svoju tvrtku Kingdom Holding Company, zbog čega mu je magazin Time dao nadimak „Arapski Warren Buffet“. Al-Waleed je rođen 1955. godine kao sin princa Talala i unuk osnivača saudijskog kraljevstva Abdula Aziza Al Sauda. Nakon obrazovanja u domovini, 1979. godine završio

je studij poslovne administracije na američkom Menlo Collegu te 1985. godine i poslijediplomski studij iz društvenih znanosti na Maxwell School of Citizenship and Public Affairs na sveučilištu Syracuse. Kasnije je dobio i počasni doktorat sveučilišta Exeter, čime je zasigurno postao jedan od najobrazovanijih arapskih poslovnih ljudi. Al-Waleed je karije-

ru započeo još 1979. godine neposredno nakon završetka studija na Menlo Collegu. Za razliku od brojnih osnivača start up kompanija, imao je ogromnu prednost u činjenici da je dolazio iz izuzetno bogate obitelji te mu početni kapital uopće nije bio problem. Iako je već puno desetljeće bio krupni investitor u dionice različitih tvrtki diljem svijeta, bin-Talal je došao u fokus svjetske poslovne javnosti početkom 1990-ih godina kada je s investicijom od čak 550 milijuna dolara postao jedan pod najvećih dioničara tada posrnulog Citigroupa, što je potvrdio povećanjem svog udjela čija se vrijednost sada kreće oko 1 milijarde dolara. Među njegova ulaganja u nekretnine posebno su se isticali udjeli u prestižnom hotelskom lancu Four Seasons i hotelu Plaza u New Yorku, koje je prodao 2004. godine, te investicije u hotel Savoy u Londonu i Monte Carlo Grand Hotel u Monaku.

Od zabavnih sadržaja zanimljivo je kako bin-Talal posjeduje i udio Euro Disney SCA, tvrtkom koja upravlja europskim Disneyland resortom nedaleko od Pariza. U siječnju 2005. godine Al-Waleed je za 250 milijuna funti kupio hotel Savoy u Londonu, koji je dao u upravljanje grupaciji Fairmont Hotels, u kojem pak ima udjel od oko 16%. Ubrzo nakon toga, u siječnju Al-Waleed je u partnerstvu s američkim fondom Colony Capital za 3,9 milijardi dolara preuzeo cijeli Fairmont Hotels. Da je Al–Waleed dosita zagrizao u hotelski biznis potvrdila je i najava o gradnji fascinantnog hotela Burj Al-Meela, nebodera koji bi trebao biti visok jednu milju (1.609 metara) i time postati najviša zgrada na svijetu (Burj al Meel na arapskom bi značio toranj od jedne milje). Ipak, s obzirom na recesiju, čini se da su planovi gradnju Burj al Meela ipak usporeni. Kako bin Talal posjeduje i državljanstvo Libanona, rodne zemlje njegove majke, značajne su njegove investicije i u tu zemlju (luksuzni resorti i mediji). Ipak, na bin Talalov uspjeh s vremena na vrijeme padne i sjena. Poslovni magazin The Economist tako smatra kako je Al Waleed samo frontmen grupe saudijskih investitora koji su i glavni financijeri njegovih investicija, dok neki analitičari vole napomenuti kako Al Waleed još uvijek nije zaradio dovoljno da pokrije sav novac koji je 1990-ih potrošio na akvizicije. Primjerice, 1990. kupio je 4,9% Citigroupa (najviše koliko je mogao bez javne objave daljnjih namjera), a neposredno pred početak Zaljevskog rata dodatnih 10% dionica Citigroupa. Dojam uspjeha je možda previše osokolio princa, koji je u siječnju 2008. godine nakon neuspješne ponude sa singapurskim partnerima za stjecanjem kontrolnog paketa Citigroupa, do siječnja 2009. godine najveći dio bogatstva izgubio upravo na toj banci. Između ostalog, bin Talal je tijekom 1990-ih kupio značajne udjele ima u cijelom nizu angloameričkih kompanija poput posrnulog AOL-a, uskrslog Apple Inc., propalog Worldcoma, Motorole, News Corporation Ltd i niza ostalih tehnoloških i medijskih kompanija. Kritičari kažu kako njegov uspjeh nije toliko posljedica poslovne genijalnost, već činjenice da je spreman hladno uložiti velike količine novca, dosta se uzdajući u vlastitu intuiciju, zbog čega neke od njegovih najzvučnijih investicija zapravo nikada nisu donijeli očekivane prinose. Princ pak opovrgava sve sumnje, napominjući kako je počeo 1979. godine posudivši svega 30.000 dolara od svog oca te podigavši hipoteku na kuću koju je od oca dobio na korištenje. Tako je skupio 400.000 dolara, čemu treba dodati i mjesečni džeparac od 15.000 dolara koje je primao, a od kojeg je, usprkos rastrošnom životnom stilu saudijskih prinčeva, nešto i uštedio. Smatra kako je multiplikacija pola milijuna dolara početnog kapitala u 750 milijuna dolara koje je 1991. godine uložio u Citigroup prije svega posljedica vlastitog znanja i teškog rada, a ne neograničenog pristupa svježem novcu.

Bin Talal jedan je od najglasnijih zagovornika većih ženskih prava u arapskom svijetu te je osobno zaposlio prvu žensku pilotkinju u Saudijskoj Arabiji.

Donator ili hedonist?

Usprkos rastrošnom životnom stilu, bin Talal je i jedan od najvećih donatora na svijetu, koji je kao misiju odabrao širenje razumijevanja između Zapada i islamskih zemalja. U proteklih dvadesetak godina, Al Waleed je donirao stotinjak milijuna dolara desecima sveučilišta u Sjedinjenim Američkim Državama i arapskim zemljama za pokretanje američkih, odnosno islamskih studija. Bin Talal je 2005. godine donirao 20 milijuna dolara muzeju Louvre (najveća donacija dotada) za izgradnju krila posvećenog islamskoj umjetnosti. Tu svakako treba ubrojiti i kontraverznu, neuspjelu donaciju New Yorku neposredno nakon terorističkog napada 11. rujna 2001. godine, kada je bin Talal poslao ček na 10 milijuna dolara uz pismo u kojem ističe potrebu da SAD preispita svoju ulogu u rješavanju palestinskog pitanja. Tadašnji gradonačelnik New Yorka, Rudy Giuliani ček je vratio.

Iako je svih ovih godina ostajao izvan politike, bin Talal se u posljednje vrijeme započeo izjašnjavati o aktualnim problemima, posebno se osvrnuvši kritički na stanje u saudijskom društvu i predlažući reforme u izbornom sustavu. Kao musliman duboko uključen u zapadno društvo, bin Talal je jedan od najglasnijih zagovornika većih ženskih prava u arapskom svijetu te je osobno zaposlio prvu žensku pilotkinju u Saudijskoj Arabiji, Hanadi Hindu. Ipak, ono što je najviše zagolicalo maštu javnosti, jest njegov životni stil. Jahte su jedna od njegovih opsesija. Trenutno je vlasnik jahte Kingdom 5KR, 86 metarske ljepotice koja je bila u vlasništvu saudijskog milijardera Adnana Khashoggija, a koja je poznata i kao jahta Larga, protivnika Jamesa Bonda iz filma „Nikad ne reci nikad". Kingdom 5KR ima nasljednika, super jahtu New Kingdom 5KR, 170-metarskog diva čija je izgradnja bin Talala koštala više od 500 milijuna dolara. Princ također posjeduje i gotovo 300 skupocjenih automobila, među kojima se navodno nalazi i posebno izrađeni Mercedes SL 600 optočen dijamantima, što princ negira. Al-Waleed je na Dubai Airshowu 2007. godine još jednom izazvao uzdahe naručivši izgradnju posebnog Airbusa A380, najvećeg putničkog zrakoplova na svijetu, čime je ušao u Guinessovu knjigu rekorda za 2009. godinu kao vlasnik najvećeg privatnog zrakoplova na svijetu. Ono po čemu je bin Talal ostao zapamćen u domovini nije toliko njegovo bogatstvo, nego činjenica da se do sada ženio čak tri puta. Prvi puta se oženio rođakinjom, princezom Dalal bint Saud bin Abdul Aziz, s kojom je dobio sina i kći, da bi se uskoro rastao. Drugi put se oženio 2006. godine, da bi se 2009. godine po treći put oženio, ovaj put Amerikankom koju je upoznao u mondenom Aspenu, a koja je u Saudijskoj Arabiji poznata kao princeza Deborah. Al-Waleed i njegove dvije sadašnje žene (princeza Deborah i mlađahna 29-godišnja princeza Ameera) žive u 100 milijuna dolara vrijednoj palači u saudijskoj prijestolnici Ryadu, koja ima ukupno 317 soba, bazen u obliku lagune, kino i čak 5 kuhinja - za arapske, zapadne i azijske specijalitete, dok se u petoj samo rade deserti.

MAKNIMO DJECU OD KOMPJUTORA, BAREM NA JEDAN DAN!

ERSTE OSIGURANJE
VIENNA INSURANCE GROUP

Generacije djece odrasle su u prirodi, igrajući danas zaboravljene igre. Oni nisu imali mobitele, kompjutore, igrice i gadgete. Imali su jedni druge. S ciljem da se obiteljima daruje radost igranja i druženja na svježem zraku, u parkovima, pored drveća, jezera i mora, pokrenuta je jedna hvalevrijedna inicijativa – igranje starih igara diljem cijele Hrvatske! Podržite je i pokažite svojoj djeci kako ste se i vi nekada igrali... Zapišite datume: 11. svibnja u Osijeku, Perivoj kralja Tomislava, 18. svibnja u Splitu, Marmontova ulica, 1. lipnja u Rijeci na Korzu i 8. lipnja u Puli na Trgu Portarata. Svi roditelji i njihovi najmiliji imat će priliku uživati u druženju uz stare, zaboravljene igre: gumi gumi, graničara, preskakivanje užeta, bacanje potkove, obiteljsku školicu, lanca probijanca i mnoge druge.

NUXELLENCE® JEUNESSE - PRVI FLUID KOJI PUNI KOŽU MLADOŠĆU I SJAJEM

Tvrtka Sabex d.o.o., ekskluzivni uvoznik prirodne, francuske kozmetike Nuxe, na svom *Nuxellence energy after work partyju* predstavila je Nuxellence® Jeunesse Fluid, prvu „cvjetnu bateriju" s čak 10 patenata, koja popravlja mitohondrijalnu DNA i time koži vraća mladost i sjaj. Tri cvjetna ekstrakta - pasiflora, anchusa i mak – štite i popravljaju oštećenu mitohondrijalnu DNA. Latice nevena, sjemenke araukarije, prirodna hijaluronska kiselina i listovi đumbira smanjuju i zaglađuju bore te koži vraćaju punoću. Korijen biljke maca, stanice kakaa i listovi masline vraćaju mladenački sjaj, a korektivni pigmenti naglašavaju prirodnu ljepotu tena.

Nuxellence® Jeunesse postaje novi korak u svakodnevnoj njezi lica. Testovi provedeni pod dermatološkim nadzorom dokazali su da kombinacija Nuxellence® fluida s drugim anti-age proizvodom osigurava čak 2 x veću učinkovitost kod vraćanja mladenačkog izgleda kože.

KLG GRUPA PREDSTAVILA KOLEKCIJU „POSLOVNO ODIJEVANJE"

KLG grupa predstavila je u Arena Centru novu kolekciju „Poslovno odijevanje". Tom prilikom u salonu Galko upriličena je mala modna revija koju su pljeskom popratili brojni uzvanici. Kolekcija se odlikuje se visokim standardom kakvoće, jedinstvenim vizualnim izrazom i mogućnošću kreativnih kombinacija. Tako predstavlja spoj modernog i bezvremenog. Klaster KLG grupa okuplja male i srednje proizvođače tekstilne i kožarske-galanterijske industrije, eksperte za dizajn i kvalitetu proizvoda, marketinške stručnjake i Tekstilno-tehnološki fakultet u Zagrebu. Galko d.o.o., Led d.o.o., Estare Culto, Mirta kontrol d.o.o., Modira d.o.o., Domato d.o.o. i Tekstilno-tehnološki fakultet članovi su tima Klaster KLG–a, proizvođači i stručnjaci koji stoje iza kolekcije, a tema koja ih povezuje je upravo poslovno odijevanje.

POSLOVNI SAVJETNIK AKADEMIJA U SPLITU

U splitskom hotelu President održan je još jedan uspješan seminar u produkciji Akademije mjesečnika Poslovni savjetnik i časopisa Računovodstvo i porezi u praksi, na temu „Sprječavanje pranja novca". Za 50-ak sudionika, predavanje je održao vrhunski stručnjak, diplomirani pravnik **Božo Prelević**, ujedno i urednik portala Propisi.hr Teme koje je obradio tijekom seminara obuhvaćaju upoznavanje sa zakonodavnim okvirom sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma, sektorske Smjernice Ministarstva financija za revizorska društva, samostalne revizore, fizičke i pravne osobe koje pružaju računovodstvene usluge i usluge poreznog savjetovanja, za odvjetnike i javne bilježnike itd. Skripta sa seminara može se preuzeti na portalu www.racunovodsvo-porezi.hr temeljem pristupne šifre koja se nalazi na računu za kupljenu kotizaciju.

AQUA MARIS ® INOVACIJA U PODRUČJU PREVENCIJE I TERAPIJE ALERGIJA

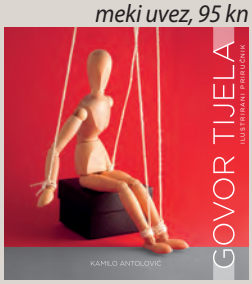
Učestalost alergijskog rinitisa kontinuirano raste, posebno u razvijenim zapadnim zemljama. Karakterizira ga kihanje, svrbež i curenje nosa, a često se manifestira samo kao začepljen nos i otežano disanje bez drugih simptoma, što osobe

često ni ne povezuju s alergijom. Aqua Maris® Ektoin revolucionarno je i novo rješenje iz 100% prirodne linije Aqua Maris koje kombinira iscjeljujuća svojstva mora uz inovativnu supstancu ektoin, pružajući zaštitu od neugodnih alergena i iritansa. Ektoin štiti i stabilizira membrane stvarajući na nosnoj sluznici zaštitni film koji sprječava doticaj alergena i iritansa sa stanicama, i time ublažava alergijsku reakciju. Aqua Maris® Ektoin dolazi u obliku spreja za nos, u bočici od 20 ml, 100% je prirodan proizvod, klinički dokazane učinkovitosti, bez konzervansa i prikladan je za djecu i najosjetljivije pacijente.

Literatura

Govor tijela – ilustrirani priručnik

Kamilo Antolović, 120 str., meki uvez, 95 kn



Vjerojatno nijedna tema, osim onih biblijskih, nije predmet tolikog interesa kao govor tijela. Obuhvatna publicistika, mnogobrojna istraživanja te raznorodni programi obrazovanja samo su dio tretmana ovog svakodnevnog i neiscrpnog područja. Bez obzira na velik interes, bez obzira koliko je o govoru tijela rečeno i napisano, ipak smo svakodnevno svjedoci govora tijela koji je nerazumljiv, tajanstven i često kontradiktoran. Najčešće nismo svjesni poruka koje odašiljemo, a vrlo rijetko analiziramo i razumijemo poruke drugih. Ponekad je začuđujuće kako važne i poznate osobe tijekom svojih nastupa imaju neverbalni govor izvan kontrole te često odašilju upravo onakve poruke koje kod primatelja i javnosti stvaraju negativne ili u najmanju ruku dvojbene reakcije. Stoga, kako bismo u konačnici razumjeli i bolje komunicirali s drugim ljudima i ukupnom javnošću, postoji potreba da se na jednostavan i ilustrativan način osvijetli skup najznačajnijih poruka tijela. Auto u ovoj knjizi čini upravo to.

Smanjite telekomunikacijske troškove!

Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku.

2012 Business Superbrands Croatia's Choice

BROJ 1 TELEKOM ZA POSLOVNE KORISNIKE

0800 82 28

www.metronet.hr

Metronet®

Telekom nove generacije

POSTATI PODUZETNIKOM U HRVATSKOJ?

Teško, ali moguće!

Mirjana Fijolić, univ.spec.oec. marketing manager

Kada je pravo vrijeme da promijenite posao, uzmete stvar u svoje ruke i započnete vlastiti poduzetnički pothvat? Odgovor na to pitanje zapravo još nitko nije pronašao jer se poduzetnikom postaje na puno načina, a jedan od njih je svakako velika želja da realizirate vlastitu poslovnu ideju na svoj način.

Pri samom početku zabrinjavat će vas mnoge stvari: pokrenuti d.o.o. ili obrt, koga angažirati za knjigovodstvene usluge, gdje pronaći kupce, gdje je tržište za moje proizvode ili usluge…? Na sva pitanja postoji univerzalan odgovor – edukacija.

Sandra Mihelčić, direktorica i vlasnica Business Media Group, pokrenula je prije 11 godina, sa suprugom Igorom, medijsku kuću vlastitim kapitalom. Pomirila je dvije vrlo kompleksne stvari: obitelj i posao, i sada uživa u svakom trenutku rada na projektima koje sama određuje, osmišljava i financira. Početnicima poduzetnicima savjetuje: „Od poduzetnika se očekuje da ima širok spektar znanja i vještina koja im pomažu u donošenju svakodnevnih poslovnih odluka. Završetkom formalnog obrazovanja proces cjeloživotnog učenja tek počinje. Iz iskustva Business Media Group, organizatora mnogobrojnih

Financiranje poslovnog pothvata by Saša Cvetojević:

1. Bogati stric iz Amerike ili slične zemlje (pozajmica članova uže ili šire obitelji).
2. Ulaganje vlastitog novca. Svi koji ste rekli da nemate novca, stanite ovdje i ne čitajte dalje, jer s priličnom sigurnošću mogu tvrditi da poduzetništvo nije za vas. Uvijek imate neku aktivu (sredstva) koja se mogu pretočiti u novac ili imate mogućnost preusmjeriti troškove i tako steći neki minimalni kapital za početak. Ako to ne znate niti za par tisuća kuna, onda ćete kasnije teško plivati sa stotinama tisuća.
3. Nenamjenski kredit banke. Opasno, skupo, ali ako vjerujete jako u sebe i više želite ostvariti svoj san nego novi auto...
4. Prijatelji. Imate li nekog tko dijeli vašu viziju i želi s vama u tim? Ili vam vjeruje toliko da bi vam posudio novac?
5. *Fools* - ostale budale i naivci koje možete uvjeriti da je vaš projekt dovoljno dobar. I da ste vi pravi čovjek za to. Tu spadamo i mi koji se bavimo „angel" investingom.
6. Financiranje prvim kupcem ili kupcima. Ovo je moj najdraži način. Uvjerite nekoga da to što radite treba njemu, pa neka vam on plati da to napravite za njega. Ostat će vam neka zarada, naučit ćete puno, a možda dobijete i proizvod koji možete dalje prodavati, ili bar imate dokaz da možete i znate.
7. Sve kombinacije ovoga i svega ostalog što vam padne na pamet, a da nije ilegalno, otpremnina i slično.

poslovnih konferencija i seminara, te izdavača brojnih poslovnih medija, možemo reći da su tražena gotova sva obrazovna područja, no istaknula bih obrazovne programe iz područja poreza, financija, prava i računovodstva. To su specifična znanja koja većina poduzetnika nema, a s druge strane poduzetnici snose zakonsku i kaznenu odgovornost kao direktori tvrtki koje vode. Odgovorni su za svaki porezni i računovodstveni dokument koji potpisuju, a često niti ne znaju što potpisuju ili im nije dovoljno jasno. Tu je zato naša grupacija, da ih obrazuje, kroz čitav niz seminara i konferencija. Mogu izdvojiti konferenciju „Kako sastaviti godišnju poreznu prijavu" i „Što s PDV-om nakon ulaska u EU". To su konferencije koje okupljaju i po nekoliko stotina sudionika, a mi se potrudimo dovesti vrhunske predavače - zaposlenike naše grupacije, porezne i pravne stručnjake", objašnjava Mihelčić.

Savjeti o financiranju vlastitih projekata

Iako su prema istraživanjima banke glavni izvor financiranja malih i srednjih poduzetnika, **S**aša Cvetojević, uspješan poduzetnik i investitor, član hrvatske mreže *poslovnih anđela* CRANE, savjetuje: „Ne oslanjajte se na nekog drugog, imate samo sebe i svoj set ideja, znanja i sposobnosti. Iskoristite ih i krenite!".

Najbezbolniji način je učiti na tuđim pogreškama, zato vam donosimo najčešće pogreške koje svakako trebate izbjegavati. Mnogi su faktori koji svakog poduzetnika upućuju na ono što ne bi trebao činiti i na ono što ga može odvesti u propast: loše upravljanje, nedovoljno kapitala, loša lokacija, nedostatak planiranja...

Kratki vodič za osnivanje udruge

Udruga predstavlja svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, te ekološka, humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, pronatalitetna, prosvjetna, socijalna, strukovna, športska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti. Udrugu mogu osnovati najmanje 3 osnivača (člana). Prije osnivanja udruge svakako pročitajte Zakon o udrugama.

Koraci u osnivanju

Korak 1. Izbor imena i izrada statuta.

Korak 2. Osnivačka skupština i predaja dokumentacije za upis u registar.

Korak 3. Izrada pečata i dobivanje matičnog broja.

Korak 4. Otvaranje računa i slanje obrasca RNO-P.

Korak 5. Izbor računovođe.

Nataša Renko, sveučilišna profesorica, savjetuje:

1. Novac ne dolazi preko noći!
2. Educirajte se, učite od stručnih i iskusnih!
3. Gradite bazu svojih klijenata!
4. Pazite! Nerealna očekivanja o prihodima koje ostvarujete ili nedovoljno kapitala dovode do bankrota.
5. Lokacija je jako važna za uspjeh poslovanja.
6. Planirajte! Napišite poslovni plan dugoročno, a ne kratkoročno.

Pokretanje (i vođenje) vlastitog posla – d.o.o. ili obrt?

Izbor se najčešće svodi na tvrtku (d.o.o.) ili obrt, iako postoje još neki manje popularni načini obavljanja djelatnosti.

Razlika je velika, jer kod d.o.o.-a, ukoliko se dogode neki dugovi, vaš gubitak je ograničen na samo na ono što ste uložili. Možete izgubiti 20.000 kn koje ste unijeli kao temeljni kapital, i to je to. Kod obrta je situacija potpuno drugačija. Ovdje odgovarate svom svojom imovinom. Osim razlike u odgovornosti, tvrtke imaju još jednu veliku prednost. Možete ih registrirati za neograničen broj djelatnosti kojima se želite baviti, dok kod obrta često morate imati završene određene škole kako bi mogli otvoriti obrt baš za tu djelatnost.

Obrt s druge strane ima nekoliko velikih prednosti pred tvrtkom, a jedna od najvažnijih je što porez na dodanu vrijednost plaćate državi samo ukoliko ste ga naplatili. Tvrtke plaćaju PDV po izdanim računima, neovisno jesu li naplaćeni ili ne. Obrt je i znatno jeftiniji za otvaranje, održavanje, jeftinije je računovodstvo i eventualno zatvaranje. Kod tvrtki je sve to kompliciranije i skuplje. Kod obrta morate sami plaćati doprinose za mirovinsko i zdravstveno osiguranje temeljem rješenja porezne uprave.

Kako izgleda otvaranje tvrtke za 10 kuna?

Hrvati već nekoliko mjeseci mogu osnivati tvrtku sa samo 10 kuna temeljnog kapitala. Izmijenjenim Zakonom o trgovačkim društvima pokušavaju se potaknuti poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj. Dosad je za osnivanje d.o.o.-a bio potreban temeljni kapital od 20.000 kn (od čega najmanje 10.000 kn u novcu, ostalo može u materijalnoj imovini), a trošak osnivanja procjenjuje se na cca 5.000 kn (trošak javnog bilježnika, trgovačkog suda, oglašavanja u Narodnim novinama, izrada pečata i sl.).

Tvrtke se mogu osnivati izjavom ovjerenom kod javnog bilježnika. Sve pristojbe, od sudskog registra do javnog bilježnika, srezane su. Jednostavno poduzeće mogu osnovati tri vlasnika, ali prije nego što ga aktiviraju, tvrtka treba imati i jednog člana uprave. Treba obratiti pozornost na činjenicu da ako nezaposlena osoba osnuje tvrtku za 10 kuna, gubi status nezaposlenih na burzi.

Članovi uprave tvrtke ne moraju biti zaposleni u tvrtki za deset kuna, već mogu raditi drugdje. No, ako član uprave nema zdravstveno i mirovinsko osiguranje po drugoj osnovi, tvrtka od 10 kuna mora ga prijaviti na socijalne fondove i za njega platiti doprinose.

COACH savjetuje: Brige, sumnje i strahovi – što kada vas paraliziraju?

Zabrinutost je strahovito iscrpljujuće stanje, ali se vrlo često pojavljuje u gotovo svim fazama poduzetničkog pothvata. Uz nalete sumnji (u sebe i sve oko sebe) i strahova, jednostavno ostajete blokirani, i to obično baš onda kad je najpotrebnije pokrenuti se, pronaći snage za napraviti prvi korak. „Pogotovo u današnje doba neizvjesnosti, reći ćete mi – pa kako ne biti zabrinut?! Mogu odgovoriti: navedite mi jedan problem koji će zabrinutost riješiti. Strah od neuspjeha? Ja vas pitam, a što je sa strahom od uspjeha? Sva ova pitanja otvaraju pukotinu u vašim „temeljima", pukotinu kroz koju se strah može lagano uvući. Ne vjerujem da će pomoći izreka „Misli pozitivno", kad je problem u nedostatku samopouzdanja, onom bolnom trenutku kada se ne osjećate spremnima, sposobnima, voljnima. Osjećaji se pretvaraju u misli, misli u riječi, riječi postaju postupci – ponovo proživljavamo iskustva koja smo već imali, ona loša, ona koja nas mogu ostaviti u stanju obamrlosti i sumnje u same sebe. Zašto? Zato što smo izgubili iz vida i sebe i svoj cilj! Dodatno prati osjećaj izgubljenosti, do te mjere da gubite stvari, zaboravite što ste trebali napraviti, dekoncentrirano vozite – a svi ti, ma kako mali, incidenti opet dovode do toga da sami sebe još kritičnije promatrate („Nisam nizašto"). Jedini izbor koji možete napraviti jest da osvijestite sebe i situaciju u kojoj se nalazite. Bez brige, straha ili sumnje: to su najgori neprijatelji uspjehu u bilo kojem segmentu vašeg života. I da, ne govorim da uopće ne bi trebalo imati dozu „zdrave" zabrinutosti, govorimo o onoj vrsti zabrinutosti koja vas blokira u rješavanju uzroka iste: pokušajte prepoznati svoje produktivne i neproduktivne brige!", objašnjava **Elena Cvjetković**, Business&Life Coach, i vlasnica tvrtke Misliona d.o.o.

Sandra Mihelčić,
direktorica i vlasnica Business Media Group

„Možemo reći da su tražena gotova sva obrazovna područja, no istaknula bih obrazovne programe iz područja poreza, financija, prava i računovodstva. To su specifična znanja koja većina poduzetnika nema, a s druge strane snose zakonsku i kaznenu odgovornost kao direktori tvrtki koje vode. Tu je zato naša grupacija, da ih obrazuje. Mogu izdvojiti konferenciju „Kako sastaviti godišnju poreznu prijavu" i „Što s PDV-om nakon ulaska u EU". To su konferencije koje okupljaju i po nekoliko stotina sudionika, a mi se potrudimo dovesti vrhunske predavače - zaposlenike naše grupacije, porezne i pravne stručnjake."

Tražite pravi model?

EU fondovi

Krenimo zajedno u Europsku uniju.

Do pronalaska pravih i potpunih informacija o mogućnostima sufinanciranja projekata iz EU fondova ponekad je dug i težak put.
Mi Vas na tom putu podržavamo sa savjetima i proizvodima kreiranim u skladu s Vašim potrebama.

Saznajte više na www.zaba.hr
Ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
Zagrebačka banka
UniCredit Group

SAVJETNIK OBITELJSKOG BIZNISA

Vedran Kraljeta

Koje su najčešće uloge i zadaci savjetnika za obiteljski biznis?
M.L., Rijeka

Ovo baš i nije često pitanje u nas, i još nema prikladne sistematizacije zadataka i uloge savjetnika za obiteljski biznis. Dapače, takvih stručnjaka u Hrvatskoj ima vrlo malo. Primarni zadatak takvog savjetnika je da pomaže edukaciju članova, bolju organizaciju obitelji i ohrabri ju da planski i smisleno pristupa idućim razvojnim koracima. Kod toga se služi svim klasičnim alatima managemenst konzaltinga, ali i alatima coachinga i psihoterapije.

Bez obzira koje profesionalne struke i osposobljenosti, savjetnik u poduzetničkoj obitelji pomaže njezinim članovima iskreno razmotriti budućnost i što zaista žele. Naime, u praksi se često javlja da poduzetničke obitelji ne mogu vidjeti svoje promjene i sistemske dinamike. Stoga jednostavno nisu svjesne prepreka koje stoje pred njima. Ovdje zato trebaju nekoga da ih malo pogurne u tom smjeru.

Ako očekivanja članova poduzetničke obitelji pokažu da ne žele biti čvrsto vezani u njezinim okvirima, u tom slučaju uloga savjetnika je da pomogne članovima obitelji osloboditi se njezinih stega i razići bez međusobnih sukoba. U tom kontekstu savjetnik treba djelovati bez predumišljaja o „idealnoj i skladnoj obitelji" koja njeguje čvrsto zajedništvo, i pomoći njezinim članovima da se raštrkaju po svojim putovima.

U takvim, ali i drugim prilikama savjetnik priprema obitelj da najmanje jednom godišnje održi obiteljsko okupljanje/sastanak. Na sastanku djeluje u ulozi komunikacijskog razglasa i pomaže članovima obitelji da iskomuniciraju vlastite zamisli i ideje.

Ako se pojave izazovne situacije, ili krize, savjetnik pomaže sniziti napetosti, „normalizirati" situaciju ukazujući da izazovi s kojima se suočava obitelj nisu jedino i posebno njeni. Pri tome često uvodi šire, vanjsko gledište, pruža tehničke savjete i pomaže članovima obitelji razmotriti njihovu emotivnu posvećenost obiteljskom biznisu,

U slučaju kad je zadatak njegovati obiteljsko jedinstvo, a pogotovo kad obitelj treba prikladno organizirati i izabrati sustav njezinog upravljanja, vrlo važan fokus djelovanja savjetnika je na unapređivanju komunikacije među članovima obitelji. Jedno od važnih pitanja je jesu li obrasci i dinamike komuniciranja obitelji konzistentne s poslovnim pristupom kakav treba ova razina organizacije?

Neki od međunarodno poznatijih savjetnika za obiteljski biznis, poput J.J. Stama, kažu da je uloga obiteljskog savjetnika pregledati obiteljski sustav i ocijeniti vode li u njemu pojedinačni odnosi članova obitelji entropiji, a dinamike sukobu ili sinergiji. Nakon toga pronalazi provokativna pitanja kojima će članove obitelji potaknuti da promisle i sami osjete kakvi su njihovi odnosi, što vodi promjenama.

Savjetnik kao mozak „izvana"

Kako je savjetniku kao „vanjskom" članu lakše uočiti širu sliku i vidjeti promjene kroz koje prolazi poduzetnička obitelj, on može poslužiti kao točka dijeljenja iskustva i prakse iz drugih poduzetničkih obitelji. Može zapaziti obiteljske dinamike koje vode preprekama i u tom okviru propitati obiteljska pravila i poruke.

Povremeno može biti angažiran i kao nezavisni profesionalac koji pomaže voditi obiteljske razgovore ili sastanke pretresana ideja metodom „oluje mozgova". To ne znači da sama obitelj ima probleme u međusobnom komuniciranju, nego je često takav formalan proces vođenja i pretresanja ideja izgledniji da proizvede nove rezultate.

Iako obiteljski savjetnici pružaju savjete obitelji, u konačnici je obitelj ta koja treba preuzeti i preuzima odgovornost za primjenu primljenih informacija, usmjerenja i savjeta. Stoga članovi poduzetničke obitelji trebaju imati osjećaj vlastitog doprinosa i vlasništva u bilo kojem obliku upravljačkog sustava koji su prihvatili. To znači da je vrijednost gotovih rješenja „s police" ograničena, isto kao i predlošci za dokumentaciju poput „obiteljskog ustava". Ovdje se ne isplati ići kraticama ako se želi ugraditi obitelj i njoj prikladna rješenja za sustav upravljanja.

Nadalje, savjetnik može pomoći članovima poduzetničke obitelji da promisle modele takvih promjena ili procese. Primjerice, može njegovati fokus članova obitelji na utvrđivanju i otklanjanju prepreka potrebnim promjenama.

Ako postoji značajan otpor, recimo snažan sukob ili negativno ponašanje, tada je zadatak savjetnika pomoći članovima obitelji osvijestiti je li cilj obiteljskog jedinstva realan ili ne. Čak i u „zdravim" obiteljima treba naučiti mnoge vještine, školovati se u brojnim temama. Takvih stručnjaka za sve u jednoj osobi savjetnika u pravilu nema. Zato se tu uloga savjetnika širi i na pronalaženje eksperata koji mogu pomoći u edukaciji obitelji, obučavati ju novim vještinama ili mentorski voditi njezine članove i osposobljavati ih za uspjeh i u obitelji i u obiteljskom poslu.

slkon mreža

Želite li brzo provjeriti svoja ili otkriti nova rješenja za dileme pokretanja, rasta ili restrukturacije obiteljskog biznisa? Od sistemskog rješavanja strategije, izbora tima i kadriranja, do postavljanja upravljačkih struktura? Predbilježite se! Iskoristite naše iskustvo i najnaprednije metode i alate sistemskih simulacija, konzaltinga i konstelacija.

Nazovite na tel. 098/9274120 ili nas kontaktirajte na
info@konstelacije.com
J.R.Boškovića 23, 10000 Zagreb
www.konstelacije.com

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

Zagrebačka banka
UniCredit Group

Poticanje razvoja poduzetništva

Martina Sedmak, EU desk Zagrebačke banke

Kako EU potiče razvoj poduzetništva u Hrvatskoj?

LJ.Š, Zagreb

Europska unija raznim mjerama potiče razvoja poduzetništva u zemljama članicama Unije, no mogućnosti izravnog korištenja sredstava za poduzetnike u Republici Hrvatskoj u okviru pretpristupnog programa IPA su za sada ograničene. Razlog tome je što su sredstva pretpristupnog programa IPA uglavnom usmjerena na prilagodbu za članstvo u Europskoj uniji na ispunjavanje obveza koje proizlaze iz pristupnih pregovora. Većina financijskih sredstava su za sada namijenjena raznim tijelima državne uprave te regionalnim i lokanim vlastima. U okviru treće komponente programa IPA - Regionalna konkurentnost do sada je bio samo jedan javni poziv u okviru kojeg su poduzetnici mogli zatražiti potpore za određene vrste aktivnosti, a sljedeći takav poziv očekuje se u drugoj polovici 2013. godine. Kako će se s ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju opseg mogućih ulaganja značajno proširiti, od 2014. očekujemo i više mogućnosti za poduzetnike.

Osim javnih poziva koji su namijenjeni direktno poduzetnicima, u okviru programa IPA razvoj poduzetništva se potiče i indirektnim mjerama. Primjerice, u tijeku je javni poziv za podnošenje projektnih prijedloga za ulaganje u poslovnu infrastrukturu. Poziv je otvoren za jedinice lokalne i regionalne (područne) samouprave, lokalne i regionalne organizacije i trgovačka društava u javnom vlasništvu te lokalne i regionalne turističke zajednice iz deset županija označenih kao „regije koje zaostaju u razvoju" (Virovitičko-podravska, Vukovarsko-srijemska, Brodsko-posavska, Sisačko-moslavačka, Šibensko-kninska, Osječko-baranjska, Ličko-senjska, Požeško-slavonska, Karlovačka i Zadarska županija).

Pojedinačne potpore u iznosu od 325 tisuća do milijun eura odobravat će se za razvoj nove i postojeće infrastrukture u poslovnim zonama, razvoj novih i postojećih poslovnih inkubatora i ostalih subjekata za pružanje potpore malom i srednjem poduzetništvu te ulaganje u razvoj javne turističke infrastrukture u području zdravstvenog, kulturnog i aktivnog turizma. U konačnici odabrani projekti bi trebali rezultirati razvojem i jačanjem sektora malog i srednjeg poduzetništva te stvaranjem novih radnih mjesta u navedenim županijama. U okviru poziva dostupno je ukupno 8 milijuna eura. Upute za prijavitelje, tekst natječaja i sve ostale informacije dostupne su na internetskim stranicama Središnje agencije za financiranje i ugovaranje programa i projekata EU www.safu.hr koja je objavila navedeni javni poziv. Krajnji rok za dostavu projektnih prijedloga u Agenciju je 13. lipnja 2013. godine do 16 sati.

Primjeri sličnih projekata financiranih u okviru programa IPA

Ovom pozivu za ulaganja u poslovnu infrastrukturu prethodila su dva poziva u 2009. i 2010. godini u okviru kojih je sufinancirano 26 projekata s približno 17,4 milijuna eura potpore. Neki od financiranih projekata su osječki BIOS, virovitički E-ncubator, Lunjski vrtovi maslina, Putevima kune i lipicanaca u Lipiku, Revitalizacija tvrđave Sv Mihovila u Šibeniku, Završetak memorijalnog centra Faust Vrančić na otoku Prviću, itd. Svi ovi projekti trebali bi doprinijeti lokalnom razvoju i otvaranju radnih mjesta.

Sufinanciranje projekata

U navedenom pozivu, iz programa IPA, sufinanciranje projekata pojedinačnih korisnika maksimalno može iznositi 60 do 85% od ukupne vrijednosti projekta. Preostali iznos za zatvaranje financijske konstrukcije moraju osigurati korisnici, bilo iz vlastitih sredstava ili iz kredita. Zagrebačka banka u ponudi ima različite kreditne linije kojima podržava korisnike EU fondova u provedbi njihovih projekata, a dio ovih linija realizira se i u suradnji s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak.

IMATE PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PROVEDBI EU PROJEKATA? NA NAJZANIMLJIVIJA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA MARTINA SEDMAK IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE
E-mail: martina.sedmak@unicreditgroup.zaba.hr

KVALITETA I ZAŠTITA POTROŠAČA – norme i standardi

mr. sc. Branko Pavlović

Da bi stvorili i održali kvalitetu i sigurnost svojih proizvoda s jedne strane, te u cijelosti korespondirali i komunicirali s potrošačima, svjetski poznate tvrtke, a isto tako i MSP tvrtke, nužno se okreću i provode normizaciju, standardizaciju te certifikaciju svoje aktivnosti. Tako u odnosu poslovne politike i nužne komunikacije s tržištem-kupcima i potrošačima normizacija, standardizacija i certifikacija postaju poslovni „esperanto“ bez kojeg nema uspješne komunikacije. Nema ulaska ni opstanka na tržištu.

Norme čine život lakšim i sigurnijim za tvrtke i za kupce-potrošače, pa kao takve olakšavaju trgovinu, pomažu razvoju osiguravajući jednake mogućnosti, svijet čine sigurnijim, upućuju i certificiraju kvalitetu poslovanja, stvaraju zdrav okoliš i okoliš za zdravlje, brinu se za kupce i potrošače, potiču razmjenu tehnologija i inovacija, pomažu savladavanje kulturne i jezične razlike, pomažu širenje znanja putem informacijske i komunikacijske tehnologije, omogućuju pronalaženje informacija. Ukratko, one kao i proces normizacije pomažu stvaranju održivosti i koristi za sve dionike procesa reprodukcije, dakle za sve ljude u globalnom društvu. Norme pomažu otvaranju tržišta omogućujući dionicima društvene reprodukcije usporediti ponude različitih dobavljača te zbog toga manjim (MSP) i mlađim tvrtkama omogućuju lakše natjecanje s većim i starijim tvrtkama.

„Esperanto“ poslovnog svijeta

Na svjetskoj razini, posebno na razini EU, izrađuju se norme za sve vrste proizvoda i usluga u širokom rasponu kao što su prehrana, kemikalije, graditeljstvo, energetika, zdravlje i sigurnost, kućanski aparati, informacijska tehnologija, strojevi, telekomunikacije i promet itd.

MSP tvrtke definirane su s manje od 250 zaposlenih. One čine 98% svih poduzeća Europe, a gotovo identična struktura je i u RH, i norme imaju posebno važnu ulogu kako bi iste na jedinstvenom tržištu učinkovito funkcionirale. One moraju biti usklađene, dakle moraju biti nosioci tog „esperanta“ kako bi se proizvodi mogli prodavati i kupovati potpuno sigurno i izvan nacionalnih granica. EU norme označavaju se šifrom „EN“. Priznate su u 32 zemlje (27članica i Hrvatska te zemlje EFTE i Turska) u kojima postoji obveza da se povuče svaka nacionalna norma, što znači da bilo koji dio proizvoda ili usluge koji su u skladu s relevantnom EU normom treba biti prihvaćen u tim zemljama. Tri EU organizacije za normizaciju priznate su kao organizacije koje imaju sposobnost i stručnost potrebnu za razvoj EU normi – „EN“. To su CEN, CENELEC i ETSI. One se izrađuju u procesu suradnje tehničkih stručnjaka koje imaju poduzeća i industrija, istraživački instituti, potrošačke i ekološke organizacije te druge zainteresirane strane. Kako bi se osiguralo da norme zadovolje potrebe manjih tvrtki, potrebno je da MSP dobiju informaciju o normizacijskim aktivnostima te da njihovi interesi budu na odgovarajući način zastupljeni tijekom izrade, razvoja i osuvremenjivanja norme. Kako MSP tvrtke tako i organizacije za normizaciju te poslovne udruge imaju u tome važnu ulogu kako bi se primjena „esperanta“ u cijelom procesu reprodukcije ostvarila, dakle kako bi proizvod bio siguran i kako bi isti u cijelosti zadovoljio zahtjeve kupaca i potrošača.

Dakle, usvojene norme i standardi te njihovo certificiranje (svjedodžba o usvojenju „espe-

ranta" i njegove primjene) je nadnacionalni jezik. Njime govore svi dionici društvene reprodukcije. To je postupak u kojem neovisna organizacija utvrđuje zadovoljava li proizvod-usluga sustav upravljanja (TQM). Certifikatom tvrtka jamči svim dionicima u procesu reprodukcije da su ispunjeni ili će ispuniti njihove zahtjeve u skladu sa specifikacijom prema normi ISO-9001, pri tome su pozornost posvetili smanjenju negativnog utjecaja na okoliš –ISO-14001 i zaštiti svih podataka i informacija ISO-27001.

Razlozi certifikacije

Certifikati su, osim što daju sliku o tvrtki koja ih posjeduje, preduvjet stavljanja proizvoda na tržište. Već su danas vrlo važni za naše subjekte, a nakon 1. srpnja ove godine bit će presudni. Naime, samo tržište natjerat će tvrtke da se prilagode i savladaju „esperanto".

Istraživanja, a i iskustvo, govore da u početku tvrtke smatraju da normizaciju (usvajanje normi) i certifikaciju trebaju imati zbog tržišta, kupaca i potrošača te u pravilu ne prepoznaju potencijalnu korist. No, to nije tako. Tu su temelji ravnopravne mogućnosti komunikacije u cjelokupnom procesu reprodukcije.

Certifikacija se provodi kad je propisana zakonom, to jest tvrtka mora provesti postupak usklađenosti da bi imala pravo staviti proizvod na tržište, ili je dragovoljna zbog više razloga. Osnovni je da tvrtka svoj proizvod i svoje poslovanje želi podvrgnuti nepristranoj i stručnoj analizi kako bi bila sigurna da proizvod zadovoljava tehničke i sigurnosne aspekte koje certifikat jamči. Neka tržišta, a posebno neki kupci-potrošači, teško prihvaćaju proizvode bez certifikata. Tvrtka ima veće šanse svoj proizvod staviti na tržište ako ima certifikat. Certifikat se koristi u svim djelatnostima, no najtraženiji i najpotrebniji su u industrijama izloženima većim rizicima. To su u pravilu proizvodi i svi sudionici nabavnog lanca, posebno područja kao što su hrana, zdravstvo, farmacija, auto-industrija, avio-industrija, it-industrija itd. U pravilu se svi u tom lancu žele osigurati da proizvod kojim se koristi u daljim procesima, ili direktno komunicira s krajnjim kupcem-potrošačem, bude kvalitetan i siguran. U tom slučaju su upravo certifikati ti koji to potvrđuju i logičan su izbor. Danas naše tvrtke upravo iz tih razloga i zahtjeva kupaca provode certifikaciju, iako bi pokretanje certifikacije trebao biti rezultat permanentnog inoviranja, razvoja i poboljšanja poslovanja.

Posjedovanjem certifikata našim se tvrtkama osiguravaju poslovni procesi jednake kvalitete kao onima u EU, jer je u EU uobičajena praksa za većinu trgovačkih lanaca tražiti certifikat za sve tvrtke koje žele plasirati svoje proizvode u te trgovačke lance. Kako uskoro neće biti granica proizvodi naših tvrtki moći će neometano cirkulirati svim zemljama EU, uz ukidanje povlaštenih režima CEFTE, i mnoge domaće tvrtke tražit će svoj prostor u EU. Zato će certifikati biti nužni, reklo bi se i presudni, kako bi se pronašli putovi do kupaca, jer su oni jedini dokument sigurnosti proizvoda.

No unatoč tome što potražnju za normama, pa tako i certifikatima, uvjetuju dva čimbenika - globalna kriza i naš ulazak u EU, u posljednje je vrijeme sve vidljiviji rast potražnje za certifikatima i normama koje sve više traže društveno odgovorno poslovanje (OHASAS-18001 - zaštita na radu i zaštita zdravlja) itd.

Potrošači su sve svjesniji svojih prava i proizvođačima postavljaju sve veće zahtjeve. Proizvođači pak, kako bi mogli odgovoriti zahtjevima potrošača i kako bi se mogli natjecati na tržištu EU, moraju uvesti norme kojima osiguravaju sigurnost i kvalitetu svoje proizvodnje te ih permanentno certificirati i recertificirati. Vrlo je strog postupak certifikacije i on se u pravilu provodi u pet faza: uvođenje sustava, certifikacijski audit, prvi nadzorni audit, drugi nadzorni audit, recertifikacijski audit.

Na značaj certifikata, pa tako i proces certifikacije, posebno ukazuju izvoznici, jer bez posjedovanja certifikata ne može se dobiti posao na stranom tržištu (bez obzira radi li se o EU ili drugom svjetskom tržištu). Najmanje što se očekuje od svakog ozbiljnog posla na tržištu EU i svijeta, bez obzira kojem industrijskom sektoru pripadao primjena načela kvalitete, sigurnosti, zaštite okoliša i društveno odgovornog poslovanja su nužni. S tih područja je upravo najviše izdanih certifikata na svjetskoj razini. Uzimajući u obzir turbulenciju svjetskog tržišta i ulazak na tržište EU u nas se sve više traži „CE" certifikat o usklađenosti proizvoda s proizvodima EU, kako bi osigurali trajnu prisutnost na tržištu. Certifikacija prema međunarodnim normama može, a i jest dobar pokretač našeg razvoja, proboja na strana tržišta i izlaska iz krize s jedne strane, a s druge strane sigurno je snažna podrška sigurnosti i kvaliteti proizvoda, jer tržište se širi, potrošači se mijenjaju i trebat će permanentno certificirati proizvode kako bi ostvarili trajnu komunikaciju s tržištem.

O normama:

Saliha Barlatey (Nestle Europa): „Kvaliteta je naš prioritet. To je naša svakodnevna dužnost. Oko sigurnosti proizvoda nema ustupaka, i ni u kojim uvjetima nećemo činiti kompromise na račun sigurnosti naših potrošača."

Ronald Grube (Kraft Foods): „Naša se tvrtka obvezala osigurati proizvode koji ne samo da udovoljavaju nego i premašuju očekivanja potrošača i komitenata, a prilagođeni su zahtjevima tvrtke i u skladu s održivim propisima."

Yves Rey (grupa Danone): „Danone je čvrsto odlučio poduzeti sve moguće za kontrolu i nadzor svih rizika u nastajanju,kao i postojećih. Sigurnost hrane čini preduvjet našeg sustava kvalitete. Dosljedno tome,već godinama primjenjujemo procedure i mjere usmjerene na zaštitu sigurnosti potrošača i u tom smo području ostvariti napredak. Sljedivost u opskrbnom lancu dodatni je alat za zaštitu potrošača i imidža Danonea, u slučaju da neke od procedura zakažu u sprečavanju nekog od gore navedenih rizika."

Philip Clarke (Tesco Stores): Sigurnost korisnika u Tescou je od najveće važnosti. Obvezali smo se da su proizvodi na našim policama sigurni i legalni te da imamo striktne sustave koji to jamče. U kompletnom opskrbnom lancu koji se naglo razvija presudni su svrhoviti i učinkoviti sustavi za sljedivost proizvoda"

Hans-Jurgen Matern (Metro Grupe): „Stalno poboljšanje standarda kvalitete ponuđene trgovačke robe, kao i sigurnost hrane, glavne su brige Metro Grupe."

Roland Vaxelaire (Grupa Carefour): „Kako bi ispunio očekivanja svojih potrošača što se tiče sigurnosti hrane, kvalitete, a također i najnižih cijena diljem svijeta, Carrefour se oslanja na preventivnu i proaktivnu strategiju koja integrira principe predostrožnosti, sljedivosti, učinkovitih i brzih procedura povlačenja/opoziva kao i nadzor sigurnosti hrane."

Najveća komunikacijska zabluda svih vremena

mr. sc. Petar Majstrović

U zadnja dva tjedna dva sam puta s polaznicima *in-company* edukacija razgovarao o važnosti neverbalne komunikacije. U oba slučaja dio polaznika je tvrdio da neverbalna komunikacija ima veći značaj od verbalne, a da najmanji utjecaj na slušatelja imaju riječi. Po njihovoj tvrdnji riječi utječu sa 7%, a govor tijela sa nevjerojatnih 93%. Iako omjeri izgledaju čudno dio polaznika ih ipak zagovara pozivajući se na respektabilne izvore. Međutim, ovi brojevi su vjerojatno najveća zabluda u području komunikacije uopće.

Ovakve pogrešne, pojednostavnjene interpretacije izvan konteksta mogu se ponekad pročitati u tisku, naći na internetu ili čak čuti na poslovnim seminarima. Riječ je o pogrešnom tumačenju pravila „3V" (7% verbalno, 38% vokalno, 55% vizualno) poznatog kao Mehrabianovo komunikacijsko pravilo. Pravilo kaže da se interpersonalna komunikacija sastoji od tri spomenuta komunikacijska elementa koji imaju navedenu razinu utjecaja na sugovornika. Međutim, pravo pitanje glasi: je li pravilo točno i u kojem je kontekstu primjenjivo?

Pozadina priče

Još 1967. poznati američki psiholog dr. Albert Mehrebian objavio je svoja istraživanja *„Decoding of Inconsistent Communications"* i *„Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels"*. Na temelju njih izveo je „3V" pravilo koje se u popularnoj literaturi i tisku počelo pogrešno interpretirati. Učestale pogrešne interpretacije koje su globalno uzele maha komentirao je i sam autor. On kaže: „Ako vam želim reći da je olovka koju tražite na katu u spavaćoj sobi u trećoj ladici radnog stola kako da to kažem neverbalno"? Logičnije i lakše je objasniti riječima. U prijenosu ove informacije neće utjecati neverbalni već uglavnom verbalni elementi. Prema tome, nema govora da je „3V"pravilo primjenjivo u svim situacijama.

Mehrebian kaže da jedan dio edukatora već 45 godina uporno ponavlja pogrešne interpretacije njegovih nalaza, a drugi dio uporno ukazuje na njih. Međutim, izgleda bez efekta i uzalud jer se pogrešna interpretacija ukorijenila duboko i uporno opstaje. Gdje je problem i zašto dolazi do pogrešne interpretacije?

Uzrok greške

Autor je proveo dva povezana istraživanja na sljedeći način: prvo je odabrao riječi koje su same po sebi jasno izazivale određene osjećaje i podijelio ih u tri kategorije.

1. kategorija: riječi koje izazivaju pozitivne osjećaje poput: hvala, drag, ljubav.

2. kategorija: neutralne riječi poput: možda, tako, oh.

3. kategorija: riječi koje izazivaju negativne osjećaje poput: strašno, nemoj, grubo.

Nakon toga govornici su dobili instrukcije da vokalno (tonom glasa) komuniciraju pozitivne, neutralne i negativne osjećaje dok izgovaraju ove riječi. Svaka riječ je snimljena. Nakon snimanja ispitanici su dobili instrukcije da poslušaju audio snimak i po njemu odrede stvarne osjećaje govornika. Ovdje je važno ukazati na postojanje kontradiktornih komunikacijskih situacija. Kada slušatelj čuje riječ koja je sama po sebi pozitivna, a prati je negativan vokalni izričaj tj. negativna emocija govornika on ustvari prima dvije poruke koje su proturječne. Verbalni sadržaj ima pozitivan, a vokalna interpretacija negativan utjecaj. Prema istraživanju slušatelj će tada veću važnost pridavati vokalnom, a manju verbalnom elementu komunikacije. Na temelju izračunate varijance pokazalo se da su vokalni elementi 5,5 puta snažniji od verbalnih. U praktičnom smislu to znači da ako slušatelj osjeti nevjericu u glasu govornika ona će na njega utjecati više nego riječi. Nakon što je izmjerio da vokalni element utječe 5,5 puta više od verbalnog Mehrabian je u sljedećem istraživanju želio utvrditi koliko na slušatelja utječe vizualni element komunikacije. Pratio je samo jedan vizualni element i to izraz lica. Ispitanicima su pokazivane fotografije lica govornika dok su izgovarali odabrane riječi, a oni su trebali odrediti njihove osjećaje. Kompariranjem vizualnog i vokalnog elementa Mehrabian je došao do podatka da slušatelji veću važnost pridaju vizualnom. Mjerenje je pokazalo da je vizualni element 1,5 puta snažniji od vokalnog.

Kombiniranjem rezultata prvog i drugog istraživanja Mehrebian je zaključio da vokalni elementi u opisanim uvjetima imaju 5,5 puta veći utjecaj od verbalnih, a vizualni 1,5 puta veći od vokalnih. Postavio je formulu „3V" (7% verbalno, 38% vokalno, 55% vizualno) sugerirajući relativnu važnost ovih komunikacijskih elemenata u situacijama prijenosa osjećaja.

Ograničenja i glavna zabluda

Prije prihvaćanja „3V" pravila „zdravo za gotovo" treba uzeti u obzir da se ono temelji na istra-

živanju provedenom u laboratorijskim uvjetima gdje slušatelj procjenjuje osjećaje govornika na bazi jedne reproducirane riječi koju prati određen vokalni izričaj i fotografija lica. Međutim, u stvarnom svijetu komunikacija je nešto drugo. Ona može sadržavati više stotina ili tisuća „živih" riječi više ili manje efektne vokalne interpretacije podržane širokim asortimanom vizualnih elemenata. Laboratorij ignorira mnoge elemente komunikacije koji postoje u stvarnom svijetu iz jednostavnog razloga jer nisu bili predmet istraživanja.

mogu „izvući" poslovnu komunikacijsku situaciju. Npr. poslovna prezentacija koja bi se oslanjala na 93%-tni utjecaj neverbalnog mogla bi izgledati kao manipulacija bez sadržaja ili pokušaj da se nešto što je loše dobro upakira.

Poznato je da poduzeća treniraju svoje pregovarače u nabavi da marginaliziraju utjecaj emocija kojima prodavači žele utjecati na njih, a da kod kupnje više pažnje posvećuju podacima i brojevima. Stoga ne bi bilo dobro zanemariti verbalni sadržaj kao što to sugerira pogrešna interpretacija „3V" pravila.

dobiti svoje ljude za ciljeve poduzeća ili žele podršku za svoje ideje nastojat će u svoju komunikaciju uključiti dovoljnu količinu emocija kojima će „dotaknuti" ljude i potaknuti ih na akciju. Verbalna poruka podržana „blijedim" neverbalnim elementima izgledat će neuvjerljivo, a još neuvjerljivije će izgledati ako su poruke proturječne. Tada se može dogoditi da ljudi posumnjaju u istinitost rukovoditeljevih riječi pa će „tražeći istinu" više pažnje usmjeriti na ton glasa, izraze lica i govor tijela koje je teže kontrolirati nego riječi.

I u ovom slučaju radi se o specifičnom obliku prodaje jer rukovoditelj prodaje sebe i svoje ideje i želi se svidjeti kupcima-svojim ljudima.

Komunikacijski elementi	Stvarna situacija na slušatelja utječe	Laboratorijska situacija	
		na slušatelja utječe	Rezultati mjerenja
Verbalni elementi	Veći broj riječi, rečenica itd.	Jedna riječ	7%
Vokalni elementi	Ton, jačina, visina i raspon glasa, tempo i brzina govorenja, upotreba „tišine" itd.	Ton glasa	38%
Vizualni elementi	Izrazi lica, pokreti i položaj glave i ruku, kontakt očima, držanje i pokreti tijela itd.	Fotografija lica	55%

Slika1 . Usporedni prikaz elemenata stvarne i laboratorijske komunikacijske situacije

U 2. stupcu navedeni su značajni elementi koji čine stvarnu komunikacijsku situaciju, a u 3. stupcu elementi koje su bili podloga za istraživanje i mjerenje. Razlika je očita i predstavlja važno ograničenje u primjeni pravila „3V". Glavno ograničenje je to što„3V" pravilo nije primjenjivo za sve komunikacijske situacije. Uz spomenuta ograničenja može biti primjenjivo isključivo kod prijenosa osjećaja. U kontekstu prijenosa informacija tehničke ili komercijalne prirode nije primjenjivo.

Ne bi bilo dobro „nasjesti" na učestalu pogrešnu interpretaciju. U poslovanju riječi imaju puno veći utjecaj od onog koji im je dodijeljen prema „3V" pravilu. Kada su verbalni elementi poruke kvalitetni, a neverbalni ne, poruka može izgubiti dio snage, ali vjerojatno neće biti ignorirana ili poništena. S druge strane, isključivo neverbalni elementi bez obzira kako kvalitetni bili, teško

Primjena „3V" formule u prodaji

Bez obzira na ograničenja, načela pravila „3V" primjenjiva su u mnogim prodajnim situacijama i to naročito kada prodavač ima potrebu kupcu prenijeti pozitivne osjećaje povezane s posjedovanjem ili korištenjem proizvoda kojeg prodaje. Uz predmet kupnje važno je da se kupcu svidi i prodavač. Sviđanje vodi do povjerenja, a povjerenje vodi do kupnje. Dobar prodavač želi se svidjeti kupcu i nastojat će aktivirati njegove osjećaje korištenjem što većeg broja komunikacijskih elemenata.

U prodaji su osjećaji bitni, a samim tim i načela ovog pravila. Možda ne u smislu spomenutih omjera koliko u smislu zastupljenosti svih komunikacijskih elemenata i njihove usklađenosti.

Primjena „3V" formule u rukovođenju

Ukoliko rukovoditelji žele pri-

Best Practice savjeti za učinkovitu komunikaciju

Dobri komunikatori usklađuju verbalne, vokalne i vizualne elemente. Elementi podupiru jedan drugog i bitno je da su konzistentni. Što je veća potreba za prijenosom osjećaja veća je i uloga neverbalnih elemenata pa je u takvim situacijama naročito važno voditi računa o usklađenosti (kongruentnosti). U slučaju neusklađenosti slušatelj može primati različite poruke iz više komunikacijska kanala što može rezultirati zbunjenošću, nesporazumom i neuspjehom komunikacije.

Primjer neusklađenosti prodavača

Prodavač u trgovini uređuje policu s robom. U tom trenutku u prodajni prostor ulazi potencijalni kupac. Ne dižući pogled prodavač nezainteresiranim glasom kaže: „Dobro došli u..., izvolite." U tom trenutku moguće je da kupac prima dvije poruke koje su proturječne. Jedna je pozitivna i verbalna (dobro došli), a druga je negativna i neverbalna (nezainteresiran ton glasa, bez kontakta očima, prodavač radi nešto drugo). U ovoj situaciji neverbalna poruka imat će veću snagu od verbalne i može izazvati negativne emocije kupca (nesviđanje) koje mogu rezultirati odustajanjem od kupnje. S obzirom da gotovo nitko ne broji ovakve situacije nikada nećemo saznati koliko ih je bilo ni kolika je materijalna šteta zbog izgubljenih prodajnih prilika!

BEST PRACTICE HR
business training and consulting
Prodaja | Menadžment prodaje | Rukovođenje
Palinovečka 19c Zagreb tel 01 3873 088 mob 091 3873 088
info@bestpractice.hr www.bestpractice.hr
treninzi u svibnju i lipnju u županijskim komorama HGK:
Rijeka, Otočac, Čakovec, Koprivnica, Dubrovnik, Split

Pet velikih pregovaračkih pogreški

ČETVRTA POGREŠKA – PRECJENJIVANJE STVARNE VRIJEDNOSTI

mr. sc. Mladen Jančić, CMC

Zamislite da se selite iz jednog grada u drugi i prodajete svoj stan ili kuću. Kako biste utvrdili pravu vrijednost nekretnine? Sada zamislite da ste u suprotnoj poziciji, da kupujete isti stan ili kuću, na istom tržištu. Kako biste odredili vrijednost nekretnine koju kupujete? Mislite li da biste došli do iste procjene bez obzira jeste li kupac ili prodavač?

Prema temeljnim ekonomskim načelima, trebali bismo odrediti istu vrijednost bez obzira jesmo li u ulozi prodavača ili kupca. Međutim, samo mali dio ljudi slijedi to pravilo. Psihološka istraživanja pokazuju da prodavači vrednuju svoje nekretnine više nego slične nekretnine drugih. U prodajnom pregovaranju, to predstavlja problem.

Jesu li vaše nekretnine stvarno od neprocjenjive vrijednosti? Neke stvari su ljudima stvarno neprocjenjive - ne bi ih dijelili s drugima bez obzira na ponuđeni iznos novca. Druge su virtualno neprocjenjive, ili *„pseudosacred"*, kako tvrdi profesor Max Bazerman s *Harvard Business School*. Možemo tvrditi da su te stvari nešto o čemu se ne može pregovarati, međutim većina ljudi bi ipak razmotrila trgovinu pod određenim uvjetima. Zaručnički prsten vaše majke može biti nešto što ne biste prodali ni za što na svijetu, međutim o prodaji sata svog ujaka, ako ste u novčanim neprilikama, možda ipak razmislite?

Što se događa kada se odlučite da ste spremni za trgovinu s takvim stvarima? Izvjesno je da ćete biti skloni da se oduprete kolikotoliko „razumnim" ponudama, možda ćete čak biti bijesni ili ljuti na nekoga tko spomene bilo kakav iznos – što izvjesno ne doprinosi bilo kakvom dogovoru.

Moć sentimentalne vrijednosti

Razmislite o tome što se događa kada dugogodišnji dom obitelji ide na tržište. Lijepa sjećanja dovest će članove obitelji u poziciju da postave iracionalno visoku traženu cijenu. Nakon početnog naleta interesa, kuća se vjerojatno nalazi na tržištu već mjesecima, čak i godinama. Cjenovni rezovi ne uspijevaju privući mnogo interesa, a nekad „dragi dom" postaje izvor stresa i tjeskobe. Slična situacija se događa kod prodaje obiteljskih tvrtki. I ne samo obiteljskih.

Ljudi imaju tendenciju precijeniti obične stvari koje nemaju sentimentalnu vrijednost.

Zanimljivo je također da ljudi imaju tendenciju precijeniti obične stvari koje nemaju sentimentalnu vrijednost. Suprotno racionalnoj ekonomskoj teoriji, čini se da ljudi nešto vrednuju više ako im to i pripada. Zašto? Vlasništvo, kao koncept, je popraćeno prijetnjom gubitka u odnosu na *status quo*. Ovaj „gubitak" može nas dovesti do precjenjivanja svoje imovine i situacije da za nju tražimo više nego što realno vrijedi.

Da bi se izbjegla ova greška „gubitka" i stvorila realnija slika o vrijednosti toga što se posjeduje, svaki prodavač bi trebao iskreno odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. „Da li bih to poželio, a da nije već moje"? Kada se stavite u cipele potencijalnog kupca, predmet možda neće izgledati tako privlačno.
2. „Koliko to stvarno vrijedi"? Unaprijedite svoju procjenu vrijednosti na način da konzultirate eksperta, financijskog savjetnika i sl.
3. „Što će se dogoditi ako se ne proda"? Zamislite što će se dogoditi ako niste u mogućnosti zaključiti prodaju nakon mjesec ili godinu dana. Ako to ne uzrokuje nikakav problem, ništa vas ne sprječava u postavljanju visoke cijene. Ali ako bi time prouzročiti financijske ili druge poteškoće, razmislite o cijeni koju tražite.
4. „Koju dodatnu vrijednost mogu ponuditi"? Kao što smo i prethodno govorili, cijena nije jedini čimbenik vrijednosti. Ako ste, na primjer, u mogućnosti ponuditi opciju dostave, plaćanja na rate ili slične pogodnosti možda možete i opravdati iznadprosječnu cijenu.

AngloAdria
MANAGEMENT CONSULTING

Učinkovito poslovno pregovaranje, 16-17.05.2013.
Uvjerljiv javni nastup, 30.05.2013.

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.
Informacije: 01 463 7437 ili www.anglo-adria.com

22. međunarodni sajam grafičke industrije i industrije papira

22nd International Printing and Paper Industry Fair

INTERGRAFIKA

partner sajma GRAFIK.net

27. međunarodni sajam ambalaže i pakiranja

27th International Packaging Materials and Packaging Technology Fair

MODERNPAK

22–25. 5. 2013.

I ♥ PRINT!

2. HRVATSKI DAN KARIJERA
GRAFIČKE I AMBALAŽNE INDUSTRIJE

ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.

Zagrebački Velesajam

MODERNPAK

PROGRAM IZLAGANJA:

- MATERIJALI ZA IZRADU AMBALAŽE
- STROJEVI ZA IZRADU AMBALAŽE
- SVE VRSTE AMBALAŽE
- POSLOVNI POKLONI
- STROJEVI ZA PAKIRANJE PROIZVODA
- SREDSTVA ZA DISTRIBUCIJU PROIZVODA
- TRGOVINA, KONZALTING, INŽENJERING
- STRUČNA LITERATURA I PUBLIKACIJE

STRUČNO-PRATEĆI PROGRAM:

- STRUČNI SKUPOVI
- KOMERCIJALNE PREZENTACIJE
- EDUKATIVNI SEMINARI

INTERGRAFIKA

PROGRAM IZLAGANJA:

- STROJEVI, UREĐAJI I PRIBOR ZA GRAFIČKU INDUSTRIJU
- STROJEVI I UREĐAJI ZA INDUSTRIJU PAPIRA
- UREĐAJI I OPREMA ZA PROMOCIJU I OGLAŠAVANJE
- SIROVINE, REPRODUKTIVNI MATERIJAL I PRIBOR ZA GRAFIČKU INDUSTRIJU
- PROIZVODI I USLUGE GRAFIČKE INDUSTRIJE
- WEB DIZAJN
- PROFESIONALNA FOTO OPREMA
- PROIZVODI INDUSTRIJE CELULOZE I PAPIRA
- STRUČNA LITERATURA I PUBLIKACIJE

STRUČNO-PRATEĆI PROGRAM:

- STRUČNI SKUPOVI
- EDUKATIVNI SEMINARI
- RADIONICE I IZLOŽBE

KONTAKTI:

TEL. + 385 1 6503 429
+ 385 1 6503 437
FAX. + 385 1 6503 409

www.zv.hr/intergrafika
www.zv.hr/modernpak

intergrafika@zv.hr
modernpak@zv.hr

CROBEX najbolji u regiji

Glavno mjerilo kretanja domaćeg tržišta kapitala, dionički indeks Zagrebačke burze CROBEX, u prva je tri mjeseca ostvario najbolji rezultat u regiji. Indeks je ostvario najviši povrat u srednjoj i istočnoj Europi (SIE) od čak 15,4%.

Najveći dio rasta ostvaren je u siječnju, kad je indeks CROBEX porastao čak 8,5%, a pozitivne promjene su zabilježene i u veljači i ožujku, iako gospodarska situacija baš i ne daje razloga za optimizam.

„Stoga rast CROBEX-a pripisujemo uglavnom skorom pristupanju Europskoj uniji kao i optimizmu s inozemnih tržišta te visokoj likvidnosti sustava", smatraju analitičari Raiffeisen banke u najnovijoj RBA Analizi. Zaradu ulagačima veću od CROBEX-a imalo je 13 dionica, a predvodnik rasta bio je Dioki, uglavnom zahvaljujući iskazivanju interesa investitora Crodux plina za sudjelovanje u restrukturiranju društva.

Snažan porast ostvarila je i dionica Atlantske plovidbe, potaknuta rastom indeksa BDI. Samo su dvije sastavnice indeksa zabilježile pad vrijednosti, Luka Ploče i Dalekovod, što analitičari RBA pripisuju slabim rezultatima poslovanja, odnosno u slučaju Dalekovoda neizvjesnoj budućnosti kompanije.

„U drugom tromjesečju 2013. očekujemo nastavak pozitivnog raspoloženja na regionalnim burzama, koje bi trebao potaknuti oporavak gospodarstava SAD-a i eurozone, ali i regije SIE, u drugoj polovini godine. Također, averzija prema riziku slabi na globalnoj razini pa bi lokalni faktori ponovno trebali dobivati na važnosti", stoji u analizi.

Najveći rast očekuje se u Turskoj

U skladu sa svim navedenim, favorit analitičara RBA su ponovno cikličke dionice. Najveći rast među indeksima regije SIE očekuju za turski indeks ISN Nat.100, koji bi trebao profitirati od očekivanog povećanja kreditnog rejtinga Turske od strane agencije Moody's u drugoj polovini 2013.

„Također, uzmemo li u obzir da se radi o rastućem gospodarstvu, očekivani omjer P/E (a riječ je o omjeru trenutne tržišne cijene dionice i zarade po dionici tijekom protekle poslovne godine, a tumači se kao broj godina koji je potreban da se isplati ulaganje u dionicu) za 2013. od 11,5 ne izgleda 'preskupo'". kažu analitičari.

Relativno najpovoljnije je vrednovan ruski indeks MICEX s očekivanim omjerom P/E za 2013. od samo 5,3, a razlog je nisko vrednovanje dionica energetskog sektora koje u indeksu imaju težinu od čak 52%. Isto tako očekivana stopa rasta zarada sastavnica MICEX-a u 2013. iznosi tek 5% jer u drugom tromjesečju analitičari ne očekuju rast cijena nafte, pa bi i rast BDP-a trebao biti relativno skroman.

„Relativno nisko je vrednovan i rumunjski indeks BET, a dodatno ga atraktivnim čini i dividendni prinos od 5,5%. Očekivani omjer

P/E za poljski WIG20 najviši je u regiji, 12, a očekivani pad zarada sastavnica iznosi čak 15,6%. Hrvatski indeks CROBEX10 relativno je atraktivno vrednovan s očekivanim omjerom P/E za 2013. od 9,1, unatoč snažnom rastu od početka godine", piše u analizi. Razlog niskog vrednovanja analitičari vide u slaboj gospodarskoj situaciji i sporim reformama.

„Ipak, iako izgledi gospodarstva nisu obećavajući, ulazak u EU trebao bi donijeti smanjenje percepcije rizika hrvatskog tržišta, a time i povećani priljev kapitala. U drugom tromjesečju očekujemo nastavak pozitivnih kretanja i *blue chip* indeksa CROBEX10, ali ne očekujemo da bi se mogle zadržati tako visoke stope rasta kao u prvom tromjesečju jer one prema našem mišljenju nisu fundamentalno opravdane. Ograničavajući faktor je i dalje slaba likvidnost Zagrebačke burze", zaključuju analitičari Raiffeisen banke.

Samo su dvije sastavnice indeksa zabilježile pad vrijednosti, Luka Ploče i Dalekovod, što analitičari RBA pripisuju slabim rezultatima poslovanja, odnosno u slučaju Dalekovoda neizvjesnoj budućnosti kompanije.

Analizira li se detaljnije kretanje regionalnih indeksa u regiji, može se primijetiti da su se kretali poprilično raznoliko. Iako su investitori na tim tržištima u prva tri mjeseca ove godine bili skloniji riziku, intenzivnije su ulagali na tržištima južne i istočne Europe, nego na ostalima (poput Poljske ili Slovačke).

Pobjednik tromjesečja bio je hrvatski CROBEX, uglavnom zbog skorog pristupanja Europskoj uniji, a dvoznamenkasti rast ostvario je i srpski indeks BELEX15. „S druge pak strane najviše je na vrijednosti izgubio poljski indeks WIG20. Iako očekivani rast poljskog BDP-a iznosi relativno dobrih 1,2% u 2013., Poljska je jedna od rijetkih zemalja kod koje u ovoj godini dolazi do usporavanja gospodarstva u odnosu na 2012. Pri samom dnu ljestvice našao se i slovenski indeks SBI, što možemo pripisati političkoj krizi", objašnjavaju analitičari RBA.

Povrati i prometi sastavnica CROBEX-a

Povrate veće od CROBEX-a imalo je 13 dionica, a predvodnik rasta bio je Dioki, uglavnom zahvaljujući iskazivanju interesa investitora Crodux plina za sudjelovanje u restrukturiranju društva. Snažan porast ostvarila je i dionica Atlantske plovidbe, potaknuta rastom indeksa BDI. „Samo su dvije sastavnice indeksa zabilježile pad vrijednosti, Luka Ploče i Dalekovod, što možemo pripisati slabim rezultatima poslovanja odnosno u slučaju Dalekovoda neizvjesnoj budućnosti kompanije", objašnjavaju analitičari RBA. Ukupni redovni dionički promet u prvom tromjesečju 2013. iznosio je 911,3 milijuna kuna, što je za 41,3% više u odnosu na četvrto tromjesečje 2012., ali 12,2% niže od prvog tromjesečja prošle godine. Dionica HT-a ponovno je bila najtrgovanija, s prometom od 140,2 milijuna kuna, a slijedi je Valamar Adria Holding s 64,5 milijuna kuna. Ukupna tržišna kapitalizacija dionica na Zagrebačkoj burzi je od kraja 2012. povećana za 10,8 milijardi kuna te je na kraju prvog tromjesečja iznosila 138,6 milijardi kuna. Udio stranih investitora na Zagrebačkoj burzi se smanjio u odnosu na kraj 2012. te je na kraju ožujka 2013. iznosio 38,4%, dok se istodobno udio domaćih institucionalnih investitora povećao na 48%.

Stjepan Polić Bašić

promo

protected Usluge dio su mreže stručnjaka međunarodne neovisne tvrtke protected GROUP, koja je trenutno zastupljena u 13 zemalja - kroz vlastite podružnice i/ili preko partnera, uvijek na licu mjesta. Njima su dostupne mogućnosti, koje su inače na raspolaganju samo velikim koncernima.

protected GROUP uspješno posluje na tržištu od 1986. i od svog osnutka bilježi stalni rast, čak i u doba financijske krize. Grupacija pod jednim krovom ujedinjuje aktivnosti više tvrtki.
Unutar grupacije **protected Usluge** uživaju visoki ugled. Sukladno tome, i podrška cjelokupnog protected tima agencijskim partnerima protected Usluga je velika.
protected Noble Metals međunarodni je dobavljač plemenitih metala.

Što nude protected Usluge
Kroz naš fleksibilno osmišljen proizvod, investitori mogu izgraditi depozit plemenitih metala vrijedan pažnje – npr. zlato. To je moguće čak i s malim mjesečnim uplatama od 25 EUR.
Posebna značajka: naši klijenti kupuju čak i male količine plemenitih metala po cijenama koje su inače dostupne samo velikim kupcima. Osim toga, jamčimo da su plemeniti metali fizički prisutni. Dostava kupcu je moguća već od 50 grama.

Zainteresirani ste postati naš partner?
(neovisno jeste li agencija ili fizička osoba)
KONTAKTIRAJTE NAS!

protected Usluge d.o.o., Šetalište 150. brigade 8, Zagreb
tel: +385 1 3789914;
e-mail: hr.office@protected-consulting.com
www.protected-nm.com

Svijet koji pokreću KARTICE

Marina Kilić, dipl. nov.

Kreditne kartice ili plastični novac, kako se popularno nazivaju, danas više nisu nepoznanica ni građanima, ni poslovnim korisnicima. Na tržištu je u ponudi nekoliko različitih vrsta bankarskih kartica, a čini se kako se kartice, osim za podizanje gotovine, sve više koriste i za plaćanja tzv. najsitnijih kućanskih potrepština.

Kartično poslovanje danas je sastavni dio ponude bankarskog sektora i uobičajeni način bezgotovinskog plaćanja. Gotovo sve banke na hrvatskom tržištu nude i „svoje" kartice, odnosno u suradnji s vodećim platnim sustavima, MasterCard WorldWide i Visa International, izdaju različite vrste kartica: debitne, kreditne (*revolving*), *charge* te *prepaid*, ovisno o uvjetima i mogućnostima korisnika te dodatnim pogodnostima koje nude, a najviše se koriste za podizanje gotovine na bankomatima te za plaćanje roba i usluga. Djeluju i dvije kartične tvrtke PBZ Card (jedina kartična tvrtka u Hrvatskoj zadužena za izdavanje i prihvat American Express kartica) te Erste Card Club (jedina koja upravlja poslovanjem Diners Cluba na hrvatskom tržištu).

Razlikujemo debitne kartice koje banka izdaje vlasniku tekućeg ili deviznog računa, kreditne kartice za kratkoročno potrošačko kreditiranje, a na tržištu ih je nekoliko varijanti, kao što su *revolving* - kartice s fleksibilnim načinom otplate, ili kartice s obročnom otplatom koje omogućuju plaćanje na rate. Kartice s beskamatnom odgodom plaćanja ili *charge* kartice korisniku omogućuju kupnju i podizanje gotovine do dogovorenog limita. Tu su i *prepaid* kartice (unaprijed plaćena kartica) te *affinity i co-branding* - izdaje se u suradnji s tvrtkom partnerom.

Prema podacima koje je Sektor za bankarstvo i druge financijske institucije pri HGK prikupio od banaka i kartičnih kuća, na kraju prošle godine u Hrvatskoj je bilo 8.566.244 debitnih i kreditnih kartica, što je u odnosu na 2011. manje za 6,6%, a zbog posljedice redovnog čišćenja kartičnog portfelja od neaktivnih kartica, odnosno povlačenja neaktivnih karti-

Poslovna platna kartica prema funkcijama

Funkcija	Broj	Udio (%)
Za plaćanje	501.471	100
Gotovina	501.180	99,94
Čekovno jamstvo	4.056	0,81
Chip (sadrže jedan ili više računalnih čipova za pohranu podataka, za identifikaciju ili za obrade posebnih namjena)	409.382	81,64
Co-branding (kartice izdane u suradnji s određenim tvrtkama, udruženjima, uz osiguranje posebnih pogodnosti)	6.113	1,22
Međunarodna (prihvatljiva u inozemstvu)	376.508	75,08
Ostalo	100	0,02
Ukupan broj platnih kartica u optjecaju	**8.198.978**	**501.471**

Izvor: HNB (na dan 31.12.2012.)

ca iz upotrebe. Od ukupnog broja kartica, 88% su debitne i kreditne kartice banaka, a gledano prema osnovnim vrstama bankovnih kartica, u ukupnom broju kartica 45% su MasterCard kartice, a 43% VISA kartice. Preostalih 12% su kreditne kartice kartičnih kuća. U segmentnu kreditnih kartica, od ukupnog broja izdanih više je onih od kartičnih kuća, 53,7%, dok su ostali dio kartice banaka. U Hrvatskoj se koriste isključivo čip kartice, koje su sigurnije od kartica s magnetskim zapisima. Osim sigurnosti, čip na kartici nudi više prednosti i usluga, kao što su mogućnost plaćanja, funkcija autentifikacije, sakupljanje nagradnih bonova. Udio čip kartica u ukupnom broju kartica je 89%, što dodatno pridonosi podizanju razine sigurnosti u kartičnom poslovanju i sprječavanju prijevara s karticama. Cilj bankarskog sektora je krajnjem korisniku pružiti proizvode koji će zadovoljiti njegove svakodnevne financijske potrebe te rad na unapređenju kartičnih proizvoda. „Posljednjih nekoliko godina na hrvatskom tržištu bilježi se povećan broj kartičnih transakcija. Iako gotovina još uvijek dominira, u ukupnom broju transakcija omjer gotovine i kartičnog plaćanja se postepeno mijenja u korist kartica", navodi **Melita Olanović**, članica Odbora za kartično poslovanje pri Hrvatskoj udruzi banaka, ujedno i direktorice Službe kartičnog poslovanja u Erste banci. U prošloj je godini, a prema podacima Sektora za bankarstvo i druge institucije, ukupna vrijednost kartičnih transakcija koje su realizirane u zemlji i inozemstvu, karticama izdanim od strane hrvatskih banaka i kartičnih kuća, iznosila 114,1 milijardu kuna, što je za dva posto više u odnosu na prethodnu godinu. Broj kartičnih transakcija bio je 291,8 milijuna, što je za 4% više nego u 2011. godini. Iz Hrvatske udruge banaka podsjećaju sve korisnike kartica na važnost čuvanja tajnog broja ili PIN-a te upozoravaju kako on treba biti poznat

BROJ KARTICA (promjena u odnosu na kraj prethodne godine)

KRAJ GODINE	BROJ KARTICA	RAST/PAD (%)
2000.	2.448.054	-
2001.	3.410.193	39,3
2002.	4.705.290	38,0
2003.	5.480.306	16,5
2004.	6.360.954	16,1
2005.	7.364.376	15,8
2006.	8.126.010	10,3
2007.	8.927.504	9,9
2008.	8.495.403	- 4,8
2009.	8.776.280	3,3
2010.	8.910.182	1,5
2011.	9.172.638	2,9
2012.	8.566.244	-6,6

Izvor: Sektor za bankarstvo i druge financijske usluge pri HGK

samo korisniku, jer ni banka kao ni kartična kuća koja je izdala karticu, ne zna niti ima pravo tražiti broj PIN-a od korisnika kartice.

Nove tehnologije i nove mogućnosti

Nove tehnologije stvaraju nove trendove poslovanja, koji su usmjereni prema jednostavnosti i brzini korištenja, nudeći dostupnost usluge neovisno o vremenu i mjestu na kojem se korisnik nalazi. Tako banke na tržište uvode i novu vrste usluge - *PayPass* usluga. Ova najnovija tehnologija omogućuje beskontaktno plaćanje, što znači kako se kupovine više ne moraju autorizirati PIN-om, jer se kartica nalazi u ruci korisnika. Dovoljno ju je samo prisloniti na beskontaktni čitač, pri čemu se transakcija provodi za svega nekoliko sekundi. „Početkom 2013. godine Erste Maestro® PayPass™ debitna kartica nadopunjena je dodatnom funkcionalnošću autentifikacije, pa je Maestro PayPass Display kartica prva takve vrste u svijetu. Kartica objedinjava tri važne funkcionalnosti: platnu funkciju, beskontaktno plaćanje i prijavu na elektroničke kanale za internet bankarstvo", pojašnjava Olanović. Korisnici bankarskih usluga sve veći interes pokazuju i za *mBanking* – uslugu mobilnog bankarstva koja korisnicima omogućava brže, lakše i jednostavnije financijsko upravljanje, a sve preko mobilne aplikacije. Da čudima u tehnologiji nema kraja, pobrinuo se MasterCard, koji je na drugom kraju svijeta, u Singapuru, predstavio kreditnu karticu opremljenu malim LCD ekranom, tokenom i tipkovnicom, a koja bi trebala olakšati korištenje internet bankarstva te će na minijaturnom ekranu prikazivati trenutno stanje na računu, a ugrađeni token i tipkovnica zamijenit će uređaje koji su dosad bili potrebni za autentifikaciju korisnika.

Izdane poslovne platne kartice i izvršena kartična plaćanja prema vrstama kartica

Vrsta kartice	Broj platnih kartica u optjecaju	Ukupno transakcije	
		Broj	Vrijednost u tisućama kuna
Kreditne kartice	7	12	23,8
Revolving kartice	7.383	459.474	165.241,8
Kartice s odgođenom naplatom	38.177	2.900.527	1.165.442,8
Charge kartice	59.604	4.052.142	1.934.562,3
Debitne kartice	396.300	6.086.343	5.947.197,1
Ukupno	**501.471**	**13.498.498**	**9.212.467,8**

Izvor: HNB (2012.)

Istraživanje:

Koristite li prilikom kupovine češće kreditne ili debitne kartice?	
Ne koristim kartice uopće prilikom kupovine	62,1%
Kreditne	17,3%
Debitne	15,7%
Ne znam	4,9%
Koristite li uslugu internetskog bankarstva?	
Ne	76,8%
Da, često	16,1%
Da, vrlo rijetko	7,1%
Što biste istaknuli kao glavnu prednost kartičnog poslovanja i internetskog bankarstva?	
Ne znam	34,4%
Brzinu obavljanja transakcija	22,9%
Jednostavnost korištenja	15,6%
Sigurnost jer novac nije nikad fizički kod mene	12,2%
Izostanak papirologije	5,3%
Manje interakcije s ljudima	4,0%
Ostale prednosti	1,2%
Nema prednosti ('nužno zlo')	1,1%
Nema odlaska u banku	0,9%
Nemam povjerenja	0,9%
Odgoda plaćanja, minus	0,6%
Niži troškovi	0,5%
Nešto drugo	0,4%

hendal

* Istraživanje je provedeno u travnju 2013. godine, na uzorku od 400 ispitanika.

Internetsko bankarstvo - trend stalnog rasta

Ako je vrijeme novac, onda je najbolji izbor za financijsko poslovanje poslovnih korisnika online ili e-bankarstvo. Bez čekanja u redovima, bez gužve, papirologije. Nova bankarska usluga koja na jednostavan, brz i praktičan način „služi" platnom prometu. Ovaj novi financijski servis koji se pojavio u eri interneta uzima sve više maha i postaje svakim danom sve raširenji, a korisniku je omogućeno, putem interneta, obavljanje različitih financijskih transakcija. Osim računala, pristup je moguć putem tokena, mTokena ili smart kartice. Poslovnom korisniku unutar platnog prometa omogućeno je plaćanje unutar banke, ekspresna plaćanja te zadavanje plaćanja unaprijed, prijenos u inozemstvo, raspored deviznog prilijeva i druge usluge. „S obzirom na sve veću popularizaciju i dostupnost interneta, trend stalnog rasta bilježi i usluga internetskog bankarstva, koja uz jednostavnost korištenja i uštede u vremenu, također nudi znatne uštede i u novcu", kaže Olanović te navodi kako su prednosti za poslovne subjekte mnogobrojne: niža naknada, mogućnost definiranja različitih ovlasti po računu i provođenje naloga sa bilo kojeg računala, bez potrebe za dolaskom u poslovnicu.

Ovisnost o „peglanju kartica"

Što kada upotreba kreditnih kartica izmakne kontroli, kada trošenje „plastičnog novca", odnosno „peglanje" kartica postane ovisnost? „Probleme korisnika kreditnih kartica ne bi nikako trebalo trpati u brojne druge ovisnosti s medicinskim posljedicama, odnosno u prave psihijatrijske poremećaje", objašnjava prim. **Želimir Skočilić**, spec. psihijatar. Kaže kako se tu radi o socijalnoj i psihološkoj pojavi koja je nametnuta suvremenom čovjeku, a kartično poslovanje je uzelo takvog maha da pojedinac više ne može egzistirati bez njega. „Primjerice, ako želim da mi prihvate rezervaciju u određenom hotelu, moram im prethodno poslati broj svoje kreditne kartice. Načini kupovine koji se odvijaju u suvremenim robnim kućama također pogoduju kartičnom poslovanju - da bi pojedinac ili obitelj ušla u jedan takav robni centar, mora imati barem kreditnu karticu, ako ne i nekoliko. Nemali broj pojedinaca je na taj način pao u tzv. dužničko ropstvo, odnosno postao je „ovisan" o kreditnim karticama", navodi Skočilić. Ova vrsta tzv. ovisnosti, navodi naš sugovornik, ima dodirne točke s nečim što se zove opsesivno-kompulzivni poremećaj te bolesti ovisnosti. U psihijatrijskoj praksi najčešće se osobne nesreće, uzrokovane šopingholičarstvom, koje je olakšano nekontroliranim posjedovanjem i upotrebom kreditnih kartica, manifestiraju osjećajima depresivnosti, očaja, razočaranosti, tjeskobe, psihosomatskim reakcijama i smetnjama spavanja – tzv. psihoreaktivna stanja su, nažalost, u ovom društvu u trajnom trendu rasta.

Donacije

Moj motiv 2.0.

Zagrebačka banka
UniCredit Group

- potpora hrvatskoj inovativnosti i kreativnosti

Mogu li se uspješno spojiti tradicija i dizajn, stare tehnike i inovativnost, pitanje je koje su prošle godine postavili Hrvatska obrtnička komora i Zagrebačka banka kad su raspisali natječaj za dodjelu Donacije godine 2012. Cilj je bio pronaći originalne proizvode s prepoznatljivim tradicijskim motivom ili izrađene obrtničkom tehnikom, pri čemu je posebna pozornost posvećena sinergiji obrtnika i dizajnera kako bi konačni proizvodi što bolje uspjeli na suvremenom tržištu.

Na prošlogodišnji se natječaj javilo više od 140 projekata, od kojih je sedmeročlana stručna komisija odabrala deset najboljih. Tih je deset finalista potom ušlo u krug glasovanja na društvenoj mreži Facebook gdje su najviše glasova korisnika osvojile ILI_ILI viseće lampe **Studio Grupe**, drugoplasirana su bila Ekolica u suradnji **Drvenarije Pošpaić** i dizajnerice **Veronike Gamulin**, a treće je mjesto zauzela Torpedo – kemijska olovka „Posljednji riječki torpedo" **Zlatarne Grabušić** i dizajnera **Tončija Grabušića**.

Lanjski je natječaj izazvao brojne pozitivne komentare ne samo obrtnika i dizajnera nego i javnosti te je, kako bi se uspješna tradicija nastavila, prošlog mjeseca raspisan novi natječaj pod nazivom „Moj motiv 2.0." za koji su prijave otvorene do 15. rujna ove godine. Iznosi donacije za tri najbolja projektna prijedloga su 100.000 kuna za prvonagrađeni, 85.000 kuna za drugonagrađeni i 65.000 kuna za trećenagrađeni prijedlog. Također, Komisija će najboljem projektnom prijedlogu po svojem izboru dodijeliti 50.000 kn posebne nagrade, a dobitnik će biti objavljen tek nakon završetka glasovanja na Facebooku, odnosno u trenutku kad budu poznati dobitnici prvih triju donacija.

Projektni prijedlozi mogu biti na temu „Dom i prostor" (oprema stola, predmeti za kućanstvo i za opremu interijera, oprema okućnice, vrta i eksterijera), „Odjeća, obuća i nakit" (predmeti od tekstila, vune, kože, krzna, metala, stakla, papira i ostali) i „Poslovna oprema i darovi" (raznovrsni materijali). Detalji o natječaju, na koji se mogu prijaviti svi obrtnici sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, dostupni su na internetskim stranicama Hrvatske obrtničke komore (**www.hok.hr**) i Zagrebačke banke (**www.zaba.hr**).

STUDIO GRUPA

„Dodjela Zabine i HOK-ove Donacije godine pomogla je da pokrenemo proces proizvodnje za ILI_ILI lampe. Riječ je o proizvodu koji je dosta kompleksan, ali podatan za serijsku proizvodnju i distribuciju. Trenutačno smo u zadnjoj fazi proizvodnje, lampe će uskoro biti spremne za plasman na tržište. Razvoj proizvoda je dug i skup, a donacija nam je omogućila da proizvod u cijelosti razvijemo sami. Interes za lampe je velik, osim domaćih medija i kupaca mnogo je upita iz inozemstva – za objave i distribuciju. Skori izlazak na tržište bit će pravo zadovoljstvo. Sudjelovanje na natječaju dobro je i za dizajnere i za obrtnike, akcija je hvalevrijedna i treba ju podržati."

Violeta Jelić, Glavna tajnica HOK-a

„Projekti aktivnog poticanja proizvodnje i obrtništva s rezultatima i uspjesima koje su postigli prošle godine na prvom natječaju „Moj motiv" jasno pokazuju smjer u kojem kao važan dio gospodarstva možemo i moramo ići. Zadovoljni smo što i ove godine obrtnici imaju priliku hrvatskoj javnosti pokazati dosege svojih proizvodnih radionica, ali isto tako što imamo priliku pokazati koji su potencijali povezivanja dviju komplementarnih, ali još uvijek nedovoljno povezanih struka, kao što su proizvodno obrtništvo i dizajn. U sklopu ovogodišnjeg natječaja veći je naglasak na edukativnom karakteru samog natječaja te u suradnji sa Zagrebačkom bankom u većini županijskih središta za obrtnike organiziramo i radionice o izradi poslovnih planova, što će im olakšati pripremu natječajne dokumentacije."

Daniela Roguljić Novak, članica Uprave Zagrebačke banke

„Iznimno mi je drago da nakon izvrsnoga prošlogodišnjeg natječaja ove godine nastavljamo s natječajem „Moj motiv 2.0." koji nudi mogućnost hrvatskim obrtnicima, ali i dizajnerima, da pokažu javnosti svoje originalne proizvode koji u sebi objedinjuju tradicijske obrtničke tehnike i suvremenost. Zagrebačka banka vjeran je partner obrtnicima i uistinu smo ponosni na našu uspješnu suradnju. Pružajući im potporu, podupiremo domaću proizvodnju, čuvamo radna mjesta, ali i gradimo svoj identitet."

INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.04.2013. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

NAZIV	vrijednost u KN	promjena [%] u odnosu na 15.03.2013.
VALUTE		
Eur	100.858 kn	+0,40%
USD	101.856 kn	-0,47%
DIONICE		
Hrvatski telekom d.d.	107.384 kn	-2,09%
Petrokemija d.d.	114.479 kn	+4,19%
Adris grupa d.d. (povl.)	114.936 kn	-2,74%
Ingra d.d.	124.601 kn	-7,58%
Ina d.d.	107.770 kn	+0,28%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	112.147 kn	+1,32%
Valamar Adria Holding d.d.	126.595 kn	-8,40%
AD plastik d.d.	117.313 kn	-0,32%
Dalekovod d.d.	75.433 kn	-2,42%
Končar - elektroindustrija d.d.	115.355 kn	-6,15%
NOVČANI FONDOVI		
Agram Euro Cash	102.047,66 kn	+0,75%
Locusta Cash	100.787,92 kn	+0,21%
PBZ Euro Novčani	101.626,61 kn	+0,58%
OBVEZNIČKI FONDOVI		
OTP euro obveznički	98.068,31 kn	+0,72%
HPB Obveznički	97.909,47 kn	+1,15%
Capital One	100.022,01 kn	+0,76%
MJEŠOVITI FONDOVI		
Allianz Portfolio	103.457,20 kn	-1,05%
ZB global	105.704,97 kn	+0,35%
HI-balanced	103.311,80 kn	-1,12%
KD Balanced	100.503,41 kn	-1,09%
OTP uravnoteženi	102.099,56 kn	-1,92%
ICF Balanced	87.955,49 kn	-10,78%
DIONIČKI FONDOVI		
NFD Aureus New Europe	102.667,29 kn	-0,83%
KD Nova Europa	96.518,84 kn	-5,10%
ZB euroaktiv	104.804,99 kn	-1,98%
HPB WAV DJE	104.052,15 kn	-2,10%
KD Victoria	103.589,93 kn	-1,84%
A1	108.954,08 kn	-2,43%

hrportfolio.hr
investicijski fondovi
0800600700

Privremena zabrana retroaktivnog oporezivanja dohotka iz dividende i isplaćene dobiti

Rješenjem Ustavnog suda Republike Hrvatske broj U-I-4763/2012 i U-I-1342/2013 od 3. travnja 2013. (u nastavku teksta: Rješenje Ustavnog suda RH) objavljenom u „Narodnim novinama", broj 43/2013, privremeno je obustavljena primjena Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o porezu dohodak („Narodne novine", broj 22/2012; u nastavku teksta: ZIDZPD 22/12), kojim je bila propisano retroaktivno oporezivanja dohotka iz dividendi i udjela u dobiti za iznose veće od 12.000,00 kuna godišnje iz zadržane dobiti ostvarene do njegovog stupanja na snagu.

Rješenje Ustavnog suda RH

Podnositelji ustavne tužbe smatraju da je odredbama ZIDZPD-a, uz načelo zabrane retroaktivnosti povrijeđeno i ustavno načelo zabrane diskriminacije, razmjernosti te jednakosti i pravednosti poreznog sustava. Rješenjem Ustavnog suda RH doneseno je nekoliko odluka. Naime, rješenjem Ustavnog suda RH pokreće se postupak ocjene ustavnosti odredbi čl. 7. st. 2., čl. 16. st. 3. i čl. 18. ZIDZPD-a 22/12, kojima se uvodi retroaktivna naplata poreza na dohodak svim obveznicima koji su ga ostvarili temeljem dividendi i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu ostvarenih od 1. siječnja 2001. i koje se isplaćuju nakon 1. ožujka 2013.

Za obveznike poreza na dohodak svakako je najvažnija točka II. Rješenja Ustavnog suda RH, kojom je privremeno obustavljeno izvršenje svih pojedinačnih akata i radnji Porezne uprave Ministarstva financija RH i drugih adresata vezanih uz naplatu poreza na dohodak svim obveznicima poreza na dohodak koji su taj dohodak ostvarili temeljem dividendi i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu ostvarenih do stupanja na snagu ZIDZPD-a 22/12. Može se zaključiti kako to praktično znači da od dana objave Rješenja Ustavnog suda RH u „Narodnim novinama", obveznici poreza na dohodak koji su ga ostvarili temeljem dividendi i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu ostvarenih temeljem ZIDZPD 22/12 za sporno razdoblje 2005-2012., privremeno, do konačne odluke Ustavnog suda RH, nisu obvezni plaćati porez na dohodak ostvaren na opisani način.Sukladno točki III. Rješenja Ustavnog suda RH, navedena privremena obustava izvršenja svih pojedinačnih akata i radnji Porezne uprave Ministarstva financija RH i drugih adresata vezanih uz naplatu poreza na dohodak ostvarenog temeljem dividendi i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu ostvarenih do stupanja na snagu ZIDZPD-a 22/12, traje do donošenja konačne odluke Ustavnog suda RH o suglasnosti s Ustavom osporenih odredaba ZIDZPD-a, odnosno ZIDZPD-a u cjelini. Ustavni sud RH je u obrazloženju svoje odluke naveo kako je privremena suspenzija potrebna radi sprječavanja mogućih negativnih posljedica koje bi u praksi mogle nastati zbog primjene spornih odredaba ZIDZPD-a 22/12.

Sporne zakonske odredbe

U prijedlogu za pokretanje postupka za ocjenu suglasnosti s Ustavom osporavaju se odredbe ZIDZPD-a 22/12 u cijelosti. Pri tome su posebno sporna navedena tri članka ZIDZPD-a 22/12 kojima se, osim oporezivanja dohotka na dividendu i udjele u dobiti za iznose veće od 12.000,00 kuna godišnje, propisuje njegova primjena na sve takve primitke od dana stupanja zakona na snagu, osim na zaradu ostvarenu do 31. prosinca 2000. bez obzira kada je isplaćena.

Sporno je, zapravo, razdoblje od 2005. godine do stupanja ZIDZPD-a na snagu, jer u tom razdoblju u poreznom sustavu nije bilo predviđeno oporezivanje navedenih oblika dohotka od kapitala.

Moguće odluke Ustavnog suda RH

U slučaju da Ustavni sud RH proglasi sporne zakonske odredbe sukladnim Ustavu RH, porezni obveznici će morati ispuniti svoju zakonsku obvezu plaćanja poreza na dohodak prema odredbama ZIDZPD-a 22/12. S druge strane, ako Ustavni sud RH ocijeni neustavnim sporne zakonske odredbe, ili ZIDZPD 22/12 u cjelini, može, sukladno čl. 55. Ustavnog zakona o Ustavnom sudu RH („Narodne novine", broj 49/2002; u nastavku teksta: UZUSRH), navedeni zakon, ili pojedine njegove odredbe ukinuti, ako utvrdi da nije suglasan s Ustavom RH. U tom slučaju, ZIDZPD 22/12 bi prestao važiti danom objave odluke Ustavnog suda RH u „Narodnim novinama", ako Ustavni sud RH ne odredi drugi rok. U slučaju da, u međuvremenu, sporne zakonske odredbe budu izmijenjene, sukladno čl. 57. UZUSRH, postupak pred Ustavnim sudom RH bit će nastavljen, a ako se utvrdi neustavnost spornih odredbi, svatko kome je povrijeđeno pravo pojedinačnim aktom donesenim temeljem spornih i neustavnih odredbi ZIDZPD-a, ima pravo tražiti izmjenu takvog pojedinačnog akta.

Božo Prelević, dipl. iur.

Novine u ovlastima Agencije za privremeno zapošljavanje

mr. sc. Dragan Zlatović

Fleksibilnost tržišta rada predstavlja jedan od načina kako ostati konkurentan u gospodarstvu i ostvariti svoj gospodarski cilj. Zapošljavanje posredovanjem agencije za privremeno zapošljavanje jedan je od instituta koji je, uz fleksibilizaciju tržišta rada trebao doprinijeti smanjenju broja nezaposlenih osoba i boljem usklađivanju profesionalnog i obiteljskog života.

Otvaranjem pregovora o pristupanje Hrvatske EU javila se potreba za usklađivanjem nacionalnog radnog zakonodavstva i uvođenje instituta privremenog zapošljavanja. Ovi atipični oblici zapošljavanja na razini Europske unije uređeni su trima Direktivama od kojih je prva 91/383/EC stupila na snagu 25. lipnja 1991. godine, dok je u Hrvatskoj to prvi put uređeno Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o radu iz 2003. godine. Institut privremenog zapošljavanja uveden je u cilju dodatne fleksibilizacije tržišta rada i radnih odnosa, a to se reflektira na smanjenje troškova i bržu reakciju na promjene na tržištu. Reguliranjem područja privremenog zapošljavanja omogućuje se poslodavcu brzo zapošljavanje kvalitetnih radnika, posebno ako se radi o sezonskim radnicima, vremenski ograničenim projektima, iznenadnom povećanju obima posla, zamjena privremeno odsutnih radnika (bolovanje, porodiljni dopust, godišnji odmor), probni rad te financijski aspekt. S druge pak strane posloprimcu privremeno zapošljavanje predstavlja odskočnu dasku prilikom ulaska na tržište rada, stjecanje iskustva te prvi korak za dobivanje stalnog zaposlenja.

Zakonom o radu („Narodne novine", broj 149/2009, 61/2011 i 82/2012) uređeno je djelovanje Agencije za privremeno zapošljavanje kao poslodavca kojem je to jedina registrirana djelatnost.

Agencija za privremeno zapošljavanje je poslodavac koji na temelju sporazuma o ustupanju radnika ustupa radnika (ustupljeni radnik) drugom poslodavcu (korisnik) za obavljanje privremenih poslova (čl.24. st. ZR).

Agencija može obavljati poslove ustupanja radnika korisnicima pod određenim uvjetima:

- da te poslove obavlja kao jedinu djelatnost
- da je registrirana prema posebnom propisu
- da je upisana u evidenciju ministarstva nadležnog za poslove rada.

Poslove ustupanje radnika korisnicima agencija ne može obavljati prije upisa u evidenciju nadležnog ministarstva. Agencija podnosi prijavu u evidenciju ministarstvu nadležnom za poslove rada u pisanom obliku. Uz prijavu u evidenciju, agencija mora dostaviti dokaz da je registrirana prema posebnom propisu (čl.32. st 2. ZR). Ministarstvo izdaje potvrdu koja sadrži broj pod kojim je agencija upisana i datum upisa, te je agencija dužna u pravnom prometu navoditi broj pod kojim je upisana u evidenciju ministarstva.

Privremeno zapošljavanje temelji se na trostranom odnosu: agencija-korisnik-radnik, pri čemu je agencija poslodavac.

Prava i obveze subjekata u tom trostranom odnosu uređuju se putem dva pravna akta. Odnos između agencije i korisnika se uređuje sporazumom o ustupanju radnika koji je temelj za rad radnika kod korisnika, dok s druge strane odnos između agencije i radnika uređen je ugovorom o radu za privremeno obavljanje poslova.

Sporazum o ustupanju radnika

Sporazum o ustupanju mora biti u pisanom obliku te sadržavati, pored općih uvjeta poslovanja agencije, uglavke o broju ustupljenih radnika koji su potrebni korisniku, vremenskom razdoblju na koje se ustupaju radnici, mjestu rada, poslovima koji će ustupljeni radnici obavljati, znanja i vještine potrebne za njihovo obavljanje, uvjetima rada koji se odnose na radna mjesta na kojima će ustupljeni radnici obavljati poslove, načinu na koji i razdoblju u kojem korisnik mora ispostaviti agenciji obračun za isplati plaće te navesti osobu koja je ovlaštena za zastupanje korisnika prema ustupljenim radnicima.

U slučaju da se radnik ustupa korisniku u inozemstvu, Zakon o radu usklađen je s Direktivom Vijeća Europe 1999/70/EZ s obzirom za obavljanje privremenih poslova u inozemstvu.

Sporazum o ustupanju mora sadržavati i uglavke koje se odnose na zakonodavstvo koji se primjenjuje na radni odnos prema pravilima međunarodnog privatnog prava, isto tako mora sadržavati prava koje ustupljeni radnika ima na temelju Zakona o radu te ostalog zakonodavstava Republike Hrvatske te obvezu plaćanja troškova vraćanja u zemlju.

Postoje određene situacije kada se sporazum o ustupanju se neće moći sklopit (čl.25. st.4 ZR):

- kad se kod korisnika provodi štrajk te mu je potrebna zamjena za radnike koji su u štrajku
- ako je korisnik u prethodnom razdoblju od šest mjeseci poslovno uvjetovanim

otkazom otkazao ugovore o radu radnika koji su radili na poslovima za obavljanje kojih se traži ustupanje radnika

- ako je riječ o poslovima sa skraćenim radnim vremenom
- ukoliko se radi o situacija kad agencija ustupa radnika drugoj agenciji
- te u drugim slučajevima utvrđenim kolektivnim ugovorom.

Ugovor o radu za privremeno obavljanje poslova

Radnik i agencija svoje međusobne odnose uređuju Ugovorom o radu za privremeno obavljanje poslova, a koji može bit sklopljen na određeno ili neodređeno vrijeme.

Agencija ne smije ustupiti radnika korisniku za objavljenje istih poslova za neprekinuto razdoblje duže od jedne godine. Sklapanjem ugovora za privremeno obavljanje poslova radnik postaje zaposlenik agencije. Ugovor mora pored uglavaka koji su obvezni sadržaj svih ugovora o radu, sadržavati i uglavke:

- da se ugovor sklapa radi ustupanja radnika za privremeno obavljanje poslova kod korisnika,
- naznaku poslova za obavljanje kojih će se radnik ustupati ,
- te obveze agencije prema radniku u vrijeme kada je ustupljen korisnik.

U slučaju da se radnik ustupa u inozemstvo ugovor mora uz gore navedene, sadržavati i obvezne uglavke koje ima svaki ugovor o radu i uglavke o trajanju rada u inozemstvu, rasporedu radnog vremena, neradnim danima i blagdanima u koje radnik ima pravo ne raditi uz naknadu plaće, novčanoj jedinici u kojoj će se isplaćivati plaća, drugim primanjima u novcu i naravi na koje će radnik imati pravo za vrijeme rada u inozemstvu, uvjetima vraćanja u zemlju (čl.16. st.1 ZR).

Obveze stranaka u trostranom odnosu

Agencija obavlja sve administrativno-računovodstvene obveze koje se odnose na obračun i isplatu plaće, doprinosa, te ostale vrste transfera poput regresa, putnih troškova, dnevnica i slično.

Agencija za privremeno zapošljavanje prijavljuje radnika na Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje te na Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. Agencija je dužna ustupljenog radnika upoznati s posebnim profesionalnim znanjima ili vještinama za obavljanje posla kod korisnika, kao i sa svim rizicima obavljanja posla, a koji se odnose na zaštitu i sigurnost na radu, te ga je u svrhu toga dužna osposobiti prema propisima o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu. Obveza je Agencije da ustupljenog radnika usavršava i upoznaje s novim tehnologijama za obavljanje poslova za koje je u Ugovoru utvrđeno da će se radnik ustupati.

Direktivom 2008/104/EC zajamčeni su minimalni uvjeti rada po načelu zabrane diskriminacije u odnosu na radnike koji rade po ugovorima o radu na neodređeno vrijeme u punom radnom vremenu kod korisnika. To bi značilo da ustupljeni radnik u pogledu uvjeta rada te ugovorene plaća ne smije biti u nepovoljnom položaju u odnosu na uvjete rada i plaću od radnika zaposlenog kod korisnika na istim poslovima, koje bi on imao da je sklopio ugovor o radu s korisnikom. Korisnik je dužan Agenciji ispostaviti obračun za isplatu plaće da bi agencija mogla radniku isplatiti ugovorenu plaću, a u slučaju da korisnik agenciji ne ispostavi obračun za isplatu plaće, Agencija je radniku dužna bez obzira na to isplatiti ugovorenu plaću.

Radnik koji je u radnom odnosu u Agenciji, u vrijeme kad nije ustupljen korisniku, ima pravo na naknadu plaće u visini prosječne plaće isplaćene mu u prethodna tri mjeseca.

Otkaz ugovora o radu za privremeno obavljanje poslova

Ugovor o radu za privremeno obavljanje poslova agencija može ustupljenom radniku izvanredno otkazati ukoliko dođe do osobito teške povrede obveze iz radnog odnosa ili neke druge osobito važne činjenice, uz uvažavanje svih okolnosti i interesa obiju ugovornih stranaka, nastavak radnog odnosa više nije moguć (čl.27. st.2 ZR).

Ukoliko kod korisnika usluga agencije prestane potreba za ustupljenim radnikom, taj prestanak ne može biti razlog za otkazivanje ugovora o radu za privremeno obavljanje poslova (čl.27. st.3 ZR). Na otkazivanje ugovora o radu za privremeno obavljanje poslova ne primjenjuju se odredbe ZOR-a o zbrinjavanju viška radnika jer taj institut nije primjeren ovakvoj atipičnoj vrsti ugovora o radu.Budući da se radi o trostranom odnosu važno je utvrditi međusobna prava i obveze stranaka u tom odnosu u pogledu odgovornosti za štetu. Ukoliko ustupljeni radnik na radu ili u svezi s radom kod korisnika prouzroči štetu trećoj osobi, tu će štetu naknaditi korisnik, koji u odnosu prema radniku ima regresnu odgovornost. Ako ustupljeni radnik na radu ili u svezi s radom prouzroči štetu korisniku, odgovarat će Agencija u skladu s propisima obveznog prava kojima je regulirana odgovornost za štetu.U slučaju da ustupljeni radnik na radu ili u svezi s radom pretrpi štetu, naknadu štete prema propisima obveznog prava može zahtijevati od Agencije ili od korisnika (čl.31. st.3 ZR).

Što novoga donosi novela Zakona u radu u 2013.

Pred nama je završetak prve faze izmjena Zakona u radu u 2013. godini. Prijedlog novele Zakona o radu, koji bi uskoro trebao u saborsku proceduru i čije se donošenje predviđa do najkasnije 1. srpnja 2013., donosi i neke novine glede statusa i ovlaštenja Agencije.

Tako po prijedlogu nove regulative, pri obavljanju poslova privremenog zapošljavanja radnika, agencija radniku neće smjeti naplatiti naknadu za njegovo ustupanje korisniku odnosno naknadu za zapošljavanje kod korisnika po prestanku razdoblja ustupanja.

Na otkazivanje ugovora o radu za privremeno obavljanje poslova, neće se primjenjivati odredbe ZR-a o zbrinjavanju viška radnika.

Agencija će biti dužna ministarstvu u području rada dostavljati statističke podatke o obavljanju poslova privremenog zapošljavanja radnika, na način i u rokovima propisanim posebnim pravilnikom. Ukoliko agencija ne dostavi podatke u sadržaju, načinu i rokovima propisanim posebnim pravilnikom, inspektor rada će naložiti dostavu tih podataka i odrediti rok koji ne može biti duži od osam dana.

U pogledu statusa i poslova agencija za privremeno zapošljavanje radnika Zakon o radu bit će usklađen s odredbama Direktive 2008/104/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 19. studenog 2008. o radu putem agencija za privremeno zapošljavanje (OJ. L. 327, 05. 12. 2008., str. 9-14). Na taj način će agencija koja obavlja poslove privremenog zapošljavanja biti ovlaštena obavljati i poslove posredovanja pri zapošljavanju, pod uvjetom da za to posjeduje odgovarajuću dozvolu prema posebnom propisu.

Agencije za privremeno zapošljavanje koje su do dana na stupanja na snagu novele Zakona o radu iz 2013. godine bile upisane u odgovarajuću evidenciju ministarstva, nastavit će obavljanje poslova ustupanja radnika po propisima po kojima su upisani u evidenciju.

Zajednička pričuva

Što je to zajednička pričuva? Tko plaća doprinos za pričuvu kada se stan ili poslovni prostor iznajmi? Što su poslovi redovite uprave, a što izvanredni poslovi?

Marko Jovović, dipl. iur.

Prema čl. 90., st.1. Zakona o vlasništvu i drugim stvarnim pravima („Narodne novine", broj 91/1996) zajednička pričuva (u daljnjem tekstu: pričuva) namjenski je vezana zajednička imovina svih koji su suvlasnici nekretnine, namijenjena za pokriće troškova održavanja i poboljšavanja nekretnine te za otplaćivanje zajma za pokriće tih troškova.

Dakle, to je temeljni prihod zgrade (stambene, poslovne, stambeno-poslovne) za potrebe njenog održavanja zajedničkih dijelova i uređaja.

Pričuvu tvore novčani doprinosi koje su suvlasnici uplatili na temelju odluke donesene većinom suvlasničkih dijelova, odnosno odluke koju je na zahtjev nekoga suvlasnika donio sud s obzirom na predvidive troškove i uzimajući u obzir imovinsko stanje svih suvlasnika.

Pričuvom upravljaju suvlasnici zgrade, odnosno upravitelj kojeg su odgovarajućom odlukom izabrali suvlasnici zgrade.

Suvlasnici doprinose za pričuvu uplaćuju na poseban račun koji otvara upravitelj zgrade, a svaka zgrada mora imati svoj poseban račun za prikupljanje pričuve.

Suvlasnici zgrade sami određuju (većinskom odlukom sukladno suvlasničkom udjelu u nekretnini) iznos doprinosa za pričuvu. Taj iznos ne može biti manji od onog koji je propisan u čl.380., st.2. Zakona o vlasništvu i drugim stvarnim pravima, a koji iznosi 0,54% vrijednosti njihovog posebnog dijela u vlasništvu nekretnine godišnje, točnije 1,53 kune po kvadratnom metru mjesečno.

Obveznici plaćanja doprinosa za pričuvu

Plaćanje doprinosa za pričuvu je strogo propisana obveza suvlasnika nekretnine. Pojedini suvlasnici mogu iznajmiti svoje stanove ili poslovne prostore te ugovorom o najmu dogovoriti da najmoprimac preuzima obvezu plaćanja doprinosa za pričuvu. U takvim slučajevima najmoprimac ili direktno dogovara s upraviteljem zgrade da se na njegovo ime ispostavljaju računi za pričuvu ili plaća račune za pričuvu nakon što suvlasnik nekretnine (najmodavac) plati račun te zatraži od njega naknadu plaćenog iznosa.

No treba istaknuti da, ukoliko najmoprimac stana ili poslovnog prostora nije uredno plaćao doprinose za pričuvu iako se na to obvezao ugovorom o najmu, suvlasnik (najmodavac) nije izuzet od svoje obveze plaćanja doprinosa za pričuvu. To znači da samo suvlasnik zgrade može biti pasivno legitimiran u postupcima naplate duga za pričuvu.

Činjenica da je najmoprimac ugovorom o najmu preuzeo obvezu plaćati doprinos za pričuvu daje pravo suvlasniku (najmodavcu) da se po plaćanju duga za pričuvu regresira od najmoprimca.

U praksi se također postavlja pitanje kako bi trebao postupiti upravitelj kada najmoprimac na čije ime se ispostavljaju računi za pričuvu te iste račune ne plaća.

U tom slučaju bi upravitelj odmah trebao obavijestiti o tome suvlasnika koji je najmodavac kako bi isti pozvao najmoprimca da plati doprinos pričuvu. Ukoliko bi se najmoprimac na taj poziv oglušio, upravitelj bi trebao stornirati račun ispostavljen na najmoprimca te ubuduće ispostavljati račune na suvlasnika koji je najmodavac.

Upravitelj zgrade

Upravitelj može biti fizička ili pravna osoba upisana (registrirana) za obavljanje tih poslova. Njega biraju suvlasnici zgrade većinskom odlukom suvlasnika (više od 50% prema suvlasničkom udjelu u nekretnini) te s njim sklapaju ugovor o upravljanju.

Postoji jedino iznimka u slučajevima kada suvlasnici zgrade nisu izabrali upravitelja. Tada zgradom upravlja prinudni upravitelj kojega određuje lokalna samouprava (npr. u Zagrebu je to Gradsko stambeno-komunalno gospodarstvo). Prinudni upravitelj ima sve ovlasti kao ugovorni upravitelj.

Upravitelj upravlja nekretninom u ime i za račun suvlasnika u granicama ovlasti utvrđenih ugovorom, raspolaže sredstvima zajedničke pričuve te zastupa suvlasnike u svezi s upravljanjem nekretninom u postupcima pred državnim tijelima, osim ako ugovorom o upravljanju nije drukčije određeno.

Ako upravitelj upravlja s više nekretnina, dužan je poslovanje svake nekretnine voditi odvojeno. Upravitelj je dužan osobito:

- brinuti se da se zajednički dijelovi nekretnine održavaju u graditeljskom i funkcionalnom stanju, nužnom za normalno korištenje,
- obavljati povremeni i godišnji pregled nekretnine i o tome sačiniti zapisnik,
- utvrditi visinu sredstava zajedničke pričuve koju snosi pojedini suvlasnik,
- raspoređivati i druge troškove nekretnine na suvlasnike, naplaćivati dugovanja te redovno podmirivati te troškove prema trećima, sukladno sredstvima ko-

jima raspolaže,

- obavještavati suvlasnike na prikladan način o obavljenim poslovima,

- položiti svakom suvlasniku uredan račun o poslovanju u prethodnoj kalendarskoj godini i staviti mu na prikladan način na uvid isprave na kojima se temelji, i to najkasnije do 30. lipnja svake godine,

- izraditi pregled predviđenih poslova za održavanje i poboljšice, kao i predvidivih troškova i opterećenja u narednoj kalendarskoj godini (godišnji program) ili za višegodišnje razdoblje, te to na prikladan način objaviti u kući najkasnije do isteka tekuće kalendarske godine,

- prikupiti više ponuda za poslove održavanja koji se ponavljaju u razmacima duljim od jedne godine kao i za veće radove radi poboljšice.

Međuvlasnički ugovor

Međuvlasničkim ugovorom suvlasnici određuju uvjete i način upravljanja zgradom te on mora biti sklopljen u pisanom obliku.

Prema čl. 375. Zakona o vlasništvu i drugim stvarnim pravima međuvlasnički ugovor sadrži osobito:

- veličinu suvlasničkih dijelova nekretnine,

- uvjete i način upravljanja nekretninom,

- pobliže podatke o osobi koja će upravljati nekretninom,

- opseg poslova koje će obavljati ta osoba, odgovornost za obavljanje poslova i sl.,

- uvjete i način prikupljanja i raspolaganja sredstvima zajedničke pričuve,

- ime suvlasnika ovlaštenoga za predstavljanje i zastupanje suvlasnika prema upravitelju, odnosno trećim osobama i granice njegovih ovlasti,

- uvjete i način korištenja zajedničkih prostorija, uključujući i stan namijenjen za nadstojnika zgrade, te uređaja i zemljišta koje pripada određenoj nekretnini.

S obzirom da je u međuvlasničkom ugovoru određena osoba koja će upravljati nekretninom, suvlasnici moraju voditi računa da to bude obrtnik, koji je upisan u registar obrtnika za djelatnost upravljanja nekretninama, ili trgovačko društvo, upisano u sudski registar.

Poslovi redovite uprave i izvanredni poslovi

Poslove redovite uprave obavljaju se na temelju odluke većine suvlasnika, dok se izvanredni poslovi organiziraju na zahtjev i uz suglasnost svih suvlasnika.

U poslove redovite uprave ulaze:

- redovito održavanje zajedničkih dijelova i uređaja nekretnine, uključujući i građevne promjene nužne radi održavanja,
- stvaranje primjerene zajedničke pričuve za predvidive buduće troškove,
- uzimanje zajmova radi pokrića troškova održavanja koji nisu pokriveni pričuvom, a potrebni su za obavljanje poslova urednoga održavanja koji se ponavljaju u razmacima duljim od jedne godine,
- primjereno osiguranje nekretnine,
- imenovanje i opoziv zajedničkoga upravitelja,
- određivanje i promjene kućnog reda,
- iznajmljivanje i davanje u zakup, kao i otkazivanje stanova i drugih samostalnih prostorija nekretnine glede kojih nije uspostavljeno vlasništvo posebnoga dijela,
- redovno održavanje zajedničkih dijelova i uređaja.

U izvanredne poslove ulaze:

poboljšice na zgradi (ugradnja uređaja i elemenata koje zgrada nije imala),

- dogradnja,
- nadogradnja,
- promjena namjene,
- pravo građenja,
- otuđenje.

Potrebno je istaknuti da ipak postoji iznimka od pravila da je uvijek za izvanredne poslove potrebna suglasnost svih suvlasnika. To je situacija kada suvlasnici koji zajedno imaju većinu suvlasničkih dijelova odluče da se poboljšica učini, a da će oni sami snositi troškove ili se ti troškovi mogu pokriti iz pričuve, ne ugrožavajući time mogućnost da se iz pričuve podmire potrebe redovitoga održavanja te ako te poboljšice neće ići suviše na štetu nadglasanih suvlasnika.

Ukoliko najmoprimac stana ili poslovnog prostora nije uredno plaćao doprinose za pričuvu iako se na to obvezao ugovorom o najmu, suvlasnik (najmodavac) nije izuzet od svoje obveze plaćanja doprinosa za pričuvu.

Sudski postupci

Zbog neplaćanja doprinosa za pričuvu, upravitelji pokreću, u ime i za račun svih suvlasnika zgrade, ovršne postupke protiv onih suvlasnika koji su dužnici po plaćanju doprinosa za pričuvu.

Ukoliko utuženi suvlasnik podnese prigovor, rješenje o ovrsi se stavlja izvan snage te se postupak nastavlja kao parnični postupak.

Na strani tužitelja su svi suvlasnici zgrade poimenično navedeni, a na strani tuženika suvlasnik koji je dužnik po plaćanju doprinosa za pričuvu.

Sudski postupci u kojima ima velik broj tužitelja (zgrada s puno suvlasnika), znaju biti dosta problematični za tužitelje ukoliko tuženik prigovori promašenoj aktivnoj legitimaciji tužitelja. U tom slučaju tužitelji moraju dokazati svoju aktivnu legitimaciju originalnim izvacima iz gruntovnice iz kojih će biti razvidno da su suvlasnici zgrade.

Još veći problem se javlja kod tužitelja koji su suvlasnici zgrada koje imaju nesređeno zemljišno-knjižno stanje u gruntovnici, pa je teško ili skoro nemoguće dokazati vlasništvo svih tužitelja.

U zadnje vrijeme, u takvim slučajevima, zastupnici tužitelja povlače tužbe u odnosu na one tužitelje za koje nemaju dokaz o vlasništvu, odnosno ostavljaju samo one tužitelje za koje mogu dokazati njihovo suvlasništvo u nekretnini. Kako je pričuva zajednička imovina svih suvlasnika zgrade, moguće je da samo jedan suvlasnik (obzirom da su suvlasnici materijalni suparničari) utuži dužnika za pričuvu, te bi iznos naplaćen u sudskom postupku išao u korist pričuve zgrade.

Na kraju potrebno je navesti i rok zastare u ovim sudskim postupcima. Kako je doprinos za pričuvu povremeno davanje, zastara za potraživanje doprinosa za pričuve je 3 godine od dospjelosti svakog pojedinog mjesečnog obroka.

Prvih godina nakon uvođenja instituta pričuve u naše zakonodavstvo suvlasnici zgrade nisu bili još upoznati s njenim pravim značenjem, čak su pokazivali i stanoviti otpor prema prihvaćanju obveze plaćanja doprinosa za pričuvu. Danas je svima jasno da je pričuva neophodna za normalno funkcioniranje i održavanje zgrada kod kojih postoji više suvlasnika.

Redovnim plaćanjem doprinosa za pričuvu suvlasnici omogućuju redovno održavanje zgrade, a time i poboljšanje kvalitete življenja u njoj.

OTKAZ

Razlozi za donošenje odluke o izvanrednom otkazu u praksi

Božo Prelević, dipl. iur.

Izvanredni otkaz ugovora o radu je krajnja mjera koju koriste poslodavci i radnici, ako zbog osobito teške povrede obveze iz radnog odnosa, ili neke druge osobito važne činjenice, uz uvažavanje svih okolnosti i interesa obiju ugovornih stranaka, nastavak radnog odnosa nije moguć.

Zakonski uvjeti za izvanredni otkaz

Sukladno čl. 108. Zakona o radu („Narodne novine", broj 149/2009, 61/2011 i 82/2012-Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje; u nastavku teksta: Zakon), poslodavac i radnik imaju opravdani razlog za izvanredni otkaz ugovora o radu sklopljenog na neodređeno, ili određeno vrijeme, znači otkaz bez obveze poštivanja propisanog, ili ugovorenog otkaznoga roka, u slučaju da su ispunjene gore navedene pretpostavke. U praksi se ovim otkazom svakako češće služe poslodavci. Izvanredni otkaz se daje u pisanom obliku, a kada otkaz daje poslodavac, mora se i obrazložiti.

Ugovor o radu može se izvanredno otkazati samo u roku od petnaest dana od dana saznanja za činjenicu na kojoj se izvanredni otkaz temelji. U slučaju proboja ovog roka, izvanredni otkaz je nezakonit pa je o poštivanju tog prekluzivnog roka potrebno posebno voditi računa. Ugovorna strana koja izvanredno otkaže ugovor o radu ima pravo od stranke koja je kriva za otkaz tražiti naknadu štete zbog neizvršenja ugovorom o radu preuzetih obveza, u postupku koji se vodi uz primjenu pravila o naknadi štete iz Zakona o obveznim odnosima („Narodne novine", broj 35/2008, 41/2008 i 125/2011). Izvanredni otkaz proizvodi pravne učinke od trenutka dostave radniku.

Prava radnika

Kod izvanrednog otkaza radnik nema pravo na otpremninu, ali ima pravo na naknadu za neiskorišteni godišnji odmor sukladno čl. 61. Zakona. Pri donošenju odluke o izvanrednom otkazu ugovora o radu potrebno je voditi računa o odredbi čl. 111. st. 2. Zakona, sukladno kojoj prije izvanrednog otkaza uvjetovanog ponašanjem radnika, poslodavac je dužan omogućiti radniku da iznese svoju obranu, osim ako postoje okolnosti zbog kojih nije opravdano očekivati da to učini. Posebno pravo na izvanredni otkaz, najkasnije petnaest dana prije povratka na rad, ima radnik koji koristi pravo na rodiljni, roditeljski i posvojiteljski dopust i druga prava sukladno čl. 72. Zakona.

Za poslodavce kod kojih postoji radničko vijeće, odnosno sindikat, vrijedi pravilo da namjeravanu odluku o izvanrednom otkazu moraju pravodobno dostaviti radničkom vijeću (sindikatu), radi savjetovanja. U slučaju namjere izvanrednog otkazivanja članovima i kandidatu za člana radničkog vijeća te članu izbornog odbora, predstavniku radnika u organu poslodavca, radniku starijem od 60 godina i u drugim slučajevima iz čl. 150. Zakona, radničko vijeće (sindikat) ima pravo suodlučivanja.

Izvanredni otkaz u praksi

Tijekom vremena u sudskoj praksi su se ustalili određeni razlozi za izvanredni otkaz. Ipak, poslodavci moraju primjeni ovih razloga pristupiti oprezno, jer sud svaki razlog ocjenjuje zasebno, ovisno od okolnosti slučaja. Tako opravdan razlog za izvanredni otkaz može predstavljati: bezrazložno odbijanje izvršenja posla; odbijanje radnog naloga više puta; napuštanje posla; odbijanje prekovremenog rada; izostanak s posla (ako je neopravdan i ako nastavak radnog odnosa nije moguć); neopravdani izostanak s posla nakon okončane profesionalne rehabilitacije; pritvor, pod uvjetom da dolazi do poremećaja u procesu rada; krađa imovine poslodavca bez obzira na vrijednost; gubitak povjerenja poslodavca u odgovornu osobu koja posluje s novcem radi nastalog manjka; neovlašteno raspolaganje sredstvima poslodavca nakon prestanka dužnosti; manjak novca u blagajni; pokušaj krađe; alkoholiziranost (ako je utvrđena na pouzdan način, ako je radnik već bio upozoren); odbijanje radnika da se podvrgne alkotestu; unošenje opojnih sredstava u prostorije poslodavca; fizički napad na poslodavca, ili drugog radnika; vrijeđanje i prije i prijetnje poslodavcu i drugom radniku, bez obzira što je počinitelj bio izazvan; prodaja robe poslodavca namijenjene za uništenje; isplata računa bez priložene isprave; prikazivanje djelatnosti poslodavca u negativnom svjetlu; zlouporaba bolovanja; spavanje na radnom mjestu i dr.

Primjeri iz sudske prakse

Odluka Vrhovnog suda Republike Hrvatske br. Revr 1741/12-2 od 13. studenog 2012.:

"…Odredbom čl. ___ Pravilnika o radu propisano je da u prostorijama poslodavca nije dopušteno konzumiranje alkohola osam sati prije početka radnog vremena te u radno vrijeme. Pravilnikom je kao osobito teška povreda obveze iz radnog odnosa i kao opravdani razlog za izvanredni otkaz ugovora o radu predviđen slučaj kada radnik dođe na posao u pijanom stanju i/ili konzumira alkohol za za vrijeme rada, odnosno kad radnik obavlja posao pod utjecajem alkohola. Postupkom sukladnom odredbama Zakona o zaštiti na radu nesporno je utvrđena prisutnost alkohola u organizmu radnika, utvrđeno je da jer radnik konzumirao alkohol u 4:30 sati, a radno vrijeme radnika traje od od 6:00 do 13:00 sati. Tog dana je bio Badnjak, što nije razlog zbog kojeg bi radniku bilo dopušteno konzumirati alkohol na poslu, tim više što toga dana poslodavac nije organizirao zajedničku proslavu. Osim toga, radnik je prethodno tri puta zatečen na radnom mjestu pod utjecajem alkohola te je od strane poslodavca tri puta upozoren na moguće negativne posljedice takvog ponašanja. U takvim

okolnostima, a kad se ima na umu činjenica da je tužitelj bio zaposlen na radnom mjestu radnika u proizvodnji, a s prirodom kojih poslova i načinom njihovog izvršavanja je alkoholiziranost radnika nespojiva, onda je jedini mogući zaključak da je izvanredni otkaz ugovora o radu radnika bio neizbježan…"

Jedan od opravdanih razloga za izvanredni otkaz ugovora o radu može biti i činjenica da se radnik nalazi u pritvoru. Međutim, nije svaki boravak u pritvoru opravdan razlog za izvanredni otkaz ugovora o radu. Potrebno je da pritvor radnika negativno utječe na organizaciju procesa rada, u smislu potrebe organizacijske preraspodjele radnika.

Odluka Vrhovnog suda RH br. Revr 1490/10-2 od 9. svibnja 2012.: "…*Činjenica da se radnik nalazi u pritvoru nije sama po sebi opravdan razlog za otkaz ugovora o radu. Da bi se ta činjenica mogla smatrati osobito važnom, u smislu čl. 107. st. 1. Zakona o radu, potrebno je ocijeniti kakav je utjecaj te činjenice na organizaciju procesa rada kod poslodavca…"*

U sudskoj praksi su se ustalili i neopravdani razlozi za izvanredni otkaz, kao što su: nedostavljanje liječničke potvrde o privremenoj nesposobnosti za rad u roku od tri dana; podnošenje kaznene prijave; nanošenje neznatne štete poslodavcu; obavljanje bez naloga poslova kakvi se uobičajeno obavljaju bez štete i dr. Kod neopravdanih razloga za izvanredni otkaz, kao i opravdanih, sud će opravdanost razloga ocjenjivati obzirom na okolnost pojedinog slučaja. U svakom slučaju, obzirom na najteže posljedice ove vrste otkaza, pri njegovu se izricanju mora voditi računa o svim zakonskim preduvjetima, jer sudovi u postupcima zaštite prava detaljno procjenjuju njegovu opravdanost. Na kraju dajemo primjer odluke o izvanrednom otkazu ugovora o radu.

Primjer odluke o izvanrednom otkazu ugovora o radu

Temeljem čl. 108. Zakona o radu (Narodne novine, br. 149/09, 61/11 i 82/12), direktor trgovačkog društva ABEBE d.o.o. Zagreb, Splitska 111c, OIB _____, dana 11. svibnja 2013.g. donosi sljedeću

ODLUKU
O IZVANREDNOM OTKAZU UGOVORA O RADU

1. Radniku Peri Perić, zaposlenom na poslovima _____, otkazuje se Ugovor o radu na (ne) određeno vrijeme zaključen 1. veljače 2006. godine, radi osobito teške povrede obveze iz radnog odnosa.
2. Radnik nema pravo na otkazni rok.
3. Radnik ima pravo na naknadu za neiskorišteni godišnji odmor za 2013. godinu u trajanju od 21 dan, u iznosu od _____ kuna.
4. Radni odnos radniku prestaje danom dostave ovog otkaza.

Obrazloženje

Radnik Pero Perić (u nastavku teksta: radnik) obavljao je kod poslodavca poslove _____. Radnik je dana 3. svibnja 2013. godine u protestirajući radi toga što mu planom godišnjeg odmora za 2013. kalendarsku godinu poslodavac nije omogućio korištenje prvog dijela godišnjeg odmora u trajanju od 21 radnog dana, nego u trajanju od 12 radnih dana, uništio stroj na kojem je radio na način da je: _____.

Radi takvog ponašanja radnika došlo je do znatnog poremećaja u procesu rada kod poslodavca. Radi osobito teških okolnosti povrede obveze iz ugovora o radu poslodavac je ocijenio kako radniku ne treba omogućiti pravo na obranu. Kod poslodavca djeluje radničko vijeće koje se pozitivno očitovalo o namjeravanoj odluci o izvanrednom otkazu. Obzirom da radi navedene osobito teške povrede obveze iz ugovora o radu nastavak radnog odnosa s radnikom više nije moguć, radniku je otkazan ugovor o radu bez mogućnosti korištenja prava na otkazni rok. Radniku radni odnos prestaje danom dostave ovog otkaza.

ABEBE d.o.o.
Direktor:

_____

Uputa o zaštiti prava:
Radnik može poslodavcu podnijeti zahtjev za zaštitu prava u roku od petnaest dana od dana odbijanja ponude, odnosno od isteka roka za očitovanje na ponudu.

Prilog:
1. Suglasnost radničkog vijeća

Dostaviti:
- radnik Pero Perić – preuzeo osobno – 11. svibnja 2013. godine,
- radničko vijeće – ovdje,
- kadrovska služba i računovodstvo – ovdje.

ODGOVARA:
mr. sc. Andreja Marcetić

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

STRUKTURNI FONDOVI – PRIORITETI ZA RAZDOBLJE 2014-2020.

PITANJE: *S obzirom na skori ulazak Hrvatske u Europsku uniju i otvaranje strukturnih fondova, kakve poticaje možemo očekivati za male i srednje poduzetnike?*

ODGOVOR: Strukturni fondovi su Kohezijski fond (*Cohesion Fund, CF*), Europski socijalni fond (*European Social Fund, ESF*) i Europski fond za regionalni razvoj (*European Fund for Regional Development, ERDF*).

Kohezijski fond (*CF*) financira projekte kojima se unapređuje okoliš i razvija prometna infrastruktura određena kao sastavni dio transeuropske prometne mreže. Na sufinanciranje projekata u iznosu od najviše 80-85% pravo imaju države članice čiji je bruto domaći proizvod ispod 90% prosjeka Europske zajednice i koje primjenjuju nacionalni program konvergencije prema gospodarskoj i monetarnoj uniji. Intervencije koje je moguće financirati iz kohezijskog fonda su:

- Transeuropske transportne mreže (Trans-European Transport Networks)
- Transportna infrastruktura (izvan TEN-T mreža) koja doprinosi okolišno održivom urbanom i javnom prometu, interoperabilnosti transportnih mreža diljem EU i potiče intermodalne prometne sustave (vs. samo cestovni promet)
- Okolišna infrastruktura s ciljem preuzimanja EU standarda zašite okoliša
- Učinkovito korištenje energije i korištenje obnovljivih izvora energije (http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/402/kohezijski-fond?lang=hr).

Europski socijalni fond (ESF) predstavlja glavni financijski instrument Europske unije za ostvarivanje strateških ciljeva politike zapošljavanja. Fond osigurava podršku europskim regijama koje su pogođene visokom stopom nezaposlenosti (poticanje ulaganja u ljudske resurse unaprjeđivanja vještina radne snage kroz cjeloživotno učenje, inovacije i poduzetništvo, ICT (informatičko društvo) i usavršavanje vještina upravljanja, profesionalno usmjeravanje, obuka predavača u različitim stručnim područjima i sl.); prilagodba gospodarskim promjenama: produktivnija organizacija rada, ciljanje znanja i vještina, zapošljavanje i obuka; poboljšanje pristupa tržištu rada kroz modernizaciju i jačanje institucija, aktivnim mjerama zapošljavanja (npr. samozapošljavanje), uključenje žena i imigranata; socijalna uključenost koja se odnosi na osjetljive skupine, njihovo zapošljavanje, relevantnu pomoć i usluge te borba protiv svakog vida diskriminacije; podrška rada službi za zapošljavanje i njihovo umrežavanje s istraživačkim centrima, provoditi studije o potrebama za određenim profilom radne snage te poticanje dijaloga i suradnje u *policy-making* procesu.

Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) služi smanjivanju razlika u razvoju pojedinih zemljopisnih područja ili između određenih socijalnih grupa. Intervencije koje je moguće financirati iz regionalnog fonda su:

- infrastrukturni projekti ključni za gospodarski razvoj određenog područja (stvaranje ili održavanje trans-Europske prometne mreže ili očuvanjem okoliša
- ulaganje u sektor obrazovanja i zdravstvene skrbi te lokalne razvojne inicijative posebice one usmjerene na razvoj novih ili podršku postojećim malim i srednjim poduzećima)
- ulaganja u proizvodnju, potpore ulaganjima (ponajviše za mala i srednja poduzeća) s ciljem povećanja ili modernizacije proizvodnje

- jačanje gospodarskih potencijala: jačanje turističke ponude, atraktivnosti područja za ulaganje, informacijsko društvo, konkurentnost (istraživanje i razvoj, klasteri i suradnja, poduzetništvo i inovacije za mala i srednja poduzeća).

Ovi su fondovi na raspolaganju zemljama članicama Europske unije koje imaju potrebe za dodatnim, EU ulaganjima u ujednačen i održiv gospodarski i društveni razvoj. Hrvatska će imati pravo na sredstva iz ovih fondova nakon stupanja u članstvo EU.

ODGOVARA:
doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

KAKO UPRAVLJATI TROŠKOVIMA

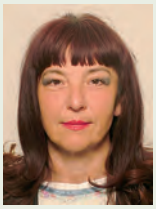
PITANJE: *Kao manager, suočavam se sa svakodnevnim odlukama koje se tiču troškova. U potrazi sam za smjernicama kako uspješno upravljati troškovima pri odlučivanju.*

ODGOVOR: Područje upravljanja troškovima glavni je zadatak managera i područje najveće odgovornosti managementa. Pri managerskom upravljanju troškovima treba se rukovoditi onim kategorijama troškova koji su najvažniji s aspekta odlučivanja o poslovanju u budućem razdoblju. Tako računovodstveni troškovi imaju većinom samo povijesnu vrijednost, no važni su i pri provođenju naknadne kontrole te planiranja poslovanja u idućem razdoblju. Posebnu pozornost tako treba posvetiti implicitnim troškovima. Oni se odnose na vrijednost čimbenika koje poduzeće posjeduje i koristi u vlastitom procesu stvaranja vrijednosti. Poduzeće za njihovo korištenje nema nikakve izdatke. Međutim, njihovu vrijednost treba uzeti u obzir jer ih poduzeće može prodati ili iznajmiti drugim poduzećima te na toj osnovi ostvariti neki prihod. Upravo iznos koji bi poduzeće moglo ostvariti prodajom ili iznajmljivanjem vlastitih proizvodnih čimbenika predstavlja trošak i to implicitni trošak. Takav trošak može biti plaća koju bi poduzetnik ili manager mogao zaraditi na nekom najboljem poslu koji mu se nudi, povrat na kapital kada bi ga poduzeće uložilo u najunosniju moguću alternativu, iznos dobiven za iznajmljivanje prostora i/ili zemljišta najboljem ponuđaču itd.

Važno je zaključiti kako je pri donošenju poslovnih odluka potrebno uzeti u obzir sve troškove, uključivši alternativne ili oportunitetne troškove svih proizvodnih čimbenika, bez obzira u kojem su statusu, odnosno bez obzira posjeduje li ih poduzeće u svom vlasništvu ili ih kupuje. Poduzeću se dakle ne isplati koristiti neki resurs ako bi njegovo korištenje u drugom poduzeću bilo efikasnije, odnosno ako drugo poduzeće može postići veću proizvodnost toga čimbenika. Manageri stoga trebaju razmatrati ekonomske troškove, odnosno ukupne troškove, a ne samo računovodstvene koji se odnose na stvarne izdatke poduzeća.

Trošak na koji nikakve odluke više ne mogu utjecati je nepovratni trošak te ga je pri donošenju odluka najbolje ignorirati. Sa stajališta odlučivanja moguće je razlikovati odgodive od trenutnih troškova. Ako izgradnja novoga pogona može povećati poslovnu efikasnost, takav trošak može biti neodgodiv, ali i odgodiv. Ako se izgradnja odgodi, poduzeće može trpjeti zbog niže efikasnosti, a time i smanjene konkurentnosti. Također je vjerojatno da će snositi više troškove u budućnosti zbog mogućega povećanja troškova gradnje. Ako je moguće odlučiti hoće li se neki troškovi odgoditi ili ne, potrebno je usporediti njihovu trenutnu visinu i visinu u nekom budućem trenutku.

Potrebno je razlikovati i troškove koje je moguće kontrolirati od onih koje nije moguće kontrolirati. Njihovo razlikovanje ovisi o aktivnostima osobe koja donosi odluke, odnosno managera. Svi troškovi do neke mjere pripadaju ovim dvjema kategorijama. No, neki troškovi, kao što su to porezni troškovi, ipak pretežito spadaju u kategoriju troškova koje nije moguće kontrolirati. Manager općenito neće trošiti vrijeme na troškove koje ne može kontrolirati jer na njih ne može utjecati. No, ako je te troškove do određene mjere moguće smanjiti, manager će poduzimati odgovarajuće aktivnosti da se to dogodi. Važno je sagledati mogućnost kontrole troškova sa stajališta sustava managementa. Tako ako se neki trošak ne može kontrolirati na nižoj razini managementa, možda će ga biti moguće kontrolirati na višoj razini. Sve troškove netko ipak može kontrolirati. Odluka tko bi trebao kontrolirati koje troškove spada u jednu od najvažnijih odluka vrhovnog managementa. Općenito, odgovornost za neki ishod povlači i autoritet kontrole relevantnih troškova.



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

NAPREDAK I POVJERENJE U MODERNOJ EKONOMIJI

PITANJE: *Je li povijest uistinu hod prema boljem životu i većoj sreći? Da to i jest istina, kako bismo to znali? Hoćemo li sada zajedno locirati razloge za napredak?*

ODGOVOR: Bilo da nas na bijeg u budućnost nagoni prošlost, bilo da žurimo u budućnost privučeni i povučeni nadom da će „naši poslovi cvjetati", jedini dokaz po kojem se možemo ravnati igra je sjećanja i mašte, a njih povezuje ili razdvaja naše samopouzdanje ili njegov izostanak. Ali, ako je samopouzdanje, umirujući osjećaj da vladamo sadašnjošću, jedini temelj na kojemu počiva ta vjera u napredak, ne čudi što je u naše vrijeme povjerenje nužno nesigurno i klimavo. A razloge tome nije teško locirati. Prvi je upadljivo nepostojanje sile koja bi bila kadra pokrenuti svijet naprijed. Najbolnije pitanje, ali i ono na koje je najteže odgovoriti, našeg vremena tekuće modernosti nije „što da se radi", kako bi svijet postao bolji ili sretniji, već „tko će to učiniti"? Zamor moderne države možda se najakutnije osjeća budući da on znači kako je moć da se ljude natjera da rade, moć da se nešto napravi, oduzeta politici, koja je nekad odlučivala o tome što treba činiti i tko će to učiniti. Proživljavamo isto što i putnici u avionu koji, visoko u zraku, otkrivaju da je pilotska kabina prazna, a kontrolni centar skriven od pogleda, kako ga nikad više ne bi zaposjeo neki nepoznat vođa ili jasna ideologija. Moć teče daleko izvan tog poznatog dosega. Drugo, sve je manje i manje jasno što bi sila, bilo koja sila, trebala raditi da popravi formu svijeta. Pokazalo se da svaki oblik projektiranja društva proizvodi jednako mnogo, ako ne i više, bijede koliko i sreće. To vrijedi, doista vrijedi za trenutačno poletan ekonomski liberalizam, a upravo zato razmetljivost tog ekonomskog pravca ne može se više shvaćati ozbiljno. Zbog ljudskog stanja u stadiju fluidne modernosti ili „lakog" kapitalizma, takav modalitet života postao je, u najmanju ruku, još značajniji: napredak više nije privremena mjera, nego provizorij koji će s vremenom (i to uskoro) dovesti do stanja savršenstva (to jest, stanja u kojem bi sve što se mora učiniti već bilo učinjeno i više nema potrebe ni za kakvom drugom promjenom), nego vječit, možda beskonačan izazov u potrebi za utjelovljenjem fraze „ostati živ i zdrav". Ljudski gledano, držim te na oku, drž'se za mene… ja za tebe, ti za mene – spas je u tome, još itekako.

ODGOVARA: Jasna Belamarić, prof. psihologije

NEMA KONFLIKATA, IMA PROBLEMA

PITANJE: *Kod nas u firmi se svi dobro slažemo i nema nikakvih konflikata. Ipak, ovako dobru atmosferu kvari nedostatak prave suradnje među odjelima i manjak inicijative za poslove od zajedničkog interesa. Kad nešto treba dogovoriti, na sastancima je sve u redu, a onda stvar ne funkcionira. Povremeno mi voditelji odjela dolaze pojedinačno i izražavaju nezadovoljstvo i frustraciju ponašanjem drugih kolega. Izgleda mi da svatko vodi računa samo o svojem dijelu posla i da izbjegavaju surađivati jedni s drugima. Kako da poboljšam odnose u firmi?*

ODGOVOR: Da razjasnimo odmah na početku: konflikata (sukoba) uvijek ima. Sukobi su različiti interesi pojedinih ljudi ili grupa i njih prirodno ima uvijek i u svakom sustavu.

Kad govorimo o kvaliteti odnosa u organizaciji, ne govorimo o tome ima li sukoba nego kakva je kultura njihovog rješavanja. U velikom broju slučajeva formulacija koju ste i Vi upotrijebili „kod nas nema konflikata", često izrečena s dozom ponosa, zapravo znači da se konflikti ne rješavaju, o njima se ne govori otvoreno nego tinjaju pritajeno i nagrizaju kvalitetu odnosa u organizaciji. Nerješavanje konflikata je, nažalost, prilično čest način „rješavanja" konflikata. U takvoj atmosferi ljudi se ne slažu dobro, već postoji takav privid. Vjerojatno je i kultura odnosa kod vas takva, to se najbolje vidi iz kontrasta između, s jedne strane prividnih skladnih odnosa, a s druge strane nedostatka zajedničke identifikacije i inicijative, kao i slučajeva potajnih pritužbi na kolege. Ovaj problem spada u ozbiljne slučajeve iz kulture poslovanja. Nije nastao preko noći nego se uspostavio kroz duži period stjecanja navike, pa se ne može niti riješiti preko noći jednostavnim receptom i jednokratnom akcijom. Za odnose u organizaciji prvenstveno je odgovorno vodstvo, dakle Vi i Vaš vodeći tim, pa s te razine treba i početi raspetljavati problem. Međutim, ako nedostaje kulture komunikacije (iz Vašeg opisa čini se da je tako: nema javnih sukoba, a potajno se ogovaraju), vjerojatno će Vam trebati vanjska pomoć. Predlažem da za početak pažljivo pripremite i organizirate radionicu s Vašim vodećim timom u kojoj ćete se baviti odnosima u firmi. U ovakvom slučaju gotovo je neizbježna pomoć vanjske osobe/firme od povjerenja jer je teško izaći iz kolotečine odnosa na koje ste svi navikli. Inicijalna radionica ima za cilj osvijestiti probleme kod svih članova tima, postići odlučnost i suglasnost oko njihovog rješavanja i definirati početne korake. Time, nažalost, problem nije riješen, nego put tek započinje. Potrebno je ustrajati na mjerama za poboljšanje kulture poslovanja i pažljivo pratiti napredak. Vama kao voditelju bi za podršku u tom procesu dobro došao vanjski *coach*. Pogotovo ako ste sami skloni izbjegavanju sukoba – Vaši ljudi uče od Vas.

ODGOVARA: mr. sc. Dragan Zlatović

BROJ ČLANOVA RADNIČKOG VIJEĆA

PITANJE: *O čemu ovisi broj članova radničkog vijeća?*

ODGOVOR: Prema Zakonu o radu („Narodne novine", broj 149/2009, 61/2011, 82/2012; dalje: ZR) radnici zaposleni kod poslodavaca, koji zapošljava najmanje 20 radnika, osim radnika zaposlenih u tijelima državne uprave, imaju pravo sudjelovati u odlučivanju o pitanjima u svezi s njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima, ali samo na način i pod uvjetom propisanim Zakonom o radu.

Razvidno je da ZR izrijekom isključuje od toga prava zaposlene u tijelima državne uprave, što bi prema striktnom tumačenju zakonske odredbe značilo da se zakonsko isključenje ne odnosi i na zaposlene u javnim tijelima lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Odredbama čl.137.-161. ZR-a regulira se problematika radničkog vijeća kao predstavničkog tijela, koje može imati jednog ili više predstavnika radnika. Radnici imaju pravo izabrati, na slobodnim i neposrednim izborima tajnim glasovanjem, jednog ili više svojih predstavnika koji će tvoriti radničko vijeće, a ono će ih zastupati kod poslodavca u zaštiti i promicanju njihovih prava i interesa. Dakle, ne radi se o zakonskoj obvezi, nego o zakonskoj mogućnosti koju pod zakonskim uvjetima mogu iskoristiti radnici sukladno svojoj izraženoj inicijativi i volji.

Broj članova radničkog vijeća je varijabilan, jer se utvrđuje prema broju radnika zaposlenih kod određenog poslodavca. Ako je zaposleno do 75 radnika, radnici imaju pravo na jednog predstavnika koji čini radničko vijeće, od 76 do 250 zaposlenih imaju pravo na 3 predstavnika, od 251 do 500 zaposlenih imaju pravo na 5 predstavnika, od 501 do 750 zaposlenih imaju pravo na 7 predstavnika te od 751 do 1.000 radnika imaju pravo na 9 predstavnika.

Za svakih sljedećih započetih tisuću radnika povećava se broj članova radničkog vijeća za dva predstavnika, ali uvijek mora imati neparan broj članova. Zakonom je preporučeno kako bi pri izboru članova radničkog vijeća valjalo voditi računa o ravnomjernoj zastupljenosti svih organizacijskih jedinica koje postoje u poduzeću te skupina zaposlenih po spolu, dobi, stručnoj spremi, poslovima na kojima rade i slično.

Radničko vijeće bira se na mandat od tri godine. Izbori se redovito održavaju u mjesecu ožujku.

ODGOVARA:
Daniel Sever,
mag. iur.

OTPREMNINA ZBOG NESPOSOBNOSTI ZA RAD

PITANJE: *Može li radnik, koji je pretrpio ozljedu na radu te je nesposoban za rad na poslovima na kojima je radio, potraživati otpremninu u većem iznosu od inače predviđene u članku 119. ZOR-a?*

ODGOVOR: Prema odredbi članka 80. stavak 1. Zakona o radu („Narodne novine", broj 149/2009 i 61/2011) radnik koji je doživio ozljedu na radu ili obolio od profesionalne bolesti, pa mu je iz nekog od navedenih uzroka utvrđena opća ili profesionalna nesposobnost za rad, odnosno isti radnik je zbog navedenih razloga umirovljen, može u svakom slučaju potraživati dvostruki iznos otpremnine koji je inače propisan zakonom, odnosno predviđen kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu. Međutim, ukoliko se radnik nakon završenog liječenja vratio na rad ili je odbio (u slučaju profesionalne nesposobnosti za rad) ponudu poslodavca da radi na prilagođenim poslovima za koje je sposoban iz čl. 78. ZOR-a, isti prema članku 80. st. 2. ZOR-a nema više pravo na otpremninu u dvostrukom iznosu one koja je inače propisana ili ugovorena za konkretan slučaj. Na tom stajalištu je i pretežita sudska praksa. Inače, pravo na otpremninu dospijeva prestankom radnog odnosa, a zastarijeva u roku tri godine.

HRVATSKI ZAVOD ZA ZAPOŠLJAVANJE I ODLUKA O OTKAZU

PITANJE: *Poslodavac ne može po ZOR-u provesti otkazivanje radnicima za koje je obvezan program zbrinjavanja viška radnika u roku od trideset dana od dostave programa Hrvatskom zavodu za zapošljavanje. Međutim, odluka o otkazu donesena je zbog gospodarskih i organizacijskih okolnosti prije isteka tih trideset dana. Je li takva odluka zakonita ili nezakonita?*

ODGOVOR: Poslodavac koji utvrdi višak od najmanje dvadeset radnika i kojima će u razdoblju od devedeset dana prestati ugovori o radu, od kojih njima petorici poslovno uvjetovanim otkazom, mora sukladno članku 120. Zakona o radu („Narodne novine", broj 149/2009 i 61/2011) savjetovati se s radničkim vijećem, odnosno sindikalnim povjerenikom u cilju mogućeg rješavanja problema i otklanjanja potrebe za otkazivanjem. Ukoliko i pored savjetovanja sa radničkim vijećem, poslodavac i dalje ustraje u namjeri da poslovno uvjetovanim otkazom otkaže ugovore o radu prethodno navedenoj skupini radnika, dužan je sukladno članku 121. i 122. Zakona o radu savjetovati se s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje kao javnom službom zapošljavanja o načinu uključivanja svojih radnika u program mogućeg, što skorijeg, ponovnog zaposlenja. U tome smislu mora predložiti tzv. Program zbrinjavanja viška radnika.

U isto vrijeme članak 122. stavak 4. ZOR-a propisuje kako poslodavac ne može provesti otkazivanje radnicima za koje je izrađen program zbrinjavanja viška radnika u roku od trideset dana od dostave programa Hrvatskom zavodu za zapošljavanje. Iz navedenog proizlazi kako je intencija zakonodavca da odgodi „ samo provedbu" odluke o otkazu, a ne odgodi donošenje odluke o otkazu kao takve dovela poslodavca u smislu određenih obveza prema radnicima tijekom tih trideset dana u prilično nejasnu situaciju (npr. treba li ili ne treba to razdoblje uključiti u trajanje otkaznog roka ili da početak tijeka otkaznog roka prizna radniku od trenutka kada se odluka o otkazu počela „provoditi", odnosno od trenutka kada stvarno i pravno proizvodi pravne učinke).

Međutim, uz sve nejasnoće, zaključno treba istaknuti ono što je izvjesno - odluka poslodavca o otkazu donesena prije isteka trideset dana, ne bi mogla isključivo zbog razloga nepoštivanja roka za očitovanje HZZ-u biti nedopuštena ili nezakonita, upravo iz razloga jer je normativno propisan rok vezan za provođenje te odluke, a ne za odluku o otkazu kao takvu.

ODGOVARA:
dr. sc. Jasminka
Samardžija

KAD NAIĐE „SRETNA OKOLNOST"

PITANJE: *Što je serendipitet?*

ODGOVOR: Serendipitet je proces istraživanja pri kojem tražeći nešto, pronalazimo nešto drugo što nismo tražili, ali se pokazuje vrijednim i dostojnim nalaženja. Serendipitet se događa samo znatiželjnom i istraživačkom duhu, a možemo reći i da je to „sretna okolnost", „ugodno iznenađenje", slučajnost pronalaženja nečeg dobrog i korisnog, a da pritom nismo tražili specifično to. Dakle, samo zato što mislimo da nismo dobili ono što smo očekivali ne znači da to nije ono što nam treba. Potrebno je sagledati situaciju iz nove perspektive.

Inspiracija je najčešće posljedica snažne želje da nešto shvatimo, odnosno situacije u kojoj smo spremni dosegnuti rješenje jer smo prethodno pohranili mnoge hipoteze i činjenice vezane uz analizirani problem. Ako nema činjenične podloge, nema ni inspiracije jer intuitivni bljeskovi ne dolaze onda kada smo posve isključeni. Oni se najčešće pojavljuju kada smo duboko involvirani u neku problemsku situaciju, ali fizički nismo u ambijentu na koji smo navikli. Tada naš um otkriva informacije koje nedostaju i tako podsvjesno uspijevamo otkriti nove korelacije koristeći inpute i obrasce iz sredine na koju nismo naviknuli. Inspiracijom nam postaju prirodni procesi, promet, svakodnevne aktivnosti na koje sada gledamo iz druge perspektive. Primjerice, slažemo odjeću u ormar i zaključimo: ukoliko imamo manje stvari u ormaru imamo bolji pregled i manje posla oko slaganja odjeće, a aplikacija može biti: potrebno je reducirati broj dokumenata i procesa koje koristimo kako bi imali bolji pregled, ili potrebno je reducirati proizvodni asortiman i aktivnije raditi na onome što klijenti prepoznaju. Taj trenutak otkrića, iskustvo iznenadnog razumijevanja prethodno nerazumljivog problema ili koncepta koji nas je dugo mučio, zove se iluminacija (prosvjetljenje) ili inspiracija, a prema Arhimedu to je i Eureka efekt.

NOVINE U PREKRŠAJNOM ZAKONU

Na 7. sjednici Hrvatskog sabora održanoj 22. ožujka 2013. usvojen je Zakon o izmjenama i dopunama Prekršajnog zakona („Narodne novine", broj 39/2013; u nastavku teksta: Zakon), koji donosi značajne novine u prekršajnom postupku, a posebno u sustav naplate prekršajnih kazni.

Izmjene Prekršajnog zakona

Zakon sadrži brojne novine, koje možemo podijeliti u tri glavne skupine. U prvom redu izmjene i dopune se odnose na pojednostavljenje prekršajnog postupka radi smanjenja priliva predmeta na prekršajne sudove, posebno Visoki prekršajni sud Republike Hrvatske. U drugu skupinu izmjena i dopuna Zakona ulaze izmjene kojima se želi povećati stupanj naplate izrečenih novčanih kazni, čime se želi ojačati kako generalna tako i specijalna prevencija i povećati društvena disciplina i povjerenje građana u prekršajnopravno sankcioniranje. Konačno, Zakon sadrži i neke nomotehničke izmjene kojima se provodi usklađenje s praksom prekršajnog sudovanja u RH, standardima izraženim u presudama Europskog suda za ljudska prava te dvjema Direktivama Vijeća Europe. U nastavku dajemo prikaz pojedinih najznačajnijih izmjena Zakona.

Zabrana istovremenog kaznenog i prekršajnog progona

Obzirom na presude Europskog suda za ljudska prava u predmetima *Maresti protiv Hrvatske* od 25. lipnja 2009. i *Tomasović protiv Hrvatske* od 18. listopada 2011., u kojima je zauzeto stajalište da se zabranjuje kazneni progon, ili suđenje za drugo djelo, ako ono proizlazi iz istih činjenica, ili činjenica koje su u biti iste za isti događaj, zapravo je onemogućen istovremeni kazneni i prekršajni progon koji proizlazi iz istog činjeničnog stanja.

Posebni zakoni više nemaju mogućnost propisivati dulje rokove zastare čime je povećana pravna sigurnost u prekršajnom sudovanju.

Ukidanje relativne zastare prekršajnog progona

Izmjenama i dopunama Zakona ukinuta je tzv. relativna zastara prekršajnog progona te je se propisan jedinstveni rok od četiri godine, osim za prekršaje za koje je ovlašteni tužitelj obavezan izdati prekršajni nalog kada je zastarni rok prekršajnog progona tri godine. Posebni zakoni više nemaju mogućnost propisivati dulje rokove zastare čime je povećana pravna sigurnost u prekršajnom sudovanju. Zastarni rok izvršenja od tri godine odnosi na sve sankcije koje se izriču u prekršajnom postupku. Za nastup zastare izvršenja posebnih mjera (oduzimanja imovinske koristi i oduzimanja predmeta) i troškova postupka koje se izriču u tijeku prekršajnog postupka, utvrđuje se zastarni rok od pet godina.

Beznačajan prekršaj, obavijest prekršajnom sudu

Zakonom se uvodi institut beznačajnog prekršaja što će rezultirati rasterećenjem tijela koja vode te postupke u pogledu broja predmeta o kojima moraju odlučivati.

Novinu predstavlja i obveza prekršajnog suda da o pravomoćno izrečenoj mjeri obavijesti sud kod kojeg je pravna osoba upisana u sudski registar.

Naplata kazni ovrhom

Zakonom se propisuje obveza sudu, ili drugom tijelu, da o činjenici da osuđena fizička, ili pravna osoba nije platila novčanu kaznu, troškove postupka, ili imovinsku korist izvijesti nadležnu Financijsku agenciju koja će provesti prisilnu naplatu sukladno Zakonu o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima („Narodne novine", broj 91/2010 i 112/2012). Ako se niti prisilnim putem u roku od dvije godine neće moći naplatiti navedena potraživanja, fizičkim osobama će sud novčanu kaznu zamijeniti radom za opće dobro, a samo iznimno zatvorom. Prema pravnim osobama, fizičkim osobama obrtnicima i fizičkim osobama koje obavljaju drugu samostalnu djelatnost postupak prisilne naplate trajati će najdulje dvije godine, a ako se u tom vremenu ne provede, zatražit će se od Porezne uprave da provede ovrhu na drugoj imovini navedenih osoba. Također, nova je mogućnost prema kojoj će se za okrivljenika koji u određenom roku uplati dvije trećine izrečene novčane kazne, smatrati da je novčanu kaznu u cjelini podmirio.

Mogućnost sporazumijevanja okrivljenika i tužitelja

Zakonom je predviđena mogućnost da ovlašteni tužitelj i počinitelj pregovaraju o uvjetima priznavanja krivnje i sporazumiju se o sankciji i mjerama. Tijelo postupka neće prihvatiti sporazum stranaka koji je s obzirom na pravila o izboru vrste i visine sankcije na štetu okrivljenika, ili se neće postići svrha kažnjavanja, ili koji nije zakonit.

Stupanje Zakona na snagu

Zakon stupa na snagu 1. lipnja 2013. godine, osim dvije odredbe koje se odnose na mogućnost uskrate izdavanje dokumenata osuđeniku koji ne uplati pravomoćno izrečenu novčanu kaznu te na ustrojavanje Registra izrečenih, a u ostavljenom roku neuplaćenih novčanih kazni, koje stupaju na snagu 1. siječnja 2014. godine.

Božo Prelević, dipl. iur.

tajnica.hr®

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

INVESTICIJSKI FONDOVI
Je li moj novac siguran?

4 KLJUČA USPJEHA

KAKO POMIRITI POSAO I ADOLESCENTA U KUĆI?

AROMATERAPIJA U UREDU

TA ČUDESNA *eterična ulja*

Je li moj novac siguran?

Zaposlena sam, imam plaću 5.000,00 kn i živim s roditeljima. Imam mogućnost svaki mjesec štedjeti određeni iznos novca. Malo sam istraživala načine štednje i ulaganja, zainteresirana sam za investicijske fondove no brine me je li moj novac siguran?

R.V., Poreč

Jedan od razloga zbog kojeg većina ljudi ne ulaže svoj novac i ne gradi investicijski portfelj jest pitanje:„Je li moj novac siguran?". Ono što se zapravo krije iza tog pitanja jest strah hoće li dobiti natrag istu svotu novca koju su uložili. Mnogi biraju konzervativne vrste štednje samo da bi sačuvali svoj novac. Nažalost, čak i ako ne diraju glavnicu, sljedeće godine će za isti novac kupovati manje, a idućih godina sve manje i manje.

Vrijednost novca označava njegova kupovna moć. U novčanoj igri inflacija predstavlja glavnog negativca. Inflacija je oduvijek bila prisutna i vjerojatno će biti i ubuduće. Posljedica toga jest da za kunu možemo kupovati sve manje kako cijene rastu. Dakle, bez obzira na to koliko novca imali, osim ako se ne oplođuje, njegova vrijednost pada. Kupovna moć je manja. Jedini način da se ide u korak s inflacijom jest da se novac investira za veći postotak godišnje nego što se kreće inflacija. A kako bi vaša aktiva rasla nužno je da se ulaže uz neki rizik.

Da sad imate 10.000 kn i odnesete ih u banku i uložite u nešto sigurno, primjerice oročenu štednju, što biste imali za deset godina? Naravno, svojih 10.000 kn i kamate. Koliko će za deset godina vrijediti tih deset tisuća kuna? Što će se moći kupiti za taj novac? Inflacija svakog dana nagriza vašu glavnicu. Ako ništa ne poduzimate sigurno je da ćete tijekom vremena dio novca izgubiti zbog inflacije. Nisam pobornik da se sav novac koji imate investira, nešto novca trebali bi ostaviti u gotovini za hitne potrebe i tekuću likvidnost. Taj novac ostavljate na stranu zbog sigurnosti, da vam se nađe pri ruci ukoliko vam hitno zatreba. Ostatak novca bi trebao biti namijenjen ulaganju.

Međutim, često čujem i pitanje:„A što ako uložim novac i onda dio ili sve izgubim?". Ili još češće čujem priče kako su njihovi prijatelji, poznanici ulagali novce i puno izgubili. Što tada? Kod takvih priča uvijek me zanima koliko su bili upoznati s ulaganjem, koje znanje imaju, s kim su se savjetovali o ulaganju? Jesu li koristili usluge financijskog i poreznog savjetnika, brokera i drugih ovlaštenih osoba?

Pod ulaganjem se podrazumijeva pasivno stvaranje bogatstva. To je novac koji zaradite, a da vi ne morate raditi za njega. Jedan od načina jest da svoj novac investirate u dionice, obveznice, investicijske fondove. Koji ćete oblik ulaganja odabrati ovisi o visini rizika koji možete podnijeti. Međutim, prije nego što se upustite u stvaranje pasivnog prihoda morate steći znanje kako se to radi i tek tada mogu doći rezultati. Razumijevanje načina kako novac radi nužan je preduvjet za ostvarenje značajnijeg financijskog uspjeha.Problem je u tome što su nas učili da gomilamo, čuvamo svoje stvari, pa tako i novac. Međutim, novac ne funkcionira kao zalihe. Novac je sredstvo koje se treba mudro koristiti i oplođivati ili je bezvrijedan. Što je sada više rizično? Ništa ne poduzimati, čuvati novac, živjeti u nedjelovanju i tako gubiti na vrijednosti gotovo svakodnevno ili naučiti više o svijetu ulaganja, čitati knjige o tim temama, pratiti financijsko tržište i angažirati stručne osobe da vam pomognu izgraditi vaš vlastiti financijski portfelj.

Inga Lalić

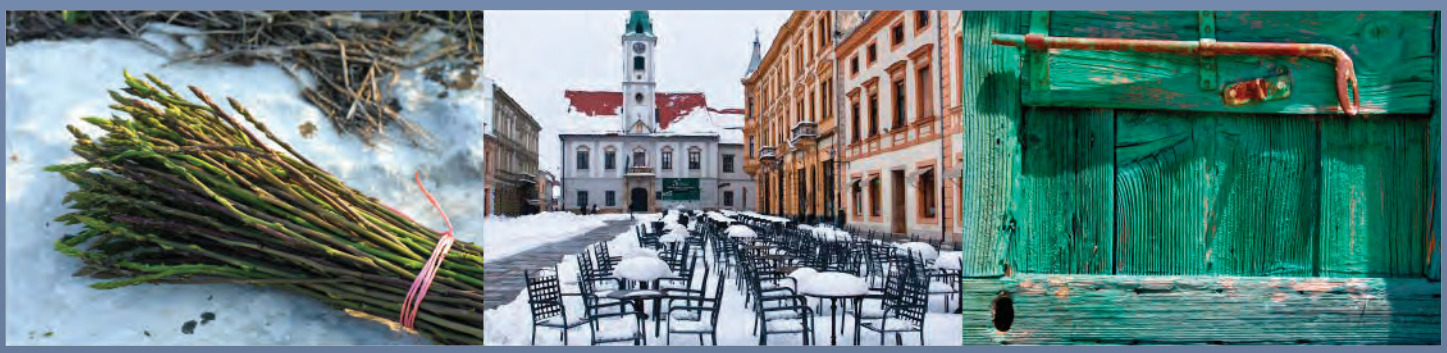
Zaposlena i adolescent

Prije nekog vremena promijenila sam radno mjesto, koje ima i drukčije radno vrijeme i dulje do njega putujem, pa se s posla vraćam gotovo dva sata kasnije nego što je to bilo prije. Iako sam s tim računala, moja djeca, a posebice sin koji ima 16 godina, na to negativno reagiraju. Vjerovala sam da je sin već dovoljno velik i da mu neće teško pasti što kasnije dolazim. Ne znam kako da se postavim u odnosu na njegovu ljutnju, jer ne bih htjela da to pogorša naš inače dobar odnos.

J. B., Sesvete

Roditelje često iznenade takve reakcije njihovih tinejdžera. U toj dobi djeca se rado ponašaju kao da su već odrasla, katkad čak i bahato pokazujući svoja naglo izrasla tijela, produbljene glasove i signale kojima žele reći„Vidi, ja sam sad velik!" i kao da nama roditeljima na svakom koraku žele pokazati da nas više ne trebaju. Ali, to je vrlo daleko od istine. Adolescenti itekako trebaju svoje roditelje, iako na drukčiji način. U toj im je dobi potrebno dati prostor da testiraju svoje mogućnosti, izgrađuju svoje mišljenje i svoje stavove – i da ih uvijek čeka sigurno roditeljsko krilo. Ono što je vašeg sina vjerojatno povrijedilo su novi običaji, ne vrijedi više stara rutina, i u svijetu koji se za njega ubrzano mijenja, to mu ne pada lako, iako možda ni sam ne zna što ga muči. Ipak, nastalu situaciju možete brzo i lako dovesti u red. Važno je da sa sinom razgovarate, da mu vratite osjećaj sigurnosti, da mu objasnite što se promijenilo i kako će sad izgledati i na što se može osloniti. Znam da izraz„razgovarati s tinejdžerom" može izgledati kao da sugeriram nemoguće, no uz malo dobre volje i upornosti i to ćete lako ostvariti. Imajte na umu da je idealno vrijeme za razgovor negdje oko ponoći (znam da vam se spava, ali njemu ne!) i probajte držati omjer da na svaku vašu riječ bude 10 njegovih – tj. neka on puno više priča, a vi više slušajte. I ne zaboravite zagrljaj na kraju!

Gordana Kastrapeli



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.

PIXSELL

WWW.PIXSELL.HR

Upotreba kondicionala I.

dr. sc. Marko Alerić

Kondicional I. ili pogodbeni način tvori se od aorista glagola *biti (bih, bi, bi, bismo, biste, bi)* i glagolskog pridjeva radnog (*štedio, štedjela, štedjelo, štedjeli, štedjele, štedjela),* a pravilno glasi:

PRAVILNO	NEPRAVILNO
1. ja bih štedio, štedjela, štedjelo 2. ti bi štedio, štedjela, štedjelo 3. on, ona, ono bi štedio, štedjela, štedjelo	ja bi štedio, štedjela, štedjelo
1. mi bismo štedjeli, štedjele, štedjela 2. vi biste štedjeli, štedjele, štedjela 3. oni, one, ona bi štedjeli, štedjele, štedjela	mi bi štedjeli, štedjele, štedjela vi bi štedjeli, štedjele, štedjela

Kondicionalom I. izriče se:

- mogućnost, npr. *Krenula bih na put već sutra.*
- želja, npr. *Kad biste barem tako učinili!*
- uljudno pitanje, npr. *Što biste Vi htjeli?*
- molba, npr. *Zamolili bismo Vas da stanete u red.*

Značenje rečenice: *Štedite da bi trošili!* jest: štedite da bi (oni, neki drugi) trošili, a značenje rečenice: *Štedite da biste trošili!* jest: štedite da biste Vi, koji čitate reklamu, trošili! Pogrešna upotreba kondicionala I. primatelja može dovesti u nedoumicu ili mu prenijeti drugačiji sadržaj od onoga koji se željelo prenijeti. Pogreške se najčešće javljaju pod utjecajem govora u kojima aorist glagola *biti* u svim licima ima samo oblik *bi,* npr. pod utjecajem kajkavskih govora, ali i pod utjecajem razgovornoga stila. U čakavskom narječju oblik aorista glagola *biti* glasi: *bin, biš, bi, bimo, bite, bi/biju.* Oblik prvoga lica jednine (*bih)* i prvoga i drugoga lica množine (*bismo, biste)* aorista glagola *biti* jesu mjesta na kojima su pogreške najčešće. Umjesto pravilnih *(bih, bismo, biste)* javlja se u tim oblicima nepravilan oblik *bi*.

Da bi se smanjio broj pogrešaka, kod upotrebe kondicionala I. potrebno je:

1. odrediti na koje se glagolsko lice kondicional I. odnosi
2. prisjetiti se kako glasi aoristni oblik u tome glagolskom licu kondicionala I.
3. primijeniti pravilan oblik kondicionala I. u govoru i pismu.

U upitnome obliku kondicionala I. dolazi: aorist glagola *biti,* upitna čestica *li* i glagolski pridjev radni glagola koji se javlja, npr. *Bismo li mogli odgovoriti na to pitanje?*

Provjerite ovladavanje pravilnom upotrebom glagolskoga priloga prošlog rješavajući ove zadatke:

1. U kojoj se rečenici javlja kondicional I.?

A Klokan troši najmanje energije kad brzo skače.
B O tome sam s njim bio razgovarao prije nekoliko dana.
C Ne znam što bih ja drugo bio nego pjesnik.
D Kad budem doputovao, odmah ću ti poslati poruku ili te nazvati.

2. Navedene rečenice preoblikujte tako da u njima upotrijebite kondicional I.

A Molim Vas da mi što prije pošaljete molbu!
_____
B Jesmo li baš uvijek onakvi kakvi trebamo biti?
_____
C Želim Vas podsjetiti na još jednu pogrešku.
_____
D Da to naprave, projekt im mora biti veoma važan.
_____

3. U kojim se rečenicama javlja pogreška?

A Željeli biste što prije dobiti rezultate.
B Ja bi ih upozorio na to da podatak nije potvrđen.
C Napiši što bi mi trebali napraviti.
D I oni bi na put mogli krenuti zajedno.

4. Navedene rečenice ispravite ako je u njima kondicional I. nepravilno upotrijebljen.

A Što predlažete da bi oni trebali ponijeti?
_____
B Trebali bi i mi naučiti „ploviti" internetom.
_____
C Ja bi se želio uvjeriti u istinitost riječi koje sam čuo.
_____
D I vi bi mogli posjetiti otoke Šipan, Lopud i Koločep.
_____

5. Rečenice koje slijede ispravite ako se u njima javlja pogreška.

Tekstovi koji se pojavljuju na televiziji trebali bi biti bez pogrešaka.
Svi mi bi tako lakše naučili gramatiku svoga jezika.
_____
_____

6. U kojoj je rečenici kondicional I. u pravilnom obliku?

A Nužna su im pravila ponašanja kako bi prirodne ljepote očuvali za budućnost.
B Kad bi nam vi prodali stan, mi bi bili vrlo sretni.
C Da ste me pažljivije slušali, siguran sam da bi me bolje upoznali.
D Znam da je ovo trenutak u kojem bi ti ja mogla najviše pomoći.

Rješenja: 1. C; 2. A *Molio bih Vas da mi što prije pošaljete molbu!,* B *Jesmo li baš uvijek onakvi kakvi bismo trebali biti?,* C *Želio bih Vas podsjetiti na još jednu pogrešku,* D *Da bi to napravili, projekt bi im morao biti veoma važan*; 3. B, C; 4. B *Trebali bismo i mi naučiti „ploviti" internetom,* C *Ja bih se želio uvjeriti u istinitost riječi koje sam čuo,* D *I vi biste mogli posjetiti otoke Šipan, Lopud i Koločep*; 5. *Svi mi* ***bismo*** *tako lakše naučili gramatiku svoga jezika*; 6. A

tajnica.hr

Gordana Kastrapeli
www.format-in.hr

4 ključa uspjeha

U prvom nastavku spomenuli smo da se NLP bavi uspjehom. U nekim područjima (primjerice poslovanje) uspjeh možemo mjeriti financijskim ili drugim brojčanim pokazateljima. U drugim područjima, kao što su naša osobna postignuća, zdravlje, osobni razvoj, mjerljivi pokazatelji ne moraju se poklapati s našim doživljajem.

NLP proučava subjektivno iskustvo, pa je u tom smislu i za definiciju uspjeha prije svega važno što mi sami smatramo uspjehom, kad sebe doživljavamo kao uspješne. Kako bismo što češće ostvarivali uspjeh u različitim životnim područjima pomoći će nam pridržavanje sljedećih ključeva.

1. Poznavanje cilja (Što želim?)

Naizgled očit prvi korak jest svjesnost o tome što želimo. Ipak, u svom radu s klijentima često me začudi da je jedan od uzroka nezadovoljstva baš to – ne znaju što žele. O tome kako dobro odrediti cilj moći ćete pročitati u sljedećem nastavku Male škole NLP-a.

Definiranje ciljeva ljudi obično promatraju u smislu određivanja nekih svojih projekata, planova, ostvarivanja želja i sl. To je svakako važno, no jasni ciljevi su nam potrebni u svakodnevnom djelovanju.

Uzmimo kao primjer prodaju. Jednom prilikom na praktičarskom treningu jedna je polaznica podijelila svoje, kako ga je opisala, iznimno dobro iskustvo s nekim prodajnim predstavnikom. Opisala je kako su gotovo sat vremena vrlo ugodno razgovarali i općenito kako se dobro osjećala tijekom razgovora. Na kraju je druga polaznica (iskusna prodavačica) pitala „A što ti je prodao?". Odgovor je bio „Ništa, ali smo ugodno razgovarali". Možemo li tog prodajnog predstavnika smatrati uspješnim? Možda, ako je njegov cilj bio upoznati potencijalnog kupca. Ipak, vjerojatnije je da on zapravo nije imao jasan cilj (što i kako želi prodati) i to je bio razlog njegova neuspjeha. Ako ne znate što želite, teško ćete to ostvariti – to jednako vrijedi u prodaji kao i u bilo kojoj drugoj komunikaciji ili aktivnosti.

2. Osjetilna izoštrenost (prepoznavanje prilike)

Termin osjetilna izoštrenost odnosi se na što preciznije korištenje naših osjetila kako bismo brže, jasnije, točnije prepoznavali bitne informacije iz okoline. Raspolažemo li boljim informacijama možemo bolje i efikasnije djelovati, odnosno bolje prepoznati pravu priliku. Prema mojem iskustvu, uglavnom jako precjenjujemo svoju razinu osjetilne izoštrenosti, što mi neprestance potvrđuju i polaznici treninga. Primjerice, kad govorimo o neverbalnoj komunikaciji, većina ljudi obraća pažnju na vrlo mali dio (obično na oči i najočitiju mimiku). Dobra je vijest da vježbanjem tu vještinu možemo vrlo brzo poboljšati i tako znatno povećati svoje izglede za uspjeh. U kombinaciji s poznavanjem cilja, prepoznavanje pravog trenutka ili prilike naše djelovanje čini mnogo efikasnijim.

3. Rapor (učinkovit komunikacijski odnos)

Važnost izgradnje i održavanja rapora je gotovo neprocjenjiva. Rapor označava odnos u kojem dobivamo odgovor, odnosno povratnu reakciju drugih. To nije nužno odnos sviđanja, ali jest odnos razumijevanja. Kad god nemamo rapor s drugima javlja se otpor, a to znači da ćemo puno teže ostvariti svoj cilj. Postoji puno načina kako možemo povećati razinu rapora, i o tome više u nekom od sljedećih nastavaka. Rapor ne znači da se nužno slažemo s drugom osobom. Rapor znači da možemo čuti drugu osobu i da ona čuje nas, da razumijemo jedni druge i ne odbacujemo nečije riječi prije nego smo shvatili što znače. Nažalost, najčešće rapor nedostaje kad nam najviše treba i to je jedan od vodećih uzroka naših „teških" komunikacija.

4. Fleksibilnost (spremnost na promjenu)

Uz sve ranije navedeno, biti spreman prilagoditi svoje djelovanje u skladu s prilikama, biti spreman reagirati na nove načine, učiniti nešto što prije nismo ili na način kako to nismo prije činili, veliki je korak prema uspjehu. Ljudi katkad fleksibilnost pogrešno doživljavaju kao snishodljivost, ulizivanje ili podilaženje. To nije smisao fleksibilnosti. Fleksibilnost znači našu spremnost da tražimo načine kako da ostvarimo svoj cilj u danoj situaciji. Sjetite se pretpostavke „Ako te to što radiš ne dovodi do onog što želiš – radi nešto drugo/drukčije"!

Ako znate što želite postići, obraćate pažnju na informacije koje vas okružuju, gradite odnos razumijevanja i spremni ste biti fleksibilni i prilagoditi svoje djelovanje okolnostima, sigurna sam da uspjeh neće izostati. Njegujete li uz to i stalnu otvorenost i znatiželju, sigurna sam da ćete se pritom i zabavljati.

Definiranje ciljeva ljudi obično promatraju u smislu određivanja nekih svojih projekata, planova, ostvarivanja želja i sl., no jasni ciljevi su nam potrebni u svakodnevnom djelovanju.

tajnica.hr

TERAPEUTSKA VRIJEDNOST *eteričnih ulja*

Danas psihijatri i psiholozi sve veću pažnju pridaju novijim metodama terapije koje imaju psihološki utjecaj na raspoloženje osobe, a koja uključuju primjenu sve poznatije aromaterapije i esencijalnih eteričnih ulja. Eterična ulja su bezopasna, ali vrlo moćna sredstva koja, s obzirom da dolaze kao koncentrirani vitlani ekstrakti aromatičnih bilja, imaju veliko terapeutsko djelovanje na naša raspoloženja, djelotvorna su kod različitih psihičkih tegoba, potiču izlučivanje tvari iz organima i jačaju imunitet.

Zbog karakteristika eteričnih ulja da djeluju antibiotično, antiseptičko, antibakterijski, antivirusno, protuupalno, stimulirajuće, tonizirajuće, sedativno, analgetično, kozmetičko i dermatološko, primjenjuju se u gotovo svim područjima: u kućanstvu, kozmetici, poslovnim prostorima, trgovinama itd.

Istraživanja u Americi pokazala su da se u nekim trgovinama povećao promet i prodaja jer su bila ispunjena određenim mirisima eteričnih ulja; u Japanu u velikim tvrtkama i tvornicama ubacuju eterična ulja u sustave za kondicioniranje zraka, što za posljedicu ima povećanje radne sposobnosti zaposlenih.

Njihova vrijednost je velika upravo zbog toga jer je potrebna velika količina bilja da bi se dobila jedna manja količina eteričnog ulja, pa je tako na primjer za 1 dl eteričnog ulja potrebno 460 g ružinih latica, 600 kg narančina cvijeta ili 350.000 cvjetova jasmina. Također je i sam proces odvajanja mirisa iz biljke vrlo složen, primjenom metode destilacije vodenom parom. Stoga su i mnoge drevne civilizacije smatrale mirise dobivene iz raznih aromatičnih bilja njenom „dušom“ te ih iznimno cijenile.

Danas se u aromaterapiji koristi oko 250 vrsta eteričnih ulja. Lako su hlapiva, a upravo toplina najviše uzrokuje isparavanje eteričnih ulja u atmosferu, pa se za njihovu primjenu često koriste aroma lampe, koje su ujedno i pogodne za jednostavno korištenje i postizanje ugodne atmosfere u radnim prostorima. U aroma lampu stavite lučicu, u gornji dio ulijete vodu, nakapate par kapljica vašeg omiljenog eteričnog

ulja i kako lučica gori, miris se širi prostorom i osvježava ga. Bitno je samo znati da se ne pretjeruje s količinom eteričnog ulja, pa u početku uvijek kapajte samo par kapi, kako njihova prekomjerna količina ne b izazvala suprotno djelovanje. Za osvježavanje radnih prostora možete koristiti i raspršivače te u bočicu s raspršivačem od 100 ml stavite 5 ml alkohola, oko 30 – 50 kapi eteričnog ulja prema izboru (možete i kombinirati više eteričnih ulja) te ostatak bočice napunite destiliranom vodom. Prije upotrebe uvijek dobro protresite bočicu i pošpricajte po prostoru.

Povijest „mirisnih lijekova"

Biljni ekstrakti stoljećima su se koristili za liječenje – bilo u obliku tamjana u vjerskim obredima, u mirisima, balzamima i pomastima. Iz zapisa i slika drevnih civilizacija Egipta, Kine i Perzije vidljivo je da su eterična ulja koristili njihovi svećenici, liječnici i iscjelitelji.

Na primjer, u drevnom Egiptu, za balzamiranje mumija, koristila su se eterična ulja cimeta, bora, cedra i mira. Navodno, kada je 1922. godine otkrivena Tutankamonova grobnica, unutar nje je pronađeno i nekoliko alabasternih posuda zapečaćenih voskom. Kada su posude otvorene unutar njih nalazila su se još uvijek nepokvarena esencijalna eterična ulja. Sjetimo se starih Rimljana, kao gorljivih pobornika masaža i kupki s aromatičnim biljem te Grka s vijencima od mirisnog bilja oko glave. Iz ovog možemo zaključiti da su drevni narodi također poznavali terapeutska svojstva mirisnih biljki te da su u njihovom svakodnevnom životu ove biljke imale široku primjenu.

Pojam aromaterapije prvi je na zapadu uveo francuski kemičar Rene Maurice Gattefosse, 1920. godine. Nakon eksplozije kemikalija u laboratoriju, na njegovoj ruci nastala je opekotina. Uronio je ruku u prvu posudu na koju je naišao. U posudi se nalazilo lavandino ulje i na njegovo opće iznenađenje, rana je brzo zacijelila, bez ožiljaka. Nakon ovog događaja zainteresiralo ga je djelovanje eteričnih ulja iz čega nastaje moderna aromaterapija.

Stvorite ugodnu radnu atmosferu

Djelovanje eteričnih ulja putem inhalacije sastoji se od procesa u kojem receptivne stanice u sluznici nosa primaju molekule eteričnog ulja i zatim prenose signale do dijela našeg mozga koji je zadužen za intuiciju, osjećaje i stvaralaštvo, a sam proces reakcije je gotovo dvostruko brži nego kod osjeta boli. Elektrokemijske poruke koje prima olfaktorni centar u mozgu stimuliraju izlučivanje snažnih neurokemikalija u krv, koje se zatim prenose po cijelom tijelu. Stoga možemo reći da tvari koje unosimo u organizam putem mirisa eteričnih ulja utječu na kemijsku ravnotežu tijela.

Istraživanja također potvrđuju kako izloženost određenim mirisima eteričnih ulja podiže budnost, izdržljivost i energičnost. Eterična ulja se tako mogu koristiti kao „boost" za podizanje energije, umjesto kofeinskih napitaka. Ulja za ovu namjenu su ona s citričnim ljuto gorkim mirisom. Eterično ulje limuna je veoma djelotvorno pri povećanju produktivnosti rada u uredu. Ostala ulja sa sličnim stimulativnim učinkom su grejp, mandarina, naranča, menta, bergamot, đumbir, eukaliptus, ružmarin, bosiljak.

Za tegobe sa stresom, koristite sljedeća eterična ulja:

Tjeskoba – bergamot, bosiljak, geranij, lavanda, matičnjak, mažuran, neroli, sandalovina.

Blagi šok – bosiljak, kamilica, matičnjak, paprena metvica, ružmarin.

Depresija – bergamot, geranij, jasmin, kadulja, kamilica, lavanda, neroli, pačuli, ruža, ružmarin.

Umor – bobice borovine, geranij, jasmin, kamilica, lavanda, matičnjak, neroli, pačuli, sandalovina, ylang ylang.

U slučaju iznenadnog emotivnog šoka ili stresa, preporučuje se na dlan nakapati ulje timijana i duboko udahnuti.

PRIPREMIO: Park Božanske Energije, Zagreb
www.divineenergypark.org

LANVIN "ME" je više od parfema

Utjecajna francuska modna kuća lansirala je novi miris posvećen individualnosti, ženi koja nije pretenciozna, već jedinstvena i sigurna u sebe. Ime parfema je jednostavno „Me", iliti „Ja". I samu kampanju Stevena Meisela, na kojoj manekenka Iselin Steiro nosi prekrasnu večernju kreaciju, možemo definirati kao „ljubim sliku svoju". Doslovno, Iselin si daje pusu u ogledalo, a poruka je: „Ponosna sam i sigurna u sebe". Naravno, tu je i masa predivnog nakita, a jednako glamurozno izgleda i sama bočica s detaljima od kristala. Miris „Me" nastao je kao suradnja dizajnera Albera Elbaza i parfumera Domitillea Bertiera. Cilj kompozicije je naglasiti intimnost, snagu i senzualnost karaktera. Stvoren je za tipičnu Lanvin ženu koja je spontana, elegantna i vrlo ženstvena. Top note mirisa su nježne i cvjetne te se nastavljaju na borovnicu, tuberozu i sladić. | PSD|

tajnica.hr

Dragi dnevniče,

posljednjih dana muči me jedan osobni problem, prilično intenzivan i kompleksan, i koliko god se trudila razgraničiti onaj poslovni dio života od te privatne domene, moram priznati da je utjecaj daleko veći nego što bi to željela.

Naime, na nivou racionalnog promišljanja i djelovanja, prilično uspješno ostavljam privatne brige „pred vratima ureda", ali emocije je nažalost, malo teže držati pod kontrolom. Primijetila sam da sam jednostavno osjetljivija na svaki komentar, na svaku eventualnu kritiku od strane kolega ili nadređenih; premda se, kao i obično, maksimalno korektno i savjesno posvećujem obavljanju svojih radnih zadataka, jednostavno se teže nosim s raznim stresnim situacijama, koje su i inače dio poslovne svakodnevnice; sada mi ono što je inače uobičajeno i rekli bi „mačji kašalj" za osobu mog životnog i radnog iskustva, predstavlja dodatno opterećenje, s kojim se nije uvijek lako nositi.

Podrška prijatelja i kolega trenutno mi je znatno potrebnija nego inače i zahvalna sam svima onima koji mi je, upoznati s poteškoćama kroz koje prolazim, spremno pružaju, ophode se prema meni s jednom velikom dozom kolegijalnosti, ali i onog esencijalnog ljudskog suosjećanja.

Nažalost, baš kao što i u prirodi u svakom žitu ima kukolja, ima i onih koji kao da samo čekaju neku slabost svojih kolega, traže „pukotine u njihovom oklopu", kako bi napali iz svih mogućih oružja. Nevjerojatno je koliko je ljudska zloća prepredena, koliko je spremna iskoristiti nečiji trenutak slabosti za svoju osobnu samo promociju. Nisam sklona ljudima pripisivati veće zasluge od onih koje im pripadaju, još manje sam sklona umanjivati nečija postignuća, kompetenciju ili one čisto ljudske kvalitete. Oprosti ako zvučim pomalo pesimistično, međutim jučer sam u očima kolegice, one iste koja već duži period kod većine kolega izaziva gnušanje zbog svojih stalnih zakulisnih igrica i samohvale (koja je vrlo rijetko utemeljena na njenim stvarnim sposobnostima), pročitala nepatvorenu zluradost, istinsko, neskriveno zadovoljstvo zbog moje višednevne muke, koja je uzela svoj danak u upalim, blijedim obrazima i podočnjacima od nekoliko neprospavanih noći. „Oči su ogledalo duše" stara je poslovica koja se još jednom pokazala i više nego pouzdanom. Nevjerojatno, koliko ta naša duša ponekad može biti prozirna, i koliko me je, uz svu moju muku, ražalostio pogled u oči kolegice, koja je svoju unutrašnjost, umjesto svim mogućim lijepim ljudskim kvalitetama, odlučila ispuniti čistom negativnošću.

Nismo uvijek u stanju birati ni osobe iz naše privatne sredine, a pogotovo nemamo puno mogućnosti birati svoje radne kolege. Nekako prevladava mišljenje da je u radnoj sredini najvažnije međusobno slaganje po pitanju usklađivanja radnih obveza i korektnog odnosa pri raspodjeli i obavljanju radnih zadataka, neka općenita korektnost u odnosu jednih prema drugima, samim time izbjegavanje konfliktnih situacija…

Međutim, vjerujem da bi se svatko složio sa mnom da su i određena doza razumijevanja i ljudske empatije nešto što bi trebalo karakterizirati svakog kvalitetnog zaposlenika; suradnike, rukovodeći kadar… Naime, kako smo svi samo ljudi, svatko od nas je svakodnevno u realnoj opasnosti da mu neke nepredviđene, neželjene okolnosti, zakompliciraju inače uhodanu i relativno predvidljivu svakodnevnicu. Ako se nađemo, kao ja trenutno, s ove nepovoljne strane, kad nam je potrebna podrška prijatelja, ali i suradnika u radnoj sredini, kako bi što bezbolnije prebrodili period koji ćemo se, jednom kad prođe, vjerojatno truditi što prije pohraniti u nekom dalekom kutku sjećanja, lijepo je osjetiti da u našoj radnoj sredini ima onih na čije razumijevanje, podršku i suosjećanje možemo računati. A koliko god bilo trenutno otežavajuće i razočaravajuće, pogledati u nečije oči i u njima prepoznati ono najmanje očekivano - radost izazvanu našom tugom, eto, dobro je znati i to da postoje i oni od kojih ne samo da nećemo dobiti podršku nego će tu našu trenutnu slabost, projiciranu iz privatne u radnu domenu, pokušati iskoristiti kako bi nam još dodatno otežali život i u radnoj sredini. Htjeli si mi to priznati ili ne, nažalost postoje osobe oko nas koje su toliko bremenite osobnim frustracijama da im jedinu utjehu počinje pružati kad osjete da i druge život ne mazi. Postoje, nažalost, ljudi oko nas koji su toliko navikli gledati u blato pod svojim nogama da su davno zaboravili kako je to dignuti pogled i usmjeriti ga prema zvijezdama. Ono što mi, dragi moj dnevniče, kad se ovako osvrnem na tu jučerašnju situaciju možda na neki način teže pada i od samog problema koji me prati poput sjene za vedrog sunčanog dana, sjene koje se, koliko god se trudili, nemoguće osloboditi, je ta spoznaja da dijelim radnu sredinu s jednom dušom lišenom ljudskosti, one najosnovnije esencije koja nas izdiže iznad ostalih živih bića na ovom našem planetu, dušom bez trunke empatije…

Na sreću, uz još pokoji izuzetak osoba sličnog (ne)karakternog profila, većinski dio kolektiva čine ljudi s brojnim profesionalnim kompetencijama, ujedno i ljudskim vrednotama, ljudi s kojima je zadovoljstvo dijeliti radnu sredinu, ljudi koji su uvijek spremni pružiti i onu profesionalnu ali, po potrebi, i onu ljudsku podršku, i na tome im najljepša hvala. Takvi ljudi, i u našoj privatnoj i radnoj sredini čine onu značajnu razliku, čine ovaj svijet boljim i sretnijim mjestom za život.

Lp, Nevenka

Remisens Premium Hotel Ambasador *****

Na dohvat ruke...

REMISENS
HOTELS & VILLAS

LIBURNIA RIVIERA HOTELS
T +385 51 710 444
E reservations@liburnia.hr

www.liburnia.hr
www.remisens.com

KVARNER
HRVATSKA